

تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية (ISO 10015) دراسة حالة في وزارة البلديات والأشغال العامة

م. د. غني دحام الزبيدي
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

أ. د. سعد علي حمود العنزي
جامعة بغداد/ كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال

المستخلص

يتصدى البحث لمعرفة مدى تطبيق المواصفة الدولية المتعلقة بالتدريب (ISO 10015) من قبل وزارة البلديات والأشغال العامة العراقية، بهدف تحديد جودة التدريب فيها. وباستخدام قائمة الفحص المعدة بالاعتماد على فقرات المواصفة، بعد تعريب النسخة الانكليزية منها، والتي تناولت مؤشرات التدريب على أسس نوعية. وجاءت نتائج التحليل والدراسة لتؤكد إن المعدل الإجمالي المتحقق من مقارنة تقويم نشاط التدريب في تلك الوزارة بالمواصفة أعلاه، وبجميع فقراتها الرئيسية، قد بلغ (55%)، وهو يقترب من مطبق جزئياً وموثق كلياً، وبما يشير الوضع إلى وجود فجوة عالية في تحقيق متطلبات الجودة بأنشطة التدريب.

Abstract

This research has taken to the knowledge of the scope of applying the international specification of (ISO 10015) which is regarded to training by the Iraqi ministry of municipalities and public works ,in order to determine its training quality .By using the checklist made based upon the items of the specification ,after translating the English copy into Arabic ,which takes the indications of training depending on qualitative bases. The results of the analysis emphasized that occurred total average by comparison the evaluation of the training activity in the mentioned ministry with the international specification in all of its main items, which was (55%) ,and totally documented ,which finally refer to the existence of great gap in attaining the quality requirements in the training activity of that ministry.

المقدمة:

تتوجها لأهمية التدريب بالنسبة لتطبيقات إدارة الجودة الشاملة، فقد صدرت المواصفة الدولية الأيزو (ISO 10015) في عام 1999 التي قدمت إرشادات حول التدريب الذي أصبح ينظر إليه كاستثمار في الموارد البشرية كونه يركز على تطوير قابليات وإمكانيات تلك الموارد. ويحاول البحث وضع إرشادات المواصفة الدولية (ISO 10015) موضع التنفيذ في البيئة العراقية عبر التصدي لمشكلة تقويم واقع نشاط التدريب وتوثيقه في وزارة البلديات والأشغال العامة والتي تعد من الوزارات الخدمية المهمة في إطار تطبيقات هذه المواصفة لتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن إرشاداتها وتشخيص الفجوات التي يتطلب من القائمين على شؤون التدريب في الوزارة العمل على غلقها، وقد استخدم أسلوب دراسة الحالة لانجاز البحث. وجاء البحث بأربعة محاور رئيسة تناول الأول الجانب النظري من خلال طرح مفهوم التدريب في ضوء إدارة الجودة الشاملة وإرشادات المواصفة الدولية (ISO 10015)، وتناول المحو الثاني إطار المشكلة المبحوثة ومنهجية البحث الميداني، فيما تناول الثالث الجانب التطبيقي للبحث، فيما خصص المحور الرابع للاستنتاجات والتوصيات التي تمخضت عن البحث.

المحور الأول: الجانب النظري**أولاً: مفهوم التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة**

يعرف التدريب بأنه "الجهد المخطط لتسهيل تعلم المعرفة المرتبطة بالعمل، المهارات والسلوك من قبل العاملين" (Neo et al,1995:59). وهو من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلاً عن إن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمراً (الزبيدي، 2004: 68)، وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب (Kelner, 1998:31).

فمنظمة إدارة الجودة الشاملة هي منظمة تعلم، والتدريب ينظر له كاستثمار ذو قيمة وليس مصروف غير ضروري (Malhi, 2000:3). فنجاح البرنامج التدريبي للجودة الشاملة يعتمد على مدى الاستثمار في التدريب (Zhang, 1998:28). وحدد التصنيف العالمي للجودة تخصيص ما بين (40 - 80) ساعة تدريبية للفرد في السنة (Malhi, 2000:3). وقد أدركت كبريات الشركات العالمية التي تتبنى أساليب الجودة الشاملة أهمية التدريب، فشركة (Honda of America) تخصص أكثر من (100,000) ساعة من التعليم الصفي في كل سنة للعاملين فيها (Krojewski & Ritzman,1999:217). وأما شركة (Motorola) فقد رصدت ما مقداره (120) مليون دولار سنوياً للتدريب، تنفق ما نسبته (40%) من المبلغ في التدريب على أساليب الجودة، وكان من نتائج هذا التدريب هو تغير في ثقافة الشركة وإعطاء الدليل على الالتزام بإدارة الجودة الشاملة (Ross,1995:122).

وينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة، أهمية أن يكون التدريب شاملاً لجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إداريين أم فنيين، وإن لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة أو على الأساليب الفنية لها، حيث أشرت الكثير من الدراسات إن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو المفاهيم (Kelner,1998:31). فتغير ثقافة العاملين واتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، وهنا يحتاج المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر، وإنما لتعليم مرؤوسيتهم. لذا تضع العديد من المنظمات مدراءها في برنامج (تدريب المدرب) "Train the Trainer" الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة (Krajewski & Ritzman,1999:218).

ويمكن إجمال أساليب التدريب المتعلقة ببرامج إدارة الجودة الشاملة بالآتي:
(Bounds et al, 1994:470), (Ross, 1995:122-123) , (Teare et al,1997:167) ,
(Dale et al, 1997:78) , (krajewski & Ritzman,1999:217)

1. الوعي بالجودة ومفاهيمها ومبادئها الأساسية.
2. التدريب على بناء فريق العمل وتدريب حلقات الجودة .
3. التدريب على أساليب حل المشكلات ومقاييس الجودة .
4. التدريب على الاتصال الفعال من أجل تحويل الاتجاهات والتغير نحو الثقافة المطلوبة.
5. التدريب على إدارة العملية ومنع العيوب،
6. التدريب على خدمة الزبون،
7. تدريب العاملين على القيام بوظائف مترابطة لمساعدتهم على فهم مشكلات الجودة بين الأقسام.

ولكي نضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة تقويم الأداء والمكافآت، وبالذات ربط التدريب مع مفهوم دفع الأجر على أساس المهارات
"Pay-for-skills" (Ross,1995:123).

ثانياً: التدريب على وفق المواصفة ISO10015

عقدت اللجنة الفنية لمنظمة المعايير الدولية (ISO/Tc 176) اجتماع في أيلول عام (1999) في سان فرانسيسكو بالولايات المتحدة الأمريكية، وبعد مناقشة الوثائق المقدمة، صوتت الغالبية الساحقة من الأعضاء المجتمعين لصالح اختيار إحدى الوثائق على إنها المعيار الدولي (الأيزو 10015 / إدارة الجودة - إرشادات التدريب)، الذي نشرته رسمياً منظمة المعايير الدولية (ISO) في 15/12/1999 (الكعبي، 2003: 28).

ويعرف التدريب طبقاً للمنظمة الدولية للمقاييس (ISO) بأنه: عملية تزويد وتطوير المعرفة والمهارات والسلوكيات لمواجهة المتطلبات (ISO10015, 1999).

ثالثاً: إرشادات التدريب بموجب المواصفة الدولية الأيزو (10015)

1- التدريب عملية بأربع مراحل

حددت المواصفة الدولية (ISO10015) مراحل العملية التدريبية التي يتعين على الإدارة مراعاتها بأربع مراحل هي:

- أ- تحديد احتياجات التدريب،
- ب- تصميم وتخطيط التدريب،
- ت- تنفيذ التدريب،
- ث- تقويم نتائج التدريب.

2- تحديد احتياجات التدريب

بموجب المواصفة الدولية (ISO 10015,1999) فإنه ينبغي المباشرة بعملية التدريب بعد إجراء تحليل احتياجات المنظمة، وتحديد الكفاءات المطلوبة لكل مهمة مؤثرة في جودة المنتجات ومطابقتها بكفاءة الأفراد المنفذين لها لوضع الخطط لسد الفجوة في توفير الكفاءات التي تظهر. وطبقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015, 1999) تضمنت مرحلة تحديد احتياجات التدريب ستة فقرات (متطلبات) وكما يأتي:

- (أولاً) تحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة،
- (ثانياً) تحديد وتحليل متطلبات الكفاءة،
- (ثالثاً) مراجعة الكفاءة،
- (رابعاً) تحديد فجوات الكفاءة،
- (خامساً) تشخيص الحلول لغلق فجوات الكفاءة،
- (سادساً) تحديد المواصفات لاحتياجات التدريب.

3- تصميم وتخطيط التدريب

طبقاً للمواصفة الدولية (ISO10015,1999) تعد مرحلة تصميم وتخطيط التدريب هي الأساس لوضع مواصفات خطة التدريب وتشمل هذه المرحلة على الفقرات الآتية:

- أ- تحديد المحددات أو القيود،
- ب- طريقة التدريب ومعايير اختيارها،
- ت- مواصفات خطة التدريب.
- ث- اختيار المدرب.

4- تنفيذ التدريب

حددت المواصفة الدولية (ISO 10015,1999:7) مسؤولية منفذ التدريب بالقيام بكل الأنشطة المحددة، لتسليمه ضمن مواصفات الخطة المحددة، وكذلك حددت دور الجهة المسؤولة عن التدريب في المنظمة بتوفير الموارد الضرورية (المادية، المالية، المعلوماتية... الخ) والخدمات المساعدة الأخرى اللازمة للقيام بالعملية التدريبية بكفاءة، فضلاً عن توفير الدعم والتسهيلات للتدريب من خلال دعم كل من المدرب والمتدرب مراقبة جودة تنفيذ التدريب. وقد حددت المواصفة الدولية (ISO 10015,1999:7) أنواع الدعم المقدم للتدريب وللمدرب وللمتدربين بما يأتي:

- أ- الدعم قبل التدريب،
- ب- الدعم أثناء التدريب،
- ت- الدعم في نهاية التدريب.

5- تقويم نتائج التدريب

حددت المواصفة الدولية (ISO 10015, 1999) الغرض من تقويم نتائج التدريب هو للتأكد من تحقق كلاً من أهداف المنظمة وأهداف التدريب للتوصل لنتيجة تفيد بفاعلية التدريب واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية في حالة ظهور خلاف ذلك، وبناءً على مبدأ أنموذج العملية الذي اعتمده المواصفة الدولية ISO 10015 في توضيحها لفقراتها الرئيسية والفرعية، فإن مدخلات التقويم لنتائج التدريب تتمثل باهم ما توصلت إليه مراحل عملية التدريب السابقة لها من نتائج، وكما يأتي:

- أ- مواصفات احتياجات التدريب من المرحلة الأولى الخاصة بتحديد احتياجات التدريب.
 - ب- مواصفات خطة التدريب من المرحلة الثانية الخاصة بتصميم وتخطيط التدريب.
 - ت- السجلات الخاصة بتنفيذ التدريب من المرحلة الثالثة الخاصة بتنفيذ التدريب.
- فضلاً عن ما ورد أعلاه وطبقاً للمواصفة الدولية (ISO 10015, 199) فإن تقويم نتائج التدريب يجب أن يتم ضمن أمدين هما:

(أولاً) التقويم ضمن الأمد القصير،

(ثانياً) التقويم ضمن الأمد الطويل.

6- مراقبة عملية التدريب وتحسينها

حددت المواصفة الدولية (ISO 10015, 1999) الغرض الأساسي من المراقبة، هو للتأكد من إن عملية التدريب هي جزء من نظام الجودة في المنظمة قد تم إدارتها وتنفيذها بفاعلية، وبما يلبي متطلبات أو احتياجات المنظمة التدريبية ويؤدي إلى تحقيق أهدافها. وكذلك حددت المواصفة الدولية (ISO 10015, 1999: 9) نطاق المراقبة بأنه يشمل متابعة وملاحظة سير تنفيذ كل مرحلة من المراحل الأربعة لعملية التدريب والنتائج التي تظهر فيها بهدف المصادقة أو التثبيت (Validation) على فاعلية تنفيذ كل مرحلة على وفق ما محدد وبالنتيجة المصادقة على عملية التدريب أو القيام بتحسينها في حالة ظهور عدم مطابقة في أي من مراحل عملية التدريب، إذ يتطلب الأمر تشخيصها واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية لمعالجتها وتجنب تكرارها.

وحددت المواصفة الدولية (ISO 10015, 1999) خصائص الملاك القائم بالمراقبة بأنه يجب أن يكون ملاكاً كفوياً ومستقلاً، وذلك بهدف ضمان دقة وموضوعية المراقبة انطلاقاً من كونها أداة قيمة لتعزيز فاعلية عملية التدريب، وقد أوضحت المواصفة أيضاً أن البيانات الخاصة بالمراقبة يتم جمعها باستخدام طرائق المشاهدة أو الملاحظة والاستشارة. وإنه بناءً على تلك البيانات يتم إعداد تقارير المراقبة، وبعد أن يتم المصادقة على فاعلية التدريب بجميع مراحلها، وإنه قد تم إتباع الإجراءات المحددة للقيام به، وبما يؤدي إلى الإيفاء بالمتطلبات والأهداف التدريبية وتحقيقها، فإنه يجب القيام بتحديث السجلات الخاصة بالمتدربين وبما يجعلها تعكس الكفاءة أو المؤهلات الإضافية التي حصلوا عليها من خلال التدريب.

المحور الثاني: إطار المشكلة المبحوثة ومنهجية البحث الميداني:

أولاً: مشكلة البحث:

ينظر إلى التدريب كاستثمار إذ أن تدريب العاملين يتوقع له أن يسهم بشكل كبير في تطوير قابلية المنظمات وامتلاكها الميزة التنافسية، فضلاً عن مواجهة التحديات البيئية المتزايدة. وتطورت أساليب التدريب على وفق تطور أساليب العمل بهدف تقنين التدريب على وفق الاحتياجات الفعلية والانطلاق من بديهية مهمة إن جميع العاملين هم بحاجة إلى التدريب بهدف مواجهة التطورات في أساليب العمل. ولعل المواصفة الإرشادية (10015) تقدم دليلاً إرشادياً لتلافي الأخطاء التي قد ترافق تطبيق البرامج التدريبية، وقد تلمس الباحثان من خلال الزيارات الميدانية، إن وزارة البلديات والأنشغال العامة تعاني من ضعف في كفاءة تقويم نشاط التدريب كعملية، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب وتخطيطه، فضلاً عن غياب التوثيق وضعفه مما انعكس سلباً على نتائج التدريب، والأمر الذي أوجد فجوة بين ما تطبقه الوزارة من برامج تدريبية مقارنة بالمواصفة الإرشادية (10015). وقد صيغت مشكلة البحث على وفق مجموعة من التساؤلات، وكالاتي:

1. ما مدى تطبيق وزارة الأشغال والبلديات العامة المواصفة الدولية الإرشادية (10015) ISO في البرامج التدريبية التي تعتمدھا؟
2. ما مدى تقويم نشاط التدريب كعملية على وفق المواصفة الدولية الإرشادية (10015) ISO في وزارة الأشغال والبلديات العامة؟
3. ما مدى تطبيق تقويم الاحتياجات التدريبية على وفق المواصفة الدولية الإرشادية (10015) ISO في وزارة الأشغال والبلديات العامة؟
4. ما مدى تطبيق تقويم تصميم التدريب وتخطيط على وفق المواصفة الدولية الإرشادية (10015) ISO في وزارة الأشغال والبلديات العامة؟

ثانياً: أهداف البحث:

- يهدف البحث إلى تحقيق عدد من الأهداف من بينها الآتي:
1. التأطير الفكري لمفهوم المواصفة الإرشادية الدولية (10015) ISO بما يساهم في تناولها من خلال البحث والدراسة من قبل الباحثين والمعنيين بشؤون التدريب.
 2. الإجابة عن التساؤلات التي طرحت في مشكلة البحث.
 3. دراسة وتقويم الواقع الفعلي للنشاط التدريبي في وزارة الأشغال العامة في ظل المواصفة الدولية (10015) ISO وذلك للتعرف على مقدار الفجوة ما بين الواقع الفعلي ومتطلبات المواصفة.
 4. تقديم بعض المقترحات والتوصيات التي نأمل أن تساهم في تعزيز البرامج التدريبية ضمن الوزارة المبحوثة وجعلھا متوافقة وقواعد وإرشادات في المواصفة الدولية (10015) ISO.

ثالثاً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث كونه يتعامل مع موضوع التدريب على وفق المواصفة الإرشادية (10015) وهي مواصفة عالمية لم يجر التصدي لها سابقاً، وبما يمكن من تزويد المكتبتين العراقية والعربية ببحث يربط بين المواصفة والية تطبيقها على الواقع الميداني. وكما يتيح لمنظمات الأعمال التي تبحث عن الاستثمار في مواردها البشرية عبر التدريب تلمس آلية عملية لتطبيق المواصفة الإرشادية، لتتمكن بالتالي من تحديد فجوات التدريب لديها والعمل على إغلاقھا.

رابعاً: أسلوب البحث

تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة (Case Study) التي تعرف بأنها أحد أساليب المنهج الوصفي التي تستخدم لتقويم مشاكل الحياة الواقعية في المنظمات. ومن مزايا دراسة الحالة إن الباحث يقدم دراسة متكاملة متعمقة للحالة حيث يركز على الحالة التي يبحثھا ولا يشتمت جھده على دراسة موضوعات متعددة (عبيدات وآخرون، 2001:219)، وفي ضوء ذلك تم جمع البيانات والمعلومات عن واقع التدريب في الوزارة من خلال قسم الموارد البشرية والآلية التي تتم بها تنفيذ البرامج التدريبية ومقارنة ذلك مع المعايير التي حددتها المواصفة الدولية (10015) ISO لتحديد مدى الابتعاد أو الاقتراب عن تلك المعايير، لتتمكن من وضع المقترحات المناسبة التي تساعد الوزارة على سد الفجوة التي تظهر في مجال التدريب بالمقارنة مع ما حددته المواصفة.

خامساً: مجتمع البحث وعينته

شمل مجتمع البحث نشاط التدريب في مركز وزارة الأشغال والبلديات العامة، والتي تكتسب أهميتها كونها من الوزارات الخدمية ذات المساس المباشر بحياة المواطن اليومية عبر تقديم الخدمات البلدية وتنفيذ المشاريع الخدمية. وأما عينة البحث فقد شملت (4) موظفين في قسم إدارة الموارد البشرية المعنية بالتدريب، وكانت مواصفاتهم مديرا وريفي مدير وموظفين احدهما مهندس والأخر كاتب للتعامل مع قوائم الفحص المعتمدة لفقرات المواصفة.

سادساً: أسلوب جمع البيانات والمعلومات وتحليلها

1. لغرض تقويم العملية التدريبية المتبناة في الوزارة على وفق المواصفة الإرشادية الدولية (ISO10015) اعتمدت قوائم الفحص (check lists) والتي أعدت بالاعتماد على فقرات المواصفة بعد الاطلاع على نسختها الانكليزية والتي تناولت مؤشرات التدريب على أسس نوعية. وقد ضمت قوائم الفحص المعدة لهذا الغرض الآتي:
 - أ- الفقرة (4-1) تقويم نشاط التدريب كعملية، وتضمنت (7) أسئلة رئيسية وفرعية.
 - ب- الفقرة (4-2) تقويم تحديد الاحتياجات التدريبية، وتضمنت (41) سؤال رئيسي وفرعي.
 - ج- الفقرة (4-3) تقويم تصميم التدريب وتخطيطه، وتضمنت (44) سؤال رئيسي وفرعي.
2. وبهدف تحقيق دقة أكثر في استعمال قوائم الفحص اعتمد فيها المقياس السباعي عن مدى تطبيق الوزارة وتوثيقها لفقرات المواصفة الإرشادية الدولية، إذ توزعت أوزان المقياس بشكل تنازلي من أعلى وزن إلى أدنى وزن، واستنادا لإجابات العينة المجمعّة يتم أخذ الوسط الحسابي لها وإجراء المعاملات، واستخراج النتائج لتكون شاملة وكما يوضحه الجدول (1).

جدول (1)

أوزان المقياس السباعي لفقرات المواصفة الإرشادية الدولية للآيزو (ISO 10015)

الوزن المنوي	درجة المقياس	مدى تطبيق التوثيق (الإجابات)
100%	6	1- مطبق كلي وموثق كلي
83 و 3%	5	2- مطبق كلي وموثق جزئي
66 و 7%	4	3- مطبق كلي وغير موثق
50%	3	4- مطبق جزئي وموثق كلي
33 و 3%	2	5- مطبق جزئي وموثق جزئي
61 و 7%	1	6- مطبق جزئي وغير موثق
صفر	صفر	7- غير مطبق وغير موثق

3. يتم استخدام التحليلات لتحديد نقاط القوة (strength points) ونقاط الضعف (weakness points) لكل متطلب أو فقرة أو بند من بنود المواصفة لعرض واقع حال نشاط التدريب في الوزارة مقارنة بالمواصفة الدولية، إذ ينبغي على الوزارة بعد ظهور نتائج الدراسة تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى نقاط قوة، بقصد الوصول إلى التطابق مع تلك المواصفة.

المحور الثالث: الجانب التطبيقي للبحث

أدناه نتائج تقويم نشاط التدريب في وزارة البلديات والأشغال العامة على وفق فقرات المواصفة الدولية للأيزو (ISO 10015)، وكالاتي:

أولاً- الفقرة (1-4) التدريب عملية بأربع مراحل

يوضح الجدول (2) قائمة الفحص المتعلقة بالفقرة (1-4)، والتي تبين مدى التقارب والابتعاد لنشاط التدريب في الوزارة على وفق الأسئلة السبعة التي تضمنتها تلك الفقرة. واستناداً إلى قائمة الفحص الخاصة بالفقرة (1-4) وكيفية اعتمادها من قبل المعنيين والموضحة بالجدول (2)، فقد حصل نشاط التدريب في الوزارة على درجة وقعت بين (3) و(4) على المقياس، وهي قريبة من مطبق جزئياً وموثق كلياً، ونسبة وصلت إلى (2 و 57%) نوهي لم تكن بالمستوى المرغوب بحكم ابتعادها عن المواصفة بمقدار (8 و 42%). ويمكن إرجاع ذلك إلى نقاط القوة والضعف الموضحة في أدناه:

1. يتم البدء بتحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الوزارة بالطلب من جميع دوائرها ومديرياتها بتزويدها بالاحتياجات التدريبية لجميع المستويات ولمختلف أنواع الدورات الإدارية والفنية والخدمية، ليتم دراستها وتبويبها ووضع ذلك بالخطة التدريبية التي تصدرها سنوياً، وهذه الفقرة شكلت نقطة قوة للوزارة فهي مطبقة كلياً ونسبة (100%).

جدول (2)

قائمة الفحص المتعلقة بتطبيق نشاط التدريب وتوثيقه في وزارة البلديات والأشغال العامة على وفق متطلبات الفقرة (1-4) من المواصفة الدولية (ISO 10015:1999)

مدى التطبيق والتوثيق							(1-4) التدريب عملية بأربع مراحل الوزن بالدرجات
غير مطبق وغير موثق (0)	مطبق جزئياً وغير موثق (1)	مطبق جزئياً وموثق جزئياً (2)	مطبق جزئياً وموثق كلياً (3)	مطبق كلياً وغير موثق (4)	مطبق كلياً وموثق جزئياً (5)	مطبق كلياً وموثق كلياً (6)	
صفر	16,7	33,3	50	66,7	83,3	100	الوزن المثوي
							(1-1-4 عام)
							1- يتضمن نشاط التدريب في وزارتك او دائرتك المراحل المتتابعة الآتية:
						√	تحديد الاحتياجات التدريبية
		√					تصميم التدريب وتخطيطه
			√				تنفيذ التدريب
		√					د- تقويم نتائج العملية التدريبية بالكامل
					√		2- تمثيل مخرجات كل مرحلة من مراحل التدريب السابقة في (1) مدخلات للمرحلة اللاحقة لها
		√					(1-4-2 شراء مستلزمات التدريب) 3- هل يتم شراء اية مستلزمات او خدمات او سلع او طلب اسشارة خارجية ذات صلة باية مرحلة من المراحل الاربع لعملية التدريب لضمان جودته وكفائته
		√					(1-4-3 اشراك الموظفين) 4- يوجد اشراك ملائم للموظفين الذين ينبغي تطوير كفاياتهم كجزء من العملية التدريبية التي ربما تزيد من مشاعر احساسهم بهذه العملية ونائجها وضمان مسؤولية نجاحها

0	1	2	3	4	5	6	الأوزان أو الترتيبات للإجابة
صفر	صفر	2	3	صفر	1	1	الإجابات المستحصلة من المجيبين (التكرارات)
-	-	66 و9	150	صفر	83 و3	100	النتيجة (حاصل ضرب الأوزان × التكرارات)
400 و3 7							المعدل (النتيجة ÷ التكرارات لعدد الأسئلة)
%57 و2							النسبة المئوية للاتفاق مع المواصفة الدولية

2. بعد ذلك تصمم جميع الأنشطة اللازمة في الخطة، بحيث تهيئ الموارد البشرية والمادية متضمنة نوعية المدربين، ومستوى المتدربين الذين سيشترون في التدريب، وتحديد أماكنها، والمدة والموضوعات، والخدمات الإدارية والفنية اللازمة لتسهيل عملية التدريب. وتلك الفقرة شكلت نقطة الضعف على الوزارة، فهي كانت مطبقة جزئياً وموثقة جزئياً، إذ حصلت على نسبة قليلة بلغت (3 و33%) .
3. إن تنفيذ التدريب حسب المدة الزمنية المحددة له، جاءت متأرجحة لتعكس نسبة (50%) قبولاً لها مما يشكل نقطة ضعف على إن تلك العملية لم يتم تطبيقها بشكل صحيح. وجاء تقويم نتائج التدريب كعملية مهمة هي الأخرى ضعيفة، بلغت (3 و33%)، أي أنه بعد انتهاء التدريب مباشرة لم يتم دائماً تقويمه بالشكل المناسب بحيث تجري الاختبارات المناسبة للمتدربين للتعرف على مقدار التحسين الذي أحدثته المعلومات والمعارف المعطاة في البرنامج المعني. وكما يؤشر هنا ضعف التعرف على ردود أفعال المتدربين، وسائل الإيضاح، والأماكن، ووسائل الراحة، وغيرها كنتاج مهمة يفترض التعرف عليها لتحسين البرامج اللاحقة.
5. تعد مخرجات كل مرحلة من مراحل التدريب الأربعة هي مدخلات للمرحلة اللاحقة لها، قد كانت تحققت بشكل فعال في الوزارة، بحيث وجد إنها مطبقة كلياً وموثقة جزئياً بنسبة مئوية (3 و83%).
6. على الرغم من وجود تعليمات ولوائح مركزية من الوزارة، إلا أن الصلاحيات والتخصيصات المالية القليلة تؤثر في إضعافها لشراء المستلزمات أو الخدمات أو السلع التي لها علاقة بالمرحلة الأربعة للعملية التدريبية. هذا فضلاً عن ضعف طلب الاستشارة الخارجية (الجامعات، الكليات، المكاتب والمراكز المعنية بالتدريب) لتنفيذ تلك المراحل بهدف تحقيق تدريب كفوء، وخصوصاً عندما لا تستطيع الوزارة تغطية ذلك من داخلها.
7. إن إشراك الموظفين الذين ينبغي تطوير قدراتهم لم يكن بالمستوى المطلوب، إذ كان مطبق جزئياً وموثق كلياً إذ بلغت نسبته (50%)، وهذا بالتالي ربما يقلل من شعورهم وإحساسهم بالجدية في المشاركة بالتدريب والاستفادة من نتائجه على المستوى الشخصي والتنظيمي العام للوزارة.
8. ما يؤشر من نقطة ضعف مهمة هنا، أنه مازال هناك قصور واضح من الاستفادة من نتائج استمارات تقويم البرامج التدريبية المنفذة داخل العراق وخارجه، ليفهم من خلاله ردود أفعال المشاركين فيها، بحيث لم يجد فريق العمل أي توثيق لذلك. ولم يلاحظ وجود معرفة لدى إدارة الموارد البشرية حول انعكاسات التدريب على الأداء الفعلي للعاملين الذين تم

تدريبهم، ومحاولة غلق فجوة الأداء على المدى البعيد والمتوسط المتحقق من التدريب الفعلي للمتدربين بعد مقارنته بالمخطط.

ثانياً- تقويم الفقرة (2-4) تحديد الاحتياجات التدريبية على

وفق المواصفة الدولية

يوضح الجدول (3) عرض قائمة الفحص المتعلقة بتطبيق نشاط التدريب وتوثيقه على وفق متطلبات الفقرة (2-4) من المواصفة الدولية (ISO 10015:1999). وضمت قائمة الفحص حوالي (41) سؤال رئيس وفرعي، وبلغت النسبة المئوية للاتفاق مع تلك المواصفة بمقدار (8 و50%)، وهي نسبة وقعت عند الدرجة (3) من المقياس السباعي للمواصفة، أي مطبق جزئياً وموثق كلياً على مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية. ويظهر إن هناك ابتعاد كبير لهذه العملية في وزارة البلديات والأشغال العامة بمقدار (2 و49%).

استناداً إلى النتيجة الظاهرة في الجدول (3)، يمكن إرجاع أسباب التطابق والاختلاف إلى وجود نقاط قوة وضعف موضحة في ضوء الفقرات العامة المجزأة في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وكما يلي:

1- الفقرة (1-1-4) عام

- أ- قيام الوزارة سنوياً بالطلب من جميع الدوائر التابعة لها تحليل احتياجاتها التدريبية لجميع ملاكاتها العاملة والفنية والخدمية ولمختلف المستويات الوظيفية لهماكلها التنظيمية، وبالتالي تزويد إدارة الموارد البشرية فيها تلك التحليلات لغرض العمل على أخذها بالحسبان عند وضع الاحتياجات العامة، وقد كانت هذه العملية تشكل نقطة قوة لها، إذ بلغت (100%) بحيث يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للوزارة ككل متكامل.
- ب- قيام جميع دوائر والمديريات التابعة للوزارة بتحليل احتياجات التدريبية وتحديد استناداً إلى السياسات والتعليمات الصادرة لها من إدارة الموارد البشرية، التي تجدد نوعية وكمية التدريب المطلوب لكل مستوى وظيفي إداري كان أو فني أو خدمي، أخذين بالحسبان مدى توافر الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية اللازمة لتغطية تلك الاحتياجات.
- ت- أشرت قائمة الفحص نقاط ضعف كثيرة وقعت بها الوزارة في ضوء تأشير عينة المسح وهي:

- قصور في تحليل المسائل والقضايا المتعلقة بالقدرات والقابليات ذات الصلة بالأعمال المناطة بالعاملين الإداريين والفنيين والخدميين من حيث تأثيرها بجودة الخدمات المقدمة للجمهور، وكذلك ضعف في تخمين أو تقييم تلك القدرات والقابليات بدقة ليتم وضعها لخطط ملائمة لغلق فجوات الأداء. هذا فضلاً عن أنه لم يتم بدقة اختيار التدريب كحل مناسب لغلق الفجوات التي تقع بسبب سوء التوثيق للاحتياجات التدريبية المطلوبة لذلك. هذا وقد بلغ هذا القصور والضعف عند الدرجة (2) من المقياس (7)، أي بنسبة ابتعاد عن المواصفة بلغت (7 و66%) وهي نسبة كبيرة لا يستهان بها إطلاقاً.
- ليس هناك قائمة أو كشف أو وثيقة لدى إدارة الموارد البشرية تتعلق بتوضيح القابليات والقدرات والمهارات المطلوبة لكل وظيفة أو عمل لاسيما تلك المتعلقة منها بالأعمال المؤثرة في جودة الخدمات المقدمة للجمهور المستفيد.

جدول (3)

قائمة الفحص المتعلقة بتطبيق نشاط التدريب وتوثيقه في وزارة البلديات والأشغال العامة على وفق متطلبات الفقرة (2-4) من المواصفة الدولية (ISO 10015:1999)

غير مطبق وغير موثق (0)	مطبق جزئياً وغير موثق (1)	مطبق جزئياً وموثق جزئياً (2)	مطبق جزئياً وموثق كلياً (3)	مطبق كلياً وغير موثق (4)	مطبق كلياً وموثق جزئياً (5)	مطبق كلياً وموثق كلياً (6)	
صفر	61 و 7	33 و 3	50	66 و 7	83 و 3	100	الوزن المنوي
							(4-1-1 عام) 1- يتم البدء بالعملية التدريبية في الوزارة ودوائرها من خلال اتباعها ما يلي:
						√	تحليل الاحتياجات التدريبية للوزارة ككل متكامل
		√					تحليل المسائل والقضايا المتعلقة بالقدرات والقابليات ذات الصلة بكل عمل مؤثر في جودة الخدمات المقدمة
		√					ج- تخمين او تقييم قابليات الموظفين الذين يؤدون المهمات او الاعمال
		√					د- وضع الخطط اللازمة لخلق الفجوة بين القابليات الموجودة حالياً ومثلها اللازمة لتحقيق الاداء الامثل

		√					هـ- اختيار التدريب كحل مناسب لغلق الفجوة بين قابليات الموظفين الموجودة حالياً والمطلوبة لتحقيق الاداء الامثل
		√					و- توثيق الاحتياجات التدريبية المطلوبة
							(4-2-2 تحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة) 2- يؤخذ عند البدء بالتدريب الاعتبارات الآتية:
			√				أ- جودة اداء الخدمات للمواطنين
√							ب- سياسات التدريب الناجحة لمواجهة تلك الجودة
		√					ج- متطلبات إدارة جودة الخدمة
			√				د- إدارة الموارد
√							هـ- تصميم عملية أداء الخدمات
			√				و- التأكد من ان التدريب المطلوب سوف يوجه نحو الاحتياجات المقبولة للوزارة
							(4-2-3 تحديد متطلبات ومستلزمات القابليات والقدرات وتحليلها)
						√	3- ان تلك المتطلبات في الوزارة موقفة بشكل دوري /يتم مراجعتها دورياً على وفق مقتضيات الضرورة عندما يتم تقييم الاعمال والاداء الشامل لها
			√				4- يتم تحديد احتياجات المنظمة من

						تلك القدرات والقابليات في ضوء الغايات الاستراتيجية للوزارة واهداف جودة الخدمات المجتمعية
						5- تحدد قدرات وقابليات الموظفين المطلوبة في دراسة مصادر داخلية وخارجية متنوعة مثل:
√						أ- التغييرات التنظيمية والتكنولوجية التي تؤثر في عمليات اداء الاعمال وفي طبيعة الخدمات التي تقدمها الوزارة ودوائرها
					√	ب- البيانات التاريخية عن العمليات التدريبية السابقة التي اجرتها الوزارة ودوائرها
		√				ج- تقويم الوزارة والدوائر لقابليات وقدرات الموظفين الذين يؤدون المهام المحددة او المناطة بهم
					√	د- سجلات دوران العمل والتذبذبات الموسمية للموظفين الدائمين والمستخدمين المؤقتين
			√			هـ- طلبات الموظفين التي تحدد فرص تطويرهم التي تساهم في تحقيق اهداف الوزارة ودوائرها
					√	و- الشهادات والرخص الداخلية والخارجية المطلوبة لاداء المهام المناطة بالموظفين
				√		ح- نتائج مراجعات وتدقيقات عملية الاداء والاجراءات التصحيحية في ضوء الخروقات وشكاوى المواطنين

						√	ط- القوانين والتعليمات المركزية الصادرة من السلطات العليا والمعايير والتوجهات العالمية ذات الصلة بانشطة الوزارة ومواردها
			√				ي- البحوث والدراسات التي تجريها الاقسام المعنية في الوزارة ودوائرها ذات الصلة بالحاجات المتوقعة من الموظفين والمجتمعات المحلية
							(4-2-4) مراجعة القابليات والقدرات (
		√					6- تجري مراجعة منتظمة للوثائق والسجلات التي تشير للقابليات والقدرات المطلوبة لكل عمل والاستمارات التي تسجل فيها تلك القابليات لكل موظف
							7- تستخدم طرق عديدة للمراجعة اعلاه بضمنها
√							أ- مقابلات الموظفين انفسهم ومشرفيهم ومدرائهم وتوجيه الاستقصاءات لهم
√							ب- الملاحظات المنظمة والمشاهدات الفعلية للموظفين عند ادائهم اعمالهم
			√				ج- المناقشات الجماعية مع الاقسام والشعب
			√				د- المدخلات المتتالية من الخبراء المعنيين بذلك

						√	ه- الرجوع الى فرق العمل المركزية Focal Points Teams
							(4-2-5 تحديد فجوات القابليات والقدرات)
√							8- تجري مقارنات دقيقة بين القابليات والقدرات الموجودة مع تلك المطلوبة والمرغوبة المحددة في عقول المدراء وفكرهم اضافة الى سجلات الوزارة ودوائرها
							(4-2-6 تقديم الحلول المناسبة لغلق فجوات القدرات والقابليات)
						√	9- يعتبر التدريب واحد من أهم الحلول التي تختاره الوزارة لمعالجة فجوة القدرات والقابليات
							10- تلجا الوزارة الى حلول أخرى لمعالجة فجوة القدرات والقابليات
√							أ- اعادة تصميم العمليات
		√					ب- استقطاب او استخدام الموظفين المدرين بشكل كفاء
		√					ج- اللجوء الى العمالة الخارجية بدلا من موظفي الوزارة
		√					د- تحسين الموارد المالية والمادية والمعلوماتية والانتاجية والخدمية
√							ه- التدوير الوظيفي بين العاملين بمعنى نقل الموظفين من مكان الى اخر بشكل دوري ومنظم لمواجهة مقتضيات العمل

			√				و- تكييف او تعديل اجراءات العمل
--	--	--	---	--	--	--	---------------------------------

							(4-2-7 تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية)
						√	11- عندما يتم اختيار التدريب كحل لغلق فجوات القابليات والقدرات ،فالاحتياجات التدريبية تحدد بدقة عالية وتوثق يدوياً او حاسوبياً
						√	12- مواصفات الاحتياجات التدريبية توثق الاهداف المرغوبة والمخرجات او النتائج المتوقعة من النشاط التدريبي
						√	13- مدخلات مواصفات الاحتياطات التدريبية عادة ما يتم المجيء بها من قائمة متطلبات ومستلزمات القابليات المذكورة في الفقرة (4- 3-2) مثلاً نتائج التدريب السابق ،فجوات القابليات الحالية، واجراءات الافعال التصحيحية للاخطاء والخروقات
						√	14- الوثائق المستحصلة من تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية تعد جزءاً لا يتجزأ من مواصفات خطة تدريب الوزارة التي ينبغي تحديدها في ضوء اهدافها مع مراعاة ان تكون هي مدخلات لتصميم التدريب وتخطيطه ومتابعة العملية التدريبية الناشئة

							منها	
							اوزان وترجيحات الاجابة	
8	صفر	11	9	1	صفر	12	الاجابات المستحصلة من المجهين (التكرارات)	
صفر	صفر	366و3	450	66و7	صفر	1200	النتيجة (حاصل ضرب الاوزان ×التكرارات)	
083								المعدل (النتيجة ÷ التكرارات للأسئلة المحددة)
41								
50و8%								النسبة المئوية للتوافق مع المواصفة الدولية

2- الفقرة (2-4) تحديد الاحتياجات التدريبية للوزارة

أ- لم تأخذ الوزارة بدقة عند البدء بالتدريب بعض الاعتبارات، بحيث جاءت نسبتها لتقع بين (صفر-50%)، كما موضح في الجدول (3) ومن هذه الاعتبارات الآتي:

- جودة أداء الخدمات التي تقدم للمواطنين في الوقت الحاضر والمستقبل.
- سياسات التدريب الناجمة لمواجهة تلك الجودة المطلوبة أسوة بالدول المجاورة.
- متطلبات إدارة جودة الخدمة من دعم الإدارة العليا والمعدات والمعلومات والطرائق وإشراك العاملين في الخطط.
- إدارة الموارد المالية والمعلوماتية والمادية والبشرية والزمنية.
- التصميم المناسب لعملية أداء الخدمات بشكل متسلسل وتدرجي.
- قضية التأكيد من إن التدريب المطلوب سفي بالاحتياجات المطلوبة للوزارة، بل توجد عشوائية في اختبار البرامج التدريبية والانضمام إليها بدون سند علمي مفيد لتحقيق الأهداف العامة.

3- الفقرة (3-2-4) تحديد متطلبات ومستلزمات القابليات والقدرات وتحليلها

أ- اتضح إن لدى الوزارة قوة مؤثرة وحقيقية إلى حد نسبة (100%) في الآتي:

- متطلبات التدريب المتأنية من المراكز العلمية والاقليمية والمحلية موثقة بشكل صحيح ويتم مراجعتها دوريا من قبل إدارة الموارد البشرية على وفق مقتضيات المصلحة العامة والضرورة القصوى وخصوصا عندما يتم تقييم الأعمال بشكل شامل لها، بعد المراجعة والتدقيق مع المديرية والدوائر كافة التابعة للوزارة .
- دقة البيانات التاريخية المؤتمتة عن العمليات التدريبية السابقة خاصة التي تجريها الوزارة ودوائرها، بحيث يسهل الرجوع إليها حاسوبيا على وفق نظام الـ (IT) المتطور فيها.
- وجود سجلات دوران العمل المحفوظة لدى إدارة الموارد البشرية والتذبذبات الموسمية للعاملين الدائمين والمؤقتين، والتي يسهل الرجوع إليها عند تحديد الاحتياجات التدريبية كمصدر معلومات مهم لعملية تحليل متطلبات والمستلزمات اللازمة لها.

- الحفظ السليم للشهادات والرخص الداخلية والخارجية المطلوبة لأداء المهمات المناطة بالموظفين، والتي يمكن الرجوع إليها عند الضرورة كمتطلب مهم لتحليل القدرات والقابليات التي تكون كمدخلات مهمة لعملية تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - الرجوع إلى القوانين والتعليمات المركزية الصادرة من مجلس الوزراء والمعايير والتوجهات العالمية ذات الصلة بأنشطة الوزارة ومواردها، وعده كمصدر مهم وضروري لتحديد متطلبات القدرات والقابليات المطلوبة للموظفين التي تنسجم مع تطلعات الدولة في إطار تطوير الخدمات المجتمعية والمشاركة بالمسؤولية الاجتماعية.
- ب- محدودية الأخذ بعين الاعتبار التغييرات التنظيمية للوزارة والتكنولوجيا للبيئة المحيطة والمؤثرة في أعمالها عند إضافة قدرات ومهارات جديدة للموظفين، بحيث بلغت الدرجة على المقياس (صفرًا) لتؤشر حالة ابتعاد كبيرة عن المواصفة الدولية التي ترى في ذلك امرًا مهمًا من أمور الإدارة الحديثة لأداء الخدمات البلدية.

ت- لم تحدد بدقة الغايات الإستراتيجية للوزارة ووضع الأهداف الحقيقية لجودة الخدمات المجتمعة بداخلها، وبالتالي هذا ما انعكس على عدم أخذ ذلك بالاعتبار كمتطلب أساسي لتحديد القابليات والقدرات الخاصة بالعاملين عند تحليل الاحتياجات التدريبية الخاصة بهم. وهذا ما جعل الفقرة تلك ان تقع على المقياس (3)، أي بنسبة ابتعاد عن المواصفة (50%) وهي نسبة كبيرة مؤثرة، وتشكل نقطة ضعف على الوزارة.

ث- سوء تقويم الوزارة ودوائرها لقابليات موظفيها الذين يؤدون المهارات المحددة لهم، ويعتقد إن الأمر ترك للعشوائية والاعتباطية، بحيث كل يؤدي أعماله في ضوء قابلياته الشخصية واستعداداته الذهنية، متجاهلة بذلك أن يكون هناك تقييم وتخمين حقيقي لذلك، وجاء المقياس ليؤشر عند الدرجة (2) التي تبلغ نسبتها المنوية (33و3%)، ولتبتعد عن المواصفة بدرجة عالية تبلغ (7و67%) .

ج- لم تراعى الوزارة ودوائرها في تحليل القابليات والقدرات وتحديدتها تلك الطلبات والرغبات الخاصة بالموظفين ليضعوا بأنفسهم فرص تطويرها التي تساهم في تحقيق أهداف الوزارة ودوائرها، إلا بحدود النصف بحيث بلغت درجة (3) أي ما نسبته (50%)، وهي نسبة مبتعدة كثيرا عن المواصفة، وبخاصة إن الأسلوب الصحيح هو الرجوع بعض الشيء لأصحاب الشأن من العاملين المهمين خاصة ليحددوا فرص تطوير قابلياتهم بأنفسهم.

ح- لم تدخل الوزارة نتائج مراجعات وتدقيقات عملية الأداء والإجراءات التصحيحية في ضوء الخروقات وشكاوى المواطنين من تحديد الاحتياجات التدريبية، إلا بنسبة (7و66%) وهي نسبة تؤثر ابتعادا مقداره (33و3%) ينبغي الانتباه لها والاهتمام بذلك كمؤشر صحي لتخمين الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق. كما أنه من جهة أخرى، يلاحظ إن إجراء البحوث والدراسات ذات الصلة بتحديد الاحتياجات التدريبية لم يكن بالمستوى المطلوب، ولم تؤخذ بنتائجها إن أجريت من قبل الأقسام العلمية، إلا بحدود (50%)، وهي نسبة غير مقبولة تؤشر ابتعادا عن المواصفة العالمية ومراعاتها للبحوث كعمل منظمي حقيقي يضيف معارف جديدة للوزارة ويكسبه المزايا التنافسية في أداء الخدمات المناسبة لأبناء المجتمع.

4- الفقرة (4-2-4) مراجعة القابليات والقدرات

أ- لوحظ بالفعل إن الوزارة ترجع (100%) إلى فرق العمل المركزية (Focal Point Teams) في المديرية العامة ومراكز المحافظات، عند الاستعانة بها من خلال إجراء لقاءات واجتماعات دورية لدى مراجعتها قابليات وقدرات الموظفين العائدين لها، وبالتعاون مع إدارة الموارد البشرية في الوزارة، وهذه تؤشر نقطة قوية كبيرة تجعلها تقترب كثيرا من المواصفة.

ب- لم تجر الوزارة اطلاقاً مقابلات مع الموظفين أنفسهم ومشرفيهم ومد رانهم، ولم تحقق الملاحظات المنظمة والمشاهدات الفعلية لهم عند أدائهم أعمالهم لدى مراجعة القابليات

والقدرات الخاصة بهم عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وهذا مؤشر سلبي بحيث جاءت النسبة السنوية صفر لتؤكد الابتعاد عن المواصفة الدولية بـ (100%). كما أن استخدام الوزارة للمناقشات الجماعية مع الأقسام والشعب في المديرية والمحافظات واستعانتها بالخبراء المختصين في هذا الشأن، لم يكن بالمستوى المطلوب ليؤشر نقطة ضعف قاتلة أخرى، ليبليغ الابتعاد عن المواصفة بمقدار (50%).

5- الفقرة (4-2-5) تحديد فجوات القابليات والقدرات

أ- انعدام إجراء أية مقارنة دقيقة بين القابليات والقدرات المطلوبة للقيام بالوظائف والأعمال مع تلك المرغوبة المحددة من قبل المدراء في عقولهم أو سجلات أقسامهم وشعبهم وذلك بهدف تحديد الفجوة بين الاثنين التي تعد في النهاية احتياجات تدريبية يمكن غلقها بواسطة البرامج التدريبية المناسبة والمدروسة. ويمكن إرجاع السبب في ذلك إلى ضعف التعاون والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية والمديرية والدوائر التابعة للوزارة، وضعف أدلة وصف الوظائف من جهة أخرى.

6- الفقرة (4-2-6) تقديم الحلول المناسبة لغلق فجوات القابليات والقدرات

أ- من نقاط القوة التي أشرت هنا، إن الوزارة بحكم وجود إدارة متطورة للموارد البشرية تعد التدريب واحد من أهم الحلول التي تختاره لمعالجة فجوات القدرات والقابليات بحيث جاءت نسبة التقارب مع المواصفة الدولية (100%).

ب- لم تعتبر الوزارة إن إعادة تصميم العمليات والتدوير الوظيفي بين العاملين بشكل دوري حلاً مقبولاً ومناسبة لغلق فجوات قدرات العاملين وقابلياتهم، بحيث ظهر الابتعاد عن المواصفة في هذا الشأن (100%)، وبالتالي يعد هذا الأمر غير مقبولاً لأنه لا ينسجم مع توجهات إدارة الجودة الشاملة لأداء الخدمة البلدية.

ت- أشرت نقاط ابتعاد عن المواصفة الدولية بالنسبة للوزارة بشأن تقديم الحلول المناسبة لغلق فجوات القدرات والقابليات الخاصة بالعاملين كأسلوب لتحديد الاحتياجات التدريبية، بنسبة (66و7%) من حيث ما يأتي:

- عدم استقطابها واستخدامها لموظفين مدربين بشكل كفوء من سوق العاملة الخارجية.
- الاستبقاء على العمالة الموجودة لديها، وعدم استخدامها الجدد إلا بشكل قليل بسبب ضعف التخصيصات المالية.

• سوء تحسين الموارد المالية والمعلوماتية والإنتاجية والخدمية.

• عدم إجراء تكييفات أو تعديلات لتعليمات العمل ولوائحه منذ زمن بعيد.

ث- اعتماد التدريب كحل لمعالجة ضعف أداء الموظفين وبشكل مباشر من دون إجراء مقارنة بينه وبين حلول أخرى قد تكون أسهل تطبيقاً وأقل كلفة، مثل تحسين الأداء، تطوير الموارد، تطوير الموارد، تبسيط الإجراءات، تعيين أفراد جدد... الخ.

7- الفقرة (4-2-7) تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية

تعد تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية في الوزارة متقاربة مع المواصفة الدولية بنسبة (100%) بحيث إنها:

- أ- تحدد الاحتياجات التدريبية بدقة عالية ويوجد توثيق يدوي وحاسوبي لذلك.
- ب- توثيق الأهداف المرغوبة والمخرجات أو النتائج المتوقعة من النشاط التدريبي.
- ت- تستفيد من نتائج التدريب السابق وإجراءات الأفعال التصحيحية وشكاوى المواطنين كمدخلات لتحديد الاحتياجات التدريبية.
- ث- ترجع الوثائق عند وضع خطة التدريب وأهدافها وعددها كمدخلات لتصميم التدريب وتخطيطه ومتابعة العملية التدريبية الناشئة عنها.

ثالثاً- تقييم الفقرة (4-3) تصميم التدريب وتخطيطه

يوضح الجدول (4) عرضاً لقائمة فحص تطبيق نشاط التدريب وتوثيقه في الوزارة وتقويمه على وفق متطلبات الفقرة (3-4) من المواصفة الدولية (ISO 10015:1999) وضمت قائمة الفحص هذه حوالي (44) سؤال رئيس وفرعي. وبلغت النسبة المئوية للاتفاق مع تلك المواصفة بمقدار (9 و54%) وهي نسبة أقرب إلى الدرجة (3) من المقياس السباعي للمواصفة، أي مطبق الوضع في الوزارة جزئياً وموثق كلياً على مستوى تصميم التدريب وتخطيطه. ويبدو إن هناك ابتعاد كبير لهذه العملية في وزارة البلديات والأشغال العامة بمقدار (1 و45%).

جدول (4)

قائمة الفحص المتعلقة بتطبيق نشاط التدريب وتوثيقه في وزارة البلديات والأشغال العامة على وفق متطلبات الفقرة (3-4) من المواصفة الدولية (ISO 10015:1999)

مدى التطبيق والتوثيق							(3-4) تصميم التدريب وتخطيطه
مطبق كلياً وموثق كلياً (6)	مطبق كلياً وموثق جزئياً (5)	مطبق كلياً وغير موثق (4)	مطبق جزئياً وموثق كلياً (3)	مطبق جزئياً وموثق جزئياً (2)	مطبق جزئياً وغير موثق (1)	غير مطبق (0)	
100	83 و 3	66 و 7	50	33 و 3	61 و 7	صفر	الوزن المنوي (3-4) تصميم التدريب وتخطيطه
							1- تعد مرحلة التصميم والتخطيط اساساً لرسم مواصفات خطة التدريب للوزارة بحيث نتناول ما يلي:-
					√		أ- تصميم وتخطيط الاعمال التي ينبغي اخذها بالاعتبار عند تحديد فجوات القابليات والقدرات المحددة في الفقرة (4-2-5) سابقة الذكر
					√		ب- تحديد معيار تقويم مخرجات التدريب ومتابعة العملية التدريبية
							(3-4) 2- تحديد القيود او محددات (التدريب)
							2- تقوم الدائرة المعنية بالتدريب بتحديد الفقرات المتعلقة بمحددات وقيود العملية التدريبية التي يفترض اخذها بالحسبان وتدوينها ووضعها موضع الاهتمام وهي:
						√	أ- المتطلبات الرسمية التي تفرضها القوانين واللوائح النافذة
						√	ب- متطلبات سياسة الوزارة والتي تتعلق بالموارد البشرية ، التي يفترض مراعاتها
						√	ج- الاعتبارات والتخصيصات المالية
			√				د- متطلبات توقيت وجدولة النشاط التدريبي

				√		هـ - القدرات المتاحة للموظفين ورغباتهم واستعداداتهم للتدريب
				√		و- العوامل ذات الصلة بتوافر الموارد داخل الوزارة ودوائرها لانجاز التدريب او بالاستعانة بما متاح خارجها من مراكز ومعاهد تدريبية
				√		ز- محددات تتعلق بالموارد الاخرى (مالية، معلوماتية) التي يمكن اقامتها من قبل اقسام التدريب

						محددات تتعلق بـ
		√				- طرق واساليب التدريب
		√				- مراكز التدريب والكليات والمعاهد وتوافر المدربين الجيدين فيها
		√				- تطوير مواصفات خطة التدريب
						3-3-4 طرق التدريب ومعيار اختيارها)
		√				3- عادة ما يتم اعداد قائمة بطرق التدريب الممكنة للوفاء بمتطلبات الاحتياجات التدريبية
		√				4- يتم تحديد طريقة التدريب الملائمة بالاعتماد على الموارد المتاحة والمقيدت والاهداف مثل (المحاضرة، ورش العمل، تدريب ذاتي، تعليم الكتروني، التلمذة... الخ)
						5- ان معيار اختيار طرق التدريب والمزاوجة بينها يحدد مسبقاً من قبل الاقسام المعنية في التدريب في ضوء ما ياتي:-
					√	أ- البيانات ذات الصلة بالزمان والمكان المناسبين
					√	ب- التسهيلات المتاحة
					√	ج- الكلفة
			√			د- اهداف التدريب

					√	هـ- الجماعة المستهدفة من الموظفين المراد تدريبهم
					√	و- مدة التدريب وتسلسل تنفيذه
					√	ز- اشكال وانواع التقييم والتقويم ومنح الشهادات والاختبارات
						(4-3-4 مواصفات خطة التدريب)
			√			6- مواصفات خطة التدريب في الوزارة ودوائرها محددة بدقة من حيث التفاوض مع الجهات المعنية بممارسة النشاط، واشترطات عمليات التدريب المحددة ومحتواها
					√	7- مواصفات خطة التدريب متلائمة من حيث وضع فهم واضح للاحتياجات التدريبية لموظفي الوزارة ومتطلباتها ومستلزماتها
		√				8- اهداف التدريب محددة لما يريده المتدربين ليكونوا قادرين على تحقيق النتائج المرغوبة.
					√	9- اهداف التدريب في الوزارة تستند على تطوير القابليات والقدرات المتوقعة لادق الاحتياجات التدريبية، وصولاً لضمان تحقيق تدريب كفوء وخلق اتصالات واضحة ومفتوحة مع الموظفين في هذا الخصوص.
						10- يتم تحديد مواصفات خطة التدريب في ضوء ما ياتي:-
					√	أ- اهداف المنظمة ومتطلبات تحقيقها
					√	ب- مواصفات الاحتياجات التدريبية
					√	ج- اهداف التدريب نفسها
					√	د- المتربون كجماعات مستهدفة او افراد معينين
√						هـ- طرق التدريب ومحتويات مفرداتها
√						و- جدولة المتطلبات مثل مدة التدريب وتواريخ مفرداتها ومناهجها

√						ز- مستلزمات الموارد المتاحة من مواد تدريبية ومدربين ومدراء برامج اداريين وفنيين
√						ح- المتطلبات المالية والتخصيصات لكل برنامج على حدة حسب اهميته
√						ط- المعيار والطرق المعدة لتقويم مخرجات التدريب ونتائجه لقياس النواحي الاتية:
		√				- رضا المتدربين انفسهم
		√				- اكتساب المتدربين للمعارف والمهارات والسلوكيات الملائمة
					√	- اداء المتدربين لوظائفهم بعد التدريب
			√			- رضا الادارة عن المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية
			√			- الاثر على دائرة او قسم او شعبة المتدرب
			√			- اجراءات متابعة عملية التدريب
						(4-3-5 اختيار جهاز او مزود التدريب)
√						11- يخضع مزود التدريب من داخل الوزارة او خارجها الى اختبار معياري (مثالي الى حد ما) مثل اختيارهم لتنفيذ ذلك
		√				12- اختيار مزود التدريب بان الجهاز يتضمن معلومات مكتوبة عنه (مثل درجة تصنيفه في العالم او البلد المعني، والبرامج الموثقة المنفذة من قبله، وغيرها من السجلات التقويمية ذات الصلة بذلك

√							13- اختيار مزود التدريب او المجهز يعتمد على مضمون مواصفات خطة التدريب والمقيدات المرتبطة بها.	
√							14- اختيار مزود التدريب او المجهز يتم توثيقه بموجب اتفاقية او عقد رسمي يحدد الملكية، الادوار، المسؤوليات في العملية التدريبية	
0	1	2	3	4	5	6	اوزان وترجيحات الاجابة	
10	صفر	9	5	4	صفر	16	الاجابات (التكرارات)	
صفر	صفر	299 و7	250	266 و8	صفر	1600	النتيجة (حاصل ضرب الاوزان × التكرارات)	
5 و 2416								المعدل (النتيجة ÷ درجة المقياس 6)
44								
= 54% و9								النسبة المئوية للاتفاق مع المواصفة الدولية

استنادا للنتيجة ألمبينة في الجدول (4)، يمكن إرجاع أسباب التطابق والابتعاد إلى وجود عوامل قوة وضعف، سيتم توضيحها في ضوء الفقرات العامة في عملية تصميم التدريب وتخطيطه وعلى النحو الآتي:

1. نقاط قوة نشاط التدريب في الوزارة في إطار تطبيق الفقرة الرئيسية (4-3) من المواصفة الدولية، بحيث شكل تقويمها تقاربا كبيرا معها، وتمثلت بالآتي:
 - أ- قيام إدارة الموارد البشرية في الوزارة بتحديد الأنشطة والفعاليات المتعلقة بمحددات وقيود العملية التدريبية التي تفترض أخذها بالحسبان وتدوينها ووضعها موضع الاهتمام مثل البدء بالتنفيذ الفعلي لها، والتي منها كما حدد الجدول أعلاه ما يأتي :
 - تحديد المتطلبات الرسمية التي تفرضها قوانين الدولة واللوائح النافذة لتنظيم عملية التدريب، وخصوصا ما يتصل فيها بتعليمات ترقية وترقية الموظفين.
 - تحديد متطلبات سياسة الوزارة نفسها، خصوصا تلك التي تتعلق بالموارد البشرية، التي ينبغي وضعها بأولويات توجيه التدريب نحو وظائف وأعمال معينة قبل غيرها.
 - مراعاة الاعتبارات ذات الصلة بالتخصيصات المالية الموضوعة في الموازنة.
 - تحديد معيار اختيار طريقة التدريب (المحاضرة، ورش العمل، تدريب ذاتي، تعليم الكتروني، تلمذة، مناقشات جماعية، دراسة حالة... الخ) والمزاوجة بينها يتم مسبقا من قبل ادارة الموارد البشرية، في ضوء اعتمادها الدقيق للبيانات ذات الصلة بزمان ومكان انعقاد التدريب بشكل مناسب، ومراعاتها للتسهيلات المتاحة والكلف والجماعات المستهدفة من الموظفين المراد تدريبهم، ومدة التدريب وتسلسل تنفيذه، وأشكال التقييم وأنواع تقويم نتائجه ومنح الشهادات وإجراء الاختبارات.

- ملانمة مواصفات خطة تدريب الوزارة ودوائرها من حيث وضع الفهم العميق للاحتياجات التدريبية للموظفين على وفق مستواهم الوظيفي ونوعية التدريب السابق لهم، والشهادة والخبرة السابقة المتوافرة لديهم والدرجة الوظيفية الخاصة بهم .
- تحديد الأهداف التي تسعى الوزارة لتحقيقها من خلال اعتماد التدريب الذي ينبغي أن يستند على تطوير القابليات والقدرات المتوقعة لأدق الاحتياجات التدريبية وصولاً لوضعها في الخطط التي تضمن تحقيق ذلك التدريب الكفوء وخلق أو إيجاد الاتصالات الواضحة والمفتوحة مع أولئك الموظفين المفترض تدريبهم في هذا الشأن.
- ب- تضمنت الخطة التدريبية للوزارة في إطار تحديد مواصفاتها الدقيقة، ما يأتي:
 - أهداف الوزارة الاستراتيجية والتشغيلية ومتطلبات تحقيقها.
 - مواصفات احتياجاتها التدريبية.
 - أهداف التدريب الإداري والفني والخدمي نفسه.
 - نوعية وكمية (عدد) الموظفين المتدربين كجماعات مستهدفة لعمل محدد أو أفراد معينين من دوائر أو أقسام أو شعب متعددة في الهيكل التنظيمي لها.
 - أداء المشاركين في البرامج التدريبية لوظائفهم وأعمالهم بعد التدريب.
- 2- هناك نقاط ضعف كبيرة في نشاط التدريب بالوزارة وصل مقدار الابتعاد فيها عن المواصفة الدولية من حيث تطبيق وتوثيق الفقرة (4-3) إلى (100%) أي إن الفقرات المعنية بها وصلت إلى درجة الصفر على مقياس تلك المواصفة، والتي وضحت في الجدول (4) وهي:
 - أ- انعدام تصميم الأعمال وتخطيطها التي ينبغي أخذها بنظر الاعتبار عند تحديد فجوات القابليات والقدرات المحددة في الفقرة (4-2-5) سابقة الذكر في الجدول (3).
 - ب- ضعف التحديد الواضح لمعيار تقويم مخرجات التدريب أو المستوى الذي سيتم بموجبه متابعة العملية التدريبية وتقييم نتائجها.
 - ت- عدم مراعاة طرق التدريب ومحتويات مفرداتها، جدولة المتطلبات مثل مدة التدريب وتواريخ مفرداتها ومناهجها، مستلزمات الموارد المتاحة من مواد تدريبية ومدربين ومدراء إداريين وفنيين، المتطلبات المالية والتخصصات لكل برنامج على حدة حسب أهميته في الموازنة، بعض الطرق المعدة والمعايير المعتمدة لتقويم مخرجات التدريب ونتائجه، وذلك عند تحديد إدارة الموارد البشرية لمواصفات خطة التدريب.
- 3- ظهور حالات قصور عالية في اختيار جهاز أو مزود للتدريب (Training Providers) لدى الوزارة بحيث تصل نسبة الابتعاد عن المواصفة (100%) :
 - أ- لم تخضع مزود التدريب من داخل الوزارة أو خارجها إلى اختبار معياري بهدف تحديد الاختيار الأمثل له، ولم يراع في اختياره تحديد بعض المعلومات التحريرية كدرجة تصنيفه في العالم والقطر والبرامج الموثقة المنفذة من قبله.
 - ب- لم يتم في مضمون مواصفات خطة التدريب وضع اختيار مزود التدريب والمتغيرات المحددة له كمعيار مهم.
 - ت- لم تجر أية توثيقات لاتفاقيات أو عقود رسمية تحدد ملكية مزود التدريب الذي يتم اختياره وأدواره ومسؤولياته في العملية التدريبية في إطار تلك الاتفاقيات.
- 4- ظهرت حالات ابتعاد عن المواصفة الدولية لجودة التدريب بالنسبة للوزارة في إطار تحديد القيود أو محدداته بنسبة (33و3%) أي بعبارة أخرى حصول بعض من فقرات (4-3-2) على درجة (4) من المقياس السباعي، وبمقدار ما نسبته (7و66%)، وتمثلت تلك الحالات بالآتي:

- أ- متطلبات توقيت النشاط التدريبي وجدولته.
- ب- القدرات المتاحة للموظفين ورغباتهم واستعداداتهم للتدريب.
- ت- العوامل المتصلة بتوافر الموارد داخل الوزارة ودوائرها ومديرياتها لانجاز التدريب أو الاستعانة بما متاح خارجها من مراكز ومعاهد تدريبية وكليات وجامعات.
- ث- محددات تتعلق بالموارد الأخرى (مالية، معلوماتية) التي يمكن توفيرها من قبل إدارة الموارد البشرية وأقسام التدريب في الدوائر والمديريات التابعة للوزارة.
- 5- في إطار مواصفات خطة التدريب وتصميمها لم يتم بدقة تحديد أسلوب التفاوض مع الجهات المعنية بممارسة نشاط التدريب واشتراطاته ومحتوياته، إلا بحدود اقتراب عن المواصفة الدولية قدرت بـ (50%)، وهي نسبة غير مقبولة قد تضيع على الوزارة فرص كثيرة يستفيد منها الطرف الآخر (مزود التدريب) على حساب الإخلال بالعملية التدريبية وعدم الاستفادة من مخرجاتها لصالح نقل المعارف وكسب المهارات المناسبة للموظفين.
- 6- ظهور حالات قصور واضحة في الامتثال للمعايير المعدة لتقويم مخرجات التدريب ونتائجه، وخصوصاً عند قياس ما يتعلق برضا الإدارة عن المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية، والأثر على دائرة أو قسم أو شعب أولئك المتدربين إضافة لتحديد إجراءات متابعة عملية التدريب بأكملها. فقد كانت حالات الابتعاد عن المواصفة الدولية لتلك المعايير الممثلة في أعلاه حوالي (50%)، وهي نسبة عالية قد تفقد الشيء الكثير من قيمة المخرجات التدريبية، خصوصاً عندما يساء تنفيذ التدريب لاحقاً.
- 7- في ضوء تقديم المحددات التي تتعلق بطرق وأساليب التدريب، ومراكز التدريب والكليات والمعاهد وتوافر المدرسين الجيدين فيها، وتطوير مواصفات خطة التدريب تؤكد تم الوزارة تعاني من ابتعاد عالي في دراسة تلك المحددات وصل إلى درجة عالية بلغت (66 و7%)، وهي نسبة ثقيلة في حسابها وقياس التأثير بالإضرار بتصميم التدريب داخل الوزارة.
- 8- ظهر إن إعداد قائمة بطرق التدريب الممكنة للوفاء بمتطلبات الاحتياجات التدريبية في الخطة لا يتم عادةً، ولم يتم تحديد الطريقة الملائمة بعد دراستها بالاعتماد على الموارد المتاحة والمقيدات والأهداف، إلا بحدود ضئيلة قليلة بلغت (33 و3%) أي إن نسبة الابتعاد عن المواصفة الدولية بلغت (66 و7%)، هذا فضلاً عن إن أهداف التدريب في خطة الوزارة لم تأخذ في كثير من الأحيان احتياجات ما يريده المتدربون وسؤالهم عن ما يطلبونه في إطار تحقيق النتائج المرغوبة لأهدافهم الشخصية والعامة المتعلقة بالوزارة، وأيضاً كانت نسبتها بذات النسبة أعلاه، وهي عادة ما تضعف العملية التدريبية لعدم إدخال اهتمامات ورغبات المتدربين في تلك الخطة، والتي ينبغي السؤال عنها ووضعها موضع التنفيذ وتحويلها لواقع ملموس وفعلي، ليعكس في النهاية زيادة رضاهم وتحسين عملية اكتسابهم للمعارف وللمهارات الجيدتين والسلوكيات الملائمة التي يصلح ممارستها لصالح خدمة زبائن الوزارة.

المحور الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

1. يحتل نشاط التدريب أهمية استثنائية في فلسفة إدارة الجودة الشاملة وإصدارات الايزو وتطبيقاتها باعتباره احد الأنشطة الأساسية لبلوغ معايير الجودة لكون التدريب يعمل على تنمية مهارات وقابليات ومعارف وسلوكيات العاملين بجميع مستوياتهم .
2. اتضح أن نشاط التدريب في وزارة الأشغال والبلديات العامة على وفق الفقرة الرئيسية (4-1) يقترب من مطبق جزئياً وموثق كلياً. وهي لم تكن بالمستوى المطلوب، وجاء هذا الضعف بشكل رئيس نتيجة الضعف في تصميم التدريب وتخطيطه وتقييم نتاج العملية التدريبية بالكامل وبدرجه اقل شراء مستلزمات التدريب وإشراك الموظفين.
3. ظهر أن الفقرة الرئيسية (4-2) الخاصة بتحديد احتياجات التدريب مطبقة جزئياً وموثقة كلياً في نشاط التدريب في الوزارة. وبناءً على ذلك يمكن القول أن هناك ضعف في تحديد الاحتياجات التدريبية على وفق ما جاءت به المواصفة الدولية (ISO 10015)، مما يعني توجيه احتياجات تدريبية نحو احتياجات غير حقيقية، مما يجعل منه استثماراً غير كفوء.
4. تبين أن الفقرة الرئيسية (4-3) الخاصة بتصميم وتخطيط التدريب مطبقة جزئياً وموثقة كلياً وعلى الرغم من تجاوزها النصف الا انه يوشح حالة ضعف في إعداد وتصميم وتخطيط التدريب على وفق ما جاءت به المواصفة الدولية (ISO 10015) في الفقرة (4-3)، وهذا بلا ريب سيؤثر سلباً على فاعلية وكفاءة تنفيذ التدريب ويؤثر سلباً أيضاً على درجة تفاعل المدرب والمتدربين مما يقلل تأثير المتدربين بالتدريب وبالنتيجة الابتعاد عن تحقيق أهداف التدريب.
5. أتضح أن المعدل الإجمالي المتحقق من مقارنة وتقييم نشاط لتدريب في الوزارة مع المواصفة الدولية (ISO 10015) بجميع فقراتها الرئيسية الثلاثة التي تناولها البحث بلغت تقريبا (55%)، وهي تقترب من مطبق جزئياً وموثق كلياً، مما يشير إلى ابتعاد إجمالي بنسبة (45%) عن الأسلوب العلمي المضمون الجودة الذي جاءت به المواصفة الدولية (ISO 10015). الأمر الذي يضع الوزارة ومسؤولي التدريب فيها أمام تحديات كبيرة تتطلب منهم مزيد من العمل للاقتراب من متطلبات المواصفة والعمل على غلق الفجوات وحالات الابتعاد عن معايير المواصفة لجعل الاستثمار في التدريب كفوءاً.

ثانيا- التوصيات

1. تشكيل فريق عمل من المختصين في شؤون التدريب في مركز الوزارة والدوائر التابعة لها والاستعانة بالمختصين في مجال التدريب من الاكاديميين والفنيين لوضع الآليات المناسبة لتطبيق المواصفة الإرشادية (ISO 10015) ضمن سقف زمني، يركز في المرحلة الأولى على سد الفجوات التي تعاني منها خطط التدريب في الوزارة والتركيز على غلق الفجوات التي شكلت حالات ابتعاد عن إرشادات المواصفة على وفق ما جاء بنتائج البحث في محوره الثالث.
2. التفكير الجدي بتوثيق جميع أنشطة التدريب بما في ذلك المعلومات السابقة والحالية والمخططة مستقبلاً (توجهات المستقبل) في الوزارة ضمن برنامج حاسوبي يعد لهذا الغرض، مما يتيح للمخططين الحصول على المعلومات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سواءً على مستوى تحليل المنظمة أو تحليل الوظائف أو تحليل الأفراد.
3. انفتاح الوزارة على الجامعات والمراكز الاستشارية المعنية والمختصة بشؤون التدريب لمدتها بالخبرات اللازمة في المجالين الإداري والفني بما يمكنها من تنفيذ خطط التدريب بشكل علمي وكفوء.
4. زيادة الصلاحيات والتخصيصات المالية للقائمين على أنشطة التدريب في الوزارة لشراء مستلزمات التدريب وتقديم الخدمات اللازمة للمشاركين في البرامج التدريبية.
5. ضرورة أن تولي الموارد البشرية في الوزارة أهمية أكبر للنتائج المتمخضة عن استثمارات تقويم البرامج التدريبية التي تعكس آراء العاملين المشاركين وردود أفعالهم عن تلك البرامج واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء تلك النتائج والمقترحات التي تعكسها استثمارات التقويم.
6. ضرورة أن تمتلك إدارة الموارد البشرية قوائم او كشوفات او توثيق للمهارات او القدرات المطلوبة لكل وظيفة ضمن الهيكل التنظيمي للوزارة والدوائر التابعة لها.
7. متابعة التغيرات التنظيمية للوزارة أو التغيرات التكنولوجية للبيئة الخارجية وانعكاساتها على التدريب بما يجعل الوزارة والدوائر التابعة لها تستخدم أحدث الأساليب في تدريب العاملين لديها.
8. متابعة مخرجات التدريب عبر الاطلاع على النتائج التي تتركها على المشاركين في البرامج التدريبية، و رضاهم عن تلك البرامج .
9. اختيار مزودي التدريب (المدرسين) الذين يتعاملون مع الوزارة بشكل علمي ودقيق في ضوء معايير دقيقة تأخذ بنظر الاعتبار التأهيل العلمي وشهادات الخبرة التي حصلوا عليها، والتعاقد مع الجهات المشهود لها بالكفاءة على مستوى العراق والدول المجاورة.

مصادر البحث:

1. الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس(3003)، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية ISO 10015 دراسة حالة في وزارة النفط (رسالة ماجستير غير منشورة)
2. الزبيدي، غني دحام تناي (2004)، علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين واثريهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية، دراسة استطلاعية في قطاع الاعتمار والإسكان (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
3. عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد وعدس، عبد الرحمن، (2001) ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، ط7، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان
- 4- Bounds, G., Yorks,L.,Adams,M.&Panney,G.,(1994), "Beyond Total Quality Management" Toward the Emerging Paradigm", Mc Graw-Hill, Inc, co. U.S.A.
- 5- Dale, B.G., Cooper, C.L. & Wilkinson, A.,(1997) ,"managing Quality & Human Resources" A Guide to continuous Improvement, Black well publishers Inc .
- 6 - ISO 10015: 1999 Quality Management-Guidelines for Training.
- 7- Krajewski, L.J., &Ritzman, L.P., (1999),"operations Management" Multimedia version, 3rd Ed, Addison-Wesley publishing CO, Inc, U.S. A.
- 8- Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (1994)"Human Resource Management": Gaining A competitive Advantage, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A.
- 9 - Ross, J.E, (1995),"Total quality Management" 2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A.
- 10 - Kelner, Steve, (1998),"Managing the Climate of a TQM Organization", Center for Quality of management Journal, vol.7, NO.1.
- 11 - Kelner, Steve, (1998),"Managing the Climate of a TQM Organization", Center for Quality of management Journal, vol.7, NO.1.
- 12- Malhi, Ranjit singh, (2000)," Understanding Total Quality Management", Articles, Available from, www.higbeam.com/library/doc.asp.
- 13- Zhang, Zhihai, (1998),"Developing A TQM. quality management Method Model", University of Goroningen, The Netherlands , Available from, www.ub.rug.nl/eldoc/som/97.