



جامعة القدس المفتوحة

عمادة الدراسات العليا والبحث العلمي

إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

في مؤسسات القطاع العام

"جهاز الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً"

**Training and Development Strategy and its Impact on Total
Quality Management (TQM) in The Palestinian Civil Defense**

إعداد

ولاء صبحي عبد الحميد العزة

إشراف

دكتور/ عبد الرحمن السلوادي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة والسياسات العامة

جامعة القدس المفتوحة / فلسطين

الفصل الدراسي الأول 2021 م

أعضاء لجنة المناقشة

استراتيجية التدريب والتطوير ودوره في تحقيق الجودة الشاملة

في مؤسسات القطاع العام

"جهاز الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً"

**Training and Development Strategy and its Impact on Total
Quality Management (TQM) in The Palestinian Civil Defense**

إعداد:




ولاء صبحي عبد الحميد العزة

إشراف

دكتور/ عبد الرحمن السلوادي

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت في 2022/2/15م

أعضاء لجنة المناقشة

	الدكتور عبد الرحمن السلوادي	جامعة القدس المفتوحة	مشرفاً ورئيساً
	الدكتور طارق المبروك	جامعة القدس المفتوحة	عضواً
	الدكتور سهير الشوملي	جامعة فلسطين التقنية-خضوري	عضواً

التفويض

أنا الموقع أدناه ولاء صبحي عبد الحميد العزة، أفوض جامعة القدس المفتوحة بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص، عند طلبهم بحسب التعليمات النافذة في الجامعة.

الاسم: ولاء صبحي عبد الحميد العزة

الرقم الجامعي: 0330011910056

التوقيع:

التاريخ: 2022 /2/19م

الإهداء

تم بعون الله تعالى وبتوفيق من العلي القدير من إنجاز هذا البحث

وأتقدم بالإهداء أولاً إلى عائلتي أصحاب الفضل الأول والأخير في تحقيق هذا الإنجاز

من خلال دعمهم وتشجيعهم لتعليمي

أساتذتي الأكارم والسادة المشرفين وأعضاء الهيئة التدريسية الذين لم يبخلوا يوماً في

إعطاء معلومة وأي فكرة قيمة

مدير عام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني اللواء/ العبد ابراهيم خليل

وكافة ضباط وضباط صف وجنود الدفاع المدني

زملائي ورفاق الدرب والذين لم يبخلوا يوماً عليّ بالمساعدة

الباحث

ولاء صبحي عبد الحميد العزة

شكر وتقدير

الحمد لله على توقيفه، والصلاة والسلام على خير الأنام سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين، وبعد، فلا يسعني، وقد أنهيت من إعداد هذه الرسالة، إلا أن أرد الفضل إلى أهله، فأتقدم بعظيم الشكر والعرفان إلى أستاذي العالم الجليل الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمن السلوادي صاحب الفراسة والنظرة العميقة الثاقبة، والفريحة الوقادة، الذي عكس بطيب أصله وكرم أخلاقه كل معاني العلم، والخلق والذوق الرفيع، فأعطاني من وقته الكثير، وسعدت بصحبته، وتشرفت بالعمل معه، وأفدت من علمه، ووسعني في أوقات راحته، فقد كان ناصحاً أميناً حريصاً على شحذ همتي بالقوة والعزيمة، فكان لنصائحه وملحوظاته السديدة المبدعة أكبر الأثر في إتمام هذا العمل، داعي الله أن يمد في عمره، ويمنحه الصحة والعافية، وأن يجعل ما بذله من جهود في خدمة الطلبة الباحثين في ميزان حسناته، فلك مني يا أستاذي الدكتور تحية إجلال وإكبار، وأتقدم بوافر الاحترام والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور طارق المبروك، والأستاذ الدكتور سهير الشمولي، على ما قدموه من جهود طيبة في قراءة هذه الرسالة، وإثرائها بملاحظاتهم القيمة فجزاهم الله عني خير الجزاء .

الباحث

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
أ	قرار اللجنة
ب	التفويض
ج	الإهداء
د	الشكر والتقدير
هـ	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
م	قائمة الأشكال
ن	قائمة الملاحق
س	الملخص باللغة العربية
ع	الملخص باللغة الإنجليزية
الفصل الأول: خلفية الدراسة ومشكلتها	
2	المقدمة
3	أولاً: المشكلة البحثية
5	ثانياً: أهداف الدراسة
5	ثالثاً: أهمية الدراسة
6	رابعاً: فرضيات الدراسة
7	خامساً: حدود الدراسة ومحدداتها
8	سادساً: التعريفات الإجرائية لمصطلحات الدراسة
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
أولاً : الأدب النظري	
10	المقدمة
10	المبحث الأول : التدريب واستراتيجية التدريب
10	مفهوم التدريب

11	المبادئ العامة للتدريب
12	أهمية التدريب
13	أهداف التدريب
14	مراحل العملية التدريبية
16	استراتيجية التدريب
17	خطوات إعداد استراتيجية التدريب
22	أبعاد استراتيجية التدريب
المبحث الثاني: إدارة الجودة الشاملة	
30	مفهوم ادارة الجودة الشاملة
33	أهمية وفوائد ادارة الجودة الشاملة
33	مبادئ إدارة الجودة الشاملة
36	عناصر إدارة الجودة الشاملة
38	أهداف إدارة الجودة الشاملة
المبحث الثالث: الدفاع المدني الفلسطيني	
39	نشأة ومفهوم الدفاع المدني الفلسطيني
40	الرؤيا
40	الرسالة
41	إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني
41	أهداف إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني
41	السياسة العامة للتدريب في الدفاع المدني الفلسطيني
41	المبادئ الأساسية للتدريب في الدفاع المدني الفلسطيني
46	ثانياً : الدراسات السابقة
الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات	
69	المقدمة
69	منهجية الدراسة

70	مجتمع الدراسة وعينته
73	أدوات الدراسة
80	إجراءات تنفيذ الدراسة
80	المعالجات الإحصائية
81	نموذج الدراسة
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
83	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
91	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
98	نتائج فحص الفرضية الأولى
100	نتائج فحص الفرضية الثانية
106	نتائج فحص الفرضية الثالثة
116	نتائج فحص الفرضية الرابعة
الفصل الخامس: تفسير النتائج ومناقشتها	
128	المقدمة
128	تفسير نتائج السؤال الأول ومناقشتها
129	تفسير نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
129	تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الأولى
130	تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثانية
133	تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الثالثة
136	تفسير نتائج الفرضية الرئيسية الرابعة
140	التوصيات
المصادر المراجع	
143	المراجع باللغة العربية
146	المراجع باللغة الأجنبية
146	المواقع الإلكترونية

الملاحق	
147	الملاحق

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
24	أنواع التدريب	1
32	مؤشرات التفرقة بين إدارة الجودة الشاملة بين المنظور التقليدي والمعاصر	2
43	عدد الدورات الداخلية التي تلقاها موظفو الدفاع المدني الفلسطيني في الفترة (2018-2021)	3
43	عدد المتدربين الذين تلقوا تدريبات داخلية في الفترة ما بين (2018-2021)	4
44	عدد الدورات الخارجية التي تلقاها موظفو الدفاع المدني الفلسطيني في الفترة ما بين (2018-2021)	5
44	عدد المتدربين الذين تلقوا تدريبات خارجية في الفترة ما بين (2018-2021)	6
67	تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الاضافية للدراسة	7
71	توزيع أفراد العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقية	8
72	توزيع أفراد العينة بحسب متغير (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)	9
73	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	10
74	معاملات الثبات باستخدام معامل الفا-كرومباخ	11
76	توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس "ليكرت" الخماسي	12
77	معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس	13
78	معاملات الثبات باستخدام معامل الفا-كرومباخ	14
79	توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس "ليكرت" الخماسي	15
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد دعم والتزام الادارة العليا وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	16
85	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد تنوع البرامج التدريبية وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	17
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير	18

	لكل فقرة من فقرات بعد كفاءة العملية التدريبية وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	
89	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد أساليب التدريب الحديثة وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	19
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد مقياس استراتيجية التدريب والتطوير وللدرجة الكلية للمقياس	20
91	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد المشاركة والتمكين وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	21
93	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد التحسين المستمر وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	22
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد العمل بروح الفريق وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	23
96	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً	24
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد مقياس الجودة الشاملة وللدرجة الكلية للمقياس	25
98	نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين استراتيجية التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) ومبادئ الجودة الشاملة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق)	26
100	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في مستوى المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني	27

102	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني	28
103	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في مستوى العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني	29
105	نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني	30
106	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير الجنس	31
108	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير العمر	32
109	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية) بين مستويات العمر	33
110	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير المؤهل العلمي	34
111	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على بعد دعم والتزام الادارة العليا بين مستويات المؤهل العلمي	35
112	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير سنوات الخدمة	36
113	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير عدد الدورات التدريبية	37
114	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير الرتبة العسكرية	38
115	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير المسمى	39

	الوظيفي	
117	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير الجنس	40
118	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير العمر	41
119	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير المؤهل العلمي	42
120	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على الجودة الشاملة (الأداة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي	43
121	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير سنوات الخدمة	44
122	اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية) بين مستويات سنوات الخدمة	45
123	نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية	46
124	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير الرتبة العسكرية	47
125	نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في الجودة الشاملة بحسب متغير المسمى الوظيفي	48
139	نتائج تحقيق أهداف الدراسة	49

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	التدريب نظام متكامل	1
31	مفهوم الجودة الشاملة	2
40	هيكلية ادارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني	3
81	نموذج الدراسة	4

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
147	الاستبانة النهائية	1
154	قائمة بأسماء المحكمين	2

إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة

في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً

الطالب : ولاء صبحي عبد الحميد العزة الدكتور / عبد الرحمن السلوادي 2021م

الملخص:

هدفت هذه الدراسة الى معرفة دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً، وقد اعتمد الباحث لإجراء الدراسة المنهج الوصفي التحليلي واستخدم أسلوب العينة العشوائية الطبقية لجمع البيانات من موظفي الدفاع المدني الفلسطيني والبالغ عددهم (1250) موظف، وبلغت عينة الدراسة (300) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات ومعالجتها واختبار الفرضيات .

ومن أهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة:

- وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال استراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي 79.9%
- وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الجودة الشاملة ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي 82.2%
- وجو علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة بمعامل ارتباط (0.768). ويتضح بانها موجبة وقوية.
- وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة.

وأوصت الدراسة: الاستمرارية والمحافظة على توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير، وتكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية وزيادة الدورات الداخلية والخارجية، وتعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية، وربط الحوافز بمستوى الأداء ومنح الحوافز في وقتها، وتشجيع الموظفين من خلال إشراكهم في صنع القرار وتبني مشاكلهم وحلها بصورة ايجابية.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية التدريب، إدارة الجودة الشاملة، جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

Training and Development Strategy and its Impact on Total Quality Management (TQM) in The Palestinian Civil Defense

By: Walaa Subhi Abdul Hamid Al-Azzah

Supervision: Dr. Abd Al- Rahman Al Silwadi

2021 AD

Abstract:

This study aimed to know the role of the training and development strategy in achieving the principles of total quality in public sector institutions: the Palestinian Civil Defense as a model. The researcher adopted the descriptive analytical approach to conduct the study and used the stratified random sampling method to collect data from the Palestinian Civil Defense employees, which numbered (1250) employees, and the study sample amounted to (300) employees, and to achieve the objectives of the study. a questionnaire tool was designed for the study, and the (Spss) program was used to enter and process data and test hypotheses. Among the most important findings of the study: • There is great approval by the study sample on the training and development strategy in its four dimensions. The presence of great approval by the study sample members on the commitment of the Palestinian Civil Defense to the principles of total quality in its four dimensions, as this was evident by obtaining the field of total quality as a whole (total score) with a large degree and a relative weight of 82.2%

• There is a linear relationship between the total score of the training and development strategy scale and the total score of the total quality scale with a correlation coefficient (768.) and it is clear that it is positive and strong.

• There is an impact of the training and development strategy dimensions model in the Palestinian Civil Defense in achieving total quality in all its dimensions. The study recommended: Continuity and maintaining the provision of the

necessary support from senior management to implement the training and development strategy, intensifying the efforts made in developing training programs, increasing internal and external courses, enhancing the use of modern methods and methods in the training process, linking incentives to the level of performance and granting incentives in a timely manner, and encouraging employees to By involving them in decision-making and adopting their problems and solving them in a positive way.

Keywords: training strategy, total quality management, Palestinian Civil Defense

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

المقدمة:

تعد العملية التدريبية أحد أهم مقاييس التطور والنجاح الذي يصنف المنظمات، وهذا ما يفسر الموازنة المالية التي ترصدها المنظمات الذكية للعملية التدريبية، ولنجاح العملية التدريبية ينبغي توافر مفهوم واضح ودقيق للتدريب لدى أطراف العملية التدريبية، من مدرب، ومنتدرب، ومسؤول التدريب؛ لما لذلك من تأثير في الإعداد الصحيح والتنفيذ السليم للبرامج التدريبية، واتباع الأساليب الحديثة في العملية التدريبية، التي تفي باحتياجات الموارد البشرية العاملة، وتتمى معارفهم ومهاراتهم.موسي (2019)

ويرى أبو شعبان (2017) أن التدريب أصبح في عصرنا هذا ضرورةً من الضرورات التي لا يمكن أن يتخلى عنها الأفراد والمؤسسات على حد سواء، حيث أصبح التدريب شرطاً لأي عملية إصلاح أو تطوير وظيفي في أي مكان وفي كل عمل، وأساساً ركيزاً للبناء المؤسسي، ووسيلة لا يمكن الاستغناء عنها لتحقيق الأهداف المستقبلية.

بينما يؤكد القرالة (2018) أن إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية؛ لدورها المحوري في تطور موارد المنظمة البشرية وإكسابها المعارف والمهارات الحديثة، ويقوم المدخل الإستراتيجي للتدريب على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئتي المنظمة الداخلية والخارجية وعواملها المختلفة، وتحديد نقاط القوة والضعف في هذه البيئات من حيث الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية، ثم تحديد احتياجات المنظمة التدريبية، وتتضمن إستراتيجية التدريب تصميم وتنفيذ برامج وسياسات متعددة غايتها خلق موارد بشرية مدربة، وعلى قدر عالٍ من الكفاءة.

ويرى بن عودة ويوب (2018) أنه لا يمكن تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البشرية التي تترخر بها المؤسسة دون وجود إدارة فعالة ومؤهلة تتبنى إستراتيجية التدريب كآلية تسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافها ورسالتها، وعلى رأس هذه الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية هو تحقيق الجودة الشاملة في جميع المجالات التي تنشط فيها المنظمة، هذه الأخيرة التي أصبحت في هذا العصر تحتل صدارة الاهتمام إدارة الموارد البشرية، حتى قيل أن الجودة الشاملة هي المحك الأساسي على فعالية إدارة الموارد البشرية، فتبني إستراتيجيات فعالة من طرف إدارة الموارد البشرية لها نفس الأهداف مع تبني إدارة الجودة الشاملة (TQM)، باعتبار أنهما يسعيان إلى تحقيق التميز والرضا.

يعتبر التدريب في جهاز الدفاع المدني ركناً أساسياً لبناء شخصية رجل الإطفاء، وصقله بالمعرفة والمهارات والعلوم، التي تمكنه من أداء واجبه في منظومة الحماية المدنية على أكمل وجه، ويشمل كذلك التدريب المتخصص في إدارات ودوائر الدفاع المدني وفق النظم والأساليب المتبعة في معظم دول العالم، وهذا التدريب يخضع لبرامج مفصلة ضمن إستراتيجية تنتهجها إدارة التدريب وفق الاحتياج المطلوب، وبالتالي يعد التدريب عنصراً أساسياً لإنجاح منظومة الدفاع المدني.

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدرّبة على مواجهة كافة التحديات، ومواكبة التطور، وأخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق، يعمل على تدني الأداء المؤسسي، وبالتالي انخفاض جودة العمل، وعليه فإن الحاجة لاعتماد الطرق والأساليب الحديثة لتدريب الكوادر البشرية في مختلف تخصصات عمل الدفاع المدني ضرورية.

وفي مجال عمل الدفاع المدني الذي يمثل طبيعة خاصة، تلعب الخبرات والمهارات التي يكتسبها رجل الدفاع المدني خلال سنوات خدمته دوراً بارزاً في نجاح مهمته وبلوغ غايته، والحفاظ على سلامته أثناء تأدية واجبه، ومن أجل الوصول إلى الأداء المتميز في الحماية المدنية، من الضروري أن يتم إخضاع كافة عناصر الدفاع المدني إلى دورات تدريبية شاملة، وفي مختلف التخصصات، ودورات تدريبية متخصصة للأفرع والإدارات المختلفة؛ لإنجاح هذا العمل الإنساني يتطلب بجانب توفر المعدات المناسبة طواقم قادرة على الأداء، وتمتلك المهارات المختلفة، وتستطيع أن تؤدي دورها على أكمل وجه، وبما يضمن سلامة هذه الطواقم مهما بلغت التحديات.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

يشكل التدريب في الدفاع المدني أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، لاسيما أن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً، حيث أن موظفي الدفاع المدني بحاجة ماسة لتعلم مهارات وعلوم جديدة في جميع مجالات الدفاع المدني. وترتبط خطط التدريب بالاحتياجات الفعلية والمستجدات في نوعية المخاطر والحوادث وسبل التعامل معها وكيفية مواجهتها، لذا يجب النظر لجودة التدريب من زاوية إستراتيجية، بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتحقيق أهدافها. وتتمثل أهمية التدريب في منح الثقة بالنفس لطواقم الدفاع المدني، حيث تلعب الخبرات والمهارات التي يكتسبها رجل الدفاع المدني خلال سنوات خدمته دوراً بارزاً في نجاح المهام الموكلة إليه، لذا فإن التدريب أثناء العمل يعد من أكثر أنواع التدريب نجاحاً وتحقيقاً للأهداف.

إن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والقادرة على مواجهة كافة التحديات، وعدم أخذ التدريب كإستراتيجية شاملة، يؤدي إلى تدني الأداء المؤسسي، وضعف جودة الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين. ويواجه الدفاع المدني الفلسطيني تحدياً كبيراً في مجال التدريب لعناصره، وذلك لافتقار الجهاز إلى البرامج التدريبية الحديثة، وعدم وجود بنية تحتية لإنجاح العملية التدريبية، حيث أن الباحث يعمل في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني وعلى اطلاع على العملية التدريبية، وهذا يؤدي إلى عدم وجود نظام تدريب فعال وحديث يعتمد على التكنولوجيا والأساليب المتقدمة كأحد التحديات التي تواجه الدفاع المدني؛ نظراً للأزمة المالية التي يعاني منها جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ومن هنا جاءت هذه الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيسي الآتي: ما أثر إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام الفلسطيني عموماً، وجهاز الدفاع المدني الفلسطيني خصوصاً؟

وينبثق من هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

1. ما مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟
2. ما درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة؟
3. ما علاقة إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة)، بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني؟
4. هل هناك أثر بين درجة تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني؟
5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟

6. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق جهاز الدفاع المدني لعناصر الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)؟

أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1. التعرف إلى مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.
2. التعرف إلى درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة.
3. التعرف إلى العلاقة بين إستراتيجية التدريب بأبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) وتحقيق الجودة الشاملة بأبعادها: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني.
4. التعرف إلى أثر تطبيق إستراتيجية التدريب بأبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني.
5. تقديم النتائج والتوصيات للإدارة العليا للدفاع المدني الفلسطيني بهدف تعزيز مبادئ الجودة الشاملة وضمان ديمومتها وتطورها والمحافظة عليها.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من الناحيتين النظرية والتطبيقية على النحو الآتي:

الأهمية النظرية:

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية القطاع المدروس، وهو جهاز الدفاع المدني؛ لما له من أهمية بالغة في حماية الأرواح والممتلكات بتسليط الضوء على التدريب ودوره في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة في واحدة من أهم مؤسسات القطاع العام، حيث أن التعرف على عناصر التدريب ومكوناته والبرامج التدريبية والبعد الإستراتيجي في التدريب من شأنه أن يساعد في عملية وضع وتصميم وتنفيذ هذه البرامج من أجل الوصول إلى جودة أعلى.

وتتمثل أهمية الدراسة في الخروج بالتوصيات والمقترحات اعتماداً على نتائج الدراسة، واستكمال الجهود العلمية المبذولة في دراسة وتطبيق إستراتيجية التدريب. وتتمثل الأهمية النظرية كذلك بالمساهمة في زيادة المعرفة، وإثراء المعلومات، وتقديم إضافة علمية ونوعية جديدة للمكتبة الفلسطينية والعربية وغيرها.

الأهمية التطبيقية:

أما من الناحية التطبيقية، فإن أهمية الدراسة الحالية تتمثل في ما يلي:

1. معرفة دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.
2. تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الدفاع المدني من خلال إستراتيجيات تدريبية حديثة.
3. التعرف على تأثير الكفاءة التدريبية على الموظفين للمحافظة على أرواح المواطنين والممتلكات.
4. معرفة نقاط الضعف، وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها، والبناء على نقاط القوة، والعمل على تعزيزها

5. مشاركة الإدارة العليا في الدفاع المدني الفلسطيني نتائج وتوصيات الدراسة الرامية لتعزيز مبادئ الجودة الشاملة في أحد أهم مؤسسات القطاع العام في فلسطين.

فرضيات الدراسة:

اعتماداً على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها تم صياغة الفرضيات الآتية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) ومبادئ الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بأبعادها مجتمعة: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق).

وتتبع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة في تحقيق مبدأ المشاركة والتمكين كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة في تحقيق مبدأ التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة في تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة.
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لإستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة في تحقيق مبدأ كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة.

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق جهاز الدفاع المدني لعناصر الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي).

الفرضية الرئيسية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر إستراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديموغرافية الآتية: (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي).

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة الحالية في ما يلي:

الحدود الموضوعية: تمثلت في إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني .

الحدود البشرية: تقتصر هذه الدراسة على مدراء الإدارات المركزية في المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني، ومدراء المحافظات والموظفين في الدفاع المدني الفلسطيني والبالغ عددهم (1250).

الحدود الزمانية: تم إجراء هذه الدراسة والتواصل مع أفراد مجتمعها في العام الأكاديمي 2022/2021

الحدود المكانية: تقتصر هذه الدراسة على جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في محافظات الضفة الغربية فقط.

التعريفات الإجرائية للمصطلحات:

إستراتيجية التدريب: مجموعة من الأساليب والقواعد والمبادئ المرتبطة بتدريب العاملين مبنية على خطط دقيقة مرتبطة بالخطة الإستراتيجية للمنظمة، وتقاس في هذه الدراسة بدرجة استجابة أفراد عينة الدراسة على فقرات أبعاد تطبيق إستراتيجية التدريب في أداة الدراسة.(القرالة، 2018)

يعرف الباحث إستراتيجية التدريب: بأنها مجموعة من القرارات التي تؤثر على المؤسسة مرتبطة بالخطة الاستراتيجية على المدى البعيد في تنمية أداء الموظفين لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المؤسسة، وكانت ابعاد استراتيجية التدريب في الدراسة هي: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة).

إدارة الجودة الشاملة: هي أسلوب في الممارسة الادارية داخل المؤسسة بهدف الوصول الى تحقيق النجاح والتحسين والتنمية المستمرة في عمليات التنظيم وتحسين جودة المنتج، وهي عملية استراتيجية إدارية تركز على مجموعة من القيم وتستمد طاقة حركتها من المعلومات التي تتمكن في اطارها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو ابداعي لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة. (الجعبري، 2021)

يعرف الباحث إدارة الجودة الشاملة: بأنها تطبيق لعناصر الجودة الشاملة بكافة الوسائل الحديثة بحيث تضم المشاركة الفعالة والتحسين المستمر للموظفين وتمكينهم لجميع الادارات والتخصصات لتحقيق هدف المؤسسة، وكانت ابعاد الجودة الشاملة في الدراسة هي: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الإتصال التنظيمي والتنسيق).

الدفاع المدني الفلسطيني: مجموعة الإجراءات الضرورية لوقاية المدنيين وممتلكاتهم، وتأمين سلامة المواصلات بأنواعها، وضمان سير العمل بانتظام في المرافق العامة، وحماية المباني والمنشآت والمؤسسات العامة والخاصة، سواء من أخطار الغارات الجوية وغيرها من الأعمال الحربية، أو من أخطار الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو الإنقاذ البحري أو أي أخطار أخرى. (www.pcd.ps).

يعرف الباحث الدفاع المدني الفلسطيني: بأنه جهاز يتبع وزارة الداخلية الفلسطينية ويعمل على حماية المواطن وتأمين سلامته وحماية الممتلكات العامة والخاصة من الأخطار (أخطار طبيعية أو أخطار من صنع الإنسان) والوصول الى أقصى درجات الأمان.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

مقدمة:

يوضح الفصل الثاني الإطار النظري للدراسة الحالية والدراسات السابقة، وقد تم تقسيم الإطار النظري الى ثلاثة مباحث حيث يتناول المبحث الأول التدريب واستراتيجية التدريب والمبحث الثاني إدارة الجودة الشاملة والمبحث الثالث الدفاع المدني الفلسطيني، بحيث يتضمن توضيحاً شاملاً للمفاهيم المتعلقة بمفهوم التدريب وأهميته وأهدافه ومراحل العملية التدريبية والمبادئ العامة للتدريب، ومفهوم استراتيجية التدريب وخطوات إعداد إستراتيجية التدريب وأبعاد استراتيجية التدريب ، كم يتناول هذا الفصل مفهوم إدارة الجودة الشاملة وأهميته وفوائده ومبادئ إدارة الجودة الشاملة وعناصرها، كما يتناول هذا الفصل مفهوم الدفاع المدني الفلسطيني وإدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني وأهدافه والسياسة العامة والمبادئ العامة لإدارة التدريب.

ويتناول هذا الفصل مجموعة من الدراسات السابقة الفلسطينية والعربية والأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية والتعقيب عليها.

المبحث الأول: التدريب

مفهوم التدريب:

يتعامل علماء الإدارة والباحثون والكتاب مع مفهوم التدريب من زوايا ووجهات نظر مختلفة، ويعكس الجميع وجهات نظرهم حول هذا المفهوم، لكنهم جميعاً يتفقون مع دوره في تحسين كفاءة العاملين والمنظمة بأكملها، ومن هذه المفاهيم أن التدريب يعد عملية مخططة تهدف إلى تغيير السلوكيات والمعرفة، وزيادة المهارة من خلال الخبرة التعليمية، والحصول على أداء فعال في أنشطة

أو مجالات محددة، وتنمية القدرات الشخصية، وتحقيق الأهداف الحالية والمستقبلية للمنظمة (القرالة، 2018 ، 204).

ويعرف موسي (2019 : 22) "التدريب بأنه نشاط مخطط، والهدف منه رفع القدرات والمهارات للعاملين؛ لتمكينهم من أداء عملهم بشكل فعال، ولتحقيق أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة، وتحقيق كفاءة وإنتاجية عالية".

وعرف سعيد (2019 : 15) "التدريب بأنه تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد العاملين بالمعلومات والمعارف؛ لتكسبهم المهارة في أداء العمل، أو تنمية قدراتهم وخبراتهم لزيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية، فالتدريب يعتبر ظاهرة طبيعية يتميز بها المجتمع الإنساني؛ لما لها من أهمية لكل عامل يريد أن يتخذ مكاناً له في المجتمع، وللحفاظ على نجاح المنظمة واستمرارها وتطويرها من خلال إعداد وتنمية الموارد البشرية".

ويعرف الباحث التدريب بأنه عملية تهدف إلى اكتساب الخبرات والمهارات اللازمة ليتمكن المتدرب من أداء عمله بالشكل المطلوب، وأيضاً يساعد التزيب على تطوير القدرات الخاصة بالمتدرب.

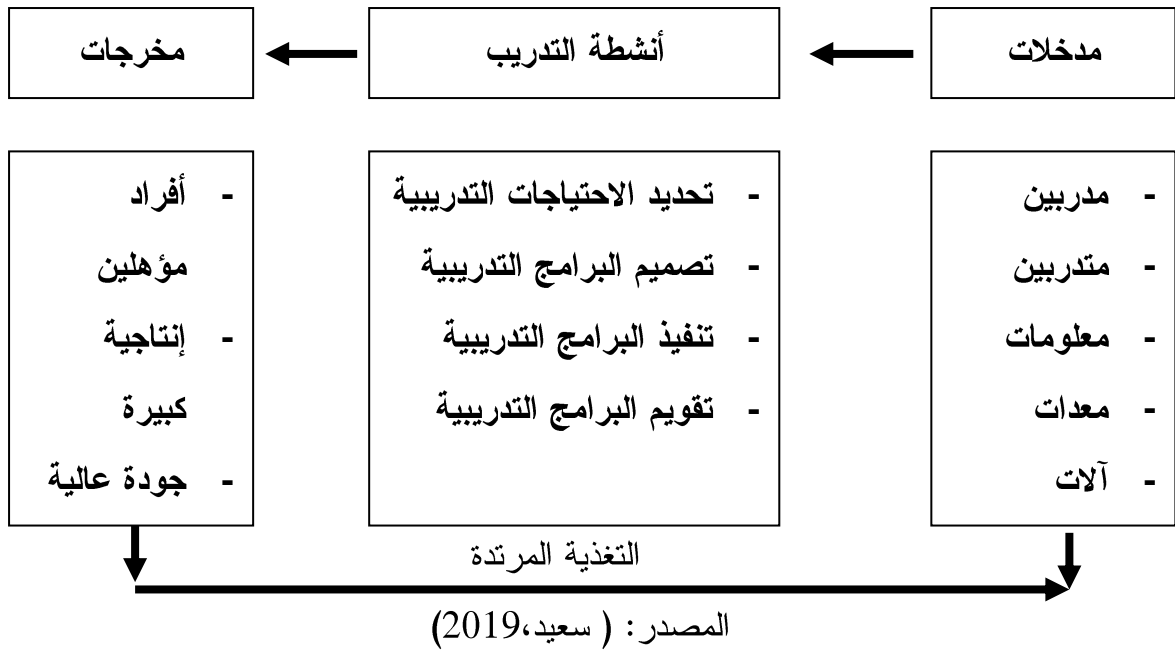
المبادئ العامة للتدريب:

يؤكد موسي (2019 : 23-24) أن للتدريب مبادئ أساسية يمكن من خلالها تحقيق أهداف العملية التدريبية، وهي:

1. حتمية واستمرارية التدريب: تعتبر وظيفة مستمرة للتكيف مع متطلبات التطوير، وهذا المبدأ يعد الحاجة الأساسية لأي منظمة لتطوير الموظفين، وهو : "يبدأ بالتعيين وينتهي بالتقاعد".
2. التدريب هو نظام شامل ومتكامل: هو نشاط غير عشوائي يجمع بين مدخلاته ونظامه ومخرجاته من جهة، ومن جهة أخرى يتحد مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ويبين الشكل رقم (1) تمثيلاً للتدريب المتكامل.
3. التدريب هو نشاط دائم التغير: بسبب تجديد وتغيير اتجاهات وسلوكيات الفرد وتطور في التكنولوجيا، لذلك من الضروري الاستعداد الدائم لتطوير وتحديث أساليب التدريب.
4. التدريب هو نشاط إداري وفني: التدريب هو نشاط إداري له شروط من حيث السياسات والأهداف والخطط والبرامج، ومن جهة أخرى التدريب نشاط فني يتطلب تخصصات وخبرات علمية وعملية.

5. المقومات الإدارية والتنظيمية للتدريب: التدرج في البرنامج التدريبي خطوة بخطوة، وربط التدريب بالحوافز المادية والمعنوية، ومراعاة الفجوة بين المتدربين، والاهتمام بالتطبيق العملي، واختيار المتدربين بعناية، ومتابعتهم بعد انتهاء التدريب، والعمل على تشجيعهم على المشاركة، وفي النهاية ربط عملية التدريب بحاجات العمل الفعلية.

الشكل رقم (1) التدريب نظام متكامل



أهمية التدريب:

يعد التدريب ضرورياً لتطوير نظام العمل بأكمله، وتتمثل أهمية وفوائد تدريب الموارد البشرية في أنه يمكنه القضاء على نقاط الضعف والقصور في الأداء بغض النظر عما إذا كانت هذه الجوانب مرتبطة بالأداء والسلوك الحالي أو المتوقع، وتكمن أهمية وفوائد التدريب الفعال والمنهجي للمؤسسة في أنه يساعد على تحديث المعلومات، التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها، كما

يساعد على ربط أهداف الموارد البشرية بأهداف المنظمة، مما يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة، واتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة. (القرالة ، 2018 : 205)

ويؤكد غنيم (2018 : 21) أن عملية التدريب تعتبر فرصة ذهبيةً تتيح للأفراد الانتقال من مستوى عادي إلى مستوى أفضل، ولكن بشرط أن تكون لدى المتدرب عناصر الرغبة والقدرة في التعلم، ويمكن توضيح أهمية التدريب في ما يلي:

1. رفع مستوى الكفاءة لدى المتدرب عن طريق زيادة مهارات الفرد.
2. تقليل معدل حدوث الحوادث وإصابات العمل.
3. يقلل التدريب من الحاجة إلى الإشراف المباشر على الفرد، فالفرد المدرب يستطيع السيطرة على نفسه.
4. تساهم عملية التدريب في تحقيق الاستقرار والمرونة في أعمال المنظمة.
5. تساهم عملية التدريب في رفع الروح المعنوية لدى الأفراد في المنظمة، حيث أن التدريب يشعر الفرد بزيادة قدراته ومعارفه ومهاراته، وهذا يزيد من الأمن والاستقرار لديه، مما يساعده على ارتفاع معدل الإنتاج وكفاءته.
6. تساهم عملية التدريب في تكوين اتجاهات عمل إيجابية.

أهداف التدريب:

يتم عقد البرامج التدريبية، وذلك لتحقيق غايات ونتائج معينة، وتعتبر تلك النتائج هي أهداف التدريب، وتتلخص في العناصر التالية: (غنيم ، 2018 ، 23)

1. تحسين مستوى الأداء لدى أفراد المنظمة، وهذا يساعد على رفع كفاءة العمل الإدارية والإنتاجية.
2. تنمية سلوك الفرد في المنظمة لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المتوقع تحقيقه.
3. تحسين العلاقة بين المنظمة والأفراد لدمج المصالح في قالب واحد.
4. المساعدة في عملية التخطيط والتنمية للقوى العاملة.
5. تحسين المناخ الإيجابي للعاملين داخل المنظمة، وتمكين الأفراد من معرفة المهارات المتعلقة في مجال عملهم، وتزويدهم بالخبرات اللازمة.

ويرى أبو شعبان (2017 ، 15) أن أهداف التدريب تأتي على النحو الآتي:

1. يهدف التدريب إلى رفع مستوى الأداء لدى الموظفين في المنظمة وزيادة الكفاءة لديهم في جميع النواحي الإدارية والعملية والسلوكية وغيرها من متطلبات ظروف العمل وطبيعته.

2. العمل على تمكين الأفراد في المنظمة من خلال تجربة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة قبل الانتقال إلى التطبيق الفعلي.
3. تدريب وإعداد الأفراد الجدد وتهيئتهم للقيام بعملهم الجديد بالشكل السليم.
4. تدريب الموظفين على أداء وظائفهم بالمستوى المطلوب منهم وحسب التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.
5. تدريب وإعداد الموظف بالعمل الذي يقوم به في حال نقله الى مستوى أعلى أو ترقيته .

مراحل العملية التدريبية:

تتضمن العملية التدريبية مجموعة من المراحل التكاملية، التي تسعى في نهاية المطاف إلى إنتاج برامج تدريبية هادفة ومفيدة، وأيضاً يعد تصميم برامج التدريب ومتطلباتها وموضوعها جزءاً من تصميم عملية التدريب، ويعتمد نجاح هذه العملية في المنظمة على نطاق التخطيط الجيد قبل وبعد التدريب، وبعد أن يتم التدريب الفعلي، يجب النظر إلى عملية التصميم أنها عملية متعددة الأوجه ومتماسكة ومتكاملة، وتتكون عملية التدريب من أربع مراحل أساسية كالتالي: (فاضل، 2017، 61-63)

أولاً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

تحديد الاحتياجات التدريبية هو الخطوة الأولى الحاسمة في العملية التدريبية، وحجر الزاوية في أي خطة تدريبية، وفي هذه المرحلة يتم التخطيط للبرامج التدريبية التي تلبي الاحتياجات الفعلية، ويعتمد عليها في نجاح البرنامج التدريبي، ويعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية مطلباً مهماً لأي منظمة، فهو مؤشر على الاستدامة والقدرة على التكيف مع جميع التطورات، وأن عدم الاضطرار إلى تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة يعني أنها مجرد قضاء للوقت. (فاضل، 2017، 61-63)

ويرى موسي (2019، 25-26) أن الاحتياجات التدريبية تمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب تحقيقه ومستوى الأداء الفعلي للفرد، مما يعني أن الاحتياجات التدريبية هي الفجوة بين متطلبات الوظيفة من المعرفة والمهارات وبين المهارات التي يمتلكها الفرد، وتنشأ الحاجة إلى التدريب بسبب التغييرات الشخصية في النقل، والترقية، وتقييم الأداء، وإصابات العمل، والمهام الجديدة، ومن

ناحية أخرى بالنسبة للمنظمة، يحدث تغيير في السياسات والأهداف، أو الحصول على التقنيات الحديثة، أو إنشاء خدمات ومنتجات جديدة، لذلك يجب تحليل احتياجات التدريب وفقاً لأهداف واستراتيجيات المنظمة الشاملة، وتعد هذه الخطوة هي الركن الأساسي في عملية التخطيط التدريبي؛ لأنها يمكن أن تساعد في تحديد أهداف خطة التدريب ومحتواها وطرق التدريب، وكذلك تحديد الوقت والمكان المناسبين، وطريقة تقييم خطة التدريب، وكذلك يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بناءً على تحليل شامل للمنظمة بأكملها والأفراد والمؤسسات، وتشكل هذه المستويات طريقة شاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ثانياً: تصميم البرامج التدريبية

يعد تصميم خطة التدريب من أهم الأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن التأكد من إتمام الأنشطة التدريبية بكفاءة وفاعلية، وتتم العملية بخطوات بعد تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى جهد محدد ومنظم، وتبدأ عملية إنشاء وتصميم خطة التدريب بطريقة احترافية للغاية، وتتضمن سلسلة من الإجراءات المتسلسلة . (فاضل ، 2017 ، 62)

ويؤكد موسى (2019، 25) أن عملية تصميم خطة التدريب هي عملية إنتاج مواد تعليمية وتدريبية تشكل محتوى خطة التدريب بناءً على أهداف التدريب، التي تعكس احتياجات التدريب المحددة مسبقاً، ويجب اعتمادها وفق الخطوات التالية:

1. تحديد أهداف البرنامج التدريبي.
2. تحديد الموارد التدريبية وتجهيز محتوياتها.
3. تحديد الموضوعات في البرنامج التدريبي.
4. تحديد أسلوب التدريب.
5. تحديد المستلزمات والوسائل التعليمية.
6. تحديد مكان وزمان البرنامج التدريبي.
7. اختيار المدربين والمتدربين.
8. تقدير موازنة للبرنامج التدريبي.

ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

يمثل تنفيذ البرنامج التدريبي التطبيق الفعلي للعمل المنجز مسبقاً، حيث أن عملية التنفيذ تتحدد بناءً على بيانات ومحتوى البرنامج نفسه وأهدافه، والتي تشمل مواقف وإجراءات تعليمية وبرامج تدريبية

تهدف إلى تطوير وتوسيع المعرفة والمهارات والقيمة السلوكية للمتدرب، وتتأثر عملية التنفيذ بسلسلة من العوامل، من بينها:

1. تواريخ البدء والانتهاج للبرنامج التدريبي، والوقت المخصص لمواد التدريب.
2. المكان ولوازم أخرى للتدريب.
3. إشراف من قبل خبراء وجهاز إداري يمكنه من تنظيم التدريب وتوفير المتطلبات اللازمة للمتدربين.

4. المدرب هو عامل رئيسي في عملية التدريب الناجحة.

لذلك يرى الباحث أن هذه الخطوة هي التطبيق العملي للعمل الذي تم التحضير له، ويعتمد نجاح خطة التدريب على التنفيذ الصحيح والعلمي لخطوات العمل التدريبي، والطريقة هي تمرير معلومات المادة التدريبية للمتدربين لتحقيقها والوصول إلى هدف من البرنامج التدريبي، وهو سد الفجوات في معلومات المتدرب. (موسي، 2019، 25)

رابعاً: تقييم العملية التدريبية

التقييم جزء من نظام تدريب فعال، فهو يمكن المنظمة من الاستمرار في تنظيم البرامج والخطط التدريبية أو تعديلها أو إيقاف الخطط التي لا تلبى هدف مشاركة الموظف، وتعتبر عملية التقييم أساس إدارة التدريب؛ لأنها تشكل رؤية شاملة وموضوعية من خلال نجاح العملية أو فشلها، ومعرفة المزايا أو العيوب، وكيفية تحسين الأداء من خلال ضمان تنفيذ البرامج التدريبية والمشاريع بشكل صحيح. (فاضل، 2017، 63)

تعرف عملية التقييم بأنها مقياس لكفاءة خطة التدريب ودرجة النجاح في الوصول إلى الأهداف الموضوعية، ويمكنها أيضاً قياس كفاءة المدربين والمتدربين، ومدى نجاح التدريب في تغيير المتدربين، وتهدف عملية التقييم إلى ما يلي: (موسي، 2019، 25)

1. تنمية نقاط القوة وتلافي نقاط الضعف في البرنامج التدريبي.
2. تحديد مدى استفادة المتدربين من برنامج التدريب.
3. تقييم كفاءة عناصر العملية التدريبية وأساليبها وطرق تدريب المدربين والمتدربين.
4. تقرر المنظمة ما إذا كنت تريد الاستمرار أو تغيير البرنامج التدريبي.
5. تحسين وتطوير برامج التدريب.

إستراتيجية التدريب:

يقوم المدخل الإستراتيجي للتدريب على إجراء تحليل للفرص والتهديدات لبيئة المنظمة وعواملها المتغيرة السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية أو التكنولوجية، وأيضاً تحديد نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية، وعواملها البشرية أو المعلوماتية أو المادية، وكذلك تحديد للاحتياجات التدريبية لكل أفرع وأقسام الإدارات المختلفة في المنظمة، وفي ظل العولمة والتغير المستمر تقوم الشركات أو المنظمات الناجحة بتعديل إستراتيجياتها بشكل مستمر، وتتبنى إستراتيجيات جديدة للحفاظ على ميزاتها التنافسية. (سعيد ، 2019 ، 21)

ويعتبر مفهوم إستراتيجية التدريب من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وأيضاً من المفاهيم والممارسات الحديثة للإدارة، ووفقاً لنظرية النظم (System Theory)، يتطلب الترابط والتكامل مع باقي إستراتيجيات المنظمة لتحقيق الاستغلال المناسب والأمثل للموارد البشرية، وهذا التكامل والترابط يؤدي في النهاية إلى نشوء قيمة إضافية للمنظمة. (القرالة ، 2018، 205)

وتعرف إستراتيجية التدريب بأنها عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في الشركة، ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، أما المدخل الرئيسي لإستراتيجية التدريب فهو الإستراتيجية العامة للمنظمة، والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها. (سعيد، 2019، 22)

وتعرف إستراتيجية التدريب باتباع المنظمة إستراتيجية لتغيير سلوك الأفراد لاستخدام أساليب مختلفة في تطبيق أداء أعمالهم، فالتدريب يقترن بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، والتدريب لا يعتمد على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بالممارسة. (عبد القادر، وجعفر، 2019، 159)

ويعرف الباحث استراتيجية التدريب: هي قيام المنظمة بعمل تحليل للبيئة الداخلية للمنظمة لاتخاذ استراتيجية كاملة ومناسبة على المدى البعيد فيما يتعلق بتطوير أداء العاملين في المنظمة، وتحقيق التكامل الكامل داخل المؤسسة من خلال الاستغلال المناسب للعاملين وكيفية تطوير مهاراتهم.

المدخل الإستراتيجي للتدريب يتضمن خمس ركائز أساسية، وهي:

1. التأثير البيئي الخارجي: يتضمن مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد في القوانين والتشريعات والظروف السياسية والاقتصادية والتكنولوجية.
2. أهمية المنافسة وطبيعة سوق الكوادر البشرية: وذلك من خلال تنافس المنظمات على المواهب المؤهلة، ومحاولة جذبها واستقطابها وتنمية ولائها للمنظمة.

3. تحقيق أهداف ورسالة المنظمة: يجب أن تساعد إستراتيجية التدريب ما تسعى إليه المنظمة في تحقيقها للأهداف المستقبلية.

4. تحديد الأهداف واتخاذ القرارات لتحقيقها: يجب على المنظمة ترجمة رسالتها وأهدافها إلى إجراءات ملموسة وعملية يمكن قياسها.

5. تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى: وذلك عن طريق تفعيل إستراتيجية التدريب والتطوير والتكامل ما بينها وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الأخرى. (صويص وعابدين، 2017، 237)

خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

تساعد إستراتيجيات التدريب على تحسين مهارات الأشخاص ذوي الإبداع العالي، وفي نفس الوقت تساعد في رفع مستوى الأشخاص ذوي الإبداع المتوسط إلى مستوى مقبول من الإبداع، خاصة عند مواكبة التكنولوجيا الحديثة؛ لأن إستراتيجية التدريب تلعب دوراً مهماً في تحديد احتياجات المنظمة بما يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة بناءً على كمية ونوعية المهارات والمواقف والمعرفة المطلوبة. (سعيد ، 2019 ، 24) وتالياً خطوات إعداد إستراتيجية التدريب:

1. تحليل إستراتيجية المؤسسة وأهدافها ومهامها وسياساتها وخططها.
2. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الشروط والاتجاهات الاقتصادية والتطور التكنولوجي والعوامل الديموغرافية واللوائح الحكومية والمنافسة.
3. تحليل وبحث البيئة الداخلية للمؤسسة وفقاً للوضع الحالي للمؤسسة، ومعدل دوران الوظائف، وكفاءة الموظفين.
4. إعداد وصياغة إستراتيجيات التدريب وسياساتها وخططها وميزانياتها المضمنة، مما يساعد على التكامل مع الإستراتيجيات التنظيمية.
5. ضرورة مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عندما تتغير البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة. (عبد القادر، وجعفر، 2019، 160)

بالإضافة إلى ذلك، فإن إستراتيجية التدريب لا تخلو من العقبات، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي:

1. الإدارة العليا تفتقر إلى الالتزام بتطوير وصياغة الإستراتيجيات على جميع المستويات التنظيمية.
2. كبار المديرين لديهم إيمان ضعيف بدور إستراتيجية التدريب.

3. مديري الموارد البشرية لديهم قدرة غير كافية على المشاركة في صياغة الإستراتيجيات على المستوى التنظيمي ومستوى الإدارة الوظيفية.
4. عدم وضوح أهداف المنظمة وإستراتيجياتها وسياساتها العامة.
5. مشاكل في جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها لإعداد وصياغة الإستراتيجيات.
6. ضعف تحليل العمل وتصميم الأنشطة في المنظمة.
7. لا تتوفر أنظمة الدعم لإستراتيجيات التدريب، مثل: أنظمة المعلومات وأنظمة الاتصالات وأنظمة التكنولوجيا الحديثة.
8. عدم وجود بيئة ثقافية تدعم إستراتيجيات التدريب.

ويشير صويص وعابدين (2017، 23) إلى أن ممارسة وظيفة التدريب من مدخل إستراتيجي لها أهمية وفوائد، وهي:

1. تحسين الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال توضيح الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتنمية المهارات اللازمة لهم؛ لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، والمساعدة في ربط أهداف الموظفين بأهداف المنظمة.
2. تنمية قدرة المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية من خلال تنمية موظفين أكفاء ومؤهلين قادرين على تحمل الأعباء الإستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه المزايا.
3. التدريب هو نشاط ووظيفة رئيسية يهدف إلى تحسين أداء الموظفين في المنظمة، وتزويد الموظفين بالمهارات اللازمة لتمكينهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.
4. التدريب هو العمود الفقري لتنمية الوطن والشعب، وله تأثير فعال في تطوير المنظمة من حيث الإدارة والتكنولوجيا والإنتاج، ويساهم في الابتكار في المنظمة.
5. تسهيل استخدام التكنولوجيا عندما يكون ذلك ضرورياً لزيادة الإنتاجية، وتحقيق الأهداف المرجوة والمساعدة في صنع القرار.
6. بناء الثقة بين العاملين، مما يساعد على خلق جو يؤدي إلى حل المشكلات، وتكوين مهارات قيادية لها القدرة على صياغة الإستراتيجيات، والقدرة على مواجهة الأزمات.

ويشير نصيف (2015، 35-37) إلى أن عملية التدريب الإستراتيجي تمر في أربع مراحل أساسية، وهي: التحليل الإستراتيجي، صياغة إستراتيجية التدريب، تنفيذ إستراتيجية التدريب، التقييم.

أولاً: التحليل الإستراتيجي

إن التغييرات المستمرة في الظروف البيئية الخارجية تتطلب التهيؤ للتدريب الإستراتيجي للموظفين لإجراء تغييرات في ما يلي: الوظائف، متطلبات الوظيفة، السياسات التنظيمية، الخطط أو أساليب العمل؛ لأنها تستند إلى تنبؤات بمتطلبات الوظيفة المستقبلية الناتجة عن إنشاء سيناريوهات الأداء الوظيفي لتهيئة الظروف وأدوات المعرفة والمعلومات للعاملين للاستجابة لهذه التغييرات. (نصيف 2015، 35)

يجب أن يكون التدريب الإستراتيجي هو العنصر الأساسي في المنظمة، فالبيئة العالمية والتغييرات أوجبت تبني مجموعة متنوعة من الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الشكوك والمخاطر، وهذا هو السبب في أن عملية التدريب يجب أن تكون أساس المنظمة؛ لأن الدور الإستراتيجي للتدريب يجب أن يكون مدعوماً من قبل الإدارة العليا والتزام المنظمة، والتدريب جزء لا يتجزأ من الأنشطة التنظيمية، ويعد التحليل الإستراتيجي مهماً جداً لمساعدة المؤسسات على تشخيص هذه التحديات والتغييرات بناءً على النتائج الطبيعية المتغيرة للبيئة الداخلية والخارجية من خلال معرفة وفهم نتائج هذه المتغيرات من حيث الفرص المتاحة خارجياً، والتهديدات المحتملة أو المتوقعة في البيئة الخارجية، ونقاط القوة التي يجب أن يتم استثمارها، ومعالجة نقاط الضعف أو الحد منها. (نصيف 2015، 35)

ثانياً: صياغة إستراتيجية التدريب

إن إستراتيجية التدريب هي عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة، ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيس لإستراتيجية التدريب هو الإستراتيجية العامة للمنظمة، والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة، والأهداف التي يجب تحقيقها، كما أن التدريب يختلف تبعاً لنوع الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة، إذ أن المنظمات التي تتبع إستراتيجية الكلفة من المفترض أن يقوم التدريب فيها بمساعدة العاملين على حل المشاكل، وأن يكونوا أكثر كفاءة في استعمال الموارد، وعند قيام المنظمات باتباع إستراتيجية التميز، فمن المفترض أن يقوم التدريب على مساعدة العاملين بتقديم خدمة أفضل، أو أن يكونوا أكثر قدرة على الابتكار والإبداع، أما فيما يخص كمية التدريب بصورة عامة، فإن المنظمات التي تكون توجهاتها تدريب العاملين لجعلهم ذوي خبرة، ستحتاج إلى تدريبهم

أكثر من المنظمات التي يكون توجهها استقطاب العاملين ذوي الخبرة إلى منظماتهم، ولتشكيل إستراتيجية التدريب يجب أن تكون لدينا رؤية عن التدريب للسنوات الخمس القادمة عبر عرض التساؤلات الآتية: (نصيف 2015، 35-36)

1. ما كمية التدريب التي يجب أن تتم كل سنة؟
2. ما أنواع البرامج التدريبية التي يجب أن تتوفر؟
3. من هم الأفراد الذين سيتم ترشيحهم لكل نوع من الدورات التدريبية؟
4. ما الموارد اللازمة فيما يخص المكان والمدربين؟
5. من سيقوم بالتدريب؟
6. ما هي طرائق تقديم التدريب؟
7. كيف سيؤثر التطور التكنولوجي في أساليب تقديم التدريب؟

ومن هنا يمكن القول أن المنظمات التي تعتمد إستراتيجية تدريب واضحة سيكون لديها درجة أكبر من المرونة في الاستخدام الفعال للعاملين وزيادة مهاراتهم، حيث تصبح هذه المهارات استباقية وفعالة لمواجهة الظروف المتغيرة للبيئة. (نصيف 2015، 35-36)

ثالثاً: تنفيذ إستراتيجية التدريب

إن التدريب الإستراتيجي مهم لتجنب النقص المستقبلي في المهارات، ودراسة المتطلبات السابقة أو إسقاط احتياجات الماضي إلى المستقبل لا تكفي لهذا الغرض، ولتضييق الفجوة بين العمالة الموجودة حالياً والطلب المستقبلي، يستطيع المديرون القيام بما هو أفضل من مجرد استخدام العمالة الحالية، وذلك من خلال: (نصيف 2015، 36-37)

- تغيير توزيع العمل، مما قد يؤدي إلى تغيير مهارات العاملين وإعدادهم للمستقبل.
 - الأتمتة.
 - تغيير نوعية العاملين الذين يتم تعيينهم في المنظمة.
- وهناك إستراتيجيات أخرى، مثل: خفض ودوران وتغيير توزيع العاملين بأوقات دوام كامل وأوقات دوام جزئي، وإدخال الممارسات المبتكرة، مثل: تقاسم العمل أو ساعات العمل المرنة، وأي من هذه الإستراتيجيات ستؤثر بالطبع في حاجات التدريب، وفي الواقع سيحتاج المديرون إلى توقع تأثيرات المستقبل لكل تغيير لمعرفة وتوقع حاجات التدريب المستقبلية.

إن للتدريب الإستراتيجي أثراً كبيراً في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية من خلال مفصلين: الأول توقع المهارات التي سيحتاجها العاملون في المستقبل لتنفيذ الأهداف الإستراتيجية، والثاني من خلال تزويدهم بهذه المهارات من خلال التدريب الإستراتيجي. (نصيف 2015، 36-37)

رابعاً: التقييم

إن المنظمة تستطيع أن تحدد ما إذا كانت أنشطة التدريب الإستراتيجي تسهم فعلاً في إنجاز أهدافها عن طريق تحديد وجمع مخرجات عملية التدريب، بحيث تكون مقاسة، وتتضمن مدى رضا المتدربين على البرامج التدريبية، ومدى تغير مهارات المتدربين واتجاهاتهم نتيجة مشاركتهم بهذه البرامج التدريبية، وما إذا كانت البرامج التدريبية أسفرت عن نتائج ذات صلة بمخرجات المنظمة، وهذه المخرجات من المفترض ربطها مباشرة بأهداف المنظمة الإستراتيجية.

إن عملية التقييم تحمل في طياتها الكثير لعملية صياغة الإستراتيجية القادمة عن طريق تحديد أسباب ونواحي القصور، ويمكن من خلالها وضع اللمسات الأولية للإستراتيجية التدريبية. (نصيف 2015، 37)

أبعاد إستراتيجية التدريب:

أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا

يعد دعم التدريب من الإدارة العليا ضرورياً لتدريب وتطوير المنظمة، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق المدير المسؤول، وهو الأكثر قدرة على معرفة مواطن القوة والضعف في أداء الموظف، وهو أكثر دراية بالجوانب التي تحتاج إلى تقوية ودعم، ويمكن أن تضمن هذه الجوانب تحسين أداء الموظف وكفاءته في العمل، ويمكنه أيضاً من خلال التقارير حول كفاءة الأفراد التي أعدها المسؤولون التنفيذيون عن كفاءتهم فهم ومعرفة مجموعة الموظفين الذين بحاجة إلى التدريب والتطوير.

يعتقد البعض أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وأن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن توضيح أداء العاملين أمام الإدارة العليا، والتي بدورها تحدد الاحتياج الفعلي للتدريب، وأيضاً أن إدارة الموارد البشرية هي المنظمة المسؤولة عن التخطيط والإشراف على برامج التدريب، ويتم تقييم نتائج التنفيذ، ثم يتم إعداد التقرير النهائي للمراجعة من قبل الإدارة العليا للمؤسسة، وتحمل الإدارة العليا المسؤولية التدريبية الأكبر؛ لأنها المسؤولة عن التطوير

الشامل للمنظمة، وعن الأهداف التي يمكن تحقيقها من خلال امتلاك موارد بشرية مؤهلة وعالية الأداء، بالإضافة إلى ذلك يتحمل الأفراد العاملون في المنظمات أيضاً مسؤولية تطوير أنفسهم من خلال التطوير الذاتي، ويتم تضمين هذا النوع من التدريب في مجال التدريب غير الرسمي من خلال زيادة الثقافة والمعرفة العامة والمتخصصة، وبذلك فإنه لا يفيد المنظمة فحسب، بل يفيد نفسه أيضاً.

وفي ضوء ما ذكر، يتبين أن مسؤولية التدريب هي مسؤولية مشتركة بين الإدارة الوظيفية في المنظمة وإدارة الموارد البشرية والموظفين، فلا يمكن القيام بذلك بكفاءة إذا ما كانت الإدارة العليا للمؤسسة لا تدعمها. (سعيد، 2019، 59)

ويعرف (القرالة ، 2018، 200) بأنها تبني الإدارة العليا مفاهيم التدريب في جميع الأنشطة والعمليات والإدارات بالمنظمة، وتؤثر على الأفراد حول ضرورة وأهمية التدريب.

ويرى (صويص، وعابدين، 2017 ، 237-238) أن دعم الإدارة العليا في تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال تصميم إستراتيجية التدريب والموارد البشرية للمؤسسة، وأن هناك فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة الذي يجب الوصول إليه، سواء من حيث المهارات أو المعرفة، وتأخذ ثلاثة أبعاد زمنية كالتالي:

البعد الأول: المتطلبات من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي، ويمثل الفجوة بين مستوى الأداء الماضي وحالته المستقبلية، ومتطلبات ذلك الأداء وفق معايير محددة.

البعد الثاني: يكون من منظور تطوير وتحسين الأداء الحالي، فهو يمثل الحاجة إلى تحسين مستواه إلى حد معين أو إلى أعلى مستوى في المستقبل.

البعد الثالث: هو الفجوة في متطلبات الوظيفة الجديدة من المهارات والمعرفة والسلوكيات التي تتطلبها التغييرات البيئية المتوقعة التي ستتناهاها المنظمة.

ويرى الباحث بأن الإدارة العليا في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعمل جاهدةً على وضع الخطط الاستراتيجية على المدى البعيد بما يتناسب مع الاحتياجات الفعلية والمستجدات في نوعية المخاطر والحوادث وسبل التعامل معها وكيفية مواجهتها من خلال استراتيجية التدريب ، وتعمل الإدارة العليا على توفير الامكانيات البشرية والمالية لتنفيذ استراتيجية والتعاقد مع الدول العربية والصديقة على توفير دورات تدريبية خارجية متخصصة لتعلم مهارات وعلوم جديدة في جميع مجالات الدفاع المدني .

ثانياً: تنوع البرامج التدريبية

تختلف أنواع البرامج التدريبية حسب هدف التدريب والفئة المستهدفة من الموظفين، والغرض من التدريب، ويمكن تصنيف برامج التدريب حسب الموقع؛ لأن هذا النوع من التدريب ينقسم إلى قسمين: الجزء الأول: التدريب الداخلي، وهو التدريب الذي يقام في مركز التدريب الموجود في المنظمة. الجزء الثاني: يتمثل في التدريب الخارجي، وهو البرامج التدريبية التي تنفذ خارج المؤسسة، ويتم إرسال الموظفين إلى مركز تدريب مختص.

ويمكن أيضاً تصنيف خطط التدريب وفقاً للأهداف من خلال تصميم البرنامج التدريبي حسب الأهداف التدريبية في الاحتياجات التدريبية.

وتصنف البرامج التدريبية تبعاً للقطاع المستهدف أو التخصصية والتأهيل. (القرالة، 206، 2018) (بينما يضيف أبوشعبان (2017، 16): أنه يتم تقسيم التدريب إلى أنواع حسب المواقف التدريبية المحددة، وسيتم تصنيف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية:

جدول رقم (1)

أنواع التدريب

مرحلة التوظيف	نوع الوظائف	المكان
مرحلة الموظف الجديد	التدريب المهني والفني	داخل الشركة
التدريب أثناء العمل	التدريب التخصصي	خارج الشركة :
التدريب لتجديد المعرفة والمهارة	التدريب الإداري	<ul style="list-style-type: none"> • شركات خاصة • برامج حكومية
التدريب بغرض الترقية والنقل		
التدريب للتهيئة للمعاش		

المصدر : (أبو شعبان ، 2017 ، 16)

ويضيف أيضاً (أبو شعبان، 2017، 16): إن التدريب ينقسم إلى ثلاثة أنواع في ضوء احتياجات الأفراد كالتالي:

التدريب الذاتي: هو التدريب الذي يقوم به الفرد لتنمية مهاراته، بشرط أن تتوفر لديه الشروط التي تساعده على تطوير نفسه في العمل، مثل: توافر نظام الحوافز.

التدريب الفردي: هو التدريب الذي يقوم به الفرد لتنمية مهاراته، بشرط أن يتم توجيهه وإرشاده إلى الطرق السليمة والاتجاه المناسب نحو النهوض بأعباء عملية ومسؤولياته.

التدريب الجماعي: هو التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد بصورة جماعية، وهذا النوع من التدريب له تأثير إيجابي على الأفراد المنظمين لدى المؤسسة وغيرهم ممن يشعرون بحاجتهم إلى الانتماء.

ويرى بوعلاق، وصاطوري (2020، 884) أن التدريب ينقسم حسب عدة معايير وهي:

- التصنيف حسب زمن التدريب: يقسم إلى نوعين فرعيين، هما:
 - التدريب قبل التوظيف أو الالتحاق بالعمل: الغرض منه هو تأهيل الأفراد عملياً لتأهيلهم لإتمام المهام التي سيكلفون بها بعد التحاقهم بالوظيفة.
 - التدريب أثناء العمل: يتم إجراء هذا التدريب في نفس مكان العمل، ويتمثل في التوجيهات التي يتلقاها الموظف الجديد والمتعلقة بوظيفته.

- التصنيف حسب أهداف التدريب: ويمكن التمييز بين أنواع هذا التدريب من البرامج التدريبية التالية:

- التدريب لتجديد المعلومات: أي تزويد المتدربين بمعلومات جديدة حول الوظيفة.
- التدريب لتنمية المهارات: يهدف إلى تحسين الأداء الوظيفي.
- التدريب السلوكي: يهدف إلى تغيير السلوكيات التي يتبعها الأفراد في أداء العمل.
- التدريب للترقية: إتاحة الفرصة للمتدربين لفهم وظائفهم الحالية والمستقبلية.
- التصنيف حسب موقع التدريب: هناك نوعان رئيسيان، وهما:
 - التدريب في الموقع: يتم تنفيذ هذا التدريب في مركز التدريب بالمنظمة أو مباشرة في مكان العمل ضمن بيئة العمل العادية، ويمكن للمتدرب تقليد المدرب، وتعلم المهارات اللازمة لأداء التدريب، وتسمى أيضاً طريقة التجربة الاستكشافية؛ لأن المشرف المباشر يؤدي مهام توجيهه والإرشاد، ويمكن تحقيق هذا النوع بالطرق التالية:

- التعليمات الوظيفية: أي إرشاد المرؤوسين لإجراء العمليات بطريقة معينة.
- الدوران الوظيفي: هو ما يكلف به الموظف بعمل ما بالتداول على وظائف متعددة.

- زيادة مسؤوليات العمل: بالإضافة إلى مهام العمل، يتم أيضاً تكليف الموظف بمهام عمل أخرى.

- تفويض السلطة: أي أن الرئيس يفوض المرؤوسين لأداء مهام محددة.

• التدريب الخارجي: يقصد به توقف العامل عن العمل خلال فترة زمنية معينة للالتحاق بأحد مراكز التدريب المتخصصة.

ويرى الباحث بأن ادارة التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تقوم بالاهتمام والتركيز على تنوع البرامج التدريبية في كافة مجالات عمل الدفاع المدني لمواجهة كافة التحديات ومواكبة التطور، حيث يتم اخضاع كافة الموظفين الى دورات نظرية وعملية تشمل (الاطفاء والانقاذ، والاسعاف الأولي) ودورات تخصصية للإدارات العامة (الكوارث، السلامة العامة، تدريب المدربين، الادارة) ودورات متنوعة لتطوير قدرات الموظفين .

ثالثاً: كفاءة العملية التدريبية

تحتاج العملية التدريبية الى مدربين ذوو كفاءة ومتمرسين في التدريب، وأيضاً أن يتم تحفيز المدربين للتعامل مع كل الفئات حسب ثقافتهم المختلفة ويتم تقسيم المدربين الى الأنواع التالية : (سعيد، 2019، 42-46)

1. المدرب المحاضر: الذي ينقل المعلومات للمتدرب عن طرق المحاضرة حيث يكون المدرب المتحدث الرئيسي والاتصل من طريق واحد .
 2. المدرب القائد من خلال مناقشة أو ندوة: وهو المدرب الذي يوفق بين عمليات أحكام المعرفة والمناخ الودي ، وهو الذي يقوم بادارة الجلسات التدريبية نحو الهدف المقرر بمهارة وكفاءة .
 3. المدرب التطبيقي: هو المدرب الذي يعتمد على تزويد المشاركين بالمهارات من خلال التفاعل المشترك والحالات التدريبية التطبيقية ، وتمثيل للأدوار بعيداً عن المحاضرات والارشاد.
 4. المدرب النفسي: هو المدرب الي يقوم بتوظيف المهارات المعرفية للتعرف على خلفيات المتدربين وخبراتهم والتعامل معهم وفقاً للمواقف بمهارة.
- ان المدرب الماهر هو الذي يتعامل مع جميع هذه الفئات وتوفيرها دون الاخلال بالمرحلة التدريبية، والهدف الاساسي من خلال التدريب هو إحداث تأثير على المتدربين وتوصيل الرسالة التدريبية وتوصيل المعاني والمفاهيم للمتدربين.

وأيضاً من المهم على المدرب أن يقوم بمراعاة التسلسل المناسب لمكونات البرنامج التدريبي حيث يبدأ بالأساسيات ومن ثم التدرج بالفروع والتخصصات ، ويتوقف تحديد مدة البرنامج التدريبي على طبيعة البرنامج المقدم إما اساسي أو متقدم، ومجال التدريب والمستوى التنظيمي والفني للمتدربين، وأيضاً الميزانية المخصصة للتدريب. وتتضمن العملية التدريبية برامج تدريبية نظرية وتدريب عملي ويمكن عرض البرامج الأساسية التالية: (البرنامج التوجيهي، برامج اللغات، برامج أساليب التعامل مع الجمهور، برامج تدريب الرؤساء، برامج تطوير الأداء، برامج تدريب الإدارة والاشراف ،برامج العلاقات الانسانية).

ويعتمد نجاح البرنامج التدريبي على ما يلي:

1. تتناسب البرنامج التدريبي مع متطلبات العمل: أي أن يهدف البرنامج الى معالجة مشكلة تواجه المتدربين في حياتهم العملية .

2. أن يكون البرنامج التدريبي مرناً: أي أن يكون البرنامج التدريبي قابل للتعديل والمرونة المطلوب توفيرها بحيث تركز على عدم إحداث تغيرات مفاجئة في طريقة الأداء في المدى القصير وتتضمن تعاون المتدربين مع القائمين على البرنامج التدريبي لإنجاح العملية التدريبية بشكل كامل.

وهناك خطوات يجب القيام بها لتقييم البرنامج التدريبي وهي:

1. قياس ردود فعل المتدربين وتقديرهم للقيمة المستفادة فيما يتعلق بالبرنامج التدريبي.
2. قياس التعلم من جانب المدربين والمتدربين وذلك عن طريق أثر البرنامج على أداء المتدربين وعملهم.

3. قياس سلوك المتدربين بعد فترة رجوعهم الى أملكن عملهم. (سعيد، 2019، 42-46)

ويرى الباحث بأن الإدارة العليا وإدارة التدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعمل على تحديث مستمر للمادة التدريبية التي يتم تقديمها لموظفي الدفاع المدني بحيث تواكب التطورات النظرية والعملية ، وأيضاً تنوع للبرامج التدريبية لتشمل جميع المجالات، وأيضاً يتم العمل على تطوير المدربين بإرسالهم الى دورات تخصصية داخلية وخارجية تمكنهم من تطوير مهاراتهم أثناء التدريب، وتتم عملية تقييم للمدربين والموظفين ومدى حاجتهم للدورات النظرية والعملية من خلال عملهم.

رابعاً: أساليب التدريب الحديثة

إن المتدربين الذين يتم تدريبهم بشكل فعال هم أكثر إنتاجية عن غيرهم، لذلك من المهم أن نؤمن النظر ليس فقط في المحتوى التدريبي وإنما أيضاً في توظيف أحدث الأساليب التدريبية، التي تسهم في

تطوير الأشخاص وتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية. وأشارت العديد من الدراسات السابقة إلى ثلاثة من طرق التدريب الحديثة في التعلم: التعلم عن طريق الرؤية أو المشاهدة، التعلم عن طريق سماع المعلومات، والتعلم من خلال العمل. وفيما يلي قائمة بأهم أساليب التدريب الفعال: (ساسي، 2017، 85-89)

1. التعلم القائم على التكنولوجيا:

مع تطور التكنولوجيا، أصبح التدريب عن بعد أكثر شيوعاً وأصبح أحد أهم أساليب التدريب في العصر الحديث. وهو يسمى أحياناً التدريب القائم على الكمبيوتر أو التعلم الإلكتروني، ولكنه يشير بشكل أساسي إلى نفس الشيء ، ولكن هناك فرقاً واحداً رئيسياً في أن التعلم الإلكتروني يتم استضافته بالكامل عبر الإنترنت بينما يتضمن التدريب القائم على الكمبيوتر أي نوع من التدريب يتم عن طريق قراءة أو مشاهدة مقاطع الفيديو باستخدام جهاز لوجي أو جهاز كمبيوتر. ومن الفوائد المهمة للتعلم المعتمد على التكنولوجيا أنه يسمح للمتعلمين بدراسة المواد بطريقتهم الخاصة. عادةً ما يحاكي هذا النوع من التدريب أسلوب التدريس التقليدي في الفصول الدراسية، ويدعم هذا النوع المحتوى من خلال توفير الصوت والصور ، وغالباً ما يكون مصحوباً بموارد مثل مقاطع الفيديو والقراءات. كمساعد إضافي أثناء التدريب.

2. المحاكاة في التدريب:

المحاكاة هي طريقة تدريب فعالة في المجالات التي تتطلب مجموعة محددة من المهارات لتشغيل الآلات المعقدة ، مثل الصناعات الطبية أو صناعة الطيران. والتي تعكس المحاكاة الناجحة في الحالات العملية والتي تقوم أيضاً بحل المشاكل التي تواجه المتدربين أثناء عملهم .

3. التدريب أثناء العمل:

التدريب أثناء العمل أو التدريب العملي الذي يضع المتدرب مباشرة أمام المهارات العملية اللازمة لهذا المنصب، تبدأ مع لحظة التعيين في الوظيفة، حيث يكون التدريب أثناء العمل من المفيد جداً في الجمع ما بين التدريب النظري والتطبيق العملي، وهذا يساعد الموظف الجديد على معرفة متطلبات العمل وسيرها.

4. التدريب والتوجيه:

على الرغم من أن المنهج المنظم له مكانه في التدريب، إلا أن هناك العديد من الفوائد للتوجيه والتدريب، كما أن تنفيذ برنامج إرشادي للمنظمة إلى جانب أساليب التدريب الحديثة الأخرى، يخلق فرص تطوير الموظفين ويطور علاقات تساعد الموظفين الجدد على الشعور بالترحيب والدعم.

5. التدريب الذي يقوده المدربون:

من أكثر الأساليب التقليدية والشعبية لتدريب الموظفين هو التدريب على غرار الفصول الدراسية، والذي يحاكي الفصول الدراسية الأخرى، حيث يقوم المدربون بإعداد التجربة وقيادتها، وغالباً ما يستخدمون العروض التقديمية على غرار المحاضرات مع المكونات المرئية. هناك العديد من الفوائد لهذا النمط من التدريب، أحدها أن المتدربين يمكنهم التفاعل مع مدربيهم وطرح أسئلة قد لا تفلحها طرق التدريب الحديثة الأخرى، كما أنه يبني العلاقات بين المدربين والمتدربين وبين الموظفين. تتمثل إحدى التحديات الرئيسية للتدريب بقيادة المدرب في عدم القدرة على التوسع، كما لو كانت الفصول الدراسية كبيرة جداً، فهذا يمنع المدرب من التفاعل مع المتدربين، ولا يستطيع المتدربون شق طريقهم الخاصة في هذه البيئة.

6. تمثيل الأدوار:

عادة ما يتم تنفيذ هذه التقنية من قبل المدرب والمتدرب معاً، حيث تتيح لكل منهما العمل على تنفيذ سيناريوهات عمل مختلفة محتملة، وهذه الطريقة أكثر فاعلية في الصناعات التي تتطلب التفاعل مع العملاء، كما تتيح للمتدرب التعامل مع أغلب الحالات الصعبة.

7. الأفلام ومقاطع الفيديو:

اكتسب الفيديو شعبية كبيرة كأحدى طرق التدريب الحديثة، فهو يساعد المدربين على تدريب المتدربين بشكل أسرع وأكثر فاعلية، ويفضل العديد من المتدربين على قراءة المواد، وهناك العديد من طرق التدريب من خلال الفيديو، وبعض الشركات تختار طريقة واحدة على أساس مادة واحدة، بينما تجمع بعض الشركات باقي الطرق الأخرى في مقطع فيديو واحد لأنها من أكثر الطرق فاعلية للتعلم. وتشمل هذه الأساليب ما يلي:

الرسوم المتحركة:

يسمح هذا النمط بتوضيح الموضوعات المعقدة من خلال الرسوم التوضيحية المرئية، إذا كان من الصعب تسجيل موضوع، فإن الحركة هي على الأرجح أفضل طريقة.

• العمل المباشر:

تعد مقاطع الفيديو الحركة رائعة لإظهار التفاعلات المناسبة وغير المناسبة من خلال مشاهدة سيناريوهات لعب الأدوار

- الشاشة المسجلة:

هذه الطريقة تحتوي على تسجيل الأشياء التي تحدث على شاشة الكمبيوتر، فهي تعتبر مثالية لتعليم الموظفين كيفية استخدام الأدوات الرقمية الجديدة من خلال عملية تدريجية.

ثامناً : دراسات حالة

تهدف هذه الطريقة إلى تطوير المهارات التحليلية وحل المشاكل، ويمكن أن تكون دراسات الحالة أفضل أساليب التدريب الفعال، حيث يُعطى المتدربون سيناريوهات سواء كانت حقيقية أو متخيلة تصور حالات العمل المشتركة أما بشكل مستقل أو في مجموعة، ثم يطلب من المتدربين تحليل القضية والخروج بحلول مثالية وسيناريوهات.

ويرى الباحث أن إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني تستخدم الاساليب الحديثة في البرامج التدريبية لمواكبة التطور ومواجهة كافة التحديات التي تواجههم في عملهم ولبناء شخصية الموظف ورجل الإطفاء وصقله بالمعرفة والمهارات والعلوم التي تمكنه من أداء واجبه على أكمل وجه، ويتم استخدام أسلوب المحاكاه ولعب الأدوار والتدريب أثناء العمل باستمرار حيث يتم عمل سيناريوهات تدريبية لحرائق كبرى وحوادث سير وكيفية التعامل معها وهذا يساعدهم على اكتساب الخبرة من خلال التطبيق العملي .

المبحث الثاني

إدارة الجودة الشاملة – مدخل مفاهيمي

الإطار الفكري والفلسفي لإدارة الجودة الشاملة

مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

لقد اتسع نطاق مصطلح إدارة الجودة الشاملة في السنوات الأخيرة من ثمانينات القرن الماضي، وقد تم تطويره من وزارة الدفاع الأمريكية، ليمسى فيما بعد بـ(قيادة الجودة الشاملة)؛ حيث يشتمل على جميع جهود الموظفين في الإنتاج وأيضاً في تقديم الخدمة، والتركيز على التحسين المستمر، والذي تستخدمه الشركات لغرض رضا الزبون.

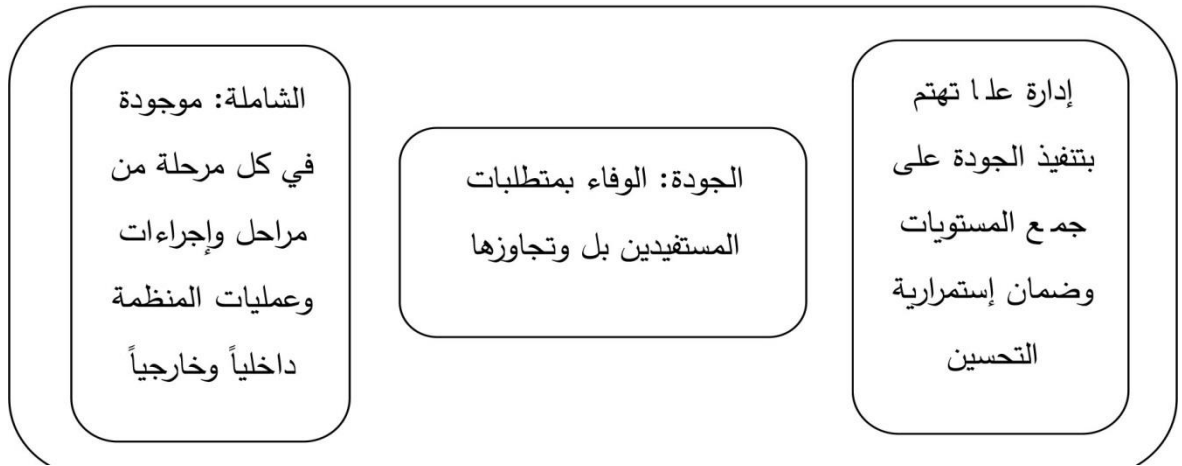
إن اليابان تعد الوطن الأم لمبادئ الجودة الشاملة، التي قدمها كل من: (JURAN , DEMING) لليابان مطلع خمسينات القرن الماضي، وقد أثار مصطلح الجودة الشاملة جدلاً واسعاً في الأوساط الإدارية على مستوى العلوم الإدارية في قطاعات الإدارة العامة؛ لكون الجودة الشاملة تستند على المبادئ الإدارية بشكل أساسي لغرض تحقيق الجودة في الأداء، وقد أثبتت الجودة الشاملة فعاليتها ونجاحها في القطاع الصناعي، وهنا نلاحظ من خلال التطور الحاصل لمفهوم إدارة الجودة الشاملة أن هناك مصطلحاً للجودة الشاملة، ومصطلحاً لإدارة الجودة الشاملة، وتتبعي الإشارة إلى أن الجودة الشاملة تشير إلى المواصفات، أما إدارة الجودة الشاملة فتعني جميع الأنشطة التي تبذلها المستويات الإدارية في الوحدات الاقتصادية عن تسيير شؤون الوحدة الاقتصادية، والتي تشمل التخطيط والتنفيذ والتقييم، وتشير تعريفات بعض المنظمات الدولية، ومنها معهد الجودة الفدرالي، إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة ومبادئ موجهة، بحيث تشكل القاعدة الأساسية للتحسين المستمر في الشركات، يرافقها تطبيق الأساليب الكمية، وتمكين الموارد البشرية من أجل رضا الزبائن.(المدهون وبدر، 2017: 115).

كما أشارت بعض تعريفات المفكرين، ومنهم العالم "كروسي"، إلى أن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن منهجية الوحدة الاقتصادية لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقاً، حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيمي الأمثل في الأداء، واستعمال الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفاعلية عالية جداً، كما عرفها جابلونسكي بأنها عبارة عن نمط تعاوني لإنجاز الأعمال يقوم على القدرات والمهارات المشتركة للعاملين والإدارة من أجل التحسين المستمر للإنتاج والجودة من خلال العمل الجماعي والفردى، وأكد تعريف هوفر على أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة إدارية مصممة لجعل الوحدة الاقتصادية أكثر سرعة لكسب الزبائن عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي، إذن من الممكن صياغة تعريف شامل ينص على أن إدارة الجودة الشاملة هي الفلسفة الإدارية وممارسات الوحدة الاقتصادية العملية التي تسعى إلى أن تضع كلاً من مواردها، سواء كانت

بشرية أو مادية، لكي تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المؤسسة، التي تقود إلى التميز، من خلال تحقيق رضا الزبائن الحاليين والمرتقبين في تلبية احتياجاتهم، وتخفيض التكاليف، وزيادة في الأرباح، ومن هنا نستنتج الملامح الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة، حيث أنها تهدف إلى التحسين المستمر لجميع العمليات المؤثرة في الجودة، وتعتمد على تفهم واقتناع ومشاركة جميع العاملين، والعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى الموظفين، والتحفيز الداخلي للإلتقان المبني على التقييم بدلاً من الرقابة الخارجية، وعلى المشاركة والعمل المشترك وفرق العمل والمساندة والتواصل الإيجابي بين مستويات الوحدة الاقتصادية المختلفة، والاعتماد على التواصل الأفقي بين أقسام الوحدة الاقتصادية وفرق العمل، وتقليص الاتصال العمودي، وأنها تقوم على تخفيض التكاليف، وتحقيق زيادة في الأرباح. (المدهون وبدر، 2017: 115)

شكل رقم (2)

مفهوم الجودة الشاملة



المصدر: (عثمان، 2015)

المفاهيم التقليدية والمعاصرة لإدارة الجودة الشاملة:

يتمثل المفهوم التقليدي للجودة بأنها مجموعة من الصفات والخصائص التي ينبغي أن تتوفر في المنتج، وبما يتطابق مع المواصفات والخصائص التي وضعت لهذا المنتج سابقاً، وأن النظرة التقليدية للجودة هي: أن الإدارة تمارس ما يسميه بعض الكتاب، ومنهم: (جوزيف كيلادا)، إدارة منطوية على نفسها (مغلقة)، حيث تقوم على قياس كفاءة الوحدة الاقتصادية من خلال النظرة الداخلية أو من داخل أحد القطاعات في الوحدة الاقتصادية، وتقوم هذه الإدارة المنطوية (المغلقة) بفحص وتدقيق الخصائص الموضوعية، ومطابقتها من خلال فحص عينة جزئية من منتج كلي، وتتركز على الهياكل البيروقراطية،

وعلى الاتصال الرأسي والرقابة على الموظفين، أما المفهوم الحديث لإدارة الجودة الشاملة، فيتلخص في أنها الفلسفة الإدارية، وممارسات الوحدة الاقتصادية والعملية التي تسعى لوضع كل مواردها البشرية، وكذلك المواد الخام؛ لكي تكون أكثر فاعلية وكفاءة، وقد يحتاج تحقيق الجودة الشاملة إلى وجود إدارة عليا ذات انبساطية (متفتحة)، أي أن يكون قياس الأداء ليس بالنظر إلى خارج قسم معين، أي إلى داخل الوحدة الاقتصادية، وإنما النظر إلى خارج الوحدة الاقتصادية، أي التركيز على احتياجات الزبون، وقد يترجم تحقيق هذه الاحتياجات إلى أرباح للشركة وللزبون من عوائد الأسهم أهداف المنشأة، ولغرض بيان الجودة في المنظور التقليدي والمعاصر، تشير المعايير التالية إلى أهم الفروق بين إدارة الجودة في الفكر التقليدي، وبين الفكر المعاصر للجودة الشاملة، والمتمثلة في الجدول التالي:

جدول رقم (2)

مؤشرات التفرقة بين إدارة الجودة الشاملة بين المنظور التقليدي والمعاصر

مؤشرات التفرقة	الإدارة التقليدية للجودة	الإدارة المعاصرة للجودة الشاملة
الإنتاجية مقابل الجودة	الإنتاجية والجودة صراع دائم لا يمكن الحصول عليهما معاً	الاستمرارية في الإنتاج يؤدي إلى تحسين الجودة وتطويرها
المفهوم	أنها ملائمة لما يطلبه الزبائن من مواصفات في السلع والخدمة	رضا وتحقيق سبل إشباع حاجات الزبائن وتجاوز توقعاتهم
قياس الجودة	يكون القياس وفقاً للمواصفات العالمية (ISO)	يكون القياس خلال معايير أداء عالية كرضا الزبون والتحسين المستمر
كيفية تحقيق الجودة	يتم تحقيق الجودة من خلال فحص البضاعة	يتم من خلال التحكم بالإنتاج ووضع تقنيات رقابة فعالة للعمليات المصممة
الجودة كوظيفة إدارية	وظيفة منفصلة في الوحدة الاقتصادية	وظيفة متكاملة مع بقية الوظائف
مسؤولية الجودة	يتحمل العاملون مسؤولية جودة المنخفضة على الإنتاج	تتحمل الإدارة بنسبة 85% ويتحمل العاملون نسبة 15%

المصدر: (عجابي، 2017)

أهمية وفوائد إدارة الجودة الشاملة:

منذ وقت ليس بالقصير، أي منذ أوائل الثمانينات من القرن الماضي، سعى ذوو الاختصاص والباحثون في مجالات إدارة الجودة الشاملة بمختلف مناطقهم الفكرية لتبيان أن الاستعمال الأمثل والهادف لإدارة الجودة هو تحقيق العديد من مكاسب النجاح المتمثلة في ما يلي: (الحياري، 2020: 128).

- 1- استعمال إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى تقليل شكاوى الزبائن وتقليصها إلى الحدود الدنيا بشأن الخدمات المقدمة وانعكاساتها على تخفيض التكاليف بشكل عام.
- 2- استعمال إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية الإنتاجية والخدمية، مما يؤدي إلى زيادة الأرباح بشكل كبير.
- 3- الاستعمال الأمثل لمفاهيم الجودة الشاملة من المستويات الإدارية الأفقية يؤدي إلى تقليل الحوادث في الأنشطة الإنتاجية والخدمية، مما يقلل من شكاوى الزبائن.
- 4- زيادة رضا الزبائن وتقليص المبيعات يؤدي إلى زيادة ولائهم للمنتجات والخدمات المقدمة.
- 5- استعمال إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلى زيادة الكفاءة الإنتاجية.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة :

إن إدارة الجودة الشاملة كما هو ظاهر لدى المختصين والمدارس التي قدمتها أظهرت مبادئ عديدة، وتختلف حسب نظريات رواد إدارة الجودة الشاملة والتطبيق المعتمد للنظريات في تلك المدارس، وهي كما يلي: (المعمري، 2017: 43).

- 1- التزام ودعم الإدارة العليا: يكون الالتزام من خلال تكريس الجهود والمواد، ووضع الأسبقيات للعمل، والالتزام من قبل العاملين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة وآلياتها ومبادئها، وينبغي على الإدارة العليا أن تستوعب المعارضين للتغيير، وترك الفكر التقليدي للجودة، والسعي نحو التطور والتحسين المستمر في إدارة الجودة الشاملة.
- 2- التركيز على الزبون: هو الهدف الأساسي للوحدات الاقتصادية، سواء كانت صناعية أم خدمية، كما يعد المحور الأساسي والجوهري لإدارة الجودة الشاملة.
- 3- التركيز على احتياجات العاملين: وذلك من خلال إقامة برامج الجودة الشاملة لغرض تمكين العاملين في الإبداع والتطور، والمشاركة الفاعلة في اتخاذ قرارات أكثر رشداً، ولتحقق أهداف الوحدة الاقتصادية.

4- التخطيط الإستراتيجي: الإستراتيجية في حد ذاتها مصطلح يعني تحديد الطرق والإجراءات لغرض تحقيق الأهداف والتخطيط الإستراتيجي، وهذا يعني تحديد الأهداف الرئيسية، وتحديد الإجراءات التي تساعد على تحقيق تلك الأهداف، ووضع مؤشرات ومقاييس نوعية لقياس مستوى الأداء، وتحديد التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية.

5- الأنظمة الداعمة والمستمرة: وهي تساعد في إقامة الأفكار الأساسية للنجاح في تطبيقات الجودة الشاملة، وتشمل نظام المعلومات، وجميع الحقائق، والتعليم والتدريب، والتغذية العكسية.

6- التحسين المستمر: إن الفلسفة الأساسية لمفهوم التحسين تقوم على أن يكون التطبيق الناجح لأنظمة الجودة الشاملة لغرض تحقيق أهدافها، والاستمرار في التطور والنمو والتغيير نحو الأفضل، من الضرورات الملحة التي تقوم بها الإدارات العليا، أو من البدائل الملحة لغرض تحقيق رغبات الزبائن.

ويرى الجعبري (31،2019-34) أن هناك ستة مبادئ لإدارة الجودة الشاملة يمكن التركيز عليها

وهي:-

1. التزام الإدارة العليا بالجودة: يعتبر نظام إدارة الجودة الشاملة من الأنظمة المعقدة التي تتطلب الدعم المستمر من الإدارة العليا ، من خلال الدعم المستمر لعملية التغيير وتحويلها إلى واقع. بالإضافة إلى ذلك ، يجب على الإدارة العليا الالتزام بخطوات التنفيذ الخاصة بها في بناء الثقافة التنظيمية ، من خلال هذه الخطوة يتم ترسيخ قيم العمل الجماعي والعمل التعاوني ، وإبلاغ الموظفين بأن لديهم الحرية في تقديم الاقتراحات والاستماع إلى الآراء. ويجب أن تعمل الإدارة بجد لتحسين مواردها ، أي التحرك نحو جودة المنتجات والخدمات ، وترجمة هذا الاتجاه إلى تصميم منتج فعلي.

2. مشاركة العاملين: تستند فلسفة الإدارة الحديثة اليوم على أساس أهداف المنظمة تتحقق مع الآخرين ومن خلالهم، لذلك فإن من الضروري وكمطلب أساسي من متطلبات إدارة الجودة الشاملة في تعظيم مشاركة جميع العاملين داخل المنظمة ضمن الفريق الواحد ويأخذ هذه الاشتراك اشكالاً متعددة تتمثل في :

• فرق العمل حيث تشير الى مجموعة من الناس يعملون سوية وذلك لتحقيق اهداف او غايات مشتركة.

• التمكين : يشير مصطلح التمكين الى ايجاد بيئة يمتلك فيها الافراد القدرة والثقة بالاضافة الى الالتزام في الاخذ بالمسؤولية والملكية في تحسين العلمية والاداء .

• التحفيز : ويتم ذلك انطلاقاً من الحاجات التي حددها ماسلو والتي تشمل حاجات البقاء، والامن، والاحترام وتحقيق الذات.

3. السياسات والاستراتيجيات : هو وضع خطة شاملة بارزه المعالم محددة للخطوط العريضة واضحة للرؤيا والرسال والاهداف المستقبلية للمؤسسة المراد الوصول اليها على المدى البعيد ومحددة لأبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوى المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة في المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها على اعتبار الجودة المحور الاساسي الذي تسير في ضوئه كافة المستلزمات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق الاستقرار وديمومة الاستمرار في نشاط الاعمال في ظل بيئة تتسم بمعطيات متغيرة وغير مستقرة مما يستعدي تطوير وتحسين مستمرين للانشطة من اجل تقديم خدمة قادرة وبشكل مستمر على تلبية متطلبات وحاجات المشتركين بما يساهم في وضع الخطط الشاملة بما يدعم الميزة التنافسية للمؤسسة .

4. التحسين المستمر: إن إدارة الجودة الشاملة ليست برنامجاً تعرف البداية والنهاية مسبقاً، بل هي محاولة للتحسين المستمر والتطوير المستمر، حيث إنها تقوم على مبدأ أن فرص التطوير والتحسين لا تنتهي أبداً، بغض النظر عن مدى كفاءة الأداء وفعاليتيه، فإن الفائدة هي أن مستويات الجودة والرغبات والتوقعات ليست ثابتة ولكنها متغيرة، لذلك يجب تقييم الجودة وتحسينها باستمرار بناءً على المعلومات التي تم جمعها وتحليلها على أساس منظم، كما ان اساس فلسفة التحسين المستمر تنصب على جعل كل مظهر من مظاهر العمليات محسناً بدقة وفي ضمن نطاق الواجبات اليومية للأفراد المسؤولين عنه. وتتكون عملية التحسين المستمر مما يلي :

أ- تخطيط وتوثيق الاجراءات .

ب- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج لتحسين .

ت- استخدام طرق التحليل وادوات حل المشاكل .

ث- استخدام دائرة - خطط - طبق - افحص - نفذ .

5. النظم الادارية : حيث ان ضمان الجودة يتحقق من خلال وضع النظام المناسب لذلك، بحيث يكون

الهدف الاساسي من هذا النظام هو الخدمة والوقاية من الاخطاء قبل حدوثها، وحتى يكون هذا

النظام الاداري فعالاً فلا بد من توفر ما يلي :

أ- مجموعة من النظم الادارية الوقائية والتي تعمل على اكتشاف الاخطاء قبل حدوثها .

ب- مجموعة من النظم المتعلقة بتوكيد الجودة والتي تعتمد بشكل اساسي على اجراءات التحسين المستمر للانشطة والعمليات والنظم .

ت- مجموعة الاجراءات المتعلقة بالتنسيق والتكامل بين عمليات الادارة والبرامج والانشطة .

ث- مجموعة النظم والاجراءات المتعلقة بمتابعة وتقييم العمليات الانتاجية والخدمية من بداية التعرف على احتياجات العميل ، والتصميم ونهاية بوصول المنتج او الخدمة الى العميل .

وقام الباحث باعتماد أبعاد الجودة الشاملة وهي: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) لتناسبها مع الدراسة الحالية وطبيعة عمل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث يقوم الجهاز بتشجيع الموظفين وتحفيزهم على المشاركة في انجاز المهام بسبب طبيعة عمل الجهاز التي تركز بشكل اساسي على التعاون المشترك والفعال ما بين الموظفين والادارات المختلفة للوصول الى افضل أداء. وتعمل الادارة العليا للدفاع المدني على وضع الخطط والاستراتيجيات السنوية لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين، وأيضاً مواكبة التطورات والتكيف مع المتغيرات والحصول على المركبات والمعدات الحديثة ليتمكن الموظفين من القيام باعمالهم على اكمل وجه.

عناصر إدارة الجودة الشاملة:

إن نظام إدارة الجودة الشاملة عبارة عن هيكل متكامل من النظم الفرعية، والتي ينبغي توفرها بالأساس في الوحدات الاقتصادية، أو يفترض أنها موجودة ومتكاملة فيما بينها، وينبغي أن تكون هناك أدوات ربط بينها؛ لتحقيق أهداف نظام الجودة الشاملة وعناصرها، وهي كما يلي: (سليمان، 2019: 38).

أولاً: عملية الجودة، حيث يشمل نظام عملية الجودة كل العمليات الإدارية والتوجيهية والخدمية والإنتاجية، وتتضمن عمليات الجودة الأنظمة الفرعية، ومنها: أنظمة تخطيط الجودة، والقيادة والتنظيم والضبط، ومراجعة طرق التصميم.

ثانياً: التكنولوجيا، حيث يتمثل هذا النظام الفرعي بإدارة الجودة الشاملة، ويشمل أيضاً العديد من الأنظمة الفرعية والفقرات لأداء المهام بشكل كامل، وتكون هذه الأنظمة بشكل خطوط إنتاجية يتم عن

طريقها إتمام العملية الإنتاجية، وتلبية حاجات الزبائن وأنظمة المعلومات التي تتم عن طريقة تقديم التغييرات التي تحصل على الزبائن.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي، ويتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة في مسؤوليات الأفراد العاملين، وظروف عملهم في الوحدات الاقتصادية عن طريق الهياكل التنظيمية الفرعية، ومنها: المسؤوليات والصلاحيات الممنوحة للعاملين لغرض تحقيق التحسين المستمر لإدارة الجودة الشاملة، والاتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتم داخل الوحدة الاقتصادية والإدارة الفعالة التي تقوم على عمليات التخطيط المناسب لتحقيق أفضل سلعة أو خدمة.

رابعاً: نظام الأفراد، ويتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة بنظام فرعي خاص للعاملين في الوحدة الاقتصادية، ويتكون من الأنظمة الفرعية التالية:

- 1- فرق العمل: بناء فرق عمل ذات قوة عالية لجعل تركيزها ينصب فقط في بناء إدارة الجودة الشاملة، وتحقيق التحسين المستمر للجودة لغرض تحقيق توقعات الزبائن.
- 2- التعليم والتدريب: هما من أهم أساسيات إدارة الجودة الشاملة؛ لأنها يقدمان أفضل طريقة لتحسين مهارات الأشخاص القائمين على العمليات بشكل مستمر على التعليم وزيادة المهارات ورفع خبراتهم المهنية.
- 3- تطوير الإدارة: إن التطوير الإداري يظهر اهتماماً شديداً بأنه يتوجب على الإدارة أن تعمل على أن تتخطى توقعات الزبائن ضمن فكرة كيفية تحقيق التحسين المستمر لخدمة الزبائن، وهي إحدى أساسيات الجودة الشاملة.
- 4- الحوافز والمكافآت: تعد أنظمة الحوافز والمكافآت إحدى أنظمة تحسين الجودة وإظهار ميزة تنافسية مستدامة للوحدة الاقتصادية، وتعزيز الشعور لدى الموظفين بمسؤولياتهم عن قراراتهم، وزرع الثقة لديهم في مختلف المجالات العملية الإنتاجية والخدمية.
- 5- المهام (الوظائف): وتشمل مهام الجودة ووظائف الأعمال، وهي قضايا الجودة وتغييرات الثقافة والأعمال والوظائف.

أهداف إدارة الجودة الشاملة:

- **خفض التكاليف:** القيام بإنتاج المنتج من أول مرة وبالطريقة الصحيحة التي يتم إنتاج المنتج فيها، وهذا يؤدي الى تقليل كمية المنتج التالف وبالتالي تقليل التكاليف.
 - **إدارة الوقت:** هي الطريقة التي تساعد على إنتاج المنتج في الوقت المطلوب والكمية المطلوبة، حتى يتم تسليمها للزبائن في الوقت المحدد.
 - **تحقيق الجودة:** تطوير المنتجات باستمرار بناءً على احتياجات العملاء ، والتي قد تتغير من وقت لآخر.
 - **تحقيق المرونة:** من أهداف إدارة الجودة الشاملة التحلي بالمرونة حتى تتمكن المنظمة من مواجهة أي تغييرات قد تواجهها، مثل التغيرات في سوق العمل، وتوقعات العملاء، والبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.
 - **تطوير الأداء:** هو رفع مستوى الأداء للموظفين في المنظمة عن طريق تنمية روح العمل ضمن الفريق؛ لتبادل الخبرات والمهارات بين العاملين، أو العمل على تدريبهم ليتم اكتشاف المهارات التي لديهم.
- إن تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على نحو متكامل يسهم بآثار داخلية في المجالات التالية:
- (عبد الرحيم، 2017: 49).
- 1- رفع كفاءة الأداء الكلي، سواء كانت فيما يرتبط بوظائف المدراء، أو العاملين، أو بوظائفها الأساسية السائدة.
 - 2- يعزز الشعور بالانتماء والولاء والمشاركة ، ويعزز الروح المعنوية ، وينشر ثقافة الجودة وروح الفريق.
 - 3- تخفيض الوقت اللازم لإنجاز الأعمال.
 - 4- جعل إجراءات العمل أكثر سهولة وإتقاناً من خلال نشر نظم العمل والطرائق الإجرائية والتعليمات التي تتوافق مع معاني الجودة.

المبحث الثالث

الدفاع المدني الفلسطيني

نشأة ومفهوم الدفاع المدني:

أنشئت أول مديرية للدفاع المدني عام 1994 بقرار من الرئيس الراحل ياسر عرفات والتي كانت تتبع البلديات واقتصر عملها على اطفاء الحرائق، وفي عام 1998 نظم القانون الفلسطيني آلية عمل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بقانون رقم (3) لسنة 1998 والذت تم بموجبه تعريف جهاز الدفاع المدني صلاحياته ومسؤولياته وحدد تبعيته لوزارة الداخلية، وأوكل القانون المسؤولية للدفاع المدني باتخاذ الاجراءات الضرورية مع اللجان المعنية لمواجهة الكوارث وحالات الطوارئ ونشر التوعية المجتمعية بين المواطنين بأعمال الدفاع المدني ومهامه وواجباته، وتوزيع النشرات والإعلانات المتعلقة بعمله في زمن السلم والحرب. (النادي، 2014، 15)

ويمكن تعريف الدفاع المدني أيضاً بأنه حماية المدنيين وممتلكاتهم، وضمان سلامة وسائل النقل المختلفة، وضمان إجراءات العمل الروتينية في المرافق العامة، وحماية المباني والأماكن والمؤسسات العامة والخاصة من الضربات الجوية الخطيرة وأعمال الحرب الأخرى، أو الأخطار الناجمة عن الكوارث الطبيعية أو الحرائق أو عمليات الإنقاذ البحري أو الأخطار الأخرى. (النادي، 2014، 15)

ويناط بالدفاع المدني مهام ووظائف عدة، وقد اتسعت مهامه حالياً عما كانت عليه سابقاً، وتراجع المفهوم التقليدي المحصور في واجبات محددة ترتبط وبشكل أساسي بالوصاية من أخطاء الحروب، ومقاومة الحرائق، والإسعافات الأولية، إلى مفهوم أوسع وأشمل وأكثر واقعية يتلاءم مع الحياة العصرية المتطورة، التي تشهد تقدماً متسارعاً في ميادين الحياة كافة، وما يرافق هذا التطور من مخاطر تهدد الإنجازات التي حققها الإنسان، وتهدد حياته وممتلكاته، ومخاطر نقل وتداول المواد، وخصوصاً تلك المواد التي لها مواصفات كيميائية معينة، وقد تؤثر على البشر في حال نقلت بطريقة غير سليمة، ومخاطر العمليات الصناعية بمراحلها المختلفة، خصوصاً أن هناك بعض الصناعات لها تأثيرات جانبية، وانهيار الأبنية، ومخاطر تلوث البيئة وغيرها، بالإضافة إلى الكوارث الطبيعية التي تجعل حدوثها في صور متعددة، مثل: الزلازل، والبراكين، والعواصف، والسيول، والتي قد تؤثر كثيراً على حياة الإنسان.

(النادي، 2014، 15-16)

الرؤية:

دولة فلسطين آمنة ومستقرة بآليات حماية مدنية ذات جودة متقدمة لحماية الإنسان وصون بيئته وموروثه الثقافي والتاريخي.

الرسالة:

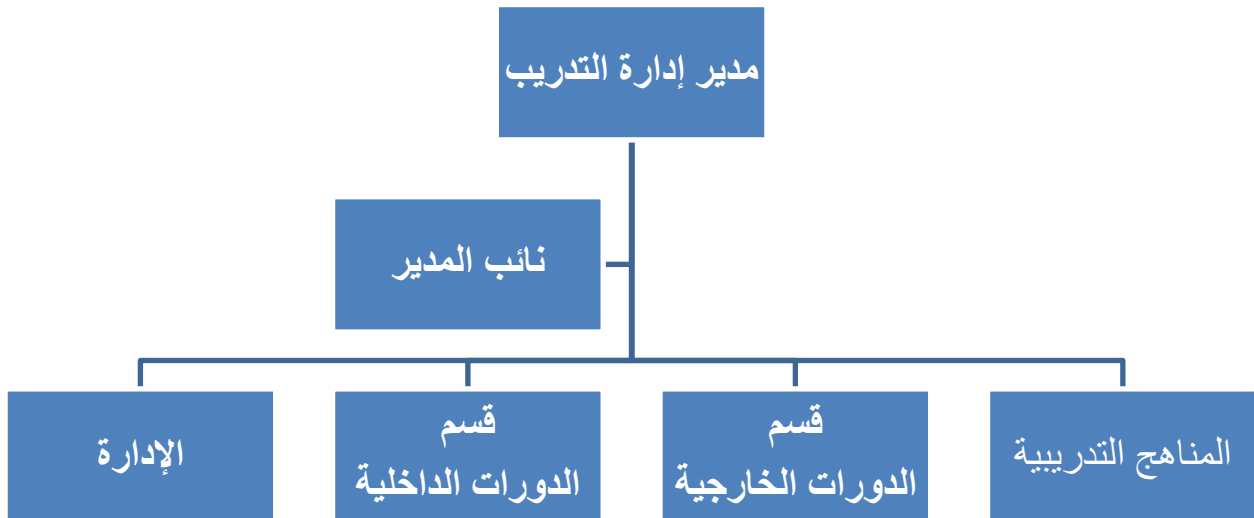
ضمان سلامة المجتمع، وتعزيز الشعور بالأمان في مواجهة الكوارث الطبيعية والصناعية، والوقاية والمحافظة على البيئة الفلسطينية من هذه الكوارث، من خلال إجراءات الحماية المدنية والسلامة العامة، كما نعمل في جميع القطاعات الاقتصادية والاجتماعية، ونستهدف جميع فئات المجتمع الفلسطيني والمقيمين في المناطق الفلسطينية للوصول إلى أقصى درجات الأمان.
(www.pcd.ps)

إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني:

تختص إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني بتزويد منتسبي الدفاع المدني بالعلوم التأسيسية في مجال العمل الذي يمارسونه، إضافة إلى تكريس المفاهيم النظرية والعملية للدفاع المدني، وتنمية معارف ومهارات المتدربين، بما يحقق وصولهم إلى المستوى الذي يمكنهم من التعامل مع الحدث أو الكارثة.

الشكل رقم (3)

هيكلية إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني



المصدر: ادارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني

أهداف إدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني:

- رفع كفاءة الموظفين في الدفاع المدني، وتدريبهم على أحدث الآليات والمعدات لتكون قدراتهم وإمكانياتهم عالية.
- عقد الدورات التدريبية العامة لجميع مستويات المجتمع؛ لرفع مستوى المعرفة بمهام الدفاع المدني عند العامة، والتركيز على المؤسسات الطلابية والعاملين وربات البيوت وجميع شرائح المجتمع الحكومية وغير الحكومية، وذلك من أجل تشكيل فرق الإسناد في حالات الطوارئ وحالات الكوارث الطبيعية والصناعية.
- منح الثقة بالنفس لطواقم الدفاع المدني، وذلك من خلال زيادة الخبرة والتدريب على كل ما هو جديد في مجالات الدفاع المدني.
- عقد الدورات الخارجية لتطوير قدرات الطواقم التابعة للدفاع المدني، والتعرف على الأساليب الجديدة وطرق التعامل مع الحدث، إضافة إلى التعامل مع الآليات التي قد تكون غير متوفرة في الدفاع المدني، واكتساب الخبرة من البلدان المضيفة.

السياسة العامة للتدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني:

- تتماشى السياسة العامة للتدريب مع الخطة الإستراتيجية للدفاع المدني الفلسطيني.
- يهدف التدريب إلى إكساب المنتسبين المهارات والمعارف الجديدة، وإطلاعهم على كل المستجدات الخاصة في عمل الدفاع المدني وفي جميع التخصصات، بما يمكنهم من أداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، ومساندة التوجهات الإستراتيجية للإدارة العامة في الدفاع المدني.

المبادئ الأساسية للتدريب في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني:

- التدريب وبناء القدرات المهنية يجعل المؤسسة أكثر فعالية وكفاءة، ولا يمكن تحقيق الأهداف والرؤية المؤسسية للدفاع المدني إلا بتوفر كفاءات عالية ومختصين في المجالات الفنية والإدارية.
- لا تشكل البرامج والدورات التدريبية سوى رافد من روافد التدريب والتأهيل، حيث يمكن أيضاً للدفاع المدني بناء القدرات المهنية لموظفيه من خلال تنظيم حلقات نقاش وورش عمل، وتبادل

خبرات مع الدول النظيرة، ومن خلال المشاركة في الاجتماعات الداخلية، وأعمال اللجان الفنية والفعاليات التي تنظمها المنظمات الدولية والإقليمية والوطنية.

• يعتبر التدريب نشاطاً متواصلًا، لذلك يجب أن يحظى كل عضو جديد بتدريب خاص يشمل مجموعة من الأنشطة التكوينية تؤهله وتيسر إدماجه، وتبنيه للقيم الجوهرية للدفاع المدني. ويمتد ذلك طوال المسار الوظيفي لكل عضو.

• تلبي البرامج التدريبية احتياجات فعلية، وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للدفاع المدني، وفي كل الحالات يجب أن يراعي تصميم البرامج التدريبية الداخلية الجوانب العملية؛ لما له من أثر جيد على نوعية العمل الأدائي.

• إن تقييم الاحتياجات التدريبية مسؤولية مشتركة بين الوحدة الإدارية المشرفة على التدريب وكافة وحدات وإدارات الدفاع المدني، فمن جهتها تضع إدارة التدريب مجموعة من البرامج التدريبية النمطية بالتنسيق مع مختلف الإدارات، ويسمح لأعضائها باختيار الأنسب للمشاركة فيها على أن يبقى ذلك مقترناً باستشارة الرئيس المباشر لتحقيق التوازن بين المصلحة العامة للدفاع المدني وتطوير المعارف الشخصية، ولا يعني ذلك مسؤولية كل عضو بصفة شخصية على تطوير قدراته ومعارفه.

• يعمل الدفاع المدني على إيجاد وتوفير فرص التدريب وتطوير المهارات لكافة العاملين به. يسعى الدفاع المدني إلى توفير أفضل الفرص التدريبية لمنتسبيه، مراعيًا في نفس الوقت حاجياته وأهدافه، وإلى مواصلة عمله الدؤوب على تنمية قدرات أعضائه ومعارفهم ومهاراتهم وحثهم على تطبيقها في أعمالهم الميدانية والإدارية، وذلك من خلال وضع خطة سنوية للتدريب الداخلي وتنفيذها، ومن خلال حرصه على إتاحة فرص المشاركة لأعضائه في المؤتمرات والأنشطة التدريبية والاجتماعات الوطنية والدولية التي تتوافق مع احتياجاته الحالية والمستقبلية، وتضم الخطة السنوية للتدريب ثلاثة أصناف من البرامج والدورات التدريبية، وهي: برامج تأسيسية، برامج عامة، برامج تخصصية، ويتضمن كل برنامج دورات تتعلق بالمعارف والمهارات المراد إكسابها للفئة المستهدفة.

ويوفر الدفاع المدني لمنتسبيه من خلال عضويته في المنظمات الدولية والإقليمية (الحماية المدنية العالمية) العديد من الفرص للمشاركة في فعاليات ومؤتمرات وبرامج تدريبية دولية.

وتتقسم الدورات التي تعقد لموظفي الدفاع المدني إلى دورات داخلية، ودورات خارجية، كما يلي:

الدورات الداخلية: تكون الدورات التدريبية متنوعة، إما عن طريق إدارة التدريب في الدفاع المدني، ووزارة الداخلية "إدارة التدريب"، وهيئة التدريب العسكري، وجامعة الاستقلال، والمؤسسات الحكومية، والمجتمع المدني، وتكون هذه الدورات من أجل تنمية المهارات والمعارف في جميع المجالات التي تخص عمل الدفاع المدني.

جدول رقم (3)

عدد الدورات الداخلية التي تلقاها موظفو الدفاع المدني الفلسطيني في الفترة ما بين (2018-2021)

(2021)

عدد الدورات في كل عام				المؤسسة
2021	2020	2019	2018	
228	109	71	7	الدفاع المدني
15	18	9	20	وزارة الداخلية
14	6	30	18	هيئة التدريب العسكري
1	-	-	2	جامعة الاستقلال
1	3	3	-	المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني
259	136	113	47	المجموع

جدول رقم (4)

عدد المتدربين الذين تلقوا تدريبات داخلية في الفترة ما بين (2018-2021)

عدد المتدربين في كل عام				المؤسسة
2021	2020	2019	2018	
2190	882	714	199	الدفاع المدني
31	30	27	100	وزارة الداخلية
20	12	86	43	هيئة التدريب العسكري
37	-	-	4	جامعة الاستقلال
4	16	13	-	المؤسسات الحكومية والمجتمع المدني

2282	940	840	346	المجموع
------	-----	-----	-----	---------

جدول رقم (5)

عدد الدورات الخارجية التي تلقاها موظفو الدفاع المدني الفلسطيني في الفترة ما بين (2018-
(2021)

عدد الدورات في كل عام				المؤسسة
2021	2020	2019	2018	
8	5	36	16	الدفاع المدني
-	-	2	33	وزارة الداخلية
-	-	2	10	هيئة التدريب العسكري
8	5	40	59	المجموع

جدول رقم (6)

عدد المتدربين الذين تلقوا تدريبات خارجية في الفترة ما بين (2018 - 2021)

عدد المتدربين في كل عام				المؤسسة
2021	2020	2019	2018	
11	6	88	159	الدفاع المدني
-	-	2	75	وزارة الداخلية
-	-	13	54	هيئة التدريب العسكري
15	6	103	288	المجموع

تبين الجداول (3،4،5،6) من خلال التقارير السنوية لإدارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني عدد الدورات التدريبية الداخلية والخارجية وعدد المتدربين لموظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الفترة (2018-2021) وتبين ما يلي:

• التدريب الداخلي والخارجي :

نفذت ادارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني دورات داخلية وخارجية من مختلف الرتب العسكري وهي موزعة حسب الآتي:

- بلغ عدد الدورات التدريبية الداخلية (555) دورة تدريبية شملت تدريب (4408) متدرب.
- بلغ عدد الدورات التدريبية الخارجية (112) دورة تدريبية شملت تدريب (408) متدرب.
- بالرغم من توقف التدريب واقتصاره على بعض الدورات خلال العام (2020-2021) بسبب جائحة كورونا تبين ما يلي:

- تم تنفيذ (395) دورة تدريبية داخلية شملت تدريب (3222) متدرب، وهي زيادة كبيرة وملحوظة في حجم التدريب الداخلي وهذا يدل على اعتماد الدفاع المدني الفلسطيني على ذاته من حيث المدربين ومكان التدريب، مقارنة مع عام (2018-2019)، حيث تم تنفيذ (160) دورة تدريبية داخلية شملت تدريب (1186) متدرب.

- تم تنفيذ (13) دورة تدريبية خارجية شملت تدريب (17) متدرب. وهي نقص كبير في حجم التدريب الخارجين مقارنة مع عام (2018-2019) حيث تم تنفيذ (99) دورا تدريبية خارجية شملت تدريب (391) متدرب.

الدراسات السابقة:

يهدف هذا الفصل الى استعراض الدراسات السابقة في استراتيجية التدريب والتطوير والجودة الشاملة للاستفادة منها في هذه الدراسة، وقد وجد الباحث وفرة من الدراسات التي تناولت استراتيجية التدريب من جانب، والتي تناولت الجودة الشاملة من جانب آخر، الا أن هذه الدراسات قامت بدراسة الموضوعين من جوانب مختلفة وحسب البيئة الموجودة فيها، وقد صنف الباحث هذا الفصل الى محورين رئيسيين:

المحور الأول : الدراسات التي تناولت استراتيجية التدريب

المحور الثاني : الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة

وسيتناول الباحث الدراسات الفلسطينية والعربية ومن ثم الدراسات الاجنبية في كل محور وقد بلغ عدد الدراسات (31) دراسة وكذلك يتناول هذا الفصل تعقيباً على تلك الدراسات موضعاً فيه أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة والفجوة البحثية.

أولاً - الدراسات التي تناولت استراتيجية التدريب :-

• الدراسات الفلسطينية

1. دراسة عبد القادر وجعفر (2019) بعنوان: استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين

العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على علاقة استراتيجية التدريب بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر دوائر وزارات دولة فلسطين ضواحي القدس، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة، حيث طورت استبانة لذلك، وتم التأكد من صدقها ومعامل ثباتها، وتكون مجتمع الدراسة جميع

موظفي دوائر وزارات دولة فلسطين في ضواحي القدس والبالغ عددهم (322) موظفاً أخذ من عينة عشوائية بلغت (110). توصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان أهمها: أن أهداف التدريب تتحدد في ضوء الاحتياجات الفعلية للمتدربين، وأنه توجد لدى الوزارة استراتيجية واضحة لتدريب الموظفين، وأن الوزارة توفر دورات تريبية على مدار السنة، ويخضع الموظف لدورات تريبية عند الترقية الى وظيفة اعلى، وتوجد متابعة مستمرة لمخرجات العملية التريبية، ويتم تحديد الاحتياجات التريبية من خلال التقييم الدوري للاداء، وبدرجة متوسطة من استجابات مجتمع الدراسة. وأوصت الدراسة بعدة توصيات منها أن يكون هنالك متابعة مستمرة لمخرجات العملية التريبية وأن يتم تحديدها من خلال التقييم الدوري لاداء الموظفين، وأن يخضع الموظف لدورات تريبية عند حصول تغييرا هيكلية في الوزارة. وأن تفر دورات داخلية وخارجية بالاستناد على نتائج تقييم الاداء، وضرورة أن يتوفر للموظفين فرصة تطوير مؤهلاتهم العلمية، وأن تكون فرصة الترقية متاحة في عملهم، وأن تقدر الوزارة الموظف المبدع في عمله.

2. دراسة غنيم (2018) بعنوان: أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية (دراسة قياسية على العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني)، هدفت هذه الدراسة لقياس أثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الإسلامية، وتمثل مجتمع الدراسة من موظفي البنك الإسلامي الفلسطيني في قطاع غزة والبالغ عددهم (188) موظفاً وقد استخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية المنتظمة، حيث تم توزيع (126) استبانة وبلغ عدد الاستبانات المستردة (114) استبانة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة للدراسة. وقد استخدم الباحث برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) والمعالجات الاحصائية لتحليل البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى اجابات المبحوثين حول التدريب ومحاوره كان مرتفعاً وجودة الأداء ومحاورها كان مرتفعاً، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية طردية ذات دلالة احصائية بين التدريب وجميع محاوره (محتوى البرامج التريبية، اهداف التدريب، تحديد الاحتياجات التريبية، طرق التدريب، تقييم التدريب، تنفيذ التدريب) وجودة الاداء في البنك الإسلامي الفلسطيني وأظهرت نتائج الدراسة وجود تاثير ايجابي ذو دلالة احصائية للتدريب على جودة اداء العاملين في البنك الإسلامي الفلسطيني في قطاع غزة . وأوصت الدراسة بضرورة دعم الاستثمار في راس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطل جميع العاملين على اختلاف المستويات الادارية، وانشاء مراكز تدريب متخصصة لتدريب العاملين في البنك من أجل زيادة كفاءة الموارد البشرية،

وضرورة أن تشمل البرامج التدريبية على المهارات والمعارف التطبيقية، وعلى آخر التحديثات المتطورة في مجال التدريب، وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء وبناءً على معايير علمية قابلة للقياس والمقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات العمل الجديدة .

3. **دراسة صويص وعابدين (2017)** بعنوان دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية) ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على استراتيجية التدريب والتنمية (مدى التزام ودعم الادارة العليا لاستراتيجية التدريب، وتخطيط برامج التنمية والتدريب، وتنفيذ برامج التنمية والتدريب من منظور استراتيجي، ومستوى تبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة أساساً لتطبيق برامج استراتيجية التنمية والتدريب) في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة . والتعرف الى الأساليب والاجراءات المتبعة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قام الباحث بتطوير استبانة وتوزيعها على عينة عشوائية مكونة من (283) من العاملين في الشركة. وخلصت الدراسة الى مجموعها من النتائج أهمها حصول استراتيجية التنمية والتدريب على نسبة متوسطة 62.22% وحصل مجال ادارة الازمات على نسبة 61.92% وتبين أيضاً وجود علاقة ذات دالة احصائية بين مستوى تطبيق استراتيجية التنمية والتدريب وواقع ادارة الازمات في شركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة. وبناء على نتائج الدراسة كانت أهم التوصيات هي ضرورة المراجعة المستمرة للتأكد من أن الأداء الفعلي للعملية التدريبية بما ينسجم مع الاهداف الاستراتيجية، وكذلك يجب الاستفادة من تجارب المؤسسات العربية والدولية في المجال نفسه في تطوير التصور المستقبلي.

• الدراسات العربية :

1. **دراسة لعبيبي (2019)** بعنوان: علاقة استراتيجية التدريب بتعزيز النمو الذاتي للفرد، هدفت هذه الدراسة إلى قياس تأثير استراتيجية التدريب في تعزيز النمو الذاتي للفرد واعتمدت الباحثة على المنهج التحليلي إذ اعتمدت الاستبانة كأداة رئيسية لجمع بيانات البحث وقد تم توزيعها على عينة قوامها (100) فرد عامل في وزارة الصناعة والمعادن قسم الصناعات الحربية ومن أبرز الاستنتاجات أن استراتيجية التدريب تمارس دور مهم ومعنوي من الناحية الإحصائية في تعزيز النمو الذاتي، وأوصت الباحثة بضرورة قيام المنظمة بتعزيز النمو الذاتي للفرد من أجل تمكينها من استعمال تطبيقات استراتيجية التدريب وتنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة إليها والتي بدورها سوف تسهم في تعزيز النمو الذاتي للفرد اتجاه المنظمة.

2. دراسة موسي (2019) بعنوان: أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة، هدفت هذه الدراسة للتعرف على أثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مستشفيات المملكة العربية السعودية - مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة نموذجاً، وقد طبقت الدراسة على عينة مكونة من الأطباء ومدراء الإدارات والكوادر الطبية المساعدة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث تم تصميم استبانة لجمع بيانات الدراسة من مجتمعها وقد تم توزيع 70 استبانة تم استرجاع 65 استبانة صالحة للتحليل ، واثبتت نتائج التحليل عدم مراعاة تطبيق التجديد والتطوير في أنشطة التدريب واساليبه، وقد أكد المدربون والمتدربون أن التدريب أدى الى تحسين جودة الخدمات التي يقدمونها في المستشفى، كما بينت الدراسة أن اساليب التدريب السائدة في المستشفى متنوعة وحديثة. كما أوصت الدراسة الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية على نحو علمي، واعداد البرامج التدريبية والتنقيفية حول مفاهيم الجودة والجودة الشاملة وإجراء مزيد من البحوث العلمية المتعلقة بالتدريب في قطاعات خدمية أخرى بما لها من اهمية في فاعلية وجودة الخدمات المقدمة في المستشفيات وربط العملية التدريبية بعوامل تحفيزية مادية ومعنوية .

3. دراسة سعيد (2019) بعنوان: أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم)، هدف هذه البحث الى التعرف على اثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين، ام عينة البحث فتكونت من(190) موظفاً يعملون في الشركات المشمولة بالبحث، وتمت معالجة البيانات باستخدام وسائل الاحصاء الوصفي والاستدلالي، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد. وتوصلت الباحثة الى عدد من النتائج أبرزها: وجود ارتباط طردي بين أبعاد استراتيجية التدريب، وأداء الموارد البشرية، وذلك من خلال معامل الارتباط الذيبلغ قيمته (0.636). هذه القيمة تدل على ان استراتيجية التدريب تساهم ب(41%) في أداء الموارد البشرية وأيضاً نجد أن الإدارة العليا لشركات البترول في السودان لها الفعالة التامة بتبني أفكار ايجابية لاستراتيجيات التدريب وأوصت الباحثة بضرورة أن تضع الإدارة العليا بشركات البترول السودانية تطبيق استراتيجيات التدريب من ضمن اولوياتها وتوفير المزيد من البرامج التدريبية التي تساعد في تحسين وتطوير المهارات والقدرات لدى العاملين بقطاع البترول.

4. **دراسة القرالة (2018)** بعنوان: أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية وبيان مدى إمكانية تطبيق استراتيجيات التدريب في دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وبلغت عينة الدراسة (54) موظف من العاملين في دائرة الأرصاد الجوية. وأظهرت نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لتطبيق استراتيجيات التدريب بأبعادها على أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية، و أن الدائرة تطبق استراتيجيات التدريب بأبعادها (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، مراحل العملية التدريبية) بمستوى متوسط ، وجاء مستوى أداء الموارد البشرية في دائرة الأرصاد الجوية مرتفعاً ، وأوصت الدراسة بضرورة توفير دائرة الأرصاد الجوية مزيد من الاهتمام والدعم من الإدارة العليا لتبني استراتيجيات واضحة للتدريب منبثقة من الاستراتيجيات العامة للدائرة وضرورة تنوع البرامج التدريبية المقدمة لمواردها البشرية .

5. **دراسة عودة و يوب (2018)** بعنوان: استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة ميدانية بمؤسسة ORCIM للصناعة الميكانيكية- واد رهيو- ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين استراتيجيات التدريب وإدارة الجودة الشاملة، في المؤسسة الإنتاجية ORCIM بولاية غليزان، حيث كانت العينة 200 عاملاً، اختيرت بالطريقة العشوائية البسيطة، وقد توصلت الدراسة إلى أنه توجد علاقة ارتباطية موجبة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجيات التدريب وأبعاد إدارة الجودة الشاملة المتمثلة في (التخطيط للجودة، والرقابة على الجودة، والتحسين المستمر)، كما أظهرت الدراسة أن هناك اهتمام كبير من قبل المؤسسة محل الدراسة بتطبيق أبعاد إدارة الجودة الشاملة، والحرص على رفع مستوى الأداء العمال من خلال الاهتمام بعملية التدريب .

6. **دراسة نصيف (2015)** بعنوان: التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين هذه الدراسة الى التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين في الوزارات العراقية، عبر متغيرين التدريب الاستراتيجي والذي تضمن اربعة ابعاد هي (التحليل الاستراتيجي، صياغة استراتيجيات التدريب، تنفيذ استراتيجيات التدريب، التقييم) ومتغير الأداء تضمن ثلاثة أبعاد هي (الكفاءة، الفاعلية، القيمة المضافة)، استعمل الباحث الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، فضلاً عن المقابلات الشخصية مع بعض موظفي مكاتب المفتشين العاملين

عينة البحث .وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات أهمها أن تبني مكاتب المفتشين العاملين لمراحل عملية التدريب الاستراتيجي يسهم في تحسن أداء هذه المكاتب ، اما أهم التوصيات فقد تركزت على ضرورة دعم الادارات العليا في مكاتب المفتشين العاملين للدور الاستراتيجي الذي يمكن ان يلعبه التدريب عن طريق الارتكاز على التدريب الاستراتيجي بكل مراحلها ليكون نقطة انطلاق لتزويد العاملين في هذه المكاتب بالمهارات والقدرات على تنفيذ الأهداف الاستراتيجية وضرورة اندماج التغيرات البيئية في اختيار البرامج التدريبية وضرورة الأخذ بعين العناية الوظائف المستقبلية التي سيتم استحداثها عند التخطيط لعملية التدريب واختيار البرامج التدريبية استناداً الى ذلك.

• الدراسات الأجنبية:

1. دراسة **Al-rahahalh (2016)** بعنوان: استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، والتعرف على أبرز البرامج التدريبية المقدمة للموظفين. وكذلك تسعى لمعرفة مدى التزام الإدارة العليا بتبني استراتيجية التدريب واستخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق البرامج التدريبية في الجامعة. ولتحقيق أهداف الدراسة تم صياغة فرضيات الدراسة وتصميم الاستبيان وتوزيعه على جميع المستويات الإدارية ذات الصلة بالجامعة، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود مستوى عالي من الوعي فيما يتعلق بتنوع البرامج التدريبية في الجامعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا واعتماد استراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين في الجامعة. كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق استراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين في الجامعة، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام الجامعة بتوفير ما يلزم من موارد مالية وموارد مادية لعملية التدريب وكذلك الحاجة إلى دعم الإدارة العليا في الجامعة لأسس التكنولوجيا الحديثة في التدريب لضمان استفادة الموظفين من أحدث البرامج التدريبية وتقييم أداء الموظفين بعد أخذ دورات تدريبية.

2. دراسة **Amyan (2016)** بعنوان: أثر التدريب على أداء الموظفين في دراسة حالة فريق البحث والإنقاذ: الدفاع المدني الأردني، وهدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر التدريب على أداء العاملين في فرق البحث والإنقاذ. تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء فرق البحث والإنقاذ في الدفاع

المدني الأردني ، وتكونت عينة الدراسة من 75 فرداً. تم اعتماد الاستبيان كأداة رئيسية للمسح. تمت دراسة المتغيرات المستقلة للدراسة: البرامج التدريبية، والأدوات والمواد التدريبية، والمدرسين، والتحسين المستمر لمعرفة العلاقة مع المتغير التابع للدراسة وهو أداء العاملين في فريق البحث والإنقاذ. ووجدت الدراسة أن أعضاء فريق البحث والإنقاذ في الدفاع المدني الأردني يتجهون نحو المتغير التابع والمتغير المستقل، وأظهرت الدراسة أن للتدريب أثر ذو دلالة إحصائية على أداء فريق البحث والإنقاذ. وأوصت الدراسة بالعمل على تصميم برامج تدريبية حديثة خاصة بشكل دوري لفريق البحث والإنقاذ مع التدريب الشامل على مواضيع مختلفة تتعلق بتجارب واحتياجات العاملين. وكشفت الدراسة أن موضوع المواد التدريبية يحتاج إلى تقييم دوري لتحديث المعلومات والتغذية الراجعة بناءً على أداء أعضاء فريق البحث والإنقاذ.

3. دراسة Al-Mzary، واخرون (2015) بعنوان: التدريب وأثره على أداء العاملين في الجامعات الأردنية من وجهة نظر الموظفين: حالة جامعة اليرموك، وتهدف إلى دراسة اتجاهات القادة الإداريين والموظفين الإداريين فيما يتعلق بالدورات التدريبية المقدمة، وكذلك أثر التدريب على الأداء الوظيفي للموظفين في جامعة اليرموك في الأردن. تم إجراء الدراسة في مؤسسة ماليزية صغيرة ومتوسطة (SME)، وأشارت النتائج إلى أن الدورات التدريبية تتعلق بالاحتياجات التدريبية للموظفين بدرجة متوسطة، وأن هناك عدة شروط تحدد اختيار الموظفين المؤهلين للتدريب. كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة بين التدريب الفعال والأداء الوظيفي للموظفين. بناءً على نتائج الدراسة، تم تقديم العديد من التوصيات، من أهمها إدخال المزيد من البرامج التدريبية للموظفين، والتي تتناسب أكثر مع المهارات المطلوبة في العمل، فضلاً عن منح الموظفين فرصاً متكافئة لحضور الدورات التدريبية. ويوصي الباحث أيضاً باستخدام الأساليب الحديثة لتقديم محتوى التدريب.

4. دراسة Imran (2015) بعنوان: أثر التدريب والتطوير على أداء الموظفين في بنوك باكستان، يتم إجراء الدراسة مع الأخذ في الاعتبار أهمية كل من التدريب والتطوير (T & D) وأداء الموظفين للشركات على جميع المستويات وفي جميع القطاعات. يتم اختيار القطاع المصرفي كممثل لما له من دور داعم في اقتصاد أي دولة. يتم اختيار منهج وصفي وتوضيحي تماماً لإجراء دراسة للتحقق من تأثير T & D على مستوى أداء الموظفين العاملين في بنوك باكستان. تم تصميم ثلاثة أهداف للدراسة؛ تقييم الممارسات الحالية، والتحقق من التأثير، واقتراح تحسين الاستثمار في

T & D. وقد تم ذلك باختيار ستة بنوك تمثيلية من Bahawalpur (Bank Alfalah Limited، Allied Bank Limited، Habib Bank Limited، Muslim Commercial Bank، National Bank of Pakistan، وبنك البنجاب) كوحدة لأخذ العينات. تم إعطاء الموظفين في هذه البنوك استبياناً منظماً تم تصميمه خصيصاً لقياس تأثير T & D على مهارات المستجيبين مثل المعرفة الوظيفية وجودة وكمية العمل والمهارات الوظيفية ودوافعهم وولائهم. تم جمع البيانات بأخذ عينة من 150 موظفاً. كانت النتائج الرئيسية هي أن معظم الموظفين وافقوا على بيانات البند من خلال توضيح أن T & D كان لها تأثير إيجابي على معرفتهم الوظيفية، وجودة وكمية العمل، ومهاراتهم الوظيفية، ودوافعهم وولائهم وكل ذلك مرتبط بهم. الأداء إما بقوة أو معتدلة ولكن في اتجاه داعم. ومن ثم، انتهت الدراسة إلى أن تأثير T & D إيجابياً على أداء الموظفين في بنوك باكستان.

ثانياً: الدراسات التي تناولت الجودة الشاملة :-

• الدراسات الفلسطينية:

1. دراسة الجعبري (2021) بعنوان واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل في العام الدراسي 2021/2020م من وجهات نظر المعلمين، وذلك باستخدام أسلوب البحث الوصفي التحليلي في الدراسة، تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مدارس مديرية الخليل والبالغ عددهم (3125) معلماً ومعلمة، وتم أخذ ما نسبة (4%) من مجتمع الدراسة كعينة بالطريقة العشوائية الطبقية حسب الجنس، فأصبح عدد أفراد العينة (125) معلم ومعلمة، أما فيما يتعلق بالأداة قامت الباحثة بتطوير استبانة لقياس واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة، واستبانة لقياس معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل. أظهرت النتائج أن واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة مرتفعة، وأظهرت النتائج أن معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس الحكومية في مدينة الخليل جاء بدرجة متوسطة. وخلصت الدراسة إلى التوصيات التالية بناءً على النتائج وهي: ضرورة التأكيد على استخدام التكنولوجيا في تطوير العمل الإداري، وضرورة بناء علاقات إنسانية مع

المجتمع المحلي والمؤسسات الخاصة والعامة، وبيان التبادل في خدمة العملية التعليمية، وضرورة عمل دورات لسد عجز المعلم عن استخدام وتوظيف التكنولوجيا.

2. دراسة مضية (2019) بعنوان: تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية -

جوال ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على درجة تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية- جوال والتي تتمثل في مدى التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، وإهتمامها في التحسين المستمر في الخدمات المقدمة، وتحقيق رضا الزبائن، ووضع الخطط والنظم الإدارية والاستراتيجيات وطرق قياس الجودة، بالإضافة إلى تمكين العاملين في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، ومعرفة ماهي تحديات تطبيق إدارة الجودة الشاملة التي تواجهها الشركة . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة والتي تكونت من استبانتين، الأولى وجهت للعاملين في الشركة، والثانية لمشركي شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية جوال، واستخدام الباحث المنهج الوصفي، حيث تكون مجتمع الدراسة من عاملي ومشركي شركة جوال في الضفة الغربية وقطاع غزة والتي يبلغ عددهم فيها عن تسعمائة وثمانية وعشرين عاملاً وعدد المشتركين حوالي مليونين وسبعمائة ألف مشترك، وتم استخدام أسلوب العينة العشوائية الطبقية المنتظمة لعاملي الشركة، حيث تم توزيع (270) استبانة تم استردادها جميعاً، وتم استخدام أسلوب العينة العنقودية لمشركي الشركة حيث تم توزيع (400) استبانة خلال أيام عمل محددة وعلى فترتين تم جمعها من نفس الشهر، وبعد تعريف البيانات تم تحليلها من خلال برنامج الرزم الإحصائية SPSS ، كما توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، بينت الدراسة أن اتجاهات المشتركين نحو جودة الخدمات التي تقدمها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال حسب آراء المشتركين كانت مرتفعة، وأيضاً بينت الدراسة أن درجة التزام الإدارة العليا بإنجاح وتطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة، كما بينت أيضاً أن درجة حرص شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال على سياسه التحسين المستمر في الخدمات المقدمة من اجل تحسين الجودة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، كما وبينت أن درجة تركيز الشركة على تحقيق رضا المشتركين من وجهة نظر العاملين في الشركة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة جداً، وبينت أيضاً درجة التحديات التي تواجه شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية - جوال نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حسب آراء العاملين كانت مرتفعة. وقد خرجت الدراسة ببعض التوصيات والمتمثلة بما يلي: الاستمرار في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ومبادئها

على الأعمال التي تقوم بها شركة الاتصالات الفلسطينية الخلوية، وضرورة العمل على الاستمرار في تطوير الخدمات التي تقدمها الشركة والعمل على رفع مستويات الجودة في تلك الخدمات وخصوصاً الخدمات الجديدة التي تضيفها الشركة لسلة خدماتها، كذلك ضرورة الإستمرار في إهتمام الشركة بتحقيق رضا المشتركين من خلال التعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها ضمن حدود وإمكانات الشركة المتاحة، والعمل على تبني الطرق العلمية والأسس الإدارية الحديثة والتي تتيح للشركة القدرة على تطبيق مبادئ ومعايير إدارة الجودة الشاملة، ضمن خطط واستراتيجيات واضحة ومحددة، وإتاحة الفرصة للعاملين ومشاركتهم من خلال تمكينهم والاستعانة بهم في وضع الخطط والسياسات والاستراتيجيات المتعلقة بالجودة، وضرورة وضخ الخطط والاستراتيجيات المناسبة والتي تمكن الشركة من مواجهة التحديات التي تعيقها في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وأخيراً إجراء دراسات مماثلة لهذه الدراسة تطبق على قطاعات أخرى مشابهة مع تفضيل إجراء دراسات حالة وإعتماد تطبيقات شركه جوال لإداره الجوده الشامله كمقارنه مرجعيه لباقي شركات القطاع الخاص .

3. دراسة أبو زيادة (2019) بعنوان: إدارة الجودة الشاملة وأثرها على الإبداع الإداري في شركة الاتصالات الفلسطينية: دراسة ميدانية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الفلسطينية وأثره على مستوى الإبداع الإداري. ولغاية تحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة من أفراد العينة البالغ تعدادها (177) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها: أن شركة الاتصالات الفلسطينية تهتم بشكل عام بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بدرجة عالية، كما أن اتجاهات المبحوثين نحو مستوى أبعاد الإبداع الإداري بشكل عام جاءت بدرجة عالية، كما تبين أنه يوجد أثر هام ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$ لأبعاد إدارة الجودة الشاملة مجتمعة (اقتناع ودعم الإدارة العليا، التركيز على العميل، مشاركة الموظفين وتحفيزهم، تدريب الموظفين وتأهيلهم، نظام المعلومات وجمع البيانات، التخطيط الاستراتيجي واستمرارية التحسين، بناء فرق العمل، قياس جودة الأداء في تقديم الخدمة) على مستوى الإبداع الإداري مقاساً بـ (الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، القابلية للتغيير، سعة الاتصالات، المجازفة وتحمل المخاطرة، تشجيع ودعم الإبداع). وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم تقديم مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة قيام شركة الاتصالات

الفلسطينية بالالتزام الفعلي والجدي بتطبيق كافة أبعاد إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل، والتركيز بالدرجة الأولى على أبعاد إدارة الجودة الشاملة الأكثر أهمية وتأثيراً على الإبداع الإداري .

4. دراسة شقير (2018) بعنوان: تأثير تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ، هدفت هذه الدراسة الى التعرف على تأثير تطبيق ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة ، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي حيث قامت بتصميم استبانة ضمنت (65) فقرة فعلية موزعة على ثلاثة عشر بعدا مقسمة الى جزئين الاول يشمل ابعاد ممارسات ادارة الجودة الشاملة وهي : (التزام الادرة العليا والقيادة، التركيز على العملاء، التدريب، علاقات العاملين، جودة البيانات والتقارير ، تصميم الخدمة، العمليات الادارية) والجزء الثاني يشمل أبعاد الابداع وهي (ابداع الخدمة الجذري، ابداع الخدمة التدريجي، ابداع العمليات التدريجي، الابداع الاداري) وتمتعت بدرجة صدق وبدرجة ثبات بلغت للاداء الكلية لمحور ممارسات ادارة الجودة الشاملة(0.94) والدرجة الكلية لمحور الابداع (0.91)، تكون مجتمع الدراسة من جميع الافراد العاملين في الشركات الخدماتية في محافظة رام الله والبيرة وتم استخدام اسلوب المسح الشامل للمبحوثين من مجتمع الدراسة من العاملين في الشركات الخدماتية ممن يحملون مسميات مدير عام ، ومدير تنفيذي، ونائب مدير عام، ومدير ادارة الجودة، او مدير العمليات الانتاجية فيها حيث بلغت العينة النهائية المستردة من أفراد كجتمع الدراسة (220) مستجيب والتي اعتبرت عينة ممثلة للدراسة.

وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات كان منها تعزيز مشاركة الادارة العليا لجميع المستفيدين في توجيهاتهم وتطلعاتهم لامستقبلية وان تتيح للعاملين فرصة المشاركة في تنفيذ التغييرات وتشجيع التغيير والتحسين الدائم لتحقيق التميز، وقيام ادارة الشركات بتدريب العاملين على برنامج الجودة لتعزيز الوعي حول مفاهيم ومبادئ ادارة الجودة الشاملة ونشر ثقافتها من خلال نشرات متخصصة، اضافة الى ضرورة اجراء التحسين المستمر لعمليات الشركات والمتابعة المستمرة لتطبيق ادارة الجودة الشاملة لنشر ثقافة الجودة بين العاملين مع أهمية التركيز على تلبية احتياجات ورغبات الزبائن، من خلال جمع معلومات شاملة ودقيقة في الوقت المناسب حول هذه الاحتياجات، واستخدامها في تصميم الخدمات للاحتفاظ بالزبائن الحاليين وكسب زبائن جدد.

5. دراسة المدهن وبدر (2017) بعنوان أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة. وتهدف هذه الدراسة إلى دراسة أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات في المنظمات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تصميم استبانة تهدف إلى الدراسة الميدانية لمتغيرات مشكلة الدراسة من أجل اختبار الفرضيات، بحيث يتكون مجتمع البحث من العاملين في الإدارة العليا (مدير المؤسسة، نائب المدير، رئيس قسم) في المؤسسات والمنظمات غير الحكومية (الأهلية) الأجنبية التي تعمل في قطاع غزة، حيث تم توزيع عدد (80) استبانة على عينة الدراسة، وتم استرداد (72) استبانة أي ما نسبته (90%)، وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهو وجود اهتمام كبير من قبل المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة - محل الدراسة - بمبادئ الجودة الشاملة، وتطبيق هذه المتغيرات بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وأظهر البحث أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع متغيرات مبادئ الجودة الشاملة التي اعتمدها الباحث في الدراسة والأداء المؤسسي المتبع في تلك المؤسسات الأهلية، وقد استخلصت الدراسة عدة توصيات كان من أهمها: ضرورة زيادة اهتمام والتزام إدارة المؤسسات الأهلية الأجنبية في قطاع غزة بتطبيق كافة أبعاد الجودة الشاملة وأثر ذلك على تطوير الأداء المؤسسي الخاص بها، وضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالجودة مع ضرورة العمل على تحسين وإعادة هندسة العمليات الإدارية (الهندرة) بهدف تقديم الخدمة بجودة أفضل للزبائن.

6. دراسة أبو عكر (2016) بعنوان: دور جودة الخدمات والصور الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين (دراسة حالة الغرفة التجارية الصناعية بغزة) وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور جودة الخدمات والمنافع غير الملموسة والصورة الذهنية في تحسين جودة العلاقة مع الأعضاء المستفيدين من خدمات الغرفة التجارية بغزة، تم إجراء الدراسة وفق المنهج الوصفي التحليلي واعتمدت على جمع البيانات من المصادر الأولية في استبانة صممت خصيصاً لتلائم حالة الدراسة، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية مكونة من (177) عضو مستفيد من خدمات الغرفة التجارية الصناعية بمدينة غزة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة بين جودة الخدمات والصور الذهنية والمنافع غير الملموسة مع جودة العلاقة مع الأعضاء، وأوصت الدراسة إلى تحسين جودة الخدمات المقدمة في الغرفة التجارية لتكون قادرة على استقطاب الأعضاء السابقين والجدد.

7. دراسة الجوابرة (2016) بعنوان : تقييم جودة الخدمات الطبية المقدمة في الخدمات الطبية العسكرية من وجهة نظر متلقي الخدمة (وسط وجنوب الضفة الغربية) هدفت الدراسة الى تقييم مستوى جودة الخدمة الطبية العسكرية المقدمة في المراكز الطبية التابعة لمديرية الخدمات الطبية العسكرية من وجهة نظر المنتفعين العسكريين وسط وجنوب الضفة الغربية ومعرفة العلاقة بين معايير مقياس الجودة SERVQUAL وبين جودة الخدمات الطبية واستخدم الباحث المنهج الوصفي بأسلوب التحليل وعينة الدراسة فشملت جميع المنتفعين العسكريين الذين لديهم ملفات طبية لدى المراكز الطبية التابعة لمديرية الخدمات الطبية العسكرية اثناء فترة توزيع الاستبانات ، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى درجة تقييم جودة الخدمات الصحية المقدمة في الخدمات الطبية العسكرية من وجهة نظر متلقي الخدمة الصحة جاء بدرجة عالية، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات والتي كان من أبرزها تشكيل لجنة تطبيق نظام جودة الخدمات الصحية وأبعادها وعملية المراقبة على تطبيقها .

8. دراسة ثوابتة (2016) بعنوان اثر تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ، هدفت هذه الدراسة الى معرفة اثر تطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على عينة من المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية ، وقد تم اختيار أربعة مصارف من مجموع المصارف البالغ عددها (17) مصرفاً، وتم اختيار مديري الفروع والمديرين والعاملين في دوائر الجودة وادارة الموارد البشرية في المصارف الاربعه وعددهم (113) مستجيباً . وتم توزيع الاستبانات على عينة المشمولين في المصارف الاربعه وتم تحليل الاجابات مع قياس متغيرات الدراسة التي شملت استراتيجية ادارة الجودة الشاملة خلال المتغيرات التالية (التزام الادارة العليا والتركيز على الزبائن وتمكين الهاملين والتحسين المستمر) والمتغير التابع ممارسات ادارة الموارد البشرية باستخدام تحليل الانحدار والتحليل المتدرج . وتوصلت الدراسة الى عدد من النتائج التالية : وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين عناصر استراتيجية الجودة الشاملة وبين عناصر ممارسات ادارة الموارد البشرية في المصارف التجارية العاملة في الضفة الغربية وكانت العلاقة موجبة كما تبين وجود اثر ذي دلالة احصائية لتطبيق استراتيجية ادارة الجودة الشاملة بمبادئها في ممارسات ادارة الموارد البشرية في المصارف التجارية في الضفة الغربية ، وقدمت الدراسة عدداً من التوصيات أهمها: الاستمرار في تبني وتطبيق مبادئ الجودة الشاملة وذلك لما

اثبتته الدراسة من اثر هذه المبادئ بممارسات ادارة الموارد البشرية وذلك بالعمل على تجسيد مبادئها لتكون اكثر انغماسا في الثقافة التنظيمية لدى هذه المصارف بشكل محوري لتكون سمة من سمات ثقافتها التنظيمية .

• الدراسات العربية:

1. دراسة الشهراني (2020) بعنوان: أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي:

دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي / المملكة العربية السعودية ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في هيئة الهلال الأحمر السعودي. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، مستخدماً أداة الاستبانة لقياس آراء المبحوثين ومستخدماً برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وقد أكدت نتائج الدراسة وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في هيئة الهلال الأحمر السعودي بشكل عالٍ على كل المعايير، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة، وتوصي الدراسة ضرورة الاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة والتركيز على المعايير الأكثر أهمية وتأثيراً على الأداء الوظيفي.

2. دراسة بوعلاق وصاطوري (2020) بعنوان: دور التدريب في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في

التعليم العالي دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة ، تهدف هذه الدراسة الى التعرف على واقع دور التدريب في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي وبالتحديد في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة والمزايا المحققة من ذلك، وكذا أهمية الاعتماد على الجودة الشاملة من أجل تحسين مخرجات النظام التعليمي الجامعي. وقد تمثلت عينة الدراسة في الأساتذة وبتحليل البيانات المجمعّة بواسطة الاستبانة تم التوصل إلى نتائج وكان من ابرزها أن الاعتماد على التدريب كمدخل استراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي في الجزائر يعتبر خطوة فعالة لتجسيد الأهداف المرجوة من الجودة وتحسين مخرجات التعليم العالي.

3. دراسة الزعبي والجغبير(2019) بعنوان: أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع

الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن، هدفت هذا الدراسة لاختبار أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية المنفذة من قبل جمعية مستثمري

قطاع الإسكان في الأردن حيث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع المعلومات وتكونت عينة الدراسة من مستثمري قطاع الإسكان في المملكة والبالغ عددهم (3600) مستثمر في العام 2017. تم استخدام طريقة العينة العشوائية البسيطة لتحديد حجم عينة الدراسة والتي بلغت (346) مستثمر وزعت عليهم استبانات الدراسة وتم استردادها وكانت الصالح منها للتحليل (297) استبانة وبنسبة بلغت 88% من مجموع العينة، والتي تم تحليلها باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية كالانحدار الخطي والمتعدد وغيرها من الأساليب الواردة ضمن حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية. بينت الدراسة أن أثر أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) مجتمعة على أبعاد المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) المتمثلة ب(الكلفة، الجودة، الوقت) ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث أهمية الأثر على النحو التالي: الوقت، الكلفة، الجودة. كما خلصت الدراسة أيضا أن أبعاد المتغير المستقل (إدارة الجودة الشاملة) في تأثيرها على المتغير التابع (أداء المشاريع الإنشائية) لها أثر ذو دلالة إحصائية والتي جاءت مرتبة تنازليا من حيث هذا الأثر على النحو التالي: تمكين العاملين، التحسين المستمر، التركيز على الزبائن، القيادة، إدارة العمليات، إدارة الموردين. أوصت الدراسة جمعية المستثمرين في قطاع الإسكان بالأردن ببيان التأثير الإيجابي لإدارة الجودة الشاملة على كفاءة المشاريع الإنشائية من خلال بيان تأثيرها الإيجابي على وقت وتكلفة وجودة هذه المشاريع، كما أوصتها بالعمل على رفع مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة من أعضاء الجمعية في مشاريعهم لرفع كفاءة المشاريع المنفذة من خلالهم. كما أوصت بتطبيق هذه الدراسة على قطاعات أخرى غير القطاع الإنشائي كقطاعات الصناعة والخدمات لبيان أثارها عليها ومقارنة النتائج بين القطاعات المختلفة للوصول إلى قواسم مشتركة بينهم تصلح للتعميم.

4. دراسة محمد (2017) بعنوان أثر تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على أداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات - الخرطوم، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات ، تمثلت مشكلة الدراسة في مدى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة على الاداء الوظيفي في الشركة السودانية للاتصالات وذلك من اجل ترقية الاداء وخلق بيئة عمل تمتاز بالجودة والتميز في اداء الاعمال. وانتهجت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك بتحليل البيانات التي تم جمعها من المصادر الأولية للوصول لنتائج يمكن تعميمها على منظمات الأعمال في القطاعات المشابهة. تكون مجتمع الدراسة

من العاملين في الشركة السودانية للاتصالات بالمركز الرئيس بالخرطوم، وتم اختيار العينة باتباع العينة العشوائية البسيطة، وختمت الدراسة بتوصيات منها: أنه على الإدارة العليا بالشركة السودانية الإستمرار في تبني تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة كإطار عمل لتطوير الأداء والتحسين المستمر لعملياتها الداخلية والخارجية. كما يتوجب على المديرين بالشركة السودانية الاهتمام بالمبادرات التطويرية التي تدعم الجوده والتميز المؤسسي للشركة. وأيضاً يجب على العاملين بالشركة السودانية المساهمة والمساعدة في تطوير وتطبيق مبادئ الجوده الشاملة لديها بحيث تتم تلبية احتياجات المستفيد الداخلي بما يساعد في تحقيق الرضا للعميل الخارجي.

5. **دراسة المعمرى (2017)** بعنوان: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة، هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى تطبيق أبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية، ومدى وعي موظفيها بالمزايا التي تحققها، ووضع بعض المقترحات لتحسين أداء المؤسسة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من كافة موظفي المؤسسة العامة للاتصالات السلكية واللاسلكية بمحافظة تعز البالغ عددهم 365 موظفاً. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث بتصميم استبيان مستعينا بالإطار النظري والدراسات السابقة، وتم معالجة البيانات إحصائياً بواسطة برنامج SPSS. وخلصت الدراسة إلى أن هناك تطبيقاً لأبعاد مفهوم إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة بدرجات ومستويات إيجابية متفاوتة، وقد حصل بعد تدريب الموظفين وتأهيلهم على أعلى مستوى، وقد خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات الرامية إلى ضرورة قيام المؤسسة بزيادة الاهتمام والوعي بتطبيق إدارة الجودة الشاملة بشكل شامل وهاذف نحو تحسين أدائها .

الدراسات الأجنبية:

1. **دراسة (Yee 2018)** بعنوان: تأثير إدارة الجودة الشاملة على أداء المشروع: حالة منظمات البناء في ماليزيا، هدفت هذه الدراسة الى فحص العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع في مؤسسات البناء الماليزية. اعتمد نموذج إدارة الجودة الشاملة على جوائز مالكولم بالدريدج الوطنية للجودة (MBNQA) وتم تطوير أبعاد أداء المشروع من خلال مراجعة الأدبيات للدراسات السابقة. تم جمع البيانات باستخدام استبيانات من 161 إجابة صالحة، تم اختيار العلاقات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS 21.0). تم إجراء ارتباطات بيرسون وتحليل الانحدار المتعدد للتحقق من ارتباط ممارسات إدارة الجودة الشاملة بأداء المشروع. كشفت النتائج

أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت مرتبطة جزئياً بأداء مشروع مؤسسات البناء الماليزية. ووجد التحليل أيضاً أن التركيز على العملية والتركيز على القوى العاملة كان يُنظر إليه على أنه ممارسات مهيمنة لإدارة الجودة الشاملة في أداء الجودة أكاديمياً، وتساهم هذه الدراسة في المعرفة حول إدارة الجودة الشاملة وأداء المشروع من خلال تقديم أدلة تجريبية على قدرة إدارة الجودة الشاملة على تحسين أداء صناعة البناء الماليزية. من الناحية العملية ، توفر هذه الدراسة حافزاً للممارسين الصناعيين لفهم أدوار إدارة الجودة الشاملة وقدرتها في تحسين أداء المشروع.

2. دراسة (2017) **autres** بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الرعاية الصحية بماليزيا، هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحديد تأثير تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الأعمال المستدامة في قطاع الرعاية الصحية، تم الاعتماد على المنهج الكمي في هذه الدراسة وتمثلت الفئة المستهدفة في موظفي عيادة خاصة بماليزيا، بلغ عدد المستجوبين 70. تم تحليل البيانات المجمع من خلال برنامج (spss)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين ممارسات ادارة الجودة الشاملة والاعمال المستدامة، وهناك علاقة معنوية وقوية بين جميع عوامل ادارة الجودة الشاملة وعوامل الاعمال المستدامة، نتائج هذا البحث سيساعد قطاع الرعاية الصحية في فهم معلومات قيمة وأعمق حول تأثير ادارة الجودة الشاملة في الاعمال المستدامة بقطاع الرعاية الصحية في ماليزيا.

3. دراسة (2016) **Altunay**، بعنوان: تأثير التدريب مع إدارة الجودة الشاملة على تصورات المعلمين حول جودة المدارس، هدفت الدراسة الى استكشاف تأثير التدريب مع إدارة الجودة الشاملة (TQM) على تصورات المعلمين. في هذا البحث تم استخدام نموذج تجريبي. تكونت مجموعة الدراسة الخاصة بالبحث من معلمين يعملون في مدارس وزارة التربية والتعليم. تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات. أخيراً ، لوحظ أن التعليم القائم على مبادئ إدارة الجودة الشاملة كان فعالاً لتحديد تصورات المعلمين حول ممارسات إدارة الجودة الشاملة في مدارسهم. كانوا يعتقدون أن ممارسات إدارة الجودة الشاملة كانت غير كافية في مدارسهم. يمكن توفير التدريب باستخدام إدارة الجودة الشاملة بحيث يكون لدى المشاركين تقييمات أكثر واقعية للممارسات وتحسينات الجودة في مدارسهم.

4. دراسة (2015) **Jacaa, Psomas**، بعنوان: ممارسات إدارة الجودة الشاملة ونتائج الأداء في الشركات الخدمائية الإسبانية، تركزت الدراسة الحالية على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في

الشركات الخدمائية. وهدفت هذه الدراسة الى تحديد العوامل الكامنة لممارسات إدارة الجودة الشاملة المطبقة وكذلك أبعاد نتائج الأداء ذات الصلة. تم تنفيذ مشروع البحث في 72 شركة خدمات إسبانية باستخدام طريقة الاستبيان. تمت صياغة نموذجين للقياس. يتضمن النموذج الأول ممارسات إدارة الجودة الشاملة، بينما يحتوي النموذج الثاني على نتائج الأداء. يتم تطبيق تحليلات عامل الاستكشاف لاستخراج العوامل الكامنة. يتم تصنيف نتائج الأداء من خلال إدارة الجودة الشاملة. وتعمل عوامل إدارة الجودة الشاملة وأبعاد نتائج الأداء على توسيع الأدبيات حول إدارة الجودة الشاملة في قطاع الخدمات.

5. دراسة (Mustafa 2015) بعنوان: تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار في المنظمات الخدمية، خدفت هذه الدراسة الى فحص ودراسة تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار، وتحديد الممارسات التي قد يكون لها تأثير أكبر على الابتكار، كما ساهمت هذه الدراسة بنتائج جديدة تتميز بممارسات فريدة لادارة الجودة الشاملة في مؤسسات الخدمات، وخرجت بنموذج عن تأثير ممارسات ادارة الجودة الشاملة على الابتكار في الخدمة. أضافت الدراسة وجهة نظر المنظمات الخدمية للجدل حول العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة والابتكار، وأن نتائج هذه الدراسة قابلة للتطبيق في كل من المنظمات الخدمائية العامة والخاصة، كما يمكن استخدام هذه الدراسة في المنظمات الخدمية من قبل المديرين والممارسين لتوظيف إدارة الجودة الشاملة في الابتكار.

التعقيب على الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات السابقة التي تطرقت لموضوع استراتيجية التدريب والجودة الشاملة وتناولته من زوايا مختلفة ، وقد تنوعت هذه الدراسات بين المحلية والعربية والاجنبية . وسوف تستعرض هذه الدراسة جملة من الدراسات التي تم الاستفادة منها مع الاشارة الى أبرز ملامحها. مع تقديم تعليقاً عليها يتضمن جوانب الاتفاق والاختلاف وبيان الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية. ويود الباحث أن يشير الى أن الدراسات التي سوف يتم استعراضها جاءت في الفترة الزمنية (2015-2021) وشملت جملة من الأقطار والبلدان مما يشير الى تنوعها الزمني والجغرافي.

أوجه الاتفاق والاختلاف مع الدراسات السابقة :

1. بالنسبة الى الدراسات التي اهتمت باستراتيجية التدريب: أجريت هذه الدراسة في أماكن متعددة فمنها ما أجريت في فلسطين كدراسة عبد القادر وجعفر (2019) ودراسة غنيم (2018) ودراسة صويص وعابدين (2017)، ومنها ما أجريت في الدول العربية كدراسة لعبيبي (2019) في العراق، ودراسة موسي (2019) في المملكة العربية السعودية، ودراسة القرالة (2018) ودراسة Amyan (2016) في الاردن، ودراسة عودة ويوب (2018) في الجزائر، ودراسة Al- rahahalh (2016) في الاردن، ودراسة Imran (2015) في باكستان، ودراسة Al mzary & Al rifai & Almonany (2015) في الاردن، ودراسة نصيف (2015) في العراق.

2. تتمحور جزء من الدراسات السابقة حول هدف الدراسة بالتعرف على استراتيجية التدريب كدراسة صويص وعابدين (2017)، بينما جزء من الدراسات السابقة هدفت الى أثر التدريب الاستراتيجي كدراسة لعبيبي (2019)، ودراسة موسي (2019) ، ودراسة غنيم (2018)، ودراسة القرالة (2018) ، ودراسة Al-rahahalh(2016) ، ودراسة Imran(2015) ، ودراسة نصيف (2015) ودراسة Amyan (2016)، وجزء من الدراسات السابقة هدفت الى العلاقة بين استراتيجية التدريب وادارة الجودة الشاملة كدراسة عودة ويوب (2018) . واستخدم الباحث هدف الدراسة بمعرفة دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني .

3. هناك دراسات اعتمدت على الوزارات والمؤسسات الحكومية كمجتمع فأتخذت الموظفين كعينة لدراساتهم كدراسة عبد القادر وجعفر (2019) ودراسة لعبيبي (2019) ودراسة القرالة (2018) ودراسة نصيف (2015)، ودراسة Amyan (2016) ، ومنها ما اتخذ الموظفين في الجامعات كدراسة Al- rahahalh (2016) ودراسة Al mzary(2015) ومنها ما اتخذ الموظفين الاداريين

- في البنوك كدراسة غنيم (2018) ، ودراسة (2015) Imran ، ومنها ما اتخذ الموظفين في الشركات الخاصة كدراسة عودة ويوب (2018) ودراسة (2017). واستخدم الباحث مجتمع الدراسة موظفي الدفاع المدني في جميع المستويات الادارية والميدانية.
4. استخدمت الدراسات السابقة أداة الإستبانة لجمع البيانات باستثناء دراسة عودة ويوب (2018) ودراسة نصيف (2015) حيث استخدمت أداة الإستبانة والمقابلات الشخصية ، واستخدم الباحث الاستبانة لمناسبتها لطبيعة الدراسة .
5. اتفقت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.
6. اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث استخدمت أسلوب اختيار عينة عشوائية بسيطة باستثناء دراسة غنيم (2018) التي طبقت أسلوب اختيار عينة عشوائية منتظمة، ودراسة عودة ويوب (2018) التي طبقت أسلوب عينة عشوائية عنقودية، ودراسة القرالة (2018) ودراسة نصيف (2015) التي طبقت أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة . واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية الطبقية في هذه الدراسة لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة.
7. بالنسبة الى الدراسات التي اهتمت بالجودة الشاملة: أجريت هذه الدراسة في اماكن متعددة فمنها ما أجريت في فلسطين كدراسة الجعبري (2021)، ودراسة أبو زيادة (2019)، ودراسة مضيه (2019) ، ودراسة شقير (2018) ، ودراسة المدهون (2017)، ودراسة الجوابرة (2016)، ودراسة أبو عكر (2016)، ودراسة ثوابته (2016)، ومنها ما أجريت في الدول العربية كدراسة الشهراني (2020) في المملكة العربية السعودية ، ودراسة بوعلاق وصاطوري (2020) في الجزائر ، ودراسة الزعبي (2019) في الاردن، ودراسة محمد (2017) في السودان، ودراسة المعمري (2017) في اليمن، وجزء من الدراسات في دول اجنبية كدراسة (2018) yee في استراليا، ودراسة (2017) autres في ماليزيا، ودراسة (2016) Altunay في ماليزيا، ودراسة (2015) jaca, psomas في اسبانيا، ودراسة (2015) Mustafa في ماليزيا.
8. تتمحور جزء من الدراسات السابقة حول هدف الدراسة بالتعرف على استخدام وتطبيق ادارة الجودة الشاملة كدراسة الجعبري (2021) ودراسة مضيه (2019)، بينما جزء من الدراسات السابقة هدفت الى أثر تطبيق ادارة ومبادئ الجودة الشاملة كدراسة الشهراني (2020) ، ودراسة بوعلاق وصاطوري (2020) ودراسة الزعبي (2019) ودراسة أبو زيادة (2019) ، ودراسة

شقيير (2018) ، ودراسة بدر والمدهون (2017) ودراسة محمد (2017) ودراسة المعمري (2017) وجزء من الدراسات السابقة هدفت الى العلاقة بين استراتيجية التدريب وإدارة الجودة الشاملة كدراسة عودة ويوب (2018)، ودراسة (2018) yee ، واستخدم الباحث هدف الدراسة بمعرفة دور استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق مبادئ الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني .

9. هناك دراسات اعتمدت على المدارس والجامعات كمجتمع فأتخذت الأساتذة كعينة لدراساتهم كدراسة الجعبري (2021)، ودراسة بوعلاق وصاطوري (2020)، ودراسة (2016) Altunay، ومنها ما اتخذ الموظفين في شركات الاتصالات والخدمات كدراسة أبو زيادة (2019)، ودراسة مضية (2019)، ودراسة شقيير (2018)، ودراسة محمد (2017)، ودراسة jaca، (2015) psomas، ومنها ما اتخذ مديري " الفروع ودائرة الجودة ودائرة الموارد البشرية في البنوك كدراسة ثوابتة (2016)، ومنها ما اتخذ العاملين في الادارة العليا في المؤسسات الأهلية كدراسة بدر والمدهون (2017). واستخدم الباحث مجتمع الدراسة موظفي الدفاع المدني في جميع المستويات الادارية والميدانية.

10. استخدمت الدراسات السابقة أداة الإستبانة لجمع البيانات لجميع الدراسات السابقة ، واستخدم الباحث أداة الاستبانة لمناسبتها لطبيعة الدراسة .

11. اتفقت الدراسات السابقة في المنهجية المستخدمة ، فمعظمها استخدم المنهج الوصفي التحليلي ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة هذه الدراسة .

12. اتفقت الدراسات السابقة في عينتها حيث استخدمت أسلوب اختيار عينة عشوائية بسيطة باستثناء دراسة الجعبري (2021)، ودراسة مضية (2019)، ودراسة المدهون (2017)، ودراسة الجوابرة (2016) التي طبقت أسلوب اختيار عينة عشوائية طبقية، ودراسة ثوابتة (2016) التي طبقت أسلوب عينة عشوائية قصدية، ودراسة أبو زيادة (2019)، ودراسة شقيير (2018)، ودراسة المعمري (2017) التي طبقت أسلوب المسح الشامل لجميع مفردات الدراسة واستخدم الباحث أسلوب العينة العشوائية التطبيقية في هذه الدراسة لمناسبتها لطبيعة هذه الدراسة.

ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

1. تحديد العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير بمبادئ الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.
2. ركزت الدراسة على أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير الرئيسية وعلاقتها بأبعاد الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني، وحسب اطلاع الباحث فانها من الدراسات الفلسطينية القليلة التي ربطت بين أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير وعلاقتها بالجودة الشاملة.
3. اهتمت هذه الدراسة بتوضيح علاقة استراتيجية التدريب بالجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني لما لها أهمية في تقديم الخدمات المقدمة من الدفاع المدني الفلسطيني.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

1. استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة.
2. استفاد الباحث في اختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعه في هذه الدراسة والكيفية التي تم بها تحليل البيانات في هذه الدراسة.
3. استفاد الباحث من خلال الاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة بتدعيم الخلفية المعرفية للباحث.
4. استفاد الباحث في تكوين الاستبانة وبنائها مستقبلاً.
5. ساعدت الدراسات السابقة في تحديد مشكلة الدراسة والظواهر المرتبطة بها.
6. استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد.
7. استفاد الباحث في تفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وربط تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

الفجوة البحثية والجوانب الإضافية للدراسة الحالية:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة المحلية والعربية والأجنبية في كثير من الجوانب والمجالات منها: (مجال التطبيق وبيئة العمل، العلاقة بين المتغيرات، شمولية الأبعاد وتكاملها، طرق جمع البيانات وأدواتها) كما هو موضح في الجدول رقم (7) التالي:

جدول رقم (7)

تحديد الفجوة البحثية من خلال نتائج الدراسات السابقة والدراسة الحالية والجوانب الإضافية للدراسة

الدراسة الحالية	الفجوة البحثية	أهم نتائج الدراسات السابقة
<p>- اهتمت بدراسة دور استراتيجية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة من خلال دراسة تطبيقية على الدفاع المدني الفلسطيني وذلك من خلال:</p> <p>(1) تحديد مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني.</p> <p>(2) درجة التزام الدفاع المدني بمبادئ إدارة الجودة الشاملة.</p> <p>(3) دراسة وتحليل العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير والجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.</p>	<p>- قلة وندرة الدراسات بشكل عام (على حد علم الباحث) التي تناولت العلاقة بين متغيرات الدراسة الحالية.</p> <p>- تختلف معظم الدراسات السابقة من حيث المتغيرات المستقلة والتابعة ومجال التطبيق حيث لا يوجد دراسة فلسطينية (على حد علم الباحث) ركزت على ذلك.</p> <p>- تضيف هذه الدراسة نموذج جديد لعناصر استراتيجية التدريب ودورها في الجودة الشاملة، وتجمع هذه الدراسة بين موضوعي استراتيجية التدريب وإدارة الجودة الشاملة.</p>	<p>- ركزت على المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) وعلاقته بمتغيرات متعددة على اعتبارها مستقلة .</p> <p>- ركزت على المتغير التابع (الجودة الشاملة) وذلك بقياسه منفرد أو بعلاقته كتابع أو مستقل مع متغيرات مختلفة.</p> <p>- كان مجال تطبيق الدراسات السابقة في (المدارس والجامعات والبنوك، والشركات الخاصة، وغيرها.</p>

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

الفصل الثالث

المنهجية والإجراءات

المقدمة:

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة بمثابة الموجه الناظم للعمل البحثي، فمنهجية الدراسة تصف كافة الأساليب والطرق والإجراءات، التي قام الباحث باتباعها؛ بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المرصودة. فالمنهجية هي الأساس الأهم في العمل البحثي، إذ أن العمل البحثي بدون منهجية واضحة يصبح فاقداً لقيمته العلمية الأصلية، التي يجب أن ترتبط بشكل واضح بطرق محددة لها أصولها، التي ساققتها المناهج البحثية، ولها شروطها في الاستخدام، التي يجب تحقيقها من أجل الحكم على النتائج البحثية بأنها نتائج موثوقة يمكن الاعتماد عليها وتعميمها.

وفي هذا السياق، فإن هذا الفصل من الدراسة يوضح المنهجية التي اتبعتها الباحثة في دراسته الراهنة من حيث الأساليب والطرق والإجراءات والأدوات والأساليب التي تم تطبيقها منذ بداية تحديده للمشكلة البحثية، مروراً بالمنهج الذي اختاره كمسار للدراسة، وانتهاءً باختبار فرضياتها البحثية والإجابة على تساؤلات البحث؛ للوصول إلى تحقيق الهدف النهائي، الذي صممت هذه الدراسة من أجله، وفي ما يلي وصف لهذه الإجراءات:

منهج الدراسة:

وظّف الباحث المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تصنيف البيانات التي جمعت من أفراد العينة، ثم تحليلها باستخدام الطرق والأساليب الإحصائية المناسبة، ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، إذ أن هذا المنهج يمنح مساحةً مرنةً للباحث في اختيار واستخدام الأدوات المتنوعة التي تناسب الميول الإنسانية، التي ترتبط برصد الاتجاهات المتنوعة حول الظاهرة، وتحديد العلاقات والمسببات بين متغيراتها، وهو ما يتناسب مع الموضوع البحثي الراهن، الذي يهدف إلى قياس مدى تأثير إستراتيجية التدريب والتطوير المتبعة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في

تعزيز مبادئ الجودة الشاملة داخل الجهاز، حيث أن الاعتماد على هذا المنهج يمكن الباحث من وصف الظاهرة كما هي على أرض الواقع، والتحديد الكمي والكيفي لأبعادها المتنوعة، وهو ما يرتبط بأهداف الدراسة المرصودة (لطاد وآخرون، 2019).

كما أنه يقوم على وصف خصائص ظاهرة معينة، وجمع معلومات عنها، وهذا يتطلب عدم التحيز، ودراسة الحالة، والمسح الشامل لما يتعلق بهذه المشكلة أو الظاهرة". (عبد القادر، 2011، ص.58).

وقد استخدم الباحث مصدرين أساسيين لجمع المعلومات والبيانات، وهما:

1. المصادر الثانوية: حيث اتجه الباحث في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الإنترنت المختلفة.

2. المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة، لجأ الباحث إلى جمع البيانات الأولية من خلال "الاستبانة" كأداة صممت خصيصاً لهذا الغرض.

مجتمع الدراسة وعينته:

مجتمع الدراسة يعرف بأنه جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، وبناءً على مشكلة الدراسة وأهدافها، فإن المجتمع المستهدف يتكون من جميع الضباط وضباط الصف العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني (من إداريين وميدانيين)، والبالغ عددهم حوالي (1250)، وذلك خلال العام (2021\2022). (التنظيم والادارة في الدفاع المدني الفلسطيني) وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون:

$n = \frac{N \times p(1-p)}{[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + p(1-p)}$	<p>حيث:</p> <p>N حجم العينة</p> <p>Z الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى الدلالة (1.96) = (1.96)</p> <p>D نسبة الخطأ وتساوي (.05)</p> <p>P نسبة توفر الخاصية والمحايدة وتساوي (.5)</p>
$n = 1250 * 0.50 (1-0.50) \div [1250 - 1 * \{(0.05)^2 \div (1.96)^2\} + 0.50 (1-0.50)] = 1250 * 0.50 * 0.50 \div [1249 * (0.0025 \div 3.842)] + 0.50 * 0.50$ $= 1250 * 0.25 \div [1249 * 0.00065] + 0.25$ $= 312.5 \div 0.813 + 0.25$ $= 312.5 \div 1.041 = 300$	

وبتطبيق المعادلة السابقة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث، تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة، حيث بلغ عددها (300) مفردة، بما نسبته (24%).

كما تم توزيع العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة توزيعاً متناسباً في جميع أجهزة الدفاع المدني في محافظات الضفة الغربية، بحيث يكون نصيب كل مستوى في العينة وفقاً لنسبة عدد العاملين في كل محافظة كما هو مبين في الجدول رقم (8).

جدول رقم (8)

توزيع أفراد العينة باستخدام طريقة العينة العشوائية الطبقيّة

المحافظة	ضابط	ضابط صف	المجموع	% من حجم المجتمع	حجم العينة المطلوب
الخليل	58	87	145	%11.9	36
بيت لحم	29	40	69	%5.5	17
القدس	13	71	84	%6.7	20
أريحا	11	42	53	%4.2	13
رام الله	58	100	158	%12.6	38
نابلس	43	68	111	%8.9	27
طولكرم	45	55	100	%8.0	24
سلفيت	35	37	72	%5.7	17
قلقيلية	28	42	70	%5.6	17
جنين	58	92	150	%12.0	36

13	%4.5	56	47	9	طوباس
14	%4.6	58	46	12	الدعم والاسناد
30	%9.9	124	54	70	المديرية العامة
300	%100	1254	781	469	المجموع

وفي ما يلي جدول يوضح توزيع أفراد العينة بحسب المتغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي.

جدول رقم (9)

توزيع أفراد العينة بحسب متغير الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي

المتغير	مستويات المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	267	%89.0
	أنثى	33	%11.0
العمر	أقل من (30) سنة	65	%21.7
	(30-45) سنة	216	%72.0
	أكثر من (45) سنة	19	%6.3
المؤهل العلمي	توجيهي فما دون	164	%54.7
	دبلوم	28	%9.3
	بكالوريوس	100	%33.3
	دراسات عليا	8	%2.7
سنوات الخدمة	أقل من 10 سنوات	90	%30.0
	من 10-15 سنة	151	%50.3

19.7%	59	أكثر من 15 سنة	
46.7%	140	أقل من (5) دورات	عدد الدورات التدريبية
34.7%	104	(5-10) دورات	
18.7%	56	أكثر من (10) دورات	
36.0%	108	ضابط	الرتبة العسكرية
64.0%	192	ضابط صف	
35.7%	107	إداري	المسمى الوظيفي
64.3%	193	ميداني	

أدوات الدراسة:

يهدف جمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، وظف الباحث أداتين (مقياسين)، هما: مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير، ومقياس الجودة الشاملة، وذلك بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة في هذا المجال.

أولاً: مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير

قام الباحث بإعداد مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير؛ بهدف قياس مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، لاسيما دراسة سعيد (2019) ودراسة القرالة (2018) ودراسة نصيف (2015)، حيث تكون المقياس في صورته الأولية من (29) فقرة، موزعة على (4) أبعاد.

- صدق مقياس:

أ- الصدق الظاهري للمحتوى (استطلاع رأي الخبراء)

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء (محكمين) في مجال الإدارة من حملة الدكتوراة والبالغ عددهم (7)، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملاءمة المحاور الأساسية للمقياس، ومدى وضوح عبارات المقياس، وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، مع كتابة ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، حيث تم حذف وتعديل وإضافة بعض الفقرات وبناء عليه أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (28) فقرة موزعة على (4) أبعاد .

ب- صدق الاتساق الداخلي

لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس، قام الباحث بإيجاد التجانس الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك:

جدول رقم (10)

معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
1	.627**	11	.734**	21	.835**
2	.655**	12	.717**	22	.780**
3	.749**	13	.797**	23	.702**
4	.742**	14	.641**	24	.699**
5	.778**	15	.728**	25	.680**
6	.749**	16	.699**	26	.722**
7	.734**	17	.746**	27	.776**
8	.721**	18	.744**	28	.790**
9	.789**	19	.778**		
10	.786**	20	.767**		

يوضح الجدول (10) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (.627 و .835)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)، مما يشير إلى تمتع المقياس بصدق الاتساق الداخلي. ثبات المقياس:

لحساب ثبات مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير، قام الباحث باستخدام معادلة ألفا-كرومباخ أولاً، ومعادلة سبيرمان براون ثانياً، وفي ما يلي نتائج ذلك:
 أولاً: طريقة ألفا كرومباخ

تعتمد معادلة ألفا-كرومباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتراط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، ولذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بُعد على انفراد وللأبعاد مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (11)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا-كرومباخ

الأبعاد	عدد البنود	قيمة معامل ألفا
دعم والتزام الادارة العليا	8	0.929
تنوع البرامج التدريبية	7	0.902
كفاءة العملية التدريبية	7	0.927
أساليب التدريب الحديثة	6	0.926
استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)	28	0.969

يتضح من الجدول (11) أن قيم معاملات ألفا لأبعاد مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير المتمثلة ببعد دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة كانت على التوالي (0.929 ، 0.902 ، 0.927 ، 0.926)، كما بلغ معامل ألفا للمقياس (0.969)، وجميع هذه القيم أكبر من (0.70) مما يشير إلى قبولها.

ثانياً) طريقة معادلة سبيرمان براون (التجزئة النصفية)

اختبر الثبات للمقياس أيضاً باستخدام طريقة التجزئة النصفية، إذ استخدم معامل ألفا-كرومباخ لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية، فكان يساوي (0.949)، ثم كان معامل ألفا-كرومباخ للفقرات الزوجية (0.958)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما، فكان يساوي (r=0.754)، ثم استخدم معادلة سبيرمان براون:

$$\text{معامل الثبات (Reliability Coefficient)} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r هو معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (86.0%)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، وتعطي دلالة على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

بعد كل ما سبق من إجراءات استقر مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير على النحو الآتي:
القسم الأول: تكون من خطاب لأفراد العينة.

القسم الثاني: المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة، والتي شملت متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي.
القسم الثالث: مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير، الذي تكون في صورته النهائية من (28) فقرة، موزعة على (4) أبعاد، وهي:

أولاً: بعد دعم والتزام الإدارة العليا، واشتمل على (8) فقرات، هي: (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8).

ثانياً: بعد تنوع البرامج التدريبية، واشتمل على (7) فقرات، هي: (9، 10، 11، 12، 13، 14، 15).

ثالثاً: بعد كفاءة العملية التدريبية، واشتمل على (7) فقرات، هي: (16، 17، 18، 19، 20، 21، 22).

رابعاً: بعد أساليب التدريب الحديثة، واشتمل على (6) فقرات، هي: (23، 24، 25، 26، 27، 28). حيث صيغت جميع هذه الفقرات صياغة إيجابية كمؤشرات على الحالة الإيجابية لتطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير، وطلب من المستجيبين (أفراد العينة) الإجابة عليها وفقاً لسلم "ليكرت" الخماسي: موافق جداً (5)، موافق (4)، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1)، بمعنى أنه كلما زادت درجات المقياس، كان ذلك مؤشراً على توافر إستراتيجية التدريب والتطوير، والعكس صحيح، ولتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس، استخدم المعيار النسبي الآتي:

(الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى) ÷ عدد الدرجات

$$0.80 = 5 \div 4 = 5 \div (1-5) =$$

وعليه يصبح تقدير توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس "ليكرت" الخماسي حسب ما يتضمنه الجدول الآتي:

جدول رقم (12)

توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس "ليكرت" الخماسي

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مدى الدرجة	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

2. مقياس الجودة الشاملة:

قام الباحث بإعداد مقياس الجودة الشاملة؛ بهدف قياس درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة، وذلك من خلال مراجعة الإطار النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، لاسيما دراسة مضية (2019) ودراسة عمر (2018) ودراسة ثوابته (2016) ، حيث تكون المقياس في صورته الأولية من (26) فقرة، موزعة على (4) أبعاد.

صدق مقياس:

أ- الصدق الظاهري للمحتوى (استطلاع رأي الخبراء):

قام الباحث بعرض المقياس على مجموعة من الخبراء (المحكمين) في مجال الإدارة ، والبالغ عددهم (7)، وذلك للاسترشاد بأرائهم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي حول مدى ملاءمة المحاور الأساسية للمقياس، ومدى وضوح عبارات المقياس، وملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله مع كتابة ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة. أبدى المحكمون ملاحظاتهم وتعديلاتهم المقترحة، وأخذت جميعاً في الاعتبار، وبناء عليه أصبح المقياس في صورته النهائية يتكون من (26) فقرة موزعة على (4) أبعاد .

ب- صدق الاتساق الداخلي:

لحساب صدق الاتساق الداخلي للمقياس، قام الباحث بإيجاد التجانس الداخلي للمقياس عن طريق حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس، والجدول الآتي يوضح نتيجة ذلك:

جدول رقم (13)

معامل الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للمقياس

الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط	الفقرة	معامل الارتباط
29	.686**	38	.838**	47	.621**
30	.761**	39	.875**	48	.587**
31	.768**	40	.841**	49	.856**
32	.830**	41	.855**	50	.822**

.821**	51	.870**	42	.787**	33
.700**	52	.814**	43	.785**	34
.772**	53	.843**	44	.808**	35
.774**	54	.843**	45	.824**	36
		.821**	46	.842**	37

يوضح الجدول (13) أن معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات مقياس الجودة الشاملة والدرجة الكلية للمقياس تراوحت ما بين (0.587 و 0.875)، وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة الإحصائية (0.05)، مما يشير إلى تمتع المقياس بالصدق الداخلي.

ثبات المقياس: لحساب ثبات المقياس، قام الباحث باستخدام معامل ألفا-كرومباخ أولاً، ومعادلة سبيرمان براون ثانياً، وفي ما يلي نتائج ذلك:

أولاً: طريقة ألفا كرومباخ

تعتمد معادلة ألفا-كرومباخ على تباينات أسئلة الاختبار، وتشتترط أن تقيس بنود الاختبار سمة واحدة فقط، لذلك قام الباحث بحساب معامل الثبات لكل بعد من أبعاد مقياس الجودة الشاملة انفراد وللأبعاد مجتمعة، والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم (14)

معاملات الثبات باستخدام معامل ألفا-كرومباخ

قيمة معامل ألفا	عدد البنود	البعد
0.943	7	المشاركة والتمكين
0.954	7	التحسين المستمر
0.910	6	العمل بروح الفريق
0.939	6	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق

0.977	26	الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)
-------	----	--------------------------------

يتضح من الجدول (14) أن قيم معاملات ألفا لأبعاد مقياس الجودة الشاملة المتمثلة ببعدي المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق، وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كانت على التوالي (0.943 ، 0.954 ، 0.910 ، 0.939)، كما بلغ معامل ألفا للمقياس ككل (0.977)، وجميع هذه القيم أكبر من (0.70)، مما يشير إلى قبولها.

ثانياً: طريقة معادلة سبيرمان براون (التجزئة النصفية)

اختبر الثبات أيضاً للمقياس باستخدام طريقة التجزئة النصفية لفقرات الاختبار، إذ استخدم معامل ألفا-كرومباخ لحساب معامل الثبات للفقرات الفردية، فكان يساوي (0.965)، ثم كان معامل ألفا-كرومباخ للفقرات الزوجية (0.958)، وبعد ذلك حسب معامل الارتباط بينهما، فكان يساوي (r=0.862)، ثم تم استخدام معادلة سبيرمان براون:

$$\text{معامل الثبات (Reliability Coefficient)} = \frac{2r}{1+r}$$

حيث r هو معامل الارتباط بين الفقرات الفردية والزوجية، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (92.6%)، وهي قيمة مقبولة لأغراض الدراسة، وتعطي دلالة على أن المقياس يتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات.

بعد كل ما سبق من إجراءات، استقر مقياس الجودة الشاملة على النحو الآتي:

القسم الأول: تكون من خطاب لأفراد العينة.

القسم الثاني: المتغيرات الديموغرافية المتعلقة بأفراد العينة، والتي شملت متغيرات: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي.

القسم الثالث: مقياس الجودة الشاملة، الذي تكون في صورته النهائية من (26) فقرة، موزعة على (4) أبعاد، وهي:

أولاً: بعد المشاركة والتمكين، واشتمل على (7) فقرات، هي: (29، 30، 31، 32، 33، 34، 35).

ثانياً: بعد التحسين المستمر، واشتمل على (7) فقرات، هي: (36، 37، 38، 39، 40، 41، 42).

ثالثاً: بعد العمل بروح الفريق، واشتمل على (6) فقرات، هي: (43، 44، 45، 46، 47، 48).

رابعاً: بعد كفاءة الاتصال التنظيمي، واشتمل على (6) فقرات، هي: (49، 50، 51، 52، 53، 54).

حيث صيغت جميع هذه الفقرات صياغة إيجابية كمؤشرات على الحالة الإيجابية للجودة الشاملة، وطلب من المستجيبين (أفراد العينة) الإجابة عليها وفقاً لسلم "ليكرت" الخماسي: موافق جداً (5)،

موافق (4)، محايد (3)، معارض (2)، معارض بشدة (1)، بمعنى أنه كلما زادت درجات المقياس، كان ذلك مؤشراً على الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، والعكس صحيح، ولتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة على المقياس، استخدم المعيار النسبي الآتي:

(الحد الأقصى للاستجابة - الحد الأدنى) ÷ عدد الدرجات

$$0.80 = 5 \div 4 = 5 \div (1-5) =$$

وعليه يصبح تقدير توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس "ليكرت" الخماسي حسب ما يتضمنه الجدول الآتي:

جدول رقم (15)

توزيع درجات الاستجابة لأفراد العينة على مقياس "ليكرت" الخماسي

الدرجة	كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً
مدى الدرجة	5-4.21	4.20-3.41	3.40-2.61	2.60-1.81	1.80-1

إجراءات تنفيذ الدراسة:

اعتمد الباحث في إعداد الدراسة على مجموعة من الإجراءات التطبيقية، التي تم تنفيذها من أجل تحقيق أهداف الدراسة، ويمكن عرضها وفق الخطوات التالية:

1. قام الباحث بالاطلاع على الأدب النظري والدراسات والبحوث والمراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة.

2. تحديد مجتمع الدراسة، واختيار العينة الفعلية للدراسة.

3. تصميم مقاييس الدراسة، وهي: مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير، ومقياس الجودة الشاملة، والتأكد من صدقها وثباتها.

4. تطبيق مقاييس الدراسة على العينة، والبدء بإجراء المعالجات الإحصائية المطلوبة عبر برنامج "spss" الإحصائي.

5. عرض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها وربطها بالإطار النظري والدراسات السابقة.

6. استخلاص التوصيات من نتائج الدراسة، واقتراح بعض الدراسات التي يمكن إجراؤها مستقبلاً.

المعالجات الإحصائية:

بعد جمع البيانات وجدولتها، تمت معالجتها إحصائياً من خلال برنامج الرزم الإحصائية "spss"،

حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، وهي:

1. المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والأوزان النسبية.

2. حساب صدق مقاييس الدراسة بطريقة صدق الاتساق الداخلي.

3. حساب ثبات مقاييس الدراسة بطريقتين، وهما:

- طريقة ألفا كرومباخ.

- طريقة معادلة سبيرمان براون (التجزئة النصفية).

4. تم إجراء مجموعة من الاختبارات الإحصائية لفحص فرضيات الدراسة، وهي:

- اختبار معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation).

- اختبار تحليل الانحدار الخطي المتعدد (Multiple Regression Analysis).

- اختبار تحليل التباين الأحادي (One way-ANOVA).

- اختبار أقل فرق دال إحصائياً (LSD).

- اختبار (ت) لعينتين مستقلتين.

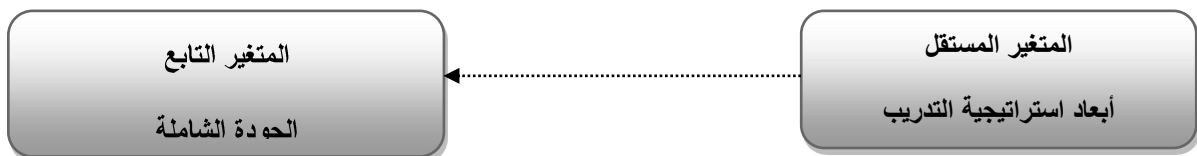
نموذج الدراسة:

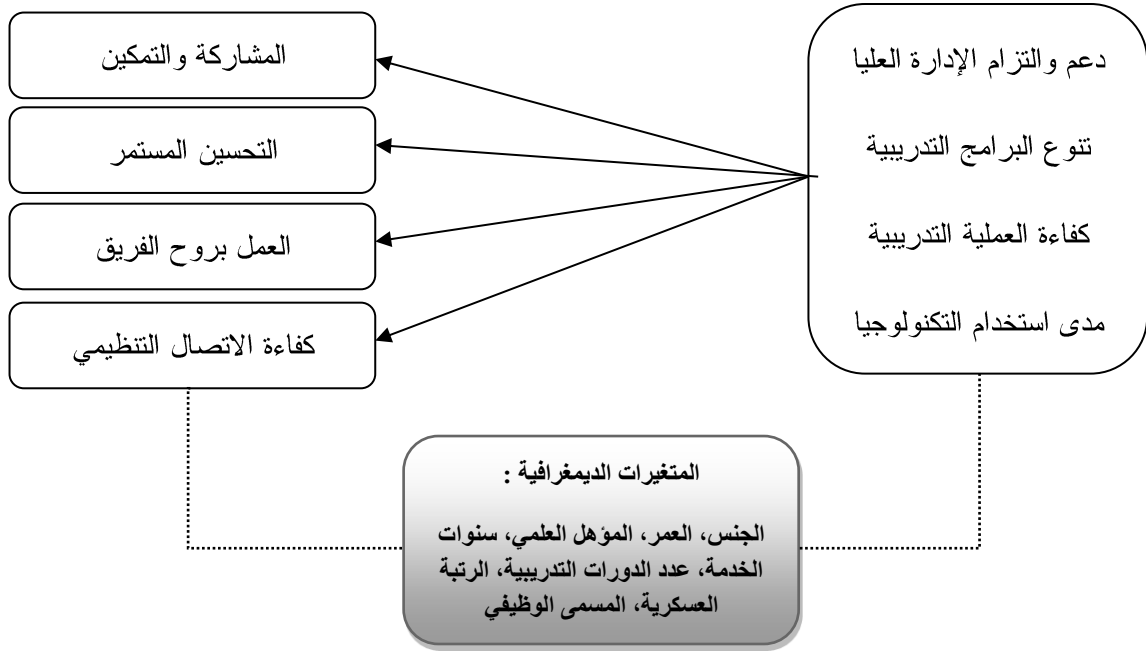
يمكن توضيح نموذج الدراسة حيث يظهر المتغيرات المستقلة والتابعة وأبعاد كل منهما كما هو

في الشكل رقم (4) :

الشكل رقم (4)

العلاقة بين متغيرات الدراسة





المصدر: من إعداد الباحث بالعودة للمراجع والدراسات السابقة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة، وفقاً لمقاييس الدراسة المستخدمة، حيث سيتم الإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وفيما يلي عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أولاً) النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

نتائج السؤال الأول وهو: "ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني؟"

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات مقياس استراتيجية التدريب والتطوير، ولكل بعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس، وذلك بحسب استجابات افراد العينة من موظفي الجهاز المدني الفلسطيني، ومن ثم رتبنا تنازلياً بحسب درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير، وجاءت النتائج كالآتي:

أ- بعد دعم والتزام الادارة العليا:

جدول رقم (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد دعم والتزام الادارة العليا وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني الكادر التدريبي اللازم والمؤهل لإنجاح تنفيذ استراتيجية التدريب	3.98	.740	79.6%	كبيرة
2	تهتم الإدارة العليا في الدفاع المدني باستراتيجية التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية	3.94	.869	78.8%	كبيرة
3	تعطي الإدارة العليا في الدفاع المدني اهتماماً كبيراً ببرامج تدريب العاملين في جميع تخصصات عمل الدفاع المدني	3.92	.776	78.4%	كبيرة
4	يعد تطبيق استراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الدفاع المدني	3.88	.820	77.6%	كبيرة
5	تتابع الإدارة العليا في الدفاع المدني تنفيذ استراتيجية التدريب	3.81	.737	76.2%	كبيرة
6	يتم وضع وتصميم البرنامج التدريب بعد	3.80	.830	76%	كبيرة

				دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية	
كبيرة	%75.4	.797	3.77	توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني كافة متطلبات المتدربين في مجال التدريب	7
كبيرة	%72.4	.880	3.62	توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني موازنة كافية لضمان تنفيذ استراتيجية التدريب	8
كبيرة	%76.8	.659	3.84	دعم والتزام الادارة العليا	

يتضح من الجدول (16) أن أعلى تطبيق لاستراتيجيات التدريب والتطوير لبعدهم والتزام الادارة العليا كانت الفقرة التي تنص على "توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني الكادر التدريبي اللازم والمؤهل لإنجاح تنفيذ استراتيجية التدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي بلغ (79.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "تهتم الإدارة العليا في الدفاع المدني باستراتيجية التدريب أثناء تصميم الخطة الاستراتيجية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.94)، وبوزن نسبي بلغ (78.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "تعطي الإدارة العليا في الدفاع المدني اهتماماً كبيراً ببرامج تدريب العاملين في جميع تخصصات عمل الدفاع المدني" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.92)، وبوزن نسبي بلغ (78.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يعد تطبيق استراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الدفاع المدني" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.88)، وبوزن نسبي بلغ (77.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "تتابع الإدارة العليا في الدفاع المدني تنفيذ استراتيجية التدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.81)، وبوزن نسبي بلغ (76.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم وضع وتصميم البرنامج التدريب بعد دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.80)، وبوزن نسبي بلغ (76%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني كافة متطلبات المتدربين في مجال التدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.77)، وبوزن نسبي بلغ (75.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانتهاءً بالفقرة التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية التي تنص على "توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني موازنة كافية لضمان تنفيذ استراتيجية التدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.62)، وبوزن نسبي بلغ (72.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في بعد دعم والتزام الإدارة العليا ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.84)، وانحراف معياري قدره (0.659)، وبوزن نسبي بلغ (76.8%).

ب- بعد تنوع البرامج التدريبية:

جدول رقم (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد

تنوع البرامج التدريبية وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	تقوم إدارة الدفاع المدني بابتعاث أعضاء من الجهاز لتلقي دورات تدريبية في الخارج	4.19	.620	83.8%	كبيرة
2	توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية حول علوم الدفاع المدني المختلفة	4.16	.725	83.2%	كبيرة
3	محتوى البرامج التدريبية يتلاءم ومتطلبات موظفي الدفاع المدني	4.13	.689	82.6%	كبيرة
4	يتم إخضاع موظفي الدفاع المدني لدورات داخلية أو خارجية لتنمية مهارات الاتصال التنظيمي "مهارات التنسيق الداخلي"	4.03	.873	80.6%	كبيرة
5	توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية كافية تتعلق بالتخصصات الهندسية المطلوبة لإدارة الوقاية والسلامة العامة	3.96	.721	79.2%	كبيرة
6	توفر إدارة جهاز الدفاع المدني البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات التواصل والاتصال مع الجمهور	3.91	.825	78.2%	كبيرة
7	توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية كافية في إدارة الأزمات والكوارث	3.79	.789	75.8%	كبيرة

كبيره	%80.4	.598	4.02	تنوع البرامج التدريبية
-------	-------	------	------	------------------------

يتضح من الجدول (17) أن أعلى تطبيق لاستراتيجيات التدريب والتطوير لبعده تنوع البرامج التدريبية كانت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة الدفاع المدني بابتعاث أعضاء من الجهاز لتلقي دورات تدريبية في الخارج" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.19)، وبوزن نسبي بلغ (83.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية حول علوم الدفاع المدني المختلفة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وبوزن نسبي بلغ (83.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "محتوى البرامج التدريبية يتلاءم ومتطلبات موظفي الدفاع المدني" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وبوزن نسبي بلغ (82.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يتم إخضاع موظفي الدفاع المدني لدورات داخلية أو خارجية لتنمية مهارات الاتصال التنظيمي (مهارات التنسيق الداخلي)" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.03)، وبوزن نسبي بلغ (80.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية كافية تتعلق بالتخصصات الهندسية المطلوبة لإدارة الوقاية والسلامة العامة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وبوزن نسبي بلغ (79.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "توفر إدارة جهاز الدفاع المدني البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات التواصل والاتصال مع الجمهور" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.91)، وبوزن نسبي بلغ (78.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانتهاءً بالفقرة التي تنص على "توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية كافية في إدارة الأزمات والكوارث" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.79)، وبوزن نسبي بلغ (75.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في بعد تنوع البرامج التدريبية ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وانحراف معياري قدره (0.598)، وبوزن نسبي بلغ (80.4%).

ج- بعد كفاءة العملية التدريبية:

جدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد

كفاءة العملية التدريبية وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيبياً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط	الانحراف	الوزن	درجة
---------	--------	-------	----------	-------	------

التقدير	النسبي %	المعياري	الحسابي	
كبيرة	82.4%	.742	4.12	1 تشتمل البرامج التي يقدمها المدرب على المهارات والمعارف التطبيقية والعملية
كبيرة	82%	.747	4.10	2 يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتغطية البرامج التدريبية
كبيرة	81.8%	.726	4.09	3 يصمم المدرب محتوى تدريبي وفقاً لاحتياجات موظفي الدفاع المدني
كبيرة	79.8%	.699	3.99	4 يتم تحديد البرامج التدريبية وتطويرها وفق متطلبات العمل الحديثة
كبيرة	79.6%	.781	3.98	5 في نهاية كل عملية تدريبية يجري تقييم شامل للعملية ونتائجها بناء على معايير واضحة وبعد دراسة التغذية الراجعة من الذين خضعوا للتدريب
كبيرة	78%	.651	3.90	6 يتم تحديد محتوى البرامج التدريبية بناء على معايير قابلة للقياس والتقييم بعد كل دورة تدريبية
كبيرة	77.8%	.781	3.89	7 يتم تحديد محتوى البرامج التدريبية بعد دراسة نتائج أداء المتدربين ومطابقتها مع الأداء المتوقع
كبيرة	80.2%	.609	4.01	كفاءة العملية التدريبية

يتضح من الجدول (18) أن أعلى تطبيق لاستراتيجيات التدريب والتطوير لبعث كفاءة العملية التدريبية كانت الفقرة التي تنص على "تشتمل البرامج التي يقدمها المدرب على المهارات والمعارف التطبيقية والعملية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وبوزن نسبي بلغ (82.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتغطية البرامج التدريبية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وبوزن نسبي بلغ (82%)، وبدرجة تقدير

كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يصمم المدرب محتوى تدريبي وفقاً لاحتياجات موظفي الدفاع المدني" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وبوزن نسبي بلغ (81.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يتم تحديد البرامج التدريبية وتطويرها وفق متطلبات العمل الحديثة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وبوزن نسبي بلغ (79.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "في نهاية كل عملية تدريبية يجري تقييم شامل للعملية ونتائجها بناء على معايير واضحة وبعد دراسة التغذية الراجعة من الذين خضعوا للتدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي بلغ (79.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم تحديد محتوى البرامج التدريبية بناء على معايير قابلة للقياس والتقييم بعد كل دورة تدريبية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وبوزن نسبي بلغ (78%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانتهاءً بالفقرة التي تنص على "يتم تحديد محتوى البرامج التدريبية بعد دراسة نتائج أداء المتدربين ومطابقتها مع الأداء المتوقع" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.89)، وبوزن نسبي بلغ (77.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في بعد كفاءة العملية التدريبية ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وانحراف معياري قدره (0.609) وبوزن نسبي بلغ (80.2%).

د- بعد أساليب التدريب الحديثة:

جدول رقم (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد

أساليب التدريب الحديثة وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط	الانحراف	الوزن	درجة
---------	--------	-------	----------	-------	------

التقدير	النسبي %	المعياري	الحسابي		
كبيرة	83%	.734	4.15	تستخدم وسائل التدريب الحديثة في الدفاع المدني مثل الأفلام ومقاطع الفيديو في التدريب	1
كبيرة	82.8%	.704	4.14	يتم استخدام السيناريوهات التدريبية في الدفاع المدني بغرض تنمية مهارات المتدربين وإكسابهم الخبرة في التعامل مع الأحداث وكأنها واقعية	2
كبيرة	82.4%	.729	4.12	يتم تنمية قدرات المتدربين في الدفاع المدني من خلال طرح مشاكل واقعية وإيجاد الحلول المناسبة لها	3
كبيرة	82.2%	.735	4.11	تحرص إدارة الدفاع المدني على مشاركة الموظفين في الدورات والبعثات التدريبية الخارجية	4
كبيرة	82%	.789	4.10	يتم استخدام تقنية المحاكاة في البرامج التدريبية للمتدربين	5
كبيرة	78%	.749	3.90	يتم استخدام تقنية التدريب عن بعد في الدورات والندوات وورشات العمل الداخلية والخارجية	6
كبيرة	81.8%	.631	4.09	أساليب التدريب الحديثة	

يتضح من الجدول (19) أن أعلى تطبيق لاستراتيجيات التدريب والتطوير لبعث أساليب التدريب الحديثة كانت الفقرة التي تنص على "تستخدم وسائل التدريب الحديثة في الدفاع المدني مثل الأفلام ومقاطع الفيديو في التدريب" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وبوزن نسبي بلغ (83%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم استخدام السيناريوهات التدريبية في الدفاع المدني بغرض تنمية مهارات المتدربين وإكسابهم الخبرة في التعامل مع الأحداث وكأنها واقعية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.14)، وبوزن نسبي بلغ (82.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم تنمية قدرات المتدربين في الدفاع المدني من خلال طرح مشاكل واقعية وإيجاد الحلول المناسبة لها" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وبوزن نسبي بلغ (82.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الدفاع المدني على مشاركة الموظفين في الدورات والبعثات التدريبية الخارجية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وبوزن نسبي بلغ (82.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يتم استخدام تقنية المحاكاة في البرامج التدريبية للمتدربين" وذلك بمتوسط

حسابي قدره (4.10)، وبوزن نسبي بلغ (82%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانتهاءً بالفقرة التي تنص على "يتم استخدام تقنية التدريب عن بعد في الدورات والندوات وورشات العمل الداخلية والخارجية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.90)، وبوزن نسبي بلغ (78%)، وبدرجة تقدير كبيرة. أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في بعد أساليب التدريب الحديثة ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وانحراف معياري قدره (0.631)، وبوزن نسبي بلغ (81.8%).

هـ- كل بعد من أبعاد مقياس استراتيجية التدريب والتطوير وللدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد مقياس استراتيجية التدريب والتطوير وللدرجة الكلية للمقياس

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
1	دعم والتزام الادارة العليا	3.84	.659	%76.8	كبيرة
2	تنوع البرامج التدريبية	4.02	.598	%80.4	كبيرة
3	كفاءة العملية التدريبية	4.01	.609	%80.2	كبيرة
4	أساليب التدريب الحديثة	4.09	.631	%81.8	كبيرة
	استراتيجية التدريب والتطوير	3.98	.560	%79.6	كبيرة

يتضح من الجدول (20) أن أعلى تطبيق لاستراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفيها كان في بعد أساليب التدريب الحديثة بمتوسط حسابي قدره (4.09)، وبوزن نسبي بلغ (81.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه بعد تنوع البرامج التدريبية بمتوسط حسابي قدره (4.02)، وبوزن نسبي بلغ (80.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه بعد كفاءة العملية التدريبية بمتوسط حسابي قدره (4.01)، وبوزن نسبي بلغ (80.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه بعد دعم والتزام الادارة العليا بمتوسط حسابي (3.84)، وبوزن نسبي بلغ (76.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (0.560)، وبوزن نسبي بلغ (79.6%).

نتائج السؤال الثاني وهو: "ما درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة؟" للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات أبعاد الجودة الشاملة، ولكل بعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس، وذلك بحسب استجابات افراد العينة من موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، ومن ثم رتبت تنازلياً بحسب الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة، كما الآتي:

أ- بعد المشاركة والتمكين:

جدول رقم (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد المشاركة والتمكين وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	تشجع إدارة الجهاز على التعاون الايجابي بين الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات الإدارية	4.08	.729	81.6%	كبيرة
2	تحرص إدارة الجهاز على تشكيل فرق عمل لديهم المهارات والقدرات اللازمة من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة	4.08	.723	81.6%	كبيرة
3	تشجع إدارة جهاز الدفاع المدني الموظفين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة	4.04	.682	80.8%	كبيرة
4	تعمل الإدارة على مشاركة الموظفين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الجهاز	3.99	.877	79.8%	كبيرة
5	ينظم الدفاع المدني لقاءات جماعية مستمرة مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة	3.85	.889	77%	كبيرة
6	يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل ما يواجههم من مشاكل	3.83	.873	76.6%	كبيرة

كبيره	76.4%	.857	3.82	يتم تقدير الآراء البناءة للموظفين وتشجيعها باستمرار	7
كبيره	79.2%	.699	3.96	المشاركة والتمكين	

يتضح من الجدول (21) أن أعلى مستوى للالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعده المشاركة والتمكين كانت الفقرة التي تنص على "تشجع إدارة الجهاز على التعاون الايجابي بين الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات الإدارية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبوزن نسبي بلغ (81.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "تحرص إدارة الجهاز على تشكيل فرق عمل لديهم المهارات والقدرات اللازمة من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبوزن نسبي بلغ (81.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "تشجع إدارة جهاز الدفاع المدني الموظفين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.04)، وبوزن نسبي بلغ (80.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "تعمل الإدارة على مشاركة الموظفين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الجهاز" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.99)، وبوزن نسبي بلغ (79.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "ينظم الدفاع المدني لقاءات جماعية مستمرة مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.85)، وبوزن نسبي بلغ (77%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل ما يواجههم من مشاكل" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.83)، وبوزن نسبي بلغ (76.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانتهاءً بالفقرة التي تنص على "يتم تقدير الآراء البناءة للموظفين وتشجيعها باستمرار" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.82)، وبوزن نسبي بلغ (76.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعده المشاركة والتمكين ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (3.96)، وانحراف معياري قدره (.699)، وبوزن نسبي بلغ (79.2%).

ب- بعد التحسين المستمر:

جدول رقم (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد
التحسين المستمر وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	تقوم إدارة الجهاز الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين	4.24	.759	84.8%	كبيرة جداً
2	لدى الدفاع المدني القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية	4.16	.809	83.2%	كبيرة
3	يقوم الدفاع المدني بالتوظيف المثالي للتقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة	4.13	.846	82.6%	كبيرة
4	تخضع عمليات تقديم الخدمة في الدفاع المدني إلى الرقابة المستمرة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها	4.11	.837	82.2%	كبيرة
5	يعمل الدفاع المدني على مراجعة سياسات وإجراءات العمل بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر	4.10	.848	82%	كبيرة
6	تتم عملية التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع كافة الإدارات المختلفة في الدفاع المدني	4.07	.876	81.4%	كبيرة
7	تعمل إدارة الجهاز على تقديم الحوافز المادية والمعنوية الهادفة لتحسن الأداء	3.95	1.020	79%	كبيرة
	التحسين المستمر	4.11	.760	82.2%	كبيرة

يتضح من الجدول (22) أن أعلى مستوى للالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعد التحسين المستمر كانت الفقرة التي تنص على "تقوم إدارة الجهاز الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.24)، وبوزن نسبي بلغ (84.8%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها الفقرة التي تنص على "لدى الدفاع المدني القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وبوزن نسبي بلغ (83.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يقوم الدفاع المدني بالتوظيف المثالي

للتقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.13)، وبوزن نسبي بلغ (82.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "تخضع عمليات تقديم الخدمة في الدفاع المدني إلى الرقابة المستمرة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وبوزن نسبي بلغ (82.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يعمل الدفاع المدني على مراجعة سياسات وإجراءات العمل بشكل دائم من أجل ضمان التحسين المستمر" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.10)، وبوزن نسبي بلغ (82%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "تتم عملية التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع كافة الإدارات المختلفة في الدفاع المدني" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.07)، وبوزن نسبي بلغ (81.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، وانتهاءً بالفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الجهاز على تقديم الحوافز المادية والمعنوية الهادفة لتحسين الأداء" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.95)، وبوزن نسبي بلغ (79%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعث التحسين المستمر ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وانحراف معياري قدره (0.760)، وبوزن نسبي بلغ (82.2%).

ج- بعد العمل بروح الفريق:

جدول رقم (23)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد العمل بروح الفريق وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	يؤدي العمل الجماعي والعمل كفريق واحد الى تحسين الأداء في كافة المهام	4.36	.667	87.2%	كبيرة جداً
2	يساهم العمل الجماعي والعمل ضمن فريق في تحقيق الأهداف بفاعلية	4.33	.711	86.6%	كبيرة جداً
3	تعمل إدارة الجهاز على خلق روح العمل الجماعي والعمل كفريق واحد وذلك تحقيقاً لمبادئ الجودة	4.23	.816	84.6%	كبيرة جداً
4	تشجع إدارة الجهاز على التعاون البناء بين الإدارات في كافة	4.18	.824	83.6%	كبيرة

				المستويات ومختلف المناطق	
كبيرة	83.4%	.782	4.17	توظف إدارة الجهاز فرق العمل لحل المشكلات ومواجهة الأزمات	5
كبيرة	79.6%	1.003	3.98	يتم مكافئة فرق العمل بعد تحقيق الانجاز في أعمالهم	6
كبيرة جداً	84.2%	.668	4.21	العمل بروح الفريق	

يتضح من الجدول (23) أن أعلى مستوى للالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعده العمل بروح الفريق كانت الفقرة التي تنص على "يؤدي العمل الجماعي والعمل كفريق واحد الى تحسين الأداء في كافة المهام" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.36)، وبوزن نسبي بلغ (87.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها الفقرة التي تنص على "يساهم العمل الجماعي والعمل ضمن فريق في تحقيق الأهداف بفاعلية" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.33)، وبوزن نسبي بلغ (86.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الجهاز على خلق روح العمل الجماعي والعمل كفريق واحد وذلك تحقيقاً لمبادئ الجودة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.23)، وبوزن نسبي بلغ (84.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، ثم الفقرة التي تنص على "تشجع إدارة الجهاز على التعاون البناء بين الإدارات في كافة المستويات ومختلف المناطق" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.18)، وبوزن نسبي بلغ (83.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "توظف إدارة الجهاز فرق العمل لحل المشكلات ومواجهة الأزمات" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبوزن نسبي بلغ (83.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "يتم مكافئة فرق العمل بعد تحقيق الانجاز في أعمالهم" وذلك بمتوسط حسابي قدره (3.98)، وبوزن نسبي بلغ (79.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعده العمل بروح الفريق ككل فقد كانت بدرجة كبيرة جداً، بمتوسط حسابي قدره (4.21)، وانحراف معياري قدره (.668)، وبوزن نسبي بلغ (84.2%).

د- بعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق:

جدول رقم (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل فقرة من فقرات بعد

كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق وللدرجة الكلية للبعد مرتبة ترتيباً تنازلياً

الترتيب	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	عادة ما يتم اختيار "متحدث رسمي" من ذوي الكفاءة في إدارة الأزمات والخبرة السابقة في التعامل مع وسائل الإعلام	4.25	.752	85%	كبيرة جداً
2	يعمل الدفاع المدني على توحيد أساليب العمل من خلال إنشاء دليل إجراءات موحد لكل إدارة	4.25	.712	85%	كبيرة جداً
3	يعتبر خط الاتصال التنظيمي داخل الدفاع المدني قصيراً ومباشراً	4.16	.781	83.2%	كبيرة
4	يستخدم الدفاع المدني الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التنسيق والتغذية الراجعة لتصويب الأداء وتطويره	4.15	.792	83%	كبيرة
5	يستخدم الدفاع المدني "مدونة السلوك" لتحديد وتنسيق العلاقات ضمن إطار القانون الداخلي للجهاز	4.12	.857	82.4%	كبيرة
6	تعمل إدارة الجهاز على تهيئة وتوفير الوسائل والتسهيلات والإجراءات المادية أو التقنية لتسهيل عملية الاتصال	4.08	.907	81.6%	كبيرة
	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق	4.17	.701	83.4%	كبيرة

يتضح من الجدول (24) أن أعلى مستوى للالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعده كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كانت الفقرة التي تنص على "عادة ما يتم اختيار "متحدث رسمي" من ذوي الكفاءة في إدارة الأزمات والخبرة السابقة في التعامل مع وسائل الإعلام" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وبوزن نسبي بلغ (85%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها الفقرة التي تنص على "يعمل الدفاع المدني على توحيد أساليب العمل من خلال إنشاء دليل إجراءات موحد لكل إدارة" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.25)، وبوزن نسبي بلغ (85%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلتها الفقرة التي تنص

على "يعتبر خط الاتصال التنظيمي داخل الدفاع المدني قصيراً ومباشراً" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.16)، وبوزن نسبي بلغ (83.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يستخدم الدفاع المدني الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التنسيق والتغذية الراجعة لتصويب الأداء وتطويره" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.15)، وبوزن نسبي بلغ (83%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم الفقرة التي تنص على "يستخدم الدفاع المدني" مدونة السلوك "لتحديد وتنسيق العلاقات ضمن إطار القانون الداخلي للجهاز" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.12)، وبوزن نسبي بلغ (82.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلتها الفقرة التي تنص على "تعمل إدارة الجهاز على تهيئة وتوفير الوسائل والتسهيلات والإجراءات المادية أو التقنية لتسهيل عملية الاتصال" وذلك بمتوسط حسابي قدره (4.08)، وبوزن نسبي بلغ (81.6%)، وبدرجة تقدير كبيرة.

أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق ككل فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وانحراف معياري قدره (700)، وبوزن نسبي بلغ (83.4%).

هـ- كل بعد من أبعاد مقياس الجودة الشاملة وللدرجة الكلية للمقياس:

جدول رقم (25)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد

مقياس الجودة الشاملة وللدرجة الكلية للمقياس

الرقم	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	درجة التقدير
1	المشاركة والتمكين	3.96	.699	79.2%	كبيرة
2	التحسين المستمر	4.11	.760	82.2%	كبيرة
3	العمل بروح الفريق	4.21	.668	84.2%	كبيرة جداً
4	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق	4.17	.700	83.4%	كبيرة
	الجودة الشاملة	4.11	.652	82.2%	كبيرة

يتضح من الجدول (25) أن أعلى مستوى للالتزام بمبادئ الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفيها كان في بعد العمل بروح الفريق بمتوسط حسابي قدره (4.21)،

وبوزن نسبي بلغ (84.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة جداً، تلاه بعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق بمتوسط حسابي قدره (4.17)، وبوزن نسبي بلغ (83.4%)، وبدرجة تقدير كبيرة، تلاه بعد التحسين المستمر بمتوسط حسابي قدره (4.11)، وبوزن نسبي بلغ (82.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة، ثم بعد المشاركة والتمكين بمتوسط حسابي (3.96)، وبوزن نسبي بلغ (79.2%)، وبدرجة تقدير كبيرة. أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة ككل (الدرجة الكلية) فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (0.652)، وبوزن نسبي بلغ (82.2%).

ثانياً نتائج فحص فرضيات الدراسة

الفرضية الأولى: "لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) ومبادئ الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني."

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار الارتباط بيرسون (Pearson) لفحص وجود علاقة ارتباطية بين درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) ودرجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق)، وفيما يلي توضيح ذلك.

جدول رقم (26)

نتائج اختبار الارتباط بيرسون بين استراتيجية التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) ومبادئ الجودة الشاملة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق)

		استراتيجية التدريب			
الجودة الشاملة	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق	العمل بروح الفريق	التحسين المستمر	المشاركة والتمكين	الجودة الشاملة
.561**	.422**	.432**	.544**	.636**	قيمة بيرسون
					دعم والتزام الإدارة العليا

.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	300	العدد	
.671**	.542**	.544**	.661**	.694**	قيمة بيرسون	تنوع البرامج التدريبية
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	300	العدد	
.809**	.640**	.695**	.778**	.838**	قيمة بيرسون	كفاءة العملية التدريبية
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	300	العدد	
.746**	.624**	.670**	.708**	.731**	قيمة بيرسون	أساليب التدريب الحديثة
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	300	العدد	
.768**	.612**	.642**	.742**	.804**	قيمة بيرسون	استراتيجية التدريب والتطوير
.000	.000	.000	.000	.000	مستوى الدلالة	
300	300	300	300	300	العدد	

يتضح من الجدول (26) وجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.768)، وبمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، وبالنظر الى قيمة معامل الارتباط بين المقياسين يتضح بأنها موجبة وقوية، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني زادت درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني.

كما يشير الجدول (26) الى وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير وكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها على التوالي (0.804 ، 0.742 ، 0.642 ، 0.612)، وبمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، كما يبين وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة وكل بعد من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير

المتتمثلة ببعدهم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها على التوالي (0.561 ، 0.671 ، 0.809 ، 0.746)، وبمستوى دلالة قدرها (0.000)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، ويتضح أيضاً أن هذه العلاقة موجبة وجيدة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (0.422 ، 0.838)، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني زادت درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني.

الفرضية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجيات التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بأبعادها مجتمعة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق).

وينبثق من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

أ- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجيات التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق مبدأ المشاركة والتمكين كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة."

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد تم إجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد

(Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (27)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجيات التدريب والتطوير في مستوى المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
0.666	-.433	-----	-.068	(Constant)

0.024	2.265	.120	.127	دعم والتزام الادارة العليا
0.392	-.856	-.056	-.065	تنوع البرامج التدريبية
0.000	10.449	.666	.764	كفاءة العملية التدريبية
0.004	2.894	.162	.180	أساليب التدريب الحديثة
			.845	قيمة R
			.714	قيمة R-square
			.710	Adjusted R-square
			184.438	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (27) وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى المشاركة والتمكين، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (184.438)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.714) مما يشير الى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (71.4%) من مستوى التغيير في المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعد دعم والتزام الادارة العليا، كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.024 ، 0.000 ، 0.004)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر الى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، في حين تبين عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعد تنوع البرامج التدريبية، في مستوى المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.392).

ب- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق مبدأ التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة."

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد تم اجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (28)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية

التدريب والتطوير في مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني

الفلسطيني

مستوى T دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
0.964	-.045	-----	-.009	(Constant)
0.460	-.741	-.045	-.052	دعم والتزام الادارة العليا
0.264	1.119	.084	.106	تنوع البرامج التدريبية
0.000	7.938	.581	.725	كفاءة العملية التدريبية
0.002	3.105	.200	.241	أساليب التدريب الحديثة
			.790	قيمة R
			.624	قيمة R-square
			.619	Adjusted R-square
			122.500	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (28) وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى التحسين المستمر، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار ككل (122.500)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.624) مما يشير الى أن نموذج أبعاد

استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (62.4%) من مستوى التغيير في التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.000 ، 0.002)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر الى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، في حين تبين عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.264 ، 0.460).

ج- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة."

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد تم اجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (29)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية

التدريب والتطوير في مستوى العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني

الفلسطيني

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
0.000	5.322	-----	1.036	(Constant)
0.225	-1.215	-.083	-.084	دعم والتزام الإدارة العليا
0.453	-.751	-.063	-.071	تنوع البرامج التدريبية

0.000	6.496	.535	.587	كفاءة العملية التدريبية
0.000	4.550	.330	.349	أساليب التدريب الحديثة
			.723	قيمة R
			.523	قيمة R-square
			.516	Adjusted R-square
			80.767	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (29) وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى العمل بروح الفريق، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (80.767)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.523) مما يشير إلى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (52.3%) من مستوى التغير في العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.000 ، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، في حين تبين عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في مستوى العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي الجهاز المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.225 ، 0.453).

د- "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق مبدأ كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة."

لفحص هذه الفرضية من فرضيات الدراسة فقد تم اجراء اختبار تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) والجدول التالي يوضح نتائج هذا الاختبار:

جدول رقم (30)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

مستوى دلالة T	قيمة T المحسوبة	β Coefficients		المتغيرات
		Standardized المعاملات النمطية (Beta)	Unstandardized المعاملات غير النمطية (B)	
0.000	4.521	-----	.996	(Constant)
0.257	-1.136	-.084	-.089	دعم والتزام الادارة العليا
0.492	.688	.063	.073	تنوع البرامج التدريبية
0.000	4.650	.414	.476	كفاءة العملية التدريبية
0.000	3.696	.289	.321	أساليب التدريب الحديثة
			.666	قيمة R
			.444	قيمة R-square
			.436	Adjusted R-square
			58.846	قيمة F المحسوبة
			.000	مستوى دلالة اختبار F

يتضح من الجدول (30) وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغت قيمة (F) المحسوبة للاختبار ككل

(58.846)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.000)، وبلغ معامل التحديد (0.444) مما يشير الى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (44.4%) من مستوى التغير في كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

أما على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.000 ، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر الى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي الجهاز المدني الفلسطيني، في حين تبين عدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.257 ، 0.492).

الفرضية الثالثة: "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق جهاز الدفاع المدني لعناصر استراتيجية التدريب والتطوير تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)".

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test) واختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) وذلك حسب متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، والرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كالاتي:

أ- الجنس

جدول رقم (31)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير الجنس

البعد	الجنس	المتوسط	الانحراف	درجة	قيمة "ت"	الدلالة
-------	-------	---------	----------	------	----------	---------

الإحصائية	المحسوبة	الحرية	المعياري	الحسابي		
0.012	-2.533	298	.667	3.81	ذكر	دعم والتزام الادارة العليا
			.519	4.11	أنثى	
0.067	-1.835	298	.607	4.00	ذكر	تنوع البرامج التدريبية
			.495	4.20	أنثى	
0.633	-.477	298	.612	4.00	ذكر	كفاءة العملية التدريبية
			.589	4.06	أنثى	
0.383	-.873	298	.641	4.08	ذكر	أساليب التدريب الحديثة
			.545	4.18	أنثى	
0.094	-1.682	298	.569	3.96	ذكر	استراتيجية التدريب والتطوير
			.473	4.14	أنثى	

يتضح من الجدول (31) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.012)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، كما ويتضح أن الفروق على بعد دعم والتزام الادارة العليا كانت لصالح الموظفات الاناث في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمتوسط حسابي بلغ (4.11) وهو اعلى من متوسط الموظفين الذكور البالغ (3.81).

في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.094 ، 0.067 ، 0.633 ، 0.383)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول

الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

ب- العمر

جدول رقم (32)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير العمر

البعء	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
دعم والتزام الادارة العليا	بين المجموعات	5.372	2	2.686	6.412	0.002
	داخل المجموعات	124.399	297	.419		
تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	2.380	2	1.190	3.375	0.036
	داخل المجموعات	104.715	297	.353		
كفاءة العملية التدريبية	بين المجموعات	1.097	2	.549	1.484	0.228
	داخل المجموعات	109.788	297	.370		
أساليب التدريب الحديثة	بين المجموعات	2.245	2	1.123	2.855	0.059
	داخل المجموعات	116.787	297	.393		
استراتيجية التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.956	2	.978	3.162	0.044
	داخل المجموعات	91.859	297	.309		

يتضح من الجدول (32) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين

متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير

العمر، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعدي دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.044 ، 0.002 ، 0.036)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف أعمارهم وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعدي دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية.

في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وذلك على بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.228 ، 0.059)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذين البعدين، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف أعمارهم وذلك على بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

وللتعرف على مواطن الفروق على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية) بين مستويات العمر، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (33)

اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على درجة تطبيق استراتيجية التدريب

والتطوير (الدرجة الكلية) بين مستويات العمر

العمر	أقل من (30) سنة المتوسط (3.97)	من (30-45) سنة المتوسط (3.96)	أكثر من (45) سنة المتوسط (4.29)
أقل من (30) سنة المتوسط (3.97)	-----	.00961	-.32373*
من (30-45) سنة المتوسط (3.96)		-----	-.33334*
أكثر من (45) سنة			-----

يشير الجدول (33) الى أن الفروق بين اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية) بين مستويات العمر، كانت بين الموظفين الذين أعمارهم أقل من (30) سنة والذين تتراوح أعمارهم من (30-45) سنة في جهة، والموظفين الذين أعمارهم أكثر من (45) سنة في جهة أخرى، وذلك لصالح الموظفين الذين أعمارهم أكثر من (45) سنة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم (4.29) مقابل متوسط الموظفين الذين أعمارهم أقل من (30) سنة والذين تتراوح أعمارهم من (30-45) سنة البالغ على التوالي (3.97 ، 3.96).

ج- المؤهل العلمي

جدول رقم (34)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
دعم والتزام الادارة العليا	بين المجموعات	4.557	3	1.519	3.591	0.014
	داخل المجموعات	125.214	296	.423		
تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	1.666	3	.555	1.559	0.199
	داخل المجموعات	105.429	296	.356		
كفاءة العملية التدريبية	بين المجموعات	1.597	3	.532	1.442	0.231
	داخل المجموعات	109.289	296	.369		
أساليب التدريب الحديثة	بين المجموعات	.754	3	.251	.629	0.597
	داخل المجموعات	118.278	296	.400		
استراتيجية التدريب والتطوير	بين المجموعات	1.209	3	.403	1.288	0.279
	داخل المجموعات	92.606	296	.313		

يتضح من الجدول (34) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.014)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي الجهاز المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا.

في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.279 ، 0.199 ، 0.231 ، 0.597)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

وللتعرف على مواطن الفروق على بعد دعم والتزام الادارة العليا بين مستويات المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (35)

اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على بعد دعم والتزام الادارة العليا بين

مستويات المؤهل العلمي

العمر	توجيهي فما دون	دبلوم	بكالوريوس	دراسات عليا
	المتوسط (3.75)	المتوسط (4.11)	المتوسط (3.90)	المتوسط (4.16)
توجيهي فما دون المتوسط (3.75)	-----	-.36008*	-.15151	-.40919
دبلوم		-----	.20857	-.04911

				المتوسط (4.11)
-0.25768	-----			بكالوريوس المتوسط (3.90)
-----				دراسات عليا المتوسط (4.16)

يشير الجدول (35) الى أن الفروق بين اجابات أفراد العينة فيما يتعلق ببعد دعم والتزام الادارة العليا بين مستويات المؤهل العلمي، كانت بين الموظفين الذين مؤهلهم العلمي توجيهي فما دون، والموظفين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم، وذلك لصالح الموظفين الذين مؤهلهم العلمي دبلوم، حيث بلغ متوسط اجاباتهم (4.11) مقابل متوسط الموظفين الذين مؤهلهم العلمي توجيهي فما دون (3.75).

د- سنوات الخدمة

جدول رقم (36)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في استراتيجيات التدريب والتطوير بحسب متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
دعم والتزام الادارة العليا	بين المجموعات	1.903	2	.952	2.210	0.111
	داخل المجموعات	127.868	297	.431		
تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	.157	2	.079	.218	0.804
	داخل المجموعات	106.938	297	.360		
كفاءة العملية التدريبية	بين المجموعات	.073	2	.037	.098	0.906
	داخل المجموعات	110.812	297	.373		
أساليب التدريب الحديثة	بين المجموعات	.596	2	.298	.748	0.474
	داخل المجموعات	118.435	297	.399		
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	.061	2	.030	.096	0.908

		.316	297	93.755	داخل المجموعات	والتطوير
--	--	------	-----	--------	----------------	----------

يتضح من الجدول (36) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجيات التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك على درجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد دعم والتزام الادارة العليا، وبعد تنوع البرامج التدريبية، وبعد كفاءة العملية التدريبية، وبعد أساليب التدريب الحديثة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.908 ، 0.111 ، 0.804 ، 0.906 ، 0.474)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن درجة تطبيق استراتيجيات التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف سنوات خدمتهم.

د- عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (37)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

استراتيجيات التدريب والتطوير بحسب متغير عدد الدورات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
دعم والتزام الادارة العليا	بين المجموعات	.959	2	.479	1.105	0.333
	داخل المجموعات	128.812	297	.434		
تنوع البرامج التدريبية	بين المجموعات	.902	2	.451	1.261	0.285
	داخل المجموعات	106.194	297	.358		
كفاءة العملية التدريبية	بين المجموعات	.075	2	.038	.101	0.904
	داخل المجموعات	110.810	297	.373		
أساليب التدريب الحديثة	بين المجموعات	1.487	2	.744	1.879	0.155
	داخل المجموعات	117.545	297	.396		
استراتيجية التدريب	بين المجموعات	.700	2	.350	1.117	0.329

		.314	297	93.115	داخل المجموعات	والتطوير
--	--	------	-----	--------	----------------	----------

يتضح من الجدول (37) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد دعم والتزام الادارة العليا، وبعد تنوع البرامج التدريبية، وبعد كفاءة العملية التدريبية، وبعد أساليب التدريب الحديثة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.329 ، 0.333 ، 0.285 ، 0.904 ، 0.155)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف عدد دوراتهم التدريبية.

هـ- الرتبة العسكرية

جدول رقم (38)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق

في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير الرتبة العسكرية

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة العسكرية	البعد
0.161	1.404	298	.645	3.91	ضابط	دعم والتزام الادارة العليا
			.665	3.80	ضابط صف	
0.954	.057	298	.598	4.03	ضابط	تنوع البرامج التدريبية
			.601	4.02	ضابط صف	
0.023	-2.293	298	.673	3.90	ضابط	كفاءة العملية التدريبية
			.563	4.07	ضابط صف	
0.087	-1.717	298	.652	4.00	ضابط	أساليب التدريب الحديثة
			.616	4.13	ضابط صف	
0.586	-.545	298	.586	3.96	ضابط	استراتيجية التدريب

			.546	3.99	ضابط صف	والتطوير
--	--	--	------	------	---------	----------

يتضح من الجدول (38) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك على بعد كفاءة العملية التدريبية، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.023)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف رتبهم العسكرية وذلك على بعد كفاءة العملية التدريبية، كما ويتضح أن الفروق على بعد كفاءة العملية التدريبية كانت لصالح ضابط صف في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وهو اعلى من متوسط الضابط البالغ (3.90).

في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.586 ، 0.161 ، 0.954 ، 0.087)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف رتبهم العسكرية وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

و- المسمى الوظيفي

جدول رقم (39)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق

في استراتيجية التدريب والتطوير بحسب متغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
دعم والتزام الادارة العليا	اداري	3.99	.660	298	2.976	0.003

			.645	3.76	ميداني	
0.149	1.446	298	.579	4.09	اداري	تنوع البرامج التدريبية
			.607	3.99	ميداني	
0.419	- .809	298	.609	3.97	اداري	كفاءة العملية التدريبية
			.609	4.03	ميداني	
0.539	- .616	298	.578	4.06	اداري	أساليب التدريب الحديثة
			.659	4.10	ميداني	
0.316	1.004	298	.556	4.03	اداري	استراتيجية التدريب والتطوير
			.563	3.96	ميداني	

يتضح من الجدول (39) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.003)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مساهم الوظيفي وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، كما ويتضح أن الفروق على بعد دعم والتزام الادارة العليا كانت لصالح الاداريين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمتوسط حسابي بلغ (3.99) وهو اعلى من متوسط الميدانيين البالغ (3.76).

في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.316 ، 0.149 ، 0.419 ، 0.539)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مساهم الوظيفي وذلك على مستوى استراتيجية

التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

الفرضية الرابعة: "لا توجد فروق دالة احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى التزام جهاز الدفاع المدني بمبادئ الجودة الشاملة تعزى للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي)".

لفحص هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test) واختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA) لفحص الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بدرجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) وذلك حسب متغيرات: الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وعدد الدورات التدريبية، والرتبة العسكرية، والمسمى الوظيفي، وجاءت النتائج كالآتي:

أ- الجنس

جدول رقم (40)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق

في الجودة الشاملة بحسب متغير الجنس

الدلالة الإحصائية	قيمة "ت" المحسوبة	درجة الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الجنس	البعد
0.415	-.815	298	.705	3.95	ذكر	المشاركة والتمكين
			.646	4.05	أنثى	
0.127	1.532	298	.778	4.13	ذكر	التحسين المستمر
			.575	3.92	أنثى	
0.038	2.087	298	.677	4.24	ذكر	العمل بروح الفريق
			.542	3.98	أنثى	
0.040	2.064	298	.707	4.20	ذكر	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق
			.604	3.93	أنثى	

0.211	1.253	298	.664	4.12	ذكر	الجودة الشاملة
			.532	3.97	أنثى	

يتضح من الجدول (40) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على بعدي العمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.038 ، 0.040)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذين البعدين، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على بعدي العمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، كما ويتضح أن الفروق على بعدي العمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كانت لصالح الموظفين الذكور في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.24 ، 4.20) وهو أعلى من متوسط الموظفات الإناث البالغ على التوالي (3.98 ، 3.93).

في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل من بعدي المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.211 ، 0.415 ، 0.127)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذه الأبعاد، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي الجهاز المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على مستوى الجودة الشاملة ككل، وكل من بعدي المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر.

ب- العمر

جدول رقم (41)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

الجودة الشاملة بحسب متغير العمر

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
المشاركة والتمكين	بين المجموعات	.428	2	.214	.437	0.646

		.490	297	145.525	داخل المجموعات	
0.727	.319	.185	2	.370	بين المجموعات	التحسين المستمر
		.581	297	172.422	داخل المجموعات	
0.422	.864	.386	2	.771	بين المجموعات	العمل بروح الفريق
		.446	297	132.545	داخل المجموعات	
0.573	.558	.275	2	.549	بين المجموعات	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق
		.492	297	146.085	داخل المجموعات	
0.843	.171	.073	2	.146	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		.427	297	126.882	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (41) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.843 ، 0.646 ، 0.727 ، 0.422 ، 0.573)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي الجهاز المدني الفلسطيني باختلاف أعمارهم.

ج- المؤهل العلمي

جدول رقم (42)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

الجودة الشاملة بحسب متغير المؤهل العلمي

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
المشاركة والتمكين	بين المجموعات	3.180	3	1.060	2.198	0.088
	داخل المجموعات	142.773	296	.482		

0.001	5.444	3.012	3	9.036	بين المجموعات	التحسين المستمر
		.553	296	163.757	داخل المجموعات	
0.001	5.400	2.306	3	6.918	بين المجموعات	العمل بروح الفريق
		.427	296	126.398	داخل المجموعات	
0.008	4.049	1.927	3	5.780	بين المجموعات	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق
		.476	296	140.854	داخل المجموعات	
0.004	4.606	1.888	3	5.665	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		.410	296	121.363	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (42) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل من بعد التحسين المستمر، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.004 ، 0.001 ، 0.001 ، 0.008)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على مستوى الجودة الشاملة ككل، وكل من بعد التحسين المستمر، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق.

في حين يتضح عدم وجود فروق بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على بعد المشاركة والتمكين، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.088)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على بعد المشاركة والتمكين.

وللتعرف على مواطن الفروق على مستوى الجودة الشاملة (الأداة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (43)

اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على الجودة الشاملة (الأداة الكلية) بين

مستويات المؤهل العلمي

دراسات عليا المتوسط (3.72)	بكالوريوس المتوسط (3.95)	دبلوم المتوسط (4.14)	توجيهي فما دون المتوسط (4.21)	العمر
.49507*	.26684*	.07467	-----	توجيهي فما دون المتوسط (4.21)
.42039	.19216	-----		دبلوم المتوسط (4.14)
.22823	-----			بكالوريوس المتوسط (3.95)
-----				دراسات عليا المتوسط (3.72)

يشير الجدول (43) الى أن الفروق بين اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية) بين مستويات المؤهل العلمي، كانت بين الموظفين الذين مؤهلهم العلمي توجيهي فما دون في جهة، والموظفين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا في جهة أخرى، وذلك لصالح الموظفين الذين مؤهلهم العلمي توجيهي فما دون، حيث بلغ متوسط اجاباتهم (4.21) مقابل متوسط الموظفين الذين مؤهلهم العلمي بكالوريوس ودراسات عليا البالغ على التوالي (3.95) ، (3.72).

د- سنوات الخدمة

جدول رقم (44)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

الجودة الشاملة بحسب متغير سنوات الخدمة

قيمة الدلالة	قيمة (ف)	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.016	4.208	2.011	2	4.022	بين المجموعات	المشاركة والتمكين

		.478	297	141.931	داخل المجموعات	
0.062	2.811	1.605	2	3.210	بين المجموعات	التحسين المستمر
		.571	297	169.583	داخل المجموعات	
0.030	3.534	1.550	2	3.099	بين المجموعات	العمل بروح الفريق
		.438	297	130.217	داخل المجموعات	
0.014	4.344	2.084	2	4.167	بين المجموعات	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق
		.480	297	142.467	داخل المجموعات	
0.017	4.108	1.710	2	3.420	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		.416	297	123.609	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (44) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي الجهاز المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل من بعد المشاركة والتمكين، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.017 ، 0.016 ، 0.030 ، 0.014)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية لهذه الابعاد، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف سنوات خدمتهم وذلك على مستوى الجودة الشاملة ككل، وكل من بعد المشاركة والتمكين، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق.

في حين يتضح عدم وجود فروق بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على بعد التحسين المستمر، إذ بلغ مستوى الدلالة له (0.062)، وهذه القيمة أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية لهذا البعد، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف سنوات خدمتهم وذلك على بعد التحسين المستمر.

وللتعرف على مواطن الفروق على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية) بين مستويات سنوات الخدمة، وتحديد وجهتها، فقد أجري اختبار فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية، حيث كانت النتائج كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (45)

اختبار أقل فرق دال احصائياً (LSD) للمقارنات البعدية على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة

الكلية) بين مستويات سنوات الخدمة

العمر	أقل من 10 سنوات المتوسط (4.08)	من 10-15 سنة المتوسط (4.20)	أكثر من 15 سنة المتوسط (3.92)
أقل من 10 سنوات المتوسط (4.08)	-----	-.11781	.16207
من 10-15 سنة المتوسط (4.20)		-----	.27988*
أكثر من 15 سنة المتوسط (3.92)			-----

يشير الجدول (45) الى أن الفروق بين اجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية) بين مستويات سنوات الخدمة، كانت بين الموظفين الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين 10-15 سنة، والموظفين الذين سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة، وذلك لصالح الموظفين الذين سنوات خدمتهم تتراوح ما بين 10-15 سنة، حيث بلغ متوسط اجاباتهم (4.20) مقابل متوسط الموظفين الذين سنوات خدمتهم أكثر من 15 سنة (3.92).

د- عدد الدورات التدريبية

جدول رقم (46)

نتائج اختبار تحليل التباين الاحادي (One way-ANOVA)، لاختبار مستوى دلالة الفروق في

الجودة الشاملة بحسب متغير عدد الدورات التدريبية

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة
المشاركة والتمكين	بين المجموعات	.276	2	.138	.282	0.755
	داخل المجموعات	145.677	297	.490		
التحسين المستمر	بين المجموعات	.030	2	.015	.025	0.975

		.582	297	172.763	داخل المجموعات	
0.488	.719	.321	2	.642	بين المجموعات	العمل بروح الفريق
		.447	297	132.674	داخل المجموعات	
0.865	.146	.072	2	.144	بين المجموعات	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق
		.493	297	146.491	داخل المجموعات	
0.883	.124	.053	2	.106	بين المجموعات	الجودة الشاملة
		.427	297	126.922	داخل المجموعات	

يتضح من الجدول (46) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.883 ، 0.755 ، 0.975 ، 0.488 ، 0.865)، وهذه القيم أكبر من (0.05)، مما يعني قبول الفرضية الصفرية، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف عدد دوراتهم التدريبية.

هـ- الرتبة العسكرية

جدول رقم (47)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق

في الجودة الشاملة بحسب متغير الرتبة العسكرية

البعد	الرتبة العسكرية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المشاركة والتمكين	ضابط	3.78	.813	298	-3.455	0.001
	ضابط صف	4.06	.604			
التحسين المستمر	ضابط	3.83	.769	298	-4.949	0.000
	ضابط صف	4.27	.710			

0.000	-5.726	298	.673	3.93	ضابط	العمل بروح الفريق
			.613	4.37	ضابط صف	
0.000	-5.374	298	.738	3.89	ضابط	كفاءة الاتصال
			.628	4.32	ضابط صف	التنظيمي والتنسيق
0.000	-5.261	298	.684	3.85	ضابط	الجودة الشاملة
			.589	4.25	ضابط صف	

يتضح من الجدول (47) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.000 ، 0.001 ، 0.000 ، 0.000 ، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي الجهاز المدني الفلسطيني باختلاف رتبهم العسكرية.

كما ويتضح أن الفروق على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كانت لصالح ضابط صف في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.25 ، 4.06 ، 4.27 ، 4.37 ، 4.32) وهو اعلى من متوسط الضابط البالغ على التوالي (3.85 ، 3.78 ، 3.83 ، 3.93 ، 3.89).

و- المسمى الوظيفي

جدول رقم (48)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (One Sample T-Test)، لاختبار مستوى دلالة الفروق

في الجودة الشاملة بحسب متغير المسمى الوظيفي

البعد	المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة "ت" المحسوبة	الدلالة الإحصائية
المشاركة والتمكين	اداري	3.85	.737	298	-1.976	0.049

			.671	4.02	ميداني	
0.001	-3.508	298	.671	3.91	اداري	التحسين المستمر
			.784	4.22	ميداني	
0.000	-4.010	298	.653	4.01	اداري	العمل بروح الفريق
			.651	4.32	ميداني	
0.000	-3.829	298	.688	3.97	اداري	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق
			.683	4.28	ميداني	
0.000	-3.574	298	.635	3.93	اداري	الجودة الشاملة
			.642	4.20	ميداني	

يتضح من الجدول (48) وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.000 ، 0.049 ، 0.001 ، 0.000 ، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يعني رفض الفرضية الصفرية، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مساهم الوظيفي.

كما ويتضح أن الفروق على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كانت لصالح الميدانيين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمتوسط حسابي بلغ على التوالي (4.20 ، 4.02 ، 4.22 ، 4.32 ، 4.28) وهو اعلى من متوسط الاداريين البالغ على التوالي (3.93 ، 3.85 ، 3.91 ، 4.01 ، 3.97).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج وأهم التوصيات

المقدمة:

يهدف هذا الفصل الى مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة لدى الدفاع المدني الفلسطيني ، وكذلك التعرف الى دور بعض المتغيرات الديموغرافية في موضوع الدراسة.

وقد اشتملت الدراسة على مجموعة من التساؤلات والفرضيات وسيحاول الباحث مناقشة هذه النتائج لإبراز أهم النتائج والتي ستبنى عليها التوصيات المختلفة.

النتائج المتعلقة باسئلة الدراسة:

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول: ما مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني ؟

- أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال استراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي (79.6).

- أشارت النتائج أن أعلى تطبيق لاستراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني من وجهة نظر موظفيها كان في بعد أساليب التدريب الحديثة بوزن نسبي (81.8) وبدرجة تقدير كبيرة تلاها بعد تنوع البرامج التدريبية بوزن نسبي (80.4) وبدرجة تقدير كبيرة، تلاها بعد كفاءة العملية التدريبية بوزن نسبي (80.2) وبدرجة تقدير كبيرة، تلاها بعد دعم والتزام الإدارة العليا بوزن نسبي (76.8%) وبدرجة تقدير كبيرة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة أن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني يقوم بتطبيق أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير وذلك من خلال دعم الإدارة العليا في توفير الاحتياجات اللازمة من كوادر بشرية متدربة ولوازم تدريبية وتقنية وأيضاً قيام إدارة الجهاز وإدارة التدريب بتنوع البرامج التدريبية الداخلية، وابتعاث الموظفين إلى دورات خارجية لرفع قدرات وكفاءات الموظفين في الجهاز، ويتبين ذلك من احصائية عدد المتدربين وعدد الدورات الداخلية والخارجية في الجهاز الجدول رقم (3،4،5،6) صفحة رقم (43،44)، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عبد القادر وجعفر (2019) ودراسة سعيد (2019)، ودراسة القرالة (2018)، ودراسة صويص وعابدين (2017).

ويعزو الباحث أيضاً أن بعد أساليب التدريب الحديثة كانت عالية بسبب استخدام الدفاع المدني إلى الوسائل الحديثة والمتنوعة في تدريب موظفي الدفاع المدني الفلسطيني وخاصة التدريب أثناء العمل والمحاكاة في التدريب في المدرسة الخاصة بالدفاع المدني في أريحا.

النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني: ما درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة؟

- أظهرت نتائج الدراسة وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على التزام جهاز الدفاع المدني بمبادئ الجودة الشاملة بأبعادها الأربعة حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال الجودة الشاملة ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة وبوزن نسبي (82.2%).

- وأشارت النتائج أن أعلى التزام لجهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفيها كان في بعد العمل بروح الفريق بوزن نسبي (84.2) وبدرجة تقدير كبيرة جداً،

تلاها بعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق بوزن نسبي (83.4) وبدرجة تقدير كبيرة ، تلاها بعد التحسين المستمر بوزن نسبي (82.2) وبدرجة تقدير كبيرة، تلاها بعد دعم المشاركة والتمكين بوزن نسبي (79.2) وبدرجة تقدير كبيرة.

- ويعزو الباحث هذه النتيجة أن جهاز الدفاع المدني الفلسطيني يقوم بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة وذلك من خلال تشجيع ادارة الجهاز على المشاركة والتعاون الايجابي وبث روح العمل بروح الفريق أثناء التدريب، والتحسين المستمر في اجراءات العمل الرامية لتحسين جودة الأداء والخدمة المقدمة للمواطن، والعمل على مكافئة الموظفين المتميزين في العمل، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الجعبري (2021) ، ودراسة أبو زيادة (2019)، ودراسة مضية (2019)، ودراسة ثوابته (2016).

- ويعزو الباحث أيضاً أن بعد العمل بروح الفريق كانت عالية بسبب قيام ادارة التدريب في الدفاع المدني الفلسطيني ببث روح التعاون والعمل بروح الفريق في تدريب الموظفين وخاصة رجال الاطفاء أثناء التدريب.

وكانت نتيجة الفرضية الرئيسية الأولى والمتمثلة ب : لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) و مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (0.768)، وبالنظر الى قيمة معامل الارتباط بين المقياسين يتضح بأنها موجبة وقوية، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني زادت درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج أن هناك وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير وكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة ببعد (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق)، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها على التوالي (0.804 ، 0.742 ، 0.642 ، 0.612).

- وأشارت النتائج وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة وكل بعد من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير المتمثلة ببعد دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة، حيث بلغت قيم معامل الارتباط بينها على التوالي (561. ، 671. ، 809. ، 746.)، ويتضح أيضاً أن هذه العلاقة موجبة وجيدة، لأن قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (422. ، 838.)، بمعنى أنه كلما زادت درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني زادت درجة الإلتزام بمبادئ الجودة الشاملة من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

وكانت نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية والمتمثلة ب: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بأبعادها مجتمعة (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق).

ويتفرع من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة في تحقيق مبدأ المشاركة والتمكين كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة"

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى المشاركة والتمكين، مما يشير الى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (71.4%) من مستوى التغير في المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج أنه على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعد دعم والتزام الإدارة العليا، كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لها على التوالي (0.024 ، 0.000 ، 0.004)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر الى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني .

- وأشارت النتائج بعدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدها تنوع البرامج التدريبية، في مستوى المشاركة والتمكين من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة له (0.392).

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادهما مجتمعة في تحقيق مبدأ التحسين المستمر كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة"

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى التحسين المستمر، مما يشير الى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (62.4%) من مستوى التغيير في التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي الجهاز المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج أنه على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.000 ، 0.002)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير الى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج بعدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبعدي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في مستوى التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.264 ، 0.460).

لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادهما مجتمعة في تحقيق مبدأ العمل بروح الفريق كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى العمل بروح الفريق، مما يشير الى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (52.3%) من مستوى التغيير في العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج أنه على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج يبين الجدول وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.000 ، 0.000)

0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشر إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني،

- وأشارت النتائج بعدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعدي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في مستوى العمل بروح الفريق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.225 ، 0.453).

"لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) لاستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادهما مجتمعة في تحقيق مبدأ كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق كمبدأ من مبادئ الجودة الشاملة"

- أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، مما يشير إلى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (44.4%) من مستوى التغير في كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج أنه على مستوى كل بعد من الأبعاد الفرعية للنموذج وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لكل من بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير، إذ بلغ مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.000 ، 0.000)، وهذه القيم أصغر من (0.05)، مما يشير إلى وجود أثر لهذه الأبعاد في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

- وأشارت النتائج بعدم وجود أثر دال احصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لبُعدي دعم والتزام الإدارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة لهما على التوالي (0.257 ، 0.492).

وكانت نتيجة الفرضية الرئيسية الثالثة والمتمثلة ب: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول مدى تطبيق جهاز الدفاع المدني لعناصر الجودة الشاملة تعزى

للمتغيرات الديمغرافية الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، عدد الدورات التدريبية، الرتبة العسكرية، المسمى الوظيفي) ؟

- أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

- أشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعدي دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف أعمارهم وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعدي دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وذلك على بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف أعمارهم وذلك على بعدي كفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

- أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.
- أشارت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد دعم والتزام الادارة العليا، وبعد تنوع البرامج التدريبية، وبعد كفاءة العملية التدريبية، وبعد أساليب التدريب الحديثة، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف سنوات خدمتهم.
- أشارت نتائج الدراسة بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد دعم والتزام الادارة العليا، وبعد تنوع البرامج التدريبية، وبعد كفاءة العملية التدريبية، وبعد أساليب التدريب الحديثة، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف عدد دوراتهم التدريبية.
- أشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك على بعد كفاءة العملية التدريبية، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب

والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف رتبهم العسكرية وذلك على بعد كفاءة العملية التدريبية، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف رتبهم العسكرية وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد دعم والتزام الادارة العليا، وتنوع البرامج التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مساهم الوظيفي وذلك على بعد دعم والتزام الادارة العليا، في حين يتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات استراتيجية التدريب والتطوير لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير (الدرجة الكلية)، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة، أي أن درجة تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مساهم الوظيفي وذلك على مستوى استراتيجية التدريب والتطوير ككل، وكل من بعد تنوع البرامج التدريبية، وكفاءة العملية التدريبية، وأساليب التدريب الحديثة.

وكانت نتيجة الفرضية الرئيسية الرابعة والمتمثلة ب: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابة أفراد العينة حول أثر استراتيجية التدريب والتطوير في تحقيق الجودة الشاملة في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى للمتغيرات الديمغرافية

الآتية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي ، سنوات الخدمة ، عدد الدورات التدريبية ، الرتبة العسكرية ، المسمى الوظيفي)

- أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على بعدي العمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، وأن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على بعدي العمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على بعدي العمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، ويتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الجنس، وذلك على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل من بعدي المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي الجهاز المدني الفلسطيني باختلاف جنسهم وذلك على مستوى الجودة الشاملة ككل، وكل من بعدي المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر.

- وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير العمر، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف أعمارهم.

- وأشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل من بعد التحسين المستمر، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، وأن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على مستوى الجودة الشاملة ككل، وكل من بعد التحسين المستمر، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال

التنظيمي والتنسيق. وتبين عدم وجود فروق بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وذلك على بعد المشاركة والتمكين أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مؤهلاتهم العلمية وذلك على بعد المشاركة والتمكين.

- وأشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير سنوات الخدمة، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل من بعد المشاركة والتمكين، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف سنوات خدمتهم وذلك على مستوى الجودة الشاملة ككل، وكل من بعد المشاركة والتمكين، وبعد العمل بروح الفريق، وبعد كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق. وتبين وجود فروق بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك على بعد التحسين المستمر، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف سنوات خدمتهم وذلك على بعد التحسين المستمر.

- وأشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وذلك على مستوى الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة لا تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف عدد دوراتهم التدريبية .

- وأشارت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير الرتبة العسكرية، وذلك على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي الجهاز باختلاف رتبهم العسكرية.

- وأشارت النتائج وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، بين متوسطات الجودة الشاملة لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وذلك على درجة الجودة الشاملة (الدرجة الكلية)، وكل بعد من أبعادها المتمثلة ببعد المشاركة والتمكين، والتحسين المستمر، والعمل بروح الفريق وكفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، أي أن درجة الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة تختلف لدى موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني باختلاف مساهم الوظيفي.

النتائج المتعلقة بتحقيق الأهداف :

الجدول الآتي يوضح النتائج المتعلقة بالأهداف، فكل هدف يوضح مدى تحققه ومجاله في الدراسة.

جدول رقم (49) نتائج تحقيق أهداف الدراسة

م	الهدف	مدى تحققه	مجال تحققه
1	التعرف على مستوى تطبيق استراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني.	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الدراسة)، كما هو موضح في جدول رقم (16-17-18-19)
2	التعرف على درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة.	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الدراسة)، كما هو موضح في جدول رقم (21-22-23-24)
5	التعرف على العلاقة بين استراتيجية التدريب بأبعادها(دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها(المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الدراسة)، كما هو موضح في جدول رقم (26)
6	التعرف على أثر تطبيق استراتيجية التدريب بأبعادها(دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها(المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني	تحقق	من خلال تحليل مجالات الدراسة (فقرات الدراسة)، كما هو موضح في جدول رقم (27-28-29-30)
8	تقديم النتائج والتوصيات للإدارة العليا للدفاع المدني الفلسطيني.	تحقق	التوصيات التي وضعها الباحث في ضوء نتائج الدراسة

توصيات الدراسة:

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يقترح الباحث عدداً من التوصيات التي تتعلق بتعزيز أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني بالإضافة إلى توصيات تتعلق بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة في الجهاز وهي على النحو الآتي:

التوصيات المتعلقة بتعزيز ابعاد استراتيجية التدريب والتطوير:

أولاً : دعم والتزام الإدارة العليا

1. استمرار اهتمام الإدارة العليا باستراتيجية التدريب لتنمية قدرات الموظفين ورفع مستوى التأهيل والتدريب لديهم، والتعامل مع كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
2. الاستمرارية والمحافظة على توفير الدعم اللازم لتطبيق استراتيجية التدريب والتطوير بتأمين جميع احتياجات المدربين والمتدربين وأماكن التدريب.
3. ضرورة تبني الوسائل التكنولوجية الحديثة كأساس لتطبيق برامج استراتيجية التدريب وذلك لما له من أثر إيجابي على العملية التدريبية وبالتالي تحسين مستوى أداء الموظفين.

ثانياً : تنوع البرامج التدريبية

1. العمل على زيادة البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للاطلاع على التطورات العالمية في مجال عمل الدفاع المدني.
2. تكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل وتواكب المتغيرات الحديثة، وتشمل جميع المستويات الإدارية والميدانية.
3. ضرورة المواصلة في البحث عن جهات خارجية دولية لتنوع في البرامج التدريبية لاكتساب المهارات والخبرة .

ثالثاً : كفاءة العملية التدريبية

1. تقييم العملية التدريبية وقياس أثر التدريب من كل برنامج من البرامج التدريبية، وتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للأداء والمقارنة بين القدرات الحالية للموظفين ومتطلبات العمل وكذلك المقارنة بين الأداء المتوقع والحالي.

2. العمل على تطوير قدرات المدربين في استخدام تقنيات التدريب الحديثة، وتوفير البيئة التدريبية المناسبة (المكان، المدة، والتجهيزات الحديثة) التي تحقق أقصى فائدة من العملية التدريبية.

رابعاً : أساليب التدريب الحديثة

1. تعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية في كافة مجالات التدريب.
2. العمل على تطوير أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية.
3. تبادل الخبرات مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة لرفع كفاءة العملية التدريبية .

التوصيات المتعلقة بتطبيق أبعاد الجودة الشاملة:

أولاً : المشاركة والتمكين

1. منح الموظفين التفويض والصلاحيات المناسبة لهم والتي تساعد على حل المشاكل التي تواجههم.

2. الاستماع الى أفكار وآراء الموظفين بشكل مستمر والتي تسهم في تحسين جودة الخدمة.

ثانياً : التحسين المستمر

1. ربط الحوافز بمستوى الأداء بحيث يتم تمييز العاملين حسب مستوى أدائهم وهذا يؤدي الى تشجيع الموظفين على تحسين أدائهم.

2. المحافظة على قدرات الدفاع المدني في التكيف مع المتغيرات المحيطة به.

ثالثاً : العمل بروح الفريق

1. السعي على مشاركة الموظفين في كافة المستويات الادارية والميدانية في التعاون بشكل مستمر ضمن عمل استراتيجي ومنظم لتحقيق الأهداف.

2. منح الحوافز في وقتها وعدم تأخيرها للموظفين الأكفاء، ومراعاة جهود الموظفين الاضافية في العمل.

3. تشجيع الموظفين من خلال اشراكهم في صنع القرار وتبني مشاكلهم وحلها بصورة ايجابية .

رابعاً : كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق

1. مواصلة الجهود في تطوير الوسائل الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال وتطوير الأداء، وتحسين العمليات والإجراءات المتبعة لسير العمل وفقاً لمعايير الجودة الشاملة .

2. متابعة انشاء دليل الاجراءات الموحد في الدفاع المدني والعمل ضمن مدونة السلوك.

الدراسات المستقبلية المقترحة:

تعتبر النتائج التي توصل إليها هذا البحث الاستكشافي مدخلاً للمزيد من الدراسات البحثية حول استراتيجية التدريب والتطوير وأثرها في تعزيز مبادئ الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام. فقد سلط هذا البحث الضوء على العديد من الفجوات البحثية المتعلقة باستراتيجيات التدريب وإدارة الجودة الشاملة والتي يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- (1) دراسة وتحليل العلاقة بين استراتيجية التدريب والتطوير وأداء العاملين في جهاز الدفاع المدني من الضباط وضباط الصف.
- (2) دراسة وتحليل العلاقة بين تطبيق مبادئ الجودة الشاملة ورضا المواطنين عن الخدمات المقدمة لهم.
- (3) قياس جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من وجهة نظرهم للتعرف على الفجوة بين الخدمات المدركة والفعلية.

المصادر والمراجع العربية والأجنبية:

المراجع العربية:

- أبو زيادة، زكي (2019)، إدارة الجودة الشاملة واثرها على الابداع الاداري في شركة الاتصالات الفلسطينية (دراسة ميدانية)، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية والادارية، المجلد (4) العدد (27)، ص 95-128
- أبو شعبان، أحمد (2017)، أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، برنامج الدراسات العليا المشترك بين اكااديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الاقصى، غزة
- أبو عكر، فوزي (2016)، دور جودة الخدمات والصورة الذهنية والمنافع غير الملموسة في جودة العلاقة مع الاعضاء المستفيدين دراسة حالة " الغرف التجارية الصناعية بغزة " ، رسالة ماجستير ، الجامعة الاسلامية ، غزة .
- بن عودة قصير، يوب، مختار، (2018)، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتعزيز إدارة الجودة الشاملة (TQM) دراسة ميدانية بمؤسسة ORCIM للصناعة الميكانيكية- واد رهيو-، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2، الجزائر.
- بوعلاق، سعدية، صاطوري، الجودي (2020)، دور التدريب في تفعيل تطبيق ادارة الجودة الشاملة في التعليم العالي - دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد (13)، العدد (3)، ص 879-891 .
- ثوابته، مأمون (2016)، اثر تطبيق استراتيجيات ادارة الجودة الشاملة في ممارسات ادارة الموارد البشرية على عينة من المضارف التجارية العاملة في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط.
- الجعبري، سحر (2021)، واقع استخدام مبادئ ادارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.

- الجوابرة، نشأت (2016)، تقييم جودة الخدمات الطبية المقدمة في الخدمات الطبية العسكرية من وجهة نظر متلقي الخدمة (وسط وجنوب الضفة الغربية)، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- الحيارى، ايمان (2020)، عناصر إدارة الجودة الشاملة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(10)، 143-122.
- الزعبي، فراس والجبير، محمد (2019)، أثر تطبيق إدارة الجودة الشاملة على أداء المشاريع الإنشائية دراسة حالة على جمعية مستثمري قطاع الإسكان في الأردن. المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(10)، 103-78.
- ساسي، الطاهر (2017)، دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية (دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة كلية الآداب، العدد (24)، الجزء الثاني، ديسمبر 2017
- سعيد، حنان (2019)، أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين (دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سليمان، أماني (2019)، مدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة الخرطوم الحكومية وجامعة السودان العالمية الخاصة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(2)، 45-21.
- شقير، نعمة (2018)، تأثير تطبيق ممارسات إدارة الجودة الشاملة على الابداع في الشركات الخدماتية الفلسطينية في محافظة رام الله والبيرة، رسالة ماجستير، جامعة القدس.
- الشهراني، سعيد (2020)، اثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي - دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي - المملكة العربية السعودية، المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث - مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية - المجلد 04)، العدد (10) ، ص 142-122
- صويص، محمد، عابدين، ابراهيم (2017)، دور استراتيجية التنمية والتدريب في ادارة الازمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الادارية والاقتصادية - المجلد الثاني العدد (8)، ص 247-232
- عبد الرحيم، موسى (2017)، قدرات المنظمة نحو تبني إدارة الجودة الشاملة وأثرها على جودة الخدمات بالتطبيق على شركة الكهرباء بمحافظة بيشة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 1(1)، 60-32.
- عبد القادر، حسن ، جعفر، يونس (2019)، استراتيجيات التدريب وعلاقتها بتنمية أداء الموظفين العموميين من وجهة نظر موظفي دوائر وزارات فلسطين ضواحي القدس، مجلة الاصيل للبحوث الاقتصادية والادارية، المجلد (3)، العدد (2)، ص 176-155

- عثمان، مزمل (2015)، إدارة الجودة الشاملة، مكتبة الرشد- ناشرون، الطبعة الأولى 2015.
- عجاي، منال (2017)، إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالتطبيق على وحدة المصبرات الغذائية عمر بن عمر، جامعة ورقلة، الجزائر.
- غنيم، محمد (2018)، اثر التدريب على جودة أداء العاملين في البنوك الاسلامية (دراسة قياسية على العاملين في البنك الاسلامي الفلسطيني)، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة.
- فاضل، عبد الرازق (2017)، البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية / بحث ميداني في امانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (24)، العدد (103)، ص 55-77.
- القرالة، عبد المنعم (2018)، أثر تطبيق استراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية "دراسة تطبيقية" دائرة الارصاد الجوية الاردنية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية،الأردن، المجلة (4)، العدد (1)، 197-217.
- لعبي، لمياء (2019)، علاقة استراتيجيات التدريب بتعزيز النمو الذاتي، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية، المجلة (25) العدد (113)، ص 104-123
- محمد، عمر (2017)، اثر تطبيق مبادئ ادارة الجودة الشاملة على اداء العاملين في الشركة السودانية للاتصالات- الخرطوم، رسالة دكتوراة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- المدهون، محمد، وبدر، رشاد (2017)، أثر تطبيق مبادئ الجودة الشاملة على أداء المؤسسات الأهلية الأجنبية العاملة في قطاع غزة، مجلة الجامعة الاسلامية، 4(25)، 104-136، غزة، فلسطين.
- مضية، طارق (2019)، تطبيقات ادارة الجودة الشاملة في شركة الاتصالات الخوية - جوال ، رسالة ماجستير، جامعة الخليل.
- المعمري، عبد الملك (2017)، إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء وخدمات المؤسسات العامة، مجلة الدراسات الاجتماعية، 23(2)، 21-52، اليمن.
- موسي، عبد الرحيم (2019) ، اثر التدريب على تحسين جودة الخدمات الصحية في مششفيات المملكة العربية السعودية - دراسة تطبيقية على مستشفى الملك عبد الله بمحافظة بيشة)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية والقانونية - المجلة العربية للعلوم ونشر الابحاث ، العدد (5) المجلد (3) ، ص 20-40 .
- النادي، نسرين (2014)، التخطيط والتوزيع المكاني لمراكز الدفاع المدني والطوارئ في الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية - فلسطين.
- نصيف، اخلاص (2015)، التدريب الاستراتيجي وأثره في تحسين أداء مكاتب المفتشين العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد (21)، العدد (86)، ص 27-61.

المراجع الأجنبية:

- Al-Mzary, Maaly & Al-rifai, abedallah & Al-momany,mohammed, (2015) *Training and its Impact on the Performance of Employees at Jordanian Universities from the Perspective of Employees: The Case of Yarmouk University, Irbed University College.*
- Al-Rahahalh, Nadeen (2016),*Training Strategy and Its Impact on the Performance of Employees, Al-Balqa' Applied University.*
- Altunay, E (2016), *The Effect of Training with TQM on the Perceptions of Teachers about the Quality of Schools, Universal Journal of Educational Research 4(9): 2126-2133.*
- Amyan, Mohammad (2016), *The Impact of Training on the Performance of Employees Case Study Search and Rescue Team: Jordanian Civil Defense, International Business and Management Vol. 12, No. 3, 2016, pp. 49-61*
- Autres, Md Fauzi (2017), *total quality management practices in Malaysia healthcare industry, vol 6, no 3, international journal of supply chain management.*
- Carmen Jacaa and Evangelos Psomas.(2015). *Total quality management practices and performance outcomes in Spanish service companies, Total Quality Management & Business Excellence, Volume 26, 2015 - Issue 9-10. Pp 958-970.*
- Imran,muhammad, (2015),*IMPACT OF TRAINING & DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN BANKS OF PAKISTAN, TheIslamic University of Bahawalpur, Pakistan.*
- Mustafa, Essam (2015), *impact of total quality management practices on innovation in services organizations, thesis doctorat of philosophy, faculty of technology management and business. University tun Hussein onn Malaysia, January 2015.*
- Yee, Jong (2018), *The Influence of Total Quality Management on Project Performance: The Case of Construction Organizations in*

Malaysia , This thesis is presented for the Degree of Master of Philosophy (Management) of Curtin University

المواقع الالكترونية:

• الدفاع المدني الفلسطيني www.pcd.ps

ملحق رقم (1)

الاستبانة النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم



جامعة القدس المفتوحة / كلية الدراسات العليا

حضرة السادة المحترمين:

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع: إستبانة

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان "إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة لدى مؤسسات القطاع العام: جهاز الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً" وذلك لاستكمال الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والسياسات العامة من كلية الدراسات العليا والبحث العلمي في جامعة القدس المفتوحة. وبصفتكم صناع قرار وموظفين وعاملين في جهاز الدفاع المدني ولكونكم أقرب للواقع العملي وكونكم المتعايشين مع الأحداث فأنتم الأقدر والأكثر كفاءة على تزويد الباحث

بالمعلومات الواقعية والصحيحة، ومن هذا المنطلق يتوجه إليكم الباحث بالإستبانة المرفقة متمنياً قراءتها والإجابة عن فقراتها بوضع الدرجة في المربع الذي يعكس رأيك والمقابل لكل فقرة.

الباحث على ثقة بأنكم ستكونون خير عون له في تقديم خدمة البحث العلمي من جهة، وتطوير أداء جهاز الدفاع المدني الفلسطيني من جهة أخرى، علماً بأن المعلومات الواردة في الإستبانة هي لأغراض البحث العلمي فقط وسيتم التعامل معها بسرية تامة

شاكرين حسن تعاونكم معنا ،،،

إعداد الطالب / ولاء صبحي العزة
بإشراف الدكتور / عبد الرحمن السلوادي

أولاً : البيانات الشخصية

يرجى وضع إشارة (/) في مربع الإجابة الذي يناسبك :-

1. الجنس: ذكر أنثى
2. العمر: أقل من 30 30 - 45 أكثر من 45
3. المؤهل العلمي: توجيهي فما دون دبلوم بكالوريوس دراسات عليا
4. سنوات الخدمة: أقل من 10 من 10 - 15 أكثر من 15
5. عدد الدورات التدريبية: أقل من 5 من 5 - 10 أكثر من 10
6. الرتبة العسكرية: ضابط صف ضابط
7. المسمى الوظيفي: إداري ميداني

القسم الثاني: مجالات الإستبانة وفقراتها:

أولاً: إستراتيجية التدريب (وهي عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات)

المحور الأول: دعم والتزام الإدارة العليا						
#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
1	تهتم الإدارة العليا في الدفاع المدني بإستراتيجية التدريب أثناء تصميم الخطة الإستراتيجية					
2	يعد تطبيق إستراتيجية التدريب من ضمن أولويات الإدارة العليا في الدفاع المدني					
3	تعطي الإدارة العليا في الدفاع المدني اهتماماً كبيراً ببرامج تدريب العاملين في جميع تخصصات عمل الدفاع المدني					
4	يتم وضع وتصميم البرنامج التدريب بعد دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية					
5	توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني الكادر التدريبي اللازم والمؤهل لإنجاح تنفيذ إستراتيجية التدريب					
6	توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني موازنة كافية لضمان تنفيذ إستراتيجية التدريب					
7	توفر الإدارة العليا في الدفاع المدني كافة متطلبات					

					المتدربين في مجال التدريب	
					تتابع الإدارة العليا في الدفاع المدني تنفيذ إستراتيجية التدريب	8

المحور الثاني: تنوع البرامج التدريبية

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
9	توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية حول علوم الدفاع المدني المختلفة					
10	توفر إدارة جهاز الدفاع المدني البرامج التدريبية اللازمة لتطوير مهارات التواصل والاتصال مع الجمهور					
11	يتم إخضاع موظفي الدفاع المدني لدورات داخلية أو خارجية لتنمية مهارات الاتصال التنظيمي "مهارات التنسيق الداخلي"					
12	توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية كافية في إدارة الأزمات والكوارث					
13	توفر إدارة الجهاز برامج تدريبية كافية تتعلق بالتخصصات الهندسية المطلوبة لإدارة الوقاية والسلامة العامة					
14	تقوم إدارة الدفاع المدني بابتعاث أعضاء من الجهاز لتلقي دورات تدريبية في الخارج					
15	محتوى البرامج التدريبية يتلائم ومتطلبات موظفي الدفاع المدني					

المحور الثالث : كفاءة العملية التدريبية

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
16	يتم اختيار المدربين الأكفاء من ذوي المؤهلات المناسبة لتغطية البرامج التدريبية					
17	يصمم المدرب محتوى تدريبي وفقاً لاحتياجات موظفي الدفاع المدني					
18	تشتمل البرامج التي يقدمها المدرب على المهارات					

					والمعارف التطبيقية والعملية
					19 يتم تحديد محتوى البرامج التدريبية بناء على معايير قابلة للقياس والتقييم بعد كل دورة تدريبية
					20 يتم تحديد البرامج التدريبية وتطويرها وفق متطلبات العمل الحديثة
					21 يتم تحديد محتوى البرامج التدريبية بعد دراسة نتائج أداء المتدربين ومطابقتها مع الأداء المتوقع
					22 في نهاية كل عملية تدريبية يجري تقييم شامل للعملية ونتائجها بناء على معايير واضحة وبعد دراسة التغذية الراجعة من الذين خضعوا للتدريب

المحور الرابع : أساليب التدريب الحديثة					
#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض جداً
23	تستخدم وسائل التدريب الحديثة في الدفاع المدني مثل الأفلام ومقاطع الفيديو في التدريب				
24	يتم تنمية قدرات المتدربين في الدفاع المدني من خلال طرح مشاكل واقعية وإيجاد الحلول المناسبة لها				
25	يتم استخدام السيناريوهات التدريبية في الدفاع المدني بغرض تنمية مهارات المتدربين وإكسابهم الخبرة في التعامل مع الأحداث وكأنها واقعية				
26	يتم استخدام تقنية المحاكاة في البرامج التدريبية للمتدربين				
27	يتم استخدام تقنية التدريب عن بعد في الدورات والندوات وورشات العمل الداخلية والخارجية				
28	تحرص إدارة الدفاع المدني على مشاركة الموظفين في الدورات والبعثات التدريبية الخارجية				

ثانياً: الجودة الشاملة (وهو نظام يهتم بتصميم مستوى معين من الخدمة، وبشكل يماثل، أو يتجاوز توقعات المستفيدين منها)

المحور الأول : المشاركة والتمكين

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
29	تشجع إدارة جهاز الدفاع المدني الموظفين على المشاركة في إنجاز المهام الصعبة					
30	تحرص إدارة الجهاز على تشكيل فرق عمل لديهم المهارات والقدرات اللازمة من أجل تحسين نوعية وجودة الخدمات المقدمة					
31	تشجع إدارة الجهاز على التعاون الايجابي بين الموظفين في مختلف الإدارات والمستويات الإدارية					
32	تعمل الإدارة على مشاركة الموظفين في إيجاد حلول للمشاكل التي تواجه الجهاز					
33	ينظم الدفاع المدني لقاءات جماعية مستمرة مع الموظفين لمناقشة الأمور المتعلقة بتحسين الجودة					
34	يتم منح العاملين صلاحيات وتفويض فعال ومناسب لحل ما يواجههم من مشاكل					
35	يتم تقدير الآراء البناءة للموظفين وتشجيعها باستمرار					

المحور الثاني : التحسين المستمر

#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
36	تقوم إدارة الجهاز الدفاع المدني بالتخطيط المستمر لتحسين جودة الخدمات المقدمة للمواطنين					
37	يعمل الدفاع المدني على مراجعة سياسات وإجراءات العمل بشكل دائم من اجل ضمان التحسين المستمر					
38	تعمل إدارة الجهاز على تقديم الحوافز المادية والمعنوية الهادفة لتحسن الأداء					
39	تتم عملية التحسين المستمر بالتنسيق والتشارك مع كافة الإدارات المختلفة في الدفاع المدني					
40	لدى الدفاع المدني القدرة على التكيف مع المتغيرات والمستجدات التكنولوجية والتقنية					
41	يقوم الدفاع المدني بالتوظيف المثالي للتقنيات والأجهزة والمعدات الحديثة					
42	تخضع عمليات تقديم الخدمة في الدفاع المدني إلى الرقابة المستمرة لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها					

المحور الثالث : العمل بروح الفريق						
م	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
43	تعمل إدارة الجهاز على خلق روح العمل الجماعي والعمل كفريق واحد وذلك تحقيقاً لمبادئ الجودة					
44	تشجع إدارة الجهاز على التعاون البناء بين الإدارات في كافة المستويات ومختلف المناطق					
45	توظف إدارة الجهاز فرق العمل لحل المشكلات ومواجهة الأزمات					
46	يتم مكافئة فرق العمل بعد تحقيق الانجاز في أعمالهم					
47	يؤدي العمل الجماعي والعمل كفريق واحد الى تحسين الأداء في كافة المهام					
48	يساهم العمل الجماعي والعمل ضمن فريق في تحقيق الأهداف بفاعلية					

المحور الرابع : كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق						
#	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	معارض	معارض جداً
49	يستخدم الدفاع المدني الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التنسيق والتغذية الراجعة لتصويب الأداء وتطويره					
50	يستخدم الدفاع المدني "مدونة السلوك" لتحديد وتنسيق العلاقات ضمن إطار القانون الداخلي للجهاز					
51	تعمل إدارة الجهاز على تهيئة وتوفير الوسائل والتسهيلات والإجراءات المادية أو التقنية لتسهيل عملية الاتصال					
52	عادة ما يتم اختيار "متحدث رسمي" من ذوي الكفاءة في إدارة الأزمات والخبرة السابقة في التعامل مع وسائل الإعلام					
53	يعتبر خط الاتصال التنظيمي داخل الدفاع المدني قصيراً ومباشراً					
54	يعمل الدفاع المدني على توحيد أساليب العمل من خلال إنشاء دليل إجراءات موحد لكل إدارة					

ملحق رقم (2)
قائمة أسماء المحكمين

م	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	دكتور/ صلاح صبري	إدارة عامة	جامعة القدس المفتوحة
2	دكتور/ عطية مصلح	تجارة	جامعة القدس المفتوحة
3	دكتورة / رانية البصير	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
4	دكتور/ محمد عمرو	ادارة اعمال	جامعة القدس المفتوحة
5	دكتور/ سمير أبو زنيد	ادارة اعمال	جامعة الخليل
6	دكتور/ اسامة شهوان	إدارة اعمال	جامعة الخليل
7	دكتور/ يوسف قزاز	اقتصاد	جامعة البولتكناك

