

تاريخ الاستلام: (2021-07-12)، تاريخ القبول: (2021-11-25)

## أثر برنامج تدريبي مقترح قائم على النهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل - دراسة تطبيقية على عينة من خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة

بسام محمد أبو حشيش

جامعة الأقصى

### ملخص:

هدفت الدراسة الحالية التعرف على أثر برنامج تدريبي مقترح قائم على المنهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل لدى خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، واستخدمت الدراسة كلاً من المنهج الوصفي التحليلي بأسلوب المسح الجزئي، والمنهج التجريبي. وقد طبق الباحث البرنامج على عدد (25) خريج/ة من الجامعات الفلسطينية اختبروا بطريق الصدفة من الذين يترددون على مكتب عمادة التنمية الاجتماعية والتعليم المستمر في جامعة الأقصى على فترة أسبوعين. وكانوا جميعاً خريجي شعب التربية وكلية الإدارة والتمويل. وكان من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة قبل وبعد البرنامج التدريبي، وهي قيم ذات دلالة كبيرة جداً، كما أشارت الدراسة إلى أن حجم تأثير استخدام البرنامج التدريبي القائم على النهج التحويلي في تنمية جميع المهارات الناعمة المحددة حصل على معدل (6.560) وهي كبيرة جداً وفقاً لمعامل كوهن. وقد أوصت الدراسة بضرورة اعتماد فلسفة أو نهج التدريب التحويلي في الجامعات. كذلك إنشاء مركز تدريب تحويلي في كل جامعة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب التحويلي - المهارات الناعمة - سوق العمل.

### The impact of a proposed training program based on the transformational approach in enhancing soft skills appropriate for the labor market - An applied study on a sample of Palestinian university graduates in Gaza governorates

#### Abstract:

The current study aimed to identify the impact of a proposed training program based on the transformational approach in enhancing the soft skills appropriate for the labor market among graduates of Palestinian universities in the governorates of Gaza. The study used both the descriptive analytical approach, and the experimental approach. The researcher applied the program to a number of (25) graduates from Palestinian universities who were chosen by chance from those who frequent the office of the Deanship of Social Development and Continuing Education at Al-Aqsa University over a period of two weeks. They were all graduates of the Education Division and the College of Management and Finance. One of the results of the study was that there were statistically significant differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) between the average scores of graduates in the soft skills questionnaire before and after the training program, which are very significant values. The study also indicated that the size of the effect of using the training program based on the transformational approach in the development of all specific soft skills he received a high score (6.560). The study recommended the necessity of adopting the transformational training philosophy or approach in universities. As well as the establishment of a transformational training center in each university.

**Keywords:** Transformational training, soft skills, labor market.

## مقدمة

يتميز خريجو الجامعات- بوصفهم شباب- بطاقات هائلة تبحث عن طريق لها للتفرغ والاستثمار، وتحويل هذه الطاقات الى إنتاج حقيقي يساهم في دفع معدلات التنمية بكافة أشكالها. وعلى الرغم من ذلك نجد أن نسبة ليست بالقليلة منهم يعانون من البطالة والفقر بشكل يهدد الأمن الاجتماعي. وقد أشارت بعض الدراسات التي تناولت التعليم العالي في الوطن العربي على وجود معضلة أو أكثر تتحصر في عدم ارتقاء أدائه إلى المستوى الذي يحقق الأهداف المجتمعية المنوطة به، لا سيما في إعداد وتأهيل كوادر بشرية تمتلك مهارات وخبرات تتلاءم مع متطلبات سوق العمل في عالم يتصف بالتغيير والتطور المتسارع، مثل دراسة Sabban (2013)، ودراسة Moazeb (2012)، ودراسة Al-Otaibi (2010)، ودراسة Saied (2009)، ودراسة Younis (2002).

فلسطينياً، لا يختلف واقع التعليم العالي عن الحالة العربية، إذ تشير الدراسات الفلسطينية التي تناولت التعليم العالي ومدى ملاءمته لسوق العمل إلى عدم قدرة هذا التعليم على تلبية احتياجات المجتمع الفلسطيني، فضلاً عن تأكيد المعطيات الميدانية التي تشير إلى وجود حالة من عدم التوافق بين مهارات الخريجين واحتياجات سوق العمل الفلسطيني. ومن هذه الدراسات دراسة Al-Dalo (2016)، ودراسة Al-Zoor (2009)، ودراسة KHader (2006)، ودراسة Arman & Natour (2002).

وبهذا المعنى يمكن اعتبار الأعداد الهائلة من الخريجين العاطلين عن العمل من المؤشرات القوية التي من خلالها نستدل على عجز جامعاتنا الفلسطينية عن تزويد سوق العمل بكفاءات ومهارات مطلوبة ومناسبة، حيث يتم سنوياً تخريج أعداداً كبيرة من الطلبة في تخصصات يتدنى الطلب عليها في سوق العمل، الأمر الذي يتطلب إعادة تقييم سياسة التعليم العالي باتجاه تضيق الفجوة القائمة بين العرض والطلب. فوفقاً للجهاز المركزي للإحصاء الفلسطيني (2017) بلغ معدل البطالة بين الخريجين الشباب 53%، ليسجل الخريجون في تخصص العلوم الطبيعية أعلى معدل بطالة، إذ بلغ 70%، بينما سجل الخريجون في تخصص الصحة أدنى معدل بطالة، إذ بلغ 32%.

إن ما سبق يحتم على الجامعات أن تعمل على تبني إجراءات تصحيحية لخطط ومسارات برامجها التعليمية لتحقيق الأداء المطلوب، وتتعامل بأفكار وممارسات جديدة، وأن يكون لها الاستعداد للمشاركة في حركة المجتمع من موقع الفعل وليس رد الفعل. فاللجوء إلى آليات لعلاج مشكلة بطالة الخريجين يبقى خياراً استراتيجياً وفعالاً لا بد من انتهائه، ومن ضمن هذه الآليات يأتي نهج وفلسفة التدريب التحويلي وهو "عملية إكساب مهارات ومعارف وسلوكيات للعمال سواء كانوا على رأس عملهم أو متعطلين عنه، وذلك لتأهيلهم للانتقال (التحول) من عمل يتقنون مهامه إلى عمل جديد إما في المهارة نفسها- وهنا يصبح التحول تحويل عمل- أو في مهارة مهنية أخرى وهنا يصبح التحول تحويل مهني (32: بدت. Arab Labor Organization)، كما أكدت منظمة العمل الدولية أن التعليم والتدريب والتعلم المتواصل أمور أساسية ولكنها لا تكفي بذاتها لضمان تنمية اقتصادية واجتماعية مستدامة، وينبغي بالتالي أن تكون متسقة وأن تشكل جزءاً لا يتجزأ من السياسات والبرامج الاقتصادية والاجتماعية وسياسات وبرامج سوق العمل الشاملة (International Labor Office.2004:3)

## مشكلة الدراسة:

في ضوء ازدياد نسبة خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وفقاً للمؤشرات سابقة الذكر، فإن الأمر الذي يحتم على الجامعات أن تعمل عليه هو إيجاد آليات لإعادة تأهيل الطلبة الخريجين عبر تقديم برامج تدريبية يتم من خلالها إكسابهم المهارات والخبرات اللازمة والمناسبة لسوق العمل في محافظات غزة، ومن هنا جاءت فكرة الدراسة الحالية لتساهم في سد الفجوة بين الخريجين ومتطلبات سوق العمل من خلال استخدام التدريب التحويلي كنهج لهذا الإسهام. وتأسيساً على ذلك، فإن مشكلة الدراسة الحالية تتبلور في الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما أثر برنامج تدريبي مقترح قائم على النهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل لدى خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟  
الأسئلة الفرعية للدراسة

1. ما الأطر النظرية والمفاهيمية لنهج التدريب التحويلي؟
  2. ما المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل والواجب توفرها في خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟
  3. هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة قبل وبعد البرنامج التدريبي؟
  4. ما حجم أثر استخدام البرنامج التدريبي القائم على النهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل لدى خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟
- أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تحديد الأطر النظرية والمفاهيمية لنهج التدريب التحويلي.
2. الكشف عن المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل والواجب توفرها في خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.
3. التحقق من وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة قبل وبعد البرنامج التدريبي.
4. الكشف عن حجم أثر استخدام البرنامج التدريبي القائم على النهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل لدى خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

- طبيعة الموضوع وهو التدريب التحويلي، بما يحظى من اهتمام بالغ على المستوى الدولي والإقليمي، وكونه مدخل يستند إلى فلسفة تطويرية جديدة تتناسب مع متغيرات القرن الحادي والعشرين.
- قد تساهم هذه الدراسة من خلال ما تقدمه من مقترحات في علاج معضلة تزايد خريجي الجامعات وعدم ملاءمة تخصصاتهم مع احتياجات سوق العمل.
- قد تقيد هذه الدراسة صانعي القرار التعليمي وإدارات الجامعات في اتخاذ خطوات نحو تطوير التخصصات بما يتلائم مع وظائف سوق العمل المتجددة والمتطورة.
- قد تقيد هذه الدراسة الباحثين وطلبة الدراسات العليا في تناول إشكالية بطالة خريجي الجامعات بالبحث عن حلول لهذه المشاكل عبر بحوثهم ودراساتهم.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على منهجين علميين أساسيين هما:

- المنهج الوصفي التحليلي النظري نظراً لمناسبته لموضوع الدراسة، إذ يتطلب الجانب النظري تحليل الوثائق والدراسات ذات العلاقة بمحاور الدراسة الأساسية للوصول إلى نتائج ومقترحات مهمة.
- المنهج شبه التجريبي من خلال إعداد برنامج تدريبي قائم على النهج التحويلي وتطبيقه على عينة تجريبية من خريجي الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة.

**حدود الدراسة**

تم تقييد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- حد الموضوع: تقتصر الدراسة على موضوع التدريب التحويلي على بعض المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل الفلسطيني.
- الحد المؤسسي: تم تطبيق الدراسة على جامعات محافظات غزة.
- الحد الزمني: تم إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام 2021/2020م.
- الحد البشري: تم تطبيق الدراسة على عينة من خريجي الجامعات العاطلين عن العمل.

**مصطلحات الدراسة:**• **التدريب التحويلي:**

يقصد الباحث بالتدريب التحويلي في هذه الدراسة أنه "التدريب الذي يُكسب خريجي الجامعات العاطلين عن العمل معارف ومهارات في مهارة أو تخصص آخر إضافي، بحيث يكون مرتبطاً أساساً بتخصصه، ويستهدف هذا التدريب زيادة قابلية المتدربين للحصول على فرص عمل".

• **البرنامج التدريبي**

يقصد به الباحث أنه مجموعة من النشاطات التدريبية والطرائق المنظمة تنظيماً منطقياً، بحيث تؤدي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة، في غضون فترة زمنية محددة.

• **المواءمة:**

يقصد الباحث بالمواءمة في هذه الدراسة أنها "تحقيق التوافق بين مخرجات التدريب التحويلي وبين متطلبات سوق العمل".

• **متطلبات سوق العمل**

يقصد بها الباحث "مجموعة المهارات والخبرات والقدرات المرغوبة والتي يجب أن يمتلكها الخريجون لشغل الوظائف اللازمة لسوق العمل".

• **المهارات الناعمة**

يُعرفها الباحث أنها مجموعة من القدرات الشخصية التي يُؤمل أن يكتسبها خريجو الجامعات العاطلين عن العمل، بهدف مساعدتهم على الانخراط في سوق العمل؛ ممثلة بمهارات الاتصال والتواصل وإدارة الوقت ومهارة القيادة والعمل ضمن فريق والتفاوض ومهارة التخطيط.

**الإطار النظري والدراسات السابقة:****أولاً: الإطار النظري****الإطار المفاهيمي للتدريب التحويلي**• **طبيعة التدريب التحويلي ومعناه:**

التدريب التحويلي تدريب متجدد غير تقليدي يتبنى برامج متطورة في أهدافها ومضامينها وطرائق واستراتيجيات التعلم والتدريب التي تتبعها. يستمد التدريب التحويلي طبيعته من طبيعة العصر الذي عليه أن يتعامل معه، فكل عصر يصنع نظامه التربوي بصبغته ويعكس عليه طبيعته والعصر الحالي هو عصر التغير النوعي والسريع والمفاجئ أحياناً، استجابة لهذا التغير ظهر مفهوم التدريب التحويلي، الذي تقوم طبيعته على المرونة والتكيف وتحقيق المواءمة، والتبادل الدينامي مع المحيط الحيوي والاجتماعي بما يضمن التفاعل المستمر والبناء (Uthaymeen,2011:428) وفيما يتعلق بمعنى التدريب التحويلي فقد ذكرت Uthaymeen (2011، 425) عدة تعريفات للتدريب التحويلي، منها أن التدريب التحويلي هو "التدريب الذي يساعد الأفراد في التلاؤم مع الظروف والتغيرات، كما تعرف BIMC (1998، 34) التدريب التحويلي بأنه

"التدريب الذي يساعد الفرد على تحويل رؤياه وقيمة وقدراته، أو توسيع نطاقه ليكون أداء عمله على مستوى يفوق مستوى الأداء في الماضي". كما ذكرت بأن التدريب التحويلي هو "التدريب الذي يكسب المتدرب معارف ومهارات في مهارة أو تخصص آخر إضافي وهو مرتبط أساساً بتخصصه، بما يمكنه من أداء وممارسة أعباء التخصص الجديد".

كما يعتبر التدريب التحويلي مؤثراً هاماً في تنمية الموارد البشرية، ويمكن التعبير عنه اقتصادياً بأنه نمو رأس المال البشري والاستثمار فيه والاستفادة منه بكفاءة في التنمية الشاملة. كما يعبر عنه اجتماعياً بأنه مساعدة الخريجين لكي يساعدوا أنفسهم. كما يقصد بالتدريب التحويلي بأنه "إعادة تحويل فئة مؤهلة مسبقاً لوظائف لا يوجد عليها طلب في المؤسسة أو سوق العمل الحالي لتصبح قادرة على ممارسة مهنة أخرى تتطلبها المؤسسة أو سوق العمل. فهو التدريب الذي يكسب المتدرب معارف ومهارات في مهارة أو تخصص آخر يمكنه من أداء وممارسة أعباء التخصص الجديد. وعلى ذلك يمكن تعريف التدريب التحويلي بأنه "عملية منظمة، محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها العمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها" (Hijazi,2012:205-206). وفيما يتعلق بالخريجين فقد أشارت Hijazi (2012: 205) إلى أن التدريب التحويلي هو "إخضاع الخريجين الجدد لدورات تدريبية متخصصة تتولى تحويل تخصصاتهم الأولى إلى تخصصات تتناسب مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل.

#### • فلسفة التدريب التحويلي

يعتبر التدريب وإعادة التدريب من أهم الموضوعات المطروحة على رأس كافة الأولويات في كثير من بلدان العالم؛ لما لها من ارتباط مباشر ومنتامي مع القدرة التكنولوجية، وقد ظهرت مجموعة من العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بإعادة التدريب باعتباره الوسيلة المناسبة لتنمية المهارات، أو إضافة مهارات جديدة لهذه الفئات من الشباب والخريجين والعمالة الزائدة لتتناسب مع فرص العمل المتاحة وتكون قادرة على استيعاب التطورات السريعة والتكنولوجيات المتطورة، من أجل التخفيف من آثار مشكلة البطالة على المجتمعات. وأن هذه العوامل ترتبط ببعض السياسات التي فرضت على الدول التي يعاني اقتصادها من الأزمات والتدهور ومنها خصخصة القطاع العام. ويمكن القول إن سياسات إعادة الهيكيلية والإصلاح الاقتصادي فرضت على من يقوم بتنفيذها حتمية الاهتمام بمنظومة التدريب وإعادة التدريب ومنها: (Abd Aljalil, 2014:686-688)

1. إعادة تدريب وتأهيل عمالة فقدت وظائفها وأعمالها نتيجة للتطور السريع والمتلاحق لنوعية المهن والوظائف، فمع تطور الصناعة تعاد هيكلية قوة العمل حيث يحل المهنيون والتكنولوجيون محل العمالة اليدوية، ويتدخل الإنسان الآلي ليحل محل كثير من العمال، وذلك بسبب ما يترتب على الأساليب الإنتاجية من تضييق في خطوات العمل وتبسيطها لها.
2. إن مرحلة التطور المستمر التي تمر بها الثورة التكنولوجية تدفع مزيداً من العمالة إلى مزاوله مهن جديدة، وهي تتطلب قدرة عالية على الابتكار ويترتب على ذلك إعادة النظر في مناهج التدريب وإعادة التدريب.
3. ركزت سياسات التعليم على زيادة كم الخريجين، بغض النظر عن الكيف، أي اهتمت السياسة بالكم على حساب الكيف، وقد أدى نقص اهتمامها بالكيف إلى حالة من عدم التوافق بين المهارات والمعارف المكتسبة من جهة، وما تتطلبه حاجة العمل والمهنة من جهة أخرى خاصة في إطار المنافسة العالمية المتزايدة على الإنتاج كماً وكيفاً.
4. أدت برامج إعادة الهيكيلية الاقتصادية واتباع سياسات المعاش المبكر إلى وجود عمالة زائدة في سوق العمل، وقد تكون عمالة ماهرة منتجة صغيرة السن أغراها المعاش المبكر، الأمر الذي قد يؤدي إلى خلل في الهياكل المهنية لهذه الشركات ويؤثر سلباً على الإنتاجية.
5. إن تحقيق التشغيل الكامل المنتج هو أهم وسيلة لزيادة الإنتاج وزيادة مستوى معيشة الأفراد، وهو بالتالي هدف أساسي تسعى لتحقيقه خطط وسياسات وجهود التنمية الاقتصادية والاجتماعية في أي مجتمع، وذلك بالسعي لتحقيق التوازن بين العرض والطلب على القوى العاملة.

6. يعتبر الاستخدام الذاتي أحد الخيارات الممكنة في الاستراتيجيات التي تتبعها عدد من الدول لخلق فرص عمل جديدة، وهو يصلح أن يكون أحد البدائل الناجحة التي تقدم للمتعطلين عن العمل أو العمالة المستغنى عنها.

#### • أهداف التدريب التحويلي وغاياته:

حدد Spencer (2000: 165) غايات يسعى لتحقيقها النظام المستمر لإعادة التدريب، هي:

1. إعادة توزيع العاملين الذين يفقدون وظائفهم.
2. الإصلاحات الخاصة بتحسين مستوى الرفاهية واستيعاب الطبقات الاجتماعية الدنيا في الوظائف والأوضاع الاقتصادية الجديدة.
3. الاستمرار في الارتقاء بالاقتصاد القومي إلى الوضع الأمثل من خلال توفير التحليل والتصنيف الفوري لاحتياجات التدريب لتأهيل العاملين لشغل الوظائف الجديدة وخفض فترات البطالة والحد من عدم استغلال الطاقات والعقول البشرية المعطلة.
4. مساعدة جميع المواطنين على تحقيق تطلعاتهم وإمكانياتهم الاقتصادية والشخصية ومساعدة العاملين الذين سيتأثرون سلباً نتيجة للهندرة على تجاوز تلك الآثار.

بينما ذكرت BIMC (1997: 4) بعض الأهداف الإستراتيجية للدول العربية في سعيها وراء الأخذ بالتدريب التحويلي

وهي: (Alqthmi, 2007: 66)

1. تحويل العمالة غير الماهرة إلى عمالة ماهرة.
2. تحويل العمالة المكتتبية إلى عمالة فنية.
3. تحويل العمالة اليدوية إلى عمالة آلية.
4. تحويل العمالة الأجنبية الوافدة إلى عمالة وطنية.
5. استبدال الإدارة الأجنبية بإدارة وطنية.
6. إضافة بعض المهارات أو الوظائف إلى فئة أو شريحة من الشرائح الوظيفية (مثل قيام المرأة ببعض أعمال الشرطة أو الجوازات أو المصارف الإسلامية في قطاع السيدات).

#### • أهمية التدريب التحويلي:

في ظل المتغيرات الاقتصادية وعولمة التجارة، وما يتوقع من نتائج ذات تأثير مباشر أو غير مباشر في هياكل قوة العمل واحتياجات أسواق العمل، وخاصة في الدول التي كانت تتبنى نهج الاقتصاد الموجه، تبرز ضرورة الوعي بأهمية برامج إعادة التدريب، وبرامج التدريب التحويلي، لمواجهة الخلل والاختناقات من حيث فائض العمالة في مهارات مهنية تضاعف سوقها ونقص العمالة في مهارات مهنية قد يتنامى سوقها. ويعد التدريب التحويلي من المتطلبات الأساسية المكتملة لخدمات التوجيه والإرشاد المهني للباحثين عن عمل بهدف تعريفهم بغرض التدريب للالتحاق فيها لاكتساب مهارات تمكنهم من تلبية متطلبات فرص عمل قائمة أو مستقبلية. (منظمة العمل العربية، بد. ت، 32).

وأشار Kurdi (2010) إلى أن أهمية التدريب التحويلي تكمن في النواحي التالية:

1. أنها تساهم في توجيه فائض من العمالة وتأهيلهم للعمل في التخصصات التي تواجه عجزاً.
2. أنها تمكن في تحقيق الاستغلال الأمثل للطاقات الكامنة وغير المستغلة داخل المؤسسات التعليمية وتحويلها إلى طاقات فعالة في اتجاه زيادة الإنتاجية والجودة داخلها.
3. زيادة الولاء المؤسسي والحفاظ على البعد الاجتماعي للأفراد عن طريق توفير فرص عمل بديلة توفر لهم دخلاً مناسباً ليحيا الفرد حياة كريمة.

4. يساهم التدريب التحويلي مساهمة بارزة في تعزيز مصالح الدولة من خلال المنظومة التعليمية خاصة فيما يتعلق بناتج التعليم وارتباطه بالاحتياجات الفعلية لسوق العمل من حيث أعداد الخريجين تارة وتخصصاهم وكفاءتهم تارة أخرى.
5. يساهم التدريب التحويلي مساهمة بارزة في تعزيز مصالح الدولة والمؤسسات التعليمية على حد سواء وذلك بتقليل معدلات البطالة المقنعة وإعادة توجيه الأفراد الى مسارات وظيفية لتستطيع هذه الموارد البشرية إطلاق طاقتها البدنية والذهنية الكامنة نحو تحقيق معدلات إنتاجية ذات جودة مناسبة تساهم في تعزيز النمو الاجتماعي والاقتصادي للدولة.

#### • مبررات التدريب التحويلي

أشارت Al-Qazzaz & Ismail (2017;562-563) إلى مجموعة من المبررات للتدريب التحويلي وهي:

1. البطالة، حيث أن ارتفاع معدل البطالة وقلة الوظائف المتاحة يعد من المبررات الأساسية للاهتمام بالتدريب التحويلي.
2. محدودية التعاون بين المشغلين ومؤسسات التعليم العالي، كذلك ندرة الوسائل المساعدة لإيجاد فرص عمل، وقلة الخبرة المسبقة عن العمل وهو ما أثبتته العديد من الدراسات التي تناولت واقع خريجي قطاع غزة عامة وواقع المهندسين خاصة.
3. التطور في طبيعة الوظائف والمهن، حيث يواجه المشغلون تحديات في توظيف خريج جديد، والتي تتمثل في عدم الرضا عن مهارات الخريج الجديد، والفجوة بين الدراسات النظرية والتطبيق العملي، وكذلك الحاجة لتدريب الخريج الجديد.

#### • ضوابط نجاح إستراتيجية التدريب التحويلي.

ذكر Kurdi (2010) إلى أن ضوابط نجاح إستراتيجية التدريب التحويلي هي:

1. أن يتم تصميم برامج التدريب التحويلي بعناية وتحديد الوسائل لتمويله وتوفير احتياجاته الفعلية.
2. الربط بين نواتج هذه البرامج واحتياجات المنظومة التعليمية الفعلية.
3. التكامل بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والمنظومة التعليمية في إطار تعاون وثيق بين المؤسسة التعليمية وكافة المؤسسات التي يمكن التنسيق فيما بينها لتصميم هذه البرامج وتنفيذها في إطار إعداد الموارد البشرية المحلية لمواجهة احتياجات العملية التعليمية منها وتوجيهها في إطار صحيح نحو الإنتاجية التعليمية الفعالية من خلال تطوير مهاراتها وكفاءتها طبقاً للمعايير الدولية لجودة الأداء وما يستلزم ذلك من إصدار شهادات اجتياز هذه البرامج التدريبية بنجاح والقدرة على مزاوله مهنة التدريس.
4. رصد كافة المستجدات والتطورات التي قد تطرأ على العملية التعليمية من تغييرات جوهرية في عالمها المستقبل وما يستتبع ذلك من خلق وظائف من نوع غير مسبوق في المحتوى المهاري وطبيعة العمل ومواقعه.
5. التحديد في بنود عقود العمل بحيث تكون البنود الحاكمة هي للمهارة والخبرة المهنية والجودة فقط.

#### • الأسس العامة لتصميم برامج التدريب التحويلي:

أشارت El-Shennawy & Hosni (2007:546) إلى مجموعة من الأسس العامة التي تحكم تصميم برامج

التدريب التحويلي، منها:

1. **الارتباط بالتنمية:** حيث يجب مراعاة ارتباط البرنامج بشكل مباشر بمشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال الأولويات التي يقرها المجتمع في خطته التنموية، مع مراعاة وضع قواعد لاختيار المتدربين وتصنيفهم، وتحديد الفئة العمرية المناسبة لنوعية ومهارة التدريب.
2. **الارتباط بسوق:** حيث يجب مراعاة احتياجات سوق العمل من العمالة المدربة في المهارات الإنتاجية أو الخدمة المختلفة، ومنها يتحدد نوع البرامج التدريبية المطلوبة والمحتوى الفكري والمهاري المطلوب.

3. الربط بين برامج التدريب ونوع العمل وطبيعته ومشكلاته: حيث يجب أن ترتبط برامج التدريب بالعمل وأنشطته ومتطلباته، مثل ضرورة أن يرتبط البرنامج بمشكلات تكيف المتدرب مع طبيعة العمل الجديد وتقبله من حيث الألفة ومن حيث مناسبة لمهاراته وقدراته.

4. تنوع برامج التدريب: حيث تتنوع البرامج، طبقاً لاحتياجات سوق العمل، من حيث المواد التعليمية والوسائل المستخدمة في التدريب، وطبقاً للفئة العمرية والحالة البدنية للمتدرب.

#### \* واقع مهارات الخريجين في ظل غياب مدخل التدريب التحويلي

تعود الجذور التاريخية لنظام التعليم العالي في فلسطين إلى سنوات الأربعينيات عندما بدأ عدد كبير نسبياً من الطلبة يلتحقون بمؤسسات التعليم العالي في الخارج حيث لم يكن هناك أية مؤسسات داخل فلسطين. وقد كان التوجه الرئيس للطلبة عندئذ هو للجامعات المصرية والأمريكية والبريطانية، ونظراً للاوضاع الاقتصادية والاجتماعية الصعبة، فقد اقتصرت الدراسة العليا إلى حد بعيد على أبناء العائلات الميسورة ذات المكانة الاجتماعية والسياسية. (Abu, 2005:29) (Hashish)

حالياً، يتم تلقي التعليم العالي من خلال ثلاث أنواع لمؤسسات التعليم العالي وهي الجامعات والكليات الجامعية وكليات المجتمع المتوسطة. ففي محافظات غزة يتلقى الطلبة تعليمهم من خلال (28) مؤسسة للتعليم العالي، هي على النحو التالي: (8) جامعات، و(10) كليات جامعية، و(8) كليات متوسطة، بالإضافة إلى مؤسستين بولتكنيك. (The Ministry of Education, 2018:46)

وقد بلغ عدد الطلبة المسجلين في هذه المؤسسات (85660) طالبا/ة، بواقع (38312) طالبا، و (47348) طالبة، موزعين حسب الدرجة العلمية على النحو التالي: (3.4%) دراسات عليا، و(0.4%) تأهيل تربوي، و(78.1%) بكالوريوس، و(16%) دبلوم متوسط، و(0.6%) دبلوم مهني، و(1.5%) سنة تحضيرية. (The Ministry of Education, 2018:46)

أما فيما يتعلق بأعداد الخريجين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة، فقد أشار مركز الميزان لحقوق الإنسان (2018، 17) وجود عدد يقدر بحوالي (21508) خريج/ة، بواقع (11601) خريج، و(9907) خريجة، النسبة الأكبر منهم عاطلين عن العمل، (Palestinian Central Bureau of Statistics, 2017-A).

وجدير بنا في هذا السياق الإشارة إلى ما تحدث عنه Abbas (2004، 19-22) من أسباب مشكلة بطالة خريجي الجامعات والتي كان أهمها: ندرة الموارد الاقتصادية والتي أدت إلى عدم وجود فرص وظيفية للعاطلين من الخريجين، وعجز سوق العمل عن استيعاب الخريجين فهناك أعداد هائلة من الخريجين الحاصلين على مؤهلات مختلفة. بالإضافة إلى أن وجود خلل هيكلي في علاقة أنظمة التعليم وسوق العمل يعد من الأسباب المهمة في ارتفاع نسبة البطالة لدى الخريجين، حيث "يؤدي إلى عدم التوافق بين المهارات والكفاءات التي تخرج من أنظمة التعليم والمهارات والكفاءات المطلوبة في سوق العمل، كما يدل ارتفاع المعدل على أن سياسات التنمية والنمو الاقتصادي تتحيز لغير المتعلمين. وأن عدد الوظائف المهنية المتاحة أمام طوابير الخريجين قليلة، ورغم ذلك فإن الشباب وأسرتهم يستثمرون في التعليم- كما أشرنا- من أجل العائد الاقتصادي والاجتماعي، فقد يرجع ذلك إلى حقيقة الأشخاص المتعلمين تعليماً عالياً الذين يكونون حريصين على جني فوائد من المال والوقت المستثمر في التعليم، وأنهم على استعداد لانفاق المزيد من الوقت في البحث عن الوظيفة المناسبة التي تحقق لهم مكاسب مادية أعلى. وهناك دلائل واضحة، على أن الشباب ذوي المستويات الأعلى من التعليم لديهم فرصة أفضل لتحقيق عمالة ذات نوعية أفضل، كما أن الشباب الحاصلين على تعليم عالٍ لديهم فرصة أكبر من الشباب ذوي التعليم الأقل في العثور على وظيفة مستقرة" (Palestinian Central Bureau of Statistics, 2014).

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نخلص إلى أن واقع مهارات الخريجين غير ملائمة لاحتياجات سوق العمل مما أدى إلى ارتفاع نسبتهم الأمر الذي خلق مشكلة بين صفوف خريجي الجامعات تسبب لهم مشكلات عدة، وقد يتعرض بعضهم لعدم التكيف النفسي، ويشعرون بعدم السعادة والرضا والعجز، وهي تعبير عن سوء العلاقات الاجتماعية، كوجه آخر لسوء توزيع العمل الاجتماعي، ويؤدي ذلك إلى القهر والحرمان الذي يشكل آفات اقتصادية واجتماعية ونفسية معا. (Ekka,2015:299-334) وهذا يتطلب اللجوء إلى حلول يمكن أن تسهم في علاجها ومن ضمنها يأتي مدخل التدريب التحويلي.

#### • المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل والواجب توفرها في خريجي جامعات غزة

بشكل عام، لم تعد الخبرة الفنية والمهارات التخصصية كافية لاختيار أصحاب العمل لموظفيهم، ففي الواقع، يُبدي أصحاب العمل اهتمامًا متزايدًا بتوظيف أشخاص يتمتعون أيضًا بمهارات حياتية قوية مناسبة لمكان العمل، وينبغي ألا يأتي ذلك كصدفة. فوتيرة عالم العمل تتسارع لا تتباطأ، ويصبح السكان ومكان العمل أكثر تنوعًا وتعددًا للثقافات وليس أقل من ذلك، كما أن التكنولوجيا تحول مكان العمل، وستشمل وظائف الغد مهارات ليست موجودة اليوم، وفي حين أننا لا نستطيع التنبؤ تمامًا بما ستكون عليه متطلبات العمل في المستقبل، إلا أننا نعرف ما يكفي حول عناصر القوى العاملة (Shiras,2017:10)

ويحدد تقرير "مستقبل الوظائف الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي لعام 2016 بأن "المهارات الاجتماعية عموماً - مثل الإقناع والذكاء العاطفي وتعليم الآخرين - سيزداد الطلب عليها عبر الصناعات أكثر من المهارات التقنية المحدودة. ويشير ديفيد ديمينج، العالم الاقتصادي بجامعة هارفارد، في دراسة حديثة أجريت حول الاتجاهات أن المهن التي تتطلب المزيج الأقوى من مهارات الرياضيات والمهارات الاجتماعية هي أيضًا المهن التي تُظهر أعلى مستويات النمو في الأجور والعمل. ومن المثير للاهتمام أن المهن ذات المهارات الاجتماعية العالية ومهارات الرياضيات المنخفضة تتفوق على المهن ذات مهارات الرياضيات العالية والمهارات الاجتماعية المنخفضة (Shiras,2017:11). وفي الواقع، تؤكد البيانات الصادرة عن استطلاع الرأي العالمي السابع عشر الذي أجرته شركة برايس ووتر هاوس حول المديرين التنفيذيين، أن (77%) من أرباب العمل يؤمنون بأنه لكي ينجح الموظف مهنيًا، فالمهارات وحدها لا تعتبر كافية للنجاح، بل مجموعات المهارات التقنية والحياتية تكمل بعضها البعض، فكلهما ضروري ومطلوب على قدم المساواة. (Awar,2017:5)

كما تبين البحوث أيضًا أن تطوير وتعزيز المهارات الحياتية له تأثير حاسم على مجموعة من النتائج. يشير مقال مكتوب في مجلة ستانفورد سوشال أنوفيشن ريفيو إلى أن "النجاح (الأكاديمي) يأتي عندما تعمل المهارات المعرفية جنبًا إلى جنب مع ما يسمى بالمهارات الشخصية مثل ضبط النفس والمثابرة والوعي الاجتماعي وتنمية العلاقات والتوعية الذاتية"؛ فالأطفال الذين يتلقون تدريباً على المهارات الحياتية كجزء من مناهجهم الدراسية يصبحون متعلمين أفضل في جميع الأثناء ويظهرون سلوكيات تخريبية أقل ويحققون نتائج أكاديمية أفضل. (Shiras,2017:12) علاوة على ذلك، تظهر أهمية المهارات الحياتية خارج غرفة الصف أو المكتب. نشر باحثون من جامعة ولاية بنسلفانيا وجامعة ديوك نتائج دراسة أجريت في بداية عام 1991؛ حيث تابعت بانتباه مجموعة من طلاب روضة الأطفال خلال مرحلة المراهقة حتى مرحلة البلوغ المبكرة حيث كانت تهدف هذه الدراسة إلى فحص وقياس إلى أي مدى يمكن لكفاءة المهارات الاجتماعية، أن تتنبأ بدقة بالنتائج المستقبلية، ليس في مهارة العمل والتعليم فقط، بل أيضًا في مهارة العدالة الجنائية والصحة العقلية. وتشير النتائج إلى "ارتباطات ذات دلالة إحصائية وفريدة بين المهارات الاجتماعية الإيجابية الخاضعة لتقييم المعلم والنتائج في جميع المهارات التي تم فحصها" (جونز وجرينبرج وكراولي، 2015) نقلاً عن (شيراس، 2017: 13).

وفي دراسة عمانية طُلب من أرباب العمل المشاركين تحديد أكثر ثلاثة مهارات تنقص الخريجين العاملين في مؤسساتهم، فكان ترتيب المهارات من الأكثر نقصاً إلى الأقل حسب رأي أرباب العمل: اتقان اللغة الإنجليزية تحدثاً وكتابةً بنسبة (43.3%)، يليها على التوالي مهارات القدرة على التعامل مع ضغوط العمل (37.5%) ومهارات التعامل والتواصل مع الآخرين (36.5%)، ومن ثم الشغف بالعمل / المعرفة بطبيعة العمل / الدافعية / الالتزام / التوجهات السلوكية (32.5%) وبعدها القدرة على العمل باستقلالية وإدارة الوقت (31.5%) (Oman Ministry of Higher Education, 2016:70)

إن المتتبع لاحتياجات سوق العمل المتغيرة يرى بأن الناحية الأكاديمية وحدها باتت غير كافية، لذلك أصبح لزاماً على شريحة الطلبة السعي لتعزيز مجموعة من المهارات والتي يرى الباحثون (Wagner, 1999)، (Hebert, 2001) و (Hart, 2008) المذكورين في (Obaidat & Saada, 2010) والمشار إليهم في: (Al-Dalo, 2016:51) أنها تتمثل بشكل رئيس بالاتصال، والمهارات التكنولوجية، والمبادرة والإبداع، واللغات الأجنبية.

وفي محافظات غزة قام الباحث بإجراء دراسة استطلاعية شملت عدداً من أرباب العمل في محافظات غزة، حيث تم إجراء مقابلات تحتوي على أسئلة محدد ومغلقة وذلك بهدف التعرف على أكثر المهارات اللازمة لشغل الوظائف التي يعلنون عنها أو التي يطمحون بإيجادها في الموظفين. حيث كانت النتائج على النحو المشار إليه في الجدول التالي وهي مرتبة حسب الأهمية:

#### جدول (1)

##### المهارات اللازمة لشغل الوظائف

الترتيب	المهارة	الترتيب	المهارة	الترتيب	المهارة
9	مهارات القيادة	5	تخطيط العمل وتنظيمه	1	مهارات الاتصال
2	تنظيم الوقت وإدارته	6	التشبيك	10	مهارات استخدام الحاسوب
11	الابتكار في العمل	7	التفاوض والحوار	3	العمل ضمن فريق
12	الفهم والاستيعاب	8	إدارة النزاع	4	التفكير الناقد وحل المشكلات

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المهارات الناعمة اللازمة لشغل الوظائف هي على الترتيب:

مهارات الاتصال - تنظيم الوقت وإدارته - العمل ضمن فريق - التفكير الناقد وحل المشكلات - تخطيط العمل وتنظيمه - التشبيك - التفاوض والحوار - إدارة النزاع - مهارات القيادة - مهارات استخدام الحاسوب - الابتكار في العمل - الفهم والاستيعاب

#### ثانياً: الدراسات السابقة:

هناك مجموعة من الدراسات التي تناولت التدريب التحويلي بأشكال متعددة، حيث هدفت دراسة Krouglov (2018). استكشاف العلاقات بين الجامعة والمؤسسات وقضايا قابلية الطلاب للتوظيف في القرن الحادي والعشرين، وكيف تستجيب الجامعات للمتطلبات والاحتياجات الجديدة في هذا المهارة. اعتمدت الدراسة الحالية على تحليل التخطيط الاستراتيجي في جامعات المملكة المتحدة مع الأخذ بعين الاعتبار العديد من دراسات الحالة كأمثلة على تطوير الشراكات التحويلية بين الجامعات والمؤسسات التي تعود بالفائدة على كل منها. أظهرت نتائج الدراسة أن التخطيط الاستراتيجي هو المفتاح في تطوير علاقات فعالة بين الجامعات والمؤسسات، ولا يمكن تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلا عند وجود دليل على المشاركة النشطة لموظفي الجامعة والطلاب في عملية التعاون مع المؤسسات. كما أشارت دراسة Al Qudah & Anjum (2018) إلى أن برامج التدريب التحويلي، وولاء الموظفين، وتوجيه الجودة للموظفين لاقت بعض الاهتمامات الهامة لدى الأكاديميين والممارسين منذ عقود. ومع ذلك، لا يعرف الكثير عن ديناميكيات العلاقات الأساسية، لا سيما في سياق

مؤسسات التعليم العالي. كان الهدف المحوري لهذه الدراسة هو دراسة تفاعل برامج التدريب التحولي، والولاء، وتوجيه جودة الموظفين. وكان من نتائجها أن برامج التدريب التحولية تعزز ولاء الموظفين، مما يؤدي بدوره إلى تصعيد توجهات الموظفين نحو الجودة. ومن ثم، استنتج أن الهدف من غرس توجيه الجودة بين الموظفين لا يمكن أن يتحقق بمجرد الاعتماد على برامج التدريب التحولية. يجب أيضًا التركيز على العديد من العوامل السياقية، مثل ولاء الموظفين، لضمان تأثير البرامج التدريبية على بعض النتائج المرغوبة.

في حين هدفت دراسة **Al Qudah & Li (2017)**. إلى تحديد مدى صلاحية برامج التدريب التحولية متعددة الأبعاد في الجامعات الخاصة بالعاصمة الأردنية عمان، وكشفت الدراسة أن برامج التدريب التحولي تتكون من عدة عوامل، كما وفرت أدلة عملية على المقاييس القابلة للاختبار، والتي يمكن الاعتماد عليها وصالحه، مما يعطي نظرة عملية جديدة على برامج التدريب التحولي، وتغطي أبعاد برامج التدريب التحولي معظم المبادرات التي تستخدمها المنظمات، والتي ستؤثر على مستويات التفوق على المدى الطويل. وأشارت دراسة **Jackson (2016)** إلى أنه على الرغم من الجهود المبذولة لتوسيع مفهوم توظيف الخريجين، إلا أنه لا يزال هناك تركيز شامل على تطوير مهارات التوظيف ذات الصلة بالصناعة، ومع ذلك؛ فإن النهج القائم على المهارات ضيق للغاية ولا يعبر تمامًا عن مدى تعقيد استعدادات الخريجين في العمل، وتدافع هذه الورقة عن إعادة تعريف توظيف الخريجين من خلال تبني تشكيل الهوية قبل المهنية. فيما قدمت دراسة **Ochoa & Ramirez (2014)** تقارير عن تصميم وأداء مشروع تدريس المعلمين (اكتساب المهارات اللغوية ومهارات القراءة الأكاديمية) الذي صُمم من أجل إعداد معلمي محو الأمية والتربية الخاصة، وتم تصميم البرنامج من قبل أعضاء هيئة التدريس في إدارتين للتعليم العالي تشارك في إعداد المعلم للاستجابة لاحتياجات ولاية كاليفورنيا لمعلمي التعليم الخاص ثنائي اللغة.

كم أشارت دراسة **Crossman & Clarke (2010)** إلى النتائج التي توصلت إليها دراسة نوعية متعلقة بالطريقة التي يرى فيها أرباب العمل والأكاديميون والطلاب الصلات بين الخبرة الدولية وإمكانية توظيف الخريجين، وبالاعتماد على الأدبيات، حيث أشار المؤلفان إلى أن تزايد العولمة والتدويل قد زاد من الحاجة إلى الخريجين الذين لديهم القدرة على العمل في سياقات متنوعة ثقافياً، وقد ركزت الجامعات على التبادل كجزء من التدويل لإعداد الطلاب للعمل.

وحللت دراسة **Andrews & Higson (2008)**. وجهات نظر الخريجين وأصحاب العمل من توظيف الخريجين في أربع دول أوروبية (المملكة المتحدة، النمسا، سلوفينيا ورومانيا). كما أشارت إلى أن التعليم العالي في جميع أنحاء أوروبا توسع بسرعة هائلة. وقد أدى ذلك إلى طرح أسئلة حول جودة سوق العمل للخريجين وقدرة الخريجين على تلبية احتياجات أصحاب العمل.

كما ذكرت دراسة **Moreau & Leathwood (2006)** أنه في سياق التغيرات الكبيرة في سوق العمل وقطاع التعليم العالي في المملكة المتحدة، أصبح خطاب قابلية التوظيف مهيمناً بشكل متزايد. يتم حث الجامعات على ضمان إنتاجها للخريجين "القادرين على العمل"، ويتم حث الخريجين أنفسهم على تطوير مهاراتهم الشخصية وصفاتهم وخبراتهم باستمرار للتنافس في سوق العمل للخريجين. فضلاً عن ذلك قدمت دراسة **Cranmer (2006)**، تقارير عن دراسة لمجلس تمويل التعليم العالي في إنجلترا حول تأثير تدريس مهارات التوظيف والتعلم على آفاق سوق العمل العليا. ألفت نتائج الدراسة شكاً على افتراض أن هذه المهارات يمكن تطويرها بشكل فعال داخل الفصول الدراسية. علاوة على ذلك، ذكرت الدراسة أنه سيتم استخدام الموارد بشكل أفضل لزيادة التدريب القائم على العمالة والخبرة، و/ أو مشاركة أرباب العمل في الدورات، والتي وجدت أنها تؤثر بشكل إيجابي على آفاق الدراسات العليا الفورية في سوق العمل، وبالتالي دعم الخريجين في المرحلة الانتقالية إلى العمل.

فيما قدمت دراسة **Crebert, G., Bates, M., Bell, B., Patrick, C. J., & Cragolini, V (2004)** نتائج من مشروع خرجي جريفيث. تم استقصاء الخريجين من ثلاث مدارس في جامعة جريفيث لتحديد وجهات نظرهم عن مساهمات سياقات التعلم في الجامعة ومكان العمل ووظيفة ما بعد التخرج في تطوير مهاراتهم العامة. وقد خضع جميع الخريجين المشاركين في المشروع للعمل كجزء رسمي من دراستهم الجامعية، وتم تضمين البيانات التكميلية من مناقشات مجموعة التركيز التي عقدت مع أرباب العمل والخريجين أيضاً. وقد أظهرت النتائج أنه في الوقت الذي أقر فيه الخريجون بالمساهمة التي قدمتها الجامعة لتنمية مهاراتهم العامة، فقد قدروا بشكل كبير خبرة التعلم في مكان العمل أثناء التوظيف وبعد ذلك في التوظيف، وبرزت أهمية العمل الجماعي، وتحمل المسؤولية، والتعلم التعاوني باعتبارها أهم العوامل للتعلم الفعال في السياقات الثلاثة قيد النظر.

كما سعت دراسة **Mason (2002)** إلى استكشاف تأثير التعليم العالي الجماعي على استخدام المهارات العالية في تجارة التجزئة وخدمات الكمبيوتر وصناعة النقل والاتصالات. في جميع الصناعات الثلاث، تم توظيف الخريجين بأعداد متزايدة في السنوات الأخيرة، وذلك جزئياً لتلبية المطالب المتزايدة للقدرات التحليلية والمهارات العامة والمعرفة التقنية، وجزئياً كنتيجة لأعداد أكبر من الخريجين الذين يتقدمون للحصول على أجور منخفضة نسبياً، وظائف غير متساوية. كما أشارت إلى أن هناك دليل على استبدال الخريجين بغير المتخرجين الذين ساهموا في عملية ترقية الوظيفة بطريقتين مختلفتين خلال العقد الماضي. أما دراسة **Rainbird (2000)** فقد ذكرت أن مناقشات السياسة الأوروبية والوطنية تؤكد على الحاجة إلى إنشاء ثقافة للتعلم مدى الحياة من أجل تعزيز القدرة على التكيف والقدرة على التوظيف لدى العمال، حيث أن التركيز على ضرورة تحمل الأفراد المسؤولية عن تعلمهم الخاص يفشل في معالجة أنماط عدم المساواة في الوصول إلى التعلم القائم على العمل.

ومن خلال التمعن بالدراسات السابقة، يتضح أهمية موضوع التدريب التحويلي كنهج يمكن استخدامه واعتماده في المساهمة في تضيق الفجوة بين مهارات الخريجين ومهارة سوق العمل. كما يلقي اهتماماً بالغاً من قبل الباحثين، لا سيما في ارتباطه بمتغيرات تنظيمية مختلفة ومتنوعة باستثناء متغيري الدراسة الحالية الأمر الذي دفع الباحث لإجراء هذه الدراسة عسى أن تضيف شيئاً لما هو متوفر. كما تختلف الدراسة الحالية في كونها اعتمدت على عدد من المناهج منها الوصفي النظري وكذلك التجريبي، على الرغم من ذلك فقد استقادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إعداد الإطار النظري وتفسير النتائج.

#### الدراسة الميدانية

يتناول هذا الجزء من الدراسة إعداد البرنامج التدريبي، وإعداد أدواتها، وتطبيقها، وتطبيق البرنامج على عينة الدراسة.

#### أولاً: إعداد أدوات الدراسة

##### 1. قائمة المهارات الناعمة

تم تحديد المهارات الناعمة المناسبة لدى الخريجين بهدف إعداد برنامج تدريبي يتضمن بعض هذه المهارات لتدريب الخريجين (عينة الدراسة) عليها، وفقاً للإجراءات التالية:

- اشتقاق المهارات من الدراسات السابقة المشار إليها أعلاه، وكذلك من خلال مقابلة الباحث لعدد من أرباب العمل في محافظات غزة، والتي أسفرت عن وجود (12) مهارة ناعمة مشار إليها سابقاً.
- عرضت هذه المهارات على عينة من الخريجين لترتيبها ومن ثم الحصول على أكثر المهارات احتياجاً.
- في ضوء ذلك تم اختيار (6) مهارات ذات أولوية وهي: مهارات الاتصال - تنظيم الوقت وإدارته - مهارة القيادة - العمل ضمن فريق - مهارة التفاوض - تخطيط العمل وتنظيمه.

## 2. استبيان المهارات الناعمة

هدف هذا الاستبيان لقياس مستوى امتلاك الخريجين للمهارات الناعمة قبل وبعد مرورهم بالبرنامج التدريبي الذي أعد من أجل فحص أثره عليهم، وللتأكد من صلاحية الاستبيان، قام الباحث باتتباع الاجراءات التالية:

## ○ صياغة بنود الاستبيان

صيغت بنود الاستبيان على شكل عبارات إجرائية مباشرة تصف الأداء المهاري وصفاً دقيقاً، وقد روعي أن يحتوي كل بند من بنود البطاقة على أداء واحد فقط؛ حتى يمكن الإجابة عليه بسهولة، وجاءت العبارات كلها إيجابية وواضحة وبلغة يفهمها المستجيب.

## ○ صدق الاستبيان

للتأكد من صدق الاستبيان من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (28) خريجاً من الجامعات الفلسطينية من خارج عينة الدراسة الفعلية.

## صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بحساب معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة من فقرات المهارة والدرجة الكلية لمهارتها، مع بيان مستوى الدلالة أسفل الجدول:

## جدول (2)

معامل ارتباط درجات فقرات (مهارة الاتصال والتواصل) مع الدرجة الكلية للمهارة

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	أختار كلماتي بدقة عند التحدث مع الآخرين.	0.681**	0.000
2	أنصت باهتمام لوجهة نظر زملائي.	0.770**	0.000
3	أستخدم لغة الجسد عندما أتحدث مع زملائي.	0.712**	0.000
4	أقبل كلام من يخالفني الرأي.	0.714**	0.000
5	أدعم كلامي بالشواهد والأدلة.	0.653**	0.000

## جدول (3)

معامل ارتباط درجات فقرات (مهارة إدارة الوقت) مع الدرجة الكلية للمهارة

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	أعتمد أجددة يومية لتسيير مهامي المختلفة.	0.521**	0.004
2	أرؤح عن نفسي في ساعات الفراغ.	0.719**	0.000
3	أهتم بتحديد سقف زمني لنهاية الأنشطة التي أقوم بها.	0.744**	0.000
4	أنظم مهامي ضمن وقتي المتاح.	0.887**	0.000
5	أخصص جزءاً من وقتي لتقييم الأنشطة المنفذة مسبقاً.	0.887**	0.000

## جدول (4)

معامل ارتباط درجات فقرات (مهارة القيادة) مع الدرجة الكلية للمهارة

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	أُتصرف كقائد في المواقف الصعبة.	0.750**	0.000
2	أتعامل بتواضع مع الآخرين.	0.889**	0.000
3	أُتصرف بالهدوء في المشكلات التي أواجهها.	0.736**	0.000
4	أحرص على مساعدة الآخرين.	0.684**	0.000
5	أوزع الأدوار على الآخرين وأتابع إنجازهم لأعمالهم.	0.494**	0.007

## جدول (5)

معامل ارتباط درجات فقرات (مهارة العمل ضمن فريق) مع الدرجة الكلية للمهارة

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	أفضل العمل الجماعي أكثر من العمل الفردي.	0.806**	0.000
2	لدي دور واضح مع زملائي.	0.877**	0.000
3	أستعين بالآخرين عند وضع الحلول المناسبة للمواقف المختلفة.	0.949**	0.000
4	أشارك زملائي المعلومات لتسهيل العمل.	0.926**	0.000
5	أتعاطى مع الخيارات المطروحة داخل فريق العمل بتوازن.	0.683**	0.000

## جدول (6)

معامل ارتباط درجات فقرات المهارة الخامس (مهارة التفاوض) مع الدرجة الكلية للمهارة

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	أركز في عملية التفاوض على ما يمكن تحقيقه.	0.794**	0.000
2	أقدم بعض التنازلات مقابل تحقيق المكاسب.	0.881**	0.000
3	أستمتع أكثر مما أتكلم.	0.894**	0.000
4	أستعد دائماً للتفاوض وفي أي وقت.	0.822**	0.000
5	ألتزم بالثبات وهدوء الأعصاب وأتجنب العدوانية والسخرية.	0.771**	0.000

## جدول (7)

معامل ارتباط درجات فقرات المهارة السادس (مهارة التخطيط) مع الدرجة الكلية للمهارة

م	الفقرات	معامل الارتباط	قيمة Sig
1	طريقتي في الحياة واضحة ومحددة.	0.746**	0.000
2	تتوافق أهدافي الخاصة مع إمكاناتي المتاحة.	0.745**	0.000
3	أحدد أولويات تنفيذ الأهداف.	0.901**	0.000
4	أسير وفق جدول أثناء تحقيق أهدافي.	0.844**	0.000
5	أتابع خطتي في مراحل تنفيذها بدقة.	0.761**	0.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 28-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.374، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.478. يتضح من الجداول السابقة أن جميع معاملات الارتباطات لدرجات فقرات كل مهارة مع الدرجة الكلية للمهارة التي تنتمي إليها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وبذلك يتضح أن فقرات استبيان (المهارات الناعمة لدى الخريجين) تتسم بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

## الصدق البنائي:

لحساب الصدق البنائي، قام الباحث بحساب معامل الارتباط بين درجة كل مهارة من مهارات استبيان (المهارات الناعمة لدى الخريجين) والدرجة الكلية للاستبيان، والجدول التالي يبين ذلك:

## جدول (8)

معامل ارتباط درجات مهارات استبيان "المهارات الناعمة" مع الدرجة الكلية للاستبيان

المهارات	معامل الارتباط	قيمة Sig
المهارة الأولى: مهارة الاتصال والتواصل	0.758**	0.000
المهارة الثانية: مهارة إدارة الوقت	0.625**	0.000
المهارة الثالثة: مهارة القيادة	0.803**	0.000
المهارة الرابعة: مهارة العمل ضمن فريق	0.768**	0.000
المهارة الخامسة: مهارة التفاوض	0.791**	0.000
المهارة السادسة: مهارة التخطيط	0.626**	0.000

\*\* دالة عند 0.01

\* دالة عند 0.05

قيمة ر الجدولية (د.ح = 28-2) عند مستوى دلالة 0.05 = 0.374، وعند مستوى دلالة 0.01 = 0.478

يتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات درجات ارتباطات مهارات استبيان "المهارات الناعمة لدى الخريجين"، والدرجة الكلية له دالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبذلك يتضح أن مهارات الاستبيان الستة تتسم بدرجة عالية من الصدق البنائي، أي أن الأداة تقيس ما صممت لقياسه.

### ثبات استبيان "المهارات الناعمة لدى الخريجين":

قام الباحث بحساب ثبات الأداة بالطريقتين التاليتين:

### أولاً- طريقة التجزئة النصفية: Split-half method

تم حساب ثبات استبيان "المهارات الناعمة لدى الخريجين" باستخدام قانون التجزئة النصفية، وذلك من خلال إيجاد معامل الارتباط لبيرسون بين مجموع درجات الفقرات الفردية ومجموع درجات الفقرات الزوجية؛ حيث تم حساب معامل الارتباط بين النصفين بمعادلة بيرسون، وقد تم تعديل طول الأداة باستخدام معادلة سبيرمان براون للدرجة الكلية للاستبيان؛ كونها زوجية عدد الفقرات (النصفين متساويين)، ومعادلة جتمان للمهارات فردية عدد الفقرات، والجدول التالي يبين قيم الثبات (الارتباطات) قبل وبعد التعديل:

### جدول (9)

معامل الثبات لاستبيان المهارات الناعمة لدى الخريجين وفقاً لطريقة التجزئة النصفية

المهارات	عدد الفقرات	الارتباط قبل التعديل	معامل الثبات
المهارة الأولى: مهارة الاتصال والتواصل	*5	0.332	0.474
المهارة الثانية: مهارة إدارة الوقت	*5	0.640	0.773
المهارة الثالثة: مهارة القيادة	*5	0.319	0.423
المهارة الرابعة: مهارة العمل ضمن فريق	*5	0.744	0.804
المهارة الخامسة: مهارة التفاوض	*5	0.655	0.733
المهارة السادسة: مهارة التخطيط	*5	0.690	0.777
الدرجة الكلية للاستبيان	30	0.741	0.851

\* تم استخدام معادلة جتمان

يتضح من الجدول السابق أن قيم معاملات الثبات جميعها جيدة، وكانت قيمة معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية للدرجة الكلية للاستبيان (0.851)، وهي قيمة مرتفعة أيضاً، مما يطمئن الباحث لتطبيق أداة الدراسة على العينة الفعلية.

### ثانياً: باستخدام معامل رتشاردسون 20

قام الباحث بتقدير ثبات استبيان "المهارات الناعمة لدى الخريجين" في صورتها النهائية بحساب معامل رتشاردسون 20 للمهارات الستة المكونة للاستبيان وللدرجة الكلية له، والجدول التالي يوضح ذلك:

### جدول رقم (10)

قيم معاملات ثبات استبيان "المهارات الناعمة لدى الخريجين" بطريقة رتشاردسون 20

المهارات	عدد الفقرات	قيمة ألفا
المهارة الأولى: مهارة الاتصال والتواصل	5	0.745
المهارة الثانية: مهارة إدارة الوقت	5	0.777
المهارة الثالثة: مهارة القيادة	5	0.768
المهارة الرابعة: مهارة العمل ضمن فريق	5	0.903
المهارة الخامسة: مهارة التفاوض	5	0.887
المهارة السادسة: مهارة التخطيط	5	0.858
الدرجة الكلية للاستبيان	30	0.926

يتضح من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا مرتفعة، وكانت قيمة معامل رتشاردسون 20 للدرجة الكلية للاستبيان (0.926) وهي قيمة مرتفعة جداً أيضاً، والتي تطمئن الباحث للوثوق بالاستبيان لتطبيقها على العينة الكلية. مما سبق يتضح أن الأداة تتسم بدرجة عالية من الصدق والثبات؛ مما يؤهلها للتطبيق على العينة الكلية للدراسة.

### 3. البرنامج التدريبي التحويلي لتنمية المهارات الناعمة الموائمة لسوق العمل لدى الخريجين.

- وصف البرنامج: تم تصميم البرنامج لتنمية المهارات الناعمة الموائمة لسوق العمل لدى الخريجين في الجامعات الفلسطينية، ويشتمل البرنامج على (6) مهارات هي: (الاتصال والتواصل، إدارة الوقت، مهارة القيادة، العمل ضمن فريق، التفاوض، التخطيط). ويتكون البرنامج من (16) جلسة مدة كل جلسة (90) دقيقة بما فيها تنفيذ الأنشطة ومتابعة الواجبات المنزلية بواقع (6) جلسات أسبوعياً في كل يوم جلتين على مدار (3) أسابيع.
- أهداف البرنامج: هدف البرنامج إلى تنمية المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل لمساعدة الخريجين في تقديم أنفسهم بالشكل الصحيح للحصول على العمل.
- محتوى البرنامج: تم إعداد محتوى البرنامج بما يتناسب مع الخريجين لتنمية المهارات الناعمة.
- صدق البرنامج: تم عرض البرنامج لتقييمه على المختصين والأساتذة في مهارة علم الإدارة والتنمية البشرية في جامعة الأقصى والجامعة الإسلامية من حيث وضوح الأهداف والأهمية ومحتوى الجلسات ومناسبتها للطلاب، ثم تم تعديل البرنامج واعتبر إجماع (80%) من المحكمين كافيًا لإخراج البرنامج في صورته النهائية وقد تم الأخذ بالتعديلات ومن بينها التعريف بالتدريب التحويلي، وحذف بعض الأنشطة لعدم مناسبتها للمرحلة العمرية.

#### ثانياً: تطبيق البرنامج على عينة الدراسة:

##### 1. اختيار عينة الدراسة:

اختيرت عينة الدراسة بطريقة عشوائية من الخريجين، وكان قوامها (25) خريج/ة، وتم اختيارهم بطريق الصدفة أي من الذين يترددون على مكتب عمادة التنمية الاجتماعية والتعليم المستمر في جامعة الأقصى على فترة أسبوعين. وكانوا جميعاً خريجي شعب التربية وكلية الإدارة والتمويل.

##### 2. التطبيق القبلي لأدوات الدراسة

##### • تطبيق الاستبيان القبلي للمهارات الناعمة للخريجين

قام الباحث بتطبيق استبيان المهارات الناعمة القبلي على الخريجين -عينة الدراسة التجريبية- بهدف تحديد مستوى امتلاكهم للمهارات.

##### • تنفيذ تجربة الدراسة

اجتمع الباحث مع الخريجين أفراد عينة الدراسة، ووضح لهم الهدف من البرنامج، ثم أجاب عن تساؤلاتهم حول طبيعة البرنامج والغرض منه وكيفية تنفيذه، والمهام المطلوبة منهم، والفائدة التي تعود عليهم من المشاركة في البرنامج، وتلى ذلك تدريب المجموعة التجريبية على أنشطة البرنامج، بواقع (6) جلسات أسبوعياً في كل يوم جلتين بالإضافة إلى الجلستين الأولى والأخيرة على مدار أسبوعين ونصف.

##### 3. التطبيق البعدي لأدوات الدراسة

تم تطبيق الاستبيان البعدي على المجموعة التجريبية، وتم تفرغ درجات كل خريج/ة على حده، ومن ثم جمعت البيانات، وأجريت المعالجة الإحصائية لها.

##### ♦ عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

##### 1. الإجابة عن السؤال الأول: ما الأطر النظرية والمفاهيمية لنهج التدريب التحويلي؟

وقد تم الإجابة عليه من خلال استعراض الإطار النظري وتحليله وإظهار أهميته وفلسفته وضرورته بالمساهمة في إكساب الخريجين مهارات جديدة تمنحهم فرصة للحصول على وظائف ملائمة في سوق العمل.

##### 2. الإجابة على السؤال الثاني: ما المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل والواجب توفرها في خريجي الجامعات

الفلسطينية في محافظات غزة؟

من خلال الاطلاع على الدراسات السابقة والاستفادة منها؛ قام الباحث بتحديد المهارات الناعمة الملائمة لسوق العمل والواجب توفرها في خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة، وقام بعرضها على مجموعة من المختصين والخبراء؛ للتأكد من صحتها وشموليتها، ومن أجل التعديل والحذف والاضافة وإبداء الرأي. وبعد جمعها ورصدها؛ توصل الباحث إلى أهم هذه المهارات والتي يعرضها الجدول التالي:

## جدول (11)

قائمة المهارات الناعمة

م	المهارات	عدد الفقرات	الأهمية النسبية لكل مهارة
1	مهارة الاتصال والتواصل	5	16.67
2	مهارة إدارة الوقت	5	16.67
3	مهارة القيادة	5	16.67
4	مهارة العمل ضمن فريق	5	16.67
5	مهارة التفاوض	5	16.67
6	مهارة التخطيط	5	16.67
	المجموع	30	%100

الإجابة عن السؤال الثالث: هل يوجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطي درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة قبل وبعد البرنامج التدريبي؟.

للإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث باستخدام اختبار ويلكوكسون (Wilcoxon) لحساب قيمة "Z"؛ لحساب الفروق بين درجات المهارات الناعمة للخريجين وقياس المتوسطات الحسابية لبيان الاختلافات بين المتوسطات بيانياً، والجدول التالي يوضح النتائج التي تم الوصول إليها.

## جدول (12)

اختبار ويلكوكسون لدلالة الفرق بين متوسطي درجات الخريجين في قياس المهارات الناعمة قبل وبعد البرنامج

المهارة	التطبيق	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة Z	قيمة Sig	مستوى الدلالة
مهارة الاتصال والتواصل	بعدي	4.457	0.292	24.614	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.678	0.318			
مهارة إدارة الوقت	بعدي	4.307	0.314	17.575	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.721	0.332			
مهارة القيادة	بعدي	4.364	0.293	19.953	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.714	0.319			
مهارة العمل ضمن فريق	بعدي	4.242	0.304	17.664	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.628	0.417			
مهارة التفاوض	بعدي	4.321	0.268	20.577	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.621	0.408			
مهارة التخطيط	بعدي	4.314	0.300	21.671	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.642	0.386			
المهارات ككل	بعدي	4.334	0.157	34.718	0.000	دالة إحصائياً
	قبلي	2.667	0.265			

- يتضح من الجدول السابق الفروق بين المتوسطات بيانياً ولصالح التطبيق البعدي، ومنه نلاحظ أن قيمة Z المحسوبة للفروق بين متوسطي درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة ككل قبل وبعد البرنامج التدريبي تساوي (34.718) وهي دالة احصائياً عند مستوى أقل من (0.01)؛ مما يدل على وجود فرق بين متوسطي درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة القبلي والبعدي، وتفسر دلالة الفروق لصالح المتوسط الأعلى الذي جاء في صالح القياس البعدي.

وبذلك يتم رفض الفرض الصفري وقبول الفرض البديل، والذي ينص على: "وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطي درجات الخريجين في استبيان المهارات الناعمة قبل وبعد البرنامج التدريبي".

3. الإجابة عن السؤال الرابع: ما حجم أثر استخدام البرنامج التدريبي القائم على النهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة للملائمة لسوق العمل لدى خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؟.

للإجابة عن السؤال السابق، قام الباحث بحساب معامل كوهين "D" كالتالي:

معامل كوهين  $D =$  متوسطات البعدي - متوسطات القبلي / فرق الانحراف المعياري

أو قيمة Z / الجذر التربيعي N

إذا  $d = 0.2$  تأثير ضعيف، إذا  $d = 0.5$  تأثير متوسط

إذا  $d = 0.8$  تأثير كبير، إذا  $d = 1.2$  تأثير كبير جداً

جدول (13)

معامل كوهين "D" لقياس فاعلية البرنامج التدريبي

القائم على النهج التحويلي لتعزيز المهارات الناعمة للملائمة لسوق العمل

المهارات	الدرجة القبليّة	الدرجة البعديّة	الفرق المتوسط	فرق الانحراف المعياري	كوهين "D"	حجم التأثير
مهارة الاتصال والتواصل	2.678	4.457	1.778	0.382	4.651	كبير جداً
مهارة إدارة الوقت	2.721	4.307	1.585	0.477	3.321	كبير جداً
مهارة القيادة	2.714	4.364	1.650	0.437	3.770	كبير جداً
مهارة العمل ضمن فريق	2.628	4.242	1.614	0.483	3.338	كبير جداً
مهارة التفاوض	2.621	4.321	1.700	0.437	3.888	كبير جداً
مهارة التخطيط	2.642	4.314	1.671	0.408	4.095	كبير جداً
المهارات ككل	2.667	4.334	1.666	.254	6.560	كبير جداً

- من الجدول السابق نجد أن معامل كوهين "D" للمهارات الناعمة قد بلغ (4.651, 3.321, 3.770, 3.338, 3.888, 4.095) وبلغ معامل كوهين للمهارات ككل (6.560)، وهي قيم ذات دلالة كبيرة جداً، وتدلل على أن استخدام البرنامج التدريبي القائم على التدريب التحويلي حصل على درجة عالية من الفاعلية في تنمية جميع المهارات الناعمة.

ويعزو الباحث هذه النتيجة والتي تشير إلى وجود أثر للبرنامج التدريبي القائم على النهج التحويلي في تعزيز المهارات الناعمة للملائمة لسوق العمل لدى خريجي الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة؛ إلى إسهام البرنامج في تحسين مهارات الاتصال والتواصل لدى الخريجين المتدربين، والتي تساعدهم على توصيل وجهات نظرهم وآرائهم وأفكارهم للآخرين وكذلك استيعاب ما لدى الآخرين من أفكار، كذلك فإن البرنامج التدريبي ينمي مهارة إدارة الوقت لدى الخريجين، مما يزيد من قدراتهم على إنجاز المهام و ترتيبها حسب الأولوية، وتنفيذها وفقاً لهذه الأولوية

كما أن البرنامج التدريبي يصقل مهارة القيادة لدى العديد من الخريجين بامتلاكهم القدرة على التأثير في الأفراد الذين يحتكون بهم في مجالات الحياة والعمل، ليوظفوا ذلك التأثير في تعزيز مشاركة الجميع في إنجاز أهداف الفريق أو المجموعة.

أيضاً فإن البرنامج التدريبي يطور مهارة العمل ضمن فريق لدى الخريجين المتدربين؛ الأمر الذي يزيد من فرص النجاح في تحقيق النجاح لتكامل الخبرات والجهود التي يملكها هؤلاء المتدربون.

كما أن البرنامج التدريبي يقوي مهارة التفاوض لدى الخريجين؛ لاحتياجهم لها في مجالات التعامل مع الآخرين، حيث أن هذه المجالات لا تخلو من وجود تباين بين طرفي التعامل، فيتم من خلالها اكتساب مهارات تقوم على عدم الخسارة بل تحقيق مبدأ رابح مقابل رابح.

وأيضاً البرنامج التدريبي القائم على النهج التحويلي يطور مهارة التخطيط لدى الخريجين؛ إلى أن العديد منهم يملكون العديد من المهارات التي تحتاج إلى اكتشافهم إياها وصلقلها وتوظيفها في مواقف عملية وبالتالي الاستفادة منها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (Al Qudah & Anjum, 2018) التي توصلت إلى أن كلاً من المؤثرات المباشرة وغير المباشرة لبرنامج التدريب التحويلي على توجيه جودة الموظفين كانت كبيرة. كذلك اتفقت مع دراسة (Al Qudah & Li, 2016) التي توصلت إلى أن أبعاد برامج التدريب التحويلي في معظم المبادرات التي تستخدمها المنظمات، والتي ستؤثر على مستويات التفوق على المدى الطويل. كما اتفقت مع دراسة (Cranmer, 2006) التي توصلت إلى أن الدورات تؤثر بشكل إيجابي على آفاق الدراسات العليا الفورية في سوق العمل، وبالتالي دعم الخريجين في المرحلة الانتقالية إلى العمل.

#### التوصيات:

في ضوء النتائج توصي الدراسة بالتالي:

1. اعتماد فلسفة أو نهج التدريب التحويلي في الجامعات.
2. إنشاء مركز تدريبي في كل جامعة.
3. تضمين التدريب على المهارات الناعمة في الخطة الدراسية للطالب، بحيث لا يسمح له التخرج من الجامعة إلا بعد الحصول على هذا التدريب.

#### References in Arabic

1. Abu Hashish, Bassam. (2005). Higher Education in Palestine: Reality and Ways to Develop it, Palestinian Center for Human Rights, Gaza.
2. BIMC (1997) Transfer training is an extended opportunity for skills development. Training and Development Magazine, January, Professional Experience Center for Management, Cairo.
3. BIMC (1998) Direct Transfer Training, Training and Development Journal, Issue 1, April/May/June, Professional Experience Center for Management, Cairo.
4. International Labor Office. (2004). Human Resources Development and Training, Fourth Report, International Labor Conference - Geneva, 92nd Session.
5. The Palestinian Central Bureau of Statistics. (2014). The Palestinian Statistics and the International Labor Organization (ILO) announce the results of the youth transition from school to work 2013, State of Palestine, publication date 15/5/2014 <http://www.pcbs.gov.ps/postar.aspx?lang=ar& ItemID=1116> Citation date: June 2, 2021.
6. The Palestinian Central Bureau of Statistics. (2017). Reviewing the conditions of youth in Palestinian society.
7. The Palestinian Central Bureau of Statistics. (2017). Statement on the conditions of youth in Palestinian society, on the eve of International Youth Day.
8. Hijazi, Etidal bint Abdul Rahman bin Ali (2012) The Impact of Transformational Training in Reducing the Unemployment Phenomenon among Female Graduates of Scientific Colleges in the Kingdom of Saudi Arabia, Journal of the College of Education in Mansoura, p. (78), c. (3), pp. 165-231 .
9. Khader, Tayseer. (2006). The policy of the Palestinian Ministry of Education and Higher Education, its implications and role in solving the unemployment problem, an unpublished master's thesis, Faculty of Commerce, Islamic University. Palestine.
10. Al-Dalou, Hamdi Asaad. (2016). A proposed strategy to align higher education outputs with the needs of the labor market in Palestine, unpublished master's thesis, Management and Politics Academy for Graduate Studies, Gaza, Palestine.

11. Al-Zour, Salah. (2009). The extent to which graduates of vocational training centers align with the needs of the labor market in the West Bank during the period 2004-2006. *An-Najah National University Journal of Research) Humanities*, Vol. (24) No. (2), 521-537.
12. Spencer, Lily. (2000). *Human resources engineering*, translated by: Shams El-Din Shoa Khayat,, Cairo.
13. Syed, Ali Ahmed Ali. (2009). General policies to link the outputs of technical and vocational training and the needs of the labor market. An introduction to the national symposium on the role of employers' organizations in narrowing the gap between training outputs and labor market needs, held by the Arab Labor Organization in Cairo from 9-11 November.
14. El-Shennawy, Fatima Bassiouni & Hosni, Hossam El-Din Nazmi. (2007) *The Role of Transformative Training Programs in Universities in Human Development within Communities A special program for the Glass Department, Faculty of Applied Arts, Helwan University, The Fourteenth Annual National Conference - New Horizons in Arab University Education, University Education Development Center - Ain Shams University, 538-560.*
15. Sheras, Peter. (2017). *Work Skills in the 21st Century*, Human Resources Echo - Federal Authority for Governmental Human Resources, United Arab Emirates, November, p. (7), 10-13.
16. Al-Sabban, Khadija. (2013). Correlation between education outputs and labor market requirements, published May 21, 2013, <https://ayadina.kenanaonline.com/posts/534133#> <https://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/534132>, quotation date June 19, 2021 AD.
17. Abbas, Saleh. (2004). *Globalization and its Effects on Unemployment and Technological Poverty in the Third World*, 8th Edition, Alexandria University Youth Foundation, Egypt.
18. Abdel Jalil, Rabah Ramzy. (2014). The role of universities in activating transformational training to meet the needs of the labor market in light of the experiences of some countries (analytical study), *Journal of Educational Sciences*, p. (4), c. (1), 678-712.
19. Al-Otaibi, Munir bin Matani. (2010). The suitability of higher education outputs to the needs of the Saudi labor market: Analytical studies, *The Educational Journal*, Vol. (24), p. (94), 251-288.
20. Al-Uthaymeen, Haya Bint Saleh. (2011). *Training Trends in the Saudi Labor Market: An Analytical Study in the Light of the Contemporary Concept of Transformational Training*, Arab Studies in Education and Psychology, Arab Educators Association, Volume (5), Number (2), 415-449.
21. Arman, Nazih, Al-Natour, and Wafiq. (2002). The extent of compatibility between the outputs of the education system and the needs of the labor market, the Palestinian Central Bureau of Statistics, a series of in-depth analytical studies (1).
22. Ekke, Muhammad. (2015). The social and psychological effects of unemployment on university graduates in Palestinian society, a field study on a sample of graduates of universities and intermediate colleges in the West Bank, *Al-Quds Open University Journal for Research and Educational and Psychological Studies*, Vol. (3), p. (11), 299-334
23. Al-Awar, Abdul Rahman. (2017). Echo of Resources "...reflecting reality and foreseeing the future, *Echo of Human Resources*, Federal Authority for Government Human Resources, United Arab Emirates, November 2017, p. (7), 4-5
24. Al-Qathmi, Osama bin Suleiman Salem. (2007). *Transformational training programs implemented in community service and continuing education centers in Saudi universities and colleges of technology and their ability to achieve alignment between the outputs of educational institutions and the requirements of the Saudi labor market*, unpublished Ph.D. thesis, College of Education, Umm Al-Qura University, Saudi Arabia.

25. Al-Qazzaz, Abeer Uday, & Ismail Hatem Ibrahim. (2017). The degree of application of the College of Engineering at the Islamic University of Gaza to transformative training from the point of view of the students of the college, *Journal of the Islamic University of Educational and Psychological Studies*, Vol. (26), p. (6), 554-586
26. Kurdi, Ahmed El-Sayed. (2010). The nature and importance of training in the development of the educational process, the e-portal euphemism online, published on October 24, 2010 <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/157168>, citation date June 21, 2021.
27. Al Mezan Center for Human Rights. (2018). Unemployment and its effects on human rights - university graduates in the Gaza Strip as a model, research and aid unit.
28. Moazeb. Anwar (2012). The outputs of university education and the requirements of the labor market in the Yemen Arab Republic, publication date 8/9/2012 AD, [hournews.net/news-12029.htm](http://hournews.net/news-12029.htm), citation date June 11, 2021 AD.
29. The Arab Labor Organization. (seemed). A study on training policies in light of economic transformations. Arab Labor Office.
30. The Ministry of Education and Higher Education. (2018). Statistical Yearbook, Gaza, Palestine.
31. The Oman Ministry of Higher Education. (2016). Employers' Attitudes in Employing Graduates in the Private Sector - Survey Study 2016, Graduate Survey Department. Sultanate of Oman.
32. Younes, Magdy Mohamed. (2002). The suitability of Saudi university graduates to the needs of the Saudi labor market, *Journal of Psychological and Educational Research - Menoufia University*, Vol. (17), p. (3), 44-75.

### References in English

33. Krouglov, A. (2018). Transformational Partnerships: Developing Effective University-enterprise Cooperation. **In Proceedings of the International Scientific Conference**. Vol (1), I, May 25th-26th, 271- 280.
34. Rainbird, H. (2000). Skilling the unskilled: access to work-based learning and the lifelong learning agenda. **Journal of education and work**, 13(2), 183-197.
35. Crebert, G., Bates, M., Bell, B., Patrick, C. J., & Cragnolini, V. (2004). Developing generic skills at university, during work placement and in employment: graduates' perceptions. **Higher Education Research & Development**, 23(2), 147-165.
36. Al Qudah, N. F., Yang, Y., & Anjum, M. A. (2018). Transformational Training Programs and Quality Orientation of Employees: Does Employees' Loyalty Matter? **Sustainability**, 10(2), 465.
37. Jackson, D. (2016). Re-conceptualising graduate employability: the importance of pre-professional identity. **Higher Education Research & Development**, 35(5), 925-939.
38. Ochoa, A. M., Brandon, R., Cadiero-Kaplan, K., & Ramírez, P. C. (2014). Bridging bilingual and special education: Opportunities for transformative change in teacher preparation programs. **Association of Mexican American Educators Journal**, 8(1), 72-82.
39. Cranmer, S. (2006). Enhancing graduate employability: best intentions and mixed outcomes. **Studies in Higher Education**, 31(2), 169-184.
40. Moreau, M. P., & Leathwood, C. (2006). Graduates' employment and the discourse of employability: a critical analysis. **Journal of Education and Work**, 19(4), 305-324.
41. Mason, G. (2002). High skills utilization under mass higher education: graduate employment in service industries in Britain. **Journal of Education and Work**, 15(4), 427-456.

42. Andrews, J., & Higson, H. (2008). Graduate employability, 'soft skills' versus 'hard' business knowledge: A European study. **Higher education in Europe**, 33(4), 411-422.
43. Al Qudah, N. F., Yang, Y., & Li, Z. (2017). Perceived Effectiveness of Transformational Training Programs: Dimensions, Measurement and Validation. In *Industrial Engineering, Management Science and Application (ICIMSA)*, 2017 International Conference on (pp. 1-6). IEEE.
44. Crossman, J. E., & Clarke, M. (2010). International experience and graduate employability: Stakeholder perceptions on the connection. **Higher education**, Vol (59), No (5), 599-613