

(إدارة جودة التدريب في مؤسسات التعليم العالي الليبية)

المنظومة المتكاملة -جامعة الزاوية - نموذجاً

د . ناديا أحمد علي .. كلية الآداب جامعة الزاوية -

الإيميل: n.said@zu.edu.ly

ملخص الورقة:

يهتم موضوع البحث في العموم بموضوع جودة التدريب، وإستراتيجيات الريادة والتميز بمؤسسات التعليم العالي، حيث تناولت الورقة دراسة إدارة جودة التدريب في مؤسسات التعليم العالي وتتبع عمل المنظومة المتكاملة - بالتطبيق على جامعة الزاوية، و إبراز درجة الترابط والتكامل بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وبين جودة التدريب ونظم إدارة الجودة الشاملة كمنظومة متكاملة ومتفاعلة لتحقيق مفهوم التدريب الديناميكي الاستثماري، وطرح فكرة التدريب الديناميكي من خلال بعض النماذج التخطيطية التي تضع إطار لمنظومة العمل للوصول إلى تدريب جيد ذي ديناميكية من خلال تحقيق (المرونة والعائد الفعلي).

وسعى البحث للإجابة عن عدد من التساؤلات وهي: ما واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط- التنظيم - التوجيه- الرقابة) داخل مؤسسات التعليم العالي ومساهمتها في جودة التدريب؟ وهل يتم التعامل مع وظائف الإدارة الأساسية ونظم الجودة الشاملة وبرامج التدريب ضمن منظومة متكاملة؟ ما مستوى مساهمة إدارة نظم الجودة الشاملة في تحقيق جودة التدريب؟ من خلال استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) تم استخلاص استنتاجات تبين واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة الجامعية، حيث أشارت التحليلات إلى أن واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية داخل الوحدات التنظيمية المستهدفة يمكن وصفه بمستوى متوسط، كما كانت مساهمتها في تحسين مستوى جودة التدريب محدودة، كما أكدت النتائج إلى أن مستوى جودة العمليات التدريبية بناء على آراء المستجوبين بالوحدات المستهدفة يميل إلى المتوسط، وذلك بالتوافق مع مستوى مرونة البرامج التدريبية وتحقيق العوائد المطلوبة وفقاً لآراء المستجوبين والذي كان ذا مستوى متوسط، وعليه فإن ديناميكية البرامج التدريبية ذات مستوى متوسط كذلك، كما أظهرت النتائج أن مستوى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بناء على آراء المستجوبين بالوحدات

المستهدفة في العموم تقترب من المتوسط، وهذا يؤكد نوع وشكل العلاقة والترابط والتكامل بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - الرقابة) وبين جودة التدريب ونظم إدارة الجودة الشاملة، ولقد أظهرت النتائج أن الترابط جزئي موجب ذو اتجاه طردي، فكلما زاد مستوى الممارسة الجيد لوظائف الإدارة الأساسية زاد مستوى ديناميكية التدريب وجودته، وكلما التزمت المؤسسة الجامعية بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة، زاد مستوى ديناميكية التدريب وجودته.

المقدمة: -

السعي للتميز والحصول على مستوى عالٍ من الأداء، كافة المؤسسات على مختلف أنواعها يدفعها إلى تقديم إنتاجها الملموس والغير ملموس بشكل متطور وسريع وأكثر إرضاء لعملائها، وللوصول إلى ذلك الهدف اتجهت هذه المؤسسات إلى تغيير كافة الطرق والأساليب والنظم والمفاهيم التقليدية إلى طرق وأساليب ومفاهيم حديثة تحاكي التغيرات السريعة والمستمرة في المتطلبات والمستهدفات ورغبات كافة أطراف التعامل .

ومن بين هذه المفاهيم الحديثة بل وأكثرها شمولية هو مفهوم الجودة الشاملة (TQM) وارتباطها بجميع العمليات والوظائف داخل المؤسسات المختلفة، وقد أكدت معظم الدراسات على أن تطبيق نظم ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة في المنظمة (المؤسسة) هو الملاذ الوحيد والوسيلة الأنجع للتحقيق والتنمية المستدامة، وما تضمنه من استمرار ونمو وتوسع وتميز في أداء المؤسسات .

ولا تُستثنى مؤسسات التعليم بجميع أنواعها من ضرورة التزامها بتفعيل متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتضمن تحقيق التميز والتنافسية لمخرجاتها، ومن ثم تحقيق المزايا التنافسية في خدماتها العلمية والتعليمية، وبذلك سارت نحو خلق التكامل بين كافة عناصر النظم المختلفة (الإدارية - والعلمية - والتعليمية) من خلال اعتماد إدارة الجودة الشاملة (المجرب، وآخرون، 2018، ص6-10)

كما أن ارتباط مفهوم إدارة الجودة الشاملة بأهداف التحسين والتغيير والتطوير والتنمية التي تسعى جميع المؤسسات لتحقيقها لضمان البقاء والاستمرار والتنافس والتميز، يحتم على هذه المؤسسات تقييم وتغيير واستهداف كافة المجالات والجوانب وعناصرها وعملياتها بالتحسين والتطوير لتواكب برامج الجودة الشاملة ومتطلباتها .

لذا أصبحت الضرورة ملحة لدعم برامج الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم عامة، والتعليم العالي

خاصة الجانب التدريبي واحتياجاته ومستهدفاته وعناصره، وقد أكدت العديد من الدراسات أن التدريب هو أحد الجوانب المسؤولة بشكل مباشر عن توفر المهارات والقدرات والكوادر اللازمة لضمان تطبيق مفهوم الجودة الشاملة. (ساسي، 2014، ص163-168)

وتؤكد العديد من الدراسات الارتباط الوثيق بين الجودة والتدريب، حيث يدعم ويكمل كل منهما الآخر، إذ نجد أن التدريب يسهم في التحسين المستمر في قدرات وكفاءات وخبرة الموارد البشرية، مما يترتب عليه تحسين مستويات الأداء و رفع مستويات الفاعلية، كذلك هي الجودة الشاملة تهتم في توجهاتها بمجال التدريب وخلق القيمة الأدائية للموارد البشرية من خلال جعلها أكثر قدرة على الابتكار والتميز والإبداع (عليان، 2018، ص378-380).

الإشكالية: يمكن تلخيص الفكرة التي تدور حولها الورقة في السؤال الرئيسي التالي:

(هل يؤثر واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط- التنظيم - التوجيه- الرقابة)، ونظم الجودة، داخل مؤسسات التعليم العالي، على جودة التدريب بالنظر لها كمنظومة متكاملة ومتفاعلة لتحقيق مفهوم التدريب الديناميكي؟) ويتفرع من ذلك السؤال مجموعة التساؤلات التالية:

1- ما واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (التخطيط- التنظيم - التوجيه- الرقابة) داخل مؤسسات التعليم العالي ومساهمتها في جودة التدريب؟

2- هل يتم التعامل مع وظائف الإدارة الأساسية ونظم الجودة الشاملة وبرامج التدريب ضمن منظومة متكاملة؟

3- ما مستوى مساهمة إدارة نظم الجودة الشاملة في تحقيق جودة التدريب؟

أهداف الورقة:

1- التعرف على واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في مؤسسات التعليم العالي ومساهمتها في دعم جودة التدريب.

2- التعرف على مستوى التكامل بين وظائف الإدارة وجودة التدريب ضمن مفهوم (التدريب الديناميكي والاستثماري).

3- معرفة مدى مساهمة نظم إدارة الجودة الشاملة في تعزيز جودة التدريب في مؤسسات التعليم العالي.

أهمية الورقة:

1- المساعدة في إبراز دور ممارسة وظائف الإدارة من خلال أفكارها الحديثة لدعم برامج التدريب وضمان جودتها .

2- تعزيز فكرة التكامل بين وظائف الإدارة الأساسية و تحقيق الديناميكية في برامج التدريب .

3- التأكيد على تطبيق متطلبات الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي، لضمان تحقيق العائد منها.

منهجية البحث: تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لوصف الواقع مع تحليل بعض المؤشرات التي يتم التوصل لها من خلال أدوات جمع البيانات التي تم اعتمادها وذلك باستخدام بعض الاختبارات الإحصائية المتعارف عليها في العلوم الإنسانية .

أدوات جمع البيانات والمعلومات:

تم الاعتماد على استمارة الاستبانة كأداة أساسية لاستقصاء رأي الأفراد المستهدفين، من خلال عدد من المحاور التي تتضمن مجموعة من الفقرات لتغطية تساؤلات وأهداف البحث .

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من بعض الإدارات في جامعة الزاوية ذات الصلة بموضوع البحث والمؤثرة في القرارات الخاصة بالتدريب وجودته، وهم يمثلون الكادر الإداري في هذه الوحدات كما مبينة في الجدول أدناه، وقد بلغ إجمالي عدد أفراد هذه الوحدات التنظيمية 51 بناء على البيانات التي تم أخذها من إدارة شؤون الموظفين بالإدارة العامة للجامعة، حيث تم استهداف كافة أفراد المجتمع المحدد للدراسة من خلال توزيع استمارة الاستبانة المعدة لهذا الغرض .

جدول رقم (1) يوضح الوحدات التنظيمية المكونة لمجتمع البحث، وعدد أفراد التابعين لكل وحدة

ر.	الوحدة التنظيمية المستهدفة	عدد الأفراد في الوحدة التنظيمية
1	إدارة أعضاء هيئة التدريس	11
2	إدارة التخطيط	9
3	الشؤون الإدارية	17
4	إدارة الجودة	4
5	إدارة التدريب	5
6	مركز التعليم الالكتروني	5
	الإجمالي	51

المبحث الأول: مفاهيم حول وظائف الإدارة والتدريب والجودة:-

1.1- ما هي وظائف الإدارة الأساسية: كثير من الناس من حولنا يعمل في مجال بعيد عن مجال تخصصه، أو يمارس عملا إداريا في مجال تخصصه، وهم غير دارسين لتخصص وعلوم الإدارة، معتمدين في ذلك على خبرتهم وتجارب سابقة، ويكون لهم إنجازات ومستويات أداء وإنتاجيات عالية، وهذا يعزز جانب الفن في الإدارة، غير أن الإلمام بجانب العلم والتعرف على المفاهيم العلمية للإدارة يزيد من مساحات النجاح لدى هؤلاء في أداء أعمالهم. لذلك لا بد أن يكون لديهم اطلاع عميق على هذه المفاهيم. من هذا المنطلق سيتم طرح بعض المفاهيم التي تخدم إشكالية الورقة وأهميتها.

● **المفهوم العام للإدارة:** الإدارة كمارسة حازت على اهتمام واسع من المتخصصين والغير متخصصين، وحاول كلاهما إعطاءها مفهوما يخدم مجال أعماله، ويضع أسسا تبين ملامح العمل الإداري الذي يمارسه، ومن بين هذه المفاهيم ما جاء به البشير التويرقي في كتابه (الإدارة الفعالة مبادئ وتطبيقات) والذي جاء بعد عرض خليط تاريخي ومعرفي لمفهوم الإدارة حيث عرفها على أنها: (تنسيق الامكانيات المتاحة عن طريق التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة لتحقيق الأهداف) (التويرقي، 1999:ص15).

كما عُرِفَت على أنها: (الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والمتمثلة في الموارد البشرية والمالية، بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الأهداف المحددة، من خلال القيام بمجموعة من الوظائف وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ممارسة كفاءة) (سليم، 2010:ص 3).

● **وظائف الإدارة الأساسية:** وهي الوظائف التي يقوم بها المدير لضمان إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين كما يجب، وتحقيق الأهداف المرسومة، وهي وظائف يتطلب كل منها ممارسة مجموعة من الأنشطة ومهام مرتبطة بكل منها بشرط العمل في صورة نظام متكامل ذي علاقة اعتمادية وتبادلية، وتتمحور هذه الوظائف في [وظيفة التخطيط - وظيفة التنظيم - وظيفة التوجيه - وظيفة الرقابة] (غنية، 2003 ص 36).

وقد أورد المهدي غنية مفاهيم جوهرية لكل وظيفة من هذه الوظائف كما يلي:

■ **وظيفة التخطيط:** تعدّ وظيفة التخطيط نقطة البداية في ممارسات الإدارة وتقوم على التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له .

- **وظيفة التنظيم:** ويعد التنظيم الوظيفة المرتبطة بالتصميم وتنسيق العلاقات والاتصالات والهياكل.
 - **وظيفة التوجيه:** هي الوظيفة المسؤولة عن توفير المناخ الإداري المناسب، ويتم من خلالها حث وتحفيز العاملين في اتجاه تحقيق الأهداف.
 - **وظيفة الرقابة:** وهي عملية التأكد من ما تم التخطيط له قد نفذ بالمستوى المطلوب من خلال التقييس والتصحيح .
- 2.1- مفهوم التدريب:

وردت العديد من التعريفات والمفاهيم ذات المداخل المختلفة للتدريب من قبل الباحثين والمهتمين بهذا المجال في العمل الإداري في المؤسسات على مختلف أنواعها، وفيما يلي عرض لبعض من هذه التعريفات، حيث عرّف معجم أكسفورد التدريب على أنه: عملية نقل الفرد إلى مستوى مرغوب فيه من الكفاءة سواء بالتعلم أو الممارسة، وعرف على أنه: الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهارتها وقدراتها، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء، كما ركزت الجمعية الأمريكية لتعليم الكبار على المدخل السلوكي للتدريب على أنه محاولات تأثيرية في الأشخاص بقصد إعادة تشكيل سلوكهم في نواح متخصصة (ساسي، مرجع سابق، ص167). وقد عرف صورية التدريب على أنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد تجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء العمل بشكل يختلف عنه قبل التدريب (صورية، 2014، ص8).

ونلاحظ من خلال التنوع في المفاهيم السابقة أن بعضها ركز على كفاءات الأداء للفرد المتدرب، ومنها ما ركز على الكيفية التي تتم بها العملية التدريبية، وبعضها سلط الضوء على الجانب التأثري لعملية التدريب في سلوك الأفراد، والبعض أكد على ضرورة وجود فروقات سلوكية لدى المتدربين قبل وبعد التدريب.

3.1- الجودة وإدارة الجودة الشاملة:

1.3.1- مفهوم الجودة: توافقت كل الآراء حول أن مفهوم الجودة يتمحور في أفعال التحسين والتطوير المستمر للحصول والمحافظة على مسارات الميزة التنافسية وما تحققه من إيفاءات اتجاه العملاء، وما يتطلبه من إمكانيات لإنجاز تلك الأفعال (السلمي، 1992: ص155).

وعلى ذلك يمكن القول: إن الجودة طموح وإمكانيات، وللتحقق ذلك الطموح لابد أن يكون ذلك

التحسين والتطوير شامل كل جزء من العمليات والوظائف والمستويات، وهذا ما يضمن توفير الأساليب والأدوات لتحقيق الوضع التنافسي المطلوب، من خلال هذا الطرح ارتبط مفهوم الجودة بمفهوم الشمولية في تنفيذ التحسين والتطوير للوصول إلى الشمولية في التميز والتنافس والرضا.

2.3.1- **الجودة الشاملة:** تعددت التوجهات فيما يتعلق بطرح مفهوم الجودة الشاملة، ولعل أقرب هذه التوجهات لأفكار هذه الورقة ما أورده (غربي) حول مفهوم الجودة الشاملة على أنها مجموعة المعايير والإجراءات التي تهدف إلى تحقيق أقصى درجة من أهداف المؤسسة والتحسين المتواصل في الأداء والمنتج وفقا للأغراض المطلوبة بأفضل الطرق ومستوى أقل في الجهد والتكلفة (مصباح، 2018: ص123)، ويستوجب ذلك إدارة الإمكانيات للوصول للطموحات، وهذا ما يعبر عنه بمفهوم إدارة الجودة الشاملة .

3.3.1- **إدارة الجودة الشاملة:** وهو مفهوم يربط بين عناصر التحسين ونتائجه وعناصر ومفاهيم ووظائف إدارية كأساس لتحقيق مستويات ايجابية في الأداء تعكس ذلك التحسين. حيث يؤكد الباحثون في هذا الجانب على أن الإدارة الشاملة للجودة نظام متكامل للإدارة بكافة الأنشطة والعناصر والعمليات. (أمين حسن، 1995، ص32)، وإدارة الجودة الشاملة عبارة عن مجموعة من التنظيمات الإستراتيجية طويلة المدى تساعد إدارة المؤسسة على توفير مبادرات تحسين مستمرة من خلال التكامل بين الوظائف والعمليات الإدارية. (قطيم، 2013: ص12)

2- الجودة في التدريب:

1.2- **مرتكزات التدريب الجيد:** يشهد مجال التدريب والتنمية المؤسسية توسعا في المفاهيم المرتبطة به، وفتح آفاق تكامل جديدة مع عدد من الجوانب والعناصر الإدارية المختلفة سواء على مستوى المؤسسة أو المجتمع. وجاء هذا التكامل والتوسع انعكاسا لأهمية التدريب والفوائد التي تسعى المؤسسة لتحقيقها على صعيد الأداء التنظيمي، والأداء الفردي، والأداء المجتمعي. (زازل الصورية، 2014، ص40-44)، ولضمان تحقيق هذه الفوائد لابد أن تقوم العملية التدريبية على عدد من المرتكزات العلمية والعملية وأهمها:

1.1.2- **تحديد مبادئ أساسية للعمل التدريبي:** وهذه المبادئ لابد أن تكون نابعة من مقتضيات البيئة الخارجية والداخلية، كما يجب أن يتم مراعاتها في كافة مراحل وعناصر العملية التدريبية ومن

أهم هذه المبادئ (الشرعية -التخطيط -الاستمرارية - التدرج - المرونة - الإشباع الفعلي). (زازل الصورية، 2014، ص30)

2.1.2- الأساليب المبتكرة المحققة للريادة: إن الأساليب التدريبية تتنوع وتختلف وفقا لطبيعة عناصر العملية التدريبية ومجالاتها، وقد أكد الباحثون على عدم وجود أسلوب مثالي واحد وثابت يصلح للتدريب في كل الظروف والبرامج التدريبية، غير أنه ومن الضروري أن يتم اختيار الأسلوب المناسب الذي تتوفر فيه مجموعة من الشروط وهي: (يضمن التنوع للمتدرب - مراعاة الأهداف - يراعي مستويات المتدربين - يمكن من إجراء التقييم والتقييم - يعتمد على الدمج بين عدد من الأساليب التقليدية والحديثة) (ساسي، مرجع سابق ص180-182).

3.1.2- الاتصال والتواصل: إن عملية الاتصال والتواصل بين أطراف العملية التدريبية من أهم مرتكزات التدريب الجيد، وهي حيثية مهمة تتحدد ضمن حيثيات الأساليب التدريبية حيث إن الأسلوب المختار لا بد أن يضمن حدوث التفاعل المطلوب في عملية الاتصال بين المدرب والمتدرب في حدود البيئة المحيطة وذلك قبل وأثناء وبعد البرنامج التدريبي، ومن زاوية أخرى يعدّ الاتصال والتفاعل مع باقي العمليات الأخرى داخل المؤسسة جوهر الحصول على البيانات والمعلومات التي تبنى عليها إستراتيجية العملية التدريبية عموما (حسن، 1995، ص175-177).

4.1.2- الأدلة المتضمنة للمؤشرات والمعايير: وهذا يتطلب وضع إطار مجتمعي أو وطني شامل لتأكيد جودة التدريب، تؤسس عليها أدلة ذاتية لها مجموعة من المعايير القياسية ذات الصلة بتلك الموضوعات في المؤشرات والمعايير الشاملة، وهو يعد وسيلة لتوحيد التقييم والتحسين وتحديد المستويات المطلوبة في العملية التدريبية (صباح، مرجع سابق، ص21-22).

5.1.2- تحقيق التكامل والتبادل مع الإدارات ووظائفها: يتطلب نجاح أهداف التدريب بشكل متصاعد، التعاطي مع الإدارات المختلفة والتي تعكس وتطبق وظائف الإدارة الأساسية من خلال أنشطتها ومهامها. (عايدة خطاب، 1998 ص524)، والتي تمثل مخرجاتها مدخلات للعملية التدريبية، وتتوقف جودة هذه المدخلات على جودة تلك المخرجات التي لا تتحقق إلا من خلال ضمان جودة تلك الأنشطة والمهام التي تكون الوظائف الأساسية لتلك الإدارات.

عوائد التدريب الجيد: إن أهمية التدريب وأهدافه الإستراتيجية تؤكد على أن التدريب عملية أساسية ومستمرة وأنها ليست مجرد حلا لمشكلة، بل هو وسيلة لاستغلال الفرص والتصدي للتهديدات من خلال تلبية احتياجات الأطراف الداخلية والخارجية عن طريق خلق إضافات أدائية وسلوكية للمجموعات ذات العلاقة، كل ذلك يجعل من التدريب خيارا إستراتيجيا لزيادة قيم الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عن طريق برامج تدريبية مستمرة، وذات فاعلية وعائد حقيقي لذلك الاستثمار، غير أن هاجسا يورق جميع الأطراف ذات العلاقة بعمليات التدريب ألا وهو القيمة المضافة والمحققة من تلك البرامج والعمليات التدريبية، التي تتبناها تلك الأطراف بشكل عام وتحديد مدى الاستفادة والملائمة للمستهدفات، (مهلهل، 2011 ص 6-7-8).

إن تحديد العائد الحقيقي من التدريب يتطلب تعزيز مفهوم المعايرة وذلك من خلال العمل ضمن معايير محددة تمكن من القدرة على قياس مستوى القيمة المضافة وتحديد معدلات التقدم في الأداء، مع تحديد القيمة المادية للمهارات والخبرات التي تم إكسابها للمتدربين من خلال تحليل التكاليف للبرامج التدريبية، من خلال الاعتماد على المعلومات الوصفية والكمية التي تصدر عن الإدارات ذات العلاقة في المؤسسة، وهذا يعزز مفهوم العلاقة الاعتمادية بين التدريب كنشاط أو وظيفة ووظائف الإدارة الأساسية.

3.2- قياس جودة التدريب:

حاول ياسر مهلهل وضع تعريف محدد لجودة التدريب حيث حدد جودة التدريب على أنها (تقديم تدريب يحقق للمتدرب الوصول إلى درجة من الامتياز أو الاستحقاق في إتقان المهارات المطلوبة في سوق العمل) (المهلهل، مرجع سابق ص 6-7).

وبناء على ما تم طرحه فيما يخص جانب عوائد التدريب فإن قياس جودة التدريب يستند على نتائج التحليل والتقييم ومدى وجود معايير حقيقية واضحة معبرة عن وجود تلك العوائد من عدمه، كم يعتمد هذا الجانب على قياس مستوى المدخلات، والعمليات التي تمثل مخرجات الإدارات الأخرى، ومدى قدرة القائمين على العمليات التدريبية على الاستفادة منها للحصول على المخرجات المطلوبة، وتحدد جودة التدريب بمدى ربط العمليات التدريبية وبرامجها بمفهوم إدارة الجودة الشاملة، وإعطاء مستوى اهتمام متساو لكل مراحل تطبيق نظام الجودة على تلك العمليات والبرامج والتي تتلخص في [التخطيط - التنفيذ - التقييم - التحسين].

ويمكن تلخيص بعض العناصر التي يمكن من خلالها تحقيق مستوى قياس فعلي لجودة التدريب:
(مرة، الفار، 2007)

- الخطط والأهداف و الرؤية المحددة (ولا تقتصر على خطط وأهداف البرامج التدريبية فقط).
- دليل التدريب بما يتضمنه من آليات وإجراءات وأساليب .
- معايير كمية ونوعية .
- ضمان الاتصال و التواصل الدائم والفعال مع مختلف الأطراف .
- مقارنة التكاليف والقيم المضافة .
- نتائج التقييم الفعلي للأداء من خلال الإنتاجية .
- مستويات الرضا وإشباع الحاجات .
- التوبيخ والحصر الكمي والنوعي للبيانات والمعلومات ذات العلاقة .

3- الممارسات والوظائف الإدارية وعلاقتها بجودة التدريب:

يعدُّ هذا المبحث لب الموضوع الذي تناقشه الورقة، وسيتم فيه تسليط الضوء على أهمية ممارسات الإدارات ووظائفها في تحقيق جودة التدريب، تشير العديد من المتابعات العلمية للنواحي التنظيمية والإدارية إلى أن التدريب نظام متكامل في علاقاته مع الأنظمة والوظائف الإدارية الأخرى، وأن مستوى جودة التدريب يتوقف على مستوى الإدارة الفعالة والتي تخطط وتنظم وتوجه وتراقب كل العمليات والأنشطة، ولا تدع مجالاً للحدوث إخفاقات على مستوى الرؤى و الموارد و القرارات، أو الهياكل والتنسيق والإجراءات، أو الاتصال والتحفيز، أو الدعم والتصحيح، وهي تمثل عناصر متكاملة لمعايير الأداء العام للمنظمة (الجدائل، 2009ص34الي ص52).

1.3- علاقة وظيفة التخطيط بجودة التدريب: التخطيط وظيفة لها عينان: عينٌ على الماضي وعينٌ على المستقبل، وهي الوظيفة الأولى التي تؤسس لكل الأنشطة والوظائف والعمليات، حيث ترسم الرؤية وتضع الأهداف وتحدد الموارد وتحدد الأساليب والطرق الأنجع للتنفيذ وتحقيق الأهداف، وهذه المهام يجب ألا تستثني عملية التدريب بل التخطيط لعملية التدريب يجب ألا يخرج من حدود ما ترسمه وظيفة التخطيط من أهداف حتى نضمن أن التدريب سيوفر المهارات التي تواكب التغيرات فهو يعد أحد بدائل تحقيقها .

- 2.2- علاقة وظيفة التنظيم بجودة التدريب: التنظيم الوظيفية الإدارية المرتبطة بشكل مباشر بالعنصر البشري، وهو العنصر المستهدف بالعمليات التدريبية، ويكون التنظيم مسؤولاً عن توفير المعلومات اللازمة حول العناصر البشرية في العموم، والمستهدفة بالتدريب على وجه الخصوص فهو يمكن القائمين على عملية التدريب من معرفة كم وخصائص الفئة المستهدفة وطبيعة مهامها ومستوياتها العلمية وتخصصاتها، والمستوى الإداري الذي تنتمي له وعلاقته بالأهداف، وكلما نجحت وظيفة التنظيم في توفير هذه المعلومات بدرجة عالية من الدقة والوضوح والسرعة كلما تأكدت جودة العملية التدريبية.
- 3.3- علاقة وظيفة التوجيه بجودة التدريب: ترتبط وظيفة التوجيه بعناصر ذات بعد إنساني بحث وهي تشمل (الاتصال - القيادة - التحفيز) وكل هذه العناصر لها دور حقيقي في إرساء جودة التدريب، وتزداد أهمية هذه الوظيفة بالنسبة لعملية التدريب لما لها من دور مهم في إظهار التأثير المطلوب في سلوكيات الأفراد وتحفيزهم لتلقي العلوم والمهارات الجديدة، وكذلك تحفيزهم وتشجيعهم على تطبيقها في أدايمهم، ولا ننسى مهام القائد التحولي والذي يطبق مبادئ القيادة التحويلية التي تؤثر في مجالات التدريب بشكل مباشر. (سليمان وآخرون، 2010)
- 4.3- علاقة وظيفة الرقابة بجودة التدريب: الرقابة هي الوظيفة التي تمكن من التأكد من أن الأهداف قد تم إنجازها وتحققت نتائجها وفقاً لما تم التخطيط له، وإذا ما تحققت الأهداف بفاعلية كان مؤشراً على فاعلية البدائل، وإذا كانت العمليات التدريبية ضمن البدائل المنفذة فذلك يؤكد نجاحها وجودتها. (التويرقي، 1999ص25)
- 4.4- ويمكن تلخيص بعض المجالات أو أوجه الترابط بين وظائف الإدارة وجودة التدريب في بعض الممارسات التالية: (شحاته، 1995، ص336)
- تخطيط الموارد البشرية، والذي يعد حجر الزاوية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - وصف وتوصيف الوظائف، والتي تعتمد على التدريب كأحد الطرق لتوفير الكفاءات التي تغطي متطلبات ذلك التوصيف.
 - إعداد الموازنات التقديرية، والتي يكون من ضمن بنودها التحديد والتنبؤ بالاحتياجات المالية المطلوبة لتنفيذ البرامج التدريبية.
 - عمليات الاتصال، والتي تعنى بنقل المعلومات ذات العلاقة بالبرامج التدريبية.
 - برامج التحفيز الداعمة لبرامج التدريب.

ومن زاوية أخرى يعدُّ التدريب أحد أهم الطرق والوسائل المستخدمة لتجديد شباب المؤسسة وإعادة ضخ معارف جديدة من خلال ما يمنحه من مهارات إضافية للمتدربين، والذين بدورهم ينقلونها لحيز التنفيذ من خلال أدائهم لوظائفهم ومهامهم، وهكذا ينعكس مستوى جودة التدريب ومخرجاته على مدخلات وعمليات النظم الإدارية.

4- دور التدريب في الحد من مقاومة الجودة:

تعدُّ ظاهرة مقاومة الجودة من الظواهر السائدة في المؤسسات على مختلف أنواعها، وعلى وجه الخصوص المؤسسات الخدمية نظرا لعدم توفر عنصر الوجودية في المنتج وعلى رأسها المؤسسات التعليمية، والتي قد تعاني من حالات تجمد في السلوك الوظيفي ترجع للعديد من الأسباب لا يتسع المجال لذكرها، وهذا يحول دون تفعيل اتجاهات التحسين والتطوير التي تتمحور حولها مفهوم الجودة، لا سيما وأن ذلك الجمود يحدُّ من روح الإبداع والابتكار في إطار العملية التعليمية والذي يشكل عنصرا أساسيا فيها، ويعد التدريب أحد أهم الطرق لإذابة ذلك الجمود، وصقل القدرات الإبداعية لإثراء العملية التعليمية ودفع عناصرها لتبني أساليب وطرق متجددة تتصف بالديناميكية، ومن بين هذه الأساليب على سبيل الذكر لا الحصر (العصف الذهني - أسلوب دلفي - مجالات الذكاء الاصطناعي) (صورية، مرجع سابق ص34-35) .

وتحدث عمليات التدريب لتعزيز نقاط القوى والتغلب على نقاط الضعف، التي تنتج أساسا من جراء إحداث تغيير ما في البيئة، ومدى إحساس المؤسسة التعليمية على وجه الخصوص بحالات عدم توازن مع تلك البيئة ووجود فجوة بين متطلبات ذلك التوازن وما يتوفر من مهارات وقدرات، الأمر الذي يجعل المؤسسة تدفع بالبرامج التدريبية كجسر لعبور تلك الفجوة والوصول إلى مستوى التوازن المطلوب (ترجمة، العامري، وآخرون، 2001، ص31).

ويرى البعض وجود مبررات حتمية لتطبيق معايير الجودة الشاملة في النظام التعليمي والتي على رأسها، ارتباطها بالإنتاجية، والشمولية، والعالمية، وتحقيق إنجازات حقيقية من وراء تطبيقها، وتقر تلك الآراء بأن تحقيق تلك المعايير يتوقف بشكل مباشر على تحسين المدخلات، والعمليات، والمخرجات، ويلعب التدريب دورا أساسيا في تحسين تلك العناصر. (صقر، 2013، ص8)

وتشير بعض التوجهات الداعمة لتحقيق مفاهيم الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم عامة إلى أن

التدريب المستمر، وتنمية الموارد البشرية يعدّ من المتطلبات الأساسية لتحقيق الجودة الشاملة في هذه المؤسسات، ويؤكد المهتمون على أهمية تدريب الأفراد لضمان مشاركتهم في عمليات التحسين والتطوير، بل يعتبرون التدريب أحد الأدوات الفاعلة المستخدمة ضمن نظم إدارة الجودة. (منال قطيشات، 2021)، بل يرجع كثير منهم المشاكل والأخطاء التي تؤدي إلى فشل برامج إدارة الجودة الشاملة إلى عدم توفير التدريب المناسب من خلال دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر. (عليان، 2018، ص 390-393)

إن الاهتمام بقياس مخرجات التدريب يتطلب تضافر كافة الجهود، وتطبيق الطرق والأساليب المختلفة للقياس، والتي يتم تحديدها ضمن أدلة معدة تدعم الجانب التخطيطي والتنفيذي، وتتضمن المؤشرات والمعايير المرتبطة بالأهداف التدريبية لضمان استمرار التغذية الدائمة والمستمرة خلال النظم النهائية والمرحلية، وهذا يعزز ديناميكية التدريب التي تعد عملية تعدينية للبيانات والمعلومات تظهر في العوائد التي تتولد جراء الحركة المخططة والمنظمة لنظم التدريب بما يوافق ويحقق طموحات نظم الجودة الشاملة، فكلما كان التدريب يلبي تلك المتطلبات وطموحات كان مستوى التعدين مرتفعاً، وهذا مؤشر على مستوى جودته (دليل معايير جودة إدارات ومراكز التدريب -الجمعية السعودية للتدريب، 2009، ص2).

ثالثاً: تحليل و وصف التساؤلات ومعالجة الفروض:

قامت الباحثة بإعداد وتجهيز (51) استمارة وتوزيعها على الأفراد المستهدفين في الوحدات الإدارية المحددة بالجامعة، وقد كانت نتائج الاستجابة لهذه الاستمارات الموزعة كما موضح في الجدول التالي:
جدول رقم (2) يوضح نتائج توزيع وتجميع الاستمارات على الأفراد داخل الوحدات التنظيمية المستهدفة بجامعة الزاوية .

ر.م	الوحدة التنظيمية المستهدفة	عدد الأفراد في الوحدة التنظيمية	الاستمارات الصالحة	الفاقد
1	إدارة أعضاء هيئة التدريس	11	11	0
2	إدارة التخطيط	9	7	2
3	الشؤون الإدارية	17	13	4
4	إدارة الجودة	4	4	0
5	إدارة التدريب	5	5	0
6	مركز التعليم الإلكتروني	5	5	0
	الإجمالي	51	45	6

2- وصف وتحليل خصائص مجتمع البحث:

جدول رقم (3) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا للوحدة التنظيمية

الوحدة التنظيمية	التكرار	النسبة %
إدارة أعضاء هيئة التدريس	11	24
إدارة التخطيط	7	15
الشؤون الإدارية	13	28
إدارة الجودة	4	8
إدارة التدريب	5	11
مركز التعليم الإلكتروني	5	11
الإجمالي	45	%100

جدول رقم (4) توزيعات النسب التكرارية للمستهدفين وفقا لسنوات الخبرة

مدة الخبرة	التكرار	النسبة %
أقل من 3 سنوات	1	22
من 4 إلى 8 سنوات	7	15.6
من 9 إلى 13 سنة	21	46.7
أكثر من 14 سنة	16	35.6
الإجمالي	45	%100

الصدق والثبات:

1.3- التأكد من الصدق الظاهري: قامت الباحثة من التأكد من الصدق الظاهري لأداة البحث، حيث تم عرض الاستمارة على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص، في مجال العلوم الإنسانية والإحصائية، وقد كانت هناك مجموعة من الملاحظات التي تم أخذها بعين الاعتبار من حيث طول الفقرات وعددها وصياغتها، ومن ثم قامت الباحثة بصياغة الاستمارة وتجهيزها للتوزيع بناء على تلك الملاحظات الجوهرية .

2.3- الصدق التمييزي: بعد توزيع الاستمارة وتجميع الردود، ومن أجل ضمان مصداقية تلك الردود، تم إجراء اختبارات الصدق التمييزي لتحديد ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في الردود على المحاور الرئيسية للاستمارة (الوظائف - التدريب - الجودة)، ولإثبات إذا ما كان هناك فروق في الإجابات تم وضع فرضية صفرية للعمل على هذا الاختبار مقتضاها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد المستهدفين بالبحث لكل محور من المحاور، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (5) اختبار الصدق التمييزي للمستهدفين

المحور	قيمة الاختبار المحسوبة (sig)	المقارنة (sig)
وظائف الإدارة الأساسية	.000	0.05
جودة التدريب	.000	0.05
إدارة الجودة الشاملة	.000	0.05

ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة sig كانت أقل من (0.05) لكل المحاور، وهذا يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية في الردود عن فقرات هذه المحاور، وهذا يؤكد صدق الإجابات، ودقة المقياس المستخدم في استقصائها .

3.3- الثبات: من أجل زيادة التأكيد على صدق وثبات الفقرات ومصداقية الإجابات وفقاً لآراء المستجوبين، تم استخدام معامل α وقد كان معامل الثبات للمحاور الثلاثة كما يلي:

الجدول رقم (6) قيمة معامل الثبات للمحاور الأساسية

المحور	قيمة α
وظائف الإدارة الأساسية	.845
جودة التدريب	.890
إدارة الجودة الشاملة	.898

ومن خلال قيم معامل الثبات α نلاحظ أن جميع القيم كانت أكبر من 0.60. وهذا يؤكد ثبات الفقرات وصدق الإجابات الواردة من المستجوبين .

2- اختبار معنوية توزيع البيانات:

لتحديد نوع الاختبارات التي تتناسب مع فقرات الاستبانة والإجابات الواردة عليها من قبل المستهدفين، تم اختبار توزيع البيانات من خلال مقياس الالتواء والتفرطح وقد جاءت نتائج هذه الاختبارات للمحاور الثلاثة كما يلي:

الجدول رقم (7) اختبار توزيع البيانات لمحور وظائف الإدارة الأساسية

الانحرافات المعيارية	قيمة اختبار محور وظائف الإدارة الأساسية
0.890	35.244
0.354	0.090
0.695	-0.760
أكبر من 0.05	0.200

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الالتواء أقل من الواحد الصحيح وهو التواء موجب يميل قليلاً نحو اليمين، وهو يدل على التوزيع الطبيعي، وهذا ما تؤكدده قيمة (قيمة المعنوية sin) في الجدول السابق.

الجدول رقم (8) اختبار توزيع البيانات لمحور جودة التدريب

الانحرافات المعيارية	قيمة اختبار محور التدريب	
1.299	50.711	المتوسط
0.354	0.214	الالتواء
0.695	0.498-	التفرطح
أكبر من 0.05	0.200	قيمة المعنوية sin

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الالتواء أقل من الواحد الصحيح وهو التواء موجب يميل قليلاً نحو اليمين، وهو يدل على التوزيع طبيعي، وهذا ما تؤكدته قيمة (قيمة المعنوية sin) في الجدول السابق.

الجدول رقم (9) اختبار توزيع البيانات لمحور إدارة الجودة الشاملة

الانحرافات المعيارية	قيمة اختبار إدارة الجودة الشاملة	
0.922	28.666	المتوسط
0.354	0.019	الالتواء
0.695	0.384-	التفرطح
أكبر من 0.05	0.200	قيمة المعنوية sin

نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة الالتواء أقل من الواحد الصحيح وهو التواء موجب يميل قليلاً نحو اليمين، وهو يدل على التوزيع طبيعي، وهذا ما تؤكدته قيمة (قيمة المعنوية sin) في الجدول السابق. وبناءً على اختبار اعتدالية البيانات وتوزيعها والذي أشار إلى أن التوزيع طبيعي لكافة الإجابات عن فقرات المحاور الثلاثة التي تتكون منها الاستمارة، ونظر أن المجتمع البحث واحد ويتصف بالتجانس والتوزيع طبيعي فإن الاختبار المناسب الذي يجب استخدامه لمعالجة فرضيات البحث والإجابة عن تساؤلاته هو (اختبار (T) لعينة واحدة).

3- معالجة الفرضيات:

1.5- الفرضية الأولى: تم صياغة هذه الفرضية على النحو التالي (واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في الوحدات التنظيمية ذات العلاقة بمجال التدريب منخفض يؤدي إلى تدني مستوى جودة مخرجات التدريب).

ولاختبار هذه الفرضية والإجابة عن التساؤلات المرتبطة بها تم استخدام اختبار المتوسطات للفقرات التي تصف مستوى ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في كل وحدة تنظيمية من الوحدات التي تم دراستها وهي تمثل عدد (20) فقرة موزعة على (4) وظائف إدارية حيث يكون لكل وظيفة (5) فقرات وهذا مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (10) اختبار المتوسطات للفقرات الخاصة بممارسة وظائف الإدارة الأساسية

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	ر.م
.447	1.73	يتم تطبيق مراحل محددة لتحديد الأهداف الخاصة بالوحدة التنظيمية	1خ
.588	1.51	للجامعة رؤية محددة معتمدة معممة على الإدارات والكيانات	2خ
.617	1.60	العمل يسير وفقا لخطة إستراتيجية للجامعة	3خ
.581	1.80	تتضمن الخطة الإستراتيجية موازنات تقديرية تشمل كل الأنشطة	4خ
.668	1.91	أهداف المؤسسة واضحة وممكنة التنفيذ من كافة الأطراف المعنية	5خ
.698	1.57	الصلاحيات والمسؤوليات واضحة ضمن الهيكل والوظائف المكونة له	6ن
.490	1.37	تعتمد الجامعة في تسكين وظائفها على ملاك وظيفي معتمد ومعهم	7ن
.447	1.73	يتم أخذ الأهداف والرؤية كأساس لتحديد الاحتياجات من الكوادر الوظيفية والعلمية	8ن
.570	1.64	تشارك الوحدة التنظيمية التي تتبعها في وضع الخطة الإستراتيجية	9ن
.608	1.75	توجد برامج مستمرة ومتنوعة لتطوير وتنمية الموارد البشرية	10ن
.548	1.48	يتم العمل بروح الفريق في أداء المهام	11و
.660	1.80	التعليمات والأدوار يتم شرحها وتوضيحها بما يضمن تنفيذها دون عراقيل	12و
.556	1.68	يتم تبادل المعلومات بين كافة الإدارات بشكل سلس والاجتماعات محفزة وبناءة	13و
.660	1.86	وسائل نقل المعلومات متنوعة	14و
.596	2.08	يوجد نظام فعال للحوافز	15و
.638	1.84	توجد معايير واضحة ومحددة لقياس الأهداف	16ر
.621	2.02	تستخدم الأساليب الكمية والنوعية لقياس مخرجات العمل في الوحدة التنظيمية	17ر
.621	2.02	يتم إعادة إنجاز بعض المهام لعدم تحقيقها للهدف الموضوع لأجله	18ر
.633	1.91	يتم مكافأة العاملين على الأداء الكفء	19ر
.547	1.86	يتم تعديل الأهداف بناء على نتائج الأداء	20ر

تخطيط =ر، تنظيم=ن، توجيه=و، رقابة=ر

المتوسطات المعيارية وفقا للمقياس المستخدم: $(H_0:M=2-H_1:M\neq 2)$

الدرجة	القيمة
منخفض	1.66-1
متوسط	2.33-1.67
مرتفع	3.00-2.34

نلاحظ أن متوسط الفقرات الخاصة بممارسة وظائف الإدارة الأساسية في الوحدات التنظيمية التي تم استهدافها يتراوح بين (1.37-2.08)، وبمقارنة المتوسطات الخاصة بالفقرات بجدول القيم المعيارية للمتوسطات نلاحظ أن واقع ممارسة الوظائف الأساسية في العموم تقع ضمن المستوى

المتوسط وبعض منها منخفض فيما يخص الفقرات (للجامعة رؤية محددة معتمدة معممة على الإدارات والكليات) وهي فقرة تتعلق بوظيفة التخطيط، و(الصلاحيات والمسؤوليات واضحة ضمن الهيكل والوظائف المكونة له) و(تعتمد الجامعة في تسكين وظائفها على ملاك وظيفي معتمد ومعهم) وهما فقرتان تتعلقان بوظيفة التنظيم، و(يتم العمل بروح الفريق في أداء المهام) وهي تتعلق بوظيفة التوجيه، ولتحديد مساهمة هذا الواقع في دعم جودة التدريب، قامت الباحثة بوضع فرضية إحصائية للوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية تحقق هذا الهدف كما بين في الجدول أدناه:

مستوى Sig الدلالة الإحصائية	H1 الفرضية البديلة	H0 الفرضية الصفرية
0.05	واقع ممارسة الوظائف يسهم في تحسين مستوى جودة التدريب	واقع ممارسة الوظائف لا يسهم في تحسين مستوى جودة التدريب

ولاختبار هذه الفرضيات تم إجراء اختبار (T) لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (11) نتائج اختبار (T) لتحديد مساهمة واقع الممارسات الإدارية في جودة التدريب

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	متوسط الفرض
1.762	.298	-5.340	.000	2

وبالنظر إلى (t) نلاحظ أنها كانت سالبة وهذا يدل على أن درجة المساهمة أقل من (2)، عند مستوى معنوية أقل من (0.05)، وهذا يحتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد أن واقع الممارسة الحالية لوظائف الإدارة في الوحدات التنظيمية المستهدفة يسهم في تحسين مستوى جودة التدريب، غير أن هذه المساهمة متوسطة بناء على قيمة (t) و نتائج المتوسطات الخاصة بمستوى الممارسة للوظائف، ومستوى جودة التدريب .

2.5- الفرضية الثانية: (انخفاض مستوى ديناميكية التدريب مما أدى إلى تدني مستوى جودة التدريب).

ولاختبار هذه الفرضية والإجابة عن التساؤلات المرتبطة بها تم استخدام اختبار المتوسطات للفقرات التي تخص جودة التدريب من خلال التعرف على مستوى الديناميكية، والمرونة للبرامج التدريبية، وهي تمثل عدد (28) فقرة موزعة بين جانب الديناميكية وهي (2-5-7-8-9-16-17-19-20-21-27) وجانب المرونة وهي (1-11-15-18-25-26-28) كما موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (12) اختبار المتوسطات للفقرات الخاصة بمحور جودة التدريب

ر.م	الفقرة	المتوسط	الانحراف المعياري
1	الموارد البشرية عنصر استثمار في المؤسسة التعليمية	1.44	.586
2	تسعى الكوادر بالوحدة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية	1.48	.505
3	يعد التدريب من أهم أولويات المؤسسة لتحسين الأداء	1.40	.539
4	تشجع الإدارات منتسبيها على تطبيق أساليب وطرق جديدة لأداء العمل	1.73	.539
5	تتوفر المعلومات اللازمة لوضع الخطط التدريبية	1.80	.587
6	انخفاض مستوى الأخطاء في الأداء بعد الخضوع للتدريب	1.88	.572
7	البرامج التدريبية تغطي الاحتياجات التنموية في الأداء	1.93	.579
8	إقبال الموارد البشرية على البرامج التدريبية المقترحة	1.64	.528
9	يحرص المتدربون على نقل الخبرات المكتسبة إلى إدارتهم	1.73	.617
10	يتم الفصل بين التخصصات والإدارات عند تنفيذ البرنامج التدريبي	1.75	.679
11	تسهم البرامج التدريبية المطبقة في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية	1.62	.649
12	تتيح البرامج مساحة للتطبيق العملي لتعزيز المهارات المكتسبة	1.91	.596
13	المخططات الزمنية الموضوعية لتنفيذ البرامج التدريبية تناسب كافة المستهدفين بها	1.95	.705
14	يتم تحديد مستويات المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي	1.88	.714
15	يتم تحليل متطلبات العمل تمهيدا لوضع البرامج التدريبية المناسبة والتي تحقق الاحتياجات	1.95	.601
16	يتم قياس مستوى الأداء بعد التدريب	1.91	.668
17	يستند التخطيط للتدريب على عمليات التخطيط للموارد البشرية بالمؤسسة التعليمية	1.88	.745
18	يعد تحليل آراء وسلوكيات الموارد البشرية أحد دعائم البرامج التدريبية	1.88	.647
19	صعوبة الحصول على المعلومات يحد من كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية، ورسم البرامج المناسبة	1.95	.601
20	عدم وجود متابعة من رؤساء الإدارات والأقسام العلمية والإدارية للبرامج التدريبية المقترحة	2.15	.601
21	يسهم النشاط التدريبي في دعم متطلبات (الترقية - النقل - التحفيز) لكافة كوادر المؤسسة	1.93	.750
22	الإمكانيات المادية داعمة للتنفيذ الجيد للبرامج التدريبية	1.71	.588
23	يراعى وجود توافق بين طبيعة البرنامج التدريبي ومهارات المدربين وتخصصاتهم	1.77	.517
24	هناك رضا عن مستوى الأداء بعد التدريب	1.84	.520
25	هناك معايير واضحة لقياس الأثر التدريبي على أداء الموارد البشرية في المؤسسة التعليمية .	1.84	.705
26	تتصف البرامج التدريبية بالحدائثة والمرونة	1.75	.570
27	يتم تقدير التكاليف لحصر القيمة المضافة من التدريب	2.00	.738
28	عوائد الاستثمار في التدريب تنعكس على مستوى تطور وتحسين أداء المؤسسة	1.88	.572

المتوسطات المعيارية وفقا للمقياس المستخدم: ($H_0:M=2-H_1:M\pm 2$)

الدرجة	القيمة
منخفض	1.66-1
متوسط	2.33-1.67
مرتفع	3.00-2.34

نلاحظ أن متوسط الفقرات الخاصة بمستوى جودة التدريب بناء على آراء الأفراد الذين ينتمون للوحدات التنظيمية التي تم استهدافها يتراوح بين (1.40-2.15)، وبمقارنة المتوسطات الخاصة بالفقرات بجدول القيم المعيارية للمتوسطات نلاحظ أن مستوى جودة العمليات التدريبية بناء على آراء المستجوبين بالوحدات المستهدفة في العموم تقع ضمن المستوى المتوسط و بعض منها المنخفض وهي، (الموارد البشرية عنصر استثمار في المؤسسة التعليمية) وهي فقرة ترتبط بإظهار عوائد التدريب و (تسعى الكوادر بالوحدة التنظيمية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية) و(يعد التدريب من أهم أولويات المؤسسة لتحسين الأداء) وهي فقرات ترتبط بمستوى المرونة والحدثة في البرامج التدريبية، ولتحديد مستوى ديناميكية التدريب، قامت الباحثة بوضع فرضية إحصائية للوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية تحقق هذا الهدف كما بيّن في الجدول أدناه:

H0 الفرضية الصفرية	H1 الفرضية البديلة	Sig مستوى الدلالة الإحصائية
لا توجد مرونة في البرامج التدريبية ولا يتم تحقيق العوائد المطلوبة وفقا لآراء المستجوبين.	توجد مرونة في البرامج التدريبية و يتم تحقيق العوائد المطلوبة وفقا لآراء المستجوبين.	0.05

ولاختبار هذه الفرضيات تم إجراء اختبار (T) لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (13) مدى مرونة البرامج التدريبية وتحقيقها للعوائد من التدريب

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	متوسط الفرض
1.811	0.311	-4.068	0.00	2

من الجدول نلاحظ أن مستوى الدلالة الإحصائية أقل من (0.05)، وهذا يحتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد وجود ديناميكية في البرامج التدريبية من حيث مساهمة هذه البرامج في خلق مستوى عوائد مطلوبة في المخرجات التدريبية، غير أن مستوى الديناميكية متوسطة بناء على نتائج قيمة (t) والمتوسطات الخاصة بالفقرات المرتبطة بالمرونة والعوائد كما يظهر في الجدول رقم (11).

3.5-الفرضية الثالثة: (عدم تفعيل نظم إدارة الجودة الشاملة التي من شأنها رفع مستوى أداء الوظائف في الوحدات التنظيمية).

ولاختبار هذه الفرضية والإجابة عن التساؤلات المرتبطة بها تم استخدام اختبار المتوسطات للفقرات التي تصف مستوى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في كل وحدة تنظيمية من الوحدات التي تم استهدافها بالبحث، وهي تمثل عدد (16) فقرة كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول رقم (14) اختبار المتوسطات للفقرات الخاصة بمحور إدارة الجودة الشاملة

الانحراف المعياري	المتوسط	الفقرة	ر.م
.583	2.02	يتم إخضاع الكوادر العلمية والإدارية لبعض البرامج التدريبية المرتبطة بتحقيق متطلبات الجودة	1
.609	1.64	يوجد اهتمام واضح من المؤسسة وإدارتها العلمية والإدارية بتطبيق معايير ضمان الجودة	2
.704	1.78	توجد أدلة خاصة بالآليات والإجراءات المطبقة داخل المؤسسة التعليمية	3
.564	1.67	تعد أهداف المؤسسة وإدارتها محور عمليات التدريب	4
.529	1.76	نظام الاتصال يساهم في انسياب المعلومات بشكل سريع وواضح لجميع الأطراف	5
.614	1.62	تضمن نظم الجودة تحقيق التحسين والتطوير في مستوى المخرجات العملية والتعليمية	6
.682	1.89	توفر نظم الجودة الحالية قاعدة بيانات فعالة لكافة الأطراف	7
.661	1.80	تدعم نظم الجودة النواحي السلوكية للكوادر العلمية والإدارية	8
.548	1.80	تعد أهداف البرامج التدريبية انعكاساً لأهداف نظم الجودة	9
.580	1.73	تطبق المؤسسة التعليمية نظام الجودة على كافة العمليات العلمية والإدارية	10
.668	1.69	نظم الجودة تضمن قياس مخرجات البرامج التدريبية بأساليب تحدد الأثر الفعلي لها	11
.506	1.71	تدعم المؤسسة مجال البحث والدراسات العلمية لضمان الرفع من مستوى تنفيذ عملياتها	12
.668	1.91	تراعي المؤسسة مواكبة البيئة المحيطة	13
.457	1.87	تسعى المؤسسة لضمان استخدام الأساليب والتقنيات الحديثة في الجوانب الإدارية والعلمية	14
.690	1.98	تعتمد المؤسسة على أساليب كمية ووصفية في تقييم الأنشطة.	15
.694	1.80	تعتمد المؤسسة في اتخاذها القرارات الإدارية والعلمية على حزمة من الأنظمة والإحصائيات.	16

المتوسطات المعيارية وفقاً للمقياس المستخدم: $(H_0:M=2-H_1:M\neq 2)$

الدرجة	القيمة
منخفض	1.66-1
متوسط	2.33-1.67
مرتفع	3.00-2.34

نلاحظ أن متوسط الفقرات الخاصة بمستوى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بناء على آراء الأفراد الذين ينتمون للوحدات التنظيمية التي تم استهدافها يتراوح بين (1.62-2.02)، وبمقارنة المتوسطات الخاصة بالفقرات بجدول القيم المعيارية للمتوسطات نلاحظ أن مستوى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة بناء على آراء المستجوبين بالوحدات المستهدفة في العموم تقترب من المتوسط ولتحديد ما إذا كانت نظم إدارة الجودة الشاملة المطبقة داخل المؤسسة الجامعية تسهم في تحسين جودة التدريب، فقد قامت الباحثة بوضع فرضية إحصائية للوصول إلى نتائج ذات دلالة إحصائية لتحديد ذلك كما مبين في الجدول أدناه:

H0 الفرضية الصفرية	H1 الفرضية البديلة	Sig مستوى الدلالة الإحصائية
لا تسهم نظم إدارة الجودة الشاملة المطبقة داخل المؤسسة الجامعية في تحسين جودة التدريب	تسهم نظم إدارة الجودة الشاملة المطبقة داخل المؤسسة الجامعية في تحسين جودة التدريب	0.05

ولاختبار هذه الفرضيات تم إجراء اختبار (T) لعينة واحدة وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (15) مدى مساهمة نظم الجودة في جودة التدريب

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (t) المحسوبة	مستوى الدلالة	متوسط الفرض
1.791	0.386	-0.208	0.001	2

وحيث إن مستوى الدلالة = (0.001) وهو أقل من (0.05)، وهذا يحتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة والتي تؤكد أن نظم إدارة الجودة الشاملة المطبقة داخل المؤسسة الجامعية تسهم في تحسين جودة التدريب، غير أن هذه المساهمة ذات مستوى متوسط وفقاً لقيمة (t) السالبة والمتوسطات الخاصة بالفقرات الخاصة بتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة كما هو ظاهر في الجدول رقم (11)

4- الارتباط والتكامل:

تتمحور إشكالية البحث حول فكرة الترابط والتكامل بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) وبين جودة التدريب ونظم الجودة كمنظومة متكاملة ومتفاعلة تحقق العوائد المرجوة والمرونة التي تسمح بتحقيق مفهوم التدريب الديناميكي الاستثماري، الذي يعد أساس لجودة التدريب وتحقيق تنمية مستدامة.

ولتحديد شكل التكامل بين منظومة الإدارة والجودة والتدريب كما يتصوره نموذج (الساقية) (التدريب الديناميكي والاستثماري)، قامت الباحثة بإجراء اختبار الارتباط بين المحاور الثلاثة كما يلي:

1.6- الارتباط والتكامل بين وظائف الإدارة الأساسية و جودة التدريب:

لإظهار مستوى وشكل الارتباط تم صياغة فرضية صفرية وأخرى بديلة كما مبين أدناه:

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	H1 الفرضية البديلة	H0 الفرضية الصفرية
0.05		يوجد علاقة ارتباطيه بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة وديناميكية التدريب وجودته.	لا يوجد علاقة ارتباطيه بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة وديناميكية التدريب وجودته.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط وكانت النتائج كما موضحة أدناه:

الجدول رقم (16) قياس معامل الارتباط بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة وديناميكية وجوده التدريب

مستوى ممارسة وظائف الإدارة				
الاتجاه العلاقة	درجة الارتباط	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
طردي	متوسط	.000	.677**	الديناميكية
طردي	متوسط	.000	.675**	جودة التدريب

من خلال مصفوفة الارتباط تبين أن معامل الارتباط بين واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية وديناميكية التدريب وجودته يقع بين (0)-(+1) وهو معامل ارتباط جزئي موجب وهو أقل من 0.75 أي عند المستوى متوسط، و نو دلالة إحصائية واتجاه العلاقة طردي، وهذا يشير إلى التأثير الطردي لواقع ممارسة الوظائف الإدارية على جودة التدريب.

2.6- الارتباط والتكامل بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و جودة التدريب:

لإظهار مستوى وشكل الارتباط تم صياغة فرضية صفرية وأخرى بديلة كما مبين أدناه:

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	H1 الفرضية البديلة	H0 الفرضية الصفرية
0.05		يوجد علاقة ارتباطيه بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة وديناميكية التدريب وجودته.	لا يوجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة وجوده التدريب.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط وكانت النتائج كما موضحة أدناه:

الجدول رقم (17) الارتباط بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و جودة التدريب:

تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة				
الاتجاه العلاقة	درجة الارتباط	مستوى المعنوية	معامل الارتباط	
طردي	متوسط	.000	.805**	جودة التدريب

من خلال مصفوفة الارتباط تبين أن معامل الارتباط بين مدى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة الجامعية وديناميكية التدريب وجودته يقع بين (0)-(+1) وهو معامل ارتباط جزئي موجب وهو أكبر من 0.75 أي عند المستوى مرتفع، و نو دلالة إحصائية واتجاه العلاقة طردي .

3.6- الارتباط والتكامل بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و وظائف الإدارة الأساسية:

لإظهار مستوى وشكل الارتباط تم صياغة فرضية صفرية وأخرى بديلة كما مبين أدناه:

مستوى الدلالة الإحصائية	Sig	H1 الفرضية البديلة	H0 الفرضية الصفرية
0.05		يوجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و وظائف الإدارة الأساسية.	لا يوجد علاقة ارتباطيه بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و وظائف الإدارة الأساسية.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل الارتباط وكانت النتائج كما موضحة أدناه:

الجدول رقم (18) الارتباط بين تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة و وظائف الإدارة الأساسية

تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة				
معامل الارتباط	مستوى المعنوية	درجة الارتباط	اتجاه العلاقة	وظائف الإدارة الأساسية
.537**	.000	متوسط	طردي	

من خلال مصفوفة الارتباط تبين أن معامل الارتباط بين مدى تطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة في الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة الجامعية ووظائف الإدارة الأساسية يقع بين (0)-(1+) وهو ارتباط جزئي موجب وهو أقل من 0.75 أي عند المستوى متوسط، و ذو دلالة إحصائية واتجاه طردي.

5- النتائج:

1- واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في الوحدات التنظيمية التابعة للمؤسسة الجامعية يتصف بمستوى متوسط .

1- إن واقع الممارسة الحالية لوظائف الإدارة في الوحدات التنظيمية المستهدفة يسهم في تحسين مستوى جودة التدريب بشكل محدود وغير فعال.

2- إن مستوى جودة العمليات التدريبية بناء على آراء المستجوبين بالوحدات المستهدفة يميل إلى المتوسط.

3- مستوى مرونة البرامج التدريبية والعوائد التي يتم تحقيقها ظهرت عند المتوسط وفقا لآراء المستجوبين، وهذا يؤكد وجود ديناميكية في البرامج التدريبية ذات مستوى متوسط .

4- مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة بناء على آراء المستجوبين بالوحدات المستهدفة في العموم تقترب من المتوسط.

5- نظم إدارة الجودة الشاملة المطبقة داخل المؤسسة الجامعية تسهم في تحسين جودة التدريب، غير أن هذه المساهمة ذات مستوى متوسط.

6- يوجد ترابط وتكامل بين مستوى ممارسة وظائف الإدارة الأساسية (تخطيط - تنظيم - توجيه - رقابة) وبين جودة التدريب ونظم إدارة الجودة الشاملة، وهذا الترابط جزئي موجب ذو اتجاه طردي،

فكلما زاد تحسين واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية، زاد مستوى ديناميكية التدريب وجودته، وكلما التزمت المؤسسة الجامعية بتطبيق نظم إدارة الجودة، زاد مستوى ديناميكية التدريب وجودته. 7- لا يتم التعامل بين كل من (ممارسة وظائف الإدارة - نظم الجودة الشاملة - العملية التدريبية) ضمن منظومة متكاملة، نظرا لتجاهل أو عدم الوعي بدرجة الترابط والتكامل القوي بين هذه الجوانب مما يؤدي إلى انخفاض أدائها وتدني المخرجات التدريبية. 8- إن الجهود التي تبذل من أجل تحسين مستوى جودة التدريب ليس لها تأثير جوهري في تحسين المخرجات التدريبية، وذلك نظرا لعدم تزامن هذا التحسين مع تحسين واقع ممارسة وظائف الإدارة الأساسية، ولذلك تظهر مستوى جودة التدريب عند المستوى المتوسط، وهذا يؤكد درجة الارتباط بين هذه الجوانب.

8-التوصيات: -

- 1- التركيز على تحسين ممارسة وظائف الإدارة الأساسية في كافة الوحدات التنظيمية وفقا للأساليب الحديثة.
- 2- دعم نظم إدارة الجودة الشاملة من خلال رفع مستوى الوعي لدى الوحدات التنظيمية بها، وتوفير الإمكانيات اللازمة لذلك.
- 3- التحول من التدريب التقليدي، إلى فكرة التدريب الديناميكي الذي يساهم في خلق القيمة المضافة في الأداء من خلال تحقيق العوائد المطلوبة، والمرونة والحدثة في البرامج، التي تضمن مواكبة متطلبات البيئة.
- 4- التركيز الشديد على قياس الأثر التدريبي للبرامج التدريبية.
- 5- عدم إهمال جانب الترابط والتكامل الذي تم تأكيده في التحليلات بين محاور البحث (وظائف الإدارة -نظم إدارة الجودة الشاملة - جودة التدريب)؛ لضمان زيادة مستوى التحسين والتطوير فيها بشكل متزامن.
- 6- العمل على تحويل نموذج (الساقية) الذي يصف متطلبات التدريب الديناميكي إلى واقع مطبق، من خلال توفير عناصر أساسية من أهمها توفير الإمكانيات المادية - المدرب الدائم -الأدلة - المعايير - تعزيز نظم إدارة الجودة الشاملة - التركيز على الاتصال.

• المراجع:

- 1-أنور صالح المجراب، وآخرون. (2018). دور إدارة الجودة الشاملة في تحسين أداء مؤسسات التعليم العالي الليبي، المؤتمر العلمي الرابع (الإدارة الهندسية ودورها في تحسين الأداء المؤسسي)، جامعة النجم الساطع: ليبيا.
- 2-الطاهر محمد ساسي. (2014). طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها في فاعلية البرامج التدريبية -دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط، المجلة الليبية للدراسات، العدد(7)،المجلد (1)، دار الزاوية للكتاب: الزاوية.
- 3-ريحي عليان. (2018). إدارة الجودة الشاملة في المكتبات الجامعية: مبادئها، تطبيقاتها، خطواتها ومشاكلها، مجلة مكتبة الملك فهد الوطنية، مجلد (24)، العدد (2).
- 4-البشير التويرقي. (1999). الإدارة الفعالة -مبادئ وتطبيقات، ط2، مكتبة طرابلس العالمية: ليبيا.
- 5-أحمد سليم. (2010). الإدارة المعاصرة، ط1، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية.
- 6-المهدي الطاهر غنية. (2003). مبادئ إدارة الأعمال -المفاهيم والأسس والوظائف، ط1، الناشر: الجامعة المفتوحة: القاهرة.
- 7-زازل صورية. (2014). دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري بمركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خضير: الجزائر.
- 8-ترجمة/خالد العامري، وآخرون. (2001). كيف تتعامل مع المتغيرات المؤسسية، ط1، دار الفاروق: القاهرة.
- 9-علي السلمي. (1992). تطوير، ط1، دار غريب: القاهرة أداء وتجديد المنظمات، دار قباء: القاهرة.
- 10-غربي مصباح. (2019). تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب المهني، مجلة وحدة البحث في تنمية المارد البشرية، المجلد (10)، العدد(02).
- 11-أمين عبد العزيز حسن. (1995). إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين، ط1، دار قباء للطباعة: القاهرة.
- 12-علي قطيم عيد صقر. (2013). درجة تطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة في تعليم وتدريب طلبة مركز إعداد رجال الإطفاء في دولة الكويت من جهة نظر المعلمين والمدربين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم والتربية، جامعة الشرق الأوسط: الكويت.

- 13- عايدة خطاب.(1998). تحديد الاحتياجات التدريبية كمدخل لتحقيق التميز في الأداء التنافسي للشركات "دراسة ميدانية على قطاع الدواء"، المؤتمر السنوي الثامن -الإدارة وآفاق المستقبل، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري: القاهرة
- 14- ياسر مهلهل.(2011). التدريب الإداري ومعايير الجودة، الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية: الرياض.
- 15- فريد مرة، شهناز.(2007). معايير جودة التدريب، مؤتمر نوعية التعليم في فلسطين-واقع وتحديات، جامعة القدس المفتوحة.
- 16- حاتم جدائل.(2009). الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي -الجزء الثالث تنفيذ وتقييم الإستراتيجية، ط1، مركز الخبرات المهنية للإدارة: القاهرة.
- 17- ماجد سليمان، وآخرون.(2010). أثر وأبعاد القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي-دراسة استطلاعية لآراء نخبة من رؤساء الأقسام في معمل الأدوية في الموصل، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن (إدارة التغيير ومجتمع المعرفة)، منشورة على موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.
- 18- جمال شحاته.(1995). استخدام مداخل النظم في تحليل العوامل المؤثرة على كفاءة اتخاذ قرارات التغيير الإستراتيجي في منظمات الأعمال -دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 19- منال قطيشات.(2022). الجودة الشاملة في التعليم- وفق معايير إنكيت، ط1، دار المناهج: عمان، الاردن.
- 20- حسن عوض الرشيدى.(2013). معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب في ضوء المواصفات الدولية للجودة، مجلة بحوث التدريب النوعية، مجلد (3)، العدد (28).
- 21- أحمد غنيم، نصر صبري.(2000). التحليل الإحصائي للبيانات باستخدام (spss)، قباء للطباعة: القاهرة.
- 22- دليل معايير جودة إدارات ومراكز التدريب-الجمعية السعودية للتدريب.(2009)، إعداد فريق عمل بالمناطق والإدارة العامة للتدريب و الابتعاث بوزارة التربية والتعليم (بنات).