

2020

## تحليل الفجوة بين الواقع والمخطط للمهارات العملية المقررة لتخصص بكالوريوس الادارة التقنية في كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات

عهود مظهر  
emmodar@yahoo.com, جامعة فلسطين التقنية خضوري

Follow this and additional works at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b)



Part of the [Arts and Humanities Commons](#)

---

### Recommended Citation

مظهر, عهود (2020) "تحليل الفجوة بين الواقع والمخطط للمهارات العملية المقررة لتخصص بكالوريوس الادارة التقنية مجلة جامعة - (العلوم الانسانية) Hebron University Research Journal-B (Humanities)", في كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات Vol. 12 : Iss. 2 , Article 5. الخليل للبحوث- ب (العلوم الانسانية)  
Available at: [https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr\\_b/vol12/iss2/5](https://digitalcommons.aaru.edu.jo/hujr_b/vol12/iss2/5)

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in Hebron University Research Journal-B (Humanities) - (العلوم الانسانية) مجلة جامعة الخليل للبحوث- ب by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact [rakan@aarj.edu.jo](mailto:rakan@aarj.edu.jo), [marah@aarj.edu.jo](mailto:marah@aarj.edu.jo), [u.murad@aarj.edu.jo](mailto:u.murad@aarj.edu.jo).



## "تحليل الفجوة بين الواقع والمخطط للمهارات العملية المقررة لتخصص " بكالوريوس الإدارة التقنية" في كلية فلسطين التقنية – رام الله للبنات" دراسة حالة

عهود يوسف مظهر

كلية الإقتصاد والأعمال، جامعة فلسطين التقنية – خضوري- فرع رام الله

### الملخص :

هدفت الدراسة إلى التعرف على الفروق (بين المهارات العملية التي تتمتع بها طالبات السنة الرابعة على سلم المهارات الإدارية، وبين المهارات المقررة، وفق الخطة الدراسية المعتمدة للبرنامج)، وقد ركزت الدراسة على تحليل الفجوة المهاراتية على المستوى الإستراتيجي الذي يحدد آليات التعامل مع الفجوة مستقبلاً، والمستوى الثاني مستوى الدقة والأتقان حيث تم إخضاع المهارات العملية إلى سلم الدقة والأتقان، انتهجت الباحثة منهج دراسة الحالة لعينة من خريجات التخصص، وقد أخضعت المفردات إلى بطارية اختبارات عدد(6) إختبارات . وقد بلغ متوسط الاستجابة على كامل اختبارات البطارية (11) من أصل(14) هي مجموع مجتمع الدراسة بنسبة استجابة بلغت 78.5%. وهي نسبة مقبولة احصائياً. ومن أهم النتائج قبول فرضية الدراسة بوجود فجوة بين المخطط والواقع في جانب المهارات العملية.

**الكلمات المفتاحية:** -سلم المهارات العملي – تحليل الفجوة – التحليل الاستراتيجي- سلم الجودة والأتقان

### Abstract:

The study aimed to identify the differences between practical skills of senior students on the ladder of administrative skills and the skills determined in the Academic Plan of the program. The study focused on analyzing skills gap at the strategic level and deciding on appropriate ways to deal with and overcome it in future. The study also focused on the second level where the practical skills were examined in accordance with the ladder of accuracy and perfection. The researcher conducted this case study using a battery of (6) exams that were distributed to 14 participants. 11 out of 14 participated in the battery of exams (78.5%). The findings proved the hypothesis of the study and revealed significant differences between the academic plan the practical performance.

## الإطار العام للدراسة

## 1-1 مقدمة:

إنّ تحسين أداء المؤسسات بما فيها الجامعات يشكل اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، يضاف إلى ذلك أن قدرة أي مجتمع على إدارة مؤسساته وبرامجه التنموية الحيوية ليس بالتركيز على فعالية هذه المؤسسات وكفاءتها فقط، وإنما بالتركيز على عدالتها وابتكارها أيضاً، ومدى مناسبة برامجها وخدماتها لتوقعات المستفيدين منها وطموحاتهم الواقعية لهذه الخدمات.

تعد الجودة الخيار الذي يصعب أن تنال منه أطروحة المرونة عند الحديث عن جودة التعليم الجامعي، وعليه فإن كان ثمة طريق آخر للارتقاء بأداء الجامعات غير الجودة، فإن النهاية محض مواجهة لاستحقاقات التدهور والتفقر، فالتقدم مقترن بحقيقة مضمونها الإقرار بأن مستقبل مجتمعاتنا يتقرر في أروقة جامعاتنا ومدرجاتها ومخابرها ومعاملها؛ الأمر الذي يرسم لنا حجم الجهد المطلوب ونوعه من أجل أن تكون خطواتنا في الاتجاه الصحيح، وهذا ما يجعل مهمة إرساء الأسس التي تركز عليها الجودة الجامعية ممتدة إلى عمليات التقويم ومعاييرها، ومن ثم مرجعياتها وقبل ذلك أهدافها (Mohraman, 2003).

إن التمسك بالخصوصيات الوطنية لجامعاتنا لا يتقاطع مع الحاجة لاستجلاب وتوطين المعايير المرجعية الدولية الحاكمة للجودة تحت مظلة الاعتماد الأكاديمي، وهكذا فقد أظهرت نظم التعليم الجامعي في كثير من البلاد العربية ميلاً واتساقاً مع المعايير الدولية ونظمها مع إحياء لتلك التي تتسم بالريادة والرسوخ والسمعة الرفيعة، لتحقيق أهدافها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع المحلي (المنبع، 2002).

وعليه فإن هذه الدراسة تسعى جاهدة لترسيخ مفاهيم جودة التعليم في مجال المناهج التعليمية المعتمدة والمقررات الدراسية من خلال توظيف عنصر الرقابة كأحد عناصر العملية الإدارية الفعالة، ومقارنة مخرجات العملية التعليمية مع ما تم اعتماده في الخطة الدراسية.

وسيتم التركيز في هذه الدراسة على طالبات السنة الرابعة تخصص بكالوريوس إدارة تقنية لقياس مدى مواكبة المهارات العملية التي تتمتع بها الطالبة الخريجة مع مقرر لها في المقررات التعليمية المعتمدة في الخطة الدراسية للتخصص.

## 1-2 أهمية الدراسة:

تبرز أهمية هذه الدراسة من أهمية موضوعها من الناحيتين النظرية والتطبيقية، فمن الناحية النظرية: تعد هذه الدراسة حسب علم الباحث من أولى الدراسات في المجتمع الفلسطيني التي تبحث في معايير جودة الخدمات التي تقدمها الجامعة باستخدام أسلوب الفجوة وهو المنحى الأحدث في عالم إدارة الجودة الشاملة ومن الناحية التطبيقية: إلقاء الضوء على مستوى هذه الخدمة التعليمية وإعادة النظر في بعض متغيرات أو عناصر الخدمة والتي قد تظهر النتائج وجود فجوة سالبة "بين الواقع والمخطط، وتعزيز وتدعيم تلك العناصر التي تظهر النتائج فيها وجود فجوة موجبة "بين الواقع والمخطط في البرامج الأكاديمية. وبذلك يمكن تحديد أهمية هذه الدراسة بالجوانب الآتية:

- تسعى الباحثة إلى توفير بوصلة أكاديمية بمؤشرات علمية تساعد إدارة الكلية على تحقيق أهدافها الإستراتيجية في مجال التعليم التقني.

- ### 3-1 مشكلة الدراسة:

#### 4-1 أهداف الدراسة:

- ### 1-5 أسئلة الدراسة:

- ### 6-1 فرضية الدراسة:

توجد فجوة في المهارات العملية للطالبات الخريجات، وبين الخطط المرسومة للبرنامج .

### 7-1 حدود الدراسة ومحدداتها:

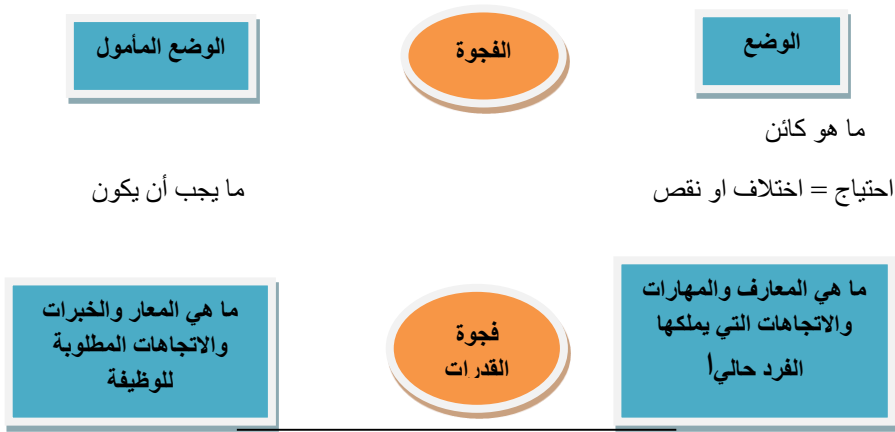
1. **الحدود الموضوعية:** تحدد نتائج هذه الدراسة بالأدوات والإجراءات المستخدمة لجمع البيانات وتحليلها.

2. **الحدود البشرية**: إقتصرت الدراسة على طالبات السنة الرابعة لبرنامج الإدارة التقنية في الكلية كونهن الفئة الأوفر حظاً في إستكمال متطلبات التخصص، والإلمام بالمهارات العملية المقررة.
  3. **الحدود المكانية**: إقتصرت الدراسة الحالية على كلية فلسطين التقنية رام الله للبنات .
  4. **الحدود الزمانية**: الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2014-2015.
- المحددات**: ارتفاع تكاليف الاختبارات الدولية -صعوبة توحيد الطالبات في اختبار واحد بسبب مشاكل تقنية في الكلية. تأخر الاستجابة من عينة الدارسة بسبب التشتت المكاني -عدم إمكانية استخدام المنهج التجريبي؛ لعدم توافر بيانات قبلية لمفردات العينة عند القبول في التخصص .

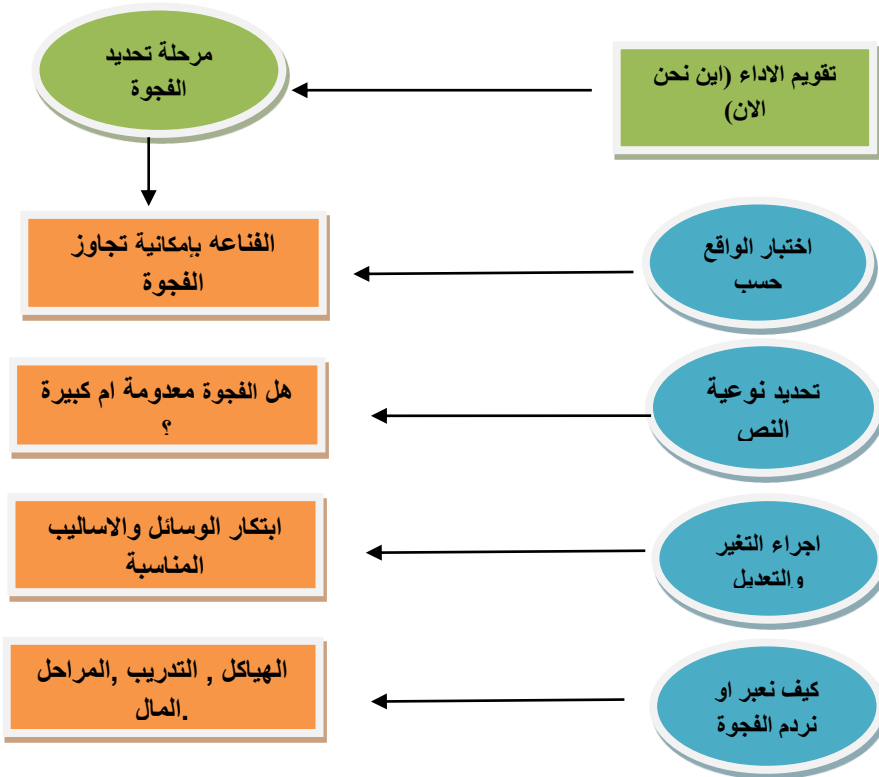
## ثانياً: الإطار النظري

**1-2 قياس جودة الخدمات التعليمية**: توجد هناك عدة نماذج أساسية لقياس جودة الخدمات المقدمة في المؤسسة التعليمية من داخل هذه المؤسسات ، بيدس( 2004 ) أهمها:

1. **رقابة جودة الخدمة ( Quality Control )**: هي نوع من أنواع الرقابة اللاحقة، و تعني التعرف على أية مظاهر للضعف يتم اكتشافها بعد استكمال العملية التعليمية، باستخدام الاختبارات والفحوص الخارجية والداخلية، و كتابة التقارير وإعداد الدراسات، وأخذ رأي أولياء الأمور. وتتم هذه العملية قبل وخلال العملية التعليمية.
2. **ضمان الجودة (Quality Assurance)**: وفيها تكون الجودة جزءاً لا يتجزأ من المنتجات أو المخرجات نفسها، وهنا يمكن تطبيق المواصفات ، والسعي لمنع حدوث أي خلل أو عيب، إلا أنه يصعب تطبيق هذا النموذج أو هذا المنطلق على العملية التعليمية؛ نظراً إلى أن تحقيق بعض الأهداف التعليمية لا يعتمد على المؤسسة التعليمية وحدها غالباً، وإنما هناك متغيرات وظروف كثيرة يمكن أن تتداخل تأثيراتها في العملية التعليمية.
3. **نظام إدارة الجودة ( Quality Management System QMS )**: إدارة ومراقبة العاملين في المؤسسة، ويهدف إلى تكامل العمل مع الآليات الضرورية للتأكد من الجودة في كل مرحلة من مراحل العملية التعليمية، ويعني ذلك القيام بالعمليات الآتية : التخطيط لعملية الإنتاج والرقابة- التحديد الواضح للنتائج، الاتفاق على الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق تلك النتائج ومراجعة النظام التعليمي باستمرار ومراقبته.



شكل رقم (2-1) تحليل الفجوة ----المصدر : دليل المدرب في تدريب المتدربين 2010



شكل رقم (2-2) تحليل الفجوة.....المصدر: أمجد غانم، مقدمة حول مبادئ التخطيط الإستراتيجي، 2006م

## 2-2 سمات فجوة التوقعات: أشار عبيد، وآخرون (2006) بأن فجوة التوقعات تتميز بعدد من السمات منها

- 1- إن فجوة التوقعات ضارة بالمهنة وبالمجتمع حيث إن وجودها يعنى قصور في عرض خدماتها ومسؤولياتها كمّاً ونوعاً مما يفقد ثقة طالبي الخدمات المهنية.
- 2- أنها دولية ونسبية لأن دول العالم تعاني منها بدون إستثناء ولكن بدرجات متفاوتة.
- 3- الفجوة غير ساكنة فهي ديناميكية بطبيعتها لأنها محددة بمتغيرين هما طلب أصحاب المصلحة في المشروع على خدمات ومسؤوليات المراجع، وعرض خدمات ومسؤوليات المراجع.
- 4- دائماً ما تعبر الفجوة عن فائض طلب أصحاب المصلحة في المشروع على خدمات ومسؤوليات المراجع.

### 1-2-2 أنواع الفجوات: تنقسم الفجوات إلى أربعة أنواع رئيسية:

1. الفجوة العامة أو العادية: (Common Gap) تسمى هذه الفجوة أيضاً فجوة المنطقة (Area Gap) وهي عادة لا تتشكل بسبب أحداث هامة طارئة أو غير عادية وفجائية
2. فجوة الانطلاقة: (Breakaway Gap) لاتقل هذه الفجوة بسهولة، ويمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً.
3. فجوة الاستمرارية: (Continuation Gap) تحدث هذه الفجوة في منتصف اتجاه قوي- وعادة ما تتبع مثل هذه الفجوة نمطاً من خلال تشكل قمم جديدة خلال الإتجاه الصاعد أو تشكل قيعان جديدة خلال الاتجاه الهابط. وهذه الإشارة هي التي تفرق بين الفجوات المنهكة وفجوات الاستمرارية.
4. فجوة الاستنزاف (الفجوة المنهكة) هي فجوة تحدث قريباً من نهاية إتجاه صاعد أو هابط. وهي في الكثير من الأحيان تكون الإشارة على نهاية الاتجاه، وتعتبر الفجوات الاستنزافية أو المنهكة من أسهل الفجوات التي يمكن التعامل معها. يتم ملئ مثل هذه الفجوة بسرعة ولاتستغرق وقتاً طويلاً.

### 4-2-2 الدراسات السابقة:

#### أولاً-الدراسات العربية :

- 1- دراسة (الجعبري محمد، 2011) تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة، وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى:

هدفت الدراسة إلى تحديد طرق الاختيار والتعيين التي يتم ممارستها، ومقابلتها مع القدرات والمهارات الإدارية المطلوبة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى، وتحديد سبل تطوير هذه الممارسات. وقد إستخدم فيها الباحث المنهج الوصفي، وقد أوصت الدراسة بتنقيف وتدريب مديري الإدارات المختلفة، ومنهم مديرو الموارد البشرية على استخدام الاختبارات المتعددة ( Battery tests) والتي تشتمل على اختبارات الذكاء والتحصيل والشخصية وغيرها، بالإضافة إلى اطلاعهم على طرق الإستقطاب المختلفة لكي يتمكنوا من جذب أكبر عدد وأفضل نوعية من المرشحين للوظائف. ويقترح الباحث في هذا الصدد أن تتولى كليات الإدارة في الجامعات الفلسطينية وبالتعاون مع جمعيات رجال الأعمال عقد سلسلة من الندوات والمحاضرات وعمل برامج متكاملة بهذا الصدد، كما يوصي الباحث باستثناء المؤسسات والشركات العائلية من دراسة ممارسات التوظيف واعتبار هذه الشركات حالة خاصة وبالتالي دراستها بشكل منفصل ومعمق لمعرفة واقع ممارسات التوظيف

3-دراسة زياد بركات (2010) الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس المفتوحة من وجهة نظر الدارسين فيها هدفت الدراسة للكشف عن الفجوة بين إدراكات الدارسين في جامعة القدس المفتوحة بطولكرم وتوقعاتهم لمستوى الخدمة التي تقدمها لهم الجامعة في المجالات المختلفة، تم اختيار عينة طبقية عشوائية من الدارسين بلغت (215) دارسا ودارسة، منهم (88 دارسة، 127 دارساً). وتم استخدم مقياس الفجوة (SERVQUAL) لقياس جودة الخدمة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فجوة موجبة غير دالة إحصائيا بين إدراكات الدارسين وتوقعاتهم للدرجة الكلية لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة، وهو مؤشر بسيط إرتفاع مستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة للدارسين، كما بينت النتائج وجود فرق موجب وغيردالة إحصائيا في المجالات : التعاطف الاجتماعي، والاستجابة والسلامة والأمن على الترتيب، بينما أظهر الدارسون فرقا سالباً ولكن دون مستوى الدلالة الإحصائية أيضا في المجالين : الجوانب المادية الملموسة، والإعتمادية على الترتيب . أما بخصوص عناصر الخدمة التي تقدمها الجامعة ، فقد بينت النتائج وجود فجوة موجبة ودالة إحصائيا في عناصر الخدمة الآتية: سرعة الجامعة في تقديم الخدمة ، والرغبة لدى الموظفين لمساعدة الدارسين ، وإتاحة الفرص للاحتفالات والرحلات والتعارف على الترتيب ، بينما أظهرت النتائج من جهة أخرى وجود فجوة سالبة ودالة إحصائيا بين ادراكات وتوقعات الدارسين في عناصر الخدمة الآتية:

توافر تجهيزات التقنيات الحديثة، وجاذبية التسهيلات والمرافق، وجاذبية المواد والتخصصات، والاستجابة الفورية للمشكلات، وتوفر وسائل التجهيزات الأمنية على الترتيب. وبينت النتائج كذلك، عدم وجود فروق دالة إحصائيا بين الفجوة في تقديرات الدارسين المدركة والمتوقعة لمستوى الخدمة التي تقدمها الجامعة تعزى لمتغيري الجنس والتخصص الدراسي



**2-5 التعليق على الدراسات السابقة :** استفادت الباحثة في عدة مجالات منها التأطير النظري لمجال الدراسة وتكوين مشكلة الدراسة وبنائها إضافة إلى تحديد الأهداف، وأسئلة الدراسة، وتقنيات تحليل الفجوة عملياً.

**2-6 ما يميز هذه الدراسة :** تعتقد الباحثة أن هذه الدراسة تعد نقلة نوعية في القياس الكمي لمدى جودة خدمة التعليم الجامعي العملي .

### 3 منهجية الدراسة

**1-3 منهج الدراسة:** استخدمت الباحثة منهج دراسة الحالة ، وذلك لمناسبته لمثل هذا النوع من الدراسات .

وقد تكون مجتمع الدراسة من طالبات بكالوريوس الإدارة التقنية السنة الأخيرة نظراً لتناسبهن مع أهداف الدراسة. حيث اعتمدت الباحثة مستوى السنة الرابعة كمجتمع دراسة ، وذلك لإنهائهن النسبي لمتطلبات التخصص ، كون الدراسة تجري ضمن الفصل الدراسي الثاني، وبالتالي حصولهن على حصة أوفر من المهارات العملية المقررة ، مقارنة بطالبات المستويات الثلاث الأدنى من نفس التخصص ، وقد بلغ عدد مجتمع الدراسة (14) طالبة حسب إحصاءات دائرة القبول والتسجيل في الكلية لشهر شباط 2014، وكان عدد الاستجابات الصالحة للتحليل الإحصائي 11 مفردة بنسبة استجابة بلغت 78.5%.

**2-3 أداة الدراسة :** لتحقيق أهداف الدراسة ، تم اعتماد بطارية اختبارات تطبيقية معتمدة ومحكمة كمقياس لمقارنة نتائج الاختبارات التطبيقية ، بغرض فحص المجموعات المهارية الآتية والمقررة لتخصص الإدارة التقنية (مجموعة المهارات الحاسوبية --مجموعة المهارات الإدارية و- مجموعة مهارات الاتصال -مجموعة المهارات الشخصية ) ولأغراض هذه الدراسة تم فحص مجموعتي المهارات الحاسوبية والمهارات الإدارية وقد استخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية التالية (النسب المئوية – التكرارات – المتوسطات الحسابية )

### 3-3 إجراءات تحليل الفجوة المهارية:

لتحقيق أهداف هذه الدراسة تم العمل على أربعة "محاور " مراحل رئيسية

**المحور الأول :** تم تحديد الحالة المثالية المعيارية التي تسعى الكلية الى تحقيقها ضمن الخطة الدراسية المقررة WHAT TO BE، وذلك بالرجوع إلى السجلات الرسمية والخطط الدراسية المقررة لتخصص الإدارة التقنية

**المحور الثاني :** تحديد الحالة الفعلية "الواقع المهاراتي " WHAT IS ، وفي هذه المرحلة تم تحديد المعايير القياسية لأغراض المقارنة بين الواقع والمخطط حيث لجأت الباحثة إلى تصميم بطارية اختبارات علمية محكمة " دولياً ومحلياً " بهدف اعتمادها كمعيار قياسي لمقارنة نتائج الاختبارات التجريبية لمفردات العينة، التي تكونت من (6) اختبارات خدم كل منها واحداً من المجموعات المهارية العملية المقررة لتخصص بكالوريوس الإدارة التقنية.

**المحور الثالث :** في هذه المرحلة تم قياس الفجوة بين المخطط والواقع، وذلك بتحويل درجات الأداء المحققة الى ما يعادلها بالنسبة المئوية لمقارنتها مع نسبة الأداء المنشودة، ولأغراض هذه الدراسة قامت الباحثة بمراجعة أدبية لدراسات تحليل الفجوة .

وقد تم اعتماد نسبة (80%) كنسبة أداء منشود إستناداً إلى دراسات عديدة في هذا المجال، منها دراسة تحليل الفجوة الواردة في تقرير نتائج تحليل رضا المتعاملين عن الهيئة الاتحادية للموارد البشرية في الإمارات العربية المتحدة لعام 2011م والذي يعتمد نسبة (80%) كنسبة أداء منشود، كما تم اعتماد مفتاح النتائج الخاص بالهيئة الاتحادية الإماراتية على النحو التالي -أنظر جدول رقم (3-1)

**جدول رقم (3-1)مفتاح نتائج الاختبارات التجريبية**

مفتاح النتائج			
مؤشر الاداء	80%	75%-80%	أقل من 75%
نوع الفجوة	لاتوجد فجوة اداء	فجوة متوسطة	فجوة كبيرة
نوع الأداء	جيد	مقبول	ضعيف
منطقة الأداء	ريادة وتميز	إسترخاء وخمول	خطر محقق
الإستراتيجية العامة للتحسين وسد الفجوة	-تعزيز وترسيخ الأداء -تكرار النجاح -تحفيز المنجزين	-تطوير الفعالية -تطوير الكفاءة -التدقيق الدوري	-التخلص من المسببات -التعلم من الاخطاء -الخروج من الخطر

**المحور الرابع:** تحديد آليات وسياسات سد الفجوة؛ للوصول ما أمكن إلى الوضع الأمثل .

**رابعاً: عرض النتائج ومناقشتها:**

**4-1 تحديد الحالة الفعلية "الواقع المهاري" في هذه المرحلة** قامت الباحثة بإخضاع مفردات العينة لطارية الاختبارات التجريبية لقياس "الأداء المهاري الفعلي" الذي تتمتع به مفردات العينة من خلال :

1- تحديد المهارة العملية المراد قياسها وفقاً لمجموعة المهارات المقررة للتخصص.

2- تحديد الاختبار المعياري المحدد لقياس المهارة العملية وتوصيفه.

3- تحديد القيمة الكمية القصوى لنتائج الاختبار.

- 4- قياس الأداء المتحقق لمفردات العينة وتحويلها الى نسبة مئوية .
- 5- تحديد نسبة إستجابة مفردات العينة.
- 6- تقسيم نتائج الاختبار إلى ثلاثة مستويات (عليا -وسطى – دنيا ) وإعتماد المستويين العالي والمتوسط .
- 7- إخضاع نتيجة كل اختبار إلى مستويين من التحليل هما.

#### جدول رقم (4-1) مستويات تحليل المهارات

تحليل الدقة والإتقان	التحليل الاستراتيجي
تحديد النسب العامة للدقة والإتقان لكل مهارة التي يتم من خلالها تحديد مستوى الاحتياج وتحديد مستوى التدريب اللازم لسد الفجوة (مستوى مبتدئ – متوسط – متقدم).	المقارنة مع مستوى الأداء المنشود وتحديد الفجوة الهدف: تحديد مدى خطورة الفجوة على خدمة التعليم الجامعي التقني على المدى الطويل.

#### جدول رقم (4-2) مستويات سلم الدقة والإتقان وأوزانها

الوزن	مستوى الدقة والإتقان	مستوى المعرفة المتوفرة
1	الإنعدام	معرفة الشخص بهذا الموضوع معدومة تماماً.
2	النقص	بعض المعرفة العامة لكنها غير كافية.
3	الكفاية	قدر مناسب من المعارف والمهارات للقيام بالمهام لكن الأداء غير فعال.
4	الدقة	المستوى المطلوب لتحقيق دقة وانتظام الأداء.
5	الإتقان	الجمع بين الدقة والسرعة في الأداء.

المصدر : دليل المدرب في تدريب المتدربين 2010



### جدول رقم (4-5) نتائج تحليل اختبار المهارات الحاسوبية ICDL

المستوى	العدد	النسبة المئوية
المستوى العالي (15-20)	3	27.27%
المستوى المتوسط (10-14)	3	27.27%
المستوى المتدني (1-9)	5	45.46%
المجموع	11	100%

### جدول رقم (4-6) إخضاع نتائج المهارات الحاسوبية لمستوى الأداء المنشود

المستوى المتحقق	المستوى المنشود	الفجوة	نوع الفجوة	نوع الاداء	منطقة الاداء	الاستراتيجية العامة للتحسين وسد الفجوة
54.5%	80%	25.5% (-)	فجوة كبيرة	ضعيف	خطر محقق	-التخلص من المسببات -التعلم من الاخطاء -الخروج من الخطر

أظهرت نتائج اختبار المهارات الحاسوبية وجود فجوة سالبة بلغت 25.5% بمستوى أداء ضعيف وخطر محقق على المستوى الإستراتيجي في مدى الجودة التعليمية، مما يستدعي إتباع إستراتيجيات التخلص من أسباب الضعف والخروج من الخطر. وعند تطبيق نتائج الإختبار على سلم الدقة والإتقان جاءت النتائج على النحو الآتي انظر جدول رقم (4-7).

### جدول رقم (4-7) نتائج إخضاع إختبار المهارات الحاسوبية لسلم الدقة والإتقان.

درجات السلم	الانعدام	النقص	الكفاية	الدقة	الإتقان	المجموع
المستوى	1	2	3	4	5	-
مستويات برامج التدريب	مستوى مبتدئ	متوسط	متقدم	لا حاجة	-	-
مستويات الاختبار	4-0	8-5	12-9	16-13	20-17	20
عدد الطالبات	0	3	5	3	0	11

جدول رقم (4-7) يظهر أن عينة الدراسة البالغة 11 مفردة أظهرت أن عدد 3 مفردات تميزت بنقص واضح في المهارات الحاسوبية بنسبة 27.27% كما أن عدد 8 مفردات أظهر مستوى ما بين الكفاية والدقة في المهارات الحاسوبية بنسبة 72.77% مما يستدعي تدعيم مناهج المهارات الحاسوبية ببرامج تدريبية متوسطة المستوى إلى متقدمة لسد الفجوة المهاراتية لدى الطالبات .

## ثانيا: مجموعة الإختبارات الإدارية:

تم اعتماد مجموعة من الاختبارات من بينها اختبار الـ GMAT وهو إختصار ( The Graduate Management Admissions Test ) الذي يهدف إلى تقويم مهارات الطلاب المُتقدمين لدراسة برامج الإدارة والأعمال للدراسات العليا. اختبار الـ ( GMAT ) هو اختبار مُعتمد ومعترف به دولياً للتقديم في الجامعات العالمية لدراسة الأعمال والإدارة وبرنامج ماجستير إدارة الأعمال ( MBA ) .. أنظر جدول رقم (4-8).

### جدول رقم (4-8) تحليل المستوى المهاري الفعلي لمجموعة المهارات الإدارية

المهارة العملية	الاختبار المعياري	القيمة القصوى لنتائج الاختبار	مستوى الاداء المتحقق	النسبة المئوية العامة	نسبة الاستجابة	المتوسط العام لاستجابة الاختبار
المهارات الإدارية	القدرات الادارية GMAT	100	62.54	%62.54	%78.5 14/11	11
	المنهج العلمي	50	22.72	% 45.44	%78.5 14/11	
	الخدمة المدنية	55	31.90	%58.00	%78.5 14/11	
	التحليل الكمي	25	10.45	%41.8	%78.5 14/11	
	ادارة المشاريع PMP	21	9	%42.8	%78.5 14/11	

يظهر جدول (4-8) استجابات مفردات العينة لبطارية اختبارات في مجال المهارات الإدارية ونسب استجابات العينة لها، حيث أظهرت النتائج تميز العينة في مجال القدرات الإدارية، تلاها مجال مناهج البحث العلمي، في حين حصل التحليل الكمي على النسبة الأضعف. وهي مؤشرات يجدر التركيز عليها لتعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة الضعف

### جدول رقم (4-9) إخضاع نتائج المهارات الإدارية لمستوى الأداء المنشود

المستوى المتحقق	المستوى المنشود	الفجوة	نوع الفجوة	نوع الأداء	منطقة الأداء	الإستراتيجية العامة للتحسين وسد الفجوة
81.8	%80	1.8 (+)	لا توجد فجوة اداء	جيد	ريادة وتميز	-تعزيز وترسيخ الاداء -تكرار النجاح -تحفيز المنجزين

أظهرت نتائج اختبار المهارات الإدارية وجود فجوة موجبة بلغت 1.8% بمستوى أداء جيد وموقع استراتيجي ريادي متميز مما يستدعي إتباع إستراتيجيات تعزيز الأداء للوصول إلى مرحلة تكرار النجاح .

و عند تطبيق نتائج الإختبار على سلم الدقة والإتقان جاءت النتائج على النحو الاتي -أنظر جدول رقم (4-11).

#### جدول رقم (4-11) نتائج إخضاع اختبار المهارات الإدارية لسلم الدقة والإتقان.

درجات السلم	الانعدام	النقص	الكفاية	الدقة	الإتقان	المجموع
المستوى	1	2	3	4	5	-
مستويات برامج التدريب	مستوى مبتدئ	متوسط	متقدم	لاحاجة	-	
مستويات الاختبار	20-0	40-20	60-40	80-60	100-80	100
عدد الطالبات	1	2	1	5	2	11
النسبة المئوية	9.1%	18.18%	9.1%	45.44%	18.18%	100%

يظهر جدول رقم (4-11) أن عينة الدراسة البالغة 11 مفردة أظهرت عدد 3 مفردات في مرحلة مابين إنعدام المهارة والنقص الواضح في مجال المهارات الادارية بنسبة بلغت 27.28 % . وأن مفردة واحدة أظهرت مستوى (الكفاية) بنسبة بلغت 9.1% في مجموعة المهارات الإدارية بنسبة بلغت 72.77%

وتظهر النتائج أن عدد 5 مفردات أظهرت مستوى ( الدقة) بنسبة بلغت 45.44% ، بينما أظهرت النتائج عدد مفردتين بمستوى (الإتقان) بنسبة بلغت 18.18%، مما يستدعي تدعيم مناهج المهارات الإدارية ببرامج تدريبية تركز على المستويات الثلاث؛ لسد الفجوة المهاراتية لدى الطالبات .

و عند تلخيص المجموعتين المهاريتين اظهرت النتائج مايلي – انظر جدول 4-12





## خامساً: النتائج والإستنتاجات والتوصيات

### 5-1: النتائج

أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

- 1- على المستوى الإستراتيجي لمجموعة المهارات الحاسوبية : أظهرت الدراسة وجود فجوة أداء كبيرة بين مفردات العينة ترواحت بين المتوسط والعالي بمستوى (أداء خطر) على المدى الطويل ، وعند إخضاعها لسلم الدقة والمهارات أظهرت الدراسة ضرورة تطوير برامج تدريبية في المهارات الحاسوبية بالمستويين (المتوسط والمتقدم) .
- 2- على المستوى الإستراتيجي لمجموعة المهارات الإدارية : أظهرت الدراسة عدم وجود فجوة مهارتية في مجال المهارات الإدارية ومجال المعرفة بالقوانين الإدارية مما يضع هاتين المهارتين بمنطقة (التميز والإبداع) على المدى الطويل إستراتيجياً. وعند إخضاعهما لسلم الدقة والإتقان ، أظهرت الدراسة ضرورة التركيز على المستويين (المتوسط والمتقدم) .
- 3- بينما أظهر التحليل الإستراتيجي وجود (فجوة أداء كبيرة) في مهارات التحليل الكمي وإدارة المشاريع ومنهجية البحث العلمي لدى مفردات العينة ،مما يضع هذه المهارات في (دائرة الخطر المحدق) على المدى الطويل إستراتيجياً، وعند إخضاعهم لسلم الدقة والإتقان، أظهرت الدراسة الحاجة إلى التركيز على المستويات التدريبية الثلاث (المبتدئة و المتوسطة والمتقدمة) .
- 4- خلصت الدراسة إلى قبول فرضية البحث بوجود فجوة مهارتية بين مستويات الطالبات العملية "الطالبات بكالوريوس الادارة التقنية – سنة رابعة "وبين الخطط المرسومة للبرنامج.

### 5-2: الاستنتاجات خلصت الدراسة إلى مجموعة من الإستنتاجات منها:

- 1- عدم وجود منهاج مقرر تفصيلي شامل بخطة زمنية واضحة ،مما أدى الى تباين المهارات لدى مفردات العينة .
- 2- عدم استشعار الطالبات لأهمية المهارات العملية ،نظراً لعدم وضوح بروتوكولات تنفيذ وتقييم الاختبارات .
- 3- الضعف العام لدى مفردات العينة في مجال البحث العلمي الذي يعد ركيزة التعليم العالي بصفة عامة والتقني بشكل خاص .

### 5-3: التوصيات

توصي الباحثة متخذي القرار في الكلية الحاجة الملحة لما يأتي :

- 1- إجراء إختبارات قبول للتخصص على الصعيدين التحريري والشفهي مما يرفع مستوى المنافسة في التخصص، ويوفر بدائل أفضل تتوافق مع المتطلبات الشخصية المطلوبة للتخصصات الادارية ،والتي تعتبر فيها الشخصية الإدارية والقيادية ميزة تنافسية حاسمة، مما يسهم بشكل مقنن في بناء صورة المؤسسة التعليمية كعلم واضح في مجال التعليم التقني .

- #### 4-5: دراسات مستقبلية توصي الباحثة بإجرائها :

- ## المراجع والمصادر

أولاً: المراجع العربية:

مصطفى، أحمد. برنامج إدارة الجودة الشاملة وتطبيقاتها في المجال التربوي . قطر المركز العربي للتدريب التربوي لدول الخليج. (2002).

المنيع، محمد عبد الله. متطلبات الارتقاء بمؤسسات التعليم العالي لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية : منظور مستقبلي . مقدمة للنودة الولية حول "الرؤى المستقبلية للاقتصاد السعودي حتى عام 1440 هـ، وزارة التخطيط، الرياض، السعودية. (2002).

العقيلي، عمر. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة. عمان: دار وائل (2001). ص32  
مذكور، علي أحمد. التعليم العالي في الوطن العربي الطريق إلى المستقبل. القاهرة: دار الفكر العربي. (2000) ص80.

نشوان، جميل: إدارة الجودة الشاملة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص107

## ثانياً: المراجع الأجنبية :

- Brown, F & Jacqueline, L. (2003). "A study in organzational change: The attitude of personal toward TQM implementation in state department of education". Dissertation Abstract International, A55(7), 1753 .
- Jiang, J & Others. (2002). "Measuring information system service quality: SERVQUAL from the other side". Available on line:business.clemson.edu/ISE/html/measuring\_information\_system\_s.html
- Lages, L & Fernandes, J. (2005). "The SERVQUAL scale: A multi – item instrument for measuring service personal values". *Journal of Business Research*, 58( 11), 1562-1572.
- Mohraman, A. (2003). Changing the organization through time. San Francisco: Bass Publishers.
- Kleen, B & Shell, W. (2001). "SERVQUAL- based measurement of student satisfaction with classroom instructional technologies". ERIC, ED474090.
- Sahney, S & Karunes, S. (2004). "A SERVQUAL and approach to total quality education: A student perspective". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53( 2) 143-166.
- Sangeeta, S & Banwet, S. (2004). "Measurement of internal service quality: Application of the SWEVQUAL battery to internal service quality". *Managing Service Quality*, 12 (5), 278-291.
- Sungchul, Y & Hyunsuk, S. (2004). "Ensuring IT consulting SERVQUAL and user satisfaction: A modified measurement tool". *Information Systems Frontiersm*, 6 (4), 341-351.
- Tan, K & Kek, S. (2004) "Service quality in higher education using an enhanced SERVQAL approach". *Quality in Higher Education*, 10 (1), 17-24
- Zachry, B & Kleen, B. (2003). "Measuring student satisfaction with instructional technology in accounting information systems classrooms". *Journal of Marketing*, 70(3), 31-46.

## الدوريات:

ابو ملوح، محمد. الجودة الشاملة والإصلاح التربوي. دورية – رؤى تربوية - العدد 10. مركز القطان للبحث والتطوير التربوي – 2008، ص11.

الناصر علاء، إدارة الجودة الشاملة – أنموذج في الإدارة الجامعية – مجلة الادارة والاقتصاد ، العدد الثمانون، 2010، ص43.

(الجعبري محمد ،) تحليل الفجوة بين المهارات الإدارية المطلوبة وممارسات التوظيف المتبعة في المؤسسات الفلسطينية الكبرى. مجلة جامعة الخليل للبحوث- المجلد 6، العدد 2، 2011.

بركات غانم، زياد أمين. " الفجوة بين الإدراكات والتوقعات لقياس جودة الخدمات التي تقدمها جامعة القدس... من وجهة نظر الدارسين فيها مجلة شبكة العلوم النفسية العربية، 6 (25-26 )، (2010)، 144-156. 37

دراسة برنامج "تعزيز التعليم والتدريب المهني والتقني.. قدرات الشباب الحياتية والمهارات التقنية في الضفة الغربية و القدس الشرقية" بعنوان تحليل الفجوة لخدمات التدريب المهني والتقني الحالي، والمهن والمهارات الحالية والمستقبلية البلد الضفة الغربية لمحافظة (الخليل، بيت لحم ، رام الله، اريحا، 2010-2011)

جابر، سامح دراسة السوق: تقييم مستوى المعارف والمهارات والاتجاهات للمتقدمين للوظائف الإدارية حديثي التخرج من حملة درجة البكالوريوس (2005).