مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الإنتاجية على ضوء متطلبات المواصفة ISO 10015/1999 – دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ
اسم الكاتب: د. تميم أحمد عليا، د. محمد سعد الدين بنشي، علاء الدين مطر
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4777
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 18:31 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (6) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (6) 2015

تقييم البرامج التدريبية في المؤسسات الإنتاجية على ضوء متطلبات المواصفة ISO 10015/1999 – دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ.

الدكتور تميم أحمد عليا *
الدكتور محمد سعد الدين بنشي **
علاء الدين مطر ***

(تاريخ الإيداع 17 / 8 / 2015. قُبِل للنشر في 5 / 11 / 2015)

□ ملخّص □

يعد التدريب من الوسائل الكفيلة بتحسين كفاءة المنظمات وفاعليتها، وتختص المواصفة ISO10015/1999بجودة التدريب وتحسين أساليب العمل من خلال خمس مراحل تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية مرورا بتصميم الخطط التدريبية، ثم تنفيذها وانتهاءً بتقويم نتائج التدريب، ومراقبة وتحسين الأداء، هدفت هذه الدراسة إلى بيان متطلبات المواصفة في برامج التدريب المطبقة في المؤسسة العامة السورية للتبغ: دراسة حالة، لإظهار مكامن الخلل والضعف في العمل التدريبي داخل المؤسسة العامة للتبغ بالنسبة لمتطلبات المواصفة المذكورة بغرض تطبيقها، وذلك من خلال إجراء تحليل الفجوة لواقع العمل باستخدام طرائق موثقة لتحديد البنود المستوفاة والبنود غير المستوفاة من المواصفة، و استكمال تطبيق البنود غير المستوفاة للوصول إلى الأداء الأفضل، مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة قد حققت الكثير من المتطلبات الواردة في المواصفة ISO 10015/1999، وأن المراحل المتبعة في البرامج التدريبية المنفذة في المؤسسة المدروسة تتطابق مع المراحل المذكورة في المواصفة ISO10015 وتختلف معها بالتفاصيل، كما أن مرحلة المتابعة وتحسين البرامج التدريبية امتازت بالضعف مقارنة مع باقي المراحل التدريبية

الكلمات المفتاحية: التدريب، تحليل الفجوة، تقييم التدريب، ISO10015.

* أستاذ– قسم كيمياء بيئية– المعهد العالي لبحوث البيئة– جامعة تشرين– اللاذقية– سورية.
** مدير التدريب– المؤسسة العامة للتبغ– اللاذقية– سورية.
*** طالب ماجستير–الجامعة الافتراضية السورية – دمشق – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (37) العدد (6) 2015
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (37) No. (6) 2015

Evaluation of Training Programs in Productive Organizations Depending on Requirements of ISO 10015/1999: A Case Study of the General Organization of Tobacco (GOT).

Dr. Tamim Alia[*]
Dr.Mohamad Binchi[**]
Alaa Matar[***]

(Received 17 / 8 / 2015. Accepted 5 / 11 / 2015)

□ ABSTRACT □

Training is a way of improving the efficiency and effectiveness of organizations. ISO 10015/1999 is concerned with training quality and improving work methods through five stages: (1) identifying training needs, (2) designing training plans, (3) implementation, (4) evaluating the results, (5) and monitoring and improving performance. The purpose of this study is to reveal the extent of standards application (ISO10015/1999) in training programs at Syrian General Organization of Tobacco (GOT) to show the gaps and weaknesses in the training practice at the GOT as per the requirements of the specification to be applied, through a gap analysis to determine the implemented and unimplemented requirements of ISO 10015 standards seeking best performance. This helps to achieve the goals of GOT efficiently.

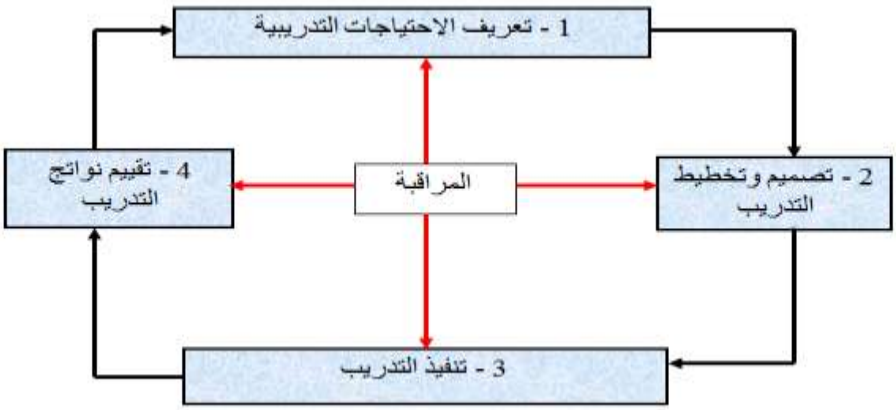
The study concluded that GOT achieves many requirements set out in the specification, with considerable weakness of monitoring and improvement.

Keywords: ISO 10015, Training, Gap analysis, Training Evaluation.

[*]**Professor - Department of Environmental Chemistry- Higher Institute for Environmental Researches- Tishreen University-Lattakia- Syria.**
[**]**Training manager- General Organization of Tobacco- Lattakia- Syria.**
[***]**postgraduate Student-Quality Management Department- Syrian Virtual University- Damascus-Syria.**

مقدمة:

يعد التدريب أحد المحاور الاستراتيجية لتعميم وتنويع المعارف بين العاملين والإداريين في المؤسسات، وهو يهدف إلى زيادة الإنتاجية وإكساب المتدربين معارف ومهارات وتخصصات من اجل تطوير أداء المؤسسة بجوانبها وأنشطتها المختلفة [1]. ويعرف التدريب بأنه كل الجهود المخططة والمنفذة لتنمية القدرات والمعارف والمهارات للعاملين في مؤسسة ما، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذاتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة [2]. ونظرا لأهمية التدريب ودوره الكبير في بناء العمل الفاعل المبني على أسس نظرية وعملية، فقد ظهرت الحاجة إلى تطوير التدريب وبرامجه المختلفة، و احتاجت عملية التطوير إلى معايير خاصة يقاس بها تحقيق التدريب للأهداف الموضوعة، واعتماداً على هذه المعايير يتم تقييم التدريب ، كونه يقدم تحليلاً شاملاً و دورياً لأداء برنامج أو دورة تدريبية ما، ويعرف التقييم بأنه عملية مستمرة يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز جوانب القوه فيه بهدف تدعيمها وجوانب الضعف للتغلب عليها، أو العمل على تلافيها في البرامج المقبلة حتى يتم تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة [3]. وقد اعتمدت المواصفة ISO10015/1999 الشكل(1) المتخصصة بتنظيم العملية التدريبية من قبل المنظمة العالمية للتقييس ISO، وتضمنت مجموعة من الأسس الواضحة للتدريب بهدف رفع مستوى الكفاءات الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل، وتأتي أهمية هذه المواصفة من خلال إرشادات تدريبية تساعد في تطوير وتنمية الكفاءات البشرية، وتسهم في تحقيق أهداف المنشأة بكفاءة عالية. وتعد مواصفة فنية منفصلة لمساعدة المؤسسات على التحكم وإدارة برامج وأنظمة التدريب، وأداة للإدارة الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية، وتشمل جميع المواضيع المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين أنظمة التدريب التي تؤثر في جودة المنتجات والخدمات التي تزودها الشركة للمستهلك [4].



الشكل (1) يوضح مراحل التدريب المتتابعة بموجب المواصفة القياسية ISO10015/1999 [4].

وتعد المؤسسة العامة للتبغ مؤسسة تابعة لوزارة الصناعة في الجمهورية العربية السورية وهي المؤسسة الوحيدة والحصرية المتخصصة في زراعة التبغ وتصنيعه وتجارته، يعود تاريخ إحداثها لعام 1935 ويبلغ عدد العاملين بها حالياً حوالي /9400/ عامل وعاملة وتتعامل المؤسسة مع موردي التبغ (المزارعين). ويغطي نشاطها الأراضي السورية كافةً. مركزها الرئيس في محافظة اللاذقية ويتبع له فرع المنطقة الجنوبية ومقره دمشق وفرع المنطقة الشمالية ومقره حلب وفرع المنطقة الساحلية ومقره اللاذقية، وتُعتبر المؤسسة العامة للتبغ من المؤسسات الرابحة والرافدة للموازنة العامة للدولة.

تم اختيار هذه المؤسسة كونها من المؤسسات الرائدة وذات الأهمية الاقتصادية كما أنها تتميز بتطبيق نظام إدارة جودة وقد حصلت على شهادة المطابقة وفق متطلبات ISO 9001/2000 في العام 2003.

الإطار النظري:

أولاً: التدريب:

يتناول موضوع التدريب في المنظمات الأساليب الأساسية في التعليم، والتي تعمل على صقل المهارات والمعرفة والاتجاهات للمتدربين، فالتدريب يمثل استراتيجية البناء للمنظمات [5] . وتعتبر المنظمات امتياز التدريب بأنه يركز بشكل كبير على تطوير المهارات الإدارية للمتدربين [6] فما تنفقه المنظمات في التدريب يمثل استثماراً في الموارد البشرية لكون له مردود وعائد يظهر في بناء العنصر البشري المنتج والفعال، والذي يساهم بدوره في زيادة الكفاءة والإنتاجية على مستوى المنظمة ككل [7] . ويعد التدريب عملية تطوير تأخذ طابعاً رسمياً ومنظماً للسلوك من خلال التعلم والذي يحدث كنتيجة للتعليم والإرشاد والتطوير والخبرة المخطط لها [8].

ثانياً: أهمية التدريب :

تعد نتيجة التدريب عن التغيرات الإيجابية التي تحدث في أداء الموظفين، والتي تحصل نتيجة اكتساب مهارات جديدة في برنامج التدريب، أو بتطوير المهارات الموجودة عند الموظفين [9]. وبناء على ذلك تقسم أهمية التدريب إلى قسمين:

أ -أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة ويتمثل بعدة نقاط نذكر منها[7]:

1. المساهمة بربط أهداف العاملين بأهداف المنظمة.
2. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل.
3. تجديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها وتنفيذها.
4. المساعدة في حل المشاكل واتخاذ القرارات بفاعلية أكثر.
5. إزالة ومعاجلة نقاط الضعف في الأداء.

ب -أهمية التدريب بالنسبة للأفراد العاملين وتتمثل بما يلي [10]:

1. تنمية القدرات الذاتية للعاملين، وحل مشاكل العمل
2. استقرار العمالة ورفع الروح المعنوية والثقة والرضا عن العمل.
3. تحسين فهم العاملين في للمنظمة وتوضيح مهامهم.
4. مساعدتهم في حل المشاكل العمل.
5. تنمية الدافع نحو الأداء الأفضل والتطور.
6. تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة

ثالثاً: تقييم التدريب:

هي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية، التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه، وأهدافه ومدى تحقيقها[11]، كما أنها المرحلة الأساسية للبرامج التدريبية، وهي محاولة لفهم وتوضيح وكشف مدى تحقق أهداف العملية التدريبية من خلال سلسلة عمليات منظمة تمكن من تشخيص نقاط الضعف والقوة الأساسية. وقد حددت أهمية تقييم العمليات التدريبية بالنقاط التالية [1]:

1. اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.
2. تحديد سلبيات تنفيذ البرامج التدريبية ومواجهتها لضمان تحقيق الأهداف.
3. مدى تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المخططة.
4. مدى تحقيق البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة
5. الاختيار الأمثل للوسائل المستخدمة في التدريب.

يتضح مما سبق أن للتقييم أهداف آنية تتمثل بتقدير قيمة البرامج الحالية، وأخرى مستقبلية ترشدنا إلى كيفية تحديث البرامج المستقبلية، ويمكن تلخيص أهداف التقييم بما يلي [3]:

1. تقرير مدى نجاح أو إخفاق البرامج التدريبة ومعرفة أسباب ذلك.
2. التعرف على مدى تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها.
3. تحسين البرامج التدريبية ومعرفة التعديلات الواجب إدخالها لزيادة فعالية التدريب
4. التعرف على مدى إشباع البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية القائمة ومدى ملائمة المناهج والأساليب والمواد المستخدمة في التدريب.
5. التعرف على مدى قدرة البرامج على حل مشكلات بعينها في المنظمة.

الدراسات السابقة:

في دراسة بعنوان: " تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في كندا ". هدفت إلى تقييم التدريب بين النظرية والتطبيق في 202 منظمة في كندا وتحديد الاختلاف بين ما اقترحه الأكاديميون وما هو قائم على أرض الواقع. بينت النتائج أن 19% فقط من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب غير الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا، وان 22% من المنظمات الكندية تقوم بتقييم التدريب الإداري عند مستويات السلوك والنتائج التنظيمية معا، وأن منظمة واحدة من كل 5 منظمات كندية كان تقييم التدريب فيها وفق توصيات المعايير الأكاديمية[12].

وفي رسالة ماجستير بعنوان: " متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة " هدفت إلى معرفة أثر تطبيق المواصفة (ISO 10015) على تقييم أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى، توصلت الدراسة إلى عدم قيام المؤسسات بتحليل نقاط الضعف، وقد أعزي السبب الى عدم القدرة على تحديد الأسباب الجذرية لضعف الأداء، وعدم القدرة على تحديد المنهج الملائم لمواجهة وحل نقاط الضعف في الأداء وعدم القدرة على تحليل ودراسة الأداء الحالي وتحديد المطلوب [13].

وفي دراسة بعنوان " تقييم فعالية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب في الرياض ". هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فاعلية البرامج التدريبية لدورات الإدارة العليا والتنفيذية المنفذة في المعهد الوطني للتدريب خلال الأعوام 2000-2001، وذلك حسب وجهة نظر المشاركين وأظهرت النتائج وجود رضا من أفراد مجتمع الدراسة عن التدريب، وأن البرامج التدريبية كانت فاعلة ومستواها مرتفع، من وجهة نظرهم، وأنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عدد الدورات للمتدربين وفاعلية البرامج التدريبية [14].

وفي دراسة بعنوان " تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم بشركة رأس لانوف لتصنيع الغاز في ليبيا". هدفت إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في الشركة، وتحليل واقع هذه البرامج التدريبية وتأثريها على أداء العاملين وسلوكهم والتعرف على أساليب ومستويات تقييم

البرامج التدريبية المتعبة لتحديد سلبياتها وايجابياتها. أظهرت نتائج الدراسة درجة فاعلية البرامج التدريبية ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، وبينت النتائج وجود ضعفاً شديداً في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة[15].

وفي دراسة بعنوان " تقييم برامج التدريب لتحسين مهارات التعليم للمقيمين"، تم تقييم مهارات التدريس والتدريب للأطباء في كلية الطب بولاية " تينيسي" في أمريكا، وتم تقييم برنامج التدريب خلال فترة التدريب. أظهرت النتائج أن عملية التدريب تخضع لتقييم مستمر من قبل القائمين على البرامج التعليمية، وأن العملية التدريبية مهمة لإكساب الأطباء المهارات اللازمة للقيام بمهامهم بشكل فعال. كما أن عملية التدريب والتقييم مهمة جداً في بناء وتحسين العملية التعليمية اللازمة لهم[16].

وفي دراسة بعنوان" : " تقييم التدريب في شركات التكنولوجيا التايوانية"، هدفت إلى معرفة طرائق تقييم التدريب في سبع شركات تكنولوجيا تايوانية وقياس العائد على التدريب. وتوصلت النتائج إلى أن تقييم التدريب كان وفق نموذج كيرك باتريك، وأن تقييم العائد على الاستثمار من التدريب في هذه الشركات غير ممكن. كذلك بينت النتائج أن هذه الشركات تستخدم استبيان قبل التدريب لمعرفة فاعلية التدريب كأول خطوات تقييم التدريب[17] .

أهمية البحث وأهدافه:

أولاً: أهمية البحث

تنقسم أهمية البحث إلى قسمين:

أ -القسم النظري

- تسليط الضوء على واقع التدريب في المؤسسات الإنتاجية العامة من خلال دراسة واقع المؤسسة العامة للتبغ.
- تقديم أساس نظري حول أهمية المعايير التي تتضمنها المواصفة ISO 10015.

ب -القسم العملي

- الاستفادة من نتائج الدراسة في رفع كفاءة البرامج التدريبية في مؤسسة التبغ والمؤسسات الإنتاجية عموماً.
- العمل على تحديد نقاط الضعف في البرامج التدريبية المنفذة في مؤسسة التبغ للعمل على تجاوزها.
- الاستفادة من معايير المواصفة ISO 10015 في وضع البرامج التدريبية المستقبلية لزيادة كفاءة المؤسسة.

ثانياً: أهداف البحث

- تقييم البرامج التدريبية المطبقة في المؤسسة العامة للتبغ ومقارنتها مع متطلبات المواصفة ISO 10015/1999. بهدف تطوير هذه البرامج التدريبية.
- تحديد نقاط القوة وتدعيمها، وتحديد نقط الضعف وإيجاد الطرائق المناسبة لتلافيها، والعمل على وضع المقترحات المناسبة لتطوير هذه البرامج التدريبية.

منهجية البحث:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل مجموعة من الاستبيانات والمتابعات الميدانية والمقابلات الشفهية، وتسجيل الملاحظات والزيارات الميدانية للقطاعات، والاطلاع على التقارير ومحاضر الاجتماعات والوثائق المتعلقة بالتدريب في المؤسسة العامة للتبغ وفروعها في المنطقة الساحلية وذلك خلال عام 2014.

2-1. مشكلة البحث

إن برامج التدريب المتبعة في المؤسسات لا تعتمد على معايير ثابتة ومعتمدة من جهات مختصة. كما لا توجد دراسات محلية تتعلق بموضوع تقييم فعالية التدريب استناداً للمواصفة القياسية العالمية ISO 10015. وبالتالي يمكن صياغة مشكلة البحث:

-إلى أي مدى تحقق البرامج التدريبية المتبعة في الشركة العامة للتبغ المعايير التي تتضمنها المواصفة ISO 10015في كل من المراحل المختلفة للتدريب.

-كيف يمكن رفع كفاءة التدريب في المؤسسات الإنتاجية.

2-2. فرضيات البحث

-برنامج التدريب المطبق حاليا في المؤسسة الإنتاجية (دراسة حالة المؤسسة العامة للتبغ) لا يحقق متطلبات المواصفة ISO 10015/1999.

-يمكن رفع كفاءة التدريب في المؤسسات الإنتاجية من خلال تطبيق المعايير المتعلقة بالتدريب وفق المواصفة ISO 10015/1999.

النتائج و المناقشة:

3-1. اختبار فرضيات البحث

بهدف دراسة واقع برنامج التدريب المطبق في المؤسسة العامة للتبغ مقارنة مع بنود المواصفة ISO 10015:1999، تم تشكيل لجنة مؤلفة من الباحث و 5 أعضاء من المسؤولين عن العملية التدريبية في المؤسسة لمناقشة واقع العملية التدريبية وتحديد طريقة التدريب والبنود المستوفاة والبنود غير المستوفاة. قامت اللجنة بمراجعة شاملة لكافة الوثائق المتعلقة بالبرامج التدريبية التي أجريت في عام 2014، كما تم مقابلة عدد من القائمين على العملية التدريبية، وتم أخذ المعلومات من خلال تعبئتهم مجموعة من الاستمارات، إضافة إلى الأسئلة الموجهة إليهم خلال المقابلة الشخصية. تم تزويد الباحث بكل الأدلة التي تثبت صدقية واقع العمل في المؤسسة ومقارنته مع متطلبات المواصفة التي تتألف من متطلبات عامة إضافة إلى خمس مراحل رئيسية، ولكل مرحلة مجموعة من المتطلبات الخاصة بها، ووفقا للطريقة التي استخدمها الباحث في دراسة الفجوة فقد تم اعتماد مقياس 0 – 6 جدول(1) لإعطاء تثقيل مناسب يمثل درجة تطبيق المؤسسة لكل متطلب من متطلبات المواصفة وفقا لما يلي:

-تم تقدير معدل تنفيذ المرحلة من خلال المعادلة التالية:

معدل تنفيذ المرحلة = مجموع (درجة التثقيل × عدد تكراراته) / (مجموع التكرارات الكلية)

-تم تحديد النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة من خلال المعادلة التالية:

النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة = (التثقيل × عدد تكراراته) × 100 / (مجموع التكرارات الكلية × أعلى تثقيل في المقياس)[18].

ونستعرض فيما يلي نتائج هذه الدراسة من خلال تقييم أداء المؤسسة العامة للتبغ لكل مرحلة من مراحل متطلبات المواصفة بالمقارنة مع بنود المواصفة ISO 10015/1999 خلال عام 2014 [19].

جدول(1): المقياس المعتمد الذي يمثل درجة تطبيق المؤسسة لبنود متطلبات المواصفة [5].

درجة التثقيل	الحالة الموافقة لدرجة للتثقيل
0	غير مطبق وغير موثق
1	مطبق جزئيا وغير موثق
2	مطبق جزئيا وموثق جزئيا
3	مطبق جزئيا وموثق كليا
4	مطبق كليا وغير موثق
5	مطبق كليا وموثق جزئيا
6	مطبق كليا وموثق كليا

المرحلة الأولى: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يعرف تحديد الاحتياجات التدريبية بمجموعة الأنشطة التي تحدد المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها الموظف من أجل أداء مهامه الوظيفية بكفاءة وفاعلية، كما تعرف بفجوة الأداء بين مستوى الأداء الحالي للموظف ومستوى الأداء المرغوب أو المطلوب منه [20]. يبين الجدول (2) نتائج دراسة متطلبات المرحلة الأولى من المواصفة والمتمثلة بتحديد الاحتياجات التدريبية ودرجة تطبيق المؤسسة للمتطلبات الرئيسية والعناصر الفرعية الخاصة بها وإعطاء التثقيل المناسب لكل منها.

يلاحظ من الجدول ما يلي:

معدل تنفيذ المرحلة $= \frac{(6x5)+0+4+0+(2x2)+1+0}{5+0+1+0+2+1+5} = \frac{39}{14} = 2.786$.

النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة $= \frac{39}{14\times6} \times 100 =$ 46.429% .

مناقشة متطلبات مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

يلاحظ من الجدول (2) أن المؤسسة حققت متوسط تنفيذ المرحلة الأولى بمقدار (2.78) وهو ما نسبته (46.43 %) من متطلبات المواصفة المختلفة، وذلك تلبية للمتطلبات ذات العلاقة بالمواصفة ISO 10015/1999 ، وأن معدل التنفيذ هذا يعني مستوى متدني من مستويات التنفيذ، مما لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة، إذ يلاحظ أن المؤسسة قد طبقت ووثقت بشكل كامل جميع عناصر المتطلب الأول وهو تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، والمتضمن تحديد سياسة الجودة وسيادة التدريب ومطالب إدارة الجودة وإدارة الموارد وتصميم العملية التدريبية. بينما لم يتم تطبيق أو توثيق أي من عناصر المتطلب الثاني وهو تحديد وتعريف متطلبات الكفاءة والمهارة.

بالنسبة للمتطلب الثالث وهو مراجعة الكفاءة والمهارة، فقد طبقت المؤسسة هذا المطلب من خلال إجراء مراجعة دورية للسجلات للتأكيد على كفاءة العملية، غير أنه لم يتم توثيقها، لذا يتوجب على المؤسسة توثيق هذه العملية حتى تلبي متطلبات المواصفة.

جدول (2) نتائج دراسة متطلبات مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية (المرحلة الأولى).

متطلباتالمواصفة ISO10015	العناصر الفرعية للمتطلبات	التثقيل
تحديد الاحتياجات التدريبة للمؤسسة متمثلة بما يلي	سياسة الجودة	6
	سياسة التدريب	6

	مطالب إدارة الجودة	6
	مطالب إدارة الموارد	6
	تصميم العملية	6
تحليل وتحديد وتعريف متطلبات الكفاءة والمهارة	توثيق قائمة متطلبات المهارة والكفاءة	0
	تعريف الاحتياجات المستقبلية للمنشأة لمعرفة أغراضها الاستراتيجية	0
مراجعة المهارة والكفاءة	إجراء مراجعة دورية للسجلات للتأكيد على كفاءة كل عملية	4
تحديد فجوات الكفاءة	المقارنة بين الكفاءة الحالية والكفاءة المطلوبة	0
اختيار حلول لسد الفجوة في مستويات الكفاءة من خلال:	التدريب، إعادة تصميم العمليات، تعين موظفين مدربين، الاستعانة بمصادر خارجية، العمل عن بعد، تعديل إجراءات العمل.	2
تعريف وتوصيف الاحتياجات التدريبية للمنظمة	توثيق الاحتياجات التدريبية عند اختيار الحلول	2
	توثق أهداف ومخرجات التدريب	0
	وضع مواصفات لأهداف المنظمة موثقة تصبح جزء من خطة التدريب	0
معدل التنفيذ		2.786
النسبة المئوية للتنفيذ		46.429

كما لوحظ عدم تطبيق أو توثيق المتطلب الرابع وهو تحديد فجوات الكفاءة بمقارنة الكفاءة الحالية بالكفاءة المطلوبة.

أما بالنسبة للمتطلب الخامس وهو اختيار حلول لسد الفجوة في مستويات الكفاءة من خلال التدريب أو إعادة تصميم العمليات أو تعين موظفين مدربين أو الاستعانة بمصادر خارجية أو العمل عن بعد أو تعديل إجراءات العمل، فقد تبين أن المؤسسة طبقت هذا المتطلب بشكل جزئي، حيث إنها لم تستخدم كل الطرائق المتاحة، لكن المؤسسة وثقت العملية كليا، وبذلك تكون قد استوفت المتطلب بما أن المواصفة لم تشترط استخدام جميع الأنواع.

أما بالنسبة للمتطلب السادس والأخير في هذه المرحلة وهو تعريف وتوصيف الاحتياجات التدريبية للمنظمة من خلال وضع وثيقة تصبح جزء من خطة تدريب تتضمن مواصفات قياسية لأهداف المنظمة، وتوثق أهداف ومخرجات التدريب في مواصفات احتياجات التدريب، فقد لوحظ أن المؤسسة لم تطبق هاتين الفقرتين لكنها قامت بتوثيق جزئي للفقرة الأولى الخاصة بتوثيق الاحتياجات التدريبية عند اختيار الحلول.

المرحلة الثانية: مرحلة تصميم وتخطيط التدريب

بعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبة يبدأ التدريب المخطط في تصميم البرامج التدريبية بطريقة تحقق الأهداف المنشودة، وقد حدد التصميم بعدة إجراءات ومنها: تحديد موضوعات التدريب، واستقطاب المدربين المناسبين، واختيار أسلوب التدريب وتحديد مكانه، وتوفير مستلزمات البرنامج التدريبي، وإعداد مواد التدريب [21].

يبين الجدول (3) نتائج دراسة متطلبات المرحلة الثانية من المواصفة وهي مرحلة تصميم وتخطيط التدريب ودرجة تطبيق المؤسسة للمتطلبات الرئيسية والعناصر الفرعية الخاصة بهذه المرحلة وإعطاء التثقيل المناسب لكل منها.

جدول (3) نتائج دراسة متطلبات مرحلة تصميم وتخطيط التدريب (المرحلة الثانية).

متطلباتللمواصفة	العناصر الفرعية للمتطلبات	التثقي

ISO10015		ل
تعريف وتشخيص المتطلبات والقيود	يمكن أن تشمل المتطلبات التنظيمية: مطالب متعلقة بسياسة الشركة تجاه الموارد البشرية. – توافر الدافع والمقدرة للتدريب. – اعتبارات مالية وزمنية. – توافر الموارد الداخلية.	5
تحديد معايير اختيار وسائل التدريب	يجب أن تتضمن طرائق التدريب ما يلي: – ورش العمل داخل أو خارج المواقع. –المنح التدريبية. – التدريب الذاتي. – التوجيه والإرشاد على الوظيفة. – التدريب عن بعد.	3
	يجب تحديد وتوثيق معايير اختيار الوسائل الملائمة ويجب أن تشمل: – التاريخ والمكان. – التجهيزات. – التكلفة. – أهداف التدريب. – مجموعة المتدربين المستهدفة. – زمن التدريب ونتائج التطبيق وأشكال التقييم.	4
تحديد مواصفات الخطة التدريبية	وضع مواصفات لخطة التدريب لتقديم تدريب محدد ومضمون	4
	وضع مواصفات مفهومة وواضحة لاحتياجات المنظمة والاحتياجات التدريبية وتدريب الموظفين على الأهداف التي تحقق أهداف المنظمة	4
	وضع أهداف التدريب بناء على الكفاءة لتلاقي بهدف التنفيذ الفعال للتدريب	4
	عند وضع مواصفة خطة التدريب يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار كلا من: – أهداف المنظمة ومتطلباتها.– تحديد الاحتياجات التدريبة.– أهداف التدريب. – المتدربين (الفئة المستهدفة).– طرائق التدريب والخطة التدريبة. – الاحتياجات من الموارد مثل المواد والموظفين.– الجدول الزمني للمتطلبات، – الاحتياجات المادية– معايير لتقييم ناتج التدريب لقياس كل من: ارتياح المتدرب، مدى اكتساب المتدرب المعرفة والمهارات والسلوكيات، أداء المتدرب في العمل، ارتياح المتدرب للإدارة، تأثير المتدرب في المنظمة، إجراءات لمراقبة عملية التدريب.	6
تحديد واختيار منفذ التدريب	يخضع المدرب إلى اختبار قبل التدريب	4
	يبنى الاختبار على أساس خطة التدريب ومواصفات محددة	0
	يتم تسجيل الأدوار والمسؤوليات في الاتفاق أو العقد الرسمي لإثبات الملكية	6
معدل التنفيذ		4
النسبة المئوية للتنفيذ		66.667

يلاحظ من الجدول (3) ما يلي:

معدل تنفيذ المرحلة = $\frac{12+5+20+3+0+0+0}{2+1+5+1+0+0+1}$ = 4 . النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة = (40)/(10×6) = %66.667

يلاحظ أن المؤسسة قد حصلت على متوسط تنفيذ المرحلة الثانية بمقدار (4) وهو ما نسبته (66.667 %) من متطلبات المواصفة المختلفة وذلك تلبية للمتطلبات ذات العلاقة بالمواصفة ISO 10015/1999 ، وإن معدل التنفيذ هذا يمكن أن يعني مستوى مقبولاً نسبيا من مستويات التنفيذ، لكنه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة.

مناقشة متطلبات مرحلة تصميم وتخطيط التدريب

1. يجب على المؤسسة تعريف وتشخيص المتطلبات والقيود، وقد عرفت المواصفة ذلك من خلال تعريف المتطلبات التنظيمية التي تفرضها القوانين، تعريف المطالب المتعلقة بسياسة الشركة تجاه الموارد البشرية، الاعتبارات المالية، مطالب التوقيت والبرامج الزمنية، توفر الدافع والمقدرة للتدريب عند المتدربين إضافة إلى توافر الموارد الداخلية. وقد تبين للباحث في هذه الدراسة أن المؤسسة طبقت المتطلب جزئيا وقامت بتوثيقه كليا.

2. يجب على المؤسسة تحديد معايير اختيار وسائل التدريب، وقد حددت المواصفة ذلك عن طريق:

أ – تضمين طرائق التدريب (دورات ورش، منح، تدريب ذاتي، تدريب عن بعد، توجيه وإرشاد) وقد طبقت المؤسسة هذه الفقرة بشكل جزئي وقامت بتوثيقها بشكل كلي.

ب –تحديد وتوثيق معايير اختيار الوسائل الملائمة، وقد طبقت المؤسسة هذه الفقرة كليا إلا أنها لم تقم بتوثيقها.

3. يجب على المؤسسة تحديد مواصفات الخطة التدريبية، وقد حددت المواصفة النقاط التالية: وضع مواصفات لخطة التدريب لاحتياجات المنظمة ولاحتياجات المنظمة التدريبية التي تحقق أهداف المنظمة، وضع أهداف التدريب بناء على أساس الكفاءة لتلاقي الاحتياجات التدريبية لزيادة فعالية التدريب. وقد وجد الباحث أن المؤسسة تطبق كل ما سبق ذكره كليا إلا أنها لم تقم بتوثيقه وبالتالي فهي لم تستوف هذا المتطلب، وعند وضع الخطة أخذت المؤسسة بمجموعة من العوامل وهي: تحديد أهداف المنظمة والتدريب بشكل عام، والفئة المستهدفة، والاحتياجات المالية، والجداول الزمنية ومعايير لتقييم ناتج التدريب. وقد استوفت المؤسسة هذه الفقرة من خلال تطبيقها وتوثيقها بشكل كلي.

4. يجب على المؤسسة تحديد واختيار منفذ التدريب، وقد نصت المواصفة على:

أ – يجب أن يخضع المدرب إلى اختبار قبل التدريب، وقد تبين للباحث أن المؤسسة طبقت هذه الفقرة إلا أنها لم توثقها.

ب أن يبنى اختبار المدربين على أساس خطة التدريب، وقد تبين للباحث أن المؤسسة أهملت هذه الفقرة ولم تطبقها ولم توثقها.

ج أن يتم تحديد الأدوار والمسؤوليات للمدربين في العملية التدريبية، وقد لاحظ الباحث أن المؤسسة طبقت هذه الفقرة ووثقتها.

المرحلة الثالثة: تنفيذ التدريب

هي المرحلة التي تلي عملية التصميم وتتضمن مجموعة من الأنشطة الهامة كوضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وترتيب مكان وقاعات التدريب والمتابعة اليومية لسير البرنامج [21].

يبين الجدول (4) نتائج دراسة متطلبات المرحلة الثالثة من المواصفة وهي مرحلة تنفيذ التدريب ودرجة تطبيق المؤسسة لمتطلبات هذه المرحلة وإعطاء التثقيل المناسب لكل منها .

جدول (4) نتائج دراسة متطلبات مرحلة تنفيذ التدريب (المرحلة الثالثة)

متطلباتللمواصفة ISO10015	العناصر الفرعية للمتطلبات	التثقيل
عام	يقوم المدرب بتنفيذ كل الأنشطة الموصفة في الخطة التدريبية.	4
	تقوم المنشأة بتأمين مواد التدريب، مراقبة جودة التعليم، دعم المتدرب والمدرب.	4
دعم ما قبل التدريب	إحاطة المدرب بالمعلومات المرتبطة بالتدريب.	4
	إحاطة المتدرب بطبيعة التدريب وفرق المستوى في الكفاءة لسده.	4
	تمكين الاتصال بين المتدرب والمدرب.	4
دعم أثناء التدريب	توفير الأدوات والمعدات والوثائق والبرمجيات وإقامة المدربين أو المتدربين.	6
	توفير الفرص الكافية للمتدرب للتطبيق وتطوير الكفاءة.	4
	إعطاء معلومات عن أداء المهمات بالشكل المطلوب من قبل المدرب أو المتدرب.	4
دعم ما بعد التدريب	هل يتم تلقي ردود الفعل على معلومات من المتدرب.	4
	هل يتم تلقي ردود الفعل على المعلومات من المدرب.	4
	هل يتم توفير تغذية راجعة من المعلومات للمديرين والموظفين على المشاركة في عملية التدريب.	4
المعدل		4.182
النسبة المئوية		69.697

يلاحظ من الجدول ما يلي:

معدل تنفيذ المرحلة = $\frac{6+0+40+0+0+0+0}{1+0+10+0+0+0+0}$ =4.182 النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة = 100×(46/(11×6)) = 69.697%.

يلاحظ من الجدول السابق أن المؤسسة قد حصلت على متوسط تنفيذ المرحلة الثالثة بمقدار(4.182) وهو ما نسبته 69.697 % من المتطلبات المختلفة للمرحلة، وذلك تلبية للمتطلبات ذات العلاقة بالمواصفة ISO 10015/1999، وأن معدل التنفيذ هذا يمكن أن يعني مستوى مقبولاً نسبيا من مستويات التنفيذ، لكنه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة.

مناقشة متطلبات مرحلة تنفيذ التدريب

1. فرضت المواصفة متطلبا عاما خلال مرحلة تنفيذ التدريب ينص أنه: على المدرب أن يقوم بتنفيذ كل الأنشطة الموصوفة في الخطة التدريبية، وأن تقوم المنشأة بتأمين المواد الضرورية للتدريب ومراقبة جودة التعليم المقدم، ودعم كل من المتدرب والمدرب، وقد وجد الباحث أن المؤسسة طبقت المتطلب بشكل كامل إلا أنها لم تقم بتوثيقه.

2. فرضت المواصفة متطلبا يحدد عملية دعم ما قبل التدريب من خلال إحاطة المدرب بالمعلومات المرتبطة بالتدريب، وإحاطة المتدرب بطبيعة التدريب وفرق المستوى في الكفاءة لسده، وتمكين الاتصال بين المتدرب والمدرب، وقد وجد الباحث أن المؤسسة قد طبقت المتطلب بشكل كامل إلا أنها لم تقم بعملية التوثيق لهذا المتطلب.

3. فرضت المواصفة متطلبا يحدد عملية دعم أثناء التدريب من خلال:

أ -توفير الأدوات والمعدات والوثائق وإقامة المدربين أو المتدربين، وقد لاحظ الباحث أن المؤسسة طبقت هذه الفقرة ووثقتها.

ب -توفير الفرص الكافية للمتدرب لتطبيق الكفاءة وتطويرها.

ج -إعطاء معلومات عن أداء المهمات على النحو المطلوب من قبل المدرب أو المتدرب، وقد وجد الباحث أن المؤسسة طبقت جميع فقرات هذا المتطلب بشكل كامل إلا أنها لم توثق هاتين الفقرتين.

4. فرضت المواصفة متطلبا يحدد عملية دعم ما بعد التدريب من خلال تلقي ردود الفعل على معلومات من المتدرب والمدرب، بالإضافة إلى توفير التغذية الراجعة من المعلومات للمديرين والموظفين عن المشاركة في عملية التدريب، وقد وجد الباحث أن المؤسسة طبقت هذا المتطلب بشكل كامل إلا أنها لم تقم بتوثيقه.

المرحلة الرابعة: تقييم مخرجات التدريب.

تقييم مخرجات التدريب. هي عملية تحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، وتتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافها ومدى تحقيقها [22].

يبين الجدول (5) نتائج دراسة متطلبات المرحلة الرابعة من المواصفة وهي مرحلة تقييم مخرجات التدريب ودرجة تطبيق المؤسسة لمتطلبات هذه المرحلة وإعطاء التثقيل المناسب لكل منها.

جدول (5) نتائج دراسة متطلبات مرحلة تقييم مخرجات التدريب (المرحلة الرابعة).

متطلبات المواصفة ISO10015	العناصر الفرعية للمتطلبات	التثقيل
يتم إجراء تقييم لتأكيد مرحلة الكفاءة المنجزة بعد عملية التدريب	إجراء التقييم القريب	6
	إجراء التقييم البعيد	6
	يجب أن يكون التقييم مرتكز على أسس موضوعة سلفا	6
	حساب إجمالي عملية تقيم المدخلات يتضمن توصيف احتياجات التدريب، توصيف خطة التدريب، سجلات نتائج التدريب السابق	0
جمع المعلومات وإعداد تقرير التقييم	يمكن أن يحتوي التقرير على الاحتياجات التدريبية وتحليل البيانات المجمعة ومراجعة كلفة التدريب والاستنتاجات واقتراحات التحسين والإجراءات التصحيحية	0
	إتمام التدريب يجب أن يوثق في سجلات التدريب	6
معدل التنفيذ		4
النسبة المئوية		66.667

يلاحظ من الجدول ما يلي:

معدل تنفيذ المرحلة = $\frac{24+0+0+0+0+0+0}{4+0+0+0+0+0+2}$ = 6/24 = 4.

النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة = (6*6)/24 × 100= 66.667%.

يلاحظ أن المؤسسة قد حصلت على متوسط تنفيذ المرحلة الرابعة بمقدار (4) وهو ما نسبته (66.667%) من المتطلبات المختلفة لهذه المرحلة وذلك تلبية للمتطلبات ذات العلاقة بالمواصفة ISO 10015/1999 ، وأن معدل

التنفيذ هذا يمكن أن يعني مستوىً مقبولا نسبيا من مستويات التنفيذ، لكنه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة.

مناقشة متطلبات مرحلة تقييم مخرجات التدريب

فرضت المواصفة أن يتم إجراء تقييم لتأكيد مرحلة الكفاءة المنجزة بعد عملية التدريب، وقد حددت المواصفة إنجاز هذا المتطلب عن طريق القيام بالتقييم القريب والتقييم البعيد، ويكون التقييم مرتكزاً على أسس موضوعة سلفا، وحساب إجمالي عملية تقيم المدخلات، من خلال تقييم كل من توصيف احتياجات وخطة وسجلات التدريب، وقد وجد الباحث أن المؤسسة قد طبقت ووثقت فقرات هذا المتطلب بشكل كامل، باستثناء فقرة تقييم المدخلات التي لم يتم تطبيقها ولا توثيقها.

1. فرضت المواصفة متطلبا يحدد عملية جمع المعلومات وإعداد تقرير التقييم، وقد نص المتطلب على أن يحتوي التقرير على الاحتياجات التدريبية، وتحليل البيانات المجمعة، ومراجعة كلفة التدريب والاستنتاجات واقتراحات التحسين، والإجراءات التصحيحية، وتوثيق عملية إتمام التدريب في سجلات التدريب، وقد تبين للباحث أن المؤسسة لم تعد تقريراً للتقييم، إلا أنها طبقت عملية توثيق إتمام التدريب وتوثيقها.

المرحلة الخامسة: متابعة وتحسين العملية التدريبية.

هي عملية منظمة ومخططة ومستمرة، تتم بصفة دورية وتقوم بجمع وتحليل المعلومات والبيانات للمشروعات والبرامج، لتحديد مدى توافق سير أنشطة المشروع مع الخطة الموضوعة له لبيان الوضع الحالي للمشروع وتركز على مؤشر الأداء [23].

يبين الجدول (6) نتائج دراسة متطلبات المرحلة الخامسة من المواصفة وهي مرحلة متابعة وتحسين العملية التدريبية ودرجة تطبيق المؤسسة لمتطلبات هذه المرحلة وإعطاء التثقيل المناسب لكل منها.

يلاحظ من الجدول (6) ما يلي:

معدل تنفيذ المرحلة = $\frac{6+0+8+0+0+0+0}{1+0+2+0+0+0+10}$ =1.667 . النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة = (6×12)/14×100= %19.444 .

يلاحظ أن المؤسسة قد حصلت على متوسط تنفيذ للمرحلة الخامسة بمقدار (1.667)، وهو ما نسبته (19.444%) من المتطلبات المختلفة للمرحلة، وذلك تلبية للمتطلبات ذات العلاقة بالمواصفة ISO 10015/1999، وأن هذا معدل التنفيذ يمكن أن يعني مستوىً ضعيفا من مستويات التنفيذ، كونه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة.

جدول (6) نتائج دراسة متطلبات مرحلة متابعة وتحسين العملية التدريبية (المرحلة الخامسة) .

متطلباتالمواصفة ISO10015	العناصر الفرعية للمتطلبات	التثقيل
عام	مراجعة العملية التدريبية في كل من المراحل الأربعة السابقة	4
	المراقبة بواسطة أفراد أكفاء وطبقا لإجراءات المنشأة الموثقة	0
	استقلالية المراقبين عن الأنشطة التدريبية	0

	تشمل وسائل المراقبة طرائق التشاور والمشاهدة وجمع البيانات	4
	يجب إقرار طريقة المراقبة في مرحلة تحديد خطة التدريب	0
	في حال اكتشاف حالات عدم مطابقة تتخذ أفعال تصحيحه ووقائية بناء على سجلات عمليات المراقبة	0
إقرار العملية التدريبية	تشمل مدخلات عملية المراقبة كل السجلات لكل المراحل التدريبية	0
	تحديث سجلات كفاءة الأفراد	6
	عند اتباع الإجراءات وعدم تحقيق المطالب هل تتخذ أفعال تصحيحية	0
	في حال عدم اتباع الإجراءات وتحقيق المطالب يجب مراجعة الإجراءات وتحديث سجلات الأفراد	0
	يجب على مراجعة العملية التدريبية أن تساعد في تحسين فاعلية مراحل للعملية التدريبية	0
	يجب أن يتم الاحتفاظ بسجلات المراقبة	0
معدل التنفيذ		1.667
النسبة المئوية للتنفيذ		19.444

مناقشة المتطلبات ، مرحلة متابعة العملية التدريبية وتحسينها

1 -فرضت المواصفة متطلباً خلال مرحلة المتابعة والتحسين ينص على وجوب مراجعة العملية التدريبية في كل من المراحل الأربعة السابقة، وأن تتم المراقبة من قبل موظفين أكفياء ومستقلين، ويجب أن يتم إقرار طريقة المراقبة عند إعداد الخطة ويمكن أن تشمل طرائق التشاور وجمع البيانات، كما يجب استخدام تقارير المراقبة في تنفيذ إجراءات تصحيحية ووقائية. ووجد الباحث أن المؤسسة لم تطبق أو توثق المتطلب، إلا أنها استخدمت طرائق المراقبة المذكورة غير أنها لم توثقها.

2 -فرضت المواصفة متطلبا ينص على إقرار العملية التدريبية، من خلال أن تشمل مدخلات عملية المراقبة كل سجلات المراحل التدريبية، وتكون أساس لإقرار العملية التدريبية، واتخاذ الأفعال التصحيحية في حال اتباع الإجراءات وعدم تحقيق المطالب، ومراجعة الإجراءات عند تحقيق المطالب في حال عدم اتباع الإجراءات، وأن تساعد مراجعة العملية التدريبية في تحسين فاعلية العملية التدريبية، وكما يجب الاحتفاظ بسجلات المراقبة، وتحديث سجلات كفاءة الأفراد، وقد وجد الباحث أن المؤسسة لم تطبق ولم توثق أي من النقاط السابقة عدا فقرة تحديث سجلات الكفاءة فقد تم تطبيقها وتوثيقها .

- متطلبات عامة للمواصفة

يبين الجدول (7) نتائج دراسة المتطلبات العامة للمواصفة ودرجة تطبيق المؤسسة لهذه المتطلبات وإعطاء التثقيل المناسب لكل منها.

جدول (7) نتائج دراسة المتطلبات العامة

متطلباتللمواصفة ISO10015	العناصر الفرعية للمتطلبات	التثقيل

متطلبات عامة	التعاقد مع شركات خارجية تؤمن التدريب	6
	مشاركة الموظفين في عملية التطوير	4
معدل التنفيذ		5
النسبة المئوية للتنفيذ		83.33

يلاحظ من الجدول ما يلي:

معدل تنفيذ المرحلة = $\frac{6+0+4+0+0+0+0}{1+0+1+0+0+0+0}$ = 5 . النسبة المئوية لتنفيذ المرحلة = (6×2)/10= 83.33 .

نلاحظ من الجدول السابق أن المؤسسة قد حصلت على متوسط تنفيذ للمتطلبات العامة بمقدار (5) وهو ما نسبته (83.33%) من المتطلبات العامة وذلك تلبية للمتطلبات ذات العلاقة بالمواصفة ISO 10015/1999 ، وأن معدل التنفيذ يمكن أن يعني مستوىً جيداً من مستويات التنفيذ، لكنه لا يحقق درجة المطابقة المطلوبة مع متطلبات المواصفة.

مناقشة المتطلبات العامة

نصت المواصفة على التعاقد مع شركات خارجية لتأمين التدريب ومستلزماته عند الحاجة، وقد وجد الباحث أن المؤسسة طبقت هذا المتطلب ووثقته. كما نصت المواصفة على وجوب مشاركة الموظفين في عملية تطوير المؤسسة وقد وجد الباحث أن المؤسسة طبقت هذه المتطلب إلا أنها لم توثقه.

3-2. الإجراءات المطلوبة لتحقيق متطلبات المواصفة

يستنتج مما سبق، وجود تباين في تطبيق متطلبات المواصفة للمراحل المختلفة من البرنامج التدريبي في المؤسسة العامة للتبغ مما يمكننا من معرفة الإجراءات الواجب إنشائها أو تعديلها بغرض تطبيق المواصفة في المؤسسة ووضع دليل إرشادي، وبالتالي يجب الرجوع إلى بنود المواصفة واستيفاء كل ما لم يتم العمل به من بنود كالتالي:

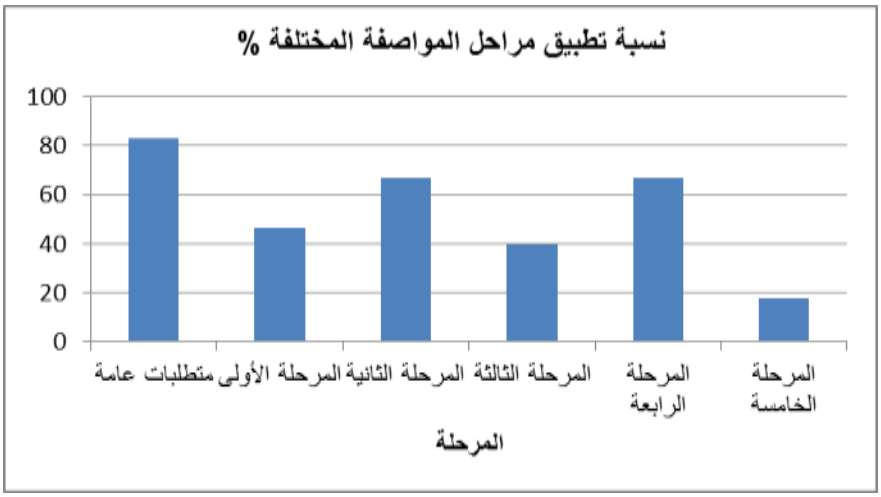
أولاً مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية

-يجب أن تقوم المؤسسة بتحليل وتحديد وتعريف متطلبات الكفاءة والمهارة من خلال إجراء يعرف الاحتياجات المستقبلية للمنشاة وتوثيق المتطلبات في قائمة متطلبات المهارة والكفاءة.

-يجب أن تقوم المؤسسة بتحديد فجوات الكفاءة عن طريق إجراء يقوم بالمقارنة بين الكفاءة المطلوبة والكفاءة الحالية.

-يجب على المؤسسة أن تقوم بتوثيق طرائق اختيار الحلول كافة لسد الفجوة في مستويات الكفاءة.

-يجب على المؤسسة أن تقوم بتعريف الاحتياجات التدريبية للمنظمة وتوصيفها من خلال إجراء يوثق أهداف التدريب ومخرجاته، ووضع وثيقة تتضمن أهداف المؤسسة وتصبح جزءاً من خطة تحوي على توثيق لجميع الحلول التي اختيرت لتلبية الاحتياجات التدريبية. ويظهر الشكل (2) النسبة المئوية لتطبيق كل مرحلة من المراحل السابقة.



الشكل (2) يبين النسبة المئوية لتطبيق كل مرحلة من مراحل المواصفة

ثانياً: مرحلة التصميم وتخطيط التدريب

-يجب على المؤسسة أن تأخذ تعريف المتطلبات وتشخيصها بشكل جدي وأن تقوم بتوثيق المتطلبات التنظيمية.

-يجب أن تقوم المؤسسة القيام بتوثيق عملية تحديد معايير اختيار التدريب وفق الطرائق والمعايير المنصوص عليها في المواصفة وتنويع طرائق التدريب التي تتبعها.

-يجب على الشركة أن تقوم بتوثيق عملية تحديد مواصفات خطة التدريب عن طريق إجراء يحدد هذه المواصفات والأهداف التي تحدد احتياجات المنظمة من عملية التدريب.

-يجب على المؤسسة عند اختيار المدرب أن تضع إجراء يلزم بفحص المدرب على أساس خطة التدريب ومواصفاتها.

ثالثاً: مرحلة تنفيذ التدريب

-يجب على المؤسسة توفير وثيقة تثبت أن المدرب يقوم بتنفيذ كافة أنشطة المواصفة في الخطة، بالإضافة إلى وثيقة تؤكد حصول الدعم قبل التدريب وخلاله وبعده، وتحتوي على تفاصيل هذه العمليات كما هو مبين في المواصفة.

رابعاً: مرحلة تقييم مخرجات التدريب

-يجب على المؤسسة تنفيذ إجراء يقوم بحساب إجمالي عملية تقييم المدخلات يتضمن توصيف احتياجات التدريب وتوصيف خطة التدريب وسجلات نتائج التدريب السابق وهو ما نصت عليه المواصفة.

-يجب إعداد تقرير يحتوي على الاحتياجات التدريبية وتحليل البيانات المجمعة ومراعاة كلفة التدريب والاستنتاجات واقتراحات التحسين والإجراءات التصحيحية.

خامساً: مرحلة متابعة وتحسين العملية التدريبية

-يجب على المؤسسة إيجاد وثيقة تبين قيامها بمراجعة العملية التدريبية بمراحلها المختلفة.

-يجب على المؤسسة توفير أفراد أكفياء مدربين للقيام بعمليات المراقبة وتوثيق المعايير التي اعتمدوها في اختيارهم، وأن تضمن استقلالية المراقبين عن الأنشطة التدريبية من خلال إجراء ينص على ذلك صراحة.

-يجب على المؤسسة إقرار طريق المراقبة للمراحل وتوثيقها في خطة التدريب.

-يجب وضع إجرائية تحدد عمل الأفعال التصحيحية والوقائية بناءً على سجلات عمليات المراقبة.

–يجب على المؤسسة أثناء إقرار العملية التدريبية أن تضع إجرائية تحدد فيها: أن تشمل عملية المراقبة كل سجلات المراحل التدريبية وأن تشدد على أن تستخدم هذه السجلات لإقرار العملية التدريبية.

–يجب توفير إجراء يحدد اتخاذ إجراءات تصحيحية في حال عدم تحقيق المطالب واتباع الإجراءات.

– يجب توفير إجراء يوجب مراجعة الإجراءات وتحديث سجلات الأفراد عند تحقيق المطالب مع عدم اتباع الإجراءات.

–يجب توفير إجرائية تؤكد على مراجعة عملية التدريب واستخدام المعلومات المستخلصة في تحسين فاعلية التدريب.

–يجب إحداث سجلات خاصة بنشاطات المراقبة والتقييم ونتائجها والأفعال المخطط لها.

–يجب على المؤسسة إحداث إجرائية تبين طريقة مشاركة الموظفين في تطوير العملية التدريبية وتوثقها.

سادساً: المتطلبات العامة

–يجب على المؤسسة أن تقوم بتوثيق مشاركة الموظفين في عملية التطوير.

الاستنتاجات والتوصيات:

4-1. الاستنتاجات

أظهرت النتائج ما يلي:

–المراحل المتبعة في البرامج التدريبية المنفذة في المؤسسة المدروسة تتطابق مع المراحل المذكورة في المواصفة ISO 10015/1999وتختلف معها بالتفاصيل.

–البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتبغ تحقق الكثير من المتطلبات الواردة في المواصفة ISO 10015:1999 وقد يعزى ذلك إلى تطبيق المؤسسة لنظام إدارة الجودة ISO 9001/2000 خلال الفترة التي سبقت تنفيذ البحث.

–يوجد تباين في المعدلات والنسب المئوية لاستيفاء متطلبات تطبيق المواصفة في المراحل المختلفة، وعزى الباحث هذا التباين إلى الاختلاف في المتطلبات المتعلقة بالتدريب بين نظام إدارة الجودة ISO 9001/2000 وبين المواصفة ISO 10015/1999، حيث يتطلب نظام إدارة الجودة وضع برامج تدريبية فعالة ولكنه لا يضع توصيف محدد لهذه البرامج التدريبية بعكس المواصفة ISO 10015، التي تضع متطلبات محددة ودقيقة لكل مرحلة من مراحل التدريب.

–تميزت مرحلة المتابعة وتحسين العملية التدريبية في المؤسسة المدروسة بالضعف.

–اهتمام كل من الفعاليات الإدارية والعمالية في المؤسسة بالمواصفات الدولية عموما والمختصة بالتدريب خصوصا لما لها من أثر جيد على جودة المنتج بالنهاية مما يسهم بالنهوض بالصناعة الوطنية.

4-2.التوصيات

نتيجة للتوجه المتزايد نحو التركيز على التدريب لدى المنظمات، فقد أصبح التدريب نشاطاً رئيساً يخصص له جزء هام من تكاليف العمالة، ومن الضروري ألا تنساق المنظمات وراء تقديم التدريب دون قناعة بجدواه، فالتدريب هو وسيلة لا غاية

لذا نوصي بما يلي:

–نشر ثقافة التدريب والعمل على رفع كفاءته لما له من أهمية كبرى في المؤسسات المختلفة.

–تطبيق المعايير الدولية المتعلقة بالتدريب بشكل عام والمواصفة ISO10015/1999 بشكل خاص في وضع وتنفيذ البرامج التدريبية.

–العمل تطوير البرامج التدريبية المنفذة حالياً من خلال الاستفادة من نتائج تحليل الفجوة.

المراجع:

1 -الطعاني، حسن. *التدريب مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها* . الطبعة الأولى، دار الشروق، عمان، الأردن، 2002،169.

2 -المصدر، ايمن. *واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية* . الطبعة الأولى، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010 .

3 -السكارنة، بلال. *التدريب الإداري، دار وائل للنشر*. الطبعة الأولى ، عمان، الأردن،2009 ،488.

4 -العزاوي، نجم. *جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015*. الطبعة الأولى، دار البارودي، عمان، الأردن، 2009،348.

5- WILOSN, J. *Human Resource Development*, 2ed edition, kogan Page London, uk, 2005,560.

6- TERRINGTON, D; HALL, L. *Personnel Management : A New Approach*, Prentice- Hall International (UK) Ltd, 1991,661.

7 -السيد، أمل . *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الأولى، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، مصر، 2006،321.

8- PATTON, W; WITT, S; LOVRICH ,N ; FREDERICKSEN, P. *Human Resource Management: The Public Service Perspective*, Houghton Mifflin Company, Boston, NY,2002,464.

9- CHARNEY, C; CONWAY, K. *The Trainer's Tool Kit, 2nd edition*. American Management Association 1601 Broadway, NY, 2005. 224

10 – عباس، سهيلة. *إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي* . الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2006.

11 – الطائي، يوسف; والفضل، مؤيد. *إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل* . الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، 670.

12- BLANCHARD, P.N; THACKER, J.W; WAY,S.A. *Training evaluation: Perspectives and evidence from Canada*. International Journal of Training and development, Vol.4, No.4, 2000, PP. 295-304.

13 – حواكمة، لارا. *متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية وأثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة*. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009.

14 – المحاسنة، أحمد. *تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب*. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2004.

15 – فطيس، عادل. *تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالة)*، شركة راس لانوف لتصنيع النفط والغاز في الجماهيرية الليبية، رسالة ماجستير، جامعة أل البيت، ليبيا، 2007.

16- LAWSON, B. K; HARVILL, L. M. *The evaluation of a training program for improving residents' teaching skills*. Journal of Academic Medicine Education, Vol. 55, No.12,1980, 1000-1006

17- HUI LIEN, B.Y; YUN HANG, R.Y. *Training evaluation based on cases of Taiwanese benchmarked high –tech companies*. International Journal of Training and Development, Vol.11, No.1,2007 , 35-48.

18 – منون، شادي . *دراسة تحليلية لخصوصية تطبيق المواصفة القياسية الدولية ISO9001:2008 في المراكز التجارية السورية ووضع دليل إرشادي للتطبيق*، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية، دمشق، 2014 .

19- INTERNATIONAL STANDERD 10015/1999 Quality Management-Guidelines For Training، Geneva، Swiss،1999.

20 – *الدليل الإرشادي في تحديد الاحتياجات التدريبية والإيفاد*، ديوان الخدمة المدنية، عمان، الأردن، 201 .

21 – الزيادي، عادل. *إدارة الموارد البشرية*. الطبعة الأولى، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 2006،620.

22 – عقيلي، عمر. *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2009 625.

23 – *التدريب على مهارات المتابعة والتقييم* ، برنامج التنمية بالمشاركة، الوكالة الكندية للتنمية، جامعة بني سويف، مصر، 2007.