

## معوقات التدريب وأثرها على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة

### (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي نموذجاً) - دولة الكويت

#### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى معوقات التدريب وأثرها على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت واستخدمت الباحثة أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة فقد بلغت عينة الدراسة (51) وهم جميع المدربين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي بدولة الكويت، وقامت الباحثة بإعداد استبانة تدول حول معوقات التدريب وأثرها على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة حيث تكونت الاستبانة من محورين رئيسيين هما (معوقات التدريب، ومعايير الجودة الشاملة) وتكون محور معوقات التدريب من (3) أبعاد، وأظهرت النتائج أن أفراد عينة الدراسة يوافقون بدرجة عالية على معوقات تتعلق بكل من (الاحتياجات التدريبية، وأهداف البرامج التدريبية) في حين جاءت الموافقة على التخطيط للبرامج التدريبية بدرجة متوسطة، كما أن هناك موافقة من افراد عينة الدراسة على معايير الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، ووجود أثر سلبي ذو دلالة احصائية لكل من ( الاحتياجات التدريبية، تخطيط البرامج التدريبية، أهداف البرامج التدريبية) وأوصت الدراسة بضرورة توفير مبالغ مالية مخصصة للبرامج التدريبية وكذلك تواصل هيئة التدريب مع الادارة العليا لتحسين البرامج التدريبية، وأيضاً ضرورة مشاركة الادارة العليا للمستويات الادارية المختلفة في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

#### Abstract

The study aimed to identify the training obstacles and their impact on the degree of application of comprehensive quality standards in the Public Authority for Applied Education in the State of Kuwait. The researcher used the descriptive analytical approach. 51) They are all trainers in the Public Authority for Applied Education in the State of Kuwait, and the researcher prepared a questionnaire about training obstacles and their impact on the degree of application of comprehensive quality standards, where the questionnaire consisted of two main axes They are (training obstacles, and comprehensive quality standards) and the focus of training obstacles is from (3) dimensions, and the results showed that the study sample members agree with a high degree on the obstacles related to each of (training needs, and the objectives of training programs), while the approval of planning training programs came with a degree Medium, and there is agreement from the study sample on the comprehensive quality standards in a moderate degree, and the presence of a negative impact with a statistical significance for each of (training needs, planning training programs, objectives of training programs). With senior management to improve training programs, as well as the need for senior management of different administrative levels to participate in their future directions and aspirations

## الفصل الأول

### الاطار العام للدراسة

#### مقدمة

يعتبر التدريب أحد العوامل الهامة التي تساهم في تحسين وتطوير المورد البشري من خلال صقل المعارف والمهارات والعلوم وتنمية القدرات المختلفة من أجل رفع مستوى الأداء عند العاملين، حيث أن المؤسسات التي لا تضع جل اهتمامها في التدريب والبرامج التدريبية سوف تواجه الكثير من المشاكل والصعوبات بسبب التغيرات السريعة التي تكون داخل المؤسسة وخارجها. كما ويعتبر التدريب أداة استراتيجية لا غنى عنها للأداء الفردي والمؤسسي الفعّال، وبالتالي، تتفق المنظمات الأموال عليه بثقة لأنه سيكسبها ميزة تنافسية في عالم الأعمال ومع ذلك، حتى تتمكن أية منظمة من تحقيق الأهداف المعلنة وأهدافها في هذا العالم التنافسي، يجب التأكيد بشدة على التدريب الكافي والملائم للموظفين، ومن المتوقع أن تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية لموظفيها وتصمم برامج التدريب التي ستساعد على الاستفادة المثلى من القوى العاملة (Kennedy et al, 2009).

#### مشكلة الدراسة:

تواجه المؤسسات في كثير من الأحيان تحديات جديدة قد تؤثر على بقاءها من عدمه في عالم المنظمات الذي لا يترك مجالاً إلا لمن يطور أداءه باستمرار، وهذه التحديات قد تكون نتيجة التغيرات المستمرة والمتسارعة في مختلف المجالات التي تطرأ على حياة المؤسسات سواءً في بيئتها الداخلية أو الخارجية، مما يفرض على المنظمات إيجاد الطرق المناسبة لتطوير أداءها من خلال تحقيق الجودة على المستوى الفردي والمؤسسة بشكل عام. وعلى ضوء ما تقدم يمكن صياغة مشكلة هذه الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

"ما أثر معوقات التدريب على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة (الهيئة العامة للتعليم التطبيقي نموذجاً - دولة الكويت)؟"

#### وينبثق عن السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما معوقات التدريب لدى العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي؟
2. ما مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي؟
3. هل تؤثر معوقات التدريب على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي؟

#### أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات الحديثة والمهمة في العملية التنظيمية ولها أثر بالغ الأهمية على الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، وتظهر الأهمية من خلال الأهمية العلمية والعملية:

## 1. الأهمية العلمية:

تكمن أهمية الدراسة في أنها تتناول أحد الموضوعات الهامة وتساهم تنمية وتطوير الموظفين ولها أثر بالغ الأهمية على المنظمات وهي معوقات التدريب وأثرها على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

## 2. الأهمية العملية:

العمل على تزويد الإدارة وصناع القرار في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت بتوصيات ومقترحات فعالة وموثقة ومستمدة من الدراسة الميداني من شأنها ان تعمل تحسين التميز المؤسسي.

### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- التعرف على معوقات التدريب وأثرها على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة.
- 2- تحديد درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
- 3- التعرف إلى أثر معوقات التدريب على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

### فروض الدراسة:

اختبر الدراسة فرضية رئيسية تفرعت منها فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الرئيسية: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية لمعوقات التدريب على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

### الفرضيات الفرعية:

1. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى رئيسي ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتياجات التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
2. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى رئيسي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
3. لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى رئيسي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأهداف البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

### مصطلحات الدراسة:

التدريب: مجموعة الأنشطة أو العمليات التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحديث الأثر أو الآثار المطلوبة فيه (حسونة، 2011م).

الجودة الشاملة: هي مجموعة المعايير والسمات التي يجب توافرها في النظام التعليمي بكافة أبعاده من مدخلات وعمليات ومخرجات التي من شأنها اشراك المتعلم في العملية التعليمية بكل طاقاته وإمكاناته لتحقيق الأهداف

التربوية المنشودة التي تضمن نمواً شاملاً للمتعلمين في ضوء الاستثمار الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة (المقيد، 2006: 77).

## الفصل الثاني

### الاطار النظري والدراسات السابقة

#### أولاً: الإطار النظري

##### المبحث الأول: التدريب ومعوقاته

يعتبر التدريب أداة استراتيجية لا غنى عنها للأداء الفردي والمؤسسي الفعال، وبالتالي، تتفق المنظمات الأموال عليه بثقة لأنه سيكسبها ميزة تنافسية في عالم الأعمال ومع ذلك، حتى تتمكن أية منظمة من تحقيق الأهداف المعلنة وأهدافها في هذا العالم التنافسي، يجب التأكيد بشدة على التدريب الكافي والملائم للموظفين. من المتوقع أن تحدد المنظمة الاحتياجات التدريبية لموظفيها وتصمم برامج التدريب التي ستساعد على الاستفادة المثلى من القوى العاملة (Kennedy et al 2009).

#### مفهوم التدريب:

عُرف (Kulkarni & Pallavi, 2013) أنه التطوير المنهجي للمعارف والمهارات والمواقف المطلوبة من قبل الفرد لأداء مهمة معينة أو وظيفة بشكل كفاء.

وهو عملية مستمرة تستهدف تغيير سلوك الفرد أو المجموعة، وفق أهداف واضحة، وجهد مخطط لمجموعة من العمليات حصيلتها زيادة وتحسين قابليات (الفرد، أو المجموعة) الذهنية والسلوكية والنفسية للمساهمة بفاعلية في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي أهداف التنمية لها. (خليل، 2016: 12)

وعُرف التدريب أنه كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات تنموية أو ادارية تحتاج إليها المؤسسة، أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على ناتج عملهم (عبيد، 2003: 22).

وفي ضوء ما سبق ترى الباحثة بأن التدريب هو زيادة المهارات والمعرفة في مجالات معينة، ووفق أهداف واضحة، بما يزيد من فاعلية الأداء لدى الأفراد ورفع مستوى كفاءتهم.

#### أهمية التدريب:

صنفت (بودهان، 2016: 5-6) أهمية التدريب في ثلاث مستويات ( أهمية التدريب للأفراد العاملين - أهمية التدريب للمنظمة - أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية).

#### أولاً/ أهمية التدريب للأفراد:

يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل، كما يساعدهم في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورها فيها ويطور وينمي العوامل الدافعية للأداء، ويوفر الفرصة أمام الأفراد للتطوير والترقية في العمل.

وترى الباحثة أن التدريب يساعد في التقليل من القلق الناتج عن عدم المعرفة بالعمل وضعف الأداء، ويساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات والتفاعلات بما يحقق الأداء الأمثل.

### ثانياً/ أهمية التدريب للمنظمة:

يعمل على زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق إجراءات العمل، كما ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بالأهداف المنظمة وفي خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

وترى الباحثة أن التدريب يساهم في توضيح السياسات العامة للمنظمة وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات ويؤدي إلى تطوير أساليب القيادة.

### ثالثاً/ أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

يعمل التدريب على تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين، وتطور إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المنظمة، وتنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

وترى الباحثة أن التدريب يعمل على تمتين العلاقات بين الإدارة والأفراد العاملين وتطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين.

### أهداف التدريب:

يُعد التدريب وسيلة لتحقيق غايات ونتائج معينة من أجلها يتم عقد البرامج التدريبية وبذل الجهود المختلفة وفق خطط معدة مسبقاً وتلك النتائج والثمار المرجو الحصول عليها في النهاية هي أهداف التدريب وتتلخص أهداف التدريب كما ذكرها (الصاعدي، 2003: 23) في المساعدة على تحسين مستوى أداء أفراد التنظيم وهذا يؤدي بالتالي إلى رفع الكفاءة الادارية والانتاجية، كذلك تنمية سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو تحقيقه، كما أن التدريب يخلق علاقة ايجابية بين المنظمة وأفرادها مما يؤدي إلى دمج مصالحها في قالب واحد.

وترى الباحثة بأن التدريب يعمل على تنمية المهارات وتنمية الاتجاهات الايجابية في العمل حيث يتم ذلك من خلال تأييد سياسة المنظمة والدفاع عنها والتعاون مع الزملاء وتنمية العمل الجماعي.

### مراحل العملية التدريبية:

يذكر (المصدر، 2010: 32) أن عملية التدريب تمر بالمراحل التالية:

( مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، مرحلة تصميم البرنامج التدريبي، مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، مرحلة تقييم البرنامج التدريبي).

وترى الباحثة أن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية يتم من خلالها تحديد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظيفة معينة، ومرحلة تصميم البرنامج التدريبي يتم تحديد متطلبات البرنامج للشروع في عملية التدريب، وفي مرحلة تنفيذ البرنامج يتم استخدام العديد من الأساليب أما مرحلة التقييم تهدف إلى التأكد من أن التدريب قد حقق الغرض منه.

## أساليب التدريب:

يوجد العديد من أساليب التدريب منها: ( Raheja, 2015 )

(التوجيه، التناوب الوظيفي، تقنية التعليم الوظيفي، التدريب المهني، المحاضرات والمؤتمرات، تدريب الدهليز"القريب من الوظيفية" ، تمارين المحاكاة، التدريب على الحساسية "عن طريق فهم الحساسية الاجتماعية والمرونة" ).  
وتضيف الباحثة الأساليب التالية للتدريب: ( الرحلات الميدانية، والمشروعات التطبيقية، والدراسة الذاتية، والورشات التدريبية).

## معوقات العملية التدريبية:

هناك بعض المعوقات والمشكلات التي تعيق وتعرقل العملية التدريبية وهي: (الطمانى، 2002: 168)

1. عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بالشكل العلمي ويرجع ذلك إلى عدم وعي الإدارة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية وتعجيل تنفيذ البرامج التدريبية.
2. تكرار نفس البرامج التدريبية حيث يتم تكرار الاحتياجات التدريبية بنفس الخطط .
3. أن التدريب لم يف بالاحتياجات التدريبية وذلك لان الاحتياجات التي لم يتم تحديدها لم توضع على شكل أهداف تدريبية محددة بزمن وكم.
4. قصور في البيانات التي يستند إليها التدريب في بعض المؤسسات ويرجع ذلك لعدم الأخذ بالأساليب الحديثة في جمع المعلومات ومعالجتها ونقص وعي مسؤول التدريب بأهمية المعلومات لنجاح التدريب.
5. ضعف انتقال الأثر بحيث يكون إضافة معلومات وليس تنمية قدرات ومهارات وسلوك وأداء الموظف.
6. عدم اهتمام الأفراد بالبرامج التدريبية ويكون ذلك لعدم مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم ولم يسمح لمقترحاتهم وآرائهم.

وترى الباحثة بأن من معوقات التدريب هو حدوث أخطاء في تحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم وجود صلة بين طبيعة العمل والدورة التدريبية المقدمة وهذا ما يؤدي إلى استنزاف الوقت والجهد دون جدوى، وفقدان الموظفين الرغبة في حضور الدورات التدريبية، وذلك لعدة أسباب على رأسها عدم رغبتهم في تطوير مهاراتهم وقدراتهم، والتقدم في السن، وعدم وجود تحفيز من جانب ادارة الشركة فيما يتعلق بعملية التدريب.

## المبحث الثاني: معايير الجودة الشاملة

**الجودة لغة:** جود: الجيد: نقيض الرديء، على فيعل، واصله جيود، فقلبت الواو ياء :لانكسارها ومجاورتها الياء ثم ادغمت الياء الزائدة فيها، والجمع: جياذ وجاد الشيء جودة وجودة؛ أي: صار جيدا، وقد جاد جودة واجاد: اتى بالجيد من القول او الفعل ، ويقال: اجاد فلان في عملة واجود، وجاد عمله (ابن منظور، 2003:135).

محاولات تعريف الجودة لا تزال مستمرة نظراً لتطور المفهوم والادبيات المتعلقة به، فقد تطور مفهوم الجودة ومر بمراحل عديدة منذ نشأته في خمسينات القرن العشرين الي يومنا هذا، لكن يمكن القول ان جميع محاولات التعريف تضمنت دلالة واحدة وهي مقابلة الاحتياجات والتطلعات الحالية والمستقبلية للمستفيدين من المنتج او الخدمة (الشرقاوي، 2003:21).

ويُعرف دعمس (2009:201) الجودة بأنها عملية استيفاء النظام التعليمي للمعايير، والمستويات المتفق عليها لكفاءة النظام، وفاعليته بمختلف عناصره(المدخلات، العمليات، المخرجات، البيئة) بما يحقق أعلى مستوى من القيمة، والكفاءة، والفاعلية، لكل من اهداف النظام، وتوقعات طالبي الخدمة التدريبية أو التعليمية.

ويشير الهوش(2018:185) الى ان الجودة هي عبارة عن جملة من المعايير والخصائص التي ينبغي ان تتوفر في المؤسسة وتلبي احتياجات المجتمع ومتطلباته ورغبات الأفراد وحاجاتهم وتتحقق من خلال الاستخدام الفعال لجميع العناصر المادية والبشرية .

وفي ضوء ما سبق تُعرّف الباحثة الجودة بأنها القدرة على تصميم مستوى معيّن من الخدمة، تقود إلى تحقيق رسالة المؤسسة فهي مدخل إلى تطوير شامل مستمر يشمل كافة مراحل الأداء.

### أهمية معايير الجودة الشاملة:

تأتي أهمية معايير الجودة الشاملة من خلال حرص المؤسسات والشركات على تقديم خدمة مميزة، ويلخص عدد من الباحثين والمختصين أهمية الجودة الشاملة فيما يلي:

- تمكن المنظمة أو المؤسسة من كسب رضا الزبائن وزيادة اقبالهم، وتحفيز الشركات والمؤسسات على البحث عن الأفضل بشكل مستمر.
- تعزز الميزة التنافسية للمؤسسات.
- تقليل الوقت الذي تبذله المؤسسة في قيامها بإنجاز أعمالها، لأن الجودة الشاملة تعمل على تقوية بيئة العمل وتقوم على حسن الاستفادة من الوقت في تحسين الانتاج.(حبيب والفكيكي، 2021: 176).

وترى الباحثة بأن أهمية معايير الجودة الشاملة تكمن في تلبية احتياج الأفراد أو المتعاملين وتحقيق الرضا لديهم، من خلال التعليم والتدريب المستمر وذلك من خلال وضع برامج تدريب تهدف إلى تطوير المهارات وتوفير المعلومات.

### التدريب كأداة لتحقيق الجودة الشاملة:

تسعى الجودة الشاملة كنظام في التدريب إلى انجاز الأعمال التدريبية بكفاءة حيث يقوم هذا النظام على أربعة أسس:

- احساس العاملين في التدريب بهذا النظام وتفاعلهم معه.
- الوصول إلى مشكلة التطبيق الحالية والمتوقعة بسرعة والتعرف على الأسباب. الحقيقية لها.
- الوقاية من حدوث أي مشاكل أثناء العمل.
- التحسين والتطوير الدائم لأساليب العمل سعياً وراء ارضاء العملاء.(الحارثي ومارني، 2019: 201)

وترى الباحثة لتحقيق الجودة الشاملة يجب توفر مجموعة من المكونات أهمها المدخلات حيث أن مدخل نظام الجودة يعتمد على الكفاءة في تحديد الاحتياج التدريبي باستخدام الأساليب الأكثر فاعلية، وكذلك العمليات وتستخدم تلك المدخلات في التعامل مع المكونات لعناصر ادارة العملية التدريبية حيث تشمل الأفراد العاملين في مجال

التدريب، والمواد المستخدمة كمحتوى تدريبي، والأساليب المستخدمة في توصيل المعلومات، أيضاً مكان التدريب يمثل عاملاً مهماً لتحقيق الهدف المطلوب ومكان التدريب أو البيئة نوعان بيئة مادية مجهزة مناسبة وبيئة معنوية وتعني كيفية التعامل مع المتدرب، وأخيراً المخرجات وهي الخدمات التي تذهب إلى تحقيق رضا العملاء وتمثل أيضاً مدخل للنظام من جديد حيث نسعى إلى زيادة رضا العميل.

## ثانياً: الدراسات السابقة

لقد هدف الدراسة الحالي إلى التعرف على معوقات التدريب وأثرها على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي، لهذا الهدف قام الباحثة بالاطلاع على العديد من الدراسات والبحوث السابقة المتعلقة بالموضوع.

### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالتدريب

#### أولاً: الدراسات العربية

1. دراسة (علي ومحمد، 2021) حيث هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التدريب في الأداء الابداعي للعاملين بشركة الكهرباء الأردنية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثل مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الكهرباء الأردنية المساهمة العامة المحدودة في محافظة عمان، والبالغ عددهم (1967) عامل، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة وتم توزيع (100) استبانة على عينة من الشركة، وتوصلت الدراسة إلى أن أبعاد التدريب والأداء الابداعي ذات اثر ايجابي حسب رأي المبحوثين، وهناك علاقة ايجابية بين التدريب بأبعاده المختلفة وبين الأداء الابداعي.

2. دراسة (الزبيدي ومطلق، 2020م) هدفت الدراسة إلى تصميم برامج تدريبية وفق ما تتطلبه المواطنة البيئية، وتم تطبيق الدراسة على العاملين في معهد التدريب المهني التابع لدائرة التخطيط والمتابعة في ديوان امانة بغداد، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن تحديد الاحتياجات التدريبية لمواضيع المواطنة من قبل الدوائر البلدية هي من أهم الامور التي تدفع بتحقيق أهداف المواطنة البيئية، لا يتم الأخذ بنظر الاعتبار رأي الموظفين عند تحديد الاحتياجات التدريبية.

3. دراسة (زواوي و لحشم، 2019) هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين التدريب (متغير مستقل) والأبعاد الثلاثة لتنمية الموارد البشرية(الكفاء، تحسين الأداء، وتنمية المسار الوظيفي)، وتم تطبيق الدراسة على (250) مفردة في مؤسسة البناء المعدني، وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وتمت الدراسة على مؤسسة اقتصادية جزائرية وتم استخدام استبيان كأداة للدراسة، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين التدريب والأبعاد الثلاثة لتنمية الموارد البشرية، كما وتوصلت إلى أن التدريب كأحد مدخلات عملية تنمية الموارد البشرية في المنظمة يُعد أهم وأنجح الوسائل لضمان تطور واستمرار نشاط المورد البشري بالمنظمة.

4. دراسة (عقل، 2018م) هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي، وتم تطبيق الدراسة على الجامعة الإسلامية بغزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية

الطبقية، وتوصلت الدراسة إلى وجود استغلال لموارد الجامعة في تدريب وتأهيل الموظفين من خلال عقد البرامج والدورات المتخصصة التي تنفذها جهات الاختصاص بالجامعة، مع وجود علاقة طردية متوسطة بين تقييم العائد على الاستثمار في التدريب والأداء الوظيفي.

**5. دراسة (غنيم، 2018)** هدفت الدراسة لقياس أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية، وتمثل مجتمع الدراسة في موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني في قطاع غزة والبالغ عددهم (188) موظفاً، وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع (126) استبانة، وبلغ عدد الاستبانات المستردة (114) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليل والاستبانة كأداة للدراسة، وقدم استخدم الباحث برنامج الرزم الاحصائية والمعالجات الاحصائية لتحليل البيانات، وأظهرت الدراسة العديد من النتائج أهمها أن مستوى اجابات المبحوثين حول التدريب ومحاوره كان مرتفعاً وأنه يوجد علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التدريب وجميع محاوره(البرامج، الأهداف، الاحتياجات، طرق التدريب، تقييم التدريب، تنفيذ التدريب) وجودة أداء العاملين.

**6. دراسة (Sopian& Kusumayadi,2021)** هدفت الدراسة إلى التعرف أثر التدريب على إنتاجية العمل، وتم تطبيق الدراسة على موظفي إدارة الإطفاء في منطقة بيما في إندونيسيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة.

وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب كان له أثر إيجابي ومعنوي على إنتاجية العمل لموظفي إدارة الإطفاء بمنطقة بيما، تطبق إدارة الإطفاء في منطقة بيما في الواقع طرق التدريب وفقاً للمفاهيم المتفق عليها بحيث يمكن للموظفين المشاركين في التدريب النقاط وفهم المواد المقدمة حتى تزداد مهارات ومعارف الموظفين.

**7. دراسة (Kanapathipillai& Azam,2020)** هدفت الدراسة إلى اكتشاف ما إذا كان التدريب يؤثر على الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي وهما متغيران أساسيان يؤديان إلى بقاء شركة الاتصالات ونموها، وتم تطبيق الدراسة على الموظفين في ثلاث شركات اتصالات كبرى في ماليزيا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لمناسبتة لطبيعة هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، وقد تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة، وتوصلت الدراسة إلى أن التدريب ذو دلالة إحصائية وله علاقة قوية بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، وأن البرامج التدريبية التي يتم إجراؤها في شركات الاتصالات لها علاقة وثيقة بالأداء الوظيفي والرضا الوظيفي للموظفين.

#### المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بالجودة الشاملة

**1. دراسة حبيب والفكيكي (2021)** هدفت الدراسة إلى توضيح الدور الذي تمارسه الجودة الشاملة متمثلة بمتغيراتها ( التزام الإدارة العليا والعاملين لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، التخطيط الاستراتيجي للجودة، التركيز على الزبون، التحسين المستمر، مشاركة العاملين في اتخاذ القرار، تدريب وتأهيل وتشجيع العاملين) في تحقيق الميزة التنافسية وقدم الباحثان مجموعة من الاستنتاجات أهمها أن لإدارة الجودة الشاملة دور مهم في تحقيق الميزة التنافسية ووجود علاقة متداخلة بين الجودة الشاملة والميزة التنافسية.

**2. دراسة الحارثي ومارني (2019)** هدفت الدراسة إلى التعرف لدور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، حيث إن الهدف من التدريب هو نشر الوعي وتمكين العاملين من تطبيق منهجية إدارة الجودة

الشاملة في أعمالهم اليومية وفي علاقاتهم مع العملاء سواء كانوا عملاء داخليين أو عملاء خارجيين، حيث يعتبر التدريب أحد العوامل الأساسية في تطبيق برنامج فلسفة ادارة الجودة الشاملة، وأظهرت الدراسة أهمية الجودة وأدواتها وأساليبها والمهارات اللازمة وأساليب حل المشكلات ووضع القرارات ومبادئ القيادة الفعالية وتحسين مستويات الأداء، وتوصلت الدراسة إلى أنه حتى يتم تطبيق مفهوم ادارة الجودة الشاملة بالشكل الصحيح فإنه يجب تدريب المشاركين بأساليب وأدوات هذا المفهوم الجديد حتى يقوم على أساس سليم وصلب وبالتالي يؤدي إلى النتائج المرغوبة.

3. **دراسة التائب (2016)** هدفت هذه الدراسة للتعرف إلى درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين ولتحقيق هذا الهدف تم تطوير استبانة وتكونت عينة الدراسة من (120) إدارياً أكاديمياً تم اختيارهم بطريقة عشوائية وتم تحليل البيانات المجمعة باستخدام البرنامج الاحصائي sbss، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، و الرتبة العلمية، و الخبرة الإدارية)، ووجود موافقة لدى عينة الدراسة على أن الجامعات الليبية تحقق الجودة الشاملة في مجالات : الثقافة التنظيمية و النمو المهني و الأكاديمي.

4. **دراسة (Sawaluddin, & other , 2013)** هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين ممارسات إدارة الجودة وفق معايير نموذج بالدريج وهي ( القيادة، القوى العاملة، التخطيط الاستراتيجي، والتركيز على العملاء، العمليات، القياس والتحلي ونقل المعرفة) وتأثيرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في إندونيسيا، حيث تم تصميم استبانة التحقق من هذه العلاقة وقد تم جمع البيانات بطريقة المسح الشامل حيث استهدفت الدراسة (135) مشاركاً من قادة ومدراء المؤسسات التعليمية في إندونيسيا، وأظهرت النتائج أن تطبيق ممارسات ادارة الجودة المعتمدة على معايير نموذج بالدريج يؤثر بشكل ايجابي جداً على الأداء العام للمؤسسات التعليمية في اندونيسيا.

## الفصل الثالث

### المنهجية والإجراءات

#### مقدمة:

يعرض هذا المبحث الإجراءات والخطوات المنهجية التي تمت في مجال الدراسة الميدانية، حيث يتناول منهج الدراسة، ومجتمع الدراسة، والعينة التي طبقت عليها الدراسة، إضافةً إلى توضيح الأدوات المستخدمة في الدراسة وخطواتها، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في تحليل البيانات، وفيما يلي تفاصيل ما تقدم.

#### منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة باستخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول دراسة " معوقات التدريب وأثرها على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة "، ويحاول المنهج الوصفي التحليلي أن يقارن ويفسر ويقيم أملاً في التوصل إلى تعميمات ذات معني يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع، وقد تم جمع البيانات من المصادر الثانوية والأولية كما يلي:

- **المصادر الثانوية:** قامت الباحثة باستخدام مصادر البيانات الثانوية في معالجة الإطار النظري للدراسة من خلال الآتي:
  - الكتب والمراجع العربية والأجنبية التي تناولت موضوع الدراسة.
  - الدوريات والمقالات والدراسات المنشورة وأطروحات الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة.
  - التقارير والنشرات الصادرة عن المؤسسات والمراكز ذات العلاقة.
  - شبكة الانترنت والنسخ الإلكترونية الموجودة على صفحاتها.
- **المصادر الأولية:** وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات الدراسة، وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفريغها وتحليلها الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

### ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي في دولة الكويت، وقام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة والمكون من (51) مدرب.

### ثالثاً: أداة الدراسة

قامت الباحثة بإعداد استبانة تدور حول " معوقات التدريب وأثرها على درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة " حيث تتكون استبانة الدراسة من ثلاثة أقسام وهم على النحو التالي:

القسم الأول: يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي يود الباحث جمعها من أفراد الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

القسم الثاني: البيانات الشخصية، والمتمثلة في: (الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وجود منصب اشرافي).

القسم الثالث: متغيرات الدراسة، ويتكون من محورين رئيسيين، مكونين من 31 فقرة وهي على النحو التالي:

### جدول (1-3) محاور الاستبانة وعدد عباراتها

عدد العبارات	المحور
	المحور الأول " معوقات التدريب "
6	البُعد الأول " معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية "
6	البُعد الثاني " معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية "
6	البُعد الثالث " معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية "
13	المحور الثاني " معايير الجودة الشاملة "
31 عبارة	الاستبانة

### رابعاً: صدق وثبات الاستبانة

#### أولاً: صدق الاستبانة

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما أعدت لقياسه، وقد تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال التالي:

### 1. الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من أعضاء الهيئة التدريسية، وقد طلب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي ينتمي إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور الدراسة، بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبداها المحكمون قام الباحث بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمين.

### 2. صدق الاتساق الداخلي:

للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة.

### الجدول (2-3) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>المحور الأول: معوقات التدريب</b>			
<b>البُعد الأول: معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية.</b>			
1.	تواجه الإدارة العليا مشاكلات مالية تعيق توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريب.	**0.829	0.000
2.	يعزف المدراء على اشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	**0.863	0.000
3.	سياسات التدريب لدى الإدارة العليا غير واضحة.	**0.910	0.000
4.	الاحتياجات التدريبية بالإدارة العليا غير مبنية على أساس واقعي وعلمي.	**0.879	0.000
5.	يصعب تحديد الأداء النموذجي للعاملين بالإدارة العليا.	**0.935	0.000
6.	يحرص أعضاء هيئة التدريب على التواصل المستمر مع الإدارة العليا لتحسين البرامج التدريبية المطروحة لتلبي احتياجاتهم التدريبية.	**0.830	0.000
<b>البُعد الثاني: معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية.</b>			
1.	هناك صعوبة في تحديد الغرض من اعداد البرنامج التدريبي.	**0.899	0.000
2.	يوجد سرعة في تنفيذ البرامج التدريبية.	**0.923	0.000
3.	ندرة الخطط الواضحة للبرامج التدريبية.	**0.835	0.000
4.	قلة اهتمام الادارة العليا بالبرامج التدريبية.	**0.850	0.000
5.	خبرة القائمين على التخطيط للبرامج التدريبية غير كافية.	**0.837	0.000
6.	يوجد اهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.	**0.729	0.000

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية
<b>البُعد الثالث: معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية.</b>			
1.	يصعب تحديد مستويات المتدربين المعرفية المطلوبة.	**0.643	0.000
2.	أهداف البرامج التدريبية غير دقيقة.	**0.680	0.000
3.	لم يتم تغيير الممارسات والسلوكيات لدى المتدربين بعد تلقي البرامج التدريبية.	**0.799	0.000
4.	لا يتم توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة نقاط الضعف للمدربين .	**0.840	0.001
5.	أهداف البرامج التدريبية غير منسجمة مع أهداف الهيئة .	**0.629	0.000
6.	تستند أهداف البرامج التدريبية لمعايير غير واضحة.	**0.588	0.004
<b>المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة.</b>			
1.	توجد لدى الإدارة العليا خطة واضحة حول الجودة الشاملة.	**0.815	0.000
2.	تؤمن الإدارة العليا بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها لتسيير أعمالها.	**0.593	0.000
3.	يتم إشراك العاملين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.	**0.841	0.000
4.	تمتلك الإدارة العليا خطط استراتيجيه وتنفيذية واضحة الأهداف.	**0.624	0.000
5.	تعمل الإدارة العليا جاهدة على أن تكون خدماتها ذات جودة عالية.	**0.765	0.000
6.	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة.	**0.752	0.000
7.	تتظر الإدارة للتحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة.	**0.787	0.000
8.	تهتم الإدارة العليا بمشاركة جميع العاملين في تحسين جودة الأداء.	**0.659	0.000
9.	تهتم الإدارة بالتدريب في جميع المستويات الإدارية على الجودة الشاملة.	**0.917	0.000
10.	تهتم الإدارة العليا بحل المشكلات التي تواجهها.	**0.875	0.000
11.	تشارك الإدارة العليا جميع المستويات الادارية في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.	**0.941	0.000
12.	تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات.	**0.903	0.000
13.	تسعى الإدارة العليا بشكل دائم للحصول على تغذية راجعة من سوق العمل لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم.	**0.656	0.000

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.01$

يتضح من الجدول (3-2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة، ودالة إحصائياً؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، ومناسبتها لقياس ما أُعدت لقياسه.

### 3. الصدق البنائي:

يبين الجدول (3-3) معاملات الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة، والذي يبين أن معاملات الارتباط المبينة دالة إحصائياً.

الجدول (3-3) معامل الارتباط بين معدل كل محور من محاور الدراسة مع المعدل الكلي لفقرات الاستبانة

القيمة الاحتمالية	معامل الارتباط	المحور
المحور الأول " معوقات التدريب "		
0.000	**0.790	البُعد الأول " معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية "
0.000	**0.834	البُعد الثاني " معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية "
0.000	**0.779	البُعد الثالث " معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية "
0.000	**0.761	المحور الثاني " معايير الجودة الشاملة "

\*\* الارتباط دال إحصائياً عند  $\alpha \leq 0.01$

ثانياً: ثبات الاستبانة

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

✓ الثبات بطريقة ألفا - كرونباخ Alpha :

الجدول (3-4) يوضح معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	المحور
المحور الأول " معوقات التدريب "		
0.814	6	البُعد الأول " معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية "
0.835	6	البُعد الثاني " معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية "
0.818	6	البُعد الثالث " معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية "
0.871	13	المحور الثاني " معايير الجودة الشاملة "
<b>0.891</b>	<b>31 عبارة</b>	<b>جميع فقرات الاستبانة</b>

يتضح من الجدول (3-4) أن معامل الثبات العام عالٍ حيث بلغ (0.891)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

خامساً: التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة

يستخدم الإحصائيون نوعين من الاختبارات الإحصائية لاختبار الفرضيات، النوع الأول الاختبارات المعلمية (Parametric Tests) والنوع الثاني الاختبارات اللامعلمية (Non) Parametric Tests ( ويشترط لاستخدام الاختبارات المعلمية شرط التوزيع الطبيعي للبيانات المراد إجراء الاختبارات الإحصائية عليها، بينما تستخدم الاختبارات اللامعلمية كبديل للاختبارات المعلمية في حال عدم تحقق شرط التوزيع الطبيعي للبيانات ولكن ذلك

يكون فقط في حال العينات الصغيرة التي يقل حجمها عن (30) مفردة، بينما العينات التي تساوي أو يزيد حجمها عن (30) مفردة يمكن التخلي عن شرط التوزيع الطبيعي، وذلك وفقاً لما تقره نظرية النزعة المركزية (ربيع، 2007 م)، وفي هذه الدراسة سيتم استخدام الاختبارات المعلمية وفقاً للسبب الذي تم ذكره دون اللجوء للتحقق من شرط التوزيع الطبيعي للبيانات.

#### سادساً: إجراءات تطبيق الدراسة

1. قامت الباحثة بإعداد استبانة الدراسة.
2. تم التأكد من مدى صلاحية الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة.
3. وزعت الاستبانة على أفراد الدراسة والبالغ عددهم 51 مفردة.
4. تم تفريغ البيانات من خلال برنامج التحليل الإحصائي SPSS وتحليلها.

#### سابعاً: الأساليب الإحصائية

قامت الباحثة بتفريغ وتحليل الاستبانة من خلال برنامج التحليل الإحصائي Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)، وقد تم استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1. إحصاءات وصفية منها: النسبة المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي.
2. معامل ارتباط بيرسون (Person Correlation Coefficient): لقياس صدق فقرات الاستبانة، ولمعرفة العلاقة بين المتغيرات.
3. اختبار معامل ثبات ألفا كرونباخ لمعرفة ثبات أداة الدراسة.
4. تحليل الانحدار الخطي البسيط، لاختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع، وإيجاد معادلة تربط بينهما.

### الفصل الرابع

#### تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

##### مقدمة

يهدف هذا المبحث إلى تحقيق أهداف الدراسة، ومن أجل ذلك قامت الباحثة بجمع البيانات اللازمة من خلال أداة الدراسة "الاستبانة"، وتم تفريغها وتحليلها إحصائياً، وإجراء الاختبارات اللازمة التي تم التفصيل لها في الفصل السابق، وقد استخدم الباحث برنامج (SPSS)، في تحليل البيانات، وذلك للتوصل لنتائج الدراسة.

##### أولاً: خصائص عينة الدراسة:

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة وفقاً ل(الجنس، المؤهل العلمي، المسمى الوظيفي، وجود منصب اشرافي).

### 1. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس:

جدول (1-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب نوع الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
27.5	14	ذكر
72.5	37	انثى
%100	51	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (1-4) أن (27.5%) من أفراد عينة الدراسة ذكور، بينما شكل الإناث ما نسبته (72.5%) من عينة الدراسة.

### 2. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي:

جدول (2-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
56.9	29	بكالوريوس
23.5	12	ماجستير
19.6	10	دكتوراه
%100	51	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (2-4) أن نسبة (56.9%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (بكالوريوس)، وأن (23.5%) من أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي (ماجستير)، بينما (19.6%) مؤهلهم العلمي (دكتوراه).

### 3. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي:

جدول (3-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

النسبة	التكرار	المسمى الوظيفي
17.6	9	مدرب ( أ )
9.8	5	مدرب ( ب )
27.5	14	مدرب متخصص(ج)
31.4	16	مدرب متخصص(ب)
13.7	7	مدرب متخصص(أ)
%100	51	المجموع

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4-3) أن نسبة (17.6%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدرّب (أ))، وأن (9.8%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدرّب (ب))، وأن (27.5%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدرّب متخصص(ج))، وأن (31.4%) من أفراد عينة الدراسة مساهم الوظيفي (مدرّب متخصص(ب))، بينما (13.7%) مساهم الوظيفي (مدرّب متخصص(أ)).

#### 4. توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وجود منصب اشرافي:

جدول (4-4) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب وجود منصب اشرافي

النسبة	التكرار	وجود منصب اشرافي
13.7	7	نعم
86.3	44	لا
<b>100%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>

تبين من خلال النتائج الموضحة في جدول (4-4) أن نسبة (13.7%) من أفراد عينة الدراسة لديهم منصب اشرافي، في حين أن (86.3%) ليس لديهم منصب اشرافي.

#### ثانياً: تحليل محاور الدراسة

وقد اعتمد الباحث على المقياس الذي طوره كل Mayer and Allen, 1990 من لتفسير النتائج. من أجل تفسير النتائج تم اعتماد المقياس التالي لحساب المتوسط المرجح، كما هو موضح في جدول (4-5).

جدول (4-5) تقسيم فئات مقياس ليكرت الخماسي (حدود متوسطات الاستجابات)

التقدير	الوزن النسبي	المتوسط المرجح
منخفضة جداً	من 20% - 36%	أقل من 1 - 1.80
منخفضة	من 36% - 52%	أكبر من 1.80 - 2.60
متوسطة	من 52% - 68%	أكبر من 2.60 - 3.40
مرتفعة	من 68% - 84%	أكبر من 3.40 - 4.20
مرتفعة جداً	من 84% - 100%	أكبر من 4.20 - 5.00

وقام الباحث بإجراء تحليل لمحاور الدراسة، لمعرفة واقع هذه المحاور عند مجتمع الدراسة، ويمكن توضيح نتائج تحليل محاور الدراسة من خلال التالي:

#### 1. المحور الأول: معوقات التدريب.

##### ✓ نتائج تحليل البعد الأول: معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البعد والدرجة الكلية للبُعد، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.58، والانحراف المعياري يساوي 0.70، والوزن النسبي يساوي 71.50%، وهذا

يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية بدرجة عالية، والنتائج موضحة في جدول (4-6):

**جدول (4-6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للبُعد الأول وفقراته**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1	تواجه الإدارة العليا مشكلات مالية تعيق توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريب	3.88	1.14	77.6
2	يعزف المدراء على اشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.	3.39	1.1	67.8
3	سياسات التدريب لدى الإدارة العليا غير واضحة.	3.73	1.27	74.6
4	الاحتياجات التدريبية بالإدارة العليا غير مبنية على أساس واقعي وعلمي.	3.49	1.08	69.8
5	يصعب تحديد الأداء النموذجي للعاملين بالإدارة العليا.	3.67	1.07	73.4
6	يحرص أعضاء هيئة التدريب على التواصل المستمر مع الإدارة العليا لتحسين البرامج التدريبية المطروحة لتلبي احتياجاتهم التدريبية.	3.29	1.19	65.8
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.58</b>	<b>0.70</b>	<b>71.50%</b>

يتضح من الجدول (4-6) ان الفقرة الأولى (تواجه الإدارة العليا مشكلات مالية تعيق توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريب) هي أهم فقرات هذا المحور حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 77.60%، وأن أقل فقرة هي الفقرة الثانية (يحرص أعضاء هيئة التدريب على التواصل المستمر مع الإدارة العليا لتحسين البرامج التدريبية المطروحة لتلبي احتياجاتهم التدريبية) بوزن 65.80% وبناءً على الوزن النسبي للمحور ككل الذي وصل الي 71.50% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة عالية على معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزبيدي ومطلق، 2020)، ودراسة (زواوي ولحشم، 2019)، ودراسة (غنيم، 2018).  
✓ **نتائج تحليل البُعد الثاني: معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية.**

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية للبُعد، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.39، والانحراف المعياري يساوي 0.71، والوزن النسبي يساوي 67.71%، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية بدرجة متوسطة، والنتائج موضحة في جدول (4-7):

**جدول (4-7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للبُعد الثاني وفقراته**

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1	هناك صعوبة في تحديد الغرض من اعداد البرنامج التدريبي.	3.37	1.04	67.4

53.8	1.03	2.69	يوجد سرعة في تنفيذ البرامج التدريبية.	2
70.6	1.07	3.53	ندرة الخطط الواضحة للبرامج التدريبية.	3
67.8	1.15	3.39	قلة اهتمام الادارة العليا بالبرامج التدريبية.	4
71.8	1.1	3.59	خبرة القائمين على التخطيط للبرامج التدريبية غير كافية.	5
75	1.07	3.75	يوجد اهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.	6
<b>67.71%</b>	<b>0.71</b>	<b>3.39</b>	<b>الدرجة الكلية</b>	

يتضح من الجدول (4-7) ان الفقرة السادسة (يوجد اهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية) هي أهم فقرات هذا المحور حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 75%، وأن أقل فقرة هي الفقرة الثانية (يوجد سرعة في تنفيذ البرامج التدريبية) بوزن 53.80% وبناءً على الوزن النسبي للمحور ككل الذي وصل الي 67.71% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (غنيم، 2018)، ودراسة (Sopian & Kusumayadi, 2021).

#### ✓ نتائج تحليل البُعد الثالث: معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات البُعد والدرجة الكلية للبُعد، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.51، والانحراف المعياري يساوي 0.96، والوزن النسبي يساوي 70.26%، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية بدرجة عالية، والنتائج موضحة في جدول (4-8):

#### جدول (4-8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للبُعد الثالث وفقراته

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1	يصعب تحديد مستويات المتدربين المعرفية المطلوبة.	3.67	1.11	73.4
2	أهداف البرامج التدريبية غير دقيقة.	3.57	1.1	71.4
3	لم يتم تغيير الممارسات والسلوكيات لدى المتدربين بعد تلقي البرامج التدريبية.	3.59	1.02	71.8
4	لا يتم توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة نقاط الضعف للمدربين .	3.78	1.19	75.6
5	أهداف البرامج التدريبية غير منسجمة مع أهداف الهيئة .	3.08	1.16	61.6
6	تستند أهداف البرامج التدريبية لمعايير غير واضحة.	3.39	1.2	67.8
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.51</b>	<b>0.96</b>	<b>70.26%</b>

يتضح من الجدول (4-8) ان الفقرة الرابعة (لا يتم توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة نقاط الضعف للمدربين) هي أهم فقرات هذا المحور حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 75.6%، وأن أقل فقرة هي الفقرة الخامسة (أهداف البرامج التدريبية غير منسجمة مع أهداف الهيئة) بوزن 61.60% وبناءً على الوزن النسبي للمحور ككل الذي وصل الي 70.26% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة عالية على معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الزبيدي ومطلق، 2020)، ودراسة (Kanapathipillai & Azam, 2020).

## 2. نتائج تحليل المحور الثاني: معايير الجودة الشاملة.

للتعرف على استجابات أفراد عينة الدراسة حول معايير الجودة الشاملة، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور، حيث تبين أن المتوسط الحسابي لجميع الفقرات يساوي 3.13، والانحراف المعياري يساوي 0.83، والوزن النسبي يساوي 62.59%، وهذا يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على معايير الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، والنتائج موضحة في جدول (4-9):

### جدول (4-9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للمحور الثاني وفقراته

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %
1	توجد لدى الإدارة العليا خطة واضحة حول الجودة الشاملة.	3.31	0.99	66.2
2	تؤمن الإدارة العليا بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها لتسيير أعمالها.	3.24	1.03	64.8
3	يتم إشراك العاملين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.	3.1	1.06	62
4	تمتلك الإدارة العليا خطط استراتيجية وتنفيذية واضحة الأهداف.	3	1.08	60
5	تعمل الإدارة العليا جاهدة على أن تكون خدماتها ذات جودة عالية.	3.18	1.11	63.6
6	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة.	3.45	0.99	69
7	تتظر الإدارة للتحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة.	3.39	0.96	67.8
8	تهتم الإدارة العليا بمشاركة جميع العاملين في تحسين جودة الأداء.	3	1.04	60
9	تهتم الإدارة بالتدريب في جميع المستويات الإدارية على الجودة الشاملة.	3.14	1.11	62.8
10	تهتم الإدارة العليا بحل المشكلات التي تواجهها.	3.06	1.09	61.2
11	تشارك الإدارة العليا جميع المستويات الادارية في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.	2.84	1.07	56.8
12	تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات.	2.84	1.08	56.8
13	تسعى الإدارة العليا بشكل دائم للحصول على تغذية راجعة من سوق العمل لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم.	3.14	1.11	62.8
	<b>الدرجة الكلية</b>	<b>3.13</b>	<b>0.83</b>	<b>62.59%</b>

يتضح من الجدول (4-9) ان الفقرة السادسة (تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة) هي أهم فقرات هذا المحور حيث حصلت على أعلى وزن نسبي 69%، وأن أقل فقرة هي الفقرة الحادية عشر (تشارك الإدارة العليا جميع المستويات الادارية في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية) بوزن 56.8% وبناءً على الوزن النسبي للمحور ككل الذي وصل الي 62.59% فإنه يتبين أن أفراد العينة المفحوصة يوافقون بدرجة متوسطة على معايير الجودة الشاملة.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (التائب، 2016)، ودراسة (Sawaluddin, & other, 2013).

ثالثاً: اختبار الفرضيات:

1. الفرضية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى رئيسي ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتياجات

التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك أثر ذو دلالة إحصائية للاحتياجات التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وإيجاد معادلة تربط بينهما، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4-11): يوضح أثر للاحتياجات التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	$R^2$ للنموذج
الثابت	5.742	11.977	0.000	30.814**	0.386
الاحتياجات التدريبية	-0.731	-5.551	0.000		

تبين من جدول (4-11) أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (الاحتياجات التدريبية) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، ويوضح الجدول أيضاً قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.386 مما يعني أن الاحتياجات التدريبية يؤثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة بنسبة 38.6% والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتياجات التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

$$\text{معايير الجودة الشاملة} = 5.742 - (0.731 * \text{الاحتياجات التدريبية})$$

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي ومارني، 2019) حيث أكدت الدراسة أن للتدريب بأبعاده المختلف دور كبير ومهم في تحقيق الجودة الشاملة.

2. الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى رئيسي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط البرامج

التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لتخطيط البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وإيجاد معادلة تربط بينهما، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (4-11): يوضح أثر تخطيط البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة**

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	$R^2$ للنموذج
الثابت	5.702	13.016	0.000	35.955**	0.423
تخطيط البرامج التدريبية	-0.760	-5.996	0.000		

تبين من جدول (4-11) أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (تخطيط البرامج التدريبية) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، ويوضح الجدول أيضاً قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً، ونلاحظ أن قيمة معامل التحديد تساوي 0.423 مما يعني أن تخطيط البرامج التدريبية يؤثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة بنسبة 42.3% والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

$$\text{معايير الجودة الشاملة} = 5.702 - (0.760 * \text{تخطيط البرامج التدريبية})$$

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي ومارني، 2019)، بوجود أثر لتخطيط البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

3. الفرضية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى رئيسي ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأهداف البرامج

التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

للتعرف على ما إذا كانت هنالك أثر ذو دلالة إحصائية لأهداف البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي تم استخدام نموذج الانحدار الخطي البسيط، وإيجاد معادلة تربط بينهما، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

**جدول (4-11): يوضح أثر أهداف البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة**

المتغير	قيمة المعامل	قيمة T	القيمة الاحتمالية	قيمة اختبار F للنموذج	$R^2$ للنموذج
الثابت	4.915	13.681	0.000	26.502**	0.351
أهداف البرامج التدريبية	-0.508	-5.148	0.000		

تبين من جدول (4-11) أن القيمة الاحتمالية للمتغير المستقل (أهداف البرامج التدريبية) تساوي (0.000) وهي أقل من 0.05، ويوضح الجدول أيضاً قيمة (اختبار F) حيث يلاحظ أنها دالة احصائياً، ونلاحظ أن قيمة معامل

التحديد تساوي 0.351 مما يعني أن أهداف البرامج التدريبية يؤثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة بنسبة 35.1% والنسبة المتبقية تعود لمتغيرات أخرى غير مدرجة في النموذج، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل البديلة القائلة بوجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأهداف البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

**معايير الجودة الشاملة = 4.915 - (0.508 \* أهداف البرامج التدريبية)**

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحارثي ومارني، 2019)، بوجود أثر لأهداف البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة.

### **النتائج والتوصيات:**

#### **أولاً: النتائج**

1. موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية بدرجة عالية، بوزن نسبي 71.50%.
2. موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية بدرجة متوسطة، بوزن نسبي 67.71%.
3. موافقة أفراد عينة الدراسة على معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية بدرجة عالية، بوزن نسبي 70.26%.
4. موافقة أفراد عينة الدراسة على معايير الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، بوزن نسبي 62.59%.
5. يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) للاحتياجات التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
6. يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتخطيط البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.
7. يوجد أثر سلبي ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لأهداف البرامج التدريبية على تطبيق معايير الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي.

#### **ثانياً: التوصيات**

- بناءً على ما توصلت إليه الدراسة من النتائج المذكورة أعلاه يمكن إعطاء التوصيات التالية:
- توفير مبالغ مالية مخصصة للبرامج التدريبية التي تستهدف أعضاء هيئة التدريب.
  - تواصل هيئة التدريب مع الإدارة العليا لتحسين البرامج التدريبية المطروحة.
  - الاهتمام بجودة ونوعية برامج التدريب المقدمة وعدم الاهتمام بالكم دون الكيف.
  - ضرورة السرعة في تنفيذ الاحتياجات التدريبية.
  - توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة نقاط الضعف لدى المدربين.
  - ضرورة أن تكون أهداف البرامج التدريبية منسجمة مع أهداف الهيئة.
  - ضرورة مشاركة الإدارة العليا للمستويات الإدارية المختلفة في توجيهاتها وتطلعاتها المستقبلية.

## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المصادر:

1. القرآن الكريم

2. السنة النبوية

ثانياً: المراجع باللغة العربية:

1. ابن منظور(2003): لسان العرب، دار صادر النشر والتوزيع، المجلد التاسع، والمجلد الثالث، بيروت.
2. التائب، الهاشمي محمد (2016) "درجة تطبيق معايير الجودة الشاملة في الجامعات الليبية من وجهة نظر الإداريين الأكاديميين"، كلية العلوم التربوية والنفسية جامعة عمان العربية، الأردن.
3. دعمس، مصطفى(2009): إدارة الجودة الشاملة في التربية والتعليم، دار غيداء للنشر والتوزيع.
4. الشراوي، مريم، (2003): إدارة المدارس بالجودة الشاملة، ط2، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر.
5. الطماني، حسن أحمد(2002): التدريب مفهومه فعالية بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق والتوزيع، الطبعة الأولى.
6. الهوش، أبو بكر (2018): إدارة الجودة الشاملة في المجالين التعليمي والخدمي، طرابلس، لبنان.

ثالثاً: البحوث والدراسات:

1. خليل، خالد(2016): فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي، دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، أكاديمية الإدارة والسياسة وجامعة الأقصى، غزة.
2. الصاعدي، سامر(2003): دور برامج التدريب على رأس العمل في تنمية برامج العاملين في الدفاع المدني(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.
3. غنيم، محمد عبد الهادي. (2018): أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية (دراسة قياسية على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني)، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
4. المصدر، أيمن(2010): واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، غزة.
5. بودهان، أمينة(2016): دور التكوين في تحسين أداء العاملين، مذكرة ماستر، غير منشورة، جامعة قاصدي مرياح- ورقلة، الجزائر.
6. عقل، عبد الله محمد علي. (2018). أثر تقييم العائد على الاستثمار في التدريب على الأداء الوظيفي : دراسة تطبيقية على الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير، ادارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

#### رابعاً: الدوريات العلمية:

1. الزبيدي، غني دحام، ومطلق علي حسين. (2020م): تصميم البرامج التدريبية في ضوء متطلبات المواطنة البيئية- دراسة حالة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، (60)، 39- 68.
2. زواوي، عمر حمزة ولحشم، قسمية. (2019): أثر التدريب في تنمية المورد البشري بمؤسسة البناء المعدني، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 22، العدد1، ص233-252.
3. عبيد، شاهر والجمال، زكريا. (2015): دور التدريب في تنمية مهارات موظفي قطاع الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر موظفيها شركة الاتصالات الفلسطينية أنموذجاً(بالتل)، مجلة كلية فلسطين التقنية للأبحاث والدراسات، العدد الأول، ص 188- 216.
4. علي، الطاهر و محمد، نسرين. (2021): أثر التدريب في الأداء الابداعي للعاملين في شركة الكهرباء الأردنية المساهمة العامة المحدودة، دراسة حالة محافظة العاصمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 25، ص479-494.
5. حبيب، اثمار والفكيكي، علي فرحان. (2021): دور إدارة الجودة الشاملة في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد17، عدد خاص، ص173-187.
6. الحارثي، عبد الكريم ومارني، نور. (2019): دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 12، ص192-225.

#### سادساً: المنشورات:

1. عبيد، عاطف(2003): إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية، المعهد القومي للإدارة العليا، ندوة، 3-4 أكتوبر، القاهرة.

#### سابعاً: المراجع الأجنبية:

1. Kanapathipillai, K., & Azam, S. F. (2020). The impact of employee training programs on job performance and job satisfaction in the telecommunication companies in Malaysia. European Journal of Human Resource Management Studies, 4(3).
2. Kulkarni, Pallavi P. (2013). A literature review on training & development and quality of work life. Researchers World 4.2.
3. Performance; A Case Study of the Judicial Service of Ghana. A thesis Quality innovation prosperity, 42(2), 47-64.
4. Raheja, K. (2015)" Methods of Training and Development", Innovative Journal of Business and Management, Vol. 4, No. 2.

5. Sopian, A., & Kusumayadi, F. (2021). Effectiveness Of Training Programs In Encouraging Work Productivity: A Study Of Bima District Firefighters. *Jambura Science of Management*, 3(1), 13–19.
6. submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science, and Technology, (2009): 1–77.
7. Kennedy, J. 2009. The impact of Training and Development on job Performance; A Case Study of the Judicial Service of Ghana. A thesis submitted to the Institute of Distance Learning, Kwame Nkrumah University of Science, and Technology, p 1–77
8. Sawaluddin, A., Surachman, R., Djumahi, M., & Mintarti Rahayu, D. (2013). Quality management practices of malcolm Baldrige national quality award (MBNQA) studies at college in Southeast Sulawesi, Indonesia. *Int J Bus Manag Invent*, 2(11), 11–25.

## الاستبانة

أولاً: معوقات التدريب:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: معوقات تتعلق بالاحتياجات التدريبية</b>						
1	تواجه الإدارة العليا مشكلات مالية تعيق توفير برامج تدريبية لأعضاء هيئة التدريب .					
2	يعزف المدراء على اشراك العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية.					
3	سياسات التدريب لدى الإدارة العليا غير واضحة.					
4	الاحتياجات التدريبية بالإدارة العليا غير مبنية على أساس واقعي وعلمي.					
5	يصعب تحديد الأداء النموذجي للعاملين بالإدارة العليا.					
6	يحرص أعضاء هيئة التدريب على التواصل المستمر مع الإدارة العليا لتحسين البرامج التدريبية المطروحة لتلبي احتياجاتهم التدريبية.					
<b>البعد الثاني: معوقات تتعلق بتخطيط البرامج التدريبية</b>						
1	هناك صعوبة في تحديد الغرض من اعداد البرنامج التدريبي.					
2	يوجد سرعة في تنفيذ البرامج التدريبية.					
3	ندرة الخطط الواضحة للبرامج التدريبية.					
4	قلة اهتمام الادارة العليا بالبرامج التدريبية.					
5	خبرة القائمين على التخطيط للبرامج التدريبية غير كافية.					
6	يوجد اهتمام بالكم دون الكيف في البرامج التدريبية.					
<b>البعد الثالث: معوقات تتعلق بأهداف البرامج التدريبية</b>						
1	يصعب تحديد مستويات المتدربين المعرفية المطلوبة.					
2	أهداف البرامج التدريبية غير دقيقة.					

					3	لم يتم تغيير الممارسات والسلوكيات لدى المتدربين بعد تلقي البرامج التدريبية.
					4	لا يتم توجيه البرامج التدريبية نحو معالجة نقاط الضعف للمدربين .
					5	أهداف البرامج التدريبية غير منسجمة مع أهداف الهيئة .
					6	تستند أهداف البرامج التدريبية لمعايير غير واضحة.

ثالثاً: معايير الجودة الشاملة:

م	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	توجد لدى الإدارة العليا خطة واضحة حول الجودة الشاملة.					
2	تؤمن الإدارة العليا بأن الجودة هي طريقها وفلسفتها لتسيير أعمالها.					
3	يتم إشراك العاملين في عمليات تصميم وتطوير الخدمة.					
4	تمتلك الإدارة العليا خطط استراتيجية وتنفيذية واضحة الأهداف.					
5	تعمل الإدارة العليا جاهدة على أن تكون خدماتها ذات جودة عالية.					
6	تعمل الإدارة العليا على نشر ثقافة الجودة.					
7	تنظر الإدارة للتحسين المستمر على أنه جزء من متطلبات الجودة.					
8	تهتم الإدارة العليا بمشاركة جميع العاملين في تحسين جودة الأداء.					
9	تهتم الإدارة بالتدريب في جميع المستويات الإدارية على الجودة الشاملة.					
10	تهتم الإدارة العليا بحل المشكلات التي تواجهها.					
11	تشارك الإدارة العليا جميع المستويات الادارية في توجهاتها وتطلعاتها المستقبلية.					
12	تتيح الإدارة للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات.					
13	تسعى الإدارة العليا بشكل دائم للحصول على تغذية راجعة من سوق العمل لتحديد رغباتهم وتوقعاتهم.					