

## إقرار

أنا الموقع أدناه مقدم الرسالة التي تحمل العنوان:

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

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:** Talat S. A. Abu Muaileq

اسم الطالب: طلعت سليمان عبد الكريم أبو معيلق

**Date:** 7/7/2015

التاريخ: 21 رمضان 1436 هـ

**Signature:**



التوقيع:





رسالة ماجستير بعنوان

تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في

ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة

إعداد الباحث

طلعت سليمان عبد الكريم أبو معيلق

إشراف

د. علاء الدين خليل السيد

قدمت هذه الرسالة إكمالاً للحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة

2015 - 2014



## نتيجة الحكم على أطروحة الماجستير

بناءً على موافقة المجلس الأكاديمي بأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا على تشكيل لجنة الحكم على أطروحة الباحث/ طلعت سليمان عبد الكريم أبو مغيثق، لنيل درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة، وموضوعها:

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

وبعد المناقشة التي تمت اليوم الاحد 20 شعبان 1436 هـ، الموافق 2015/06/07 م الساعة الحادية عشر صباحاً، اجتمعت لجنة الحكم على الأطروحة والمكونة من:


د. علاء الدين خليل السيد  
مشرفاً ورئيساً  
د. منصور محمد علي الأيوبي  
مناقشاً خارجياً  
د. محمد إبراهيم المدهون  
مناقشاً داخلياً

وبعد المداولة أوصت اللجنة به: منح 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،،،

  
د. محمد إبراهيم المدهون  
رئاسة الأكاديمية  




﴿ وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ﴾

(سورة التوبة، الآية: 105)

﴿ وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَكُمْ لِتُحْصِنَكُمْ مِنْ بَأْسِكُمْ فَهَلْ أَنْتُمْ شَاكِرُونَ ﴾

(سورة الأنبياء، الآية: 80)

صدق الله العظيم



# الإهداء

إلى الذي خرص علينا الفتح والانتصار والدرج العزيم رحم الله

إلى الذي نزلني وعزلني في كل خطوة والدرج العزيم حفظها الله

إلى الذي صانفني مني الكسب والحلم زوجتي العالمة

إلى أملي في المنصب زرك ، ولاني ، كسر ، سليمان

إلى من وعسوني وكانوا ودماً جانبي إخواني وأخواني

# شكر وتقدير

**قال تعالى ﴿ وَمَنْ يَشْكُرْ فَإِنَّمَا يَشْكُرُ لِنَفْسِهِ ﴾ (لقمان: 12)**

أشكر الله العلي القدير الذي قدرني على اتمام هذه الرسالة، ويسر لي الجهد والوقت لإنجازها، أنه على كل شيء قدير، وما توفيقني إلا بالله عليه توكلت وإليه المصير، إنه نعم المولى ونعم النصير، كما أصلي وأسلم على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وآله وصحبه الكرام.

وإنني لأخص بالشكر والامتنان حضرة الأستاذ الفاضل الدكتور/ علاء الدين خليل السيد، حفظه الله، الذي تفضل مشكوراً فقبل الإشراف على هذه الرسالة، والذي كان له الأثر الكبير في إخراج هذه الدراسة إلى الواقع، لما بذله من جهد ورعاية وسداد رأي، فقد كان نعم المشرف، فله مني كل الإحترام والتقدير وجزاه الله خير الجزاء.

وأقدم بالشكر إلى كل من الدكتور محمد إبراهيم المدهون، والدكتور منصور محمد علي الأيوبي، حفظهما الله لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لأكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ممثلة بمجلس إدارتها وأعضاء الهيئة التدريسية المحترمين، وجميع العاملين فيها، والإخوة زملاء الدراسة جميعاً.

وأقدم بالشكر الجزيل لجميع الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم إستبانة هذه الرسالة، لما كان لنصائحهم من النفع في هذه الدراسة، كما أشكر المدقق اللغوي الأستاذ عوض أبو السبح على ما أبداه من حرص في أن تخرج هذه الدراسة خالية من الهفوات اللغوية.

كما أتقدم بجزيل الشكر لزملائي في وزارة العمل وخاصة العاملين في الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب المهني وذلك لتعاونهم في إنجاز هذا العمل.

والشكر موصول لكل من ساهم في إخراج هذا العمل الأكاديمي، فالمقام لا يتسع لذكرهم جميعاً، وأسأل الله أن تكون جهودهم في ميزان حسناتهم، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث

## ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على سبل تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، وذلك من خلال التعرف على مدى تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة. كما هدفت إلى دراسة العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة (المتغير المستقل) وأداء مراكز التدريب المهني (المتغير التابع)، بالإضافة للتعرف على فروق بعض المتغيرات الديموغرافية على تلك العلاقة، وتم تصميم الفرضيات في ضوء ذلك.

وقد اعتمدت الدراسة - في تحقيق أهدافها - على المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة حيث إستهدفت (110) مفردة من المدراء والمختصين والمدرين في مراكز التدريب المهني، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة وقد صلح للتحليل (108) من الإستبانات الموزعة بنسبة 98%، كما استخدمت الدراسة برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتنفيذ الإختبارات الإحصائية وعرض بيانات المبحوثين.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، توافر معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني كان بدرجة متوسطة، وتبين أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة وأداء مراكز التدريب المهني، في حين أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيرات؛ سنوات الخدمة، مكان العمل، الجنس، بينما لم يكن هنالك فروق دالة إحصائية لبقية المتغيرات مثل؛ العمر والمؤهل العلمي.

وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني، من خلال تكوين وحدة أو فريق مختص لإدارة الجودة، كما أكدت على ضرورة أن يتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، وكذلك وضع السياسات والإجراءات المكتوبة الخاصة بنظم العمل. وأخيراً، أوصت الدراسة بتعزيز المحتوى التدريبي النظري والعملي للبرامج التدريبية، مع التأكيد على توفير الأجهزة والمعدات والمواد الخام اللازمة للتدريب، وزيادة مستوى الإهتمام بمسؤولية المراكز نحو المجتمع.

# Abstract

The study aimed to identify the methods through which the performance of Vocational Training Centers (VTCs) of the Ministry of Labour can be developed according to Total Quality Management (TQM) standards. The study also attempts to identify the co-relational relationship between applying TQM standards as independent variable and the performance of VTCs as dependent variable. It also investigates the impact of demographic variables on this relationship that the hypotheses were designed accordingly.

Aiming to achieve these goals, the study depends on analytical descriptive approach and utilizing comprehensive survey method of the population targeting (110) individuals consisting of managers, specialists and trainers within vocational training. As a tool of data collection, questionnaires are used to gather primary data where (108) of returned questionnaires were available for data analysis forming 98% of distributed ones. SPSS is used for data analysis to present respondents' characteristics.

The study concluded various results mainly; the existence of the TQM standards within VTCs is average, and there is a strong positive relationship between applying TQM standards within VTCs and the performance of VTCs. Furthermore, there is significant differences denoted to variables of; experience, place of work, and gender, whereas, no significant differences was found for the rest of variables such as; age and qualification.

The study recommended to pay more attention toward applying TQM standards within VTCs, through forming a unit or specialized team for quality management. Moreover, the study emphasized on the clarity of the organizational structure determining power and responsibility, and setting written work-related policies and procedures. Finally, the study recommended to enhance both theoretical and practical training content, with assurance of providing required tools, equipment, and raw materials and increase the responsibility of the centers toward society.



## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
ب	آيات قرآنية
ج	الإهداء
د	شكر وتقدير
هـ	ملخص الدراسة
و	Abstract
ز	فهرس المحتويات
ك	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
م	قائمة الملاحق
1	<b>الفصل الأول الإطار العام للدراسة</b>
2	المقدمة
3	مشكلة الدراسة
4	متغيرات الدراسة
5	فرضيات الدراسة
6	أهداف الدراسة
6	أهمية الدراسة
7	حدود الدراسة
7	صعوبات الدراسة
7	مصطلحات الدراسة

الصفحة	الموضوع	
9	<b>الفصل الثاني: التعليم والتدريب المهني والتقني</b>	2
10	المقدمة	
11	<b>المبحث الأول: التعليم والتدريب المهني والتقني</b>	1.2
12	المقدمة	1.1.2
12	العمل والتدريب المهني في الإسلام	2.1.2
14	مفهوم التدريب المهني	3.1.2
15	أهداف التدريب المهني	4.1.2
16	أهمية التدريب المهني	5.1.2
16	أنماط التدريب المهني	6.1.2
18	<b>المبحث الثاني: التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين</b>	2.2
19	المقدمة	1.2.2
19	النشأة التاريخية للتدريب المهني في فلسطين	2.2.2
20	منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين	3.2.2
21	الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني في فلسطين	4.2.2
22	برامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها	5.2.2
26	<b>المبحث الثالث: وزارة العمل</b>	3.2
27	المقدمة	1.3.2
27	وزارة العمل الفلسطينية	2.3.2
29	الإدارة العامة للتدريب المهني	3.3.2
32	مراكز التدريب المهني في وزارة العمل	4.3.2
36	<b>الفصل الثالث: إدارة الجودة الشاملة والأداء</b>	3
37	المقدمة	

الصفحة	الموضوع	
38	المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة	1.3
39	المقدمة	1.1.3
39	مفاهيم إدارة الجودة الشاملة	2.1.3
42	أهداف إدارة الجودة الشاملة	3.1.3
43	مبادئ إدارة الجودة الشاملة	4.1.3
45	تطبيق إدارة الجودة الشاملة	5.1.3
46	أبعاد الجودة في المؤسسات التعليمية والتربوية	6.1.3
47	معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والتدريب	7.1.3
48	نظام إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني	8.1.3
48	معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني	9.1.3
49	نماذج لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب المهني	10.1.3
54	بناء معايير وطنية للجودة الشاملة في التدريب المهني	11.1.3
63	المبحث الثاني: الأداء المؤسسي	2.3
64	المقدمة	1.2.3
64	مفاهيم الأداء	2.2.3
64	الأداء المؤسسي	3.2.3
65	أبعاد الأداء	4.2.3
66	مكونات الأداء	5.2.3
66	خصائص الأداء	6.2.3
67	تقييم الأداء	7.2.3
69	تطوير الأداء	8.2.3
71	المبحث الثالث: علاقة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي	3.3

الصفحة	الموضوع	
72	المقدمة	1.3.3
72	علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء	2.3.3
72	أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء	3.3.3
74	دواعي استخدام الجودة الشاملة وأهميتها	4.3.3
77	<b>الفصل الرابع: الدراسات السابقة</b>	4
78	المقدمة	1.4
78	الدراسات الفلسطينية	2.4
84	الدراسات العربية	3.4
90	الدراسات الأجنبية	4.4
95	التعقيب على الدراسات السابقة	5.4
99	<b>الفصل الخامس: الطريقة والإجراءات</b>	5
100	المقدمة	1.5
100	منهج الدراسة	2.5
100	طرق جمع البيانات	3.5
101	مجتمع الدراسة	4.5
101	أداة الدراسة	5.5
102	خطوات بناء الإستبانة	6.5
103	صدق الإستبانة	7.5
110	ثبات الإستبانة	8.5
111	الأساليب الإحصائية المستخدمة	9.5
114	<b>الفصل السادس: تحليل البيانات وإختبار فرضيات الدراسة</b>	6
115	المقدمة	1.6

الصفحة	الموضوع	
115	الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية	2.6
118	تحليل فقرات الإستبانة	3.6
148	إختبار فرضيات الدراسة	4.6
167	<b>الفصل السابع: النتائج والتوصيات والمقترحات</b>	7
168	المقدمة	1.7
168	نتائج الدراسة	2.7
172	توصيات الدراسة	3.7
175	الدراسات المقترحة	4.7
179	المراجع	
191	الملاحق	

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	دورات التدريب الأساسي ومكان توافرها في قطاع غزة	1.3.2
47	معايير الإعتماد والجودة في بعض المؤسسات التعليمية والتدريبية	1.1.3
49	بناء معايير إدارة الجودة الشاملة لمراكز التدريب المهني في فلسطين	2.1.3
98	التعقيب على الدراسات السابقة	1.4
101	العاملين في الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب المهني	1.5
103	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرسالة والتخطيط"	2.5
104	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة"	3.5
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشئون المالية"	4.5
105	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناهج"	5.5
106	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العملية التدريبية"	6.5
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "هيئة التدريب"	7.5
107	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القبول وخدمات المتدربين"	8.5
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الإجتماعية"	9.5

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
108	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية التقييم"	10.5
109	معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء مراكز التدريب المهني"	11.5
110	معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإمتحان والدرجة الكلية	12.5
111	معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإمتحان	13.5
112	درجات مقياس ليكرت الخماسي	14.5
113	نتائج إختبار التوزيع الطبيعي	15.5
115	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	1.6
115	توزيع عينة الدراسة حسب العمر	2.6
116	توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	3.6
116	توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	4.6
117	توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة	5.6
117	توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل	6.6
119	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "الرسالة والتخطيط"	7.6
121	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "القيادة والإدارة"	8.6
124	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "الشؤون المالية"	9.6
126	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "المناهج"	10.6
128	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "طرق التدريب"	11.6
130	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "الأجهزة والمعدات"	12.6
132	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "المباني والمرافق"	13.6
134	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لجميع فقرات "العملية التدريبية"	14.6
136	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "هيئة التدريب"	15.6
138	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "خدمات المتدربين"	16.6
140	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "المسؤولية الإجتماعية"	17.6
142	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "عملية التقييم"	18.6
144	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لجميع فقرات معايير إدارة الجودة	19.6
146	المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لفقرات "أداء مراكز التدريب"	20.6
149	معامل الارتباط بين تطبيق المراكز لمعايير الجودة الشاملة وأداء المراكز	21.6
150	معامل الارتباط بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء المراكز من جهة أخرى	22.6
151	معامل الارتباط بين دعم القيادة وأداء مراكز التدريب المهني	23.6
152	معامل الارتباط بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني	24.6
153	معامل الارتباط بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني	25.6
154	معامل الارتباط بين العملية التدريبية وأداء مراكز التدريب المهني	26.6

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
155	معامل الارتباط بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني	27.6
155	معامل الارتباط بين خدمات المتدربين وأداء مراكز التدريب المهني	28.6
156	معامل الارتباط بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني	29.6
157	معامل الارتباط بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني	30.6
158	تحليل الإنحدار المتعدد لمعاملات الإنحدار	31.6
160	نتائج إختبار "T العينتين مستقلتين" - الجنس	32.6
161	نتائج إختبار "التباين الأحادي" - العمر	33.6
162	نتائج إختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي	34.6
163	نتائج إختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي	35.6
164	نتائج إختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة	36.6
166	نتائج إختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل	37.6
166	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	38.6
176	الخطة التنفيذية للنتائج والتوصيات	1.7

## قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	متغيرات الدراسة	1.1
23	برامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها في فلسطين	1.2.2

## قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
I	ملخص الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني	(1)
VIII	الهيكل التنظيمي لوزارة العمل	(2)
IX	الإستبانة في صورتها النهائية	(3)
XVI	كتاب تحكيم الإستبانة	(4)
XVIII	قائمة بأسماء محكمي الإستبانة	(5)

# الفصل الاول

## الإطار العام للدراسة

1.1 المقدمة

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 صعوبات الدراسة

9.1 مصطلحات الدراسة



## 1.1 المقدمة

يقاس تقدم الدول بمدى مواكبتها للتطورات التكنولوجية المتسارعة، وبقدرتها على النمو الإقتصادي والنهوض بمستوى المعيشة لمواطنيها، ولكي يتحقق ذلك، كان لابد من الإهتمام بالعنصر البشري وتنشئته وتدريبه وتأهيله، حيث تُعد الموارد البشرية العامل الأهم في عمليات التنمية الإقتصادية. 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 يقدّمه من تنمية للموارد البشرية فيما يتفق مع مطالب وحاجات المجتمع، وبما يوفّره من أيدٍ ماهرة وكفاءات عالية تقود العمليات التنموية المختلفة. وفي هذا الصدد فقد أدركت البلدان الصناعية المتقدّمة دور التدريب المهني فأولته إهتماماً 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 إهتمامها وعنايتها، ربما كان ذلك على حساب التدريب المهني والتعليم التقني مما قد يؤدي إلى تراجع الإهتمام بالتدريب المهني وقد يفهم مجتمعياً أنه مجال تعليم خاص بضعاف التحصيل.

أما بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994م) وفق إتفاقية أوسلو، فقد لوحظ إهتماماً نسبياً بالتدريب المهني والتعليم التقني، حيث بدأت المؤسسات تتجه نحو تلبية الطلب على المهارات الفنية المتنوعة، وتسعى لخلق حالة من العرض تتوازن مع الطلب كماً ونوعاً، حيث عمدت إلى تحديد المهارات والمواصفات اللازم توافرها في خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني من جهة، وتحديد مدى ملاءمتها لإحتياجات سوق العمل من جهة أخرى وذلك لتخطي ما فرضه الواقع من تحديات جديدة على تلك المؤسسات. (الحداد، 2012)

ومع تطور إحتياجات سوق العمل الفلسطيني والسعي لإفتتاحه على العالم الخارجي من خلال تشغيل المهنيين من خريجي مراكز التدريب المهني في أسواق العمل المحلية والعربية المجاورة، أصبح من الضروري الوقوف على أداء مراكز التدريب المهني وتجويدها للحصول على مخرجات ذات كفاءة وفاعلية عالية تستطيع القيام بدورها المتوقع لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وإدراكاً لأهمية التدريب المهني في بناء كوادر مؤهلة للعمل المباشر في سوق العمل الفلسطيني، فإن هذا الأمر قد جعل الكثير من الجهات تهتم بدراسة واقع مؤسسات التدريب المهني والسعي الدؤوب إلى البحث عن سبل تطويرها وتحسين أداءها، وبإنتشار مفهوم إدارة الجودة الشاملة، بدأت الكثير من المؤسسات في تطبيق هذا المفهوم لتطوير أدائها وخدماتها، وإعتبرتها وسيلة مساعدة في مواجهة

المشكلات الصعبة، ووسيلة لكسب رضا المجتمع، وقد أحرزت هذه المؤسسات نجاحات كبيرة على أثر تطبيق هذا المفهوم في الدول المتقدمة التي تبنته (السعود، 2002)

تشرف الإدارة العامة للتدريب المهني بوزارة العمل على إدارة مراكز التدريب المهني البالغ عددها خمسة مراكز موزعة على محافظات قطاع غزة بدأ تأسيس معظمها في ستينات القرن الماضي حيث كان مركز الإمام الشافعي هو الأول في التأسيس، بينما مركز الشمال لازال قيد الإنشاء.

تخرج من تلك المراكز منذ نشأتها ما يزيد عن واحدٍ وأربعين ألفاً في أكثر من (15) تخصص مهني، وبلغ متوسط الخريجين خلال الثلاث سنوات الماضية حوالي (550) خريج سنوياً، ولا زالت تلك المراكز تفتقر إلى معايير موحدة أو أنظمة مكتوبة أو قانون ينظم عملها. وفي ظل الظروف التي تعيشها فلسطين بشكل عام وقطاع غزة بشكل خاص لازالت مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية بحاجة ماسة إلى تطوير أداءها وتجويد مخرجاتها لتستطيع المنافسة في سوق العمل والمشاركة الفعالة في التنمية الاقتصادية المنشودة. (وزارة العمل، 2013)

## 2.1 مشكلة الدراسة وتساولاتها

بدراسة التقارير والإحصائيات الخاصة بالإدارة العامة للتدريب المهني للفترة من (2006 - 2013)، بالإضافة إلى نتائج دراسات سابقة تناولت التدريب المهني في فلسطين مثل دراسة (سكر 2012، عيسى 2011، حلس 2011)، توصل الباحث إلى أن مراكز التدريب المهني تعاني من ضعف في الأداء، فقد تبين من خلال تقرير تقييم الأداء لوزارة العمل الذي أعدته وزارة التخطيط أن معايير تقييم الوحدات الإنتاجية لمراكز التدريب المهني كان 74% وإن بدت هذه النسبة كبيرة إلا أنها تبدو منخفضة إذا ما قورنت مع النسبة العامة لوزارة العمل والتي بلغت 80% وكذلك عند مقارنتها مع باقي الوزارات (وزارة التخطيط، 2014)، ولدراسة أسباب هذا الضعف أجرى الباحث عدة زيارات لمراكز التدريب المهني والتقى مع مدراء المراكز وبعض العاملين فيها، وتوصل إلى بعض العوامل التي ربما تكون قد تسببت في ضعف الأداء في عدة جوانب أهمها: تراجع أعداد الخريجين عن السنوات السابقة، وعدم تنفيذ الجزء الأكبر من الخطة السنوية للإدارة العامة للتدريب المهني، وعدم ملاءمة عدد مراكز التدريب المهني مع معدلات الإقبال، حيث أنها لا تفي بالإحتياج الفعلي ولا تتناسب الطاقة الإستيعابية لتلك المراكز مع أعداد الراغبين في الإلتحاق، كما أن البرامج التدريبية المهنية المقدمة لا تكفي لسد حاجة سوق العمل ولا تواكب التطور التكنولوجي، بالإضافة للعجز في أعداد المدربين كماً ونوعاً، كذلك بعض المتغيرات الأخرى المتعلقة بالبيئة التدريبية والمناهج ومحتوياتها المعرفية، فإن مراكز التدريب المهني تعمل في ظروف إستثنائية تؤثر على الأداء سواء على مستوى الأفراد أو المراكز.

لذلك تولد لدى الباحث فكرة تحليل الأسباب الكامنة وراء ضعف الأداء على مستوى الأفراد وكذلك المراكز، وتقديم مقترحاً لمعايير الجودة لاستخدامها كمؤشر للتقييم في مراكز التدريب المهني،

سعيًا للإرتقاء بأداء تلك المراكز وفقاً لمعايير الجودة الشاملة، وبالتالي يمكن تلخيص مشكلة الدراسة في الإجابة على السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في ضوء معايير الجودة الشاملة؟**  
والذي يتفرع منه الأسئلة التالية:

1. ما مدى تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة؟
2. ما واقع أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة؟
3. ما العلاقة بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة و أداء تلك المراكز؟
4. ما أثر تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة على أداء تلك المراكز؟
5. هل هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز تعزى للبيانات الشخصية لأفراد العينة؟

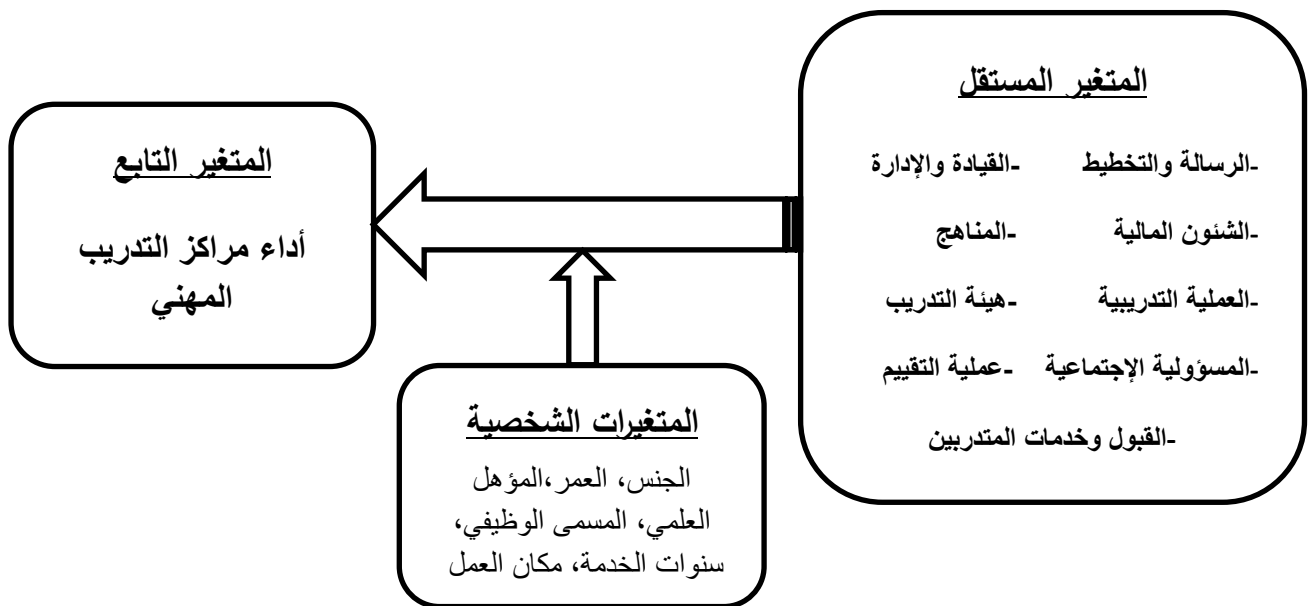
### 3.1 متغيرات الدراسة

**المتغير التابع:** أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل.

**المتغير المستقل:** معايير الجودة الشاملة الخاصة بالتدريب المهني وتشمل:

- |                    |                     |                           |
|--------------------|---------------------|---------------------------|
| - الرسالة والتخطيط | - العملية التدريبية | - القبول وخدمات المتدربين |
| - القيادة والإدارة | - المناهج           | - المسؤولية الإجتماعية    |
| - الشؤون المالية   | - هيئة التدريب      | - عملية التقييم           |

شكل رقم (1.1): متغيرات الدراسة



المصدر: الشكل جُرد بواسطة الباحث بالإستناد إلى عدد من أدلة ومعايير ضبط الجودة العربية والعالمية

## 4.1 فرضيات الدراسة

تسعى هذه الدراسة لتحقيق أهدافها من خلال إختبار الفرضيات التالية:

**الفرضية الأولى:** هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز، ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين دعم القيادة والإدارة وأداء مراكز التدريب المهني.

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني.

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني.

5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين العملية التدريبية وأداء مراكز التدريب المهني.

6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني.

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين القبول وخدمات المتدربين من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني.

9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني.

**الفرضية الثانية:** يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة على أداء تلك المراكز.

**الفرضية الثالثة:** يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للبيانات الشخصية لأفراد العينة ( الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

## 5.1 أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مدى تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة.
2. تسليط الضوء على أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل وفق معايير محددة.
3. دراسة العلاقة بين تطبيق معايير الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني وأداء تلك المراكز.
4. دراسة أثر تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة على أدائها.
5. التعرف على دلالة التفاوت بين مراكز التدريب المهني في تطبيقها لمعايير الجودة الشاملة وفق متغيرات المركز، وخصائص المبحوثين.
6. تقديم مقترح لمعايير الجودة الشاملة لمراكز التدريب المهني بهدف تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة.

## 6.1 أهمية الدراسة

تنقسم أهمية الدراسة إلى قسمين هما

### الأهمية العلمية للدراسة:

تكمن الأهمية العلمية للدراسة في الآتي:

1. هذه الدراسة هي الأولى من نوعها على مستوى فلسطين (على حد علم الباحث) التي تهتم بدراسة إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، وعلى ذلك فقد تقدم إسهام علمي مميز في هذا المجال.
2. التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها كنظام ومطلب أساسي لتحسين الأداء في مراكز التدريب المهني.

### الأهمية العملية للدراسة:

تتجلى الأهمية العملية للدراسة في الآتي:

1. قد تسهم هذه الدراسة في تقديم تصور لتحسين نظرة المجتمع - أولياء أمور المتدربين وأرباب العمل في سوق العمل - تجاه التدريب المهني وبالتالي تصبح نوعية الراغبين في الالتحاق بمراكز التدريب المهني أكثر جودة مما يؤثر إيجاباً على جودة المخرجات.
2. تؤكد هذه الدراسة على دور مراكز التدريب المهني في رفد سوق العمل الفلسطيني والإقليمي بمخرجات ذات جودة عالية لديها القدرة على المنافسة، وبالتالي فقد تفتح مخرجاتها آفاقاً لتعزيز المنافسة بين مراكز التدريب المهني الحكومية من جهة، وبين المراكز الأخرى من جهة ثانية.
3. تساعد هذه الدراسة في التأكيد على دور إدارة الجودة الشاملة في تطوير مراكز التدريب المهني التي تلعب دوراً محورياً في تحقيق التنمية الاقتصادية ومحاربة الفقر والحد من البطالة.

4. قد تسهم هذه الدراسة في تشخيص مشكلة واقعية وتقديم بعض المقترحات لمتخذي القرار، ليقوموا بمسئولياتهم نحو اعتماد نظام جودة شاملة في مراكز التدريب المهني.

### 7.1 حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** إقتصرت الدراسة على بحث مدى إمكانية تطوير مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة.
- **الحد المؤسسي:** إقتصرت الدراسة على مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية، والإدارة العامة للتدريب المهني.
- **الحد المكاني:** محافظات قطاع غزة.
- **الحد الزمني:** العام الدراسي (2014 - 2015 م)
- **الحد البشري:** الإداريين والمشرفين على التدريب المهني، والمدرسين والمعلمين العاملين في مراكز التدريب المهني.

### 8.1 صعوبات الدراسة

- واجه الباحث أثناء إعداد هذه الدراسة بعض الصعوبات والمعوقات، حيث تطلب منه بذل المزيد من الجهد والوقت للتغلب عليها ومن أهم هذه الصعوبات ما يلي:
1. ندرة المراجع التي تهتم بالتدريب المهني وصعوبة الحصول عليها.
  2. ندرة الدراسات السابقة التي تربط بين الجودة الشاملة ومراكز التدريب المهني.
  3. عدم وجود نماذج لمعايير الجودة خاصة بمراكز التدريب المهني سواء عالمية أو عربية.
  4. صعوبة الحصول على معلومات وبيانات دقيقة تخص قطاع التدريب المهني.
  5. العدوان الصهيوني على قطاع غزة عام 2014م والذي كان أثره سلبي على سرعة إنجاز الدراسة.
  6. تأخر بعض الاساتذة المحكمين لأداة الدراسة في الرد على الباحث.

### 9.1 مصطلحات الدراسة

- **التطوير:** "يقصد به إستراتيجية تتضمن استخداماً محدداً للقوى الداخلية، والخارجية، لتحقيق التغيير، وبتيح إمكانيات كبيرة لتنمية الأفراد والجماعات وترسيخ العمل الجماعي وتماسكه". (القاضي، 1992، ص 42)، والتطوير في اللغة كلمة مشتقة من (طَوَّرَ) بمعنى التغيير والتحسين و (طَوَّرَهُ) بمعنى حوَّله من طوره، والتطوير التغيير التدريجي الذي يحدث في بنية الكائنات الحية وسلوكها. (ابن منظور، 2003)

- **التدريب المهني:** "عملية حصول الفرد على مهارات، ومعلومات، وإتجاهات (قيم) أو تزويده بها، أو تطويرها لديه، بشكل يؤدي إلى تعديل سلوكه وأدائه ليصبح قادراً على القيام بجزء من عمل أو بعمل متكامل أو بمجموعة من الأعمال بشكل مناسب. ويشمل الإعداد لتلك البرامج التي تعد المتدرب لمزاولة مهنة معينة كما يشمل أيضاً برامج رفع كفاءة العامل في مهنة يمارسها". (عطوان، 2001، ص 19).
- **مراكز التدريب المهني:** "هي مؤسسات تمارس فيها العملية التدريبية داخل ورش خاصة لكل تخصص مزودة بكافة الأجهزة والمعدات اللازمة للتدريب ويتم تطويرها بحسب التقدم التكنولوجي للمهنة، وتقوم بتخريج أفواج من الطلبة في تخصصات مهنية مختلفة". (عدوان، 2006، ص 9) ويمكن أن تُدار - كما هو الحال في فلسطين - بواسطة الحكومة أو مؤسسات دولية كوكالة الغوث (الأونروا)، أو مراكز خاصة تتبع مؤسسات أهلية أو يملكها مواطنين.
- **وزارة العمل الفلسطينية:** هي المؤسسة الحكومية المسؤولة عن تنظيم سوق العمل الفلسطيني عبر وضع وتطوير التشريعات والقوانين والأنظمة لتوفير التدريب المهني وخدمات التشغيل التي تمكن من التعامل مع التغيرات المستمرة في سوق العمل، ولتحقيق المشاركة الفعالة للقوى العاملة في جميع القطاعات الإقتصادية. (وزارة العمل، 2008)
- **إدارة الجودة الشاملة:** نظام إداري يركز على رضا المستهلك ويتضمن منهجاً منظماً لضمان أن المنتجات والخدمات تطابق دائماً المعايير المحددة وتخضع دائماً للتحسين المستمر. (الشور، 2010)
- **الأداء:** هو الجهد الذي يبذله الموظف داخل المنظمة من أجل تحقيق هدف معين، وهو عبارة عن الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. (الكساسبة، 2011)

## الفصل الثاني التعليم والتدريب المهني والتقني

1.2 المبحث الأول: مدخل إلى التدريب المهني

2.2 المبحث الثاني: التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين

3.2 المبحث الثالث: مراكز التدريب المهني في وزارة العمل الفلسطينية



## المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً موجزاً لأنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني حيث جاء ذلك في ثلاثة فصول رئيسية، المبحث الأول يستعرض التعليم والتدريب المهني والتقني، عارضاً مفهومه وأهميته وأنماطه، بالإضافة إلى أصول العمل والتدريب المهني في الإسلام، أما المبحث الثاني فيعرض على وجه الخصوص واقع التعليم والتدريب المهني في فلسطين، واصفاً نشأة التدريب المهني والمنظومة التي يعمل من خلالها، كما يعرض بإيجاز الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، وبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها، أما المبحث الثالث فيعطي نبذة تعريفية عن وزارة العمل باعتبارها الجهة المستهدفة بالدراسة، كما تخصص عرضاً تعريفياً بالإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب التابعة لها.

## 1.2 المبحث الأول

### مدخل إلى التدريب المهني

1.1.2 المقدمة

2.1.2 العمل والتدريب المهني في الإسلام

3.1.2 مفهوم التدريب المهني

4.1.2 أهداف التدريب المهني

5.1.2 أهمية التدريب المهني

6.1.2 أنماط التدريب المهني

## 1.1.2 المقدمة

يُعد التدريب المهني المحرك الرئيس لعجلة التنمية الإقتصادية، وأحد أهم العناصر المساهمة في إعداد الإنسان وتأهيله للدخول في سوق العمل، فكما أن التدريب المهني يؤثر بشكل مباشر في بناء المجتمعات، فإنه أيضاً يسهم في تطورها بما يقدمه من تنمية للموارد البشرية فيما يتفق مع متطلبات وحاجات المجتمع من أيد عاملة ماهرة وكفاءات عالية تقود العملية الصناعية والزراعية والمهن المختلفة إلى تنمية إقتصادية كبيرة.

يتناول هذا البحث التعليم والتدريب المهني والتقني، موضحاً أهمية العمل والتدريب المهني في الإسلام 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، ويتعرض في نهاية المبحث إلى أنماط التدريب المهني.

### 2.1.2 العمل والتدريب المهني في الإسلام

يُعد التعليم والتدريب المهني والتقني في شكله النظامي من أحدث أنواع التعليم حيث لم يبرز بالشكل الذي يمكن مقارنته بما هو عليه الآن إلا بعد انطلاق الثورة الصناعية. لكن كل الدلائل توحى بأن جل الحضارات القديمة عرفت أشكالاً من التدريب الذي يمكن أن نطلق عليه بالتدريب غير النظامي. (المقري، 2009)

ولقد جاء الإسلام مؤكداً على أهمية العمل ورفع مكانته إلى درجة العبادة والجهاد، فقد رفع الإسلام من قدر العاملين في القرآن والسنة حيث قال الله سبحانه وتعالى: ﴿وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ﴾ (سورة التوبة، الآية: 105).

من خلال هذه الآية يعد موقف الإسلام من العمل والمهن واضح من خلال الإيحاءات المباشرة وغير المباشرة للتشجيع على تعلم المهن والحرف لكسب الرزق وعدم الإتكال على الآخرين، لما لها من أهمية في جعل المجتمع المسلم منتجا وأكثر تكافلاً. (العزیز، 1998)

وفيما يلي إستعراض للصناعات والمهن التي وردت في القرآن الكريم وزاولها الأنبياء، وكذلك مهن صحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم.

#### أولاً: الصناعات في القرآن الكريم

هنالك صناعات عدة أشار إليها القرآن الكريم وما لها من فضل من الله على عباده لتعليمهم هذه الصناعات لتعينهم على أمورهم الحياتية وتعد هذه من أكبر النعم التي كانت البدايات لما وصل إليه الإنسان من التطور في العصر الحديث، ومن هذه الصناعات ما يلي: (العزیز، 1998)

• **صناعة الحديد:** عمل داوود عليه السلام حداداً وكان يجيد صناعة الدروع الحربية قال تعالى: ﴿وَعَلَّمْنَاهُ صَنْعَةَ لَبُوسٍ لَكُمْ لَتَحْمِيَنَّكُمْ مِّنْ بِأْسِكُمْ فَهَلْ أَنتُمْ شَاكِرُونَ﴾ (سورة الأنبياء، الآية: 80)، وقال تعالى: ﴿وَلَقَدْ آتَيْنَا دَاوُودَ مِنَّا فَضْلًا يَا جِبَالُ أَوِيبِي مَعَهُ وَالطَّيْرَ وَأَلْنَا لَهُ الْحَدِيدَ \* أَنْ أَعْمَلْ سَابِغَاتٍ وَقَدِّرْ فِي السَّرْدِ وَاعْمَلُوا صَالِحًا إِنِّي بِمَا تَعْمَلُونَ بَصِيرٌ﴾ (سورة سبأ، الآية: 10-11).

• **صناعة الملابس:** ، لقد كان نبي الله إدريس عليه السلام خياطاً يتصدق من كسبه بما فضل من قوته، ونبي الله إلياس عليه السلام كان نساجاً، وقال الله تعالى: ﴿يَا بَنِي آدَمَ قَدْ أَنْزَلْنَا عَلَيْكُمْ لِبَاسًا يُؤَارِي سَوْآتِكُمْ وَرِيشًا وَلِبَاسُ التَّقْوَىٰ ذَٰلِكَ خَيْرٌ ذَٰلِكَ مِنْ آيَاتِ اللَّهِ لَعَلَّهُمْ يَذَّكَّرُونَ﴾ (سورة الأعراف، الآية: 26)

• **صناعة البناء:** كان للنظام الإسلامي بصمات واضحة في فن العمارة والزخرفة وإهتم بعلومها وشجع عليها، يشير إلى ذلك قوله تعالى: ﴿وَاذْكُرُوا إِذْ جَعَلْنَا خُلَفَاءَ مِنْ بَعْدِ عَادٍ وَبَوَّأْنَا فِي الْأَرْضِ تُخَذُونَ مِنْ سُهُولِهَا قُصُورًا وَتَحْتُونَ الْجِبَالَ بُيُوتًا فَاذْكُرُوا آيَةَ اللَّهِ وَلَا تَعْتُوا فِي الْأَرْضِ مُفْسِدِينَ﴾ (سورة الأعراف، الآية: 74).

• **صناعة السفن:** كان نبي الله نوح عليه السلام نجاراً تعلم صناعة السفن وأمره الله تعالى: بصنعها لقوله تعالى: ﴿وَاصْنَعِ الْفُلْكَ بِأَعْيُنِنَا وَوَحْيِنَا وَلَا تُخَاطِبْنِي فِي الَّذِينَ ظَلَمُوا أَنَّهُمْ مُّعْرِضُونَ﴾ (سورة هود، الآية: 37)

• **صناعة الأثاث:** قال تعالى: "مُتَكَبِّرِينَ عَلَىٰ سُرُرٍ مَّصْفُوفَةٍ" (سورة الطور: الآية 20)، وقوله تعالى: ﴿فِيهَا سُرُرٌ مَّرْفُوعَةٌ﴾ (سورة الغاشية، الآية: 13)، وقوله تعالى: ﴿عَلَىٰ سُرُرٍ مُّتَقَابِلِينَ﴾ (سورة الصافات، الآية: 44) دلالة واضحة على مهنة صنع الأثاث التي ذكرها الله في وصف الجنة ويمارسها الناس في الحياة الدنيا.

• **الاصطياد وصناعة الجلود:** قال تعالى: ﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا لِيُبْلِغَنَّكُمْ اللَّهُ بِشَيْءٍ مِّنَ الصَّيْدِ تَنَالَهُ أَيْدِيكُمْ وَرِمَاحُكُمْ لِيَعْلَمَ اللَّهُ مَن يَخَافُهُ بِالْغَيْبِ فَمَنِ اعْتَدَىٰ بَعْدَ ذَٰلِكَ فَلَهُ عَذَابٌ أَلِيمٌ﴾ (سورة المائدة، الآية: 94)، وقال تعالى: ﴿أَحِلَّ لَكُمْ صَيْدُ الْبَحْرِ وَطَعَامُهُ مَتَاعًا لَّكُمْ وَلِلسَّيَّارَةِ وَحَرَّمَ عَلَيْكُمْ صَيْدَ الْبَرِّ مَا دُمَّتْ حُرْمًا وَاتَّقُوا اللَّهَ الَّذِي إِلَيْهِ تُحْشَرُونَ﴾ (سورة المائدة، الآية: 96)، وفي صناعة الجلود قال تعالى: ﴿وَجَعَلَ لَكُمْ مِّنْ جُلُودِ الْأَنْعَامِ بُيُوتًا تَسْتَخِفُّونَهَا يَوْمَ ظَعْنِكُمْ وَيَوْمَ إِقَامَتِكُمْ وَمِنْ أَصْوَابِهَا وَأَوْبَارِهَا وَأَشْعَارِهَا أَثَاثًا وَمَتَاعًا إِلَىٰ حِينٍ﴾ (سورة النحل، الآية: 80).

### ثانياً: الصناعات في السنة النبوية المطهرة:

لقد كان المصطفى صلى الله عليه وسلم راعياً للغنم، وقد ورد تسميته لعدد من المهن في الأحاديث الشريفة كما يلي: (العزیز، 1998)

- **الزراعة وتربية ورعي الأغنام:** عن أنس ابن مالك قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "ما من مسلم يغرس غرساً، أو يزرع زرعاً فيأكل منه طير أو إنسان أو بهيمة إلا كان له به صدقة" رواه البخاري، وكان أبونا آدم عليه السلام مزارعاً. أما نبي الله موسى عليه السلام فقد رعى الغنم وأجر نفسه لرعاية غنم شعيب عليه السلام، ونبينا محمد عليه الصلاة والسلام رعى الغنم وقد جاء في الحديث الشريف عن أحمد بن محمد المكي عن عمرو بن يحيى عن جده عن أبي هريرة رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم قال: "ما بعث الله نبياً إلا رعى الغنم فقال أصحابه وأنت فقال نعم كنت أرهاها على قراريط لأهل مكة" رواه البخاري. (العسقلاني، 1986)
- **التجارة:** من المهن التي تلبي إحتياجات الناس في كل نواحي الحياة وتعمل على تقارب الثقافات والشعوب من خلال تبادل التجارة فيما بينها، وساعدت هذه المهنة في نشر الإسلام في كثير من البلدان، وعمل نبينا محمد عليه الصلاة والسلام في التجارة مع عمه أبي طالب ومع زوجته خديجة رضي الله عنها وسافر مرتين إلى الشام للتجارة وأجاد بها وأحسن. (العزیز، 1998)

### ثالثاً: مهن الصحابة

إشتغل كثير من الصحابة رضي الله عنهم جميعاً بمهن عديدة وانتسبت أسماء هذه المهن إلى أسمائهم رغم النظرة السلبية لهذه المهن في المجتمع في تلك الفترة، إلا أنهم كانوا قدوة في رفع قدر هذه المهن، فكانت مهنة أبو بكر الصديق تجارة القماش، خباب ابن الأرت كان حداداً، سعد بن أبي وقاص كان صانع نبال، الزبير بن العوام كان خياط، عمرو بن العاص كان يعمل جزار، أما أبو هريرة وسلمان الفارسي فكانا مزارعين. (المقرمي، 2009)

مما سبق تأكد لنا جلياً أن الإسلام يشتمل على بنية إقتصادية تنموية تحتل على التعليم والتدريب المهني الذي يعد أساساً في مساعدة الإنسان على البقاء وتطوره التدريجي لتلبية إحتياجاته من بدء الخلق إلى عصرنا الحالي كما بينه القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة.

### 3.1.2 مفهوم التدريب المهني

عُرف التدريب المهني بأنه "عملية منظمة يتم من خلالها حصول الفرد على مهارات ومعلومات وإتجاهات 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، ص 21)

ونصت إتفاقية التعليم التقني والمهني التي اعتمدها المؤتمر العام لليونسكو في دورته الخامسة والعشرين عام 1989 على أن التعليم التقني والمهني يعني جميع أشكال ومستويات العملية التعليمية التي تتضمن (بالإضافة إلى المعارف العامة) دراسة التكنولوجيا والعلوم المتصلة بها، وإكتساب المهارات

العلمية والدرايات والمواقف والمدارك المتصلة بالممارسات المهنية في قطاعات الحياة الإقتصادية والإجتماعية (إتفاقية التعليم التقني والمهني، 1989).

لذا يرى الباحث أن التدريب المهني وسيلة مهمة للإستثمار في الأفراد ضمن المفهوم العام للتدريب، ولكي يكون الإستثمار مجدياً ينبغي أن تكون العملية التدريبية هادفة وفعالة، وهذا ما يسعى إليه التدريب المهني، فهو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى إعداد القوى العاملة المؤهلة والمدربة ضمن المجالات المهنية والحرفية.

#### 4.1.2 أهداف التدريب المهني

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

##### أولاً: الأهداف العامة للتدريب المهني

يهدف التدريب المهني بشكل أساس إلى ما يلي: (عطوان، 2001)

1. تلبية حاجة المجتمع من العمال المدربين: تُعدّ 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، وبعكسهم الأفراد محدودي الخيارات، إذ قد يجبروا على القبول بأي فرصة عمل تتوافر صدفة، لأنهم لا يملكون مهارات تذكر، لذا يهدف التدريب المهني إلى تعدد وتنوع الخيارات التدريبية للأفراد الذين لا يملكون مهارات مهنية.

##### ثانياً: الأهداف الخاصة للتدريب المهني

- يسعى التدريب المهني إلى إعداد القوى العاملة المؤهلة والمدربة ضمن مستويات العمل الأساسية في المجالات المهنية والحرفية، وإلى إعداد الطلبة الذين تتوافر لديهم الرغبات، والقدرات المناسبة للدراسات التطبيقية والجامعية، وذلك لتحقيق الأهداف الآتية: (جابر، 2001).
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 والمهارات 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 الإقتصاد والسلامة في العمل والمحافظة على البيئة.
5. تنمية الإتجاهات والقيم السليمة لدى الطلبة، من حيث إحترام 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 والقدرات المناسبة لإستكمال متطلبات الإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي.

### 5.1.2 أهمية التدريب المهني

- للتدريب المهني أهمية متميزة للنهوض بالأمم وتقدمها وهي تكمن فيما يلي: (حلس، 2011)
1. يساهم التدريب المهني في دفع عجلة التنمية وتوفير فرص عمل للعاطلين عن العمل بما يتناسب مع حاجات سوق العمل.
  2. إعطاء قيمة إضافية للمتدربين لتحقيق الأهداف التنموية في قطاع العمل.
  3. يعد وسيلة هامة للتحويل نحو العمل، إذ يساعد التدريب المهني على إعطاء برنامج عملي ومتكامل يساهم في خلق عمالة متكاملة ومدربة.
  4. تقديم الخطوات الأولى والمناسبة لسياسة الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية محل العمالة الوافدة.
  5. تقديم التأهيل الملائم للعديد من الفئات المهمشة والفئات التي تجد صعوبة في الدخول إلى سوق العمل كالنساء والأشخاص من ذوي الإحتياجات الخاصة.

### 6.1.2 أنماط التدريب المهني

من خلال مراجعة الباحث لعدد من المراجع توصل إلى أن التدريب المهني يتم تنفيذه من خلال نقل الخبرات العملية والمهارات الفنية باستخدام أحد الأنماط التالية:

#### أولاً: الطريقة التقليدية

حيث يتعلم الكثيرون الحرف اليدوية بممارستها فترة طويلة في ورش يشرف عليها حرفيون ذو خبرة، حتى أصبح هذا النمط سائداً لإتقانها، ذلك لأن المدارس المهنية أو مراكز التدريب لا يكفي إستيعابها أو تنوع إختصاصاتها لتلبية إحتياجات المجتمع من العمال المهرة. الأمر الذي أدى إلى إستمرار الإعتماد على الطريقة التقليدية في التدريب، على الرغم من سلبياتها والتي من أهمها: (الحداد، 2009)

1. طول الفترة الزمنية اللازمة لاكتساب المهارات.
2. ضعف دور صاحب العمل في التدريب، لعدم إمتلاكه مهارات المدرب.

3. عدم إتقان صاحب العمل لجميع المهارات المتعلقة بالمهنة.
4. زيادة كلفة التدريب المباشرة وغير المباشرة الناتجة عن طول فترة التدريب وارتفاع نسبة الفاقد.
5. عدم اعتماد الأسس العلمية والتقنية الصحيحة أثناء تعليم المهنة.
6. إهمال التركيز على الإتجاهات الصحيحة للعمل، مثل استخدام وسائل الوقاية من إصابات العمل.
7. عدم استخدام الطرق التدريبية والوسائل التعليمية المناسبة في عرض المفاهيم والمهارات العملية.

### ثانياً: الطريقة المنظمة

وفي هذه الطريقة يتم تنفيذ التدريب المهني بشكل رئيس من قبل المؤسسة المعنية بالتدريب المهني بنمطين مختلفين هما: (جابر، 2001)

1. **النمط المركب:** يركز هذا النمط على المزوجة 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. مواد ثقافية عامة مشتركة مع مسار التعليم المهني.
  - ب. مواد العلوم المهنية وتتكون من الرسم المهني، وعلوم المهنة، والسلامة المهنية.
  - ت. التدريب العملي ويشمل الأدوات والآلات الخاصة بالمهنة بالإضافة إلى تنمية المهارات العملية.



## 2.2 المبحث الثاني

### التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين

#### 1.2.2 المقدمة

#### 2.2.2 النشأة التاريخية للتدريب المهني في فلسطين

#### 3.2.2 منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين

#### 4.2.2 الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني في فلسطين

#### 5.2.2 برامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها

## 1.2.2 المقدمة

يتناول هذا المبحث واقع التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، مستعرضاً فيه النشأة والتطور التاريخي للتدريب المهني في فلسطين منذ عام (1856م) وحتى فترة إعداد الدراسة، كما يعرض منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين مصنفاً برامج التعليم والتدريب المهني وموضحاً الجهات التي تشرف عليها، كذلك يتعرض في هذا المبحث شرح مختصر للإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني.

### 2.2.2 النشأة التاريخية للتدريب المهني في فلسطين

تعود نشأة نظام التعليم والتدريب المهني في فلسطين إلى عام (1856م)، عندما سمحت الحكومة العثمانية للسكان والطوائف بإنشاء المدارس التي تراها مناسبة لرعاياها، فانتشرت المدارس العربية الإسلامية الخاصة والمدارس التبشيرية الأجنبية، فأنشئ عام (1860م) مدرسة دار الأيتام السورية الألمانية "مدرسة شنلر"، وفي عام (1863م)، أنشئت مدرسة السلزيان في بيت لحم، وفي عهد الإنتداب البريطاني أنشئت دار الأيتام الإسلامية في القدس عام (1922م) تحت إشراف المجلس الإسلامي الأعلى في فلسطين، كمدرسة صناعية، وأنشئت مدرسة خضوري الزراعية عام (1930م) في طولكرم، وفي عام (1933م) أنشئت أول مدرسة مهنية حكومية في حيفا، وأنشئ أول مركز تدريب مهني في القدس عام (1948م) عن طريق الإتحاد اللوثري، وقد نقل إلى بيت حنينا في عام (1964م). (أبو لغد، 1997)

"أما الدور الأهم في تطوير التعليم المهني في هذه الفترة فقد قامت به وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين، التي أنشأت مركزين للتدريب المهني في مستوى مرحلة التعليم الثانوي، أحدهما في قلنديا سنة (1953م) والآخر في غزة سنة (1954م)، وقد أنشئ هذان المركزان لتأهيل أبناء اللاجئين مهنيًا بحيث يتمكنوا من إعالة أنفسهم وأسرهم بكرامة". (المعياري، 1991، ص5)

كذلك الحال بالنسبة لقطاع غزة الذي كان تحت الحكم المصري ما بين عام (1948م) وحتى عام (1967م)، وفي تلك الفترة حاولت الإدارة المصرية أن تهتم بقطاع التعليم والتدريب المهني فأنشأت عدة مدارس مهنية ومراكز تدريب كان أهمها مدرسة فلسطين المهنية بمدينة غزة والتي أنشئت عام (1958م) ومدرسة بيت حانون الزراعية عام (1954م) ومدرسة الشؤون الإجتماعية عام (1958م) حتى جاء الإحتلال الإسرائيلي عام (1967م)، وسيطر على قطاع غزة وموارده وقطاعاته الإقتصادية، بما فيها قطاع التعليم وكان غرضه من ذلك خدمة أهدافه السياسية والإقتصادية، وتلبية حاجات سوق العمل الصهيوني من المهارات والكوادر اللازمة لها، فأنشأت (13) مركز للتدريب المهني (9) منها في الضفة الغربية و(4) في قطاع غزة ويعتبر الذكور هم الفئة الأساسية المستهدفة من هذه المراكز ووفرت هذه المراكز عدداً من الدورات التدريبية التي تراوحت مددها ما بين (5) إلى (11) شهراً. (أبو نحلة، 1996)

ومنذ عام (1958م)، إبان الحكم الأردني، غطى نظام التعليم والتدريب المهني والتقني مرحلة التعليم الثانوية ومرحلة التعليم العالي تحت مظلة وزارة التربية والتعليم الأردنية، حيث أنشأت الحكومة الأردنية ووكالة الغوث الدولية عدداً من المدارس المهنية ومراكز التدريب المهني وكليات المجتمع، فأنشأت عدداً من المدارس الصناعية في المملكة من ضمنها المدرسة الثانوية الصناعية في نابلس سنة (1962م)، ثم لحقتها دار اليتيم العربي، والمدرسة الصناعية الثانوية في القدس عام (1965م). كذلك أنشأت وزارة التربية والتعليم الأردنية مراكز للنشاط الصناعي في (23) مدرسة إعدادية للحرف اليدوية . (المعياري، 1991)

بعد تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية سنة (1994م)، تولت وزارة العمل الفلسطينية مسؤولية نظام التدريب المهني في قطاع غزة حيث أنشأت وزارة العمل الإدارة العامة للتدريب المهني لتكون مسؤولة عن تطوير نظام تدريب مهني متوافق مع الأهداف الرئيسية لتطوير الفرد والمجتمع الفلسطيني، وفقاً لذلك فقد تم تأسيس المجلس الإستشاري للتدريب المهني الذي يضم ممثلين عن وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والزراعة والشؤون الإجتماعية والتخطيط والإقتصاد ومؤسسات التدريب ونقابة أصحاب العمل وإتحادات العمال في فلسطين، وكانت مهمة هذا المجلس هو تقديم الإستشارة والنصح لوزارة العمل فيما يتعلق بسياسة التدريب المهني. (طاقم الخبراء في التدريب المهني، 1997)

### 3.2.2 منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين

تتكون منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين من: التعليم التقني، التعليم المهني، والتدريب المهني، ولعل ما يلزم التنبيه إليه الخلط الواضح بين هذه التسميات عند كثير من الناس، وكذا التباين والتناقض في مسميات هذا التدريب والتعليم المهني والتقني عبر العصور والمجتمعات، بل ومن وقت لآخر داخل الدولة الواحدة، وإمتد هذا التباين إلى الباحثين والمنظمات الإقليمية والدولية (محمد، 2002)، ليستقر المطاف بإعتماد المصطلحات التي أجمع عليها دولياً وعربياً، لتنتهي التناقضات الحادة بين تعاريف التعليم والتدريب المهني والتقني، وأصبح الإجماع شبه كامل على تلك المصطلحات، والمستندة إلى المؤهلات التعليمية، وهرم القوى العاملة (عبد الوهاب، 1985)

تتكون منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين من أنظمة فرعية نستعرضها فيما يلي:

#### أولاً: التعليم التقني

عرفه الإتحاد العربي للتعليم التقني بأنه "التعليم الذي يهدف إلى إعداد أطر تقنية تقع بين الأخصائيين (الجامعيين) والعمال المهرة في هرم القوى العاملة، ولا تقل مدة الدراسة فيه عن سنتين بعد إتمام المرحلة الثانوية". (المسودي والقيق، 1990، ص31)

وقد فصّل (أبو سل، 1998م) في هذا التعريف مركزاً على ذلك النوع من أنواع التعليم العالي النظامي الذي تؤديه مؤسسات تعليمية، لمدة سنتين أو أكثر بعد الدراسة الثانوية، ويتضمن إعداد الطلبة تربوياً، وتوجيههم سلوكياً، وإكسابهم مهارات وقدرات علمية، ومعارف علمية تمكنهم بعد تخرجهم من القيام

بمسؤولية التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات، والتي تمثل في مستواها حلقة وصل بين المخططين والإختصاصيين - خريجي الجامعات - من جهة، والعمال المهرة - خريجي الثانويات المهنية والتعليم المهني - من جهة أخرى، ولهم القدرة على ترجمة الخطط الإنتاجية، والخدمية والعمل على تنفيذها بالتعاون مع العمال المهرة.

### ثانياً: التعليم المهني

يلتحق في هذا النوع من التعليم من أنهى بنجاح مرحلة التعليم الأساسي التي تتراوح مدتها في الغالب بين تسع سنوات وعشر سنوات. وتتراوح مدة الدراسة في العادة بين سنتين وثلاث سنوات تنتهي في معظم الأحيان بإختبارات تقييمية على المستوى القطري، ويلتحق الخريج إما في سوق العمل بفتة مستوى العامل الماهر أو في التعليم العالي وفقاً لشروط ومعايير محددة. (عطوان، 2001)

والتعليم المهني جزء من النظام التعليمي، وهو في صورته الواسعة ذلك النوع من التعليم الذي يجعل الفرد قابلاً للعمل في مجموعة من المهن أفضل من قابليته للعمل في مجموعة أخرى، وهو بهذا يختلف عن التعليم العام الذي يوازيه في الأهمية رغم كونه لا يؤهل الأفراد للعمل. (الخطيب، 1995)

### ثالثاً: التدريب المهني

تستخدم منظمة العمل الدولية مصطلح التدريب المهني للدلالة على الإعداد المهني الموجه لإعداد العمالة في مستويات العمل الأساسية، وهو غير مرتبط بمرحلة تعليمية محددة أو بفتة واحدة مستهدفة من المجتمع، وقد يتم في مؤسسات تعليمية أو في مواقع العمل أو المشاركة بينهما وهناك تقريباً إتفاق على مدلول هذا المصطلح (مصطفى، 2001)

يمكن أن يكون منظماً على شاكلة التعليم أو له خصوصياته، ويتطلب تجهيزات غالباً ما تكون ذات تكلفة مالية مرتفعة. كما يوجد عدد من التفريعات التنظيمية بحيث يصبح من الصعب تشخيص كل الفوارق التي يمكن ملاحظتها بين الأنظمة المختلفة. وفي نفس البلد يمكن وجود تنظيمات مختلفة وتتعدد الجهات المشرفة على هياكل التدريب المهني. (عطوان، 2001)

كما أن التدريب المهني يهدف إلى إعداد عمال مهنيين متخصصين في مهنة محددة، ومدة الدراسة فيها سنتان دراسيتان تبدأ بعد نهاية التعليم الأساسي المشترك (أبو جراد، 1994)

## 4.2.2 الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني

تحل هذه الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني محل الطبعة الأولى والتي اعتمدت في العام (1999م)، تعكس هذه الإستراتيجية الوطنية نقلة نوعية هامة خلال السنوات الأخيرة، حيث تضع نوعية وأهمية التعليم والتدريب المهني والتقني ضمن أولوياتها. (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2010)

جاءت الإستراتيجية الوطنية بناءً على دراسة واضحة لسوق العمل، وتوجهات الطلبة والخريجين، وإحتياجات سوق العمل، وهي عنصر رئيس يعبر عن الإهتمام بالتدريب والتعليم المهني، وقد تم إعتداد الإستراتيجية بصورتها الأولى في عام (1999م)، ومن ثم أُعيد إصدارها في صورة جديدة عام (2010م)، وقد تم تنفيذ عدد من المشاريع في ضوء الإستراتيجية الوطنية للتدريب المهني والتقني في الضفة الغربية، أما في غزة، فقد تم وضع الخطط التنفيذية والتنموية المرتبطة بوزارة العمل في ضوء الإستراتيجية الوطنية للتدريب المهني والتقني، وتم تأسيس المجلس الأعلى للتدريب المهني والتقني في قطاع غزة عام (2013م) بقرار من مجلس الوزراء، وهو الجهة التي ستعمل على تنفيذ الإستراتيجية الوطنية للتدريب المهني والتقني، وفي الضفة الغربية يتم الإعداد لتأسيس هيئة خاصة بالتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، وجاري التنسيق بين المختصين في التعليم والتدريب المهني والتقني في الضفة الغربية وقطاع غزة لتوحيد الجهود للإرتقاء بالخدمات المقدمة للمستفيدين.

يرى الباحث أن الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني من الممكن أن تكون أساساً لتطبيق نظام الجودة الشاملة على جميع عناصر التدريب المهني، وذلك لضمان جودة المخرجات من خلال بناء معايير وطنية موحدة للجودة الشاملة في التدريب المهني تتوافق مع المعايير الإقليمية والدولية، كذلك العمل على تطوير أدلة ومؤشرات سهلة لقياس الجودة وفق تلك المعايير.

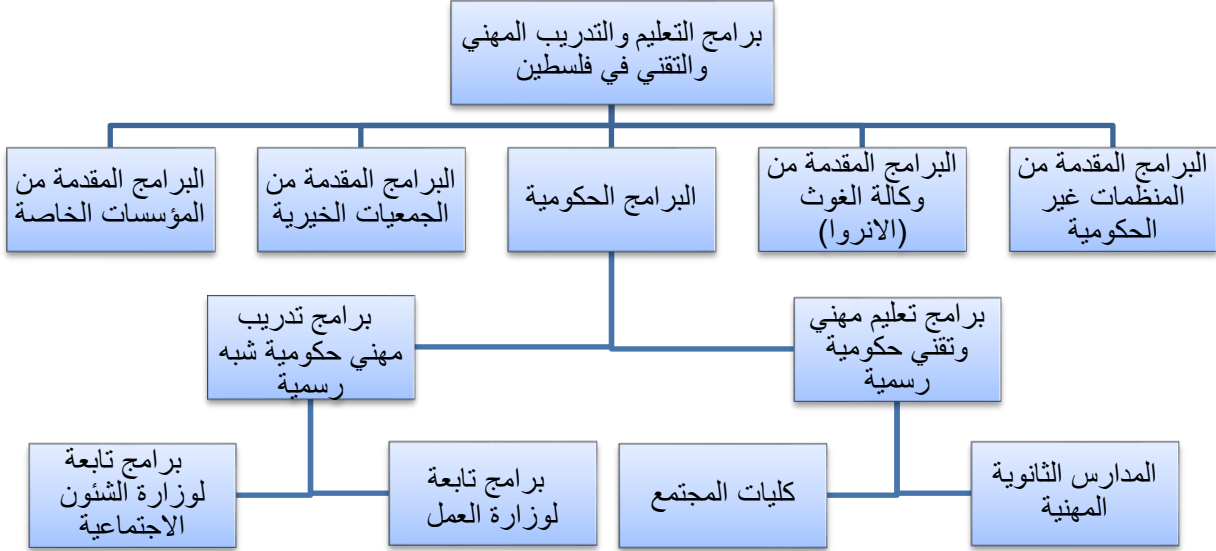
لقد قام الباحث بدراسة الإستراتيجية الوطنية للتدريب المهني والتقني، ويحاول من خلال هذه الدراسة أن يقدم معايير ومؤشرات الجودة آخذاً بعين الإعتبار مكونات تلك الإستراتيجية وبما يضمن تحقيقها وضمان أعلى مستويات الأداء، وقد قام الباحث بتلخيص نبذة عن الإستراتيجية الوطنية للتدريب المهني والتقني، أنظر الملحق رقم (1).

## 5.2.2 برامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها في فلسطين

تعمل منظومة التعليم والتدريب المهني في فلسطين دون ضوابط موحدة ومحددة، من حيث أنواع المؤسسات وأهدافها وجهات الإشراف والمسؤولية والإطار التاريخي الذي تشكلت فيه. حيث يوجد أكثر من (230) مؤسسة في الضفة الغربية وقطاع غزة تقدم برامج تدريب قصيرة وطويلة الأمد. وتضم هذه المؤسسات مدارس ثانوية مهنية ومراكز تدريب مهني، بالإضافة إلى العديد من كليات المجتمع التي تقدم برامج تعليم مختلفة لخريجي الثانوية العامة، وتشرف على هذه المؤسسات جهات متعددة، منها وزارة التربية والتعليم العالي، ووزارة العمل، ووزارة الشؤون الإجتماعية، ووكالة الغوث، وجمعيات خيرية، ومنظمات غير حكومية، ومؤسسات دولية، ومؤسسات القطاع الخاص، وفيما يلي وصف لبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني والمعمول بها في الضفة الغربية وقطاع غزة: (ماس، 2005)

## شكل رقم (1.2.2)

### برامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها في فلسطين



المصدر: جُرد بواسطة الباحث بالإستعانة بعدد من المراجع الخاصة بالتعليم والتدريب المهني والتقني

### أولاً: البرامج الحكومية

تقسم البرامج الحكومية إلى برامج رسمية وأخرى غير رسمية. وتقدم البرامج الرسمية من خلال وزارة التربية والتعليم العالي، أما البرامج غير الرسمية فتقدم من خلال وزارات أخرى مثل وزارة العمل ووزارة الشؤون الاجتماعية، وفيما يلي وصف لكل منها: (ماس، 2005)

#### 1. برامج التعليم المهني والتقني الرسمية

##### أ. المدارس الثانوية المهنية:

تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية إشرافاً مباشراً وتتولى تمويلها وإدارتها، تهدف المدارس الثانوية المهنية إلى إعداد أشخاص مؤهلين لتزويد المجتمع الفلسطيني بالفنيين والقوى العاملة الماهرة وتوفير برامج تدريب لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي وتحقيق الموازنة مع سوق العمل. (حشوة، 1998)

تهدف برامج التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية إلى إعداد القوى البشرية المدربة في مستوى العمالة الماهرة في مجالات الصناعة والزراعة والخدمات لتلبية حاجات المجتمع والتنمية، بالإضافة إلى إعداد الطلاب للإلتحاق بمؤسسات التعليم العالي. وتشتمل برامج التعليم المهني في المدارس الثانوية المهنية على (23) برنامج موزعة على فروع التعليم الثانوي الخمسة وهي: الصناعي -

الزراعي - التجاري - الفندقى - الإقتصاد المنزلى، ويُقبل في المدارس الثانوية المهنية الطلبة الذين أنهوا دراسة الصف العاشر بنجاح، أما توزيع الطلبة في حقول التخصصات المختلفة فيتم حسب رغبة الطالب وعدد الطلبة المسموح به لكل برنامج وحسب تسلسل درجاتهم. (ماس، 2005)

## ب. كليات المجتمع:

تشرف عليها وزارة التربية والتعليم العالي التي تهدف إلى إعداد المستوى المتوسط من القوى البشرية الذي يشكل حلقة الوصل بين الأخصائيين والعمال المهرة. يشترط لقبول الطلبة في هذه الكليات إجتيانهم لإمتحان الثانوية العامة بنجاح، وبمعدل يزيد عن (50%) ويخضع القبول لعملية التنافس. مدة الدراسة سنتان يتقدم الطلبة في نهاية مدة دراستهم إلى الإمتحان الشامل لكليات المجتمع ويحصل الناجحون في الإمتحان على شهادة الدبلوم المتوسط، وفي حال حصوله على معدل لا يقل عن (70%) يحق له التيسير وفق شروط خاصة. (عيسى، 2011)

## 2. برامج التعليم والتدريب المهني والتقني شبه الرسمية

هي البرامج المقدمة عادة من مؤسسات أو وزارات غير وزارة التربية والتعليم العالي ومن أبرز برامج التدريب المهني شبه الرسمية ما يلي: (ماس، 2005)

### أ. برامج التدريب المهني التابعة لوزارة العمل

وهي برامج التدريب الأساسي لصغار السن وبرامج إعادة التدريب لرفع الكفاءة لدى الكبار، وتهدف هذه البرامج لتحقيق التالي: (ماس، 2005)

- الإسهام في إعداد القوى البشرية المدربة في مستوى العمالة الماهرة وشبه الماهرة في مجالات الصناعة والخدمات لتلبية حاجات المجتمع والتنمية.

- رفع كفاءة العاملين بهدف تحسين إنتاجية القطاعات الإقتصادية المختلفة، وتوفير برامج إعادة التدريب، وتحسين فرص الحصول على وظائف في سوق عمل دائمة التغير.

تشتمل برامج التدريب في المؤسسات التابعة لوزارة العمل على أكثر من (37) برنامجاً تقدمها تسع مؤسسات في الضفة الغربية وأربع مؤسسات في قطاع غزة، ويشترط للقبول في هذه المؤسسات تجاوز المتدرب سن السادسة عشر وتحقيق المتطلبات الخاصة للدورة التي يرغب المتدرب الإلتحاق بها. (وزارة العمل، 2008)

### ب. برامج التدريب المهني التابعة لوزارة الشؤون الإجتماعية

تهدف هذه البرامج إلى الإهتمام بالطلاب المتسربين من المدارس وبذوي القضايا الإجتماعية وبذوي الإعاقات المختلفة والفئات الفقيرة بالإضافة إلى الأسرى المحررين، وتعد هذه البرامج كجزء من العملية التربوية الهادفة إلى دمج هذه الفئات في المجتمع.

تشتمل برامج التدريب المهني في المؤسسات الإجتماعية على حوالي (26) برنامجاً تقدمها سبع مؤسسات في الضفة الغربية وإثنى عشر مركزاً في قطاع غزة. تختلف شروط القبول بالإلتحاق بهذه البرامج باختلاف الفئة المستهدفة. (ماس، 2005)

#### ثانياً: برامج التدريب المهني التابعة لوكالة الغوث الدولية ( أونروا)

تهدف هذه البرامج إلى إعداد القوى البشرية المدربة في مستوى العمالة الماهرة في مجالات الصناعة والخدمات لتلبية حاجات المجتمع والتنمية، وتوجه برامج وكالة الغوث ( أونروا) لأبناء اللاجئين حصراً، وتشتمل برامج التدريب المهني في المؤسسات التابعة لوكالة الغوث الدولية والجمعيات المتخصصة في الضفة الغربية على حوالي (22) برنامجاً، بينما تشتمل على (36) برنامجاً تقدمها سبع مؤسسات تابعة لوكالة الغوث في قطاع غزة بما فيها المراكز النسائية. (ماس، 2005)

#### ثالثاً: برامج التدريب المهني المقدمة من المؤسسات التنموية والمنظمات غير الحكومية

نتيجة للظروف التاريخية التي عاشها ويعيشها المجتمع الفلسطيني، ونتيجة لغياب دور حكومي فلسطيني في التعليم والتدريب المهني والتقني لفترات طويلة بسبب الإحتلال، فقد قام المجتمع الأهلي في الضفة الغربية وقطاع غزة بأداء دور مهم وأساسي في هذا المجال من خلال مؤسسات تنموية ومنظمات غير حكومية متعددة وفرت العديد من فرص التدريب وبأشكال مختلفة، وتشتمل برامج التدريب على مجالات متعددة، سواء في المجال الصناعي أو الخدماتي أو الزراعي، ومنها على سبيل المثال جمعية إتحاد الكنائس. (ماس، 2005)

#### رابعاً: برامج التدريب المقدمة من الجمعيات الخيرية

يرتبط مفهوم التدريب المقدم في هذه الجمعيات بمفهوم العمل الخيري، حيث وجهت برامج التدريب أساساً لفئات إجتماعية خاصة المرأة والمعاقين والفقراء، وتهدف هذه البرامج إلى مساعدة أبناء الفئات على إيجاد فرص عمل وبالتالي كسب قوتهم، وتغطي برامج التدريب المقدمة من قبل الجمعيات الخيرية العديد من المجالات، إلا أنها تتركز في مجالات الخياطة والنسيج والسكرتارية للسيدات. (ماس، 2005)

#### خامساً: برامج التدريب المقدمة من مؤسسات التدريب الخاصة

يوجد في الضفة الغربية وقطاع غزة العديد من المؤسسات الربحية التي تعمل في مجال التعليم والتدريب المهني والتقني، معظمها تحت إطار المؤسسات الثقافية المرخصة من وزارة التربية والتعليم العالي. تقوم هذه المؤسسات بتوفير برامج تدريب لرفع الكفاءة وذلك حسب حاجة السوق المحلي، وهناك مراكز خاصة تمارس التدريب المهني مرخصة من وزارة العمل وهي الجهة الوحيدة المخولة بترخيص المراكز المهنية، وتقدم برامج تدريب مهني مختلفة يرجع تنوعها لحالة الطلب في سوق العمل. (وزارة العمل، 2008)



## 3.2 المبحث الثالث

### مراكز التدريب المهني في وزارة العمل الفلسطينية

1.3.2 المقدمة

2.3.2 وزارة العمل الفلسطينية

3.3.2 الإدارة العامة للتدريب المهني

4.3.2 مراكز التدريب المهني في وزارة العمل

### 1.3.2 المقدمة

يتناول هذا المبحث عرضاً توضيحياً لوزارة العمل الفلسطينية، حيث يتطرق الى رسالة الوزارة وأهدافها وإختصاصاتها، والهيكل التنظيمي للوزارة، كذلك يستعرض واقع الحال في الإدارة العامة للتدريب المهني بصفتها الإدارة المختصة بإدارة خدمات التدريب والإشراف على مراكز التدريب المهني، موضحاً هيكلية الإدارة ورسالتها وتطلعاتها ومهامها وإختصاصاتها ومن ثم مشاريعها، ومركزاً على أهداف الإدارة العامة للتدريب المهني، كما يتناول المبحث مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، حيث يذكر أهدافها والبرامج التي تقدمها، ونظام الإلتحاق بها.

### 2.3.2 وزارة العمل الفلسطينية

نشأت وزارة العمل في إطار إنشاء مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية في العام 1994، وقد دأبت الوزارة ومنذ تأسيسها على تحديد رسالتها، ورؤيتها، وأهدافها، وبرامجها، ومشاريعها، بما ينسجم مع خطط الإصلاح والتنمية والتطوير، على الصعيد الوطني العام. وقد أنجزت الوزارة هيكليتها بصورة كاملة وشاملة، وأعدت تسكين كافة موظفيها في مقر الوزارة وفي كافة المحافظات، وفي الفترة الأخيرة قامت الوزارة بعمليات تدوير شاملة للغالبية الساحقة من مراكز المسؤولية في الوزارة، ومديريات العمل، ومراكز التدريب المهني، وألغت بعض الإدارات العامة وحولتها إلى وحدات جديدة، لتغطية قطاع العمل، والإستجابة إلى متطلبات تطويره. (وزارة العمل، 2008)

إن إحدى المهام الرئيسية لوزارة العمل هي المساعدة على إيجاد الوظائف وفرص العمل، سواء للعاطلين عن العمل أو للمقبلين على دخول الحياة العملية. وحتى يتمكن هؤلاء من الحصول على مهنة مناسبة يجب أن يكونوا على مستوى مناسب من الإعداد والتدريب المهني الذي ينفعون به أنفسهم ومجتمعهم. (طاقم الخبراء، 1996).

#### أولاً: رسالة الوزارة

تسعى وزارة العمل الفلسطينية إلى المساهمة الفعالة في تحقيق النمو الإقتصادي والعدالة الإجتماعية، من خلال تحديث تشريعات العمل، وترسيخ علاقات عمل بناءة بين أطراف الإنتاج، وإحترام الحرية النقابية، وضمان توفر العمل الكريم المستند إلى نظام متطور من الضمان الإجتماعي، والإرتقاء بمستوى تأهيل وتدريب العمالة لزيادة إنتاجيتها وكفاءتها، وزيادة مساحة العمل التعاوني مما يساهم في إدماج الفئات الأكثر تضرراً كالأسرى المحررين والجرحي وذوي الإحتياجات الخاصة، وتنظيم سوق العمل وتلبية إحتياجاته وتحسين شروطه وبيئته، باعتبار العمل حقاً لكل مواطن في مجتمع متكافل ودولة ديمقراطية مستقلة. (وزارة العمل، الخطة الإستراتيجية، 2011)

## ثانياً: أهداف الوزارة

تهدف وزارة العمل الفلسطينية من خلال عملها إلى مجموعة أهداف وهي: (وزارة العمل، الخطة الإستراتيجية، 2011)

1. رفع مستوى الأداء الفني للعمال الفلسطينيين وتحسين مخرجات التدريب المهني.
2. تنظيم وترقية خدمات وبرامج التشغيل الوطنية بما يساهم في رفع مستويات التشغيل.
3. بناء منظومة عادلة للتأمين الإجتماعي العمالي.
4. تهيئة بيئة العمل العادلة والأمنة والخالية من المخاطر المهنية.
5. تطوير علاقات العمل بين أطراف الإنتاج، وحماية الحقوق العمالية، وتنظيم العلاقات النقابية.
6. تنظيم العمل التعاوني وتعزيز ثقافة التعاون في المجتمع.

## ثالثاً: إختصاصات الوزارة

نتولى وزارة العمل تنفيذ المهام والإختصاصات التالية: (مجلس الوزراء، 2008)

1. المساهمة في تنظيم سوق العمل عن طريق توفير المعلومات الأساسية حول القوى العاملة وتحسين خدمات التشغيل، وتأهيل القوى العاملة المدربة حسب إحتياجات سوق العمل للحد من البطالة والفقر بتحسين جودة المعلومات المتعلقة بالقوى العاملة والتدريب المهني ورفع مستوى الإقبال عليه حسب حاجة سوق العمل. وكذلك تحسين نوعية الخدمات المقدمة من مكاتب التشغيل المتعلقة بإرشاد الباحثين عن العمل وتحصيل حقوق العاملين داخل الخط الأخضر. وخلق فرص عمل للفئات الأكثر تضرراً في المجتمع وذوي الإحتياجات الخاصة.
2. تحسين ظروف وشروط العمل وترسيخ علاقات عمل بناءة بين الشركاء الإجتماعيين نهوضاً بالنتشاور الثلاثي، رفع مستوى الوعي حول ظروف وشروط العمل والعلاقة بين الشركاء الإجتماعيين. والمساهمة في تسوية النزاعات العمالية وفقاً لقانون العمل، وذلك وفق نظام واضح لآليات التدخل في تسوية النزاعات. وتشكيل لجنة السياسات العمالية والمكونة من الشركاء الإجتماعيين.
3. النهوض بالحركة التعاونية من خلال تهيئة المناخ القانوني المنظم لعملها وتفعيل دورها في الحركة الإنتاجية في فلسطين وذلك للمساهمة في دور ناشط في التنمية الإقتصادية والإجتماعية والحد من الفقر ومشاركة أوسع للطاقة الإنتاجية للمرأة. وتنشيط أودمج أوتصفية الجمعيات التعاونية غير العاملة. وتعزيز الفكر التعاوني وروح العمل الجماعي بين أفراد المجتمع الفلسطيني.
4. المساهمة في تحقيق الحماية الإجتماعية للطبقة العاملة من خلال تأسيس نظام عصري للتأمينات الإجتماعية لكفالة حياة كريمة للعامل. والعمل على تعزيز ورفع مستوى الثقافة والوعي فيما يخص التأمينات الإجتماعية لدى المشمولين وأصحاب العمل وبين أفراد المجتمع بشكل عام، وإنشاء قاعدة بيانات تخدم قطاع التأمينات الإجتماعية.

5. تطوير ورفع وتحسين القدرات الداخلية للوزارة من خلال تطوير الأنظمة الإدارية والمالية والإجراءات الداخلية وتوفير الأجهزة والمعدات اللازمة لتحسين وتطوير الأداء، ورفع مستوى الكادر البشري في مجالات عمل الوزارة.

#### رابعاً: الهيكل التنظيمي العام لوزارة العمل

تتكون وزارة العمل من عشر إدارات عامة، منها ست إدارات متخصصة وهي: الإدارة العامة للتدريب المهني، الإدارة العامة للتشغيل، الإدارة العامة للتفتيش وحماية العمل، الإدارة العامة للتعاون، الإدارة العامة لعلاقات العمل، الإدارة العامة للتأمينات الإجتماعية، يساندها أربع إدارات وهي: الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، الإدارة العامة للتطوير والتدريب وتقييم الأداء، والإدارة العامة للرقابة الداخلية، كما يضم الهيكل التنظيمي (ملحق رقم 2) مجموعة من الوحدات الإدارية منها، الدائرة القانونية، دائرة الحاسوب، مديريات العمل. (مجلس الوزراء، 2008)

#### 3.3.2 الإدارة العامة للتدريب المهني

هي إحدى الإدارات العامة المتخصصة في وزارة العمل، وتتولى الإشراف المباشر على مراكز التدريب المهني في جميع المحافظات، وفيما يلي تعريف بالإدارة: (مجلس الوزراء، 2008)

##### أولاً: هيكلية الإدارة

تتكون الإدارة العامة للتدريب المهني من ثلاث دوائر وهي، دائرة التخطيط، دائرة المراكز والإشراف المهني، دائرة التوجيه والإرشاد المهني، بالإضافة لمراكز التدريب المهني في المحافظات.

##### ثانياً: تطلعات الإدارة

الإرتقاء بالتدريب المهني ليصبح منظومة متكاملة تعتمد على التكنولوجيا بشكل أساسي نحو تطوير قطاع التدريب المهني من خلال التخطيط والإشراف على مؤسسات التدريب المهني الحكومية والأهلية والخاصة ضمن القانون لتقديم خدمات التدريب المهني التي تنسجم مع حاجات السوق الأساسية وتخرج أيدي عاملة مهنية ماهرة تستطيع تقديم خدمات للسوق المحلي والمنافسة في السوق الخارجي نحو تحقيق التنمية الإقتصادية المستدامة والمساهمة في الحد من البطالة.

##### ثالثاً: رسالة الإدارة

المشاركة في إعداد الموارد البشرية وخاصة فئة العامل بمختلف المستويات وذلك عن طريق تدريب الأيدي العاملة وإعادة التأهيل ورفع كفاءة العمال الممارسين بإلحاقهم في دورات مهنية منظمة والمساهمة في تنظيم العمل المهني بشقيه، وتصنيف الكوادر البشرية العاملة، وتصنيف مواقع العمل.

## رابعاً: مهام وإختصاصات الإدارة

تتولى الإدارة العامة للتدريب المهني المهام والإختصاصات التالية: (مجلس الوزراء، 2008)

1. المشاركة في وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة لعملية تطوير الموارد البشرية في فلسطين بصورة عامة، ولعمليات التدريب المهني بصورة خاصة.
2. تشكيل اللجان المنظمة والمساعدة في وضع الإستراتيجيات والسياسات اللازمة المتعلقة بالتدريب المهني وتنفيذها.
3. الإشراف على برامج التدريب المهني ورفع مستوى هذه البرامج.
4. توفير برامج تدريب مهني نوعية ومرتبطة بإحتياجات سوق العمل الفلسطيني وذلك من خلال إدارة وتطوير مراكز التدريب من ناحية الموارد المادية والبشرية واستخدام المناهج والمواد التعليمية اللازمة وتطويرها.
5. المساهمة في تقديم خدمات التوجيه والإرشاد المهني بشكل منظم للمواطنين وطلبة المدارس الأساسية ومتدربي المراكز.
6. منح التراخيص والإشراف على برامج ومؤسسات التدريب المهني الأهلية والخاصة.
7. المساهمة في توفير الإحصاءات والمؤشرات عن سوق العمل وإحتياجاته التدريبية ودراسة الكفاءة الخارجية لبرامج التدريب المهني وذلك من خلال بناء علاقات عضوية مع العمال وأصحاب العمل.

## خامساً: أهداف الإدارة العامة للتدريب المهني

يتمثل الهدف الرئيس للإدارة العامة للتدريب المهني في المساهمة في تنمية الإقتصاد الفلسطيني وتحقيق التنمية الإجتماعية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف، تسعى الإدارة العامة للتدريب المهني على وجه التحديد إلى تطوير البنية التحتية لمراكز التدريب المهني، وتوسيع وتطوير خدماتها لتشمل مناطق جديدة، إنسجاماً مع الأهداف العامة للوزارة من خلال تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. مأسسة منظومة مستقلة للتدريب المهني ضمن المستويات المناطة بوزارة العمل حسب القانون.
2. تأهيل أيدي عاملة ماهرة قادرة على تقديم خدماتها للسوق المحلي والمنافسة في الأسواق الخارجية.
3. المساهمة في ربط الخريجين بسوق العمل من خلال مكتب توظيف خاص بوحدة التدريب المهني.
4. رفع نسبة الإقبال على التدريب المهني إلى 25% على مدار العشر سنوات القادمة.
5. دمج الفئات المهمشة وذوي الإحتياجات الخاصة بمنظومة التدريب المهني.
6. إعادة تأهيل وتوسيع عدد من مراكز التدريب المهني القائمة وإستبدال المراكز غير الصالحة للاستخدام بمراكز جديدة وبناء مراكز تدريب مهني جديدة في مناطق لا يتواجد بها مراكز.
7. تحديث الأجهزة والمعدات والآلات والعدد والأدوات الموجودة في مراكز التدريب المهني.
8. تحديث الأثاث في مراكز التدريب المهني.

9. تطوير وتأهيل الكوادر البشرية الموجودة في مراكز التدريب، وتوفير الناقص منها.
10. توفير المواد الخام اللازمة لبرامج التدريب.
11. تحديث برامج التدريب المهني وإستحداث برامج جديدة.
12. تطوير خدمات التوجيه والإرشاد المهني في المراكز.
13. تطوير ظروف السلامة والصحة المهنية في مراكز التدريب المهني.

### سادساً: مشاريع الإدارة العامة للتدريب المهني

تسعى الإدارة العامة للتدريب المهني، وضمن الخطة التنموية لوزارة العمل إلى تطوير البنية التحتية لمراكز التدريب المهني خلال الفترة (2014م - 2016م)، بدايةً بتأهيل الكوادر البشرية العاملة بها، وتحقيقاً لرؤيتها بضرورة النهوض بالتدريب المهني فقد حددت الوزارة ممثلةً بالإدارة العامة للتدريب المهني أهم المجالات الأساسية التي تسعى لتطويرها وهي على النحو التالي: (وزارة العمل، 2014)

#### 1. مشاريع إنشائية لتطوير البيئة التدريبية في مراكز التدريب المهني

وذلك من خلال تأهيل وإستكمال بناء مراكز التدريب المهني بمعايير إقليمية وعالمية وتجهيزها بمعدات تتناسب مع الإحتياجات المطلوبة، وذلك من خلال، إستكمال إنشاء مركز تدريب مهني الشمال، وإعادة إنشاء مركز تدريب مهني بديل عن مركز الإمام الشافعي، وإضافة وحدات إدارية وتدريبية في مركزي دير البلح وخانيونس، وإنشاء مجمع مراكز للتدريب المهني في منطقة دير البلح.

#### 2. مشروع تأهيل المدربين المهنيين

يقوم على تأهيل وتدريب الكوادر البشرية العاملة في الإدارة العامة للتدريب المهني سواء موظفين متبئين أو على بند العقود من خلال دورات تدريبية مكثفة حسب إحتياجات كل موظف، وحسب المهام الوظيفية، على أن تنفذ تلك الدورات محلياً، أو في الخارج.

#### 3. مشروع الخريج المجاز فنياً ومهنياً

يتم تنفيذه من خلال إفتتاح برامج دبلوم مهني متخصص حسب إحتياج سوق العمل، مع وضع معايير لاعتماد مراكز التدريب المهني وفق معايير وطنية وإقليمية ودولية، من خلال لجان مختصة.

#### 4. مشروع تطوير المناهج وآليات التدريب والتقييم

يقوم المشروع على تكوين لجان فنية ومهنية للقيام بإعداد مناهج تقنية ثرية ومتكاملة، مع مراعاة المعايير المهنية ومؤشرات الأداء، وكذلك وضع آليات عملية لكل من عمليتي التعليم والتقييم، وذلك من خلال عمل لجان فنية وعملية للقيام بالمشروع.

#### 5. مشروع العامل المجاز مهنياً

يتم ذلك بإنشاء مركز فحص مهني، تكون مهامه الأساسية وضع الإختبارات المناسبة لتقييم وتصنيف مستويات المهن وفق المعايير المعتمدة المتوافق عليها محلياً وإقليمياً، وإخضاع كافة

العاملين في قطاع غزة لتلك الإختبارات، وبناءً عليها يتم إصدار شهادة مزاوله العمل لكل شخص بالمستوى والمعيار الذي إجتازه في الفحص المهني.

#### 6. مشروع تحسين فرص تشغيل الشباب في قطاع غزة

تقوم الإغاثة الإسلامية بالتنسيق مع الوكالة السويسرية للتنمية بتنفيذ المشروع بالتعاون مع وزارة العمل ووزارات أخرى، وذلك في إطار الخطة الوطنية الإستراتيجية للتعليم والتدريب التقني والمهني في فلسطين والتي تم إقرارها في سنة (2010م)، وذلك بالتعاون مع وزارة العمل ووزارات ومؤسسات أخرى، ويعمل المشروع على تنفيذ العناصر الأساسية من هذه الخطة في قطاع غزة، حيث يسعى المشروع إلي تحقيق أهدافه من خلال الدمج بين تطوير البنية التحتية للمراكز الحكومية، وبناء قدرات الموارد البشرية وتطوير المناهج بما يتناسب مع تطورات سوق العمل.

#### 2.3.4 مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بقطاع غزة

تُشرف الإدارة العامة للتدريب المهني على خمس مراكز للتدريب المهني موزعة على محافظات قطاع غزة الخمسة، حيث تقدم تلك المراكز خدمات التدريب لحوالي (600) متدرب بشكل منتظم، بالإضافة للمتدربين في الدورات القصيرة الغير نظامية.

#### أولاً: أهداف مراكز التدريب المهني

- تهدف مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل إلى ما يلي: (عيسى، 2011)
- إكساب الطالب المهارات العملية المتخصصة والمعلومات النظرية المتعلقة بالمهنة والمواد النظرية.
  - تغطية إحتياجات سوق العمل من العمالة المدربة المتخصصة شبه الماهرة.
  - إعداد الكادر المهني المدرب الذي يستطيع أن يشارك بكفاءة وفاعلية في عملية البناء والتصنيع ومتطلبات سوق العمل في ميادين العمل المختلفة.
  - إكساب المتدربين المعارف والخبرات الأولية التي تساهم في تأمين مستقبلهم المهني والإنتقال من حياة المدرسة إلى حياة سوق العمل.
  - رفع مستوى الثقافة المهنية والمستوى الإقتصادي للفرد والمجتمع.
  - السعي بإستمرار إلى تدريب المتدربين على الأجهزة والمعدات الحديثة.
  - تقديم التوجيه والإرشاد المهني وذلك من خلال خلق حالة من الوعي لأهمية التعليم والتدريب المهني.
  - التعاون مع المؤسسات والمصانع والورش المحلية لإتمام التدريب العملي أو عمل جولات مهنية للمتدربين خلال الدورة وذلك لإكسابهم الخبرة العملية والتعامل مع زملاء المهنة عن قرب والتعرف على أحدث ما وصل إليه سوق العمل من تطور وتحديث.

## ثانياً: البرامج التي تقدمها مراكز التدريب المهني

تقدم مراكز التدريب المهني بوزارة العمل الفلسطينية في قطاع غزة مجموعة من الدورات التدريبية في تخصصات مهنية مختلفة وتنقسم هذه الدورات إلى نوعين رئيسيين هما: (وزارة العمل، 2013)

### 1. الدورات النظامية

هي أنشطة تدريبية تنفذ في مراكز التدريب المهني بشكل دوري في تخصصات مهنية مختلفة وعادة ما تنفذ في الفترة الصباحية وتكون مدتها سنة دراسية على الأقل وتهدف إلى تخريج عمال شبه مهرة، وتنفذ الدورات التدريبية في مراكز التدريب المهني في مركز تدريب مهني رفح بواقع (8) برامج تدريبية، وفي مركز تدريب مهني خان يونس بواقع (6) برامج تدريبية، إثنين منها للإناث، أما في مركز تدريب مهني دير البلح فينفذ (7) برامج تدريبية، وفي غزة بمركز الإمام الشافعي للتدريب المهني فينفذ (16) برنامجاً مهنيّاً اثنين منها للإناث وجدول (1.3.2) يوضح ذلك. (وزارة العمل، 2014)

جدول (1.3.2): دورات التدريب الأساسي ومكان توافرها في قطاع غزة

م	الدورة	مركز تدريب مهني		
		رفح	خان يونس	دير البلح
1	صيانة الحاسوب والإلكترونيات	✓		✓
2	التبريد والتكييف		✓	✓
3	الكهرباء العامة والتتمديدات	✓	✓	✓
4	الخراطة والتسوية			✓
5	تجليس ودهان السيارات			✓
6	النجارة العامة			✓
7	قص الشعر والتجميل للإناث		✓	✓
8	فن الخياطة والتفصيل للإناث		✓	✓
9	البلاط والقصارة	✓		✓
10	صيانة الأجهزة المكتبية			✓
11	الحدادة واللحام	✓		✓
12	ميكانيكا السيارات	✓		✓
13	التتمديدات الصحية		✓	✓
14	أعمال الألمنيوم	✓		✓
15	كهرباء سيارات	✓		✓
16	دورات قصيرة في الحاسوب	✓	✓	✓

المصدر: سجلات الإدارة العامة للتدريب المهني، يناير، 2014



## 2. الدورات المهنية القصيرة:

هي مجموعة أنشطة تدريبية وطرائق تؤدي لتحقيق مجموعة من الأهداف التدريبية، وتنظم بتسلسل منطقي في غضون فترة زمنية محددة تتراوح من شهرين إلى ستة أشهر وتهدف إلى تخريج عمال محدودي المهارة، وتقوم الإدارة العامة للتدريب المهني بتنفيذ عدد من الدورات المهنية الخاصة بالسائقين والعاملين في قطاع السياقة والتي تعقد بإشراف مركز السياقة التي تديره الإدارة العامة للتدريب المهني ومن هذه الدورات: (السياقة العمومي، المركبات الثقيلة، التراكاتور، مدير مهني كراجات، مدير مهني مدارس سياقة، سيارات الدفاع المدني). (وزارة العمل، 2014)

### ثالثاً: نظام الإلتحاق بالمركز:

يتم الإعلان عن بدء التسجيل للراغبين بالإلتحاق في مراكز التدريب المهني قبل بداية الدورات المهنية بفترة محددة ومن ثم يتم قبول عدد من المتقدمين بعد إجراء عمليات الفرز لهم، حيث يعتمد القبول للإلتحاق بمراكز التدريب المهني على إستيفاء متطلبات القبول وهي: (أبو غالي، 2014)

- إجتياز الطالب الصف التاسع كحد أدني.
- ألا يقل عمر الطالب عن (16) عاماً ولا يزيد عن (25) عاماً.
- الإلمام بالحد الأدنى من القراءة والكتابة.
- إجتياز المقابلة الشخصية.
- التفرغ أثناء فترة التدريب.
- التمتع ببنية جسمانية تساعده على ممارسة المهنة.
- الإلتزام بأنظمة المركز واللوائح الداخلية.

### رابعاً: التحديات التي تواجهها مراكز التدريب المهني

تواجه مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل العديد من التحديات والمعوقات التي تعرقل

العمل بها وتؤثر سلباً على جودة الأداء بها ومن أبرز هذه التحديات ما يلي: (النجار، 2014)

1. تقادم بعض المباني وقصور في البنية التحتية والبيئة الفيزيائية خاصة في مركز الإمام الشافعي.
2. تهالك العديد من الأجهزة والماكنات المتوفرة في مراكز التدريب المهني.
3. نقص في الخامات وتأخر في عمليات التوريد لمستلزمات التدريب.
4. عدم رصد موازنة مالية سنوية كافية لمراكز التدريب المهني.
5. تعاني مراكز التدريب المهني من آثار الإنقسام السياسي خاصة في مجال توحيد الانظمة المعتمدة.
6. المناهج المعتمدة في مراكز التدريب المهني تحتاج إلى تطوير مستمر لمواكبة حاجات سوق العمل.
7. هنالك قصور في توفر وسائل وأدوات الوقاية والسلامة المهنية في العديد من ورش التدريب المهني.
8. عدم اهتمام المجتمع المحلي بدعم مراكز التدريب المهني.

9. احجام العديد من المؤسسات الدولية عن دعم مراكز التدريب المهني بسبب المواقف السياسية
10. حداثه المدربين وقلة الخبرات العملية لديهم وحاجتهم إلى تدريب لرفع كفاءتهم.

## الخاتمة

تناول هذا الفصل أنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني، حيث استعرض الباحث التعليم والتدريب المهني والتقني، عارضاً مفهومه وأهميته وأنماطه، بالإضافة إلى أصول العمل والتدريب المهني في الإسلام، كما استعرض واقع التعليم والتدريب المهني في فلسطين، واصفاً نشأة التدريب المهني والمنظومة التي يعمل من خلالها، وتعرض بإيجاز للإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين، وبرامج التعليم والتدريب المهني والتقني والجهات المشرفة عليها، وأعطى الباحث نبذة تعريفية عن وزارة العمل باعتبارها الجهة المستهدفة بالدراسة، ووضح الباحث دور الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب التابعة لها في تقديم خدمات التدريب المهني.

## الفصل الثالث

### إدارة الجودة الشاملة والأداء

1.3 المبحث الأول: إدارة الجودة الشاملة

2.3 المبحث الثاني: الأداء المؤسسي

3.3 المبحث الثالث: علاقة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي

## المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما، وذلك في ثلاث مباحث رئيسية، المبحث الأول يتعرض لإدارة الجودة الشاملة، من حيث مفاهيمها وأهدافها وأهميتها، شارحاً أهم مبادئها وخطوات تطبيقها، مستعرضاً بعض نماذج معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتدريبية وصولاً إلى نموذج وطني لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، أما المبحث الثاني فيتعرض للأداء المؤسسي، شارحاً مفاهيم الأداء المؤسسي وأبعاده ومكوناته وخصائصه، موضحاً عملية تقييم الأداء وسبل تطويره، وفي المبحث الثالث يستعرض علاقة الجودة الشاملة بالأداء، وأثر الجودة الشاملة على الأداء، ودواعي استخدام الجودة الشاملة وأهميتها، كما يفسر علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز.

## 1.3 المبحث الأول

### إدارة الجودة الشاملة

1.1.3 المقدمة

2.1.3 مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

3.1.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة

4.1.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

5.1.3 تطبيق إدارة الجودة الشاملة

6.1.3 أبعاد الجودة في المؤسسات التعليمية والتربوية

7.1.3 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والتدريب

8.1.3 نظام إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني

9.1.3 معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني

10.1.3 نماذج لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب المهني

11.1.3 بناء معايير وطنية للجودة الشاملة في التدريب المهني

### 1.1.3 المقدمة:

كان أول ظهور لمفهوم الجودة الشاملة في إطار قطاعي الصناعة والإقتصاد، ثم إنتقل إلى قطاعات أخرى مثل الخدمات والتعليم، حيث أصبح مطلباً ملحاً للتفاعل بكفاءة مع متغيرات العصر ذات التسارع المعرفي والتكنولوجي، حيث يتزايد الصراع والمنافسة بين المؤسسات. (طعيمة، وآخرون، 2006) فكما حازت إدارة الجودة الشاملة على إهتمام كبير في أوساط المنظمات الصناعية والإقتصادية والخدماتية، كان لابد أن يولي القائمين على مؤسسات التدريب المهني أهمية كبيرة لإكساب مؤسسات العمل والإنتاج القدرة الكافية على المنافسة، والتقيد بضوابط الجودة بكل مستلزماتها.

الإلتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة يمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة ويتكون هذا المتغير من العناصر التالية: الرسالة والتخطيط، القيادة والإدارة، الشؤون المالية، المناهج، العملية التدريبية، هيئة التدريب، القبول وخدمات المتدربين، المسؤولية الإجتماعية، عملية التقييم.

يتناول هذا المبحث مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ومبادئها وأبعادها، وميزات ومعيقات تطبيقها، مستعرضاً لبعض النماذج العالمية والعربية لمعايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتدريبية، مسلطاً الضوء على أنظمة ومعايير الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب المهني، وصولاً إلى بناء معايير لإدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني.

### 2.1.3 مفاهيم إدارة الجودة الشاملة

#### أولاً: مفهوم الجودة في اللغة والاصطلاح والعلوم

**الجودة في اللغة:** يعد اصل الكلمة الاشتقاقي (ج ود) أصل يدل على التسمح بالشيء وكثرة العطاء، والجيد: نقيض الرديء، جاد جَودة وأجاد: أتى بالجيد من القول أو الفعل. ويقال: أجاد فلان في عمله وأجودَ وجادَ عمله وعليه فلفظ الجودة ممكن أن يكون جُودة وجَودة وكلاهما له نفس المعنى وهو الإجادة. والجودة تعنى الإلتقان، كما تعنى أيضاً التفوق والإبداع على أن فلان أتى بالجيد فهي نتيجة الإهتمام بالكيف وليس بالكم. (ابن منظور، المجلد الأول، 2003)

**الجودة اصطلاحاً:** يرجع مفهوم الجودة (Quality) إلى الكلمة اللاتينية (Qualitas) والتي تعنى طبيعة الشخص أو طبيعة الشيء، وقديماً كانت تعنى الدقة والإتقان من خلال قيامهم بتصنيع الآثار التاريخية من تماثيل وقلاع وقصور لأغراض التفاخر بها، أو لاستخدامها لأغراض الحماية، وحديثاً تغير مفهوم الجودة بعد تطور علم الإدارة وظهور الإنتاج الكبير والثورة الصناعية وظهور الشركات الكبرى وازدياد المنافسة، إذ أصبح لمفهوم الجودة أبعاد جديدة ومتشعبة. (الدرادكة، 2006)

أما عقلي فقد عرف الجودة على أنها إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالٍ من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء بإحتياجات ورغبات 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، 2000)

أما "Ishikawa" فيرى أن الجودة عبارة عن جودة العمل، وجودة الخدمة، وجودة المعلومات، وجودة التشغيل، وجودة القسم والنظام، وجودة الناس، وجودة الشركة، وجودة الأهداف. (Ishikawa, 1985) من الواضح أن مفهوم الجودة عند ايشيكاوا يشمل جميع الأشياء الموجودة في المؤسسة سواء أكانت مادية أم بشرية.

ويتعدى مفهوم الجودة في رأي "William & Harriet" جودة المنتج نفسه ليشمل جودة الخدمات، وجودة الإتصال، وجودة المعلومات، وجودة الأفراد، وجودة الإجراءات، وجودة الإشراف، وجودة المنظمة ككل. (William & Harriet، 1983)

يرى الباحث أن هناك تشابهاً كبيراً بين تعريف كل من Ishikawa و William & Harriet، إذ أن الجودة تشمل جميع الأشياء الموجودة في المنظمة، وهذا ما تؤكدته الكتابات والأفكار الجديدة في مجال إدارة الجودة الشاملة. وهناك العديد من التعريفات تطرق إليها علماء ومختصون في الجودة نستطيع أن نجملها في انخفاض نسبة العيوب، انخفاض في التالف، انخفاض شكاوى العملاء، انخفاض الحاجة إلى التقنيش، تحسين الأداء، المطابقة للاحتياجات.

**الجودة في الإسلام:** جاء الدين الإسلامي الحنيف ليؤكد على قيمة العمل وضرورة إتقانه، إذ أن أسلوب الجودة الشاملة نجده في تعاليم الدين الإسلامي بكل مفاهيمه، فجودة الإدارة هي ما يسميها الإسلام الإتقان، والمسلم مطالب بإتقان عمله لإرضاء الله عز وجل أولاً، ومن ثم إرضاء رؤسائه في العمل، ففي الشريعة الإسلامية مبادئ ومفاهيم لإدارة الجودة الشاملة تدعو إلى مراعاة العمل والجدية والإتقان حيث وصف الله فعله بصفة الإتقان حيث نجد ذلك في صنع الله البديع، الذي أحكم كل شيء خلقه، وأودع فيه من الحكمة ما أودع. (المقرمي، 2009)، وذلك نجده في قوله تعالى: ﴿صُنِعَ اللَّهُ الَّذِي أَتَمَّنَ كُلَّ شَيْءٍ أَنَّهُ حَبِيرٌ بِمَا تَعْلُونَ﴾ (سورة النمل، الآية: 88)، وفي قوله تعالى: ﴿لَقَدْ خَلَقْنَا الْإِنْسَانَ فِي أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ﴾ (سورة التين، الآية: 4) وحث رسولنا الكريم على إتقان العمل فقال: "أن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه"، وفي الحديث الشريف عن أبي يعلى شداد بن أوس، عن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: أن الله كتب الإحسان على كل شيء، فإذا قتلتم فأحسنوا القتلة، وإذا ذبحتم فأحسنوا الذبحة، وليحد أحدكم شفرته، وليرح ذبيحته. رواه مسلم. (راضي، 2006)، (المقرمي، 2009)

**الجودة في المجال التربوي:** يرى الباحث من خلال إطلاعه على العديد من مراجع الجودة مثل (مجيد، الزيادات، 2007) و (عبد الرحمن، 1996) أن الجودة في المجال التربوي عملية إستراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقتها من المعلومات التي تتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين

وإستثمار قدراتهم الفكرية على نحو ابداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة، فالجودة عبارة عن تغيير شامل في ثقافة المؤسسة التعليمية، فهي ثقافة جديدة في التعامل بمعايير متفق عليها عالمياً، وتسعى إلى الاستخدام الفعال للموارد البشرية، بهدف إشباع إحتياجات التنمية الشاملة وتحقيق توقعات العملاء.

### التعريف الإجرائي للجودة:

في ضوء المعاني السابقة لإدارة الجودة الشاملة وفي ضوء أهداف الدراسة الحالية، يرى الباحث أنه من الممكن تحديد التعريف الاجرائي لإدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني بأنه: مجموعة الأنشطة والممارسات التي تقوم بها الإدارة العليا والعاملين في مراكز التدريب المهني، والتي تشمل التخطيط للجودة وتنفيذها وتقييمها والتحسين المستمر للأنشطة والعمليات، في جميع مجالات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني.

### ثانياً: نشأة وتطور إدارة الجودة الشاملة

شهدت المنظمات اليابانية في النصف الثاني من القرن العشرين المحاولات الأولى لتطبيق الجودة الشاملة فتجسد إهتمامها بهذا المدخل من خلال رعايتها للأفكار التي طرحتها وتطبيقها للمبادئ والنماذج التي طرحها المختصين بتطوير تقنيات إدارة ديمينج Deming للجودة الشاملة، وبعد أن أسفرت التطبيقات في تلك المنظمات عن نجاحات ونتائج إيجابية، بات مدخل إدارة الجودة الشاملة يسترعي إهتمام الدول الغربية ومنظماتها، وهي تبحث عن سر تفوق الشركات اليابانية وغزوها أسواق المنافسة العالمية (آل على والموسوي، 2001)

وفي الثمانينات جاء إهتمام الشركات الأمريكية بإدارة الجودة الشاملة إدراكا منها لأهميتها واعترافاً بالنتائج الإيجابية التي حققتها اليابان في هذا المجال، ولم يكن إهتمامها مقتصرًا على التبشير بمبادئ إدارة الجودة الشاملة - ومحور فلسفتها التركيز على الزبون - وإنما حاولت هذه الشركات الإسراع في خطى التطبيق بما يعزز مكانتها التنافسية في الأسواق العالمية (زيدان، 2010)

وبالرغم من ظهور مفهوم الجودة منذ زمن بعيد، إلا أنه لم يظهر كوظيفة رسمية للإدارة إلا في الآونة الأخيرة، إذ أصبح يُنظر إلى الجودة في الفكر الإداري الحديث على أنها وظيفة تعادل باقي الوظائف مثل الوظيفة الهندسية، وبحوث التسويق وغيرها. (عبد اللطيف، 2002)

### مراحل تطور مفهوم إدارة الجودة الشاملة

مر مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأربع مراحل رئيسة وهي كما يراها كل من (زيدان، 2010)، (جودة، 2004)

**المرحلة الأولى: الفحص والتفتيش على المنتج:** ظهرت هذه المرحلة في العقد الثالث من القرن العشرين مع بداية الثورة الصناعية حيث كانت تحليلات الجودة تركز فقط على فحص المنتج ويقوم بها العامل، ثم



بدأ ظهور مفهوم المصنع الحديث واسع النطاق والذي يضم العديد من العاملين، يترأسهم رئيس العمال الذي يتحمل المسؤولية عن جودة عملهم. كانت عمليات الجودة في تلك الفترة تعتمد أسلوباً بسيطاً يسمى أسلوب المقارنات بين المنتج الأساسي والمنتج المصنع، ومن ثم تحول أسلوب الجودة إلى أسلوب التفيتش، حيث ساد الاعتقاد بأن التفيتش هو الأسلوب الوحيد لضمان الجودة.

**المرحلة الثانية: ضبط الجودة:** يشمل النشاطات والأساليب الإحصائية التي تضمن المحافظة على مقابلة مواصفات السلعة أو الخدمة من خلال استخدام الأدوات والقيام بالأنشطة المختلفة لتطوير جودة السلعة أو الخدمة، فضبط الجودة يشمل التأكد من أن تصميم السلعة أو الخدمة وعمليات الإنتاج وما بعدها مطابق للمواصفات المحددة. وبناءً على ذلك؛ فإن عملية ضبط الجودة إمتدت لتشمل التصميم والأداء، وبذلك فإن هذه المرحلة اعتمدت على استخدام أساليب إحصائية حديثة لمراقبة الجودة. ووفقاً لهذا المفهوم فإن ضبط الجودة يعد مرحلة متطورة عن مرحلة الفحص فيما يتعلق بتعقيد الأساليب وتطور الأنظمة المستخدمة. (جودة، 2004)

**المرحلة الثالثة: تأكيد الجودة:** تركزت هذه المرحلة على توجيه كافة الجهود للوقاية من حدوث الأخطاء وبالتالي وصفت باعتمادها على نظام أساسه منع وقوع الأخطاء منذ البداية. فإيجاد حل لمشكلة عدم المطابقة للمواصفات ليست طريقة فعالة، حيث أنه من المفضل منع وقوع الخطأ والقضاء على مسبباته. تتضمن عملية تأكيد الجودة كافة الإجراءات اللازمة لتوفير الثقة في المنتج أو الخدمة بأنها تفي بمتطلبات الجودة، وترتكز هذه المرحلة على عملية التخطيط للجودة، بالإضافة إلى دراسة تكاليف الجودة ومقارنتها بالفوائد الممكنة تحصيلها من تطبيق نظام تأكيد الجودة. (جودة، 2004)

**المرحلة الرابعة: إدارة الجودة الشاملة:** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات بالإضافة إلى جودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء والمستفيدين من السلعة أو الخدمة. (جودة، 2004)

### 3.1.3 أهداف إدارة الجودة الشاملة

يمكن حصر أهداف إدارة الجودة الشاملة في ما يلي: (السلمي، 1995)

- زيادة القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة كفاءة المنظمة في إرضاء العملاء والتفوق والتميز على المنافسين.
- زيادة إنتاجية كل عناصر المنظمة.
- زيادة حركة ومرونة المنظمة في تعاملها مع المتغيرات بقدرة أعلى على إستثمار الفرص، وتجنب المخاطر والمعوقات.

- ضمان التحسين المتواصل الشامل لكل قطاعات ومستويات وفعاليات المنظمة.
- زيادة القدرة الكلية للمنظمة على النمو المتواصل.
- زيادة الربحية وتحسين إقتصاديات المنظمة.

### 4.1.3 مبادئ إدارة الجودة الشاملة

تقوم الجودة الشاملة على مجموعة من العناصر والمبادئ الإدارية والتي تركز على تحسين الجودة، وإذا ما طبقت المنظمة تلك المبادئ بكفاءة وفاعلية فإنها حتماً ستنجح في تحقيق المستوى المطلوب من التميز في مجال الجودة الشاملة، واتفق الباحثين والكتّاب المهتمين بإدارة الجودة الشاملة على أن المبادئ الأساسية للجودة الشاملة تتمثل فيما يلي: (العزاوي، 2005، حمود، 2005)

- **التخطيط الإستراتيجي:** تعد الجودة من أكثر المرتكزات الفكرية عمقاً إستراتيجياً، لذا فإن من أهم المتطلبات الهادفة للنجاح إعتقاد المنهج الإستراتيجي، وذلك بوضع خطة شاملة تعتمد رؤية ورسالة وأهداف واسعة، ومن ثم تسهل وضع السياسات والبرامج في ضوء تحليل معمق للبيئة الداخلية والخارجية بإعتقاد تحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية لغرض وضع الخطط الشاملة بالشكل الذي يوفر قابلية دعم للميزة التنافسية للمنظمة.
- **إسناد ودعم القيادة:** على الإدارة العليا أن تركز على القيادة العملية، وتذهب أهمية إسناد الإدارة العليا إلى ابعاد من مجرد تخصيص الموارد اللازمة، إذ تضع كل منظمة مجموعة أولويات، فإذا كانت الإدارة العليا غير قادرة على إظهار إلتزامها الطويل بدعم البرنامج فلن تتجح في تنفيذ إدارة الجودة الشاملة. ويتمثل إلتزام الإدارة العليا بتحقيق الجودة الشاملة، بتعزيز ثقافة الجودة، وتعزيز وتطوير إمكانيات الموظفين في أداء عملهم، وكذلك توفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمنظمة وأهدافها.
- **التركيز على الزبون:** الزبون هو الموجه في إدارة الجودة الشاملة، وهنا لا تقتصر على الزبون الخارجي الذي يحدد جودة المنتج، بل تمتد إلى الزبون الداخلي الذي يساعد في تحديد جودة الأفراد والعمليات وبيئة العمل، لكونهم الأطراف الذين يقومون بإنتاج المنتج، وبشكل إهتمام الإدارة العليا بالزبون الداخلي بوصفه الفرد الذي يعتمد على مخرجات العاملين الآخرين في الأقسام الأخرى في المنظمة ضرورة من ضروريات عمل الجودة الشاملة، لأن عدم الإهتمام بالزبون وإغفال الإدارة العليا له وعدم وصول التغذية العكسية له عن العمليات ونتائج الأعمال التي يقوم بها سيشكل عوائق كبيرة تقف أمام تحقيق رضاه.
- **التحسين المستمر:** يشمل التحسين المستمر كل من التحسين الإضافي والتحسين المعرفي الإبداعي الجديد بوصفها جزء من العمليات اليومية ولجميع وحدات العمل في المنظمة، فإن التحسين المستمر في ظل إدارة الجودة الشاملة يتجلى في قدرة التنظيم على تصميم وتطبيق نظام إبداعي يحقق بإستمرار رضا تام للزبون، من خلال السعي المتواصل للوصول إلى الأداء الأمثل. فلا بد من التحسين والتطوير

المستمر في عمليات وأنشطة المنظمة، حتى يمكن تحقيق وفر في التكاليف وسرعة أعلى في الأداء مع الالتزام بالمعايير المطلوبة للجودة، فالتحسين المستمر للأداء يتطلب سرعة الإستجابة للتغيرات من ناحية وتبسيط الإجراءات التشغيلية من ناحية أخرى، لذا فإن هناك علاقة تكاملية بين الجودة وسرعة الإستجابة للتطوير والإنتاجية.

- **التدريب والتطوير:** يُعد الأفراد العاملون في المنظمة هم المحور الرئيسي الذي تقوم عليه عملية إتقان الجودة، وبالتالي يجب الإهتمام بمستوى أدائهم وتدريبهم وتطويرهم وصقل مهاراتهم لتحقيق المستوى المطلوب من الجودة، حيث ينظر إلى التدريب والتطوير المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل، والتدريب يحتل أهمية متميزة لأنه سلسلة من الأنشطة المنظمة المصممة لتعزيز معرفة الأفراد بما يتصل بوظائفهم ومهاراتهم وتحفيزهم، والإدارة تشجع أفرادها وترفع من مهاراتهم التقنية وتزيد من خبراتهم التخصصية بإستمرار، ونتيجة لذلك يتفوق الأفراد في أداء ووظائفهم، فالتدريب والتطوير يرفع من مستوى قابليتهم على أداء تلك الوظائف.
- **المشاركة وتفويض الصلاحية:** يقصد بالمشاركة وتفويض الصلاحية للعاملين تفعيل دورهم بطريقة تشعرهم بالأهمية وتحقيق الإستفادة الفعلية من إمكاناتهم، والمشاركة المقصودة هنا هي المشاركة الجوهرية لا الشكلية، إذ يفترض أن تحقق المشاركة أمرين هما: تزيد من إمكانية تصميم خطة أفضل، وتحسن من كفاءة صنع القرارات من خلال مشاركة العقول المفكرة التي تعد العقول القريبة من مشاكل العمل وليس جميع العاملين في المنظمة ويتحقق ذلك من خلال:
  - **بناء فرق العمل:** إن تضافر جهود الأفراد تظهر في أحسن صورها من خلال بناء فرق العمل وتشجيع التعاون بين الإدارات والذي يضمن العمل الجماعي والتعاون ويضيف قيمة كبيرة للجودة.
  - **تفويض الصلاحية:** لا تعني فقط مشاركة الأفراد بل يجب أن تكون مشاركتهم بطريقة تمنحهم صوتا حقيقيا عن طريق هياكل العمل والسماح للعاملين بصنع القرارات التي تهتم بتحسين العمل داخل أقسامها الخاصة.
- **الإبداع والإبتكار:** يحتاج تحقيق مستويات الجودة إلى الإبداع والإبتكار وإطلاق أكبر عدد ممكن من الأفكار الجديدة والمفيدة لتحسين الجودة.
- **اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** يمثل مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق أحد المكونات التي تركز عليها إدارة الجودة الشاملة، ويتطلب تطبيقه الإعتماد على تقنيات وموارد تهيئة القنوات اللازمة لتمكين الأفراد وإيصال ما يمتلكونه من معلومات تتحدث عن الحقائق إلى حيث يجب أن تصل هذه المعلومات للإستفادة منها في تحقيق الجودة.

### 5.1.3 تطبيق إدارة الجودة الشاملة

إن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يتطلب توفر المناخ الملائم للتطبيق وبالتالي فإذا لم يتوفر المناخ الملائم فإن على إدارة المنظمة العمل على تغيير ثقافة المنظمة وقيمتها وتعديل هيكلها التنظيمي وتوجيه أنماط الإشراف بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق المفهوم الجديد. (جودة، 2004)

#### أولاً: متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- من أهم المتطلبات التي ينبغي توفرها عند البدء بتطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة: (جودة، 2004)
- أ- دعم الإدارة العليا: من الضروري إقناع الإدارة أولاً بضرورة تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة وذلك حتى يكون لديها الإستعداد لدعم التغييرات التي ستحدث في المنظمة.
  - ب- التركيز على العميل: إن الهدف الأساسي من تطبيق منهجية إدارة الجودة هو رضا العميل وبالتالي فإن التوجه نحو العميل مطلب أساسي، وعلى الإدارة أن يكون لديها قاعدة بيانات عن العملاء واحتياجاتهم.
  - ت- التعاون وروح الفريق: ينبغي توفر مناخ التعاون وروح الفريق والعمل الجماعي بين العاملين في المنظمة وذلك لأن تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة يعتمد أساساً على فرق العمل.
  - ث- ممارسة النمط القيادي المناسب: إن أكثر الأنماط القيادية مناسبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة هو النمط الديمقراطي والذي يسمح بمشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرار والتوسع في تفويض الصلاحيات، دوناً عن غيره من الأنماط الأخرى.
  - ج- وجود نظام للقياس: من المتطلبات الأساسية وجود نظام للقياس مبني على الأساليب الإحصائية لضبط الجودة مما يسمح باكتشاف الإختلافات في الإنتاج والانحرافات في الوقت المناسب واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة.
  - ح- فعالية نظام الاتصالات: من الضروري أن يكون هنالك نظاماً فعالاً للاتصالات بإتجاهين سواء بين الرئيس والمرؤوس أو بين داخل المنظمة وخارجها، بحيث يكون ذلك النظام قادر على إيصال المعلومات الدقيقة عن إنجازات العاملين وإبلاغهم وإبلاغ مرؤوسيههم بمضمونها.

#### ثانياً: خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة

- لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في أي مؤسسة هنالك مجموعة من الخطوات العامة التي يمكن للإدارة اتباعها وهي كالتالي: (عليما، 2004)
- الخطوة الأولى:** التزام وتعهد الإدارة العليا بتنفيذ البرنامج، وتدريب القادة والمسؤولين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وأساليب تطبيقها، وتشكيل فرق تحسين الجودة.
- الخطوة الثانية:** خلق تصور وفلسفة واضحة للمؤسسة، وإيجاد نص واضح لرسالة المؤسسة يحتوي على الأهداف العامة للمؤسسة وأهداف الجودة التي تسعى لتحقيقها وإيصالها لجميع أفرادها.

**الخطوة الثالثة:** تشكيل مجلس للجودة يضم في عضويته المديرين التنفيذيين في المؤسسة ورؤساء الأقسام المختلفة فيها، ويقوم هذا المجلس بالإشراف على عملية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرنامج.

**الخطوة الرابعة:** تكوين إستراتيجية لإدارة الجودة الشاملة بحيث يتم تحديد الهيكل التنظيمي لإدارة الجودة، ودمج نشاطات إدارة الجودة الشاملة ضمن استراتيجيات وخطط المؤسسة وتكوين نظام داخل وحدات المؤسسة لوضع أهداف محددة لإدارة الجودة الشاملة داخلها، وتحديد كيفية إشراك العاملين في تنفيذ برنامج تحسين الجودة واستخدام الأنظمة الإدارية الحالية في تنفيذ هذا البرنامج.

**الخطوة الخامسة:** اتخاذ القرار حول مجال تطبيق برنامج إدارة الجودة، هل سيكون في كل مؤسسة أو اختيار وحدة أو قسم في البداية لتنفيذ البرنامج، وتحديد مدى استعداد وجاهزية هذا القسم للتغيير.

**الخطوة السادسة:** تحليل إحتياجات تدريب المديرين التنفيذيين ورؤساء الدوائر والموظفين على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، وتحديد أنواع برامج التدريب اللازمة لكل مجموعة والمواضيع التي سيتم التدريب عليها، والمواد اللازمة للتدريب والبرنامج الزمني له، وكوادر التدريب المطلوبة.

**الخطوة السابعة:** التأكد من أن أقسام المؤسسة قد طورت معايير لقياس مدى مطابقة السلع والخدمات المنتجة لإحتياجات المتنعين، وتعديل المقاييس والأنظمة الإدارية الحالية لتلبية هذه الإحتياجات.

**الخطوة الثامنة:** إدخال وتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في الهيكل التنظيمي في المؤسسة، ووضع التفاصيل اللازمة لتطبيق البرنامج مثل: كيفية التنفيذ، والهيكل التنظيمي اللازم، وكيفية تفويض الصلاحيات والسلطات للأفراد، والإجراءات العملية والمصادر المطلوبة لتسهيل تطبيق البرنامج.

**الخطوة التاسعة:** مراقبة وتقييم النتائج باستمرار لتتبع توافق جهود التحسين مع أهداف المؤسسة وتقييم المصادر المستخدمة في جهود التحسين للحفاظ على الكفاءة والاستخدام الأمثل لهذه المصادر.

**الخطوة العاشرة:** إعلان النجاح ومكافأة وتقدير الموظفين المشاركين في جهود التحسين، وتعديل إستراتيجيات برنامج إدارة الجودة الشاملة، وتوسيع جهود التحسين لتشمل كل أقسام ووحدات المؤسسة.

### 6.1.3 أبعاد الجودة في المؤسسات التعليمية والتربوية

إن الجودة في المؤسسات التعليمية والتربوية والتدريبية يجري تقويمها من منظور المستفيد وهو المتعلم أو المتدرب ومن منظور سوق العمل، ومنظور المؤسسة التي تقدم الخدمة، ومن منظور المؤسسة التي تعكسها الخدمة، وذهب الباحثون إلى أن للجودة أبعاد متنوعة إختلفوا في عددها، فمنهم من يرى أنها خمسة أبعاد هي الضمان والإعتمادية والإعتناق والإستجابة والتجسيد المادي، ومنهم من يرى أنها أربعة أبعاد هي التفوق وتجاوز التوقع والقيمة ومواءمة المواصفات، ومن هنا يتوجب على المؤسسة تحديد الأبعاد الأساسية ذات الصلة الوثيقة بعملها، وبحاجات الطالب أو المتدرب، ومن الأبعاد التي تخص المؤسسات التعليمية ما يلي: (زيدان، 2010)

- **الكفاية (الجدارة):** هذا البعد يشير إلى أن الطالب يتجه إلى المؤسسات التي توفر له خدماتها بكفاية وجدارة تميزها عن مثيلاتها من المؤسسات الأخرى.
- **الإعتمادية:** ينبغي أن تقدم المؤسسة خدماتها بصورة تعكس درجة عالية من الإعتمادية على هذه الخدمات، التي ينبغي أن تتوفر بصورة عالية من الثبات مما ينعكس على جودة أداء المؤسسة.
- **المجاملة (التعامل):** ينبغي أن يسود في المؤسسة جو من الإحترام المتبادل والتعامل الحسن الذي يستند على أسس أخلاقية وتنظيمية ومهنية تحفظ لجميع العاملين قدرهم وكرامتهم، كما وتحفظ للطلاب قدرهم وإحترامهم.
- **الإستجابة:** يركز هذا البعد على تحقيق الإستجابة العالية والسريعة للتغيرات في بيئة المؤسسات التعليمية والتدريبية، وهذا يتطلب من المؤسسة إمتلاك المرونة الكافية.
- **فهم الزبائن:** لتحقيق هذا البعد ينبغي على المؤسسة فهم الطالب أو المتدرب وإدراك رغباته وحاجاته من منظوره ومن منظور سوق العمل.
- **الأمان:** يقصد بهذا البعد توفير الخدمة للطالب/ المتدرب في جو آمن يخلو من المخاطر بقدر الامكان.
- **المصداقية:** إن مصداقية المؤسسة التعليمية/ التدريبية هو بعد مهم في تحقيق جودة التعليم/ التدريب، ويقصد بذلك قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها وتعهداتها تجاه الطالب/ المتدرب.
- **سهولة الحصول على الخدمة:** إن هذا البعد من الأبعاد الهامة لجودة الخدمة وذلك من خلال اختيار الموقع المناسب للمؤسسة، بحيث يسهل الوصول إليها، كما أنه من الضروري توفر المواصلات.
- **الإتصالات:** إن تحقيق الإتصال بين طرفي عملية التبادل (المؤسسة والطالب) هو من الأبعاد التي تصب في مصلحة جودة الخدمة المقدمة، فالإتصال والتواصل يتيح لمتلقي الخدمة توصيل صوته لمقدم الخدمة من أجل إدراك وتحليل حاجاته ورغباته.
- **التجسيد المادي للخدمة:** إن الخدمات التعليمية والتدريبية كغيرها من الخدمات لا يمكن لمسها، ولكي تحقق هذه الخدمات أهدافها فإنها تحتاج إلى مجموعة من المظاهر المادية مثل القاعات الدراسية والمختبرات والأدوات ووسائل التعليم والمكتبة ومرافق الخدمات مثل المقصف والساحات والحدائق.

### 7.1.3 معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والتدريب

- يواجه نظام إدارة الجودة الشاملة عند تطبيقها في مؤسسات التعليم والتدريب العديد من المعوقات نذكر منها ما يلي: (السامرائي، 2007)
- عدم ملائمة أجزاء من برنامج إدارة الجودة الشاملة لواقع مؤسسة التعليم أو التدريب.
  - المركزية في صنع السياسات واتخاذ القرارات.
  - قلة توفر الكوادر المدربة والمؤهلة في مجال إدارة الجودة الشاملة.

- ضعف النظام المالي وصعوبة وجود مصادر تمويل إضافية غير المصادر التقليدية.
- عدم الفعالية بأهمية الحصول على التغذية الراجعة من الطلبة والخريجين.

### 8.1.3 نظام إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني

إن المشكلة الرئيسية التي تعاني منها مؤسساتنا التعليمية والتدريبية هي ضعف إدارة الجودة لديها بسبب عدم وجود نظام فعال قادر على ضبط العملية التعليمية أو التدريبية وينسحب هذا الكلام على مستوى الإدارة العليا الممثلة حالياً بالوزارات أو المؤسسات التعليمية والتدريبية. (الغضبان، 2000)

تهدف إدارة الجودة في قطاع التدريب المهني إلى تسهيل عملية التحسين والتطوير المستمر لعمليات ونتائج نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، حيث تعد إدارة الجودة جزء لا يتجزأ من نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، الذي ينبغي أن يتأكد من ارتباط نتائج التعليم والتدريب المهني والتقني مع متطلبات سوق العمل لضمان توظيف خريجي التعليم والتدريب المهني والتقني من خلال الاستخدام الفعال والكفاء للموارد المتاحة وفقاً لمعايير الجودة الموحدة. ويقدم نظام التعليم والتدريب المهني والتقني الجودة كقضية إستراتيجية مع التركيز على قيادات الإدارة العليا، والتحسين المستمر، والتوصل لحلول مشتركة للمشاكل، وذلك باستخدام إحصائيات لضمان الجودة ولوضع مؤشرات لأفضل الممارسات. من ناحية أخرى وبما أن جميع العاملين بالتدريب المهني مسؤولون عن تطبيق الجودة، فلا بد أن يكون التدريب على الجودة متاح لجميع العاملين. (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2010)

### 9.1.3 معايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني

أولاً: المعايير: (Standards)

هي صيغة تصف كفاية أو قدرة أو مهارة أو خاصية ينبغي أن يبرهن شخص أو مؤسسة أو برنامج على إمتلاكها. وهي تحدد مستويات الجودة المنشودة في المنظومة التربوية، وتستخدم بمثابة مقياس عام للمقارنة والتقييم لضبط وتوجيه مستوى جودة العمل الذي يؤديه الطرف المسؤول عن تقديم الخدمة (المركز أو برنامج التدريب) وكذلك الطرف المستفيد من الخدمة (المتدرب)، وإعداد المعايير وإعتمادها يقوم بها كل قطر وفق مقوماته وأولوياته واختياراته، مع إشراك موسع للمعنيين المباشرين بالقطاع الذي تخصه المعايير، والمعايير الوطنية للتدريب المهني تحدد ضوابط ومقاييس تشكل إطاراً توجيهياً للعمل الجماعي المنظم على تحسين جودة مدخلات التدريب المهني وعملياته ومخرجاته، ليتمكن الخريجون من المعارف والقدرات والمهارات والقيم والممارسات التي تؤهلهم لمزاولة مهامهم التربوية بكفاءة وفاعلية. (درادكة، 2011)

## ثانياً: علاقة المعايير بالجودة

تقتضي الجودة في التربية إستيفاء النظام التعليمي، على مستوى حجرة الدراسة أو المستوى الوطني، للمعايير والمستويات المتفق عليها والمحددة سلفاً لكفاءة النظام التعليمي وفاعليته، وذلك بمختلف عناصره النظامية (مدخلاته، وعملياته، ومخرجاته، وبيئته) لتحقيق أعلى مستوى ممكن من القيمة والكفاءة والفاعلية، وفق أهداف النظام وتوقعات طالبي الخدمة التعليمية وهم في هذه الحالة الطلاب وأولياء الأمور. (أبو عامر، 2008)

## ثالثاً: دور المعايير في نظام ضبط الجودة

تشكل المعايير آلية لضبط مدى مطابقة مخرجات التدريب المهني للمعايير الموضوعية له، حيث تعد عملية ضمان الجودة في مؤسسات التعليم من أهم مقومات نجاح تلك المؤسسات في تأدية رسالتها وتحقيق أهدافها ويتطلب ذلك وجود نظام لضبط الجودة. ويقصد بضمان الجودة في مؤسسات التعليم الفحص المنظم والمنتظم لمدى مطابقة مخرجات المؤسسة للأهداف والمعايير الموضوعية لها. ويتم تقييم ضبط الجودة من جوانب متعددة تشمل الطالب المستفيد من الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وسوق العمل الذي يستوعب المتخرج منها، والمؤسسة نفسها التي تقدم الخدمة. وتتضمن الجودة في التعليم عدداً من الأبعاد من بينها: المناهج الدراسية، والبرامج التعليمية، والبحوث العلمية، والطلاب، والمباني والمرافق والأدوات، وخدمة المجتمع. وتعزز المعايير نظام ضبط الجودة، وتتيح لمؤسسات التكوين إمكان تقديم تكوين رفيع مشهود بجودته بناء على معايير ومؤشرات واضحة، كما تتيح تعزيز مصداقية مؤسسة التكوين والإعلاء من مهنة هيئة التكوين ومكانتها. (وزارة التربية والتعليم العالي والتكوين المغربية، 2010)

## 10.1.3 نماذج لمعايير الجودة الشاملة في التعليم والتدريب المهني

في ظل ازدياد التحديات العالمية المختلفة التي تواجه الدول، والتي تنعكس على أداء المؤسسات في تلك الدول، ظهرت منظمات عالمية وإقليمية وعربية رائدة أخذت على عاتقها عملية تحفيز المؤسسات ودفعها نحو التميز المؤسسي من خلال وضع نماذج تكون بمثابة دليل للمؤسسات.

ويشير الباحث أن بعض هذه النماذج يختص بالجودة مثل نموذج مالكوم بالدريج، ومنها ما يختص بالتميز المؤسسي مثل النموذج الأوروبي للتميز المؤسسي، ومنها ما يختص باعتماد المؤسسات وضبط الجودة فيها كالنماذج العربية التي تناولها الباحث في هذه الدراسة، وحيث أن جميع تلك النماذج تتكون من مجموعة من المعايير المحددة، والتي تسمح للمؤسسة بإجراء تقييم ذاتي عند الاستناد عليها، وجد الباحث أنه بالإمكان الإستفادة منها في بناء معيار وطني لتطوير أداء مراكز التدريب المهني في فلسطين ومن هذه النماذج ما يلي:



## أولاً: نماذج معايير دولية

تتميز نماذج المعايير الدولية بالشمولية والدقة في عمليات تقييم الأداء المؤسسي، حيث تتوفر لكل نوع من المؤسسات معايير خاصة بها حسب طبيعة الاعمال المنوطة بها واهتم الباحث بالنماذج والمعايير الخاصة بالمؤسسات التعليمية ومؤسسات التدريب المهني، ومن المعايير الدولية ما يلي:

### ❖ معايير بالدريج

مالكوم بالدريج هو أحد رواد الجودة الشاملة الامريكية، وقد خصصت الحكومة الامريكية جائزة باسمه تمنح للشركات الامريكية التي تنطبق عليها معايير نموذج بالدريج. (جائزة بالدريج للتميز، 2014) طور مالكوم بالدريج نظاماً لضبط الجودة في التعليم، وتم إقراره كمييار قوي معترف به لضبط الجودة والتميز في الأداء بالمؤسسات التعليمية، وذلك حتى تتمكن المؤسسات من مواجهة المنافسة القاسية في ضوء الموارد المحدودة للنظام التعليمي ومطالب المستفيدين منه، ويعتمد نظام بالدرج لضبط جودة التعليم على (11) قيمة أساسية توفر إطاراً متكاملًا للتطوير التعليمي، وتتضمن (28) معياراً ثانوياً لجودة التعليم، وتندمج في (7) مجموعات هي: القيادة، والمعلومات والتحليل، والتخطيط الإجرائي والإستراتيجي، وإدارة وتطوير القوى البشرية، والإدارة التربوية، وأداء المؤسسة التعليمية ونتائج الطلبة، ورضا الطلبة وممولي النظام التربوي. (السامرائي، 2012)

### ❖ معايير التقييم الشامل

تتضمن طريقة التقييم الشامل للتعليم بعض المعايير التي تم تطويرها إلى خمسة وأربعين معياراً مقسمة على عشرة مجالات تغطي تقييم مختلف جوانب كفاءة الأداء في المؤسسة التعليمية وهذه المعايير هي: الأهداف، تعلم الطلاب، الهيئة التعليمية، البرامج التعليمية، الدعم المؤسسي، القيادة الإدارية، الإدارة المالية: وتشمل، مجلس إدارة المؤسسة التعليمية، العلاقات الخارجية، التطوير الذاتي للمؤسسة التعليمية. (الخطيب، 2007)

### ❖ نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي

على الرغم من أن العديد من المستخدمين يستخدمون النموذج الأوروبي للتميز في جوائز الجودة، إلا أن فعالية هذا النموذج تظهر بوضوح عند استخدامه كأداة ونظام إدارة وما يلحقها من النمو المتزايد لعنصر رئيسي في تخصص الإدارة وهو التقييم الذاتي المؤسسي المبني على مجموعة من المعايير التي تحقق الجودة الشاملة ومن ثم التميز المؤسسي. (العايدي، 2009)

تم وضع وتطوير نموذج المؤسسة الأوروبية من قبل 14 شركة كانت مهمتها الأساسية تطوير هذه المفاهيم إلى شيء من شأنه أن يشجع استدامة التميز في أوروبا مما أدى إلى تشكيل المؤسسة الأوروبية للتميز (EFQM) والتي من أهم أهدافها، التحفيز عند الضرورة، مساعدة الإدارة في تبني وتطبيق مبادئ الجودة وإدارة الجودة الشاملة، وتحسين القدرة التنافسية. (سهمود، 2013)

النموذج الأوروبي لإدارة الجودة والتميز مبني على تسعة معايير خمسة منها تمثل المسببات هي: القيادة، السياسات والإستراتيجيات، العاملين، الشراكات والموارد، العمليات. أما المعايير الأخرى فهي أربعة معايير مبنية على النتائج وهي: نتائج العملاء، نتائج العاملين، نتائج المجتمع، نتائج الأداء الرئيسية. (المؤسسة الأوروبية للجودة.EFQM، 2013)

#### ❖ نموذج مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر الامريكى (ACCET)

مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر مؤسسة أمريكية تأسست في نوفمبر (1974م) وأصدرت وثيقة معايير لاعتماد مؤسسات التعليم والتدريب المستمر وكان آخر تنقيح لتلك الوثيقة عام 2010م، وتتضمن هذه الوثيقة على مجموعة من المعايير وهي: رسالة المؤسسة، الإدارة، الجوانب المالية، المناهج، عمليات التدريب، هيئة التدريب، القبول وخدمات المتدربين، التقييم. (ACCET، 2010)

#### ثانياً: نماذج معايير عربية

بدأت بعض الدول العربية باعتماد معايير للجودة الشاملة في مؤسسات التدريب المهني مثل المملكة العربية السعودية وجمهورية مصر العربية، بينما لا تزال أغلب الدول العربية في مراحلها الأولى في هذا المجال مثل فلسطين، وفي ظل قلة النماذج العربية لمعايير الجودة الشاملة في التدريب المهني لجأ الباحث للإستشهاد بمعايير الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية في الدول العربية باعتبار أن المؤسسات التعليمية تتقاطع مع مؤسسات التدريب المهني في كثير من الأمور، مع أن الباحث يدرك جيداً أن هنالك فرق واضح بين معايير الاعتماد والجودة للمؤسسات التعليمية ومؤسسات التدريب المهني. ويستعرض الباحث بعض التجارب في الدول العربية لبناء معايير الجودة في التعليم العام والتعليم الفني والتدريب المهني والتي من الممكن الإستفادة منها في بناء معايير وطنية للجودة.

#### ❖ نموذج وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم الفني في جمهورية مصر العربية

قامت الهيئة القومية لضمان الجودة والاعتماد لمؤسسات التعليم الفني في جمهورية مصر العربية بإعداد وثيقة معايير ضمان الجودة والاعتماد للتعليم الفني، من أجل الإرتقاء بمستوى جودة التعليم وتطويره المستمر، واعتماد المؤسسات التعليمية وفقاً لمعايير قومية تتسم بالشفافية، وتتلاءم مع المعايير القياسية الدولية لهيكله ونظم وموارد وأخلاقيات العملية التعليمية والبحث العلمي والخدمات المجتمعية والبيئية، وكسب ثقة المجتمع في مخرجاتها لتحقيق الميزة التنافسية محلياً وإقليمياً ودولياً، ودعم خطط التنمية القومية الشاملة، وتعزيز الإسهامات المعرفية والثقافية والبحثية لهذه المؤسسات. (الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد، 2011)

### ❖ معايير الاعتماد المهني في المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية

تهتم المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني بالجودة الشاملة في كل عملياتها، وتخصص وحدة خاصة بالجودة الشاملة حرصت على نشر ثقافة الجودة، وتوفير كل ما يلزم لتطبيق الجودة، و تطبيق التقييم الذاتي بشكل سنوي، و الوقوف على الواقع الفعلي للجودة، ووضع التوصيات من أجل التحسين المستمر كما قامت الإدارة العامة للبحوث والدراسات المهنية بالمؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني بالمملكة العربية السعودية بتشكيل فريق فني لإعداد برنامج الجودة والاعتماد المهني بالمؤسسة وخلص الفريق المكلف بإعداد مجموعة من المعايير وهي: الرسالة، الإدارة، الجوانب المالية، المناهج، عملية التدريب، هيئة التدريب، القبول وخدمات المتدربين، التقييم. (المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، 2011)

### ❖ معايير الجودة لإعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية

تعتمد هيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية إثني عشر معياراً لضمان الجودة تم التوصل إليها من خلال الرجوع إلى المعايير العالمية الخاصة بالإعتماد والجودة، حيث تم إنقضاء المعايير التي تتسجم مع أهداف وغايات مؤسسات التعليم العالي في الأردن، وقد صيغت تلك المعايير بحيث تعطي مؤسسات التعليم العالي الأردنية فرصة للتميز والمنافسة والابداع في عمليات التقييم الذاتي لأغراض التحسين المستمر، ومن أهم تلك المعايير: التخطيط ورؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها، والبرامج التعليمية وفعاليتها، وأعضاء هيئة التدريس، والإيفاد والبحث العلمي، والمكتبة ومصادر المعلومات، والحاكمة والإدارة، والمصادر المالية، المصادر المادية، والنزاهة المؤسسية، والتفاعل مع المجتمع، وإدارة ضمان الجودة. (هيئة اعتماد مؤسسات التعليم، 2011)

### ❖ معايير الجودة لإعتماد مؤسسات التعليم العالي في ليبيا

قام المركز الوطني لضمان جودة وإعتماد المؤسسات التعليمية في ليبيا بإعداد دليل ضمان جودة واعتماد مؤسسات التعليم والتدريب، حيث وضع مجموعتين من المعايير هما: (المركز الوطني لضمان الجودة والاعتماد، 2010)

**المجموعة الأولى:** معايير الاعتماد المؤسسي وهي تشمل ما يلي: الرؤية والرسالة والأهداف والتخطيط الإستراتيجي، التنظيم الإداري، البرنامج التعليمي، هيئة التدريس، خدمات الدعم التعليمية، الشؤون الطلابية، المرافق، الشؤون المالية، البحث العلمي وخدمات المجتمع والبيئة، ضمان الجودة والتحسين المستمر، الشفافية والنزاهة.

**المجموعة الثانية:** معايير الاعتماد البرامجي وهي تشمل ما يلي: البرنامج التعليمي، هيئة التدريس، خدمات الدعم التعليمية، الشؤون الطلابية، المرافق، ضمان الجودة والتحسين المستمر.

## ❖ معايير الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة لاعتماد المؤسسات التعليمية في فلسطين

لقد اعتمدت الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة مجموعة من المعايير لاعتماد المؤسسات التعليمية وهي: (الهيئة الوطنية للاعتماد والجودة، 2013)، (العايدي، 2008)

1. **الرسالة والفلسفة والأهداف:** ينبغي على المؤسسة أن تمتلك رسالة واضحة ومعلنة تعكس رؤيتها التعليمية، كما ينبغي عليها ترجمة هذه الرسالة إلى أهداف واضحة قابلة للتحقيق والقياس.

2. **الحكم والإدارة:** ينبغي على المؤسسة أن تمتلك تنظيمًا إداريًا يتماشى مع متطلبات التعليم العالي وبحيث يكون مناسباً لتحقيق أهدافها ومتضمناً الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة وموضحا لعملياتها المختلفة، إضافة لمهام وواجبات وصلاحيات ومسؤوليات القائمين على تنفيذ الأعمال المختلفة الأكاديمية والإدارية.

3. **البرامج التعليمية:** بما أن الهدف الرئيس للمؤسسة تقديم خدمات تعليمية مميزة في إطار رسالتها، وتزويد الطلاب بالمهارات والمعارف والقدرات العلمية والبحثية، لذا عليها أن تهتم بالمناسب فيما يتعلق باتساق مناهجها وتطبيق طرق التدريس الحديثة، إضافة لتوفير البيئة التعليمية المناسبة.

4. **البحث العلمي وخدمات المجتمع:** على المؤسسة إضافة للخدمات التعليمية واجب ومسؤولية هامة في تطوير وتنفيذ برامج بحثية وخدمات مجتمعية تستند إلى رسالة وأهداف المؤسسة.

5. **التدويل والشراكة:** في إطار تطوير البرامج والخدمات المقدمة يمكن للمؤسسة أن تبرم إتفاقيات للتعاون والشراكة مع المؤسسات المحلية أو العالمية المماثلة، على أن تضمن جودة النتائج المرجوة.

6. **الموارد البشرية:** مقياس لدرجة توفر إطار مناسب وموحد لدى المؤسسة تلتزم به مواردها البشرية في نطاقه. يمكن أن يتضمن ذلك من بين أمور أخرى، السياسات، والإجراءات المتعلقة بالتوظيف، وشروط التعاقد مع الموظفين، والأجور، ومعايير العمل، والمظالم، وإنهاء العمل والتعويضات.

7. **الموارد التعليمية:** يجب على المؤسسة أن تولي هذا المحور إهتماماً خاصاً، وأن تضع لهذه الخدمات أهدافاً واضحة تنبثق من أهداف ورسالة المؤسسة، وتشتمل خدمات الدعم التعليمية التي يجب أن توفرها المؤسسة لجميع أعضاء هيئة التدريس والطلاب على المكتبة ومصادر التعلم المتعلقة بها من الكتب والدوريات المطبوعة والإلكترونية وموارد تقنيات التعليم وموارد أنظمة تقنيات المعلومات والخدمات الفنية المساندة مثل الأجهزة التعليمية والمرافق المتخصصة كالمختبرات، والوسائل السمعية والبصرية وخدمات النسخ والتصوير.

8. **الموارد المادية:** يجب أن تكون مرافق المؤسسة والمخصصة للقيام بالأنشطة التعليمية والخدمات المساندة لها، والتجهيزات الموجودة بها كالملاعب والمسارح والمتاحف والمساجد ومواقف السيارات وخدمات النقل وغيرها ملائمة للقيام بهذه الأنشطة بكفاءة وفاعلية

9. **الموارد المالية:** أن تحصل المؤسسة على الدعم المالي اللازم للقيام بعملها، وقدرتها على استخدام هذا الدعم بكفاءة وجدوى عالية وبما يتوافق مع الأنظمة المطبقة وبطريقة تحمي مصالح المؤسسة

وممتلكاتها. ويجب أن يكون لدى المؤسسة ما يكفي من الموارد المالية لتسيير وتقديم الخدمات الإدارية والأكاديمية والبحثية المختلفة ويجب أن تتمتع مصادر الموارد بالشفافية التامة.

**10. التطوير المؤسسي:** يجب على المؤسسة وبشكل مستمر السعي الدائم لتحسين وتطوير جميع أنشطتها وعملياتها من إدارية وأكاديمية وبحثية، لذا يجب عليها إعداد وتوفير جميع السبل والإمكانيات للقيام بعمليات التقييم الذاتي، كما يجب أن يؤدي تقرير التقييم الذاتي إلى برامج وخطوات عملية محددة من أجل معالجة مكامن الضعف وتحسينها والتحسين المستمر لنقاط القوة.

### **11.1.3 بناء معايير وطنية للجودة الشاملة في التدريب المهني**

بعد أن إستعرض الباحث معايير ضمان الجودة والإعتماد في عدد من مؤسسات التعليم والتدريب المحلية مثل الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة، وعدد من المؤسسات في الدول العربية مثل مصر، والسعودية، والأردن، وليبيا، وبعض أنظمة ضبط الجودة والتميز الأوروبية، مثل نظام مالكوم بالدرج لضبط الجودة، ونموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي، ومعايير مجلس إعتماد التعليم والتدريب المستمر الأمريكي، قام الباحث بعمل عدد من الزيارات لوحدة الجودة في بعض الجامعات والكليات مثل الجامعة الإسلامية، حيث أجرى مقابلة مع د. حاتم العايدي رئيس وحدة ضمان الجودة، كما زار الكلية الجامعية للعلوم التطبيقية وأجرى مقابلة مع م. سماح محيسن رئيس وحدة ضمان الجودة، ومن ثم قام الباحث بالتعاون مع خبير محلي في إدارة الجودة هو المهندس موسى الأسطل مدير شركة " أيزو بلص" بجدولة معايير الإعتماد وضبط الجودة التي اعتمدها المؤسسات سابقة الذكر في الدول المختلفة ليسهل مقارنتها، بهدف إنتقاء المعايير المشتركة بين المؤسسات المختلفة العالمية منها والعربية لاعتمادها، مراعيًا في ذلك الإختلافات البسيطة في التسمية أو في التصنيف الرئيسي للمعايير.

جدول (1.1.3): معايير الإعتداف والجودة في بعض المؤسسات التعليمية والتدريبية

معايير إعتداف مؤسسات التعليم لليبيا	وثيقة معايير ضمان الجودة للتعليم الفني مصر	معايير الإعتداف للمؤسسات المهنية السعودية	دليل إعتداف مؤسسات التعليم الأردن	الهيئة الوطنية للإعتداف والجودة فلسطين	مجلس الإعتداف الامريكي	معايير مالكوم بالدرج	المعايير
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	التخطيط، الرؤية، الرسالة، الأهداف
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الحوكمة والقيادة الإدارية
✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	الموارد البشرية (هيئة التدريس)
✓	-	✓	✓	✓	✓	-	الموارد المالية
✓	-	-	✓	✓	-	✓	الموارد التعليمية ومصادر المعلومات
✓	✓	-	-	-	✓	-	المرافق والتجهيزات
✓	✓	-	✓	✓	✓	-	ضمان الجودة والتحسين المستمر
✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	البرامج والمناهج التعليمية
✓	✓	-	-	✓	-	-	المشاركة المجتمعية
-	✓	✓	-	-	✓	✓	عمليات التعليم والتدريب
✓	-	✓	✓	✓	✓	-	شئون وخدمات الطلاب
✓	-	-	✓	-	-	-	الشفافية والنزاهة
-	-	✓	-	-	✓	✓	تقويم أداء الطلبة وأداء المؤسسة

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد على عدد من معايير ضمان الجودة العالمية والعربية والمحلية

من خلال عمليات المقارنة بين المعايير الموضحة في جدول (1.1.3) توصل الباحث إلى أن معايير مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر الامريكى (ACCET) هي الأنسب للارتكاز عليها كمعايير للجودة الشاملة لتقييم وتطوير أداء مراكز التدريب المهني وذلك للأسباب التالية:

1. ان مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر الامريكى (ACCET) هو مؤسسة مختصة في اعتماد مؤسسات التعليم والتدريب المهني وهو ما يتناسب مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني محل الدراسة.

2. هناك توافق كبير بين معايير مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر الامريكى (ACCET) ومبادئ الجودة الشاملة.

3. اعتماد بعض مؤسسات التدريب المهني في الوطن العربي مثل المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني في المملكة العربية السعودية نفس معايير مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر الامريكى (ACCET).

وبناءً على ما سبق فقد وجد الباحث أن أغلب تلك المعايير تختص بالمؤسسات التعليمية، أما مؤسسات التدريب المهني فلها خصوصيتها التي تميزها عن المؤسسات التعليمية، لذا قام الباحث بالمزاوجة في بناء معايير أكثر ملاءمة لمؤسسات التدريب المهني في فلسطين تحاكي معايير الجودة العالمية، بحيث تتسجم مع أهداف مؤسسات التدريب المهني الفلسطينية، وتتسق مع التطلعات المستقبلية لتلك المؤسسات. معتمداً على معايير مجلس اعتماد التعليم والتدريب المستمر الامريكى (ACCET)، ومواءمتها مع متطلبات ومعايير هيئة الاعتماد والجودة الفلسطينية، وذلك بعد أن عرضها على مختصين منهم، م. محمد زكي أبو حية كونه مدير عام التدريب المهني في وزارة العمل بمحافظة غزة، و م. موسى الاسطل مدير مؤسسة "ايزو بلص" وهي مؤسسة وطنية مهتمة بموضوع الجودة وتطبيقاتها في المؤسسات الحكومية والأهلية والخاصة.

وفقاً لما تقدم، فقد قام الباحث بإجراء نقاشات أولية مع المختصين كما تقدم ذكره ، بالإضافة إلى الزملاء العاملين في نفس المجال، وقد قدم الباحث وصفاً دقيقاً استخدمه في الدراسة الحالية، وهو بذلك يقدم نموذجاً لإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب المهني، يمكن اختياره لاحقاً والتطوير عليه وهو موضح في جدول (2.1.3)

جدول (2.1.3): بناء معايير إدارة الجودة الشاملة لمراكز التدريب المهني في فلسطين

المجال	المعيار	المؤشرات
الرسالة والتخطيط	رؤية الإدارة العامة للتدريب المهني	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية الإدارة العامة للتدريب المهني.</li> <li>- تعي الأطراف ذات العلاقة وتشارك في وضع وصياغة رؤية الإدارة العامة للتدريب المهني.</li> <li>- تتفق رؤية الإدارة العامة للتدريب المهني مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني التابعة لها.</li> </ul>
	رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجد وثيقة واضحة ومعلنة لرسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.</li> <li>- تتسق رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني مع رؤيتها.</li> <li>- تعي وتشارك الأطراف المعنية في وضع وصياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.</li> </ul>
	الخطط والأهداف	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لدى الإدارة العامة للتدريب المهني خطة إستراتيجية ملائمة ذات أهداف واضحة ومحددة.</li> <li>- تعد الإدارة العامة للتدريب المهني خطط تشغيلية يتم مراجعتها وتطويرها بشكل دوري.</li> <li>- تتناغم الأهداف الفرعية مع الأهداف العامة بما يسهم في تحقيقها.</li> <li>- تتفق الأهداف العامة للإدارة العامة للتدريب المهني مع الرؤية والرسالة.</li> <li>- الأهداف الفرعية مصاغة بلغة دقيقة وواضحة قابلة للتحقق والقياس.</li> <li>- الأهداف قادرة على إبراز هوية الإدارة العامة للتدريب المهني والمميزة لها عن غيرها.</li> </ul>
الشؤون المالية	الإستقرار المالي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تخصص موازنة مالية سنوية لمراكز التدريب المهني.</li> <li>- الموازنة المالية المعتمدة لمراكز التدريب المهني كافية وتتناسب مع حجم أعمالها.</li> <li>- يتوفر نظام مالي واضح وفق نظم ولوائح محددة.</li> <li>- تقدم الإدارة المالية المسؤولة عن التدريب المهني تقارير مالية بشكل مستمر.</li> <li>- تخضع الموارد المالية في الإدارة العامة للتدريب المهني لتدقيق مالي من قبل المختصين.</li> </ul>
	الإجراءات المالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد سياسات وإجراءات مكتوبة للضبط المالي.</li> <li>- موظفي الإدارة المالية مؤهلين ولديهم القدرة على إدارة الاموال بفاعلية.</li> <li>- تنفذ عمليات الشراء والتوريد وفق إجراءات رسمية واضحة ومحددة.</li> <li>- تنفذ عمليات إستلام وتخزين وصرف الأجهزة والمواد وفق إجراءات واضحة ومحددة.</li> </ul>
المساعدات المالية		<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدم الإدارة العامة للتدريب المهني مساعدات مالية للمتدربين (مصروف، بدل مواصلات).</li> <li>- المساعدات المقدمة للمتدربين تقدم وتدار بشكل عادل ومنصف.</li> <li>- المساعدات المالية المقدمة من جهات مانحة خارجية لمراكز التدريب المهني تدار وفق إجراءات مالية سليمة وتخضع للرقابة والتدقيق من الجهات المختصة.</li> <li>- توجه المساعدات المالية المقدمة من جهات مانحة خارجية للإستفادة منها بالشكل الأمثل بالتوافق مع الإدارة العامة للتدريب المهني.</li> </ul>



المؤشرات	المعيار	المجال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد للإدارة العامة للتدريب المهني هيكل تنظيمي معتمد.</li> <li>- يتسم الهيكل التنظيمي بالوضوح لجميع العاملين من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.</li> <li>- يميز الهيكل التنظيمي بين القيادة الإدارية العليا في الإدارة العامة للتدريب المهني والإدارة التنفيذية في مراكز التدريب المهني ويحدد مسؤوليات وصلاحيات كلٍ منها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>الهيكل</li> <li>التنظيمي</li> <li>للإدارة العامة</li> <li>للتدريب المهني</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد وحدة أو فريق لإدارة الجودة.</li> <li>- يوجد فريق فني مختص للعمل بوحدة إدارة الجودة.</li> <li>- يتوفر نظم ومعايير للجودة ويتم متابعة تنفيذها.</li> <li>- تطبق الإدارة نظام مساءلة ومحاسبة على جميع العاملين وفق لوائح واضحة ومحددة.</li> <li>- تضع الإدارة نظاماً لتقويم أداء المؤسسة وفق معايير الجودة.</li> <li>- تراقب الإدارة الاخفاقات وتحللها وتتخذ الإجراءات العلاجية والوقائية لتلافيها.</li> <li>- تعمل الإدارة على التطوير والتحسين المستمر في الأداء بناءً على نتائج التقويم وفق آليات وخطط محددة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الجودة</li> <li>والتحسين</li> <li>المستمر</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تتسم عمليات إستقطاب واختيار العاملين في مراكز التدريب المهني بالنزاهة والشفافية.</li> <li>- يوجد في مراكز التدريب المهني موظفين (إداريين ومدربين) بأعداد تكفي للقيام بمهام المراكز المختلفة.</li> <li>- مرتبات العاملين في مراكز التدريب المهني تتناسب مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية بالمقارنة مع أقرانهم في المؤسسات الأخرى.</li> <li>- العاملين بمراكز التدريب المهني يحملون مؤهلات تتناسب ومهامهم الوظيفية.</li> <li>- لدى العاملين بمراكز التدريب المهني الخبرات الكافية والتدريب اللازم للقيام بمهامهم الوظيفية.</li> <li>- يخضع العاملون في مراكز التدريب المهني لبرامج تدريبية لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية قدراتهم.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الموارد</li> <li>البشرية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>القيادة</li> <li>والحوكمة</li> <li>والإدارة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحفظ الإدارة السجلات وفق نظام واضح ومحدد.</li> <li>- تصنف السجلات حسب نوع الوثائق التي تحتويها.</li> <li>- تستخدم السجلات من قبل الموظفين المعنيين فقط.</li> <li>- تحافظ الإدارة على سرية المعلومات التي بالسجلات.</li> <li>- تستخدم الإدارة نظام الأرشفة الإلكترونية للوثائق والمعلومات.</li> <li>- تسمح الإدارة للموظفين والمتدربين بالإطلاع على المعلومات المؤرشفة في سجلاتهم الخاصة.</li> <li>- تحتفظ الإدارة بالسجلات والوثائق لفترة من الزمن ومن ثم تتخلص منها حسب ما تنص عليه اللوائح والنظم الخاصة بذلك.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>السجلات</li> <li>والوثائق</li> </ul>	

المجال	المعيار	المؤشرات
القيادة والحوكمة والإدارة (بتبع)	الإتصالات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحرص القيادة الإدارية على تعزيز الإتصال والتواصل بين مختلف المستويات الوظيفية بما يخدم عمليات التدريب.</li> <li>- تعقد الإدارة العامة للتدريب المهني إجتماعات دورية وغير دورية مع الإدارة التنفيذية في مراكز التدريب المهني.</li> <li>- تنفذ الإدارة العامة للتدريب المهني بزيارات ميدانية لمراكز التدريب المهني بشكل مستمر بهدف التواصل مع العاملين في المراكز وكذلك المتدربين.</li> <li>- تعقد الإدارة التنفيذية في المراكز إجتماعات دورية وغير دورية مع العاملين في المراكز.</li> <li>- تحرص الإدارة العامة للتدريب المهني والإدارة التنفيذية في المراكز على توفير فرص التواصل مع أولياء الأمور.</li> </ul>
	العلاقات المهنية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحرص الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب المهني على نسج علاقات مهنية مع مؤسسات التدريب المهني الأخرى بغرض تبادل المعارف والخبرات.</li> <li>- تبني الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب المهني علاقات مهنية مع النقابات والإتحادات المهنية بغرض تعزيز الشراكة المهنية.</li> <li>- تبني مراكز التدريب المهني علاقات مهنية مع سوق العمل المحلي بما يخدم المتدربين والعملية التدريبية.</li> </ul>
المناهج	الأهداف التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصاغ الأهداف التدريبية للبرامج والدورات التدريبية وفق منهج تربوي سليم.</li> <li>- تشمل الأهداف التدريبية جميع المحتوى التدريبي في البرامج والدورات التدريبية.</li> <li>- تصاغ الأهداف التدريبية بشكل متسلسل يشمل الشقين المعرفي والمهاري.</li> </ul>
	مواد البرنامج التدريبي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتوفر محتوى تدريبي لجميع مواد البرامج التدريبية.</li> <li>- يتوفر خطط تدريبية فصلية ويومية لجميع البرامج التدريبية.</li> <li>- الخطط التدريبية معدة بطريقة سليمة موضحاً فيها الأهداف لجميع فصول المحتوى التدريبي.</li> <li>- يمتاز المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية بالتكامل بين الشقين النظري والعملية للمهنة.</li> <li>- يشتمل المحتوى التدريبي للبرامج تعريف واضح وكاف لوسائل الوقاية والسلامة المهنية.</li> <li>- يتناسب المحتوى التدريبي للبرامج التدريبية مع متطلبات ممارسة المهنة.</li> <li>- تتوفر المواد والأجهزة اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية.</li> </ul>
	قياس الأداء	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم تحديد قياسات الأداء وتحديثها بشكل دوري لضمان فعالية العملية التدريبية.</li> <li>- يحتوي نظام التقييم على مجموعة من العناصر مثل درجات المتدربين في الإختبارات، والمسابقات، والتقارير والابحاث، والمشاريع، والحضور، والمشاركة.</li> <li>- يتم إجراء المقارنات بين الأفراد والمجموعات عند تقييم الأداء.</li> </ul>

المجال	المعيار	المؤشرات
المناهج (يتبع)	مراجعة وتنقيح المناهج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم مراجعة المناهج وفق إجراءات منهجية فعالة بهدف التحسين المستمر.</li> <li>- تقم الإدارة العامة للتدريب المهني البرامج والمناهج التدريبية بشكل منتظم وفق نظام علمي معتمد للقياس والتقييم.</li> <li>- تشرك الإدارة العامة للتدريب المهني المعنيين مثل (المدرسين والمتدربين والخريجين).</li> <li>- وأصحاب العمل والخبراء والإستشاريين ..الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.</li> <li>- يتم إعتداد التعديلات من إضافة أو حذف على المناهج بالإعتداد على ربط المناهج بالنتائج التدريبية المتوقعة.</li> </ul>
	منح الشهادات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يمنح الخريج شهادة تخرج بعد إتمام المتطلبات التدريبية في المدة الزمنية المحددة للبرنامج.</li> <li>- تعتمد شهادة التخرج من الجهات الرسمية في الداخل والخارج.</li> <li>- تجيز شهادة التخرج الخريج لممارسة المهنة في سوق العمل المحلي والاقليمي والدولي.</li> <li>- يوضح في شهادة التخرج المواد التدريبية والمستوى المهني الذي إجتازه المتدرب.</li> </ul>
العملية التدريبية	طرق التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم إعتداد طرق تدريب تزيد من فاعلية وإستجابة المتدربين.</li> <li>- يتم تزويد المدرسين بخطط ومناهج موحدة لضمان توحيد طرق التدريب وفق المخطط.</li> <li>- تتسجم طرق التدريب مع متطلبات المهنة لتحقيق الأهداف التدريبية.</li> <li>- يتم إعتداد طرق تدريب تراعي الفروق الفردية، والخلفيات المهنية السابقة لدى المتدربين.</li> <li>- يتم إعتداد طرق تدريب تحفز المتدربين وتشجيعهم على التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.</li> </ul>
	التدريب الداخلي والخارجي	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتوفر خطط وإجراءات مكتوبة لتنفيذ التدريب الداخلي والخارجي.</li> <li>- يتم الإشراف على عمليات التدريب الداخلي والخارجي بشكل منتظم وتوجيه المدرسين.</li> <li>- يتم متابعة عمليات التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وفق أدوات تقييم معتمدة.</li> <li>- يتم اختيار أماكن مناسبة للتدريب الخارجي لضمان نقل الخبرات اللازمة للمتدربين.</li> </ul>
	المعدات واللوازم	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتوفر في مركز التدريب المهني الأجهزة والمعدات والأدوات اللازمة كما ونوعاً.</li> <li>- تتناسب الأجهزة والمعدات والأدوات في مركز التدريب مع ما هو مستخدم في سوق العمل.</li> <li>- تجرى عمليات صيانة دورية وتحديث للأجهزة والمعدات والأدوات في مركز التدريب المهني.</li> <li>- توفر الإدارة العامة للتدريب المهني المواد الخام اللازمة للتدريب بشكل منتظم.</li> </ul>
	المرافق التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتناسب مبنى الإدارة في مركز التدريب المهني مع أنشطة وعدد موظفي إدارة المركز.</li> <li>- غرف المدرسين في مركز التدريب المهني كافية ومجهزة بشكل مناسب.</li> <li>- مباني الورش والمختبرات العلمية في مركز التدريب المهني مجهزة وتتناسب مع الأنشطة التدريبية التي تمارس فيها.</li> <li>- الغرف الصفية الخاصة بالمحاضرات النظرية في مركز التدريب المهني مجهزة ومناسبة.</li> <li>- المرافق الصحية في مركز التدريب المهني مجهزة وكافية.</li> <li>- المرافق الصحية الخاصة بذوي الحاجات الخاصة مجهزة بشكل يتناسب مع وضعهم الخاص</li> </ul>

المجال	المعيار	المؤشرات
العملية التدريبية (يتبع)	المرافق التدريبية (يتبع)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الملاعب والساحات والمناطق الخضراء في مركز التدريب مجهزة ومناسبة للمتدربين.</li> <li>- مكتبة المركز مجهزة بالكتب والوسائل التعليمية والتدريبية اللازمة.</li> <li>- قاعات الاجتماعات والأنشطة في مركز التدريب المهني مجهزة ومساحتها مناسبة.</li> <li>- تتوفر في البيئة التدريبية مواصفات الامن والسلامة (أرضيات، سلال، طفايات حريق،....).</li> <li>- الإضاءة الطبيعية والصناعية في الورش وقاعات التدريس متوفرة بشكل كافي.</li> <li>- التهوية الطبيعية والصناعية تتوفر في الورش وقاعات التدريس بشكل كافي.</li> </ul>
هيئة التدريب (المدرسين)	مؤهلات المدرسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- المدرسين مؤهلين وحاصلين على شهادات تخصصية.</li> <li>- يمتلك المدرسون مهارات تربوية تؤهلهم لإدارة عمليات التدريب بكفاءة.</li> <li>- لدى المدرسين خبرات عملية في المهنة وخبرات في مجال التدريب.</li> </ul>
	الإشراف على عمليات التدريب	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد مشرفين مهنيين مؤهلين وذوي خبرة عملية في مجال التدريب.</li> <li>- يقوم المشرفون المهنيون بالإشراف على عمليات التدريب وتوجيه المدرسين.</li> <li>- يتابع ويقيم المشرفون البيئة التدريبية والتجهيزات والمتدربين.</li> </ul>
	تدريب المدرسين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم إعداد خطط تطويرية لتدريب ورفع كفاءة المدرسين مهنيًا وتربويًا.</li> <li>- يتم تشجيع المدرسين بالإلتحاق بدورات تدريبية متقدمة لتطوير قدراتهم المهنية ورفع كفاءتهم.</li> <li>- يتم تنفيذ دورات رفع كفاءة للمدرسين بشكل منتظم بالتعاون مع مؤسسات متخصصة.</li> </ul>
القبول وخدمات المتدربين	إستقطاب المتدربين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم الترويج والإعلان عن البرامج التدريبية في وسائل الاعلام المختلفة.</li> <li>- يتم التحقق من وصول الإعلان عن البرامج التدريبية للفئة المستهدفة.</li> <li>- يشمل الإعلان تفاصيل عن البرامج التدريبية ومدة الدراسة والبرامج وأماكن ومواعيد التسجيل</li> </ul>
	التسجيل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعد لائحة مكتوبة موضح فيها إجراءات التسجيل وشروط الإلتحاق بالبرنامج التدريبي.</li> <li>- يتم إعداد لائحة مكتوبة يوضح فيها حقوق وواجبات الطرفين المركز والمتدرب.</li> <li>- يتم توجيه وإرشاد الراغبين في الإلتحاق بمراكز التدريب لتحديد ميولهم المهنية.</li> <li>- يتوافر التسجيل الإلكتروني للراغبين بالإلتحاق بالبرامج التدريبية بمراكز التدريب المهني.</li> <li>- تحفظ وتؤرشف سجلات المتدربين إلكترونياً لتسهيل العمليات الإدارية الخاصة بهم.</li> </ul>
	خدمات المتدربين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقدم خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين.</li> <li>- تقدم خدمات التوجيه والإرشاد المهني للخريجين بمتابعتهم في سوق العمل.</li> <li>- تقدم أنشطة تثقيف صحي وسلامة مهنية.</li> <li>- يتم تعزيز القيم الدينية والاخلاقية لدى المتدربين.</li> <li>- يتم تنفيذ أنشطة لامنهجية للمتدربين رياضية وثقافية وغيرها.</li> </ul>

المؤشرات	المعيار	المجال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تعزز الإدارة العامة للتدريب المهني القيم الاجتماعية لدى العاملين والمتدربين في مراكز التدريب المهني.</li> <li>- تحافظ الإدارة العامة وإدارة المراكز على سمعة المراكز.</li> <li>- تتفاعل الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب مع المؤسسات المجتمعية الأخرى.</li> <li>- تهتم مراكز التدريب المهني بالبحوث العلمية من أجل خدمة المجتمع.</li> </ul>	المسؤولية الاجتماعية	المسؤولية الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتوفر نظام قياس وتقويم معتمد وواضح لأداء المتدربين.</li> <li>- يتم تقييم وتسجيل مدى تقدم المتدربين ومدى استفادتهم من التدريب بانتظام.</li> <li>- تتنوع أنظمة وأساليب تقييم المتدربين مثل الإمتحانات النظرية والعملية والمشاريع وغيرها.</li> <li>- توثق نتائج تقييم المتدربين في سجلات ورقية وإلكترونية.</li> <li>- يتم إطلاع المتدربين على نتائج التقييم الخاصة بهم بشكل منتظم.</li> </ul>	تقدم المتدرب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يوجد لائحة داخلية يوضح فيها شروط الإلتزام والحضور وعدد أيام الغياب المسموح بها والجزاءات التي تتخذ بحق المخالفين ويتم إطلاع المتدربين عليها.</li> <li>- يوثق حضور وغياب المتدربين في سجلات يومية وترصد إلكترونياً فيما بعد.</li> </ul>	حضور و الإلتزام المتدرب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم توفير طرق التواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.</li> <li>- يتم وضع إجراءات مكتوبة لتوثيق تقييم رضا المتدربين عن عمليات التدريب والخدمات المقدمة.</li> <li>- يتم توظيف والإستفادة من التقييم المرحلي والتقييم النهائي لتحقيق رضا المتدربين.</li> </ul>	رضا المتدرب	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تفتح قنوات للتواصل مع المدربين لتقديم آرائهم واقتراحاتهم بما يخدم جودة التدريب والمتدربين.</li> <li>- يتم قياس رضا المدربين عن توفر اللوازم التدريبية وطرق اختيار المتدربين والبيئة التدريبية.</li> <li>- يتم قياس الرضا الوظيفي للمدربين من حيث الدرجة الوظيفية والراتب وفق إجراءات واضحة.</li> </ul>	رضا المدرب	عملية التقييم
<ul style="list-style-type: none"> <li>- يتم التواصل مع أصحاب العمل لتقديم آرائهم واقتراحاتهم بما يخدم التدريب والمتدربين.</li> <li>- يتم توثيق تقييم رضا صاحب العمل عن جودة التدريب وكفاءة الخريجين وفق إجراءات محددة.</li> </ul>	رضا صاحب العمل	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضع خطط وإجراءات مكتوبة ويتم متابعة تطبيقها لأجل توفير وسائل فعالة يمكن من خلالها تقويم وتوثيق جودة البرامج التدريبية.</li> <li>- تتوفر وثائق توضح الخدمات المقدمة التي تتصل بإكمال مراحل التدريب والتوظيف.</li> <li>- يتم توثيق بيانات الخريجين في سجلات معتمدة وتزويد المؤسسات المختصة بنسخ منها.</li> <li>- يتم حصر المؤسسات التعليمية التي تمنح الفرصة للخريجين بإكمال دراستهم فيها.</li> <li>- يتم تزويد الخريجين ببيانات المؤسسات التي توفر فرص للعمل فيها للخريجين.</li> </ul>	اكمال مراحل الدراسة والتوظيف	

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالإستناد على عدد من معايير الجودة الشاملة

## 2.3 المبحث الثاني

### الأداء المؤسسي

1.2.3 المقدمة

2.2.3 مفاهيم الأداء

3.2.3 الأداء المؤسسي

4.2.3 أبعاد الأداء المؤسسي

5.2.3 مكونات الأداء المؤسسي

6.2.3 خصائص الأداء المؤسسي

7.2.3 تقييم الأداء المؤسسي

8.2.3 تطوير الأداء المؤسسي

### 1.2.3 المقدمة:

يعد الأداء المؤسسي القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات، لذا فهو يعد مفهوماً هاماً وجوهرياً بالنسبة للمؤسسات بشكل عام، بل يكاد يكون الظاهرة الشمولية لكافة فروع وحقول العمليات الإدارية. وبالرغم من كثرة البحوث والدراسات التي تناولت مفهوم الأداء، إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع أو إتفاق حول مفهوم محدد لهذا العنوان ويعود ذلك - ربما - لإختلاف المقاييس والمعايير التي تعتمد عليها المؤسسات في دراسة الأداء وقياسه؛ والتي ترتبط بشكل وثيق بالأهداف والإتجاهات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

يتناول هذا المبحث مفهوم الأداء باعتباره مؤشراً تبنى عليه العديد من القرارات، ويتضح ذلك من خلال دراسة مفهوم الأداء، والتفريق بين الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي، كما يتناول هذا المبحث أبعاد الأداء ومكوناته وخصائصه، بالإضافة لتقييم الأداء.

### 2.2.3 مفاهيم الأداء

**الأداء في اللغة:** يُعرف الأداء لغةً بأنه: "أي عمل أو إنجاز، والأداء هو الفعل المبذول أو النشاط الذي تم إنجازه فالأداء: هو نتاج جهد معين قام ببذله فرد لإنجاز عمل معين، والأداء المهني هو القيام بأعباء الوظيفة من مسئوليات وواجبات وفقاً للمعدل المطلوب من العامل الكفؤ". (الونداني، 1999: 48).

**الأداء اصطلاحاً:** "إختلف الباحثون في تحديد مفهوم الأداء بسبب تعدد وإختلاف مؤشرات قياسه، تبعاً لإختلاف طبيعة عمل المؤسسات وأهدافها والجهات التي تقيسه، فمنهم من رأى الأداء نتيجة نهائية لنشاط المؤسسة، وهو ما ذهب إليه بعض الباحثون عندما عرف الأداء بأنه "النتيجة النهائية لنشاط المؤسسات". (Wright, 1996: 259)

يجمع أغلب الباحثين على أن الأداء هو "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"، حيث يركّز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال درجة تحقيق وإتمام مهام وظيفته. كما يركّز أيضاً على المسؤولية الكلية للمديرين تجاه تحقيق هذه الأهداف. (بن عيشاوي، 2013)

### 3.2.3 الأداء المؤسسي

**المؤسسة:** هي مجموعة من العمليات الإنتاجية والخدماتية المتفاعلة مع بعضها البعض وضعت داخل الإدارات، لتسهيل إدارتها وتطويرها - دون خلل - باعتبار أن أي خلل في العملية أو في تفاعلها مع العمليات الأخرى يؤدي إلى خلل في المنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء. (عايش، 2008)

**الأداء المؤسسي:** هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية، لذا فالأداء المؤسسي يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى، والتي تكون

محوراً للتقييم وبالتالي تشمل المؤشرات المالية وغير المالية وقياس الموجودات الملموسة وغير الملموسة، وتشمل الجوانب العريضة للأداء المؤسسي المرتكزة على الإستراتيجيات والعمليات والموارد البشرية والنظم. (العلواني، 2006)

**الأداء الوظيفي:** يشير الأداء الوظيفي إلى مجموعة السلوكيات الإدارية المعبرة عن قيام الموظف بعمله، وتتضمن جودة الأداء، حسن التنفيذ، الخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الإتصال والتفاعل مع بقية أعضاء المنظمة والإلتزام باللوائح الإدارية التي تنظم عمله، والسعي نحو الإستجابة لها بكل حرص ولذا تسعى المنظمات إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القدرات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياج الأفراد إلى التطوير. (أبو عامر، 2008)

### 4.2.3 أبعاد الأداء المؤسسي

يركز البعض على الجانب الإقتصادي في الأداء، بينما يعمد البعض الآخر إلى الأخذ في الحسبان الجانب التنظيمي والإجتماعي، وهذا من منطلق أن الأداء مفهوم شامل، وتتمثل هذه الأبعاد فيما يلي: (الداوي، 2010)

- **البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمدها المؤسسة في الأداء التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى إدارة المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكلية التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الإجتماعية أو الإقتصادية، وهذا يعني أنه بإمكان المؤسسة أن تصل إلى مستوى فعالية آخر ناتج عن المعايير الإجتماعية والإقتصادية يختلف عن ذلك المتعلق بالفعالية التنظيمية. نستنتج مما سبق أن هذه المعايير المعتمدة في قياس الفعالية التنظيمية تلعب دوراً هاماً في تقويم الأداء، حيث تتيح للمؤسسة إدراك الصعوبات التنظيمية في الوقت الملائم من خلال مظاهرها الأولى، قبل أن يتم إدراكها من خلال تأثيراتها الإقتصادية.
- **البعد الإجتماعي للأداء:** يشير البعد الإجتماعي للأداء إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على إختلاف مستوياتهم، لأن مستوى رضا العاملين يعد مؤشراً على ولاء الأفراد لمؤسستهم. وتتجلى أهمية ودور هذا الجانب في كون أن الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر سلباً على المدى البعيد إذا إقتصرت المؤسسة على تحقيق الجانب الإقتصادي، وأهملت الجانب الإجتماعي لمواردها البشرية، فكما هو معروف أن جودة الإدارة في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الإقتصادية مع الفعالية الإجتماعية، لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الإجتماعي السائد داخل المؤسسة.



### 5.2.3 مكونات الأداء المؤسسي

يتكون مصطلح الأداء من مكونين رئيسيين هما الكفاءة والفعالية ، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة، وبناءً على ذلك سنتطرق لهذين المصطلحين الهامين: (الكساسبية، 2011)

- **الكفاءة:** تعرف الكفاءة بانها "قيمة الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المنتجات" وهي بالتالي مفهوم لترشيد استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، ويعتمد قياس الكفاءة على مؤشرين أساسيين هما: مدى توفر الطاقات البشرية والمادية والمالية والمعلومات المتاحة، وسبل استخدام تلك الموارد لتحقيق الأهداف.
- **الفاعلية:** وهي مؤشر لمدى تحقيق الأهداف، ولذلك فهي تهتم بالأهداف التي تحددها المنظمة ومدى تحقيقها، بالإضافة إلى تحسين عملياتها الداخلية والحصول على الموارد التي توصف بالندرة من البيئة التي تعمل فيها.

### 6.2.3 خصائص الأداء المؤسسي

- عرف عدد من الباحثين الأداء بأنه المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة، ويمتاز بعدة خصائص أهمها: (الدجني، 2011)
- المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التي تثرى المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
  - الإعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المختصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.
  - المحافظة على الإستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال إتباع النظم والقوانين المعتمدة.
  - إستثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
  - اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق توفراً للمؤسسة على مستوى الخدمات المقدمة.
  - التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد المؤسسة في التوظيف.
  - تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من أجل تقدمها.
  - يضمن العمل المؤسسي خلق قيادات بديلة وبتيح المجال للمتميزين لتقديمهم في الوظائف العليا.

- عدم الإنفراد بالأعمال، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعفه في جانب من الجوانب لابد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

### 7.2.3 تقييم الأداء المؤسسي

مفهوم تقييم الأداء المؤسسي هو عملية تهدف لمقارنة الأداء الفعلي مع المعايير المحددة مسبقاً في خطة أو إستراتيجية المؤسسة، بما يساعد على كشف الانحرافات والإختلافات في فترة تسمح باتخاذ الإجراءات التصحيحية. (الكساسبة، 2011)

#### أولاً: أهداف تقييم الأداء المؤسسي

- هناك العديد من الأهداف التي تسعى المؤسسات والشركات إلى تحقيقها من خلال تطبيقها لعملية تقويم الأداء المؤسسي، ومن أهمها: (مزغيش، 2012)
- المساعدة في التحقق من مدى قدرة الوحدات المحلية لدى المؤسسة في تحقيق أهدافها فمن خلال توفر مجموعة من المعايير والمقاييس المستخدمة، لتقييم الأداء يمكن أن يتم تحديد الفارق بين ما هو مخطط له وما تم إنجازه فعلياً، وبالتالي تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة.
  - تسليط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال الإدارة لكافة الموارد المتاحة لها ويتم ذلك من خلال إستثمار الموارد البشرية بصورة أفضل، والحد من إهدار الموارد المالية من خلال تقليل التكاليف والنفقات بما لا يؤثر على جودة الخدمة المقدمة.
  - تساعد المدير في معرفة ما يحتاجه لتحقيق أداء عالي يتناسب وأهدافه الموضوعية، فنماذج التقييم تشتمل على مجموعة أسس تساهم في تحديد الطريق الصحيح لرفع كفاءة الأداء والتي إن تم إتباعها تساهم في تحسين مستوى الأداء لدى المؤسسة.
  - المساهمة في تطوير الأقسام المحلية للمؤسسة، وذلك من خلال تشخيص مشاكل ومعوقات كل قسم داخل المؤسسة ومحاولة معالجتها بعد تقويمها من خلال أسس ومعايير محددة.
  - خلق جو من التنافس بين كافة الأقسام داخل المؤسسة من خلال تعزيزها لمبدأ الثواب والعقاب.
  - تحقيق مستوى أفضل من رضا العملاء والعاملين على حد سواء، فلا بد من مواكبة التطور من أجل الإستمرار في تقديم الأفضل للعملاء والعاملين من خلال توفير مجموعة من المعايير لقياس مدى رضاهم عن تلك الخدمات المقدمة.

#### ثانياً: أهمية تقييم الأداء وفق معايير الجودة الشاملة

عملية تقييم الأداء عملية مهمة جداً، والعمل بها يعود بالفائدة على كل من المنظمة، والمدراء، والعاملين فيها كالتالي: (عكاشة، 2008)

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي، الذي يبعد تعدد شكاوى العاملين تجاه المنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين وإستثمار قدراتهم، بما يساعدهم على التقدم والتطور.
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية، كون نتائج هذه العملية ستسهم في تطوير المؤسسة ككل.
- دفع المدراء والمشرفين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية، وتعزيز قدراتهم الإبداعية، للوصول إلى أفضل ما يمكن لأداء المرؤوسين.
- دفع المدراء إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين، والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم.
- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية ، وذلك لزيادة شعوره بأن هنالك من يهتم بتطوير قدراته.
- دفع العامل للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص، ليترقب فوزه بإحترام وتقدير رؤسائه معنوياً.

### ثالثاً: المستويات التي يؤثر عليها تقييم الأداء

يؤثر تقييم الأداء على ثلاثة مستويات هي: (عايش، 2008)

- العمل الفعلي الذي يقوم به الفريق.
  - العمل الذي يؤديه كل شخص كعضو في الفريق.
  - أداء الفريق ككل ومدى مساهمته في أداء المنظمة.
- لذا يجب التطرق للمستويات الثلاثة كي يكون شاملاً، ولكي يتحقق ذلك، لابد لتقييم أداء الفريق كي يحقق الشمول المطلوب من أن يتبع إحدى طرق التقييم التالية: (عايدة، 2002)
1. تقييم الزملاء: يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق.
  2. رضا العملاء: يتم قياس مستوى رضا العملاء الداخليين والخارجيين.
  3. التقييم الذاتي: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل.
  4. تقييم قائد الفريق: يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل.
  5. تقييم الإدارة: يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

### رابعاً: علاقة تقييم الأداء المؤسسي بمستويات الأداء الأخرى

من المعروف أن هناك ثلاثة مستويات متدرجة للأداء يمكن توضيحها بما يلي: (يونس، 1998)

**المستوى الأول:** تقييم الأداء العام، ويهدف إلى تقييم الأداء العام للدولة أو أي قطاع من القطاعات الإنتاجية أو الخدماتية الأخرى، فتقييم خطط التنمية الإجتماعية والإقتصادية للدولة لمعرفة المطلوب منها وتحديد نقاط القوة والضعف بها يعد مثلاً لمستوى الأداء العام، كما أن تقييم أداء القطاع الخدماتي في الدولة يعد مثلاً آخر.

**المستوى الثاني:** تقييم الأداء المؤسسي، والذي يتضمن تقييم أداء الوزارات والدوائر والبلديات والمؤسسات والشركات، ويتم ذلك من خلال إستحداث مجموعة من معايير الأداء وقياس مستوى الإنجاز الفعلي في ضوء تلك المعايير المعدة للأداء المطلوب.

**المستوى الثالث:** تقييم الأداء الفردي، حيث يتضمن ذلك كل فرد من العاملين في أي دائرة أو مؤسسة وذلك من خلال وضع بعض الأسس والمعايير لتقييم الأداء الفردي والمنبثقة من تحليل الوظائف التي يقوم بها العاملون، ويعد هذا التقييم حجر الأساس لتقييم الأداء ككل.

من الملاحظ من خلال تعريف المستويات الثلاثة السابقة بأنها تتأثر وتتوثر فيما بينها فهي تشترك في الأهداف العامة لعملية تقييم الأداء كمعرفة نقاط القوة والضعف في الأداء للفرد والمؤسسة والقطاع العام، كما أنها تعد عمليات متكاملة، ذلك أن تقييم أداء الدولة يتطلب تقييم أداء مؤسساتها والذي يحتاج بدوره لتقييم أداء الأفراد داخلها، إلا أن هذه المستويات الثلاثة تختلف فيما بينها في الأسس التي يتم تحديدها في كل مستوى لتقييم الأداء من خلالها. وبشكل مستوى تقييم الأداء المؤسسي "حلقة الوصل" التي تربط بين أدنى مستوى وهو الفرد وأعلىها وهي الدولة، فالأداء المؤسسي يعتمد بصورة أساسية على مستوى أداء الأفراد المكونين للمؤسسة، إذ لا يعقل أن تنجح المؤسسة في تحقيق أهدافها دون أن يتوافر لها أفراد أكفاء، وبنفس المنطق فإن نجاح المؤسسات تعتمد بصورة رئيسية على توافر إستراتيجية محددة المعالم يتم صياغتها على مستوى الحكومة لتحقيق الأهداف العامة. (يونس، 1998)

ومما سبق نتضح أهمية العلاقة بين مستوى الأداء المؤسسي والفردي، حيث أن هناك علاقة سببية بين الأداء المؤسسي والأداء الفردي بمعنى أنه: في حالة توفر المناخ الفعال للأفراد فإن أدائهم العالي ينعكس على الأداء المؤسسي، وأنه في حالة وجود فجوة في الأداء فلا بد من تشخيصها بصورة علمية. (بدر، 2009)

### 8.2.3 تطوير الأداء المؤسسي

تسمى عملية تطوير الأداء بتكنولوجيا الأداء الإنساني، ويمكن تعريفها بأنها طريقة منظمة شاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها منظمة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي، ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء. وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء عندما يتم معرفة، وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها ويتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا يمكن أن يتضمن مراجعة للنظام وإدخال وسائل ومعدات جديدة، وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الإتفاق على أحد هذه الخطوات، أو أكثر يتم تطبيقها فعلياً. (الدجني، 2011)

من أجل تطوير الأداء لابد من تحليل فجوة الأداء وهي تحديد إنحراف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف، ثم البحث في مصادر الإنحراف وأسبابه من أجل تحديد وسائل علاجها للعودة بالأداء إلى المستوى المطلوب، فبالنسبة لمؤسسات التدريب المهني، فإن الأداء المستهدف يمثّل الجودة المتوقعة للمستفيد (المتدرب) حول خدمات المؤسسة التدريبية، أما الأداء الفعلي فيمثّل الجودة التي يدركها المستفيد (المتدرب) فعلا من خلال تلقينه تلك الخدمات، فبالإعتماد على إدارة الجودة الشاملة يتم تقليص تلك الفجوة الفاصلة ما بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، ومحاولة القضاء عليها، ثم العمل على تجاوزها فيما بعد من خلال عمليات التحسين المستمر والذي هو جوهر فلسفة إدارة الجودة الشاملة، ويتم تطوير الأداء من خلال الخطوات التالية: (بن عيشاوي، 2013)

1. تحديد المستوى المستهدف من الأداء في جميع قطاعات المؤسسة.
2. قياس المستوى الفعلي للأداء في جميع مجالات النشاط بالمؤسسة.
3. تحديد مدى بين المستويين المستهدف والفعلي للأداء، وتحليل تطورها ورصد مصادر هذا التطور.

### 3.3 المبحث الثالث

#### علاقة الجودة الشاملة بالأداء المؤسسي

1.3.3 المقدمة

2.3.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء

3.3.3 أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء

4.3.3 دواعي استخدام الجودة الشاملة وأهميتها

### 1.3.3 المقدمة

تعتبر دراسة العلاقة التي تربط إدارة الجودة الشاملة بالأداء أحد أهم وأعقد الدراسات، ويعزى سبب ذلك للمفهومين وطبيعة الروابط ذات التأثير المتبادل التي تجمع بينهما، ويمكن القول أن تأثير إدارة الجودة الشاملة على الأداء يؤدي دور الرافعة التي تحمل الأداء إلى التميز المطلق عن طريق التطبيق السليم لمبادئها ، ولعل هذا الأسلوب في تحليل هذه العلاقة هو غالب ما يقر به مؤيدو إيجابية العلاقة بين المفهومين والذي قد لا يجد قبولاً عند الآخرين ممن يشككون في مدى واقعية هذه الفلسفة.(مزغيش، 2012)

لذا فإن هذا المبحث يتناول علاقة الجودة الشاملة بالأداء، كما يوضح أثر الجودة الشاملة على الأداء، مستنداً في ذلك إلى الأبحاث والدراسات السابقة، مسلطاً الضوء على أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة عموماً وأداء العاملين على وجه الخصوص.

### 2.3.3 علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء

إن جودة الأداء أو الأداء الجيد في مفهوم إدارة الجودة الشاملة لا يحدث بشكل عفوي، فلا يمكن لها أن تتحقق إلا إذا خطط لها من واقع وصميم عمل المؤسسة الفعلي ذاته، لذا فإنها تخترق وتنفذ إلى كل أوجه العمل في المؤسسة، وينبغي التأكيد على أن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو الإلتزام بمبادئها وأبعادها، لضمان أن كل فرد في المؤسسة يؤدي عمله بالأسلوب الذي يؤكد على تحقيق كفاءة عالية وراسخة في الأداء وضمان عملية التطوير المستمر.(أحمد، 2003)

ويرتبط تعريف إدارة الجودة الشاملة بالتحسين المستمر في الأداء على المدى الطويل من خلال التركيز على متطلبات وتوقعات الزبائن مع عدم إغفال متطلبات المساهمين وجميع أصحاب المصالح الأخرى.(العزاوي، 2005)

كما أن إدارة الجودة الشاملة عبارة عن أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية.(حمود، 2005)

### 3.3.3 أثر الجودة الشاملة على الأداء

إن الإلتزام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة يكون له أثر واضح على الأداء، حيث تؤدي دور القوة التي تدفع الأداء نحو التميز المطلق ، وذلك بالتطبيق السليم لمبادئها ، وهذا الأثر يظهر على الأداء المؤسسي والأداء الوظيفي على النحو التالي:

### أولاً: أثر الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي

يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة أسلوب شامل، يهدف أساساً إلى التحسين المستمر للعملية الإدارية وذلك بإرضاء المستفيد، ومحاولة معالجة الأخطاء وتلافيها قبل حدوثها، والتركيز على العمليات،

هذا بالإضافة إلى الإهتمام بالنتائج، وهذا يتطلب تحفيز العاملين بالمؤسسة وحثهم على العمل الجاد والمخلص من خلال الثناء عليهم وتحفيزهم مادياً ومعنوياً، وأن تتوفر لدى المؤسسة أيضاً البيانات والمعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يتم اتخاذ القرارات الصحيحة وفي الوقت الصحيح المناسب، وكل هذا يؤدي بدوره إلى جودة عملية الإتصال بين عناصر المؤسسة وهذا يؤدي إلى تحقق النتائج المطلوبة من خلال عملية تعزيز النتائج الإيجابية عبر التغذية المرتدة (أحمد وحافظ، 2003)

ونظراً لأن تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة يهدف إلى تطوير العمل الإداري في المؤسسة، وتطوير العمل الإداري سينعكس بشكل إيجابي على العملية التدريبية كخطوة نحو توكيد الجودة وذلك إعتماً على ضبط العمليات إذ أن تطبيق نظام الجودة سيؤدي إلى ما يلي: (الجلبي، 2005)

### 1- إدارياً

- تحديد أهداف ورسالة المؤسسة بشكل واضح.
- توثيق العمليات الإدارية وتثبيتها.
- تحليل وتطوير العمليات الإدارية.
- توضيح الإجراءات الإدارية وتوضيح الأدوار المختلفة.
- تحسين عملية الإتصال.
- توفير المعلومات وتسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسينها.

### 2- فنياً

- توفير البيئة المناسبة للتعليم والتدريب.
- تحسين نوعية وكفاءة الخدمات التعليمية والتدريبية المقدمة.
- المراقبة المحكمة للعمليات التعليمية والتدريبية.
- زيادة خبرة المدرسين و المدربين عن طريق القيام بعملية التدريب المستمر.

### ثانياً: أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي

يعتمد نجاح إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدرجة كبيرة على العنصر البشري من حيث تدريب الأفراد العاملين وزيادة مهاراتهم وقدراتهم وزيادة الحوافز المقدمة لهم بشكل يساعد على إيجاد المناخ التنظيمي الملائم، ومن الممكن أن يجني الأفراد العاملون الفوائد التالية نتيجة لإلتزامهم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة: (أبو عامر، 2008)

1. إعطاء العاملين الوقت والفرصة لاستخدام خبراتهم وقدراتهم.
2. تنمية مهاراتهم من خلال المشاركة في تطوير أساليب وإجراءات العمل.
3. الحصول على التدريب اللازم لزيادة مهاراتهم.
4. حصولهم على الحوافز الملائمة للجهود التي يبذلونها عند القيام بأعمالهم.



هنالك بعض الفوائد التي حققتها مؤسسات التعليم والتدريب نتيجة تطبيقها لنظام الجودة في العمليات الإدارية وهي كما يلي: (الترتوري وجويحان، 2006 )

1. طريقة لتطوير المهارات الإدارية والمهنية لأعضاء فرق العمل.
2. إعطاء الموظفين مزيد من الفرص لتطوير إمكاناتهم وتقويتها.
3. وسيلة لتشجيع عمل التحسينات داخل المؤسسة وممارسة الأساليب الإدارية الجيدة.
4. أداة تسويقية تزيد من الميزة التنافسية للمؤسسة.
5. وسيلة لنشر الثقافة بين موظفي المؤسسة.

في ضوء ما سبق يرى الباحث أن فائدة تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المجال الإداري داخل مؤسسات التعليم و التدريب يؤدي للإرتقاء بجودة العمليات الإدارية ورفع مستوى الأداء مما ينعكس بشكل إيجابي على مخرجات وأهداف المؤسسة لتواكب النهضة الشاملة للإدارة التي تشهدها المؤسسات المشابهة في دول العالم.

### 4.3.3 دواعي استخدام الجودة الشاملة وأهميتها بالنسبة للأداء

إن تطبيق الجودة الشاملة يرجع لبعض الشواهد السلبية في الأداء مثل إنخفاض جودة الأداء وكثرة الشكاوى من الموظفين والمستفيدين، وتعدد أشكال الرقابة، مما يؤدي إلى ضرورة تطبيق الجودة الشاملة في المؤسسة للإقتناع بالأسلوب الإداري الحديث، وإزالة الحواجز بين الأفراد للعمل بروح الفريق والأخذ بأسلوب التطوير والتحسين وغيرها من الأساليب للوصول إلى أعلى مستويات الأداء من خلال الإلتقان والإخلاص في أداء العمل والتركيز والإهتمام بالكيف وليس بالكم. (أبو عامر، 2008)

فإدارة الجودة الشاملة نهج مهم للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المؤسسات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية. (بومدين، 2007)

يؤدي تبني نظام الجودة الشاملة في المؤسسة لخفض التكاليف وحسن إستثمار الموارد وهذا بدوره يؤدي إلى كفاءة في العمل وزيادة في الإنتاجية مما يؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة بشكل إيجابي، وتعزيز ثقة المستفيدين بها من خلال تقديم خدمات تتميز بالجودة والنوعية، وتبني نظام إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإنتاجية أو الخدماتية مهم للمؤسسة، وللعاملين في المؤسسة، بالإضافة للزبائن والمستفيدين وهذا ما سنوضحه فيما يلي: (مزغيش، 2012)

### أولاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للمؤسسة

إن المنظمات التي تتبنى خطأً إستراتيجية تركز على تحقيق الجودة لتتمكن من البقاء ومواجهة المنافسة، ونظراً لأهمية الجودة الشاملة في السلع والخدمات بالنسبة للمؤسسة المنتجة، فإنها غالباً ما تبذل جهوداً حثيثة حتى تستفيد من النتائج المترتبة عليها والتي يمكن حصرها فيما يلي: (بن عيشاوي، 2013)

- يعد مستوى الجودة من أهم المؤثرات على مستوى أداء المؤسسة، وعند توفر مستوى الجودة المطلوب فإن المنتفع سيقدر التعامل مع المؤسسة ويقنع الآخرين بها.
- تحقيق الربحية وزيادة القدرة التنافسية في السوق، حيث أن الجودة هي أحد أبرز الجوانب الأساسية لإعطاء ميزة خاصة للسلعة في ظل الجودة العالية للمنتجات المعروضة.
- تعمل الجودة على تقليص تكاليف النوعية والقضاء عليها، ومن هذه التكاليف، خسارة قيمة المواد الخام، والتكاليف المرتبطة بإعادة التشغيل الكاملة للوحدة والتكاليف المرتبطة بالإصلاح والتكاليف المرتبطة بوقف الإنتاج وتكاليف الصيانة التي تلتزم بها المؤسسة لفترة زمنية معينة، والتكاليف المرتبطة بالإساءة إلى سمعة المؤسسة في السوق واضعاف قدرتها التنافسية.
- لذلك تؤدي إدارة الجودة الشاملة إلى زيادة طلب الخدمة من خلال زيادة رضا الزبائن وبناء الخصائص المناسبة في المنتج أو الخدمة وتحسين الأداء، والتخلص من العيوب و العمل بالشكل الصحيح الذي يتلائم مع الإحتياجات والتطلعات.

#### ثانياً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لأداء العاملين

تقع مبادئ إدارة الجودة الشاملة على عاتق ومسؤولية العاملين في المنظمة كافة وعليه فإنها تسعى لتجنيد الإهتمام بالعمل الجماعي، وتشجيعه وتحقيق التحسين المستمر بالإتصالات، وبناء مساهمة أكبر للمستخدمين في معالجة وحل المشكلات التشغيلية والإنتاجية وتحسين العلاقات الوظيفية التنظيمية بين مختلف العاملين. وتكمن أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لأداء العاملين فيما يلي: (مزغيش، 2012)

- توفر بيئة عمل تشجع على الإبتكار و زيادة معدلات الإنتاج، و كذلك التشجيع على طرح الأفكار والرؤى التطويرية لتحسين و تطوير إجراءات العمل.
- إرتفاع معدلات الرضا الوظيفي بين العاملين.
- إختصار الوقت في إنجاز الأعمال.
- تطوير و تبسيط إجراءات العمل.
- سهولة قياس أداء العاملين وفق معايير واضحة.
- رفع مستوى التعاون و التكامل بين الإدارات.
- تدريب العاملين على العمل بروح الفريق الواحد.
- إستبعاد المهام والأعمال عديمة الفائدة أو المتكررة.
- رفع مستوى الثقة و زيادة الكفاءة العملية بين العاملين والعملاء.

### ثالثاً: أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة للزبائن:

لقد أصبح زبون اليوم أكثر وعياً إذا ما قورن بالأجيال السابقة، ولعل هذا الوعي قد لا يدل على أمر إيجابي البتة، إذا ما علمنا أنه ردة فعل ضرورية لإنتقاء المنتج الصحيح من السوق أو لطلب الخدمة، وأصبح من الأولويات تفحص سياسات المؤسسة ومعرفة مستوى الخدمة و الكثير من المعلومات التي لم تكن ضمن إهتمامات الأولين، وفي ظل هذا الواقع والتعقيدات الحديثة التي أصبحت مشكلة تعاني منها الشركات والمؤسسات الخدمائية، وجدت هذه المؤسسات مخرجا في تبني أنظمة إدارة الجودة الشاملة ووضع رموز هذه الشهادات، ولهذا التحول أصبح ينظر الزبون إلى إنتقاء المنتجات أو طلب الخدمات من المؤسسات الحاصلة على شهادات الجودة أكثر من غيرها. (مزغيش، 2012)

وبالتالي فإن تلبية إحتياجات الزبائن من الخدمات الخاصة بالتدريب المهني كما في هذه الدراسة، أمراً يخلق تحدياً أمام الإدارة المختصة والتي يتوجب عليها حينها توفير ما يحقق رضا وتحقيق رغبات الزبائن (المتدربين)، وبالتالي فإن تلبية تلك الإحتياجات يتطلب جهود متظافرة تعكس أداء مرتفع ومتقدم من جهة، وتحتمل إلى معايير جودة موحدة من جهة أخرى.

### الخاتمة

تناول هذا الفصل عرضاً لإدارة الجودة الشاملة والأداء المؤسسي والعلاقة بينهما، حيث تعرض لإدارة الجودة الشاملة، من حيث مفاهيمها وأهدافها وأهميتها، واستعرض بعض نماذج معايير إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية والتدريبية، وخلص إلى بناء نموذج وطني لمعايير إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، كما تعرض للأداء المؤسسي، شارحاً مفاهيم الأداء المؤسسي وأبعاده ومكوناته وخصائصه، وعملية تقييم الأداء وسبل تطويره، وتوصل إلى الربط بين الجودة الشاملة والأداء، وتوصل لإيجاد أثر الجودة الشاملة على الأداء، كما فسّر علاقة إدارة الجودة الشاملة بالأداء المتميز.

## الفصل الرابع الدراسات السابقة

1.4 المقدمة

2.4 الدراسات الفلسطينية

3.4 الدراسات العربية

4.4 الدراسات الأجنبية

5.4 التعقيب على الدراسات السابقة

## 1.4 المقدمة:

تهدف الدراسة الحالية إلى بحث سبل "تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، ومن خلال إطلاع الباحث على عدد من الدراسات ذات الصلة بموضع الدراسة، سيتناول الباحث مجموعة من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية والتي تسهم في دعم البحث بالجوانب العلمية، وذلك من خلال استقصاء هذه الدراسات وتحديد أدواتها ومنهجيتها والنتائج والتوصيات التي خرجت بها، وقد تم تقسيم مجموعة الدراسات إلى (الدراسات الفلسطينية - الدراسات العربية - الدراسات الأجنبية) وفق ترتيب زمني من الأحدث إلى الأقدم على النحو التالي:

## 2.4 الدراسات الفلسطينية

1. دراسة (سهمود، 2013) بعنوان "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"

هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى بقطاع غزة وسبل تطويرها وفق النموذج الأوروبي للتميز EFQM، حيث تم ذلك من خلال وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية (أعضاء مجلس الجامعة، مدراء الدوائر والوحدات، رؤساء الأقسام أكاديمية وإدارية)، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، و تم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة الذي بلغ (116) مفردة، واستخدمت الإستبانة في جمع البيانات الأولية كأداة للدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق جامعة الأقصى لعناصر إدارة التميز المتمثلة، في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM يقل عن (60%)، وعدم وجود إختلاف في وجهات نظر أصحاب الوظائف الإشرافية حول مستوى تطبيق عناصر هذا النموذج تعزي للمتغيرات (المستوى الوظيفي، التخصص، المؤهل العلمي)، بينما هنالك إختلاف يرجع لسنوات الخدمة.

وأوصت الدراسة بتعزيز مؤشرات التحقق من مدى رضا الفئة المستهدفة وتوضيحها للتأكد من العوامل المؤثرة عليها، وتعزيز مؤشرات قياس رضا العاملين عن كلٍ من التطوير الوظيفي والتمكين والمشاركة وعلاقات العمل، وضرورة أن تعمل القيادة الجامعية على رفع مستوى تشجيع العاملين على تحقيق أهداف وغايات الجامعة وتطوير أنشطتها.

2. 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، وتم استخدام إستبانة بطريقة المسح الشامل لمجتمع الدراسة البالغ عدده (55) موظف.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير سلبي مباشر لمدخلات النظام التدريبي المتمثلة في (المدرّب، المتدرّب، المحتوى التدريبي، البيئة التدريبية) على جودة مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بغزة.

وأوصت الدراسة بضرورة الإرتقاء بجودة مخرجات العملية التدريبية عن طريق معالجة نواحي القصور في مدخلات النظام التدريبي، والعمل الجاد على تحسين نظام الرواتب والحوافز الخاص بالعاملين، وتقديم خدمات توجيهية وإرشادية للمتدربين قبل وأثناء وبعد التدريب، كما أوصت بضرورة تشكيل لجنة متخصصة في إعداد وتطوير المناهج.

### 3. دراسة (عبده، 2011) بعنوان "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في المدارس الفلسطينية في محافظة نابلس من وجهة المديرين فيها، ولتحقيق ذلك استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وأجريت في مجتمع يضم جميع مديري ومديرات مدارس محافظة نابلس التابعة لكل من السلطة الوطنية الفلسطينية، ووكالة الغوث، والبالغ عددهم (227) مديراً ومديرة، وتم اختيار عينة مكونة من (132) مفردة. وقد توصلت الدراسة إلى وجود درجة تطبيق متوسطة لمعايير إدارة الجودة في جميع المجالات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ومعايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي، التخصص، السلطة المشرفة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير سنوات الخبرة، ولصالح فئة الخبرة الأقل من 5 سنوات.

وأوصت الدراسة بضرورة وضع نظام وسياسات للمكافآت، والاعتراف بالتمايز على مستوى المجتمع المحلي والوطني بين مؤسسات التعليم الأساسي، بالإضافة إلى أهمية وضع اللوائح التنظيمية لترقيات المعلمين على أساس الإنجاز والإبداع والخبرة والعطاء في المهنة.

### 4. دراسة (عيسى، 2011) بعنوان "مدى مواجعة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى مواجعة 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.

واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستمبانه التي إستهدفت عينة عشوائية طبقية من (308) طالب وطالبة من خريجي مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل بقطاع غزة من عام (2008م) حتى عام (2010م) البالغ عددهم (1397) طالب وطالبة.

وقد توصلت الدراسة إلى 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، 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.

وأوصت الدراسة بنشر الوعي بأهمية دور التدريب المهني، وتخصيص برامج تدريب دورية للمدربين بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية في تقنيات الإنتاج، وبما يتناسب مع إحتياجات سوق العمل، ورفع مستوى المنهاج بتطويره، وعقد إتفاقيات شراكة بين التدريب المهني في الوزارة والدول المتقدمة للإستفادة من تجارب هذه الدول في مجال التدريب المهني.

#### 5. 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، ومحاولة الخروج بتوصيات تعمل على تحسين وتطوير التدريب التقني . واعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ عدد العينة (311) مفردة من مجتمع العينة البالغ عددهم (1626) خريج.

وقد توصلت الدراسة إلى 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).

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

#### 6. دراسة (أبو عامر، 2008) بعنوان "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع

الدراسة من جميع الموظفين الذين يحملون مسمى وظيفي (أكاديمي إداري، إداري) في جامعات (الأزهر، الإسلامية، الأقصى، القدس المفتوحة)، والبالغ عددهم (280) مفردة، واستخدمت الإستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة في مجالات أداة الدراسة لدى أفراد العينة بدرجة متوسطة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الإداريين حول توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغير الجامعة، ولكن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الإداريين في توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية تعزى لمتغيرات (المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة).

وأوصت الدراسة بزيادة الوعي بمفهوم الجودة الإدارية لدى القيادات الإدارية والعاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطينية، وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال حلقات الجودة ومنح الصلاحيات وتمكين الموظفين، والعمل على استثمار الموارد البشرية وتوفير برامج تدريبية متخصصة للتنمية المهنية للإداريين والعاملين في الجامعة.

#### 7. دراسة (علاونة، 2008) بعنوان "واقع التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس حيث تم استخدام المنهج الوصفي، معتمداً الإستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من أعضاء هيئة التدريس المتفرغين في جامعات محافظات الضفة الغربية النظامية والبالغ عددهم (1084) عضواً، تم اختيار عينة عددها (360) عضواً. وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تحقيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية متوسطة، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. كما توصلت إلى عدم وجود فروق في واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة كما يراها أعضاء هيئة التدريس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي، ونوع الكلية، والخبرة، والجامعة. وأوصت الدراسة بضرورة إتاحة الفرصة لكافة العاملين بمشاركة اتخاذ القرارات، كما أنه تحرص الجامعات على تقويم برامج التدريب أثناء الخدمة دورياً، ضرورة إجراء المزيد من الدراسات في مجال الجودة الشاملة على المؤسسات التعليمية في فلسطين.

#### 8. دراسة (قنديل، 2008) بعنوان "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشأة الصناعية- دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"

هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة كمتغيرات مستقلة على السياسات التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي



التحليلي، كما اعتمد الإستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من العاملين في الإدارة العليا في المنشآت الصناعية الحاصلة على شهادة المواصفات الدولية (ISO9000)، والمنشآت الحاصلة على علامة الجودة الفلسطينية وعلامة الإشراف من مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية، حيث تم ترشيح (41) منشأة من قبل مؤسسة المواصفات والمقاييس الفلسطينية والاتحاد العام للصناعات الفلسطينية، وتتميز عينة الدراسة بأنها عينة عمدية قصدية، اشتملت على (121) مفردة من أفراد الإدارة العليا. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك إهتمام من قبل المنشآت الصناعية بمتغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة وتطبيق أغلب هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات نظام إدارة الجودة الشاملة التي إعتدها الباحث في الدراسة والسياسة التنافسية المتبعة في المنشآت الصناعية الفلسطينية. وأوصت الدراسة بضرورة زيادة الإهتمام والوعي بضرورة تطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة، وضرورة أن تسعى المنشآت لزيادة قدرتها التنافسية بشكل يتفق مع متطلبات النظام الإقتصادي العالمي.

#### 9. دراسة (مدوخ، 2008) بعنوان "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها، وحدد الباحث متغيرات الدراسة وهي الهيئة الإدارية، والهيئة التدريسية، والمنشأة الجامعية، والبحث العلمي، والخدمة المجتمعية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع عمداء ورؤساء الأقسام ورؤساء لجان الجودة في الجامعات الثلاث (الإسلامية، الأزهر، الأقصى) للعام الدراسي (2007م - 2008م) والبالغ عددهم (155) فرداً، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل، كما استخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك درجة عالية من المركزية في اتخاذ القرارات، وافتقار أعضاء الهيئة التدريسية للمعرفة الكافية بإدارة الجودة الشاملة، وازدحام القاعات الدراسية بالطلاب، وضعف سعي الجامعات لإيجاد فرص عمل لخريجها.

وأوصت الدراسة بالحد من المركزية في اتخاذ القرارات الجامعية، العمل الجاد على نشر ثقافة مفهوم إدارة الجودة الشاملة للمؤسسات التعليمية والعمل على تهيئة القاعات الدراسية، وتعزيز البحث العلمي، وكذلك الإهتمام بالخريجين، تفعيل دور وحدة ضمان الجودة في الجامعات.

#### 10. دراسة (الدقي، 2007) بعنوان "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة".

هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ونقصي مراحل تطورها في القطاع الحكومي، وإلى التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومستوى وعي الموظفين في وزارات

السلطة الوطنية الفلسطينية، واستخدام الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، واشتمل مجتمع الدراسة على (3363) موظف في (22) وزارة حكومية، من درجة رئيس قسم فأعلى، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية شملت (430) موظف ممثلة لمجتمع الدراسة.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود خطة إستراتيجية طويلة المدى تهدف لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الفلسطينية، ووجود إقتناع ورغبة لدى الإدارة العليا بتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، كما أظهرت الدراسة تدني درجة إلتزام ودعم الإدارة العليا بعمليات التحسين والتطوير لتطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، لم تعتمد الإدارة العليا على بناء فرق العمل في حل المشكلات، وضعف وعي الموظفين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة توفير وتخصيص الموارد المالية لنشر وتطوير الجودة في الوزارات، ومراجعة وتعديل القوانين والتشريعات الإدارية المعمول بها في الوزارات، كما أوصت بوجود دراسة معيقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الوزارات، وإيجاد الحلول لتجنبها، وضرورة زيادة التنسيق مع الجهات الأكاديمية والمراكز التدريبية المتوفرة لرسم سياسة واضحة المعالم.

#### 11. دراسة (الدجني، 2006)، بعنوان "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية بغزة ، من خلال تحليل الخطة الإستراتيجية في ضوء معايير الجودة التي أقرتها الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي في فلسطين ، وقد تعرضت الدراسة لمدى وضوح مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومدى ممارسته ومدى توافر معايير الجودة المعتمدة التي تضمنها نموذج الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية لمؤسسات التعليم العالي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، ومنهج تحليل المحتوى، حيث كان مجتمع الدراسة عبارة عن إدارة الجامعة ، وفريق التخطيط والجودة، البالغ عددهم (117) عضواً، وقام الباحث باستخدام الإستبانة كأداة بحث، وعقد ورشة لمجموعة بؤرية مكونة من عشرة من أساتذة الجامعة من كليات ودوائر مختلفة ، لتحليل محتوى الخطة.

وقد توصلت الدراسة إلى وضوح المفهوم العام للتخطيط الإستراتيجي لدى إدارة الجامعة بدرجة مرتفعة، وتوافر معايير الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية في مكونات الخطة الإستراتيجية للجامعة بصورة مرتفعة، بينما كان هنالك ضعف في صياغة بعض جوانب الرؤية والرسالة والأهداف، وعدم رضا إدارة الجامعة عن جودة القاعات والمختبرات ، ومرافق الأنشطة الداعمة للمنهاج

وأوصت الدراسة بتبني إستراتيجية الجودة ومبادئها عند إعداد الخطة الإستراتيجية للجامعة ، والسعي إلى بناء ثقافة تنظيمية لدى العاملين بمفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي، وتطوير معايير ومؤشرات أداء واضحة ومعتمدة تصلح لقياس عملية التخطيط الإستراتيجي في كافة مراحلها وتتسجم

ومعايير الجودة، كما أوصت بأهمية مراعاة نسب قبول الطلبة وأعدادهم بما يتناسب وأعداد المدرسين، والإمكانات المادية والمرافق، والالتزام بمعايير الهيئة الوطنية ووزارة التعليم العالي في هذا المجال، وضرورة دعم الجودة والخدمات الإدارية والعمل على تحسين المرافق وتطبيق المعايير التي تناولتها الدراسة.

## 12. دراسة (راضي، 2006) بعنوان "معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة وسبل التغلب عليها".

هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مؤسسات التعليم التقني في محافظات غزة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة وسبل التغلب عليها، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام مسح شامل لمجتمع الدراسة المكون من جميع العمداء ونوابهم ورؤساء الأقسام وأعضاء لجان الجودة في الكليات التقنية في محافظات غزة، والبالغ (113) موظف، بالإضافة إلى بعض المقابلات الشخصية.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق في استجابات أفراد العينة بتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغيرات المسمى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والجنس، بينما توجد فروق بين استجابات أفراد العينة بتحديد معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني تعزى لمتغير اسم الكلية وبتغير جهة الإشراف والمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل وحدة الجودة في الكليات التقنية وقيادتها وكوادرها، وتوفير متطلبات بيئة الجودة، والإهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة وتعزيز مفاهيمها لدى العاملين بالكليات التقنية، أهمية رفع كفاءة وخبرة العاملين في كافة المجالات من خلال التدريب والتأهيل المناسبين.

## 3.4 الدراسات العربية:

### 1. دراسة (الحراشنة، 2011) بعنوان "تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت".

هدفت الدراسة إلى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت، وأثر كل من النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي، على تقييم الأداء الجامعي. واتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي التحليلي باستخدام الإستبانة، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في جامعة آل البيت للعام الدراسي (2010 - 2011م) والبالغ عددهم (825) موظف، حيث بلغت عينة الدراسة (135) موظف. وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تقييم الأداء الجامعي قد جاء بدرجة تقدير متوسطة. كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تقييم الأداء الجامعي في ضوء إدارة

الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين تعزى إلى متغير النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والمسمى الوظيفي.

وأوصت الدراسة بضرورة تدريب جميع العاملين الإداريين في الجامعة لنشر الوعي بأهمية وفوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة، والعمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساند تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة، وأهمية تقييم مستمر للبرامج التي تقدمها الجامعة وتقييم مخرجات الجامعة بما يتفق مع إحتياجات سوق العمل، وإتباع معايير موضوعية في تقييم العاملين خاصة في معايير التعيين والترقيات، بالإضافة إلى تطبيق اللامركزية في العمل الإداري وتشجيع العمل التعاوني.

## 2. دراسة (الدعاس، 2010)، بعنوان "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأردنية التجارية"

هدفت الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطوير إستبانة وتوزيعها على عينة من العاملين في المصارف التجارية الأردنية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في البنوك التجارية المسجلة في سوق الأوراق المالية الأردنية لعام (2006م)، والبالغ عددها 13 بنكاً، وقد تم اختيار خمسة من هذه البنوك لتكون عينة الدراسة، وهذا يمثل (38%) من مجتمع الدراسة، وقد تم اختيار عينة عشوائية من كل بنك عددها (50) مفردة، وبذلك كانت العينة الإجمالية (250) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى إدراك العاملين في المصارف التجارية الأردنية أهمية أبعاد إدارة الجودة الشاملة في تحسين الأداء المالي، وجود علاقات إرتباطية بين كل من أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي في المصارف التجارية الأردنية، وأهمية تدريب العاملين في المصارف على تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، بالإضافة إلى أنه لا يوجد علاقة بين متوسطات مستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الشخصية مثل، الجنس، والعمر، والمستوى التعليمي.

وأوصت الدراسة بأن تقوم المؤسسات بشكل عام والمؤسسات المصرفية بشكل خاص بعقد دورات تدريبية للعاملين لديها، وضرورة إشراك العاملين في تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

## 3. دراسة (العتيبي، 2010) بعنوان "مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستوى أداء الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة على مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، بالإضافة إلى التعرف على الإختلاف في تصور عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة بإختلاف العمر والرتبة. وقد قام الباحث بتصميم إستبانة شملت (35) فقرة وذلك لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة، المكونة من (75) فرداً من العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن مستوى تطبيق معيار القيادة، وإدارة العمليات ومعيار زيادة كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية كان مرتفعاً، وكان مستوى تطبيق معيار تحقيق رضا المستفيدين وتحسين جودة الخدمات المقدمة في إدارة الموارد البشرية متوسطاً، وأظهرت النتائج أن مستوى أداء العاملين في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان متوسطاً، كما أظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء العاملين، وكذلك عدم وجود اختلاف ذو دلالة إحصائية في وجهات نظر عينة الدراسة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة تبعاً لاختلاف العمر والرتبة .

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تطبيق الجودة الشاملة بين العاملين بإدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي، والإستفادة من المعلومات التي يقدمها المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير الخدمات.

#### 4. دراسة (المقري، 2009) بعنوان "إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة على قطاع التعليم الفني والتدريب المهني في اليمن".

هدفت الدراسة إلى بحث إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفني والتدريب المهني، ومدى مساعدة هذا النظام للنهوض بهذه الفئة المهمة في المجتمع وبما يتواءم مع الحداثة المطلوبة والقدرة على المنافسة في سوق العمل المحلي والإقليمي. واعتمد الباحث منهج الدراسة الوصفي التحليلي، مستخدماً الإستبانة كأداة للدراسة، واستخدم أسلوب المسح الشامل لعمداء المعاهد ووكلائهم ومديري الإدارات ورؤساء الأقسام في التعليم الفني والتدريب المهني في عدن، واختيار عينة عشوائية تتكون من (50%) من المدربين في المعاهد المهنية بلغت (118) مفردة بما من مجتمع الدراسة البالغ (547).

وقد توصلت الدراسة إلى وجود ضعف في وعي الإدارة بنظام إدارة الجودة الشاملة بشكل عام، وأن الإدارة لا تأخذ بآراء العاملين بما يخص إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة، كما توصلت الدراسة إلى عدم مواكبة المناهج الحالية للتطور العلمي والتكنولوجي الحديث، كما يوجد ضعف في التأهيل العملي للمدربين، وقلة توافر وسائل الشرح الإلكترونية وقلة المعدات والأدوات اللازمة في الورش والمعامل، كما أن وسائل الإيضاح غير مناسبة لقدمها، وعدم خضوع المعاهد لشروط السلامة المهنية، ووجود صعوبات لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بنشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة من خلال الدورات التعريفية بمفاهيمها، كما أن هناك ضرورة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وتحديث المناهج الحالية بصورة مستمرة لتواكب التطور العلمي والتكنولوجي وتأهيل المدربين، وتوفير الأجهزة الحديثة والمعدات المتطورة، ضرورة الحد من المركزية وتفويض الصلاحيات، كما أوصت الدراسة بأهمية العمل على الإلتزام بتطبيق شروط السلامة والصحة المهنية، وإعادة النظر في نظام مرتبات العاملين فيها، وصرف المكافآت التشجيعية المادية والمعنوية.

5. دراسة (السلايمة، 2009) بعنوان "تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة إلى إبراز دور الكلية التقنية العليا بمسقط في إعداد الكوادر الفنية التي تتطلبها خطط التنمية في ضوء نشأة وتطور التعليم التقني بسلطنة عُمان، وتوظيف مفهوم إدارة الجودة الشاملة كمدخل أساس لتطوير إدارة الكلية التقنية العليا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بالكلية وعددهم (135) إداري و (350) أكاديمي، أما العينة فكانت عشوائية حيث شملت (60) إدارياً و(130) أكاديمياً بنسبة (37%) من هذا المجتمع، واعتمدت الباحثة الإستبانة كأداة لجمع البيانات.

وقد توصلت الدراسة إلى قلة إهتمام ونقص من قبل العاملين في فهم إدارة الجودة الشاملة والتعامل معها بما يخدم إحتياجات ومتطلبات العمل الفعلية بالكلية، كما أن هنالك تدني في الخدمات الأكاديمية التي تخدم عملية التعليم والتعلم، بالإضافة إلى الإهتمام والتركيز المحدودين تجاه وضع إستراتيجية للبحث العلمي بالكلية، وغموض أدوار العاملين في الهيكل التنظيمي، وربما عدم الوضوح أيضاً قد امتد وشمل الخطط الموضوعية ومعايير الإستقطاب وتطوير الموارد البشرية.

وقد أوصت الدراسة بإعداد الخطط الإستراتيجية في ضوء إحتياجاتها المستقبلية الأساسية لجميع مكونات التعليم، والتركيز على تطوير الإدارة الأكاديمية في ضوء إحتياجاتها الفعلية والعملية، وتطوير الهيكل التنظيمي لإدارة الكلية، والتركيز على تطوير أنظمة المعلومات والتقنيات الحديثة التي تخدم الإجراءات العملية، بالإضافة إلى الإهتمام بنشر ثقافة الجودة الشاملة، والعمل على تطوير الموارد البشرية بجميع مستوياتها من خلال توفير التدريب والتعليم المناسب والمستمر، وتطوير دائرة ضمان وضبط الجودة لتصبح مركز إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على تطبيق فلسفة وثقافة إدارة الجودة الشاملة.

6. دراسة (أحمد، 2006) بعنوان "مستقبل التدريب التقني في ضوء إنضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية".

هدفت الدراسة إلى مناقشة مستقبل التدريب التقني في الكليات التقنية بالمملكة في ضوء الإنضمام لمنظمة التجارة العالمية وذلك بتقديم خطة مقترحة للتدريب الثنائي بين الكليات التقنية وشركات القطاع الخاص الصناعي، الذي ينتهي بتوظيف الخريجين في شركات القطاع الخاص. واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي وأجرى إستبيان على عينة من المتدربين والبالغ عددهم (100) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن (77%) من المتدربين موافقون على الإلتحاق بهذا النوع من التدريب، و(92%) سوف يكونوا ملتزمين وجادين في العمل في هذا النظام بحيث أن تكون المرتبات في حدود (1000 - 1350) دولار، (72%) من المتدربين يفضلون الدراسة باللغة الإنجليزية لمواجهة متطلبات وإحتياجات سوق العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة إنشاء لجنة لمناقشة ومتابعة مستقبل التدريب والعمل التقني في المملكة، والتوصية لدى المسؤولين بزيادة رواتب الفنيين خريجي الكليات التقنية في القطاع الخاص، والمواءمة بين التخصصات في الكليات التقنية وإحتياجات سوق العمل الفعلي، وجعل الدراسة بالكليات التقنية باللغة الإنجليزية.

7. دراسة (القرشي، 2006) بعنوان "أثر مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الصناعة، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في محافظتي عدن وتعز بالجمهورية اليمنية".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني على القطاع الصناعي، من خلال تقييم تطور نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الجمهورية اليمنية كماً ونوعاً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في دراسة الحالة، مستهدفاً عينة من المدراء بلغت (189) من مجتمع الدراسة المكون من (49) مصنعاً في محافظتي عدن وتعز، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة للدراسة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى مشاركة أصحاب الأعمال في وضع أهداف وإعداد الوحدات التدريبية للمنهج الدراسي لنظام التعليم الفني والتدريب المهني غير فعالة لأن اختيار ممثلي القطاع الخاص غالباً غير موفق، وعدم ملائمة مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني مع متطلبات أصحاب الأعمال في القطاع الصناعي، هنالك ضعف في العلاقة بين إدارات المصانع (المبحوثة) ومكاتب التشغيل مما يؤثر سلباً على تشغيل الخريجين.

وأوصت الدراسة بضرورة حث وزارة التعليم الفني والتدريب المهني مع أصحاب الأعمال الصناعيين من أجل تفعيل مشاركتهم في عمليات التخطيط، والإهتمام الجاد من قبل وزارة التعليم الفني والتدريب المهني بتوفير المعدات والتجهيزات الحديثة اللازمة، وكذلك المدربين المؤهلين للتدريب مع ربط التعليم الفني والتدريب المهني بالتطبيق العملي في مواقع العمل والإنتاج وفقاً للتخصصات المطلوبة لإحتياجات القطاع الصناعي، وضرورة تزويد أصحاب الأعمال الصناعيين بمعلومات كافية عن مخرجات التعليم الفني والتدريب المهني.

8. دراسة (السالم والعلاونة، 2006) بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق عناصر الجودة الشاملة وأثرها على مستوى جودة البرمجيات في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات وكذلك التعرف على طبيعة العلاقة بين عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وقد استخدم فيها الباحث أسلوب المسح الشامل، وشملت العينة جميع شركات صناعة البرمجيات في الأردن البالغ عددها (20) شركة، واستخدم الباحث الإستبانة كأداة لجمع البيانات مستهدفاً عينة من (110) مفردة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية لكلٍ من إلتزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء، وبدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق بقية العناصر، وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، كما بينت نتائج الدراسة أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين الخصائص التنظيمية للشركات ومستوى تطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة.

وأوصت الدراسة بضرورة ترسيخ القناعة لدى الإدارة العليا والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية إدارة الجودة الشاملة والفوائد الناجمة عن تطبيقها ودون إقتناع الإدارة بأهمية إدارة الجودة الشاملة فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح.

### 9. دراسة (الناظر، 2004) بعنوان "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن".

هدفت الدراسة إلى الوقوف على مستوى الوعي لمفهوم إدارة الجودة الشاملة للعاملين في الأجهزة الحكومية ومدى ممارستهم وتطبيقهم لها والمعوقات التي تحول دون تطبيقها، وما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية للعاملين في الأجهزة الحكومية تعزى للمتغيرات الشخصية المتمثلة بالجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن البالغ عددهم (447) موظفاً، من مجتمع الدراسة البالغ عدده (2981) موظفاً. وقد توصلت الدراسة إلى وجود وعي كبير لدى العاملين بمفهوم تطبيق إدارة الجودة الشاملة، أما فيما يتعلق بتقدير وإحترام العاملين للتطبيق فقد أظهرت نتائج الدراسة وجود توجه متوسط أيضاً، وأظهرت النتائج وجود الدعم غير المحدود والمبني على قناعة الإدارة العليا من تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة وتوفر إتجاه متوسط لتدريب وتنمية العاملين أثناء تطبيق مفهوم يُعزى ذلك إلى متغير العمر، أما الإتجاه نحو التركيز على الجمهور يعزى لمتغيري المؤهل العلمي والخبرة.

وقد أوصت الدراسة بأنه يتوجب على الأجهزة الحكومية بذل جهد للتعريف بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميتها، وضرورة تبني مفهوم مشاركة العاملين في الأجهزة الحكومية ومحاولة إشراكهم بالقرارات التي تتخذها المنظمة، وزيادة فعالية التخطيط ونظم الإتصال في الأجهزة الحكومية، بالإضافة إلى الحد من العقبات التي تحول دون تطبيق إدارة الجودة الشاملة بالأجهزة الحكومية.

### 10. دراسة (علي، 2002) بعنوان "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة وأثرها على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً في الأردن، واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مديري الإدارات العليا في المنظمات الصناعية العاملة في مدينتي



الحسن والحسين بن عبد الله الثاني، استهدفت الدراسة عينة من (145) مفردة والتي تمثل (20%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (750) مفردة.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تتبنى المنظمات الصناعية تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، بينما تتفاوت المنظمات الصناعية في مستويات تطبيق تلك الركائز. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير العملية التدريبية من أجل تطوير مهارات كافة العاملين، وضرورة قيام المنظمات الصناعية بإنشاء وحدة أو قسم خاص بإدارة الجودة، والعمل على زيادة المخصصات المالية لهذه الوحدة، كما أوصت بضرورة العمل على تبني جوائز داخل المنظمة تقدم بشكل دوري للأقسام التي تلتزم بشكل كامل بتنفيذ جميع الخطط والسياسات المتعلقة بالجودة، وإجراء مراجعات مستمرة لهذا النظام بهدف معرفة ما تم تحقيقه مقارنة بما هو مستهدف أو بمقارنته مع ما حققه الآخرون في نفس الصناعة.

#### 11. دراسة (النيادي، 2000)، بعنوان "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة الدولية في دولة الإمارات العربية المتحدة".

هدفت الدراسة إلى التعرف على الركائز الأساسية لإدارة الجودة الشاملة ومتغيراتها التي تراها منظمات الخدمة العامة في بيئة الأعمال الإماراتية، وتتكون عينة الدراسة من (963) منظمة منها (492) عامة، و(471) خاصة، من أصل مجتمع الدراسة البالغ (1120) منظمة. و قد توصلت الدراسة إلى أن منظمات الخدمة في دولة الإمارات قد حددت ممارسات لثلاث عشر ركيزة من ركائز إدارة الجودة الشاملة، وأكثر تلك الركائز ممارسة هي بالترتيب تلك المتعلقة بإبراز المظاهر الملموسة لجودة الخدمة في المنظمة، وبالتركيز على الزبون، وبتوكيد الجودة، وبدور المنظمة تجاه المجتمع. وقد تبين أن أقل الركائز ممارسة هي تلك المتعلقة بالموارد، وإدارة القوى البشرية. وأوصت الدراسة بأن تدرس الجهات المختصة النموذج الياباني والنماذج الناجحة الأخرى من أجل الإستفادة منها ووضع الخطط لمراحل التطبيق، وأهمية البعد الثقافي، وضرورة أخذه في الإهتمام عند تطبيق أي برنامج للجودة الشاملة، وضرورة وجود المدير القيادي من أجل تحسين الممارسات والوعي الإداري، وأهمية وجود خطة إستراتيجية تحتوي على مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الشاملة.

#### 4.4 الدراسات الأجنبية:

##### 1. دراسة (Masdonati، 2010). بعنوان "التعليم والتدريب المهني التهرب والإنتقال إلى العمل-

لوزان سويسرا"

هدفت الدراسة إلى التعرف على صعوبات الإنتقال من التعليم إلى التدريب المهني وأسباب التهرب من التدريب المهني، واستخدم الباحثون في دراستهم المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة

المقابلات شبه المركبة لعينة الدراسة البالغ عددها (46) طالباً تهربوا من التدريب المهني في السنة الأولى، حيث أشرف على المقابلات مستشارين مختصين في التدريب المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى وجود صعوبات في التأقلم نتيجة الانتقال من التعليم إلى التدريب المهني، بالإضافة لوجود مشاكل في التعلم أو بيئة العمل. وأوصت الدراسة بضرورة نشر الوعي بين الطلبة عن طبيعة التدريب المهني من خلال الحصص المدرسية، نقل الطلبة إلى التدريب المهني في حالة التأكد من إستقرار حالة الطلبة نفسياً وتهيئتهم بالإنخراط في مرحلة إنتقالية.

## 2. دراسة (Asif Khan ، 2009) بعنوان "ممارسات إدارة الجودة الشاملة لشركات الهاتف الخليوي في باكستان".

هدفت الدراسة إلى تقييم مدى أسس و ممارسات إدارة الجودة الشاملة من قبل شركة COMTOS في باكستان وتحديد المعوقات واقتراح التدابير لتحسين قدرتها التنافسية من خلال تبني أفضل الممارسات لإدارة الجودة الشاملة، واستخدمت الدراسة نموذج ديمنج لتقييم ممارسات إدارة الجودة الشاملة في تلك الشركة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الإستبانة كأداة للدراسة، واستخدم الباحث أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة المكون من الإدارة العليا والبالغ عددهم (236) مفردة.

وقد توصلت الدراسة إلى تقديم الدعم القوي للأسلوب النموذجي لإدارة ديمنج، وتتابع الشركة ممارسات إدارة الجودة من خلال القيادة الحكيمة، والتعاون الداخلي والخارجي، والتدريب، وإدارة العمليات، والتحسين المستمر، ورضى الموظفين ، ورضى العملاء، إلا أنه توجد مناطق بحاجة إلى تحسين، يجب أن تنفذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة بشكل متكامل لتحقيق النتائج المرجوة منها.

وأوصت الدراسة بأن تكون القيادة العليا هي الدافعة لتخطيط وتنفيذ ممارسات إدارة الجودة الشاملة، ينبغي على إدارة الشركة أن تكون أكثر دافعية للتعلم وان تشجع الموظفين على ذلك، ضرورة أن يكون رضى العملاء هو الهدف النهائي لبرامج إدارة الجودة الشاملة، وضرورة أن يكون هناك حرص على التحسين المستمر للأداء، وضرورة الإهتمام بمحور إدارة العمليات من حيث التنفيذ والتقييم والقياس، وضرورة فاعلية الموارد البشرية من أجل نجاح ممارسات إدارة الجودة الشاملة.

## 3. دراسة (Nkirna ، 2009). بعنوان "تحديات دمج التعليم الحر مع نظام التدريب المهني - تنزانيا"

هدفت الدراسة إلى التركيز على التحديات التي تواجه دمج التعليم الحر مع برامج التدريب المهني في تنزانيا. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة مقابلات فردية وأخرى جماعية لعينة الدراسة والتي قسمها الباحث للمجموعات التالية: (14) من مدرء المراكز، (32) من المدربين، (57) من طلاب المراكز المختلفة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن فترة التدريب في البرامج الحرة محدودة، ولا تكفي لتعلم المهارات الضرورية، كما أن المتدربين في البرامج الحرة متفاوتون في القدرات الفردية بشكل كبير، وأساليب التدريب المتبعة لا تراعي الفروقات الفردية.

وأوصت الدراسة بضرورة زيادة التنسيق بين التدريب المهني الحكومي والمؤسسات الأخرى، كما أوصت الدراسة بالإهتمام بتطوير بيئة التدريب المهني ومعايير الإلتحاق ببرامج التدريب المختلفة، وزيادة فترة التدريب في البرامج الحرة، ومراعاة الفروق في القدرات الفردية لدى المتدربين.

#### 4. دراسة (Tari , Juan Jose ، 2005)، بعنوان "عناصر نجاح إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة لتحديد عناصر الجودة الشاملة، حتى تكون معروفة لدى المدراء، وبذلك تسهل عملية تطبيق إدارة الجودة بنجاح. كما هدفت إلى عرض أوضاع الشركات الحاصلة على شهادة الأيزو وفحص أثر تطبيق تلك العناصر، وذلك من خلال ما قام به الباحث من الإطلاع على مجموعة من الأدبيات والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما لجأ الباحث إلى وضع عدد من تلك الشركات تحت الملاحظة، وقام بعمل دراسة تقييم شامل لأداء تلك الشركات.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم وجود نموذج موحد لتطبيق برنامج الجودة الشاملة، أن الجودة الشاملة تعتمد على مجموعة من العناصر المتداخلة والمعتمدة على بعضها البعض، ويمكن للمدراء تحديد تلك العناصر وكيفية تطبيقها، وأن هنالك العديد من الدراسات المختلفة التي حللت أهم عناصر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بنجاح وتأثيرها على النتائج.

وأوصت الدراسة بتطبيق نموذج موحد لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، وضرورة تطوير العاملين في الشركة وتوجيههم نحو تطبيق الجودة الشاملة في كل المجالات، والتركيز على دعم الإدارة العليا في الشركات لتطبيق نظام الجودة الشاملة، وضرورة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي طويل المدى.

#### 5. دراسة (Stringham, Shand ، 2004) بعنوان "هل تعمل إدارة الجودة في القطاع العام".

هدفت الدراسة إلى بحث تطور الجودة في الولايات المتحدة الأمريكية خلال العقدين السابقين في مجال الإدارة العامة. حيث ركزت على معرفة المنفعة من مشاريع إدارة الجودة في الوقت الحاضر على المنظمات العامة ذات بيئة سريعة التغيير. وبحثت الدراسة على وجه الخصوص تأثير تجربة قسم المواصلات في ولاية بنسلفانيا الاميركية بتطبيق برنامج لمدة عشرين عاماً لإدارة الجودة الشاملة على الأداء التنظيمي والإنتاجية في المؤسسة، واستخدم الباحث المنهج التاريخي، ومنهج دراسة الحالة، معتمداً على الملاحظة، والمقابلات كأدوات لدراسته.

وقد توصلت الدراسة إلى أن إدارة الجودة الشاملة تولد أفكار خلاقة لإجراء تغيير تنظيمي، كما أنه من الصعب تطبيق إدارة الجودة على مؤسسات القطاع العام، وما تم تطبيقه كان بشكل جزئي فقط، والجودة الشاملة الحقيقية لا تقتصر فقط على مجموعة من التقنيات والعمليات، ولكن تتضمن تغيير شامل

في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعبر فترة زمنية طويلة، أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة لمدة طويلة تستمر لعدة سنوات قد تؤدي إلى نتائج جيدة، حيث يتم إكتساب ثقافة تنظيمية بشكل تراكمي، بالإضافة إلى إحداث تغيير تنظيمي شامل. كما تحقق رضا العميل وتحسين الأداء.

وأوصت الدراسة بالتركيز على الجمهور في إدارة الجودة الشاملة، وضرورة التخلص من كل الأخطاء التي تفشل في إضافة قيمة للمنتجات والخدمات، ضرورة الإهتمام بالتخطيط الإستراتيجي طويل المدى، ومشاركة العاملين و فرق العمل، واتخاذ القرار على أساس واقعي، والتحسين المستمر، وأهمية إنشاء هيكل تنظيمي أفقي، والتنسيق مع الشركاء الخارجيين.

#### 6. دراسة (Talha, Mohammad، 2004) بعنوان "إدارة الجودة الشاملة: نظرة عامة".

هدفت الدراسة إلى دراسة أثر إدارة الجودة على الصناعات في الأسواق العالمية. فقد وجدت الدراسة أن تطبيق طرق متطورة يمكن أن يحرز معايير عالية في جودة المنتج لعدد من الشركات في باكستان، واستخدم الباحث نظام التقييم الشامل لعدد من الشركات، واستخدم الباحث أداة المقابلات والمتابعة الدقيقة لأداء تلك الشركات.

و قد توصلت الدراسة إلى أن الشركات زادت من إعتماها على تحسين جودة المنتج ضمن وضع خططها الإستراتيجية، ويعود نجاح العديد من أكبر الشركات اليابانية إلى تبنيتها سياسة الإهتمام بالجودة، كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق إدارة الجودة يضمن تلبية الشركات لمتطلبات الزبائن. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بدور إدارة الجودة الشاملة في إستمرارية عمل تلك الشركات، كما يجب على الشركات أن تتغير وتتسع، بما يتوافق مع تغير واتساع العالم، وكما تفيد النتائج أن التغيير لا محال عنه ويجب على الشركات أن تواصل بقاءها في ظل تلك المتغيرات.

#### 7. دراسة (Hernandez، 2003) بعنوان "تطبيق مدخل إدارة الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في تكساس".

هدفت الدراسة إلى إيجاد الطرق والوسائل المناسبة لتطبيق مبدأ الجودة الشاملة في المنطقة التعليمية في ولاية تكساس الأمريكية، وقد اعتمد الباحث منهج البحث الوصفي والمنهج التطبيقي حيث شملت العمليات المستخدمة لتطبيق مدخل (TQM) تدريب الإداريين الجدد والمعلمين الذين لا يزالون في الخدمة الأكاديمية وقيادة المنطقة التعليمية، حيث بلغ مجتمع الدراسة (1587) مفردة، وكانت عينة الدراسة (248) مفردة، حيث قام الباحث باستقصاء آرائهم باستخدام الإستبانة.

و قد توصلت الدراسة إلى أن استخدام مدخل إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية يساعد في إنتشار ثقافة الجودة فيها، كما أن استخدام إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية قد حاز رضى الآباء والمجتمع تجاه تلك المنطقة التعليمية.

وأوصت الدراسة بضرورة وأهمية التقويم والمتابعة والتدريب المستمر، ونشر ثقافة الجودة الشاملة في كافة المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، بالإضافة إلى الحفاظ على مستوى رضى أولياء الأمور والمجتمع بشكل مستمر.

8. دراسة (Wiklund، Hakan، 2003) بعنوان "الإبتكار وإدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي السويدية - الإمكانية والمخاطر".

هدفت الدراسة إلى إستعراض الإمكانيات المتوفرة لدى الجامعات السويدية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة وكذلك المعوقات التي تعترض تطبيقها، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي من خلال الإعتماد على الأدب التربوي مستخدماً أسلوب البحث المكتبي.

وقد توصلت الدراسة إلى أن توكيد وتحسين إدارة الجودة الشاملة أصبح أحد أهم الصفات المستقبلية لسياسة التعليم العالي في الدول الإسكندنافية والدول الأوروبية الأخرى، وأن الجامعات السويدية التي تنتهج إدارة الجودة الشاملة يتم تقييمها لعدة أعوام وبناءً عليه تم إستحداث نظام شامل لتقييم الجودة فيها عام 2001 من قبل الوكالة الوطنية للتعليم العالي في السويد.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل بنظام تقييم الجودة التي إستحدثتها الوكالة الوطنية للتعليم العالي في السويد، والتركيز من قبل إدارة الجامعات السويدية على الإبتكار والتحسين المستمر لكافة الخدمات التعليمية للجامعات السويدية.

9. دراسة (Liu، 2001) بعنوان "إعادة تشكيل التعليم المهني في الصين وتطويره"

هدفت الدراسة إلى كيفية تطوير وإعادة تشكيل التعليم المهني في الصين على مدى العشرين سنة الماضية وبتدرج هيكله في عدة مستويات تبدأ من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى والتي ترتبط بالقطاعات الصناعية وترتبط بالتعليم الثانوي المنتظم، هذا التطور تم خلال ثلاث مراحل، حيث تم إصلاح التعليم منذ عام (1980م) منذ عام (1984م) . وفي عام (1998م) بدأ الإهتمام بتسهيل التواصل والإتصال بين التعليم المهني والتعليم العالي. واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي مستخدماً أسلوب البحث المكتبي، بالإضافة للزيارات الميدانية وتسجيل الملاحظات، كذلك إجراء مقابلات مع الإدارة العليا في معاهد ومراكز التدريب المهني.

وقد توصلت الدراسة إلى عدم رغبة القطاع الخاص في التعاون مع نظام التعليم المهني، في حين مخرجات التعليم المهني لا تلبي إحتياجات سوق العمل، وهيكلية نظام التعليم المهني غير محكمة التشكيل.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء دراسات أخرى من شأنها تطوير التعليم المهني في الصين، وضرورة إشراك القطاع الخاص في دعم وتطوير التعليم المهني، كما أوصت الدراسة بضرورة تشكيل هيكلية محكمة لنظام التعليم المهني في الصين.

## 5.4 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال إستعراض الباحث للدراسات السابقة لوحظ قلة الدراسات التي درست العلاقة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة والأداء تحديداً في مؤسسات التدريب المهني، وعلى الرغم من ذلك وجد الباحث أن غالبية الدراسات السابقة قد أكدت على 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.

وفيما يلي إستعراض لأوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة مدعمةً بتسليط الضوء على الفجوة البحثية التي تسعى الدراسة الحالية إلى تغطيتها.

### أولاً: أوجه التشابه

- وجد الباحث أن هنالك إتفاق بين الدراسة الحالية وبعض الدراسات السابقة التي تناولت التدريب المهني حيث أكدت جميعها على أهمية التدريب المهني للتنمية الإقتصادية وخلق فرص عمل مثل دراسة (عيسى، 2011)، و(الحداد، 2009)، حيث بحثت جميعها جودة مخرجات التدريب المهني وضرورة الإهتمام بها لرفد سوق العمل بالعمالة المدربة وخلق فرص عمل مناسبة للخريجين.
- تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في دراسة واقع مراكز التدريب المهني كمؤسسات رسمية تمارس فيها عمليات التدريب المهني مثل دراسة (حلس، 2011)، حيث أكدت على ضرورة تطوير مراكز التدريب المهني والإهتمام بأدائها.
- تتفق الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة في التركيز على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الوزارات مثل دراسة (الدقي، 2007)، والمؤسسات الصناعية مثل دراسة (قنديل، 2008) و(العلونة، 2006)، و(علي، 2002)، والمؤسسات الخدماتية مثل دراسة (عبد اللطيف، 2002)، و(النيادي، 2000)، كما بحثت العديد من الدراسات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التعليمية مثل دراسة (علونة، 2008)
- وجد الباحث أن أكثر الدراسات السابقة تشابهاً مع الدراسة الحالية هي الدراسات التي تناولت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني والتقني كانت دراسة (المقومي، 2009)، و(السلامية، 2009)، و(راضي، 2006)، حيث أكدت هذه الدراسات على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفني والتدريب المهني والتقني لما لها من أثر إيجابي على جودة مخرجات التدريب المهني والتقني.

- تشابهت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة بالإضافة للمنهج التاريخي في بعض الدراسات، واستخدمت الدراسات السابقة الإستبانة كأداة للدراسة بالإضافة للمقابلة في بعض الدراسات.

### ثانياً: أوجه الاختلاف

- اختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة خاصة المحلية منها التي تناولت التدريب المهني حيث أنها لم تنطرق إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب المهني، ففي حين أنها ركزت على أهمية جودة المخرج ومواءمته مع سوق العمل المحلي إلا أنها لم تنطرق إلى إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مراكز التدريب المهني.
- اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة حيث أن أغلبها بحثت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدماتية والتعليمية والوزارات وهنا يكمن الاختلاف عن الدراسة الحالية التي تدرس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني وذلك بسبب الاختلاف في طبيعة عمل المؤسسات عن بعضها.
- تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانها الأولى من نوعها في فلسطين (على حد علم الباحث) وأهم ما يميزها أنها تضع مقترح لمعايير الجودة الشاملة في التدريب المهني، بحيث تربط الدراسة الحالية تطوير مراكز التدريب المهني بمعايير إدارة الجودة الشاملة، ويأمل الباحث أن يستفيد من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري وتصميم أداة الدراسة، وكذلك من التوصيات والنتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات، وأن يصل إلى نتائج من شأنها أن تسهم في الإرتقاء بمستوى التدريب المهني.

### ثالثاً: الفجوة البحثية

- الدراسات التي تناولت التعليم والتدريب المهني والتقني قليلة نسبياً، وخاصة جانب التدريب المهني على وجه الخصوص وبالذات في فلسطين، لذلك فإن هذه الدراسة ستحقق إسهاماً معرفياً في مجال التدريب المهني وتطوير مؤسساته من خلال معالجة ضعف الأداء بتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تكفل إنجاز المهام بطريقة تحقق الجودة والتحسين المستمر.
- على الرغم من أهمية موضوع الجودة الشاملة وتحديد معايير لها في جميع المؤسسات، إلا أن أي من تلك الدراسات لم تتناول معايير الجودة الشاملة في التدريب المهني، وربما أن هنالك بعض المؤسسات والجهات التي حددت معايير للتعليم الاكاديمي، والتعليم الأساسي، والتعليم المهني، إلا أن التدريب المهني لم توضع له معايير محددة.
- الدراسات التي تحدثت عن مدخلات التدريب المهني ومخرجاته كثيرة، حيث ربطت العلاقة بين متغيرين مرتبطين بالتدريب المهني، ولكن لم تغطي العلاقة بين الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وبين

الأداء، وهذا يقود الدراسة الحالية للحديث عن جدوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب المهني.

■ عدم وجود معايير للجودة الشاملة خاصة بمؤسسات التدريب المهني يشكل فجوة معرفية تسعى هذه الدراسة إلى جسرهما.



جدول (1.4): التعقيب على الدراسات السابقة

الفجوة البحثية	أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة	أوجه التشابه مع الدراسات السابقة
<ul style="list-style-type: none"> <li>■ الدراسات التي تناولت التعليم والتدريب المهني والتقني قليلة نسبياً، وخاصة جانب التدريب المهني على وجه الخصوص وبالذات في فلسطين، لذلك فإن هذه الدراسة ستحقق إسهاماً معرفياً في مجال التدريب المهني وتطوير مؤسساته من خلال معالجة ضعف الأداء بتطبيق معايير الجودة الشاملة التي تكفل إنجاز المهام بطريقة تحقق الجودة والتحسين المستمر.</li> <li>■ على الرغم من أهمية موضوع الجودة الشاملة وتحديد معايير لها في جميع المؤسسات، إلا أن أي من تلك الدراسات لم تتناول معايير الجودة الشاملة في التدريب المهني، وربما أن هنالك بعض المؤسسات والجهات التي حددت معايير للتعليم الأكاديمي، والتعليم الأساسي، والتعليم المهني، إلا أن التدريب المهني لم توضع له معايير محددة.</li> <li>■ الدراسات التي تحدثت عن مدخلات التدريب المهني ومخرجاته كثيرة، حيث ربطت العلاقة بين متغيرين مرتبطين بالتدريب المهني، ولكن لم تغطي العلاقة بين الإلتزام بمعايير الجودة الشاملة وبين الأداء.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ اختلفت الدراسة الحالية مع عدد من الدراسات السابقة خاصة المحلية منها التي تناولت التدريب المهني حيث أنها لم تنطرق إلى تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب المهني.</li> <li>■ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة التي تناولت إدارة الجودة الشاملة حيث أن أغلبها بحثت تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الصناعية والخدماتية والتعليمية والوزارات وهنا يكمن الإختلاف عن الدراسة الحالية التي تدرس تطبيق الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني.</li> <li>■ تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بأنها تضع مقترح لمعايير الجودة الشاملة في التدريب المهني، بحيث تربط الدراسة الحالية تطوير مراكز التدريب المهني بمعايير إدارة الجودة الشاملة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ أكدت العديد من الدراسات السابقة على أهمية التدريب المهني للتنمية الاقتصادية وخلق فرص عمل</li> <li>■ ركزت عدد من الدراسات على واقع مراكز التدريب المهني كمؤسسات رسمية تمارس فيها عمليات التدريب المهني، حيث أكدت على ضرورة تطوير مراكز التدريب المهني والإهتمام بأدائها</li> <li>■ ركزت عدد من الدراسات السابقة على إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الوزارات الحكومية، والمؤسسات الصناعية، والمؤسسات الخدماتية، والمؤسسات التعليمية</li> <li>■ تناولت بعض الدراسات السابقة مفهوم إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم الفني والتدريب المهني والتقني وأكدت على ضرورة تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب المهني</li> <li>■ تشابهت معظم الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في استخدامها للمنهج الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستخدمت الدراسات السابقة الإستبانة كأداة للدراسة بالإضافة للمقابلة في بعض الدراسات.</li> </ul>

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد الى الدراسات السابقة

## الفصل الخامس الطريقة والإجراءات

1.5 المقدمة

2.5 منهج الدراسة

3.5 طرق جمع البيانات

4.5 مجتمع الدراسة

5.5 أداة الدراسة

6.5 خطوات بناء الإستبانة

7.5 صدق الإستبانة

8.5 ثبات الإستبانة

9.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

## 1.5 المقدمة

تُعد منهجية الدراسة هي الطريقة التي من خلالها سيتم تحقيق أهداف الدراسة وفق الأصول العلمية. فهي تبين كيفية إنجاز الجانب التطبيقي من الدراسة، وبواسطتها يتم الحصول على البيانات المطلوبة لإجراء التحليل الإحصائي للتوصل إلى النتائج التي يتم تفسيرها في ضوء أدبيات الدراسة. يتناول الباحث في هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة المتبع، وطرق جمع البيانات، ومجتمع وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وطريقة بناء الإستبانة، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدق وثبات الأداة، كما يتضمن وصفاً للإجراءات التي قام بها الباحث في تصميم أداة الدراسة وتقنينها، والأدوات التي استخدمها لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات وإستخلاص النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

## 2.5 منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة إتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يصف الظاهرة موضوع الدراسة، ويعرض تحليل بياناتها، ويدرس العلاقة بين مكوناتها والآراء التي تطرح حولها والعمليات التي تتضمنها والآثار التي تحدثها.

ويُعرف 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". (الحمداني، 2006، ص100)

## 3.5 طرق جمع البيانات

استخدم الباحث مصدرين أساسيين للمعلومات هما:

- **المصادر الثانوية:** حيث إتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.
- **المصادر الأولية:** لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال الإستبانة كأداة رئيسية، صممت خصيصاً لهذا الغرض. وكذلك إجراء عدد من اللقاءات مع عدد من المسؤولين في وزارة العمل.

## 4.5 مجتمع الدراسة

يُعرف مجتمع الدراسة بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث. (الحمداني، 2006)، لمعالجة مشكلة الدراسة وتحقيق أهدافها فإن مجتمع الدراسة يتكون من جميع العاملين في الإدارة العامة للتدريب المهني بوزارة العمل، بما في ذلك المدربين المهنيين والمدرسين والإداريين في مراكز التدريب المهني، والبالغ عددهم (110) موظف وموظفة، وتم تصنيفهم على النحو الموضح في جدول (1.5).

جدول (1.5): العاملين في الإدارة العامة للتدريب المهني ومراكز التدريب المهني للعام التدريبي 2013-2014

المجموع	عدد المشرفين المهنيين	عدد المدربين والمدرسين		عدد الإداريين	عدد الموظفين مكان العمل
		العقود	المشبتين		
38	-	15	19	4	مركز الإمام الشافعي
20	-	9	8	3	مركز دير البلح
17	-	6	8	3	مركز خانيونس
18	-	8	7	3	مركز رفح
17	5	-	-	12	الإدارة العامة للتدريب المهني
110	5	38	42	25	المجموع

المصدر: وزارة العمل، دائرة شؤون الموظفين، بيانات غير منشورة، 2014 م

نظراً لأن عدد الموظفين المستهدفين والممثلين لمجتمع الدراسة قليل نسبياً، فإن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة بالكامل، وبالتالي اعتمدت الدراسة في اختيار العينة على أسلوب المسح الشامل لمجتمع الدراسة والبالغ (110) مفردة، حيث تم توزيع (110) إستبانة على مجتمع الدراسة وقد تم إسترداد (108) إستبانة بنسبة (98.18%) جميعها كانت صالحة للتحليل.

ويتناول أسلوب المسح الشامل دراسة كافة مفردات مجتمع الدراسة، ويستخدم عندما تكون عدد مفردات مجتمع الدراسة قليل نسبياً، وفي بعض الدراسات الخاصة مثل التعداد السكاني، ومن مزاياه: دقة النتائج، وعدم وجود أخطاء عشوائية. (الحمداني، 2006)

## 5.5 أداة الدراسة

تم إعداد إستبانة حول "تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، وتتكون إستبانة الدراسة من قسمين رئيسيين هما:  
القسم الأول: وهو عبارة عن البيانات الشخصية عن المستجيب (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل).

القسم الثاني: وهو عبارة عن مجالات الدراسة، ويتكون من (88) فقرة، موزعة على (10) مجالات:

- المجال الأول: الرسالة والتخطيط، ويتكون من (9) فقرات.
- المجال الثاني: القيادة والإدارة، ويتكون من (11) فقرة.

- **المجال الثالث:** الشؤون المالية، ويتكون من (6) فقرات.
- **المجال الرابع:** المناهج، ويتكون من (7) فقرات.
- **المجال الخامس:** العملية التدريبية، ويتكون من (13) فقرة، مقسم إلى 3 مجالات فرعية هي:
  1. طرق التدريب: ويتكون من (3) فقرات.
  2. الأجهزة والمعدات: ويتكون من (3) فقرات.
  3. المباني والمرافق: ويتكون من (7) فقرات.
- **المجال السادس:** هيئة التدريب، ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال السابع:** القبول وخدمات المتدربين، ويتكون من (7) فقرات.
- **المجال الثامن:** المسؤولية الإجتماعية، ويتكون من (7) فقرات.
- **المجال التاسع:** عملية التقييم، ويتكون من (8) فقرات.
- **المجال العاشر:** أداء مراكز التدريب المهني، ويتكون من (12) فقرة.

## 6.5 خطوات بناء الإستهانة

- قام الباحث بإعداد أداة الدراسة لمعرفة "تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة"، واتبع الباحث الخطوات التالية لبناء الإستهانة :-
1. الإطلاع على الجهود والأدبيات السابقة المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة ومعاييرها في المجالات المختلفة، وكذلك الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والإستفادة منها في بناء الإستهانة وصياغة فقراتها.
  2. الإستهانات المتكررة والمستفيضة لكل من المشرف الأكاديمي وخبير محلي في مجال الجودة، بالإضافة إلى عدد من أساتذة الجامعات الفلسطينية المختصين في تحديد مجالات الإستهانة وفقراتها.
  3. تحديد المجالات الرئيسية التي شملتها الإستهانة.
  4. تحديد الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
  5. تم تصميم الإستهانة في صورتها الأولية وقد تكونت من (10) مجالات و (96) فقرة.
  6. تم عرض الإستهانة على (12) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في جامعة الأقصى، والجامعة الإسلامية، وجامعة الأزهر، وجامعة القدس المفتوحة، ومن ديوان الموظفين العام، والملحق (5) يبين أسماء أعضاء لجنة التحكيم.
  7. في ضوء آراء المحكمين وبعد النقاش مع المشرف الأكاديمي تم تعديل بعض فقرات الإستهانة بالحدف أو الإضافة أو التعديل، لتستقر الإستهانة في صورتها النهائية على (88) فقرة، (ملحق 3).

## 7.5 صدق الإستبيان

يعني صدق الإستبانة "أن يقيس الإستبيان ما وضع لقياسه"، كما يقصد بالصدق "شمول الإستقصاء لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل، ووضوح فقراتها ومفرداتها، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها". وقد تم التأكد من صدق الإستبانة بطريقتين: (الجرجاوي، 2010)

### 1- صدق تحكيم الإستبانة "الصدق الظاهري":

يقصد بصدق المحكمين "هو أن يختار الباحث عدداً من المحكمين المتخصصين في مجال الظاهرة أو المشكلة موضوع الدراسة" (الجرجاوي، 2010: 107) حيث تم عرض الإستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من إثني عشر متخصص في علوم الإدارة ومناهج البحث العلمي (أنظر الملحق 5).

### 2- صدق المقياس:

ويتم تحديد صدق المقياس من خلال معيارين، الأول يفحص الإتساق الداخلي، والثاني يفحص الصدق البنائي، وفيما يلي نتائج هذين المعيارين:

#### أولاً: الإتساق الداخلي

يقصد بصدق الإتساق الداخلي مدى إتساق كل فقرة من فقرات الإستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قام الباحث بحساب الإتساق الداخلي للإستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه. يوضح جدول (2.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرسالة والتخطيط" 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 (2.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الرسالة والتخطيط" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	يتم إشراك الموظفين في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.	0.777	*0.000
2.	يتم إطلاع الموظفين على رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.	0.810	*0.000
3.	تتفق رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني.	0.739	*0.000
4.	يتم إشراك الموظفين في ورش العمل الممهدة لإعداد الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة	0.810	*0.000
5.	يتم شرح الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني للموظفين.	0.807	*0.000
6.	يتم اعداد خطط تشغيلية للمركز / الإدارة العامة للتدريب المهني	0.755	*0.000
7.	يتم تدريب الموظفين على اعداد الخطط التشغيلية.	0.728	*0.000
8.	يشارك الموظفين في مراجعة وتطوير الخطط التشغيلية.	0.770	*0.000
9.	يشارك الموظفين في صياغة الأهداف لخطط الإدارة العامة للتدريب المهني.	0.831	*0.000

\* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (3.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة" 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 (3.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	الهيكل التنظيمي واضح لجميع العاملين من حيث تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.	0.628	*0.000
2.	تتسم عمليات إستقطاب واختيار وتوظيف العاملين في مراكز التدريب بالنزاهة والشفافية.	0.647	*0.000
3.	عدد الموظفين في مراكز التدريب المهني كافٍ ويتناسب مع عدد الوظائف في المراكز.	0.474	*0.000
4.	تتناسب رواتب وأجور العاملين في مراكز التدريب المهني مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية.	0.602	*0.000
5.	يمتلك جميع العاملين بمراكز التدريب المهني المؤهلات والخبرات والتدريب اللازم الذي يؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية.	0.728	*0.000
6.	يخضع العاملون في مراكز التدريب للتدريب الدوري لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية قدراتهم.	0.700	*0.000
7.	يتم استخدام نظام الأرشفة الإلكترونية للوثائق والمعلومات.	0.668	*0.000
8.	يحرص المسؤولون على تعزيز الإتصال والتواصل بين مختلف المستويات الوظيفية بما يخدم عمليات التدريب.	0.770	*0.000
9.	يتم عقد إجتماعات دورية وغير دورية بين المسؤولين والموظفين	0.686	*0.000
10.	يحرص المسؤولون على تعزيز التواصل بين مؤسسات التدريب المهني الأخرى والنقابات والإتحادات المهنية.	0.660	*0.000
11.	يحرص المسؤولون على تعزيز التواصل مع أولياء أمور المتدربين.	0.642	*0.000

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (4.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشئون المالية" 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 (4.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "الشئون المالية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تخصيص مبالغ مالية "موازنة" سنوية لمراكز التدريب المهني.	0.709	*0.000
2.	تنفذ عمليات الشراء والتوريد والاستلام والصرف وفق إجراءات محددة.	0.576	*0.000
3.	تخضع جميع المعاملات المالية في المركز للتدقيق من قبل المختصين	0.686	*0.000
4.	توفر الدائرة المالية جميع إحتياجات المراكز في الوقت المناسب.	0.742	*0.000
5.	تدار المنح والمساعدات المالية الخارجية وفق إجراءات مالية سليمة.	0.710	*0.000
6.	يتم تقديم مساعدات مالية للمتدربين مثل (مصروف شخصي، بدل مواصلات،.....الخ).	0.714	*0.000

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (5.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناهج" 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 (5.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المناهج" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتوفر محتوى تدريبي لجميع البرامج التدريبية يحقق التكامل بين الشقين النظري والعملية.	0.775	*0.000
2.	يغطي المحتوى التدريبي بشقيه النظري والعملية جميع الأهداف التدريبية.	0.844	*0.000
3.	تصاغ الأهداف التدريبية للبرامج التدريبية وفق أسس تربوية.	0.858	*0.000
4.	يتوفر خطط تدريبية فصلية ويومية معدة بطريقة تربوية سليمة.	0.831	*0.000
5.	يشتمل المنهاج التدريبي تعريف واضح لوسائل الوقاية والسلامة المهنية	0.741	*0.000
6.	يتم تقييم المناهج التدريبية بشكل منتظم.	0.744	*0.000
7.	يتم إشراك المعنيين من (المدرسين والمتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء.. الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.	0.555	*0.000

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .



يوضح جدول (6.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العملية التدريبية" 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 (6.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "العملية التدريبية" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل الارتباط بيرسون	الفقرة
		0.813	أولاً: طرق التدريب
1.	*0.000	0.776	يتم تزويد المدربين بمناهج موحدة وخطط فصلية لتوحيد التدريب
2.	*0.000	0.852	طرق التدريب المعتمدة تراعي الفروق الفردية، والخلفيات المهنية للمتدربين.
3.	*0.000	0.859	يتم اعتماد طرق تدريب تحفز المتدربين وتشجعهم على التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.
		0.872	ثانياً: الأجهزة والمعدات
1.	*0.000	0.887	يتوفر في مراكز التدريب المهني الأجهزة والمعدات والأدوات الكافية لممارسة التدريب.
2.	*0.000	0.905	تتناسب الأجهزة والمعدات والأدوات مع إحتياجات ومتطلبات سوق العمل.
3.	*0.000	0.833	توفر وزارة العمل المواد الخام اللازمة للتدريب بشكل منتظم.
		0.947	ثالثاً: المباني والمرافق
1.	*0.000	0.807	مبنى إدارة مركز التدريب المهني مجهز بشكل مناسب لإدارة المركز.
2.	*0.000	0.756	يتوفر بمركز التدريب المهني غرف مناسبة خاصة بالمدرسين.
3.	*0.000	0.832	تتوفر بمركز التدريب المهني ورش التدريب العملي المناسبة للتدريب.
4.	*0.000	0.721	تتوفر بمركز التدريب المهني غرف صافية مناسبة للدروس النظرية .
5.	*0.000	0.752	المرافق الصحية بمركز التدريب المهني كافية ومناسبة.
6.	*0.000	0.807	تتناسب البيئة التدريبية في مركز التدريب المهني مع متطلبات الأمن والسلامة (أرضيات، سلام للطوارئ، طفايات حريق،.....).
7.	*0.000	0.650	مرافق مركز التدريب المهني مهيأة لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة

\* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$

يوضح جدول (7.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "هيئة التدريب" 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 (7.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "هيئة التدريب" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.698	يمتلك المدربون مؤهلات وشهادات تخصصية تتناسب مع طبيعة عملهم
2.	*0.000	0.789	يمتلك المدربون مهارات تربوية تؤهلهم لإدارة عمليات التدريب بكفاءة.
3.	*0.000	0.669	للمدربين خبرات عملية في المهنة.
4.	*0.000	0.793	يمتلك المشرفون المهنيون المؤهلات والخبرة العملية في مجال التدريب المهني.
5.	*0.000	0.752	يقوم المشرفون المهنيون بالإشراف على عمليات التدريب وتوجيه المدربين ومتابعة البيئة التدريبية والتجهيزات.
6.	*0.000	0.681	يلتحق المدربون بدورات تدريبية متقدمة لتطوير قدراتهم ورفع كفاءتهم المهنية والتربوية.
7.	*0.000	0.787	يتوفر نظام معتمد لتقييم المدربين يقيس أداءهم وفق معايير واضحة.
8.	*0.000	0.640	تعتمد الإدارة نظام واضح ومكتوب للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (8.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القبول وخدمات المتدربين" 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 (8.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "القبول وخدمات المتدربين" والدرجة الكلية للمجال

م	القيمة الاحتمالية (Sig)	معامل ارتباط بيرسون	الفقرة
1.	*0.000	0.688	يتم الترويج بالطرق المختلفة والإعلان عبر وسائل الإعلام المتنوعة عن البرامج التدريبية.
2.	*0.000	0.737	تتوفر لائحة تعريفية مكتوبة موضحاً فيها إجراءات التسجيل وشروط الالتحاق بالبرنامج
3.	*0.000	0.698	يتم حفظ سجلات المتدربين إلكترونياً لتسهيل الإجراءات الخاصة بهم.
4.	*0.000	0.731	تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين أثناء فترة التدريب.
5.	*0.000	0.700	تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد للخريجين من خلال متابعتهم في سوق العمل.
6.	*0.000	0.729	يتم تقديم أنشطة تثقيف صحي وسلامة مهنية للمتدربين مع بدء كل عام مهني جديد.
7.	*0.000	0.641	يتم تنفيذ أنشطة لا منهجية للمتدربين (رياضية، وثقافية، ..... الخ)

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (9.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الإجتماعية" 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 (9.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الإجتماعية" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تعزيز القيم الإجتماعية لدى العاملين في المراكز مثل (التعاون، العمل بروح الفريق، التطوع،..... الخ).	0.821	*0.000
2.	يتم تعزيز القيم الإجتماعية لدى المتدربين في المراكز مثل (التعاون، الصدق، الأمانة، التطوع، تغليب المصلحة العامة،..... الخ).	0.811	*0.000
3.	تتفاعل مؤسسات التدريب المهني مع المؤسسات المجتمعية الأخرى.	0.853	*0.000
4.	تتبنى الإدارة العامة للتدريب المهني سياسة تعزيز القيم الإجتماعية وتحسين الصورة المجتمعية للتدريب المهني.	0.817	*0.000
5.	يسهم مركز التدريب المهني بموارده المادية والبشرية في خدمة المجتمع	0.669	*0.000
6.	يهتم مركز التدريب المهني بالمشاركة في النشاطات المجتمعية في المجتمع المحلي.	0.772	*0.000
7.	يتعاون مركز التدريب المهني مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة	0.649	*0.000

\* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (10.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية التقييم" 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 (10.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "عملية التقييم" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (Sig.)
1.	يتم تقييم العاملين في مراكز التدريب المهني وفق نظام معتمد.	0.656	*0.000
2.	يتم تقييم المتدربين وتحديد مستوى تقدمهم وفق نظام قياس وتقييم محدد	0.713	*0.000
3.	يتم قياس الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز وفق إجراءات واضحة.	0.787	*0.000
4.	تستخدم أنظمة وأساليب متنوعة لتقييم المتدربين مثل الإمتحانات النظرية والعملية والمشاريع	0.636	*0.000
5.	توثق نتائج تقييم المتدربين في سجلات إلكترونية.	0.636	*0.000
6.	يتم إطلاع المتدربين على نتائج تقييمهم بشكل منتظم.	0.725	*0.000
7.	يوجد لائحة داخلية يوضح فيها شروط الإلتزام والحضور والجزاءات التي تتخذ بحق المتدربين المخالفين.	0.785	*0.000
8.	يتم توفير طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والاقتراحات.	0.721	*0.000

\* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

يوضح جدول (11.5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء مراكز التدريب المهني" 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 (11.5): معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجال "أداء مراكز التدريب المهني" والدرجة الكلية للمجال

م	الفقرة	معامل ارتباط بيرسون	القيمة الاحتمالية (.Sig)
1.	تخضع مراكز التدريب المهني لعمليات تطوير وتحسين مستمر بناءً على نتائج تقييم دورية.	0.757	*0.000
2.	يتم مسألة ومحاسبة مراكز التدريب المهني في حالات انخفاض الأداء عن المستوى المطلوب	0.738	*0.000
3.	توجد معايير واضحة ومحددة لتقييم مراكز التدريب المهني بهدف تطوير وتحسين أدائها.	0.761	*0.000
4.	تتم مقارنة أداء مركز التدريب المهني بأداء مراكز التدريب المهني الأخرى.	0.737	*0.000
5.	تهتم مراكز التدريب المهني بمستوى جودة وكفاءة الخريجين.	0.726	*0.000
6.	تهتم مراكز التدريب المهني برفع كفاءة العاملين في المراكز	0.759	*0.000
7.	تسعى مراكز التدريب المهني لتحقيق رضى المستفيدين من متدربين وأرباب عمل	0.651	*0.000
8.	تشتمل عملية تقييم مركز التدريب المهني على مدى تحقيق المركز لأهدافه.	0.766	*0.000
9.	يسعى مركز التدريب المهني إلى تحقيق أهدافه في الوقت المحدد، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين	0.660	*0.000
10.	يقوم المركز بأدوار ابداعية متميزة خلافا للأدوار الرئيسية التي تقوم بها باقي المراكز	0.561	*0.000
11.	يتمتع مركز التدريب المهني بقدرة على إدارة الأزمات وتسيير أموره في الحالات الطارئة	0.714	*0.000
12.	يستثمر المركز الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأفضل الطرق	0.721	*0.000

\* الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

بعد مراجعة الجداول من جدول (2.5) إلى جدول (11.5) والتي توضح معامل الارتباط بين كل فقرة في المجال والدرجة الكلية للمجال تبين أن أدنى قيمة لمعامل الارتباط كانت (0.474) في الجدول (3.5) أما أعلى قيمة فكانت (0.905) في الجدول (6.5)، ويرى الباحث أن هذه النتائج التي كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  تعبر عن صدق الاستبانة بمعنى ان هذه الاستبانة يمكن استخدامها للتعبير عن الظاهرة المراد قياسها.

## ثانياً: الصدق البنائي Structure Validity

يعتبر الصدق البنائي أحد مقاييس صدق الأداة وهو المعيار الثاني المستخدم في هذه الدراسة لتحديد صدق المقياس، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى إرتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية لفقرات الإستبانة.

يبين جدول (12.5) أن جميع معاملات الإرتباط في جميع مجالات الإستبانة دالة إحصائياً عند مستوى معنوية  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك تعتبر جميع مجالات الإستبانة صادقة لما وضعت لقياسه.

جدول (12.5): معامل الإرتباط بين درجة كل مجال من مجالات الإستبانة والدرجة الكلية للإستبانة

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	المجال
*0.000	0.779	الرسالة والتخطيط
*0.000	0.884	القيادة والإدارة
*0.000	0.790	الشئون المالية
*0.000	0.859	المناهج
*0.000	0.878	العملية التدريبية
*0.000	0.862	هيئة التدريب
*0.000	0.805	القبول وخدمات المتدربين
*0.000	0.829	المسؤولية الإجتماعية
*0.000	0.900	عملية التقييم
*0.000	0.992	معايير إدارة الجودة الشاملة
*0.000	0.923	أداء مراكز التدريب المهني

\*الإرتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## 8.5 ثبات الإستبانة

يقصد بثبات الإستبانة هو "أن يعطي الإستبيان نفس النتائج إذا أعيد تطبيقه عدة مرات متتالية" (الجرجوي، 2010: 97)، ويقصد به أيضا "إلى أي درجة يعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة إتساقه وإنسجامه وإستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة" (القحطاني، 2002).

وقد تحقق الباحث من ثبات إستبانة الدراسة من خلال:

### معامل كرونباخ ألفا Cronbach's Alpha Coefficient :

استخدم الباحث طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة، وكانت النتائج كما هي في جدول (13.5).

جدول (13.5): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الإستبانة

الصدق الذاتي*	معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المجال
0.959	0.919	9	الرسالة والتخطيط
0.930	0.866	11	القيادة والإدارة
0.883	0.780	6	الشئون المالية
0.926	0.857	7	المناهج
0.959	0.920	13	العملية التدريبية
0.932	0.869	8	هيئة التدريب
0.911	0.830	7	القبول وخدمات المتدربين
0.943	0.890	7	المسؤولية الإجتماعية
0.950	0.902	8	عملية التقييم
0.988	0.976	76	معايير إدارة الجودة الشاملة
0.963	0.928	12	أداء مراكز التدريب المهني
0.990	0.980	88	جميع المجالات معا

\*الصدق الذاتي = الجذر التربيعي الموجب لمعامل ألفا كرونباخ

أظهرت النتائج الموضحة في جدول (13.5) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.780 - 0.976) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.980). وكذلك قيمة الصدق الذاتي مرتفعة لكل مجال حيث تتراوح بين (0.883 - 0.988) بينما بلغت لجميع فقرات الإستبانة (0.990) وهذا يعني أن معامل الصدق الذاتي مرتفع. وبذلك تكون الإستبانة في صورتها النهائية كما هي في الملحق (3). ويكون الباحث قد تأكد من صدق وثبات إستبانة الدراسة مما يجعله على ثقة بصحة الإستبانة وصلاحيتها لتحليل النتائج.

## 9.5 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي حسب مقياس ليكرت الخماسي Likert - Scale، ولتحديد طول فترة مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) والمستخدم في محاور الدراسة، تم احتساب المدى:

$$\text{المدى} = 5 - 1 = 4$$

تم تقسيمه على عدد فترات المقياس الخمسة للحصول على طول الفترة أي أن:

$$\text{طول الفترة} = 5 \div 4 = 0.8$$

بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفترة الأولى وهكذا جدول رقم (14.5) يوضح أطوال الفترات كما يلي:

جدول (14.5): درجات مقياس ليكرت الخماسي

5.0 – 4.21	4.20 – 3.41	3.40 – 2.61	2.60 – 1.81	1.80 – 1	الفترة
موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة	الإستجابة
5	4	3	2	1	الدرجة

تم تفرغ وتحليل الإستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

تم استخدام الأدوات الإحصائية التالية:

1. إختبار كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha)، لمعرفة ثبات فقرات الإستبانة.
  2. إختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S - Sample I): لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه.
  3. النسب المئوية والتكرارات (Frequencies & Percentages): لوصف عينة الدراسة.
  4. المتوسط الحسابي والمتوسط الحسابي النسبي.
  5. معامل إرتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لقياس درجة الإرتباط: يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين. وقد تم استخدامه لحساب الإلتساق الداخلي والصدق البنائي للإستبانة، والعلاقة بين المتغيرات.
  6. إختبار T في حالة عينة واحدة (T-Test) لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم زادت أو قلت عن ذلك. ولقد تم استخدامه للتأكد من دلالة المتوسط لكل فقرة من فقرات الإستبانة.
  7. إختبار T في حالة عينتين (Independent Samples T-Test) لمعرفة ما إذا كان هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين مجموعتين من البيانات المستقلة.
  8. إختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA (One Way Analysis of Variance) لمعرفة ما إذا كان هنالك فروقات ذات دلالة إحصائية بين ثلاث مجموعات أو أكثر من البيانات.
- إختبار التوزيع الطبيعي Normality Distribution Test :**
- تم استخدام إختبار كولمجوروف - سمرنوف (K-S - Sample I) لإختبار ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه، وكانت النتائج كما هي مبينة في جدول (15.5).

جدول (15.5): نتائج إختبار التوزيع الطبيعي

المجال	القيمة الإحتمالية (Sig.)
الرسالة والتخطيط	0.596
القيادة والإدارة	0.596
الشئون المالية	0.341
المناهج	0.593
العملية التدريبية	0.890
هيئة التدريب	0.393
القبول وخدمات المتدربين	0.490
المسؤولية الإجتماعية	0.305
عملية التقييم	0.999
معايير إدارة الجودة الشاملة	0.662
أداء مراكز التدريب المهني	0.800
جميع مجالات الإستبانة معاً	0.899

تشير النتائج الموضحة في جدول (15.5) أن القيمة الإحتمالية (Sig.) لجميع مجالات الدراسة أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك فإن توزيع البيانات لهذه المجالات يتبع التوزيع الطبيعي، حيث يجب استخدام الإختبارات المعلمية للإجابة على فرضيات الدراسة.



## الفصل السادس

### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

1.6 المقدمة

2.6 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

3.6 تحليل فقرات الاستبانة

4.6 اختبار فرضيات الدراسة

## 1.6 المقدمة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لتحليل البيانات و اختبار فرضيات الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة وإستعراض أبرز نتائج الإستبانة والتي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، والوقوف على البيانات الشخصية التي إشملت على (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة، مكان العمل)، لذا تم إجراء المعالجات الإحصائية للبيانات المتجمعة من إستبانة الدراسة، إذ تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للدراسات الإجتماعية (SPSS) للحصول على نتائج الدراسة التي سيعرضها هذا الفصل.

### 2.6 الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وفق البيانات الشخصية

#### 1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

جدول (1.6): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	العدد	النسبة المئوية %
ذكر	100	92.6
أنثى	8	7.4
المجموع	108	100.0

يتضح من جدول (1.6) أن نسبة الذكور بين العاملين في قطاع التدريب المهني في وزارة العمل بلغت (92.6%) من اجمالي الموظفين، بينما بلغت نسبة الإناث (7.4%)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن معظم برامج التدريب المهني موجهة للذكور، وربما أن ضآلة عدد الإناث لن يقدم نتائج ذات دلالة إحصائية - حال وجودها - فلن تكون ذات تأثير إن كان هنالك فروق وفقاً لمتغير الجنس.

#### 2. توزيع عينة الدراسة حسب العمر

جدول (2.6): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

العمر	العدد	النسبة المئوية %
أقل من 30 عام	34	31.5
30 إلى أقل من 40 عام	44	40.7
40 عام فأكثر	30	27.8
المجموع	108	100.0

يتضح من جدول (2.6) أن ما نسبته (40.7%) تتراوح أعمارهم من (30) إلى أقل من (40) عام، (31.5%) من عينة الدراسة أعمارهم أقل من (30) عام، بينما (27.8%) أعمارهم (40) عام فأكثر، ومن ذلك يتضح أن غالبية العاملين في قطاع التدريب المهني هم من دون (40) عاماً حيث بلغت نسبتهم قرابة (72%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب العاملين هم من فئة الشباب، وذلك يعود لطبيعة العمل في التدريب المهني، التي تتطلب موظفين يمتازون بالنشاط والحيوية الضرورية للعمل، وكذلك بسبب التعيينات الجديدة لأغلب الموظفين بدل الموظفين القدامى الذين أنقطعوا عن عملهم بسبب الإنقسام السياسي عام (2007م) بين الضفة الغربية وقطاع غزة.

### 3. توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

جدول (3.6): توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية %	العدد	المؤهل العلمي
28.7	31	دبلوم مهني فأقل
15.7	17	دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة
45.4	49	بكالوريوس
10.2	11	دراسات عليا
<b>100.0</b>	<b>108</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (3.6) أن معظم العاملين من حملة البكالوريوس والدراسات العليا قد بلغت نسبة من حصل على تأهيل بكالوريوس فأعلى (55.6%)، أما الفئة الأخرى فهم من حملة الدبلوم المهني فأقل ونسبتهم (28.7%)، أما من يحملون مؤهل علمي دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة فبلغت نسبتهم (15.7%).

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية أن يكون العاملين في قطاع التدريب المهني ممن يمتلكون مؤهلات تتناسب مع تخصصاتهم، وذلك لما تتطلبه مهنة التدريب من مهارات نظرية وعملية لنقلها للمتدربين بشكل تربوي سليم، وكذلك فإن العاملين المؤهلين هم من يستطيعون تطوير قدراتهم المهنية من خلال التدريب. كما أن المدربين والعاملين في مراكز التدريب المهني مهتمين في التطوير الذاتي والحصول على مؤهلات عليا، فهناك إزدياد في حصول المدربين على مؤهلات جامعية.

### 4. توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

جدول (4.6): توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية %	العدد	المسمى الوظيفي
9.3	10	مدير عام/ مدير دائرة
5.6	6	مدير مركز/ رئيس قسم
-	-	رئيس شعبة
4.6	5	مشرف مهني
49.1	53	مدرب
17.6	19	مدرس
13.0	14	إداري
0.9	1	أخرى
<b>100.0</b>	<b>108</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (4.6) أن ما نسبته (66.7%) ما بين مدرب ومدرس، (13.0%) يعملون بوظيفة إداري، (9.3%) من عينة الدراسة مساهم الوظيفي مدير عام/ مدير دائرة، (5.6%) مدير مركز/ رئيس قسم، (4.6%) مشرف مهني، بينما (0.9%) مساهم الوظيفي غير ذلك.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب العاملين في قطاع التدريب المهني هم من المدربين والمدرسين حيث بلغت نسبتهم (66.7%)، بينما العاملين في الوظائف الإشرافية لم تتجاوز نسبتهم (19.5%)، ونسبة المشرفين المهنيين على وجه الخصوص بلغت (4.6%) أي أن كل مشرف يقابله (10) مدربين وهذه نسبة مقبولة إلى حد ما في نظام التدريب المهني، وذلك لأهمية دور المدربين والمدرسين في عملية التدريب المهني مما يوجب الإهتمام بتلك الشريحة.

#### 5. توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

جدول (5.6): توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة

النسبة المئوية %	العدد	سنوات الخدمة
43.5	47	أقل من 5 سنوات
38.9	42	من 5- أقل من 10 سنوات
17.6	18	10 سنوات فأكثر
<b>100.0</b>	<b>108</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (5.6) أن ما نسبته (43.5%) من عينة الدراسة سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات، (38.9%) تتراوح سنوات خدمتهم من (5) إلى أقل من (10) سنوات، بينما (17.6%) سنوات خدمتهم (10) سنوات فأكثر، وبذلك يتضح أن أغلب الموظفين في قطاع التدريب المهني هم من الموظفين الذين ليس لديهم سنوات طويلة في الخدمة في قطاع التدريب المهني، حيث أن (82.4%) منهم ممن خدم (10) سنوات أو أقل.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب موظفي التدريب المهني ممن توظفوا بعد الإنقسام الذي حدث عام (2007م) والذي أدى إلى إنقطاع عدد كبير من الموظفين القدامى عن أعمالهم مما أضطر الحكومة بغزة للإستعاضة عنهم بموظفين جدد.

#### 6. توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

جدول (6.6): توزيع عينة الدراسة حسب مكان العمل

النسبة المئوية %	العدد	مكان العمل
15.7	17	الإدارة العامة للتدريب المهني
35.2	38	مركز تدريب الإمام الشافعي
17.6	19	مركز تدريب دير البلح
14.8	16	مركز تدريب خان يونس
16.7	18	مركز تدريب رفح
<b>100.0</b>	<b>108</b>	<b>المجموع</b>

يتضح من جدول (6.6) أن ما نسبته (35.2%) يعملون في مركز تدريب الإمام الشافعي، (17.6%) يعملون في مركز تدريب دير البلح، (16.7%) يعملون في مركز تدريب رفح، (15.7%) يعملون في الإدارة العامة للتدريب المهني، (14.8%) يعملون في مركز تدريب خان يونس. ويعزو الباحث ذلك إلى أن الأغلبية العظمى من العاملين في التدريب المهني والبالغة نسبتهم (84.3%) يعملون في مراكز التدريب المهني الأربعة الموزعة على محافظات قطاع غزة، والتي أهمها وأكبرها مركز الإمام الشافعي بمدينة غزة، حيث يقدم خدمات التدريب لأكثر عدد من طالبي الخدمة.

### 6.3 تحليل فقرات الإستبانة

لتحليل فقرات الإستبانة تم استخدام اختبار T لعينة واحدة لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. الفرضية الصفرية: متوسط درجة الإجابة يساوي (3) وهي تقابل درجة الموافقة المتوسطة حسب مقياس ليكرت المستخدم.

الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي (3) .

إذا كانت (Sig > 0.05) (Sig أكبر من 0.05) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء الأفراد حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، أما إذا كانت (Sig < 0.05) (Sig أقل من 0.05) فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء الأفراد يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3)، وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3). وذلك من خلال قيمة الاختبار فإذا كانت قيمة الاختبار موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الموافقة المتوسطة والعكس صحيح. وفيما يلي تمثيل لفقرات كل مجال من مجالات الدراسة.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "الرسالة والتخطيط"

تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (7.6).

جدول (7.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الرسالة والتخطيط"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم إشراك الموظفين في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.	2.68	53.52	-2.79	*0.003	9
2.	يتم إطلاع الموظفين على رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.	3.05	60.93	0.42	0.338	3
3.	تتفق رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني.	3.39	67.78	3.76	*0.000	1
4.	يتم إشراك الموظفين في ورش العمل الممهدة لإعداد الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني	2.92	58.33	-0.74	0.232	5
5.	يتم شرح الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني للموظفين.	2.98	59.63	-0.17	0.432	4
6.	يتم إعداد خطط تشغيلية للمركز / الإدارة العامة للتدريب المهني.	3.34	66.85	3.44	*0.000	2
7.	يتم تدريب الموظفين على إعداد الخطط التشغيلية.	2.88	57.57	-1.13	0.131	7
8.	يشارك الموظفون في مراجعة وتطوير الخطط التشغيلية.	2.91	58.15	-0.90	0.186	6
9.	يشارك الموظفون في صياغة الأهداف لخطط الإدارة العامة للتدريب المهني.	2.69	53.70	-2.77	*0.003	8
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	2.98	59.59	-0.24	0.404	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (7.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) يساوي (3.39) وهي أعلى قيمة (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (67.78%)، قيمة الإختبار (3.76) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة. ويعزو الباحث ذلك إلى الدقة والموضوعية في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني، والتي بدورها ترتبط بشكل مباشر بطبيعة عمل مراكز التدريب المهني وتعكس رؤيتها التدريبية، كما تتفق الرسالة مع الأهداف العامة للإدارة العامة للتدريب المهني التي تمتاز بالوضوح و قابلية للتحقيق والقياس.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) يساوي (2.68) وهي أقل قيمة في فقرات المجال أي أن المتوسط الحسابي النسبي (53.52%)، قيمة الإختبار (-2.79)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.003) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على هذه الفقرة.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى محدودية إشراك العاملين في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني، وذلك لأن أغلب العاملين في التدريب المهني هم من الموظفين الجدد، والكثير منهم غير مؤهل التأهيل الكافي، الذي قد لا يؤهلهم لممارسة مثل تلك المهام التي ربما تحتاج إلى تأهيل عالٍ وخبرات

واسعة، ويرى الباحث أنه من المهم إشراك العاملين الذين يمتلكون القدرة والمهارة في صياغة الرسالة، وتأهيل وتدريب العاملين الذين لا يمتلكون المهارات المطلوبة لذلك.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.98)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (59.59%)، قيمة الاختبار (-0.24)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.404) لذلك يعتبر مجال "الرسالة والتخطيط" غير دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويرى الباحث أن الإدارة العامة للتدريب المهني تمتلك رسالة ورؤية واضحتين، ولكنها غير معلنة بالشكل الذي يسهل من خلاله لجميع العاملين الإطلاع عليها أو على الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني، حيث أن الإدارة العامة للتدريب المهني قد لا تشترك بعض العاملين في صياغة الرسالة أو إعداد الخطط التشغيلية وتطويرها أو وضع أهداف تلك الخطط، وربما لأن هذا يركز على العاملين في المناصب الإدارية العليا والمتوسطة.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عمليات إشراك العاملين في قضايا التخطيط محدودة وذلك يرجع إلى أن أغلب العاملين في التدريب المهني هم غير قادرين على الإشتراك في عمليات التخطيط نظراً لقلّة خبراتهم العملية في هذا المجال، بحيث يحتاجون إلى مزيد من التدريب على صياغة الأهداف وإعداد الخطط التشغيلية وغيرها من مهارات التخطيط، ولكن وجود هذا المجال بهذه الدرجة المتوسطة من وجهة رأي عينة الدراسة هو جيد بحد ذاته في مثل هذه الظروف غير المستقرة سياسياً واقتصادياً.

واتفقت نتيجة الدراسة مع دراسة (سهمود، 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن المبحوثين يعتقدون أن هنالك توفر لعنصر السياسات والإستراتيجيات من وجهة نظر أصحاب الوظائف الإشرافية بدرجة متوسطة "محايد"، ودراسة (السالم والعلوانة، 2006) حيث أظهرت الدراسة موافقة بدرجة متوسطة على توافر أهداف وسياسات المنظمة، وكذلك مع دراسة (الدجني، 2006) حيث أظهرت موافقة بدرجة متوسطة على توافر مجال السياسات والإستراتيجيات في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة.

ويعزو الباحث هذا التوافق بين نتائج دراسته وهذه الدراسات يدل على تشابه مجتمع الدراسة بينما اختلفت مع دراسة (السلايمة، 2009) حيث أظهرت الدراسة أن هنالك رؤية ورسالة، ولكن هنالك ضعف في إدراك الموظفين لهما، كما أن هنالك ضعف في الخطط الإستراتيجية للكلية التقنية العليا بمسقط، واختلفت كذلك مع دراسة (الناظر، 2004) والتي أظهرت ضعف شديد في الموافقة في مجال الخطط الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية في الأردن. ودراسة (راضي، 2006) حيث أظهرت موافقة بدرجة كبيرة على علاقة التخطيط الإستراتيجي بمعيقات الجودة الشاملة في الكليات التقنية في قطاع غزة. وهذا ما أكدته دراسة (أبو عامر، 2008) حيث كانت آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في مجال التخطيط الإستراتيجي للجودة التي كانت بدرجة كبيرة.

ويعزو الباحث هذا الاختلاف في النتائج بين دراسته وهذه الدراسات ناتج عن اختلاف في بيئة العمل وكذلك أختلاف الدولة التي تمت بها الدراسة.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "القيادة والإدارة"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (8.6).

جدول (8.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القيادة والإدارة"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	الهيكل التنظيمي واضح لجميع العاملين من حيث تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.	3.47	69.44	4.54	*0.000	2
2.	تتنسج عمليات إستقطاب واختيار وتوظيف العاملين في مراكز التدريب المهني بالنزاهة والشفافية.	3.73	74.63	6.97	*0.000	1
3.	عدد الموظفين في مراكز التدريب المهني كافي ويتناسب مع عدد الوظائف في المراكز.	3.02	60.37	0.16	0.437	6
4.	تتناسب رواتب وأجور العاملين في مراكز التدريب المهني مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية.	2.21	44.26	-6.82	*0.000	11
5.	يمتلك جميع العاملين بمراكز التدريب المهني المؤهلات والخبرات والتدريب اللازم الذي يؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية.	3.28	65.56	2.69	*0.004	3
6.	يخضع العاملون في مراكز التدريب المهني للتدريب الدوري لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية قدراتهم.	2.63	52.59	-3.56	*0.000	10
7.	يتم استخدام نظام الأرشفة الإلكترونية للوثائق والمعلومات.	3.02	60.37	0.16	0.438	6
8.	يحرص المسئولون على تعزيز الإتصال والتواصل بين مختلف المستويات الوظيفية بما يخدم عمليات التدريب.	3.06	61.11	0.49	0.311	5
9.	يتم عقد إجتماعات دورية وغير دورية بين المسئولين والموظفين	3.08	61.67	0.76	0.226	4
10.	يحرص المسئولون على تعزيز التواصل بين مؤسسات التدريب المهني الأخرى والنقابات والإتحادات المهنية.	2.81	56.11	-1.70	*0.046	9
11.	يحرص المسئولون على تعزيز التواصل مع أولياء أمور المتدربين.	3.01	60.19	0.09	0.466	8
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.03	60.57	0.40	0.346	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (8.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) يساوي (3.73)، وهي أعلى قيمة في هذا المجال، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.63%)، قيمة الإختبار (6.97)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)



وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن عمليات إستقطاب واختيار وتوظيف العاملين في مراكز التدريب المهني تتسم بالنزاهة والشفافية.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى النزاهة والشفافية التي تتم بها عمليات إستقطاب واختيار وتوظيف العاملين في مراكز التدريب المهني، والتي غالباً ما تتم حسب النظام الواضح الذي يتبعه ديوان الموظفين العام في عمليات الإستقطاب والتوظيف والاختيار.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) يساوي (2.21)، وهي أقل قيمة، أي أن المتوسط الحسابي النسبي (44.26%)، قيمة الإختبار (-6.82)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على أن رواتب وأجور العاملين في مراكز التدريب المهني تتناسب مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى عدم إعتداد قانون الخدمة المدنية مسمى وظيفي ثابت وموحد للمدربين يرتبط بالمؤهل العلمي، فمنهم مسماه مهني، ومنهم مدرس، ومنهم مدرب، الأمر الذي يحدث تباين واضح في قيمة الراتب الذي يتقاضوه، في حين أنهم يقومون بمهام تدريب موحدة، وربما يدل ذلك إلى عدم وجود مسميات وظيفية واضحة، حيث يجد العاملون في التدريب المهني بوزارة العمل رواتبهم متدنية جداً مقارنة برواتب أقرانهم العاملين في مؤسسات التدريب المهني الأخرى كوكالة الغوث مثلاً، مما ينتج عنه حالة عدم رضا وظيفي قد تؤثر سلباً على أداء مهامهم الوظيفية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.03)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (60.57%)، وقيمة الإختبار (0.40)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.346) لذلك يعتبر مجال "القيادة والإدارة" غير دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تحرص القيادة الإدارية على الإرتقاء بمستوى التدريب المهني وتطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لها، حيث أن لديها هيكل تنظيمي معتمد ومحدد فيه صلاحيات ومسؤوليات العاملين، وتعمل الإدارة العامة للتدريب المهني على توفير الأعداد الكافية من الموظفين المؤهلين من خلال ديوان الموظفين العام، أو من خلال التعاقد مع الموظفين بنظام العقد المؤقت وهو الأسلوب الذي تحاول الإدارة عن طريقه تعويض العجز في أعداد الموظفين، وتعمل الإدارة العامة على تعميم استخدام الأرشفة الإلكترونية في الإدارة العامة والمراكز.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى الظروف الإقتصادية والسياسية التي تعيشها الحكومة في هذه الفترة مما يجعلها تعجز عن تنفيذ ما تصبو إليه، كذلك جمود بعض القوانين وصعوبة التعديل فيها مثل أعداد الموظفين وطرق اختيارهم وإجراءات تعيينهم وقيمة رواتبهم، حيث أن من يتحكم بذلك هو ديوان الموظفين العام، كذلك محدودية التواصل بين القيادة

الإدارية والعاملين في مراكز التدريب المهني، وبالرغم من وجود هيكل تنظيمي واضح محدد فيه المسؤوليات والصلاحيات لجميع العاملين إلا أنه قد يكون واضح لبعض العاملين أو قد لا يستطيعوا الوصول إليه، أما بالنسبة لتدريب العاملين من أجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم المهنية والتي كانت درجة موافقة أفراد العينة عليها قليلة، فيعزو الباحث ذلك إلى أن المدربين يحتاجون للتدريب في الخارج وهذا غير متوفر لسببين أولهما إرتفاع التكلفة دون وجود مخصص، والثاني يتعلق بالقيود المفروضة على حرية الحركة وصعوبة السفر.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سهمود، 2013) حيث أظهرت الدراسة أن القيادة هي أحد عناصر إدارة التميز في ضوء النموذج الأوروبي، وبالتالي فهي محدد من محددات الجودة وهو متوفر بدرجة متوسطة، ودراسة (عبد، 2011) حيث أظهرت أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمدبرات فيها، في مجال معايير جودة السياسة الإدارية والتنظيمية كانت متوسطة، ودراسة (مدوخ، 2008) حيث أظهرت موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على الفقرات المتعلقة بمجال الهيئة الإدارية وعلاقتها بمعيقات تطبيق الجودة الشاملة، ودراسة (الدقي، 2007) حيث أظهرت أن آراء أفراد العينة حول دور الإدارة العليا كان محايد أي الموافقة بدرجة متوسطة، وذلك يمكن أن يكون مؤشر على أنهم غير قادرين على تكوين رؤية واضحة. ويعزو الباحث هذا التوافق بين نتائج دراسته وهذه الدراسات يدل على تجانس القيادة الادارية في تلك المؤسسات مع القيادة الادارية في مراكز التدريب المهني.

بينما اختلفت مع دراسة (العنبي، 2010) حيث أظهرت أن الإلتزام بتطبيق معيار القيادة في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً، ودراسة (أبو عامر، 2008) حيث أظهرت الدراسة موافقة المبحوثين على هذا المجال بدرجة موافقة كبيرة، ودراسة (قنديل، 2008) والتي خلصت إلى أن الإدارة العليا تولي إهتماماً كبيراً بموضوع الجودة في المنشآت الصناعية ، أما دراسة (الناظر، 2004) فأشارت إلى وجود الدعم غير المحدود من القيادة والمبني على قناعة الإدارة العليا بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية بالأردن. ويعزو الباحث سبب إختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى إختلاف الظروف السياسية والإقتصادية التي تمر بها المؤسسات الحكومية عن الظروف التي جرت فيها الدراسات السابقة. فمعظم الدراسات التي اتفقت مع الدراسة الحالية هي دراسات محلية، بينما الدراسات التي اختلفت معها كانت قد طبقت في بيئات عربية أكثر إستقراراً.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "الشؤون المالية"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 النتائج موضحة في جدول (9.6).

جدول (9.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الشنون المالية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم تخصيص مبالغ مالية "موازنة" سنوية لمراكز التدريب المهني.	3.19	63.89	1.72	0.044*	3	
2.	تتفد عمليات الشراء والتوريد والاستلام والصرف وفق إجراءات محددة.	3.35	67.04	3.31	0.001*	2	
3.	تخضع جميع المعاملات المالية في المركز للتدقيق من قبل المختصين	3.52	70.37	5.07	0.000*	1	
4.	توفر الدائرة المالية جميع إحتياجات المراكز في الوقت المناسب.	2.06	41.30	-8.19	0.000*	5	
5.	تدار المنح والمساعدات المالية الخارجية وفق إجراءات مالية سليمة.	2.79	55.74	-2.01	0.024*	4	
6.	يتم تقديم مساعدات مالية للمتدربين مثل (مصرف شخصي، بدل مواصلات،.....الخ).	1.97	39.44	-8.76	0.000*	6	
	جميع فقرات المجال معاً	2.81	56.30	-2.44	0.008*		

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (9.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) كان أعلى قيمة ويساوي (3.52) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.37%)، وقيمة الإختبار (5.07)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن جميع المعاملات المالية في المركز تخضع للتدقيق من قبل المختصين.

ويعزو الباحث ذلك إلى دقة الإجراءات المالية التي تقوم بها الدائرة المالية بالوزارة والتي تتم بناءً على لوائح وأنظمة محددة وواضحة تفرضها وزارة المالية على جميع المؤسسات الحكومية، حيث تجري مراقبة الإجراءات المالية من خلال المراقب المالي المفروز من وزارة المالية.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (6) كان أقل قيمة ويساوي (1.97) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (39.44%)، وقيمة الإختبار (-8.76)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تقديم مساعدات مالية للمتدربين .

ويعزو الباحث ذلك لشح أو ندرة المساعدات المالية التي تقدم للمتدربين كبديل مواصلات أو مصرف شخصي والتي هم بحاجة ماسة لها نظراً للظروف الإقتصادية الصعبة التي يعيشها أغلب الشعب الفلسطيني في حين كانت هذه المساعدات تصرف في زمن الإحتلال الصهيوني وكذلك حتى بداية تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.81) ، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (56.30%)، وقيمة الإختبار (-2.44)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.008)، لذلك يعتبر مجال "الشئون المالية" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تحرص الإدارة العامة للتدريب المهني على اعداد موازنتها السنوية قبل بداية العام المالي وتسلمها للجهات المختصة في وزارة العمل كي يتم تضمينها في الموازنة العامة، كما تقوم الإدارة العامة للتدريب المهني بإعداد الطلبات الخاصة بإحتياجات مراكز التدريب المهني من الخامات والعدد والأجهزة اللازمة للتدريب ومتابعة توفيرها من خلال دائرة اللوازم، حيث تتم عمليات الشراء والتوريد وفق إجراءات إدارية ومالية دقيقة قد تصل إلى البيروقراطية أحياناً مما يتسبب في تأخر توريد إحتياجات التدريب إلى حدٍ ما. ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال للظروف السياسية والإقتصادية الصعبة التي يمر بها قطاع غزة بسبب الحصار والإنقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، مما انعكس على تقليص الموازونات السنوية المخصصة للتدريب المهني، وتأخر صرفها في الغالب، وكذلك شح الموارد المالية الذاتية، مما ينتج عن ذلك كله تأخر ملحوظ في توريد المتطلبات والإحتياجات اللازمة للتدريب، وتقليص في الأعداد والكميات الموردة، كذلك عدم مساهمة القطاع الخاص في تمويل برامج التدريب المهني، وضعف الجهود المبذولة من وزارة العمل في توفير تمويل خارجي من خلال التشبيك ونسج العلاقات مع المؤسسات المحلية والدولية المهتمة بقطاع التدريب المهني، وعدم إهتمام الوزارة بتوفير التمويل الذاتي من خلال المشاريع الإنتاجية التي يمكن أن تنفذها مراكز التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدقي، 2007) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك قصور في الجانب المالي في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية مما يؤدي إلى صعوبات في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة، واتفقت كذلك مع دراسة (علي، 2002) والتي خلصت إلى وجود مصادر تمويل ثابتة ولكنها غير كافية بدرجة متوسطة

بينما اختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات، كدراسة (سهمود، 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة على مجال الموارد بموافقة أفراد العينة بدرجة قليلة، كما اختلفت نتائج الدراسة مع دراسة (علاونة، 2008) التي لم تعطي لإدارة الموارد المالية أهمية بالنسبة لإدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية. ودراسة (راضي، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن آراء العينة تشير إلى أن العمليات المالية ومصادر التمويل ضعيفة جداً.

ويعزو الباحث الإختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة إلى إختلاف الإدارة المالية بين مراكز التدريب المهني والجامعات، حيث أن كل جامعة لها إدارة مالية مستقلة، أما مراكز التدريب المهني

فترتبط موازنتها مع الموازنة الحكومية العامة التي تعاني من عجز واضح خاصة في هذه الفترة، بالإضافة إلى الإجراءات الإدارية المعقدة أحياناً. فمن الواضح أن سياسة التقشف وتقليص الموازنات الخاصة بالتدريب المهني قد أثرت بشكل واضح.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "المناهج"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (10.6).

جدول (10.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المناهج"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر محتوى تدريبي لجميع البرامج التدريبية يحقق التكامل بين الشقين النظري والعملي للمهنة.	3.30	66.04	2.69	0.004 *	4	
2.	يغطي المحتوى التدريبي بشقيه النظري والعملي جميع الأهداف التدريبية.	3.35	66.92	3.42	0.000 *	3	
3.	تصاغ الأهداف التدريبية للبرامج التدريبية وفق أسس تربوية.	3.28	65.61	2.85	0.003 *	5	
4.	يتوفر خطط تدريبية فصلية ويومية معدة بطريقة تربوية سليمة.	3.44	68.89	4.81	0.000 *	2	
5.	يشتمل المنهاج التدريبي تعريف واضح لوسائل الوقاية والسلامة المهنية	3.61	72.22	6.94	0.000 *	1	
6.	يتم تقييم المناهج التدريبية بشكل منتظم.	3.11	62.22	1.13	0.131	6	
7.	يتم إشراك المعنيين من (المدرسين والمتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء..الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.	2.65	52.96	-2.97	0.002 *	7	
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.25	64.93	3.19	0.001 *		

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (10.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (5) كان أعلى قيمة ويساوي (3.61) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (72.22%)، وقيمة الإختبار (6.94) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن المنهاج التدريبي يشتمل على تعريف واضح لوسائل الوقاية والسلامة المهنية.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك القائمين على إعداد المناهج لأهمية الوقاية والسلامة المهنية للمتدربين والمهنيين وذلك نظراً لخطورة الأدوات والأجهزة والمواد التي يتعامل معها المتدربون، ولذلك يتم التركيز على تعليم وتوعية المتدربين لتفادي المخاطر المهنية في بيئة التدريب أو بيئة العمل.

المتوسط الحسابي للفقرة (7) كان أقل قيمة ويساوي (2.65) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (52.96%)، وقيمة الإختبار (-2.97) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) وهذا يعني أن

هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على انه يتم إشراك المعنيين من (المدرسين والمتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء .. الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.

ويعزو الباحث ذلك ربما إلى ضعف في إجراءات مراجعة وتدقيق المناهج بشكل عام، واقتصار عمليات المراجعة والتدقيق على المشرفين المهنيين بالتعاون مع المدرسين أحياناً، وتجنب الاستعانة بالمدرسين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء لأن ذلك يحتاج إلى ترتيبات دقيقة، بالإضافة إلى التكلفة المالية لعمليات المراجعة والتدقيق.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.25)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (64.93%)، قيمة الإختبار (3.19) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.001) لذلك يعتبر مجال "المناهج" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

حاولت الإدارة العامة للتدريب المهني لمرات عدة إعداد مناهج موحدة لمراكز التدريب المهني ولكن لم يكتب لتلك المحاولات النجاح، وبقي المنهاج نقطة ضعف في أداء مراكز التدريب المهني، حيث كان كل مدرب يجتهد في توفير وتجميع المنهاج الخاص به بمعرفته، ولم تكن المناهج موحدة وبقي الحال هكذا حتى زمن قريب، حيث قامت الإدارة العامة للتدريب المهني بجهود ذاتية بإعداد نسخة مبدئية من المناهج وتعميمها على جميع المراكز، ويقوم المشرفون المهنيون بعمليات تقييم مستمرة لتلك المناهج.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى أن هنالك إهتمام لا يرقى إلى المستوى المطلوب بالمناهج من قبل الإدارة العامة للتدريب المهني ممثلة في قسم البرامج والمناهج والمشرفين المهنيين، وظهر ذلك في جميع فقرات هذا المجال، ما عدا الفقرة رقم (7) حيث أن هنالك بعض القصور في عمليات إشراك المتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء، ومع أن الإدارة العامة للتدريب المهني بها قسم خاص بالبرامج والمناهج يعمل جاهداً من أجل توفير المناهج المناسبة بشقيها العملي والنظري، ويقوم العاملون في هذا القسم بالتعاون مع المشرفين المهنيين على إعداد الخطط السنوية والفصلية للإرتقاء بالعملية التدريبية، إلا أن بعض المعوقات من أهمها قلة الكادر البشري، وضعف التجهيزات، وضعف الخبرات، وربما غياب الإشراف أدى إلى تشتت الجهود المبذولة لتطوير المناهج، بالإضافة إلى ضعف التمويل حيث أن إعداد المناهج وتطويرها يحتاج إلى الجهد والخبرة والمال.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حلس، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن آراء أفراد عينة الدراسة محايدة في مجال المنهاج والمحتوى التدريبي، ودراسة (الحداد، 2009) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك موافقة من قبل أفراد العينة على المنهاج المتوفر للمتدربين في مراكز التدريب المهني التابعة لوكالة الغوث، كما اتفقت مع دراسة (القرشي، 2006) في عملية إشراك أصحاب

الأعمال في إعداد المناهج حيث توصلت إلى أن مشاركة أصحاب الأعمال في إعداد المنهج الدراسي لنظام التعليم والتدريب المهني غير فعالة لأن اختيار ممثلي القطاع الخاص غالباً غير موفق. ويعزو الباحث ذلك إلى التجانس في مجتمع الدراسة بين الدراسات المذكورة وهذه الدراسة. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عيسى، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أنه لا يوجد لدى المتدربين مناهج معدة مسبقاً، والمناهج الموجودة لا تتناسب مع المستوى المعرفي لدى المتدربين، ودراسة (عبد، 2011) حيث أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، في مجال معايير المناهج كانت متوسطة، كما اختلفت الدراسة مع دراسة (الدجني، 2006) حيث أظهرت أن الخطة الإستراتيجية للجامعة تضمنت أهدافاً لتطوير البرامج الأكاديمية والمناهج، كما اختلفت مع دراسة (المقري، 2009) حيث أن إستجابة المبحوثين كانت بدرجة أقل من المتوسط في مواكبة المناهج الحالية مع التطور العلمي والتكنولوجي الحديث ومتطلبات سوق العمل. ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة عمل مراكز التدريب المهني عن المؤسسات التعليمية الأخرى مثل المدارس والجامعات.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "العملية التدريبية"

يتكون هذا المجال من ثلاثة فروع هي، طرق التدريب، والأجهزة والمعدات، والمباني والمرافق، وفيما يلي إستعراض لنتائج كلٍ منها. أولاً: طرق التدريب: تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (11.6).

جدول (11.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "طرق التدريب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم تزويد المديرين بمناهج موحدة وخطط فصلية لتوحيد التدريب	3.51	70.28	4.79	0.000 *	1	
2.	طرق التدريب المعتمدة تراعي الفروق الفردية، والخلفيات المهنية للمتدربين.	3.18	63.52	1.65	0.051	2	
3.	يتم إعتقاد طرق تدريب تحفز المتدربين وتشجعهم على التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.	3.11	62.22	1.03	0.153	3	
	جميع فقرات المجال معاً	3.26	65.19	2.89	0.002 *		

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (11.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) كان أعلى قيمة ويساوي (3.51) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (70.28%)، وقيمة الإختبار (4.79)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن يتم تزويد المدربين بمناهج موحدة وخطط فصلية لتوحيد التدريب.

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام الإدارة العامة للتدريب المهني بتوحيد التدريب لجميع مراكز التدريب المهني آخذةً بعين الإعتبار الشقين النظري والعملي لكل تخصص، بالإضافة إلى المواد المساعدة مثل اللغة الإنجليزية والسلامة المهنية والثقافة المهنية، وبالتالي تم توحيد الخطط الفصلية وتعميمها على جميع المدربين من خلال المشرفين المهنيين وذلك بهدف توحيد التدريب.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) كان أقل قيمة ويساوي (3.11) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.22%)، قيمة الإختبار (1.03)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.153) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أنه يتم إعتقاد طرق تدريب تحفز المتدربين وتشجعهم على التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.

ويعزو الباحث ذلك إلى محاولات الإدارة بالإهتمام بتحفيز المتدربين على التدريب التفاعلي والمشاركة الفعالة، وذلك بإعتقاد أسلوب المهام المركبة في إعداد المناهج والذي يعتبر المتدرب محور العملية التدريبية، حيث تلقى أغلب المدربين تدريباً مكثفاً على تطبيق هذا الأسلوب وبدأ بعض المدربين بإعتياده لفترة تجريبية، حيث لقي نجاحاً في الاقسام التي طبق فيها بالرغم من حداثة استخدام ذلك الأسلوب.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.26)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (65.19%)، قيمة الإختبار (2.89)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) لذلك يعتبر مجال "طرق التدريب" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

حرصت الإدارة العامة للتدريب المهني على توحيد المناهج والخطط السنوية لجميع مراكز التدريب المهني، وراعت المناهج الفروق الفردية للمتدربين، وتشجع التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى أن عمليات التدريب في مراكز التدريب المهني تنفذ بطرق مختلفة حيث تنقسم إلى التدريب العملي والدروس النظرية وهما يكملان بعضهما البعض، كما ويهتم المدربين والمدرسين بإدارة عمليات التدريب بشكل تكاملي، ويشرف على تنفيذ التدريب المشرفين المهنيين كل حسب إختصاصه، وذلك من خلال توحيد خطط الدروس النظرية وخطط التدريب العملية وتزويد المدربين في جميع المراكز بها، ويحرص المشرفون المهنيون والمدربون من خلال المناهج والخطط الفصلية واليومية على مراعاة الفروق الفردية، ويقوم المشرفون



المهنيون بتهيئة المدربين والمتدربين بالتدريب التعاوني من خلال التدريب في مجموعات جاء هذا التحسين في إطار محاولة إهتمام القيادة الإدارية بالإشراف المهني ربما خلال العامين السابقين، بالإضافة إلى تلقي المدربين تدريب مكثف.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحداد، 2009) حيث أظهرت نتائجها موافقة أفراد العينة على توفر الخطط التدريبية الموحدة ومراعاة الفروق الفردية، ودراسة (عبد، 2011) حيث أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، في مجال معايير جودة طرق وأساليب التدريس كانت متوسطة. ويعزو الباحث ذلك لادراك المبحوثين في تلك الدراسات لأهمية توفر الخطط التدريبية وتنوع طرق التدريب ومراعاة الفروق الفردية.

واختلفت الدراسة مع دراسة (عيسى، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب لم يتضمن أنشطة مناسبة للمهارات، بينما كانت إجابات أفراد العينة بالموافقة على مجال التدريب الميداني الذي هو إحدى طرق التدريب، ودراسة (Nkirma، 2009) التي استنتجت أن المتدربين في البرامج الحرة متفاوتون في القدرات الفردية بشكل كبير، وأساليب التدريب المتبعة لا تراعي الفروقات الفردية.

ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة المبحوثين في تلك الدراسات عن المبحوثين في هذه الدراسة. **ثانياً: الأجهزة والمعدات:** تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (12.6).

جدول (12.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "الأجهزة والمعدات"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتوفر في مراكز التدريب المهني الأجهزة والمعدات والأدوات الكافية لممارسة التدريب.	2.59	51.85	-3.73	*0.000	1
2.	تتناسب الأجهزة والمعدات والأدوات مع إحتياجات ومتطلبات سوق العمل.	2.53	50.56	-4.19	*0.000	2
3.	توفر وزارة العمل المواد الخام اللازمة للتدريب بشكل منتظم.	2.31	46.30	-6.33	*0.000	3
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	2.48	49.57	-5.41	*0.000	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (12.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (1) كان أعلى قيمة ويساوي (2.59) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (51.85%)، وقيمة الإختبار (-3.73) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي

(0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على أن مراكز التدريب المهني يتوفر فيها الأجهزة والمعدات والأدوات الكافية لممارسة التدريب.

ويعزو الباحث ذلك إلى تقادم الأجهزة والمعدات والأدوات، وعدم ملاءمتها لمتطلبات سوق العمل المحلي، وكذلك عدم مواكبتها للتطور التكنولوجي العالمي، مما يؤثر على قدرات ومهارات المتدربين وبالتالي ينعكس على مهاراتهم بعد التخرج والإنخراط في سوق العمل.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) كان أقل قيمة ويساوي (2.31) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (46.30%)، وقيمة الإختبار (-6.33) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على أن وزارة العمل توفر المواد الخام اللازمة للتدريب بشكل منتظم.

ويعزو الباحث ذلك إلى العجز المالي التي تعاني منه المؤسسات الحكومية بسبب الإنقسام السياسي بين الضفة الغربية وقطاع غزة، وكذلك الحصار المفروض على قطاع غزة، مما يؤدي إلى التأخر في توفير مستلزمات التدريب من المواد الخام في الوقت المناسب، وعند توفيرها يتم تقليص الكميات والأعداد بشكل يؤثر على كفاءة وفاعلية التدريب بالإضافة إلى عزوف العديد من المانحين عن تقديم مساعدات لعدم تعاملهم مع الحكومة بغزة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.48)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (49.57%)، وقيمة الإختبار (-5.41) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "الأجهزة والمعدات" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

من جهة أخرى يتوفر في مراكز التدريب المهني أجهزة ومعدات وأدوات قديمة لا تواكب التطور التكنولوجي العالمي ولا تلبى متطلبات سوق العمل المحلي، حيث أن هذه الأجهزة والمعدات لم يجر تحديثها بشكل مستمر فمنها ما هو موجود من زمن الإحتلال الصهيوني قبل عام (1994م)، ومنها ما هو موجود منذ تأسيس السلطة الوطنية الفلسطينية عام (1994م)، وتواجه الإدارة العامة للتدريب المهني صعوبات في توفير الأجهزة والمعدات والأدوات وكذلك المواد الخام، وغالباً ما يتم التأخر في توريدها وبكميات وأعداد أقل مما هو مطلوب.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة قليلة على فقرات هذا المجال إلى الإنقسام السياسي، حيث تم تجميد أرصدة وزارة المالية وبالتالي لم يتم تزويد مراكز التدريب المهني بإحتياجاتها من مستلزمات التدريب، وكذلك كان للحصار أثراً كبيراً على توفير مستلزمات التدريب، حيث أن كثير من الأجهزة والمعدات والأدوات والخامات غير متوفرة في السوق المحلي، وإن توفرت يكون ثمنها مرتفعاً مقارنة بأسعارها في الظروف العادية.

عطفاً على ما سبق فإن هنالك إجماع من أغلب المؤسسات الدولية والتي تهتم بقطاع التدريب المهني عن التعامل مع الإدارة العامة للتدريب المهني، والتي كانت في فترات سابقة تهتم بمؤسسات التدريب المهني وتحرص على تمويل الكثير من برامج التدريب في المراكز بتوفير الأجهزة والمعدات والأدوات أو المواد الخام أو غير ذلك.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (حلس، 2011) التي أظهرت نتائجها أن التجهيزات والمعدات تؤثر سلباً على كفاءة مخرجات التدريب المهني، ودراسة (المقرمي، 2009) التي توصلت إلى أن المعدات المستخدمة في المعامل والورش في مراكز التدريب المهني في اليمن قديمة وقليلة مقارنة بعدد المتدربين.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عيسى، 2011) حيث أظهرت النتائج أن أقسام التدريب المهني يتوفر فيها المعدات والأجهزة والخامات اللازمة للتدريب، ولكن تلك الأجهزة والمعدات المستخدمة في التدريب لا تواكب التطور الحاصل في سوق العمل، كما اختلفت مع دراسة (الحداد، 2009) حيث أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة الموافقة على فقرات مجال مستلزمات التدريب وتعزو الباحثة ذلك إلى إهتمام الكلية بتوفير كل ما يلزم للتدريب من أجهزة ومعدات.

ويعزو الباحث ذلك لتباين الامكانيات المادية والتي تساهم في توفير التجهيزات اللازمة خاصة في المراكز التابعة لوكالة الغوث كما ظهر في دراسة (الحداد، 2009).

**ثالثاً: المباني والمرافق:** تم استخدام اختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (13.6).

جدول (13.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المباني والمرافق"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي	المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	مبنى إدارة مركز التدريب المهني مجهز بشكل مناسب لإدارة المركز .	2.86	57.22	-1.16	0.125	3	
2.	يتوفر بمركز التدريب المهني غرف مناسبة خاصة بالمدرسين.	2.51	50.19	-4.44	*0.000	6	
3.	تتوفر بمركز التدريب المهني ورش التدريب العملي المناسبة للتدريب.	2.98	59.63	-0.17	0.432	2	
4.	تتوفر بمركز التدريب المهني غرف صافية مناسبة للدروس النظرية .	3.15	62.96	1.42	0.079	1	
5.	المرافق الصحية بمركز التدريب المهني كافية ومناسبة.	2.57	51.48	-3.57	*0.000	5	
6.	تتناسب البيئة التدريبية في مركز التدريب المهني مع متطلبات الأمن والسلامة (أرضيات، سلام للطوارئ، طفايات حريق،.....).	2.72	54.44	-2.41	*0.009	4	
7.	مرافق مركز التدريب المهني مهيأة لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة	1.89	37.78	-11.46	*0.000	7	
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	2.67	53.39	-3.91	*0.000		

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (13.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) كان أعلى قيمة ويساوي (3.15) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (62.96%)، وقيمة الإختبار (1.42) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.079) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن مراكز التدريب المهني يتوافر فيها غرف صافية مناسبة للدروس النظرية.

ويعزو الباحث ذلك إلى توفر الغرف الصافية في جميع المراكز، ولكن نجد أن تلك الغرف متوفرة بأعداد كافية في بعض المراكز كمركز رفح، بينما نجدها غير كافية في مركز دير البلح، أما من ناحية ملائمة تلك الغرف للإستخدام الأمثل من حيث المساحة والإضاءة والتهوية والأثاث وغير ذلك فنجد أنها أكثر ملائمة في مراكز رفح وخانيونس ودير البلح، بينما هي غير ملائمة في مركز الإمام الشافعي، ويرجع ذلك لحدثة المباني في مركزي دير البلح ورفح بينما مباني مركز الإمام الشافعي فهي قديمة ومتهالكة.

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (7) كان أقل قيمة ويساوي (1.89) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (37.78%)، قيمة الإختبار (-11.46) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة جداً من قبل أفراد العينة على أن مرافق مركز التدريب المهني مهيأة لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم تهيئة مرافق المراكز لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة، ويرجع ذلك إلى طبيعة عمل المراكز التي تقتصر على تنفيذ برامج التدريب المهني، حيث أن هذه البرامج لا تتناسب مع ذوي الإحتياجات الخاصة وبالتالي فهي غير مهيأة لاستقبال ذوي الإحتياجات الخاصة، بينما يتوجه الراغبون في التدريب المهني من ذوي الإحتياجات الخاصة إلى مراكز خاصة بهم وتنفذ بها برامج تدريب تتناسب مع ظروفهم ووضعهم الصحي.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (2.67)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (53.39%)، قيمة الإختبار (-3.91) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) لذلك يعتبر مجال "المباني والمرافق" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

يرى الباحث من خلال زيارته لمراكز التدريب المهني واجراء عدة لقاءات مع مدراء المراكز أن مراكز التدريب المهني تعاني من تقادم المباني خاصة في مركز الإمام الشافعي فهو يفتقر للورش والغرف الصافية والمرافق الصحية وغرف الإدارة والمدربين، حيث أنها لو توفرت تكون متهالكة وقديمة ولا تتناسب مع المواصفات المحلية أو الدولية، أما مركزي دير البلح وخانيونس فهما يعانيان من نقص في أعداد ورش التدريب العملي والغرف الصافية وغرف خاصة بالإدارة أو المدربين، وبالرغم من إنشاء مباني مركز

دير البلح حديثاً إلا أنها غير كافية، بينما مركز رفح فهو المركز الوحيد الذي لا يعاني من نقص في الورش أو الغرف الصفية وغرف خاصة بالإدارة والمدرسين، كما تعاني المراكز من عدم تهيئة مرافقها لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى وجود نزاع حول ملكية أرض مركز الإمام الشافعي الذي يعتبر أكبر مراكز التدريب المهني وأهمها، والتي تمنع بلدية غزة إنشاء أي مباني جديدة فيه، بالإضافة إلى عدم توفر التمويل الحكومي الخاص بإنشاء المباني وتهيئة مرافق المراكز ومواعمتها للتدريب، وتوقف المؤسسات الدولية المانحة عن تمويل مشاريع البناء في مراكز التدريب المهني لفترة طويلة إستمرت أكثر من سبعة أعوام، مما أدى إلى تقادم العديد من مباني ومنشآت مراكز التدريب المهني، وعدم كفاية ما تم إنشاؤه منها مؤخراً والذي لم يتناسب مع مستوى تطلعات المبحوثين.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جلس، 2011) التي أظهرت نتائجها أن المباني والمرافق في مراكز التدريب غير مجهزة ولا تكفي المتدربين مما يؤثر سلباً على كفاءة مخرجات التدريب، ودراسة (المقري، 2009) حيث أظهرت نتائج الدراسة موافقة متوسطة لأفراد العينة على توفر المباني والورش بمساحات كافية، بينما نفت الدراسة جاهزية البيئة التدريبية من حيث توفر وسائل السلامة المهنية، ودراسة (مدوخ، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة على مجال المرافق التعليمية بدرجة متوسطة وهذا يدل على عدم وضوح الرؤية لديهم.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عيسى، 2011) التي أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة على ما يتعلق بهذا المجال حيث أشارت النتائج إلى أن أقسام التدريب جاهزة وتتوفر فيها شروط السلامة المهنية.

#### تحليل جميع فقرات مجال "العملية التدريبية"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (14.6).

جدول (14.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لجميع فقرات مجال "العملية التدريبية"

القيمة الإحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	المتوسط الحسابي النسبي	المتوسط الحسابي	البند
*0.002	-3.01	55.23	2.76	جميع فقرات مجال العملية التدريبية

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (14.6) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات مجال العملية التدريبية يساوي (2.76) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (55.23%)، قيمة الإختبار (-3.01) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) لذلك تعتبر الفقرات دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0.05$ )، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة قد أنخفض عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على الفقرات بشكل عام.

عانت العملية التدريبية بجميع عناصرها من إهمال متعمد أثناء فترة الإحتلال الصهيوني، واستمر أثر هذا الإهمال طوال فترة تواجد السلطة الوطنية الفلسطينية، وتفاقم ذلك الأثر بعد الإنقسام السياسي، وتضاعف نتيجة الحصار على قطاع غزة، والذي أدى إلى النقص الظاهر في الأجهزة والمعدات والخامات كماً ونوعاً، وانعكس أيضاً على حالة المباني والمرافق، بينما اجتهدت إدارة التدريب المهني في مواجهة ذلك الأثر السلبي بتعزيز طرق التدريب من حيث تنوع طرق التدريب وتوحيد المناهج والخطط التدريبية وتحفيز المتدربين نحو التدريب التعاوني.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى إختلاف السلطات المسؤولة عن إدارة قطاع غزة مثل الإدارة المصرية ثم الإحتلال الصهيوني ثم السلطة الفلسطينية التي لم تعطي التدريب المهني أهمية كبيرة، مما أنعكس سلباً على مباني ومرافق وتجهيزات مراكز التدريب المهني، كذلك عدم إمتلاك الحكومة للارض التي تقوم عليها مراكز التدريب المهني، والتكلفة الباهظة للإنشآت والماكنات والأجهزة والمعدات الخاصة بقطاع التدريب المهني والتي يقابلها عجز في الموازنات العامة وشح في الموارد الحكومية وتوقف التمويل الدولي للمشاريع لسنوات طويلة، أضف إلى ذلك الحصار المفروض على قطاع غزة الذي أدى إلى إنقطاع العديد من الأجهزة والمواد الخام خاصة اللازمة للإنشآت.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عيسى، 2011) التي أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد العينة كانت بالموافقة المتوسطة على العملية التدريبية ككل، ودراسة (حلس، 2011) التي أكدت على وجود ضعف ملحوظ في العملية التدريبية خاصة في المرافق والأجهزة، ودراسة (المقري، 2009) حيث أظهرت نتائج الدراسة محدودية توفر الأجهزة و المعدات وعدم مواكبتها للتطور التكنولوجي، و دراسة (مدوخ، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحداد، 2009) خاصة في جزئية المستلزمات التي أظهرت نتائجها موافقة أفراد العينة على توفر كل ما يلزم التدريب من أجهزة ومعدات.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "هيئة التدريب"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) أم لا. النتائج موضحة في جدول (15.6).

جدول (15.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "هيئة التدريب"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الاختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يمتلك المدربون مؤهلات وشهادات تخصصية تتناسب مع طبيعة عملهم	3.54	70.74	5.34	*0.000	2
2.	يمتلك المدربون مهارات تربوية تؤهلهم لإدارة عمليات التدريب بكفاءة.	3.16	63.15	1.57	0.060	5
3.	للمدربين خبرات عملية في المهنة.	3.71	74.26	7.58	*0.000	1
4.	يمتلك المشرفون المهنيين المؤهلات والخبرة العملية في مجال التدريب المهني.	3.07	61.48	0.66	0.255	6
5.	يقوم المشرفون المهنيين بالإشراف على عمليات التدريب وتوجيه المدربين ومتابعة البيئة التدريبية والتجهيزات.	3.18	63.52	1.66	*0.050	3
6.	يلتحق المدربون بدورات تدريبية متقدمة لتطوير قدراتهم المهنية ورفع كفاءتهم المهنية والتربوية.	2.54	50.84	-3.87	*0.000	7
7.	يتوفر نظام معتمد لتقييم المدربين يقيس أداؤهم وفق معايير واضحة.	3.17	63.33	1.54	0.063	4
8.	تعتمد الإدارة نظام واضح ومكتوب للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين.	2.08	41.67	-7.99	*0.000	8
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.06	61.11	0.72	0.237	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (15.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (3) كان أعلى قيمة ويساوي (3.71) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.26%)، وقيمة الإختبار (7.58) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن للمدربين خبرات عملية.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب المدربين خريجو مراكز وكليات تدريب مهني ومنهم من هو خريج كليات الهندسة، وعمل أغلبهم في سوق العمل المحلي، أو داخل الاراضي المحتلة قبل أن يتم توظيفه للعمل في مراكز التدريب المهني.

المتوسط الحسابي للفقرة (8) كان أقل قيمة ويساوي (2.08) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (41.67%)، قيمة الإختبار (-7.99) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تعتمد نظام واضح ومكتوب للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين.

ويعزو الباحث ذلك لعدم وجود نظام للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين، وذلك لأن الإدارة العامة للتدريب المهني تتبع لوزارة العمل التي هي جزء من القطاع الحكومي، حيث يطبق عليها قانون الخدمة

المدينة الذي لا يولي الحوافز والمكافآت إهتماماً كبيراً، وتبقى هنالك جهود متواضعة تقوم بها الإدارة العامة للتدريب المهني ولكنها لا تحظى برضا العاملين في التدريب المهني.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.06)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (61.11%)، قيمة الإختبار (0.72) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.237) لذلك يعتبر مجال "هيئة التدريب" غير دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

قامت الإدارة العامة للتدريب المهني بتوظيف مدربين عوضاً عن المدربين الذين أنقطعوا عن عملهم إثر الإنقسام السياسي، وقد تمت عمليات التوظيف في ظروف إستثنائية، ومع أن المدربين والمدرسين مؤهلين ولديهم الخبرات العملية، إلا أن الكثير منهم يحتاج لدورات تدريبية في طرق وأساليب التدريب وكيفية نقل المهارة والخبرة، كذلك يحتاجون إلى رفع كفاءتهم المهنية بشكل مستمر لمتابعة كل ما هو جديد في سوق العمل، بعد الإنقسام لم يكن هنالك مشرفون مهنيون أثر سلبياً على العملية التدريبية، وتم استدراك الأمر بتوظيف عدد من المشرفين المهنيين الذين تم اختيارهم بعناية ولكن لازال ينقصهم الممارسة العملية للمهن التي يشرفون عليها.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى حداثة عهد المدربين بممارسة المهنة، كذلك المشرفون المهنيون يحتاجون إلى المزيد من الممارسة المهنية، وكذلك يعزو الباحث هذه النتيجة لجمود معايير تقييم الأداء التي يعدها ديوان الموظفين العام والتي لا تتناسب مع طبيعة عمل المدربين، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظام الحوافز والمكافآت الذي قد يكون لها أثر واضح على أداء العاملين في التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راضي، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد العينة كانت محايدة أي موافقة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال، ودراسة (حلس، 2011) التي أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة أن الهيئة التدريبية ضعيفة وهو ما يؤثر سلباً على مخرجات العملية التدريبية، ودراسة (عبد، 2011) حيث أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، وفي مجال معايير أداء المعلمين كانت متوسطة، كما اتفقت مع دراسة (أبو عامر، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على مجال الموارد البشرية الذي يضم خمسة محاور هي (تخطيط الموارد البشرية، التدريب، نظام الحوافز والمكافآت، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتقييم)

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (مدوخ، 2008) حيث أظهرت النتائج إجابات أفراد عينة الدراسة بالموافقة المنخفضة، ودراسة (سهمود، 2013) حيث أظهرت نتائج إجابات أفراد العينة موافقة ضعيفة على مجال الموارد البشرية المتمثلة في العاملين، كما اختلفت مع دراسة (السلامة،



2009) التي توصلت إلى أن هنالك غموض أدوار العاملين في الهيكل التنظيمي، وربما عدم الوضوح في معايير الإستقطاب وتطوير الموارد البشرية، بينما إختلفت الدراسة مع دراسة (الحداد، 2009) التي أظهرت نتائجها كفاءة الهيئة التدريسية في مراكز التدريب المهني التابعة لووكالة الغوث. ويعزو الباحث هذه النتيجة لإختلاف بيئة العمل ومجتمع الدراسة في الدراسات المذكورة عن الدراسة الحالية.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "القبول وخدمات المتدربين"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (16.6).

جدول (16.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "القبول وخدمات المتدربين"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم الترويج بالطرق المختلفة والإعلان عبر وسائل الإعلام المتنوعة عن البرامج التدريبية.	3.06	61.11	0.53	0.299	5
2.	تتوفر لائحة تعريفية مكتوبة موضحاً فيها إجراءات التسجيل وشروط الإلتحاق بالبرنامج التدريبي.	3.73	74.63	7.52	*0.000	1
3.	يتم حفظ سجلات المتدربين إلكترونياً لتسهيل الإجراءات الخاصة بهم.	3.69	73.70	6.38	*0.000	2
4.	تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين أثناء فترة التدريب.	3.25	65.00	2.29	*0.012	3
5.	تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد للخريجين من خلال متابعتهم في سوق العمل.	2.37	47.41	-6.05	*0.000	7
6.	يتم تقديم أنشطة تنقيف صحي وسلامة مهنية للمتدربين مع بدء كل عام مهني جديد.	3.10	62.04	0.95	0.171	4
7.	يتم تنفيذ أنشطة لا منهجية للمتدربين (رياضية، وثقافية، ..... الخ)	2.97	59.44	-0.28	0.391	6
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.17	63.33	2.27	*0.013	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (16.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) كان أعلى قيمة ويساوي (3.73) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (74.63%)، وقيمة الإختبار (7.52) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أنه تتوفر لائحة تعريفية مكتوبة موضحاً فيها إجراءات التسجيل وشروط الإلتحاق بالبرنامج التدريبي.

ويعزو الباحث ذلك إلى قيام الإدارة العامة للتدريب المهني بإعداد لائحة تعريفية مكتوبة موضحاً فيها إجراءات التسجيل وشروط الإلتحاق بالبرنامج التدريبي، من أجل تنظيم إجراءات التسجيل والقبول في مراكز التدريب المهني، وسهولة حصول الراغبين في التسجيل على تلك اللائحة مما يسهل عليهم الوصول للمعلومات الخاصة بالتخصصات المهنية الموجودة في المركز وشروط القبول في كل تخصص. المتوسط الحسابي للفقرة (5) كان اقل قيمة ويساوي (2.37) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (47.41%)، قيمة الإختبار (-6.05) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على أن الإدارة تقدم خدمات التوجيه والإرشاد للخريجين من خلال متابعتهم في سوق العمل.

ويعزو الباحث ذلك لعدم توفر الكادر البشري في دائرة التوجيه والإرشاد بالإدارة العامة للتدريب المهني، وكانت تعاني من هذا النقص الحاد في الموظفين طوال السنين الماضية، وقد يكون ذلك نتيجة لقلّة إهتمام الإدارة العليا بدائرة التوجيه والإرشاد، مع العلم أن دائرة التوجيه والإرشاد من مهامها توعية وإرشاد المتدربين، ومتابعة شؤون المتدربين، بالإضافة إلى توجيه الخريجين ومتابعتهم في سوق العمل.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.17)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (63.33%)، وقيمة الإختبار (2.27) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.013) لذلك يعتبر مجال "القبول وخدمات المتدربين" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى ضعف إهتمام الإدارة العامة للتدريب المهني بتطوير العمل في مجال القبول وخدمات المتدربين إلى حد ما، بالرغم من وعي الإدارة بأهمية كسب رضا المستفيدين، حيث أن هنالك تعاون محدود من قبل مدراء وموظفي مراكز التدريب المهني في عمليات استقبال وتسجيل الراغبين بالإلتحاق وتوجيههم نحو التخصص المناسب لهم، ومع ذلك تواجه الإدارة العامة وادارات المراكز صعوبات في عمليات التوجيه والإرشاد المقدمة للمتدربين ومتابعة الخريجين، ويعزو الباحث ذلك إلى عدم توفر الكادر البشري المؤهل للقيام بهذه المهام، مما يضطر المدربين للقيام بتلك المهام علماً أنهم غير مؤهلين للقيام بمهام التوجيه والإرشاد. ويعزو الباحث قصور المراكز في تقديم أنشطة لامنهجية للمتدربين إلى أن مراكز التدريب المهني لا تمتلك ساحات ومرافق كافية للقيام بتلك الأنشطة إلى جانب أنها تعاني من شح في الموارد المالية مما يؤثر على تنفيذ مثل هذه الأنشطة.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (جلس، 2011) حيث اشارت نتائج الدراسة إلى أن آراء أفراد العينة محايدة بخصوص اختيار المتدربين والخدمات التي تقدم لهم ويتضح من ذلك أن هناك عدم وضوح في الرؤية بخصوص الفئة المستهدفة، ودراسة (الحداد، 2009) حيث أبدى أفراد عينة

الدراسة موافقتهم على جودة الخدمات المقدمة للمتدربين بعد التخرج، ودراسة (الدجني، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة الموافقة على توفر معيار نظام الدراسة وقبول الطلبة. ويعزو الباحث ذلك إلى توافق مجتمع الدراسة في تلك الدراسات مع مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية حيث جاءت استجابات المبحوثين لهذا المجال متوافقة. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سهمود، 2013) حيث أظهرت النتائج أن درجة الموافقة كانت ضعيفة على المجال الخاص بالمستفيدين والخدمات المقدمة لهم.

❖ تحليل فقرات مجال "المسؤولية الإجتماعية"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (17.6).

جدول (17.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "المسؤولية الإجتماعية"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم تعزيز القيم الإجتماعية لدى العاملين في المراكز مثل (التعاون، العمل بروح الفريق، التطوع،..... الخ).	3.37	67.41	3.40	*0.000	2
2.	يتم تعزيز القيم الإجتماعية لدى المتدربين في المراكز مثل (التعاون، الصدق، الأمانة، التطوع، تغليب المصلحة العامة،..... الخ).	3.47	69.44	4.40	*0.000	1
3.	تتفاعل مؤسسات التدريب المهني مع المؤسسات المجتمعية الأخرى.	3.01	60.19	0.10	0.461	5
4.	تتبنى الإدارة العامة للتدريب المهني سياسة تعزيز القيم الإجتماعية وتحسين الصورة المجتمعية للتدريب المهني.	3.09	61.85	0.87	0.193	4
5.	يسهم مركز التدريب المهني بموارده المادية والبشرية في خدمة المجتمع	3.22	64.44	2.27	*0.013	3
6.	يهتم مركز التدريب المهني بالمشاركة في النشاطات المجتمعية في المجتمع المحلي.	2.80	55.93	-1.82	*0.036	6
7.	يتعاون مركز التدريب المهني مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة	2.31	46.11	-6.96	*0.000	7
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.04	60.77	0.48	0.317	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (17.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (2) كان أعلى قيمة ويساوي (3.47) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.44%)، وقيمة الإختبار (4.40) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000)

وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أنه يتم تعزيز القيم الإجتماعية لدى المتدربين في المراكز.

ويعزو الباحث إلى أننا نعيش في مجتمع مسلم محافظ يهتم بمثل تلك القيم الاخلاقية التي يترى عليها الإنسان في البيت والمدرسة والمسجد، ويعيشها في كل مراحل حياته، ومن اهم هذه القيم التعاون والتكاتف والصدق والامانة، ومركز التدريب المهني له دور مكمل للمؤسسات المجتمعية الأخرى في تعزيز القيم الاخلاقية والدينية لدى المتدربين، لما لهذه القيم أهمية عند جميع المواطنين بشكل عام وعند المهني بشكل خاص، حيث أن نجاحه في عمله مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتحلي بالأخلاق والإلتزام بتلك القيم.

المتوسط الحسابي للفقرة (7) كان أقل قيمة ويساوي (2.31) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (46.11%)، قيمة الإختبار (-6.96) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة قليلة من قبل أفراد العينة على مركز التدريب المهني يتعاون مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة.

ويعزو الباحث ذلك إلى طبيعة عمل مراكز التدريب المهني، وطبيعة المهن التي يتم التدريب على ممارستها، وهي في أغلبها لا تتناسب مع الوضع الصحي الخاص بذوي الإحتياجات الخاصة، حيث أن الأفراد من ذوي الإحتياجات الخاصة لهم مؤسسات خاصة تهتم بهم تابعة لمؤسسات خيرية، أو لوزارة الشؤون الإجتماعية، يتمتعون فيها برعاية خاصة.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.04)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (60.77%)، قيمة الإختبار (0.48) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.317) لذلك يعتبر مجال "المسؤولية الإجتماعية" غير دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

تهتم المؤسسات الخدمانية بمجال المسؤولية الإجتماعية، ونجد أن المؤسسات الخاصة والخيرية أكثر إهتماماً من المؤسسات الحكومية بهذا المجال، ولكن المؤسسات الحكومية بدأت مؤخراً بالإهتمام بالمسؤولية الإجتماعية، إلا أنها لا تستطيع بالوفاء بجميع المتطلبات الخاصة بهذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى حداثة إهتمام المؤسسات الحكومية بهذا المجال، لذلك تبدو جهود مراكز التدريب المهني متواضعة إلى حد ما، كذلك نلاحظ أن كل ما هو مرتبط بالمركز مباشرة وينفذ داخله مثل تعزيز القيم الإجتماعية عند العاملين والمتدربين حاز على درجة موافقة أكبر من الفقرات التي تربط المركز بالمؤسسات المجتمعية الأخرى مثل إهتمام المركز بالانشطات الإجتماعية، ويعزو الباحث ذلك لطبيعة عمل مراكز التدريب المهني، حيث تكون أهم أولوياتها هي تقديم التدريب للمتدربين.

وافقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راضي، 2006) فقد أظهرت النتائج الخاصة بمحور المسؤولية الإجتماعية وخدمة المجتمع موافقة أفراد عينة الدراسة إلى حد ما. ويعزو الباحث ذلك لتجانس طبيعة عمل المؤسسة في الدراسة السابقة والدراسة الحالية. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سهمود، 2013) حيث أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بمجال المسؤولية الإجتماعية وخدمة المجتمع موافقة ضعيفة لأفراد العينة، وكذلك اختلفت مع دراسة (مدوخ، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن هناك معيقات كبيرة تتعلق بالمسؤولية الإجتماعية وخدمة المجتمع تؤثر سلباً على تطبيق الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية، كما اختلف مع دراسة (الدجني، 2006) حيث أظهرت النتائج أن هنالك موافقة بدرجة كبيرة على التواصل الخارجي للجامعة مع المجتمع المحلي. ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات واختلاف مستوى اهتمامها بمجال المسؤولية الاجتماعية.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "عملية التقييم"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (18.6).

جدول (18.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "عملية التقييم"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	يتم تقييم العاملين في مراكز التدريب المهني وفق نظام معتمد.	3.43	68.52	4.28	*0.000	4
2.	يتم تقييم المتدربين وتحديد مستوى تقدمهم وفق نظام قياس وتقويم محدد	3.30	65.93	2.85	*0.003	6
3.	يتم قياس الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز وفق إجراءات واضحة.	2.71	54.26	-2.64	*0.005	8
4.	تستخدم أنظمة وأساليب متنوعة لتقييم المتدربين مثل الإمتحانات النظرية والعملية والمشاريع وغيرها.	3.49	69.81	4.01	*0.000	1
5.	توثق نتائج تقييم المتدربين في سجلات إلكترونية.	3.44	68.79	3.67	*0.000	3
6.	يتم إطلاع المتدربين على نتائج تقييمهم بشكل منتظم.	3.45	69.07	4.37	*0.000	2
7.	يوجد لائحة داخلية يوضح فيها شروط الإلتزام والحضور والجزاءات التي تتخذ بحق المتدربين المخالفين.	3.43	68.52	3.89	*0.000	4
8.	يتم توفير طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.	2.78	55.56	-2.25	*0.013	7
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.25	65.06	3.04	*0.002	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $0.05 \leq \alpha$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (18.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (4) كان أعلى قيمة ويساوي (3.49) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (69.81%)، وقيمة الإختبار (4.01) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن المراكز تستخدم أنظمة وأساليب متنوعة لتقييم المتدربين مثل الإمتحانات النظرية والعملية والمشاريع وغيرها.

ويعزو الباحث ذلك إلى وجود نظام معتمد لتقييم المتدربين اعدته الإدارة العامة للتدريب المهني ينفذه المدربون ويشرف على تنفيذه مدراء المراكز والمشرفين المهنيين، حيث يتم استخدام أساليب متنوعة لتقييم المتدربين مثل الإمتحانات النظرية والعملية والمشاريع وغيرها، ويتم تقييمها وتطويرها باستمرار.

المتوسط الحسابي للفقرة (3) كان أقل قيمة ويساوي (2.71) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (54.26%)، وقيمة الإختبار (-2.64) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.005) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أنه يتم قياس الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز وفق إجراءات واضحة.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم وجود إجراءات واضحة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين في مراكز التدريب المهني، حيث أن الإدارة العليا لا تدرك مدى أهمية قياس الرضا الوظيفي للعاملين الذي هو أحد المؤشرات الدالة على كفاءة سير العملية التدريبية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.25)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (65.06%)، وقيمة الإختبار (3.04) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.002) لذلك يعتبر مجال "عملية التقييم" دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 وهذا يعني أن هناك موافقة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة على فقرات هذا المجال إلى وجود نظام موحد لتقييم العاملين، حيث أنهم موظفين حكوميون يخضعون لقانون الخدمة المدنية، وتتم عملية تقييمهم بشكل سنوي، بالرغم من أن نموذج التقييم الخاص بالمدرسين لا يتلاءم مع المهام الوظيفية التي يمارسونها، وإعتماد نظام موحد لتقييم المتدربين في جميع المراكز، حيث يستخدم أساليب متنوعة مثل الإمتحانات النظرية والعملية ومشاريع التخرج والتقييم اليومي، ويدخل في تقييم المتدربين مدى إلتزامهم باللوائح والأنظمة الداخلية لمراكز التدريب المهني مثل الحضور والغياب، كما يتم توثيق نتائج تقييم المتدربين في سجلات إلكترونية في نهاية الفصل التدريبي، ويتم إطلاع المتدربين على نتائج تقييمهم، في حين أن الإدارة لا توفر طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والمقترحات بالشكل المطلوب، وهناك قصور من الإدارة في إجراءات قياس الرضا الوظيفي للعاملين في مراكز التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (عبده، 2011) حيث أظهرت الدراسة أن درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، وفي مجال معايير جودة التقويم والإمتحانات كانت عالية، ودراسة (راضي، 2006) حيث أظهرت النتائج موافقة أفراد العينة حول درجة توافر الجودة الإدارية في محور التقييم كانت بدرجة متوسطة وتعزي الباحثة ذلك إلى جمود في أنظمة التقييم المتبعة، ودراسة (Hernandez، 2003) التي أظهرت أن استخدام إدارة الجودة الشاملة تجاه المنطقة التعليمية قد حاز رضى الآباء والمجتمع تجاه تلك المنطقة التعليمية، مما يدل على أن هنالك عمليات تقييم يتم من خلالها قياس رضا المستفيدين وأولياء أمورهم والمجتمع. واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سهمود، 2013) التي أظهرت نتائجها ضعف في عمليات التقييم حيث لا تتوفر مؤشرات واضحة لتتأكد من العوامل المؤثرة على رضا الفئة المستهدفة أو الأخطاء التي قد تقع فيها، كذلك دراسة (علي، 2002) التي توصلت إلى أن هنالك ضعف في أنظمة تقييم الأداء في العمل.

ويعزو الباحث ذلك لاختلاف مستويات العاملين في تلك المؤسسات واختلاف نوعية المستفيدين.

#### ❖ تحليل جميع فقرات معايير إدارة الجودة الشاملة

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (19.6).

جدول (19.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لجميع فقرات معايير إدارة الجودة الشاملة

البند	المتوسط الحسابي	النسبي المتوسط الحسابي	قيمة الإختبار	القيمة الإحتمالية (Sig.)
معايير إدارة الجودة	3.02	60.41	0.31	0.378

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (19.6) تبين أن المتوسط الحسابي لجميع فقرات معايير إدارة الجودة الشاملة يساوي (3.02) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (60.41%)، قيمة الإختبار (0.31) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.378) لذلك تعتبر الفقرات غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha = 0.05$ ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات معايير إدارة الجودة بشكل عام.

نجد أن آراء أفراد العينة لا تختلف إختلافاً جوهرياً في درجة موافقتها على محاور أداة الدراسة التي يمثل كل محور منها معيار من معايير الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني، حيث كانت أغلب إجاباتهم

بالموافقة بدرجة متوسطة، وهذا يدل ربما على قلة وعي العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وقد لا يدرك الكثير منهم أهمية إدارة الجودة الشاملة بالنسبة لمراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى الوضع السياسي التي يمر به قطاع غزة من آثار الإنقسام والحصار، وشح الموارد وضعف الموازنات المرصودة للتدريب المهني، وطرق اختيار الموظفين، وحاجة الإدارة العامة إلى إعداد الخطط الإستراتيجية بشكل يتناسب مع واقع التدريب المهني، والدعم غير الكافي من القيادة الإدارية لمعايير إدارة الجودة الشاملة، كما أن المراكز تعاني من ضعف في الإمكانيات المادية مثل المباني والأجهزة والمعدات، وتوفر المناهج وإعدادها بشكل يتناسب مع إحتياجات سوق العمل مع ضرورة الإهتمام بإشراك أرباب العمل في إعداد المناهج، وحاجة العاملين للتدريب ورفع الكفاءة بشكل مستمر والإهتمام بقياس الرضا الوظيفي لدى العاملين، والتقييم المستمر للعاملين والمتدربين، وضعف إهتمام الإدارة بالمسؤولية الإجتماعية.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راضي، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن إجابات أفراد العينة كانت الموافقة بدرجة متوسطة واستدللت الباحثة بذلك على أن الجامعات لا يتوفر فيها معايير الجودة بالمستوى المطلوب، ودراسة (الدقي، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة بشكل عام، أن هناك تطبيقات جزئية لبعض ركائز إدارة الجودة الشاملة تهدف إلى عمليات إصلاح إدارية عامة وليس بهدف تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (السالم والعلوانة، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة متوسطة بالنسبة لتطبيق عناصر إدارة الجودة الشاملة باستثناء كل من إتزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء ، ودراسة (Stringham, Shand ، 2004) حيث توصلت إلى أنه من الصعب تطبيق إدارة الجودة على مؤسسات القطاع العام، وما تم تطبيقه كان بشكل جزئي فقط، وأن الجودة الشاملة لا بد أن تتضمن تغيير شامل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة وعبر فترة زمنية طويلة، كذلك اتفقت الدراسة مع دراسة (عبد، 2011) حيث أظهرت نتائج الدراسة درجة تطبيق متوسطة في تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس.

ويعزو الباحث ذلك إلى التوافق بين مجتمع الدراسة في تلك الدراسات في مستوى ادراكهم لاهمية تطبيق معايير ادارة الجودة الشاملة.

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدعاس، 2010) حيث بينت الدراسة أن أبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة لها علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بتحسين الأداء المالي، ودراسة (أبو عامر، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة أن آراء أفراد عينة الدراسة حول درجة توافر الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية متوفرة بدرجة كبيرة، بينما اختلفت مع دراسة (العلوانة، 2006) حيث أظهرت النتائج أن تطبيق وممارسة عناصر إدارة الجودة الشاملة يتم بدرجة عالية لكل من إتزام الإدارة العليا بالجودة، ومشاركة العملاء، ودراسة (علي، 2002) حيث أظهرت الدراسة أن المنظمات الصناعية تتبنى تطبيق ركائز إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، بينما تتفاوت المنظمات الصناعية في مستويات تطبيقها.



ويعزو الباحث ذلك لاختلاف طبيعة عمل المؤسسات المستهدفة في تلك الدراسات عن طبيعة عمل مراكز التدريب المهني المستهدفة في الدراسة الحالية.

#### ❖ تحليل فقرات مجال "أداء مراكز التدريب المهني"

تم استخدام إختبار T لمعرفة ما إذا كانت متوسط درجة الإستجابة قد وصلت إلى درجة الموافقة المتوسطة وهي 3 أم لا. النتائج موضحة في جدول (20.6).

جدول (20.6): المتوسط الحسابي وقيمة الإحتمال (Sig.) لكل فقرة من فقرات مجال "أداء مراكز التدريب المهني"

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	النسبي الحسابي	قيمة الإختبار	الإحتمالية (Sig.)	الترتيب
1.	تخضع مراكز التدريب المهني لعمليات تطوير وتحسين مستمر بناءً على نتائج تقييم دورية.	2.69	53.89	-2.59	*0.005	12
2.	يتم مسائلة ومحاسبة مراكز التدريب المهني في حالات إنخفاض الأداء عن المستوى المطلوب	2.70	54.07	-2.85	*0.003	11
3.	توجد معايير واضحة ومحددة لتقييم مراكز التدريب المهني بهدف تطوير وتحسين أداءها.	2.78	55.56	-2.16	*0.017	10
4.	تتم مقارنة أداء مركز التدريب المهني بأداء مراكز التدريب المهني الأخرى.	2.85	57.01	-1.29	0.099	9
5.	تهتم مراكز التدريب المهني بمستوى جودة وكفاءة الخريجين.	3.02	60.37	0.18	0.427	6
6.	تهتم مراكز التدريب المهني برفع كفاءة العاملين في المراكز	2.94	58.88	-0.52	0.301	7
7.	تسعى مراكز التدريب المهني لتحقيق رضى المستفيدين من متدربين وأرباب عمل	3.20	64.07	2.13	*0.018	4
8.	تشتمل عملية تقييم مركز التدريب المهني على مدى تحقيق المركز لأهدافه.	3.21	64.26	2.31	*0.011	3
9.	يسعى مركز التدريب المهني إلى تحقيق أهدافه في الوقت المحدد، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين	3.20	63.93	2.19	*0.015	5
10.	يقوم المركز بأدوار ابداعية متميزة خلافا للأدوار الرئيسية التي تقوم بها باقي المراكز	2.91	58.15	-0.84	0.202	8
11.	يتمتع مركز التدريب المهني بقدرة على إدارة الأزمات وتسيير أموره في الحالات الطارئة	3.38	67.59	3.53	*0.000	2
12.	يستثمر المركز الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأفضل الطرق	3.42	68.33	4.19	*0.000	1
	<b>جميع فقرات المجال معاً</b>	3.03	60.53	0.34	0.366	

\* المتوسط الحسابي دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

\* قيمة T الجدولية عند درجة حرية (107) ومستوى معنوية (0.05) تساوي (1.659).

من جدول (20.6) يمكن إستخلاص ما يلي:

المتوسط الحسابي للفقرة رقم (12) كان أعلى قيمة ويساوي (3.42) (الدرجة الكلية من 5) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (68.33%)، وقيمة الإختبار (4.19) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي

(0.000) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة كبيرة من قبل أفراد العينة على أن المركز يستثمر الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأفضل الطرق.

ويعزو الباحث ذلك إلى الدور المهم الذي يقوم به مدير المركز والموظفين على اختلاف مسمياتهم الوظيفية، وشعورهم بالمسؤولية الواقعة على عاتقهم تجاه المتدربين، وإحساسهم بما تعانيه المراكز من شح في الموارد ونقص في توفير الإحتياجات، مما يستدعيهم جميعاً للحرص على إستثمار طاقاتهم وإمكانيات المركز أفضل إستثمار ممكن.

المتوسط الحسابي للفقرة (1) كان أقل قيمة ويساوي (2.69) أي أن المتوسط الحسابي النسبي (53.89%)، وقيمة الإختبار (-2.59) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.005) وهذا يعني أن هناك موافقة بدرجة متوسطة من قبل أفراد العينة على أن مراكز التدريب المهني تخضع لعمليات تطوير وتحسين مستمر بناءً على نتائج تقييم دورية.

ويعزو الباحث ذلك إلى عدم إجراء عمليات تقييم لأداء المراكز بشكل منتظم، وبذلك أي تطوير أو تحسين يطرأ على أداء المراكز لم يكن مرتبط بنتيجة تقييم الأداء، وإنما يرتبط تطوير وتحسين الأداء ببرامج تطوير معدة مسبقاً من قبل الإدارة العامة للتدريب المهني وبمشاركة مؤسسات أخرى تتعاون مع الإدارة العامة للتدريب المهني ضمن مشاريع ممولة من جهات خارجية.

بشكل عام يمكن القول بأن المتوسط الحسابي يساوي (3.03)، وأن المتوسط الحسابي النسبي يساوي (60.53%)، وقيمة الإختبار (0.34) وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.366) لذلك يعتبر مجال "أداء مراكز التدريب المهني" غير دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  ، مما يدل على أن متوسط درجة الإستجابة لهذا المجال لا يختلف جوهرياً عن درجة الموافقة المتوسطة وهي (3) وهذا يعني أن هناك موافقة متوسطة من قبل أفراد العينة على فقرات هذا المجال.

ويعزو الباحث موافقة أفراد العينة بدرجة متوسطة على فقرات هذا المجال إلى عدم وجود نظام تقييم لأداء مراكز التدريب المهني ذو معايير واضحة ومحددة تتم على أساسه المحاسبة والمساءلة، بحيث ترتبط نتائجه بعمليات التحسين والتطوير لأداء مراكز التدريب المهني، أن المراكز تعيش حالة عدم إستقرار مالي كما تعاني من حالة عدم وضوح الرؤية في كثير من الأمور مما يؤثر على مستوى جودة وكفاءة العاملين، أن التطور في أداء المراكز في بعض الجوانب كإستثمار الموارد المتاحة والقدرة على إدارة الأزمات والحرص إلى حد ما على تحقيق الأهداف الرئيسية وتحقيق رضا المستفيدين، وذلك يعود إلى شعور العاملين بالإنتماء لمؤسسة التدريب المهني وإحساسهم بالأمانة الملقاة على عاتقهم تجاه المتدربين رغم التحديات والمعوقات التي تواجهها مراكز التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (سهمود، 2013) حيث كانت نتائج إجابات أفراد العينة على مؤشرات الأداء بالموافقة بدرجة متوسطة ويعزي الباحث ذلك لوجود مؤشرات الأداء ولكنها بشكل غير كافٍ، واتفقت مع دراسة (العنبي، 2010) حيث خلصت الدراسة إلى أن أداء مؤسسة الحرس

الوطني الكويتي كان متوسط في محورين هما تحسين جودة الخدمات، وتحقيق رضا المستفيدين، كما اتفقت مع دراسة (الحراشنة، 2010) حيث توصلت الدراسة إلى أن النتيجة المتعلقة بمحور الأداء الجامعي كانت متوسطة،

واختلفت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العتيبي، 2010) حيث خلصت الدراسة إلى أن أداء مؤسسة الحرس الوطني الكويتي كان مرتفعاً في محور زيادة كفاءة العاملين، ودراسة (قنديل، 2008) حيث أظهرت نتائج الدراسة موافقة مرتفعة لأفراد عينة البحث على أداء منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة، وبالذات في محور التحسين المستمر ومحور رضا المستفيدين، كما اختلفت مع دراسة (راضي، 2006) حيث أظهرت نتائج الدراسة مستوى مرتفع من الموافقة على بعض محاور أداء الجامعات كالتحسين المستمر، والإهتمام برفع جودة وكفاءة العاملين، بينما كانت الإجابات محايدة فيما يخص تحقيق رضا المستفيدين.

#### 4.6 إختبار فرضيات الدراسة

إختبار الفرضيات حول العلاقة بين متغيرين من متغيرات الدراسة (الفرضية 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  $\alpha = 0.05$  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  $\alpha = 0.05$  فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.  
الفرضية الأولى: هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز.

يبين جدول (21.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.836)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز.

مما سبق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني باعتبار أن تطبيقها يسهم بشكل فعال في تطوير أداء مراكز التدريب المهني بكل مكوناته، وهذا يشمل جميع مكونات الجودة التي تم إختبارها وهي: التخطيط الجيد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإلتزام الإدارة العليا والعاملين في المراكز ودعمهم وتبنيهم لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، واتباع الإجراءات المالية الدقيقة

والسليمة، والإهتمام بإعداد المناهج وتطويرها، وإعتماد طرق تدريب متنوعة تناسب جميع المتدربين، وتوفير المرافق والأبنية والأجهزة والمعدات، والإهتمام بالمدرسين والمدرسين ورفع كفاءاتهم وتطوير قدراتهم من خلال التدريب، والإهتمام برضى المتدربين وأولياء أمورهم من خلال تقديم تدريب يتناسب مع إحتياجات سوق العمل، والتركيز على بناء العلاقات والتشبيك مع مؤسسات المجتمع المحلي وخدمة المجتمع، وممارسة عمليات التقييم التي من شأنها الإرتقاء بمستوى الأداء.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (السالم والعلوانة، 2006) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباط إيجابية وذات دلالة إحصائية بين جميع عناصر إدارة الجودة الشاملة ومستوى جودة البرامج، ودراسة (قنديل، 2008) حيث خلصت إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث وبين السياسات التنافسية المتبعة، ودراسة (المقرمي، 2009) حيث خلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وبين عمل مراكز التعليم الفني والتدريب المهني، ودراسة (الدعاس، 2010) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إرتباطية موجبه بين أبعاد إدارة الجودة الشاملة وتحسين الأداء المالي، ودراسة (العتيبي، 2010) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة معنوية لمعايير إدارة الجودة الشاملة مجتمعة ومنفردة على أداء الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية بالحرس الوطني الكويتي. ويعزو الباحث ذلك لادراك المبحوثين في الدراسات السابقة لأهمية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المستهدفة وما لها من علاقة بأداء تلك المؤسسات.

جدول (21.6): معامل الإرتباط بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفرضية
*0.000	0.836	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز.

\* لإرتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

ويتفرع منها الفرضيات التالية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

يبين جدول (22.6) أن معامل الإرتباط يساوي (0.590)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

مما سبق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى علاقة تكاملية، فالتخطيط السليم المبني على أسس علمية والمستوفي جميع الشروط والمتطلبات يسهم بشكل كبير في رفع مستوى أداء مراكز التدريب المهني، ومن عوامل نجاح التخطيط إدراك القيادة الإدارية لأهمية التخطيط في رسم مستقبل مراكز التدريب المهني وكيفية استغلال مواردها المادية والبشرية، وأي خلل أو ضعف في عمليات التخطيط سيؤثر سلباً على نتائج أداء مراكز التدريب المهني.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (Talaha, Mohammad, 2004) حيث خلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة قوية بين التخطيط الإستراتيجي للجودة وتحسين جودة المنتج، ودراسة (الدجني، 2006) التي خلصت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية ومعايير الجودة الشاملة، دراسة (راضي، 2006) التي خلصت إلى وجود علاقة قوية إيجابية بين معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني في قطاع غزة والتخطيط الإستراتيجي.

ويعزو الباحث ذلك لتجانس طبيعة عمل المؤسسات المستهدفة في الدراسات السابقة مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني خاصة فيما يتعلق بمجال الرسالة والتخطيط.

جدول (22.6) : معامل الإرتباط بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى

القيمة الإحصائية (Sig.)	معامل بيرسون للإرتباط	الفرضية
*0.000	0.590	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الرسالة والتخطيط من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

\*الإرتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين دعم القيادة وأداء مراكز التدريب المهني.

يبين جدول (23.6) أن معامل الإرتباط يساوي (0.671)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين دعم القيادة وأداء مراكز التدريب المهني.

مما سبق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين دعم القيادة الإدارية وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين دعم القيادة الإدارية وأداء مراكز التدريب المهني علاقة تكاملية، فأهمية وعي وإدراك القيادة لمفهوم الإدارة الشاملة، وإقتناعها بدعم تطبيق الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني بقطاع غزة، له دور ايجابي وهام في رفع مستوى أداء مراكز التدريب المهني. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الناظر، 2004) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية متوسطة بين دعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن، ودراسة (Stringham, Shand H., 2004) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين الإدارة وبين أداء مؤسسات القطاع الحكومي في حال تطبيق إدارة الجودة الشاملة، ودراسة (الدقي، 2007) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين إقتناع ودعم الإدارة العليا وبين تطبيق إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة. ويعزو الباحث ذلك لما للقيادة الادارية من أهمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الحكومية والخاصة سواء كانت تقدم خدمة أو منتج.

جدول (23.6): معامل الارتباط بين دعم القيادة وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.671	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين دعم القيادة وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني.

يبين جدول (24.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.525)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني.

مما سبق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب علاقة تكاملية، بمعنى أن توفر الموارد المالية لمراكز التدريب المهني وإدارتها بشكل سليم يتسم بالنزاهة والشفافية، فمقدرة إدارة الشؤون المالية على استخدام الموارد المالية بكفاءة وجدوى عالية وبما يتوافق مع الأنظمة المطبقة يسهم في تطوير أداء مراكز التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راضي، 2006) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني وبين التمويل والموارد

المالية، ودراسة (السالم والعلاونة، 2006) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التمويل ومستوى تطبيق بعض عناصر إدارة الجودة الشاملة مثل التزام الإدارة العليا بالجودة، التدريب والتعليم، مشاركة الموردين، ومشاركة وتفويض الصلاحيات للعاملين. ويعزو الباحث ذلك لإدراك المبحوثين في تلك الدراسات للعلاقة التكاملية بين الشؤون المالية وأداء المؤسسات المستهدفة في الدراسات السابقة.

جدول (24.6): معامل الارتباط بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.525	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين إدارة الشؤون المالية وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني. يبين جدول (25.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.741)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني. ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني هي علاقة تكاملية، بمعنى أن إعداد المناهج بشكل جيد يجعلها تواكب التطور التكنولوجي وتلبي متطلبات سوق العمل، على أن يتم إعدادها وتدقيقها وتطويرها بإشراك المتدربين والمدرّبين وأصحاب العمل وغيرهم من الجهات ذات الصلة.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحداد، 2009) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناهج وخلق فرص عمل للمتدربين في كلية تدريب غزة - الأونروا، ودراسة (جلس، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة طردية بين المحتوى التدريبي ومخرجات العملية التدريبية، ودراسة (عبده، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس عينة الدراسة من وجهة نظر المديرين فيها في مجالات معايير الجودة في المناهج.

ويعزو الباحث ذلك لتشابه بيئة العمل وطبيعة العمل في المؤسسات المستهدفة في الدراسات السابقة ومراكز التدريب المهني التي هي موضع البحث في الدراسة الحالية.

جدول (25.6): معامل الارتباط بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحصائية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.741	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المناهج وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

### 5. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين العملية التدريبية (طرق

التدريب، الأجهزة والمعدات، المباني والمرافق) وأداء مراكز التدريب المهني.

يبين جدول (26.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.712)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العملية التدريبية وأداء مراكز التدريب المهني.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين العملية التدريبية وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين العملية التدريبية بجميع مكوناتها وأداء مراكز التدريب المهني هي علاقة تكاملية، بمعنى أن توافر عناصر العملية التدريبية الثلاث يسهم بشكل ملحوظ في رفع مستوى أداء مراكز التدريب المهني، فالتنوع في استخدام طرق التدريب المختلفة كالتدريب الفردي أحياناً والتدريب التعاوني أحياناً أخرى أو التدريب داخل مراكز التدريب لفترات والتدريب في مواقع العمل في فترات أخرى، وتوفير كل ما يلزم التدريب النظري والعملي من أجهزة ومعدات وأدوات ومواد خام، وكذلك تهيئة مرافق ومباني مراكز التدريب المهني بما يتلاءم مع عمليات التدريب، كل ذلك له علاقة إيجابية في أداء مراكز التدريب المهني.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحداد، 2009) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التقنيات والمستلزمات وخلق فرص عمل للمتدربين في كلية تدريب غزة - الأونروا، ودراسة (Nkirna، 2009) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين التنوع في طرق التدريب من خلال دمج التعليم الحر مع نظام التدريب المهني وكفاءة المخرجات في التدريب المهني، ودراسة (حلس، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة طردية بين البيئة التدريبية ومخرجات العملية التدريبية.

ويعزو الباحث ذلك لتجانس مجتمع الدراسة وطبيعة عمل المؤسسة في الدراسات السابقة مع مجتمع الدراسة في الدراسة الحالية.



جدول (26.6): معامل الارتباط بين العملية التدريبية وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحصائية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.650	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين طرق التدريب وأداء مراكز التدريب المهني.
*0.000	0.602	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين الأجهزة والمعدات وأداء مراكز التدريب المهني.
*0.000	0.651	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المباني والمرافق وأداء مراكز التدريب المهني.
*0.000	0.712	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين العملية التدريبية وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

## 6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني.

يبين جدول (27.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.745)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني.

كما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني هي علاقة تكاملية، بمعنى أن إستقطاب وتعيين المدربين في مراكز التدريب المهني وفق معايير وأنظمة واضحة ومحددة، وبأعداد كافية، وبخبرات ومهارات مميزة، يسهم في رفع مستوى أداء مراكز التدريب المهني. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راضي، 2006) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني وبين تطوير الكادر البشري، ودراسة (الحداد، 2009) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المدرب وخلق فرص عمل للمتدربين في كلية تدريب غزة - الأونروا، ودراسة (حلس، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة طردية إحصائية بين المدرب ومخرجات العملية التدريبية، ودراسة (عبد، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس عينة الدراسة من وجهة نظر المديرين فيها في مجالات معايير جودة أداء المعلم .

ويعزو الباحث ذلك للتجانس بين مجتمع الدراسة في الدراسات السابقة ومجتمع الدراسة في الدراسة الحالية بالرغم من الاختلاف في المؤهلات العلمية بينهم.

جدول (27.6): معامل الارتباط بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.745	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين هيئة التدريب وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

7. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين القبول وخدمات المتدربين من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

يبين جدول (28.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.715)، وأن القيمة الإحتمالية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين القبول وخدمات المتدربين من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

مما سبق يتضح وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين القبول وخدمات المتدربين وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن العلاقة بين القبول وخدمات المتدربين وأداء مراكز التدريب المهني هي علاقة تكاملية، بمعنى أن الخدمات التي تقدمها مراكز التدريب المهني للراغبين في الالتحاق بالتدريب مثل الإعلان عن التسجيل والتخصصات المتوفرة وشروط التسجيل، ومن ثم للمتدربين أثناء فترة التدريب كالتوجيه والإرشاد المهني والأنشطة اللامنهجية، أوللخريجين بعد فترة التخرج كإرشادهم إلى مواقع العمل المناسبة لتخصصاتهم والمتابعة في مواقع العمل، كل ذلك يسهم بشكل فعال في رفع مستوى أداء مراكز التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الحداد، 2009) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين خدمات التدريب وخلق فرص عمل للمتدربين في كلية تدريب غزة - الأونروا، ودراسة (عيسى، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخدمات المقدمة للمتدربين وبين مواءمة مخرجات مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل في قطاع غزة لمتطلبات سوق العمل المحلي.

ويعزو الباحث ذلك إلى تجانس متلقي الخدمة في الدراسات السابقة والدراسة الحالية.

جدول (28.6): معامل الارتباط بين القبول وخدمات المتدربين من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى

القيمة الإحتمالية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.715	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين القبول وخدمات المتدربين من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

8. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني.

يبين جدول (29.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.850)، وأن القيمة الإحصائية (Sig.) تساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني.

كما سبق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني.

ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني، بمعنى أن إهتمام مراكز التدريب المهني بمجال المسؤولية الإجتماعية، مثل تعزيز القيم الإجتماعية لدى المتدربين والعاملين، والتفاعل مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، والإسهام في خدمة المجتمع بما تمتلك من موارد مادية وبشرية، والمشاركة في النشاطات المجتمعية، والتعاون مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة، يحسن من سمعة مراكز التدريب المهني ويغير من نظرة المجتمع السلبية بإتجاه مراكز التدريب المهني، مما يسهم بدوره في تحسين وتطوير أداء مراكز التدريب المهني.

والتفتت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (النيايدي، 2000) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية بين تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة الدولية في دولة الإمارات العربية المتحدة وبين خدمة المجتمع، ودراسة (راضي، 2006) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم التقني وبين التواصل وخدمة المجتمع.

ويعزو الباحث ذلك إلى إدراك المبحوثين في الدراسات السابقة لدور وأهمية مجال المسؤولية الاجتماعية وعلاقته بأداء المؤسسات التعليمية والتدريبية.

جدول (29.6): معامل الارتباط بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحصائية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.850	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين المسؤولية الإجتماعية وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

9. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني.

يبين جدول (30.6) أن معامل الارتباط يساوي (0.762)، وأن القيمة الإحصائية (sig.) يساوي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وهذا يدل على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني.

مما سبق يتضح وجود علاقة إرتباطية موجبة قوية بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني. ويعزو الباحث ذلك إلى سلامة وموضوعية عملية التقييم، حيث أن مخرجات التقييم تقدم بشكل مباشر للمعنيين، ويقوموا بدورهم بتحسين الأداء وفق مخرجات التقييم، كما أن عمليات التقييم في مراكز التدريب المهني تتم وفق نظام واضح ومعتمد، كما يتم قياس مستوى رضا المتدربين وأولياء أمورهم والعاملين وأصحاب العمل وفق إجراءات واضحة، وكذلك يتم توفير طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والاقتراحات، وتوثق جميع عمليات التقييم بشكل إلكتروني ويتم إطلاع المعنيين عليها، والإستفادة من نتائجها في رفع مستوى أداء مراكز التدريب المهني.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (علي، 2000) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين أنظمة تقييم الأداء للعمل الجماعي وفق إدارة الجودة الشاملة وبين أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً، ودراسة (عبد، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس عينة الدراسة من وجهة نظر المديرين فيها في مجالات معايير الجودة وبين عملية تقييم ومراقبة العملية التعليمية. ويعزو الباحث ذلك للتوافق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في مجتمع الدراسة وطبيعة عمل المبحوثين.

جدول (30.6): معامل الارتباط بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني

القيمة الإحصائية (Sig.)	معامل بيرسون للارتباط	الفرضية
*0.000	0.762	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين عملية التقييم وأداء مراكز التدريب المهني.

\*الارتباط دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

الفرضية الثانية: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  لتطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة على أداء تلك المراكز.

للإجابة على هذه الفرضية تم استخدام نموذج تحليل الإنحدار المتدرج الخطي ( Linear Stepwise Regression- Model).

من نتائج الإنحدار المتعدد باستخدام طريقة Stepwise يمكن استنتاج ما يلي:

- تبين أن المتغيرات المؤثرة على المتغير التابع "أداء مراكز التدريب المهني" هي: المسؤولية الإجتماعية، وهيئة التدريب، والعملية التدريبية. وأن باقي المتغيرات تبين أن تأثيرها ضعيف.
- معامل التحديد = (0.773)، ومعامل التحديد المُعدَّل = (0.767)، وهذا يعني أن (76.7%) من التغير في أداء مراكز التدريب المهني (المتغير التابع) تم تفسيره من خلال العلاقة الخطية والنسبة المتبقية 23.3% قد ترجع إلى عوامل أخرى تؤثر على أداء مراكز التدريب المهني.

جدول(31.6): تحليل الإنحدار المتعدد لمعاملات الإنحدار

القيمة الاحتمالية Sig.	قيمة إختبار T	معاملات الإنحدار	المتغيرات المستقلة
0.142	1.480	0.231	المقدار الثابت
0.000	8.166	0.562	المسؤولية الإجتماعية (a)
0.005	2.838	0.207	هيئة التدريب (b)
0.016	2.449	0.165	العملية التدريبية (c)
معامل التحديد المُعدَّل = 0.767		معامل التحديد = 0.773	

أداء مراكز التدريب المهني (Y) = المقدار الثابت 0.231 + (a) x 0.562 + (b) x 0.207 + (c) x 0.165

من خلال جدول (31.6) تبين أن المتغيرات المستقلة حسب أهميتها في تفسير "أداء مراكز التدريب المهني" حسب قيمة إختبار T كما يلي:

1. المسؤولية الإجتماعية.
2. هيئة التدريب.
3. العملية التدريبية.

يتضح من النتائج السابقة أن بعض المتغيرات المستقلة لها تأثير على أداء مراكز التدريب المهني دون غيرها، وهذه المتغيرات هي بالترتيب المسؤولية الإجتماعية، هيئة التدريب، العملية التدريبية، والتي هي متطلبات لإدارة الجودة الشاملة، ويعزو الباحث ذلك إلى إهتمام المؤسسات المتزايد بمجال المسؤولية الإجتماعية لما له من أثر واضح على سمعة المؤسسة ومكانتها في المجتمع، أما فيما يخص الهيئة التدريبية فلها تأثير واضح على أداء مراكز التدريب المهني، ويعزو الباحث ذلك لأهمية الكادر البشري وتدريبه وتطوير قدراته، وانعكاس أداءه على أداء المؤسسة ككل، كذلك العملية التدريبية بفروعها الثلاث:

طرق التدريب، والمباني والمرافق، والتجهيزات والعدد، فجميعها لها الأثر الكبير على أداء مراكز التدريب المهني فأبي ضعف فيها يؤثر سلباً على أداء المراكز، أما باقي المتغيرات المستقلة مثل الرسالة والتخطيط، والقيادة والإدارة، والشئون المالية، والمناهج، والقبول وخدمات المتدربين، وعملية التقييم، فتأثيرها ضعيف على أداء مراكز التدريب المهني.

**الفرضية الثالثة:** توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى للبيانات الشخصية.

تم استخدام إختبار "T لعينتين مستقلتين" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهو إختبار معلمي يصلح لمقارنة متوسطي مجموعتين من البيانات. وتم استخدام إختبار "التباين الأحادي" لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية وهذا الإختبار معلمي يصلح لمقارنة 3 متوسطات أو أكثر.

1. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس.

من النتائج الموضحة في جدول (32.6) تبين أن القيمة الإحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار T "لعينتين مستقلتين" أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى الجنس وذلك لصالح الإناث.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن عدد الإناث العاملات في مراكز التدريب المهني قليل مقارنة بأعداد الذكور، كما أن طبيعة عمل الإناث في مراكز التدريب المهني تقتصر على التدريب فقط فلا يوجد إناث يعملن في الإدارة أو الخدمات أو غير ذلك، بالإضافة إلى أن التخصصات المهنية التي تعمل بها الإناث محدودة فهما تخصصان فقط التجميل والخياطة وهذان التخصصان موجودان فقط في مركز الإمام الشافعي ومركز خانيونس، فهما مجهزان حيث أن قسمي الفتيات بمركز الإمام الشافعي حديثا البناء والتجهيز، وكذلك قسمي الفتيات في مركز خانيونس فهما أيضاً مجهزان، فتلك الأقسام لا تحتاج إلى تكاليف عالية للتجهيز، لذلك فالبيئة التدريبية التي تعمل بها الإناث ربما تكون أفضل من البيئة التدريبية التي يعمل بها الذكور فالمباني حديثة نسبياً ومجهزة بشكل أفضل من أقسام الذكور، مما حدا بإجابات الإناث للميل للإيجاب.

جدول (32.6): نتائج إختبار "T لعينتين مستقلتين" - الجنس

القيمة الإحتمالية (.Sig)	الإختبار قيمة	المتوسطات		المجال
		أنثى	ذكر	
*0.000	-3.926	4.08	2.89	الرسالة والتخطيط
*0.004	-2.981	3.76	2.97	القيادة والإدارة
*0.000	-3.593	3.73	2.74	الشئون المالية
*0.002	-3.223	4.09	3.18	المناهج
*0.000	-4.542	3.93	2.67	العملية التدريبية
*0.000	-3.712	4.02	2.98	هيئة التدريب
*0.014	-2.512	3.80	3.12	القبول وخدمات المتدربين
*0.016	-2.438	3.71	2.98	المسؤولية الإجتماعية
*0.002	-3.138	4.14	3.18	عملية التقييم
*0.000	-4.181	3.92	2.95	معايير إدارة الجودة الشاملة
*0.000	-3.702	3.98	2.95	أداء مراكز التدريب المهني
*0.000	-4.212	3.93	2.95	جميع المجالات معاً

\* الفرق بين المتوسطين دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول

تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر.

من النتائج الموضحة في جدول (33.6) تبين أن القيمة الإحتمالية (.Sig) المقابلة لإختبار"التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى متغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن كافة الفئات العمرية للعاملين في مراكز التدريب المهني لديهم الوعي والإدراك الكافي لمفهوم الجودة الشاملة، فعمر الموظف لا يؤثر على وجهة نظره نحو أهمية معايير إدارة الجودة الشاملة في تطوير أداء مراكز التدريب المهني، ولذلك جاءت إجاباتهم متقاربة إلى حد كبير. واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (الدقي، 2007) حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول استجابات أفراد عينة الدراسة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة تعزى للعمر، ودراسة (الدعاس، 2010) حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين متوسطات نظرة العاملين في البنوك التجارية لمستويات تطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير العمر، ودراسة (حلس، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب تعزى لمتغير العمر.

ويعزو الباحث ذلك إلى توافق تلك الدراسات في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير العمر.

جدول (33.6): نتائج إختبار "التباين الأحادي" - العمر

القيمة الإحصائية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات			المجال
		40 عام فأكثر	من 30 إلى أقل من 40	أقل من 30 عام	
0.869	0.141	3.05	2.94	2.97	الرسالة والتخطيط
0.584	0.541	3.02	2.95	3.13	القيادة والإدارة
0.883	0.124	2.79	2.86	2.77	الشئون المالية
0.656	0.423	3.25	3.17	3.34	المناهج
0.671	0.401	2.78	2.68	2.85	العملية التدريبية
0.676	0.394	2.98	3.04	3.15	هيئة التدريب
0.931	0.072	3.13	3.17	3.20	القبول وخدمات المتدربين
0.899	0.107	2.98	3.05	3.08	المسؤولية الإجتماعية
0.588	0.533	3.13	3.25	3.36	عملية التقييم
0.818	0.202	3.00	2.99	3.08	معايير إدارة الجودة الشاملة
0.881	0.127	3.06	2.98	3.06	أداء مراكز التدريب المهني
0.832	0.184	3.01	2.98	3.08	جميع المجالات معاً

3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

من النتائج الموضحة في جدول (34.6) تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معاً وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معايير الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني ربما يدركها العاملون بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية، وأن توافر معايير إدارة الجودة الشاملة لا يرتبط بشكل مباشر بالمؤهلات العلمية، بقدر ما يرتبط بالكفاءة والخبرة التي يمتلكها العاملون.

واتفقت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (المقري، 2009)، ودراسة (الدعاس، 2010)، ودراسة (عبد، 2011)، ودراسة (حلس، 2011)، ودراسة (الحراشنة، 2011)، حيث خلصت هذه الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.



ويعزو الباحث ذلك إلى توافق تلك الدراسات في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

جدول (34.6): نتائج إختبار "التباين الأحادي" - المؤهل العلمي

القيمة الإحصائية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات				المجال
		دراسات عليا	بكالوريوس	دبلوم متوسط بعد الثانوية	دبلوم مهني فأقل	
0.538	0.728	3.25	2.90	3.14	2.92	الرسالة والتخطيط
0.064	2.490	3.39	2.85	3.27	3.05	القيادة والإدارة
0.185	1.636	3.26	2.69	2.85	2.84	الشئون المالية
0.942	0.131	3.34	3.21	3.32	3.24	المناهج
0.568	0.677	2.83	2.64	2.87	2.87	العملية التدريبية
0.801	0.334	3.22	3.03	3.16	2.99	هيئة التدريب
0.554	0.700	3.38	3.14	3.31	3.06	القبول وخدمات المتدربين
0.976	0.070	3.01	3.01	3.12	3.05	المسؤولية الإجتماعية
0.893	0.204	3.38	3.27	3.30	3.16	عملية التقييم
0.581	0.656	3.21	2.94	3.14	3.01	معايير إدارة الجودة الشاملة
0.336	1.141	2.96	2.89	3.23	3.15	أداء مراكز التدريب المهني
0.588	0.644	3.17	2.94	3.15	3.03	جميع المجالات معاً

4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

من النتائج الموضحة في جدول (35.6) تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  لجميع المجالات والمجالات مجتمعة معا وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني يطبقها جميع العاملين كل حسب مسماه الوظيفي ومهامه الوظيفية. حيث أن المسمى الوظيفي لا علاقة له بفلسفة إدارة الجودة الشاملة طالما اقتنعت بها القيادة والإدارة العليا ودعمت تطبيقها في مراكز التدريب المهني .  
وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (راضي، 2006)، ودراسة (الدقي، 2007)، ودراسة (قنديل، 2008)، (مدوخ، 2008)، ودراسة (أبو عامر، 2008)، ودراسة (المقري، 2009)، ودراسة (الحراشنة، 2011)، ودراسة (سهمود، 2013) حيث خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

ويعزو الباحث ذلك إلى توافق تلك الدراسات في أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

جدول (35.6): نتائج إختبار "التباين الأحادي" - المسمى الوظيفي

القيمة الاحتمالية (Sig.)	قيمة الإختبار	المتوسطات							المجال
		أخرى	إداري	مدرس	مدرب	مشرف مهني	مدير مركز/رئيس قسم	مدير عام/مدير دائرة	
0.858	0.429	2.44	3.02	3.18	2.87	3.22	2.96	3.08	الرسالة والتخطيط
0.909	0.349	2.55	3.12	3.10	2.98	2.85	2.91	3.23	القيادة والإدارة
0.862	0.424	2.67	2.92	2.85	2.75	2.50	2.86	3.08	الشئون المالية
0.923	0.323	2.71	3.13	3.44	3.22	3.14	3.24	3.31	المناهج
0.995	0.108	2.54	2.81	2.76	2.79	2.65	2.55	2.75	العملية التدريبية
0.983	0.177	3.00	3.06	3.11	3.01	3.33	2.90	3.14	هيئة التدريب
0.744	0.582	2.86	3.37	3.23	3.05	3.09	3.38	3.34	القبول وخدمات المتدربين
0.825	0.476	3.29	3.21	3.00	2.94	3.00	3.40	3.17	المسؤولية الإجتماعية
0.385	1.071	2.63	3.51	3.33	3.08	3.70	3.27	3.51	عملية التقييم
0.964	0.235	2.71	3.11	3.09	2.95	3.03	3.01	3.15	معايير إدارة الجودة الشاملة
0.990	0.142	2.58	3.15	2.96	3.03	3.13	3.01	2.99	أداء مراكز التدريب المهني
0.979	0.190	2.69	3.11	3.07	2.96	3.05	3.01	3.13	جميع المجالات معاً

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

من النتائج الموضحة في جدول (36.6) يمكن استنتاج ما يلي:

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أكبر من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  للمجالات "القيادة والإدارة، المناهج، العملية التدريبية، القبول وخدمات المتدربين، المسؤولية الإجتماعية، أداء مراكز التدريب المهني" وبذلك يمكن إستنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات تعزى إلى سنوات الخدمة.

من الواضح أن سنوات الخدمة لم يكن لها تأثير على استجابات أفراد العينة بالنسبة لمجالات "القيادة والإدارة، المناهج، العملية التدريبية، القبول وخدمات المتدربين، المسؤولية الإجتماعية، أداء مراكز التدريب المهني" ويستدل الباحث من ذلك على أن تلك المجالات لا علاقة لها بسنوات الخدمة للمبحوثين، حيث أن جميع العاملين في الإدارة العامة للتدريب ومراكز التدريب المهني يستطيعون أن يدركوا تلك المجالات من خلال مهامهم الوظيفية اليومية بغض النظر عن سنوات خدمتهم.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) أقل من مستوى الدلالة  $\alpha \leq 0.05$  وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى سنوات الخدمة وذلك لصالح الذين كانت سنوات خدمتهم أقل من (5) سنوات .

ويعزو الباحث ذلك أن العاملين الذين لديهم سنوات خدمة قليلة بلغت نسبتهم (43.5%) من إجمالي عينة البحث، وهي نسبة كبيرة ولا يستهان بها، لذلك كان لها التأثير الأكبر في درجة الإستجابة، مع العلم أن أغلبهم من موظفي العقود السنوية، كما أن أغلبهم يحملون مؤهلات عالية وتتوفر لديهم المعرفة والمهارات الكافية التي تمكنهم من اتخاذ القرارات.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (قنديل، 2008) حيث خلصت الدراسة إلى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى سنوات الخبرة ولكن لصالح العاملين الأكثر سنوات خبرة، ودراسة (عبد، 2011) حيث خلصت الدراسة إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين والمديرات فيها، تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

ويعزو الباحث ذلك إلى توافق تلك الدراسات في أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

جدول (36.6): نتائج إختبار "التباين الأحادي" - سنوات الخدمة

القيمة الإحصائية (Sig.)	قيمة الإختبار	المتوسطات			المجال
		10 سنوات فأكثر	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	
*0.049	3.109	3.06	2.72	3.17	الرسالة والتخطيط
0.062	2.862	3.01	2.84	3.21	القيادة والإدارة
*0.042	3.278	2.90	2.58	2.99	الشؤون المالية
0.060	2.886	3.14	3.07	3.45	المناهج
0.118	2.178	2.64	2.61	2.95	العملية التدريبية
*0.002	6.532	2.82	2.82	3.36	هيئة التدريب
0.202	1.623	3.15	3.02	3.31	القبول وخدمات المتدربين
0.264	1.349	2.86	2.96	3.18	المسؤولية الإجتماعية
*0.028	3.699	3.14	3.08	3.45	عملية التقييم
*0.029	3.661	2.95	2.84	3.21	معايير إدارة الجودة الشاملة
0.252	1.397	2.90	2.92	3.17	أداء مراكز التدريب المهني
*0.039	3.357	2.94	2.85	3.21	جميع المجالات معاً

\* الفرق بين المتوسطات دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

6. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $0.05 \leq \alpha$  بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير مكان العمل.

من النتائج الموضحة في جدول (37.6) يمكن استنتاج ما يلي:  
تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) المقابلة لإختبار "التباين الأحادي" أقل من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  لمجال "العملية التدريبية" وبذلك يمكن استنتاج أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذا المجال تعزى إلى مكان العمل وذلك لصالح الذين يعملون في مركز تدريب خانيونس.

ويعزو الباحث أن مركز تدريب مهني خانيونس يتميز عن باقي المراكز في المباني والمرافق والتجهيزات، وذلك لأن مباني المركز أنشئت حديثاً وخضعت للصيانة أكثر من مرة، كما أن التخصصات المهنية الموجودة في المركز هي تخصصات مميزة مثل الكهرباء العامة، التبريد والتكييف، التمديدات الصحية، التجميل، والخياطة، وجميعها أقسام عليها اقبال وقد تم تجهيزها بكل ما يلزم التدريب من مؤسسات دولية مانحة.

أما بالنسبة لباقي المجالات والمجالات مجتمعة، فقد تبين أن القيمة الإحصائية (Sig.) أكبر من مستوى الدلالة  $0.05 \leq \alpha$  وبذلك يمكن استنتاج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول هذه المجالات والمجالات مجتمعة معاً تعزى إلى مكان العمل.

ويعزو الباحث ذلك أن جميع المجالات لا تختص بمركز واحد بعينه بل أن هناك إدارة عامة واحدة لجميع المراكز تدير هذه المراكز وفق منهجية إدارية واحدة، فالرسالة والتخطيط موحد لجميع المراكز، والقيادة والإدارة واحدة وهي الإدارة العامة للتدريب المهني بما فيها ادارات المراكز، والمناهج والإجراءات المالية وعمليات القبول والتسجيل وعمليات التقييم موحدة في جميع المراكز، كما أن الهيئة التدريبية تضم موظفين يحملون مؤهلات وخبرات متقاربة وبتنقلون في عملهم من مركز إلى آخر أحياناً، بينما البيئة التدريبية هي التي قد تختلف من مركز لآخر وذلك حسب حالة المرافق والمباني والتجهيزات، لذلك لم يكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية حول معايير الجودة في مراكز التدريب المهني تعزى لمتغير مكان العمل.

وانتقلت هذه النتائج مع بعض الدراسات كدراسة (العلاونة، 2008)، ودراسة (الحراشنة، 2011)، حيث خلصت الدراسات إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد العينة تعزى إلى متغير مكان العمل.

جدول (37.6): نتائج إختبار "التباين الأحادي" - مكان العمل

القيمة الإحصائية (.Sig)	قيمة الإختبار	المتوسطات					المجال
		مركز تدريب رفح	مركز تدريب خان يونس	مركز تدريب دير البلح	مركز تدريب الإمام الشافعي	الإدارة العامة للتدريب المهني	
0.113	1.832	3.08	3.47	2.59	2.99	2.83	الرسالة والتخطيط
0.664	0.647	3.16	3.10	2.79	3.10	2.91	القيادة والإدارة
0.777	0.499	2.76	3.00	2.59	2.83	2.87	الشئون المالية
0.309	1.212	3.31	3.70	3.18	3.12	3.15	المناهج
*0.038	2.461	2.96	3.36	2.74	2.54	2.61	العملية التدريبية
0.198	1.496	3.27	3.41	2.72	2.98	3.04	هيئة التدريب
0.848	0.400	3.18	3.39	3.05	3.12	3.14	القبول وخدمات المتدربين
0.087	1.985	3.35	3.41	2.96	2.77	3.03	المسؤولية الإجتماعية
0.451	0.953	3.39	3.45	3.08	3.10	3.35	عملية التقييم
0.270	1.299	3.16	3.36	2.84	2.93	2.96	معايير إدارة الجودة الشاملة
0.119	1.804	3.38	3.40	2.91	2.87	2.85	أداء مراكز التدريب المهني
0.233	1.393	3.19	3.37	2.85	2.92	2.95	جميع المجالات معا

\* الفرق بين المتوسطات دالاً إحصائياً عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$ .

جدول (38.6): يوضح ملخص نتائج فرضيات الدراسة

نتيجة الفرضية	الفرضية
قبول	هنالك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة وأداء تلك المراكز.
قبول	يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ لتطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير الجودة الشاملة على أداء تلك المراكز
قبول	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير الجنس
رفض	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير العمر
رفض	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.
رفض	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير المسمى الوظيفي
قبول	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير سنوات الخدمة
رفض	توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ بين متوسطات إجابات أفراد العينة حول تطوير أداء مراكز التدريب المهني في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة تعزى إلى متغير مكان العمل

## الفصل السابع النتائج والتوصيات والمقترحات

1.7 المقدمة

2.7 نتائج الدراسة

3.7 توصيات الدراسة

4.7 الدراسات المقترحة

## 1.7 المقدمة

يتضمن هذا الفصل ملخصاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، وكذلك التوصيات المقترحة والتي يمكن أن تساهم في تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف من أجل تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة، كما وقدم الباحث مقترحات بحثية لدراسات مستقبلية يتوقع أن يكون لها أثر إيجابي على قطاع التدريب المهني.

## 2.7 نتائج الدراسة

خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، وقد تم عرض وتفسير النتائج وربطها بالدراسات السابقة ذات العلاقة بشكل مفصل في الفصلين الخامس والسادس، كان أهمها:

### أولاً: النتائج الرئيسية

1. بينت الدراسة أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وأداء مراكز التدريب المهني.
2. أظهرت الدراسة أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين المناهج، والعملية التدريبية، وهيئة التدريب، والقبول وخدمات المتدربين، والمسؤولية الإجتماعية، والتقييم من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.
3. توصلت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إرتباطية موجبة متوسطة بين الرسالة والتخطيط، والقيادة والإدارة، والشئون المالية من جهة وأداء مراكز التدريب المهني من جهة أخرى.
4. إتضح أن هنالك تأثير واضح لبعض المتغيرات المستقلة وهي، المسؤولية الإجتماعية، وهيئة التدريب، والعملية التدريبية على أداء مراكز التدريب المهني، بينما باقي المتغيرات فكان تأثيرها ضعيف.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة مجتمعة معاً تعزى لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، وكذلك لمتغير سنوات الخدمة لصالح العاملين الذين تقل سنوات خدمتهم عن 5 سنوات.
6. تبين أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة حول مجالات الدراسة مجتمعة تعزى لمتغيرات: العمر، والمؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، ومكان العمل.
7. كان أداء مراكز التدريب المهني جيداً في مجالات، المناهج، والقبول وخدمات المتدربين، وعملية التقييم، بينما كان متوسطاً في مجالات، الرسالة والتخطيط، والقيادة والإدارة، وهيئة التدريب، والمسؤولية الإجتماعية، أما في مجالات، الشئون المالية، والعملية التدريبية فكان ضعيفاً.

## ثانياً: نتائج متعلقة بمحاور الدراسة

### 1. محور الرسالة والتخطيط:

- أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور الرسالة والتخطيط أهمها:
- عدم إشراك الموظفين في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني، وأهداف الخطط الإستراتيجية، كما لا يتم إشراكهم في مراجعة وتطوير الخطط التشغيلية.
  - لا يتم تدريب الموظفين على إعداد الخطط التشغيلية للإدارة العامة للتدريب المهني.
- ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور الرسالة والتخطيط أهمها:
- تتفق رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني ويتم إطلاع الموظفين عليها.
  - يتم إعداد خطط تشغيلية للمراكز والإدارة العامة للتدريب المهني.
  - ويتم شرح الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني للموظفين.

### 2. محور القيادة والإدارة:

- أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور القيادة والإدارة أهمها:
- ضعف في تعزيز التواصل بين مؤسسات التدريب المهني الأخرى والنقابات والإتحادات المهنية.
  - عدم تناسب عدد الموظفين في مراكز التدريب المهني مع عدد الوظائف في المراكز.
  - ندرة إخضاع العاملين في مراكز التدريب المهني للتدريب الدوري لرفع كفاءتهم وتنمية قدراتهم.
  - عدم تناسب رواتب وأجور العاملين في مراكز التدريب المهني مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية.
- ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور القيادة والإدارة أهمها:
- أن عمليات إستقطاب واختيار وتوظيف العاملين في مراكز التدريب المهني تتم وفق معايير محددة وواضحة تمتاز بالنزاهة والشفافية بدرجة كبيرة.
  - يتوفر هيكل تنظيمي واضح لجميع العاملين محدد فيه الصلاحيات والمسؤوليات.
  - يمتلك الكثير من العاملين المؤهلات والخبرات التي تؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية.
  - يعزز المسؤولون الإتصال والتواصل بدرجة متوسطة بين مختلف المستويات الوظيفية من خلال عقد الاجتماعات، وكذلك يتم تعزيز التواصل مع أولياء الأمور، بما يخدم عمليات التدريب.

### 3. محور الشؤون المالية:

- أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور الشؤون المالية أهمها:
- ضعف إدارة المنح والمساعدات المالية الخارجية وفق إجراءات مالية سليمة.
  - قصور في توفير جميع إحتياجات المراكز في الوقت المناسب.



- ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور الشؤون المالية أهمها:
- تتم جميع المعاملات المالية في المراكز وفق نظام معتمد وتخضع للتدقيق بدرجة كبيرة
  - تنفذ عمليات الشراء والتوريد والإستلام والصرف وفق إجراءات محددة.

#### 4. محور المناهج:

- أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور المناهج أهمها:
- محدودية إشراك المعنيين من (المدرسين والمنتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء .. الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.

- ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور المناهج أهمها:
- يتوفر محتوى تدريبي لجميع البرامج التدريبية يحقق التكامل بين الشقين النظري والعملي، حيث يغطي المحتوى التدريبي جميع الأهداف التدريبية المصاغة وفق أسس تربوية، متضمنة وسائل الوقاية والسلامة المهنية، كما يتوفر خطط تدريبية فصلية ويومية معدة بطريقة تربوية سليمة.
  - تخضع المناهج التدريبية في الغالب للتقييم بشكل منتظم.

#### 5. محور العملية التدريبية:

- أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور العملية التدريبية أهمها:
- قصور في إعتناء طرق تدريب تحفز المنتدربين وتشجعهم على التدريب التعاوني والمشاركة.
  - محدودية الأجهزة والأدوات والمواد الخام التي تتناسب مع إحتياجات سوق العمل.
  - نقص ملحوظ في ورش التدريب العملي، وغرف الإدارة، وغرف المدرسين، والمرافق الصحية.
  - قصور في البيئة التدريبية في مراكز التدريب المهني لعدم مراعاتها لمتطلبات الأمن والسلامة.
  - ضعف في تهيئة مرافق مراكز التدريب المهني لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.

- ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور العملية التدريبية أهمها:
- يتم تزويد المدرسين بمناهج موحدة وخطط فصلية لتوحيد التدريب.
  - يتم مراعاة الفروق الفردية، والخلفيات المهنية للمنتدربين عند إعتناء طرق التدريب المختلفة.

#### 6. محور هيئة التدريب:

- أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور هيئة التدريب أهمها:
- ضعف في تدريب المدرسين بهدف تطوير قدراتهم المهنية ورفع كفاءتهم المهنية والتربوية.
  - قصور في إعتناء الإدارة نظام واضح ومكتوب للحوافز والمكافآت لتشجيع المدرسين.

ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور هيئة التدريب أهمها:

- يمتلك المدربون عموماً مؤهلات وخبرات عملية ومهارات تربوية تتناسب مع طبيعة عملهم.
- يقوم المشرفون المهنيون بالإشراف على عمليات التدريب وتوجيه المدربين ومتابعة البيئة التدريبية والتجهيزات، ويمتلك المشرفون المهنيون المؤهلات والخبرات العملية في مجال التدريب المهني.
- يتوفر نظام معتمد لتقييم المدربين يقيس أداءهم وفق معايير واضحة إلى حد ما.

#### 7. محور القبول وخدمات المتدربين:

أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور القبول وخدمات المتدربين أهمها:

- محدودية الأنشطة اللامنهجية المقدمة للمتدربين (رياضية، وثقافية، ..... الخ).
- ضعف في خدمات التوجيه والإرشاد التي تقدمها الإدارة للخريجين بمتابعتهم في سوق العمل.
- قصور في تقديم تثقيف صحي وسلامة مهنية للمتدربين مع بدء كل عام مهني جديد.

ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور القبول وخدمات المتدربين أهمها:

- تتوفر لائحة تعريفية مكتوبة موضحاً فيها إجراءات التسجيل وشروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي.
- تحفظ سجلات المتدربين إلكترونياً لتسهيل الإجراءات الخاصة بهم.
- تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين أثناء فترة التدريب بدرجة كافية إلى حد ما.
- يتم الترويج بالطرق المختلفة والإعلان عبر وسائل الإعلام المتنوعة عن البرامج التدريبية.

#### 8. محور المسؤولية الاجتماعية:

أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور المسؤولية الاجتماعية أهمها:

- ضعف في اهتمام مراكز التدريب المهني بالمشاركة في النشاطات المجتمعية.
- قصور مراكز التدريب المهني في التعاون مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة.

ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور المسؤولية الاجتماعية أهمها:

- يتم تعزيز القيم الاجتماعية لدى العاملين والمتدربين في المراكز بدرجة كبيرة.
- يسهم مركز التدريب المهني بموارده المادية والبشرية في خدمة المجتمع.
- تتبنى الإدارة العامة تعزيز القيم الاجتماعية وتحسين الصورة المجتمعية للتدريب المهني.
- تتفاعل مؤسسات التدريب المهني مع المؤسسات المجتمعية الأخرى إلى حدٍ ما.

#### 9. محور عملية التقييم:

أ. أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات الضعف في محور عملية التقييم أهمها:

- ضعف عمليات قياس الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز وفق إجراءات واضحة.
- محدودية طرق التواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.

- ب. كما أبرزت نتائج الدراسة عدد من مؤشرات القوة في محور عملية التقييم أهمها:
- يتم تقييم المتدربين وفق نظام قياس وتقويم محدد، حيث تستخدم أنظمة وأساليب متنوعة لتقييم المتدربين، ويتم إطلاع المتدربين على نتائج تقييمهم بشكل منتظم بعد أن توثق إلكترونياً.
  - يوجد لائحة داخلية توضح شروط الإلتزام والحضور والجزاءات التي تتخذ بحق المتدربين المخالفين.

### 3.7 توصيات الدراسة

بعد أن توصل الباحث إلى نتائج الدراسة قام بوضع عدة توصيات من أجل تحقيق أهداف الدراسة وهي:  
كما يلي :

#### أولاً: التوصيات الرئيسية

1. ضرورة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني لما لها من إرتباط واضح بأداء مراكز التدريب المهني.
2. التركيز على عناصر الجودة التي لها تأثير واضح على تطوير أداء مراكز التدريب المهني، مثل المسؤولية الإجتماعية، وهيئة التدريب، والعملية التدريبية.
3. الاهتمام بمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، لأنها تحدث فروق ذات دلالة إحصائية في تعزيز العلاقة بين مجالات الدراسة وأداء مراكز التدريب المهني.
4. الحث على الإهتمام بمجالات الشؤون المالية، والعملية التدريبية، حيث أن النتائج أظهرت ضعف واضح في أداء مراكز التدريب المهني فيما يخص هذين المجالين.
5. زيادة الإهتمام في مجالات، الرسالة والتخطيط، والقيادة والإدارة، وهيئة التدريب، والمسؤولية الإجتماعية.

#### ثانياً: توصيات تتعلق بمحاور الدراسة

##### 1. توصيات تتعلق بمحور الرسالة والتخطيط

- التأكيد على إعداد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية ورسالة الإدارة العامة للتدريب المهني، يشترك في صياغتها جميع الأطراف المعنية، على أن تتفق مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني.
- الحرص على إعداد خطة إستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني ملائمة وذات أهداف واضحة، والعمل على إعداد خطط تشغيلية يتم مراجعتها وتطويرها بشكل دوري.

##### 2. توصيات تتعلق بمحور القيادة والإدارة

- ضرورة أن يتسم الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتدريب المهني بالوضوح لجميع العاملين من حيث الصلاحيات والمسؤوليات.

- تكوين وحدة أو فريق مختص لإدارة الجودة، تهتم بوضع وتطوير نظم ومعايير لإدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني.
- أهمية إعداد نظام تقويم لأداء مراكز التدريب المهني وفق معايير الجودة، على أن يتم تطوير وتحسين الأداء بناءً على نتائج ذلك التقويم.
- الحرص على استخدام نظام الأرشفة الإلكترونية للوثائق والمعلومات والإحتفاظ بها لفترة من الزمن حسب ما تنص عليه اللوائح والنظم المعمول بها.
- التأكيد على تعزيز الإتصال والتواصل بين مختلف المستويات الوظيفية بما يخدم عمليات التدريب.
- العمل على نسج علاقات مهنية بين مراكز التدريب المهني ومؤسسات التدريب المهني الأخرى بغرض تبادل المعارف والخبرات.
- الإهتمام ببناء علاقات مهنية مع النقابات والإتحادات المهنية وأصحاب الأعمال بغرض تعزيز الشراكة المهنية.
- التأكيد على أن تكون عمليات إستقطاب واختيار العاملين في مراكز التدريب المهني وفق نظام معتمد ومعايير محددة وواضحة للجميع.
- ضرورة تصحيح الوضع الوظيفي للمدرب، وذلك بتحديد المسمى الوظيفي المناسب له في قانون الخدمة المدنية، وتحسين وضعه المالي على سلم الرواتب بما يتناسب مع مؤهلاته وخبراته ومهامه الوظيفية.
- التأكيد على إخضاع العاملين في مراكز التدريب المهني لبرامج تدريبية لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية قدراتهم.

### 3. توصيات تتعلق بمحور الشؤون المالية

- التأكيد على تخصيص موازنة مالية سنوية لمراكز التدريب المهني تتناسب مع حجم أعمالها.
- العمل على اعتماد سياسات وإجراءات مكتوبة للضبط والتدقيق المالي يكون ملزماً لجميع العاملين.
- ضرورة تنفيذ عمليات الشراء والتوريد والإستلام والتخزين والصرف لجميع مستلزمات التدريب وفق إجراءات رسمية واضحة ومحددة.

### 4. توصيات تتعلق بمحور المناهج

- العمل على توفير محتوى تدريبي لجميع البرامج التدريبية يحقق التكامل بين الشقين النظري والعملي للمهنة، على أن يغطي جميع الأهداف التدريبية، وبما يتناسب مع متطلبات سوق العمل.
- ضرورة توفير خطط تدريبية فصلية ويومية معدة بطريقة تربوية سليمة.

- الحرص على تقييم المناهج التدريبية بشكل منتظم وفق نظام علمي معتمد للقياس والتقويم.
- الإهتمام بإشراك المعنيين من (المدرسين والمتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء ..الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.
- التركيز على وسائل الوقاية والسلامة المهنية في المحتوى التدريبي.

#### 5. توصيات تتعلق بمحور العملية التدريبية

- ضرورة إعتداد طرق تدريب تزيد من فاعلية وإستجابة المتدربين وتراعي الفروق الفردية، لتحقيق الأهداف التدريبية، بحيث تحفز المتدربين وتشجعهم على التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.
- العمل على متابعة عمليات التدريب الداخلي والخارجي وتقييمها وفق أدوات تقويم معتمدة.
- التأكيد على توفير المواد الخام والأجهزة والمعدات الكافية لممارسة التدريب والتي تتناسب مع إحتياجات ومتطلبات سوق العمل.
- الإهتمام بتوفير عدد كافٍ من الغرف الصفية وورش التدريب العملي المجهزة وفق متطلبات الأمن والسلامة المهنية، وكذلك مبنى إدارة وغرف خاصة بالمدرسين، وقاعات إجتماعات مجهزة.
- الحرص على توفير مرافق صحية مجهزة، وملاعب وساحات في مراكز التدريب المهني.
- الحث على تهيئة مرافق مراكز التدريب المهني لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.

#### 6. توصيات تتعلق بمحور هيئة التدريب

- العمل على تأهيل المدرسين ورفع كفاءاتهم المهنية والتربوية، وتنمية قدراتهم العملية بشكل مستمر.
- الحرص على تنمية المهارات العملية والتربوية للمشرفين المهنيين والتي تساعدهم في الإشراف على عمليات التدريب وتوجيه المدرسين ومتابعة البيئة التدريبية والتجهيزات.
- ضرورة إعتداد نظام لتقييم المدرسين يقيس أداءهم وفق معايير واضحة، وكذلك نظام واضح للحوافز والمكافآت لتشجيع المدرسين.

#### 7. توصيات تتعلق بمحور القبول وخدمات المتدربين

- أهمية الإعلان والترويج للبرامج التدريبية في وسائل الإعلام المختلفة.
- وجوب إعداد لائحة مكتوبة موضح فيها إجراءات التسجيل وشروط الإلتحاق بالبرنامج التدريبي.
- العمل على توفير خدمة التسجيل الإلكتروني للراغبين بالإلتحاق في مراكز التدريب المهني.
- ضرورة تقديم خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين والخريجين ومتابعتهم في سوق العمل.
- الحرص على تقديم أنشطة تنقيف صحي وسلامة مهنية للمتدربين مع بدء كل عام مهني جديد.

## 8. توصيات تتعلق بمحور المسؤولية الإجتماعية

- إهتمام الإدارة العامة بتعزيز القيم الإجتماعية وتحسين الصورة المجتمعية للتدريب المهني.
- ضرورة تفاعل مؤسسات التدريب المهني مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، والمشاركة في النشاطات المجتمعية في المجتمع المحلي.
- التأكيد على تعاون مراكز التدريب المهني مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة.

## 9. توصيات تتعلق بمحور التقييم

- الإهتمام بعمليات تقييم المتدربين وفق نظام قياس وتقويم محدد.
- التأكيد على التنوع في أساليب تقييم المتدربين.
- ضرورة إعتداد إجراءات واضحة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك لقياس رضا المتدربين.
- الحرص على توفير طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.

## 4.7 الدراسات المقترحة

- يقترح الباحث عدد من الدراسات المستقبلية التي يرى أن إعدادها سيسهم في تطور العمل في مراكز التدريب المهني وسيؤدي إلى تحسين الأداء ورفع كفاءة العاملين فيها والدراسات المقترحة هي:
1. مدى إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التدريب المهني في فلسطين.
  2. تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني على جودة الخريجين.
  3. تطبيق نموذج التميز الأوروبي في مؤسسات التدريب المهني في فلسطين.
  4. الأخلاق والقيم المهنية لدى العاملين بمراكز التدريب المهني في قطاع غزة وعلاقتها بتميز الأداء.
  5. دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في قطاع غزة.
  6. دور القيادة الإدارية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني.
  7. إدارة الوقت والجودة الشاملة وأثرهما على الأداء الوظيفي في مؤسسات التدريب المهني.
  8. مدى وعي العاملين في مؤسسات التدريب المهني بمبادئ الجودة الشاملة وأثرها على الأداء الوظيفي.

جدول (1.7): الخطة التنفيذية للنتائج والتوصيات

الرقم	النتائج	التوصيات	الجهة المسؤولة
1-	هنالك علاقة إرتباطية موجبة قوية بين تطبيق مراكز التدريب المهني لمعايير إدارة الجودة الشاملة بشكل عام وأداء مراكز التدريب المهني.	ضرورة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني لما لها من إرتباط واضح بأداء مراكز التدريب المهني.	- الإدارة العامة للتدريب المهني - الإدارة العامة للرقابة الإدارية
2-	هنالك تأثير واضح لبعض المتغيرات المستقلة وهي، المسؤولية الإجتماعية، وهيئة التدريب، والعملية التدريبية على أداء مراكز التدريب المهني، بينما باقي المتغيرات فكان تأثيرها ضعيف.	التركيز على عناصر الجودة التي لها تأثير واضح على تطوير أداء مراكز التدريب المهني، مثل المسؤولية الإجتماعية، وهيئة التدريب، والعملية التدريبية.	- الإدارة العامة للتدريب المهني - الإدارة العامة للعلاقات العامة
3-	كان أداء مراكز التدريب المهني ضعيفاً في مجالات الشؤون المالية، والعملية التدريبية فكان ضعيفاً.	مضاعفة الجهود للاهتمام بمجالات الشؤون المالية، والعملية التدريبية نظراً لأهمية هذان المجالان في مراكز التدريب المهني	- الإدارة العامة للتدريب المهني - الإدارة العامة للشؤون الإدارية والمالية
4-	عدم إشراك الموظفين في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني، وأهداف الخطط الإستراتيجية، كما لا يتم إشراكهم في مراجعة وتطوير الخطط التشغيلية.	التأكيد على إعداد وثيقة واضحة ومعلنة لرؤية ورسالة الإدارة العامة للتدريب المهني، يشترك في صياغتها جميع الأطراف المعنية، على أن تتفق مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني.	- الإدارة العامة للتخطيط والسياسات - الإدارة العامة للتدريب المهني
5-	عدم وجود وحدة مختصة تهتم بوضع وتطوير ونظم معايير لإدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني	إنشاء وحدة أو فريق يختص بإدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب المهني	- الإدارة العامة للتخطيط والسياسات - الإدارة العامة للتدريب المهني - الإدارة العامة للرقابة الإدارية

-6	عدم تناسب عدد الموظفين في مراكز التدريب المهني مع عدد الوظائف في المراكز، وعدم تناسب رواتب العاملين مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية.	استقطاب وتوظيف أعداد كافية من الموظفين في مراكز التدريب المهني، والعمل على تصحيح الوضع الوظيفي للمدربين في قانون الخدمة المدنية بما يتناسب مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية	- ديوان الموظفين العام - وزارة المالية - الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية
-7	قصور في توفير جميع إحتياجات المراكز في الوقت المناسب.	التأكيد على تخصيص موازنة مالية سنوية لمراكز التدريب المهني تتناسب مع حجم أعمالها، يتم من خلالها توفير إحتياجات المراكز في الوقت المناسب.	- وزارة المالية - الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية - الإدارة العامة للتدريب المهني
-8	محدودية إشراك المعنيين من (المدرسين والمتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء ..الخ) في عمليات وضع ومراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.	الإهتمام بإشراك المعنيين في عمليات وضع وتدقيق المناهج	- الإدارة العامة للتدريب المهني - دائرة المراكز - الإدارة العامة للعلاقات العامة
-9	محدودية الأجهزة والأدوات والمواد الخام التي تتناسب مع إحتياجات سوق العمل.	التأكيد على توفير المواد الخام والأجهزة والمعدات الكافية لممارسة التدريب اللازمة.	- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية - الإدارة العامة للتدريب المهني
-10	نقص ملحوظ في ورش التدريب العملي، وغرف الإدارة، وغرف المدربين، والمرافق الصحية، وقصور في البيئة التدريبية لعدم مراعاتها لمتطلبات الأمن والسلامة.	الإهتمام بتوفير عدد كافٍ من الغرف الصفية وورش التدريب العملي وغرف الإدارة وقاعات الاجتماعات المجهزة وفق متطلبات الأمن والسلامة المهنية .	- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية - الإدارة العامة للتدريب المهني - دائرة التخطيط
-11	ضعف في تهيئة مرافق مراكز التدريب المهني لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.	البحث على تهيئة مرافق مراكز التدريب المهني لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.	- الإدارة العامة للعلاقات العامة - الإدارة العامة للتدريب المهني
-12	ضعف في تدريب المدربين بهدف تطوير قدراتهم المهنية ورفع كفاءتهم المهنية والتربوية.	العمل على تأهيل المدربين ورفع كفاءاتهم المهنية والتربوية، وتنمية قدراتهم العملية بشكل مستمر .	- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية - الإدارة العامة للتدريب المهني - الإدارة العامة للتدريب والتطوير



<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية</li> <li>- الإدارة العامة للتدريب المهني</li> <li>- ديوان الموظفين</li> </ul>	<p>ضرورة إعتقاد نظام واضح للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين.</p>	<p>13- قصور في إعتقاد الإدارة نظام واضح ومكتوب للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب المهني - دائرة التوجيه والإرشاد</li> </ul>	<p>ضرورة تقديم خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين والخريجين ومتابعتهم في سوق العمل.</p>	<p>14- ضعف في خدمات التوجيه والإرشاد التي تقدمها الإدارة للخريجين بمتابعتهم في سوق العمل.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب المهني</li> <li>- الإدارة العامة للعلاقات العامة</li> </ul>	<p>ضرورة تفاعل مؤسسات التدريب المهني مع المؤسسات المجتمعية الأخرى، والمشاركة في النشاطات المجتمعية في المجتمع المحلي.</p>	<p>15- ضعف في اهتمام مراكز التدريب المهني بالمشاركة في النشاطات المجتمعية.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب المهني</li> <li>- الإدارة العامة للعلاقات العامة</li> </ul>	<p>التأكيد على تعاون مراكز التدريب المهني مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة.</p>	<p>16- قصور مراكز التدريب المهني في التعاون مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للشئون الإدارية والمالية</li> <li>- الإدارة العامة للتدريب المهني</li> </ul>	<p>ضرورة إعتقاد إجراءات واضحة لقياس الرضا الوظيفي للعاملين، وكذلك لقياس رضا المتدربين.</p>	<p>17- ضعف عمليات قياس الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز وفق إجراءات واضحة.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- الإدارة العامة للتدريب المهني</li> <li>- الإدارة العامة للعلاقات العامة</li> </ul>	<p>الحرص على توفير طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.</p>	<p>18- محدودية طرق التواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.</p>	

المصدر: جرد بواسطة الباحث بالاستناد على نتائج وتوصيات الدراسة

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية

#### أ. الكتب:

#### القرآن الكريم

إبن منظور، أبو الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (2003)، "لسان العرب"، دار صادر للنشر، بيروت : لبنان.

أبو جراد، محمد (1994)، "التعليم المهني والتقني في فلسطين: واقع وطموح"، رابطة الجامعيين: فلسطين.

أبو سل، محمد (1998)، "مدخل إلى التربية المهنية"، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

أحمد، حافظ (2003)، "الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية"، الطبعة الأولى، عالم الكتب، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الأغا، إحسان (2002)، "البحث التربوي"، مكتبة اليازجي، غزة: فلسطين.

آل علي، رضا والموسوي، سنان (2001)، "وظائف المنظمة المعاصرة - نظرة بانورامية عامة"، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

الترتوري، محمد، وجويحان، أغادير (2006)، "إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات"، دار المسيرة، عمان: الأردن.

جابر، سميح (2001)، "تدريب وإعداد مدربي التدريب المهني"، الطبعة الأولى، المركز العربي للتدريب المهني و إعداد المدربين: ليبيا.

الجرجاوي، زياد (2010)، "القواعد المنهجية لبناء الإستبيان"، الطبعة الثانية، مطبعة أبناء الجراح، فلسطين.

جودة، محفوظ (2004)، "إدارة الجودة الشاملة - مفاهيم وتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان: الأردن.

الحمداني، موفق (2006)، "مناهج البحث العلمي"، مؤسسة الوراق للنشر، عمان: الأردن.

حمود، خضير كاظم (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان: الأردن.

الخطيب، محمد (1995)، "الأصول العامة للتعليم الفني والمهني"، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض: السعودية.

الدرادكة، مأمون والشبلي، طارق (2002)، "الجودة في المنظمات الحديثة"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

السامرائي، مهدي (2007)، "إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي"، دار جرير للطباعة، عمان: الأردن.

السلمي، علي (1995)، "إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000"، دار غريب، القاهرة: جمهورية مصر العربية.

الطائي، رعد، وُقادة، عيسى (2008)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

طعيمة، رشدي وآخرون (2006)، "الجودة الشاملة في التعليم بين مؤشرات التميز ومعايير الاعتماد والأسس والتطبيقات"، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان: الأردن.

عبيدات، ذوقان، وعدس، عبد الرحمن، وعبد الحق، كايد (2001)، "البحث العلمي - مفهومه وأدواته وأساليبه"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

العزاوي، محمد عبد الوهاب (2005)، "إدارة الجودة الشاملة"، دار اليازوري، عمان: الأردن.

العسقلاني، أحمد بن علي بن حجر (1986)، "فتح الباري شرح صحيح البخاري"، دار الريان للتراث.

عطوان، أحمد (2001)، "مدخل إلى التدريب المهني والتقني"، الطبعة الأولى، معهد تدريب المدربين: فلسطين.

عقيلي، عمر وصفي (2000)، "المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

عقيلي، عمر وصفي (2001)، "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة - وجهة نظر"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

عليما، صالح (2004)، "إدارة الجودة الشاملة - في المؤسسات التربوية - التطبيق ومقترحات التطوير"، الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان: الأردن.

الكساسبية، وصفي (2011)، "تحسين فاعلية الأداء المؤسسي من خلال تكنولوجيا المعلومات"، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.

مجيد، سوسن و الزيادات، محمد (2007)، "الجودة والإعتماد الأكاديمي لمؤسسات التعليم العام والجامعي"، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان: الأردن.

محمد، أحمد (2002)، "مسيرة التعليم والتدريب المهني والتقني في اليمن"، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان: الأردن.

مصطفى، أحمد (2001)، "مخرجات التدريب المهني وسوق العمل في الأقطار العربية"، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين: ليبيا.

#### ب. الدوريات:

بن عيشاوي، أحمد (2013)، "إدارة الجودة الشاملة (TQM) السبيل إلى تحقيق الأداء المنظمي المتميز"، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (3)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة: الجزائر.

بومدين، يوسف (2007)، "إدارة الجودة الشاملة و الأداء المتميز"، مجلة الباحث، عدد (5)، جامعة بومرداس: الجزائر.

الداوي، الشيخ (2010)، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد (7)، جامعة الجزائر: الجزائر.

الدعاس، عبد الله (2010)، "إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي دراسة تطبيقية في عينة من المصارف التجارية الأردنية"، دراسات العلوم الإدارية، المجلد (37).

السالم، مؤيد، والعلاونة، عمار (2006)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في الشركات الأردنية لصناعة البرمجيات"، المجلة الأردنية في إدارة الاعمال، المجلد (2)، العدد (1)، عمان: الأردن.

السعود، راتب (2002)، "إدارة الجودة الشاملة - نموذج مقترح لتطوير الإدارة المدرسية في الأردن"، مجلة جامعة دمشق، مجلد(18)، العدد(2): سوريا.

طاقم الخبراء في التدريب المهني (1996)، "التدريب المهني: الوضع الحالي والرؤية المستقبلية"، مجلة وزارة العمل، رام الله: فلسطين.

طاقم الخبراء في وزارة العمل (1996)، "التدريب المهني واقع وآفاق"، مجلة العمل والعمال، وزارة العمل، رام الله: فلسطين.

عبد الرحمن، مصطفى (1996)، "الجودة الشاملة وإعادة بناء التنمية البشرية" مجلة النهضة ، العدد (5).

علاونة، معروز (2008)، "واقع نظام التعليم في الجامعات الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، مجلة إتحاد الجامعات العربية. العدد (50).

القاضي، فؤاد (1992)، "التطوير والتنظيمي كإستراتيجية لإحداث التغيير المخطط"، مجلة الإدارة، مجلد (3)، العدد (50).

المسودي، تيسير والقيق، عبد الرحمن (1990)، "واقع التعليم المهني والتقني في الأراضي المحتلة"، سلسلة دراسات تربوية، رقم (5)، مركز أبحاث رابطة الجامعيين، الخليل: فلسطين.

### ج. مؤتمرات

أبو لغد، إبراهيم، وحامد، حسين (1997)، "التعليم الفلسطيني - تاريخياً واقعاً وضرورات المستقبل"، المؤتمر الدولي للدراسات الفلسطينية، جامعة بيرزيت، بيرزيت: فلسطين.

الجلبي، سوسن (2005)، "معايير الجودة الشاملة في الجامعات العربية"، المؤتمر التربوي الخامس، المجلد 1، ص: 299، جودة التعليم الجامعي، مملكة البحرين.

الحراشنة، محمد (2011)، "تقييم الأداء الجامعي في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر العاملين الإداريين في جامعة آل البيت". المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الخاصة: الأردن.

درادكة، أمجد (2011)، "معايير ضمان الجودة والإعتماد في كليات التربية في الجامعات الأردنية"، المؤتمر العربي الدولي لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء الأهلية: الأردن.

### د. تقارير ودراسات:

أبو نحلة، لميس (1996)، "التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين: من منظور تخطيط ودمج النوع الاجتماعي"، جامعة بيرزيت: فلسطين.

أحمد، كامل (2006)، "مستقبل التدريب التقني في ضوء إنضمام المملكة العربية السعودية لمنظمة التجارة العالمية"، دراسة مقترحة، الكلية التقنية بمحافظة جدة: المملكة العربية السعودية.

التميمي، صلاح وآخرون (2007)، "مسرد مصطلحات مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني"، الحكومة الألمانية ومؤسسة التعاون الفني الألماني (GIZ)

حشوة، مازن (1998)، "في ملاقاتة التحدي (التدريب المهني الوضع الحالي والرؤى المستقبلية)"، طاقم الخبراء في التدريب المهني، وزارة العمل، رام الله: فلسطين.

الخطيب، محمد (2007)، "الجودة في التعليم العام"، اللقاء السنوي الرابع عشر للجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن)، القصيم: المملكة العربية السعودية.

السلطة الوطنية الفلسطينية (2010)، "إستراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني المحدثه"، بدعم من GIZ رام الله: فلسطين.

عايدة، سلطان (2002)، "دليل المدير في المهارات الإدارية و الإشرافية"، المقاولون العرب.

العايدي، حاتم (2009)، "مشروع تقييم وإعادة هندسة العمليات الإدارية بالجامعة الإسلامية"، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

العايدي، حاتم (2008)، "التقييم المؤسسي في الجامعة الإسلامية"، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

عبد الوهاب، هاشم (1985)، "التعليم التقني في الوطن العربي: الواقع والإتجاهات"، تونس، المنظمة العربية للتربية والثقافة والفنون.

العزير، مصلح محسن (1998)، "التعليم والتدريب المهني والعمل في الإسلام"، المؤسسة الألمانية للتعاون الفني، صنعاء: اليمن.

العلواني، حسن (2009)، "إدارة المعرفة المفهوم والمداخل والنظرية"، المؤتمر العربي الثاني، عمان: الأردن.

الغضبان، جرجس (2000)، "التعليم والتدريب المهني"، جمعية العلوم الإقتصادية السورية، دمشق: سوريا.

مجلس الوزراء (2008)، "الهيكل التنظيمي لوزارة العمل"، قرار مجلس الوزراء رقم (12/81/34 م.و/س.ف)، رام الله، ص(27).

معهد أبحاث السياسات الإقتصادية الفلسطيني (ماس) (2005)، "الإناث في التعليم والتدريب المهني والتقني في الضفة الغربية وقطاع غزة واقع وطموحات وفرص"، رام الله: فلسطين.

المعياري، محمود (1991)، "التعليم المهني في الأراضي الفلسطينية"، مركز دراسة وتوثيق المجتمع الفلسطيني، جامعة بيرزيت، بيرزيت: فلسطين.

منظمة الامم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (1989)، "إنفاقية التعليم التقني والمهني"، المؤتمر العام للمنظمة، الدورة الخامسة والعشرين، باريس.

وزارة التخطيط (2014)، "تقرير تقييم نوعية الوحدات الإنتاجية عن العام 2013"، تقرير غير منشور.

وزارة العمل (2014)، "الخطة التنموية لوزارة العمل لعام 2014"، الإدارة العامة للتخطيط، غزة: فلسطين.

وزارة العمل (2014)، "التقرير السنوي لوزارة العمل لعام 2013"، الإدارة العامة للتخطيط، غزة: فلسطين.

وزارة العمل (2013)، "دليل الدورات المهنية القصيرة"، الإدارة العامة للتدريب المهني - دائرة التخطيط، غزة: فلسطين.

وزارة العمل الفلسطينية (2012)، "الخطة الإستراتيجية لوزارة العمل من عام 2012 حتى عام 2015"، الإدارة العامة للتخطيط والسياسات، غزة: فلسطين.

وزارة العمل (2008)، "التقرير السنوي لوزارة العمل"، الإدارة العامة للتخطيط، غزة: فلسطين.

هـ. رسائل دكتوراه وماجستير:

أبو عامر، أمال (2008)، "واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

أبو عبده، فاطمة (2011)، "درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في مدارس محافظة نابلس من وجهة نظر المديرين فيها"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس: فلسطين.

بدر، رشاد (2009)، "أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الحداد، منال (2012)، "تحسين أداء الكليات التقنية في ضوء إستراتيجية التعليم والتدريب المهني والتقني"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخليل: فلسطين.

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.

الدجني، إياد (2011)، "دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية"، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة دمشق.

الدجني، إياد (2006)، "واقع التخطيط الإستراتيجي في الجامعة الإسلامية في ضوء معايير الجودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الدقي، أيمن (2007)، "واقع إدارة الجودة الشاملة في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

راضي، ميرفت (2006)، "معوقات تطبيق الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم المهني والتقني في محافظات قطاع غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

الزطمة، نضال (2011)، "إدارة المعرفة وأثرها على تميز الأداء، دراسة تطبيقية على الكليات والمعاهد التقنية المتوسطة العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، 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.

السامرائي، برهان (2012)، "دور القيادة في تطبيق أسس مبادئ إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

سكر، أحمد (2012)، "واقع التدريب المهني المقدم من وزارة العمل ومدى ملاءمته لإحتياجات سوق العمل الفلسطيني"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

السلامية، ليلي (2009)، "تطوير إدارة الكلية التقنية العليا في مسقط في ضوء إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة السلطان قابوس، مسقط: عُمان.

سهمود، إيهاب (2013)، "واقع إدارة التميز في جامعة الأقصى وسبل تطويرها في ضوء النموذج الأوروبي للتميز EFQM"، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الإدارة والسياسة، غزة: فلسطين.

الشور، لجين (2010)، "إدارة الجودة الشاملة ودورها في تفعيل التجارة الدولية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق: سورية.

عايش، شادي (2008)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأداء المؤسسي دراسة تطبيقية على المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

عبد اللطيف، أفنان (2002)، "تقييم تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الخدمائية غير الحكومية في الضفة الغربية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، فلسطين.

العنبي، فالح (2010)، "مدى الإلتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وتأثيرها على مستوى أداء الموارد البشرية في الحرس الوطني الكويتي"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.

عدوان، عماد (2006)، "واقع تقييم أداء العاملين في مراكز التدريب المهني في محافظات غزة من وجهة نظر العاملين"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.

عكاشة، أسعد (2008)، "أثر الثقافة التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، دراسة تطبيقية على شركة الإتصالات الفلسطينية"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.



- علي، ناصر أمين أحمد (2002)، "أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المنظمات الصناعية العاملة في المناطق المؤهلة صناعياً"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك: الأردن.
- 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.
- القحطاني، محمد علي مانع (2002)، "أثر بيئة العمل الداخلية على الولاء التنظيمي"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- القرشي، ياسر (2006)، "أثر مخرجات نظام التعليم الفني والتدريب المهني في الصناعة، دراسة تطبيقية على القطاع الصناعي في محافظتي عدن وتغز بالجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: الجمهورية اليمنية.
- قنديل، باسل (2008)، "أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشأة الصناعية - دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- مدوخ، نصر (2008)، "معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة وسبل التغلب عليها"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين.
- مزغيش، عبد الحليم (2012)، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر: الجزائر.
- المقرمي، عصام (2009)، "إمكانية تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التعليم الفني والتدريب المهني دراسة ميدانية لعينة من العاملين في المعاهد التقنية والمهنية بمحافظة عدن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن: الجمهورية اليمنية.
- الناظر، رولا محمد شفيق راتب (2004)، "مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الأجهزة الحكومية في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان: الأردن.
- النيادي، حمد علي حليس (2000)، "تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في منظمات الخدمة في دولة الإمارات العربية المتحدة"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، عمان: الأردن.
- الوذناني، عوض محمد (1419هـ)، "أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض: المملكة العربية السعودية.
- يونس، أحمد (1998)، "تقييم أداء المؤسسات السياحية العامة في الأردن"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، أريد: الأردن.

## ثانياً: المراجع والمصادر الإلكترونية:

- الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والإعتماد (2011)، "وثيقة معايير ضمان الجودة والإعتماد لمؤسسات التعليم قبل الجامعي - وثيقة التعليم الفني، جمهورية مصر العربية.  
(2014/2/20) [/https://ta3lemmo3aser.wordpress.com/2013/01/16](https://ta3lemmo3aser.wordpress.com/2013/01/16)
- المؤسسة الأوروبية للجودة، (2014)، "نموذج المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي"، [/http://www.efqm.org](http://www.efqm.org) (2014/2/23)
- مجلس إعتماد التعليم والتدريب المستمر الأمريكي ACCET (2014)، "وثيقة معايير إعتماد مؤسسات التعليم والتدريب المستمر"، [/ http://accet.org](http://accet.org) (2014/2/15)
- وزارة التربية الوطنية والتكوين المهني المملكة المغربية (2014)، "مسودة معايير إعتماد مؤسسات التكوين المهني"، [/http://www.men.gov.ma](http://www.men.gov.ma) (2014/5/3)
- الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة (2013)، "معايير إعتماد المؤسسات التعليمية، وزارة التربية والتعليم العالي"، السلطة الوطنية الفلسطينية، <http://www.mohe.ps/quality/viewer> (2014/3/5)
- هيئة إعتماد مؤسسات التعليم العالي (2011)، "معايير الجودة لإعتماد مؤسسات التعليم العالي الأردنية"، المملكة الأردنية، <http://www.heac.org.jo> (2014/3/24)
- المركز الوطني لضمان الجودة والإعتماد (2010)، "دليل ضمان جودة وإعتماد مؤسسات التعليم والتدريب"، ليبيا، <http://www.qaa.ly/index.php/home/category/reports/21> (2014/6/2)
- المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني (2011)، "معايير الإعتماد المهني"، المملكة العربية السعودية، <http://www.tvtc.gov.sa/Arabic/Pages/default.aspx> (2014/4/13)
- الهيئة الوطنية للتقويم والإعتماد الأكاديمي (2009)، "نظام ضمان الجودة والإعتماد الأكاديمي"، المملكة العربية السعودية <http://mu.edu.sa/sites/default/files/NCAA> (2014/3/15)
- الجامعة الإسلامية - غزة (2014)، [www.iugaza.edu.ps](http://www.iugaza.edu.ps) (2014/2/15)
- الصفحة الإلكترونية لجائزة بالدريج للتميز (2014)، <http://www.baldrige.nist.gov> (2014/2/26)
- وزارة العمل الفلسطينية - غزة (2014)، [www.mol.ps](http://www.mol.ps) (2014/2/14)

### ثالثاً: المقابلات:

أبو غالي، مجدي، " نظام الالتحاق بمراكز التدريب المهني "، مدير دائرة اتوجيه والإرشاد المهني المكلف \_ الإدارة العامة لتدريب المهني، وزارة العمل، غزة، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2014/10/2م.

الأسطل، موسى، " بناء معايير وطنية للجودة الشاملة بمراكز التدريب المهني "، مدير شركة أيزو بلص، غزة: فلسطين، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2014/10/2م.

العايدي، حاتم، " معايير الجودة في الجامعة الإسلامية بغزة "، رئيس وحدة ضمان الجودة بالجامعة الإسلامية، غزة: فلسطين، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2014/9/6م.

محيسن، سماح، " ضبط الجودة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية "، وحدة ضبط الجودة بالكلية الجامعية للعلوم التطبيقية، غزة: فلسطين، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2014/9/22م.

النجار، أحمد، " التحديات التي تواجهها مراكز التدريب المهني "، مدير دائرة المراكز والإشراف المهني \_ الإدارة العامة لتدريب المهني، وزارة العمل، غزة، تم إجراء المقابلة بتاريخ: 2014/9/11م.

## رابعاً: المراجع الأجنبية:

- Asifkhan, A. (2009), "Total quality management perspective of callulatory mobile telephone operators in Pakistan", National university of moder languages, islamabad.
- Hernandez, Justo Roland, Jr (2002), "Total Quality Management in education. The application of TQM in a Texas school distret", Ph.D University of Texas at Austin DAL-A 62\11, May, p 36390.
- Ishikawa, K. (1995) "What Is Total Quality Control? The Japanese Way", (Translation: David Lu.), Prentice: Hall International.
- Liu, Yufeg (2001), "The Reform and development of the (VE) system in china" The ERIC Database, ED 456290.
- Masdonat, 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.
- 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.
- Stringham, Shand. H (2004), "Does Quality Management Work in the Public Sector. Public Administration and Management", An Interactive Journal 9 (3), 2004, pp. 182-211.
- Talha, Mohammad (2004), "Total Quality Management: An Overview. The Bottom Line. Managing Library Finances", Vol. 17, No. 1, 2004, Pp. 15-19.
- Tari, Juan Jose (2005), "Components of Successful Total Quality Management", The TQM Magazine, Vol. 17, No. 2, 2005, pp. 182-194.
- Wiklund, Hakan, et al (2003), "Innovation and TQM in Swedish higher education institutions - possibilities and pitfalls", Journal: Quality Assurance in

Education, Vol. 15, NO. 2, PP. 99–107, Emerald Group Publishing Limited: UK.

William, L. & Harriet, M. (1983), "Quality Circles Changing Images of People At Work", London: Addison- Wesley Publishing Company, Inc.

Wright, P. & Kroll, M. & Paruell, J. (1996), "Strategic Management Concepts", Printice, Hall.

## الملاحق

الملحق رقم (1) ملخص الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني

الملحق رقم (2) الهيكل التنظيمي لوزارة العمل

الملحق رقم (3) الإستبانة في صورتها النهائية

الملحق رقم (4) كتاب تحكيم الإستبانة

الملحق رقم (5) قائمة بأسماء محكمي الإستبانة

# الملاحق

## ملحق رقم (1)

### ملخص الإستراتيجية الوطنية للتعليم والتدريب المهني والتقني

#### أولاً: الإطار الإستراتيجي

توسيع أدوار ومسؤوليات نظام التعليم والتدريب المهني والتقني للتمكن من توفير الموارد البشرية القادرة على مواجهة التحديات، والمشاركة بفعالية في التنمية الإقتصادية والإجتماعية، وكذلك في عملية التنمية الشاملة الهادفة لبناء الدولة الفلسطينية.

#### ثانياً: الهدف العام

خلق قوى عاملة في فلسطين تمتاز بقوة المعرفة، والكفاءة، والدافعية العالية، والريادة، والقدرة على التكيف، والإبداع والتميز للمساهمة في عملية الحد من الفقر وفي دفع عجلة التنمية الإجتماعية والإقتصادية من خلال تسهيل وتوفير تعليم وتدريب مهني وتقني عالي الجودة، مرتكز على الطلب، ومرتبطة بجميع قطاعات الإقتصاد، على المستويات ولجميع الناس.

#### ثالثاً: الخصائص الرئيسية

لا بد أن يكون لنظام التعليم والتدريب المهني والتقني هيكل واضح منصوص عليه ممثلاً بجملة

- قانون التعليم والتدريب المهني والتقني - حيث يتميز هذا النظام بالخصائص التالية:
- نظام موحد: من حيث الإعتماد، الشهادات، المناهج، البرامج التدريبية، الإختبارات، المستويات المهنية.
- المشاركة مع الأطراف ذات العلاقة: يقوم نظام التعليم والتدريب المهني على مبدأ المشاركة مع جميع الأطراف في سوق العمل من حيث الإستجابة لإحتياجات سوق العمل.
- الكفاءة والفاعلية: حيث تعتبران من الأمور الهامة في التعليم والتدريب المهني، فتعتمد الكفاءة والفاعلية على التنمية المستمرة للموارد المادية والبشرية.
- المرونة ومقاومة الأزمات: يمتاز نظام التعليم والتدريب المهني بالمرونة في جميع مكوناته، مثل البرامج والمناهج والهيكل الإداري، ليتمكن من مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات التي قد تطرأ.
- الإستدامة: يمتلك النظام القدرة على المضي قدماً من خلال التشريعات المعمول بها، مما يؤمن له الإستقرار المالي، والقبول الإجتماعي.
- ضمان الوصول للنظام والمساواة: يسعى النظام إلى توفير الفرص المتساوية لجميع الفئات للإلتحاق به دون تمييز من حيث الجنس أو الدين، مع الإهتمام بالفئات المهمشة في المجتمع.
- النهج التشاركي: تلتزم جميع الأطراف ذات العلاقة بتحمل المسؤولية في عملية التخطيط ووضع السياسات وتنفيذها.

- نهج التعلم مدى الحياة: حيث يعمل النظام على تشجيع جميع المواطنين في المجتمع السعي إلى التعليم المستمر، الأمر الذي يدعم الميزة التنافسية والنجاح الإقتصادي.
- النفاذية: سيعمل نظام التعليم والتدريب المهني والتقني على تعزيز الترابط بين أنظمة التعليم والتدريب المختلفة، وكذلك سهولة الانتقال بين مختلف المهن والوظائف.
- الشفافية: يكفل نظام التعليم والتدريب المهني والتقني الشفافية في جميع مستوياته ومكوناته.
- الشمولية: سيعمل النظام على تعزيز القيم التي ستجعل من المتدرب إنسان قادر على الاعتماد على ذاته، والتفكير النقدي المستقل، والإعتزاز بذاته ومهاراته المهنية التي حصل عليها.
- الجاذبية: يحرص نظام التعليم والتدريب المهني على أن يكون بيئة جاذبة للمتدربين ومنافس للتعليم الأكاديمي من حيث إسقاط المتدربين ذوي القدرات الذهنية العالية.

#### رابعاً: الارتباط بسوق العمل

- تركز الإستراتيجية الوطنية على التعليم والتدريب المهني المتمحور حول طلب سوق العمل أولاً، وتسعى أن يكون سوق العمل بمثابة القوة الدافعة لتوفير مجموعة من الأفراد المدربين والمؤهلين من خلال الإستعانة بمجموعة من العوامل أهمها:
- سياسة سوق العمل: التركيز على أسواق العمل المحلية والوطنية وتوفير الخطط والخدمات لضمان إنتقال القوى العاملة بسوق العمل العربي.
- الرصد والمتابعة: سيعمل نظام معلومات سوق العمل (LMIS) على توفير البيانات اللازمة لنظام التعليم والتدريب المهني والتقني ولصناع القرار على وجه التحديد، وسيكون كمبرر لتطوير التدريب والتعليم وإقتراح مناهج وبرامج جديدة.
- الإرشاد والتوجيه المهني: سيعمل النظام على دمج نظام التوجيه والإرشاد المهني مع مؤسسات التعليم العام، كما سيهتم النظام بالتوجيه والإرشاد المهني في مؤسسات التدريب المهني، وإرشاد ومتابعة الخريجين، وسيعمل النظام على تطوير خدمات التوجيه والإرشاد المهني بالتعاون مع الجهات ذات العلاقة في القطاع العام والخاص.
- أنشطة وأدوات سوق العمل: سيعمل النظام على تطوير الأنشطة والأدوات الخاصة بسوق العمل واستخدامها بشكل فعال للمواءمة بين العرض والطلب بمشاركة جميع الأطراف المعنية مثل النقابات واتحادات أرباب العمل.
- سياسة التشغيل: تتماشى مع نظام التعليم والتدريب وتعمل على تشجيع تشغيل الخريجين وخصوصاً الفئات المهمشة
- تطوير مهن جديدة: سيقوم النظام على تطوير مهن جديدة ومراجعة المهن القائمة حالياً وفقاً لنظام معلومات سوق العمل وبما يتماشى مع التصنيف الوطني للمهن.



- إدماج بيانات نظام التعليم والتدريب المهني والتقني في نظام الإحصائيات الوطنية.

#### خامساً: الأطراف ذات العلاقة

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، تسعى الإستراتيجية الوطنية لإشراك جميع الأطراف المعنية في وضع السياسات والقوانين وتنفيذها، وفي مشاركة المهام والمشاركة أيضاً في تطوير المناهج الموحدة التي توفر مؤهلات معترف بها على الصعيد الوطني، ومن هذه المؤسسات الحكومة، والمجتمعات المحلية، والقطاع الخاص، والإتحادات، ومؤسسات سوق العمل الفلسطيني، ومنظمات المجتمع المدني الأخرى.

#### سادساً: الأطر المنهجية للوظائف والمؤهلات

يعد الإطار الوطني للمؤهلات والتصنيف الوطني للمهن هو إطار عمل الإستراتيجية الوطنية الذي يعمل على تحسين التوافق بين المؤهلات التي يتطلبها سوق العمل والكفايات التي يقدمها نظام التعليم والتدريب، كما يعمل على سهولة حركة وانتقال القوى العاملة، ولقد تم إعداد إطار منهجي للوظائف والمؤهلات في الضفة الغربية.

#### سابعاً: نظام التعليم في السلطة الوطنية الفلسطينية ونظام التعليم والتدريب المهني والتقني

ينبغي تشجيع نظام التعليم والتدريب المهني والتقني لبناء علاقة قوية مع بقية أجزاء النظام التعليمي وتقديم الخيارات اللازمة لإستفادة الطلاب من النظام التعليمي برمته على أساس مقارنة المستويات وإعتماد شهادات التخرج، ويتم ذلك من خلال:

- **التجسير والنفاذية:** ينبغي أن يضمن نظام التعليم والتدريب المهني والتقني خيارات التجسير وإستكمال الدراسة من خلال الربط بين مستويات التعليم المختلفة مما يسمح للطلاب بالإنتقال بين المستويات المختلفة وفق معايير محددة.

- **التداخل بين بعض البرامج خاصة في الكليات المجتمعية:** بحيث يتم توجيه الكليات والجامعات لتوجيه برامجها التقليدية نحو التدريب المهني والتقني، بحيث لا يكون نهاية مسار التعليم والتدريب المهني والتقني طريق مسدود أمام من سلوكه.

#### ثامناً: الأسس التشريعية للتعليم والتدريب المهني والتقني

من أجل ضمان إتباع النهج القائم على المشاركة والذي من المفترض أن يحكم نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، لا بد من وضع قوانين وأنظمة وإستحداث أدوات تشريعية تتعلق بالتعليم والتدريب المهني حيث:

- سيتم إعتماد نموذج تنظيمي جديد لضمان التناغم بين جميع برامج التعليم والتدريب المهني والتقني وتدخلاته، بحيث يكون هذا الهيكل موحد ومستقل وبمشاركة جميع الأطراف.

- سيكون نظام التعليم والتدريب المهني والتقني قادراً على توفير التدريب على خمس مستويات تتناسب مع التصنيف الوطني للمهن مما يسهل عملية الانتقال والتجسير بين هذه المستويات وهي: (العمال شبه المهرة، العمال المهرة، المهنيين، التقنيين، الفنيين المتخصصين)
- إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة من خلال تعزيز موقفها للعب دورها التطويري حسب الرؤية والأهداف والإلتزام بالمناهج المهنية المتوافقة مع النظام الموحد ووحداته التدريبية والعمل على وضع معايير خاصة باعتماد هذه الوحدات والشهادات والترخيص.
- سيتم العمل على إنشاء بنية نظام إداري لتطوير وتنظيم وتنسيق وقيادة نظام التعليم والتدريب المهني والتقني بأكمله، لذا يجب إعادة إحياء المجلس الأعلى باعتباره الجسم السياسي والإستراتيجي العامل.
- تصميم نظام الرصد والتقييم لقياس الكفاءة الداخلية والخارجية وتقييم للأثر الذي يمكن أن يتركه النظام من أجل تطوير وتعزيز الأداء.

#### تاسعاً: التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني

- ويتم التطوير التنظيمي لمؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني في فلسطين من خلال:
- **التخصص:** ينبغي لمؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني أن تعمل على تقديم برامج مرتبطة بالسوق المحلية في محافظاتهم، وإستكمال البرامج المقدمة من قبل الأطراف الأخرى وتجنب الإزدواجية، ومن ثم التفوق في تخصص معين لتصبح مراكز إقليمية للإختصاص.
- **روح التعاون:** مع جميع الأطراف ذات الصلة من أجل تقاسم الموارد والتسهيلات ونقل الخبرات.
- **التجهيزات والمعدات:** تزويد المراكز بأحدث المعدات والأجهزة المناسبة للمناهج والقادرة على التكيف مع التقنيات الجديدة.
- **المرافق:** تلبي المعايير التي تطبقها الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة من حيث المساحة والتصميم والسلامة والصحة.
- **الإستفادة من التكنولوجيا، المعلومات وإدارة المعرفة (إدارة المعلوماتية) الخاصة بمؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني.**
- **نظام الإدارة:** ينبغي أن تتمتع مؤسسات التعليم والتدريب المهني والتقني بتفويض واضح يقوم على إتباع نهج لامركزي، بحيث تقوم على نهج إدارة ديمقراطي، تشاركي وتعاوني يعتمد أساساً على إجراءات إدارية موحدة.
- **إدارة الجودة:** سيتم ضمان جودة المهام في كل المؤسسات من خلال وحدات الجودة في المؤسسات الكبيرة أو أحد مسؤولي الجودة في المؤسسات الصغيرة والعمل على تصميم ودمج نظام إدارة الجودة وتطوير نظام توثيق ورفع تقارير كجزء من نظام إدارة الجودة.

## عاشراً: تطوير عمليات التعليم والتعلم

- تطوير المناهج الدراسية بحيث تعمل على تطوير وتعزيز مهارات التشغيل الحياتية وإدماجها في مناهج التعليم والتدريب المهني والتقني، بما في ذلك التفكير النقدي، حل المشكلات، العمل الجماعي، روح المبادرة، والمهارات الإجتماعية والحياتية وما إلى ذلك.
- نهج الوحدات النمطية: ينبغي نظراً لتقلب الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية تطبيق نظام الوحدات المنهجية المتكاملة الموجهة على مهام معقدة بهدف تعزيز المعارف والمهارات خطوة بخطوة، بحيث يمكن للطلاب الذين تم تدريبهم بالطريقة المذكورة أن يتمكنوا من إكمال الواجب المنوط بهم بصورة مستقلة تماماً. ومن ثم يتلقى الطلاب شهادات إنجاز بعد الإنتهاء من الدورة التدريبية بنجاح حيث يمكنهم التخرج كعمال مهرة بعد حضور جميع الوحدات التدريبية الخاصة بمهنة معينة.
- المناهج الدراسية الموحدة لجميع المؤسسات التي تقدم التعليم والتدريب المهني والتقني.
- برنامج التلمذة المهنية يجب أن يتم تحسين وضعه من خلال عقود للتدريب المهني وتحديد مستويات للأجور ووضع وتطوير برنامج جديد يجمع بين الجزء النظري والعملية.
- تطوير طرق التدريس لنقل مهارات عليا أو إدراكية وعدم الإعتماد فقط على التلقين.
- تقييم طلاب ومدربي نظام التعليم والتدريب المهني والتقني بما يتناسب مع متطلبات نظام الفحص الوطني.

## حادي عشر: تعزيز الموارد البشرية

- بغرض العمل على تطوير وتعزيز وتأهيل والإبقاء على جميع الموارد البشرية الخاصة بنظام التعليم والتدريب المهني والتقني، بما في ذلك مسؤولي التدريس، والمعلمين والإداريين، وموظفي الدعم، ومدربي المعلمين، ومطوري النظام، فضلاً عن موظفي تطوير بنية النظام وبنية إدارة هذا النظام، سيتم العمل على إنشاء إدارة وطنية للموارد البشرية لتكون مسؤولة عن البحث في إحتياجات بناء قدرات الموارد البشرية المتعلقة بالتعليم والتدريب المهني والتقني، بحيث تربط تلك الإحتياجات بإحتياجات سوق العمل وتطابقها مع مزودي خدمات الإدارة الوطنية للموارد البشرية المؤهلين. ولا بد من توفير حوافز داخلية وخارجية ووضع سلم جديد للرواتب حسب مستوى المهارة والمؤهلات وسنوات الخبرة.
- المستفيدين:** هم كل من يستفيد من نظام التعليم والتدريب المهني والتقني، ويهدف النظام إلى توفير المزيد من فرص التدريب والتعليم لمختلف الفئات المستهدفة وهي:
- المتسربون من المدارس.
  - كل من لم يلتحق بنظام التعليم الرسمي، بما في ذلك الأميين.
  - أصحاب المهن والموظفين الراغبين في رفع مستوى مهاراتهم والحصول على مؤهلات معترف بها.
  - العاطلون عن العمل.

- ذوي الإحتياجات الخاصة والفئات المهمشة والنساء.

### ثاني عشر: التمويل

يعد التمويل أمراً في غاية الأهمية لإنشاء نظام التعليم والتدريب المهني والتقني المستدام، ومن المسلم به أن الحاجة إلى التمويل ستزداد بشكل كبير خلال السنوات المقبلة، حيث أن القدرة الإستيعابية للنظام ستزداد بشكل كبير، وبما أن النظام بحاجة ماسة للتطوير في هذا المجال، فإن هنالك مجموعة من الوسائل المختلفة والمقترحة لتمويله مثل:

- مساهمة الحكومة.
- مساهمة المستفيدين.
- النشاطات المدرة للدخل في مؤسسات التدريب.
- الصندوق الوطني للتدريب.
- المنح الوطنية والدولية والهبات والتبرعات.

### ثالث عشر: تطوير وضمان الجودة

استخدام نظام الجودة لجميع عناصر نظام التعليم والتدريب المهني والتقني بما في ذلك التقييمات الداخلية والخارجية لضمان جودة المخرجات، وذلك من أجل التحسين والتطوير المستمر لعمليات ونتائج النظام، بحيث ترتبط النتائج مع متطلبات سوق العمل، ويتم ذلك من خلال التركيز على التالي:

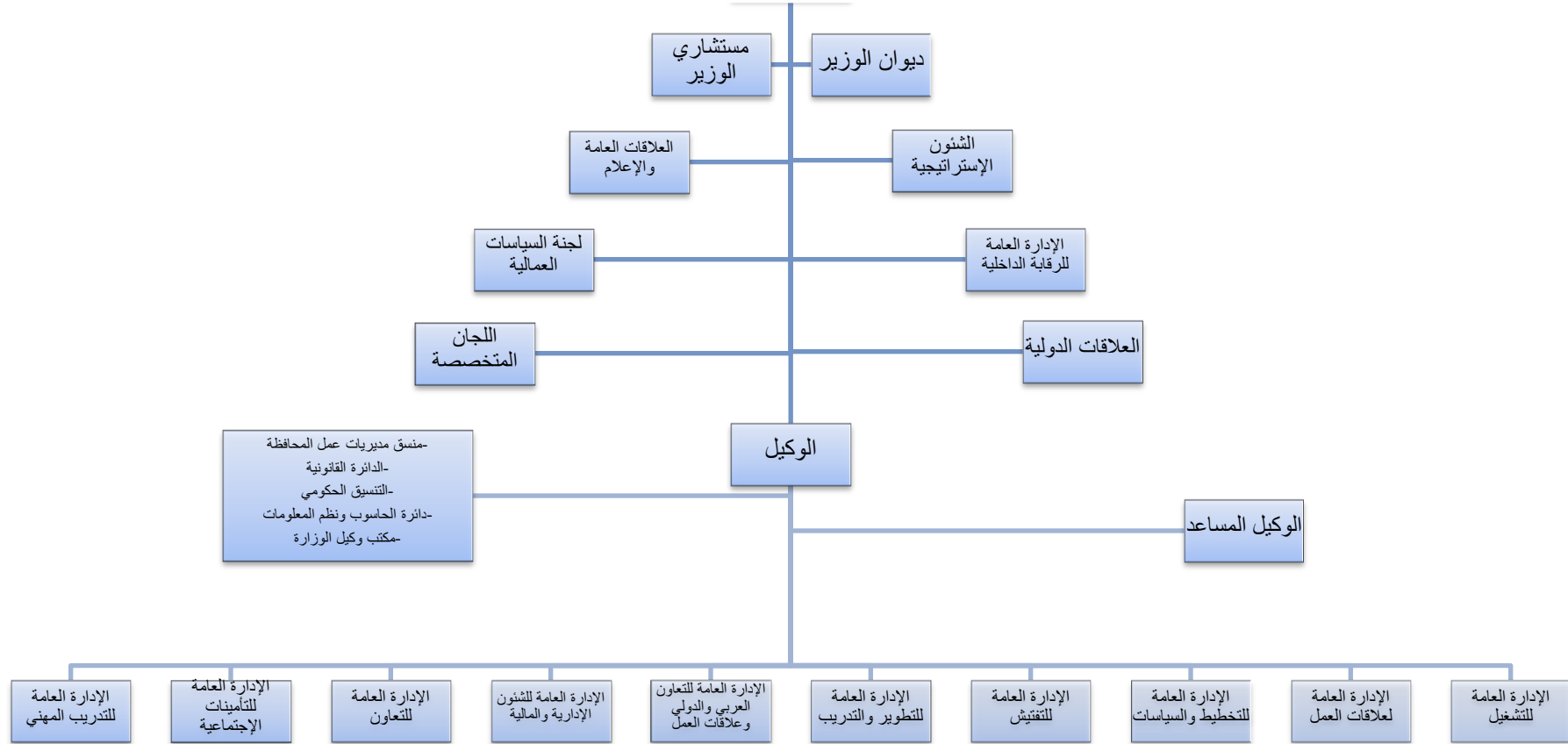
- الجودة قضية إستراتيجية مع التركيز على قيادة الإدارة العليا والتحسين المستمر والتوصل لحلول مشتركة.

- نظام إدارة جودة سهل التطبيق أكثر قبولاً من جميع الموظفين.
- وضع معايير للجودة الوطنية على أساس المعايير الإقليمية والدولية، وتطوير أدوات سهلة لقياس الجودة.
- تحديد أدوار ومهام الهيئة الوطنية للإعتماد والجودة والنوعية وربطها بالمجلس الأعلى بحيث تدار من قبل لجنة توجيهية تضم ممثلين من الجهات ذات العلاقة ولها وحدات فرعية لتنفيذ المهام.
- تعزيز ثقافة الجودة في قطاع التعليم والتدريب المهني والتقني.
- برامج فحص طلاب ومنتدري نظام التعليم والتدريب المهني والتقني بحيث: (السلطة الوطنية الفلسطينية، 2010)

- ✓ تجمع الإختبارات بين التقييم النظري والعملية وتقيم التوجهات المهارية والمعرفية.
- ✓ تبني نظام شامل للإختبارات المهنية ومنح التراخيص واختبارات قياس الأداء والمهارات.
- ✓ إعتماد التقييم المهني للحصول على الشهادات والتراخيص المهنية، وبذلك يكون التقييم المهني الأداة الرئيسية لدمج مختلف وسائط التعليم والتدريب.

## ملحق رقم (2)

### الهيكل التنظيمي لوزارة العمل



### ملحق رقم (3)



#### الإستبانة

الأخ الموظف المحترم، الأخت الموظفة المحترمة

تحية طيبة وبعد ،،،

الموضوع: جمع بيانات لأغراض البحث العلمي

يعزم الباحث إجراء دراسة بعنوان "تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير

إدارة الجودة الشاملة" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في القيادة والإدارة.

لذا وفي إطار جمع البيانات اللازمة لدراسته، نأمل منكم التعاون بالإجابة على فقرات هذه الإستبانة

بصدق وموضوعية، شاكرين جهودكم في خدمة البحث العلمي ودعم مسيرة العلم. علماً بأن هذه البيانات

ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحث/ طلعت سليمان أبو معيلق

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

### أولاً: البيانات الشخصية

#### 1. الجنس:

ذكر  أنثى

#### 2. العمر:

أقل من 30 عام  من 30 إلى أقل من 40  
 40 عام فأكثر

#### 3. المؤهل العلمي:

دبلوم مهني فأقل  دبلوم متوسط بعد الثانوية العامة  
 بكالوريوس  دراسات عليا

#### 4. لمسمى الوظيفي

مدير عام / مدير دائرة  مدير مركز / رئيس قسم  رئيس شعبة  
 مشرف مهني  مدرب  مدرس  
 إداري  أخرى (.....) الرجاء التحديد

#### 5. سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات  من 5 – أقل من 10 سنوات  
 10 سنوات فأكثر

#### 6. مكان العمل :

الإدارة العامة للتدريب المهني  مركز تدريب الإمام الشافعي  
 مركز تدريب دير البلح  مركز تدريب خان يونس  
 مركز تدريب رفح

## ثانياً: فقرات الإستبانة

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة من وجهة نظرك معبراً/ة عن مدى إتفاقتك مع البنود التالية بحيث

م	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>1- الرسالة والتخطيط</b>						
(1)	يتم إشراك الموظفين في صياغة رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.					
(2)	يتم إطلاع الموظفين على رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني.					
(3)	تتفق رسالة الإدارة العامة للتدريب المهني مع طبيعة عمل مراكز التدريب المهني.					
(4)	يتم إشراك الموظفين في ورش العمل الممهدة لإعداد الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني.					
(5)	يتم شرح الخطة الإستراتيجية للإدارة العامة للتدريب المهني للموظفين.					
(6)	يتم إعداد خطط تشغيلية للمركز / الإدارة العامة للتدريب المهني.					
(7)	يتم تدريب الموظفين على إعداد الخطط التشغيلية.					
(8)	يشارك الموظفون في مراجعة وتطوير الخطط التشغيلية.					
(9)	يشارك الموظفون في صياغة الأهداف لخطط الإدارة العامة للتدريب المهني.					
<b>2- القيادة والإدارة</b>						
(10)	الهيكل التنظيمي واضح لجميع العاملين من حيث تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.					
(11)	تتسم عمليات إستقطاب واختيار وتوظيف العاملين في مراكز التدريب المهني بالنزاهة والشفافية.					
(12)	عدد الموظفين في مراكز التدريب المهني كافي ويتناسب مع عدد الوظائف في المراكز.					
(13)	تتناسب رواتب وأجور العاملين في مراكز التدريب المهني مع مؤهلاتهم ومهامهم الوظيفية.					
(14)	يمتلك جميع العاملين بمراكز التدريب المهني المؤهلات والخبرات والتدريب اللازم الذي يؤهلهم للقيام بمهامهم الوظيفية.					
(15)	يخضع العاملون في مراكز التدريب المهني للتدريب الدوري لرفع كفاءتهم المهنية وتنمية قدراتهم.					
(16)	يحرص المسؤولون على تعزيز الإتصال والتواصل بين مختلف المستويات الوظيفية بما يخدم عمليات التدريب.					



م	البيان	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق بشدة	غير موافق
(17)	يتم استخدام نظام الأرشفة الإلكترونية للوثائق والمعلومات.					
(18)	يتم عقد إجتماعات دورية وغير دورية بين المسؤولين والموظفين.					
(19)	يحرص المسؤولون على تعزيز التواصل بين مؤسسات التدريب المهني الأخرى والنقابات والإتحادات المهنية.					
(20)	يحرص المسؤولون على تعزيز التواصل مع أولياء أمور المتدربين.					
<b>3- الشؤون المالية</b>						
(21)	يتم تخصيص مبالغ مالية "موازنة" سنوية لمراكز التدريب المهني.					
(22)	تتفذ عمليات الشراء والتوريد والإستلام والصرف وفق إجراءات محددة.					
(23)	تخضع جميع المعاملات المالية في المركز للتدقيق من قبل المختصين.					
(24)	توفر الدائرة المالية جميع إحتياجات المراكز في الوقت المناسب.					
(25)	تدار المنح والمساعدات المالية الخارجية وفق إجراءات مالية سليمة.					
(26)	يتم تقديم مساعدات مالية للمتدربين مثل (مصروف شخصي، بدل مواصلات،.....الخ).					
<b>4- المناهج</b>						
(27)	يتوفر محتوى تدريبي لجميع البرامج التدريبية يحقق التكامل بين الشقين النظري والعملي للمهنة.					
(28)	يغطي المحتوى التدريبي بشقيه النظري والعملي جميع الأهداف التدريبية.					
(29)	تصاغ الأهداف التدريبية للبرامج التدريبية وفق أسس تربوية.					
(30)	يتوفر خطط تدريبية فصلية ويومية معدة بطريقة تربوية سليمة.					
(31)	يشتمل المنهاج التدريبي تعريف واضح لوسائل الوقاية والسلامة المهنية.					
(32)	يتم تقييم المناهج التدريبية بشكل منتظم.					
(33)	يتم إشراك المعنيين من (المدرسين والمتدربين والخريجين وأصحاب العمل والخبراء ..الخ) في عمليات مراجعة وتدقيق المناهج التدريبية.					
<b>5- العملية التدريبية أ- طرق التدريب</b>						
(34)	يتم تزويد المدرسين بمناهج موحدة وخطط فصلية لتوحيد التدريب.					
(35)	طرق التدريب المعتمدة تراعي الفروق الفردية، والخلفيات المهنية للمتدربين.					
(36)	يتم إعتتماد طرق تدريب تحفز المتدربين وتشجعهم على التدريب التعاوني والمشاركة الفعالة.					

م	البيان	موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>ب- الأجهزة والمعدات</b>						
(37)	يتوفر في مراكز التدريب المهني الأجهزة والمعدات والأدوات الكافية لممارسة التدريب.					
(38)	تتناسب الأجهزة والمعدات والأدوات مع إحتياجات ومتطلبات سوق العمل.					
(39)	توفر وزارة العمل المواد الخام اللازمة للتدريب بشكل منتظم.					
<b>ج- المباني والمرافق</b>						
(40)	مبنى إدارة مركز التدريب المهني مجهز بشكل مناسب لإدارة المركز.					
(41)	يتوفر بمركز التدريب المهني غرف مناسبة خاصة بالمدرسين.					
(42)	تتوفر بمركز التدريب المهني ورش التدريب العملي المناسبة للتدريب.					
(43)	تتوفر بمركز التدريب المهني غرف صافية مناسبة للدروس النظرية.					
(44)	المرافق الصحية بمركز التدريب المهني كافية ومناسبة.					
(45)	تتناسب البيئة التدريبية في مركز التدريب المهني مع متطلبات الأمن والسلامة (أرضيات، سلام للطوارئ، طفايات حريق،.....).					
(46)	مرافق مركز التدريب المهني مهيأة لاستخدام ذوي الإحتياجات الخاصة.					
<b>6- هيئة التدريب</b>						
(47)	يملك المدربون مؤهلات وشهادات تخصصية تتناسب مع طبيعة عملهم.					
(48)	يملك المدربين مهارات تربوية تؤهلهم لإدارة عمليات التدريب بكفاءة.					
(49)	للمدربين خبرات عملية في المهنة.					
(50)	يملك المشرفون المهنيون المؤهلات والخبرة العملية في التدريب المهني.					
(51)	يقوم المشرفون المهنيون بالإشراف على عمليات التدريب وتوجيه المدربين ومتابعة البيئة التدريبية والتجهيزات.					
(52)	يلتحق المدربون بدورات تدريبية متقدمة لتطوير قدراتهم المهنية ورفع كفاءتهم المهنية والتربوية.					
(53)	يتوفر نظام معتمد لتقييم المدربين يقيس أداؤهم وفق معايير واضحة.					
(54)	تعتمد الإدارة نظام واضح ومكتوب للحوافز والمكافآت لتشجيع المدربين.					
<b>7- القبول وخدمات المتدربين</b>						
(55)	يتم الترويج بالطرق المختلفة والإعلان عبر وسائل الإعلام المتنوعة عن البرامج التدريبية.					

م	البيان	موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
(56)	تتوفر لائحة تعريفية مكتوبة موضحاً فيها إجراءات التسجيل وشروط الالتحاق بالبرنامج التدريبي.					
(57)	يتم حفظ سجلات المتدربين إلكترونياً لتسهيل الإجراءات الخاصة بهم.					
(58)	تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد المهني للمتدربين أثناء التدريب.					
(59)	تقدم الإدارة خدمات التوجيه والإرشاد للخريجين من خلال متابعتهم في سوق العمل.					
(60)	يتم تقديم أنشطة تنقيف صحي وسلامة مهنية للمتدربين مع بدء كل عام تدريبي جديد.					
(61)	يتم تنفيذ أنشطة لامنهجية للمتدربين (رياضية، وثقافية، ..... الخ).					
<b>8- المسؤولية الاجتماعية</b>						
(62)	يتم تعزيز القيم الاجتماعية لدى العاملين في المراكز مثل (التعاون، العمل بروح الفريق، التطوع،..... الخ).					
(63)	يتم تعزيز القيم الاجتماعية لدى المتدربين في المراكز مثل (التعاون، الصدق، الأمانة، التطوع، تغليب المصلحة العامة، ..... الخ).					
(64)	تتفاعل مؤسسات التدريب المهني مع المؤسسات المجتمعية الأخرى.					
(65)	تتبنى الإدارة العامة للتدريب المهني سياسة تعزيز القيم الاجتماعية وتحسين الصورة المجتمعية للتدريب المهني.					
(66)	يسهم مركز التدريب المهني بموارده المادية والبشرية في خدمة المجتمع.					
(67)	يهتم مركز التدريب المهني بالمشاركة في النشاطات المجتمعية في المجتمع المحلي.					
(68)	يتعاون مركز التدريب المهني مع المؤسسات الراعية لذوي الإحتياجات الخاصة.					
<b>9- عملية التقييم</b>						
(69)	يتم تقييم العاملين في مراكز التدريب المهني وفق نظام معتمد.					
(70)	يتم تقييم المتدربين وتحديد مستوى تقدمهم وفق نظام قياس وتقييم محدد.					
(71)	يتم قياس الرضا الوظيفي للعاملين في المراكز وفق إجراءات واضحة.					
(72)	تستخدم أنظمة وأساليب متنوعة لتقييم المتدربين مثل الإمتحانات النظرية والعملية والمشاريع وغيرها.					
(73)	توثق نتائج تقييم المتدربين في سجلات إلكترونية.					

م	البيان	موفق بشدة	موافق	موافق إلى حد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
(74)	يتم إطلاع المتدربين على نتائج تقييمهم بشكل منتظم.					
(75)	يوجد لائحة داخلية يوضح فيها شروط الإلتزام والحضور والجزاءات التي تتخذ بحق المتدربين المخالفين.					
(76)	يتم توفير طرق للتواصل مع المتدربين لتقديم الشكاوى والإقتراحات.					
<b>أداء مراكز التدريب المهني</b>						
(77)	تخضع مراكز التدريب المهني لعمليات تطوير وتحسين مستمر بناءً على نتائج تقييم دورية.					
(78)	يتم مساءلة ومحاسبة مراكز التدريب المهني في حالات إنخفاض الأداء عن المستوى المطلوب.					
(79)	توجد معايير واضحة ومحددة لتقييم مراكز التدريب المهني بهدف تطوير وتحسين أدائها.					
(80)	تتم مقارنة أداء مركز التدريب المهني بأداء مراكز التدريب المهني الأخرى.					
(81)	تهتم مراكز التدريب المهني بمستوى جودة وكفاءة الخريجين.					
(82)	تهتم مراكز التدريب المهني برفع كفاءة العاملين في المراكز.					
(83)	تسعى مراكز التدريب المهني لتحقيق رضى المستفيدين من متدربين وأرباب عمل.					
(84)	تشتمل عملية تقييم مركز التدريب المهني على مدى تحقيق المركز لأهدافه.					
(85)	يسعى مركز التدريب المهني إلى تحقيق أهدافه في الوقت المحدد، وبأقل تكلفة وجهد ممكنين.					
(86)	يقوم المركز بأدوار إبداعية متميزة خلافاً للأدوار الرئيسية التي تقوم بها باقي المراكز.					
(87)	يتمتع مركز التدريب المهني بقدرة على إدارة الأزمات وتسيير أموره في الحالات الطارئة.					
(88)	يستثمر المركز الموارد المتاحة (المادية والبشرية) بأفضل الطرق.					

نشكر لكم حسن تعاونكم ،،،

ملحق رقم (4)

## كتاب تحكيم الإستبانة

سعادة الدكتور/ ..... المحترم

تحية طيبة وبعد ،،،

### الموضوع: تحكيم استبانته

يعزم الباحث إجراء دراسة بعنوان "تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة" وذلك إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص القيادة والإدارة. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بإعداد الإستبانة المرفقة لجمع البيانات المتعلقة بدراسته، والتي تهدف إلى تطوير أداء مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل الفلسطينية في ضوء معايير إدارة الجودة الشاملة. لذا نأمل من سيادتكم التكرم بتحكيم الإستبانة المرفقة، وتزويدنا بملاحظاتكم للفائدة والإثراء. علماً بأن ملاحظاتكم ومقترحاتكم ستكون محل إهتمام كبير للباحث.

شاكرًا لكم تخصيص جزء من وقتكم الثمين لتحكيم هذه الإستبانة

الباحث/ طلعت سليمان أبو معيلق

## ملحق رقم (5)

قائمة بأسماء المحكمين للإستبانة

م	الاسم	الدرجة العلمية/ مكان العمل
1.	د. جلال إسماعيل شبات	أستاذ بكلية العلوم الإدارية والإقتصادية - جامعة القدس المفتوحة - غزة
2.	د. حاتم العائدي	الجامعة الإسلامية - غزة
3.	د. خالد الدهليز	أستاذ مساعد - كلية التجارة الجامعة الإسلامية - غزة
4.	أ. د. زياد الجرجاوي	أستاذ دكتور - جامعة القدس المفتوحة - غزة
5.	د. سمير خالد صافي	نائب عميد كلية التجارة - الجامعة الإسلامية - غزة
6.	د. سناء أبو دقة	رئيس وحدة الجودة الجامعة الإسلامية - غزة
7.	أ. د. عبد الجليل صرصور	أستاذ بكلية الآداب جامعة الاقصى - غزة
8.	د. محمد فارس	عميد الدراسات العليا - كلية التجارة - جامعة الأزهر - غزة
9.	ناجي رجب سكر	أستاذ مشارك إدارة النظم التربوية بكلية التربية - جامعة الاقصى - غزة
10.	د. ناهض صبحي فورة	أستاذ بقسم المناهج وطرق التدريس - جامعة الاقصى - غزة
11.	د. نبيل اللوح	مدير عام الإدارة العامة للتدريب والتطوير - ديوان الموظفين العام - غزة
12.	د. يحيى محمود النجار	أستاذ مشارك - عميد دائرة ضمان الجودة جامعة الاقصى - غزة