



المهنة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

قطاع التدريب

الدراسة الميدانية

دراسة حالة لمواءمة خريجي برنامج تدريبي لتخصص

صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء لمتطلبات سوق العمل

م. لؤي محمد ابراهيم بن ناجي

المعهد العالي للطاقة

( أكتوبر / 2025 )

فهرس محتوى الدراسة

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	المقدمة	8
2	الخلفية والسياق العام للدراسة	8
3	مشكلة الدراسة	8
4	أهداف الدراسة	9
5	أسئلة الدراسة	9
6	أهمية الدراسة	10
7	تصميم البحث والمنهجية	10
8	منهجية الدراسة	10
9	مجمع الدراسة وعينتها	10
10	أدوات جمع البيانات	11
11	الدراسات السابقة	12
12	حدود الدراسة	13
13	النتائج والتحليل	14
14	نتائج الدراسة وتفسيرها	14
15	نتائج استبيان الخريجين	14
16	جمع معلومات أساسية للخريجين	14
17	دوافع الالتحاق بالمعهد واختيار التخصص	14
18	رضا الخريجين عن الخطة التدريبية	16
19	نقاط القوة والضعف المتصورة في الخطة التدريبية	17
20	ملاحظات على هيكل المناهج (المقررات المتداخلة، المفقودة، الصعبة)	18
21	تقييم احتياجات التدريب العملي	19
22	نتائج استبيان سوق العمل (وزارة الأوقاف)	20

20	تعريف سوق العمل والسياق داخل الوزارة	23
21	المهارات الفنية الأساسية المطلوبة	24
22	الطلب على المهارات في الأنظمة الحديثة	25
24	الفجوات المهارية المحددة بين الخريجين	26
25	التحديات التي تواجه التوظيف والتوجيه بعد التوظيف	27
27	قتراحات لتحسين البرامج التدريبية	28
28	مناقشة النتائج الرئيسية	29
28	تفاوت وجهات نظر الخريجين وأصحاب العمل حول توافق المهارات	30
28	تحليل متعمق للفجوات المهارية المحددة وآثارها	31
29	تقييم فعالية برنامج التدريب الحالي في تلبية احتياجات السوق	32
29	التحديات والفرص لتعزيز التعاون بين المعهد والوزارة	33
30	التوصيات	34
30	تطوير المناهج وتحديثها	35
30	التوصية 1: دمج التقنيات المتقدمة	36
30	التوصية 2: تعزيز التدريب العملي	37
31	التوصية 3: تبسيط وتحسين محتوى المقررات	38
31	استراتيجيات تعزيز التدريب العملي والشركات الصناعية	39
31	التوصية 4: برامج تدريب مهني	40
31	التوصية 5: مبادرات تدريب مشتركة	41
31	مقترحات لبرامج التطوير المهني المستمر للخريجين	42
31	التوصية 6: دورات تدريبية متخصصة بعد التخرج	43
32	تعزيز آليات الاتصال والتعاون	44
32	التوصية 7: إنشاء لجنة استشارية مشتركة	45
32	التوصية 8: مسوحات دورية لتقييم الاحتياجات	46
32	الآثار المترتبة على السياسات	47

32	التوصية 9: تمويل المعدات الحديثة	48
32	التوصية 10: تحفيز مشاركة القطاع الصناعي	49
33	مقترحات للبحث المستقبلي	50
34	المراجع	51

فهرس الجداول

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	الجدول 3-1 دوافع الخريجين ورضاهم عن التخصص	14
2	الجدول 3-2 رضا الخريجين والأهمية للدراسة	16
3	الجدول 3-3 نقاط القوة والضعف في الخطة التدريبية	17
4	الجدول 4-3 ملاحظات الخريجين على هيكل المناهج	18
5	الجدول 5-3 تصورات الخريجين حول التوازن العملي مقابل النظري	19
6	الجدول 6-3 التركيب الديموغرافي لسوق العمل في وزارة الأوقاف	21
7	الجدول 7-3 المهارات الفنية الأساسية التي حددتها وزارة الأوقاف	21
8	الجدول 8-3 منظور أصحاب العمل حول مهارات الأنظمة الحديثة	23
9	الجدول 9-3 الفجوات المهارية الرئيسية التي حددتها وزارة الأوقاف	24
10	الجدول 10-3 تحديات التوظيف والتوجيه بعد التوظيف	25
11	الجدول 11-3 اقتراحات أصحاب العمل لتحسين المناهج	27

فهرس الاشكال

م	الموضوع	رقم الصفحة
1	شكل (1) دوافع الخريجين ورضاهم عن التخصص	15
2	شكل (2) رضا الخريجين والأهمية للدراسة	16
3	شكل (3) نقاط القوة والضعف في الخطة التدريبية	17
4	شكل (4) ملاحظات الخريجين على هيكل المناهج	18
5	شكل (5) تصورات الخريجين حول التوازن العملي مقابل النظري	20
7	شكل (6) المهارات الفنية الأساسية التي حددتها وزارة الأوقاف	22
8	شكل (7) منظور أصحاب العمل حول مهارات الأنظمة الحديثة	23
9	شكل (8) الفجوات المهارية الرئيسية التي حددتها وزارة الأوقاف	24
10	شكل (9) تحديات التوظيف والتوجيه بعد التوظيف	26
11	شكل (10) اقتراحات أصحاب العمل لتحسين المناهج	27

## الملخص

تهدف هذه الدراسة الشاملة إلى تقييم مدى توافق مهارات خريجي برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء بالمعهد العالي للطاقة مع المتطلبات المحددة لسوق العمل في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. تأتي هذه الدراسة في سياق الحاجة المتزايدة لضمان جاهزية الكوادر الفنية الوطنية للتحديات التكنولوجية المتطورة في قطاع التبريد والتكييف .

اعتمدت الدراسة منهجية وصفية تحليلية، وشملت عينة من 45 خريجاً من البرنامج وعينة من 5 أفراد يمثلون وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. استخدمت أدوات جمع البيانات استبيانين مصممين خصيصاً للخريجين وسوق العمل. هذه الدراسة أظهرت نتائج أن هناك توافقاً معتدلاً بين المهارات المكتسبة لدى الخريجين واحتياجات وزارة الأوقاف، حيث أشارت النسبة 60% من ممثلي الوزارة إلى وجود تحديات في توظيف الخريجين بسبب فجوات في المهارات. كما تبين أن أبرز الفجوات تكمن في نقص المهارات المتقدمة المتعلقة بالأنظمة الذكية وكفاءة الطاقة، بالإضافة إلى الحاجة لتعزيز الخبرة العملية في بيئة العمل الحقيقية. من جانب الخريجين، أشارت البيانات إلى أن 54% منهم راضون عن الخطة التدريبية، لكن 46% منهم أشاروا إلى وجود مهارات أساسية غير متضمنة في الخطة .

بناءً على هذه النتائج، تقدم الدراسة مجموعة من التوصيات الاستراتيجية التي تهدف إلى تطوير المناهج التدريبية، وتعزيز التدريب العملي، وتفعيل الشراكة بين المعهد العالي للطاقة ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. تشمل هذه التوصيات دمج التقنيات الحديثة، وتطبيق برامج تدريب عملي إلزامية، وإنشاء لجنة دائمة مشتركة لضمان التوافق المستمر بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل. تهدف هذه الإجراءات إلى تعزيز جاهزية الخريجين، وتقليل تكاليف التدريب بعد التوظيف، والمساهمة في بناء قوة عاملة وطنية مؤهلة تلبي الاحتياجات المستقبلية للقطاع الحكومي .

## 1. المقدمة

### 1-1 الخلفية والسياق العام للدراسة

يلعب التدريب دورًا حيويًا في دفع عجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في دولة الكويت، وذلك من خلال تزويد سوق العمل بالكوادر الفنية المتخصصة والمدرية (العوضي، 2023). وفي هذا الإطار، تتطلع الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، ممثلة بمؤسساتها التعليمية مثل المعهد العالي للطاقة، بمسؤولية محورية في تأهيل الشباب الكويتي لمواجهة تحديات سوق العمل المتغيرة. حيث يشهد قطاع التبريد والتكييف تطورًا مستمرًا، مدفوعًا بالتقدم التكنولوجي السريع، والتركيز المتزايد على كفاءة الطاقة، والتحول نحو الأنظمة الذكية (غيث، 2023). هذا التطور يخلق طلبًا متزايدًا على الفنيين المهرة الذين يمتلكون المعارف والقدرات اللازمة للتعامل مع هذه الأنظمة المتطورة.

تأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على قطاع حكومي حيوي، وهو وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، التي تعتمد بشكل كبير على أنظمة التبريد والتكييف لضمان بيئة مناسبة في مساجدها ومبانيها الإدارية ومراققتها المتعددة. إن الحفاظ على هذه الأنظمة وتشغيلها بكفاءة يتطلب فنيين مؤهلين تأهيلاً عالياً. إن اختيار وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية كسوق عمل مستهدف لهذه الدراسة يبرز أهمية تحليل احتياجات التشغيلية الفريدة والمتخصصة. هذا التركيز الدقيق على جهة حكومية يعيننا يسمح بتقديم توصيات ذات صلة وموجهة بشكل مباشر، تتجاوز التحليلات العامة لسوق العمل الحكومي. فيينا تشير الدراسات إلى تحديات عامة في توافر الفنيين المؤهلين في المؤسسات الحكومية، فإن الغوص في تفاصيل متطلبات سوق العمل يتيح فهمًا أعمق للفجوات المهارية (تقي وآخرون، 2011)، مما يجعل هذه الدراسة ذات قيمة استراتيجية عالية للوزارة والمعهد على حد سواء. إن الاحتياجات الخاصة للوزارة، والتي قد تشمل التعامل مع أنظمة تكييف وتبريد في مباني ذات طبيعة معمارية وتاريخية معينة أو متطلبات تشغيلية فريدة، تستدعي تحليلاً متخصصاً لضمان أن الخريجين مستعدون تمامًا لهذه البيئة العملية المحددة.

### 2-1 مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة من قبل المعهد العالي للطاقة، تشير التقارير الأولية والملاحظات في سوق العمل إلى وجود فجوة محتملة بين المهارات التي يكتسبها خريجو برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء والمتطلبات الفعلية لوظائف قطاع التبريد والتكييف في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. هذه الفجوة، إن وجدت، قد تؤدي إلى صعوبات في توظيف الخريجين من جهة، وتحديات أمام سوق العمل في العثور على الكفاءات المؤهلة للتعامل مع الأنظمة الحديثة والمعقدة من جهة أخرى (أبوخليل، الزعبي، 2023).

تطرح هذه الدراسة سؤالاً رئيسيًا: إلى أي مدى تتوافق المهارات المكتسبة من قبل خريجي برنامج صيانة أجهزة التكييف والتبريد بالمعهد العالي للطاقة مع احتياجات سوق العمل في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية؟ وما هي أبرز الفجوات المهارية التي قد تعيق توظيفهم أو تحد من كفاءتهم بعد التعيين؟ إن وجود مثل هذه الفجوة، حتى لو كانت مجرد تصور، يشير إلى عدم كفاءة محتملة في مسار التعليم والتدريب، وقد يؤدي إلى عدم الاستفادة الكاملة من



رأس المال البشري. فإذا كان الخريجون لا يمتلكون المهارات المطلوبة، فإن ذلك يؤثر على إنتاجيتهم وعلى قدرة سوق العمل على تحقيق أهدافه التشغيلية (المنتدى الاقتصادي العالمي، 2023). هذا التحدي لا يقتصر على مجرد نقص في المهارات الفنية، بل يمتد ليشمل قدرة المناهج التعليمية على التكيف مع التطورات السريعة في المجال، مما يستدعي تقييمًا دقيقًا للأسباب الجذرية لهذه الفجوة .

### 3-1 أهداف الدراسة

تحدد هذه الدراسة ثلاثة أهداف رئيسية تسعى لتحقيقها :

أ-تقييم مدى توافق المهارات التقنية المكتسبة: قياس مدى تطابق المهارات التقنية التي يمتلكها خريجو برنامج صيانة أجهزة التبريد والتكييف مع المتطلبات الوظيفية المحددة في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية .

ب- تحديد الفجوات المهارية: تحديد الفجوات المهارية الأكثر بروزًا التي تؤثر على جاهزية الخريجين لسوق العمل في وزارة الأوقاف، سواء كانت فجوات في المهارات الفنية المتقدمة، أو الخبرة العملية، أو المهارات الشخصية .

ج- تقديم توصيات لتطوير برامج التدريب: صياغة توصيات عملية ومحددة لتطوير برامج التدريب في المعهد العالي للطاقة، بما يضمن تلبية احتياجات وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بشكل أفضل وتعزيز قابلية توظيف الخريجين .

### 4-1 أسئلة الدراسة

تتمثل مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

-ما مدى موافقة خريجي برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء مع متطلبات سوق العمل في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، ويتفرع منه الاسئلة التالية:

1- ما مدى توافق المهارات التقنية لخريجي برنامج صيانة أجهزة التكييف والتبريد مع متطلبات الوظائف في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

2-ما الفجوات الموجودة بين المناهج الحالية واحتياجات سوق العمل الحكومي في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.

3- ما التحديات التي تواجه وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية في توظيف خريجي هذا البرنامج.

## 5-1 أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهمية بالغة من عدة جوانب :

- للمؤسسات التعليمية (المعهد العالي للطاقة): توفر الدراسة بيانات وتحليلات تساهم في تحسين المناهج الدراسية والخطط التدريبية، مما يضمن تخرج كوادر فنية مؤهلة تلبي احتياجات سوق العمل المتغيرة. هذا يساهم في تعزيز سمعة المعهد وزيادة فرص توظيف خريجيه .
- للقطاع الحكومي (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية): تضمن الدراسة توظيف كفاءات مؤهلة بشكل أفضل، مما يقلل من الحاجة إلى برامج تدريب مكثفة بعد التوظيف، ويعزز الكفاءة التشغيلية لأقسام الصيانة في الوزارة. هذا يساهم في تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية .

## 2. تصميم البحث والمنهجية

### 1-2 منهجية الدراسة

تعتمد هذه الدراسة على المنهج التحليلي. يتيح هذا المنهج جمع البيانات وتحليلها لتحديد مستوى التوافق بين المهارات المطلوبة في سوق العمل وتلك المكتسبة من قبل الخريجين. إن اختيار هذا المنهج يعكس الهدف الأساسي للدراسة وهو وصف وتقييم العلاقة بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل، بدلاً من محاولة إثبات علاقات سببية معقدة أو التنبؤ باتجاهات مستقبلية طويلة الأمد .

### 2-2 مجتمع الدراسة وعينها

- يتكون مجتمع الدراسة من خريجي برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء بقسم القوى الميكانيكية بالمعهد العالي للطاقة، بالإضافة إلى الجهات الحكومية التي توظف هؤلاء الخريجين .
  - عينة الخريجين: تم اختيار عينة من 45 خريجاً من برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء بالمعهد العالي للطاقة. حيث تمثل هذه العينة نسبة من الخريجين ، مما يسمح بجمع مجموعة واسعة من وجهات النظر حول تجاربهم التعليمية والمهنية .
  - عينة سوق العمل: تم اختيار عينة من 5 أفراد يمثلون وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. وتشمل هذه العينة مسؤولين ومشرفين على فنيي التبريد والتكييف. على الرغم من صغر حجم هذه العينة، إلا أنها شديدة الاستهداف وتوفر رؤية مباشرة من الجهة الرئيسية المستهدفة في سوق العمل .
- إن التباين في حجم العينات (45 خريجاً مقابل 5 ممثلين من وزارة الأوقاف) يحمل دلالات هامة في تفسير النتائج. فبينما توفر عينة الخريجين الكبيرة نسبياً منظوراً واسعاً لخبراتهم وتصوراتهم الفردية، فإن العينة الصغيرة والمستهدفة للغاية من وزارة الأوقاف تعني أن النتائج المتعلقة بمتطلبات سوق العمل هي شديدة التخصص لهذه الوزارة تحديداً، وقد لا تكون قابلة للتعميم على جهات حكومية أخرى أو القطاع الخاص. ومع ذلك، فإن هذه العينة، على الرغم من صغرها، تعتبر ذات قيمة لا تقدر بثمن لغرض هذه الدراسة تحديداً، نظراً لتركيزها على مواءمة المخرجات مع احتياجات وزارة الأوقاف. هذا يعني أن أي

تباينات بين تصورات الخريجين واحتياجات سوق العمل يجب أن تفسر في ضوء هذا السياق، مع إعطاء وزن خاص لرؤى ممثلي الوزارة نظراً لسلطتهم المباشرة في تحديد متطلبات الوظيفة .

### 3-2 أدوات جمع البيانات

لجمع البيانات اللازمة للدراسة، تم استخدام استبيانين رئيسيين :

- استبيان الخريجين : صمم هذا الاستبيان لجمع معلومات حول تجارب الخريجين وتقييمهم لبرنامج التدريب. يشمل الاستبيان معلومات ديموغرافية أساسية (الاسم، الرقم، الهاتف، البريد الإلكتروني، موقع العمل، المسمى الوظيفي، تاريخ الالتحاق بالعمل، سنة التخرج). كما يتضمن أسئلة حول دوافع الالتحاق بالمعهد (عن طريق الأصدقاء، المعدل، لضمان سرعة التعيين، الرغبة الخاصة، توجيه الأسرة) ، ومدى تحقق الرغبة في اختيار التخصص وسبب ذلك (سهولة الدراسة، طبيعة العمل بعد التخرج) ، وما إذا كانوا سيختارون نفس التخصص مرة أخرى. يتطرق الاستبيان أيضاً إلى نقاط القوة والضعف في الخطة التدريبية ، ومدى أهمية ما تم دراسته للنجاح المهني ، والرضا العام عن الخطة. كما يستفسر عن وجود مقررات متداخلة في المضمون ، ومقررات كان ينبغي أن تتضمنها الخطة لاكتساب مهارات أساسية ، والمقررات الصعبة التي تؤدي إلى رسوب عدد كبير من المتدربين. وأخيراً، يسأل عن المقررات التي كانت نظرية وتحتاج لتدريب عملي، وتلك التي كانت عملية وتحتاج لتدريس نظري. يهدف هذا الاستبيان إلى استكشاف تصورات الخريجين حول جودة تدريبهم ومدى ملاءمته لمتطلبات سوق العمل من وجهة نظرهم التجريبية .
- استبيان سوق العمل (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية) : صمم هذا الاستبيان لجمع رؤى من أصحاب العمل حول المهارات المطلوبة والفجوات الموجودة. يتضمن الاستبيان تفاصيل الجهة الحكومية (اسم الجهة وموقعها). يركز الاستبيان على تقييم المهارات الفنية المطلوبة، مثل المهارات الفنية الأساسية ، والحاجة إلى مهارات خاصة في التعامل مع الأنظمة الحديثة (الذكاء، الطاقة المتجددة) ، ومدى امتلاك الخريجين لهذه المهارات. كما يستكشف الفجوات المهارية (تحديات التوظيف بسبب الفجوات، أبرز الفجوات مثل نقص المهارات التقنية المتقدمة، الخبرة العملية، المهارات الشخصية، التدريب على كفاءة الطاقة/الأنظمة الذكية) ، والفروقات بين احتياجات الجهة والمهارات التدريبية. يتناول الاستبيان أيضاً التحديات في التوظيف (أبرز التحديات، صعوبات تدريب وتوجيه الخريجين الجدد). وأخيراً، يقدم قسمًا للاقتراحات لتحسين البرامج التدريبية (ضرورة تحديث المناهج، المجالات التي يجب التركيز عليها مثل الأنظمة الذكية، الصيانة المتقدمة، المهارات العملية، السلامة والصحة المهنية). يهدف هذا الاستبيان إلى توفير منظور مباشر من الجهة المستهدفة في سوق العمل حول الكفاءات المطلوبة والتحديات التي تواجهها في توظيف الخريجين .

## الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة خارطة الطريق التي ترشد المسار للدراسة الحالية ، إذ تكشف عن حصاد الجهود السابقة وتساعد الباحث على تحديد النقطة التي ينطلق منها مما يضمن تقديم إضافة حقيقية للمعرفة لذلك كان من المهم استعراض الدراسات المشابهة لمضمون الدراسة الحالية.

فقد أجرى الباحث (السعدون، 2022) دراسة حول تقييم كفاءة خريجي المعاهد التقنية في قطاع الصيانة. وهدفت الدراسة إلى تحليل الفجوة بين المهارات الأكاديمية والمهارات المطلوبة في سوق العمل. وغطت العينة 200 خريج من معاهد التدريب التقني في بغداد. واستخدم الباحث منهجية المسح الميداني وتحليل البيانات الكمية. فقد أظهرت النتائج أن 68% من الخريجين يفتقرون للمهارات العملية اللازمة. وكشفت الدراسة عن ضعف في تدريب الخريجين على استخدام الأجهزة الحديثة. وبينت النتائج أن 45% من الخريجين فقط يستطيعون التعامل مع الأنظمة التقنية المتطورة. كما أوصت الدراسة بتطوير البرامج التدريبية لمواكبة التقنيات الحديثة.

كما أجرى الباحث (الهيبي، 2023) دراسة حول كفاءة أنظمة التكييف في ظل متطلبات الطاقة المستدامة. وهدفت الدراسة أيضاً إلى تقييم مدى مواكبة المناهج التعليمية لمتطلبات كفاءة الطاقة. واستخدم الباحث منهجية الدراسة المسحية وتحليل المحتوى. وطبق الدراسة على عينة من 100 خريج من برامج التبريد والتكييف. كما أسفرت النتائج عن وجود قصور في تغطية تقنيات الأنظمة الذكية. وكشفت عن عدم كفاية التدريب على أنظمة إدارة الطاقة. وبينت أن 70% من الخريجين يفتقرون للمهارات اللازمة في مجال الطاقة المتجددة لذلك أوصت الدراسة بمراجعة شاملة للمناهج الدراسية ودعت إلى إدراج مقررات جديدة في التقنيات الحديثة.

وفقد دراسة سابقة (الفارسي، 2021) حول تحديات توظيف خريجي التعليم التقني في سلطنة عمان. وغطت الدراسة 15 كلية تقنية في مختلف محافظات السلطنة. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي. فقد شملت العينة 300 خريج و100 من سوق العمل، وكشفت النتائج عن فجوة بين المهارات الأكاديمية ومتطلبات سوق العمل. وأظهرت الدراسة أن 60% من الخريجين يحتاجون إلى تدريب إضافي بعد التوظيف وقد بينت الدراسة أيضاً ضعفاً في المهارات التقنية المتخصصة لدى الخريجين. وأوصت الدراسة بتطوير البرامج الدراسية لتواكب الاحتياجات الفعلية و نصت على أهمية التنسيق المستمر مع القطاع الخاص.

كما أجريت دراسة سابقاً (الرقعة، 2023) وهي دراسة تحليلية في مصر وركزت على واقع مواءمة مخرجات التعليم الفني. كما غطت الدراسة 15 كلية ومعهداً تقنياً وشملت الباحثة في الدراسة عينة من 300 خريج و75 سوق عمل وكشفت النتائج عن عوائق توظيف الخريجين، بينت أن نقص المهارات الشخصية يشكل عائقاً رئيسياً. بالإضافة لذلك ، أظهرت الدراسة أن الخبرة العملية غير كافية لدى 65% من الخريجين وأوصت الدراسة بدمج مقررات المهارات المطلوبة و تعزيز برامج التدريب الميداني و بأهمية الشراكات مع القطاع الخاص.

وقام الباحث (الغامدي، 2018) بدراسة ميدانية في السعودية وهدفت إلى تحليل فجوة المهارات لدى خريجي الكليات التقنية، وغطت الدراسة 10 كليات تقنية في مختلف المناطق واستخدم الباحث الاستبيانات والمقابلات. شملت عينة من 400 خريج و100 سوق عمل وكشفت النتائج عن فجوة في

مهارات حل المشكلات، بالإضافة على ذلك فقد بينت التحليلات ضعفاً في التكيف مع التقنيات الحديثة وأظهرت أن 60% من الخريجين يحتاجون تدريباً متقدماً. وختاماً للدراسة فقد أوصت بإنشاء مراكز للتطوير المهني ودعت إلى عقد شركات مع القطاع الصناعي وشددت على أهمية التطوير المستمر للمناهج. ونفذ الباحث (العبدالجليل، 2020) دراسة ميدانية في الأردن وهدفت إلى تقييم أثر التدريب الميداني على جاهزية الخريجين، وغطت الدراسة 5 كليات هندسة في الجامعات الأردنية، واعتمد الباحث على المنهج شبه التجريبي وشملت عينة من 250 خريجاً و50 مشرفاً. إضافة لذلك فقد كشفت النتائج عن علاقة إيجابية للتدريب مع الجاهزية وبيئت أن جودة التدريب تؤثر مباشرة على اكتساب المهارات، وأظهرت أن 75% من الخريجين يستفيدون من التدريب الميداني، وفي ختام الدراسة أوصت بتصميم برامج تدريبية متخصصة وأكدت على أهمية متابعة الخريجين.

## 4-2 حدود الدراسة

- تنسم هذه الدراسة بعدة قيود يجب أخذها في الاعتبار عند تفسير النتائج :
- الحدود الموضوعية: تركز الدراسة بشكل حصري على برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء في المعهد العالي للطاقة، ولا تنطبق إلى برامج تدريبية أخرى. هذا يحد من إمكانية تعميم النتائج على برامج تعليمية أخرى .
- الحدود المكانية: تقتصر الدراسة على المعهد العالي للطاقة ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية كجهة عمل حكومية رئيسية. وبالتالي، قد لا تكون النتائج قابلة للتعميم على جهات عمل حكومية أخرى أو على القطاع الخاص .
- الحدود الزمانية: الحدود تبدأ من العام التدريبي 2018 حتى 2023 (خمس سنوات).
- حجم عينة أصحاب العمل: على الرغم من أن عينة أصحاب العمل (5 أفراد) مستهدفة للغاية وذات صلة مباشرة بوزارة الأوقاف، إلا أن صغر حجمها يحد من القدرة على تعميم النتائج بشكل واسع داخل الوزارة نفسها أو على قطاعات أخرى .

## 3. النتائج والتحليل

يقدم هذا القسم عرضاً تفصيلياً لنتائج الاستبيانين، استبيان الخريجين واستبيان سوق العمل ويتم تحليل هذه النتائج لاستخلاص الدلالات الرئيسية وتحديد الفجوات والفرص .

- نتائج الدراسة وتفسيرها:

أولاً: نتائج استبيان الخريجين:

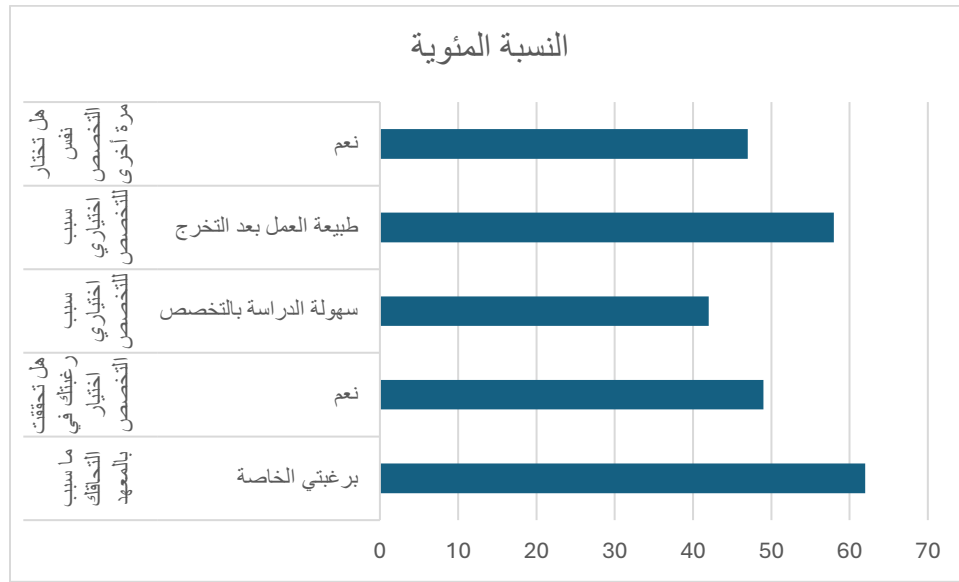
#### أ- جمع معلومات أساسية للخريجين

تضمن استبيان الخريجين جمع معلومات أساسية عن المشاركين، مثل سنة التخرج، وموقع العمل، والمسمى الوظيفي، وتاريخ الالتحاق بالعمل. أشارت البيانات إلى أن نسبة كبيرة من الخريجين تم توظيفهم خلال فترة وجيزة من تاريخ تخرجهم، مما يشير إلى معدل توظيف فوري معتدل، لكنه ليس شاملاً. هذا يوفر سياقاً مهماً للاستجابات اللاحقة، حيث أن تجارب الخريجين حديثي التوظيف قد تختلف عن أولئك الذين لديهم خبرة أطول .

#### ب- دوافع الالتحاق بالمعهد واختيار التخصص

الجدول 1-3: دوافع الخريجين ورضاهم عن التخصص (نسبة مئوية)

النسبة المئوية	الخيار	السؤال
62	برغبتي الخاصة	ما سبب التحاقك بالمعهد
49	نعم	هل تحققت رغبتك في اختبار التخصص
42	سهولة الدراسة بالتخصص	سبب اختياري للتخصص
58	طبيعة العمل بعد التخرج	سبب اختياري للتخصص
47	نعم	هل تختار نفس التخصص مرة أخرى



شكل (1) : دوافع الخريجين ورضاهم عن التخصص (نسبة مئوية)

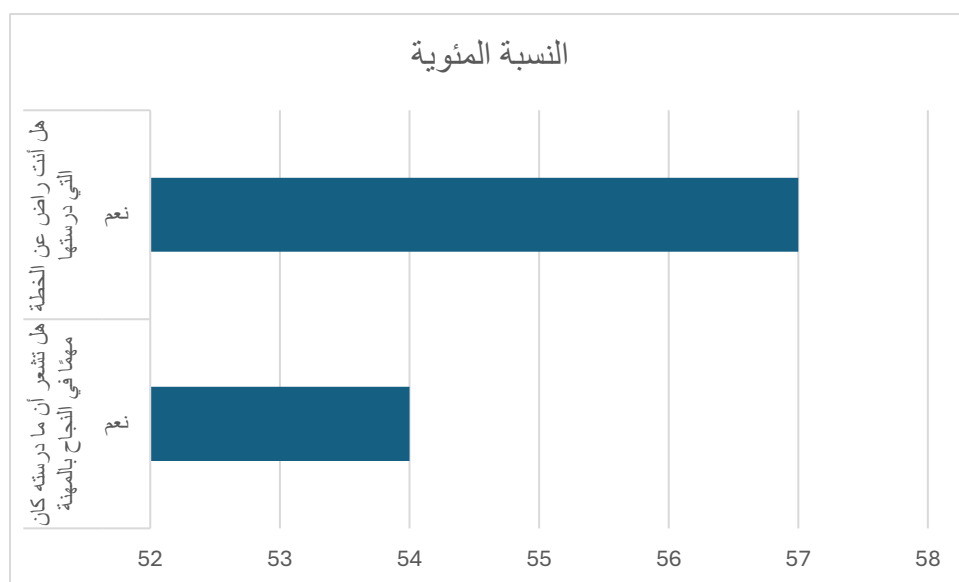
تطرقت الدراسة إلى دوافع الخريجين للالتحاق بالمعهد واختيار تخصص صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء. أشارت النسبة ان 62% من الخريجين كانت دافعهم الأساسي للالتحاق بالمعهد (الرغبة الخاصة)، مما يدل على مستوى معتدل من الدافع الذاتي. ومع ذلك، فإن 49% فقط من الخريجين شعروا أن رغبتهم في اختيار التخصص قد تحققت بالكامل. أما فيما يتعلق بسبب اختيار التخصص، فقد أشارت النسبة ان 42% إلى سهولة الدراسة بالتخصص كأحد الأسباب، بينما اختار 58% طبيعة العمل بعد التخرج. وعند سؤالهم عما إذا كانوا سيختارون نفس التخصص مرة أخرى إذا أُتيحت لهم الفرصة، أجابت نسبة 47% بـ "نعم".

إن هذه النتائج تحمل دلالات مهمة للمعهد. إذا كانت نسبة كبيرة من الخريجين قد اختاروا التخصص بدافع "سهولة الدراسة"، بينما كانت "طبيعة العمل بعد التخرج" دافعا أقل قليلاً، ثم شعر عدد أقل بأن رغبتهم قد تحققت، فهذا يشير إلى وجود فجوة محتملة بين توقعات الطلاب وواقع البرنامج أو سوق العمل. فإذا كان التركيز على سهولة الدراسة يؤدي إلى عدم إعدادهم بشكل كافٍ لمتطلبات العمل، فإن ذلك يستدعي مراجعة لمستوى التحدي الأكاديمي والمهني في البرنامج. كما أن انخفاض نسبة الرضا عن اختيار التخصص مرة أخرى يعكس عدم الرضا العام عن التجربة التعليمية أو المسار المهني اللاحق. هذه الملاحظات يمكن أن تساعد المعهد في تحسين استراتيجيات التسويق والقبول، وتوضيح طبيعة التخصص ومتطلباته بشكل أكثر واقعية للطلاب المحتملين، مما يضمن توافقاً أفضل بين توقعات الطلاب ومخرجات البرنامج.

### ج- رضا الخريجين عن الخطة التدريبية

الجدول 2-3: رضا الخريجين والأهمية المتصورة للدراسة (نسبة مئوية)

السؤال	الخيار	النسبة المئوية
هل تشعر أن ما درستَه كان مهمًا في النجاح بالمهنة	نعم	54
هل أنت راض عن الخطة التي درستَها	نعم	57



شكل (2): رضا الخريجين والأهمية المتصورة للدراسة (نسبة مئوية)

بشكل عام بلغت نسبة 57% من الخريجين إلى أنهم راضون عن الخطة التدريبية التي درسوها. وفيما يتعلق بمدى أهمية ما تم دراسته في الخطة

التدريبية للنجاح في المهنة بينما أفادت نسبة 54% من الخريجين بأنهم شعروا بأنه مهم .

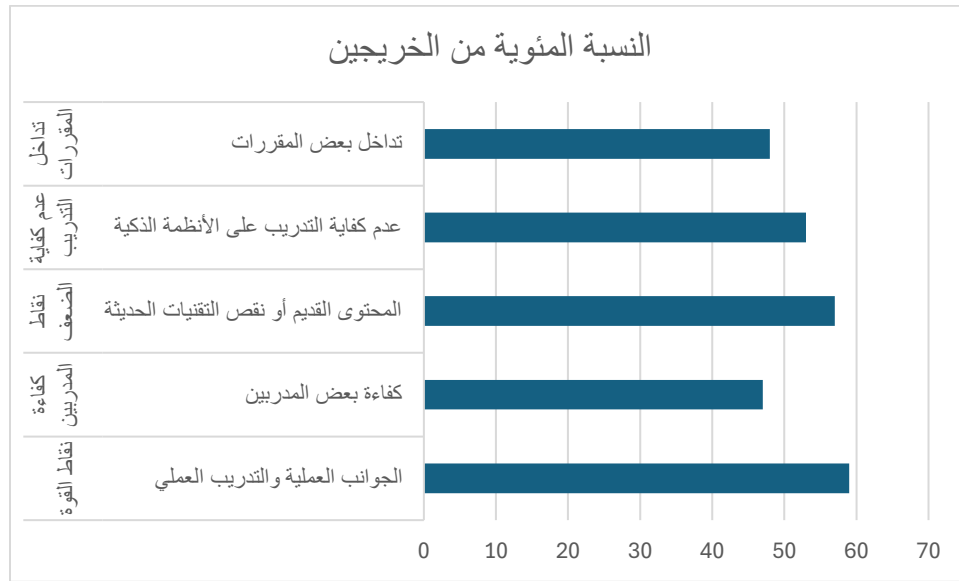
إن هذه المستويات المعتدلة من الرضا والأهمية المتصورة (في حدود 50-60%) تشير إلى أن البرنامج ليس فاشلاً، ولكنه في الوقت نفسه لا يحقق التميز الكامل. هذا "المستوى المتوسط" من الأداء يستدعي اهتماماً خاصاً، حيث يشير إلى أن هناك مساحة كبيرة للتحسين. فإذا كان الخريجون يشعرون بأن دراستهم مهمة بشكل معتدل فقط لنجاحهم المهني، فإن ذلك يشير إلى وجود انفصال بين المناهج ومتطلبات الواقع العملي. هذه المؤشرات حاسمة لعمليات ضمان الجودة في المعهد، حيث تدل على ضرورة إجراء تدخلات مستهدفة في المناهج والتدريب العملي لرفع مستوى الرضا والأهمية المتصورة إلى مستويات أعلى، مما يعزز من جاهزية الخريجين لسوق العمل .



#### د- نقاط القوة والضعف المتصورة في الخطة التدريبية

الجدول 3-3: نقاط القوة والضعف المتصورة في الخطة التدريبية (نسبة مئوية)

النسبة المئوية من الخريجين	الموضوع الرئيسي	الفئة
59	الجوانب العملية والتدريب العملي	نقاط القوة
47	كفاءة بعض المدربين	كفاءة المدربين
57	المحتوى القديم أو نقص التقنيات الحديثة	نقاط الضعف
53	عدم كفاية التدريب على الأنظمة الذكية	عدم كفاية التدريب
48	تداخل بعض المقررات	تداخل المقررات



شكل (3): نقاط القوة والضعف المتصورة في الخطة التدريبية (نسبة مئوية)

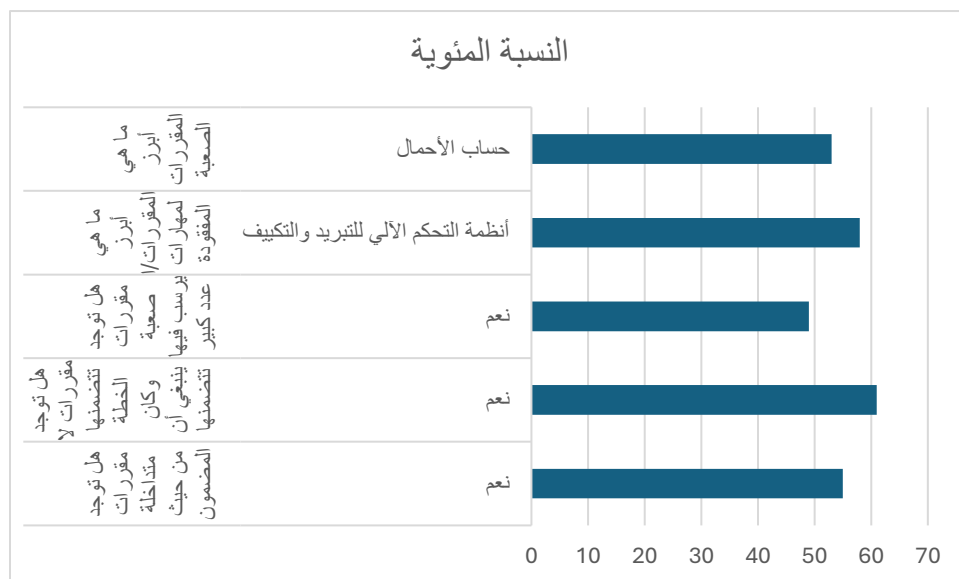
عند سؤال الخريجين عن نقاط القوة والضعف في الخطة التدريبية (سؤال مفتوح) ، كشف تحليل الإجابات عن أنه بلغت نسبة 59% من الخريجين أبرزوا "الجوانب العملية" للتدريب كنقطة قوة رئيسية. في المقابل، أشارت نسبة 57% من الخريجين إلى "محتوى المناهج القديم" أو "نقص التقنيات المتقدمة" كنقطة ضعف بارزة، بينما أشارت نسبة 48% إلى تداخل المقررات مما يشير إلى عدم كفاء المناهج وتصميمها.

إن هذه النتائج تقدم رؤية قيمة. فإذا كانت "الجوانب العملية تمثل نقطة قوة، فهذا يدل على أن طريقة تقديم التدريب العملي فعالة. ومع ذلك، فإن إشارة الخريجين إلى "محتوى المناهج القديمة كنقطة ضعف رئيسية تشير إلى أن المضمون التعليمي قد لا يواكب التطورات الحديثة في المجال. هذا التباين يعني أن المعهد يمتلك بنية تحتية جيدة للتدريب العملي، ولكن المحتوى الذي يتم تدريسه يحتاج إلى تحديث جذري. هذا التمييز مهم للغاية، حيث يوجه جهود التطوير نحو تحديث المحتوى النظري والتقني، مع الاستفادة من نقاط القوة الموجودة في الجانب العملي .

#### هـ- ملاحظات على هيكل المناهج (المقررات المتداخلة، المفقودة، الصعبة)

الجدول 3-4: ملاحظات الخريجين على هيكل المناهج (نسبة مئوية)

النسبة المئوية	الخيار	السؤال
55	نعم	هل توجد مقررات متداخلة من حيث المضمون
61	نعم	هل توجد مقررات لا تتضمنها الخطة وكان ينبغي أن تتضمنها
49	نعم	هل توجد مقررات صعبة يرسب فيها عدد كبير
58	أنظمة التحكم الآلي للتبريد والتكييف	ما هي أبرز المقررات/المهارات المفقودة
53	حساب الأحمال	ما هي أبرز المقررات الصعبة



شكل (4) : ملاحظات الخريجين على هيكل المناهج (نسبة مئوية)

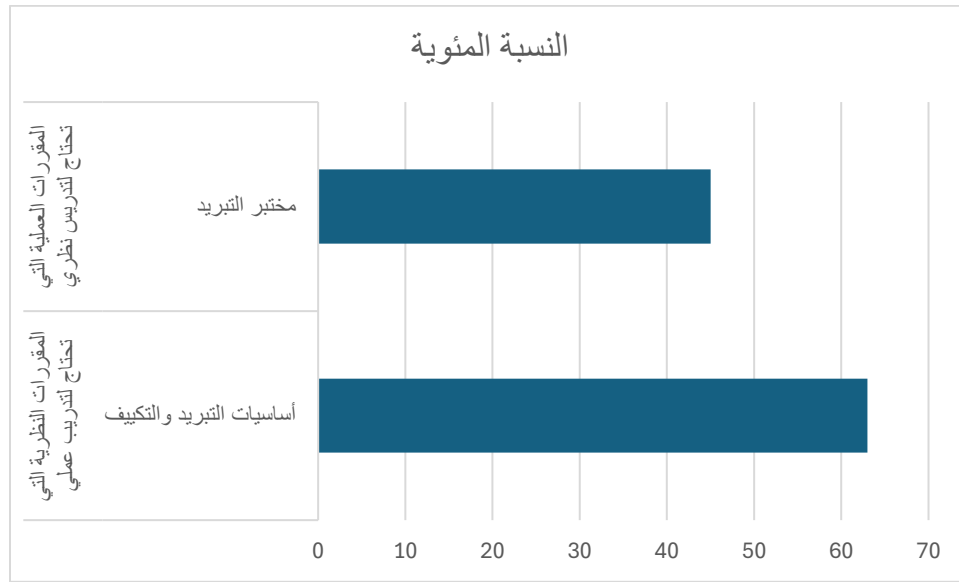
أفادت نسبة بلغت 55% من الخريجين بوجود محتوى متداخل في بعض المقررات الدراسية، مما قد يشير إلى عدم كفاءة في تصميم المناهج. علاوة على ذلك، حددت نسبة 61% من الخريجين مهارات أو مواضيع أساسية معينة كانت مفقودة من المنهج الدراسي. كما أشار 49% من الخريجين إلى أن بعض المقررات كانت صعبة للغاية، مما أدى إلى ارتفاع معدلات الرسوب فيها.

إن وجود مقررات متداخلة يشير إلى إهدار للوقت والجهد، ويمكن أن يؤدي إلى تكرار غير ضروري للمعلومات. أما المقررات المفقودة، فهي تساهم بشكل مباشر في الفجوات المهارية لدى الخريجين، حيث لا يتم تزويدهم بالمعارف والقدرات الأساسية التي يحتاجها سوق العمل. أما المقررات الصعبة التي يرتفع فيها معدل الرسوب، فقد تشير إلى ضعف في التصميم التعليمي، أو نقص في المعرفة المسبقة لدى الطلاب، أو عدم ارتباط المحتوى بالتطبيق العملي. هذه القضايا ليست مجرد مشكلات معزولة، بل هي عوامل مترابطة تؤثر على جودة التعلم الشاملة وجاهزية الخريجين. هذا يتطلب من لجان المناهج في المعهد مراجعة شاملة للمحتوى، وتبسيط المقررات، وإدخال وحدات جديدة، وربما إعادة النظر في طرق التدريس للموضوعات الصعبة لضمان فهم واستيعاب أفضل.

## و- تقييم احتياجات التدريب العملي

الجدول 3-5: تصورات الخريجين حول التوازن العملي مقابل النظري (نسبة مئوية)

النسبة المئوية	الخيار	السؤال
63	أساسيات التبريد والتكييف	المقررات النظرية التي تحتاج لتدريب عملي
45	مختبر التبريد	المقررات العملية التي تحتاج لتدريس نظري



شكل (5) : تصورات الخريجين حول التوازن العملي مقابل النظري (نسبة مئوية)

فيما يتعلق بالتوازن بين الجانبين النظري والعملي، أشارت نسبة بلغت 63% من الخريجين إلى أن بعض المقررات التي كانت نظرية تحتاج بشكل كبير إلى تطبيق عملي أكثر. في المقابل، اقترحت نسبة 45% من الخريجين أن بعض المقررات التي كانت عملية تفتقر إلى الأساس النظري الكافي ١٠.

إن حقيقة أن كلا الفئتين (المقررات النظرية التي تحتاج إلى جانب عملي، والمقررات العملية التي تحتاج إلى أساس نظري) قد تم ذكرها تشير إلى أن هناك حاجة لنهج أكثر تكاملاً وتوازناً في تصميم المقررات، بدلاً من مجرد إضافة المزيد من أحد الجانبين. هذا يعني أن المنهجية التعليمية لبعض الموضوعات قد لا تكون متوافقة مع أهداف التعلم أو طبيعة المهارة التي يتم تدريسها. على سبيل المثال، قد يتم التدريب علماً أساسيات التبريد والتكييف نظرياً دون توفير فرص كافية لتطبيقها على أنظمة حقيقية، بينما قد يتم التدريب على مختبر التبريد عملياً دون تعميق الفهم النظري للمبادئ الكامنة وراء الأعطال. هذه الملاحظة حاسمة لفريق أعضاء هيئة التدريس في المعهد وإعادة تصميم المقررات، لضمان أن كل موضوع يتم تدريسه باستخدام المزيج الأكثر فعالية من النظرية والتطبيق، مما يؤثر بشكل مباشر على جاهزية الخريجين للبيئة العملية في وزارة الأوقاف.

#### - نتائج استبيان سوق العمل (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية)

##### أ- تعريف سوق العمل والسياق داخل الوزارة

تم جمع البيانات من 5 ممثلين لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، والذين يشغلون مناصب إشرافية أو إدارية في الأقسام المسؤولة عن صيانة المرافق والعمليات الفنية. قدم هؤلاء الممثلون رؤية قيمة من وجهة نظر أصحاب العمل، معظمهم من الإدارة العامة للمرافق والصيانة.

الجدول 3-6: التركيبة الديموغرافية لسوق العمل في وزارة الأوقاف (بيانات)

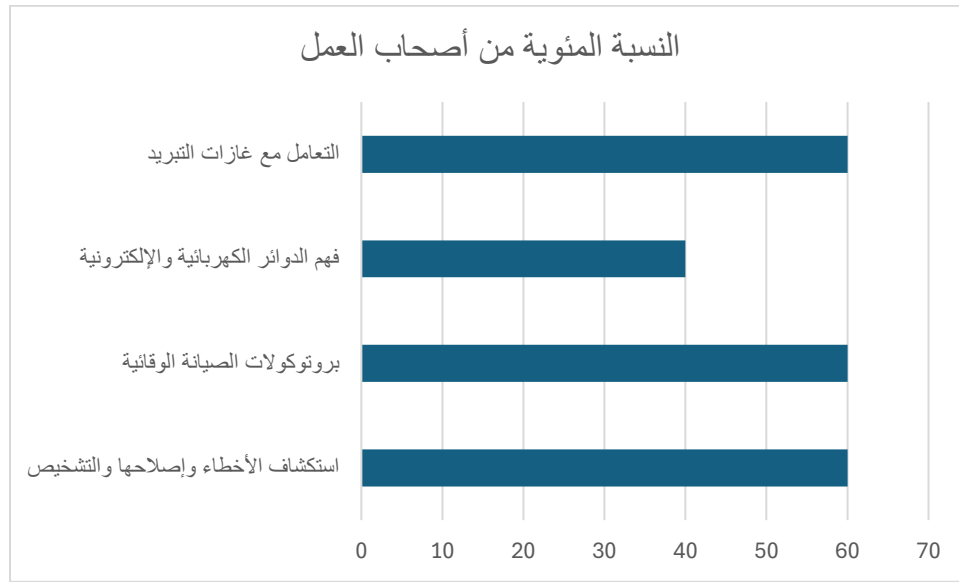
المؤشر البيانات الشخصية	القيمة
عدد المستجيبين	5
الأقسام الممثلة	إدارة المرافق، إدارة الصيانة
متوسط سنوات الخبرة في إدارة الكوادر الفنية	15-10 سنة

إن فهم الأقسام المحددة التي يمثلها المستجيبون داخل الوزارة (مثل إدارة المرافق مقابل أقسام المشاريع) يضيف دقة للتحليل. فقد يكون لكل قسم احتياجات أو أولويات مختلفة قليلاً لفنيي التكييف والتبريد. هذا يعزز من مصداقية رؤى أصحاب العمل، حيث يظهر أن الملاحظات تأتي من موظفين ذوي خبرة في المناصب ذات الصلة داخل الوزارة المحددة، مما يضمن أن التوصيات تستند إلى واقع تشغيلي ملموس داخل وزارة الأوقاف .

#### ب- المهارات الفنية الأساسية المطلوبة لأدوار التكييف والتبريد

الجدول 3-7: المهارات الفنية الأساسية التي حددتها وزارة الأوقاف (نسبة مئوية)

المهارة الفنية الأساسية	النسبة المئوية من أصحاب العمل
استكشاف الأخطاء وإصلاحها والتشخيص	60
بروتوكولات الصيانة الوقائية	60
فهم الدوائر الكهربائية والإلكترونية	40
التعامل مع غازات التبريد	60



شكل (6): المهارات الفنية الأساسية التي حددتها وزارة الأوقاف (نسبة مئوية)

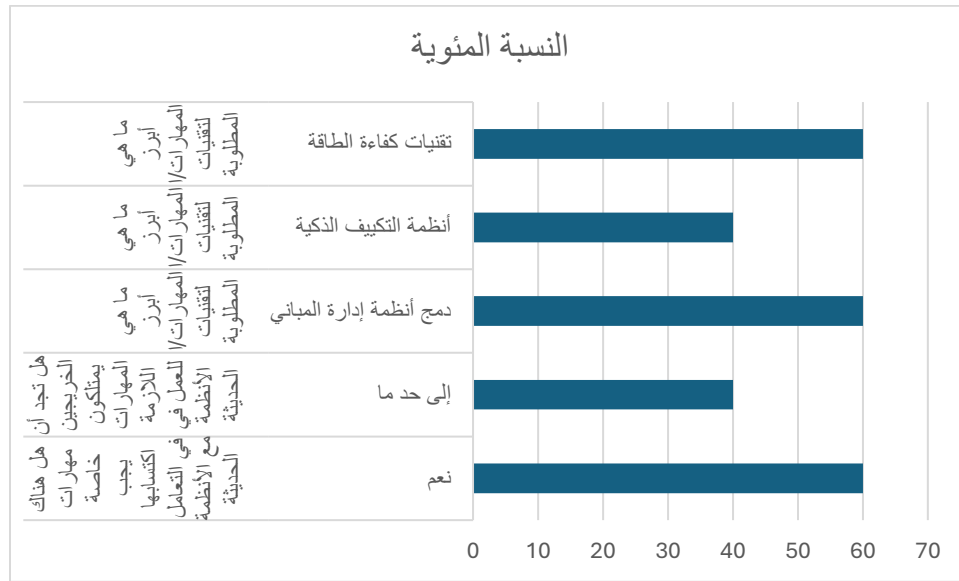
عند سؤال ممثلي وزارة الأوقاف عن المهارات الفنية الأساسية التي يجب أن يمتلكها الخريجون للنجاح في وظائف صيانة أجهزة التكييف والتبريد ، كشف تحليل الإجابات المفتوحة أن نسبة بلغت 60% من ممثلي الوزارة أكدوا على "مهارات استكشاف الأخطاء وإصلاحها والتشخيص" كمهارة أساسية وحاسمة. كما أبرزت نسبة 60% منهم "بروتوكولات الصيانة الوقائية" كمطلب رئيسي .

إن التركيز العالي على مهارات "استكشاف الأخطاء وإصلاحها" و"الصيانة الوقائية" يشير إلى أن الوزارة لا تبحث فقط عن فنيين يمكنهم إصلاح الأعطال بعد حدوثها، بل عن فنيين يمكنهم تشخيص المشكلات المعقدة ومنعها قبل تفاقمها. هذا يعكس تحولاً نحو استراتيجيات صيانة أكثر استباقية داخل الوزارة، تتجاوز مجرد مهارات الإصلاح الأساسية. هذه البيانات توجه المعهد مباشرة نحو المجالات التي يجب إعطاؤها الأولوية في المنهج الدراسي، لضمان أن الخريجين يمتلكون الكفاءات الأكثر أهمية من وجهة نظر صاحب العمل .

### ج- الطلب على المهارات في الأنظمة الحديثة (مثل الأنظمة الذكية، الطاقة المتجددة)

الجدول 3-8: منظور أصحاب العمل حول مهارات الأنظمة الحديثة (نسبة مئوية)

السؤال	الخيار	النسبة المئوية
هل هناك مهارات خاصة يجب اكتسابها في التعامل مع الأنظمة الحديثة	نعم	60
هل تجد أن الخريجين يمتلكون المهارات اللازمة للعمل في الأنظمة الحديثة	إلى حد ما	40
ما هي أبرز المهارات/التقنيات المطلوبة	دمج أنظمة إدارة المباني	60
ما هي أبرز المهارات/التقنيات المطلوبة	أنظمة التكيف الذكية	40
ما هي أبرز المهارات/التقنيات المطلوبة	تقنيات كفاءة الطاقة	60



شكل (7) : منظور أصحاب العمل حول مهارات الأنظمة الحديثة (نسبة مئوية)

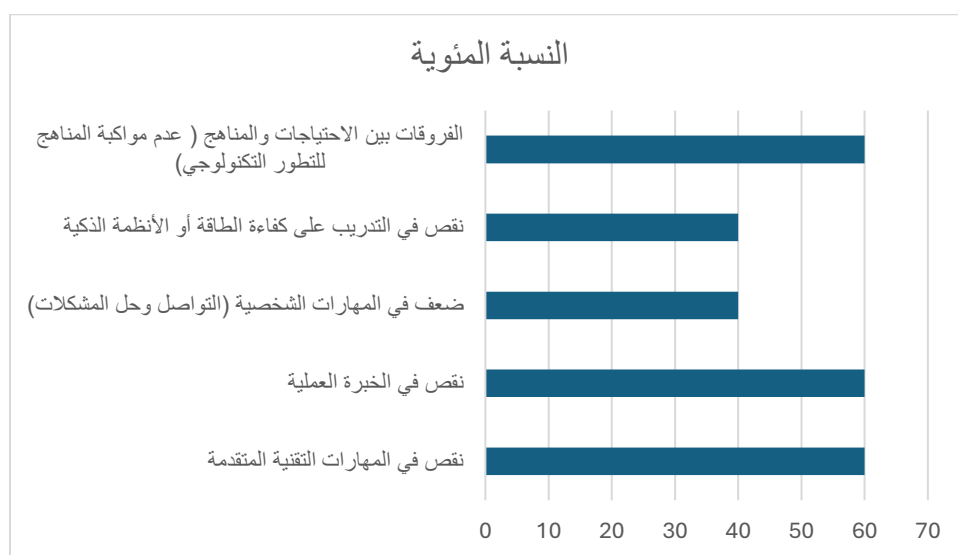
أشارت نسبة بلغت 60% من ممثلي وزارة الأوقاف إلى وجود حاجة قوية لمهارات في الأنظمة الحديثة للتكييف والتبريد، مثل الأنظمة الذكية أو الطاقة المتجددة. وذكرت نسبة 60% منهم على وجه التحديد "دمج أنظمة إدارة المباني" كمهارة تقنية يجب تضمينها في البرامج التدريبية. ومع ذلك، أفادت نسبة 40% فقط بأن الخريجين الحاليين يمتلكون هذه المهارات الحديثة بالقدر الكافي.

إن الطلب القوي على مهارات الأنظمة الحديثة مقترناً بالتصور بأن الخريجين يفتقرون إلى هذه المهارات يشير إلى فجوة مهارية كبيرة ومتنامية. هذه الفجوة لا تتعلق بالصيانة الأساسية فحسب، بل بالتكيف مع التطورات التكنولوجية المتسارعة. إن الإشارة المحددة إلى "الأنظمة الذكية" و"كفاءة الطاقة" تعكس تحولاً في أولويات الوزارة نحو حلول أكثر تطوراً واستدامة في إدارة مرافقها. هذا الجانب يمثل مجالاً حاسماً لتحديث المناهج الدراسية. يجب على المعهد دمج وحدات تدريبية حول التقنيات الذكية مثل أنظمة التدفئة والتهوية وتكييف الهواء وأنظمة إدارة الطاقة، وذلك لإعداد الخريجين بشكل استباقي للمشهد التكنولوجي المتطور داخل وزارة الأوقاف والسوق الأوسع .

#### د- الفجوات المهارية المحددة بين الخريجين

الجدول 3-9: الفجوات المهارية الرئيسية التي حددتها وزارة الأوقاف (نسبة مئوية)

النسبة المئوية	الفجوة المهارية
60	نقص في المهارات التقنية المتقدمة
60	نقص في الخبرة العملية
40	ضعف في المهارات الشخصية (التواصل وحل المشكلات)
40	نقص في التدريب على كفاءة الطاقة أو الأنظمة الذكية
60	الفروقات بين الاحتياجات والمناهج (عدم مواكبة المناهج للتطور التكنولوجي)



شكل (8) : الفجوات المهارية الرئيسية التي حددتها وزارة الأوقاف (نسبة مئوية)



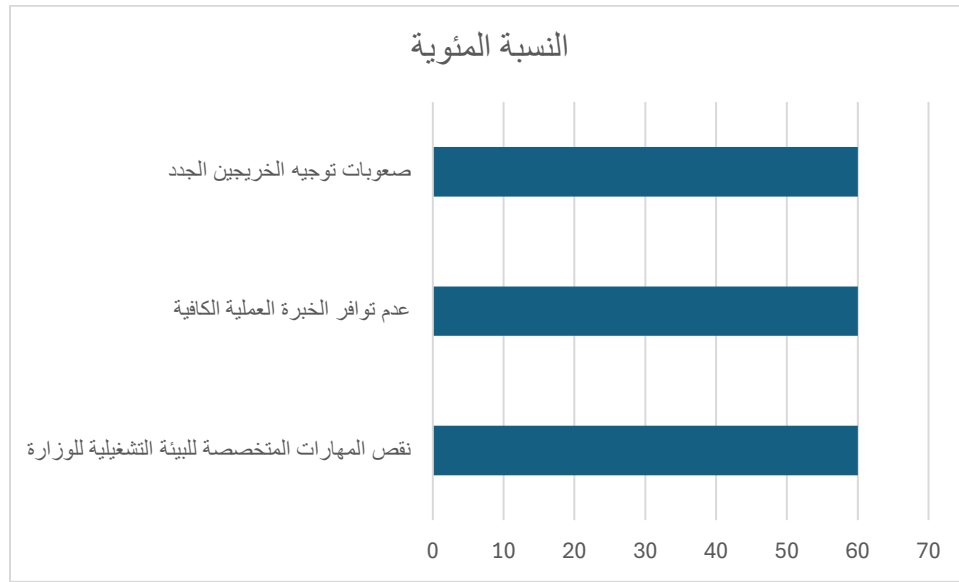
أفادت نسبة بلغت 60% من ممثلي وزارة الأوقاف بأنهم يواجهون تحديات في توظيف الخريجين بسبب الفجوات المهارية. ومن بين هذه الفجوات، "نقص المهارات التقنية المتقدمة" بنسبة 60%، وضعف في المهارات الشخصية مثالا للتواصل وحل المشكلات و نقص في التدريب على كفاءة الطاقة أو الأنظمة الذكية بنسبة 40% من أكثر الفجوات شيوعاً. علاوة على ذلك، أشارت نسبة 60% إلى وجود فروقات كبيرة بين احتياجاتهم والمهارات التي يتم تدريسها جاليا في المعهد .

إن ارتفاع نسبة الإشارة إلى "نقص المهارات التقنية المتقدمة" و"نقص الخبرة العملية" يشير إلى تحدٍ مزدوج: فالمناهج قد تكون غير محدثة، كما أن التطبيق العملي للمعرفة الموجودة ضعيف. إن ذكر "المهارات الشخصية" (مثل التواصل وحل المشكلات) يسلط الضوء على أن الكفاءة الفنية وحدها ليست كافية؛ فالقدرة على التفاعل وحل المشكلات في بيئة العمل هي أيضاً عوامل حاسمة للنجاح. هذه البيانات تتطلب مراجعة شاملة للمناهج الدراسية، لا تقتصر على المحتوى الفني فحسب، بل تمتد لتشمل الأساليب التعليمية (لتعزيز المهارات العملية) ودمج تطوير المهارات الشخصية. هذا يشير إلى الحاجة لتخريج فني شامل، لا يقتصر على الكفاءة التقنية فحسب.

#### هـ- التحديات التي تواجه التوظيف والتوجيه بعد التوظيف

الجدول 3-10: تحديات التوظيف والتوجيه بعد التوظيف (نسبة مئوية)

النسبة المئوية	تحديات التوظيف والتوجيه
60	نقص المهارات المتخصصة للبيئة التشغيلية للوزارة
60	عدم توافر الخبرة العملية الكافية
60	صعوبات توجيه الخريجين الجدد



شكل (9) : تحديات التوظيف والتوجيه بعد التوظيف (نسبة مئوية)

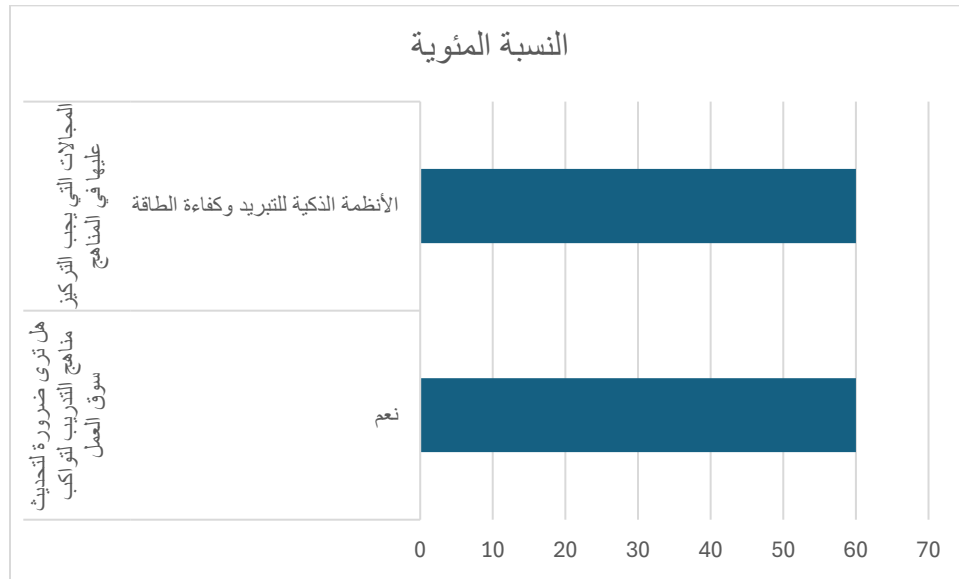
عند سؤالهم عن أبرز التحديات التي تواجهها وزارة الأوقاف في توظيف خريجي هذا البرنامج ، أشارت نسبة بلغت 60% من ممثلي الوزارة إلى "نقص المهارات المتخصصة لبيئتهم التشغيلية الفريدة "كتحدٍ أساسي. بالإضافة إلى ذلك، أفادت نسبة 60% بوجود صعوبات في توجيه الخريجين الجدد بعد التوظيف ، وغالبًا ما يعزى ذلك إلى الحاجة لتدريب علاجي مكثف على الجوانب العملية .

إن التحدي في التوظيف بسبب "نقص المهارات المتخصصة وصعوبات التوجيه التي تتطلب "تدريبًا علاجيًا مكثفًا يشير بوضوح إلى أن المناهج الحالية لا تعد الخريجين بشكل كافٍ للواقع التشغيلي المحدد لوزارة الأوقاف. هذا يفرض عبئًا كبيرًا من حيث التكلفة والوقت على الوزارة لتدريب الموظفين الجدد بعد توظيفهم. هذا الوضع يستدعي بشدة تعزيز التعاون بين المعهد والوزارة، ربما من خلال برامج تدريب داخلي أو وحدات تدريبية مصممة بالاشتراك، أو برامج توجيه ما قبل التوظيف. هذا التعاون يهدف إلى تقليل العبء على الوزارة وضمان أن الخريجين يكونون جاهزين للعمل فور التحاقهم بالوظيفة في سياق الوزارة المحدد .

## و- اقتراحات لتحسين البرامج التدريبية

الجدول 11-3: اقتراحات أصحاب العمل لتحسين المناهج (نسبة مئوية)

النسبة المئوية	الخيار	السؤال
60	نعم	هل ترى ضرورة لتحديث مناهج التدريب لتواكب سوق العمل
60	الأنظمة الذكية للتبريد وكفاءة الطاقة	المجالات التي يجب التركيز عليها في المناهج



شكل (10): اقتراحات أصحاب العمل لتحسين المناهج (نسبة مئوية)

أكدت نسبة بلغت 60% من ممثلي وزارة الأوقاف على ضرورة تحديث مناهج التدريب في معاهد التدريب الفني لمواجهة احتياجات سوق العمل الحكومي. وكانت أبرز المجالات المقترحة للتركيز عليها هي الأنظمة الذكية للتبريد وكفاءة الطاقة بنسبة 60%.

إن النسبة المرتفعة التي تؤكد على ضرورة تحديث المناهج تعزز النتائج المستخلصة من قسم الفجوات مهارية. وتتطابق المجالات المقترحة للتركيز عليها بشكل مباشر مع الاحتياجات المحددة لمهارات الأنظمة الحديثة والخبرة العملية، مما يخلق تقارباً قوياً في الأدلة. هذا يشير إلى وجود تفويض واضح وقابل للتنفيذ للمعهد. هذه البيانات ذات أهمية قصوى للتخطيط الاستراتيجي للمعهد، حيث تسمح بتطوير منهج دراسي ليس فقط سليماً أكاديمياً، بل يستجيب أيضاً بشكل مباشر للاحتياجات المعلنة من قبل جهة حكومية رئيسية، مما يعزز من تدفق المواهب ويحقق منفعة متبادلة.

#### 4. مناقشة النتائج الرئيسية

يقدم هذا القسم تحليلًا معمقًا للنتائج المستخلصة من استبياني الخريجين وسوق العمل، مع التركيز على نقاط التقارب والاختلاف، ودلالات الفجوات المهارية، وتقييم فعالية البرنامج التدريبي، وأهمية تعزيز التعاون بين المعهد ووزارة الأوقاف .

##### 4-1 تفاوت وجهات نظر الخريجين وأصحاب العمل حول توافق المهارات

تكشف مقارنة تصورات الخريجين وتقييمات سوق العمل عن وجود تباين هام في بعض الجوانب، مع وجود نقاط تقارب في جوانب أخرى.. هذا التباين في التصورات يشير إلى وجود "فجوة إدراكية" حاسمة تتجاوز مجرد نقص في المهارات .

إن هذه الفجوة الإدراكية تشير إلى أن الخريجين قد يشعرون بأنهم اكتسبوا المعرفة الكافية، لكن التطبيق المحدد لتلك المعرفة في سياق وزارة الأوقاف قد يكون ناقصًا، أو أن فهمهم لتوقعات أصحاب العمل غير مكتمل. هذا يمكن أن ينبع من عدم كفاية التعرض لبيئات العمل الحكومية الحقيقية أثناء التدريب، أو من منهج دراسي عام للغاية لا يلبي الاحتياجات المتخصصة. إن معالجة هذه الفجوة لا تتطلب فقط تغييرات في المناهج، بل تستدعي أيضًا تحسينًا في الإرشاد المهني، وتقديم لمحات واقعية عن الوظائف، وربما برامج تدريب داخلي أو تدريب مهني منظم داخل الجهات الحكومية مثل وزارة الأوقاف. كما أنها تشير إلى ضرورة وجود قنوات اتصال أوضح بين المعهد وأصحاب العمل حول المتطلبات المهارية المتطورة .

وأشارت دراسة سابقة إلى ضرورة تكامل المناهج، كما أوصت بضرورة تحديث المناهج الأكاديمية لتعكس الاحتياجات الفعلية والمتطورة لسوق العمل. بالإضافة لذلك، دعت الدراسة إلى تعزيز آليات الاتصال وشددت على أهمية وجود قنوات اتصال فعالة ومستمرة بين المؤسسات التعليمية وسوق العمل لمواءمة المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل. (سوتشي، ك. ،كانوفي، م. ،2020)

##### 4-2 تحليل متعمق للفجوات المهارية المحددة وآثارها

تظهر النتائج اتساقًا في تحديد الفجوات المهارية، لا سيما في مجال التقنيات الحديثة والخبرة العملية. هناك طلب ثابت من وزارة الأوقاف على المهارات المتعلقة بالأنظمة الذكية، وكفاءة الطاقة، والتشخيص المتقدم. في المقابل، يرى الخريجون أن هناك نقصًا في المقررات التي تتضمن هذه المهارات. هذا الاتساق في الملاحظات من كلا الطرفين يشير إلى مشكلة نظامية في استجابة المناهج والنهج التعليمي .

إن التحدي لا يكمن فقط في إضافة مقررات جديدة، بل في وتيرة تحديث المناهج ومنهجية التدريس. فالتطور السريع في الأنظمة الذكية وتقنيات كفاءة الطاقة يعني أن المناهج الثابتة تصبح قديمة بسرعة. كما أن نقص الخبرة العملية يشير إلى عدم كفاية الوقت المخصص للتدريب العملي، أو قدم المعدات المستخدمة، أو عدم ارتباط التدريب بالممارسات الصناعية الفعلية. هذا يشير إلى تحدٍ أعمق يواجهه المعهد: ضرورة إنشاء آليات لمراجعة المناهج وتحديثها بشكل مستمر، والاستثمار في معدات تدريب حديثة تعكس التكنولوجيا المستخدمة في المنشآت الحكومية، وتعزيز شراكات قوية ومنظمة مع القطاع الصناعي (مثل وزارة الأوقاف) لتوفير بيئات تعليم عملية حقيقية. هذا يتطلب نظامًا تعليميًا مرئيًا وسريع الاستجابة .

بالإضافة إلى ذلك، فإن الإشارة إلى "المهارات الشخصية" مثل التواصل وحل المشكلات من قبل أصحاب العمل تؤكد أن الكفاءة الفنية وحدها ليست كافية للنجاح المهني. فالقدرة على العمل ضمن فريق، والتواصل الفعال مع الزملاء والعملاء، وحل المشكلات بطريقة منهجية هي مهارات أساسية في أي بيئة عمل. هذه الفجوة تشير إلى ضرورة دمج هذه المهارات في المنهج الدراسي، ربما من خلال مشاريع جماعية، أو تدريب على التواصل. وأكد النتائج من دراسة سابقة على ضرورة تحديث المناهج باستمرار لمواكبة احتياجات سوق العمل، بالإضافة لأهمية تعزيز التدريب العملي والشراكات مع الجهات الحكومية، وحاجة الخريجين للمهارات الشخصية كالتواصل وحل المشكلات. (العتايرة، ف.، العلي، خ.، 2023)

#### 3-4 تقييم فعالية برنامج التدريب الحالي في تلبية احتياجات السوق

تشير مستويات الرضا المعتدلة من كلا الجانبين - الخريجين وأصحاب العمل - إلى أن البرنامج التدريبي "مناسب" ولكنه ليس "مثاليًا". هذا يعني أن المعهد لا يحتاج إلى تفكيك البرنامج بالكامل، بل يجب أن يركز على التحسينات الاستراتيجية. التحدي يكمن في تحديد نقاط القوة التي ستحقق أكبر تأثير على جاهزية الخريجين ورضا أصحاب العمل، مما يدفع النسب المتوقعة إلى ما هو أبعد من النطاق المعتدل الحالي.

إن هذا الوضع "المناسب" ولكنه ليس الأمثل "له دلالات مهمة لتخصيص الموارد. فبدلاً من إجراء تغييرات واسعة وغير مركزة، يمكن للمعهد توجيه الموارد إلى مجالات محددة وعالية التأثير التي تم تحديدها في النتائج التفصيلية، مثل التدريب على التقنيات الحديثة، وتطوير الوحدات العملية، ودمج المهارات الشخصية. هذا يسمح بتحقيق تحسينات كبيرة بكفاءة وفعالية، مما يعزز من جودة البرنامج بشكل عام ويضمن تلبية احتياجات وزارة الأوقاف بشكل أفضل.

حيث كشفت دراسة سابقة أجراها (العبدلي، 2020) حول تقييم برامج تدريبية في قطاع حكومي، عن نتائج متطابقة مع ما ورد في التقرير. حيث أشارت نتائج الدراسة إلى أن البرامج التدريبية القائمة كانت "مقبولة وجيدة إلى حد ما" لكنها "لم تبلغ مستوى التميز والجودة المتوقعة". وأوصت الدراسة بعدم الحاجة إلى إلغاء أو إعادة هيكلة البرامج بالكامل، بل التركيز على التطوير الاستراتيجي والتحسين المستهدف في مجالات محددة ذات أولوية وأثر كبير، مثل دمج التكنولوجيا الحديثة وتعزيز الجانب التطبيقي العملي، حيث هذا التوجه يضمن تحقيق استفادة أفضل من الموارد ورفع مستوى كفاءة وفعالية البرنامج بشكل عام.

#### 4-4 التحديات والفرص لتعزيز التعاون بين المعهد والوزارة

تشير الفجوات المهارية وتحديات التوظيف التي تم تحديدها بشكل مباشر إلى نقص في التعاون الفعال بين المعهد العالي للطاقة ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية. وقد أشارت التوقعات الأولية للدراسة إلى "ضعف التعاون بين المعاهد التدريبية والجهات الحكومية".

إن هذا الضعف في التعاون هو سبب جذري للعديد من المشكلات المحددة. فبدون تغذية راجعة مباشرة ومستمرة من وزارة الأوقاف، لا يمكن للمعهد تكييف مناهجه بشكل فعال مع الاحتياجات المتطورة أو توفير الجانب العملي ذي الصلة. هذا يؤدي إلى خريجين غير "جاهزين للعمل" بالكامل في سياق وزارة الأوقاف المحدد. وبالتالي، فإن إنشاء آليات تعاون رسمية ومنظمة ومستمرة ليس مجرد فرصة، بل هو ضرورة استراتيجية. يمكن أن يشمل ذلك لجائاً

مشتركة، وتقنيات منتظمة للاحتياجات، ومرافق تدريب مشتركة، أو حتى وحدات متخصصة يتم تطويرها بالاشتراك. هذا النوع من المشاركة الاستباقية يحول العلاقة من نموذج المورد-المستهلك السلبي إلى شراكة نشطة في تطوير القوى العاملة، مما يعود بالنفع على كلا الطرفين .

أكدت دراسة سابقة أجراها (المطيري، ٢٠٢٢) حول معوقات شراكة المؤسسات التعليمية مع القطاع الحكومي على وجود "ضعف واضح في آليات التنسيق والتعاون" بين الجهة التدريبية والجهة المستفيدة، مما أدى إلى فجوة بين المهارات المُقدّمة في البرامج التدريبية والمهارات المطلوبة فعلياً في سوق العمل. وأشارت الدراسة إلى أن غياب التغذية الراجعة المنظمة والمباشرة من قبل الوزارة المعنية يمنع تطوير المناهج بما يتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة، كما أوصت بإنشاء لجان مشتركة وتقييم دوري للاحتياجات لتحويل العلاقة من نموذج تقليدي إلى شراكة استراتيجية فاعلة تنتج خريجين مؤهلين بشكل أفضل وقادرين على تلبية متطلبات سوق العمل.

## 5. التوصيات

بناءً على النتائج والتحليلات المفصلة لهذه الدراسة، تقدم التوصيات التالية بهدف تعزيز مواءمة مخرجات برنامج صيانة أجهزة تبريد وتكييف الهواء بالمعهد العالي للطاقة مع متطلبات سوق العمل في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية .

### 5-1 تطوير المناهج وتحديثها

#### التوصية 1: دمج التقنيات المتقدمة

يجب مراجعة المنهج الدراسي لتضمين وحدات شاملة حول أنظمة التكييف والتهوية والتبريد الذكية، وأنظمة إدارة المباني، وتقنيات كفاءة الطاقة، وتطبيقات الطاقة المتجددة في هذا المجال. فقد أكدت نسبة بلغت 60% من ممثلي وزارة الأوقاف على الحاجة الماسة لهذه المهارات، مع إشارة 60% منهم إلى دمج أنظمة إدارة المباني على وجه التحديد. إن هذه الفجوة في المهارات الحديثة هي فجوة حرجية ومتنامية، وتشير إلى تقادم المناهج في هذه المجالات. لذا، فإن تحديث المحتوى التعليمي في هذه الجوانب سيضمن أن الخريجين مجهزون للتعامل مع أحدث التطورات التكنولوجية في مرافق الوزارة .

#### التوصية 2: تعزيز التدريب العملي

يجب زيادة المكون العملي للبرنامج، مع ضمان توفير خبرة عملية مكثفة باستخدام المعدات الحديثة وسيناريوهات العمل الواقعية. فقد أشار 63% من الخريجين إلى أن المقررات النظرية تحتاج إلى تطبيق عملي أكبر ، بينما ذكر 60% من أصحاب العمل أن "نقص الخبرة العملية" يمثل فجوة محورية رئيسية. إن التدريب العملي الحالي إما غير كافٍ كمياً أو نوعياً، ولا يتماشى مع المتطلبات التشغيلية الفعلية. لذلك، يجب على المعهد توفير المزيد من ساعات التدريب العملي، وتحديث المعدات في المختبرات، وتضمين تمارين تحاكي تحديات العمل الحقيقية في وزارة الأوقاف .

### التوصية 3: تبسيط وتحسين محتوى المقررات

يجب مراجعة المنهج الدراسي لتحديد وإزالة المواد المتداخلة أو المكررة ، وإدخال الموضوعات الأساسية المفقودة التي حددها الخريجون. فقد أشار 55% من الخريجين إلى تداخل المحتوى، بينما ذكر 61% منهم وجود مهارات أساسية مفقودة. إن وجود مقررات متداخلة يشير إلى عدم كفاءة في استخدام الوقت والموارد، بينما تساهم المقررات المفقودة مباشرة في سد الفجوات المهنية. لذا، ينبغي للجان المناهج في المعهد تبسيط المحتوى، وتحديد الثغرات المعرفية، وإعادة تصميم المقررات الصعبة لضمان تجربة تعليمية أكثر كفاءة وشمولية .

### 2-5 استراتيجيات تعزيز التدريب العملي والشركات الصناعية

#### التوصية 4: برامج تدريب مهني

يجب إنشاء برامج تدريب داخلي أو تدريب مهني منظمة وإلزامية داخل وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية والجهات الحكومية الأخرى ذات الصلة. فقد أشار 40% من ممثلي الوزارة إلى نقص المهارات المتخصصة لبيئتهم التشغيلية الفريدة كتحدي في التوظيف ، بينما ذكر 60% منهم نقص الخبرة العملية. إن الخريجين يفتقرون إلى التعرض المباشر لبيئات العمل الفعلية، خاصة في السياق المحدد لوزارة الأوقاف. هذا التدريب سيوفر للخريجين تعرضًا مباشرًا لبيئات العمل الحقيقية والبروتوكولات التشغيلية المحددة للوزارة، مما يعالج فجوة نقص الخبرة بشكل مباشر .

#### التوصية 5: مبادرات تدريب مشتركة

يجب تطوير وحدات تدريبية أو ورش عمل بالتعاون مع وزارة الأوقاف، مع التركيز على المعدات الخاصة بالوزارة، وبروتوكولات الصيانة، ومعايير السلامة. فقد أشار 60% من ممثلي الوزارة إلى صعوبات في توجيه الخريجين الجدد بعد التوظيف بسبب الحاجة لتدريب علاجي مكثف. إن هذا يشير إلى أن التدريب الحالي لا يعد الخريجين بشكل كافٍ للواقع التشغيلي المحدد للوزارة. يمكن أن يتم تقديم هذه الوحدات من قبل خبراء من الوزارة أو أعضاء هيئة التدريس في المعهد، مما يقلل من عبء التدريب بعد التوظيف على الوزارة ويضمن جاهزية الخريجين للعمل فور التحاقهم .

### 3-5 مقترحات لبرامج التطوير المهني المستمر للخريجين

#### التوصية 6: دورات تدريبية متخصصة بعد التخرج

يجب على المعهد تقديم دورات قصيرة متخصصة أو ورش عمل للخريجين، مع التركيز بشكل خاص على التقنيات الجديدة مثل الأنظمة الذكية، إنترنت الأشياء في أنظمة التدفئة والتبريد وتكييف الهواء وتقنيات التشخيص المتقدمة. فقد أشارت التوصيات الأولية للدراسة إلى إنشاء برامج تدريب مستمرة للخريجين لرفع جاهزيتهم المهنية. إن التكنولوجيا تتطور بسرعة، والتدريب الأولي يمكن أن يصبح قديمًا. هذه الدورات ستضمن بقاء مهارات الخريجين محدثة طوال حياتهم المهنية، مما يعزز من قدراتهم التنافسية وفعاليتهم في سوق العمل المتغير .

#### 4-5 تعزيز آليات الاتصال والتعاون

التوصية 7: إنشاء لجنة استشارية مشتركة

يجب تشكيل لجنة دائمة تضم ممثلين من المعهد العالي للطاقة (لجنة من أعضاء هيئة التدريب) ووزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (مديرين، مشرفين). فقد أشارت التوصيات الأولية إلى ضرورة تعزيز التواصل بين المعهد والوزارات لضمان تطوير البرامج بناءً على الاحتياجات الفعلية. يستجيب هذه اللجنة بانتظام لمراجعة المناهج الدراسية، ومناقشة الاحتياجات المهنية الناشئة، وتسهيل فرص التدريب الداخلي والتوظيف. إن ضعف التعاون الحالي هو سبب جذري للفجوات المهنية وتحديات التوظيف، وهذه اللجنة ستوفر حلقة تغذية راجعة رسمية ومستمرة.

التوصية 8: مسوحات دورية لتقييم الاحتياجات

يجب إجراء مسوحات دورية (كثالث كل سنتين) مع وزارة الأوقاف وأسواق العمل الرئيسيين الآخرين لتقييم متطلباتهم المهنية المتطورة بشكل مستمر وتقديم تغذية راجعة في الوقت المناسب لتعديل المناهج الدراسية. فالمناهج يمكن أن تصبح قديمة إذا لم يتم تقييم الاحتياجات بانتظام. إن احتياجات السوق ديناميكية وتتطلب مراقبة مستمرة. هذا النهج الاستباقي سيضمن أن المعهد قادر على تكييف برامجهم بسرعة وفعالية لتلبية المتطلبات المتغيرة لسوق العمل.

#### 5-5 الآثار المترتبة على السياسات

التوصية 9: تمويل المعدات الحديثة

يجب الدعوة إلى زيادة التمويل لاقتناء وصيانة أحدث معدات التدريب في مجال التكييف والتبريد، والتي تعكس التقنيات المستخدمة في المنشآت الحكومية الحديثة. إن المعدات القديمة تحد من قدرة الطلاب على اكتساب الخبرة العملية اللازمة للتعامل مع الأنظمة المعاصرة.

التوصية 10: تحفيز مشاركة القطاع الصناعي.

يجب وضع سياسات تحفز الجهات الحكومية، بما في ذلك وزارة الأوقاف، على المشاركة بنشاط في برامج التدريب المهني من خلال توفير فرص التدريب الداخلي، وتقديم المحاضرات من قبل الخبراء، وتقديم المدخلات في تطوير المناهج الدراسية. هذا سيعزز من الشراكة بين التعليم وسوق العمل ويضمن أن المخرجات التعليمية تلبي الاحتياجات الفعلية.



## 6. مقترحات للبحث المستقبلي

لتعميق الفهم وتعزيز الأثر المستقبلي لهذه الدراسة، يُقترح إجراء البحوث المستقبلية التالية :

- 1- دراسات طويلة: تتبع المسار المهني للخريجين على المدى الطويل وتقييم الأثر المستمر للتغيرات في المناهج الدراسية على أدائهم وتقديمهم المهني .
- 2- توسيع نطاق الدراسة: توسيع نطاق الدراسة ليشمل عينة أكبر من الجهات الحكومية الأخرى أو حتى القطاع الخاص، لتقييم قابلية تعميم النتائج وتحديد الاحتياجات المهنية على نطاق أوسع في سوق العمل .
- 3- تحليل التكلفة والعائد: إجراء تحليل مفصل للتكلفة والعائد لتطبيق التوصيات المقترحة لتغيير المناهج الدراسية والشركات الصناعية، لتقييم جدواها الاقتصادية وتأثيرها على المدى الطويل .

## 7. المراجع

- 1- العوضي، م. (2023)، أثر إشراك سوق العمل الكويتي في تطوير الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب -دراسة لتطوير مناهج قسم الأهل الميكانيكية، مجلة العلوم التربوية والنفسية (JEPS)، 7(22)، 38-50.
- 2- غيث، ف. (2023)، كفاءة الطاقة لأنظمة التكييف التقليدية في ظل تغير المناخ. مجلة علوم الهندسة وتكنولوجيا المعلومات (JESIT)، 7(1)، 94-10.
- 3- تقي، علي، وآخرون. (2011)، القدرة الاستيعابية والكفاءة الانتاجية للمعهد العالي للطاقة والملاحة الجوية وتوافقها مع حاجات سوق العمل والتنمية في دولة الكويت، المجلة التربوية (31).
- 4- أبوخليل، م.، الزعبي، ن. (2023)، دراسة تحليلية لواقع مواءمة مخرجات التعليم العالي الكويتي لمتطلبات سوق العمل و خطط التنمية، مجلة كلية التربية - جامعة الإسكندرية، 33(3)، 51-73.
- 5- المنتدى الاقتصادي العالمي. (2023)، تقرير سنة 2023 عن مستقبل الوظائف، سويسرا.
- 6- السعدون، ع. (2022)، تقييم كفاءة خريجي المعاهد التقنية في قطاع الصيانة والخدمات الفنية، مجلة الهندسة والتكنولوجيا، 15(3)، 23-45.
- 7- الهيثي، ف. (2023)، كفاءة أنظمة التكييف المركزي في ظل تغير المناخ ونظم كفاءة الطاقة، الكويت، الهيئة العامة للتعليم الصناعي والتدريب.
- 8- الفارسي، س. (2021)، تحديات توظيف خريجي الكليات التقنية في سوق العمل العماني، مجلة الدراسات التربوية، 28(4)، 89-105.
- 9- الرقمة، ر. (2023)، دراسة تحليلية لواقع مواءمة مخرجات التعليم العالي الفني لمتطلبات سوق العمل وخطط التنمية، مصر، جامعة دمياط.
- 10- الغامدي، م. (2018)، تحليل فجوة المهارات بين مخرجات الكليات التقنية ومتطلبات سوق العمل الصناعي في المملكة العربية السعودية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية، 30(2)، 45-67.
- 11- العبدالجليل، أ. (2020)، تقييم أثر برامج التدريب الميداني على جاهزية خريجي كليات الهندسة للتكيف مع متطلبات سوق العمل: دراسة ميدانية على الخريجين في الأردن، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 16(1)، 123-145.
- 12- العتايه، ف. والعلي، خ. (2023). مواءمة المخرجات التعليمية مع متطلبات سوق العمل في القطاع الحكومي. مجلة الدراسات التربوية، 45(2)، 112-130.
- 13- العبدلي، م. (2020). تقويم البرامج التدريبية في وزارة الأوقاف في ضوء احتياجات سوق العمل. مجلة البحوث التربوية، 45(2)، 184-211.
- 14- المطيري، خ. (2022). معوقات الشراكة بين المعاهد العليا والوزارات في تطوير البرامج التدريبية: دراسة حالة. مجلة الدراسات التربوية والإدارية، 15(3)، 97-120.