

متطلبات تطبيق المواصفة الدولية ISO 10015
وتأثيرها في نجاح التدريب التنظيمي
(دراسة تطبيقية في المؤسسات الحكومية)

من قبل
رافدة مجبل عبدالله
ماجستير اقتصاديات استثمار دولي / كوريا الجنوبية
ماجستير خدمات إلكترونية

المستخلص

يُعدُّ تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى أو يمكن أن نختصّها بأنها الخطوة الأولى في عملية التدريب التي تنتهي بالتقييم ثمّ بالتغذية الراجعة التي تعود بدورها إلى الخطوة الأولى من جديد. والتي نقصد بها تحديد الاحتياجات التدريبية وبذلك تكون عملية غير منتهية. في الوقت الذي نجد فيه أن المواصفة الدولية الخاصة بجودة التدريب ISO 10015 ركّزت على جميع الخطوات بدون استثناء، ولكن أعطت أهمية كبيرة للخطوة الأولى. إذ إن تحديد الاحتياجات التدريبية والدور الذي يؤديه المُحلّل التدريبي هو الأهم في عملية تخطيط التدريب؛ كون أن كلّ الخطوات الآتية ستستند إلى تحديد الاحتياجات. بعدها جزءاً من العملية التدريبية التي تمثل سلسلة مترابطة. لذا فإن أي خلل في مرحلة من المراحل سيمثل فجوة أو ثلمة واضحة في عملية التدريب. وبذلك سينتج لدينا تقييم ضعيف سببه سوء تخطيط للتدريب وعدم إعطاء دراسة حقيقية مستندة إلى أسلوب علمي في تحديد الاحتياجات التدريبية.

في هذا البحث المتواضع سنسلط الضوء على أهمية تخطيط التدريب من حيث جودة التدريب المتمثلة بكيفية دراسة الاحتياجات التدريبية. وما هي أهمّ المعوقات التي تواجه المُحلّل التدريبي وماهي النتائج السلبية والإيجابية المترتبة على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية. وحيث ستنتم دراسة ثلاث نماذج مختلفة في طبيعة عملها كمؤسسات حكومية. ولكنها تتوحد في حاجتهم في تدريب موظفيهم؛ ولأجل ذلك سنبرز في هذا البحث كيفية تسهيل عملية تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وفقاً للمواصفة القياسية ISO 10015 الخاصة بالتدريب والتعليم المتمثل في الجانب العملي وعكسها على المؤسسات كافة التي تستخدم التدريب جزءاً أو كلاً من عملها. وأخيراً كيف يمكن أن يكون التدريب سلاحاً ذا حدين في خلق الفساد من جهة ومكافحة الفساد من جهة أخرى.

Abstract

In order to achieve this, the decision-makers must develop general training strategies that take into account the government's orientations, especially the promotion of integrity, transparency and the reduction of corruption, leading to the building of transparent institutions. In line with these government directives, a working manual for measuring integrity indicators in government institutions and a guide to enhance the capacities of government agencies to reduce fraud was adopted and developed as part of the Strategic Plan of the Federal Financial Control Bureau as a first stage.

The second stage is to coordinate and cooperate between this office and the government decision makers to adopt a general policy and strategic plan for training in applying the above-mentioned manuals. The research aims to achieve several objectives, the most important of which is to formulate a proposed strategic plan for training in the implementation of the indicators of institutional integrity, And electronic in an effective manner).

المقدمة

يُعَدُّ التدريب أهمَّ متطلبات تطبيق نظم إدارة الجودة، فهو أحد المَقَوِّمات الأساسية والضرورية التي تقوم عليه أئمة مؤسَّسة؛ لما له من دور مُبَيَّن للانتقال من الإدارة التقليدية إلى إدارة الجودة الشاملة. وإذا كان هدف إدارة الجودة الشاملة خدمة العميل وإرضاءه من خلال تقديم منتج أو خدمة عالية الجودة، فإن هذا يتطلب تدريب وتطوير مهارات العاملين بصفة مُستمرة في مجال عملهم. هذا ما أشار إليه الكثير من الباحثين ومنهم الأحمدي^(١). وبما أنَّ التدريب بندٌ مهمٌّ من المواصفة القياسية ISO 9001/2015 البند ٧ الخاص بكفاءة العاملين والتي تتوسَّع بالإرشادات الخاصة في المواصفة ISO 10015 التي تناولت حصراً مجال التدريب والذي يتضمَّن إعداد مُدرِّبين وإعداد حقائب تدريبية وأساليب التدريب. فضلاً عن إعداد وتحليل الاحتياجات التدريبية التي هي الآن محور بحثنا هذا.

ولكون إعداد خطة تدريبية سنوية لا يتمُّ إلا من خلال رصد الاحتياجات التدريبية لأئمة مُنظمةٍ، لذا فإن هناك معاناة فعلية في تحديد الاحتياجات الفعلية، فهناك مُنظمات لا تعرف ما تريد، وبذلك فإنها ترسل قائمة دسمة من البرامج التدريبية التي نطلق عليها (بالاحتياجات من البرامج التدريبية) ولكن في حقيقة الأمر وبالتطبيق الفعلي، فإنَّ تلك الدوائر ذاتها التي أرسلت احتياجاتها من البرامج التدريبية لا ترسل مشاركين لهذه البرامج التي أُقيمت خصيصاً لتلبية احتياجاتهم من التدريب. إذا هي لا تعي أنَّ احتياجاتها التدريبية نابعة من احتياجات فعليةٍ لمتسببها وهذه أول المشكلة. وهذه بحدِّ ذاتها تُعدُّ أحد أهمِّ المشاكل والمعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية التي تُعدُّ القاعدة الأساسية والسليمة لإكمال بناء بقية هيكل التدريب. وقد أوضح Blake & Mouton^(٢) أنَّ المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير هي الاستجابة إلى الاحتياجات التدريبية على أساس الرغبة. وليس على أساس الاحتياج الفعلي.

سنتناول في بحثنا هذا العديد من الجوانب العلمية والعملية، حيث سينتمُّ التطرُّق إلى مفهوم الاحتياجات التدريبية وأهميتها والهدف منها، وسيقدِّم الباحث النماذج الأساسية التي يتوجَّب على أئمة منظمة أن تعمل بها والتي تتضمن استمارة تحديد الاحتياجات التدريبية واستمارة قائمة المهام، وأخيراً وهو الأهمُّ مصفوفة الاحتياجات التدريبية والكلف المترتبة من تلك الاحتياجات. كما سنسلط الضوء على بعض المؤسسات الحكومية، وكيف تتمُّ دراسة الاحتياجات التدريبية فيها؟ فمنها مُتخصِّص في مجال التدريب، وهي هيئة التعليم المستمر التابعة إلى الجامعة التقنية الوسطى وهو مركزٌ مُختص في مجال التدريب ودائرة تكنولوجيا المعلومات وهي تابعة إلى وزارة المالية، حيث تمت دراسة طريقة تحديدها للاحتياجات التدريبية الخاصة بها بعدها نموذجاً من الدوائر الصغيرة في القطاع العام بعدها دائرة فنية في مجال عملها التكنولوجي وليست دائرة تدريبية، وأخيراً تناولنا العتبة الكاظمية المقدسة وهي جهة مُستقلة تابعة إلى الوقف الشيعي والتي تُعدُّ من الجهات الحيوية المهمة، إذ إنها

(١) الأحمدي وعبد العليم، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حورس، ٢٠١١، ص ١٥٣.

(٢) رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٤.

في احتكاكٍ دائمٍ مع المنتسب والمواطن على حدٍّ سواءٍ، وكيف لها أن تُلبّي احتياجاتها التدريبية؟ وما هو دورها في مجال التدريب؟ وهذا سيكون محور بحثنا وخلاصة مشوارنا. ويبقى السؤال هو كيف يمكن أن نكافح الفساد بالتدريب أو نقضي على فساد التدريب؟!!

منهجية البحث

أ. مشكلة الدراسة

إنَّ عدم تطبيق منهجية دراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية في المؤسسات التدريبية منها وغير التدريبية سوف يؤثر سلباً بشكل واضح في كل مفاصل عملية التدريب؛ كونها أساساً في دراسة أول خطوة في عملية تخطيط التدريب التي ترسم للمؤسسة أو المدرب على وجه الخصوص خارطة عمل لإنهاء البرنامج وتحقيق أهدافه.

ب. هدف الدراسة

إن تطبيق أنظمة الجودة الخاصة بالتدريب والتعليم وفق المواصفة العالمية ISO 10015، يساعد المؤسسة في تحديد أهدافها ورسم خططها. فهي محور أساسي في عملية التخطيط للتدريب وتهدف الدراسة إلى تصميم نماذج عملية لدراسة وتحليل الاحتياجات التدريبية، وهي قابلة للتطبيق بأيّة منظمة سواء كانت تدريبية أم غير تدريبية.

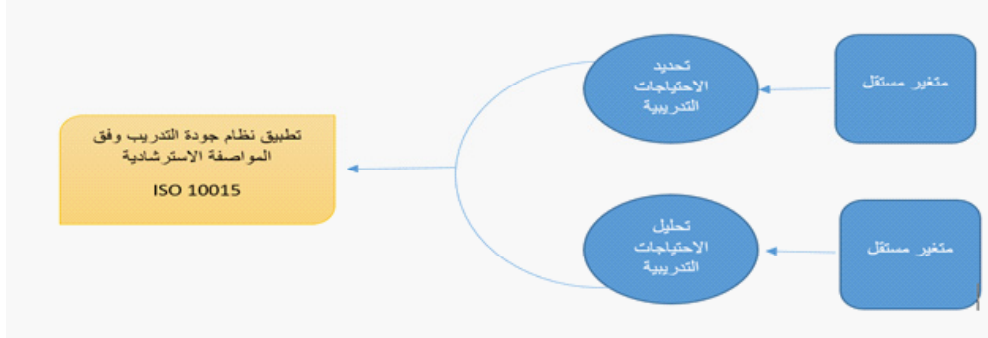
ت. أهمية الدراسة

إنَّ تطبيق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية والنماذج المقدّمة وفق استخدام متطلبات تطبيق نظام الجودة ISO 10015، الخاص بالتدريب والتعليم سيحدّ مستقبلاً من عشوائية البرامج غير المخطط لها وغير المنظمة بطريقة علمية أو عملية، والابتعاد عن إعداد البرامج التدريبية غير المخطط لها التي في الغالب تفشل لعدم حاجة المنظمات إليها.

ث. فرضية الدراسة

تقوم هذه الدراسة على فرضية رئيسية، وهي هناك علاقة بين تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وبين تحقيق أنظمة الجودة العالمية المتمثلة بتطبيق المواصفة القياسية الاسترشادية ISO 10015، بعدها نقطة انطلاق. فهي تمثّل مدخلات لعملية تخطيط التدريب المستندة إلى مخرجات عملية التدريب المتمثلة بتقييم ما بعد التدريب.

ج. نموذج الدراسة



المحور الأول: مفهوم التدريب وجودة التدريب وانعكاساتها على الاحتياجات التدريبية وفقاً للمواصفة ISO 10015.

قبل البدء بمعرفة ما هي الجودة علينا أن نحدد مفهوماً يسيراً للتدريب: كي نصل لمعرفة ما هي جودة التدريب. فقد عرّف حسن الطعاني^(٣) التدريب بأنه « الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف، وخبراتٍ مُتجددة، وتستهدف إحداث تغييراتٍ إيجابيةٍ مُستمرةٍ في خبراتهم. وأجاءاتهم. وسلوكهم: من أجل تطوير كفاية أدائهم » كما عرّفت الجمعية الدولية للمواصفات (ISO) الجودة بأنها « الدرجة التي تشبع فيها الحاجات والتوقعات الظاهرية والضمنية من خلال جملة الخصائص الرئيسة المُحددة مسبقاً »^(٤)

ولكون التدريب خدمةً وليس سلعةً وأحياناً يمتزج بين الخدمة والسلعة، ولكنّه في الأكثر خدمة. وبذلك فهو يتمتع بأبعاد جودة الخدمة التي لخصها جواد والنجار^(٥) « بأنها أداء عمل ينتج عنه منتج غير ملموس يشبع حاجاتٍ معينة تختلف خصائصه عن السلع التي تنتجها المنظمات الصناعية ». يُعدّ التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية جزءاً من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي أشار إليها الدوري في كتابه الإدارة الاستراتيجية التي تتضمن بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، التي تشمل استراتيجية^(٦) التدريب التي تعمل على تطوير وتدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أدائهم التي تتناول أبعاداً عديدة على وجه الخصوص أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية داخل المنظمة.

إنّ أوّل هدفٍ من أهداف إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر الذي يرتبط بهدف تخفيض

(٣) الأحمدى وعبد العليم، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، حورس، ٢٠١١، ص ١٥٤.

(٤) عياض عبد اللطيف مصلح، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ٢٠١٢، ص ١٢.

(٥) جواد والنجار، إدارة الجودة مبادئ وتطبيقات، الذّاكرة للنشر، ٢٠١٧، ٤٣-٤٥.

(٦) الدوري زكريا، الإدارة الاستراتيجية، عمان البازوري، ٢٠٠٩، ص ٢٨١.

العاملين. وبالأخص الذين يعملون في أسفل الهرم التنظيمي. حيث تساهم الجودة في تحسين أدائهم وتشعرهم بمتعة كبيرة أثناء إنجازهم لأعمالهم^(٧) وهذا لا يتوفر إلا من خلال دراسة الفجوات من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعمل على تحسين أدائهم داخل المنظمة والارتقاء بعملهم.

ويمكن أن نُحدّد ثلاثة مستويات في خطط التدريب بشكل عام التي تقوم عليها كل مُنظمة والتي تتضمن:

(١) الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.

(٢) احتياجات الإدارات.

(٣) احتياجات الموظفين.

ويمكن استخلاص احتياجات المؤسسة أو المنظمة استراتيجياً التي تنمُّ على المدى البعيد إلى:

• الاستحواذ والدمج.

• تقليل المشاكل.

• تدريب في مجال الثقافة.

• التدريب حول تطوير المنتج.

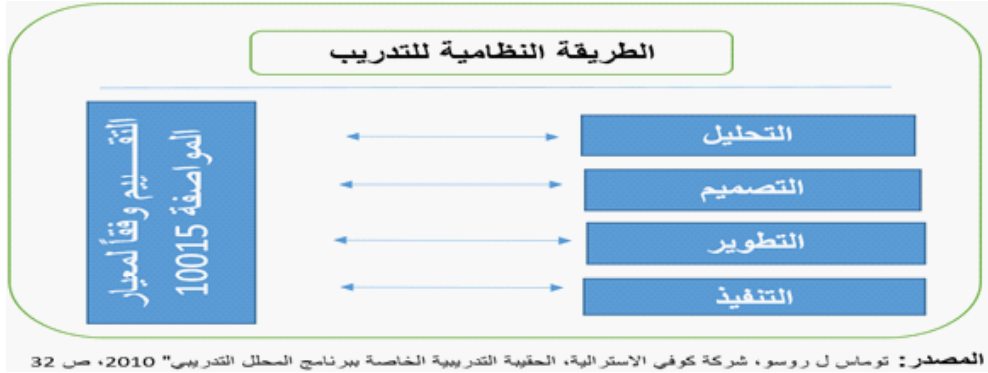
• كفاءة التوسع في المبيعات أو إدخال منتج جديد.

أمّا فيما يخص الإدارات والأفراد فيتلخّص حول ما هو مفهوم المنظمة للاحتياجات الفردية والمهارات العامة الفنية والمهنية التي سنتطرق إليها لاحقاً في الفصل الثاني.

ولنصل إلى ماهية الاحتياجات التدريبية فيجب أن نعرف أولاً أين موقعها من الطريقة النظامية للتدريب؟ حيث يمكن تلخيص الطريقة النظامية للتدريب بأنها مجموعة إجراءات منظمة لجمع وتحليل متطلبات الأداء الجماعي والفردى، إذ تتيح هذه الطريقة للمسؤولين كفاءة تحديد الاحتياجات التدريبية بأن تكون هناك استجابة فعلية للاحتياجات المحددة والنتيجة النهائية من هذه الطريقة التي تختصر في كفاءة إعداد شخص مثقف ومُدرّب تدريباً جيداً، وكفاءة في أداء المهام الأساسية في عمله، حيث تحدّد هذه الطريقة كما مبيّن في الشكل رقم (١).

(٧) المصدر نفسه، عياض عبد اللطيف، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا، اليمن، ٢٠١٢، ص ١١٢-١١٣.

الشكل رقم (١): الطريقة النظامية للتدريب



إذ يمكن أن نختصر الطريقة النظامية للتدريب بمحورين أساسيين تشمل كل عملية التدريب التي تخص الموضوع الذي يهدف إليه بحثنا هذا (مُتلخّصاً بالاحتياجات التدريبية فقط وليس كل عملية التدريب):

أولاً: التقييم والتحليل

تجري عملية التقييم الداخلي للبرنامج التدريبي في كل مرحلة من مراحل إعداده. وبعد ذلك تجري عمليات التقييم الخارجي لتحديد قيمتها بالنسبة للأفراد في مواقع عملهم^(٨). وما يهمنا من العملية التدريبية هنا في هذا البحث هو مرحلة التحليل وتقييم التحليل فقط وليس العملية التدريبية ككل. إذ تتضمن هذه المرحلة وصفاً دقيقاً للمهام الفردية والجماعية. ويحدّد بالضبط ما الذي يجب أن يتمّ تدريبه، في هذه المرحلة يجب أن يتمّ إظهار التباين الموجود فيما يُسمّى بعملية تحديد الفجوة بين «ما هو موجود فعلياً» وبين «ما يجب أن يكون» مع تحديد الأسباب المحتملة لهذه الفجوة. وبذلك من خلال تقييم الاحتياجات سيتبين أنّ هناك نقصاً في التدريب بعده سبباً محتملاً لهذه الفجوة أو لهذا التباين في الأداء أو ربما يكون التدريب هو حلاً محتملاً لهذه المشكلة. لذا تُعدّ هذه المرحلة تحديداً للمشكلة الموجودة لدى الفرد أو لدى المؤسسة.

ثانياً: خطة التحليل

أشار توماس^(٩) إلى أنه كلما اقتضت الظروف إلى إجراء التحليل، يجب وضع خطة للتحليل، إذ تتضمن هذه الوثيقة تفاصيل التحليل التي سيتمّ إجراؤه ومن الذي سيجري التحليل وما هو بالضبط الأمر الذي سيحلّله هذا الشخص؟ ومتى وكيف سيتمّ التحليل وأسباب إجراء التحليل وكلف التحليل؟

(٨) توماس ل روسو، شركة كوفي الاستراتيجية، الحقيبة التدريبية الخاصة ببرنامح المحلل التدريبي، ٢٠١٠، ص ٣٢

(٩) المصدر نفسه، ٢٠١٠، ص ٣٥

إنَّ أهمَّ فقرةٍ في هذه المرحلة هي إعداد وصفٍ للخلفيّة الوظيفيّة التي يمكن من خلالها جمع أكبر كمٍّ من المعلومات حول الوظيفة، وحوّل ما ينقص الموظف من التدريب، وهي تُعدُّ نقطة انطلاقٍ للمُحلِّل التدريبي؛ كونه سيجد وصفاً مُوثقاً للوظيفة، وما هو نوع التدريب الذي يكون بحاجةٍ إليه الموظف.

المحور الثاني: مفهوم الاحتياجات التدريبية وأنواعها وأهدافها والأساليب المتبعة في إعدادها.
عرّف العزاوي^(١٠) الاحتياجات التدريبية على أنّها كل ما يحتاجه الأفراد من تدريبٍ لتنمية شخصياتهم من:

أ) المعارف والمهارات الإدارية.

ب) المعارف والمهارات السلوكيّة.

ت) المعارف والمهارات الفنيّة.

وقد عرّفه توماس^(١١) الاحتياجات التدريبية على أنها سلسلة النشاطات التي يتمّ إجراؤها؛ لتحديد المشاكل أو القضايا الأخرى الموجودة في موقع العمل ولتحديد ما إذا كان التدريب هو الاستجابة الملائمة لها، أو أنّ هناك حلاً غير تدريبيّ يمكن الاستعانة بها. وبذلك يُعدُّ الخطوة الأولى التي يتمّ اتخاذها لإحداث التغيير والسبب الرئيس في ذلك هو تحديد الاحتياجات الذي يُحدّد بشكلٍ خاصّ الثغرة الموجودة بين ما هو قائم وما هو مطلوب في أداء الفرد والمنظمة.

أولاً: أنواع الاحتياجات التدريبية:

ويمكن تصنيفها إلى:

* الاحتياج الواضح (المكتوب) الذي يشمل الاحتياجات التي تتطلبها الوظيفة.

* الاحتياج الضمني: الذي يظهر عندما يكون هناك تغييرٌ في طبيعة العمل نفسه.

* الاحتياج الذي يشعر به الفرد شاغل الوظيفة.

تتمّ معرفة هذه الاحتياجات من خلال الاستمارة التي تُوزّع بين الموظفين عن طريق مديريهم. وكما مبين في الشكل رقم (٣) لاحقاً.

ثانياً: أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتتركز أهداف تحديد الاحتياجات التدريبية على:

* مساعدة المُحلِّل التدريبي على تصميم البرامج التدريبية المرتبطة بحاجات الأفراد والمنظمات.

* تحديد المعايير التي يمكن من خلالها قياس التغيير في سلوك المتدربين نتيجة التدريب.

(١٠) العزاوي، نجم. جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدوليّة ١٥٠١٥، اليازوري ٢٠٠٩، ص ١١٧.

(١١) توماس ل روسو، شركة كوفي الأسترالية، الحقيبة التدريبية الخاصّة ببرنامج المُحلِّل التدريبي «٢٠١٠، ص ٣٥

وقد قسّمت نجوى صديق أهداف الاحتياجات التدريبية وفقاً للهرم المبيّن في الشكل رقم (٢) التي أوضحت أنّ هناك ثلاثة أهدافٍ من الاحتياجات التي لها علاقةً بالفصل الأول الخاصّة بمستويات التدريب* وهي:

- (١) أهداف ابتكاريّة غير اعتياديّة خاصّة برؤية المنظّمة استراتيجياً على المدى البعيد التي تسعى المنظّمة إلى خلقها في ملاكاتها بكسبهم مهاراتٍ جديدةً.
- (٢) أهداف لحلّ مشكلات العمل. وهي ما تعانيه المنظّمة فعلياً والذي ينعكس على أداء الأفراد العاملين.
- (٣) أهداف اعتياديّة تجعل المنظّمة تحافظ على استقرارها في سوق العمل.

شكل رقم (٢)

أهداف تحديد الاحتياجات



ثالثاً: أهميّة تحديد الاحتياجات:

تتركّز معرفة أهميّة تحديد الاحتياجات إلى:

* توضح من هم الأفراد المراد تدريبهم. وما هو نوع التدريب المطلوب. وما هي النتائج المتوقّعة من التدريب؟

* تساعد إدارات التدريب على التخطيط الجيّد وتقدير الاحتياجات في المدى القريب والبعيد.

* تساعد في الكشف عن المشكلات ومُعوّقات العمل التي تعانيها الإدارة أو أحد أنشطتها الرئيسية وتحديد أهداف ومحتوى البرنامج.

رابعاً: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية:

هناك ثلاث طرق يمكن للمحلل التدريبي أن يتبعها، وهي: ^(١٢)

(١) تحليل التنظيم:

وتهدف هذه الطريقة إلى تحديد مدى درجة الملاءمة للتنظيم القائم على الأهداف المحددة. وذلك من خلال معرفة:

* ماهي أهداف المنظمة؟

* الخارطة التنظيمية.

* الهيكل التنظيمي.

* الوصف والتوصيف الوظيفي للقوى العاملة. وما هي نوعية هذه القوى؟

إنَّ تحليل المنظمة يتطلب فحصاً شاملاً لجميع العوامل التنظيمية التي تتضمن (ثقافة المنظمة، ورسالتها، وهيكلها التنظيمي) هذه العوامل تساعد المحلل التدريبي في تحديد الاحتياجات، وهي تمثل نقطة البدء في تقدير الاحتياجات التي تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، التي يمكن دراسة كفاءة الإنتاجية والربحية وعلاقتها بأهداف المنظمة التي تتطلب في النهاية تنمية الأداء الوظيفي وتطويره. ^(١٣)

(٢) تحليل مهام الوظيفة:

والتي يتم فيها تحليل الوظائف والمواصفات الواجب توفرها في من يشغلها كالمهارات والقدرات والخبرات وأهم طرق تحليل العمليات التي سيتم تناولها بالتفصيل لاحقاً، وهي:

* السجلات والأضابير

* الملاحظة.

* الاستبانة.

* المقابلة الشخصية.

(٣) تحليل الفرد

حيث يتم:

* تحليل العاملين حسب المستوى الوظيفي والتخصص والعمر.

* قياس أداء العاملين وتحديد المهارات والاتجاهات المراد تعديدها من خلال التدريب.

خامساً: مصادر الاحتياجات التدريبية:

هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التي يمكن اعتماد المواصفة القياسية ISO 9001/2015 حيث لا يمكن تجاهل البعض على حساب البعض الآخر. فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً كونها تشكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة التي تتمثل بـ:

(١٢) صديق بحث بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية)، الجزائر جامعة تبسي، ٢٠١٥، ص ١١.
(١٣) المصدر نفسه ص ١٥.

- * سياسة المنظمة، التي تشمل اللوائح والقوانين والأنظمة والتعليمات التي تحكم المنظمة.
- * التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تجبر المنظمة على التفاعل معها.
- * توصيف الوظائف وتحليلها.
- * تقارير تقييم الأداء والكفاءة للعاملين.
- * الآثار المترتبة على تغيير المعدات والآلات.
- * متطلبات تغيير نظام العمل وظروفه.
- * الأهداف المطلوب تحقيقها بواسطة الدوائر والأقسام والشعب والوحدات.
- * خطط الترقيات وتطوير القوى العاملة.
- * ارتفاع التكاليف والمصروفات والتقدير الخاصة بالموازنة وبالأخص تخصيص التدريب.
- * الاختبارات التي تخص بها العاملين.

يبقى هناك سؤالان ضروريان:

السؤال الأول: من هو الشخص المكلف بهذه المهمة أو ما هي الجهة الواجب عليها إعداد

تحليل الاحتياجات؟

وهنا يكون الجواب هو الشخص الذي وكلت إليه مهمة التدريب داخل المنظمة وبالتنسيق مع الإدارة العليا أو الاستشاري المكلف بذلك. حيث ليس من الضروري أن يستمع للأفراد فقط: كي يعرف احتياجاتهم. ولكن عليه أن يراعي بعض النقاط الرئيسية:

١. المشاكل المتعلقة بالأداء.
٢. توقع تطبيق نظام جديد داخل المنظمة مثلاً نظام الجودة أو الأتمتة وغيرها.
٣. وجود رغبة لدى المنظمة للاستفادة من فرصة تتوقعها.
٤. الوصف الوظيفي والتقييم الوظيفي ومدى نسبة الكفاءة المهنية، فضلاً عن رغبة الإدارة، والرئيس المباشر للموظف من تطويره وإكسابه مهارات إضافية.
٥. الخطة التي يجب أن تكون مرسومة لكل موظف من خلال درجته الوظيفية وسنوات الخدمة الفعلية. وهل أداء الموظف مناسب أم لا؟ وذلك من خلال وضع مؤشرات لأداء الموظف وهل إن هذا الموظف يعمل وفقاً لهذه المؤشرات أم لا؟ من حيث كفاءته السلوكية والمهنية.

خلاصة القول إن نقطة البداية هي إحداث تغيير. وإن التغيير عادةً ما يواجه بمقاومة للتغيير. وبذلك يعمل الموظفون بالابتعاد عن التدريب ولكن يجب أن نضع بنظر الاعتبار أن التدريب ليس وحده هو الحل الأمثل لحل مشكلة أو سد ثغرة معينة. ولكن هناك حلولاً أخرى كثيرة يجب على محلل الاحتياجات التدريبية أن يعمل بها. وسنردّها لاحقاً.

ويبقى لدينا الإشكالية الأكثر تعقيداً ألا وهي: (ما هو دور الموارد البشرية داخل المنظمة في حلّ مسألة الاحتياجات التدريبية؟ حيث أصبحت عملية تحديد الاحتياجات التدريبية العنصر الرئيس والهيكل في صناعة التدريب. إذ تقوم عليها جميع دعائم العملية التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية. وقد يغفل بعض المسؤولين الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية. رغم إدراكهم الكامل بأهميتها وهو ما يُفسّر تعقيد وصعوبة عملية تحديد تلك الاحتياجات كالوقت والتكاليف. فضلاً عن خوف الإدارة من عدم نجاح العملية التدريبية في إحداث تغيير مُستمرّ ومتواصل في كفاءة الموظف؛ وحفاظاً على الصحة النفسية جراء إصابته بضغط العمل^(١٤)؛ لذا من الأجدر على الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية أن تحدّد الفجوة في أداء الموظف. وذلك من خلال ما هو عليه اليوم وما يجب أن يكون عليه لتولي المهام الموكلة إليه بموجب الوصف الوظيفي في الهيكل التنظيمي. وكما مبين في الشكل رقم (٣)

الشكل رقم (٣):

تمثل عجلة التدريب ISO 10015



(١٤) جوي صديق. بحث بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية). الجزائر جامعة تبسي. ٢٠١٥، ص ٢.
Source: Ping-Lung Huang & others Relative Importance of the Factors under the ISO-10015 Quality management Guidelines that Influence the Service Quality of Certification Bodies, Journal of Economics and Management, 2017, Vol. 13, No. 1, 105-137

السؤال الثاني: من هي الفئات المستهدفة للتدريب؟؟؟

عادةً ما تختلف الاحتياجات التدريبية وفقاً لخلفية الموظفين الذين سيتم تدريبهم إذ يمكن تقسيمهم إلى (الموظفين الجدد والموظفين القدامى) والامر يبدأ جلياً بالفرق بين المجموعتين. فالموظفون الجدد عادةً ما يتم وضع برامج تأهيلية: لتمكينهم من ممارسة العمل وتطوير أنفسهم بعد ذلك شيئاً فشيئاً، أما المجموعة الثانية وهي المجموعة الأهم التي بحاجة إلى تطوير وتأهيل لتولي مناصب أعلى، والتي يمكن الاستفادة منهم بتدريب الموظفين الجدد وتأهيلهم في العمل، وسيتم التحديد بشكل مُفصّل لاحقاً. ولكن يمكن من خلال نموذج الاستمارة أدناه الوصول إلى معرفة تصنيف المستويات وأولويات التدريب، وكما مبين في الشكل رقم (٤):

الشكل

رقم (٤): نموذج استمارة الاحتياجات التدريبية

استمارة الاحتياجات التدريبية

الاسم: القسم/ الشعبة:

العنوان الوظيفي: عدد سنوات الخدمة:

المنصب: عدد السنوات:

المسؤولية/ الشجان المهمة

•
•
•

التحصيل الدراسي	تاريخ الحصول	التخصص العام	التخصص الدقيق	ملاحظات
ابتدائية				
متوسطة				
اعدادية				
الدبلوم				
البكالوريوس				
الماجستير				
الدكتوراه				

التدريب المطلوب الحصول عليه

ت	عنوان البرنامج	التاريخ المراد الحصول على البرنامج	الملاحظات

توقيع الموظف

توقيع مدير القسم

سادساً: أساليب تقدير الاحتياجات التدريبية

هناك العديد من التقنيات أو الأساليب التي يمكن استخدامها لجمع البيانات وتحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين. حيث لا يمكن أن يكون هناك أسلوبٌ ينفرد بالعمل عن الأساليب الأخرى. فهي لا بد أن تعمل معاً أو في الأقل اثنان منهما معاً على أن يتم استخدام أسلوب الملاحظة أساساً في عملية تحديد الاحتياجات. وهذا يعدُّ الأسلوب التقليدي في تقدير الاحتياجات الذي حدده توماس^(١٥) بشكل دقيق من خلال:

١. الملاحظة

ويُعبّر عنها بأسلوب المشاهدة. وذلك من خلال ملاحظة أداء الموظف خلال عمله وتدوين تلك الملاحظات بتسجيل نقاط القوة: لتعزيزها ببرامج تطويرية ونقاط الضعف: لمعالجتها ببرامج تدريبية.

٢. المقابلات

وهو باستخدام أسئلة ثابتة وموحدة يتم طرحها من خلال الزيارات الميدانية على الموظفين ومدرائهم. إذ يتميز هذا الأسلوب بأنه يعطي نفس أنواع البيانات من المصادر كافة. وهذا يتيح للمحلل التدريبي أن يعرف هل هي معلومة جاءت من شخص واحد أم إنها معلومة شائعة بين الأغلبية؟

من مميزات هذا الأسلوب هو اللقاء المباشر مع الموظفين ومعرفة انطباعاتهم ومشاكلهم في العمل. وبذلك يمكن للمحلل أن يجد الأسلوب الأمثل لحل المشكلات إما بالتدريب أو بغير التدريب.

٣. الاستبانة

هو نوع من المقابلة ولكنها على ورق. من فوائد هذا الأسلوب الحصول على الأجوبة بوقت أقصر وبمعلومات أكثر دقة. ومن السهل جداً تحليل الاستبانة ومعرفة النتائج بشكل دقيق جداً.

٤. الوصف الوظيفي

يمكن للمحلل التدريبي أن يعود إلى اعتبارات الوصف الوظيفي والنظام الداخلي للمنظمة وارتباطه بالقوى العاملة. حيث يمكن أن يُحدّد نوع التدريب المطلوب.

٥. الندوات

وهي طريقة مثلى حيث يمكن عقد ندوات لمعرفة الاحتياجات التدريبية للمنظمة ذاتها أم لبقية المنظمات وذلك بأن يقوم الموظفون بالتعبير عن احتياجاتهم وتدوين ذلك.

٦. التقييم ومراجعة التقييم

هذا الأسلوب هو من الأساليب المنطقية التي تعمل على تقييم الاحتياجات التدريبية من خلال تدريبات سابقة أو من خلال ما تم جمعه من احتياجات.

٧. تحديد نخط العوامل الدافعة

أحياناً كثيرة ما نشاهد أفراداً عاملين يمتلكون المهارات المهنية. ولكن تنقصهم المهارات الذاتية. ومنها الثقة بالنفس وقوة اتخاذ القرار حتى وإن وكلت إليه مهام وصلاحيات إدارية. هنا على المحلل التدريبي أن يكشف هذه النقطة ويحاول أن يعززها ببرنامجه الفردي التي تسلط الضوء على أهمية المواقف والمهارات وكيفية التعامل مع الأزمات؛ ممّا يمنحه الثقة بنفسه.

(١٥) توماس ل روسو. شركة كوفي الأسترالية. الحقبة التدريبية الخاصة ببرنامح المحلل التدريبي. ٢٠١٠، ص ٣٧

٨. تحليل سياسة المنظمة

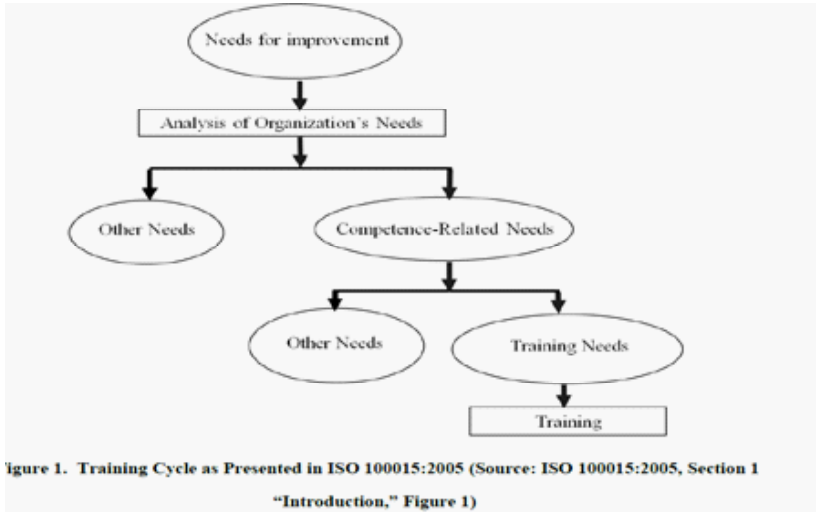
تؤثر سياسة المنظمة في نوع وحجم التدريب. وذلك من خلال قياداتها والرؤى والاستراتيجيات التي تضعها. وهذا عامل مهم في اختيار نوع وأسلوب تحديد الاحتياجات. أما الأسلوب الحديث هو الذي حدده العزاوي^(١١) إذ أطلق عليها بالوسيلة المتكاملة (مشكلة المنظمة) في تحديد الاحتياجات التدريبية. والتي تلخص بفكرة عدم فصل الاحتياجات عن فلسفة المنظمة والأهداف الأساسية. وهي لا تركز على موضوع الأداء في المنظمة. وإنما على الاحتياجات الخاصة بالإبداع بجميع أشكاله ومجالاته من خلال الخطوات الآتية:

- (١) القيام بتحليل المنظمة من وقت لآخر على المستويين الجزئي والكلّي كضمان لتحقيق الشمولية في التحليل والنتائج. ويشمل التحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية.
- (٢) اكتشاف جوانب ومظاهر ومؤشرات وأعراض المشاكل التي تعانيها المنظمة.
- (٣) جمع وتحليل هذه المؤشرات والأعراض وبلورتها في صورة مشاكل محدّدة وتحديد أسبابها.
- (٤) تحديد المستوى الذي تقع فيه المشكلة.
- (٥) فرز المشكلات وتحديد الاحتياجات التدريبية.

وسواء اعتمدنا الأسلوب التقليدي أم الحديث. فإننا بكلتا الحالتين نصل إلى المطلوب ولكن بطرق مختلفة. كما مبين في الشكل رقم (٥)

الشكل رقم (٥) :

مخطط تطوير الاحتياجات



(١١) العزاوي. ج.م. جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية ١٥٠١٥. البازوري ٢٠٠٩. ص ١٢٠

Source: Ping-Lung Huang & others Relative Importance of the Factors under the ISO-10015 Quality management Guidelines that Influence the Service Quality of Certification Bodies, Journal of Economics and Management, 2017, Vol. 13, No. 1, 105-137

المحور الثالث: إعداد قائمة المهام ومصفوفة متطلبات التدريب

في هذا الفصل سيتم التطرُّق إلى أهمِّ مرحلةٍ من مراحل تحديد الاحتياجات التدريبية. ويُعدُّ هذا الفصل الجانب العمليَّ المهمَّ في هذا البحث والذي سيتمُّ تقسيمه إلى:-

أولاً: قائمة المهام

تُعدُّ هذه المرحلة خطوةً أساسيةً في تحديد و تحليل الاحتياجات التدريبية. إذ إنّ المنتج النهائي لهذه العملية هو (المهام) ويقصد بالمهمة هي المشكلة أو الاحتياج. ويتمُّ إدراج هذه المهمة حسب المستويات الوظيفية. ويُعدُّ تقرير تحليل المهام وثيقةً تُغذي مصفوفة متطلبات التدريب. وإنَّ أيَّة مُنظَمةٍ تحتاج إلى هذه الوثيقة: لمعرفة الاحتياج الفعليِّ لها من التدريب ووضع الحلول التدريبية أو غير التدريبية. ويتمُّ إعداد تقرير تحليل المهام كما مبيَّن في الشكل رقم (٦):

الشكل رقم (٦):
نموذج استمارة تقرير تحليل المهام

الشعار الخاص بالمنظمة

وزارة / دائرة

الحالي - من الكلي (١٤-٣)*		رقم المهمة	١٠٠١٥	رقم الموصفة	تقرير تحليل المهام		
		تاريخ التحليل		رقم الوثيقة	اسم المهمة		
			القسم المعني بالاحتياج		اسم المحلل		
سياسة المنظمة	العوامل الدافعة	التقييم	الندوة	الوصف الوظيفي	الاستبانة	المقابلة	الملاحظة
							الظروف
							المعايير
							الهدف النهائي
							الإجراء النهائي
							توقيع المحلل وملاحظاته

المصدر: من إعداد الباحث

من خلال الاستمارة السابقة يمكن أن يُحدّد المحلل التدريبي نوع الاحتياج الذي تبقاه من خلال الوسائل التي ذكرت في الفصل السابق. فمثلاً اسم المهمة يمكن أن يكون ضعفاً في استخدام الحاسوب في برنامج excel على سبيل المثال. حيث يتم من خلال اسم المهمة إعداد برنامج تدريبي حول المشكلة المشار إليها في المهمة. ويتم إعطاء رقم لهذه المهمة، إذ يتم ترجيلها بعد ذلك إلى مصفوفة المتطلبات.

ثانياً: مصفوفة متطلبات التدريب

كي لا يذهب العمل سدىً، ويبقى المحلل التدريبي لا يعرف كيف يتعامل مع الاحتياجات التدريبية التي استغرق وقتاً طويلاً في جمعها وتحليلها؛ تبدأ الخطوة الأكثر أهمية في إعداد مصفوفة الاحتياجات التدريبية التي يمكنه من خلالها فرز المحتويات حسب الأولويات وحسب الأهمية، حيث تُعدّ مصفوفة المتطلبات هي الأساس لمشروع الميزانية السنوية المخصصة للتدريب. إذ كلما كان المحلل دقيقاً في تقديراته كانت تخصيصاته المالية المدرجة ضمن التدريب في الموازنة أكثر دقة. حيث إن وضع مصفوفة خطة قصيرة المدى يعطي رؤية واضحة للشروع بوضع خطة بعيدة وفقاً لأولويات المنظمة. سواء كانت منظمة كبيرة مثل الوزارة أو منظمة صغيرة كشركة أو دائرة. تعمل المصفوفة على تقسيم الخطة التدريبية وفق الأنشطة إلى ربع سنوية يتم تقسيم المبالغ حسب أولويات التدريب. سواء كان تدريباً داخلياً أثناء العمل أم يتطلب تدريباً خارجياً في مراكز محلية أو دولية.

يتم إعداد المصفوفة من خلال نقل المهام التي تم العمل بها في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بالطرق والأساليب التي ذكرت سابقاً. إذ يتم ربط الحلول التدريبية بالتكاليف التقديرية للتدريب. بحيث يتم إدراج البرامج حسب أولويات المنظمة ووفقاً للمستويات التنظيمية. وكما مبين بالخطوات التي حددها توماس^(١٧)

١. مرحلة الفرز

هذه المرحلة هي مرحلة ترحيل المهام وتفرغها في المصفوفة. وهنا تبدأ عملية الفرز أو يمكن أن نطلق عليها بمرحلة (الغريلة) وذلك بفرز متطلبات التدريب الرسمي عن النشاطات الروتينية أو المشاكل التي لا تستوجب حلولاً تدريبية، ومنها على سبيل الفرض (موظف يعجز عن تطبيق نظام الأرشفة الإلكترونية في عمله ليس؛ لأنه لا يعرف كيف يُؤرشف ولكن يفتقر إلى جهاز الإسكّنر مثلاً في عمله لإتمام هذه العملية. هذه المشكلة لا يكون حلها تدريباً. وإنما حلها هو تزويد الموظف بالأجهزة التي تساعد في إتمام عمله) بذلك يتم استبعاد هكذا مشاكل.

٢. مستويات الخبرة:

يتم تصنيف المستويات الوظيفية إلى ثلاثة مستويات أو ثلاث فئات. وكما مبين:

(أ) المستوى الأول: ويمكن حصره بالموظفين الجدد أي بين الدرجات ٨-١.

(ب) المستوى الثاني: وينحصر التدريب على المستويات بين الدرجات الوظيفية ٧-٤.

(ت) المستوى الثالث: وهو المستوى المتقدم ويستهدف فئة المديرين ما بين ٥-١ ويفضل فصل مستوى الخبراء أو ما يعادلهم؛ كونهم يحتاجون إلى تدريب من نوع خاص في مجالات فنية.

(١٧) توماس ل روسو. شركة كوفي الأسترالية. الحقيبة التدريبية الخاصة ببرنامج المحلل التدريبي» ٢٠١٠، ص ٣٥

وهذا ما أشار إليه الدكتور زكي محمود إلى أنه تختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها. حيث تختلف طبيعة العمل ومسؤولياته ومشكلاته ومتطلباته من مستوى وظيفي إلى مستوى وظيفي آخر. ففي مستويات التنفيذ تزداد الحاجة إلى المهارة والدقة في الأداء. في حين المستويات الإشرافية تبرز مهارات التعامل مع الآخرين وتوجيههم. أما في المستويات العليا فتبرز الحاجة إلى مهارات التخطيط. ورسم السياسات واتخاذ القرارات طويلة الأجل^(١٨).

٣. أولويات المنظمة:

هذه النقطة مهمة جداً في إعداد المصفوفة. وهي كيف يمكن أن تُوزع المهام حسب الأولويات. فمثلاً إن المنظمة تطبق نظاماً جديداً. فهي بحاجة إلى شراء أجهزة بذلك أصبحت أولوية المنظمة في أهمية تدريب موظفيها على تلك الأجهزة وخلال مدار سنة كاملة مثلاً وهكذا.

٤. الوقت والمدة

هنا يبدأ تقسيم وتعيين الربع السنوي من السنة. وهذا ضروري جداً من حيث كيفية تقسيم الأولويات من جهة ومدى توفر التخصيصات من جهة أخرى. فمثلاً وكما هو معروف في العراق أن الموازنة التنفيذية تتأخر عادةً حين المصادقة عليها بذلك على المحلل التدريبي أن لا يضع برامج مكلفة في الربع الأول من السنة؛ إذ لا يتوفر غطاء مالي حتى في حين تطبيق نظام (١/٢) هذا سيتأخر شهراً أو شهرين في الأقل من السنة. وكذلك الربع الأخير. إذ إن الشهر الأخير من السنة عادةً ما يتم إنجاز الحسابات الختامية فيضعف الإقبال على التدريب؛ كون أن الدوائر مشغولة وبحاجة إلى موظفيهم. فمن الصعب منحهم تفرغاً تاماً للاشتراك في الدورات.

٥. اختيار الحلول التدريبية المحتملة:

تعد هذه الخطوة دراسة لتكاليف برنامج المنظمة التدريبي الذي من خلاله يمكن أن تعطي الحلول من حيث الحجم والنطاق. وهناك العديد من الحلول التدريبية المحتملة سوف نستعرض بعضها الذي يشكل الأكثر استخداماً في منظماتنا التي يمكن اختصارها (بالقابلية، والمهارة، والتعلم) التي تختص بـ KSA التي أشار إليها توماس^(١٩) وسنستخدم الأحرف الأول من القابلية أو القدرة Ability كمختصر للحلول التدريبية وكما مبيّن في الجدول. كما أحياناً نحتاج إلى أكثر من حل تدريبي في فقرة واحدة. فمثلاً بحاجة إلى إقامة برنامج بالاستعانة بمدربين داخليين مع شراء برنامج خاص بالرواتب مثلاً فسيكون الحل التدريبي (A1,A13) وهكذا :

(١٨) رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧٢.

(١٩) توماس ل روسو، شركة كوفي الأسترالية، الحقيبة التدريبية الخاصة ببرنامج المحلل التدريبي، ٢٠١٠، ص ٣٥

الشكل رقم (٧) قائمة الحلول التدريبية

الرمز	الحل التدريبي	داخلي / خارجي	الكلف
A1	استخدام مُوظَّفين مُؤَهَّلين لتدريب العاملين بشكلٍ فعليٍّ داخل المنظمة	حل داخلي	لا يستوجب رصد مبالغ
A2	استخدام المُدرِّبين الموجودين داخل المنظمة مع تصميم موادٍ جديدةٍ مُتطوِّرةٍ من داخل المنظمة.	حل داخلي	لا يستوجب رصد مبالغ
A3	الاستعانة بخبراء استشاريين لإعداد برامج وإعداد مُدرِّبين داخليين وإعطائهم برامج مُصمَّمة حديثاً	حل خارجي	حتاج لرصد مبالغ
A4	الاستعانة بخبراء خارجيين لتدريب الموظفين	حل خارجي	حتاج لرصد مبالغ
A5	إعداد المنشورات والمعينات الوظيفية ليتمَّ استخدامها داخل العمل	حل داخلي	حتاج لرصد مبالغ
A6	استخدام التدريب داخل العمل الوظيفي وتنفيذه من قبل المشرفين الموجودين في موقع العمل	حل داخلي	لا يستوجب رصد مبالغ
A7	إشراك المُتدربين في دوراتٍ خارج موقع العمل في مراكز تدريبيةٍ رصينةٍ	حل خارجي	حتاج لرصد مبالغ
A8	إشراك المُتدربين في دوراتٍ تدريبيةٍ خارج البلد	حل خارجي	حتاج لرصد مبالغ

A9	ترشيح الموظّفين لنيل شهادة عليا	حل خارجي	لا يستوجب رصد مبالغ
A10	التشارك مع دوائر مُماثلة لنفس العمل لتدريب كوادرهم (وثائق تعاون)	حل خارجي	لا يستوجب رصد مبالغ
A11	الاشتراك بالبرامج التدريبية E-Training عن بعد	حل داخلي	تحتاج لرصد مبالغ
A12	الاستعانة بالفرق التدريبية المتنقلة لتدريب البرامج الجديدة (مثلاً فرق تكنولوجيا المعلومات التي تشكل من الوزارة؛ لغرض نشر ثقافة الأتمتة والحكومة الإلكترونية مجاناً)	حل خارجي	لا يستوجب رصد مبالغ
A13	استخدام البرامج الحاسوبية (الأنظمة الجاهزة) مثلاً نظام الرواتب وغيرها التي يتمّ شراؤها وتنصيبها	حل داخلي	تحتاج لرصد مبالغ
A14	استخدام البحث على مواقع الإنترنت وإيجاد حل لبعض المشكلات داخل المنظمة	حل داخلي	لا يستوجب رصد مبالغ

المصدر: من إعداد الباحث

٨) التكاليف التقديرية

كما بيّنا في الجدول السابق أنّ كلّ حلّ تدريبيّ يُحدّد أمامه فيما إذا كان يحتاج إلى رصد مبالغ أو لا. ففي حالة أنّ التدريب داخلي ولكن الاستعانة بمُدرب خارجي أصبح الرصد للمبلغ في أجور المدرب. وكلما كان المدرب رصيناً ومُتمكناً ومن جهةٍ موثوقةٍ كلما كانت الأجور أكبر. كذلك رصد مبالغ للقاعة وأدوات التدريب والخدمات فيما إذا لم تكن متوفرة داخل المنظمة بذلك يستوجب استئجارها. وهذه كلها تكاليف يجب أن تؤخذ بنظر الاعتبار حتى وإن كانت القاعة متوفرة. فيتوجب تزويدها بالإضاءة (كلف الكهرباء وأدوات ومستلزمات التدريب الاستهلاكية من أوراق وأقلام ووسائل إيضاح) أو أن يتم إرسال المشاركين في دورات خارج بيئة العمل كمراكز تدريبية ويجب أيضاً رصد مبالغ للاشتراك والنقل وغيرها من الخدمات.

٩) العوائق والمعوقات

من الضروري جداً أن يضع المُحلِّل بنظر الاعتبار المُحدِّدات والعوائق التي تواجهه في عمله. ومنها على سبيل المثال:

أ) التخصيصات: ما يواجه المنظَّمات في الوقت الحاضر والمُتمثِّلة بقلّة التخصيصات الماليّة وتذبذبها. حيث بدأ التقلّص في النفقات على باب التدريب بالتحديد. وهذا يُشكِّل عائقاً كبيراً أمام المنظَّمات بالأخص الحكوميّة منها والأكثر في دوائر التمويل المركزيّ.

ب) المدربون: عدم إمكان الاستعانة بمدربين كفّوين في مجال التخصّص المطلوب؛ وذلك لقلة المتخصّصين مثلاً وضعف الأجور المُقدّمة لهم .

ت) مقاومة التغيير: عدم وجود الرغبة الحقيقيّة لدى الموظّفين بالتعلّم ومقاومة التغيير. وبالأخص من الموظّفين القدامى من اعتادوا على الروتين.

ث) الإدارة العليا: عدم اقتناع الإدارة العليا بشأن التدريب. وعدّه شيئاً غير مهمّ وغير فعّال.

ج) البدلاء: أحياناً يكون عدد الموظّفين محدوداً. بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم أو إيجاد بدلاء عنهم خلال مُدّة الدورة؛ لذا من الضروريّ على المنظَّمات وضع البديل في العمل.

شكل رقم (6) : مصفوفة متطلبات التدريب

مصفوفة متطلبات التدريب لسنة.....

الملاحظات	مصدر الحصول على المهية	الكلية التقديرية	كلية الدورة الواحدة	عدد مرات تكرار الدورة	مدة الدورة الواحدة/ اليوم	عدد المتدربين في الدورة الواحدة	العدد الذي المستفيد من البرنامج التدريبي	الحل التدريبي	ربع السنة المقترح	اولوية المؤسسة	مستوى المعرفة والمهارة على التعلم	اسم المهية	رقم المهية	ت
1	/	المجموع الكلي للتكاليف التقديرية	/	/	/	مجموع اعداد المتدربين المستفيدين	العدد الكلي للسنة	/	/	/	/	/	عدد البرامج	المجموع
2														1.
3														2.
4														3.
5														4.
														5.

شرح لمصفوفة متطلبات التدريب لسنة.....

رغم المهمة: ويتكون من مختصر مصدر المهمة ورغم وثيقة المهمة التي تم اعدادها مسبقاً لمهمة تكنولوجيا المعلومات والتي يرمز لها بالمختصر (IT) يتم ادر اجها حسب اختبارات المؤسسة حيث يتم تحديد الاختبارات وكما ذكرنا الى اولويات (1,2,3.....).

اسم المهمة: هو المتطلب التدريبي او ما نطلق عليه بالبرنامج التدريبي.

اولوية المؤسسة: وهي يتم تحديدها في قائمة المهام وحسب الاولويات والاهمية.

ربع السنة: يتم تقسيم البرامج الى فترات مقسمة الى اربع ارباع في السنة يستبعد منه شهر كانون الثاني تأسفر اقرار الموازنة، ويكون الاول كون فترة مطابقة وحسابات كتابية.

الحل التدريبي: والذي اشرنا اليه بالرمز A. مختصر كلمة Ability وفقاً للتحول التدريبية الموصدة في الجول بالشكل رقم(5)

العدد الكلي للمستفيدين من البرنامج التدريبي: وهو العدد الذي تم الاستقصاء عنه.

عدد المتكررين المستهدف: هو العدد المتوقع ان يتم تدريبه وفق الامكانيات المتاحة في التدريب التي تم رصدتها في قائمة استمارة الاختبارات بالشكل رقم (3).

مدة الدورة: وهي عدد الايام الفعلية التي ستقام بها الدورة بدون العطلة والمناسبات.

عدد مرات تكرار الدورة: وهو المقصود به كم مرة سيتم تكرار الدورة خلال السنة وحسب الاهمية.

تكلفة الدورة الواحدة: ويتم احتساب الكلف المترتبة وحسب الحل التدريبي لها، فاما كان الحل التدريبي يقتضي بترشيح الموظفين للاشتراك في دورات خارجية يتم احتساب اجور الدورة مضروباً في عدد المشاركين المستهدف اتر اكهم في هذه الدورة، اما اذا كان الحل التدريبي يقتضي بإقامة الدورة داخلياً فيوجب احتساب (اجور المدرب، اجور الكوراء، مقسمة على عدد ساعات الدورة، اجور اطرطاسية، اجور القاعة التدريبية فيما اذا كانت مستأجرة ومكافاً حيث يتم احتساب كافة التكاليف بدون استثناء.

الكلف الكلية: وهو مجموع الكلف المترتبة من خلال كم مرة سيتم اعاده البرنامج في السنة.

مصدر الحصول على المهمة: استبيان ام مقابلة ام ملاحظة، يتم ذكر واحدة او اكثر حسب ما تم رصده.

المحور الرابع: نماذج عملية على حالات التدريب في المؤسسات وأهميته دور تحديد

الاحتياجات التدريبية في مكافحة الفساد داخل المؤسسات

في هذا الفصل اختار الباحث ثلاثة نماذج مختلفة من المؤسسات الحكومية التي تعمل على تدريب منتسبيها، ولكن باختلاف المهام والمسؤوليات؛ وذلك لإعطاء مساحة متنوعة من دراسة الاحتياجات التدريبية على اختلاف طبيعة وعمل كل مؤسسة، وكما مبين:

(١) العتبة الكاظمية المقدسة:

تعدّ العتبة الكاظمية من أهم المراكز المهمة في بغداد والتي يقع على عاتقها شكلين من التدريب: التدريب الداخلي المتمثل بمنتسبيها والتدريب الخارجي المتمثل بالمواطنين وبعد زيارة العتبة الكاظمية المشرفة والاطلاع على إجراءات التدريب التي تتضمن تحديد الاحتياجات بشكل آني وحسب الحاجة للتدريب، حيث لا يتم إعداد خطة للتدريب، وإنما يستخدمون أسلوب الملاحظة غالباً، وذلك من خلال ملاحظة مديري الأقسام والشعب أو مدير الإدارة بأن شخصاً أو مجموعة بحاجة إلى التدريب، سواء كان هذا التدريب: لغرض التطوير أو لغرض التأهيل، يقف عائقاً أمام إعداد خطة تدريبية تتضمن الاحتياجات التدريبية لمنتسبي العتبة الكاظمية هو أن جميع المنتسبين بصفة عقود يومية أو شهرية، وهنا يتضح أن هناك عدم استقرار في العمل، إذ من الممكن أن تُدرّب موظفاً على أفضل مستويات التدريب وبعد يوم يفسخ العقد من قبله أو يسرح من قبل العتبة، وهو بكلتا الحالتين تم صرف مبالغ على تدريبه ولم تحن ثمار ذلك التدريب إلا بفئة محدّدة فقط، وهذا ما يجعل دراسة الاحتياجات أمراً صعباً وربما غير مُجدٍ.

أمّا الشكل الآخر من التدريب فهو التدريب الخارجي، وذلك من خلال إقامة دورات لحفظ القرآن ومحاضرات دينية يقوم بها مدربون في الأغلب خارجيون أو داخليون، إضافة إلى دروس التوعية والإرشاد وهي الأخرى غير مُخطّط لها ولم تتم دراسة الاحتياج الفعليّ لهكذا برامج، في الوقت الذي يمكن تطوير هذا الجانب بعدها مؤسسة مجتمعية يتوافد إليها الناس من مختلف بقاع الأرض، حيث يمكن أن تسهم وبشكل عمليّ في برامج التوعية لمكافحة الفساد من خلال دورات مُنظمة ومُخطّط لها تعمل على رفع روح المواطنة والشعور بالمسؤولية في حرمة المال العام؛ كون المواطن شريكاً في مكافحة الفساد، وبذلك تقع على عاتقه المسؤولية المجتمعية.

(٢) هيئة التعليم المستمر

وهي هيئة تابعة للجامعة التقنية الوسطى، ومن المراكز العريقة في مجال التدريب، وبعد زيارة الهيئة والتحاور مع الدكتور باسل العبيدي، وهو أقدم شخص في الهيئة، وافانا بمعلومات قيمة عن طرق تحديد الاحتياجات التدريبية، وسنحاول تلخيصها بشكل مبسّط.

تستخدم الهيئة أسلوب الندوات في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تعقد سنوياً ندوتين يحضرها مسؤولو شعب التدريب في الكليات التابعة للجامعة، الندوة الأولى تحدّد فيها مؤشرات إعداد الخطة،

والثانية مراجعة ما تمّ تنفيذه من الخطة، حيث يتمّ توزيع استمارة يتمّ فيها ذكر الاحتياجات من التدريب بعد أن يوضع جدول زمنيّ لمدّة أسبوعين كلّ يوم تتمّ مناقشة إحدى الكليّات يتمّ بعدها إعداد مصفوفة الاحتياجات التي تتضمّن (اسم الدورة، ونوعها، وأجورها، والعدد المستهدف، وموعد تنفيذها، وأسماء المحاضرين) فإمّا أن يقبل البرنامج من قبل الهيئة أو أن توضع ملاحظات: لغرض التعديل، بعدها يتمّ رفعها لرئيس الجامعة: بغية المصادقة عليها، لينتم بعدها إعلام الشعب كافة من خلال توحيد الخطة وطباعتها وإصدار الدليل النهائي بالبرامج، ومن ثمّ كمرحلة أخيرة تتمّ طباعتها وتوزيعها بين الجهات المستفيدة.

الأهمّ من ذلك كله، تستخدم الهيئة البطاقة التدريبية للمُنتسبين، إذ إنّ كلّ شخص له بطاقة مستقلة، يوضح فيها الدورات التدريبية التي شارك بها؛ وذلك ليتلافي أن يحصل المُتدرب على الفرصة نفسها من التدريب للبرنامج نفسه، كذلك يُوجد فيها جدول بالدورات المُخطّط لها لكلّ مُنتسب مستقبلاً، كدورات تطويرية أو تأهيلية أو حتمية خاصة بالترفيه، إذ إنّ خاصيّة هذه البطاقة تعمل على حفظ المال العامّ من الهدر في مجال التدريب من جهة، ومن جهة أخرى تعطي الفرص وتوزّع بين أكبر شريحة من الموظّفين دون استثناء.

٣) دائرة تكنولوجيا المعلومات

وهي دائرة تابعة إلى وزارة المالية، ومن خلال معرفتنا بآليّة عمل هذه الدائرة واستحصال الموافقات الأصوليّة للاطلاع على آليّة عمل التدريب في هذه المنظّمة، التي على الرغم من صغر هذه الدائرة مقارنة بدوائر وهيئات وزارة المالية، إلا أنّها نموذج إيجابيّ متميّز في كميّة تحديد وتحليل احتياجاتهم التدريبية، التي تعمل على إعداد احتياجاتها التدريبية من خلال:

(١) توزيع استمارات على منتسبهم تتمّ من خلالها معرفة الحاجة الفعلية للتدريب وبتأييد من مدير القسم وبعد جمع الاحتياجات يتمّ تحليلها، وذلك من خلال برنامج إلكترونيّ على نظام Access يحتوي على أسماء ومعلومات منتسبي الدائرة كافة والدورات التي حصل عليها كلّ مُنتسب، حيث يعمل مدير قسم التدريب على إظهار إحصائيّة على شكل جداول: لمعرفة فيما إذا كان هناك مُوظّف قد تلقى التدريب على البرنامج نفسه لأكثر من مرّة خلال السنوات السابقة، أو إنه لم يتلقّ أيّ تدريب خلال السنة أو السنوات السابقة.

(٢) مفادحة القسم الإداريّ في المنظّمة لمعرفة عدد الموظّفين الذين يستحقون ترفيعاً لهذه السنة؛ وذلك لتحديد البرامج التدريبية وحسب الدرجات الوظيفية.

يتمّ بعدها إعداد مُسوّدة خطة تُوزّع مرّة أخرى بين الأقسام وتُعاد إلى قسم التدريب: لطبعها ورفعها إلى الجهة العليا المتمثّلة بـ (المدير العامّ) للمصادقة عليها، وبعدها تبدأ الخطوة الأخيرة، وهي عرض هذه الاحتياجات على مراكز تدريبية لإقامة برنامج، أو زج الموظّفين في الدورات التي تقيّمها مراكز التدريب عن طريق الخطط التدريبية لتلك المراكز أو استقطاب مُدربين لإقامة الدورة داخلياً في حالات الضرورة.

من خلال ما تمّ استعراضه، يتّضح لنا أن التدريب مُهمٌّ وأساسيٌّ في أيّة منظمةٍ، وهي كيف يمكن أن تُقيّم ملاكات هذه المنظمة وتُطوّر قدراتهم إلا من خلال دراسة احتياجاتهم واحتياجات المنظمة وتطلّعات الإدارة العليا. إن العيّينات التي تناولناها في بحثنا هذا تُبيّن أن التدريب لا يقتصر على حجم المؤسسة ولا على عملها، فهو ضروريٌّ لأيّة مؤسسة سواء كانت كبيرة أم صغيرة، ربحيّة أم غير ربحيّة، فالتدريب واجبٌ على كلّ منظمةٍ أن تأخذه بنظر الاعتبار.

المحور الخامس: أهمية دور تحديد الاحتياجات التدريبية في مكافحة الفساد

يقول الدكتور أحمد ماهر «تلجأ كثير من المنظمات إلى تصميم برامج للتدريب، وتخصيص موارد مالية عالية لها؛ وذلك بسبب اعتقاد هذه المنظمات بضرورة هذه البرامج، وتخطأ بعض المنظمات في هذا السعي، وذلك بسبب عدم استناد تصميم البرامج لديها إلى الحاجة الفعلية للتدريب، لذلك فإن تحديد الحاجة إلى التدريب ينبغي أن يستند إلى تشخيص سليم لأسباب المشكلات التي تعانيها المنظمة ويعانيها أداء الأفراد»^(٢٠)

كلنا يعرف المبالغ الكبيرة التي تمّ استنزافها على إقامة البرامج التدريبية داخل العراق أو خارجه والتي لم يتم إعداد دراسة فعلية في تحديد الاحتياجات التدريبية ووضع الحلول الحقيقية لها، سواء كان الحل هو التدريب أم غير التدريب، فكثيرٌ من المشاكل التي تواجهها المؤسسة لم تكن حلولها تدريبية في الوقت الذي استنزفت مبالغ ورصدت أخرى للتدريب خارج العراق من خلال الاشتراك في دوراتٍ أو ورش عمل أو ندواتٍ أو حتّى مؤتمرات، حيث لم يؤخذ بنظر الاعتبار المؤشرات الآتية:

- (١) تحديد أولويات المؤسسة من التدريب الفعلي.
- (٢) محاولة الاستعانة بمُدرّبين خارجيين على أن تقام الدورات داخل البلد، وبذلك تقلّ حدة النفقات من أجور إيفاد ونقل وإقامة وتكلفة على خزانة الدولة.
- (٣) تدريب فئة صغيرة والاستفادة منهم عند عودتهم بتدريب فئاتٍ ومجاميع أكبر.
- (٤) الالتزام بشروط الترشيح حسب التخصص والخدمة.
- (٥) التدريب داخل العمل ربما يكون حلاً أمثل للكثير من المشاكل.
- (٦) الاستفادة من المُدرّبين بعد عودتهم بالاستفادة ممّا تمّ الحصول عليه من معلوماتٍ بهدف التغيير.
- (٧) الابتعاد عن المحسوبية والالتزام بالرصانة العلمية والمهنية في الترشيح.
- (٨) الاستعانة بالمراكز التدريبية غير الربحية الرصينة لإقامة الدورات وحسب الحاجة الفعلية.
- (٩) متابعة المرشحين وإعداد تقييم ما بعد التدريب؛ لمعرفة مدى الاستفادة من البرنامج ومدى قابلية الموظف على تطبيق ما تعلمه في الواقع العملي.
- (١٠) من المفترض أن تقوم كلّ دائرة بدراسة العائد الفعلي من الاستثمار في التدريب، بشقيه المعنوي والمالي؛ لمعرفة العائد من التدريب.

(٢٠) رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ٢٠١٤، ص ٧١-٧٢.

(١١) فصل الدورات الحتمية المتضمنة بالدورات الخاصة بالترفيه عن الدورات التطويرية والدورات التأهيلية وحسب المستوى الوظيفي والدرجة الوظيفية. وعدم تكرار الدورة ذاتها للموظف ذاته ليشمل جميع الموظفين دون استثناء.

الذي زاد الطين بلة خلال السنوات التي مضت هو عدم الإدراك الحقيقي للايفادات بالتدريب خارج العراق عند أغلب المؤسسات. تحت شعار (رشح أي شخص ولا تفوت الفرصة علينا) لا يعي المديرون العامون أو مديرو التدريب خطورة هذه الجملة. إذ إن أي إيفاد ضمن منحة أو زمالية يقع ضمن اتفاقيات دولية بين العراق والجهات المانحة. وهي جزء من المشاريع التطويرية أو الاستثمارية. حيث تكون نسبة معينة من العقد وضعت في جانب التدريب يتم توزيعها إما بشكل مباشر مع المؤسسة المعنية بالمشروع أو عن طريق وزارة التخطيط التي تقوم بدورها بمفاحة الوزارات عن حاجتهم من التدريب خارج العراق. وعادة ما يتم إرسال خطة لثلاث سنوات إلى وزارة التخطيط تحدد من خلالها الاحتياجات التدريبية. بعد استحصال الموافقات الأصولية والحصول على الموافقة بإرسال المرشحين للدورات تدريبية. ويتم الإعمام على الوزارات بالدورات التدريبية التي أرسلتها الجهة المانحة. وهنا تكمن الكارثة الحقيقية. التي تلخص في:

أ) عشوائية التوزيع. إذ يتم إرسال دورات لا علاقة لهذه الوزارة بها. على الرغم من أن هناك وزارات ودوائر متخصصة في هذا المجال. فمثلاً دورة حول الإذاعة والتلفاز. الأجدر إرسالها إلى وزارة الثقافة يتم إرسالها إلى وزارة المالية.

ب) المرحلة الأكثر بؤساً هي قبول الوزارات لأية دورة بغض النظر عن التخصص كما ذكرنا تحت شعار (رشح أي شخص ولا تفوت الفرصة علينا) والأجدر هو عدم قبول الترشيح على الدورة والاكتفاء بإعلام الجهة المعنية بأن هذه الدورة ليست من اختصاص الدائرة. وأن يستفيد منها ذوو الاختصاص. المشكلة التي لا تعيها الدوائر هي أن كل وزارة لها نصيب من التدريب خارج العراق وفق الخطة المرسومة مع الجهات المانحة. وأن قبول أية دورة غير تخصصية ستفوت الفرصة على منتسبيها في الدورات التخصصية فعلياً.

هنا يكمن الفساد واللامبالاة مع الأسف الشديد. صرقت أموال ولم يتم الاستفادة من التدريب بشكله الفعلي. نعود بذلك لعدم وجود تخطيط سليم يتم من خلاله تحديد الاحتياجات الفعلية للمؤسسات من التدريب. هذا ليس فقط على التدريب خارج العراق. ولكن أيضاً التدريب داخل العراق نجد أن التدريب يكون:

- نزهة: عادة ما يتم ترشيح الموظفين وفقاً لرغبته في الاشتراك بدورة ما؛ وذلك لتغيير جو العمل والذهاب للاستجمام بعيداً عن روتين العمل.
- الترفيه: أكثر المشاركين في الدورات التدريبية يكون هدفهم منها هو لتغيير العنوان الوظيفي. وهذا ليس خطأ ولكن الخطأ يكمن بأن الترشيح لا يتم على أساس التخصص. وإنما بشكل عشوائي حسب إمكانية الموظف المزاجية. بالبحث عن دورة سهلة وسريعة. وبذلك كلف الدائرة مبلغاً لم يستفد منه بشكل يمكن أن يُطور به عمله.

باختصار، إنّ الهدف من التدريب الإسهام في تخفيض النفقات وتقليل الإهدار من خلال تحقيق أهداف التدريب والتطوير بشكل تامّ. إضافةً إلى رفع مُعدّل كفاءة أداء العاملين. والحصول على مستوى أعلى من الإنتاجيّة، وليس العكس. وهنا نسأل من يتحمّل مسؤوليّة كلّ ذلك؟؟

الاستنتاجات والتوصيات:

نستخلص ممّا تمّ استعراضه في هذه الدراسة أن أنظمة الجودة سواء كانت المواصفة القياسية ISO 9001/2015 أو الإرشادات الخاصة بالمواصفة ISO 10015 الخاصة بالتدريب تُؤكّد الاهتمام ببناء الكفاءة والتدريب، وكيفية تطوير وتأهيل الموظّفين التي تبدأ بأولى المؤشّرات، وهي طرق تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية، وعلى الرغم من يسرها إلا أنها مُهمّة وأساسية في عمل المنظمة من حيث تنمية العمل وتقليل الكلف، ومن خلال هذا البحث والاستمارات التي عُرِضت فيه ودراسات الحالة التي اسْتُعْرِضت يمكن لأية مُنظمة أن تتمكّن من تحديد احتياجاتها الفعلية دون الحاجة إلى جهات خارجية تساعدنا بذلك هذا من جهة، ومن جهة أخرى كيف يمكن أن يحدّد التدريب من ظاهرة الفساد، فهو سيف ذو حدين من خلال استخدامه بالتوعية ونشر الثقافة تارةً، أو أن يكون أداة للفساد تارةً أخرى. فعلى المؤسسات أن تعي أهمية وخطورة التدريب وما يحمله من أعباء مادية وتبعات قانونية هي في غنى عنها. فليس لها إلا أن تحدّد احتياجاتها الفعلية بطريقة علمية ومهنية؛ لتحقيق أهدافها المنشودة والمخطّط لها، وبذلك تخدم مُوظّفيها ومُؤسّساتهم وخدمة البلد. ومن خلال ما تمّ استعراضه في الحالات التي ورد ذكرها، نجد أن المنظمات الحكومية، سواء كانت مركزية أم لا مركزية، تعاني من مشكلة تحديد احتياجاتها التدريبية؛ وذلك بسبب دوران العمل مرّة وضعف إدارة الموارد البشرية وقسم التدريب من جهةٍ أخرى. لذا فإن عملية التدريب الموضحة في المواصفة العالمية في ISO 10015 تعمل على توجيه العاملين على التدريب بوضع إستراتيجية لتحديد الاحتياجات التدريبية لصياغة البرامج التدريبية على وفق أنظمة الجودة العالمية.

المصادر

- المواصفة القياسية ISO 9001/ 2015.
- الإرشادات الخاصة بالمواصفة العالمية ISO 10015 للتدريب والتعليم.
- أسامة محمد شاكر عبد العليم، حميد محمد الأحمد، إدارة الجودة الشاملة في التعليم، مؤسسة حورس الدولية، ٢٠١١.
- توماس ل روسو، شركة كوفي الأسترالية، الحقيبة التدريبية الخاصة ببرنامج المحلل التدريبي، ٢٠١٠.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الأردن/ عمان، الأزوري، ٢٠٠٩.
- صباح مجيد النجار، مها كامل جواد، إدارة الجودة ومبادئ وتطبيقات، الذاكرة للنشر والتوزيع، بغداد الصرافية، ٢٠١٢.
- عبداللطيف مصلح محمد عياض، إدارة الجودة، جامعة العلوم والتكنولوجيا صنعاء، ٢٠١٢.
- محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية، مركز الخبرات المهنية، القاهرة، ٢٠١٤.
- نجم العزاوي، جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية ١٠٠١٥، مطبعة اليازوري عمان/ الأردن، ٢٠٠٩.
- نجوى صديق، بحث بعنوان (تحديد الاحتياجات التدريبية وانعكاسه على تنمية الموارد البشرية)، الجزائر جامعة تبسي، ٢٠١٥، ص ١١.
- العتبة الكاظمية المقدسة، القسم الإداري، شعبة التطوير، ٢٠١٨/٨/٢٣.
- الجامعة التقنية الوسطى /هيئة التعليم المستمر/قسم التدريب/ دكتور باسل العبيدي، ٢٠١٨/٩/١٢.
- وزارة المالية/ دائرة تكنولوجيا المعلومات/ قسم التدريب، ٢٠١٨/٩/٥.

المصادر الأجنبية:

- International Standard ISO 9001/ 2015
- International Standard ISO 10015 for training & learning
- Ping-Lung Huang & others Relative Importance of the Factors under the ISO-10015 Quality management Guidelines that Influence the Service Quality of Certification Bodies, Journal of Economics and Management, 2017, Vol. 13, No. 1