

# أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً

ولاء صبحي العزة<sup>1</sup>، عبد الرحمن حسن السلوادي<sup>2</sup>

<sup>1</sup> قسم الادارة والسياسات العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس المفتوحة  
<sup>2</sup> قسم ادارة الاعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة القدس المفتوحة

Walaa S. Al-Azzah<sup>1\*</sup>, Abdelrahman H. Al-Silwadi<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Administration and Public Policy, Faculty of Graduate Studies, Al-Quds Open University

<sup>2</sup>Department of Business Administration, Faculty of Business and economic, Al-Quds Open University

الباحث المراسل\*: walaal212@gmail.com

## أثر إستراتيجية التدريب والتطوير ودورها في تحقيق الجودة الشاملة في مؤسسات القطاع العام: الدفاع المدني الفلسطيني نموذجاً

### ملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجية 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) موظفاً، وبلغت عينة الدراسة (300) موظف، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة أداة للدراسة، وقد تم استخدام برنامج (Spss) لإدخال البيانات، ومعالجتها واختبار الفرضيات .

وتوصلت الدراسة إلى وجود موافقة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة على إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها الأربعة، حيث اتضح ذلك من خلال حصول مجال إستراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) على درجة كبيرة ويزن نسبي 79.9%، وتوصلت الدراسة الى 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 ويزن نسبي 82.2%، و وجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس إستراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة بمعامل ارتباط (0.768)، ويتضح بأنها موجبة وقوية، كما توصلت الدراسة إلى وجود أثر لنموذج أبعاد إستراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني في تحقيق الجودة الشاملة بأبعادها مجتمعة.

وأوصت الدراسة ما يلي: الاستمرارية والمحافظة على توفير الدعم اللازم من الإدارة العليا لتطبيق إستراتيجية 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 إيجابية.

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

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

### Abstract

*This study aimed to recognize 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 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 agreement on the dimensions of the training and development strategy among Palestinian civil defense employees with a relative weight of 79.9%, and there is also approval to a large degree on the dimensions of overall quality among Palestinian civil defense employees with a relative weight of 82.2%. The study also showed that there is a correlation coefficient of .768 exists between the total score of the training and development strategy scale and the total score of the total quality scale.*

*The study recommended: continuity and maintenance in providing the necessary support for the implementation of the training and development strategy; intensifying the efforts made in developing training programs, promoting the use of modern methods and methods in the training process; linking incentives to the level of performance and granting incentives on time; and encouraging employees by involving them in decision-making and adopting their problems, and solve it positively.*

**Keywords:** *Training Strategy, Total Quality Management, Palestinian Civil Defense*

## مقدمة

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 توافر الموارد البشرية المؤهلة والمدربة على مواجهة التحديات كافة، 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 تأديته واجبه، ومن أجل الوصول إلى الأداء المتميز في الحماية المدنية، ومن الضروري أن يتم إخضاع كافة عناصر الدفاع المدني إلى دورات تدريبية شاملة، وفي مختلف التخصصات، ودورات تدريبية متخصصة للأفرع والإدارات المختلفة؛ ولإنجاح 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

إن عدم وجود موارد بشرية مدربة ومؤهلة قادرة على مواجهة كافة التحديات، وعدم أخذ التدريب كإستراتيجية شاملة مخطط لها بشكل مسبق، يعمل على تدني الأداء المؤسسي، وبالتالي انخفاض جودة العمل، وضعف جودة الخدمات المقدمة لجمهور المواطنين (سعيد، 2019)، ولقد أشارت دراسة (أبو شعبان، 2017) إلى وجود أثر للتدريب في تحقيق جودة الخدمات المصرفية في المصارف الإسلامية بقطاع غزة،

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 إن 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:

- ما مدى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني الفلسطيني؟
- ما درجة التزام جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بمبادئ الجودة الشاملة؟
- 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؟
- هل يوجد أثر لتطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها: (دعم والتزام الإدارة العليا، تنوع البرامج التدريبية، كفاءة العملية التدريبية، أساليب التدريب الحديثة) على تحقيق مبادئ الجودة الشاملة بأبعادها: (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق) في الدفاع المدني الفلسطيني؟

## أهمية الدراسة

### الأهمية النظرية

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

### الأهمية التطبيقية

- معرفة دور إستراتيجية التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة في الدفاع المدني من خلال إستراتيجيات تدريبية حديثة.
- التعرف على تأثير الكفاءة التدريبية على الموظفين للمحافظة على أرواح المواطنين والممتلكات.
- معرفة نقاط الضعف، وإيجاد الحلول المناسبة لمعالجتها، والبناء على نقاط القوة، والعمل على تعزيزها.
- مشاركة الإدارة العليا في الدفاع المدني الفلسطيني نتائج وتوصيات الدراسة.

## أهداف الدراسة

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

## مصطلحات الدراسة

**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).

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

**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 (النادي، 2014).

**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).

**مراحل العملية التدريبية:** تتضمن العملية التدريبية مجموعة من المراحل التكاملية، التي تسعى في نهاية المطاف إلى إنتاج برامج تدريبية هادفة ومفيدة (فاضل، 2017)، وتشمل:

**1. 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 تلبى الاحتياجات الفعلية، ويعتمد عليها في نجاح البرنامج التدريبي.

**2. 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 وفعالية، وتمر 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.

**3. 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: تواريخ البدء والانتهاء للبرنامج التدريبي، والوقت المخصص لمواد التدريب، والمكان، ولوازم أخرى للتدريب.

**4. تقييم العملية التدريبية:** التقييم جزء من نظام تدريب فعال، فهو يمكّن 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.

**أبعاد إستراتيجية التدريب:** حتى تحقق إستراتيجية التدريب الأهداف المرجوة منها، يجب أن تتوفر الشروط التالية:

**1. دعم والتزام الإدارة العليا:** يرى (صويص، وعابدين، 2017) أن دعم الإدارة العليا في تحديد احتياجات التدريب والتطوير من خلال تصميم إستراتيجية التدريب والموارد البشرية للمؤسسة، وأنه توجد فجوة ما بين مستوى كفاءة الموارد البشرية ومستوى الكفاءة الذي يجب الوصول إليه، سواء من حيث المهارات أو المعرفة.

**2. 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: التدريب الداخلي والخارجي (القرالة، 2018).

**3. كفاءة العملية التدريبية:** تحتاج العملية التدريبية إلى مدربين ذوي كفاءة ومتمرسين في التدريب، وأيضاً أن يتم تحفيز المدربين للتعامل مع كل الفئات حسب ثقافتهم المختلفة (سعيد، 2019).

**4. أساليب التدريب الحديثة:** مما لا شك فيه أن المتدربين الذين يحصلون على تدريب بشكل فعال هم أكثر إنتاجية، لذلك من المهم أن يتم الاهتمام في المحتوى التدريبي، وأيضاً توظيف أحدث الأساليب التدريبية التي تسهم في تطوير الأشخاص وتنمية مهاراتهم الشخصية والمهنية (ساسي، 2017).

**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):

**1. 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.

**2. التكنولوجيا،** حيث يمثل 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 طريق تقديم التغييرات التي تحصل على الزبائن.



3. **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.
4. **نظام الأفراد**، ويتمثل هذا النظام الفرعي لإدارة الجودة الشاملة بنظام فرعي خاص للعاملين في الوحدة الاقتصادية، ويتكون من الأنظمة الفرعية التالية: فرق العمل، التعليم والتدريب، تطوير الإدارة، الحوافز والمكافآت، والمهام.

**نشأة ومفهوم الدفاع المدني**: أنشئت أول مديرية للدفاع المدني عام 1994 بقرار من الرئيس الراحل ياسر عرفات، والتي كانت تتبع البلديات، واقتصر عملها على إطفاء الحرائق، وفي عام 1998 نظم القانون الفلسطيني آلية عمل جهاز الدفاع المدني الفلسطيني بقانون رقم (3) لسنة 1998 والذي تم بموجبه تعريف جهاز الدفاع المدني بصلاحياته ومسؤولياته وحدد تبعيته لوزارة الداخلية، وأوكل القانون المسؤولية للدفاع المدني باتخاذ الإجراءات مع اللجان ذات العلاقة لمواجهة الكوارث والحالات الطارئة، ونشر التوعية المجتمعية بين المواطنين (النادي، 2014).

## الدراسات السابقة

1. **دراسة الشهري والشهري (2020)** بعنوان (أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي - المملكة العربية السعودية)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير تطبيق معايير الجودة الشاملة بمعايير (التحسين المستمر، الأخطاء الصفرية، التركيز على المستفيدين) على أداء الموظفين في الهلال الأحمر السعودي. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الاستبانة مستخدماً برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات. وبينت النتائج وجود أثر في تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي في الهلال الأحمر السعودي بشكل مرتفع على كل المعايير، كما توصلت الدراسة كذلك إلى أن مستوى تطبيق معايير الجودة الشاملة، وأوصت الدراسة بالاهتمام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة وضرورة التركيز على المعايير الأكثر أهمية بما يخص 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)، وهدفت الدراسة إلى التعرف على واقع دور التدريب في تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي، وبالتحديد في جامعة تبسة، وأهمية الاعتماد على الجودة الشاملة من أجل تحسين مخرجات النظام التعليمي الجامعي. وقد شملت عينة الدراسة الأساتذة في

الجامعة، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة، وتم تحليلها وتم التوصل الى أن الاعتماد على التدريب كمدخل إستراتيجي لتحقيق الجودة الشاملة في التعليم العالي يعتبر خطوة فعالة لتجسيد الأهداف المرجوة من الجودة وتحسين مخرجات التعليم.

3. دراسة (Ahmed et al. 2017) بعنوان (ممارسات إدارة الجودة الشاملة في صناعة الرعاية الصحية باليزيا)، هدفت هذه الدراسة إلى 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 باليزيا، وبلغ عدد المستجوبين (70)، كما تم تحليل البيانات المجمعة من خلال برنامج (SPSS)، وبينت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسات إدارة الجودة الشاملة والأعمال المستدامة، وتوجد علاقة معنوية وقوية بين جميع عوامل إدارة الجودة الشاملة وعوامل الأعمال المستدامة، نتائج هذا البحث ستساعد قطاع الرعاية الصحية في فهم معلومات قيمة وأعمق حول تأثير إدارة الجودة الشاملة في الأعمال المستدامة بقطاع الرعاية الصحية في ماليزيا.

4. دراسة (Al-Rahahalh (2016) بعنوان: (إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين)، حيث هدفت الدراسة إلى إبراز أهمية إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في جامعة البلقاء التطبيقية، والتعرف على أبرز البرامج التدريبية المقدمة للموظفين، ولتحقيق أهداف الدراسة تمت 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 أعلى من الوعي فيما يتعلق بتنوع البرامج التدريبية في الجامعة. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين التزام الإدارة العليا واعتماد إستراتيجية التدريب ومستوى أداء الموظفين في الجامعة، كما أظهرت وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين استخدام التكنولوجيا الحديثة كأساس لتطبيق إستراتيجية 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 استعادة الموظفين من أحدث البرامج التدريبية، وتقييم أداء الموظفين بعد أخذ دورات تدريبية.

ما يميز الدراسة عن غيرها من الدراسات السابقة:

- تحديد العلاقة بين إستراتيجية التدريب والتطوير بمبادئ الجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.
- ركزت الدراسة على أبعاد إستراتيجية التدريب والتطوير الرئيسية، وعلاقتها بأبعاد الجودة

الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني، وحسب اطلاع الباحث فإنها من الدراسات الفلسطينية القليلة التي ربطت بين أبعاد إستراتيجية التدريب والتطوير وعلاقتها بالجودة الشاملة. - اهتمت هذه الدراسة بتوضيح علاقة استراتيجية التدريب بالجودة الشاملة في الدفاع المدني الفلسطيني.

#### أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

- استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تحديد محاور الدراسة، واختيار منهج الدراسة والأساليب الإحصائية المتبعة في هذه الدراسة، والكيفية التي تم بها تحليل البيانات في هذه الدراسة، والاستفادة من الأطر النظرية للدراسات السابقة.
- استفاد الباحث من المراجع والكتب التي اعتمدت عليها الدراسات السابقة لتوفير الوقت والجهد، وفي تفسير النتائج التي ستؤول إليها الدراسة الحالية تفسيراً علمياً وربط تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة.

#### منهجية 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.

#### مجتمع الدراسة وعينته

مجتمع الدراسة يعرف أنه مفردات الظاهرة جميعها 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). (النتظيم والإدارة في الدفاع المدني الفلسطيني) وقد تم تحديد حجم العينة باستخدام معادلة ستيفن ثامبسون، وبتطبيق المعادلة على الحجم الإجمالي لمجتمع البحث، تم التوصل إلى الحجم الإجمالي للعينة، حيث بلغ عددها (300) مفردة، بما نسبته (24%).

جدول 1: 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%
	أكثر من 15 سنة	59	19.7%
عدد الدورات التدريبية	أقل من (5) دورات	140	46.7%
	(5-10) دورات	104	34.7%
	أكثر من (10) دورات	56	18.7%
الرتبة العسكرية	ضابط	108	36.0%
	ضابط صف	192	64.0%
المسمى الوظيفي	إداري	107	35.7%
	ميداني	193	64.3%

## أدوات الدراسة

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

**نتائج السؤال الأول: «ما مستوى تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير في الدفاع المدني الفلسطيني؟»**

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول، حسب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والوزن النسبي، لكل فقرة من فقرات مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير، ولكل بعد من أبعاده وللدرجة الكلية للمقياس، وجاءت النتائج كالآتي:

**جدول 2: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والوزن النسبي ودرجة التقدير لكل بعد من أبعاد مقياس إستراتيجية التدريب والتطوير وللدرجة الكلية للمقياس**

م	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	درجة التقدير
1	دعم والتزام الإدارة 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 جدول رقم (2) أن أعلى تطبيق لإستراتيجية 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، أما فيما يتعلق بدرجة تطبيق إستراتيجية التدريب والتطوير ككل (الدرجة الكلية) فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (3.98)، وانحراف معياري (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، وجاءت النتائج كما يلي:

### جدول 3: 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 رقم (3) 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، أما فيما يتعلق بمستوى الالتزام بمبادئ الجودة الشاملة ككل (الدرجة الكلية)، فقد كانت بدرجة كبيرة، بمتوسط حسابي (4.11)، وانحراف معياري (652.)، وبوزن نسبي بلغ (82.2%).

نتيجة الفرضية الأولى: «لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) 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 4: 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	قيمة بيرسون	مستوى الدلالة	العدد	المشاركة والتمكين	التحسين المستمر	العمل بروح الفريق	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق	الجودة الشاملة
دعم والتزام الإدارة العليا	**636.	000.	300	**544.	**432.	**422.	**561.	000.
	000.	000.	300	000.	000.	000.	000.	300
	العدد	300	300	300	300	300	300	300
تنوع البرامج التدريبية	**694.	000.	300	**661.	**544.	**542.	**671.	000.
	000.	000.	300	000.	000.	000.	000.	300
	العدد	300	300	300	300	300	300	300
كفاءة العملية التدريبية	**838.	000.	300	**778.	**695.	**640.	**809.	000.
	000.	000.	300	000.	000.	000.	000.	300
	العدد	300	300	300	300	300	300	300
أساليب التدريب الحديثة	**731.	000.	300	**708.	**670.	**624.	**746.	000.
	000.	000.	300	000.	000.	000.	000.	300
	العدد	300	300	300	300	300	300	300
استراتيجية التدريب والتطوير	**804.	000.	300	**742.	**642.	**612.	**768.	000.
	000.	000.	300	000.	000.	000.	000.	300
	العدد	300	300	300	300	300	300	300

يتضح من الجدول (4) وجود علاقة خطية بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير والدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بينهما (.768)، وبمستوى دلالة قدرها (.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.

ويتضح 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 (804. ، 742. ، 642. ، 612.)، وبمستوى دلالة قدرها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، كما يبين 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.)، وبمستوى دلالة قدرها (000.)، وهذه القيمة أصغر من (0.05)، ويتضح أيضاً أن هذه العلاقة موجبة وجيدة، لان قيم معامل الارتباط تراوحت ما بين (422. ، 838.)، 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.

وكانت نتيجة الفرضية الرئيسية الثانية: 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).

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

جدول 5: نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis) لأثر أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير بأبعادها مجتمعة في تحقيق الودة الشاملة بأبعادها مجتمعة من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني

المشاركة والتمكين	التحسين المستمر	العمل بروح الفريق	كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق	
845.	790.	723.	666.	قيمة R
714.	624.	523.	444.	قيمة R-square
710.	619.	516.	436.	Adjusted R-square
184.438	122.500	80.767	58.846	قيمة F المحسوبة
000.	000.	000.	000.	مستوى دلالة اختبار F



يتضح من الجدول (5) 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 (000.)، وبلغ معامل التحديد (.714) 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.

ويتضح وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى التحسين المستمر، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (122.500)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (000.)، وبلغ معامل التحديد (.624) مما يشير الى أن نموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير يفسر ما نسبته (62.4%) من مستوى التغير في التحسين المستمر من وجهة نظر موظفي جهاز الدفاع المدني الفلسطيني.

ويتضح 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 (000.)، وبلغ معامل التحديد (.523) مما يشير الى 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.

ويتضح وجود أثر لنموذج أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير في جهاز الدفاع المدني في مستوى كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق، إذ بلغت قيمة (ف) المحسوبة للاختبار ككل (58.846)، وهي دالة عند مستوى الدلالة (000.)، وبلغ معامل التحديد (.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.

## نتائج الدراسة

- 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)، وأشارت 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
- 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،
- 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 (768.)
- أشارت النتائج أن هناك وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس استراتيجية التدريب والتطوير وكل بعد من أبعاد الجودة الشاملة المتمثلة ببعدها (المشاركة والتمكين، التحسين المستمر، العمل بروح الفريق، كفاءة الاتصال التنظيمي والتنسيق).
- وأشارت النتائج وجود علاقة بين الدرجة الكلية لمقياس الجودة الشاملة وكل بعد من أبعاد استراتيجية التدريب والتطوير المتمثلة ببعدها (التزام 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.

## توصيات الدراسة

- استمرار اهتمام الإدارة العليا بإستراتيجية التدريب لتنمية قدرات الموظفين، ورفع مستوى التأهيل والتدريب لديهم، والتعامل مع كافة العوامل البيئية الداخلية والخارجية.
- العمل على زيادة البرامج التدريبية الداخلية والخارجية للاطلاع على التطورات العالمية في مجال عمل الدفاع المدني، وتكثيف الجهود المبذولة في تطوير البرامج التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل، وتواكب المتغيرات الحديثة، وتشمل جميع المستويات الإدارية والميدانية.
- تعزيز استخدام الأساليب والطرق الحديثة في العملية التدريبية في مجالات التدريب كافة، والعمل على تطوير أماكن تنفيذ البرامج التدريبية بأحدث الوسائل والتجهيزات التدريبية، وتبادل الخبرات مع المؤسسات والجهات ذات العلاقة.
- مواصلة الجهود في تطوير الوسائل الحديثة لتحقيق الاتصال الفعال وتطوير الأداء.
- دراسة العلاقة بين إستراتيجية التدريب والتطوير وأداء العاملين في جهاز الدفاع المدني .
- قياس جودة الخدمات المقدمة للمواطنين من وجهة نظرهم للتعرف إلى الفجوة بين الخدمات المدركة والفعالية.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبو شعبان، أحمد (2017). أثر التدريب على جودة الخدمات المصرفية بمحافظات غزة، رسالة ماجستير منشورة، برنامج الدراسات العليا المشترك بين أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، غزة
- بوعلاق، سعدية، وصاطوري، الجودي (2020). دور التدريب في تفعيل تطبيق الجودة الشاملة في التعليم العالي: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة تبسة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 13(3): 879-891.
- الجعيري، سحر (2021). واقع استخدام مبادئ إدارة الجودة الشاملة ومعوقات تطبيقها في المدارس الحكومية في مدينة الخليل، رسالة ماجستير منشورة، جامعة الخليل، فلسطين
- ساسي، الطاهر (2017). دور أساليب ووسائل التدريب الحديثة في نجاح البرامج التدريبية (دراسة حالة على شركة الزاوية لتكرير النفط، مجلة كلية الآداب، 2 (24): 77-96
- سعيد، حنان (2019). أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين: دراسة تطبيقية على عينة من شركات البترول بالخرطوم، رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا.
- سليمان، أماني (2019). مدى تطبيق بعض معايير إدارة الجودة الشاملة في كليات جامعة الخرطوم الحكومية وجامعة السودان العالمية الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 3(2): 21-45.
- الشهري، محمد، والشهراني، سعيد (2020). أثر تطبيق معايير الجودة الشاملة على الأداء الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين في هيئة الهلال الأحمر السعودي - المملكة العربية السعودية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، 4(10): 122-143.
- صويص، محمد، وعابدين، إبراهيم (2017). دور استراتيجية التنمية والتدريب في إدارة الأزمات بشركة توزيع الكهرباء في قطاع غزة (دراسة ميدانية)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للبحوث الإدارية والاقتصادية، 2(8): 232-247
- فاضل، عبد الرازق (2017). البرامج التدريبية وانعكاسها على جودة الخدمات البلدية / بحث ميداني في أمانة بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، 24(103): 55-77 .
- القرالة، عبد المنعم (2018)، أثر تطبيق استراتيجية التدريب على أداء الموارد البشرية: «دراسة تطبيقية» دائرة الأرصاد الجوية الأردنية، مجلة جيل العلوم الإنسانية والاجتماعية، 4 (1): 197-217.
- النادي، نسرین (2014). التخطيط والتوزيع المكاني لمراكز الدفاع المدني والطوارئ في الضفة الغربية، رسالة ماجستير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

## ثانياً: المراجع العربية المترجمة

- Abu Shaaban, A (2017). The Impact of Training on the Quality of Banking Services in the Governorates of Gaza, a published Master's thesis, the joint graduate program between the Academy of Management and Politics for Graduate Studies and Al-Aqua University, Gaza
- Boualak, S., & Satoori, A. (2020). The role of training in activating the application of total quality in higher education: a case study of the Faculty of Economic, Commercial and Management Sciences at the University of Tebessa, Journal of Economic Sciences, Management and Commercial Sciences, 13 (3): 879-891.
- Fadel, A. (2017). Training Programs and Their Reflection on the Quality of Municipal Services / Field Research in the Municipality of Baghdad, Journal of Economic and Administrative Sciences, 24 (103): 55-77.
- Al-Javari, S. (2021). the reality of using the principles of total quality management and the obstacles to their application in public schools in the city of Hebron, published MA thesis, Hebron University, Palwstine.
- Al-Nadir, N. (2014). Planning and Spatial Distribution of Civil Defense and Emergency Centers in the West Bank, Published Master's Thesis, An-Najah National University, Palestine.
- Al-Qarala, A. (2018). The Impact of Applying the Training Strategy on the Performance of Human Resources: An Applied Study, Jordan Meteorological Department, Jill Journal of Humanities and Social Sciences, 4 (1): 197-217.
- Saeed, H. (2019). The impact of the training strategy on employee performance (an applied study on a sample of oil companies in Khartoum, published Master's thesis, Sudan University of Science and Technology.
- Sassi, A. (2017). The Role of Modern Training Methods and Means in the Success of Training Programs (A Case Study on Al-Zawiya Oil Refining Company, Journal of the Faculty of Arts, 2 (24): 77-96.
- Al-Shehri, M., & Al-Shahrani, S. (2020). The Impact of the Application of Total Quality Standards on Job Performance: An Empirical Study on Employees of the Saudi Red Crescent Authority - Kingdom of Saudi Arabia, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 4 (10): 122-143.
- Suleiman, A. (2019), The extent to which some TQM standards are applied in the faculties of the Governmental University of Khartoum and the Private International University

- of Sudan, Journal of Economic, Administrative and Legal Sciences, 3 (2): 21-45.
- Sweis, M., & Abdeen, I. (2017), The Role of Development and Training Strategy in Crisis Management in the Electricity Distribution Company in the Gaza Strip (a field study), Al-Quds Open University Journal for Administrative and Economic Research, 2 (8): 232-247

### ثالثاً: المراجع الأجنبية

- Ahmad, M., Nee, Ph., Nor, N., Wei, C., Hassan, M., & Hamid, N. (2017). Total quality management practices in Malaysia healthcare industry, International Journal of Supply Chain Management (IJSCM), 6(3): 332-336.