

# العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO -10015) وتطوير الموارد البشرية - دراسة تحليلية لإراء هيئة من مسؤولي مراكز التدريب في عدد من الوزارات العراقية

زهراء فائز عبد الغني \*\*

أ.م.د بشرى هاشم محمد \*

المستخلص

يهدف هذا البحث إلى التعرف على مستوى تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) في عدد من مراكز التدريب التابعة للوزارات العراقية ، والتي أختيرت موقعا للبحث انطلاقاً من تركيز جميع الوزارات العراقية على تدريب موظفيها لزيادة قدراتهم ، ومعارفهم، ومهاراتهم، وتحسين سلوكياتهم، ثم الارتقاء بأداء منظماتها، وتبرز مشكلة البحث في أن مراكز التدريب التابعة للوزارات العراقية لا تقوم بتطبيق جميع متطلبات جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وهي تقوم بتقديم البرامج التدريبية. ومن هنا تأتي أهمية البحث في توجيه إدارات التدريب فيها نحو تطبيق جميع متطلبات جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015)، وبما يضمن تطوير الموارد البشرية التي تلتنح ببرامج التدريب التي تقدمها تلك المراكز. وتعد مراكز التدريب التابعة للوزارات من المراكز المهمة، لذلك عليها أن تقوم بتحديد الضعف في تطبيق متطلبات جودة التدريب وفقاً للمواصفة مدار البحث ومعالجته. وارتكز البحث لاختبار علاقات الارتباط بين متغيري البحث (جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO 10015)، وتطوير الموارد البشرية)، وبهدف بلوغ البحث لأهدافه اعتمدت مجموعة من الأدوات الإحصائية لمعالجة بيانات البحث كـ(الوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الاختلاف) لتشخيص قوة متغيري البحث، ومعامل الارتباط (Spearman) لاختبار فرضيات الارتباط.

وتوصل البحث الى جملة من الاستنتاجات أبرزها ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لوضع خطة تدريبية تحقق الأهداف، وبروز علاقة ارتباط جوهرية لجودة التدريب وفقاً للمواصفة مدار البحث مع تطوير الموارد البشرية.

## Abstract:

The aim of this research is to identify the level of application of international standard requirements (ISO 10015) in a number of Iraqi ministries training centers, which have been the chosen as a location for the research depending on the concentration of all Iraqi ministries to train their staff to increase their abilities and their knowledge. Skills, and improve their behavior, and improve the performance of their organizations. The research highlights a problem in that the Iraqi ministries training centers does not implement all the requirements of the quality of training in accordance with International Standard (ISO 10015) which is providing training programs. Hence the importance of the research come orientation of the training administrations towards the implementation of all requirements of the quality of training in accordance with International Standard (ISO 10015). and to ensure the development of human resources who join the training programs offered by these centers. The ministries of the training centers of the important centers, so we should identify weaknesses in the application of quality of training

\* الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الإدارية/ بغداد .

\*\* باحثة .

مستل من رسالة ماجستير .

مقبول للنشر بتاريخ 2016/7/18

requirements in accordance with the specification throughout the research and treatment. The research is based to test the correlations between the variables of the research (quality of training using the international standard (ISO 10015), and (human resource development). The goal of achieving the objectives of the research and adopted a set of statistical tools to address research data as (mean. standard deviation. coefficient of variation) for the diagnosis of the strength the variables of the research and (Spearman correlation coefficient) to test hypotheses correlation. This research have reached to a group of conclusions and the most Weakness in the surveyed centers in defining the required training needs to develop a training plan to meet targets. The emergence of a relationship is significant correlation of the quality of training in accordance with the specification throughout the research with human resource development.

### المقدمة:

أحدثت العولمة والتطور التكنولوجي السريع أحدث تغييراً كبيراً في عمل المنظمات والمنافسة في السوق العالمي، وأصبحت جودة الموارد البشرية لأي منظمة هي المحرك والمفتاح الأساس لتحسين جودة الأداء، والمنظمات اليوم تدرك أن الفرق الحاسم بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة يكمن في جودة أداء الموارد البشرية، وأن الاستثمار المستمر في تطوير الموارد البشرية هو ضمان نجاح المنظمة في الأسواق العالمية، ويكون ذلك من خلال التدريب الذي يعد أهم الوسائل لتحقيق الرقي والتطور للموارد البشرية، ولذلك يجب أن تكون هذه الوسيلة فعالة وكفوءة لكي تحدث الأثر المطلوب منها، وحتى تكون كذلك لا بد أن تستند إلى فلسفة أو مدخل واضح ومعروف يضمن جودة التدريب من المرة الأولى، وبناءً على ذلك تبرز أهمية البحث الحالي في كونه محاولة جادة تهدف إلى دراسة وتقويم الواقع الفعلي للتدريب في المراكز المبحوثة وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015)، بعدها مدخلاً معترفاً به دولياً لممارسة التدريب الذي يضمن تطوير الموارد البشرية.

وتعد المراكز التدريبية التابعة للوزارات العراقية إحدى أهم المراكز التدريبية المنتشرة في مدينة بغداد (عينة البحث)، والمتخصصة بأعداد وتصميم وتخطيط وتنفيذ وتقييم ومراقبة وتحسين البرامج التدريبية. مما يحتم عليها التفكير في تطبيق جميع متطلبات وبنود المواصفة الدولية (ISO 10015)، من أجل الحصول على برامج تدريبية ذات جودة عالية، وتحقق التطور للموارد البشرية، وتلأفي النقص والضعف في اعداد البرامج التدريبية، والضعف في تطبيق متطلبات جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وهذه هي مشكلة البحث. وهذا ما حفز الباحثة على اختيار المراكز التدريبية موقعاً وعينة للدراسة، وقد حظيت دراسة جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) باهتمام عدد من الباحثين كـ (Taghipour, et.al., 2015) ودراسة (حسن، 2013)، كما حظي موضوع تطوير رأس المال البشري باهتمام عدد من الباحثين كـ (Smith, 2013) ودراسة (السامرائي، 2010)، وقسم هذا البحث إلى (4) أربعة مباحث، تم في إطار المبحث الأول عرض منهجية البحث، وخصص المبحث الثاني لتقديم إطار مفاهيمي (نظري) عن المتغيرات المبحوثة، بينما جاء المبحث الثالث لعرض نتائج الإطار العملي للبحث، وختم البحث بالاستنتاجات والتوصيات التي تضمنها المبحث الرابع .

### المبحث الأول

#### منهجية البحث ودراسات سابقة

#### أولاً: مشكلة البحث

بهدف ضمان الجودة في العملية التدريبية أصدرت المواصفة الدولية للتدريب (ISO10015) التي وفرت خارطة طريق واضحة، تمكن المنظمات من اتخاذ القرارات الفاعلة في مجال النجاح ببرامج التدريب المخطط لأجرائها والمصممة والمنفذة، ثم تقويم تلك البرامج ومراقبتها وتحسينها، وقد اختيرت عدد من المراكز التدريبية التابعة للوزارات العراقية، والمعنية بإنجاز متطلبات العملية التدريبية موقعاً لأجراء البحث، حيث استشفت الباحثة من الزيارات العديدة للمراكز المبحوثة، وإجراء عدد من المقابلات الشخصية مع المتخصصين بنشاط التدريب ان هناك نوعاً من الضعف في تطبيق عدداً من متطلبات تلك المواصفة، وبشكل ينعكس على مستوى تطوير المورد البشري ممثلاً بالمتدربين، فضلاً عن وجود ندرة في الدراسات التي وجهت لتشخيص العلاقة بين توظيف المواصفة الدولية (ISO 10015) من قبل المراكز التدريبية في مجال التدريب، وبين النتائج التي تثمر عنها عملية توظيف تلك المواصفة في مجال تطوير رأس المال البشري ممثلاً بالمتدربين، وتتجسد مشكلة البحث بعدد من التساؤلات وكما يأتي:-

- 1- ما هو واقع تطبيق المواصفة الدولية (ISO 10015) بأبعادها في المراكز المبحوثة؟
- 2- ما هو مستوى تطوير الموارد البشرية في مراكز التدريب المبحوثة؟
- 3- هل هناك علاقة ارتباط جوهريّة بين متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO 10015) وبين تطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد والمستوى الإجمالي؟

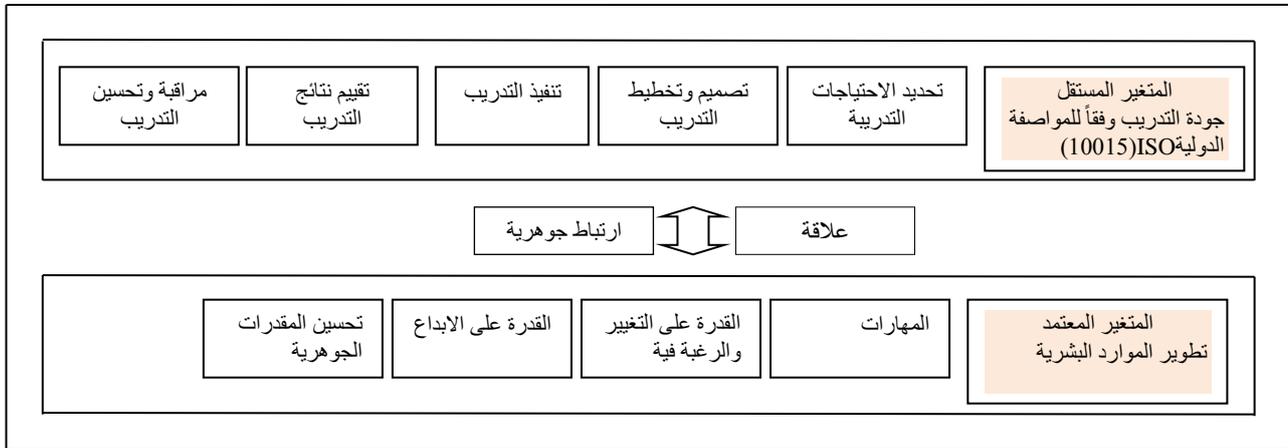
### ثانياً: أهداف البحث

- تتبع أهداف البحث من مشكلة البحث وهي تتلخص في الأهداف الآتية:
- 1- تحديد واقع تطبيق متطلبات المواصفة (على مستوى البنود والمستوى الاجمالي) في المراكز المبحوثة من وجهة نظر العاملين في تلك المراكز.
  - 2- تحديد أهم أهداف ومزايا (ISO 10015).
  - 3- تشخيص مستوى تطوير الموارد البشرية من وجهة نظر العاملين في المراكز موقع البحث.
  - 4- تشخيص مدى وجود علاقة ارتباط جوهريّة بين متطلبات تطبيق المواصفة الدولية (ISO10015) وتطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد وإجمالاً.

### ثالثاً: أهمية البحث

- تتبع أهمية البحث مما يقدمه البحث الى العينة المبحوثة من منافع وهي كالآتي:
- 1- أهمية متغيراتها المبحوثة: فالمواصفة الدولية ما أصدرت إلا لتضمن الارتقاء بجودة العملية التدريبية لأهم مورد ورأس مال من موارد ورؤوس اموال المنظمة. ألا هو رأس المال البشري. فضلا عن ان تطبيقها يضمن تطوير الموارد البشرية التي تلتحق ببرامج التدريب بهدف الارتقاء بقدراتها وامكاناتها.
  - 2- أهمية موقع البحث: كونه متمثل بمراكز متخصصة في اقامة الدورات التدريبية على مستوى كل القطاعات الحكومية في العراق. وذات طابع مهني. وتعتمد على اساتذة اكفاء ومتخصصين في التدريب وتطوير الموارد البشرية المتدربة. وبما يضمن الارتقاء بمستويات اداءهم لوظائفهم الحالية. أو شغلهم لوظائف اعلى مستقبلاً.
  - 3- دور البحث في تشخيص واقع عملية تطبيق متطلبات المواصفة الدولية في المراكز المبحوثة. والاسس التي سيحققها البحث في توجيه فكر قيادات المراكز بصدد أهمية اعتماد المواصفة كأساس رصين في تطوير رأس المال البشري.
  - 4- نتائج البحث وما سيصل اليه من توصيات تهين ادوات تساعد المراكز في تلافي جوانب القصور. وتعزيز جوانب القوة في كل متغير من المتغيرات المبحوثة، وبما يضمن للمراكز التميز في جودة التدريب الاداري.

### رابعاً: المخطط الفرضي للبحث



الشكل (1)  
المخطط الفرضي للبحث

المصدر: من اعداد الباحثين

### خامساً: فرضية البحث

ارتكز البحث الى فرضية رئيسية، وتفرعت عنها مجموعة من الفرضيات الفرعية، وكما يأتي:-  
الفرضية الرئيسية: فرضية علاقة الارتباط

- فرضية العدم (الصفريية) ( $H_0$ ) (Nul Hypothesis): لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد. ويتفرع عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:
- 1- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.
  - 2- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم وتخطيط التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.
  - 3- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.
  - 4- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم نتائج التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.
  - 5- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراقبة وتحسين عملية التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.
  - 6- لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين اجمالي جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) و تطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد.

### سادساً: منهج البحث

اعتمد الباحثون على منهج تكاملي يجمع بين المنهج التاريخي في اعداد الإطار النظري للبحث، ومنهج الدراسة الاستطلاعية في اعداد الإطار العملي للبحث، وهو منهج تعددي يتميز بواقعية مقبولة كونه يمكن من دراسة وتشخيص واقع المراكز عينة البحث، ويبرز من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي في تحليل البيانات، والاستطلاعي التحليلي من خلال تحليل نتائج الاختبارات الإحصائية المستخدمة من واقع الظاهرة المبحوثة وتفسيرها، وتشخيص العلاقات.

### سابعاً: مجال ومجتمع وعينة البحث

وقع الاختيار على (10) من المراكز التدريبية في عدد من الوزارات العراقية وهذه المراكز هي (المركز الوطني للتطوير الإداري /وزارة التخطيط، مركز التدريب والتطوير النفطي /وزارة النفط، مركز التدريب المالي والمحاسبي /وزارة المالية، المركز الوطني للاستشارات الهندسية/ وزارة الاعمار والإسكان، مركز التدريب المهني /وزارة العمل والشؤون الاجتماعية، مركز التطوير والتعليم المستمر/وزارة التعليم العالي، مركز التدريب الصحي والسلامة المهنية/وزارة الصحة، مركز التدريب والتطوير الكهربائي/ وزارة الكهرباء، مركز التدريب الصناعي/وزارة الصناعة والمعادن، مركز التدريب والتطوير/وزارة التربية) ضمن حدود محافظة بغداد موقعاً لأجراء البحث. وذلك لعدة أسباب تتحدد في:- أمهنتها وتخصصها في تخطيط وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي من شأنها الارتقاء بقدرات مختلف العاملين في مختلف المستويات الادارية العاملة في وزارات الدولة، فضلاً عن تدريبها للعاملين فيها كزبائن داخليين. ب- لأنها تطبق بعض متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015). ج- ابدت ادارة المراكز استعدادها التام للتعاون في تزويد الباحثة بالبيانات والمعلومات التي تضمن التقييم لمديات نجاحها في تطبيق المواصفة، وانعكاس ذلك على تطوير الموارد البشرية ورضاها.

### ثامناً: أداة البحث

- 1- تعد الاستبانة الأداة الرئيسية التي اعتمدها الباحثة كوسيلة للحصول على البيانات الميدانية اللازمة لإجراء البحث، والجدول (1) يوضح تركيبة الاستبانة على وفق متغيراتها الرئيسية والفرعية، ومصدر المقياس المعتمد، وعدد الفقرات المعتمدة لقياس كل متغير ومحور فرعي، إذ تضمنت الاستبانة ثلاثة اقسام رئيسية كما موضح في ادناه.

### جدول (1)

تركيبية الاستبانة ومتغيراتها ومصادر قياسها وعدد فقرات القياس

مصدر القياس	عدد العبارات	المتغيرات الفرعية	المتغيرات الرئيسية	ت
-	-	النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة، عنوان الوظيفة الحالية، عدد الدورات التي شاركت في تنفيذها في مجال إدارة الموارد البشرية	البيانات التعريفية	
دراسة (حسون، 2013) و (حاكوامة، 2009)	6	- تحديد الاحتياجات التدريبية	جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO 10015)	1
	9	- تصميم وتخطيط التدريب		
	9	- توفير وتنفيذ التدريب		
	8	- تقييم نتائج التدريب		
	9	- مراقبة وتحسين عملية التدريب		
	41	مجموع الفقرات		
دراسة (شهاب، 2009) دراسة (السامرائي، 2010) دراسة (عزيز، 2011) دراسة (الشيخلي، 2009)	10	- المهارات	تطوير الموارد البشرية	2
	7	- القدرة على التغيير والرغبة به		
	8	- القدرة على الابداع		
	12	- تحسين المقدرات الجوهرية		
	37	مجموع الفقرات		
	78	المجموع الكلي للفقرات		

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى المصادر انفاً .

ولأغراض تحديد آراء المستجيبين في فقرات الاستبانة استخدم مقياس ليكرت ذو الخيارات السباعية، وهو مقياس شائع الاستخدام في البحوث الإدارية والاجتماعية، ويتشكل من الخيارات (أتفق بشدة، أتفق، أتفق احياناً، محايد، لا أتفق احياناً، لا أتفق، لا أتفق بشدة)، لتصنيف درجات الإجابة مع مضمون الفقرة، والتي يتراوح مداها بين (1-7) درجات، مع تحديد الدرجة الكبرى للدرجة الأكثر اتقافاً.

### تاسعاً: صدق وثبات الاستبانة

- اجريت على استمارة الاستبيان الاختبارات الاتية للتحقق من صدقها وثباتها وعلى النحو الاتي (ينظر ملحق (1)):
- 1- اختبار صدق المحتوى: ويقصد به قدرة الاستبانة على التعبير عن الهدف الذي صممت من اجله.
  - 2- اختبار ثبات الاستبانة: يقصد بالثبات ان مقياس الاستبانة يعطي النتائج نفسها لو اعيد تطبيقها على مجتمع البحث نفسه بعد فترة من الزمن. والجدول (2) يوضح معاملات صدق وثبات الاستبانة.

### جدول (2)

قيم (t) لمعامل الصدق وقيم معامل الثبات	المتغيرات	معامل الثبات
8.11	جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO 10015)	0.78
7.19	تطوير الموارد البشرية	0.72
8.06	الاجمالي	0.79

المصدر: اعداد الباحثين على وفق مخرجات الحاسبة قيمة (t) الجدولية = 1.645

ومن خلال مقارنة قيم (t) المحسوبة لاختبار الصدق (الجدول (2)) مع القيمة الجدولية (1.645). يتضح أن القيمة المحسوبة كانت أكبر من القيمة الجدولية. وهذا يؤكد صدق مقياس الاستبانة. كما ان معامل الثبات أكبر من (0.5). وهذا يدل على ثبات مقياس الاستبانة.

### عاشراً: البرمجيات الحاسوبية المستخدمة في التحليل

استعمل برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.Ver.20)، وذلك لأغراض تحليل بيانات الارتباط. وإيجاد الصدق والثبات.

### احدى عشر: دراسات سابقة

1- دراسة (Asgari & Maddahi, 2013) : "Investigation of the Influence of Establishment of Quality Management System based on ISO 10015 on Customers' Satisfaction (Internal and External)" التحقق من تأثير تطبيق نظام إدارة الجودة (ISO 10015) في رضا الزبائن (الداخلي والخارجي) ، وكانت مشكلة الدراسة ضعف امتلاك موظفي قسم التعليم المسؤولية أو الالتزام والمعرفة، مما أدى الى انخفاض في جودة الخدمة ورضا الزبائن، وبهدف الارتقاء بالجودة ومستوى رضا الزبون تبرز ضرورة تطبيق نظام إدارة الجودة المستندة الى (ISO10015)، اما هدف الدراسة التحقق من أن تطبيق (ISO 10015) يؤدي الى زيادة رضا الزبائن، واساليب جمع البيانات كانت الاستبانة باستعمال نموذج (Servqual) / نموذج جودة الخدمة لقياس رضا الزبائن، وطبقت على عينة

تضم (210) من الزبائن الداخليين، و(302) من الزبائن الخارجيين، وتوصلت الدراسة الى إن تطبيق نظام إدارة الجودة بالاستناد الى (ISO 10015) أدى الى زيادة رضا الزبون الداخلي والخارجي .

2- دراسة (الكعي، 2003): تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الارشادية الدولية (ISO 10015) دراسة حالة في وزارة النفط، تجسدت مشكلة الدراسة بضعف ضمان جودة القيام بنشاط التدريب اعداداً وتخطيطاً وتصميماً وتنفيذاً وتقويماً ورقابةً، وكان هدف الدراسة تقويم الواقع الفعلي للنشاط التدريبي في وزارة النفط في ظل المواصفة الدولية (ISO 10015)، وذلك للتعرف على مقدار الفجوة ما بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة، اما أساليب جمع البيانات الاستبانة وقائمة الفحص (check list) ، واستنتجت الدراسة الى وجود ضعف في كل من (تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم وتخطيط التدريب، وتنفيذ التدريب، وتقييم التدريب والمراقبة والتحسين) في عملية التدريب في الوزارة المبحوثة .

## المبحث الثاني

### متغيرات البحث: إطار مفاهيمي

#### 2-1- مفهوم المواصفة الدولية (ISO 10015) :

في منتصف التسعينات من القرن العشرين تم إدراك الحاجة لدليل محدد القطاع لضمان الجودة في التدريب. فبادرت المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) والمتكونة من (22) دولة بتشكيل جماعة عمل لوضع مسودة دليل لمواصفة جودة مختصة بالتدريب، وعملت عدة سنوات وأجرت مناقشات مستمرة لمسودات مقترحة خاصة بجودة التدريب، وتم في شهر كانون الأول من عام (1999) تبني المواصفة الدولية للتدريب (ISO 10015) والتصديق عليها من قبل المنظمة الدولية للمعايير والمقاييس (ISO) وإعلان المعيار الرسمي النهائي، وتم (تبني هذه المواصفة من قبل الشركة السويسرية لتوحيد المواصفات في الأول من أيلول من عام (2001) (الغزاوي، 2009: 220-221).

وتعد المواصفة (ISO 10015) بمثابة أداة فعالة لتحديد وتطوير العناصر الأساس للجودة في العملية التدريبية، والتي يتم من خلالها التوصل إلى مدى قدرة المنظمة في تخطيط وقياس تنفيذها لنظام التدريب بمواصفات الكلفة الفاعلة (Wang & Wu, 2007:2).

وتهدف المواصفة الدولية (ISO 10015) إلى مساعدة المنظمات على القيام بأنشطة تعليمية فعالة في إطار مبادئ إدارة الجودة. والتي تقوم على سلسلة معايير (ISO 1999)، وتوفير مبادئ توجيهية للتعليم مثل (تحليل الاحتياجات، وتخطيط وتصميم وتنفيذ التعليم، وتقييم النتائج، والإشراف على تحسين العملية التعليمية)، وتمثل المبادئ التوجيهية للأيزو (ISO 10015) أيضاً انشاء وتنفيذ وصيانة وتحسين الاستراتيجيات والنظم التعليمية التي تؤثر على منتجات المنظمة (Asgari & Maddahi, 2013:505)، ثبت تعريف المواصفة (ISO 10015) هي وظيفة فعالة لتطوير الجودة التي تعد واحدة من أكثر الوسائل الفعالة، التي يمكن أن تؤدي إلى تقديم خدمات أو منتجات ذات جودة أعلى، وتؤدي إلى رضا الزبائن (Asgari & Maddahi, 2013:504).

#### 2-2- أهداف المواصفة الدولية (ISO 10015):

هناك أكثر من هدف تحققه المواصفة التدريبية (ISO 10015). تتحدد (الغزاوي، 2009: 221) في:-

- 1- مساعدة المنظمات في متابعة وإدارة برامج التدريب بما فيها:
  - أ- بعض برامج التدريب التي لا تركز على تطوير إدارة المنظمة.
  - ب- المدبرون غير المشمولين في وضع خطط التدريب.
  - ج- المعايير الضعيفة في تطوير المدربين.
  - د- طرق انتقاء البرامج التدريبية.
  - هـ- المعايير الضعيفة في تقييم فعالية أداء البرامج التدريبية الموضوعية.
- 2- التأكد من أن أنظمة وبرامج التدريب الموجودة في المنظمات تحقق نتائج واضحة للمنظمة. من خلال الفوائد المرجوة من الاستثمار في التدريب.
- 3- مساعدة الإدارة على التدريب وتطبيق ما يتعلمه الموظفون من خلال برامج تدريبية.

#### 2-3- فوائد المواصفة الدولية (ISO 10015) :

يمكن دور معايير الـ (ISO 10015) في توفير التوجيه لمساعدة المنظمات في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتصميم خطة التدريب، وتنفيذها، وتقييم نتائج التدريب والإشراف، وتحسين التدريب من أجل الوصول إلى أهدافها. وبما يضمن التحسين المستمر لوظيفة التدريب. والهدف من ذلك هو مساعدة المنظمات في الاستثمار للمورد البشري بشكل أكثر فاعلية وكفاءة من خلال نجاح برامج التدريب (Moradi & Bahramian, 4192:2014).

## 2-4- مكونات المواصفة الدولية ( ISO 10015 ):

حددت المواصفة الدولية (ISO 10015) العملية التدريبية بأربع مراحل متتابعة، يتعين على الإدارة مراقبتها، ووجوب إحكام السيطرة عليها، وتشكل المراقبة جزءاً يكمل المراحل الأربعة وهي:

### المرحلة الأولى: تحديد احتياجات التدريب

يجب المباشرة بعملية التدريب بعد إجراء عملية تحليل احتياجات المنظمة، وتحديد الكفاءة المطلوبة لكل مهمة أو عمل مؤثر في تحقيق جودة المنتجات المطلوبة، ومقارنة ذلك بالكفاءة المتوفرة لدى العاملين فيها. لوضع الخطط لردم الفجوة بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون، وكذا يجب الأخذ بعين الاعتبار الكفاءة المستقبلية المتوقعة، إن الأغراض الرئيسية من مرحلة تحديد احتياجات التدريب (ISO 10015.1999:3) هي:-

- تحديد الفجوة بين الكفاءة المتوفرة والمطلوبة.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين الذين لا تتناسب كفاءتهم الحالية مع الكفاءة المطلوبة لأداء أعمالهم.
- توثيق الاحتياجات التدريبية التخصصية.

### المرحلة الثانية: تصميم وتخطيط التدريب ( ISO 10015.1999:4 )

تعد مرحلة التصميم والتخطيط الأساس لتهيئة خطة التدريب، وتشمل هذه المرحلة ما يأتي:

- تصميم وتخطيط الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لمعالجة الفجوة الحاصلة في الكفاءة.
- تحديد المؤشرات اللازمة لتقييم نتائج التدريب ومراقبة عملية التدريب.

### المرحلة الثالثة: توفير وتنفيذ التدريب

وتقع على منفذ التدريب مسؤولية الاضطلاع بجميع النشاطات المتخصصة لتقديم التدريب ضمن مواصفات خطة التدريب، فضلاً عن ذلك قيام المنظمة بتوفير الموارد اللازمة والضرورية لتأمين الخدمات لمنفذ التدريب للقيام بالعملية التدريبية، وتوفير الدعم للتدريب المتضمن ( ISO 10015.1999:7 ) ما يأتي:-

- دعم كل من المدرب والمتدرب.
- مراقبة جودة تنفيذ التدريب.

### المرحلة الرابعة: تقييم نتائج التدريب

إن الغرض من تقييم نتائج التدريب هو التأكد من أن الأهداف قد تحققت لكل من المنظمة والتدريب، والوصول إلى النتيجة التي تفيد بفاعلية التدريب المنفذ، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية والتطويرية على البرامج اللاحقة، ولما كانت المواصفة الدولية تعتمد على مبدأ أنموذج العملية فمدخلات تقييم نتائج التدريب ( ISO 10015.1999:8 ) تتمثل في:

- أ- مواصفات احتياجات التدريب (من المرحلة الأولى "تحديد احتياجات التدريب").
- ب- مواصفات خطة التدريب (من المرحلة الثانية "تصميم وتخطيط التدريب").
- ج- سجلات نتائج التدريب (من المرحلة الثالثة "توفير وتنفيذ التدريب").

### المرحلة الخامسة: مراقبة وتحسين عملية التدريب

إن الغرض الأساس من المراقبة هو التأكد من أن عملية التدريب -كجزء من نظام الجودة المستخدم في المنظمة- تدار وتنفذ على النحو المطلوب، من خلال التوصل بالدليل الموضوعي-إلى أنها كانت فاعلة في مواجهة متطلبات التدريب للمنظمة. لمرحلة العملية التدريبية، والذي يوضح أن التدريب على وفق المواصفة الدولية (ISO 10015) يمر بأربع مراحل متتابعة. ويوضح -أيضاً- دور المراقبة في مراجعة عملية التدريب برمتها في كل مرحلة من هذه المراحل الأربع (ISO 10015.1999:8).

## 2-5- مفهوم تطوير الموارد البشرية:

أصبحت عملية تطوير الموارد البشرية من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، وهذه الجهود تتطلب أكثر من اتفاق المال، وهي تتطلب تغييراً سريعاً في نظامنا وفي قيمنا. وفي طريقة تقييمنا للموارد البشرية في بيئة العمل. كما يتعلق بنوع المنظمة. وبالطريقة التي نرى فيها وظيفة الإدارة. وفي المنتج أو الخدمة التي توفرها المنظمة ( Phulpoto & Shaikh, 4399:2011 ).

اشتق مصطلح تطوير الموارد البشرية مفهومه من ثلاثة أبعاد رئيسية هي: النظرية التنظيمية والاقتصاد، والنفس، حيث تركز النظرية التنظيمية على عمليات التعلم التنظيمي والتغيير، وعلى انشاء المنظمة المتعلمة، في حين يركز بعد الاقتصاد على الاستثمار في رأس المال البشري. أما البعد النفسي فيركز على قضايا الدافعية والملكية والتعلم (Allameh, et.al., 2012:42-58). إن تطوير الموارد البشرية يلعب دوراً مهماً وبارزاً في نجاح أو فشل أي منظمة، إذ أن الباحثين ولعقود عديدة قد ميزوا الدور الذي يلعبه تطوير رأس المال البشري في الإمكانيات الانتاجية للعاملين، وازدهار البلد من ناحية بناء القدرات الاقتصادية، وتحسين معايير المعيشة (Dike, 2013:13).

وأشار (Kern, 2009:1) بأن الاستثمار في تطوير رأس المال البشري هو استراتيجية تحقيق مخرجات أكثر، لذلك فإن تحسين أداء الأفراد من أجل الكفاءة والفاعلية التنظيمية يركز على تطوير رأس المال البشري. ويرى

(Hitt et.al.) أن المنظمات اليوم أصبحت بحاجة أكثر من أي وقت مضى الى تطوير وإدارة مواردها البشرية بشكل يكسبها ميزة تنافسية، ويمدها بمقومات البقاء والنمو، مما دفع العديد من هذه المنظمات الى ادارة وتصميم وتطوير برامج تدريب متميزة، وتزيد من احتمالات بروز القادة الاستراتيجيين المؤثرين، فضلاً عن اسهام هذه البرامج في تطوير مهارات أخرى يحتاجها القائد الاستراتيجي في تحديد التصور الاستراتيجي للمنظمة. والمحافظة على القدرات الجوهرية واستثمارها (Hitt, et.al., 501:2001). عملية تنمية وتحفيز المهارات البشرية للعاملين عن طريق التطوير التنظيمي، وتطوير الأداء، وتدريب الموظفين (Allameh, et.al., 2012:44).

## 2-6- أهداف وأسباب تطوير الموارد البشرية:

هناك اهداف خاصة لعملية تطوير الموارد البشرية في المنظمة، لابد أن تلتقي بالضرورة مع اهداف ورسالة المنظمة، ويجب ان يشترك في صياغة برامجها جميع قيادات المنظمة (Mohsen, et.al , 2012:44) تتحدد في:-

- 1- إمكانية الوصول الى منظمة متميزة وكفوة.
  - 2- زيادة الجودة والكفاءة في العمل. ولجميع اقسام المنظمة.
  - 3- تعزيز وتشجيع المهارات الفردية والعمل على تطويرها. والتي تنعكس بدورها على تطوير المنظمة.
  - 4- إمكانية دمج الأفراد العاملين بالأعمال التجارية.
- وتحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة ومؤهلة لتنفيذ نشاطاتها وعملياتها كافة، ومن الطبيعي ان تزداد الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المنظمات لتكنولوجيا حديثة ومعقدة، وما يصاحبه من إيجاد وظائف جديدة. وتغيير لأساليب العمل في الوظائف الموجودة، وتتمثل أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تطوير الموارد البشرية في المنظمات (بلوط، 2002: 237) في الأسباب الآتية:-
- 1- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
  - 2- توجيه الأفراد الجدد، أو تعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم أو تعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم.
  - 3- تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم، ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
  - 4- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم عدة وعدداً لمواجهة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية كافة، والتي تؤثر على إنتاجهم وأدائهم.

## 2-7- أهمية تطوير الموارد البشرية:

تتمثل أهمية تطوير الموارد البشرية بجملة من الفوائد يمكن تلخيصها (Cantrel, et.al. 2005:14) بما يأتي:-

- 1- تطوير استراتيجية الموارد البشرية.
- 2- تحديد نقاط القوة والضعف في سلسلة الاجراءات الخاصة برأس المال البشري، ومتابعة التغييرات الحاصلة في تلك الاجراءات.
- 3- تقديم التبرير لمالكي الاسهم بخصوص الاستثمارات التي تقوم بها المنظمة للأفراد.
- 4- توفير المعطيات الضرورية في عملية التخطيط المالي والتشغيلي.
- 5- تحديد فيما إذا كانت للمنظمة قدرات بشرية مؤهلة للتعامل مع التغييرات التي تطرأ على ظروف العمل.
- 6- تحديد مناطق عدم الانسجام ما بين الاعمال ووظيفة الموارد البشرية.
- 7- اقرار أفضل الممارسات التي يجب على المنظمة ممارستها.
- 8- تحديد اعداد الموظفين غير المستوفين لحقوقهم.

## 2-8- أبعاد تطوير الموارد البشرية

تتمثل ابعاد تطوير الموارد البشرية بما يأتي: (شهاب، 2009: 46)، (السامرائي، 2010: 113)، (عزيز، 2011: 167)، (الشيخلي، 2009: 75)

- أ- المهارات: تعبر عن " المهارات (الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية) التي يوسم بها المتدربين الملتحقين بالدورات التدريبية التي يقيمها المركز التدريبي"
- ب- القدرة على التغيير والرغبة به: تعبر عن " دافعية المتدرب في تغيير أساليب العمل، وفي تبني اتجاهات جديدة في صناعة القرارات، ورغبته في توظيف التكنولوجيا في تحقيق الأهداف لمنظمتة".
- ت- القدرة على الإبداع: تعبر عن قدرة المتدرب على توليد البدائل والأفكار التي تهيء حلول جديدة للمشكلات، وطرائق مبتكرة في التعامل مع المواقف، وفي تحقيق أهداف المنظمة "
- ث- تحسين المقدرات الجوهرية: هي " القابليات، والمعارف، والتجارب، والتقنيات، والعمليات التي يمكن ان تساعد على انجاز الوظائف المختلفة، بالشكل الذي ينتج عنه قيمة إضافية لكل من المنظمة والعاملين والزبائن.

## المبحث الثالث

## عرض نتائج البحث ومناقشتها

أولاً: تحليل الاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغيرات البحث  
3-1- واقع جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (Iso 10015) على وفق استجابات افراد العينة في مراكز التدريب (الوزارات):

## 3-1-1- واقع تحديد الاحتياجات التدريبية

يوضح الجدول (2) أن الوسط الحسابي للفقرات (X1. X2. X3. X4. X5. X6) هو اقل من الوسط الفرضي البالغ (4). حيث ترى عينة البحث (مسؤولي التدريب) إن المراكز لا تجري دراسة تحليلية للاحتياجات المطلوبة وبنسبة إجابة (50%) بين افراد العينة المبحوثة ممن هم على تماس مباشر مع الدراسات الموجودة في المراكز. كونهم مسؤولي وحدات التدريب في الوزارات المبحوثة، وكذلك لا تقوم المراكز بتحديد وتحليل مستوى الأداء ومتطلبات الكفاءة المطلوبة من المتدربين، ولا تقوم بمراجعة السجلات لتحديد قدرات وكفاءات المتدربين، ولا تقوم بتحليل الأداء لمعرفة ما يحتاجه المتدربين من مهارات ومعارف وقدرات. وبالتالي لا تتبنى حلول صحيحة (100%) لسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب من المتدربين، ولا ينظر الى تحقيق الأداء المتوقع للمتدربين بسبب عدم وجود دراسة لتحليل الأداء الحالي.

## جدول(2)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات لتحديد الاحتياجات التدريبية  
N=(60)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يجري المركز دراسة تحليلية للاحتياجات المطلوبة من اجل تحسين أداء المتدربين	2.83	1.291	45.6
2	هناك تحديد وتحليل لمستوى الأداء ومتطلبات الكفاءة المطلوبة والمرغوبة من المتدربين في أنجاز مهامهم	3.30	1.279	38.8
3	يتم تحديد قدرات وكفاءات المتدربين بموجب مراجعة نظامية للسجلات المتوافرة	3.28	1.167	35.6
4	يجري المركز مقارنة بين القدرات والكفاءات الحالية للمتدربين مع تلك المطلوبة منهم لتحديد وتوثيق الفجوة بينهما	3.02	1.186	39.3
5	توضع حلول لردم الفجوة أو تضيقها بين القدرات والكفاءات الحالية وتلك المطلوبة من المتدربين عن طريق برامج التدريب التي يخطط لتنفيذها	2.85	1.286	45.1
6	تحدد متطلبات الاحتياجات التدريبية بناءً على الكفاءات المطلوبة وتحقيق الأداء المستقبلي المتوقع	2.80	1.350	48.2
	تحديد الاحتياجات x1	3.01	1.260	41.9

المصدر:- أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

يلاحظ من قيم الاوساط الحسابية في الجدول (2) إن عينة البحث أكدت أن هناك ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تعدها مراكز التدريب لمنظمات سوق العمل. لذا حقق اجمالي المحور وسط حسابي بلغ (3.01)، وبانحراف معياري عالي أيضاً وبلغ (1.260)، وبمعامل اختلاف (41.9)، أي ان هذا المحور ضعيف لعدم قناعة مسؤولي التدريب بالبحث التي تقوم بها مراكز التدريب لتحديد الاحتياجات التدريبية. وأن مراكز التدريب المبحوثة لا تحدد الاحتياجات التدريبية وفقاً لبنود المواصفة الدولية (ISO 10015). ومن خلال المعايشة الميدانية للباحثة، والمقابلات المباشرة مع المسؤولين في مراكز التدريب التابعة للوزارات وجدت ان مراكز التدريب بعيدة عن المنظمات التي تقوم بتدريب ملاكاتها، وان ملاكات مراكز التدريب لا تقوم بأجراء زيارات الى المنظمات المستهدفة لتحليل الأداء، ثم تحديد الاحتياجات التدريبية، وان كل مركز تدريبي يركز على منظمة واحدة فقط يهتم بتدريب ملاكاتها، ومن قيم الانحراف المعياري العالي يلاحظ ان الآراء متباينة بين المراكز التدريبية فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا يدل على تشتت الآراء حول هذا المحور، إذ أن المركز الوطني للتطوير الإداري وتقنية المعلومات يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية لكن بشكل ضعيف. فهو يقوم بالسؤال من المنظمة المستهدفة عن (نوع الدورة، وماهي المهارة المطلوبة للمتدربين). وهذا يوضح الضعف في تطبيق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) بالشكل الكامل، أما باقي مراكز التدريب فبعضها يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل ضعيف جداً، وبعضها لا يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية.

**3-1-2- واقع تصميم وتخطيط التدريب**

يوضح الجدول (3) أن الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) في جميع الفقرات، حيث ترى عينة البحث ان مراكز التدريب تعتمد بشكل جيد قائمة بالفقرات المتعلقة بمحددات وقيود العملية التدريبية من المتطلبات المالية والتنظيمية، وتحدد اهداف التدريب وفقا لنتائج التحليل للعمل. وهناك عدة طرق تدريبية، ووضع خطة للتدريب مستمدة من استراتيجيات وأساليب التدريب، ومواد التدريب للمدرب والمتدرب، وكذلك تحدد مراكز التدريب خطة للتطبيق من حيث نوع وجدول التدريب والموقع والموارد، كما وتوفر المراكز مدربين كفؤين يخضعون الى اختبارات قبل تنفيذ عملية التدريب.

**جدول (3)**

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات لتصميم وتخطيط التدريب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يعتمد المركز قائمة بالفقرات المتعلقة بمحددات وقيود العملية التدريبية من المتطلبات (التنظيمية، والمالية، والجدولة، والتوقيت)	5.72	0.976	17.1
2	تحدد أهداف التدريب وفقا لنتائج البحث التحليلية للعمل	5.53	0.999	18.1
3	يعتمد المركز طرائق تدريبية عديدة لمواجهة الاحتياجات التدريبية	5.83	1.122	19.2
4	يقوم المركز بتحديد وتوثيق معيار خاص باختيار الطريقة المناسبة للتدريب	5.28	1.303	24.7
5	يحدد المركز موارد التطوير والتحديث كـ ( الخبراء، الموضوعات، الخطة الزمنية للتدريب )	5.68	0.929	16.4
6	يحدد المركز خطة التدريب: استراتيجيات التدريب، أساليب وطرق التدريب، مواد التدريب للمدرب والمتدرب، والجهات التدريبية المساعدة	5.78	1.121	19.4
7	يحدد المركز خطة التطبيق من حيث نوع التدريب، جدول التدريب، الموقع، الموارد، ...)	5.87	0.999	17.0
8	يوفر المركز مدربين كفؤين طبقا لخطة التدريب والتطبيق التي تم وضعها	6.05	0.675	11.2
9	يخضع المدرب الى اختبارات وتقييمات موثقة قبل تنفيذ عملية التدريب	5.63	1.314	23.3
	تصميم وتخطيط التدريب x2	5.71	1.048	18.4

المصدر: - أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

ومن النتائج التي حققتها فقرات هذا المحور نلاحظ ان مراكز التدريب تهتم بالمدرسين ولا تهتم بمتابعة المتدربين، أو متابعة المنظمات المستهدفة من التدريب، مما أثر على تصميم وتخطيط البرامج التدريبية التي تحتاجها المنظمات المستهدفة (الوزارة التابع لها مركز التدريب)، وقد حقق اجمالي المحور وسطاً حسابياً بقيمة (5.71) متجاوزاً الوسط الفرضي. وانحراف معياري (1.048)، وبمعامل اختلاف (18.4)، وكل ما ذكر يبين أن أفراد العينة في مراكز التدريب متفقين بأن هناك مستوى جيد من عملية تصميم وتخطيط برامج التدريب التي تقوم بها المراكز (الوزارات المبحوثة).

**3-1-3 واقع تنفيذ التدريب**

يوضح الجدول (4) ان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4) في جميع الفقرات، وقد حصلت الفقرة (X4) على اقل قيمة في تنفيذ التدريب، لكون مراكز التدريب لا توفر المعلومات قبل التدريب الى المدرب عن أسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية، والفجوة الحاصلة في قدرات العاملين (المتدربين) بسبب الضعف في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، لأن مراكز التدريب لا تقوم بدراسة تحليلية للاحتياجات التدريبية، ولا عن مستوى الأداء والكفاءة المطلوبة للمتدربين، وكما ولا تجري مقارنة بين القدرات الحالية للمتدربين والقدرات المطلوبة منهم لتحديد الفجوة، وأن الفقرة (X7) حصلت على اعلى قيمة في محور تنفيذ التدريب، حيث إن مراكز التدريب تهتم بمستوى عالي بحفظ جميع الوثائق والمعلومات الخاصة بالدورات التدريبية قبل وبعد التنفيذ.

## جدول (4)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات لتنفيذ التدريب N=(60)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يحدد المركز مسؤولة منفذ التدريب بالقيام بكل الأنشطة اللازمة لتنفيذ التدريب ضمن مواصفات خطة التدريب	5.88	0.825	14.0
2	يوفر المركز الموارد اللازمة لتأمين الخدمات للمدرب والمتدرب	6.17	0.763	12.4
3	توفر إدارة المركز الدعم والمساعدة للتطبيق الفاعل. ونقل جميع المعلومات من التدريب إلى موقع العمل	5.65	1.055	18.7
4	توفر إدارة المركز الدعم قبل التدريب بتقديم المعلومات إلى المدرب عن (اسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية طبيعة التدريب. الفجوة الحاصلة في القدرات. ..)	5.22	1.091	20.9
5	تضمن إدارة المركز الدعم أثناء التدريب بتوفير (الوسائل والمعدات. ومعلومات التغذية العكسية). لإتاحة الفرصة لتطوير كل من المتدربين والمدربين	5.73	0.918	16.0
6	يؤمن المركز الدعم في نهاية التدريب باستلام معلومات التغذية العكسية من المتدربين والمدربين. ورفعها إلى المديرين والموظفين المعنيين بالتدريب	5.65	1.176	20.8
7	يجري حفظ جميع الوثائق والمعلومات الخاصة بالدورات التدريبية قبل/ وبعد التطبيق	6.28	0.940	15.0
8	تراقب إدارة المركز جودة تنفيذ التدريب وبرامجه بفاعلية	5.77	1.125	19.5
9	توضع جدولة زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية	6.57	0.722	11.0
	تنفيذ التدريب x3	5.88	0.957	16.3

المصدر:- أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

اما اجمالي محور تنفيذ التدريب فحقق وسطاً يقترَب ان يكون عالي وبلغ (5.88)، وانحراف معياري (0.957)، ومعامل اختلاف (16.3)، مؤشراً أن مراكز التدريب تحدد مسؤولية تنفيذ التدريب بمنفذ التدريب، وتضع جدولة زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية، كما وتوفر الموارد اللازمة لتأمين الخدمات للمدرب والمتدربين، وتوفر الوسائل والمعدات، وتراقب تنفيذ برامج التدريب بشكل جيد، وجمالاً نلاحظ أن مراكز التدريب تقوم بتنفيذ التدريب حسب توجه المنظمة (الوزارة) التابعين لها، وهذا ما أدى إلى عدم تطابق مراكز التدريب المبحوثة في محور تنفيذ التدريب.

## 3-1-4- واقع تقييم نتائج التدريب

يوضح الجدول (5) أن الوسط الحسابي للفقرات (X1. X2. X3. X4. X5. X6. X7. X8) هو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، حيث تشير النتائج أن مراكز التدريب تقوم بمستوى فوق الوسط بتقييم ومقارنة التطبيق الفعلي للتدريب الواقعي مع خطة التدريب، وكذلك بجمع البيانات اللازمة لإعداد التقرير عن تقييم برنامج التدريب. ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الآتية في حالة عدم مطابقة النتائج المتحققة من التدريب مع أهداف التدريب، وجاءت الفقرة (X3) بأقل وسط حسابي، مؤشراً أن مراكز التدريب تجري بمستوى فوق الوسط بتقييم طويل الأمد بعد انتهاء التدريب، وذلك للقياس الفعلي لنتائج التدريب بعد مدة طويلة من الانتهاء من التدريب، بينما جاءت الفقرة (X2) بأعلى وسط حسابي، مؤكدة أن مراكز التدريب تقوم بأجراء تقييم بعد انتهاء التدريب مباشرة في الأمد القصير بمستوى جيد، ويقترَب ان يكون عالياً .

## جدول (5)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات لتقييم نتائج التدريب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	تشمل مدخلات تقييم نتائج التدريب على (مواصفات احتياجات التدريب. ومواصفات خطة التدريب. والتقارير الخاصة بتنفيذ التدريب)	5.62	0.783	13.9
2	يجري التقييم في الأمد القصير بعد انتهاء التدريب مباشرة بقياس ردود أفعال المتدربين في (وسائل التدريب. وقياس كم المعرفة والمهارات التي اكتسبها)	5.87	1.112	18.9
3	يجري التقييم في الأمد الطويل بعد انتهاء التدريب بمدى كفاية لضمان قياس وتقييم أثر التحسن في سلوك المتدربين. وإدائهم لأعمالهم	4.65	1.571	33.8
4	يجري جمع البيانات اللازمة لإعداد التقرير عن تقييم نتائج التدريب باستخدام معايير مسبقة. ويعتمد التقرير كمدخلات لعملية المراقبة	5.22	1.091	20.9
5	يتضمن تقرير نتائج التدريب (خصائص الاحتياجات التدريبية. معايير التقييم ومصادره. طرائق التدريب. تكاليفه. الجدولة الزمنية للتدريب)	5.38	0.845	15.7
6	يتضمن تقرير النتائج الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي ستستخدم لأغراض التحسين	5.30	1.239	23.4
7	تتخذ إجراءات تصحيحية فورية في حالة عدم مطابقة النتائج المتحققة من التدريب مع أهدافه	5.43	1.357	25.0
8	هناك تقييم ومقارنة للتطبيق الفعلي للتدريب على أرض الواقع. مع خطة التدريب التي تم وضعها	5.13	1.431	27.9
	تقييم نتائج التدريب x4	5.33	1.178	22.1

المصدر:- أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

اما على المستوى الإجمالي فنلاحظ أن الوسط الحسابي لمحور تقييم برامج التدريب هو (5.33)، وبانحراف معياري عالي (1.178)، ومعامل اختلاف (22.1)، أي أن مراكز التدريب تهتم بتقييم البرنامج التدريبي في الأمد القصير لمعرفة ردود أفعال المتدربين والتعلم فقط، ولا تهتم بمستوى جيد بتقييم برنامج التدريب في الأمد الطويل، رغم أنه يعطي نتائج حقيقية عن ردود الفعل والتعلم والسلوك للمتدربين. ومن النتائج نلاحظ أن مراكز التدريب كافة متفقين بأن هناك تقييم لبرنامج التدريب على الأمد القصير، وأن التقييم في الأمد الطويل بمستوى أقل، وكذلك هناك تقييم للتطبيق الفعلي للتدريب مع خطة التدريب، أي لا يوجد تطبيق لمتطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) بشكل كامل لبنودها ومكوناتها.

### 3-1-5- واقع مراقبة وتحسين عملية التدريب

يوضح الجدول (6) أن الوسط الحسابي للفقرات (X1. X2. X3. X4. X5. X6. X7. X8. X9) هو أعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، مما يؤكد بأن عملية التدريب يتم مراقبتها وتحسينها بمستوى جيد، من خلال مراجعة العملية بجميع مراحلها، وتوثيق إجراءات المراقبة ونتائجها، وتشخيص حالات عدم المطابقة، وتقديم المقترحات للتحسين من خلال مراقبين أكفاء، وكذلك تقوم المراكز بالتحديث المستمر لملفات المتدربين.

#### جدول (6)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات لمراقبة وتحسين عملية التدريب

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	تتضمن المراقبة مراجعة عملية التدريب بجميع مراحلها	5.30	1.239	23.4
2	تعتمد طرائق ( الاستشارة. الملاحظة. ... ) في جمع البيانات الخاصة بالمراقبة	5.33	1.099	20.6
3	توثق إجراءات المراقبة ونتائجها	5.15	1.062	20.6
4	تشخص حالات عدم المطابقة وتقدم مقترحات لتحسين وأجراء الأعمال التصحيحية والوقائية	5.28	1.166	22.1
5	يحرص المركز على أعداد تقارير توضح أنشطة المراقبة. وتقوم النتائج المتحققة عنها	5.27	1.102	20.9
6	تصادق إدارة المركز على صحة إجراءات تنفيذ مراحل التدريب في إطار ما يوثق من نتائج المراقبة	5.43	1.79	19.9
7	يتم مراقبة عملية التدريب من قبل مراقبين أكفاء	5.37	1.389	25.9
8	تحرص إدارة المركز على التحديث المستمر للملفات الخاصة بالمتدربين بما يعكس موهلاتهم الإضافية	5.22	1.342	25.7
9	هناك توثيق لنتائج الأداء الكلي والاجمالي لإدارة نظام التدريب	5.62	1.121	19.9
	مراقبة وتحسين عملية التدريب x5	5.33	1.178	22.1

المصدر:- أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

وحصل اجمالي محور مراقبة وتحسين عملية التدريب على وسط حسابي بلغ ( 5.33)، وهو اعلى من الوسط الفرضي (4)، وبانحراف معياري (1.178)، ومعامل اختلاف (22.1)، وهذا يدل على قبول بعض الفقرات بمستويات متفاوتة من قبل عينة البحث، مع ملاحظة أن هناك تفاوت في الآراء من قبل مراكز التدريب عن بعض فقرات مراقبة وتحسين عملية التدريب.

### 3-2- واقع تطوير الموارد البشرية لعينة مراكز التدريب (الوزارات):

#### 3-2-1- واقع المهارات

يوضح الجدول (8) أن الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي في جميع الفقرات ما عدا الفقرة (y6)، حيث كانت (3.58) وهي أقل من الوسط الفرضي البالغ (4)، وبانحراف معياري عالي (1.306)، ومعامل اختلاف (36.5)، حيث ترى عينة البحث إن المتدربين بعد عملية التدريب يحبون ان يعملوا كفريق واحد لتحقيق الأهداف، أما الفقرات ( y1, y2, y3, y4, y5, y7, y8, y9, y10 ) فحصلت على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي (4)، ومن خلال الوسط الحسابي والانحراف المعياري يتضح ان هناك مستوى اعلى من الوسط من قدرة المتدربين على التكيف مع زملائهم وروساءهم في العمل، ومستوى مماثل من الثقة العالية، وكيف أن المتدربين يحرصون على المشاركة في صناعة القرار، ويرفدون منظماتهم بالجديد في مجال العمل، وهذا تابع من ولاءهم لمنظماتهم.

## جدول (8)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات للمهارات N=(60)

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يتسم المتدربون بالقدرة العالية على حسم الأمور	5.25	1.052	20.0
2	يتمتع المتدربون بالقدرة على التكيف مع زملائهم وروساءهم في العمل	5.13	1.241	24.2
3	يتمتع المتدربون بالثقة العالية بالنفس	5.23	1.280	24.5
4	اغلب المتدربين لديهم قدرة عالية على المبادرة	5.47	1.334	24.4
5	يؤمن المتدربون باهداف منظماتهم وبامكانية تحقيقها	4.83	1.486	30.8
6	العمل كفريق هو آخر ما يفكر فيه المتدربون	3.58	1.306	36.5
7	يفكر المتدربون برفد منظماتهم بالجديد في مجال عملهم	5.15	1.162	22.6
8	يستغل المتدربون الوقت الرسمي بالعمل المستمر	4.85	1.312	27.1
9	يرتب المتدربون أعمالهم بحسب أولويتها	5.17	1.107	21.4
10	يحرص المتدربون على المشاركة في صناعة قرارات منظماتهم	5.05	1.241	24.6
	المهارات y1	5.28	1.252	23.7

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

وأشارت النتائج على مستوى اجمالي المحور ان المتدربين بعد عملية التدريب يتسمون بمستوى اعلى من الوسط من القدرة على المبادرة، والثقة بالنفس، والحرص على منظماتهم، وذلك من خلال ما تم اكتسابه من مهارة في عملية التدريب، اذ حقق وسطاً حسابياً بلغ (5.28)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، وبانحراف معياري يعكس تشتت عالي في الإجابات وبلغ (1.252)، وبمعامل اختلاف (23.7).

## 3-2-2- واقع القدرة على التغيير والرغبة فيه

يوضح الجدول (9) ان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي في جميع الفقرات باستثناء الفقرة (y3) حيث كانت (3.43)، وهي اقل من الوسط الفرضي البالغ (4)، وبانحراف معياري (1.370)، ومعامل اختلاف (39.9)، حيث ترى عينة البحث ان المتدربين يرغبون بتبني اتجاهات جديدة في صناعة قرارات العمل، أما الفقرات (y1, y2, y4, y5, y6, y7) فحققت أوساط حسابية اعلى من الوسط الفرضي (4)، ومن خلال نتائج الوسط الحسابي والانحراف المعياري يتضح ان المتدربين أصبحت لديهم الرغبة العالية في تنظيم موارد العمل، والسرعة في انجاز العمل، وكذلك جاءت الفقرة (y6) بوسط حسابي اعلى من الفقرات الأخرى، لكون المتدربون يتمتعون بدافعية عالية في تطبيق التكنولوجيا.

## جدول (9)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات للقدرة على التغيير والرغبة فيه

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يتسم المتدربون بالقدرة العالية على حسم الأمور ويتمتع المتدربون بمهارات ومعارف تعزز رغبتهم في تغيير أساليب العمل وتبسيط إجراءاته	5.12	1.194	23.3
2	يمتلك المتدربون رغبة عالية في تنظيم موارد العمل (بشرية. مالية. معلوماتية (...). بهدف تحسين الانتاجية	4.80	1.424	29.7
3	لا يرغب المتدربين بتبني اتجاهات جديدة في صناعة قرارات العمل	3.43	1.370	39.9
4	يتصف المتدربون بالسرعة والمرونة بالعمل نحو التغيير	4.87	1.334	27.4
5	يرغب المتدربون في إدارة حلقة نقاشية لمناقشة المشاكل والبحث عن طرائق غير مبرمجة في حلها	5.10	1.189	23.3
6	يرغب المتدربون بقيادة تدعم عملية تبني التغيير في منظماتهم	5.42	1.154	21.3
7	يتمتع المتدربون بدافعية عالية في تجربة المداخل الجديدة في تطبيق التكنولوجيا	5.18	1.295	25
	القدرة على التغيير والرغبة فيه y2	4.83	1.280	26.5

المصدر:- أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

اما اجمالي محور القدرة على التغيير والرغبة فيه فحقق وسط حسابي (4.83)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، وبانحراف معياري (1.280)، ومعامل اختلاف (26.5)، مؤشراً مستوى مقبول لقدرة المتدربين على التغيير. وامتلاكهم رغبة في التنظيم والتغيير. لكن هذه الآراء مختلفة بين مراكز التدريب في تحديد رغبات وقدرات المتدربين، وذلك من خلال قيم الانحراف المعياري التي جاءت جميعها اكبر من واحد وأكدت التباين في الإجابات والآراء.

## 3-2-3- واقع القدرة على الابداع

يوضح الجدول (10) ان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي في جميع الفقرات ما عدا الفقرة (y4)، حيث كان (2.70)، وهو اقل من الوسط الفرضي البالغ (4)، وانحراف معياري (1.197)، ومعامل اختلاف (44.3)، حيث ترى عينة البحث ان المتدربين يتمتعون بالقدرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة، وتطويعها بما يتناسب مع واقع العمل في المنظمة، أما الفقرات (y1, y2, y3, y5, y6, y7, y8) فحققت اوساطاً حسابية تجاوزت الوسط الفرضي البالغ (4)، حيث ترى عينة البحث أن المتدربين يمتلكون قدرة مقبولة على توليد البدائل وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتنظيم الأفكار بأسلوب مبتكر عند مواجهتهم موقف ما، حيث جاءت الفقرة (y5) بأعلى وسط حسابي من بين الفقرات، مؤشرة بأن المتدربين لديهم الرغبة الجيدة باقتراح أساليب جديدة في أداء العمل.

## جدول (10)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات للقدرة على الابداع

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	يتسم المتدربون بالقدرة على توليد عدد كبير من البدائل عند الاستجابة لمثير معين .	4.85	1.363	28.1
2	يملك المتدربون القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها. والاستعداد لمواجهتها بطرائق جديدة .	4.57	1.701	37.2
3	يملك المتدربون معلومات تعزز قدرتهم في اقناع الاخرين أثناء التعامل معهم	5.03	1.341	26.1
4	لا يتمتع المتدربون بالقدرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة وتطويعها بما يتناسب مع واقع العمل .	2.70	1.197	44.3
5	للمتدربين الرغبة في اقتراح أساليب جديدة في أداء العمل .	5.47	1.065	19.5
6	يملك المتدربون القدرة على تنظيم الأفكار بأسلوب مبتكر عند مواجهتهم موقف ما .	5	1.193	23.9
7	يملك المتدربون القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وتحمل المخاطرة المترتبة على ذلك .	4.88	1.354	27.7
8	للمتدربين القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة واستيعابها باستجابات غير نمطية .	4.88	1.354	27.7
	القدرة على الابداع y3	4.67	1.318	28.2

المصدر: أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي SPSS.

وحقق اجمالي محور القدرة على الابداع وسطاً حسابياً (4.67)، وهو اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، وانحراف معياري (1.318)، ومعامل اختلاف (28.2)، مؤشراً مستوى مقبول لامتلاك المتدربين القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة، مع اختلاف هذه القدرات حسب رأي مراكز التدريب، حيث جاءت جميع الفقرات بانحراف معياري اكبر من واحد.

## 3-2-4- واقع تحسين المقدرات الجوهرية

يوضح الجدول (11) ان الوسط الحسابي اعلى من الوسط الفرضي في جميع الفقرات ما عدا الفقرة (y8)، حيث بلغ (3.62)، وهي اقل من الوسط الفرضي البالغ (4)، وانحراف معياري (1.785)، ومعامل اختلاف (49.3)، حيث ترى عينة البحث ان المتدربين يتفاعلون بمستوى مقبول مع النقاشات التي تدور خلال الدورات التدريبية وورش العمل، أما الفقرات (y1, y2, y3, y4, y5, y6, y7, y9, y10, y11, y12) فحصلت على وسط حسابي اعلى من الوسط الفرضي البالغ (4)، حيث ترى عينة البحث أن المتدربون يمتلكون رغبة جيدة في تحمل المسؤولية، والاستعداد لاستخدام التكنولوجيا في إدارة ونشر المعلومات. فضلاً عن مستوى جيد من الاستعداد لمشاركة زملائهم بالمعلومات والمعرفة والخبرات، والشفافية العالية والاحترام للآخرين.

## جدول (11)

الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف والنسب المئوية والتكرارات لتحسين المقدرات الجوهرية

ت	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %
1	لدى المتدربين استعداد لمشاركة زملائهم في المعرفة والخبرة والمهارة	5.27	1.071	20.3
2	يتسم المتدربون بتفهم عالي لأهداف الفريق ودافعية عالية للتعاون مع الآخرين في تحقيقها	5.32	1.142	21.5
3	يتمتع المتدربون بشفافية عالية واحترام كبير للآخرين والإصغاء لآرائهم	5.45	1.126	20.7
4	يقتنص المتدربون فرص التعليم والتطوير التي ترتقي بمهاراتهم وقدراتهم	5.53	0.982	17.8
5	يملك المتدربون رغبة عالية في تحمل المسؤولية في أحداث تغيرات في العمل وتحقيق النتائج الفاعلة	5.23	0.945	18.1
6	يؤمن المتدربون بثقافة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة بدل الاستسلام السهل للمصاعب والعراقيل	5.18	1.172	22.6
7	يتعامل المتدرب مع الضغوط التي يواجهها بأسلوب هادئ	4.92	1.279	26
8	لا يتفاعل المتدرب مع النقاشات التي تدور خلال (اللقاءات. الدورات التدريبية. ورش العمل...)	3.62	1.785	49.3
9	يتعامل المتدرب مع الآخرين بثقة عالية	5.10	1.227	27.7
10	يتسم المتدربون بالثبات على الموقف ( عندما تقتضي الضرورة) دون التسبب بإزعاج الآخرين	5.05	0.892	24.3
11	يملك المتدربون الاستعداد لاستعمال التكنولوجيا في اكتساب وإدارة ونشر المعلومات	5.47	1.179	16.3
12	يحرص المتدربون على مشاركة المعلومات مع الذين هم في حاجة لها	5.43	1.257	20.7
	تحسين المقدرات الجوهرية y4	5.13	1.125	23

المصدر:- أعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS.

أما على مستوى إجمالي المحور فنلاحظ أن عينة البحث ترى أن هناك رغبة جيدة لدى المتدربين لإجاز الوظائف، وذلك من خلال ما تم اكتسابه من قابليات ومعارف وتقنيات وعمليات في التدريب، حيث جاء الوسط الحسابي لتحسين المقدرات الجوهرية (5.13)، وهو أعلى من الوسط الفرضي، وبانحراف معياري عالي (1.125)، ومعامل اختلاف (23) بمستوى مقبول.

3-3- أختبار وتحليل فرضيات علاقات الارتباط بين جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية ISO (10015) وتطوير الموارد البشرية:

3-3-1- نتائج اختبار علاقة الارتباط بين جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية:

3-3-1-1- اختبار علاقة الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي:

## جدول (13)

معاملات الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي

المهارات Y1	القدرة والرغبة في التغيير Y2	القدرة على الإبداع Y3	تحسين المقدرات الجوهرية Y4	إجمالي تطوير الموارد البشرية y
** -0.751	** -0.714	** -0.725	** -0.711	** -0.723

المصدر: أعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الإحصائي (spss) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (13) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015)، وأبعاد تطوير الموارد البشرية. حيث بلغت قيمة معامل الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية (المهارات، القدرة على التغيير والرغبة فيه، القدرة على الإبداع، تحسين المقدرات الجوهرية، إجمالي تطوير الموارد البشرية) على التوالي (-0.751\*\*، -0.714\*\*، -0.725\*\*، -0.711\*\*، -0.723\*\*)، وهي قيم سالبة قوية. ومعنوية عند مستوى (p ≤ 0.01)، حيث أن العلاقة مع المهارات برزت قوية بسبب عدم وجود دراسة تحليلية للاحتياجات المطلوبة من أجل تحسين أداء المتدربين، كما لا يوجد هناك تحديد وتحليل لمستوى الأداء، وبالتالي تنخفض المهارات الذاتية والفنية والذهنية والإنسانية، وكذلك العلاقة مع القدرة على التغيير والرغبة فيه عكسية قوية، لأنه لا يتم تحديد قدرات وكفاءات المتدربين بموجب مراجعة نظامية لسجلات المتوافرة لتحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة، وبالتالي تظهر هناك عدم دافعية للمتدربين في تغيير أساليب العمل، وفي تبني اتجاهات جديدة في صناعة القرارات، وعلى نفس الاتجاه تحققت العلاقة مع القدرة على الإبداع بمستوى عكسي قوي. بسبب عدم وجود مقارنة بين القدرات والكفاءات الحالية للمتدربين مع تلك المطلوبة منهم، وذلك عند تحديد الاحتياجات

التدريبية، وبالتالي إتسام المتدربين بعدم القدرة على توليد البدائل عند الاستجابة لموقف معين، وعدم امتلاكهم القدرة بتوقع المشكلات قبل حدوثها، وهذا أدى الى انخفاض قدرة المتدربين على الابداع، أما العلاقة مع تحسين المقدرات الجوهرية فإن سبب كونها عكسية قوية يعود الى عدم وجود تحديد لمتطلبات الاحتياجات التدريبية بناءً على الكفاءات المطلوبة لتحقيق الأداء المتوقع، وبالتالي يظهر لدى المتدربين عدم الاستعداد للمشاركة في المعرفة والخبرة التي اكتسبت من عملية التدريب، ولا يتحملون المسؤولية في المجالات المفيدة في العمل، وجميع الأسباب آنفة الذكر جعلت العلاقة مع اجمالي تطوير الموارد البشرية علاقة عكسية قوية.

في حدود النتائج الواردة في علاقة الارتباط بين تحديد الاحتياجات التدريبية وتطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد والمستوى الإجمالي ترفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تحديد الاحتياجات التدريبية كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد "، وان كانت عكسية .

### 3-3-1-2- اختبار علاقة الارتباط بين تصميم وتخطيط التدريب و تطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد والمستوى الإجمالي:

#### جدول (14)

معاملات الارتباط بين تصميم وتخطيط التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد والمستوى الإجمالي

المهارات Y1	القدرة والرغبة في التغيير Y2	القدرة على الابداع Y3	تحسين المقدرات الجوهرية Y4	اجمالي تطوير الموارد البشرية Y
**0.850	**0.827	**0.780	**0.770	**0.837

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (spss) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (14) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تصميم وتخطيط التدريب وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بين تصميم وتخطيط التدريب و(المهارات. القدرة على التغيير والرغبة فيه. القدرة على الابداع. تحسين المقدرات الجوهرية. اجمالي تطوير الموارد البشرية) على التوالي ( $**0.850$  .  $**0.827$  .  $**0.780$  .  $**0.770$  .  $**0.837$ )، وهي قيم قوية وموجبة ومعنوية عند مستوى ( $p \leq 0.01$ )، وترجع قوة العلاقة مع المهارات الى ان الاهتمام بتوفير مدربين كفؤين طبقاً لخطة التدريب والتطبيق التي تم وضعها، سوف يؤدي الى تمتع المتدربين بالثقة العالية بالنفس. وكذلك بالقدرة على التكيف مع زملائهم، وبالتالي زيادة مهارة المتدربين، أما قوة العلاقة مع القدرة على التغيير والرغبة فيه فبسببها اهتمام مراكز التدريب بتحديد وتوثيق معيار خاص باختيار الطريقة المناسبة للتدريب، وبالتالي يعمل على تعزيز المتدربين بمهارات ومعارف تعزز رغبتهم في تغيير أساليب العمل، أما العلاقة مع القدرة على الابداع فجاءت طردية قوية بسبب اخضاع المتدرب الى اختبارات وتقييمات موثقة قبل تنفيذ عملية التدريب، وهذا يعكس على امتلاك المتدربين على قدرات في تنظيم الأفكار بأسلوب مبتكر عند مواجهتهم موقف ما، أما بصدد العلاقة مع تحسين المقدرات الجوهرية فقوتها ترجع الى اهتمام مراكز التدريب بتحديد خطة التدريب من خلال استراتيجية التدريب وأساليب وطرق ومواد التدريب، وبالتالي يتعزز لدى المتدربين التفهم العالي لأهداف الفريق، وإيمانهم بثقافة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة، وكل ما ذكر عزز قوة معامل الارتباط بين تصميم وتخطيط التدريب، وبين اجمالي تطوير الموارد البشرية.

ومما تم تحليله وفي حدود النتائج الواردة في علاقة الارتباط بين تصميم وتخطيط التدريب وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد فأنا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم وتخطيط التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد"، وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص " يوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تصميم وتخطيط التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد".

### 3-1-3-3- اختبار علاقة الارتباط بين تنفيذ التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي:

#### جدول (15)

علاقة الارتباط بين تنفيذ التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي

المهارات Y1	القدرة والرغبة في التغيير Y2	القدرة على الإبداع Y3	تحسين المقدرات الجوهرية Y4	اجمالي تطوير الموارد البشرية y	معامل الارتباط R	تنفيذ التدريب X3
**0.718	**0.712	**0.842	**0.715	**0.709		

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (spss) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (15) نتائج اختبار علاقة الارتباط بين تنفيذ التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والإجمالي، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بين تنفيذ التدريب و(المهارات، القدرة على التغيير والرغبة فيه، القدرة على الإبداع، تحسين المقدرات الجوهرية، اجمالي تطوير الموارد البشرية) على التوالي (\*\*0.718 . \*\*0.712 . \*\*0.842 . \*\*0.715 . \*\*0.709)، وهي قيم موجبة وقوية وذات دلالة معنوية عند مستوى (p ≤ 0.01)، ففوة العلاقة مع المهارات تعود الى ان هناك اهتمام بتوفير الدعم والاسناد للتطبيق الفاعل، وتوفير الموارد اللازمة لتأمين الخدمات للمدرب والمتدرب، وبالتالي هذا شجع المتدربين على الأيمان بأهداف منظماتهم وإمكانية تحقيقها، أما قوة العلاقة مع القدرة على التغيير والرغبة فيه فبسبب اهتمام مراكز التدريب بالدعم أثناء التدريب، من خلال توفير الوسائل والمعدات لإتاحة الفرصة لتطوير كل من المتدربين والمدرسين، وبالتالي امتلاك المتدربين المرونة في التغيير والسرعة في العمل، أما قوة العلاقة مع القدرة على الإبداع فهي بسبب الاهتمام بتنفيذ التدريب وفقاً للخطة التدريبية الموضوعة، وبالتالي نعمل على تعزيز القدرة على الإبداع لدى المتدربين، بينما تعود قوة وجوهريّة العلاقة مع تحسين المقدرات الجوهرية الى مراقبة مراكز التدريب لجودة تنفيذ التدريب، وبالتالي ينعكس ذلك على زيادة تحسين المقدرة الجوهرية لدى المتدرب، وكل معاملات الارتباط المتحققة على مستوى الأبعاد أدت الى قوة ومعنوية علاقة الارتباط مع تطوير الموارد البشرية اجمالاً.

في اطار ما ذكر وفي حدود النتائج الخاصة باختبار علاقة الارتباط بين تنفيذ التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والإجمالي فأنا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً ISO 10015 وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص "بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تنفيذ التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الأبعاد".

### 3-1-3-4- اختبار علاقة الارتباط بين تقييم نتائج التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي:

#### جدول (16)

معاملات الارتباط بين تقييم نتائج التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي

المهارات Y1	القدرة والرغبة في التغيير Y2	القدرة على الإبداع Y3	تحسين المقدرات الجوهرية Y4	اجمالي تطوير الموارد البشرية y	معامل الارتباط R	تقييم نتائج التدريب X4
**0.817	**0.848	**0.837	**0.721	**0.867		

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (spss) \*\* عند مستوى معنوية (0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (16) نتائج اختبار علاقات الارتباط بين تقييم نتائج التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الأبعاد والمستوى الإجمالي، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بين تقييم نتائج التدريب و(المهارات، القدرة على التغيير والرغبة فيه، القدرة على الإبداع، تحسين المقدرات الجوهرية، اجمالي تطوير الموارد البشرية) على التوالي (\*\*0.817 . \*\*0.848 . \*\*0.837 . \*\*0.721 . \*\*0.867)، وهي قيم قوية موجبة وذات دلالة معنوية عند مستوى (p ≤ 0.01)، وقوة العلاقة مع المهارات ناتجة عن الاهتمام بالتقييم في الأمد القصير بعد انتهاء التدريب مباشرة، وقياس ردود افعال المتدربين في قياس كم المعرفة والمهارات لديهم، أما قوة ومعنوية العلاقة مع القدرة على التغيير والرغبة فيه فبسبب احتواء تقييم نتائج التدريب على مواصفات الاحتياجات والخطة التدريبية، وكذلك التقارير الخاصة بتنفيذ التدريب، وهذه المدخلات دفعت المتدربين لتبني عملية التغيير في منظماتهم، أما العلاقة مع القدرة على الإبداع فهي أيضاً علاقة طردية قوية ومعنوية بسبب

اتخاذ مراكز التدريب إجراءات تصحيحية في حالة عدم مطابقة النتائج المتحققة من التدريب مع أهدافه، وبالتالي يؤدي الى زيادة قدرة المتدربين على توليد البدائل والأفكار التي تهنيء حلول جديدة للمشكلات، وطرائق مبتكرة في التعامل مع المواقف، أما قوة ومعنوية العلاقة مع تحسين المقدرات الجوهرية فيرجع الى ان التقرير يتضمن النتائج والمقترحات التي سوف تستخدم لأغراض التحسين، وبالتالي يؤدي ذلك الى تحسين المقدرة الجوهرية لدى المتدربين، وكل النتائج المتحققة على مستوى الابعاد أدت الى تحقق علاقة طردية قوية ومعنوية مع تطوير الموارد البشرية اجمالاً.

ومما تم تحليله وفي حدود النتائج الواردة في علاقة الارتباط بين تقييم نتائج التدريب وابعاد تطوير الموارد البشرية وبالتالي فإننا نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم نتائج التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص "بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين تقييم نتائج التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد " .

### 3-3-1-5- علاقة الارتباط بين مراقبة وتحسين التدريب و تطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد والمستوى الاجمالي:

جدول (17)

معاملات الارتباط بين مراقبة وتحسين التدريب وتطوير الموارد البشرية على مستوى الابعاد والمستوى الاجمالي

المهارات Y1	القدرة والرغبة في التغيير Y2	القدرة على الابداع Y3	تحسين المقدرات الجوهرية Y4	اجمالي تطوير الموارد البشرية Y
**0.841	**0.835	**0.801	**0.810	**0.822

المصدر: اعداد الباحثين بالاستناد إلى مخرجات البرنامج الاحصائي (spss) \*\* عند مستوى معنوية

(0.01) \* عند مستوى معنوية (0.05)

يوضح الجدول (17) معاملات اختبار علاقة الارتباط بين مراقبة وتحسين التدريب وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد، حيث بلغت قيم معاملات الارتباط بين مراقبة وتحسين التدريب و(المهارات، القدرة على التغيير والرغبة فيه، القدرة على الابداع، تحسين المقدرات الجوهرية، اجمالي تطوير الموارد البشرية) على التوالي (\*\*0.841 . \*\*0.835 . \*\*0.801 . \*\*0.810 . \*\*0.822)، وهي قيم قوية موجبة ومعنوية عند مستوى ثقة (99%)، ومستوى معنوية ( $p \leq 0.01$ )، حيث ان قوة ومعنوية العلاقة مع المهارات ناتجة عن وجود اهتمام على التحديث المستمر للملفات الخاصة بالمتدربين، وبالتالي دفع المتدربين لامتلاك مهارات ذاتية وفنية عالية، أما قيمة العلاقة مع القدرة على التغيير والرغبة فيه فقوتها ترجع الى المراجعة المستمرة لعملية التدريب بجميع مراحلها، وهذه المراجعة تجعل المتدربين يتمتعون بدافعية عالية في تجربة المداخل الجديدة، أما العلاقة مع القدرة على الابداع فهي علاقة طردية قوية ومعنوية بسبب حرص مراكز التدريب على وضع مراقبين اكفاء لمراقبة عملية التدريب، وهذه المراقبة أدت الى زيادة تعزيز القدرة على الابداع، أما العلاقة مع تحسين المقدرات الجوهرية فقوتها تعود الى اهتمام مراكز التدريب بتشخيص حالات عدم المطابقة، وتقديم المقترحات لتحسين واجراء الاعمال التصحيحية والوقائية، وبالتالي أدت الى تحسين المقدرات الجوهرية لدى المتدربين، وجاءت العلاقة قوية وطردية ومعنوية مع اجمالي تطوير الموارد البشرية، كمحصلة للنتائج المتحققة على مستوى معاملات الارتباط الخاصة بعلاقة مراقبة وتحسين التدريب مع ابعاد تطوير الموارد البشرية .

ومما تم تحليله وفي حدود النتائج الخاصة بعلاقة الارتباط بين مراقبة وتحسين التدريب وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد نرفض فرضية العدم ( $H_0$ ) التي تنص " لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراقبة وتحسين عملية التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد وتقبل الفرضية البديلة ( $H_1$ ) التي تنص "بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين مراقبة وتحسين التدريب كأحد أبعاد جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) وتطوير الموارد البشرية اجمالاً وعلى مستوى الابعاد " .

## المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات

### أولاً: الاستنتاجات

- 1- ان عملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم وفق متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) ولا تتم عملية تحليل لمستوى الأداء للمتدربين.
- 2- ان عملية تصميم وتخطيط التدريب تعتمد قائمة بالفقرات المتعلقة بمحددات العملية التدريبية من المتطلبات المالية والتنظيمية، وكذلك توضع خطة للتطبيق من حيث نوع وجدول التدريب والموارد.
- 3- هناك جدولة زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية وتوفير الموارد اللازمة لتأمين الخدمات والوسائل والمعدات المطلوبة لعملية تنفيذ البرامج التدريبية.
- 4- يوجد تقييم للبرامج التدريبية على الأمد القصير، وعدم وجود تقييم في الأمد الطويل مما أدى الى عدم إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من التدريب.
- 5- إن عملية التدريب يتم مراقبتها وتحسينها من خلال مراجعة عملية التدريب بجميع مراحلها، ويتم توثيقها وتقديم المقترحات للتحسين.
- 6- إن المتدربين بعد عملية التدريب يتسمون بالقدرة والثقة والحرص على الارتقاء بأداء منظماتهم في ضوء المهارة التي تم اكتسابها من عملية التدريب.
- 7- أصبح لدى المتدربين بعد عملية التدريب الرغبة الجيدة في تنظيم موارد العمل، والسرعة في انجاز العمل.
- 8- إن المتدربين يمتلكون القدرة الجيدة على توليد البدائل. وتوقع المشكلات قبل حدوثها، وتنظيم الأفكار بأسلوب مبتكر.
- 9- هناك رغبة لدى المتدربين بعد عملية التدريب لإنجاز الوظائف بالشكل الأمثل، وذلك من خلال توظيف ما تم اكتسابه من قابليات ومعارف وتقنيات خلال التدريب. مع التزام جيد بتحقيق النتائج، والاستعداد لتوظيف التكنولوجيا في إدارة ونشر المعلومات ضمن بيئة العمل.
- 10- عدم وجود دراسة تحليلية للاحتياجات المطلوبة، وبالتالي تنخفض المهارات، ولا يتم تحديد قدرات وكفاءات المتدربين، كما ويتسم المتدربين بعدم القدرة على توليد البدائل عند الاستجابة لموقف معين.
- 11- هناك اهتمام بخطة التدريب، وتحديد وتوثيق معيار خاص باختيار الطرق المناسبة للتدريب، وإخضاع المتدرب الى تقييمات موثقة قبل تنفيذ عملية التدريب، وتحديد خطة التدريب من خلال استراتيجية التدريب وأساليب وطرق التدريب، والتي بدورها سوف تؤدي الى زيادة مهارة المتدربين، وزيادة القدرة على التغيير، وامتلاكهم على قدرات تنظيم الأفكار، مع تفهم عالي لأهداف الفريق.

### ثانياً: التوصيات

1. اعتماد متطلبات وبنود جودة التدريب وفقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015) في البرامج التدريبية لمراكز التدريب في الوزارات كافة.
2. القيام بتحديد الاحتياجات التدريبية لكل منظمة تابعة للوزارات المبحوثة.
3. ضرورة اهتمام إدارة المراكز بوضع تصميم وتخطيط في ضوء الاحتياجات التدريبية المحددة مسبقاً لتحقيق خطة متكاملة توضح مسار عمل المراكز لتحقيق الأهداف المحددة.
4. التوجه نحو استخدام وسائل ومعدات وتوفير الموارد المادية والبشرية الكفوءة لتحقيق عملية تنفيذ البرامج التدريبية بكفاءة وفاعلية.
5. ضرورة قيام المراكز بتقييم البرامج التدريبية على الأمد القصير وكذلك في الأمد الطويل لمعرفة ردود الفعل للمتدربين بعد مدة محددة من انتهاء الدورة التدريبية.
6. الاهتمام بمراقبة عملية التدريب وفق بنود المواصفة الدولية (ISO 10015) ومن ثم تحديد الانحرافات ومعالجتها بشكل فوري اثناء الدورة التدريبية، والقيام بتحسين عملية التدريب بشكل مستمر.
7. الاهتمام برفع القدرات والمعارف لدى المتدربين اثناء الدورة التدريبية وذلك لتحقيق مهارات للمتدربين لنقلها في موقع العمل.
8. الاهتمام بتنمية الأفكار الموجودة لدى المتدربين اثناء عملية التدريب لتعزيز قدرة المتدربين على الابداع.
9. التوجه نحو تطبيق جودة التدريب وفقاً لمتطلبات وبنود المواصفة الدولية (ISO 10015) لتحقيق تطوير الموارد البشرية.
10. ضرورة العمل على دراسة تحليلية للاحتياجات المطلوبة بالمنظمة وبالتالي تحديد تصميم وتخطيط يلائم العملية التدريبية لتحقيق الأهداف المطلوبة.
11. الاهتمام بخطة التدريب من خلال استراتيجية التدريب وأساليب وطرق التدريب، والعمل على تحديد معيار خاص باختيار الطرق المناسبة للتدريب.
12. الاهتمام بتنفيذ التدريب وفقاً للخطة التدريبية الموضوعية ووضع رقابة لجودة تنفيذ التدريب.
13. ضرورة العمل بالتغذية العكسية لمعرفة الانحرافات وبالتالي العمل على الإجراءات التصحيحية.

## المصادر:

1. العزاوي، نجم عبدالله، (2009م)، "جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015"، الطبعة الثانية، دار اليازوري، عمان-الأردن .
2. السامراني، احمد هشام، (2010)، " اثر استراتيجية التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي: قطاع الكهرباء أنموذجاً في العراق"، رسالة ماجستير في العلوم الادارية، الاكاديمية العربية في الدنمارك، كلية الادارة والاقتصاد.
3. الشبخلي، مهند محمد ياسين، (2009)، " دور المعرفة الضمنية واستراتيجيات ادارة المعرفة في بناء المقدرات الجوهرية"، دراسة ميدانية في ديوان الرقابة المالية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد.
4. عزيز، دليمان احمد، (2011)، " التمكين ودوره في الابداع الإداري"، دراسة لآراء القيادات الإدارية للمصارف التجارية الأهلية في مدينة السليمانية، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة السليمانية.
5. حاكامة، لارا احمد اسحق، (2009)، " متطلبات المواصفة الدولية (ISO 10015) في البرامج التدريبية وأثرها في اداء المديرين في أمانة عمان الكبرى: دراسة حالة"، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية العلوم الادارية والمالية، جامعة الشارقة الاوسط للدراسات العليا، (غير منشور).
6. شهاب، شهرزاد محمد(2009)، " أثر برنامج تطوري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المراكز الابتدائية في مركز محافظة نينوى"، دراسات تربوية، العدد(8).[www.pdfactory.com](http://www.pdfactory.com).
7. بلوط، حسن إبراهيم، (2002)، "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت - لبنان .
8. حسون، عصام خيون، (2013)، " أثر العملية التدريبية وفق المواصفة(ISO 10015) في جودة الرقابة المالية"، دراسة استطلاعية في ديوان الرقابة المالية الاتحادي، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية.
9. الكعبي، ضياء جبار نجيل، (2003)، " تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية (ISO 10015)"، دراسة حالة في وزارة النفط، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال/ كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد (غير منشور).
10. Yiu, L., & Saner, R., (2005), "ISO 10015 assures the quality and return on investment of training". ISO Management Systems. Volume(5), number(2), pp, (1–17)
11. Wang, C., & Wu, H., (2007), "Integrating Quality Function Deployment with ISO 10015 to Discuss the Quality of Human Capital"
12. Asgari, M., & Maddahi, N., (2013)" Investigation of the Influence of Establishment of Quality Management System based on ISO 10015 on Customers' Satisfaction (Internal and External) " International Research Journal of Applied and Basic Sciences, University Tonekabon Mazandaran Iran, Volume( 6), Number( 4), pp, (504–508).
13. "ISO 10015: 1999 Quality Management-Guidelines for Training"
14. Moradi, A., & Bahramian, A., (2014)" Application of the ISO 10015 Standard in Knowledge Management and Employee Training ", University of Islamic Azad, Volume( 2), Number( 4). pp. (4188–4194)
15. Allameh & Others.(2012), " Human Resources Development Review according to Identity . Integration. Achievement and Adaptation Model ", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. Volum(2), number(2),pp,(42-58) .
16. Dike, V., (2013), "Human capital development technological capabilities and economic transformation: A critical review of the issues facing Nigeria in her quest for national development".online journal of social sciences research, Volume(1), number(1),pp,(12-26).
17. Phulpoto, L., & Shaikh, F., (2011), " Human Resources Development: Strategies for Sustainable Rural Development ", Now Horizons Research Journal faculty of social sciences, Greenwich University, Volume(5), Issn (1992- 4399).
18. Hitt. M.. & Ireland. R.. & Hoskisson. R., ( 2001), "Strategic management Competitiveness and Globalization", (4)<sup>th</sup> ed., south college Pub, USA .
19. Kern, A., (2009), "Human Capital Development Theory: Implications for Education". Comparison of Influential Twenty-First Century Economists Samuel Bowles and Gary S. Becker. Retrieved from.
20. Canterl, L., & Ulrich, D., & Goldsmith, M., and Editors, ( 2005 )," Best Practices in leadership development and organization change: how the best companies ensure meaningful change and sustainable leadership", Published by Pfeiffer An Imprint of Wiley, USA.
21. Mohsen, S., & Shabani, J., & Khazaei, J., & Reza, S., (2012)," HRD Reviw according to Identity.Integration. Achievement and Adaptation Model", International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences , Volume(2) , number(2).
22. Asgari, M., & Maddahi, N., (2013)" Investigation of the Influence of Establishment of Quality Management System based on ISO 10015 on Customers' Satisfaction (Internal and External) " International Research Journal of Applied and Basic Sciences, University Tonekabon Mazandaran Iran, Volume( 6). Number( 4), pp. (504–508).

## الملحق (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
الجامعة التقنية الوسطى  
الكلية التقنية الإدارية/ بغداد

م/ استبانة

عزيزي..... اخي المستجيب

..... اختي المستجيبة

أضع بين يديك هذا الاستبيان لغرض انجاز متطلبات الدراسة الموسومة بـ " العلاقة بين جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية (ISO -10015) وتطوير الموارد البشرية: دراسة تحليلية لآراء عينة من مسؤولي مراكز التدريب في عدد من الوزارات العراقية "، وهي جزء من متطلبات نيل درجة الماجستير في تقنيات إدارة الجودة الشاملة، وهي تستهدف قياس جودة التدريب باستخدام المواصفة الدولية التدرجية (ISO - 10015)، ثم تلمس العلاقة مع تطوير الموارد البشرية، راجين ابداء المساعدة في الإجابة على التساؤلات التي تتضمنها الاستبانة، مع توشي الدقة في الإجابة للوصول الى نتائج أفضل، والتأكيد بأن هذه المعلومات سيتم استخدامها لأغراض البحث العلمي حصراً، لذا لا داعي لذكر الاسم، راجين الإجابة بعلامة (√) امام اختيار لكل سؤال ترونيه يعكس الواقع او هو اقرب لذلك، علماً بأنه ليس هناك إجابة صائبة واجابة خاطئة، وكذلك فإن الاستمارة التي لا تتم الإجابة على كافة فقراتها ستكون غير صالحة للتحليل الإحصائي.

تقبلوا منا الشكر وجزيل الامتنان  
مع احترامنا وتقديرنا

الباحثة  
طالبة الماجستير  
زهراء فائز عبد الغني

المشرف  
الاستاذ المساعد الدكتور  
بشرى هاشم محمد العزاوي

### الجزء الاول: معلومات تعريفية

يرجى التكرم بوضع علامة (√) أمام الاجابة المناسبة.

النوع الاجتماعي:

• ذكر

• أنثى

• العمر:

• من 25-30 سنة

• من 31-35 سنة

• من 36-40 سنة

• من 41-45 سنة

• من 46-50 سنة

• من 51 سنة فأكثر

• المؤهل العلمي:

• اعدادية فما دون

• دبلوم تقني

• بكالوريوس

• دبلوم عالي

• ماجستير

• عدد سنوات الخدمة:

• أقل من 5 سنوات

• 6-10 سنوات

• 11-15 سنة

• 16-20 سنة

• 21 سنة فأكثر

• عنوان الوظيفة الحالية

• عدد الدورات التي شاركت في تنفيذها في مجال إدارة الموارد البشرية:

• داخل المركز التدريبي

• خارج المركز التدريبي

## الجزء الثاني : متغيرات الدراسة

### أولاً : المواصفة الدولية للتدريبية ( ISO – 10015 )

1- التدريب باستخدام المواصفة الدولية ( ISO – 10015 ): يشير الى "جودة التدريب باعتماد معيار دولي يركز على أهمية الموارد البشرية، وأهمية تعزيز التدريب الملائم لها، وضرورة وضع الاستراتيجيات التي ستعتمدها المنظمة في تطوير العاملين، والمحافظة عليهم في اطار رؤيتها المستقبلية"، وتقاس من خلال (5) خمسة متطلبات ( مراحل ) وكما يأتي: -

#### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

يعبر عن " المباشرة بعملية التدريب بعد اجراء عملية تحليل احتياجات المنظمة للتدريب، وتحديد الكفاءة المطلوبة لكل مهمة تؤثر في تحقيق جودة المنتجات، ومقارنة ذلك بالكفاءة الحالية للعاملين فيها، ثم وضع الخطط لردم الفجوة بين ما هو كائن، وبين ما يجب أن يكون، سعياً لتحقيق الكفاءة المستقبلية المتوقعة "، وتقاس من خلال الفقرات الآتية: راجين قراءتها ووضع ( √ ) في المربع المناسب.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحياناً	محايد	لا أتفق أحياناً	لا أتفق بشدة
1	يجري المركز دراسة تحليلية للاحتياجات المطلوبة من أجل تحسين أداء المتدربين.						
2	هناك تحديد وتحليل لمستوى الأداء ومتطلبات الكفاءة المطلوبة والمرغوبة من المتدربين في أنجاز مهامهم.						
3	يتم تحديد قدرات وكفاءات المتدربين بموجب مراجعة نظامية للسجلات المتوافرة.						
4	يجري المركز مقارنة بين القدرات والكفاءات الحالية للمتدربين مع تلك المطلوبة منهم لتحديد وتوثيق الفجوة بينهما.						
5	توضع حلول لردم الفجوة أو تضييقها بين القدرات والكفاءات الحالية وتلك المطلوبة من المتدربين عن طريق برامج التدريب التي يخطط لتنفيذها.						
6	تحدد متطلبات الاحتياجات التدريبية بناءً على الكفاءات المطلوبة وتحقيق الأداء المستقبلي المتوقع.						

#### ب- تصميم وتخطيط التدريب:

يعبر عن " الأساس الذي يركز إليه في رسم خطة التدريب، من خلال تصميم وتخطيط الإجراءات التي ينبغي اتخاذها لردم الفجوة الحاصلة في الكفاءة، وتسمية المؤشرات اللازمة لمراقبة عملية التدريب وتقييم نتائجها "، ويقاس من خلال الفقرات الآتية: -

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحياناً	محايد	لا أتفق أحياناً	لا أتفق بشدة
7	يعتمد المركز قائمة بالفقرات المتعلقة بمحددات وقيود العملية التدريبية من المتطلبات (التنظيمية، والمالية، والجدولة، والتوقيت).						
8	تحدد أهداف التدريب وفقاً لنتائج الدراسة التحليلية للعمل						
9	يعتمد المركز طرائق تدريبية عديدة لمواجهة الاحتياجات التدريبية .						
10	يقوم المركز بتحديد وتوثيق معيار خاص باختيار الطريقة المناسبة للتدريب .						
11	يحدد المركز موارد التطوير والتحديث كـ(الخبراء، الموضوعات، الخطة الزمنية للتدريب ، ...).						
12	يحدد المركز خطة التدريب: استراتيجية التدريب، أساليب وطرائق التدريب، مواد التدريب للمدرب والمتدرب ، والجهات التدريبية المساعدة.						
13	يحدد المركز خطة التطبيق من حيث نوع التدريب، جدول التدريب، الموقع، الموارد، ...).						
14	يوفر المركز مدربين كفونين طبقاً لخطة التدريب والتطبيق التي وضعت.						
15	يخضع المدرب الى اختبارات وتقييمات موثقة قبل تنفيذ عملية التدريب .						

### ج- توفير وتنفيذ التدريب:

يشير الى " الاضطلاع بجميع الأنشطة المخصصة لتقديم البرنامج التدريبي ضمن مواصفات خطة التدريب، والقيام بتوفير الموارد والمستلزمات الضرورية لتنفيذ البرنامج وإتمام عملية التدريب، وتوفير التسهيلات الداعمة لإنجاح تنفيذ البرنامج"، ويقاس من خلال الفقرات الآتية: -

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا اتفق أحيانا	لا اتفق	لا اتفق بشدة
16	يحدد المركز مسؤولية منفذ التدريب بالقيام بكل الأنشطة اللازمة لتنفيذ التدريب ضمن مواصفات خطة التدريب.							
17	يوفر المركز الموارد اللازمة لتأمين الخدمات للمدرب والمتدرب .							
18	توفر إدارة المركز الدعم والمساندة للتطبيق الفاعل، ونقل جميع المعلومات من التدريب إلى موقع العمل .							
19	توفر إدارة المركز الدعم قبل التدريب بتقديم المعلومات الى المدرب عن ( اسلوب تحديد الاحتياجات التدريبية طبيعة التدريب، الفجوة الحاصلة في القدرات، ... ) .							
20	تضمن إدارة المركز الدعم أثناء التدريب بتوفير ( الوسائل والمعدات، ومعلومات التغذية العكسية) ، لإتاحة الفرصة لتطوير كل من المتدربين والمدربين .							
21	يؤمن المركز الدعم في نهاية التدريب باستلام معلومات التغذية العكسية من المتدربين والمدربين، ورفعها الى المديرين والموظفين المعنيين بالتدريب.							
22	يجري حفظ جميع الوثائق والمعلومات الخاصة بالدورات التدريبية قبل وبعد التطبيق .							
23	تراقب إدارة المركز جودة تنفيذ التدريب وبرامجه بفاعلية .							
24	توضع جدولة زمنية لتنفيذ البرامج التدريبية .							

### د- تقييم نتائج التدريب:

تهدف الى " التأكد من أن أهداف عملية التدريب قد تحققت لكل من ( المنظمة، والمتدرب )، وتحقيق النتائج التي تؤكد فاعلية البرنامج التدريبي المنفذ بما يضمن تسمية الإجراءات التصحيحية والتطويرية للبرنامج"، ويقاس من خلال الفقرات الآتية:

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا اتفق أحيانا	لا اتفق	لا اتفق بشدة
25	تشمل مدخلات تقييم نتائج التدريب على(مواصفات احتياجات التدريب، ومواصفات خطة التدريب، والتقارير الخاصة بتنفيذ التدريب) .							
26	يجري التقييم في الامد القصير بعد انتهاء التدريب مباشرة بقياس ردود أفعال المتدربين في( وسائل التدريب، وقياس كم المعرفة والمهارات التي اكتسبوها) .							
27	يجري التقييم في الامد الطويل بعد انتهاء التدريب بمدة كافية لضمان قياس وتقييم أثر التحسن في سلوك المتدربين، وادانهم لأعمالهم.							
28	يجري جمع البيانات اللازمة لأعداد التقرير عن تقييم نتائج التدريب باستخدام معايير سابقة، ويعتمد التقرير كمدخلات لعملية المراقبة.							
29	يتضمن تقرير نتائج التدريب(خصائص الاحتياجات التدريبية، معايير التقييم ومصادره ، طرائق التدريب، تكاليفه، الجدولة الزمنية للتدريب) .							
30	يتضمن تقرير النتائج الاستنتاجات والتوصيات والمقترحات التي ستستخدم لأغراض التحسين.							
31	تتخذ إجراءات تصحيحية فورية في حالة عدم مطابقة النتائج المتحققة من التدريب مع أهدافه .							
32	هناك تقييم ومقارنة للتطبيق الفعلي للتدريب على أرض الواقع، مع خطة التدريب التي وضعت.							

## هـ - مراقبة وتحسين عملية التدريب:

تهدف الى " التأكد من أن عملية التدريب بوصفها جزء من نظام الجودة المستخدم في المنظمة تدار وتنفذ بالشكل المطلوب، وذلك من خلال التوصل بالدليل الموضوعي بأن العملية كانت فاعلة وناجحة في مواجهة متطلبات التدريب الخاصة بالمنظمة"، ويتم قياسها من خلال الفقرات ادناه.

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا اتفق أحيانا	لا اتفق	لا اتفق بشدة
33	تتضمن المراقبة مراجعة عملية التدريب بجميع مراحلها .							
34	تعتمد طرائق ( الاستشارة، الملاحظة، ... ) في جمع البيانات الخاصة بالمراقبة .							
35	توثق إجراءات المراقبة ونتائجها .							
36	تشخص حالات عدم المطابقة وتقدم مقترحات لتحسين وأجراء الأعمال التصحيحية والوقائية.							
37	يحرص المركز على أعداد تقارير توضح أنشطة المراقبة، وتقويم النتائج المتحققة عنها .							
38	تصادق إدارة المركز على صحة إجراءات تنفيذ مراحل التدريب في إطار ما يوثق من نتائج المراقبة.							
39	يتم مراقبة عملية التدريب من قبل مراقبين أكفاء.							
40	تحرص إدارة المركز على التحديث المستمر للملفات الخاصة بالمتدربين بما يعكس مؤهلاتهم الإضافية .							
41	هناك توثيق لنتائج الأداء الكلي والاجمالي لإدارة نظام التدريب .							

## ثانياً: تطوير الموارد البشرية

يشير الى " اكتساب الفرد للمعارف والمهارات والسلوكيات التي تعمل على الارتقاء بقدراته في مواجهة التغيرات الحاصلة في متطلبات العمل وطلبات الزبون"، ويقاس بدلالة الإبعاد والفقرات الآتية:-  
أ- المهارات : تعبر عن " المهارات ( الذاتية والفنية والإنسانية والذهنية) التي يوسم بها المتدربين الملتحقين بالدورات التدريبية التي يقيمها المركز التدريبي"، وتقاس من خلال الفقرات الآتية:-

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا اتفق أحيانا	لا اتفق	لا اتفق بشدة
42	يتسم المتدربون بالقدرة العالية على حسم الأمور .							
43	يتمتع المتدربون بالقدرة على التكيف مع زملائهم ورؤسائهم في العمل .							
44	يتمتع المتدربون بالثقة العالية بالنفس .							
45	أغلب المتدربين لديهم قدرة عالية على المبادرة.							
46	يؤمن المتدربون بأهداف منظماتهم وبإمكانية تحقيقها .							
47	العمل كفريق هو آخر ما يفكر فيه المتدربين .							
48	يفكر المتدربون برفد منظماتهم بالجديد في مجال عملهم.							
49	يستغل المتدربون الوقت الرسمي بالعمل المستمر.							
50	يرتب المتدربون أعمالهم بحسب أولويتها .							
51	يحرص المتدربون على المشاركة في صناعة قرارات منظماتهم .							

ب- القدرة على التغيير والرغبة به : تعبر عن " دافعية المتدرب في تغيير أساليب العمل، وفي تبني اتجاهات جديدة في صناعة القرارات، ورغبته في توظيف التكنولوجيا في تحقيق الأهداف لمنظمتهم"، وتقاس من خلال الفقرات الآتية:-

ت	ثانيا : القدرة على التغيير	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا اتفق أحيانا	لا اتفق	لا اتفق بشدة
52	يتمتع المتدربون بمهارات ومعارف تعزز رغبتهم في تغيير أساليب العمل وتبسيط إجراءاته .							
53	يملك المتدربون رغبة عالية في تنظيم موارد العمل ( بشرية، مالية، معلوماتية ...)، بهدف تحسين الانتاجية .							
54	لا يرغب المتدربين بتبني اتجاهات جديدة في صناعة قرارات العمل .							
55	يتصف المتدربون بالسرعة والمرونة بالعمل نحو التغيير .							
56	يرغب المتدربون في إدارة حلقة نقاشية لمناقشة المشكلات والبحث عن طرائق غير مبرمجة في حلها .							
57	يرغب المتدربون بقيادة تدعيم عملية تبني التغيير في منظماتهم .							
58	يتمتع المتدربون بدافعية عالية في تجربة المداخل الجديدة في تطبيق التكنولوجيا .							

ج- القدرة على الإبداع: تعبر عن " قدرة المتدرب على توليد البدائل والأفكار التي تهيء حلول جديدة للمشكلات، وطرائق مبتكرة في التعامل مع المواقف، وفي تحقيق أهداف المنظمة"، ويقاس من خلال الفقرات الآتية:-

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا أتفق أحيانا	لا أتفق بشدة
59	يتسم المتدربون بالقدرة على توليد عدد كبير من البدائل عند الاستجابة لمشير معين .						
60	يمتلك المتدربون القدرة على توقع المشكلات قبل حدوثها، والاستعداد لمواجهتها بطرائق جديدة .						
61	يمتلك المتدربون معلومات تعزز قدرتهم في اقتناع الآخرين أثناء التعامل معهم .						
62	لا يتمتع المتدربين بالقدرة على التعامل مع الأنظمة المعقدة وتطويرها بما يتناسب مع واقع العمل .						
63	للمتدربين الرغبة في اقتراح أساليب جديدة في أداء العمل .						
64	يمتلك المتدربون القدرة على تنظيم الأفكار بأسلوب مبتكر عند مواجهتهم موقف ما .						
65	يمتلك المتدربون القدرة على مواجهة المواقف الصعبة وتحمل المخاطرة المترتبة على ذلك .						
66	للمتدربين القدرة على التأقلم مع الظروف المتغيرة واستيعابها باستجابات غير نمطية .						

د- تحسين المقدرات الجوهرية : هي " القابليات، والمعارف، والتجارب، والتقنيات، والعمليات التي يمكن ان تساعد على انجاز الوظائف المختلفة، بالشكل الذي ينتج عنه قيمة إضافية لكل من المنظمة والعاملين والزبائن"، ويقاس من خلال الفقرات الآتية:-

ت	الفقرات	اتفق بشدة	اتفق	اتفق أحيانا	محايد	لا أتفق أحيانا	لا أتفق بشدة
67	لدى المتدربين استعداد لمشاركة زملائهم في المعرفة والخبرة والمهارة .						
68	يتسم المتدربون بتفهم عالٍ لأهداف الفريق ودافعية عالية للتعاون مع الآخرين في تحقيقها .						
69	يتمتع المتدربون بشفافية عالية واحترام كبير للآخرين والاصغاء لآرائهم .						
70	يقتنص المتدربون فرص التعليم والتطوير التي ترتقي بمهاراتهم وقدراتهم .						
71	يمتلك المتدربون رغبة عالية في تحمل المسؤولية في احداث تغييرات في العمل وتحقيق النتائج الفاعلة .						
72	يؤمن المتدربون بثقافة الالتزام بتحقيق النتائج المرغوبة بدل الاستسلام السهل للمصاعب والعراقيل .						
73	يتعامل المتدرب مع الضغوط التي يواجهها بأسلوب هادئ .						
74	لا يتفاعل المتدرب مع النقاشات التي تدور خلال (اللقاءات، الدورات التدريبية، ورش العمل، ..) .						
75	يتعامل المتدرب مع الآخرين بثقة عالية .						
76	يتسم المتدربون بالثبات على الموقف ( حين تقتضي الضرورة) دون التسبب بإزعاج الآخرين .						
77	يمتلك المتدربون الاستعداد لاستعمال التكنولوجيا في اكتساب وإدارة ونشر المعلومات .						
78	يحرص المتدربون على مشاركة المعلومات مع الذين هم في حاجة لها .						