

---

**معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب  
في ضوء المواصفات الدولية للجودة**

**إعداد**

**د/ حسن عوض هديان الرشيدى**

مدير معهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالتكليف  
الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت

مجلة بحوث التربية النوعية - جامعة المنصورة

عدد (٢٨) - يناير ٢٠١٣

---



## معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب

### في ضوء المواصفات الدولية للجودة

إعداد

د. حسن عوض هديان الرشيدى\*

#### أولاً : مقدمة الدراسة:

يعد التدريب وتقويمه من القضايا المهمة في التعليم التطبيقي والتدريب؛ ذلك أنه يهتم بجميع أطراف عملية التدريب. كما أن تحديد الاحتياجات التدريبية في ظل التطورات المستجدة يحتاج إلى تقويم، ومعرفة مدى جودة العملية التدريبية من كافة جوانبها. وعلى ذلك حظي التدريب وضمان جودته على اهتمام كبير في الآونة الأخيرة من قبل المسؤولين ومتخذي القرار.

وتعد إدارة الجودة الشاملة Total Quality من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة للمنافسة العالمية الشديدة بين المؤسسات الإنتاجية اليابانية من جهة والأمريكية والأوروبية من جهة أخرى، وذلك على يد العالم ديمينج (Edward Deming). ونظراً للنجاح الذي حققه هذا المفهوم في التنظيمات الاقتصادية الصناعية والتجارية والتكنولوجية في الدول المتقدمة، ظهر اهتمام المؤسسات التعليمية والتدريبية في تطبيق منهج الجودة الشاملة في مجال التعليم للحصول على نوعية أفضل من التعلم، وتخرج قوة بشرية قادرة على ممارسة دورها بصورة أفضل في خدمة المجتمع، وتزايد عدد المؤسسات التي تتبع نظام الجودة الشاملة، سواء في أمريكا والدول الأوروبية واليابان والعديد من الدول النامية وبعض الدول العربية مثل السعودية والكويت ومصر والتي بدأت بممارسة هذا النهج في بعض مؤسساتها التعليمية (نشوان، ٢٠٠٤).

انطلقت موجة الاهتمام بتطبيق إدارة الجودة الشاملة (TQM) Total Quality Management في بداية الثمانينات من القرن العشرين في المؤسسات الصناعية، لتنتقل بدورها إلى مؤسسات التعليم بعد أن حققت قدرة تنافسية لتلك المؤسسات بشكل فعال من أجل تحقيق أهدافها، وتحقيق متطلبات كل طرف من أطراف أصحاب المصلحة، كأصحاب الشركات ومؤسسات العمل المختلفة، وكذلك الحكومة، ومقومي الجودة وممثلي هيئات ضمان الجودة وغيرها (Dotchin and Oakland, 1992).

ويعود جذور مفهوم "الجودة الشاملة" إلى أسلوب "حلقات الجودة"، وهو امتداد لذلك الأسلوب، إلا أنه أوسع نطاقاً وأعمق منه فكراً وتطبيقاً.. ولا يمكن أن نتصور قيام برنامج للجودة الشاملة دون الأخذ بمبادئ حلقات الجودة. فبرنامج الجودة الشاملة لا يقتصر على تحسين نوعية

\* مدير معهد السكرتارية والإدارة المكتبية بالتكليف الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت

المنتج أو الخدمة، بل يتعداه ليشمل تغييراً جذرياً في فلسفة الإدارة وقيمها وأسلوبها ونمط التفكير واتخاذ القرارات لكافة نشاطات المؤسسة (Besterfield, 1995). كما يعد أسلوب "حلقات الجودة" طريقة تطوعية من طرق المشاركة الإدارية، يهدف إلى تحسين جودة الإنتاج، وزيادة الإنتاجية، وتهيئة أنسب مناخ لدمج العاملين في أداء العمل من خلال تدريبهم، وإتاحة الفرصة لهم لاتخاذ القرارات المتعلقة بأدائهم. ويتم تدريب أعضاء الحلقة عادة في مجالات حل المشكلات، والمراقبة الإحصائية للجودة، وإدارة الجماعات على أيدي مدرب متخصص يشرف على أداء المجموعة ويتحقق من أن الأمور تسير على أحسن وجه. ولا يقتصر تطبيق أسلوب حلقات الجودة على مجالي تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية، بل يتعداهما ليشمل تحسين ظروف العمل، وتنمية وتطوير مهارات العاملين وتقوية اتجاهاتهم السلوكية وولائهم نحو العمل والمؤسسة. لذا فإن حلقات الجودة تمثل عنصراً أساسياً من عناصر برنامج تحسين حياة العامل الوظيفية (Berry, 1991).

وعلى الرغم من اتساع نطاق تطبيق نظرية الجودة الشاملة (TQM) في كافة القطاعات، إلا أن هناك جدلاً حول كيفية تطبيقها، والتحديات التي تواجه إمكانية تنفيذها في المؤسسات التعليمية، لا سيما مؤسسات التعليم التطبيقي؛ ذلك أن ترجمة نظرية إدارة الجودة الشاملة تحتاج إلى موارد مادية ضخمة في البداية. وتعد إدارة الجودة الشاملة مدخلاً للتغيير التنظيمي طويل المدى، كما أنها مدخل للتحسين المستمر والتميز لمؤسسات التعليم العالي، بعد أن أصبحت مطلباً أساسياً لمعظم الجامعات كمدخل للتخلص من الكثير من المشكلات التي تعوق تقدمها وقدرتها على المنافسة العالمية.

لقد اهتمت العديد من الدراسات بجودة التعليم العالي، والتعليم التطبيقي، وقد اعتمدت مرجعيات مختلفة لتحقيق مستوى الجودة المقبول عالمياً، وكانت مواصفة الأيزو، وإدارة الجودة الشاملة، والتحسين المستمر، ونظم ضمان الجودة، من أكثر المرجعيات استخداماً في مجال تحسين التعليم التطبيقي والتدريب (Johnston, 2008). وقدمت بعض الدراسات العربية تفاصيل أكثر حول الجودة الجامعية، حيث أوضح (الخازمي، ٢٠٠٩) مبررات الجودة الأكاديمية ومتطلباتها، وقدم كل من (الحولي ٢٠٠٩) نماذج تطبيقية عن تحسين الجودة ومعاييرها في كل من فلسطين والأردن، كما تم تطوير أدلة استرشادية عربية حول تطبيق الجودة في التعليم العالي منها أن جميع أدبيات جودة التعليم العالي سابقة الذكر تشير إلى نقطتين رئيسيتين:-

• **الأولى:-** الاهتمام بالجودة في التعليم التطبيقي والتدريب في مختلف بلدان الوطن العربي بما فيها الكويت.

• **الثانية:-** معظمها تركز على وصف مكونات الجودة في التعليم العالي منفردة دون البحث عن النقاط التي تجمع فيما بينها، وتؤدي إلى الجودة الناتجة عن محصلة التفاعل فيما بينها.

### ثانياً : مشكلة الدراسة:

أشارت دراسات عربية عدة أن التعليم في الدول العربية لا يزال يعاني من غلبة الكم على الكيف، ومن عجز عن مواجهة متطلبات الحياة في ظل ثورة المعلومات التي غيرت أساليب الإنتاج

وأنماطه (وزارة التربية والتعليم المصرية، ١٩٩٦)، ونظرا للتحديات التي تواجه عملية تحسين التعليم، جاءت ضرورة الاهتمام بوضع فلسفة جديدة لتطوير التعليم تهدف إلى إدخال مفهوم الجودة الشاملة وإعادة النظر في النظام التعليمي وتكييفه ليتوافق مع متطلبات عصر المعلومات والتكنولوجيا المتطورة، والحاجة إلى توظيف الموارد المتاحة وتحقيق التنمية المستدامة؛ لذا بات الهدف الأكبر للنظم التعليمية والتدريبية ليس تقديم تعليم لكل مواطن بل التأكيد على أن التعليم يجب أن يقدم بجودة عالية (ابراهيم، ٢٠٠٩)

لقد حقق إنشاء الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت نقلة نوعية في مسيرة تنمية الموارد البشرية في البلاد، وفي إعداد وتأهيل العمالة الوطنية المدربة، والعمل على تطويرها لسد احتياجات البلاد، ولم تتوقف الهيئة عن مواصلة إنجازاتها من خلال العمل الدؤوب لزيادة طاقتها الاستيعابية، وتطوير وضمان جودة مخرجاتها التعليمية والتدريبية، ورفع معدلات الأداء والكفاءة الإنتاجية، والاهتمام بالمشروعات التي تساعد على توفير فرص العمل للشباب .

وتعتبر إنجازات الهيئة تعبيراً صادقاً عن تفاعلها مع المجتمع لتيسير عجلة التنمية في البلاد من خلال حث الشباب الكويتي على تغيير اتجاهاتهم نحو العمل الإنتاجي الفئوي والحري، وإعدادهم للإسهام في تعديل تركيبة قوة العمل الوطنية وتنمية قدراتهم ومعاونتهم على تحقيق مبدأ النمو الذاتي المتكامل، هذه الإنجازات ما كانت لتتحقق إلا بتضافر جهود جميع العاملين في الهيئة وبذلهم أقصى الجهود من أجل الإسهام في النهوض بخطط التنمية الشاملة والمستدامة في دولة الكويت .

أشارت المعاشية الميدانية لواقع الجودة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت، ومناقشات الندوات والمؤتمرات حيال الجودة الشاملة في التعليم بدولة الكويت خلال السنوات الأخيرة إلى ضعف نسبي في أداء المؤسسات التعليمية بوجه عام، والتعليم التطبيقي والتدريب بوجه خاص، وانخفاض واضح في مستوى جودة مخرجاتها على وجه التحديد. فكثيراً ما تشتكي القطاعات الحكومية، والقطاع الخاص على وجه التحديد، من ضعف أو التدني المهني أو الحري في أو في القدرات المهنية تجاه الأعمال عند خريجي التعليم التطبيقي. ويعزو عدم جودة تلك المخرجات لعدم ملاءمة برامج التعليم التطبيقي إلى ما تتطلبه تلك القطاعات من قدرات تلبى الحاجة التي تم توظيفهم من أجلها .

لذا فإن الباحث في هذه الدراسة يتعرض لواحد من أهم الأساليب الإدارية في جودة المخرجات، وهو أسلوب إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management، والتي تسعى مؤسسات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بما فيها مؤسسات التدريب نحو تطبيقها، من أجل تحسين المخرجات لسوق العمل والمجتمع؛ حيث يشير (weller, 2000) أن بؤرة تركيز الجودة الشاملة في التعليم تنصب أساساً في مجال تقويم أداء المؤسسة التعليمية بقصد تطويرها وتحسينها .

وعليه، يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي: " ما مدى تطبيق معايير الجودة الشاملة في قطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت في ضوء المواصفات الدولية للجودة (ISO 9002)؟"

## تساؤلات الدراسة:

١. ما مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وما أهميتها في حقل التعليم التطبيقي؟
٢. ما مبادئ الجودة الشاملة التي يمكن تطبيقها في التدريب التطبيقي؟
٣. ما متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم التطبيقي؟
٤. ما واقع تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التطبيقي؟
٥. ما دور الإدارة العليا في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التربوي؟
٦. ما دور أعضاء هيئة التدريب التطبيقي في تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟
٧. ما المشكلات التي تواجه الإدارة العليا للتدريب عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة؟
٨. ما المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريب عند تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب التطبيقي؟

## ثالثاً : أهداف الدراسة :

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

١. تحديد مفهوم إدارة الجودة الشاملة، وأهميتها، ومتطلبات تطبيقها، والدعم اللازم لتطبيقها في مجال التدريب والتعليم التطبيقي.
٢. الوقوف على مدى الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب التطبيقي؟
٣. التعرف على واقع تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب التطبيقي.
٤. الوقوف على أشكال الدعم المقدم لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب التطبيقي.
٥. الكشف عن أدوار أعضاء هيئة التدريب في ضمان تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب التطبيقي.
٦. الكشف عن أهم المشكلات التي تواجه المسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب التطبيقي.
٧. الوصول إلى مقترح يضمن نجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم والتدريب التطبيقي في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002).

## رابعاً : أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

١. تفيد نتائج الدراسة المسؤولين عن التعليم التطبيقي والتدريب بدولة الكويت من وازعي السياسات ومتخذي القرار، في التعرف على أهم الجوانب المفيدة في مدخل إدارة تطبيق الجودة الشاملة في التعليم والتدريب بعد أن ثبت نجاحه في العديد من النظم التعليمية الأخرى.
٢. تفيد الدراسة المسؤولين في التعليم التطبيقي والتدريب في التعرف على متطلبات تطبيق الجودة الشاملة، ومؤشرات تطوير تطبيقها، والمعوقات التي تؤدي إلى ضعف مخرجات التعليم التطبيقي والتدريب.

٣. تقدم الدراسة قاعدة بيانات حول تصورات أطراف المصلحة في العملية التدريبية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

٤. تقدم الدراسة مقترحات بشأن تجويد العملية التدريبية في مجال التعليم التطبيقي.

### خامسا : مفاهيم الدراسة

- **مبادئ الجودة:** هي الأسس والأفكار التي يتم الاستناد عليها عند إجراء التغييرات والإصلاحات، حيث تعكس أفضل الممارسات الواجب تنفيذها لتحقيق الجودة .
- **متطلبات الجودة :** هي الاحتياجات والمستلزمات التي من الواجب توفرها لتحقيق التطبيق الناجح والفعال للجودة .
- **التطبيق:** هو الممارسة العقيدية والعملية لفهم النص، وذلك بتحويل الأحكام المتعلقة بالعقيدة إلى إيمان جازم ينعقد عليه القلب، ويتحويل الأحكام المتعلقة بتنظيم الشؤون المتعددة إلى أعمال وأفعال وتصرفات ضابطة للسلوك. والتطبيق يرتبط بالجهات المنوط بها التكليف وهي الفرد والجماعة والدولة.
- **المعيار:** هو مجموعة محددة مسبقا من القواعد ، والشروط، أو المتطلبات المتعلقة بتعريف المصطلحات، تصنيف المكونات، تحديد المواد، الأداء أو الإجراءات، تخطيط العمليات، القياسات الكمية أو الجودة لتوصيف المواد، المنتجات والأنظمة، الخدمات والممارسة. والمعيار Stander مصطلح يشير إلى الحالة المثالية للأداء المتوقع، والتي صممت لمساعدة المؤسسات التعليمية والتدريبية لتكوين منظور متكامل لإدارة أداؤها التنظيمي لتحقيق الفاعلية والكفاءة دائمة التحسن بما يتوافق وتطلعات المستفيدين من خدماته. أي أنه النموذج الذي يحتذى به لقياس درجة اكتمال أو كفاءة شيء ما، وحسب تعريف الأيزو ISO فإن المعيار هو مواصفة فنية أو وثيقة أخرى متاحة لعامة الناس ومصاغة بتعاون أو اتفاق عام من جانب جميع المهتمين والمتأثرين بها، معتمدة على النتائج والتجارب المجمععة في مجال من المجالات.
- **التدريب:** يعني التعليم والتعويد وتمارين الفرد على عمل شيء ما، إنه العملية المنظمة والمستمرة التي يتم من خلالها إحداث تغييرات فنية وذهنية وسلوكية محددة حاليا أو مستقبليا، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه، وكذا المؤسسة التي يعمل بها، والمجتمع بأكمله (والزكي، ٢٠٠٤: ٨٤) .
- **مفهوم جودة التدريب :** بطرح العديد من المفاهيم حول الجودة الشاملة نستطيع أن نصل إلى مفهوم جودة التدريب المتمثل في : تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمعات. كما أن الجودة في المؤسسات التدريبية: تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية .

## سادساً: الدراسات السابقة :

١. دراسة درياس (١٩٩٤) : هدفت إلى التعريف بمفهوم الجودة الشاملة ، ونماذج إدارة الجودة الكلية وتطبيقاتها في القطاع التربوي مع إشارة خاصة بتجربة مدينة ديرويت في ولاية ميتشجن الأمريكية، وإمكانية تحقيق النماذج والتطبيقات التربوية لمفهوم إدارة الجودة الكلية في القطاع التربوي السعودي وقد استخدم الباحث لتتحقيق أهداف دراسته المنهج المكتبي النظري .وقد قدم الباحث عدداً من التوصيات منها : البدء بتدريس مفاهيم وأساليب إدارة الجودة الكلية وتضمينها في النماذج الدراسية في مرحلتي التعليم الثانوي والجامعي، مع تكثيف ذلك في كليات التربية وكليات المعلمين.
٢. دراسة الشنبري (٢٠٠١) : هدفت إلى التعرف على مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية والتعرف على درجة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية ، والتعرف على درجة التوافق والاختلاف بين آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية نحو أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وتقديم نموذج مقترح لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في السعودية. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وقد بلغت عينة الدراسة (١٦٤) عضواً استجاب منهم (١٣١) عضواً ؛ وقد توصل الباحث إلى نتائج من أهمها : ارتفاع درجة تقدير مستوى أهمية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية وارتفاع درجة تقدير مستوى إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية. واتفاق آراء أعضاء مجالس الجامعات السعودية على أهمية إمكانية التطبيق لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية.
٣. دراسة البكر (٢٠٠١) : هدفت إلى تطبيق وتوظيف المواصفات الدولية للجودة ( الايزو ٩٠٠٢) على المؤسسات التربوية والتعليمية. وقد اعتمد الباحث في منحه الدراسة على بُعدين رئيسيين هما التحليل والتطبيق . وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها ضرورة الأخذ بمعايير المواصفات الدولية للجودة في بنية ونظام وخدمات التعليم المتعددة . وضرورة الأخذ بتطبيقات المواصفات الدولية للجودة في مراحل التعليم المختلفة . وحث المؤسسات التربوية والتعليمية (حكومية، أهلية) على الحصول على شهادات المواصفات الدولية للجودة.
٤. دراسة الحري (١٤٢٢هـ) : هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الهيئة الأكاديمية السعودية نحو تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، ومدى إسهام هذا التطبيق في تطوير الجامعة. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي والاستبانة كأداة لجمع المعلومات ، حيث تم تطبيقها على عينة من أعضاء هيئة التدريس السعوديين ذكورا وإناثا في أربع جامعات ممثلة للمناطق الجغرافية .وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: مالت اتجاهات الهيئة الأكاديمية إلى الموافقة بدرجة فوق المتوسط على تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في الجامعات السعودية، وكان مبدأ التخطيط الاستراتيجي للجودة ، والقيادة الفعالة، والتعليم والتدريب المستمر في مقدمة المبادئ التي وافقت عينة الدراسة على تطبيقها



- في الجامعات السعودية بدرجة فوق المتوسط، وأجمعت عينة الدراسة على أن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة يسهم في تطوير الجامعات السعودية .
٥. دراسة الحري (١٤٢٤ هـ) : وهدفت إلى التعرف على إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومعرفة مدى تحقيق الأهداف ومقومات ومعوقات التطبيق في المعاهد الأمنية ، وإلى الكشف عن الفروق بين آراء مجتمع الدراسة حول إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة ، وأهمية توافر مقومات ومعوقات التطبيق وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج من أهمها : أبدى أفراد مجتمع الدراسة إمكانية تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية ، كما ان أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة يمكن تطبيقها، الاهتمام بتفعيل التغذية الراجعة (نظام الاتصال ) ، وأقل إمكانية التركيز على المستفيدين . كما رأى أفراد مجتمع الدراسة ان إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة تواجه معوقات بدرجة عالية أبرزها في المعاهد منها (البيروقراطية، المركزية).
٦. دراسة البنا (٢٠٠٣) : هدفت إلى التعرف على مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومقوماته واستعراض أبعاد تطوير التعليم الثانوي في مصر لإرساء ثقافة الجودة الشاملة . وتقديم تصور مقترح لتدعيم ثقافة الجودة الشاملة من أجل تكوين قاعدة لتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة للتعليم الثانوي في مصر . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في دراسته ، في حين بلغت عينة الدراسة ( ١٦٥ ) فرداً من رؤساء أقسام وموجهين ومديرين ونظار ووكلاء ومعلمين أوائل ومعلمين . وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : أنه لا توجد أهداف واضحة ومحددة للبيئة المدرسية بل هي أهداف عامة لا تختلف من مرحلة تعليمية إلى أخرى ، وأن الخدمات لا تتركز حول احتياجات الطلاب وإنما تُقدم وفقاً لقرارات المسؤولين بوزارة التربية والتعليم . وأن المدرسة لا تقوم بدراسة عوامل النجاح والفشل والاستفادة منها في تحسين العملية التعليمية .
٧. دراسة الحولي (٢٠٠٤) : هدفت إلى التعرف على واقع التعليم الجامعي الفلسطيني والإلمام بمفهوم جودة التعليم ، واقتراح تصور لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني . وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ؛ وخلص الباحث إلى عدة توصيات من أهمها : إنشاء وحدة للجودة في كل جامعة فلسطينية ، وإنشاء مركز وطني للتطوير التعليم الجامعي ، وإنشاء هيئة مشتركة للتعاون والتنسيق بين فعاليات كل من سوق العمل والتعليم العالي .
٨. دراسة الحمياني (٢٠٠٥) : هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر العوامل البشرية والاقتصادية والاجتماعية وتطبيق معايير الجودة الشاملة على ظاهرة التسرب والغياب في المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والطلاب في (محافظة الطائف) . وخلصت هذه الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين تطبيق معايير الجودة الشاملة في المدارس

الحكومية والحد من ظاهرة التسرب والغياب ، وأن العوامل الاقتصادية تؤثر في هذه الظاهرة بشكل ضعيف .

٩. دراسة غنيم (٢٠٠٥) هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين من حيث : التركيز على المعلمين ، التركيز على العمليات، النظام الوقائي ، الإدارة بالحقائق ، المشاركة ، بناء روح الفريق ، الثقة بالمعلمين، تنمية المصارحة، والتعرف على مدى توافر الكفايات المهنية لدى المعلمين ، والتعرف على العلاقة بين تطبيق المديرين لمبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين ، وتوافر الكفايات المهنية لدى المعلمين ، والتعرف على مقترحات المديرين والمعلمين لتنفيذ دور المديرين في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة لرفع مستوى الكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة . واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لتحقيق أهداف الدراسة . وتكونت عينة الدراسة من (٣١٠) أفراد استجاب منهم (٢٧٢) فرداً منهم (٦٥) مديراً ووكيلاً و(٢٠٧) معلمين؛ وخلصت الدراسة إلى عدد من النتائج منها : أن أفراد عينة الدراسة يرون أن المديرين يطبقون مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التعامل مع المعلمين بدرجة متوسطة ، ويرى المديرون أن أكثر مبادئ إدارة الجودة الشاملة تطبيقاً للثقة بالمعلمين وبناء روح الفريق ، وأقلها تطبيقاً النظام الوقائي ، ويرى أفراد عينة الدراسة أن الكفايات المهنية تتوافر لدى المعلمين بدرجة متوسطة .

١٠. دراسة براون وجاكولين (١٩٩٥) : هدفت إلى استقصاء العلاقة بين اتجاهات الموظفين في وزارة التربية والتعليم بولاية أوريغن، وأثر هذه الاتجاهات على تطبيق إدارة الجودة الشاملة . وقد تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) موظف يعملون في وزارة التربية والتعليم في المديرية العامة في ولاية أوريغن . وقد خلصت الدراسة إلى عدم وجود فروقات تتعلق بأثر مدة الخدمة، والجنس، على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما وجدت اختلافات مرتبطة بالمتغيرات ( المستوى التعليمي، العمر، الخلفية المعرفية، مكان العمل ) على تطبيق إدارة الجودة الشاملة. كما توصلت إلى أن هناك فروقات تعزى إلى بعض الصفات الشخصية وإلى اتجاهات الموافقين والمعارضين قد أمكن تحديدها ( ترتوري ، بت ، ه ) .

١١. دراسة ماكميلان (McMillan , 1998) : هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء المديرين الأكاديميين في بعض الكليات والجامعات بالولايات المتحدة حول معرفتهم بمبادئ وأساليب الجودة الشاملة وعن مدى مشاركتهم في استخدام آلياتها ، واتجاهاتهم نحو تطبيق مبادئها ، وأهم العوامل المؤثرة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة إيجاباً وسلباً في مؤسسات التعليم العالي . ولتحقيق هذه الأهداف صممت الباحثة استبانة قامت بتوزيعها على (٢٢٧) مديراً وتوصلت الباحثة إلى عدة نتائج منها : أن اتجاهات عينة الدراسة كانت مؤيدة بشدة لتطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، كما وافقت عينة الدراسة بنسبة كبيرة على أن مبادئ إدارة الجودة

الشاملة تتلائم مع رسالة التعليم العالي كما تعتبر مقاومة التغيير من العوامل المهمة التي تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة . ( الحربي ، ١٤٢٢ ، ٩٠ - ٩١ ) .

١٢ . دراسة ديتريت وآخرون (Deteret & Others, 2000) : هدفت إلى التعرف على كيفية تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة : التحسين المستمر ، التركيز على المستفيدين اتخاذ القرارات، بناء الحقائق ، القيادة ، التقويم ، التفكير في الأنظمة ، التدريب، التعرف على العوامل التي تؤثر على التطبيق الناجح لأسلوب إدارة الجودة الشاملة، وأثر القيادة في التطبيق في المدارس العليا بالولايات المتحدة الأمريكية؛ وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي ، كما تكونت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب وأعضاء المجالس في (١٠) مدارس تم اختيارها بطريقة قصدية نظراً لتطبيقها لأسلوب إدارة الجودة الشاملة. هذا وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها: يطبق المديرون في مدارس عينة الدراسة أسلوب إدارة الجودة الشاملة بدرجة متوسطة، وأن هناك عوامل بيئية تؤثر على تطبيق إدارة الجودة الشاملة تتمثل في: توافر وسائل التقنية الحديثة على مستوى المدرسة، وإتاحة الموارد المالية للتدريب على إدارة الجودة الشاملة ، ودعم القيادات العليا. كما بينت الدراسة أن للمديرين دوراً مهماً في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس بشكل سليم ( غنيم ، ٢٠٠٥ ، ٤٥ - ٤٦ ) .

#### سابعاً: منهجية الدراسة:

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية، حيث يتمثل الدافع الأساسي لإجرائها في محاولة الوقوف على مدى الالتزام بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وتحديات تنفيذها في مؤسسات الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالكويت في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002). ولذا فإن الدراسة في جملتها تتبع الأسلوب التحليلي (Analytic synthetic Approach) للتعرف على طبيعة تطبيق الجودة الشاملة ومعوقاتها. ويقوم هذا الأسلوب على مسح أدبيات الموضوع المتوافرة وتحليلها، بغية تعرف نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، من أجل وضع تصور لتطبيق نظام الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي بالكويت. وقد اعتمد الباحث على طريقة المسح الاجتماعي بالعينة كطريقة لجمع البيانات، استناداً إلى صحيفة الاستبيان ، وضعت على هيئة مقياس ثلاثي التدرج ( موافق ، موافق الى حد ما ، غير موافق )، وقد أعطيت ٣ موافق ، ودرجة ٢ موافق الى حد ما ، ودرجة ١ لغير موافق. وللإجابة على أسئلة الدراسة حسب المنهج الوصفي ، تم جمع البيانات الميدانية من عينة الدراسة، حيث بلغت ( ١٠٠ مفردة ) من المتخصصين والمدرسين من المستويات ( أ ، ب ، ج ) بمراكز التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب .

## ثامنا : الإطار النظري للدراسة :

### الجودة الشاملة، وأهميتها في التعليم التطبيقي والتدريب

#### • مفهوم الجودة

ورد في اللغة العربية أن الجودة مشتقة من الفعل الثلاثي جاد، ومعناها صار جيداً، أما المعنى الاصطلاحي للجودة الشاملة، فنظر إليها بعضهم على أنها "مجموعة الخصائص أو السمات التي تعبر بدقة وشمولية عن جوهر عملية التعليم ووضعيتها على كافة جوانبها: مدخلات، وعمليات، ومخرجات، قريبة وبعيدة، وتغذية راجعة، وكذلك التفاعلات المتواصلة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة والمناسبة لمجتمع معين" (عابدين، ١٩٩٢م).

والجودة فلسفة إدارية تحتوي على مجموعة من المبادئ التوضيحية التي تقوم عليها المؤسسة لخلق منشأة مستمرة في تحسين أداؤها وهي مسؤولية تضامنية بين جميع إدارات المنشأة في داخل إطار هيكلها التنظيمية، وتعتمد إدارة الجودة على استخدام الأساليب الكلية والقدرات البشرية لتحسين تقديم الخدمة أو المنتج للمستفيد الأخير معتمدة على أساليب تحسين مختلفة، تتسم بأنها نظام متكامل Integrate systems على أن يفي بمتطلبات واحتياجات العملاء على اختلاف أذواقهم ومشاربهم. ويشير إليها (العمري، ٢٠٠٢م) بأنها فلسفة إدارية تستهدف دفع المؤسسة إلى الالتزام بالتحسين المستمر للأساليب الإدارية عن طريق تحسين (المدخلات، العمليات، المخرجات) وذلك بهدف خلق مناخ يشجع العاملين على المشاركة الفعالة في عملية التغيير نحو تقليل الهدر وتعظيم المردود.

ويرى (السلمي، ١٩٩٠) أن الجودة هي مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنه أو مفترضة. ويعرفها معهد الجودة الفيديرالي الأمريكي بأنها القدرة على تنفيذ العمل الصحيح بالصورة الصحيحة من أول مرة مع القدرة على تقييم العمل لمعرفة مدى التحسين في الأداء (الدرادكة، الشبلي، ١٨، ٢٠٠٢). كما عرفها (كيلادا، ٧٨ : ٢٠٠٤) بأنها القدرة على مقابلة احتياجات المستفيد بل تتخطى ذلك إلى قراءة توقعاته مع العلم بأن توقعات المستهلك تختلف من شخص لآخر، وتختلف باختلاف العمر، والجنس، والدوافع الشخصية، والمهنية، والموقع الجغرافي، والطبقة الاجتماعية، والخبرات العملية والعلمية، بينما يعرفها (جابلونسكي، ١٩٩٦) بأنها أسلوب تعاوني مشترك لتنفيذ إجراءات العمل بأسلوب المشاركة بين العاملين والإدارة بغرض تحسين الجودة، وزيادة الإنتاجية، من خلال فرق عمل مختصة.

وتركز الجودة أساساً وفق رؤية (Leeboy & Ersez) على رضا المستفيد وجودة الإنتاج، وهو اتجاه لتحسين فعاليات المنظمة وتحقيق المرونة بها، ويهدف بشكل أساسي إلى مشاركة كل فرد في كل الأقسام، والإدارات المختلفة بالمنظمة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعمليات إزالة الإهمال والإسراف والوصول إلى الأداء الصحيح من أول مرة (Windy, 2000).

• مفهوم الجودة الشاملة :

يعرف مفهوم الجودة الشاملة بأنه: أسلوب متكامل يطبق في جميع فروع ومستويات المنطقة التعليمية ليوثر للعاملين وفرق العمل الفرصة لإشباع حاجات الطلاب والمستفيدين من عملية التعليم والتدريب ، أو هي فعالية تحقيق أفضل خدمات تعليمية بحثية واستشارية بأكفأ أساليب وأقل تكاليف وأعلى جودة ممكنة.

كما يمكن تعريف مفهوم الجودة في التدريب على أنه مجموعة من الشروط والمواصفات التي يجب أن تتوافر في العملية التعليمية والتدريبية لتلبية حاجات المستفيدين منها وإعداد مخرجات تتصف بالكفاءة لتلبية متطلبات المجتمع.

وانطلاقاً من هذه التعريفات فإن الجودة الشاملة في إطار المؤسسة التعليمية تضم مجموعة من المضامين أهمها ( الدراكمة، ٢٠٠٢ ):-

١. اعتماد أسلوب العمل الجماعي التعاوني، ومقدار ما يمتلكه العنصر البشري في المؤسسة من قدرات ومواهب وخبرات .
  ٢. الحرص على استمرار التحسين والتطوير لتحسين الجودة .
  ٣. تقليل الأخطاء من منطلق أداء العمل الصحيح من أول مرة ، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل التكلفة في الحد الأدنى مع الحصول على رضا المستفيدين من العملية التعليمية.
  ٤. الحرص على حساب تكلفة الجودة داخل المؤسسة لتشمل كافة الأعمال المتعلقة بالخدمة المقدمة.
  ٥. النهج الشمولي لكافة المجالات في النظام التعليمي كالأهداف والهيكل التنظيمي وأساليب العمل والدافعية والتحفيز والإجراءات.
- ومهما كانت التعريفات التي تعرضت إلى مفهوم الجودة الشاملة إلا أنها تشترك في العديد من المسلمات أهمها :

- أن التركيز على تحسين المنتج هو المخرج النهائي لأي نظام .
- أن الجودة الشاملة تعد فلسفة واستراتيجية طويلة الأمد تحتاج إلى مجهود كبير ومدة للحكم على مدى نجاحها في تحقيق الأهداف .
- تحتاج الجودة الشاملة إلى توفر قيادات فعالية قادرة على الابتكار والتطبيق الفعال بثقة ودون تردد.
- تحتاج إلى استخدام أساليب ابتكارية وتوليد أفكار والتخطيط الأمثل للوصول للحل الأمثل .
- تحتاج إلى تدريب مستمر لحل المشكلات بأسلوب علمي .
- تحتاج إلى المزيد من الجهد والمنافسة الشديدة بين المنظمات للوصول إلى أفضل منتج بأقل التكاليف للحصول على رضا المستهلك .
- تحتاج إلى توفر هيكلية ومناهج ملائمة لعملية التطبيق والتنفيذ .

• الجودة التعليمية:

وأما في القطاع التعليمي والتدريبي، فإن إدارة الجودة الشاملة كما عرفها ( Hixon & Lovelate, 1992: 6 ) هي " عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي نتمكن في إطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر للمنظمة. إنها عملية تعني: ترجمة احتياجات وتوقعات المستفيدين من العملية التعليمية الداخليين والخارجيين إلى مجموعة خصائص محددة تكون أساساً في تصميم الخدمات التعليمية وطريقة أداء العمل في المؤسسة التعليمية من أجل تلبية احتياجات وتوقعات المستفيدين وتحقيق رضائهم عن الخدمات التعليمية التي تقدمها المؤسسة التعليمية.

وأشار كل من ( فيلد، ١٩٩٥ ؛ ذياب، ١٩٩٧ ؛ الوكيل، ١٩٩٧ ) أن الجودة الشاملة لمؤسسة تعليمية تعني اتحاد الجهود وتضافرها، واستثمار الطاقات المختلفة لرجال الإدارة والعاملين، بشكل جماعي لتحسين المنتج، وتحقيق توقعات، ورغبات المستفيدين، وتحقيق توقعاتهم ورضاهم وذلك من خلال تضافر جهود الأعضاء وتعاونهم في جميع جوانب العمل بالمؤسسة داخليا وخارجيا.

كما أكد كل من ( Egbert, 1990؛ المهدي، ١٩٩٧؛ عشبية، ٢٠٠٠ ) على أن الجودة الشاملة في التعليم تعني الكفاءة (Efficiency)، والفعالية (Effectiveness) معا. معللين ذلك بأنه: إذا كانت الكفاءة تعني الاستخدام الأمثل للإمكانات التعليمية المتاحة (المدخلات) من أجل الحصول على نواتج ومخرجات تعليمية معينة، أو الحصول على مقدار محدد من المخرجات التعليمية باستخدام أدنى مقدار من المدخلات التعليمية (أقل تكلفة ممكنة)، فهذا يمثل أحد الأسس التي تركز عليها الجودة الشاملة، وهو تحقيق المواصفات المطلوبة بأفضل الطرائق وأقل تكلفة. وإذا كانت الفعالية في أبسط معانيها تعني تحقيق الأهداف، أو المخرجات المنشودة، فإن هذا أيضاً يمثل أساساً مهماً للجودة الشاملة، بل إنها تذهب إلى أبعد من هذا، حيث يعد التحسين المستمر في مراحل العمل المختلفة، وفي أهداف المؤسسة من أهم أسس الجودة.

وانطلاقاً مما سبق، أشار ( الغامدي، ٢٠٠٧ ) إلى أن الجودة في التعليم تعني: قدرة المؤسسة التعليمية على تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة المتميزة، تستطيع من خلالها الوفاء باحتياجات ورغبات أطراف المصلحة (الطلبة، أولياء الأمور، أصحاب العمل، المجتمع، وغيرهم)، وبالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وبما يحقق الرضا والسعادة لديهم. ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعية سلفاً لتقييم المخرجات، والتحقق من صفة التميز فيها (السعود، ٢٠٠٢م).

وتأسيساً على ما سبق، واتفاقاً مع ( الغامدي، ٢٠٠٠ ؛ عقيلي، ٢٠٠١ ) فإن الجودة في مجال التعليم والتدريب من وجهة نظر إدارة الجودة الشاملة تتسم بما يلي:

١. إنها معيار للتميز والكمال يجب تحقيقه وقياسه،
٢. إنها معيار تسعى من خلاله المؤسسة التربوية لتقديم أفضل ما لديها لعملائها من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم،

٣. إنها تسعى لإدخال السعادة إلى نفوس المستفيدين، علاوة على إرضائهم،  
٤. إنها تعتمد الاهتمام بكل شيء، وبالتفاصيل على حد سواء، من أجل الوصول إلى الكمال، فلا مجال للمصادفة أو التخمين،

إن لها علاقة بتوقعات (المستفيدين) من حيث: الدقة والإتقان، والأداء المتميز، وتقديم الخدمة في الوقت المرغوب فيه، وتقديم السلعة أو الخدمة بتكلفة مناسبة، وإنها مؤشر لعدد من الجوانب ومن أهمها ما يلي: خلو الخدمة من العيوب أو الأخطاء، وتصميم متميز للعمليات، ورقابة فعالة على كل شيء، وخلو العمل من التداخل والازدواجية، وتكلفة قليلة مقارنة بمستوى الجودة المرغوب فيه من العميل، وتميز في تخطيط الوقت وتنظيمه واستثماره، واستخدام فعال للموارد البشرية والمادية، وانخفاض نسبة الهدر إلى أدنى مستوى، وسرعة في الأداء. إن الجودة الشاملة وفق تأكيد ( الغامدي، ٢٠٠٧ ) معيار لتقييم النجاح في كل شيء، أي أن المؤسسة التعليمية والتدريبية تستطيع من خلال الجودة أن تعترف هل أدت ما عازمت على تقديمه وفق ما يرغب فيه المستفيد. كما إنها مؤشر لمعرفة تحقيق الهدف، ذلك لأن تحقيق الرضا لدى العملاء من خلال الخدمة المقدمة إليهم يعني أن إدارة الجودة الشاملة قد حققت هدفها المنشود.

واستنادا على رؤية ( الغامدي، ٢٠٠٧ ) فإن مفهوم الجودة الشاملة كمفهوم إداري حديث يسهم في تحسين وتطوير الأداء بصفة مستمرة من خلال تلبية متطلبات المستفيد، حيث إنها تشمل على وصف للعمليات الإنتاجية والتعديلات المقترحة التي تساعد على تحسين الجودة بشكل مستمر. ويتحدد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في التعليم بناءً على ثلاثة عناصر أساسية وهي:

• **الفلسفة:** وفحواها أن الطالب لا يعد في الأصل هو المنتج العائد، إنما المنتج العائد هو ما يكتسبه الطالب من خلال عملية التربية والتعليم من معارف ومهارات وقيم أخلاقية وجمالية تعمل على تنميته ذاتياً في الجوانب المتصلة بامتلاك المعارف والمهارات والخبرات والمبادئ التربوية ( البكر، ٢٠٠١م).

• **الهدف:** وهو أن كل منتج أو خدمة يصل إلى أي فئة من المستهلكين في داخل المؤسسة التعليمية أو خارجها، وكل نشاط يقود المنتج أو الخدمة النهائية يجب أن يكون بأعلى مستوى ممكن من الجودة، ويطبق عناصر نظام الجودة للمواصفات.

• **العملية:** أي التغذية الراجعة من جانب المساهمين من أولياء الأمور والطلبة وأفراد المجتمع لتحديد مستوى جودة المنتجات والخدمات الواجب استيفاؤها، واستخدام الموظفين المدربين لتطوير هذه المنتجات والخدمات بما يرضي المستهلك إلى أقصى درجة ( Herman & Herman, 1994 ).

وإن كان ضبط الجودة الشاملة مهم لعمليات الإنتاج أو لتنظيم الاقتصادية فإن عملية ضبط الجودة الشاملة في التعليم والتدريب يصبح أكثر أهمية. وتتطلب جودة النظام التعليمي والتدريب : قدرة الخريجين من التعليم والتدريب على: الإلمام بالمعلومات، واكتساب المهارات التي يتلقاها خلال المرحلة، وأن يكون مستواه متناسباً مع معدل تخرجه، . وملبيا لحاجات المستفيدين، أي

أن جودة التعليم والتدريب يجب أن " تتطابق المخرجات مع مستويات الأداء الوطنية وأن تلبى حاجات المستفيدين كما وكيفا"، ويتطلب تحقيق ذلك:

١. وجود حاجات محددة ومستويات أداء مطلوبة من المستفيدين من مخرجات النظام التعليمي ويجب على النظام تحقيقها لإرضاء المستفيدين.
٢. وجود مستويات أداء مرحلية ونهائية لكل العمليات التي لابد أن تصل إليها المخرجات وهذه المستويات يمكن أن تحدد كمعايير للنجاح في كل صف دراسي أو مرحلة دراسية.
٣. وجود عمليات أداء قياسية لإنتاج مخرجات مرحلية ونهائية والالتزام بها ومراقبتها.

### متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في التعليم؟

يحتاج تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى توفير عدد من المتطلبات الأساسية (Requirements) التي تعدّ بمنزلة التربة الصالحة والبيئة المناسبة لتطبيق هذا النهج الإداري الجديد. ومن أهم هذه المتطلبات كما يرى ( السعود، ٢٠٠٢م، والغامدي ) ما يلي:

١. دعم الجهات العليا: إن تطبيق إدارة الجودة الشاملة قرار استراتيجي هدفه طويل الأجل، ويحتاج إلى تحديد كيفية الوصول إليه، ومتى يمكن ذلك. ويحتاج هذا الأمر إلى اقتناع الجهات العليا (وزارة التربية والتعليم، وإدارة التعليم بكل منطقة) بضرورتها، وتوفير الدعم والمؤازرة المادية والمعنوية لها.

٢. حسن اختيار مديري المؤسسات التدريبية: يجب أن تستند عملية اختيار مديري المدارس إلى أسس مهنية وأخلاقية. إذ على مدى كفايات مدير المؤسسة التعليمية ومهاراته واتجاهاته يتوقف تنفيذ وتطبيق هذا النهج الإداري الحديث.

٣. استمرارية تدريب مديري المؤسسات التدريبية: ذلك أن الاختيار السليم لمديري المدارس لا يعني أنهم سوف ينجحون، بل يعني أنه يمكن أن ينجحوا. ولكي نضمن نجاحهم، فلا بد من تزويدهم بالكثير من المعلومات والمهارات والأساليب التي تمكنهم من تطبيق هذا النهج الإداري بفاعلية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التدريب، الذي يجب أن يكون مستمراً.

٤. التمهيد قبل التطبيق: ينبغي للمسؤولين عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة زرع القناعة بها لدى جميع من يعمل في المدرسة قبل تطبيقها. فالقبول دون الاقتناع لا يجدي، لأن القناعة تعزز من الثقة بهذه المنهجية، مما يسهل عملية التطبيق، والالتزام العاملين بها.

### تاسعا : نتائج الدراسة ومناقشتها

#### النتائج المتعلقة بعينة الدراسة

١. النوع: ضمان لتمثيل كل من الجنسين ضمن عينة الدراسة، حرص الباحث على توزيع عينة الدراسة ما بين الذكور والإناث من المدرسين والمدرسات، ويبين الجدول التالي نسب توزيع الجنس في عينة الدراسة.



جدول رقم (١) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا للحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية				النوع			
مطلق	أرمل	متزوج	أعزب	مجموع	إناث	ذكور	م
٣	٢	٨٩	٦	١٠٠	٦٤	٣٦	%

يبين الجدول السابق أن نسبة الإناث أعلى من نسبة الذكور، حيث بلغت نسب الإناث (٦٤%)، مقابل (٣٦%) فقط للذكور، ويعود ذلك إلى

٢. **الحالة الاجتماعية:** توزعت عينة الدراسة ما بين الخصائص الزوجية، ويبين الجدول السابق ( ) نسبة توزيع عينة الدراسة على الحالات الزوجية، حيث جاءت نسبة المتزوجين من الجنسين في المرتبة الأولى بنسبة (٨٩%)، بينما جاءت نسبة الأعزب في المرتبة الثانية بنسبة (٦%) فقط، وجاءت نسبة المطلقين والأرامل في المرتبة الثالثة بنسبة تتراوح ما بين (٢-٣%) فقط، وعلى ذلك فإن أغلب عينة الدراسة من المتزوجين، ويشير ذلك إلى اتسام أغلب العاملين في مجال التدريب والتعليم بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب بالاستقرار الأسري، والحياة الأسرية الجيدة، مما ينعكس ذلك على عملية التدريب وجودتها.

٣. **العمر:** أوضحت الدراسة كما هو مبين بالجدول الآتي أن معظم عينة الدراسة من الأعمار المنتجة، والتي تتمتع بصحة جيدة تتلاءم وعملية الجودة في التعليم والتدريب والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول رقم (٢) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لفئات العمر

العمر بالسنوات					
أقل من ٢٥ سنة	من ٢٥ - ٣٤	من ٣٥ - ٤٤	من ٤٥ - ٥٤	من ٥٥ فأكثر	مجموع
-	١٧%	٦٩%	١٢%	٢%	١٠٠

يوضح الجدول السابق أن عينة الدراسة تتراوح أعمارها ما بين (٣٥ - ٤٥ سنة)، حيث جاء (٦٩%) من العينة في هذه المرحلة العمرية في المرتبة الأولى، وجاءت المرحلة العمرية (من ٢٥ - أقل من ٣) في المرتبة الثانية بنسبة (١٧%)، يليها المدربون والمدرسون في المرحلة العمرية في المرتبة الثالثة بنسبة (١٢%)، بينما المدربون فوق الأعمار (٥٥ سنة فأكثر) لم تتجاوز نسبتهم (٢%) فقط. ويوضح ذلك أن غالبية المدرسين والمدربين بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب يتميزون بخصائص عمرية تتناسب والقدرة على العطاء والجهد الذي يمكن استثماره في رفع كفاءة التدريب وجودته.

٤. **مكان الإقامة الدائم:** يؤثر مكان الإقامة، ومدى قربه من مكان العمل على جودة الأداء لدى عضو هيئة التدريب، وقد حرص الباحث على تمثيل العينة لكافة محافظات الكويت، حيث شملت عينة الدراسة محافظات الكويت الستة، والجدول الآتي يبين نسب توزيعها على المحافظات.

جدول رقم (٣) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمحافظة

محل الإقامة							
محافظة	العاصمة	حولي	الجهراء	مبارك الكبير	الأحمدي	الفروانية	مجموع
%	٣٥	٢٣	١٢	٤	١١	١٥	١٠٠

يتضح من الجدول شمول عينة الدراسة لكافة المحافظات، غير أن محافظة العاصمة قد جاءت في الرتبة الأولى، حيث مثلت بنسبة (٣٥ %) من إجمالي عينة الدراسة، وربما يعود ذلك إلى كثافة حجم السكان بالعاصمة مقارنة بالمحافظات الأخرى؛ نتيجة الهجرة الداخلية إليها بعد انتشار التعليم والتقدم التنموي الذي حدث خلال العقود الأخيرة بالكويت. وقد جاء في المرتبة الثانية محافظة حولي بنسبة (٢٣ %)، يليها محافظة (الفروانية بنسبة (١٥ %) في المرتبة الثالثة، بينما جاءت محافظة الجهراء في المرتبة الرابعة بنسبة (١٢ %)، ثم محافظة الأحمدية في المرتبة الخامسة بنسبة (١١ %)، في حين جاءت محافظة مبارك الكبير في الترتيب الأخير بنسبة (٤ %). وتتفق هذه النسب مع التوزيعات السكانية بتلك المحافظات.

#### ٥. توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية

لا شك أن المؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية للشخص، يؤثران في تحديد درجة جودة الأداء لدى الأفراد بوجه عام ولدى القائمين بالتدريب بوجه خاص.

جدول رقم (٤) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي، والدرجة الوظيفية

الدرجة الوظيفية						المؤهل العلمي			
م	ب	ج	د	هـ	و	بكالوريوس	دبلومة عليا	ماجستير	دكتوراه
١٠٠	٢٧	٤٤	١٩	-	-	%٧٩	%١١	%٨	%٢

ويبين الجدول السابق:

- **بالنسبة للمؤهل العلمي:** أن غالبية عينة الدراسة من حملة شهادة البكالوريوس، حيث بلغت نسبتهم (٧٩ %) من إجمالي عينة الدراسة، كما تبين وجود (١١ %) من عينة الدراسة ممن يحرصون على التطور الأكاديمي، وهم من الحاصلين على درجة دبلومة عليا في التدريب والتعليم التطبيقي، علاوة على وجود (٨ %) من عينة الدراسة حاصلين على شهادة الماجستير. ويبين ذلك، إدراك أعضاء هيئة التدريب لأهمية المعرفة، والتطور العلمي في اكتساب مهارات التدريب العليا، والايمان بالجودة الشاملة لعضو هيئة التدريس في ظل تحديات الثورة المعلوماتية ومتطلباتها.

- **بالنسبة للدرجة الوظيفية:** تبين أن أغلب عينة الدراسة من أصحاب الدرجات الوظيفية من المدرب (أ، ب)، حيث اتضح وجود (٤٤ %) منهم من المديرين (أ)، ووجود (٣٧ %) منهم من

المدرين (ب)، في حين اتضح وجود (١٩ %) فقط من المدرين (ج)، وتعكس تلك النتائج تمثيل عينة الدراسة بشكل جيد لخصائص المجتمع الأصلي للدراسة.

#### ٦. توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية

تؤثر الخبرة المهنية تأثيرا واضحا في تشكيل رؤية أعضاء هيئة التدريس حيال تطبيق الجودة الشاملة في التدريس، لذا فقد حرص الباحث على تمثيل العينة لمختلف الخبرات المهنية بالمراكز التدريسية، والجدول الآتي يبين توزيع العينة وفقا للخبرة المهنية

جدول رقم (٥) يوضح توزيع عينة الدراسة وفقا لمدة الخبرة في العمل بالهيئة

عدد سنوات الخبرة في العمل بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب					
أقل من ٥	من ٥ - ٩	من ١٠ - ١٤	من ١٥ - ١٩	٢٠ فأكثر	مجموع
٣ %	٥١ %	٣٥ %	١١ %	-	١٠٠

ويتضح من الجدول أن نصف عينة الدراسة ممن قضاوا فترة خبرة تتراوح ما بين (٥ - ١٠) سنوات في التدريس والتعليم بالهيئة، كما تبين أن (٣٥ %) من العينة كانت ممن قضاوا مدة تتراوح من (١٠ - ١٥ سنة) في الخبرة العملية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وأن (١١ %) من عينة الدراسة ممن قضاوا فترة خبرة تتراوح من ١٥ - ٢٠ سنة) في عملية التدريس، علاوة على أن هناك (٣ %) من العينة من العاملين الجدد بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب. وتعكس هذه النسب تمثيل عينة البحث لمختلف الخبرات المهنية، مما يؤكد ملاءمة النتائج المتعلقة بأراء العينة.

#### ٧. الخبرة التدريسية في مجال العمل

يعد التدريس أثناء الخدمة من العوامل المهمة في تحسين الجودة التعليمية والتدريبية، كما يسهم في ارتفاع درجة الامام بمعايير تطبيق الجودة الشاملة ومبادئها وآلياتها في مجال التعليم والتدريب. ويعرض الباحث لواقع عملية التدريس ونوعيتها لدى عينة الدراسة.

والجدول الآتي يبين توزيع عينة الدراسة وفقا للخبرة التدريسية.

• **اكتساب التدريب:** يبين الجدول الآتي مدى حرص منتسبي الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على اكتساب المهارات الحديثة في التدريس، لاسيما في مجال تطبيق الجودة الشاملة.

جدول رقم (٦) عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة بين العينة

الحصول على تدريب						عدد الدورات التدريبية في مجال الجودة الشاملة (لمن تلقى تدريب)	
لا	نعم	أقل من ٣	من ٣ - ٤	من ٥ - ٩	١٠ فأكثر	مج	
١٣ %	٨٧ %	١٥ %	٥١ %	٩ %	١٢ %	٨٧	

يوضح الجدول السابق ما يلي:

يبين الجدول السابق، أن الغالبية العظمى من عينة الدراسة قد حصلوا على تدريب في مجال الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، حيث تبين أن ( ٨٧ ٪ ) منهم قد حصلوا على تدريب سابق في مجال الجودة، بينما لم يحصل على تدريب سوى ( ١٣ ٪ ) فقط، وربما يعود ذلك إلى حداثة توظيفهم في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

• **عدد الدورات التدريبية :** تبين أن نصف عينة الدراسة قد حصلوا على دورات تدريبية سابقة تتراوح ما بين ( ٣ - ٤ ) دورات ، وأن هناك ( ١٥ ٪ ) منهم قد حصلوا على دورات تدريبية تتراوح من دورة واحدة الى ٣ دورات تدريبية، كما تبين أن هناك ( ١٢ ٪ ) منهم قد مر بخبرات تدريبية أكثر من ١٠ مرات تدريبية، ووجود ( ٩ ٪ ) منهم قد حصلوا على دورات تدريبية تتراوح ما بين ( ٥ - ٩ ) دورات تدريبية في مجال الجودة الشاملة في التعليم والتدريب. ويعكس ذلك حرص الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على اكساب منسوبيها للمهارات التدريبية الحديثة والمستجدة في العليم، وإيمانها بأهمية التدريب أثناء الخدمة، لاسيما في مجال تطبيق معايير الجودة الشاملة وآليات تنفيذها.

• **نوعية التدريب أثناء الخدمة في مجال الجودة الشاملة**

إن طبيعة التدريب ونوعيته أثناء الخدمة من العوامل المؤثرة في تنمية قدرات عضو هيئة التدريب، ومن ثم قدرات المتعلم ومهاراته، والجدول الآتي يبين نوعية الدورات التدريبية التي التحق بها أعضاء هيئة التدريب ممن تلقوا تدريباً ضمن عينة الدراسة.

جدول رقم (٧) يوضح نوعية الدورات التدريبية المكتسبة في مجال الجودة الشاملة

في التعليم والتدريب بين عينة الدراسة

نوعية الدورات التدريبية التي اكتسبها المدربين	٪
دورات في إدارة الجودة	٣
دورات في التخصص الفني الدقيق	41
دورات في الإدارة العامة	19
دورات في طرق التدريس والمناهج	6
دورات في تكنولوجيا المعلومات	26
دورات في اللغات الأجنبية	5
دورات أخرى	٧
مجموع	١٠٠

يتضح من الجدول السابق، انخفاض نسبة الحاصلين على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث لم تتعد ( ٣ ٪ ) فقط بين عينة الدراسة، بينما اتضح أن الدورات التدريبية المتخصصة في مجال التدريب هي الأكثر جذبا لأعضاء هيئة التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، حيث تبين أن ( ٤١ ٪ ) من عينة الدراسة تتجه نحو الانخراط في الدورات المرتبطة

بالتخصص الفني الدقيق، ويفسر ذلك بميل عضو هيئة التدريب نحو التعرف على المتحدثات في عالم التخصص والخبرات الجديدة فيه، وحرص المدرب على امتلاك قدرات تأهيله الى المراتب الأعلى في مجال تخصص. كما تبين أن أكثر من ربع العينة تحرص على اكتساب مهارات التعامل مع التكنولوجيا الحديثة في مجال المعلوماتية، حيث تبين أن ( ٢٦ %) منهم قد حصلوا على دورات في المعلوماتية، يلي ذلك وجود ( ١٩ %) منهم قد حصلوا على دورات في الإدارة العامة، وأن هناك ( ٥ %) قد حصلوا على دورات في اللغة الانجليزية، علاوة على حصول ( ٦ %) من العينة على دورات تدريبية في مجال المناهج وطرق التدريس.

### النتائج المتعلقة بأبعاد تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في التدريب

#### ١. مستوى أبعاد إدارة الجودة الشاملة

لقياس رؤية العينة حول مستوى إدارة الجودة الشاملة في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، قام الباحث بتصميم المقياس المكون من ٦ أبعاد كما هو موضح بالجدول رقم ( ) ، كما تحديد مؤشرات كل بعد من الأبعاد الستة، ووضع مقياس لها على النمط الثلاثي، وقد أعطيت ٢ درجة للإجابة الإيجابية، ودرجة صفر للإجابة السلبية، بينما أعطيت درجة ١ للإجابة التي احتملت الموافقة الى حد ما. وبعد تحليل النتائج، باستخدام المتوسطات الوزنية للعبارة الفرعية، وحساب الوزن المرجح لكل بعد على حدة كما هو معروض بالجدول ( ) تبين الآتية

جدول رقم (٨)

مستوى أبعاد عملية تطبيق الجودة الشاملة وترتيب كل بعد حسب الوزن المرجح

م	البعد	الوزن المرجح	الترتيب
١	مدى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة	٠,١٧٦	٦
٢	واقع تطبيق الجودة الشاملة في ادارة التدريب	٠,١٧٩	٥
٣	دعم الادارة العليا لتطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب	٠,٢٣٨	٤
٤	دور أعضاء هيئة التدريب في ضمان الجودة الشاملة	٠,٣٤٤	٣
٥	مشكلات ادارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب	١,١٧٨	١
٦	مشكلات أعضاء هيئة التدريب في تطبيق نظام الجودة الشاملة	٠,٩٣٦	٢
	مجموع الأوزان المرجحة	3.051	
	متوسط الأوزان المرجحة الكلي	0.5085	

انخفاض واضح في مستوى أبعاد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، حيث لم يتعد متوسط الوزن المرجح للأبعاد الستة ككل سوى ( ٠,٥٠٩ ) ، وهو متوسط وزني قيمته ( ٢ ) درجة، بمعنى أن مستوى الوزن المرجح للأبعاد الستة لا يتعدى الربع، وهو مستوى منخفض جدا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وقد تبين من التحليلات الإحصائية أن البعدين المتعلقين بـ " المشكلات الإدارية، والمشكلات

المرتبطة بأعضاء هيئة التدريب التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التدريب " ، قد حصلنا على أعلى الأوزان المرجحة بين الأبعاد الستة، حيث سجل البعد الأول وزناً مرجحاً قيمته ( ١.١٧٨ ) محتلاً الرتبة الأولى بين أبعاد المقياس، يليه البعد الخاص " بمشكلات تطبيق الجودة الشاملة من قبل أعضاء هيئة التدريب " في المركز الثاني بوزن مرجح قدره ( ٠.٩٣٦ )، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريب بالهيئة يرون أن عملية إدارة الجودة الشاملة في التدريب لا تواجه مشكلات بنفس الحدة التي تواجهها الأبعاد الأخرى. وربما يفسر ذلك بأن أفراد العينة لا يرون غضاضة في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في التدريب إذا ما هيأت له الظروف لذلك. وعلى الطرف الآخر تبين أن بعد " الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في التعليم والتدريب " جاء في نهاية الترتيب، حيث سجل وزن مرجح قدره ( ٠.١٧٦ ) محتلاً به الرتبة السادسة والأخيرة، مما يعني أن المؤسسات التعليمية والتدريبية ما زالت بعيدة عن استخدام نظام الجودة الشاملة في إدارة العملية التدريبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. وربما يفسر ذلك استمرار حالة الضعف في المؤسسات التعليمية، وضعف استيعابها للطرق الحديثة في إدارة العملية التدريبية وفق الأسس والمعايير الدولية، علاوة على المشكلات التي تعانيها نظم التعليم والتدريب. ويحاول الباحث عرض وتحليل الأبعاد الستة لعملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب على النحو التالي، ووفقاً للترتيب.

## ٢. الوزن النسبي للأبعاد المتعلقة بتطبيق إدارة الجودة الشاملة في التدريب:

ويحاول الباحث عرض وتحليل نتائج كل بعد على حدة وفقاً للترتيب حسب الوزن النسبي لكل بعد على النحو الآتي:

### • المحور الأول : مدى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة

يعد موضوع الوعي بمبادئ الجودة الشاملة والإلمام بمعاييرها الدولية من المؤشرات الدالة على الإيمان بها كوسيلة لإدارة الجودة في التدريب والتعليم، علاوة على أن الوعي بمبادئ الجودة الشاملة ومعاييرها يقود إلى الاتجاه نحو تبنيها في مراحل العملية التدريبية، كما أن الالتزام بتطبيق تلك المبادئ يساهم في جودة التدريب، ورفع مستوى المتدربين، ومن ثم زيادة العائد على المجتمع. وقد كشفت الدراسة الميدانية لأبعاد عملية تطبيق الجودة في التعليم والتدريب عن انخفاض حاد في مؤشرات الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في التدريب من وجهة نظر أفراد العينة، والجدول الآتي يوضح الوزن المرجح للبعد ككل، والوزن النسبي لكل مؤشر على حدة.

جدول رقم (٩) الوزن النسبي لمؤشرات الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في التدريب

المتغير	موافق بدرجة كبيرة	موافق إلى حد ما	غير موافق	متوسط وزني
تسود ثقافة الجودة الشاملة في التدريب بالمؤسسات التدريبية	6	26	68	0.38
هناك وضوح لأهداف تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب بالمؤسسات التدريبية	4	31	65	0.39
تتطابق النماذج المستخدمة في تطبيق نظام الجودة بالمعهد مع معايير الجودة الشاملة العالمية	7	38	55	0.52
يسهم التطبيق العالي لنظام الجودة في تحسين عملية التدريب	4	16	80	0.24
تسعى برامج الجودة الشاملة المطبقة الى تحقيق اهداف التدريب	4	17	79	0.25
تركز الجودة الشاملة من خلال تطبيق مبادئها على المستفيدين	3	21	76	0.27
تنبع اهداف برامج الجودة الشاملة المطبقة في التدريب منا احتياجات المتدربين	4	16	80	0.24
تساعد برامج تطبيق الجودة بالمعهد على الوقاية من الوقوع في مشكلات مستقبلية	3	12	85	0.18
يعزز تطبيق نظام الجودة بالمعهد هنا من الثقة بين العاملين والمستفيدين	2	19	79	0.23
يساعد نظام الجودة العالي بالمعهد على تطبيق نظام الإدارة بالمشاركة	1	16	83	0.18
يؤكد نظام الجودة الشاملة المطبق بالمعهد على التخطيط والتطوير طويل الأجل	1	15	84	0.17
يسمح نظام الجودة الشاملة المطبق هنا بالمرونة والتغيير	3	11	86	0.17
يعد تطبيق الجودة بالمعهد كاتية للتحفيز والتشجيع المستمر في تحسين الأداء التدريبي	2	9	89	0.13
يسهم تطبيق نظام الجودة في تحسين أداء عضو هيئة التدريب	6	15	79	0.27
يساعد نظام الجودة الشاملة المتبع على تعزيز الانتماء المهني	7	12	81	0.26
يسهم تطبيق نظام الجودة الشاملة في تقوية الروابط بين الإدارة العليا والمدربين والمستفيدين	7	15	78	0.29
يسهم تطبيق الجودة الشاملة في الحفاظ على الممتلكات العامة والبنية الأساسية للتدريب	6	24	70	0.36
يسهم نظام الجودة الشاملة في تسهيل ووضوح الإجراءات التدريبية	6	17	77	0.29
يؤكد تطبيق نظاما لجودة الشاملة على ترقية جودة المخرجات التدريبية	4	21	75	0.29
يسمح نظام الجودة الشامل بتوفير مبدأ الشفافية بين أطراف عملية التدريب	8	19	73	0.35
المجموع	88	370	1542	2000
مجموع التكرار في وزن العبارات	176	176	0	352
الوزن المرجح للبعد		0.176		

ويبين الجدول السابق، رغم أن مؤشرات الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في التدريب جاءت في نهاية الترتيب بمستوى منخفض جدا لا يتعدى (٠.٢) تقريبا، إلا ان عينة الدراسة قد رأت أن النماذج المستخدمة في تطبيق نظام الجودة بمعاهد التدريب تتطابق مع المعايير العالمية للجودة الشاملة إلى حد ما، حيث سجلت وزن نسبي قدره (٠.٥٩) فقط، وهو ضعيف جدا، إلا أنه جاء من أعلى المؤشرات عند عينة الدراسة داخل هذا البعد. ويبين الجدول السابق الانخفاض الحاد في مؤشرات تطبيق مبادئ الجودة الشاملة من حيث أن: هناك عدم وضوح لأهداف تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب بالمؤسسات التدريبية، وضعف مستوى ثقافة الجودة الشاملة في التدريب بالمؤسسات التدريبية، وعدم

تركيزها تطبيق مبادئها على المستفيدين، ويفتقد إلى نظام الإدارة بالمشاركة، مع عدم ترقية جودة المخرجات التدريبية، ولا يسهم في تسهيل ووضوح الإجراءات التدريبية، ولا يسمح بتوفير مبدأ الشفافية بين أطراف عملية التدريب، وضعف تعزيز الثقة بين العاملين في مجال التدريب، وضعف تعزيز الانتماء المهني، ومن ثم فقدان بين الإدارة العليا والمدربين والمستفيدين، لقد تراوح وزنها النسبي جميعا بين ( ٠.١ - ٠.٥ ) فقط مقارنة بالمستوى الوزني الأعلى ( ٢ ) .

#### • المحور الثاني: واقع تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التدريب

تتوقف عملية تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التدريب والتعليم على درجة الوعي بعملية الإدارة ومبادئها ومعاييرها، بالإضافة إلى مستوى المهارات اللازمة لتطبيق النظام. وقد كشفت الدراسة الميدانية عن ضعف مستوى عملية تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب بمعاهد ومراكز التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، حيث احتل هذا البعد الرتبة قبل الأخيرة بمتوسط وزني لا يتعدى ( ٠.١٧٨ )، وهو لا يختلف كثيرا عن البعد الخاص بالالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، فهو يتسق مع ضعف الالتزام بالمبادئ، لذلك فمن الطبيعي أن ينخفض مستوى التطبيق مع غياب الالتزام بمبادئ الجودة. والجدول الآتي يبين مؤشرات الضعف لواقع تطبيق الجودة الشاملة في إدارة التدريب.

جدول رقم (١٠) واقع تطبيق الجودة الشاملة في مراكز التدريب بالهيئة

المتغير	موافق بدرجة كبيرة	موافق الى حد ما	غير موافق	متوسط وزني
يتم تطبيق نظام الجودة الشاملة في المعاهد التدريبية اجباريا	2	4	94	0.08
تلتزم المعاهد التدريبية بتطبيق مبادئ الجودة الشاملة على كافة العمليات الادارية	3	7	90	0.13
تتبعد عملية تطبيق الجودة عن المركزية في الادارة وتكرس مفهوم الجودة في العمل	2	6	92	0.1
يعتمد تطبيق الجودة الشاملة على الكفاءة في الاداء	1	5	94	0.07
يوجد تقويم دوري لمستويات العاملين بإدارة المد التدريبى	7	6	87	0.2
يتم استطلاع رأي القائمين على التدريب في ادارة الجودة	1	8	91	0.1
تتوفر الادوات والوسائل المناسبة لتتقيم سير عملية التدريب	3	22	75	0.28
هناك تعميم لنظام ضمان الجودة بجميع اقسام الإدارة	4	16	80	0.24
يتم تطبيق نظام الجودة على كافة الممارسات الإدارية والتدريبية والفنية بالمعهد	2	13	85	0.17
يتسم تطبيق الجودة بالمعهد بالتعاون وروح الفريق	4	11	85	0.19
يمتلك المدربين والعاملين بمهارات تطبيق الجودة الشاملة في عملية التدريب	2	11	87	0.15
يسود بالمعهد مناخ يساعد على تطبيق نظام الجودة في التدريب	4	21	75	0.29
تتوافر الكوادر الفنية والادارية اللازمة لتطبيق ادارة الجودة في التدريب	3	10	87	0.16
يوجد تنسيق بين الادارة العليا وادارة المعهد والمدربين في تطبيق الجودة الشاملة	5	13	82	0.23
يحرص المدربين على تقبل آراء المدربين واقتراحاتهم في الارتقاء بالعملية التدريبية.	4	21	75	0.29
المجموع	47	174	1279	1500
مجموع التكرار في وزن العبارات	94	174	0	268
الوزن المرجح للبعد		0.1786		



يبين الجدول السابق ضعف جميع مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في عملية التدريب بالمراكز، فجميع المؤشرات لم تتعد (٠.١ الى ٠.٣)، وهي أوزان نسبية متناهية الصغر، ولا تعبر عن أي مستوى لتطبيق الجودة الشاملة حسب رؤية عينة الدراسة، ومن أهم مؤشرات الضعف في تطبيق الجودة الشاملة: عدم التزام المعاهد التدريبية بتطبيق الجودة الشاملة على كافة العمليات التدريبية، وعدم إيجاب الإدارة للمعاهد على الالتزام بتطبيق الجودة الشاملة في التدريب، ومركزية القرار في تطبيق الجودة الشاملة، وعدم الاعتماد على الكفاءة، وعدم وجود تقويم دوري للعملية، وإهمال رأي المدربين في عملية التدريب، وفقدان روح الفريق، وضعف مهارات المدربين بتطبيق الجودة الشاملة، وعدم توافر الكوادر المدربة، مع ضعف التنسيق بين الإدارة العليا وإدارات المعاهد والمدربين فيما يتعلق بعملية التطبيق للجودة الشاملة، وإهمال آراء المدربين واقتراحاتهم.

#### • المحور الثالث: الدعم المقدم من الإدارة العليا لتطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب

من المتطلبات الرئيسية لنجاح عملية إدارة الجودة الشاملة في التعليم التطبيقي والتدريب، الدعم الذي تقدمه الإدارة العليا للمراكز والمؤسسات التدريبية بأشكاله المختلفة، سواء أكان دعماً لوجستياً، أو فنياً، أو مالياً، أو حتى دعماً نفسياً، ذلك أن مساندة الإدارة العليا لعمليتي التعليم والتدريب، يسهم في تعزيز الثقة بين كافة أطراف العملية التعليمية، ويقوي الانتماء المهني، ويضاعف من نجاح تطبيق نظام الجودة الشاملة في التعليم والتدريب، ومن ثم زيادة العائد منه في المخرجات. والجدول الآتي يبين مستوى الدعم المقدم من قبل الإدارة العليا لعملية تطبيق الجودة الشاملة في مراكز التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب.

جدول رقم (١١) الدعم المقدم من الإدارة العليا لتطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب

المتغير	موافق بدرجة كبيرة إلى حد ما	موافق غير موافق	متوسط وزني
تحرص الإدارة العليا على عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريب لتحقيق الجودة الشاملة	5	7	0.17
تقوم الإدارة العليا بإجراء دراسات للارتقاء بالجودة الشاملة في التدريب	4	12	0.2
يوجد لدى الإدارة العليا الإدراك الواعي بقواعد إدارة نظام الجودة الشاملة في التدريب	5	12	0.22
تؤمن القيادات الإدارية العليا بمبادئ الجودة الشاملة في تطوير التدريب	3	20	0.26
تلتزم الإدارة العليا بتزويد المشرفين بنشرات دورية حول تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التدريب	4	15	0.23
تنظم الإدارة العليا للتدريب والتعليم التطبيقي دورات منتظمة حول المستجدات في نظام الجودة الشاملة في مجال التدريب	5	16	0.26
تشجع الإدارة العليا جميع العاملين في مجال التدريب على الأخذ بنظام الجودة الشاملة	6	12	0.24
تعتمد الإدارة العليا نظام التحفيز والتشجيع لأعضاء هيئة التدريب بالحرص على الارتقاء بالجودة وتكريم المتميزين	2	19	0.23
تحرص الإدارة العليا على عقد لقاءات دورية لمناقشة مشكلات التدريب	5	18	0.28
تقدر الإدارة العليا جهود المتميزين في التدريب والتجويد فيه	3	20	0.26
تراعى الإدارة العليا مبدأ العدالة في التعامل مع كافة العاملين بنظام التدريب	4	20	0.28
توفر الإدارة العليا كافة المستلزمات التي يحتاجها المدرب لضمان جودة التدريب	4	17	0.25
هناك تنسيق وتعاون بين الإدارة العليا وإدارة المعهد لتسهيل عملية تطبيق الجودة	3	16	0.22
المجموع	53	204	1301
مجموع التكرار في وزن العبارات	106	204	310
الوزن المرجح للبعد		0.238	

كشفت التحليلات الاحصائية للبيانات الميدانية حول رؤية العينة لدور الدعم المقدم من الادارة العليا لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب، انخفاضاً حاداً في مستوى الدعم من وجهة نظر العينة، حيث لم يتعد وزناً نسبياً قدره ( ٠.٢٣٨ ) وهو وزن متدن مقارنة بالمعايير المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب. وقد اتضحت مؤشرات الانخفاض في الدعم من الادارة العليا في: ندرة عقد اجتماعات دورية مع أعضاء هيئة التدريب لتحقيق الجودة الشاملة، وعدم اجراء دراسات لقياس الجودة في التدريب، وغياب الوعي بقواعد إدارة نظام الجودة الشاملة في التدريب وضعف الايمان بها، وعدم تزويد المشرفين بنشرات دورية حول تطبيقات نظام الجودة الشاملة في التدريب، وندرة دعم دورات منتظمة حول المستجدات في نظام الجودة الشاملة في مجال التدريب لمناقشة المشكلات المرتبطة بنظام الجودة الشاملة في التدريب، وضعف تشجيع العاملين في مجال التدريب على الأخذ بنظام الجودة الشاملة كعدم تقدير جهود المتميزين وتكريمهم مع غياب آليات التحفيز في مجال تطبيق الجودة الشاملة، وضعف وجود العدالة في التعامل مع العاملين في مجال التدريب.

#### • المحور الرابع: دور أعضاء هيئة التدريب في ضمان الجودة الشاملة

يعد عضو هيئة التدريب الركيزة الأساسية في إدارة العملية التدريبية، ولذلك يجب أن يُكوّن بدرجة تسمح له بتقديم أفضل المهارات التدريبية المتفوقة مع المعايير الدولية للجودة الشاملة. واتساقاً مع الانخفاض الحاد في أبعاد تطبيق الجودة الشاملة في التدريب، جاء مستوى أعضاء هيئة التدريب في الالتزام بضوابط الجودة الشاملة في عملهم التدريبي ضعيفاً أيضاً، حيث سجل وزناً نسبياً قدره ( ٠.٣٤٤ ) فقط من أصل (٢)، احتل به الرتبة الثالثة بين أبعاد المقياس، ورغم أنه احتل الرتبة الثالثة إلا أن مستواه ضعيف جداً. والجدول الآتي يعرض القيم النسبية لمؤشرات الانخفاض لدى عضو هيئة التدريب كما عبرت عنه عينة الدراسة.

جدول رقم (١٢) دور أعضاء هيئة التدريب في ضمان الجودة الشاملة

المتغير	موافق بدرجة كبيرة	موافق الى حد ما	غير موافق	متوسط وزني
يحرص أعضاء هيئة التدريب على التقييم المستمر لمستواهم التدريبي	6	26	68	0.38
ينخرط أعضاء هيئة التدريب في الدورات التي تعقد حول الجودة الشاملة	10	27	63	0.47
أعضاء هيئة التدريب على وعي تام بالمعايير العلمية للحقائق التدريبية	8	34	58	0.5
يحرص عضو هيئة التدريب على التطوير الذاتي المستمر في تخصصه	6	36	58	0.48
أغلب أعضاء هيئة التدريب أعضاء في الجمعيات المختصة في التدريب	2	6	92	0.1
يستخدم أعضاء هيئة التدريب التقنيات الحديثة في عملية التدريب	11	48	41	0.7
يملك عضو هيئة التدريب المهارات الادارية لعملية التدريب بجانب المهارة الفنية	10	42	48	0.62
يهتم عضو هيئة التدريب بتصميم برامج حديثة لتحسين عملية التدريب	14	58	28	0.86
يحرص عضو هيئة التدريب على تعلم مهارات الحاسوب وتطبيقاته الحديثة	11	64	25	0.86
يتابع أعضاء هيئة المنشورات والتعليمات المتعلقة بالجودة الشاملة باستمرار	8	34	58	0.5
المجموع	86	375	539	1000
مجموع التكرار في وزن العبارات	172	172	0	344
الوزن المرجح للبعد		0.344		

يبين الجدول السابق ، مدى الانخفاض في مستوى أعضاء هيئة التدريب حيال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التدريب حسب رؤية عينة البحث، وكذا ضعف مؤشرات هذا الأداء الذي تراوح عند مستوى وزن نسبي من (٠.٣ - ٠.٨٦)، وتمثل مؤشرات الضعف في: نقص الوعي بالمعايير العلمية للجودة الشاملة، وضعف تقييم أعضاء هيئة التدريب لمستواهم التدريبي، وضعف ميلهم للانخراط في الدورات التي تعقد حول الجودة الشاملة، وعدم حرصهم على التطوير الذاتي المستمر في تخصصاتهم، وضعف الانخراط في عضوية جمعيات التدريب، وضعف استخدامهم للتقنيات الحديثة في عملية التدريب، وضعف مهاراتهم الادارية والفنية في تصميم برامج تدريبية حديثة، علاوة على ضعف مهاراتهم في استخدام تقنيات الحاسب الحالي وتوظيفه في تجويد التدريب.

• المحور الخامس : المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب

إذا كانت المحددات المتعلقة بإدارة جودة التدريب لدى الإدارة العليا قد سجلت مستويات منخفضة جدا على مقياس الأوزان النسبية المرجحة، فإن الأبعاد المرتبطة بمشكلات ادارة جودة التدريب جاءت بصورة أفضل إلى حد ما، مما يعني أن الجوانب الإدارية والبيروقراطية المنظمة لعملية التعليم التطبيقي والتدريب لا تشكل عائقا على نفس المستوى الذي تشكله العوائق المرتبطة بالعاملين المنوط بهم تطبيق مبادئ الجودة ومعاييرها في مراكز التدريب. لقد كشفت التحليلات الإحصائية لبعدها الجوانب الإدارية وتأثيرها على تطبيق الجودة عن ارتفاع الوزن المرجح عن (٥٠%)، حيث سجل وزناً مرجحاً قدره (١.١٧٨) من اصل (٢)، احتل به المركز الأول بين أبعاد المقياس، ويعرض الجدول الآتي الوزن المرجح للبعد ككل، والأوزان النسبية لكل مؤشر على حدة.

جدول رقم (١٣) المشكلات المرتبطة بإدارة الجودة الشاملة في التدريب

المتغير	موافق بدرجة كبيرة	موافق الى حد ما	غير موافق	متوسط وزني
طول الإجراءات الادارية والروتين المتبع	18	44	38	0.94
ضعف التطوير الذاتي، ومتابعة الاساليب الحديثة في ادارة الجودة الشاملة	14	56	30	0.74
ضعف كفاءة مشرفي التدريب	11	34	55	1.21
عدم وضوح تطبيق مبادئ الجودة الشاملة لديهم	17	45	38	0.93
ضعف الالتزام بمبادئ الثواب والعقاب في عملية ادارة الجودة الشاملة	21	51	28	0.77
العبء الاداري والفضي الملقاة على عاتق الادارة العليا	5	18	77	1.59
ضعف وضوح القواعد المحددة لعمل مديري التدريب	14	48	38	0.9
وجود بعض الأخطاء في ممارسة ادارة الجودة الشاملة في التدريب	11	32	57	1.25
سيادة المجالات احيانا على حساب الالتزام بتطبيق نظام الجودة في التدريب	33	49	18	0.69
ضعف ربط الترقيية لعضو هيئة التدريب بكفاءته في تطبيق الجودة الشاملة في التدريب	12	41	47	1.06
ضعف مستوى الرضا الوظيفي لدى البعض من مشرفي التدريب	5	24	71	1.47
ضعف درجة التأهيل لدى البعض من المشرفين	11	33	56	1.23
استمرار اساليب التدريب التقليدية بما يتفق ونظام الجودة الشاملة	14	36	51	1.16
المجموع	186	511	604	1301
مجموع التكرار في وزن العبارات	0	511	1022	1533
الوزن المرجح للبعد		1.178		

يتضح من الجدول السابق، أن بعد المشكلات والتحديات الإدارية المتعلقة بالجوانب الإدارية هي أقل المشكلات، وهو البعد الوحيد الذي اجتاز مؤشر النجاح على مقياس الأوزان المرجحة، كما تبين أن أهم الجوانب التي لا تمثل مشكلات كبيرة في جوانب العملية البيروقراطية: ملاءمة العبء الإداري والفني الملقى على عاتق الإدارة العليا بوزن نسبي ( ١.٦ )، يليه ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي لدى البعض من مشرفي التدريب بوزن نسبي قدره ( ١.٤٧ )، ثم وجود مؤشرات كل من المشكلات مثل: استمرار اساليب التدريب التقليدية بما يتفق ونظام الجودة الشاملة وجود بعض الأخطاء في ممارس إدارة الجودة الشاملة في التدريب، وضعف درجة التأهيل والتدريب لدى البعض من المشرفين، وعدم ربط الترقية لعضو هيئة التدريب بكفاءته في تطبيق الجودة الشاملة في التدريب، وسيادة المجاملات أحيانا على حساب الالتزام بتطبيق نظام الجودة في التدريب، وضعف الالتزام بمبادئ الثواب والعقاب في عملية ادارة الجودة الشاملة، وعدم وضوح القواعد المحددة لعمل مديري التدريب، علاوة على طول الإجراءات الادارية والروتين المتبع في عملية إدارة الجودة الشاملة في التدريب.

• المحور السادس: المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريب في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب:

لفت الباحث أنفا أهمية تطبيق عضو هيئة التدريب معايير الجودة الشاملة أثناء قيامه بالتدريب، ولكي يتمكن عضو هيئة التدريب من تطبيق مبادئ الجودة الشاملة وفق المعايير المحددة دوليا، يجب توفير البيئة المواتية له حتى يتمكن من تحقيق ذلك أثناء قيامه بالتدريب. ورغم أن النتائج كشفت انخفاضاً حاداً في أبعاد عملية تطبيق الجودة الشاملة في التدريب من وجهة نظر عينة الدراسة، إلا أن البعد المتعلق بالتحديات التي تواجه العنصر المباشر والفاعل في عملية التدريب قد أوضح أنه جاء منخفضاً إلى حد ما، حيث سجل هذا البعد وزناً مرجحاً قدره ( ٠.٩٣٧ )، احتل به المركز الثاني كما ذكر الباحث من قبل. ويعرض الجدول الآتي مؤشرات انخفاض مستوى الجوانب المحددة لعمل أعضاء هيئة التدريب أثناء تطبيق معايير الجودة الشاملة في التدريب بالمراكز.

جدول رقم (١٤) المشكلات التي تواجه أعضاء هيئة التدريب في تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب

المتغير	موافق بدرجة كبيرة	موافق إلى حد ما	غير موافق	متوسط وزني
كثرة الأعباء الادارية والفنية التي يكلف بها عضو هيئة التدريب	25	63	12	0.87
ضعف تأهيل البعض من أعضاء هيئة التدريب حول قواعد ضبط الجودة الشاملة	23	58	19	0.96
غياب القواعد المحددة لعمل أعضاء هيئة التدريب وفق الجودة الشاملة	18	60	22	1.04
نقص التدريب على معايير الجودة الشاملة	27	59	14	0.87
ضعف الالتهام لدورات التدريب الخاصة بالجودة الشاملة	14	38	48	1.34
قلة الحوافز المعنوية والمادية لأعضاء هيئة التدريب	27	43	30	1.03
التزام أعضاء هيئة التدريب بالقواعد القانونية على حساب الابداع في التدريب	11	23	66	1.55
ضعف الامكانيات والتسهيلات اللازمة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب	18	58	24	1.06
ضعف اللغة الانجليزية عند كثير من أعضاء هيئة التدريب	29	53	18	0.89
المجموع	192	455	253	900
مجموع التكرار في وزن العبارات	0	455	506	961
الوزن المرجح للبعد		0.937		

يبين الجدول السابق انخفاض الوزن النسبي للبعد ككل، مما يعني أن أعضاء هيئة التدريب يواجهون تحديات عدة أثناء محاولتهم تطبيق مبادئ الجودة الشاملة في عملية التدريب. كما أبرزت التحليلات الإحصائية أهم المؤشرات الدالة على وجود تلك التحديات المتمثلة في: كثرة الأعباء الادارية والفنية التي يكلف بها عضو هيئة التدريب، ونقص تأهيل البعض منهم على تطبيق قواعد ضبط الجودة الشاملة والتدريب علي معاييرها، وضعف مهارات الغالبية منهم في استخدام اللغة الانجليزية. بينما أوضحت التحليلات الإحصائية للبيانات الميدانية وجود بعض المشكلات إلى حد ما في جوانب مثل: غياب القواعد المحددة لعمل أعضاء هيئة التدريب وفق الجودة الشاملة، وضعف ابتعائهم للحصول دورات التدريب الخاصة بالجودة الشاملة، وقلة الحوافز المعنوية والمادية لهم، وضعف الالتزام بالقواعد القانونية على حساب الإبداع في التدريب، علاوة على ضعف الامكانيات والتسهيلات اللازمة من أجل تطبيقهم لنظام الجودة الشاملة في التدريب.

### عاشرًا : ملخص النتائج العامة

#### ١. في مجال الخبرة المهنية والتدريب

- ارتفاع مستوى الخبرة في العمل بقطاع التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، حيث اتضح أن نصف عينة الدراسة ممن قضاوا فترة خبرة تتراوح ما بين ( ٥ - ١٠ ) سنوات في التدريب والتعليم بالهيئة ، وأن ( ٣٥ % ) منهم قضاوا مدة تتراوح من ( ١٠ - ١٥ سنة ) في الخبرة العملية بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، وأن ( ١١ % ) من عينة الدراسة ممن قضاوا خبرة تتراوح من ١٥ - ٢٠ سنة ) في عملية التدريب،.
- حرص منتسبي الهيئة العمة للتعليم التطبيقي والتدريب على اكتساب المهارات الحديثة في التدريب، لاسيما في مجال تطبيق الجودة الشاملة.
- حرص أعضاء هيئة التدريب بمراكز التدريب في الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب على في الحصول على دورات تدريبية، حيث تبين أن ( ٨٧ % ) من عينة الدراسة قد حصلت على دورات تدريبية متنوعة وبدرجة كبيرة في العدد.
- انخفاض نسبة الحاصلين على دورات تدريبية في مجال إدارة الجودة الشاملة، حيث لم تتعد ( ٣ % ) فقط بين عينة الدراسة، بينما اتضح أن الدورات التدريبية المتخصصة والفنية في مجال التدريب هي الأكثر جذبًا لأعضاء هيئة التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب،

#### ٢. مستوى أبعاد تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مجال التدريب

- هناك انخفاض واضح في مستوى أبعاد عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مراكز التدريب بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب، حيث لم يتعد متوسط الوزن المرجح للأبعاد الستة ككل سوى ( ٠,٥٠٩ ) ، أي أن مستوى الوزن المرجح للأبعاد الستة لا يتعدى الربع، وهو مستوى منخفض جدا في تطبيق إدارة الجودة الشاملة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- توصلت الدراسة الى أن " المشكلات الإدارية، والمشكلات المرتبطة بأعضاء هيئة التدريب التي تواجه تطبيق الجودة الشاملة في التدريب "، هي أعلى الأوزان المرجحة بين الأبعاد الستة، مما

يعني أن أعضاء هيئة التدريب بالهيئة يرون أن عملية إدارة الجودة الشاملة في التدريب لا تواجه مشكلات بنفس الحدة التي تواجهها الأبعاد الأخرى.

- جاء بعد " الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في التعليم والتدريب " في نهاية الترتيب، حيث سجل وزناً مرجحاً قدره ( ٠,١٧٦ ) محتلاً به الرتبة السادسة والأخيرة، مما يعني أن المؤسسات التعليمية والتدريبية ما زالت بعيدة عن استخدام نظام الجودة الشاملة في إدارة العملية التدريبية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- ضعف جميع مؤشرات تطبيق الجودة الشاملة في عملية التدريب بالمراكز، فجميع المؤشرات لم تتعد ( ٠,١ الى ٠,٣ )، وهي أوزان نسبية متناهية الصغر، ولا تعبر عن أي مستوى لتطبيق الجودة الشاملة حسب رؤية عينة الدراسة.
- توصلت الدراسة الى وجود انخفاض حاد في مستوى الدعم من وجهة نظر العينة، حيث لم يتعد وزناً نسبياً قدره ( ٠,٢٣٨ ) وهو وزن متدن مقارنة بالمعايير المطلوبة لتطبيق الجودة الشاملة في التدريب.
- توصلت الدراسة إلى وجود نقص في مستوى أعضاء هيئة التدريب حيال تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة في التدريب حسب رؤية عينة البحث، وكذا ضعف مؤشرات هذا الأداء الذي تراوح عند مستوى وزن نسبي من ( ٠,٣ - ٠,٨٦ ).

#### حادي عشر : توصيات الدراسة:

- ضرورة الارتقاء بالنظام الإداري المتبع في إدارة نظام الجودة الشاملة، وذلك بالتنسيق بين الإدارة العليا للتدريب، والمعاهد التدريبية، والمدرسين.
- الحاجة إلى تنظيم حلقات عمل أو ورش تدريبية على هيئة حلقات نقاشية ( عصف ذهني ) حول المبادئ العامة لعملية الجودة الشاملة ومهارات تطبيقها على كافة المراحل، والتدريب في مجموعات على كيفية إدارة الجودة الشاملة.
- السعي نحو ابتكار آليات توعوية وتثقيفية في مجال إدارة الجودة الشاملة بين العاملين في مجال التدريب، وإدماجهم في دورات تدريبية متخصصة، لتنمية مهاراتهم في مجال الوعي بمبادئ الجودة الشاملة وضوابطها وأهميتها في تجويد المخرج النهائي من التدريب، ومن ثم الارتقاء بالقيمة المضافة للتدريب.
- ضرورة إيجاد آليات لدعم وتشجيع العاملين في مجال التدريب، وتقدير جهودهم، وتكريم المتميزين منهم في مجال تطبيق الجودة الشاملة في التدريب.
- العمل على إزالة كافة المشكلات الإدارية والبيروقراطية المعوقة لعملية تطبيق الجودة الشاملة في التدريب، وذلك عن طريق إتاحة الفرصة لكل من : إدارة مراكز التدريب وأعضاء هيئة التدريب بالمشاركة في وضع السياسات المتعلقة بتطبيق الجودة الشاملة، وإعطاء الإدارة المحلية صلاحيات تطبيق وتقييم عملية الجودة في التدريب، مع ضرورة إزالة كافة أشكال التمييز بين أعضاء هيئة التدريب والمجاملات في الترقية، والاعتماد على الجدارة في ترقية عضو هيئة التدريس.

- يجب تحفيز أعضاء هيئة التدريب للولوج الى الفعاليات المتعلقة بتنمية مهارات إدارة الجودة الشاملة، وتدريبهم على تقنيات استخدامها في إدارة عملية التدريب.
- ضرورة العمل على ازالة الأعباء الإدارية عن كاهل أعضاء هيئة التدريب، وتفريغهم لأداء العملية التعليمية وإدارة التدريب وفق المعايير الفنية المطلوبة.
- العمل على إيجاد آلية منظمة قانونيا لابتعاث أفواج متتابعة من أعضاء هيئة التدريب على أسس ومهارات تطبيق نظام الجودة الشاملة في التدريب.
- التأكيد على نظام التدريب أثناء الخدمة وبصورة مستمرة؛ حتى يكتسب عضو هيئة التدريب كافة المهارات المستحدثة في مجال ضبط الجودة التدريبية.

## مراجع الدراسة

١. إبراهيم محمد إبراهيم: ورقة عمل جودة التعليم في مواجهة التسرب والامية  
<http://www.ecwronline.org/arabic/rep/2005/12.htm>
٢. البكر، محمد بن عبد الله (٢٠٠١). أسس ومعايير نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية. المجلة التربوية، جامعة الكويت، ع ٦٠، صيف ٢٠٠١ م.
٣. البنا، درية السيد (٢٠٠٣). تطوير التعليم الثانوي الفني بمصر في ضوء إدارة الجودة الشاملة - دراسة حالة في محافظة دمياط. مجلة دراسات تربوية واجتماعية، جامعة حلوان، مصر، المجلد التاسع، ع ٤.
٤. الدرادكة، مأمون (٢٠٠٢) طارق الشبلي، الجودة في المنظمات الحديثة، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر. والتوزيع.
٥. الحربي، حياة محمد سعيد (١٤٢٢هـ). " إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتطوير الجامعات السعودية " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٢ هـ.
٦. الحربي، عبد الكريم ضيف الله (١٤٢٤هـ). " إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة لتطوير الأداء في المعاهد الأمنية ". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، ١٤٢٤ هـ.
٧. الحمياني، عبد الله عائض مريع (٢٠٠٥) " تطبيق أسس الجودة الشاملة في تطوير الأداء - دراسة تطبيقية في الأساليب الإحصائية في معرفة أسباب غياب وتسرب الطلاب في المرحلة المتوسطة - دراسة تطبيقه على مدارس عكاظ والتقديره والريان المتوسطة من محافظة الطائف ". رسالة ماجستير غير منشورة، الإسكندرية، الأكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، معهد الإنتاجية والجودة، ٢٠٠٥ م.
٨. الحولي، عليان عبد الله (٢٠٠٤). تصور مقترح لتحسين جودة التعليم الجامعي الفلسطيني. ورقة عمل أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية، جامعة القدس المفتوحة، رام الله، من ٣- ٥/٧/٢٠٠٤م.
٩. الخازمي، أحمد / مبررات ومتطلبات الجودة الأكاديمية / مكتب الجودة وتقييم الأداء / ندوة جودة التعليم العالي / جامعة الفاتح، ٢٠٠٩.
١٠. السعود، راتب (١٩٩٤): "الفاعلية المدرسية في الفكر التربوي الأمريكي: مدخل لصلاح التعليم وتطويره في المدرسة العربية"، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، المجلد ٢١ (أ)، العدد (١).
١١. درياس، أحمد سعيد (١٩٩٤). إدارة الجودة الكلية مفهومها وتطبيقاتها التربوية وإمكانية الإفادة منها في القطاع التعليمي السعودي. رسالة الخليج العربي، مكتب التربية العربي بدول الخليج، الرياض، ع ٥٠، س ١٤.
١٢. السلمي، على (٩٩٠) إدارة الجودة الشاملة، القاهرة، دار غريب للنشر.
١٣. الشنبري، محسن بن علي سعد (١٤٢٢هـ)، مبادئ إدارة الجودة الشاملة (DEMING) بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات، رسالة دكتوراه غير منشورة، مكة المكرمة.



١٤. الشنبري، محسن علي (٢٠٠١). " مبادئ إدارة الجودة الشاملة لـ DEMING بين الأهمية وإمكانية التطبيق على الجامعات السعودية كما يرى أعضاء مجالس الجامعات ". رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
١٥. العقيلي عمر وصفي (٢٠٠١). المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة، عمان، دار وائل، ٢٠٠١ م
١٦. العمري، هاني عبد الرحمن (٢٠٠٧)، أثر المنهجية الجودة الشاملة في تقويم الأداء الإداري للمؤسسات التعليمية، ضمن مؤتمر الجودة والكفاءة والإتقان والتميز، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في الفترة (ذي الحجة ١٤٢٢هـ)، الكويت.
١٧. الغامدي، احمد (٢٠٠٧) تصور مقترح لتطبيق نظام الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية والتعليمية السعودية في ضوء المواصفة الدولية للجودة (ISO 9002). ندوة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية (جستن) - فرع القصيم، في الفترة من ٢٨ - ٢٩ ربيع الآخر ١٤٢٩ هـ .
١٨. النجار، فريد راغب : إدارة الجامعات بالجودة الشاملة، أميرال للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م، ص٧٣ .
١٩. جوزيف كيلادا، ترجمة سرور علي سرور، تكامل إعادة الهندسة مع إدارة الجودة الشاملة، الرياض، دار المريح للنشر.
٢٠. جوزيف جبلونسكي، تطبيق إدارة الجودة الكلية، مجلة خلاصات السنة الأولى، العدد السادس، فبراير، ١٩٩٦.
٢١. غنيم، أحمد علي (٢٠٠٥). تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالكفايات المهنية لدى المعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، مج ١٧، ع ٢، ٢٠٠٥ م .
٢٢. نشوان، جميل : " تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين " ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني الذي عقده برنامج التربية ودائرة ضبط النوعية في جامعة القدس المفتوحة في مدينة رام الله في الفترة الواقعة ٣-٥/٧/٢٠٠٤.
٢٣. وزارة التربية والتعليم : سباق مع الزمن ، مركز التطوير التكنولوجي، القاهرة، روز اليوسف الجديدة، ١٩٩٦ م .
24. Berry, T. H. Managing the Total Transformation. New York: McGraw-Hill, (1991).
25. Egbert, D. W. (1990): "A Macro- Analysis of Quality Assessment in Higher Education", Higher Education, Vol. 19, No.1.
26. Herman, J. J., & Herman, J. L. (1994). Educational quality management: Catalyst for integrated change. PA: Technomic publishing company.
27. Hixon, J. and K. Lovelace, Total Quantity Management challenge to Urban School " Indication Leader ship, 1992.

28. Johnston, Ruth/Continuous process improvement in Higher education / university of Washington /2008
29. Iontinuos Quality improvement
30. Weller, L. D. (2000) School attendance problems: Using thal TQM tools to identify root causes. Journal of Educational Administration.
31. Wendy Leeboy & Clara Jean Ersez: The health care manager Guide to