دولة ليبيا
وزارة التعليم
جامعة طرابلس
كلية الهندسة
قسم الإدارة الهندسية

تقييم واقع التدريب في المركز العام للتدريب و تطوير التعليم في إطار المواصفة ISO 10015:1999

رسالة بحثية مقدمة ضمن متطلبات درجة الإجازة العليا (الماجستير)
في الإدارة الهندسية

إعداد الطالب: أشرف محمد الزريبي

إشراف

الدكتور : أبو القاسم الشيخ الدكتور : عبد الرزاق بن جابر

2017

المحتويات:

البند	الموضوع	الصفحة
	الفصل الأول	
	مقدمة عامة عن موضوع البحث	
1. 1	**خلفية الموضوع**	**1**
2. 1	**مشكلة البحث**	**2**
3. 1	**المساهمة العلمية المتوقعة**	**2**
4. 1	**أهداف البحث**	**3**
5. 1	**فرضية البحث**	**3**
6. 1	**منهجية البحث**	**4**
7. 1	**حدود الدراسة**	**4**
	الفصل الثاني	
	الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة	
1. 2	**مقدمة عن التدريب**	**5**
1. 1. 2	تعريف التدريب	**5**
2. 1. 2	أهمية التدريب في المؤسسات	**5**
3. 1. 2	أهداف التدريب	**6**
4. 1. 2	التدريب أثناء الخدمة	**6**
2. 2	**التدريب في المؤسسات التعليمية**	**7**
1. 2. 2	أهمية التدريب أثناء الخدمة للمعلم	**7**
2. 2. 2	تأثير التدريب أثناء العمل للمعلمين على استيعاب الطلبة	**9**
3. 2. 2	أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة	**10**
4. 2. 2	المواصفات القياسية المتعلقة بالتدريب	**10**
3. 2	**مراحل عملية إدارة التدريب**	**14**
1. 3. 2	المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية	**15**
2. 3. 2	المرحلة الثانية: تصميم وتخطيط العملية التدريبية	**23**
3. 3. 2	المرحلة الثالثة: تنفيذ التدريب	**26**
4. 3. 2	المرحلة الرابعة: تقييم مخرجات التدريب	**26**
4. 2	**الدراسات السابقة**	**28**
	الفصل الثالث	
	دراسة الحالة	
1. 3	**نبذة عن المركز العام للتدريب و تطوير التعليم**	**33**
1. 1. 3	الهيكل التنظيمي للمركز العام للتدريب و تطوير التعليم	**35**

2. 1. 3	برامج التدريب و التطوير في المركز العام للتدريب و تطوير التعليم	**35**

الفصل الرابع
الدراسة الميدانية والإستبيانية

1. 4	**المقدمة**	**37**
2. 4	**عينة الدراسة**	**37**
3. 4	**منهجية الدراسة الميدانية**	**38**
4. 4	**الاستبيان**	**38**
1. 4. 4	المحور الأول : معلومات عامة عن خصائص عينة الدراسة	**39**
2. 4. 4	المحور الثاني : تقييم واقع العملية التدريبية في إطار المواصفة الدولية ISO 10015	**39**
5. 4	**الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة**	**41**
1. 5. 4	التوزيعات التكرارية و النسب المئوية	**41**
2. 5. 4	المتوسط الحسابي المرجح	**41**
3. 5. 4	الانحراف المعياري	**42**
4. 5. 4	معادلة ألفا كورنباخ	**43**
5. 5. 4	معامل الاختلاف	**43**
6. 5. 4	معامل الارتباط لبيرسون	**44**
7. 5. 4	اختبار "تي" للعينة الواحدة	**45**
8. 5. 4	اختبار التوزيع الطبيعي	**45**
6. 4	**التحليل الإحصائي لنتائج عينة الدراسة**	**45**
1. 6. 4	اختبار الاستبيان	**45**
2. 6. 4	اختبار التوزيع الطبيعي	**47**
3. 6. 4	تحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة	**47**
4. 6. 4	تقييم واقع العملية التدريبية في المركز العام في ضوء المواصفة ISO 10015:1999	**52**
5. 6. 4	اختبار فرضيات الدراسة	**74**

الفصل الخامس
الاستنتاجات والتوصيات

1. 5	**الاستنتاجات**	**79**
2. 5	**التوصيات**	**81**
3. 5	**مقترحات لأبحاث مستقبلية**	**82**

المراجع
الملاحق

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1-4	معاملات الثبات لمحاور الدراسة	47
2-4	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهلات العلمية	48
3-4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للوظيفة	49
4-4	نسب أفراد عينة الدراسة وفقاً لسنوات الخبرة	50
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة وفقاً للإدارة	51

فهرس الجداول

الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-4	تفاصيل توزيع الاستبيان على افراد العينة	38
2-4	تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح	41
3-4	معاملات الثبات و الصدق لمحاور الدراسة بإستخدام طريقة الفا كرونباخ	46
4-4	أختبار التوزيع الطبيعي للبنود الرئيسية للدراسة	47
5-4	توزيع أفراد عينة الدراسة طبقاً للمؤهلات العلمية	48
6-4	توزيع أفراد العينة وفقاً للوظيفة	49
7-4	توزيع أفراد العينة وفقاً لسنوات الخبرة	50
8-4	توزيع أفراد العينة وفق للإدارة	51
9-4	نتائج تحليل بند" تقسيم التدريب للمراحل الأربع الأساسية"	53
10-4	نتائج تحليل بند تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات المواصفة	55
11-4	نتائج تحليل بند تصميم و تخطيط العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة	59
12-4	نتائج تحليل بند تنفيذ و تنفيذ التدريب وفق متطلبات المواصفة	67
13-4	نتائج تحليل بند تقييم نواتج التدريب وفق متطلبات المواصفة	70
14-4	المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للمتغيرات المستقلة الفرعية	74
15-4	نتائج اختبار (T) لاختبار مدى تطبيق معايير العملية التدريبية	75
16-4	نتائج اختبار التباين الأحادي مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة حسب الوظيفة	76
17-4	نتائج اختبار التباين الأحادي مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة حسب الادارة	77

ملخص البحث

يتناول البحث موضوع تقييم إدارة التدريب في المؤسسات العامة الليبية و ذلك من خلال استخدام مواصفة دولية متخصصة في إدارة العملية التدريبية كمرجع لتقييم الأداء التدريبي في المؤسسات وتم ذلك عبر تقييم "المركز العام للتدريب و تطوير التعليم " بدولة ليبيا.

وعليه فقد تم اختيار المواصفة القياسية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) المتخصصة في إدارة التدريب، باعتبارها المواصفة الأساسية والقياسية في مجال إدارة التدريب، والتي من الممكن أن تعتمد عليها أي مؤسسة عامة أو خاصة من أجل تقييم ومعايرة أداء إدارة التدريب والتنمية البشرية فيها ومعرفة جودة التدريب في هذه المؤسسات.

وقد استخدمت الاستبانة -بشكل رئيسي -لتحديد مدى تقارب أداء المركز العام للتدريب وتطوير التعليم، كونه يمثل إدارة التدريب الخاصة بمعلمي التعليم الأساسي في وزارة التربية والتعليم مع المواصفة القياسية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) الخاصة بجودة التدريب.

وتوصلت الدراسة إلى إنه في المجمل هناك فجوة بين أداء المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وبين إرشادات المواصفة القياسية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) في كافة مراحل العملية التدريبية حيث وبالرغم من التفاوت في درجة التقارب في المراحل المختلفة إلا إنه وبشكل عام كانت كافة المراحل مطبقة بشكل جزئي حيث أن المعدل الإجمالي كان (60%).

كما بينت هذه الدراسة وجود نوع من التوافق بين أراء المستويات الوظيفية المتقاربة.

هذا وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات ومن أهمها إعادة النظر في طرق التقييم المستعملة في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وتطويرها بحيث تشمل بعض المدخلات الإضافية مثل التقييم طويل الأمد ومدخلات طرق تقييم المعلمين بعد العملية التدريبية (أثناء العمل).

Research Abstract

The purpose of this descriptive study is to evaluate training management departments in public sector in Libya in accordance to an internationally recognized standard focused on training management. The evaluation performed on **"Public Center for Training and Educational development"** which is responsible for Libyan teachers development.

Evaluation was performed based on "ISO 10015:19999 Guidelines for Training" which was developed by "International Standard Organization" on 1999 to serve as guidelines to education and training within organizations.

The collecting data tool was a questionnaire that surveyed training management stages structure, training needs, planning, design, implementation and evaluation of the training process at the **"Public Center for training and educational Development".**

The research results showed that there was difference between the actual training process at the **"Public Center for Training and Educational Development"** and training guidelines in ISO 10015:1999 standard.

Although different training stages showed different convergences degrees with the ISO 10015:1999, but the general result was 60% compliance (partial compliance) with ISO 10015:1999 standard.

Regarding determining population variables, results showed that there was degree of convergence between answers of employees of equivalent management levels..

Research stated recommendations in order to improve the training process, most notably was to revise the current evaluation process at the **"Public Center for Training and Educational Development"** to include additional inputs like long-term evaluation and after-training (on the job) evaluation.

الفصل الأول: مقدمة عامة عن موضوع البحث

1 . 1 خلفية الموضوع

يعتبر "المركز العام للتدريب وتطوير التعليم" من أهم المراكز التابعة لوزارة التربية والتعليم حيث يخطط ويشرف على خدمات التدريب المهني للكادر التعليمي على مستوى الوزارة بما في ذلك تدريب وتأهيل وتطوير كافة المهنيين في مجال التعليم (والذين من بينهم ما يزيد عن 400,000 معلم ليبي) وتقع على عاتقه مسؤولية وضع الخطط والبرامج التدريبية في مجال التنمية المهنية لقطاع التربية والتعليم ومتابعتها وتنفيذها بما في ذلك التعاقد مع مراكز التدريب الداخلية والخارجية في تنفيذ هذه الخطط.

وقد صدرت المواصفة الدولية ISO 10015:1999(إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) في العام 1999 عن طريق المنظمة الدولية للتقييس (International Organization for Standardization ISO)، حيث قدمت هذه المواصفة التوجيهات الخاصة بعملية التدريب والتعليم الذي أصبح ينظر إليه كاستثمار في الموارد البشرية كونه يركز على تطوير إمكانيات تلك الموارد. وكان الهدف الأساسي لهذه المواصفة هو وضع معايير جودة للنظم والبرامج التدريبية والتعليمية بما في ذلك تقييم أثر التدريب على حل مشكلات موقع العمل.

وترتكز هذه المواصفة على أربع مراحل أساسية:

- تحديد احتياجات التدريب
- تصميم وتخطيط التدريب
- تنفيذ عمليات التدريب
- تقييم نتائج التدريب

وتعتبر هذه المراحل الأربعة الركائز الاساسية التي تعتمد عليها أي جهة مختصة بجودة تنفيذ الخطط التدريبية ومتابعتها.

وحاول الباحث وضع إرشادات المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) والتي تختص بجودة التعليم والتدريب موضع التنفيذ في البيئة الليبية وذلك لغرض التصدي لمشكلة تقييم واقع التدريب في وزارة التربية والتعليم عبر "المركز العام للتدريب وتطوير التعليم" مع هذه المواصفة لتحديد مدى الاقتراب أو الابتعاد عن توجيهاتها وتشخيص

الفجوات التي يتطلب من القائمين على المركز سدها، بالإضافة إلى تشخيص الصعوبات التي تواجه تطبيق متطلبات هذه المواصفة.

1 . 2 مشكلة البحث

حيث أن " المركز العام للتدريب وتطوير التعليم" التابع لوزارة التعليم، يعتبر هو الجسم القائم بعملية تدريب وتطوير التعليم لكافة معلمي التعليم الأساسي في ليبيا، والبالغ عددهم حوالي النصف مليون معلم ومعلمة حسب الإحصاءات الرسمية من وزارة التربية والتعليم.

وحيث أن عملية إدارة التدريب والتطوير لهذا المركز وعلى كافة مراحلها لم يتم تقييمها سابقاً باستخدام إي من المواصفات الدولية المعروفة. فإن هذه الدراسة هدفت إلى تقييم ومعايرة إدارة العملية التدريبية في هذا المركز عبر المواصفة الدولية المختصة بإدارة العملية التدريبية ISO 10015:1999(إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب). وتتسم هذه المواصفة بتغطيتها لكافة مراحل التدريب وهو ما يفتقر إليه المركز العام للتدريب وتطوير التعليم.

وبالتالي فإنه من المتوقع أن تساهم الدراسة في تقييم ودراسة التساؤلات التالية:

- مدى مطابقة البرامج التدريبية التي تستهدف المعلم الليبي للمعايير الدولية تخطيطاً وتنفيذاً
- مدى كفاءة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للمعلم الليبي.
- مدى متابعة تأثير التدريب على أداء شريحة معلمي التعليم الأساسي والثانوي في ليبيا.

1 . 3 المساهمة العلمية المتوقعة:

تنبع أهمية البحث من أهمية موضوع التدريب نفسه، حيث أن تدريب الكادر المهني في مجال التعليم يعد من الدعائم الأساسية في عملية تطوير التعليم بشكل خاص والمجتمع بشكل عام.

كما تكمن أهمية البحث كونه يتعامل مع موضوع التدريب وفق المواصفة الإرشادية ISO 10015:1999 وهي مواصفة عالمية ويربط بينها وبين مدى تطبيقها على الواقع الميداني في

أحد أهم المؤسسات المختصة بالإشراف على التدريب على مستوى ليبيا وهي "المركز العام للتدريب وتطوير التعليم".

بالإضافة إلى إتاحته الفرصة لتلمس آلية عملية لتطبيق هذه المواصفة الإرشادية لكافة الوزارات والمؤسسات والشركات التي تعمل على الارتقاء بمستوى مواردها البشرية عبر التدريب.

كما أن النتائج التي تم التوصل إليها قد تثري البحث العلمي وتفيد العاملين في إدارات التدريب في كافة المؤسسات الليبية بصفة عامة والعاملين في مجال تطوير التعليم بصفة خاصة.

1 . 4 أهداف البحث:

هدف البحث لتقييم واقع تنفيذ وتخطيط ومتابعة البرامج التدريبية التي يشرف عليها "المركز العام للتدريب وتطوير التعليم" وذلك في ضوء توجيهات المواصفة العالمية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) الخاصة بإدارة التدريب وذلك في المراحل التالية :

- تحديد احتياجات التدريب.
- تصميم وتخطيط التدريب
- تنفيذ عمليات التدريب
- تقييم نتائج التدريب.

ومن ثم تحديد العوائق التي تجابه تطبيق هذه المواصفة على المركز ودراسة سبل التغلب عليها وتقديم مقترح بالخصوص.

1 .5 فرضية البحث

- توجد فجوة كبيرة (مطبقة بنسبة قليلة او نادرة) بين متطلبات العملية التدريبية وفق مواصفة ISO 10015:1999والاداء الفعلي للعملية التدريبة بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة.
- هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة التدريب ISO 10015:1999 بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي لاختلاف الخصائص الشخصية كالوظيفة والادارة وقد تم صياغتها في صورة فرضيات فرعية إحصائية كما يلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اراء العينة حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015:1999 تعزى إلى الدرجة الوظيفية.
- الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اراء العينة حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015:1999 تعزى إلى الإدارة التي تتبعها العينة.

1 . 6 منهجية البحث:

تم اعتماد طريقة " دراسة الحالة " حيث تم جمع البيانات الخاصة بالتدريب من "المركز العام للتدريب وتطوير التعليم" من خلال الإدارات التالية:

1- إدارة التخطيط بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم
2- إدارة التدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم
3- إدارة الفروع بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم
4- قسم تقييم التدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم.

وقد تم جمع هذه البيانات عن طريق استبانات أعدت بالاعتماد على المواصفة، وقد تم تعبئة هذه الاستبانات عن طريق كل من الإدارة العامة بالمركز ومدراء الإدارات والأقسام المذكورة أعلاه. تلي ذلك مقارنة هذه البيانات مع المعايير التي حددتها الموصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب).

كما تم استعمال التحليل الإحصائي لمعالجة المعلومات المتحصل عليها من هذه الاستبيانات و ذلك باستخدام نظام Statistical Package for Social Sciences (SPSS)

1 .7 حدود الدراسة:

استهدفت هذه الدراسة سبر آراء 50 موظفاً من موظفي المركز العام للتدريب وتطوير التعليم بمستويات مختلفة (مدراء إدارة، مدراء مكلفون، مدراء أقسام وموظفين) وفي إدارات مختلفة من المركز (التدريب، التخطيط، المالية، شؤون الموظفين وشؤون الفروع) سواء في المقر الرئيسي في مدينة طرابلس أو في مكاتب فروع المركز العام للتدريب وتطوير التدريب في كل من مدن طرابلس، بنغازي، البيضاء، سبها وطبرق.

الفصل الثاني: الأسس النظرية والدراسات السابقة ذات العلاقة

1. 2 مقدمة عن التدريب

1. 1. 2 تعريف التدريب

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للتدريب، واختلفت حسب اختلاف المفكرين ونذكر منها هنا على سبيل المثال لا الحصر:

"التدريب إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات، ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين" [1].

"التدريب هو عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات، ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين الأداء" [2].

وكذلك هناك تعريف أخر للتدريب: "التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل" [3].

وهناك تعاريف أخرى منها:

" التدريب عبارة عن الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المؤسسة، فهي عملية تهدف إلى تغيير سلوك واتجاهات الفرد من النمط الذي اتخذه لنفسه، إلى نمط آخر تعتقد الإدارة أنه أكثر ارتباطا مع أهداف المؤسسة" [4].

وفي تعريف آخر للتدريب: " عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة – حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير" [5].

1. 2 . 2 أهمية التدريب في المؤسسات:

تكمن أهمية التدريب في المؤسسات العامة والخاصة في العديد من العوامل الداخلية والخارجية والتي يمكن تلخصيها في التالي:

أولاً عوامل داخلية: حينما تظهر دلائل على الأداء غير الملائم للوظيفة، وبافتراض أن مجهود العامل مرض، يجب تركيز الانتباه على ضرورة رفع مهارات العامل. ومن هذه الدلائل تدني مستوى الأداء، نقص الخبرات والرصيد العلمي، أو عدم تناسبه مع متطلبات ومستجدات العمل. وهناك علامات أخرى قد تشير إلى حاجة العاملين للتدريب مثل ارتفاع معدل الإنتاج المرفوض لعدم مطابقته للمواصفات، أو ارتفاع نسبة العادم خلال العملية الإنتاجية (المخلفات الإنتاجية) أو لارتفاع في معدل الحوادث الصناعية، وأخيرا هناك البعد الخاص بالمستقبل وهو التغيرات المفروضة على العمل نتيجة إعادة تصميم الوظيفة، أو نتيجة تطبيق اكتشاف تكنولوجي جديد[2].

ثانياً عوامل خارجية: تشمل التغيرات السياسية، القانونية والتشريعية، الاقتصادية، التكنولوجية والبيئية، فهذه التغيرات تؤثر على المؤسسة ومنه على إجراءات وأنظمة العمل، والفرد مطالب بالتكيف معها، ويعد التدريب وسيلة فعالة لبلوغ ذلك. فمثلا التغيرات التنظيمية والتوسعات تؤدي إلى تقادم المهارات المكتسبة سابقا من طرف الأفراد، وتزيد أيضا من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة [2] لمسايرة التطورات المتلاحقة. كما أن التطورات التكنولوجية التي تزداد دقة وتعقيداً تلازمها تحسينات على آليات وعمليات الإنتاج بحيث تتناسب معها من حيث الدقة والتعقيد، وكلما ازدادت أساليب وأدوات الإنتاج دقة وتعقيدا، تطلب ذلك مستوى أعلى من التدريب.

2 .1 .3 أهداف التدريب

لا تقتصر الاستفادة و المنفعة من التدريب و التنمية على مصلحة المنظمات بل تشمل أيضاً مصلحة الأفراد، فالتدريب يساعد الأفراد على القيام بأعمالهم بشكل افضل أما التنمية فتساعد الأفراد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية. ومن أهداف التدريب[14].

1. تحسين الأداء.
2. اكتساب المهارات.
3. زيادة الكفاءة.
4. المساعدة في حل المشاكل.

2 .1 . 4 التدريب أثناء الخدمة:

إن للتدريب أثناء الخدمة الكثير من التعريفات نذكر منها ما يلي:

"ذلك النمو الذي يحدث أثناء العمل فهو استمرار للتطور المهني الذي بدأ قبل الخدمة خلال فترة الإعداد" [6].

كما يعرّف على أنه "هو تلك النشاطات التي تنفذ وتطبق في المدرسة أو مجموعة من المدارس أو تقدمها مؤسسات أخرى لتحسين أداء المعلمين" [6].

كما يعرّف التدريب أثناء الخدمة على أنه "عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية لأجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجه" [7].

كما يعرّف على أنه "جزء من برنامج التطوير المهني المصمم لزيادة المهارات الحرفية واليدوية وذلك لتطوير الاتجاهات المطلوبة للمدرسة" [8].

كما يعرّف التدريب أثناء الخدمة على أنه "كل الأنشطة التي تقوم بها الأطر المدرسية والمهنية خلال عملها وهي معدة ومصممة لتساهم في تطوير العمل" [6].

كما يعرّف على أنه "كل الحلقات الدراسية والنشاطات التي يشترك فيها المعلم بهدف زيادة معلوماته المهنية وميوله ومهاراته الأصلية التي أهلته لدخول المهنة" [9].

2 .2 التدريب في المؤسسات التعليمية:

2 .2 . 1 أهمية التدريب أثناء الخدمة للمعلم

يعتبر التدريب أثناء الخدمة ضرورة لازمة وحقيقة واقعة في جميع الوظائف والمهن إلا أنه يشكل ضرورة أكثر إلحاحاً لمهنة التعليم، ذلك لأن المعلم وهو يواجه مطالب المتغيرات المجتمعية الاقتصادية والثقافية وغيرها أضحى في حاجة ماسة لمواصلة إعداده عن طريق التدريب المستمر أثناء الخدمة، حتى لا تزداد الفجوة بين جيله وجيل تلاميذه [10].

و قد كان للتقدم المعرفي الهائل الذي يتميز به العصر الحالي والذي يتسم بالتغير الكمي والكيفي السريع في المعرفة العلمية وتطبيقاتها خاصة ما يحدث في مجال التربية من تطور نتيجة للأبحاث العلمية المستمرة واستخدام التقنيات الحديثة، مما يتطلب محافظة المعلم على مستوى متجدد من المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات الحديثة في طرق وأساليب التدريس، ولمواجهة هذا التحدي الكبير فانه يجب على المعلم أن يكون في مرحله تدريب مستمر خلال حياته المهنية حتى يمكنه ملاحقة كل جديد في مجال عمله ومن ثم الارتقاء بمستوى أدائه [11].

ونمو المعلمين مهنياً وعلمياً وثقافياً سيؤدي حتماً إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية، ونتيجة لهذا كان من الضروري الاهتمام بنوع المعلم والتركيز على تجديد وتطوير برامج التأهيل والتدريب أثناء العمل [12].

ويمكن القول إن تدريب المعلم أثناء الخدمة أهم بكثير من إعداده قبلها وذلك لأن إعداده قبل الخدمة ما هو إلا مقدمه لسلسلة متلاحقة من فعاليات وأنشطة النمو التي لا بد لها أن تستمر مع المعلم ما دامت هناك معارف وعلوم وأفكار وتقنيات جديدة. وهكذا فان مفهوم تدريب المعلمين في أثناء الخدمة يرتبط بمفهوم النمو المستمر والتربية المستديمة وهذا يتطلب أن ينظر إلى عملية إعداد المعلم على أنها عملية مستمرة لا تتوقف بتخرجه من المعهد أو الكلية ولذلك أصبح النمو المهني والتدريب المستمر أمرًا لازما لتجديد خبرات المعلمين وزيادة فاعليتهم، لأن المناهج متطورة ومتجددة ولذلك يلزم لها معلم متطور ومتجدد [13].

وبوجه عام يمكن تلخيص أهم العوامل والمتغيرات التي جعلت من التدريب التربوي أثناء الخدمة أمراً هاماً ومطلباً ملحاً في النقاط الهامة التالية [14] :-

1. الانفجار المعرفي الذي أصبح من سمات العصر المميزة.
2. سهولة تدفق المعلومات.
3. تطور مفهوم التربية.
4. تغير دور المعلم في العملية التعليمية.

ويعتقد الكثير من المربين والمهتمين بشؤون تدريب المعلمين أن برامج التدريب أثناء الخدمة مهمة لأسباب عديدة قد يكون من أهمها [15]

1. إن الإعداد قبل الخدمة نادراً ما يكون مثالياً، بل يصح أن يكون مقدمة للإعداد.
2. إن التغير الاجتماعي يجعل الممارسات المهنية غير فعالة نسبياً بعد وقت قصير من التخرج. وهذا ينطبق على الطرق والوسائل والمعدات والمعرفة نفسها.
3. إن عوامل متنوعة أخرى تحث على نشاطات التدريب التربوي مثل الروح المعنوية والحوافز التشجيعية التي يمكن إثارتها وإبقائها من خلالها.
4. إن التنسيق والتتابع في الممارسات التعليمية يتطلب تغيرات مهنية وشخصية في الأفراد القائمين بالعملية التربوية.

ومهما أستخدم من وسائل جديدة وطرق حديثة في التعليم ومهما تحددت فلسفات وترجمت إلى مناهج وطرق وأساليب، فإن هذا كله لا يؤدي في الغالب إلى تحقيق الأهداف المتوقعة، إذ أن ذلك يعتمد على نوع المعلم ومستواه، ومدى ما يملكه من كفاءات تساعده على ممارسة المهنة، وتعلم تلاميذه كيف يفكرون وكيف يستفيدون مما تعلموا في سلوكهم واستغلالها في توجيهه نحو فهم الحقائق وتفسير الحوادث والظواهر و تحليلها [16]

2 .2 . 2 تأثير التدريب أثناء العمل للمعلمين على استيعاب الطلبة:

أثبتت العديد من البحوث مدى تأثير التدريب والتعليم المستمر للمعلمين في تحسين طرق التدريس لدى المعلمين عامة بالإضافة إلى التأثير الإيجابي على التصرفات العامة للمعلم أثناء العمل، كما بينت هذه الدراسات بإن هذه التغيرات لها تأثير إيجابي على مدى استيعاب الطلبة وتعلمهم للمادة [17].

ويعتبر المعلم هو المتغير الرئيسي في عملية التعليم والذي لديه التأثير الأكبر في تحسين أداء الطلبة، وتعتبر المدارس والجهات العامة التي تهمل تأثير هذا المتغير هي الأكثر تعرضاً للنيل من كفاءتها [18].

و من أوائل الدراسات التي أتثبت أهمية تدريب المعلمين اثناء الخدمة، هي دراسة Good,Grouws & Ebmeier(1983) حيث ربطت الدراسة بشكل مهم ما بين التدريب الذي يتحصل عليه المعلم (و خاصة ذلك الذي يتحصل عليه أثناء تأديته لعمله) و بين أداء الطلبة ، حيث قامت الدراسة باختبار الفروق بين نتائج ا لطلبة الذين تم تدريبهم بواسطة معلمين خضعوا لبرامج تدريبية و بين مجموعات أخرى لمعلمين لم يخضعوا لها, و كانت النتيجة بإن طلبة المجموعة الأولى كان أدائهم أفضل بشكل ملحوظ من أداء المجموعة الثانية ، و قد تم الأخذ بالحسبان كافة العوامل التي قد تكون قد أثرت على نتيجة الاختبارات [19].

كما أن هناك العديد من الدراسات التحليلية والتجريبية الأخرى التي أثبت التأثير الإيجابي لتدريب المعلمين على مدى استيعاب الطلبة مثل دراسة Thomas Carpenter (1989) والتي أجريت لدراسة مدى تأثير التدريب على 40 معلماً في مادة الرياضيات تم إعطائهم ورش عمل إضافية أثناء تأديتهم عملها، وأثبتت تأثيراً كبيراً على مدى استيعاب الطلبة لهذه المادة [20].

بالإضافة إلى دراسة Deborah McCutchen (2002)، حيث قامت بدراسة تجريبية لتحليل " تأثير التدريب المستدام على أداء المعلم " حيث تم تقسيم العينة إلى قسمين تلقت الأولى تدريباً إضافياً عن الثانية بما لا يزيد عن أسبوعين، وتمت دراسة التأثير عبر تحليل أداء الطلبة لكل من المجموعتين وقد وجدت الدراسة تغييراً إيجابياً كبيراً لصالح طلبة معلمي المجموعة الأولى عنه في المجموعة الثانية [18].

2 .2 . 3 أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة:

إن لأي عمل من الأعمال أهدافاً محددة، وللتدريب أثناء الخدمة أهدافاً كثيرة تتبلور في رفع مستوى أداء المعلم عن طريق اكتساب المهارات المعرفية والجديد في حقله العلمي وزيادة قدرة المعلم على التفكير المبدع والخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله من جهة ومواجهة الصعوبات التي تقابله من جهة أخرى.

وتنمية وتطوير الاتجاهات الطبيعية السليمة للمعلم نحو تقديره لمهنته وقيمه وعمله والآثار الاجتماعية المتعلقة به، كذلك من أهداف تدريب المعلمين أثناء الخدمة متابعة التقدم العلمي والتكنولوجي في جميع مراحل المعرفة الذي يتطلب باستمرار متابعة الجديد من العلوم وعلاقتها بالتخصص التربوي [8].

ويجب أن تكون تلك الأهداف واضحة ومحددة ومعروفة وقابلة للتحقيق وتؤدي نتائج مرجوة.

ومن أهداف التدريب أثناء الخدمة أيضا تحسين الإنتاجية التربوية للمعلمين وهو ما يطلق عليه في التربية "التربية نحو المهنة" [21].

ويهدف تدريب المعلمين أثناء الخدمة إلى التدريب على أساس تحليلي مباشر شبيه بتدريب الأطباء المقيمين داخل المستشفيات والوعي الكامل والمسئول لأخلاقية وأيديولوجية ممارسة التعليم [22].

وكذا فهو يشجع العاملين ويرفع الروح المعنوية، ويربيهم روحيّاً ، ويمنح المسؤولين مجالاً أرحب لتقييم أداء مرؤوسيهم من خلال حرصهم على النمو المهني.

2 .2 . 4 المواصفات القياسية المتعلقة بالتدريب:

إن كفاءة أداء العاملين في أي مؤسسة حكومية كانت أم خاصة، يمثل مطلباً مهماً لأنه يعد الوسيلة الأنجح لتحقيق الهدف الأساسي الذي تسعى إلى تحقيقه أي مؤسسة ألا وهو تحسين جودة منتجاتها والخدمات التي تقدمها، كما أن كفاءة العاملين بالمؤسسة تعتبر مؤشراً مهماً لمدى نجاح المؤسسة، ذلك بالإضافة إلى أن عمال وموظفي المؤسسة الناجحين هم الوسيلة الأساسية التي تحقق بها المؤسسة كافة أهدافها.

كما إن التطور التكنولوجي المتسارع والسريع بالإضافة إلى زيادة حدة المنافسة في تحسين جودة المنتج والخدمة المقدمة من المؤسسات المختلفة وغيرها من العوامل تحتم على كافة المؤسسات تطوير قدرات العاملين بها بشكل فعال وذلك لزيادة الكفاءة والإنتاجية للعاملين بهذه المؤسسات.

وأصبحت العملية التدريبية ضرورة ملحة في الوقت الراهن للمنظمات حتى تستطيع أن تتكيف وتواكب التغيرات والتحديات التي تواجهها المؤسسات، لذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية وصقلها بالمهارات والمعارف والقيم المهنية الضرورية من أهم المهام لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة

وكنتيجة لما تقدم، فإن قيمة الاستثمارات في مجال تنمية الموارد البشرية أصبحت من التكاليف الضرورية لأي مؤسسة ترغب في الاستمرارية فضلاً عن التطور [23].

ولذلك نلاحظ الزيادة في حجم الإنفاق على التدريب، فعلى سبيل المثال فإنه في العام 1995م كانت مصروفات التدريب على القطاع الخاص لوحده في الولايات المتحدة الأمريكية 55.3 مليار دولار أمريكي أي بواقع 569 دولار أمريكي عن كل موظف، بينما زاد هذا المعدل في العام 2001 ليصل إلى 677 دولار في العام [23].

ولا يختلف حجم الإنفاق على التدريب في أوروبا الغربية عنه في الولايات المتحدة الأمريكية فإن معظم الشركات تقوم باستثمار ما يقارب من 2% إلى 4% من حجم الرواتب على تدريب الموارد البشرية [24] ، وفي بعض المنظمات هناك يصل متوسط نصيب الفرد من التدريب حوالي 1,665 دولار سنوياً [25].

ومما يزيد من صعوبة توفير الدعم المالي للتدريب هو مدى صعوبة حساب العائد على الاستثمار في مجال التدريب والتعليم، حيث يعتمد حساب هذا العائد على بعض المعطيات المعقدة مثل مدى اكتساب المهارات والمعارف من قبل المتدربين ومدى تأثير ذلك على أداء المؤسسة التابعين لها أو مدى تحسن كفاءة العاملين بعد هذا الاستثمار، و جلها معطيات يصعب قياسها أو الحصول عليها[26].

وكما هو معلوم فأن أهم وسائل الاستثمار في تطوير الموارد البشرية في أي مؤسسة كانت (إن لم يكن أهمها على الأطلاق) هو تدريب الموارد البشرية [27].

إلا إن الكثير من المؤسسات لا تقوم بفحص وتقييم استثماراتها في التدريب كما هي الحال في الاستثمارات في المجالات الأخرى ولعل أهم أسباب ذلك هو [27].

- عدم إلزام المؤسسات بتقديم تقريراً على استثماراتها التدريبية لصالح حملة الأسهم، وبالتالي لا وجود لمحاسبة فعالة عن نتائج التدريب كما هو الحال بالنسبة للاستثمارات في المجالات الأخرى.

- عدم الدراية في كثير من الأحيان بآلية تقييم العائد على الاستثمار في التدريب وعدم توفر الدراية الكافية لمراقبة عملية اتخاذ القرار لمثل هذا النوع من الاستثمار [28].

و كنتيجة لما سبق ، فإنه قد أصبح من الأهمية بمكان ضمان جودة سير العملية التدريبة بالمؤسسة بكافة مراحلها و الذي هو من ضمن المسؤوليات المباشرة لإدارة المؤسسة ، إلا إنه قد جرت العادة أن تفوض هذه المسئولية لإدارة خاصة بالعملية التدريبية (إدارة التدريب) بالمؤسسة ، و تهتم هذه الإدارة (إدارة التدريب) بكافة عناصر العملية التدريبية من إعداد خطة التدريب و الميزانية الخاصة بالتدريب و تنفيذه و مراجعته و غيرها من المراحل المختلفة للتدريب بالإضافة لمحاولة الحصول على أكبر عائد من عملية الاستثمار في التدريب.

و لضمان النتائج المرجوة من العملية التدريبية فقد كان لزاما تطبيق نوع من معايير الجودة العالمية على عملية إدارة العملية التدريبية في المؤسسات المختلفة ، و قد قامت بعض المؤسسات الحكومية و الخاصة باستخدام إما معيار ISO 9000 أو معيار المؤسسة الأوربية لإدارة الجودة (European Foundation for Quality Management – EFQM) أو أحد مكونات إدارة الجودة الشاملة ، من أجل قياس جودة التدريب.

إلا إن تطبيق المواصفات المذكورة أعلاه على عملية إدارة التدريب بشكل خاص قد لاقى بعض الانتقادات كونها موجهة بالأساس للعمليات الصناعية و لم يراعى فيها الكثير من خصائص العملية التدريبية [29] ، و على سبيل المثال فإن البند 6.2.2 **" الكفاءة الوعي و التدريب"** و هو البند المتعلق بضمان كفاءة الكادر القائم على العمل و قدرته على توفير الجودة للمنتجات التي يعمل عليها ، كان في كثير من الأحيان مصدراً للإشكاليات عند التطبيق في كثير من المؤسسات [30].

وفي دراسة شملت سبع دول (وهي الصين، هولندا، المملكة المتحدة، المانيا، روسيا، السويد وسويسرا) أشارت جميعها إلى توجه في هذه الدول بالابتعاد عن الطرق الثلاث المذكورة آنفاً في إدارة جودة العملية التدريبية في المؤسسات [26].

وعلى أي حال فإن أي من المقاييس الثلاث المذكورة أعلاه لم تتعرض لعملية إدارة التدريب بشكل مباشر ولم يتطرق أي منها إلى العلاقة بين أهداف تحسن الأداء في المؤسسة المعنية والعملية التدريبية في هذه المؤسسة سواء في القطاع العام أو الخاص [29].

و مع ازدياد الوعي بأهمية التدريب و إعادة التدريب بالإضافة إلى ارتفاع تكلفتهما و شح الموارد المتوفرة للعملية التدريبية في كثير من الأحيان فإنه قد أصبح من الواضح و الجلي للمؤسسات

المختلفة و مقدمي التدريب أهمية وجود معيار يختص بجودة العملية التدريبية من شأنه زيادة العائد من الاستثمار في مجال التدريب و التطوير، و بالتالي ضمان أقوى لاستمرارية المؤسسة ، و هنا تأتي أهمية المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) و التي تهتم بضمان جودة العملية التدريبية في المؤسسات المختلفة.

و في بداية العام 1992 تلقت لجنة ISO الفنية 176 (ISO Technical Committee) و هي اللجنة المسئولة عن مجموعة مواصفات إدارة الجودة ISO 9000 ، تلقت تقريراً يشير إلى صعوبة فهم كيفية تطبيق المواصفة رقم ISO 9001:1987 بند 4.18 في عمليات إدارة التدريب ، و على أثر هذا التقرير قامت بتأسيس لجنة فرعية مكونة من مجموعة تضم ممثلين من 20 دولة ، و كان الاجتماع الأول لها في بودابست في العام 1993 ، حيث قامت هذه اللجنة الفرعية بإصدار العديد من الإصدارات المتلاحقة من مواصفة قياسية جديدة تعني بإدارة جودة التدريب ، و لم تتمكن أي من هذه الإصدارات المتتالية من الحصول على التصويت المناسب للموافقة على الإصدار من قبل اللجنة الفنية 176 ، و ذلك حتى شهر سبتمبر من العام 1999 حيث أعلنت اللجنة الفنية في منظمة ISO في اجتماعها المنعقد في سان فرنسيسكو في الولايات المتحدة الأمريكية عن الإصدار النهائي من المواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) كمواصفة دولية خاصة بإدارة جودة التدريب [26].

والمواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) هي مواصفة إرشادية دولية صادرة عن المنظمة الدولية للتقييس (ISO)، وتهتم بضمان جودة العملية التدريبية في المؤسسات وتعتبر مواصفة فنية منفصلة لمساعدة الشركات على إدارة برامج وأنظمة التدريب وأداة للإدارة الاستراتيجية لتطوير الموارد البشرية [27].

وتكمن أهمية هذه المواصفة في كونها مرشداً مهماً لإدارة الجودة في عمليات التدريب، وزيادة إلى كونها جزاءً من عائلة مواصفات ISO 9000 فقد تمكنت المواصفة من توفير التوجيهات اللازمة للمؤسسات ومديري التدريب عندما يتعلق الأمر بإدارة العملية التدريبية بالمؤسسة.

وتغطي المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) كافة المسائل المتعلقة بتطوير وتطبيق وصيانة وتحسين استراتيجيات وأنظمة التدريب التي تؤثر على جودة المنتجات والخدمات التي تزودها المؤسسة للمستهلك.

3. 2 مراحل عملية إدارة التدريب

يمكن تقسيم إدارة العملية التدريبية في أي مؤسسة إلى المراحل الأربع الأساسية التالية [31] :

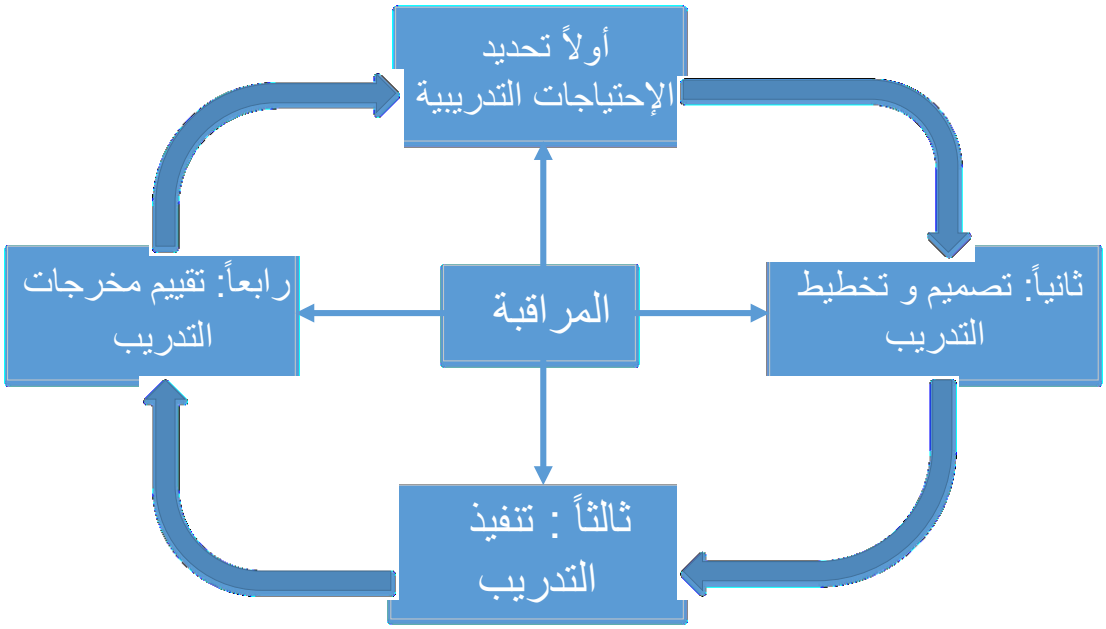
أ- تحديد احتياجات التدريب في المؤسسة.

ب- تصميم وتخطيط التدريب.

ت- تنفيذ العملية التدريبية.

ث- تقييم نتائج التدريب.

وكما هو موضح في (الرسم التوضيحي 1) التالي، فإن كل مرحلة من المراحل المذكورة أعلاه تشكل إدخالاً للمرحلة التي تليها.



رسم توضيحي 1 : دورة العملية التدريبية [69]

اما بخصوص عملية المراقبة والتقييم فإنها تغطي كافة المراحل الأربعة للعملية للتدريبية.

2 .3 . 1 المرحلة ا لأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة

مقدمة نظرية حول مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية:

أول مرحلة من مراحل العملية التدريبية هي مرحلة " تحديد احتياجات التدريب "، حيث قبل الشروع في التدريب يجب على المؤسسة القيام بتحليل ودراسة للاحتياجات **التدريبية المطلوبة** للمؤسسة.

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة، لأن تدريب الموظف هو وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبيه [32].

فعلى المؤسسة تحديد درجة الكفاءة المطلوب توفرها للعمال في الوظائف ذات التأثير على جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها، ومن ثم قياس درجة الكفاءة المتوفرة فعلياً لديهم وبالتالي حساب **" فجوة الكفاءة "** ما بين ما هو موجود وما هو مطلوب

وعلى المؤسسة فيما بعد وضع برنامجا ذا خطة محددة المعالم من شأنه إغلاق " فجوة الكفاءة" التي تم التوصل إليها عبر تحليل الاحتجاجات التدريبية في المؤسسة.

وباختصار، فإنه يمكن اعتبار إن الغرض الأساسي من هذه المرحلة ينحصر في التالي:

أ- تحديد الفجوة بين الكفاءة الموجودة حالياً في المؤسسة من جهة وبين الكفاءة المطلوب توفرها لدى العاملين في المؤسسة

ب- تحديد التدريب المطلوب لتطبيقه على موظفي المؤسسة اللذين يقل مستوى كفاءتهم عن الكفاءة المطلوبة

ج- توثيق الاحتياجات التدريبية التي تم تحديدها

كما يراعى أخذ الاحتياجات التدريبية المستقبلية للمؤسسة في الاعتبار عند هذه المراحل وعدم الاكتفاء بالاحتياجات الحالية.

وبقدر ما يتم الاهتمام بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويات المختلفة ينعكس ذلك إيجابياً على النتائج والمخرجات المستهدفة من العملية التدريبية [33]

مفهوم الاحتياجات التدريبية

يستند مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية إلى الفجوة بين مستوى الكفاءة الحالي ومستوى الأداء المستهدف للموظف، وهذا يعني أنه حتى نتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية للفرد فلابد من معرفة مستوى أدائه الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب بلوغه من الفرد [33].

تعد الاحتياجات التدريبية الحلقة الأولى والركيزة الرئيسية في نجاح التدريب، فهي توجه التدريب إلى الاتجاه الصحيح لتنمية القوة البشرية، وهي التي تحقق للتدريب عائداً واضحاً تستفيد منه المؤسسة، ولذلك فإن إهمال قياس وتحديد هذه الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي الدقيق يهدد الأساس الذي يقوم عليه أي برنامج تدريبي.

وهناك العديد من التعريفات التي تبناها الباحثين في تعريف الاحتياجات التدريبية في المؤسسة، فعرفها البعض بأنها "معلومات ومهارات واتجاهات وقدرات فنية وسلوكية، يراد إحداثها أو تغييرها أو تعديلها وتنميتها لدى المتدرب لتواكب تغييرات معاصرة ونواحي تطويرية " [34]

كما تم تعريفها بأنها "ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع، وذلك نتيجة لنقص في المعارف والمهارات والاتجاهات." [35]

وتم تعريفها كذلك بانها "فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو المعارف، أو السلوكيات والتصرفات من جهة ثانية" [36]

أسباب نشاءة واستمرارية الاحتياجات التدريبية في المؤسسة:

يجب أن يتم مراجعة الاحتياجات التدريبية في أي مؤسسة بشكل دوري، حيث أن قائمة الاحتياجات التدريبية لا تتصف بالجمود بل أنها تتغير من وقت إلى أخر حسب الظروف، ولعل أهم أسباب هذه التغييرات هي [37] :

1. **ترقية الموظف :**تؤدي الترقية إلى وجود فجوة بين القدرات الحالية للفرد، وبين متطلبات الوظيفة الجديدة.
2. **النقل من وظيفة إلى أخرى:** يؤدي نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى إلى استحداث حاجات تدريبية لتتناسب قدراته ومهاراته مع المهام الجديدة المنوطة إليه.

3. **تقييم الأداء :**يؤدي هذا إلى اكتشاف وجود فرق بين الأداء الفعلي وبين الأداء المطلوب وفقاً لمعايير التقييم

4. **برامج تخطيط المسار الوظيفي:** عندما يتم التعرف بواسطة هذه البرامج على الوظائف المحتملة في المستقبل الوظيفي للفرد، يمكن التعرف على ما إذا كان هناك قصور في المعلومات أم لا.

5. **الحوادث:** إذا كانت هذه الحوادث راجعة إلى قصور في معلومات الأفراد عن الأمن والوقاية والأجهزة، فيجب تدريب الأفراد على المهارات المطلوبة لتفادي تكرار هذه الحوادث.

6. **الرقابة على الجودة:** إذا أشارت تقارير الرقابة على الجودة إن سبب بعض الأخطاء وانخفاض الجودة يرجع إلى ان الأفراد لا يجيدون مهارات معينة مطلوبة لأسلوب العمل، عندها ستتكون احتياجات تدريبية جديدة لملىء هذه الفجوة.

7. **الشكاوى:** حيث قد يكون سبب الشكوى راجعاً إلى نقص في معرفة أشخاص بعينهم لمجال معين في العمل، وفي هذه الحالة يجب تحديث الاحتياجات التدريبية لهذه الفئة.

8. **القيام بمهام خاصة:** إذا ما رغبت المؤسسة في إسناد مهمة ذات طابع مختلف عن العمل المعتاد لمجموعة من الموظفين، وجب تحديث الاحتياجات التدريبية للموظفين لتعكس المهارات المطلوبة لتنفيذ هذه المهام.

9. **التناوب الوظيفي:** حيث أنه يسبب في كثير من الأحيان الحاجة إلى تحديث الاحتياجات التدريبية لمجموعة الموظفين اللذين يتناوبون على أعمال مختلفة مقارنة بأولئك الثابتين في عمل معين.

10. **إدراج تكنولوجيا جديدة:** يوجب تغيير التقنية المستعملة تغيير بعض من المهارات المطلوبة للتكيف مع هذه التقنية الجديدة.

11. **تعيين عمالة جديدة:** وبالطبع فعند تعيين عمالة جديدة فيتوجب تدريبهم على ما يناط إليهم من وظائف

12. **استحداث وظائف جديدة:** يجب إدراج الاحتياجات التدريبية الخاصة بالوظائف الجديدة وعدم الاعتماد على تلك الخاصة بالوظائف السابقة مهما كانت متشابهة.

13. **وجود أخطاء متكررة:** حيث أن الأخطاء المتكررة تعني في كثير من الأحيان وجود نقص في التدريب وتكرار هذه الأخطاء يعني أن النقص راجع إلى طبيعة خطة التدريب وليس إلى الموظف مصدر الخطاء، والذي يعني بدوره في كثير من الأحيان إلى نقص في قائمة الاحتياجات التدريبية للوظيفة التي يتكرر بها ذلك الخطأ

آلية تحديد الاحتياجات التدريبية:

وتعتبر هذه العملية هي الأساس الجوهري لعملية التدريب، حيث أن باقي مراحل عملية التدريب معتمدة أساساً على هذه الخطوة.

وتعرف خطوة تحديد الاحتياجات التدريبية بانها "العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات بشأن هذه الاحتياجات " [38].

و يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية توضيح الأهداف والغايات الخاصة بالبرنامج التدريبي، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف دقيقة ومفهومة وواضحة من قبل جميع العاملين إضافة إلى إمكانية تنفيذها من قبلهم [39]

وتكاد تجمع الدراسات التي استهدفت تحديد الاحتياجات التدريبية على جملة فوائد منها [40]

1- الحد من العشوائية والارتجال في طرح برامج تدريبية مكلفة وغير مناسبة للمشاركين فيها
2- تحديد الاحتياجات الفعلية يساعد على تنمية الموارد البشرية وتلمس الحاجة الضرورية للتدريب لدى العاملين ضمن رؤية واضحة لمستقبل العاملين في المؤسسة
3- تمكين الأفراد من تلافي القصور في أدائهم والوصول إلى مستوى الإتقان المطلوب وإتاحة الفرصة للعاملين بالمشاركة وإبداء الرغبة في البرامج التي تناسب أعمالهم
4- تعتبر الخطوة الأولى في التخطيط للتدريب من قبل الإدارات المختلفة
5- التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية يسهل التخطيط المالي للأنشطة التدريبية ويضمن تغطية نفقات البرامج التدريبية التي صممت على ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية

أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية:

ويمكن تحديد ثلاث أساليب رئيسية لتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة [41]

- **أولاً:** تحليل المنظمة أو المؤسسة
- **ثانياً:** تحليل العمل
- **ثالثاً**: تحليل الفرد

أولاً: تحليل المؤسسة:

ويقصد به تحديد نقاط الضعف في الإدارات المختلفة في المؤسسة بالإضافة إلى ترتيب الأولويات بالنسبة للإدارات والأقسام من حيث احتياجها للتدريب [42]

وهذه العملية تساعد المؤسسة في تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ البرامج التدريبية كما أنها تساعدها في أحيان كثيرة على إيجاد بدائل عن برنامجها التدريبي الحالي [39].

ويتم في هذا التحليل دراسة الأوضاع التنظيمية، والأنماط الإدارية لتحديد مشكلات الأداء الحالية في المؤسسة وكذلك تحديد متطلبات الأداء المرتبطة بخطط التطوير، ثم يتم بعد ذلك تصنيف هذه المشكلات ومتطلبات التطوير إلى مجموعتين:

1- مشاكل ومجالات للتطوير يمكن للتدريب أن يسهم في مواجهتها.

2- مشاكل ومجالات للتطوير لا يمكن للتدريب أن يسهم في مواجهاتها، وتحتاج لأنواع أخرى من الحلول

وتمثل المجموعة الأولى الأساس الذي يبنى عليه تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة.

ومن خلال تحليل المؤسسة فإنه يتم تحديد الإدارات التي تحتاج الوظائف فيها إلى تحديد احتياجاتها التدريبية وماهية التدريب المطلوب لمعالجة المشاكل التي تعاني منها الإدارة أو القسم.

ويتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة من الأوجه التالية:

أ- **دراسة الأهداف الحالية للمؤسسة**: حيث أن الأهداف الحالية المؤسسة تعتبر الأساس الذي قامت عليه المؤسسة والذي يقوم عليه التدريب، بالإضافة إلى أن معرفة واستيعاب أهداف المؤسسة الحالية من قبل الموظفين والعاملين بالمؤسسة يساعد بشكل كبير على تحقيق هذه الأهداف، ذلك بالإضافة إلى أن أهداف أي مؤسسة هي الأساس الذي يبنى عليه قيمة الموارد المالية والبشرية التي ستخصص لهذه المؤسسة [43].

ب- **دراسة تطور المؤسسة:** حيث يتم دراسة تطور الأهداف والموارد وأساليب العمل والإنتاج والفئة المستهدفة في الماضي، وكذلك ما يقابلها مستقبلاً من حيث المشاريع المستهدف تنفيذها والأهداف المستقبلية ومجالات العمل والسوق المستهدف التي تنوي المؤسسة الدخول فيهما، والهدف من هذه الدراسة المقارنة هو تحديد الاحتياجات التدريبية التي قد تحتاجها المؤسسة مستقبلاً وبالتالي تحديد الاتجاهات العامة للاحتياجات التدريبي وطبيعتها وموقعها.

ت- **تحليل الهيكل التنظيمي:** حيث يتم دراسة الهيكل التنظيمي بالمؤسسة حتى يتم وضع تصور واضح للأقسام والإدارات المكونة للمؤسسة والمعايير القائم عليها التنظيم الحالي لها، وحجم النشاط لكل من هذه الإدارات والأقسام التابعة وآليات الاتصال فيما بينها ومستوى التفويض ونطاق الإشراف [44].

ث- **دراسة وتحليل القوى العاملة في المؤسسة:** ويستهدف هذا الجزء الوقوف على التركيبة الحالية للقوى العاملة في المؤسسة وذلك من حيث العدد، الجنس، العمر والتعليم وكذلك المستوى والخبرة ونوع الوظائف ومستويات المهارة المتوفرة وكذلك من ناحية استقرار العمالة وتقليصها وبالتالي الوقوف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية لها. وما مدى ملائمة أفراد القوى العاملة لاحتياجات المؤسسة، وما إذا كان التدريب يشمل أفراد التنظيم الذين يعملون في المؤسسة لتحسين أدائهم أم يشمل أفراد جدد لتوفر الكفاءات المطلوبة فيهم [38]

ج- **تحليل معدلات الكفاءة:** في هذه الخطوة يتم دراسة مجموعة من المؤشرات الخاصة بالكفاءة مثل مؤشرات الإنتاج ومؤشرات التكاليف مثل تكلفة العمل والمواد بالإضافة إلى مؤشرات أداء الأفراد في المؤسسة وأيضاً إلى جودة المنتج أو الخدمة المقدمة من قبل المؤسسة بالإضافة إلى اختناقات الإنتاج وأسباب البطء وما إلى ذلك من المؤشرات التي تدل على كفاءة التشغيل ونواحي الإسراف أو زيادة التكاليف ومواطن ضعف الإنتاجية [45].

ثانيا: تحليل الوظيفة أو تحليل العمل:

ويستعان به لتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق دراسة قوائم توصيف الوظائف في المؤسسة، حيث تشمل هذه القوائم مهام الوظيفة والمواصفات التي يجب التحلي بها من قبل شاغليها.

ويعتمد تحليل الوظيفة أو العمل على كافة جوانب المهارات المطلوب توفرها في العاملين القائمين على كل وظيفة في المؤسسة، ويتطلب هذا تحليل العناصر التالية [46]:

- الوصف الحالي للوظيفة.
- التغيرات المتوقعة التي ستطرأ على الوظيفة الحالية مستقبلاً.
- الأهداف الحالية والمستقبلية للوظيفة
- الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشياً مع التطورات المتوقعة للوظيفة
- معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية
- أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه

ويمكن عن طريق تحليل الوظيفة الخروج ببعض المؤشرات التدريبية مثل

- اختلاف المهارات الحالية للعاملين عن تلك المطلوب توفرها في الوظائف التي يشغلونها
- ضعف الأداء مقارنة بالمعايير الخاصة بالأداء وذلك مقارنة بتقارير مؤسسات مماثلة والدراسات العلمية ذات العلاقة
- عدم التوافق بين أنماط السلوك الفعلي وتلك التي تحددها قوائم توصيف الوظائف
- عدم تناسب التأهيل العلمي المطلوب للوظيفة مقارنة بالمستوى العلمي للعاملين فيها

ثالثاً: تحليل الفرد:

وهو عبارة عن البحث في الاحتياجات الخاصة إلى تدريب الأفراد الذين يظهر فيهم مواطن الضعف من حيث المهارة والمعرفة في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم في الوقت الحالي، أو تلك الأعمال المطلوب منهم أدائها في المستقبل [42]. بالإضافة إلى معرفة المهارات والمعرفة والقدرات والاتجاهات التي ينبغي اكتسابها أو تطويرها وعلى ضوء ذلك يتم توجيه الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب فعلاً إلى البرامج المعدة خصيصاً لتلبية احتياجاتهم الفعلية

ويمكن اللجوء إلى المصادر التالية للخروج ببعض المؤشرات التدريبية [47] :

- نتائج تقييم الأداء الدورية بالمؤسسة

- ملاحظة الرؤساء والمشرفين لأداء مرؤوسيهم
- نتائج الاختبارات التي تتم بالمؤسسة من آن لأخر
- تخطيط المسار المهني وما يرتبط به من فتح أفاق للترقية أمام الأفراد.

طرق جمع البيانات لأغراض تحديد الاحتياجات التدريبية:

أيً كان التحليل المتبع لتحديد الاحتياجات التدريبية، فهو في الغالب يعتمد بشكل كبير على طرق جمع المعلومات المتبعة أثناء التحليل، وهناك العديد من مصادر التعرف على الاحتياجات التدريبية عبر جمع المعلومات، ويمكن الاعتماد على جميع المصادر أو الاكتفاء بأحدها أو بعضها، على أنه كلما تعددت المصادر كلما كانت المعلومات أكثر دقة في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة، وتعتبر الطرق التالية من أهم هذه المصادر:

- **المقابلات الشخصية**: حيث يتم اللقاء بين مسؤولي إدارة التدريب والمتدربين، وذلك للتعرف على احتياجاتهم التدريبية، وتحتاج هذه الطريقة إلى درجة مناسبة من الخبرة من قبل القائم على المقابلة حتى يستطيع استنباط الاحتياجات التدريبية من المقابلة.

- **قوائم الاستقصاء:** وهذه القوائم تصدرها الإدارات المختلفة لاختيار برامج التدريب التي تحدد احتياجات الإدارة التدريبية، وتوفر هذه القوائم قدراً كبيراً من المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد الاحتياجات التدريبية الأكثر شيوعاً، إلا إنها قد تفقد قيمتها إذا لم تعط القدر الكافي من الأهمية من قبل المدراء.

- **الاختبارات:** وتكون على هيئة مجموعة من الأسئلة يمكن عن طريقها تحديد الفجوة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب، وتعتبر وسيلة ناجعة لقياس أداء الأفراد في وظائفهم الحالية والتعرف على القصور الذي يحتاج إلى تدريب للتخلص منه [48].

- **تحليل المشكلات:** ويتم عن طريق تحليل مشكلات العمل لمعرفة السبب الرئيسي للمشكلة، حيث يجب أن يتم تتبع خطوات العمل موضوع المشكل مع الأفراد المعنيين مع تحديد الإجراءات اللازمة لحلها [11].

- **تقييم الأداء:** وبالرغم من أهميته الشديدة إلا إنه قد يفقد قيمته في حالة ما كان التقييم شكلياً في المؤسسة أو عدم إشراك الموظف في هذا التقييم.

- **دراسة التقارير والسجلات:** حيث تظهر هذه الدراسات نقاط الضعف لدى بعض الأفراد والإدارات التابعة لها والتي من الممكن أن يتم علاجها عبر التدريب [49].

وقد تفشل المؤسسة في تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دقيق بسبب العراقيل التالية [40]:

1- عدم الإدراك لأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

2- الاعتراف بصعوبة تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم توفر من يقوم بتحديدها بشكل احترافي

3- الخوف من عدم مطابقة البرامج التدريبية الحالية للاحتياجات التدريبية

4- عدم توفر الوقت والموارد اللازمة

5- شيوع الأساليب التقليدية وعدم الرغبة في تغييرها

2 .3. 2 المرحلة الثانية: تصميم وتخطيط العملية التدريبية:

مقدمة نظرية حول مرحلة تصميم وتخطيط التدريب

و المقصود الأساسي من هذه الخطوة هو تحويل الاحتياجات التدريبية التي تم التحصيل عليها في المرحلة السابقة إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج تدريبي يلبي ما حددته الاحتياجات التدريبية من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي [50].

وتعتبر الاحتياجات التدريبية أهم المدخولات المطلوبة لتصميم خطة تدريبية ناجحة، حيث نستطيع عن طريقها تحديد من هم العاملون المحتاجون للتدريب، ما هي المهارات والمعلومات اللازمة لوضعها في الخطة، وما هو الوقت المناسب للبدء في خطة التدريب وما الغاية التي نرجو تحقيقها من التدريب. والبرنامج التدريبي أو " الخطة التدريبية " يعتمد في دقته ومضمونه على دقة ومضمون تحديد الاحتياجات التدريبية [51].

عناصر مرحلة تصميم وتخطيط العملية التدريبية:

أهم ما تتضمنه عملية التخطيط للبرامج التدريبية هو العناصر التالية [52] :

1- تحديد أهداف التدريب

2- تحديد المحتوى التدريبي للبرنامج

3- تحديد أساليب التدريب

4- تحديد الوسائل التدريبية

5- تحديد المدربين

6- تحديد شريحة المتدربين

7- تحديد تكلفة وميزانية البرنامج التدريبي

وفيما يلي تفصيل لهذه العناصر

1- **تحديد أهداف التدريب:** وتعتمد هذه الخطوة اعتمادا تاماً على تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة سواء كانت الاحتياجات الحالية أو المستقبلية، حيث أن هذه الاحتياجات ستحدد الخصائص والقدرات المراد إكسابها للمتدربين بالإضافة إلى محتويات ونوعية البرامج التدريبية المراد تقديمها في الخطة.

2- **محتوى التدريب:** حيث يتم تحويل أهداف التدريب إلى محتوى تدريبي يقدم للمتدربين على هيئة موضوعات وأنشطة، وتسمى هذه الموضوعات والأنشطة بالمحتوى التدريبي [53].

ولمحتويات التدريب الأثر الأكبر في إنجاح البرنامج التدريبي، حيث يتعين على الجهة القائمة على التخطيط للبرنامج التدريب التأكد من كون المحتوى التدريبي متناسباً بشكل كبير مع الأهداف المرجوة من التدريب، واستبعاد المواضيع التي لا علاقة لها باحتياجات المؤسسة التدريبية، وكذلك يجب التأكد من أن موضوعات البرنامج ستحقق الزيادة في قدرات الفرد بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة الكفاية الإنتاجية للمؤسسة [54].

3- **أساليب التدريب**: ويقصد بها الطريقة المتبعة في التدريب وتعتمد على احتياجات المؤسسة والمتدرب، وعلى الوظيفة التي يتم التدريب عليها [55]، ومن ضمنها:

أ- المحاضرات

ب- المؤتمرات والندوات وحلقات البحث

ت- التطبيق العملي

ث- المناقشات

ج- دراسة الحالات

4- **الوسائل التدريبية:** وهي الوسائل السمعية والبصرية التي يتم اختيارها لتكون الوسيلة المناسبة لنقل المعلومات للمتدربين مثل لوح الكتابة، الأفلام التدريبية، الحاسوب وأجهزة العرض الإلكترونية والأشرطة والصوتيات. واختيار الوسيلة المناسبة للتدريب يعتمد على المتطلبات الخاصة لكل مشكلة تدريبية [56] .

5- **اختيار المدربين:** حيث أن نجاح البرنامج التدريبي يعتمد بشكل كبير على مدى نجاح هذه النقطة، فالمدربين هم عماد فاعلية البرنامج التدريبي فمهما كان المحتوى جيداً فإنه لن يكون مجدياً إذا لم يتوفر المدرب الجيد

ويراعى أن تتوفر في المدرب الخصائص التالية:

أ- درجة عالية من القدرة والمعرفة العلمية في مجال التدريب

ب- مستوى علمي مناسب وخبرة عملية مناسبة

ت- خصائص شخصية مناسبة، كالجدية والمثابرة والالتزام

ث- كفاءة عالية في مهارات الاتصال والتواصل

ج- إطلاع مناسب على المبادئ الأساسية للتعليم وطرق التدريس

6- **اختيار المتدربين:** عند تخطيط التدريب يجب أن تحدد إدارة التدريب نوع المتدربين وفق الحاجات التدريبية ومستواها، وبمعنىً أخر فالمقصود هو تناسب البرنامج التدريبي مع الاحتياج التدريبي للمنظمة والوظيفة والمتدرب والتي تشكل الأساس الموضوعي لاختيار نوع المتدربين بعيداً عن الشكلية أو الاختيار العشوائي الذي يمكن أن يكلف المؤسسة المال والوقت والجهد دون أن ينعكس عليها بنتائج إيجابية [57].

وبالإضافة لمدى حاجة المتدرب للتدريب فيجب الأخذ بعين الاعتبار أيضاً مدى مناسبة مستوى الموظفين المستهدفين من الناحية المعرفية والمهارية إلى البرنامج التدريبي الموجه لهم.

7- **ميزانية التدريب:** حيث تعتبر من أهم بنود التي يعتمد عليها البرنامج التدريبي وتحدد طرق التدريب والمدربين والمتدربين التي سيتم اختيارهم.

2 .3 . 3 المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ التدريب

مقدمة نظرية حول مرحلة تنفيذ التدريب

تنفيذ البرامج التدريبية هو التطبيق العملي للخطة التدريبية التي تم وضعها وتصميمها مسبقاً، حيث تتحدد عملية التنفيذ في ضوء معطيات محتويات البرنامج ذاته وأهدافه والتي تتضمن إجراءات تدريبية تهدف لتطوير معارف ومهارات وقيم سلوكية لدى المتدرب بما يكفل تنفيذ الاحتياجات التدريبية [58].

وتعتبر مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج التدريبي وإخراجه إلى حيز الوجود، حيث في هذه المرحلة يتضح حسن وسلامة مرحلة التخطيط للعملية التدريبية وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها، وهي مرحلة التقييم.

وبالرغم من أن التنفيذ قد يكون بالكامل عبر موردي التدريب، إلا أن جل مسئوليات الدعم أثناء التنفيذ تقع على عاتق المؤسسة ذاتها، ومن الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

1- التنسيق مع المتدربين وتقديم الدعم اللوجستي لهم.

2- التأكد من استعداد المتدربين في الوقت والمكان المحددين

3- التأكد من توفير مستلزمات التدريب من قاعات ووسائل تدريبية ووسائل مساعدة

4- التعرف على توقعات وتطلعات المتدربين

5- دفع المخصصات المالية للمدرب أو مورد التدريب في الوقت المناسب

2 .3 . 4 المرحلة الرابعة: تقييم مخرجات التدريب:

مقدمة نظرية حول مرحلة تقييم مخرجات التدريب:

يعرف تقييم مخرجات التدريب بأنه " عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدربين والمتدربين " [59].

وتعتبر مرحلة تقييم مخرجات البرامج التدريبية المرحلة النهائية بالنسبة لمراحل إدارة العملية التدريبية، ويفترض أن يتم هذا التقييم بناءً على الأهداف التي تم وضعها للبرنامج التدريبي سواءً كانت أهدافاً جزئية أو نهائية، إلا إن صعوبة قياس مخرجات التدريب في أحيان كثيرة أدى إلى

صعوبة في تقييم العملية التدريبية ككل، وبدون وجود تقييم جيد للبرامج التدريبية فإنه لا يمكن الحكم على جودة هذه البرامج من جهة، ولا يمكن تأكيد فاعلية أنظمة التدريب الخاصة بها من جهة أخرى.

و بطبيعة الحال فلا يمكن لبرامج التدريب أن تكون مثالية تماماً، بل على العكس، فإن البرامج التدريبية مصممة في الغالب لكي تكون محل مراجعة و متابعة و يتم ذلك على أساس المعلومات التي توفرها عملية التقييم، و التي تعتمد على مقاييس يفترض أن تتميز بالواقعية و الثبات [60].

و يجب التنويه على أن الفرد أو المجموعة الذين سيقومون بعملية التقييم يجب أن يتميزوا بالكفاءة للقيام بعملية التقييم من كل جوانبها، ابتداء من تحديد البيانات و جمعها و تحليلها و استخدام أدوات القياس كالاستبيان و المقابلة و انتهاء بعرض النتائج التي تم التوصل إليها عبر التقييم [60]

مستويات تقييم برامج التدريب:

تتم علمية تقييم برامج التدريب على عدة مستويات، حيث يمكن أن يتم التقييم أثناء كل من المراحل التالية :

- أثناء فترة التدريب
- التقييم بعد نهاية التدريب مباشرة أو عند العودة للعمل
- تقييم أثر التدريب على أداء الوحدة التنظيمية أو المؤسسة ككل.

و يعني هذا وجود ترتيب زمني معين لعمليات التقييم، حيث يمكن التقسيم إلى تقييم قصير الأمد، متوسط الأمد و طويل الأمد، و ذلك بناء على المرحلة التي يتم فيها التقييم. وبالتالي فإن عملية التقييم النهائي قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة باعتبار الوقت اللازم ليتم فيه تحول المهارات و المعارف و الاتجاهات إلى سلوكيات حقيقية و أرقام واقعية يمكن قياسها.

عناصر تقييم نتائج التدريب:

ويتم تقييم البرامج التدريب في أربع مجالات وهي على النحو التالي [61] :

أ- **رد فعل المشتركين في البرنامج التدريبي:** حيث تستخدم ردود أفعال المتدربين بعد التدريب لتقييم فعالية ذلك البرنامج، ومن الممكن أن يكون ذلك عبر استبيانات بأسئلة ذي علاقة بشعور المتدرب حيال العملية التدريبية من ناحية الفائدة ومدى الصعوبة مثلاً.

ب- **التعلم**: ويمكن قياس كم ونوع المعلومات التي تحصل عليها المتدرب كنتيجة للعملية التدريبية عبر الاختبارات، ويشير مستوى التعلم الذي أكتسبه المتدرب إلى مدى فاعلية البرنامج التدريبي الذي التحق به.

ت- **السلوك أثناء العمل**: ويتم قياسه أثناء أداء المتدرب للعمل بعد العملية التدريبية، ويتم عبر مقارنة سلوك العمل بعد التدريب مع سلوك العمل قبل الخضوع للعملية التدريبية ورصد مقدار التغير في سلوك العمل.

4. 2 الدراسات السابقة:

بالرجوع إلى بعض الدراسات السابقة وأطروحات الدكتوراه المختلفة التي تناولت عناصر إدارة العملية التدريبية الأربع التي اعتمدتها المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)، تم ملاحظة أن جل الدراسات السابقة كانت قد اهتمت بتقييم الجهة موضوع البحث في واحدة فقط من الفقرات الأربعة الخاصة بالعملية التدريبية، وفي معظمها فقد تم التركيز على فقرة (تحديد الاحتياجات التدريبية) حيث أن معظم الدراسات التقييمية السابقة التي تم الرجوع إليها كانت متعلقة بهذه الفقرة دون غيرها.

أما فيما يتعلق بتقييم العملية التدريبية بمراحلها الأربع كاملة في مؤسسة ما، فإن عدد الدراسات التي تم الحصول عليها قليل مقارنة بتلك التي تتعرض لتقييم مرحلة واحدة فقط، وخاصة في تلك التي تم استعمال المواصفة الدولية الخاصة بالعملية التدريبية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

ومن ناحية مجال التقييم فيمكن تقسيم الدراسات السابقة على الأساس التالي:

1- دراسات سابقة تهتم بتقييم البرامج التدريبية في ضوء المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

2- دراسات سابقة فيما يختص بتقييم العمليات التدريبية بشكل عام.

3- دراسات سابقة فيما يختص بتقييم مرحلة **" تحديد الاحتياجات التدريبية "** من العملية التدريبية في المؤسسات.

وفيما يلي مختصراً لمجموعة الدراسات السابقة والتي تتناول تقييم الإدارة التدريبية في جهات مختلفة مرتبة زمنياً.

1- **دراسة فريشتي مرادي و فرهد شافيبور (2014) : تطبيق المواصفة ISO 10015:1999 لتقييم الأداء التدريبي في مؤسسة صناعية "مصانع أصفهان للحديد و الصلب"**[62]: وقد كان الغرض من الدراسة هو مقارنة الأداء التدريبي الحالي لمؤسسة " مصانع أصفهان للحديد و الصلب " بذلك المثالي حسب المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) ، وقد تمت هذه الدراسة في مصانع أصفهان بإيران، وكان تعداد الموظفين في تلك المؤسسة يصل إلى 15,221 موظف بينما كانت العينة التي قامت عليها الدراسة مكونة من 370 موظفاً حيث تم استخدام جداول مورجان وكيرجسي، و قد تم تجميع البيانات باستخدام الاستبانات و التي غطت المراحل الأربع للعملية التدريبة كما جاءت في المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) . وقد توصلت الدراسة إلى وجودة فجوة كبيرة بين الوضع الحالي والوضع المثالي للأداء التدريبي وخاصة فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية ويستثنى من ذلك فقرة " تحديد هذه الاحتياجات عبر الحوادث السابقة". بينما كانت النسبة الأعلى في هذه الخطوة هي تلك الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية عبر "دراسة أداء الموظفين الحالي "

2- **عسيري، محمود (2011 م) مدى فاعلية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس المرحة الابتدائية بمدينة جدة** [63] : هدفت هذه الدراسة للتعرف على مدى الفاعلية و الكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات تقدير المديرين لفعالية مراكز التدريب التربوية في تطويرهم الإداري بحيث تعزى هذه الفروق إلى العمر و المؤهل الدراسي و الخبرة و الدورات التدريبية، بالإضافة إلى تحديد متطلبات تطوير تلك المراكز لتحقيق نمو الأداء الإداري للمديرين من وجهة نظرهم، و تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، و توصلت الدراسة إلى أن فعالية مراكز التدريب التربوي تبدا من التخطيط للاحتياجات التدريبية للبرامج الإدارية. وقد تبين من خلال الدراسة إلى أن فعالية وأثر التدريب أخذ بالترتيب الأول في الأبعاد ومن ثم جاء تنفيذ التدريب، وقد جاء تقييم التدريب بدرجة متوسطة وكذلك متابعة ودعم الإدارة بدرجة متوسطة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقدير المديرين تُعزى إلى العمر والمؤهل الدراسي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، وقد جاء متطلب التطوير بضرورة وجود مشرفين متخصصين للبرامج الإدارية، ومدربين أيضاً في الإدارة التربوية والتواصل المستمر بين مراكز التدريب ومديري المدارس

3- **سعد العنزي و غني الزبيدي (2008)** [65]**:** حيث تطرق البحث لمعرفة مدى تطبيق المواصفة الدولية المتعلقة بالتدريب ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) من قبل وزارة البلديات و الأشغال العامة العراقية، بهدف تحديد جودة التدريب فيها وذلك باستخدام الاستبيان المعتمد على فقرات المواصفة ذاتها، و جاءت نتائج التحليل و الدراسة لتؤكد إن المعدل الإجمالي المتحقق من مقارنة تقويم نشاط التدريب في تلك الوزارة بالمواصفة أعلاه و بجميع فقراتها الرئيسية قد بلغ 55% و هو يقترب من (مطبق جزيئاً و موثق كلياً)، و قد أشار البحث إلى وجود فجوة كبيرة في تحقيق متطلبات الجودة بأنشطة التدريب .

4- **فطيس (2007)** [66]**:** و هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في شركة راس لأنوف، و تحليل واقع هذه البرامج التدريبية و تأثيرها على أداء العاملين بالشركة، وكذلك التعرف على أساليب و مستويات تقييم البرامج التدريبية المتبعة لتحديد سلبياتها و ايجابياتها، و قد تكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في الشركة ويبلغ عددهم 3533 موظفاً، وقد تم اختيار عينة طبقية من هذا المجتمع اقتصرت على الذين ألتحقو ببرامج تدريبية، و أستخدم الباحث الاستبانة و التي احتوت على 47 فقرة و تم إجراء مقابلات لتأكيد الاستقصاء، وكان عدد العينة 228 موظف من الشركة، و قد أظهرت نتائج الدراسة إن درجة فاعلية البرامج التدريبية هي ضمن درجة القبول في كل مجال من مجالات التدريب، كما و أظهرت النتائج أن هناك ضعف شديد لدى الشركة في عملية تقييم البرامج التدريبية المنفذة مما يقلل من إمكانية التعرف على درجة الفائدة التي جنتها المؤسسة من التدريب، و علاوة على ما سبق فقد أظهرت النتائج أيضاً أن هنالك فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس في عناصر البرامج التدريبية، كما لم تجد الدراسة أية فروق تذكر في تقييم فاعلية التدريب تعزى لمتغيرات (العمر، الوظيفة، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، عدد الدورات التدريبية التي اشترك بها المتدرب)

5- **دراسة البكر (2006)** [67] **:** وقد هدفت هذه الدراسة إلى تناول واقع تقييم البرامج التدريبية في وزارة الداخلية بدولة الإمارات العربية المتحدة، وكذلك تحديد المشكلات التي من شأنها إعاقة عملية المتابعة والتقييم عن طريق تحقيق أغراضها. و قد أجريت هذه الدراسة باستخدام مقياس Donald Kirk Patrick و هو يشمل (مستوى رد الفعل، التعلم، السلوك و النتائج) و من أبرز النتائج التي دلت عليها الدراسة ان عملية متابعة و تقييم البرامج التدريبية تكتسي بأهمية قصوى تتم من خلالها الرقابة على الجودة في مكونات

النظام، و دلت أيضاً الدراسة على أن مراحل و نطاق عملية التقييم و علاقته بتحقيق جودة التدريب ينعكس على جودة الأداء في المنظومة، هذا و أشارت النتائج إلى أن الإطار التنظيمي للوحدة المركزية لا يعكس النشاط التدريبي، إن عملية متابعة و تقييم البرامج التدريبية بنظام التدريب بوزارة الداخلية يكاد يكون دورها محدودا و ضعيف التأثير في تحقيق جودة و فاعلية البرامج التدريبية بسبب افتقارها إلى التنظيم الإداري و الكوادر البشرية الفنية المتخصصة.

6- **دراسة كرسيتيان 2001** [64] **:** هدفت إلى تحليل الطرق المستخدمة من قبل خبراء التدريب في غرب فرجينيا لتحديد الاحتياجات التدريبية للمنظمة، و كذلك الطرق المستخدمة في تقييم فاعلية التدريب، و شملت هذه الدراسة عينة عشوائية من 429 خبير تدريب يعملون في منظمات الأعمال و المنظمات الصناعية العاملة في غرب فرجينيا بأمريكا، و من أهم نتائج الدراسة أنه يتم تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة، و مستوى الفرد فقط، و يتم مراعاة الوصف و التوصيف الوظيفي و كذلك التغيير الحاصل على الوظيفة، وضعف مراعاة المسار الوظيفية و ضعف مراعاة نتائج تقييم الأداء، و إن 83% من حجم عينة الدراسة لا يستخدمون طرق متنوعة عند تحديدهم لاحتياجات عامليهم التدريبية، و 82% يحددونها عن طريق المدير المباشر و 73% عن طريق الملاحظة لأداء العاملين، و 56% بالمقابلة و 52% بالاستبانة و 51% عن طريق تحليل تقارير الأداء و 41% بالاختبارات و 34% يأخذون رأي الزبائن عند تحديد احتياجاتهم و 27% يأخذون رأي الزملاء بينما 32% يأخذون رأي مرؤوسي العمال عند احتياجاتهم التدريبية.

خلاصة الدراسات السابقة:

بالاطلاع على الدراسات السابقة والمتعلقة بعمليات تقييم العمليات التدريبية في مؤسسات مختلفة أو مجموعة من المؤسسات في منطقة جغرافية محددة، فقد وجد إنها في معظمها تتعلق بتقييم برنامجاً تدريباً معينا وأحياناً بأحد مراحل العملية ا لتدريبية دون غيرها من المراحل. بينما تم ملاحظة ندرة في الدراسات التي تتبنى تقييم الإدارة التدريبية في مؤسسة ما أثناء كافة المراحل الأربع للعملية التدريبية.

وأهم هذه الدراسات التي تم فيها تقييم كافة مراحل العملية التدريبية في مؤسسة بعينها، دراسة سعد العنزي وغني الزبيدي [64] حيث اهتمت هذه الدراسة بتقييم أداء أدارة التدريب والتطوير في كافة

مراحل التدريب كما جاءت في المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب). وقد أعتمد الدراسة على استبيانات مبنية على فقرات المواصفة، وارتكزت الدراسة على المقياس السباعي لتحليل النتائج المتعلقة في تطبيق الوزارة وتوثيقها لفقرات المواصفة المختلفة.

أما بخصوص دراسة فريتشي مرادي، فقد اختلفت عن سابقتها، حيث اعتمدت في عملية جمع البيانات على الموظفين المستهدفين بينما اعتمدت الأولى على إدارة التدريب مباشرة.

وقد توصلت كلتا الدراستين السابقتين إلى نتيجة وجود فجوة كبيرة بين الأداء الفعلي للعملية التدريبية موضوع البحث وبين المرغوب (حسب المواصفة موضوع البحث)

أما الدراسات الأخرى المتعلقة بتقييم التدريب في المؤسسات المختلفة (البكر 2006) و (العسيري، محمود 2011)، فقد اعتمدت أساساً على مقياس Donald Kirk Patrick وهو المقياس المفضل لمعظم الدراسات التقييمية السابقة ويعتمد في الأساس على دراسة (مستوى رد الفعل، التعلم، السلوك والنتائج) وهو ما يمكن اختصاره في مدى تأثير التدريب على أداء المتدربين ولكنه لا يشير إلى مدى كفاءة إدارة التدريب في المؤسسة، وقد أعتمد كلاهما على أراء المُستهدفين بالتدريب أكثر من اعتماده على القائمين على العملية التدريبية.

أما بخصوص الدراسات الأخرى، التي اعتمدت على تقييم فقرة من بين الفقرات الأربع المتعلقة بالتدريب، فإن معظمها أختار فقرة " تحديد الاحتياجات التدريبية " كأساس للتقييم.

ولعل التركيز على هذه الفقرة أكثر من غيرها عبر الدراسات المختلفة، نابعاً من كونها الفقرة الأولى والأكثر أهمية في المواصفة القياسية المتعلقة بجودة التدريب حيث أن كافة الفقرات الأخرى مبنية عليها بالأساس (دراسة العصيمي، محمد بن دخيل (2011))

أما دراسة كريستيان (Christian 2010)، فقد اهتمت بطرق تحديد الاحتياجات التدريبية في مجموعة من المؤسسات ولم تقتصر فقط على مؤسسة واحدة بعينها.

وتبين من خلال مناقشة الدراسات السابقة ذات العلاقة، فإن دراسة **سعد العنزي وغني الزبيدي - 2008)** هي الأقرب لموضوع الدراسة، حيث تتعلق مباشرة بتقييم التدريب في المؤسسات باستخدام المواصفة الدولية ISO-10015وذلك حسب ما جاء في مقترح الرسالة

الفصل الثالث: دراسة الحالة

1. 3 نبذة عن المركز العام للتدريب وتطوير التعليم

المركز العام للتدريب وتطوير التعليم، هو مركز تدريب يتبع وزارة التربية والتعليم في ليبيا تم إنشاءهُ سنة 2006 تحت المسمى السابق **" المركز العام لتدريب المعلمين "**، بقرار صادر من اللجنة الشعبية العامة (سابقا) رقم 74/80 والمشار فيه بالتبعية الإدارية للمركز لأمانة اللجنة الشعبية العامة للتعليم والبحث العلمي (سابقا)، وله الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة.

والمهمة الأساسية للمركز هو الوصول بعناصر العملية التعليمية في ليبيا إلى المستوى المطلوب الذي يمكّنها من أداء فعال ومتطور يستجيب لطموحات التعليم في البلاد من خلال استعمال التقنيات الحديثة والمتطورة في مجال التدريب والتطوير، وبالتالي فإن المركز العام للتدريب وتطوير التعليم يهدف إلى تحسين جودة التعليم، والارتقاء بمستوى أداء كافة العاملين بقطاع التعليم من معلمين ومفتشين تربويين وإداريين وفنيين وغيرهم وذلك من خلال برامج و دورات تدريبية تقوم على : [68]

1- معالجة أوجه القصور في أداء العاملين في قطاع التعليم، وذلك انطلاقا من الاحتياجات التدريبية لكل فئة، والتي يأتي تحديدها وفق لما يرد في التقارير التقويمية بالخصوص من الإدارات التابعة للقطاع.
2- تغيير تخصص بعض المعلمين وذلك لسد العجز في التخصصات التدريسية الأخرى كمواد النشاط على سبيل المثال.
3- مواكبة التقنيات الحديثة في أساليب ووسائل العمل التربوي.
4- الاهتمام بالمتميزين من العاملين بالقطاع وذلك للمساهمة في تحسين طرق ووسائل العمل
5- تأهيل غير المؤهلين تربوياً من ذوي المؤهلات المختلفة، بما فيهم ذوي المؤهلات الجامعية وخريجي المعاهد والمراكز العليا التي لا تتضمن مناهجها المواد التربوية للاستفادة منهم في التعليم
6- تكوين فريق من المدربين الرئيسين، والذي يمثل القاعدة البشرية لنشاط المركز في العمل التدريبي

كما يهدف الي تحقيق التطوير للعملية التربوية التعليمية في مختلف جوانبها وتطوير مستوى أساليب العمل في قطاع التربية والتعليم بما ينعكس في تحقق جودة المخرجات التعليمية ويضمن تحقيق أفضل النتائج وفق الترتيبات التالية:

1. وضع الخطط والبرامج التدريبية في مجال التنمية المهنية لقطاع التربية والتعليم وفقاً للسياسات العامة للدولة وذلك بما يُكسب أفراد المجتمع القيم والمعارف والمهارات التي تساعدهم على تطوير أنفسهم وبناء مجتمعهم.
2. التنسيق مع كافة الإدارات بالوزارة والمراكز التابعة وايضا مد جسور التواصل وتحقيق التعاون مع مختلف فئات المجتمع من منظمات مدنية وأفراد من ذوي العلاقة بالقطاع والمهتمين بالبرامج التي تقع في اختصاصات المركز.
3. تنفيذ الخطط والبرامج التدريبية بعد اعتمادها، ومتابعة وتقويم عمليات تنفيذ تلك الخطط بصفة مستمرة وإعداد التقارير الخاصة بذلك.
4. إيجاد نظام شامل ومتكامل لقواعد المعلومات والبيانات والإحصاءات ذات العلاقة بالتعليم بالوزارة، وتيسير تدفق المعلومات داخلها وخارجها.
5. الإشراف الإداري على مكاتب الفروع المرتبطة بالمركز والتنسيق فيما بينها بما يضمن التكامل بين خطط ونشاطات المركز وهذه الفروع.
6. التنسيق مع مختلف إدارات وزارة التربية والتعليم في تحديد الاحتياجات التدريبية للقطاع.
7. عمل وحضور المؤتمرات والندوات المحلية والإقليمية والعربية والدولية التي تعقد في مجال التنمية المهنية لكافة الوظائف بقطاع التربية والتعليم.

1. 1. 3 الهيكل التنظيمي للمركز العام للتدريب وتطوير التعليم:

رسم توضيحي 2 هيكلية المركز العام [68]

2. 1. 3 برامج التدريب والتطوير في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم:

يقوم المركز بتنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة سنوية توضع وفق ضوابط و شروط علمية و فنية و مالية، و تعتبر الاحتياجات التدريبية لقطاع التعليم بجميع إداراته و شرائحه العاملة هي العامل الرئيسي المحدد للبرامج التي تحتويها الخطط التدريبية السنوية للمركز، هذا بالإضافة إلى بعض الثوابت في تقديم الخدمة التدريبية للقطاع، و تتولى هيئة علمية متخصصة تابعة للمركز مشكلة من نخبة من رجال التربية والتعليم في ليبيا يطلق عليها اللجنة الاستشارية و التي من أهم مهامها تقديم

الخدمة الاستشارية للمركز، حيث تتولى دراسة الخطة التدريبية و مراجعتها ووضعها في الصورة النهائية ليتم مصادقتها من قبل وزارة التربية و التعليم، و مما تحتويه الخطة التدريبية المجالات التي سيتم فيها التدريب، و المستهدفين لحضور الدورات و عددهم و أماكن إقامتها، و مددها الزمنية.

وتنفذ الدورات بمختلف أنواعها مباشرة من خلال مدربين يكلفهم المركز أو عن طريق شراء الخدمات التدريبية من جهات تدريب أخرى متخصصة.

يشرف المركز العام للتدريب وتطوير التعليم على البرامج التدريبية التي تهتم بكادر المعلمين بالإضافة إلى الكادر المساند، وتشمل البرامج التدريبية المحاور التالية:

- برامج التنمية المهنية للمعلمين والمفتشين التربويين والاختصاصيين الاجتماعيين والنفسيين ومدراء المدارس ومدراء الإدارات ورؤساء الاقسام والوحدات والموظفين الإداريين ومختلف المستويات المهنية بأقسام النشاط والإدارات في قطاع التعليم.
- برامج تدريبية للمعلمين والمفتشين ومختلف الفئات العاملة بالقطاع في الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات.
- برامج تدريبية لموظفي الإدارة المالية والمحاسبة.
- برامج تدريبية لموظفي الاستشارات القانونية.
- برامج تدريبية لموظفي المخازن والمشتريات والبيئة.
- برامج تدريبية لموظفي الأمن والسلامة.
- برامج تدريبية لموظفي الاعلام والعلاقات العامة.
- برامج تدريبية لموظفي المعلومات والإحصاء.
- برامج المشاركة المجتمعية للخدمة المدرسية من أجل المعلم والطالب.
- برامج تدريبية على ضمان الجودة.

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية والاستبيانية

1. 4 المقدمة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الهدف الرئيسي الآتي وهو: تقييم المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق متطلبات مواصفة التدريب ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)، بغرض التعرف على مدى توفر متطلبات مواصفة الخاصة بالتدريب ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) بالمركز. وذلك باقتراح إطار علمي يمثل خطوات محددة يمكن إتباعها لتقييم واقع العملية التدريبية ويمثل ذلك الإضافة العلمية التي تقترحها الدراسة، كما تهدف الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:

- معرفة واقع التدريب **بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم**، وكيف تتم العملية التدريبية بهذا المركز وتحديد أهم المشاكل والصعوبات التي تواجه العملية التدريبية.
- دراسة وتقييم الواقع الفعلي للعملية التدريبية في مركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق متطلبات المواصفة الدولية1999:10015 ISO. (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

وقد تم الحصول على البيانات اللازمة من خلال الاستبانات التي تم إعدادها لهذا الغرض، وتم تفريغ البيانات وتحليل النتائج باستخدام البرنامج الإحصائي لتطبيقات العلوم الاجتماعيةSPSS . ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي، دون تدخل الباحث في مجرياتها .

2. 4 عينة الدراسة

قـــام الباحث بزيارة ميدانية للمركز العام للتدريب وتطوير التعليم و هو الجهة القائمة على إدارة البرامج التدريبية المحلية و الخارجية الخاصة بشريحة المعلمين التابعة لوزارة التربية و التعليم في دولة ليبيا ، وذلك للتعرف على و اقع العملية التدريبية المناطة بالمركز، ونظرا لصعوبة تحديد حجم مجتمع الدراسة فقد تم تحديد عينة للدارسة ، و تم اختيار عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة من الإداريين و الموظفين في عدد من الادارات بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم في عدد من الفروع .

3. 4 منهجية الدراسة الميدانية

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على:

- إعداد استبيان موجه الى مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والموظفين في عدد من الادارات بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم وذلك لتحصيل البيانات الخاصة بواقع عملية إدارة التدريب في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم
- المقابلات الشخصية مع بعض من المدراء و الموظفين في عدد من الفروع للمركز العام للتدريب وتطوير التعليم.

4. 4 الاستبيان:

قام الباحث باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة لتقييم واقع التدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق مواصفة التدريب الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) ،حيث تم توزيع عدد 50 استبانة، ولتسهيل إيصال الاستبيان إلى الأطراف المشاركة فقد تم توزيعها بطريقتين : الأولى عن طريق التوصيل الفردي(مناولة)، والثانية عن طريق البريد التقليدي، وقد حرص الباحث على التأكيد التام لأفراد عينة الدراسة بأن إجاباتهم ستحظى بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض الدراسة فقط. وقد استغرقت هذه العملية وقتًا طويلا زاد عن أربع أشهر نتيجة ضعف تجاوب أفراد العينة، بسبب كثرة انشغالهم مما احتاج لتذكيرهم عدة مرات، وذلك بالإضافة إلى الإحداث التي تمر بها البلاد خلال فترة الدراسة. والجدول 1 يوضح حجم عينة الدراسة وصحائف الاستبيان الموزعة.

جدول (1) تفاصيل توزيع الاستبيان على افراد العينة

عينة الدراسة الجهة	الاستبيانات الموزعة	الاستبيانات المستردة	الاستبيانات غير الصالحة	الاستبيانات الصالحة من الموزعة	
				العدد	النسبة
المركز العام للتدريب وتطوير التعليم	50	43	3	40	80%

يتضح من الجدول (1) إن نسبة الاستجابة كانت 80% من نسبة الاستبيانات الموزعة وهي نسبة مرتفعة جيدة، أما الاستبيانات الغير المستردة فترجع الى عدم دوام بعض الموظفين في أماكن عملهم، وبالتالي لم يتم استرداد هذه الاستبيانات، اما بخصوص الاستبيانات الغير صالحة فترجع الى عدم تكملة الإجابة عن معظم العبارات فيها.

يتكون الاستبيان من عدد من المحاور ، يبتدئ كل محور فيها بتعليمات المشاركة ، و قد تم تمييزها عن عبارات الاستبيان بخط واضح و عريض. وتتكون ايضا من عدد من الصفحات، وقد قسمت الاستبيانات إلى محوريين رئيسيين، المحور الاول وهي معلومات عامة، اما المحور الثاني يتكون من عدد من البنود للتعرف على واقع العملية التدريبة بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق المواصفة الدولية لإدارة التدريب ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)، ويمكن تلخيص هذه المحاور حسب الاتي: -

4 .4 .1 المحور الاول: معلومات عامة عن خصائص عينة الدراسة

يحتوي هذا البند على مجموعة من الأسئلة التي كان الغرض منها الحصول والتعرف على خصائص عينة الدراسة مثل المؤهل العلمي -الوظيفة الحالية-الجهة -سنوات الخبرة.

4 .4 .2 المحور الثاني: تقييم و أقع العملية التدريبية في إطار المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

يتضمن هذا المحور على (5) بنود وهى (بند تقسيم العملية التدريبية إلى أربع مراحل، بند تحديد الاحتياجات التدريبية ، بند تصميم و تخطيط العملية التدريبية ، بند تنفيذ التدريب و اخيرا بند تقييم نواتج التدريب) والتي تعكس **تقييم واقع العملية التدريبية** بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم حسب المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) من وجهة أراء عينة الدراسة و يمكن تلخيص البنود الخاصة بهذا المحور كالتالي:

البند الاول: تقسيم العملية التدريبية لأربع مراحل

يتكون البند من عدد (7) عبارات تعكس تقييم مدى التزام المركز العام للتدريب وتطوير التعليم بتقسيم العملية التدريبية ككل إلى أربعة مراحل أساسية حددتها المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) وذلك من وجهة نظر العاملين.

البند الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتكون البند من عدد (23) عبارة تعكس تقييم اجراءات تحديد الاحتياجات التدريبية بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم مقارنة بما جاء في البند الثاني من المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) وهو الجزء الخاص بتحديد الإحتياجات التدريبية.

البند الثالث: تصميم وتخطيط العملية التدريبية

يتكون البند من عدد (43) عبارة تعكس تقييم مرحلة تصميم وتخطيط العملية التدريبية بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم مقارنة بالإرشادات الخاصة بهذه المرحلة من المواصفة الدولية ISO 10015-1999.

البند الرابع: تنفيذ التدريب

يتكون البند من عدد (13) عبارة تعكس تقييم مرحلة تنفيذ التدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم مقارنة بالإرشادات الخاصة بهذه المرحلة من المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

البند الخامس: تقييم نواتج العملية التدريبية

يتكون البند من عدد (17) عبارة تعكس تقييم مراحل تقييم نواتج العملية التدريبية بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم مقارنة بالإرشادات الخاصة بهذه المرحلة من المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

و قد تم الاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) للتعبير على متغيرات كل من المحورين الاول و الثاني ، حيث اتخذت المتغيرات أوزانًا تتراوح من 5 إلى 1 ابتداء بالرأي (مطبق كلياً) و هو ما يعنى الوزن (5) وانتهاء بالرأي (غير مطبق بتاتاً) و هو ما يعنى الوزن (1) ، وقد تم حساب فترات الأوزان لمعرفة فترة المتوسط المرجح لكل رأي في المحور الثاني ، حيث كان طول الفترة المستخدمة في المحور الأول والثاني هي (0.8) ، انظر الجدول (2)

جدول (2) تحديد الاتجاهات وفق مقياس ليكرت الخماسي حسب المتوسط المرجح

الوزن	الاتجاه	المتوسط المرجح
1	غير مطبق بتاتاً	من 1 إلى 1.79
2	مطبق بدرجة قليلة	من 1.80 إلى 2.59
3	مطبق بدرجة متوسطة	من 2.60 إلى 3.39
4	مطبق بدرجة كبيرة	من 3.40 إلى 4.19
5	مطبق كلياً	من 4.20 إلى 5

4 .5 الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

بما أن الباحث اعتمد على أسلوب الاستبيان في جمع بيانات الدراسة، و استخدام طرق الإحصاء الوصفي في تحليل بيانات هذه الدراسة، وذلك باستخدام نظام التحليل بالرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package For Social Sciences والتي يرمز لها اختصارا بالرمز.(SPSS)

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها

4 .5 .1 التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

وتستخدم لتحديد عدد التكرارات، والنسبة المئوية للتكرار التي تتحصل عليه كل إجابة، منسوباً إلى إجمالي التكرارات وذلك لتحديد الأهمية النسبية لكل إجابة وبيان.

4 .5 .2 المتوسط الحسابي المرجح (The Weighted Mean)

وتستخدم لتحديد درجة تمركز إجابات عينة الدراسة عند كل فقرة حول درجات المقياس، وتم حساب الوزن (المتوسط) المرجح من المعادلة الآتية:

$$\overline{W} = \frac{\sum xw}{n} \quad \text{.....(1)}$$

حيث

x : عدد اجابات العينة على كل فقرة.

W : الوزن المعطى لكل اجابة.

n : حجم العينة .

3. 5. 4 الانحراف المعياري (Standard Deviation)

لقياس تشتت الإجابات ومدى انحرافها عن متوسطها الحسابي وكلما كأن الانحراف صغيراً كان معناه أن القيم مجتمعة حول متوسطها الحسابي ويعني ذلك أن قيمة المتوسط تمثل إجمالي الإجابات تمثيلاً صادقاً.

في حالة العبارات التي بها تكرار يحسب الانحراف المعياري من المعادلة التالية.

$$S_x = \sqrt{\frac{\sum f x^2}{\sum f} - \overline{X}^2} \quad \text{.....(2)}$$

حيث أن

$\boldsymbol{f}$ = التكرار (عدد إجابات العينة على كل فقرة)

$\boldsymbol{x}$ = وزن الفقرة

$\overline{x}$ = المتوسط الحسابي

يحسب الانحراف المعياري للعبارات بدون تكرار من المعادلة التالية.

$$S_i = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{X})^2}{n}} \quad \text{..... (3)}$$

x_i = إجابات العينة على كل فقرة

$\overline{X}$ = المتوسط الحسابي

n = عدد العينة

4. 5. 4 معادلة ألفا كورنباخ (Cronbach Alpha)

وتستخدم لمعرفة ثبات المقياس، ويعتمد اختبار ألفا على قياس مدى الثبات الداخلي لفقرات الاستبيان ومقدرتها على إعطاء نتائج متوافقة لردود عينة الدراسة، وتفسر ألفا بأنها معامل الثبات الداخلي بين الإجابات وتحسب من المعادلة التالية:

$$\alpha = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum(3)S_n^2}{S^2}\right) \alpha = \frac{n}{n-1}\left(1 - \frac{\sum S_n^2}{S^2}\right) \text{.....} (4)$$

S_n^2 = ترمز الى تباين درجات كل فردا من مفردات الاختبار

S^2 تر مز إلى مجموع تباين درجات جميع المفردات

n ترمز إلى العدد الكلي لمفردات الاختبار

4 . 5. 5 معامل الاختلاف (Coefficient of Variation)

ويستفاد منه لتحديد مدى تجانس استجابات المبحوثين على فقرات الاستبيان، ويحسب من المعادلة التالية:

$$c.v = \frac{S_x}{\overline{X}}.100 \text{.....(5)}$$

حيث ان

$\bar{X}$ المتوسط الحسابي

S_x الانحراف المعياري

6. 5. 4 معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation (r)

يستخدم معامل الارتباط لبيرسون لقياس قوة العلاقة واتجاهها بين محاور الدراسة، ويتميز معامل الارتباط بالخصائص التالية:

- توجد علاقة بين المتغيرين إذا كانت قيمة مستوى الدالة المعنوية P اقل من 0.05 (مستوى الثقة 95 %).
- قيمة معامل الارتباط لبيرسون موجبة عندما يكون الارتباط بين المحاور طرديا، ويكون قويا عند اقتراب قيمته من الواحد، وضعيفا عندما يقترب من الصفر.
- قيمة معامل الارتباط لبيرسون سالبة، عندما يكون الارتباط عكسيا ويكون قويا عندما يقترب من (-1).
- لا توجد علاقة بين المتغيرين إذا كانت قيمة مستوى الدالة المعنوية P أكبر من 0.05 (مستوى الثقة 95 %) وقيمة معامل الارتباط لبيرسون تساوي صفر او تقترب الى الصفر.

ويحسب معامل الارتباط (r) من المعادلة التالية:

$$r = \frac{\sum xy - \frac{(\sum x)(\sum y)}{n}}{\sqrt{(\sum x^2 - \frac{(\sum x)^2}{n})(\sum y^2 - \frac{(\sum y)^2}{n})}}, \quad \text{.....(6)}$$

r معامل الأرتباط

n عدد قيم كل من المتغيرين

x المتغير الأول

y المتغير الثاني

4 .5 .7 اختبار " تي" للعينة الواحدة One Sample T test

بما أن البيانات المجمعة من صحائف الاستبيان هي بيانات ترتيبية، فإن استخدام الأسلوب الإحصائي المناسب يعتمد على حجم العينة المختارة للبحث، فإذا كان حجم العينة كبير نسبياً أي أكبر من 30 بمعنى ($n \geq 30$) فيمكننا استخدام اختبار (T) كأسلوب مناسب لاختبار فرضيات الدراسة ولتعميم النتائج على المجتمع من خلال العينة.

حيث يبن اختبار(T) للعينة الواحدة (One Sample T test) ان الفقرة ايجابية (Ho) بمعنى ان أفراد المجتمع يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى الدالة المعنوية P أكبر من 0.05 (مستوى الثقة 95%)، وتكون الفقرة سلبية (H1) بمعنى ان أفراد المجتمع لا يوافقون على محتواها إذا كانت قيمة مستوى الدالة المعنوية P اقل من 0.05 (مستوى الثقة 95%).

4 .5 .8 اختبار التوزيع الطبيعي:

يتم استخدام اختبار (كولمجروف -سمرنوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، حيث عندما تكون قيمة مستوى الدلالة المحسوبة لاختبار أكبر من (0.05) يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

4 . 6 التحليل الإحصائي لنتائج عينة الدراسة

4 .6 .1 اختبار الاستبيان: قام الباحث بالتأكد من صدق الاستبيان بإجراء الخطوات التالية:

4 .6 .1 .1 الصدق الظاهري للاستبيان.

كخطوة اولى تم تصميم استبيان مبدئي وفق بنود المواصفة ولاختبار الاستبيان مبدئيا عرض الاستبيان على عينة صغيرة من مجتمع الدراسة، وذلك للاستفادة من اقتراحات المجيبين ومعرفة التفاصيل التي لم يتم الاهتمام بها كما يجب، والتأكد من تحقيق الاستبيان لأهداف الدراسة وقد استجاب الباحث لآراء وملاحظات العينة الاستطلاعية حول فقرات ومحاور الاستبيان ، وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل من خلال مقترحاتهم وبعد ارشادات المشرف حتى خرج الاستبيان في صورته النهائية ملحق (1)

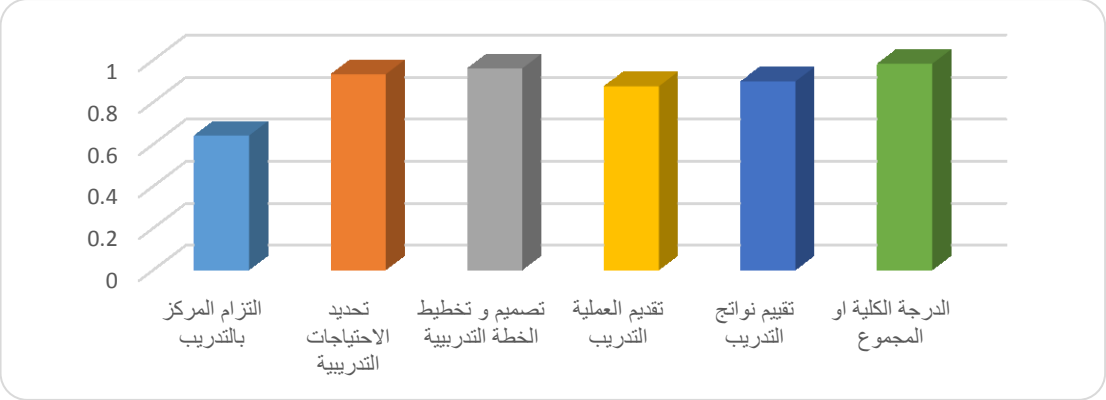
2. 1. 6. 4 قياس ثبات الاستبيان:

استخدم الباحث طريقة ألفا كورنباخ لقياس ثبات الاستبيان لكل محور من محاورها وكانت معاملات الثبات تتمتع بدلالات ثبات مقبولة لغايات الدراسة العلمية، ويعد اختبار الثبات ألفا ضعيفا إذا كان اقل من (60 %)، ومقبولا إذا كان (60 % -70%)، وجيدا إذا كان من (70% -80%)، وما زاد عن (80%) يعتبر ممتاز.

حيث وجد ان قيمة معامل الفا كورنباخ للبند " تقسيم التدريب لأربع مراحل " (0.641)، ومعامل الثبات للبند " تحديد الاحتياجات التدريبية " بلغ (0.932)، بينما معامل الثبات للبند "تصميم وتخطيط العملية التدريبية "(0.960)، ومعامل الثبات للبند " تنفيذ العملية التدريبية " بلغ (0.875)، بينما معامل الثبات للبند "تقييم نواتج التدريب الخطة التدريبية" فقد كان (0.898). اما معامل الفا كورنباخ لجميع العبارات الدراسة مجتمعة فقد بلغ (0.982). و نلاحظ أن هذه القيم تقترب من الواحد الصحيح ، وبذلك يكون قد تأكد للباحث ثبات الاستبيان ، ويكون الاستبيان في صورته النهائية قابل للتحليل ، والنتيجة موضحة في الجدول (3).

جدول (3) معاملات الثبات والصدق لمحاور الدراسة باستخدام طريقة ألفا كورنباخ

ت	البنود	العدد	معامل الثبات
1	"تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية"	7	0.641
2	تحديد الاحتياجات التدريبية	24	0.932
3	تصميم و تخطيط العملية التدريبية	43	0.960
4	تقديم العملية التدريب	13	0.875
5	تقييم نواتج التدريب	17	0.898
7	الدرجة الكلية او المجموع	104	0.982



الشكل (1) معاملات الثبات لمحاور الدراسة

4 .6 .2 اختبار التوزيع الطبيعي:

تم استخدام اختبار (كولمجروف -سمر نوف) لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، ويوضح الجدول التالي نتائج الاختبار حيث أن قيمة مستوى الدلالة المشاهدة (المحسوبة) أكبر من مستوى الدلالة المعتمدة (0.05) وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي وبذلك يمكن استخدام طرق الإحصاء الوصفي في تحليل البيانات حسب الجدول (4).

جدول (4) اختبار التوزيع الطبيعي للبنود الرئيسية للدراسة

البند	عدد العينة	مستوى المعنوية المشاهد
"تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية"	40	0.588
تحديد الاحتياجات التدريبية	40	0.890
تصميم و تخطيط العملية التدريبية	40	0.948
تقديم العملية التدريب	40	0.813
تقييم نواتج التدريب	40	0.907
الدرجة الكلية او المجموع	40	0.961

4 .6 .3 تحليل البيانات الخاصة بأفراد عينة الدراسة

بعد القيام بالخطوات اللازمة لتجهيز البيانات المتحصل عليها من خلال صحيفة الاستبيان وتهيئتها لعملية التحليل الإحصائي، قام الباحث بإجراء عرض لبيانات الدراسة الميدانية وتحليل وصفي لها

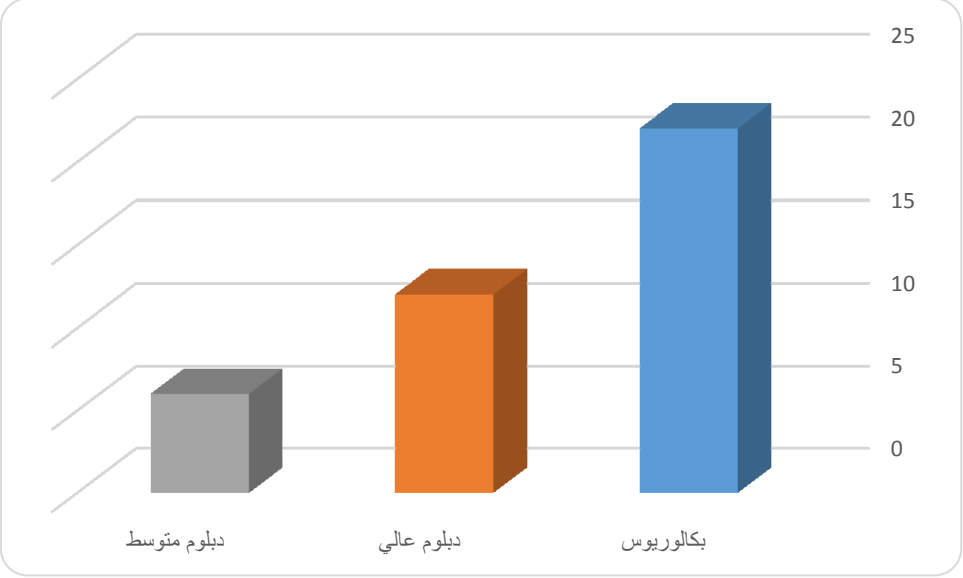
باستخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي، وذلك لبيان خصائص مفردات عينة الدراسة ووصف متغيراتها، حيث يمكن بيان ذلك كما يلي: -

1. 3. 6. 4 المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (5) والشكل (2) أن اغلب أفراد عينة الدراسة يحملون مؤهل البكالوريوس حيث بلغ عددهم 22 فردا ونسبتهم 55 % من عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت من حملة الدبلوم العالي حيث كان عددهم 12 فردا وبنسبة 30 % من عينة الدراسة.

الجدول رقم (5) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا للمؤهلات العلمية

ت	المؤهل العلمي	التكرار	النسبة المئوية
1	بكالوريوس	22	55%
2	دبلوم عالي	12	30%
3	دبلوم متوسط	6	15%
المجموع		40	100%



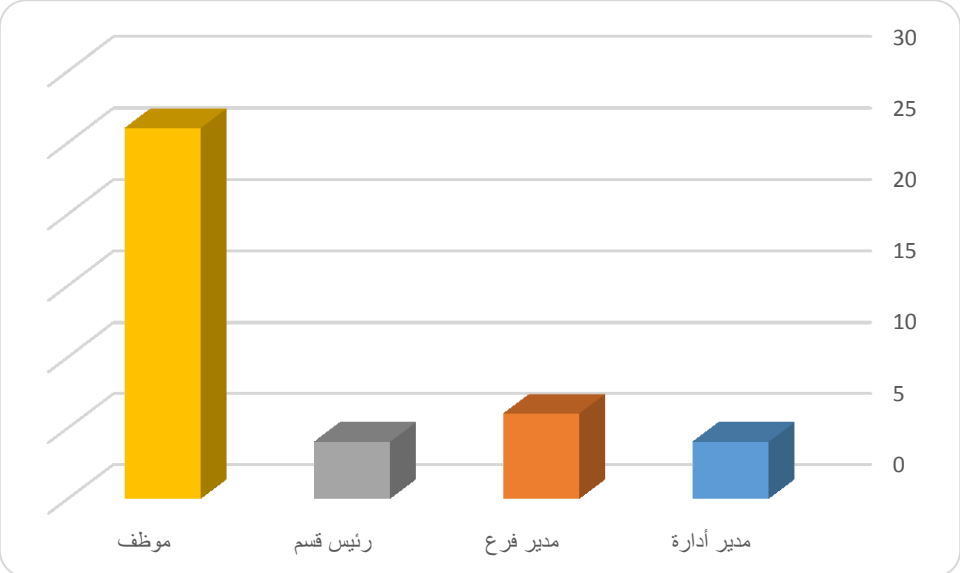
الشكل رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة طبقا للمؤهلات العلمية

2. 3. 6. 4 الدرجة الوظيفية:

يتضح من الجدول رقم (6) والشكل (3) أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة موظفين حيث بلغ عددهم 26 فردا أي نسبتهم (65 %) من عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت فئة "مدير فرع" فكان عددهم 6 افرد أي بنسبة (15 %) من عينة الدراسة.

الجدول رقم (6) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة

ت	درجة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية
1	مدير أدارة	4	10%
2	مدير فرع	6	15%
3	رئيس قسم	4	10%
4	موظف	26	65%
المجموع		40	100%



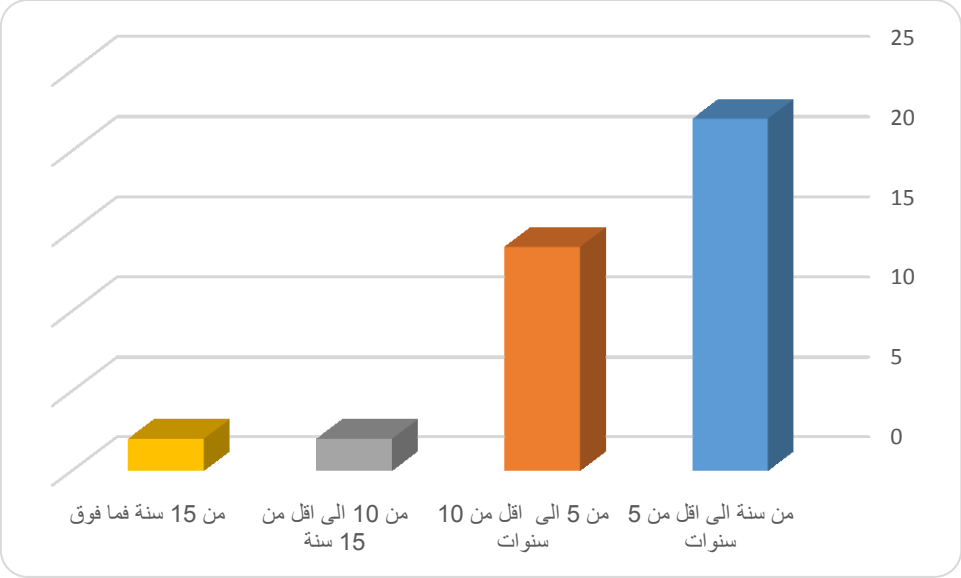
شكل رقم (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للوظيفة

3. 3. 6. 4 سنوات الخبرة:

يتضح من الجدول رقم (7)، والشكل رقم (4) أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم من فئة ذوي خبرة من سنة الى اقل من 5 سنوات، حيث بلغ عددهم 22 فردا أي نسبتهم 55 % من عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت الأشخاص الذين لديهم خبرة من 5 الى اقل من 10 سنوات حيث كان عددهم 14 فردا وبنسبة 35% من عينة الدراسة.

الجدول رقم (7) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

ت	عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
1	من سنة الى اقل من 5 سنوات	22	55%
2	من 5 الى اقل من 10 سنوات	14	35%
3	من 10 الى اقل من 15 سنة	2	5%
4	من 15 سنة فما فوق	2	5%
	المجموع	40	100%



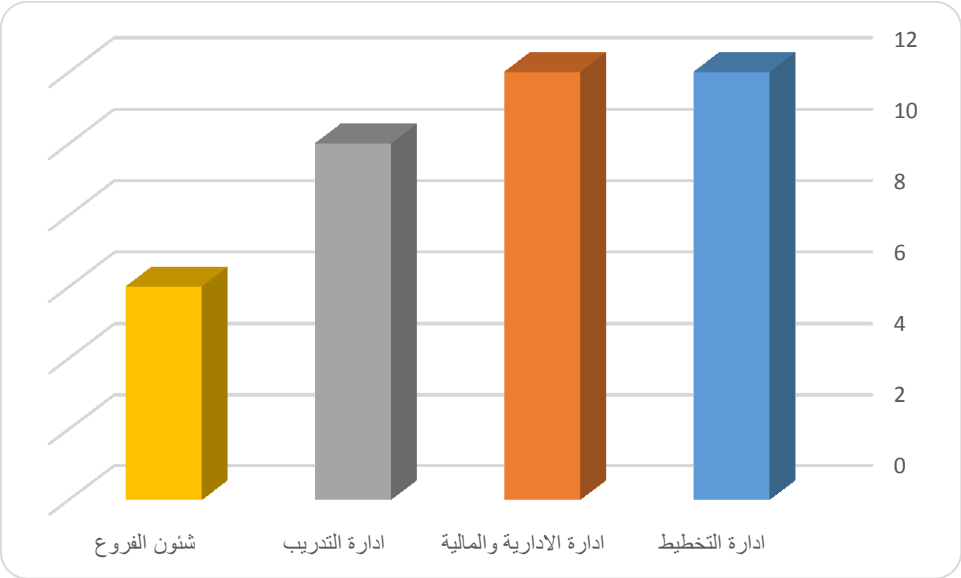
الشكل رقم(4) نسب أفراد عينة الدراسة وفقا لسنوات الخبرة

4. 3. 6. 4 الادارة التابع لها فرد العينة

يتضح من الجدول رقم (8) والشكل (5) أن اغلب أفراد عينة الدراسة هم فئة موظفي إدارة التخطيط وإدارة الشؤون الإدارية والمالية على حد سواء، حيث بلغ عددهم 12 فردا لكل من الإدارتين أي ما نسبته (30 %) **لكل ادارة** من عينة الدراسة، أما المرتبة الثانية فكانت فئة ادارة التدريب فكان عددهم 10 افرد أي بنسبة (25 %) من عينة الدراسة.

الجدول رقم (8) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للإدارة

ت	الادارة التابع لها الموظف	التكرار	النسبة المئوية
1	ادارة التخطيط	12	30%
2	ادارة الادارية والمالية	12	30%
3	ادارة التدريب	10	25%
4	شئون الفروع	6	15%
	المجموع	40	100%



شكل رقم(5) توزيع أفراد عينة الدراسة وفقا للإدارة

4 .6. 4 تقييم و أقع العملية التدريبية في المركز العام لتدريب و تطوير التعليم في ضوء المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

يتضمن هذا المحور (5) بنود وهي (بند تقسيم العملية التدريبية لأربع مراحل، بند تحديد الاحتياجات التدريبية، بند تصميم وتخطيط العملية التدريبية، بند تنفيذ التدريب واخيرا بند تقييم نواتج التدريب، وتعكس هذه البنود تقييم واقع العملية التدريبية في ضوء المواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) ويتلخص هذا المحور الى:

1. 4. 6. 4 تقسيم العملية التدريبية لأربع مراحل أساسية وفق متطلبات المواصفة

يتكون البند من عدد (7)عبارات تعكس تقييم مدى تقسيم العملية التدريبية في المركز موضوع البحث إلى مراحل أربع رئيسية وضعتها المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) .و من خلال نتائج الجدول (9) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي المرجعي الإجمالي للفقرات الخاصة بالبند (تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.76) و بانحراف معياري قدره (0.92) أي انه هناك تطبيق جزئي لبند "تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية" من وجهة نظر عينة الدراسة. ويدل هذا على اتجاه عينة الدراسة في مستوى (مطبق بدرجة متوسطة) على تطبيق هذا البند بالمواصفة وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (33%) مما يشير إلى أن هناك تجانساً و اتفاقا بنسبة (67%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يلاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن متوسطات عينة الدراسة حول مدى "تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية" متقاربة، وأظهرت النتائج أن العبارة (يتم التعامل (استعانة أو شراء خدمة) مع أي من الجهات المحلية أو الخارجية للعمل على تحسين أي من المراحل الأربع المذكورة أعلاه؟) جاءت في المرتبة الاولى من حيث التطبيق من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد بلغ متوسط الآراء حولها (4.03) وهو أعلى متوسطات ردود عينة الدراسة المتعلقة بهذا البند ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة كبيرة). يلي ذلك في المرتبة العبارة (يتم إدراج نتائج (مخرجات) كل مرحلة كمدخلات للمرحلة التي يليها) بمتوسط آراء قدره(3.8)، أي في أتجاه)مطبق بدرجة كبيرة)، اما في المرتبة الاخيرة تأتى العبارة (يتم إشراك الموظفين (سواء من الادارة أو الفروع) في جميع المراحل الأربع لزيادة مدى الإحساس بالمسئولية تجاه إنجاح البرامج التدريبية) بمتوسط آراء واحد قيمته (1.83)، ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة قليلة) .

جدول (9) نتائج تحليل بند مدى "تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية"

ت	العبارة	العدد		غير مطبق بتاتاً	مطبق بدرجة قليلة	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة كبيرة	مطبق كلياً	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يتم تقسيم العملية التدريبية في المركز حسب المراحل الأربع المذكورة في المواصفة القياسية	40	التكرار	10	15	10	3	2	2.30	1.08	قليلة
			النسبة	25%	38%	25%	8%	5%			
2	تتم المراحل التدريبية بالمركز على حسب الترتيب المذكورة في المواصفة	40	التكرار	12	14	11	3	0	2.13	0.93	قليلة
			النسبة	30%	35%	28%	8%	0%			
3	يتم إدراج نتائج (مخرجات) كل مرحلة كمدخلات للمرحلة التي يليها.	40	التكرار	0	3	11	17	9	3.80	0.87	كبيرة
			النسبة	0%	8%	28%	43%	23%			
4	يتم التعامل (استعانة أو شراء خدمة) مع أي من الجهات المحلية أو الخارجية للعمل على تحسين أي من المراحل الأربع المذكورة أعلاه؟	40	التكرار	0	0	13	13	14	4.03	0.82	كبيرة
			النسبة	0%	0%	33%	33%	35%			
5	تتم عملية مراقبة لأي من	40	التكرار	15	12	12	1	0	1.98	0.88	قليلة
			النسبة	38%	30%	30%	3%	0%			

	المراحل الأربع الخاصة بالتدريب؟									
6	يتم إشراك الموظفين (سواء من الادارة أو الفروع) في جميع المراحل الأربع لزيادة مدى الإحساس بالمسئولية تجاه إنجاح البرامج التدريبية	40	التكرار	16	16	7	1	0	1.83	0.80	قليلة
			النسبة	40%	40%	18%	3%	0%			
7	يكون ذلك حصراً على الموظفين ذوي الخبرة الكافية؟	40	التكرار	1	9	13	13	4	3.25	0.99	متوسطة
			النسبة	3%	23%	33%	33%	10%			
	المتوسط المرجعي للمحور:								2.76	0.92	متوسطة

2. 4. 6. 4 تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات المواصفة

يتكون البند من عدد (23) عبارة تعكس تقييم مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بالمركز وفق متطلبات المواصفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول (10) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي المرجعي الإجمالي للفقرات الخاصة بالبند(تحديد الاحتياجات التدريبية) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.12) وبانحراف معياري قدره (0.59) أي انه هناك تطبيق جزئي لبند تحديد الاحتياجات التدريبية من وجهة نظر عينة الدراسة. ويدل هذا على اتجاه عينة الدراسة في مستوى (مطبق بدرجة متوسطة) على مدى تطبيق هذا البند بالمواصفة، وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (19%) ، مما يشير إلى أن هناك تجانساً و اتفاقا بنسبة (81%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يلاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن متوسطات عينة الدارسة حول مدى تحديد الاحتياجات التدريبية متقاربة، وأظهرت النتائج أن العبارة (السياسات العامة لوزارة التعليم والبحث العلمي تحكم احتياجات التدريب للمعلم التي يقوم بها المركز) جاءت في المرتبة الاولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد بلغ متوسط الآراء حوله (4.35) وهو أعلى متوسطات ردود عينة الدراسة

المتعلقة بالبند ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة كلية). يلي ذلك في المرتبة العبارة (يتم أخذ الإحتياجات المستقبلية بعين الاعتبار) بمتوسط آراء قدره (3.90)، أي في أتجاه)مطبق بدرجة كبيرة)، اما في المرتبة الاخيرة تأتى العبارتين (يتم قياس "تنافسية الأداء" الحالية) و (يتم مقارنة "تنافسية الأداء " الحالية مع تلك المطلوبة) بمتوسط آراء واحد قيمته (2.18)، ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة قليلة) .

جدول (10) نتائج تحليل بند تحديد الاحتياجات التدريبية وفق متطلبات المواصفة

ت	العبارة	العدد		غير مطبق بتاتاً	مطبق بدرجة قليلة	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة كبيرة	مطبق كلياً	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للمعلمين التابعين لوزارة التعليم بشكل متكامل	40	التكرار	11	14	11	4	0	2.20	0.95	قليلة
			النسبة	28%	35%	28%	10%	0%			
2	تُوثق المواضيع ذات العلاقة بتنافسية الأداء الخاص بالمعلمين	40	التكرار	8	14	14	4	0	2.35	0.91	قليلة
			النسبة	20%	35%	35%	10%	0%			
3	يتم توثيق وتحديد المهارات المطلوبة لزيادة كفاءة المعلم	40	التكرار	3	8	15	12	2	3.05	1.00	متوسطة
			النسبة	8%	20%	38%	30%	5%			
4	يتم أخذ الإحتياجات المستقبلية بعين الاعتبار	40	التكرار	0	2	7	24	7	3.90	0.73	كبيرة
			النسبة	0%	5%	18%	60%	18%			
5	السياسات العامة لوزارة التعليم والبحث العلمي تحكم احتياجات التدريب للمعلم التي يقوم بها المركز.	40	التكرار	0	0	5	16	19	4.35	0.69	كليا
			النسبة	0%	0%	13%	40%	48%			
6	يتم توثيق متطلبات تنافسية الأداء للمعلمين	40	التكرار	2	9	15	11	3	3.10	0.99	متوسطة
			النسبة	5%	23%	38%	28%	8%			
		40	التكرار	2	14	15	7	2	2.83	0.95	متوسطة

7	يتم تحديث هذه المتطلبات والوثائق الخاصة بها كلما كان ذلك ضرورياً		النسبة	5%	35%	38%	18%	5%		
8	يتم الاستعانة كأحد الوسائل لاستنباط الاحتياجات الثلاث المذكورة في النقطة السابقة: التغييرات المؤسسية ذات العلاقة بطبيعة العمل	40	التكرار	0	3	14	14	9	3.73	0.89	متوسطة
			النسبة	0%	8%	35%	35%	23%			
9	يتم الاستعانة كأحد الوسائل لاستنباط الاحتياجات الثلاث المذكورة في النقطة السابقة: التغييرات التقنية ذات العلاقة بطبيعة العمل	40	التكرار	0	3	10	17	10	3.85	0.88	متوسطة
			النسبة	0%	8%	25%	43%	25%			
10	يتم الاستعانة كأحد الوسائل لاستنباط الاحتياجات الثلاث المذكورة في النقطة السابقة: التقييم العام للمعلمين التابعين للوزارة	40	التكرار	0	9	9	17	5	3.45	0.97	كبيرة
			النسبة	0%	23%	23%	43%	13%			
11	يتم الاستعانة كأحد الوسائل لاستنباط الاحتياجات الثلاث المذكورة في النقطة السابقة: التغييرات الموسمية الخاصة بعملية التعليم	40	التكرار	2	19	15	4	0	2.53	0.74	متوسطة
			النسبة	5%	48%	38%	10%	0%			
12	يتم الاستعانة كأحد الوسائل لاستنباط	40	التكرار	0	6	12	15	7	3.58	0.95	كبيرة
			النسبة	0%	15%	30%	38%	18%			

	الاحتياجات الثلاث المذكورة في النقطة السابقة: التشريعات و اللوائح و القوانين الخاصة بالعملية التعليمية										
13	متابعة ومراجعة متطلبات تنافسية الأداء باستخدام: قائمة "متطلبات تنافسية الأداء" يتم تحديثها بشكل دوري	40	التكرار	7	15	11	6	1	2.48	1.02	قليلة
			النسبة	18%	38%	28%	15%	3%			
14	متابعة ومراجعة متطلبات تنافسية الأداء باستخدام: يتم تحديث متطلبات تنافسية الأداء لكافة المستهدفين	40	التكرار	3	17	12	6	2	2.68	0.98	متوسطة
			النسبة	8%	43%	30%	15%	5%			
15	يتم قياس "تنافسية الأداء" الحالية	40	التكرار	0	5	12	12	11	3.73	1.00	متوسطة
			النسبة	0%	13%	30%	30%	28%			
16	يتم قياس "تنافسية الأداء" الحالية: يتم مقارنة "تنافسية الأداء " الحالية مع تلك المطلوبة؟	40	التكرار	10	15	13	2	0	2.18	0.86	قليلة
			النسبة	25%	38%	33%	5%	0%			
17	التدريب النظامي هو الوسيلة الوحيدة لسد الفجوة بين القدرات وقابلية التدريب؟	40	التكرار	2	8	9	12	9	3.45	1.18	كبيرة
			النسبة	5%	20%	23%	30%	23%			
18	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتوثيقها في الحالات التي يتم اعتماد	40	التكرار	1	6	13	13	7	3.48	1.02	قليلة
			النسبة	3%	15%	33%	33%	18%			

	التدريب كطريقة لغلق فجوات القابليات والقدرات									
19	مواصفات الاحتياجات التدريبية تحتوي على: الأهداف المرغوبة من عملية التدريب	40	التكرار	2	12	16	8	2	2.90	0.94	كبيرة
			النسبة	5%	30%	40%	20%	5%			
20	مواصفات الاحتياجات التدريبية تحتوي على: المخرجات المتوقعة من التدريب	40	التكرار	5	10	13	9	3	2.88	1.12	متوسطة
			النسبة	13%	25%	33%	23%	8%			
21	مدخلات تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية تشمل: قائمة متطلبات تنافسية الأداء الواردة في الفقرة 4.2.3	40	التكرار	2	7	14	13	4	3.25	1.02	متوسطة
			النسبة	5%	18%	35%	33%	10%			
22	مدخلات تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية تشمل: نتائج التدريب السابق	40	التكرار	4	14	13	7	2	2.73	1.02	متوسطة
			النسبة	10%	35%	33%	18%	5%			
23	الوثائق الناتجة من تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية تعتبر جزءا من خطة التدريب للمركز	40	التكرار	1	11	14	12	2	3.08	0.93	متوسطة
			النسبة	3%	28%	35%	30%	5%			
	المتوسط المرجعي للمحور:								3.12	0.59	متوسطة

3. 4. 6. 4 تصميم و تخطيط العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة

يتكون البند من عدد (43) عبارة تعكس تقييم مرحلة تصميم وتخطيط العملية التدريبية بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم وذلك وفق متطلبات المواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) من وجهة نظر عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول (11) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي المرجعي الإجمالي للفقرات الخاصة بالبند(تصميم و تخطيط العملية التدريبية) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.01) وبانحراف معياري قدره (0.59) أي انه هناك تطبيق جزئي لبند تصميم و تخطيط العملية التدريبية حسب المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) من وجهة نظر عينة الدراسة. ويدل ذلك على اتجاه عينة الدراسة في مستوى (مطبق بدرجة متوسطة) على تطبيق هذا البند بالمواصفة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (20%) ، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاق بنسبة (80%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

و يلاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن متوسطات عينة الدراسة حول مدى تصميم و تخطيط العملية التدريبية متقاربة، وأظهرت النتائج أن العبارة(يتم حصر المحددات و العائق التالي و الخاصة بالعملية التدريبية :العوائق القانونية الاعتيادية) جاءت في المرتبة الأولى من حيث التطبيق من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد بلغ متوسط الآراء حوله (4.55) وهو أعلى متوسطات ردود عينة الدراسة المتعلقة بهذا البند ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة كليه). يلي ذلك وفي المرتبة الثانية العبارة (يتم حصر المحددات و العائق التالي و الخاصة بالعملية التدريبية: اعتبارات الموارد المالية المتاحة للمركز) بمتوسط آراء قدره (4.03) أي في أتجاه)مطبق بدرجة كبيرة)، اما في المرتبة الاخيرة فتأتي العبارة (معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: التأثير على الشعبة (المدرسة أو المنطقة) التي ينتمي إليه المتدرب) بمتوسط آراء واحد قيمته (1.90) ، ويقع ضمن فئة(مطبق بدرجة قليلة).

جدول (11) نتائج تحليل بند تصميم و تخطيط العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة

ت	العبارة	العدد		غير مطبق بتاتاً	مطبق بدرجة قليلة	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة كبيرة	مطبق كلياً	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تعد مرحلة التصميم والتخطيط هي الأساس الذي يبنى عليه مواصفات خطة التدريب	40	التكرار	1	10	17	11	1	3.03	0.85	متوسط
			النسبة	3%	25%	43%	28%	3%			

2	مرحلة التصميم والتخطيط تتكون من التالي خطوات عملية لمعالجة فجوات القابلية، بالإضافة لتحديد معايير تقييم المخرجات	40	التكرار	10	15	12	3	0	2.20	0.90	قليلة
			النسبة	25%	38%	30%	8%	0%			
3	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: العوائق القانونية الاعتيادية	40	التكرار	0	0	3	12	25	4.55	0.63	كليا
			النسبة	0%	0%	8%	30%	63%			
4	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: متطلبات السياسة العامة للمركز أو للوزارة وخاصة تلك المتعلقة بشئون الموظفين والموارد البشرية	40	التكرار	0	1	9	21	9	3.95	0.74	كبيرة
			النسبة	0%	3%	23%	53%	23%			
5	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: اعتبارات الموارد المالية المتاحة للمركز	40	التكرار	0	1	8	20	11	4.03	0.76	كبيرة
			النسبة	0%	3%	20%	50%	28%			
6	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: الاحتياجات الزمنية والجدول الزمني للأنشطة التدريبية	40	التكرار	0	7	16	11	6	3.40	0.94	كبيرة
			النسبة	0%	18%	40%	28%	15%			
7	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: مدى توفر المعلمين المستهدفين للتدريب ومدى استعدادهم لتلقي التدريبات	40	التكرار	1	13	14	9	3	3.00	0.97	متوسط
			النسبة	3%	33%	35%	23%	8%			
8		40	التكرار	7	17	11	4	1	2.38	0.97	قليلة

	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: مدى توفر إمكانية التدريب الداخلي (الذاتي) في المؤسسات التابعة للمركز		النسبة	18%	43%	28%	10%	3%			
9	يتم حصر المحددات والعائق التالي والخاصة بالعملية التدريبية: مدى توفر مراكز التدريب ذات السمعة الحسنة التي يمكن التعاقد معها لتنفيذ البرامج التدريبية.	40	التكرار	2	9	19	8	2	2.98	0.91	متوسط
			النسبة	5%	23%	48%	20%	5%			
10	يتم استعمال قائمة المعوقات لتقرير التالي: اختيار طريقة التدريب	40	التكرار	1	6	15	13	5	3.38	0.97	متوسط
			النسبة	3%	15%	38%	33%	13%			
11	يتم استعمال قائمة المعوقات لتقرير التالي: اختيار الجهة المتعاقد معها في التدريب	40	التكرار	2	6	16	13	3	3.23	0.96	متوسط
			النسبة	5%	15%	40%	33%	8%			
12	يتم استعمال قائمة المعوقات لتقرير التالي: تطوير مواصفات الخطة التدريبية	40	التكرار	5	17	12	3	3	2.55	1.05	قليلة
			النسبة	13%	43%	30%	8%	8%			
13	يتم استعمال قائمة المعوقات لتقرير التالي: يتم تحديد قائمة بطرق التدريب المرشحة لتتناسب مع الاحتياجات التدريبية	40	التكرار	9	15	11	5	0	2.30	0.95	قليلة
			النسبة	23%	38%	28%	13%	0%			
14	يتم استعمال قائمة المعوقات لتقرير التالي: طرق التدريب المناسبة للمركز يتم اختيارها بالاعتماد على أهداف التدريب، المعوقات، والموارد المتاحة	40	التكرار	2	7	16	11	4	3.20	1.00	متوسط
			النسبة	5%	18%	40%	28%	10%			
15		40	التكرار	3	12	14	10	1	2.85	0.96	متوسط

	المعايير المستخدمة لاختيار طرق التدريب المناسبة يتم تحديدها وتوثيقها من قبل الإدارة أو القسم المعني		النسبة	8%	30%	35%	25%	3%		
16	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: البيانات ذات الصلة بالزمان والمكان المناسبين	40	التكرار	1	11	14	12	2	3.08	0.93	متوسط
			النسبة	3%	28%	35%	30%	5%			
17	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: التسهيلات والإمكانيات المتاحة	40	التكرار	2	6	12	16	4	3.35	1.01	متوسط
			النسبة	5%	15%	30%	40%	10%			
18	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: التكاليف المادية	40	التكرار	1	6	15	12	6	3.40	0.99	كبيرة
			النسبة	3%	15%	38%	30%	15%			
19	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: الأهداف المرجوة من العملية التدريبية	40	التكرار	2	11	18	7	2	2.90	0.92	متوسط
			النسبة	5%	28%	45%	18%	5%			
20	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: فئة المعلمين المستهدفة للتدريب	40	التكرار	3	11	12	12	2	2.98	1.04	متوسط
			النسبة	8%	28%	30%	30%	5%			
21	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: المدة الزمنية التي يستغرقها التدريب بالإضافة إلى الخطوات العملية لتسلسل عملية التدريب	40	التكرار	2	8	12	13	5	3.28	1.07	متوسط
			النسبة	5%	20%	30%	33%	13%			
22	تشمل معايير لاختيار طرق التدريب: الطريقة المزمع بها تقييم عملية التدريب	40	التكرار	6	15	11	7	1	2.55	1.02	قليلة
			النسبة	15%	38%	28%	18%	3%			
23	يتم تحديد مواصفات خطة التدريب بشكل دقيق وواضح بحيث تكون أساس التفاوض مع موردي البرامج	40	التكرار	1	10	16	9	4	3.13	0.98	متوسط
			النسبة	3%	25%	40%	23%	10%			

	التدريبية (مثل اشتمال محتويات معينة في الدورات التدريبية)									
24	توضع مواصفات خطة التدريب بشكل مناسب حيث يتم توضيح احتياجات المركز العام، متطلبات التدريب والأهداف المرجوة من التدريب	40	التكرار	4	12	16	7	1	2.73	0.95	متوسط
			النسبة	10%	30%	40%	18%	3%			
25	تستند أهداف التدريب في المركز العام على تنافسية الأداء المتوقع والموجودة ضمن الاحتجاجات التدريبية	40	التكرار	3	11	13	11	2	2.95	1.02	متوسط
			النسبة	8%	28%	33%	28%	5%			
26	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: الاحتياجات العامة لوزارة التعليم	40	التكرار	1	7	11	14	7	3.48	1.05	كبيرة
			النسبة	3%	18%	28%	35%	18%			
27	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: مواصفات الاحتياجات التدريبية	40	التكرار	1	5	15	13	6	3.45	0.97	كبيرة
			النسبة	3%	13%	38%	33%	15%			
28	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: أهداف التدريب	40	التكرار	1	10	15	12	2	3.10	0.92	متوسط
			النسبة	3%	25%	38%	30%	5%			
29	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: الفئة المستهدفة من التدريب (المعلمون المستهدفون من العملية التدريبية)	40	التكرار	3	14	14	9	0	2.73	0.89	متوسط
			النسبة	8%	35%	35%	23%	0%			
30		40	التكرار	2	7	17	14	0	3.08	0.85	متوسط

	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: طرق التدريب والمحتويات العامة للدورات التدريبية		النسبة	5%	18%	43%	35%	0%		
31	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: جدولة المتطلبات مثل مدة التدريب وتواريخ البدء، ومفرداتها ومناهجها	40	التكرار	3	10	10	14	3	3.10	1.09	متوسط
			النسبة	8%	25%	25%	35%	8%			
32	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: الموارد العينية والبشرية الخاصة بعملية التدريب مثل توفر الكوادر المناسبة والوسائل التعليمية الخاصة بالدورات الداخلية.	40	التكرار	1	6	10	19	4	3.48	0.95	كبيرة
			النسبة	3%	15%	25%	48%	10%			
33	يتم وضع النقطة التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب: الموارد المالية المتوفرة للمركز العام للإنفاق على عمليات التدريب	40	التكرار	0	3	12	15	10	3.80	0.90	كبيرة
			النسبة	0%	8%	30%	38%	25%			
34	معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: رضا المتدربين أنفسهم	40	التكرار	3	16	14	7	0	2.63	0.86	متوسط
			النسبة	8%	40%	35%	18%	0%			
35	معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: مدى استيعاب المتدربين	40	التكرار	12	16	11	1	0	2.03	0.82	قليلة
			النسبة	30%	40%	28%	3%	0%			

	للمهارات والمعرفة والسلوكيات موضوع التدريب										
36	معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: أداء المعلمين بعد الدورات التدريبية أثناء العمل	40	التكرار	13	16	9	2	0	2.00	0.87	قليلة
			النسبة	33%	40%	23%	5%	0%			
37	معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: مدى رضى الإدارة عن المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية	40	التكرار	13	16	9	2	0	2.00	0.87	قليلة
			النسبة	33%	40%	23%	5%	0%			
38	معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: التأثير على الشعبة (المدرسة أو المنطقة) التي ينتمي إليه المتدرب	40	التكرار	14	17	8	1	0	1.90	0.80	قليلة
			النسبة	35%	43%	20%	3%	0%			
39	معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب مناسبة لقياس المخرج التالي: إجراءات متابعة عملية التدريب	40	التكرار	9	17	12	2	0	2.18	0.83	قليلة
			النسبة	23%	43%	30%	5%	0%			
40	يخضع موردي التدريب لاختبار معياري دقيق إلى حد ما، وذلك قبل التعاقد	40	التكرار	3	7	11	11	8	3.35	1.19	كبيرة
			النسبة	8%	18%	28%	28%	20%			
41	يحوي الاختبار على المعلومات الخاصة بالمورد بالإضافة إلى تقرير التقييم	40	التكرار	0	4	11	15	10	3.78	0.94	كبيرة
			النسبة	0%	10%	28%	38%	25%			
42	محتويات الاختبار تم إنشاءها بناء على	40	التكرار	3	19	11	6	1	2.58	0.92	قليلة
			النسبة	8%	48%	28%	15%	3%			

	مواصفات خطة التدريب.									
43	يتم توثيق اختيار مزود التدريب بشكل كتابي كعقد مثلاً يبين الملكية، الأدوار، المسئوليات في العملية التدريبية	40	التكرار	0	5	13	15	7	3.60	0.92	كبيرة
			النسبة	0%	13%	33%	38%	18%			
المتوسط المرجعي للمحور:									3.01	0.59	متوسط

4. 4. 6. 4 تنفيذ التدريب وفق متطلبات المواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)

يتكون البند من عدد (13) عبارة تعكس تقييم تنفيذ التدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق متطلبات المواصفة من وجهة نظر عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول (12) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي المرجعي الإجمالي للفقرات الخاصة بالبند (تنفيذ التدريب) لمفردات عينة الدراسة بلغ (3.33) وبانحراف معياري قدره (0.78) أي انه هناك تطبيقي جزئي لبند تنفيذ التدريب من وجهة نظر عينة الدراسة. ، ويدل على اتجاه عينة الدراسة في مستوى (مطبق بدرجة متوسطة) على تطبيق هذا البند بالمواصفة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (23%) ، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاق بنسبة (77%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يلاحظ من تحليل بيانات هذا البند أن متوسطات عينة الدراسة حول مدى توافق تنفيذ التدريب في المركز مع إرشادات المواصفة متقاربة، وأظهرت النتائج أن العبارة (يقوم المركز بتوفير الدعم لصالح المتدربين (معلومات، حقوق، توقيت إلخ.) جاءت في المرتبة الاولى من وجهة نظر عينة الدراسة، وقد بلغ متوسط الآراء حوله (4.00) وهو أعلى متوسطات ردود عينة الدراسة المتعلقة بالبند ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة كبيرة). يلي ذلك في المرتبة العبارة (يوفر المركز المعلومات اللازمة لمنفذ التدريب حول أي موضوع ذي علاقة بعملية التدريب المنوطة به) بمتوسط آراء قدره (3.93) وهو أيضاً في أتجاه)مطبق بدرجة كبيرة)، اما في المرتبة الاخيرة تأتى العبارة (توفير بيانات تطور الأداء اثناء العمل (أثناء الدورة التدريبية) لمقدم التدريب) بمتوسط آراء واحد قيمته (2.00)، ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة قليلة) .

جدول (12) نتائج تحليل بند تنفيذ و تنفيذ التدريب وفق متطلبات المواصفة

ت	العبارة	العدد		غير مطبق بتاتاً	مطبق بدرجة قليلة	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة كبيرة	مطبق كلياً	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	يتم توثيق مسئوليات مقدم التدريب كما تم توضيحه في خطة التدريب التي أنشائها المركز.	40	التكرار	0	2	10	18	10	3.90	0.83	كبيرة
			النسبة	0%	5%	25%	45%	25%			
2	يقوم المركز بتوفير الدعم لصالح المتدربين (معلومات، حقوق، توقيت إلخ.)	40	التكرار	0	2	8	18	12	4.00	0.84	كبيرة
			النسبة	0%	5%	20%	45%	30%			
3	المركز يقدم الدعم لمنفذ التدريب الداخلي أو الخارجي (معلومات، بيانات، وسائل) متى ما تطلب الأمر ذلك؟	40	التكرار	0	2	10	20	8	3.85	0.79	كبيرة
			النسبة	0%	5%	25%	50%	20%			
4	مراقبة أداء التدريب أثناء مرحلة التنفيذ	40	التكرار	0	4	11	17	8	3.73	0.89	كبيرة
			النسبة	0%	10%	28%	43%	20%			
5	يوفر المركز المعلومات اللازمة لمنفذ التدريب حول أي موضوع ذي علاقة بعملية التدريب المنوطة به	40	التكرار	0	4	8	15	13	3.93	0.96	كبيرة
			النسبة	0%	10%	20%	38%	33%			
6		40	التكرار	3	11	14	11	1	2.90	0.97	متوسطة

	توفير المعلومات اللازمة للمتدربين الملتحقين (مثل فجوة الكفاءة التي يسعى التدريب لإغلاقها وطبيعة الدورة التدريبية)		النسبة	8%	28%	35%	28%	3%			
7	تكوين حلقة وصل ما بين المتدربين من ناحية ومقدم التدريب من ناحية ثانية.	40	التكرار	0	1	12	17	10	3.90	0.80	كبيرة
			النسبة	0%	3%	30%	43%	25%			
8	توفير الإمكانيات اللازمة للمتدرب والمدرب لتقديم خدمة أفضل أو تلقي أفضل للمعلومات	40	التكرار	1	13	15	9	2	2.95	0.92	متوسطة
			النسبة	3%	33%	38%	23%	5%			
9	توفير فرصة للمتدربين لتجربة المهارات المكتسبة عملياً أثناء الدورة التدريبية	40	التكرار	9	18	11	2	0	2.15	0.82	قليله
			النسبة	23%	45%	28%	5%	0%			
10	توفير بيانات تطور الأداء اثناء العمل (أثناء الدورة التدريبية) لمقدم التدريب.	40	التكرار	12	18	8	2	0	2.00	0.84	قليله
			النسبة	30%	45%	20%	5%	0%			
11		40	التكرار	0	1	13	16	10	3.88	0.81	كبيرة

	يقوم المركز بتحصيل بيانات مستوى الطلبة أثناء التدريب من مزود التدريب		النسبة	0%	3%	33%	40%	25%			
12	يقوم المركز بتحصيل بيانات الدورة التدريبية المختلفة من المتدربين	40	التكرار	10	16	11	3	0	2.18	0.89	قليله
			النسبة	25%	40%	28%	8%	0%			
13	إيصال بيانات التغذية العكسية المتحصل عليها إلى الإدارات والأفراد ذات العلاقة بالعملية التدريبية في المركز أو الوزارة	40	التكرار	0	2	10	18	10	3.90	0.83	كبيرة
			النسبة	0%	5%	25%	45%	25%			
	المتوسط المرجعي للمحور:								3.33	0.78	متوسطة

5. 4. 6. 4 تقييم نواتج التدريب وفق متطلبات المواصفة

يتكون البند من عدد (17) عبارة تعكس تقييم نواتج التدريب وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) من وجهة نظر عينة الدراسة.

من خلال نتائج الجدول (13) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي المرجعي الإجمالي للفقرات الخاصة بالبند (تقييم نواتج التدريب) لمفردات عينة الدراسة بلغ (2.87) وبانحراف معياري قدره (0.73) أي انه هناك تطبيقي جزئي لبند تقييم نواتج التدريب من وجهة نظر عينة الدراسة. ويدل على اتجاه عينة الدراسة في مستوى (مطبق بدرجة متوسطة) على تطبيق هذا البند بالمواصفة وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (25%)، مما يشير إلى أن هناك تجانساً واتفاق بنسبة (75%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

كما يلاحظ من تحليل بيانات هذا المحور أن متوسطات عينة الدراسة حول تقييم نواتج التدريب متقاربة، وأظهرت النتائج أن العبارة (يتم توثيق إنهاء التدريب.) جاءت في المرتبة الاولى من

وجهة نظر عينة الدراسة، وقد بلغ متوسط الآراء حوله (3.83) وهو أعلى متوسطات ردود عينة الدراسة المتعلقة بالبند ويقع ضمن فئة (مطبق بدرجة كبيرة).يلي ذلك في المرتبة العبارة (يحوي تقرير التقييم على البيان التالي : الاستنتاجات والتوصيات) بمتوسط آراء قدره (3.80) ، أي في أتجاه (مطبق بدرجة كبيرة)،اما في المرتبة الاخيرة تأتى العبارة (يحوي تقرير التقييم على البيان التالي : تحليل للبيانات المتحصل عليها) بمتوسط آراء واحد قيمته (1.95) ، ويقع ضمن فئة(مطبق بدرجة قليلة).

جدول (13) نتائج تحليل بند تقييم نواتج التدريب وفق متطلبات المواصفة

ت	العبارة	العدد		غير مطبق بتاتاً	مطبق بدرجة قليلة	مطبق بدرجة متوسطة	مطبق بدرجة كبيرة	مطبق كلياً	المتوسط المرجعي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام
1	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: موصفات الاحتياجات التدريبية	40	التكرار	3	10	14	10	3	3.00	1.05	متوسطة
			النسبة	8%	25%	35%	25%	8%			
2	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: الخطة التدريبية	40	التكرار	3	9	14	12	2	3.03	1.01	متوسطة
			النسبة	8%	23%	35%	30%	5%			
3	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: سجلات تنفيذ العملية التدريبية	40	التكرار	4	9	14	12	1	2.93	1.01	متوسطة
			النسبة	10%	23%	35%	30%	3%			
4	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: الإدارة مسؤولة عن التأكد من إتمام عملية التقييم	40	التكرار	11	17	9	3	0	2.10	0.89	قليلة
			النسبة	28%	43%	23%	8%	0%			

5	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: تقييم مستوى الكفاءة بعد العملية التدريبية	40	التكرار	13	17	9	1	0	1.95	0.80	قليلة
			النسبة	33%	43%	23%	3%	0%			
6	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: تقييم الأمد القصير (مراجعة التغذية العكسية من المتدربين فيما يخص الدورة وإمكانياتها ومدى الاستفادة)	40	التكرار	2	4	17	12	5	3.35	0.99	متوسطة
			النسبة	5%	10%	43%	30%	13%			
7	تضمن مدخلات هذه المرحلة العنصر التالي: تقييم طويل الأمد (دراسة تحسن الإنتاجية بعد التدريب)	40	التكرار	12	18	8	2	0	2.00	0.84	قليلة
			النسبة	30%	45%	20%	5%	0%			
8	عملية التقييم معتمدة على معايير تم تحديدها أثناء مرحلة التخطيط.	40	التكرار	11	18	9	2	0	2.05	0.84	قليلة
			النسبة	28%	45%	23%	5%	0%			
9	التقييم النهائي يحوي على تقرير التقييم وكذلك البيانات	40	التكرار	1	3	18	13	5	3.45	0.89	كبيرة
			النسبة	3%	8%	45%	33%	13%			

	التي تم الحصول عليها.										
10	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: مواصفات خطة التدريب	40	التكرار	11	19	8	2	0	2.03	0.82	قليلة
			النسبة	28%	48%	20%	5%	0%			
11	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: المعايير المستخدمة للتقييم	40	التكرار	2	4	14	15	5	3.43	1.00	كبيرة
			النسبة	5%	10%	35%	38%	13%			
12	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: مصادر البيانات، طرق تجميع البيانات وتوقيت تجميعها	40	التكرار	7	13	13	6	1	2.53	1.02	قليلة
			النسبة	18%	33%	33%	15%	3%			
13	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: تحليل للبيانات المتحصل عليها	40	التكرار	13	17	9	1	0	1.95	0.80	قليلة
			النسبة	33%	43%	23%	3%	0%			
14	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: تفسير للنتائج المتحصل عليها	40	التكرار	0	2	15	17	6	3.68	0.79	كبيرة
			النسبة	0%	5%	38%	43%	15%			
15	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: ملخص تكلفة العملية التدريبية	40	التكرار	0	3	14	16	7	3.68	0.85	كبيرة
			النسبة	0%	8%	35%	40%	18%			

16	يحوي تقرير التقييم على البيان التالية: الاستنتاجات والتوصيات	40	التكرار	0	2	14	14	10	3.80	0.87	كبيرة
			النسبة	0%	5%	35%	35%	25%			
17	هل يتم توثيق إنهاء التدريب	40	التكرار	1	4	7	17	11	3.83	1.02	كبيرة
			النسبة	3%	10%	18%	43%	28%			
	المتوسط المرجعي للمحور:								2.87	0.73	متوسطة

6. 4. 6. 4 ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية حسب المتوسط المرجعي

تم ترتيب المتغيرات المستقلة الفرعية حسب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري كما في الجدول (14)، و يتضح من الجدول أدناه ، أن البند الرابع: تقديم وتنفيذ التدريب كبعد من أبعاد خصائص تقييم العملية التدريبية جاء في المرتبة الأولى من بين المتغيرات المستقلة الفرعية بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وانحراف معياري (0.78)،يليه في المرتبة البند الثاني : بند تحديد الإحتياجات التدريبية بمتوسط حسابي (3.12) وانحراف معياري(0.59)، يليه في المرتبة البند الثالث : تصميم التدريب بمتوسط حسابي (3.01) وانحراف معياري (0.59)، ثم جاء البند الخامس : تقييم نواتج العملية التدريبة بمتوسط حسابي (2.87) وانحراف معياري (0.73)، وأخيراً البند الاول: مراحل العملية التدريبية بمتوسط حسابي (2.76) وانحراف معياري (0.92).

كما تبين نتائج الجدول رقم **(14)** ان قيمة المتوسط الحسابي المرجح الإجمالي لبنود المواصفة وفق عينة الدراسة بلغ (3.02) وبانحراف معياري قدره (0.22) وذلك وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما أن معامل الاختلاف لا يشكل إلا نحو (7%) ، مما يشير إلى أن هناك تجانس واتفاق بنسبة (93%) بين إجابات أفراد عينة الدراسة على أنهم متفقون على ان تقييم المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق متطلبات مواصفة التدريب ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) بليبيا جاء بدرجة متوسطة.

الجدول (14) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغيرات المستقلة الفرعية

ت	المتغير الفرعي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف	الاتجاه
1	مراحل العملية التدريبية	2.76	0.92	%33	متوسطة
2	الاحتياجات التدريبية	3.12	0.59	%19	متوسطة
3	تصميم العملية التدريبية	3.01	0.59	%20	متوسطة
4	تنفيذ التدريب	3.33	0.78	%23	متوسطة
5	تقييم العملية التدريبية	2.87	0.73	%25	متوسطة
المتوسط المرجعي للتقييم		3.02	0.22	%7	متوسطة

4 .6 .5 اختبار فرضيات الدراسة

4 .6 .5 .1 متغيرات الدراسة:

تتمثل متغيرات الدراسة في الآتي:

1) المتغير المستقل الرئيسي " العملية التدريبية " وتتفرع منه مجموعة من المتغيرات الفرعية المستقلة وهي: بند "تقسيم العملية التدريبية للمراحل الأربع الأساسية" ، بند تحديد الاحتياجات التدريبية ، بند تصميم و تخطيط العملية التدريبية ، بند تنفيذ التدريب و اخيرا بند تقييم نواتج التدريب.

2) المتغير المستقل الآخر " الخصائص الديموغرافية" وتتفرع منه مجموعة من المتغيرات الفرعية وهي: (سنوات الخبرة الوظيفية، المؤهل العلمي).

4 .6 .5 .2 فرضيات الدراسة

4 .6 .5 .2 . 1 الفرضية الرئيسية الاولى:

H0: توجد فجوة كبيرة (مطبقة بنسبة قليلة او نادرة) بين متطلبات العملية التدريبية وفق مواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) والاداء الفعلي للعملية التدريبة بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة.

H1 : لا توجد فجوة كبيرة (مطبقة بنسبة متوسطة او كبيرة) بين متطلبات العملية التدريبية وفق مواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) والاداء الفعلي للعملية التدريبة بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم من وجهة نظر عينة الدراسة.

تقوم الفرضية الرئيسة الأولى على مقارنة المتوسط الحسابي للإجابات حول تقييم مدى تطبيق العملية التدريبية وفق المواصفة الدولية ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) مع المتوسط الحسابي للآراء (2) أي "مطبقة بنسبة قليلة او نادرة " على أساس مقياس ليكرت الخماسي المستخدم. وقد تم إجراء اختبار One Sample T. test لاختبار هذه الفرضية، حيث تم إدخال المتغير " متوسط الكلى لعبارات المحور التي تشمل مدى توفر بنود العملية التدريبية وفق مواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب).

لاختبار فرضية العدم (H0) وهي: المركز العام للتدريب وتطوير التعليم لا يطبق العملية التدريبية وفق مواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب)، حيث إن هناك قصور في تنفيذ بعض بنود المواصفة من حيث العملية التدريبية. أراء هذه المجموعة من عينة الدراسة يساوي رقم (2) أي إلى فئة (مطبقة بنسبة قليلة او نادرة) مقابل الفرضية البديلة (H1) أكبر من 2 (مطبقة بنسبة متوسطة او كبيرة).

أنتج الاختبار "تي" كما في الجدول (15): أن قيمة المتوسط الحسابي المرجعي الإجمالي للفقرات الخاصة للمحور "بنود تطبيق العملية التدريبية" بلغ (3.02) درجات من 5 درجات، وبانحراف معياري قدره (0.22) ويدل هذا على اتجاه عينة الدراسة في مستوى (مطبقة بنسبة متوسطة) وفق مقياس ليكرت الخماسي، كما كانت قيمة (مستوى المعنوية المحسوبة(sig = 0.01. مما يشير إلى قبول الفرضية البديلة (H1) أكبر من 2 ورفض الفرضية العدم (Ho) يساوى 2 عند مستوى معنوية $\alpha = 0.05$ أي بمعنى أخر أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك تطبيق متوسط "جزئي" للمواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) في إدارة العملية التدريبة بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم

الجدول (15) نتائج اختبار (T) لاختبار مدى تطبيق معايير العملية التدريبية

العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الدلالة المحسوبة	مستوى الدلالة المعتمد
40	3.02	0.22	0.01	0.05

4 .6 .5 .2 .2 الفرضية الرئيسة الثانية

هناك اختلافات ذات دلالة إحصائية بين رؤية مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة التدريب ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي لاختلاف الخصائص الشخصية كالوظيفة و الادارة و يمكن صياغتها في صورة فرضيات فرعية إحصائية كما يلي:

4 .6 .5 .2 .3 الفرضية الفرعية الاولي

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الوظيفة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الوظيفة.

لاختبار الفروق الاحصائية بين مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة ISO 10015:1999 (إدارة الجودة – ادلة إرشادية للتدريب) للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الوظيفة، تم استخدم تحليل التباين الأحادي.

نلاحظ من الجدول (16) الى ان اعلى وسط حسابي لمن هم وظيفتهم مدير إدارة، حيث كان (3.89)، واقل وسط حسابي وظيفتهم موظف كان (2.75)، لكن هل هذه الفروق ذات دلالة إحصائية؟

جدول (16) نتائج اختبار التباين الأحادي مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة حسب الوظيفة

الوظيفة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوبة
مدير ادارة	3.89	0.05	0.000
مدير فرع	3.53		
رئيس قسم	3.37		
موظف	2.75		

وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.000) في الجدول (16) وهى أقل من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة وهو 0.05، وبناء عليه ، نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الوظيفة ونرفض الفرضية الصفرية.

4. 2. 5. 6. 4 الفرضية الفرعية الثانية

H0:لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الإدارة.

H1 : توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الادارة.

لاختبار الفروق الاحصائية بين مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الادارة، تم استخدم تحليل التباين الأحادي.

نلاحظ من الجدول (17) الى ان اعلى وسط حسابي لمن هم موظفين في ادارة التخطيط و ادارة التدريب حيث كان (3.20)، واقل وسط حسابي موظفين في ادارة شئون الفروع كان (2.70) و لكن هل لهذه الفروق ذات دلالة إحصائية ؟.

جدول (17) نتائج اختبار التباين الأحادي مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة حسب الادارة

الادارة	المتوسط الحسابي	مستوى الدلالة المعتمد	مستوى الدلالة المحسوبة
ادارة التخطيط	3.20	0.05	0.070
ادارة الشئون الادارية والمالية	2.78		
ادارة التدريب	3.20		
ادارة شئون الفروع	2.70		

وبالنظر إلى قيمة مستوى الدلالة المحسوبة (0.070) في الجدول (17) وهي أكبر من مستوى الدلالة المعتمد للدراسة وهو 0.05، وبناء عليه، نقبل الفرضية الصفرية التي تنص على ألا توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات

مواصفة للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الادارة ونرفض الفرضية البديلة.

الفصل الخامس: الاستنتاجات والتوصيات

1. 5 الاستنتاجات:

1- أتضح أنه يوجد تطبيق متوسط "جزئي" للمواصفة ISO 10015:1999(إدارة الجودة– أدلة إرشادية للتدريب) في إدارة العملية التدريبية في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وذلك بمتوسط حسابي مرجعي إجمالي (3.02) درجات من 5 درجات.

2- توجد فروق ذات دلالة إحصائية (متوسطات متساوية) حول مدى تطبيق العملية التدريبية وفق متطلبات مواصفة ISO 10015:1999 للتدريب بالمركز العام للتدريب وتطوير التعليم يعزي الى الدرجة الوظيفية. حيث لوحظ أنه كلما زادت الدرجة الوظيفية كانت الإجابات أكثر تقارباً مع المواصفة والعكس صحيح.

3- أتضح أن العملية التدريبية في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وفق الفقرة الرئيسية (6.4.1) وهي (تقسيم التدريب إلى أربع مراحل أساسية) كانت مطبقة بصورة جزئية وبمتوسط مرجعي (2.76)، وكانت نقاط ضعف هذا البند بالنسبة للمركز العام للتدريب وتطوير التعليم متمثلة في عدم إشراك الموظفين من الإدارة العامة والفروع في كافة مراحل التدريب لزيادة مدى الإحساس بالمسؤولية تجاه إنجاح البرامج التدريبية بمتوسط مرجعي (1.83)، وكذلك عدم مراقبة المراحل الأربع للعملية التدريبية بمتوسط مرجعي (1.98).

4- ظهر أن الفقرة الرئيسية (6.4.2) الخاصة بتحديد الاحتياجات التدريبية كانت مطبقة بصورة جزئية بمتوسط مرجعي بلغ (3.12)، وبالتالي فإنه يمكن القول بإن هناك عدم توافق مع إرشادات المواصفة ISO10015:1999 مما يعني توجيه التدريب إلى إحتياجات غير حقيقية، وبالتالي يجعل منه استثمارا غير كفوء. هذا وتمثلت نقاط الضعف في هذا البند بشكل كبير في مراجعة وقياس وتقويم "تنافسية الأداء" للمعلمين والتي جاءت بمتوسط مرجعي بلغ (2.18).

5- تبين أن الفقرة الرئيسية (6.4.3) الخاصة بتصميم وتخطيط العملية التدريبية وفق متطلبات المواصفة الدولية للتدريب ISO 10015:1999، مطبقة بشكل جزئي بمتوسط مرجعي بلغ (3.01) مما يعطي مؤشراً لوجود حالة ضعف في عملية التصميم والتخطيط الخاصة بالعملية التدريبية في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم، وهو ما سيؤثر سلباً على

فاعلية وكفاءة العملية التدريبية ككل وعلى كافة المراحل التي تلي مرحلة التخطيط والتصميم وهما مرحلتي التنفيذ والتقييم مما سيؤدي دون شك إلى الابتعاد عن تحقيق أهداف العملية التدريبية.

6- لوحظ أن البند(6.4.4) الخاص بتنفيذ العملية التدريبية من المواصفة الدولية مطبق بشكل جزئي بمتوسط مرجعي بلغ (3.33) ، مما يدل على أن عملية تنفيذ التدريب يشوبها بعض النقص من وجهة نظر المواصفة الدولية الخاصة بالتدريب ISO 10015:1999، مما يخفض مدى كفاءة الاستثمار في العملية التدريبية، كما يدل على تضاؤل نسبة الاستفادة من العملية التدريبية بالنسبة للمتدربين.

7- أتضح أن البند (6.4.5) " تقييم نواتج التدريب" الوارد في المواصفة الدولية مطبق بشكل جزئي بمتوسط مرجعي (2.87) في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم، ويمثل هذا قصوراً من وجهة نظر المواصفة خاصة لكون هذا البند يهتم بإصلاح وتطوير العملية التدريبية على المديين الطويل والقصير على حد سواء، وكذلك تبيان مواطن النقص في العملية التدريبية ككل.

8- البند الثالث (تنفيذ العملية التدريبية) كان الأمثل تطبيقاً حسب المواصفة الدولية الخاصة للتدريب ISO10015:1999 الخاصة بالتدريب. ويعزي ذلك أنه بطبيعته هو الأكثر اهتماما من قبل المركز العام للتدريب والتطوير كما أنه معتمد على بعض المراكز التجارية الأخرى ويرتبط به تنفيذ بعض العقود الخاصة بتنفيذ العملية التدريبية.

9- ظهر أن البند الأول من المواصفة ا لقياسية (تقسيم عملية التقييم إلى أربع مراحل) هو الأقل تطبيقاً حسب المواصفة ويعزى ذلك إلى كونه بنداً عاماً مرتبط بكافة مراحل العملية التدريبية.

10- عدم وجود معايير لقياس أثر التدريب على المتدربين في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم نتيجة عدم استخدام نماذج تقييم أثر التدريب على المتدربين بعد عودتهم من البرامج التدريبية لممارسة عملهم.

11- ضعف عملية تقييم العملية التدريبية على الأمد الطويل مما يؤدي إلى عدم إمكانية التعرف على تأثير العملية التدريبية على مستوى أداء المتدربين في العمل.

2. 5 التوصيات:

1- تكوين فريق عمل من المختصين في شؤون التدريب وكذلك الاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال من الأكاديميين والفنيين لدراسة نقاط الضعف والقوة في العملية التدريبية المطبقة على معلمي مرحلة التدريب الأساسي، ويتم التركيز في المرحلة الأولى على سد الفجوات التي شكلت حالات الابتعاد عن إرشادات المواصفة موضوع البحث خاصة تلك ذات العلاقة بهيكلية وتسلسل العملية التدريبية.

2- إشراك الموظفين والمعلمين سواء من الإدارة العامة أو الفروع في تحديد وتخطيط كافة المراحل الأربع للرفع من مدى الإحساس بالمسؤولية تجاه إنجاح البرامج التدريبية.

3- الاعتناء بشكل أكبر وأكثر تساوياً على مراحل التدريب كافة بدلاً من التركيز على مرحلة "تنفيذ التدريب " والتي بالرغم من أهميتها إلا أنها تشكل جزء واحد من العملية التدريبية ككل.

4- تحديث وتطوير آلية قياس "تنافسية الأداء" لشريحة معلمي مرحلة التعليم الأساسي، وذلك من حيث عوامل قياسها وكيفية توثيقها ومقارنتها مع تلك المطلوب الوصول إليها، حيث تعتبر مواصفات "تنافسية الأداء" هي اللبنة الأساسية التي تبنى عليها مرحلة " تحديد الاحتياجات التدريبية "

5- وضع خطة لتوثيق جميع أنشطة التدريب بكافة مراحله بما في ذلك المعلومات السابقة والحالية والمخططة مستقبلاً لشريحة معلمي التعليم الأساسي ضمن برنامج حاسوبي يعد لهذا الغرض، مما يتيح للمخططين الحصول على المعلومات الضرورية لتحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي سواء على مستوى تحليل المنظمة أو تحليل الوظائف أو تحليل الأفراد.

6- إعادة النظر طرق التقييم المستعملة في المركز العام للتدريب وتطوير التعليم وتطويرها بحيث تشمل:

a. مدخلات طرق التقييم أداء المعلمين بعد العملية التدريبية (اثناء العمل) وتأثير هؤلاء المعلمين على الشعبة أو المدرسة التي ينتمون إليها
b. التقييم طويل الأمد (طريقة تحسن الإنتاجية بعد العملية التدريبية)
c. تحليل البيانات المتحصل عليها أثناء العملية التدريبية بكافة مراحلها.

3. 5 مقترحات لأبحاث مستقبلية:

1- تقييم واقع التدريب لقطاعات أخرى مهتمة بالتدريب والتأهيل في إطار المواصفة القياسية ISO 10015:1999 مثل وزارة العمل والتأهيل والمؤسسة الوطنية للنفط.

2- تقييم واقع كل من المراحل التدريبية على حدىً وذلك باستخدام إحدى المواصفات الدولية المتخصصة، وذلك لدراسة تأثير نقاط التقارب والتباعد من هذه المواصفات على أداء حالة الدراسة أثناء هذه المرحلة

المراجع

المراجع

[1] مصطفى نجيب شاوش، 1996، إدارة الأفراد،ط1، دار الشروق للنشر التوزيع، عمان.

[2] راوية محمد حسن، 1999، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.

[3] صلاح الدين عبد الباقي، 2002، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية.

[4] عبد الهادي الجوهري و إبراهيم أبو الفار، 2001، إدارة المؤسسات الاجتماعية: مدخل سوسيولوجي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

[5] حسين يرقي، 1996، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، حالة مركب السيارات الصناعية (CVI)، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر،

[6] عبد المؤمن فرج الفقي، 1994، الإدارة المدرسية المعاصرة, بنغازي , ليبيا جامعة قار يونس ,

[7] تنيضب بن عوادة الفايدي, 2002، تطوير نظام التدريب التربوي لمديري المدارس المتوسطة والثانوية في المملكة العربية السعودية في ضوء بعض الاتجاهات الحديثة. رسالة ماجستير جامعة الملك سعود.

[8] مصطفى متولي، 1993، القوى المؤثرة في النظم التعليمية – دراسة مقارنة -مصر, الإسكندرية , دار المطبوعات الجديدة.

[9] عبد القادر يوسف، 1985, تنمية الكفاءة التربوية أو تدريب المعلمين أثناء الخدمة، دار الكتاب العربي، بيروت.

[10] محمد عزت عبد الموجود ، 1976م, تدريب المعلمين أثناء الخدمة دراسة في المفهوم والوظيفة حلقة المسئولين عن تدريب المعلمين أثناء الخدمة, البحرين.

[11] زياد بركات، 2010، الاحتياجات التدريبية اللازمة لمعلم الصف في المرحلة الأساسية الدنيا من وجهة نظر معلمي المدارس الحكومية بمحافظة طولكرم بفلسطين، المؤتمر العلمي الثالث حول تربية المعلم العربي و تأهيله، جامعة - الجرش الأهلية ، الأردن.

[12] محمد هاشم فالوقي 1991، التدريب في أثناء العمل – دراسة لبعض جوانب مراحل التنمية, سرت, ليبيا , الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ,

[13] عمار، حامد، 1996، دراسات في التربية والثقافة – الطبعة الأولى – عمان مكتبة الدار العربية للكتاب.

[14] جبرائيل بشارة, 1984, تدريب المعلمين أثناء الخدمة, مفهومه، أهدافه, اتجاهاته المستقبلية , المؤتمر الأول حول التدريب المهني للمعلمين, بنغازي , ليبيا.

[15] جمال المنياوي، 2010, تأهيل و تدريب المعلمين في المملكة العربية السعودية – جامعة نجران.

[16] فاروق حمدي, 1996, " تقويم برامج المعلمين أثناء الخدمة بالتعليم الأساسي في قطاع غزة / فلسطين " مجلة جامعة الأزهر.

[17]Borko, H., & Putnam, R. 1995, Expanding a teacher‘s knowledge base: A cognitive psychological perspective on professional development .

[18]Musset, P. 2001, “Initial Teacher Education and Continuing Training Policies in a Comparative Perspectiver Current Practices in OECD Countries and a Literature Review on Potential Effects”, OECD Education Working Papers, No. 48, OECD Publishing ..

[19]Good, T., Grouws, D., & Ebmeier, H. 1983, Active Mathematics Teaching. New York: Longman ..

[20]Thomas P. Carpenter, 1989, Using Knowledge of Children’s Mathematics Thinking in Classroom Teaching: An Experimental Study – University of Wisconsin .

[21] محمد منير موسى,2007 , الإدارة التعليمية, أصولها وتطبيقاتها, ط2 , القاهرة , عالم الكتب

[22] نخله و هبه, تكوين المعلمين في العالم العربي مقاربة من خارج الطقوس,2010، دار الفكر اللبناني.

[23]American Society for Training & Development (ASTD), Washington, www.astd.org .

[24]American Society for Training Development (ASTD – www.astd.org)2004 State of the Industry Report .

[25]Robert L. Mathis & Johm H. Jackson, 2008, Human Resources management .

[26]Raymond saner, Jul-Aug 2002, " Quality management in Training : Genric or Sector Specific, ISO Management Systems, Geneva, Jul-Aug 2002 pp 53-62 .

[27] نجم العزاوي،2009، جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015 : عمان، دار اليازوري

[28]Bohlander, G.,2004, Managing human resources, (13ed ed). New York: Thomson ..

[29]Lichia Yiu and Raymond Saner, 2007, Value from training : A Requite Management System ISO 10015 and Its Application

.[30]Ronald L. Jacobs &Bryan Wang ,2007 , "A Proposed Interpretation of the ISO 10015 and Implications for HRD Theory and Research" The Ohio State University, USA.

[31]ISO 10015 -1999 .

[32]Bernard Gillet, 1986, Amélioration de Formation Professionnelle par L'étude de travail , paris, E73 ,p88 .

[33] د. تحسين أحمد الطروانة,2011 ,تحديد الإحتياجات التدريبية كأساس لعملية التخطيط للتدريب في الأجهزة الأمنية.

[34] الطعاني، حسن , 2002, التدريب: مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمه، دار الشروق

[35] الخطيب، محمود, 2002 , "سلسلة المعرفة الإدارية، إدارة الموارد البشرية: إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصادي الالكتروني"، مكتبة عين شمس، الطبعة الأولى..

[36] عقيلي، عمر 2009, "إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي"، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية.

[37] .Charney, Cy & Conway, Kathy,2005,"The Trainers Tool Kit", Second Edition, American Management Association.

[38] بندر الشتري, 2003, "تقويم أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية في الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على مدينة الأمن العام بالرياض"، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

[39] سهيلة محمد عباس، 2006، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن

[40] عامر الكبيسي، 2010, التدريب الإداري و الأمني: رؤية معاصرة للقرن الواحد و العشرين، مركز الدراسات و البحوث، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية الرياض -

[41]Wilson, John ,2005, "Human Resource Development", Second edition, Kogan Page Limited, USA.

[42] عساف عبد المعطي محمد2000، التدريب وتنمية الموارد البشرية (أسس وعمليات)، دار زهران، عمان، الأردن

[43] السيد عليوة، 2001, تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

[44] نادر أحمد أبوشيخة، 2000, إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

[45] أحمد هشام السامرائي، 2010، اثر استراتيجيات التدريب لتطور الموارد البشرية في القطاع الحكومي، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية المفتوحة في الدانمارك.

[46] فيصل حسونة, 2001, ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر وتوزيع، عمان، الأردن.

[47] رجب عبد الله السراج, 2010، واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات غير الحكومية بقطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر – غزة

[48] شريف عاطف عدوان، 2011, أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين(دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم أدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،

[49] شادي محمد حلس، 2011, أثر مدخلات النظام التدريبي على مخرجات العملية التدريبية في مراكز التدريب المهني التابعة لوزارة العمل، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة، قسم أدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

[50] صالح محمد النويجم، 2005. تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية،

[51] حازم بن عبيد بن حازم القثامي, 2004، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطواري الخاصة، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية السعودية،

[52] أحمد ماهر، 2004، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر

[53] عايد بن علي محمد البلوي، 2012, برنامج تدريبي قائم على البرامج التفاعلية في تعليم الرياضيات وتعلمها، أطروحة دكتوراه، كلية التربية، قسم المناهج وطرق التدريس، جامعة أم القرى، العربية السعودية.

[54]Jean Maire de Ketele, 1988, Guide de Formateurs , Bruxelles, de Boeck -wesmael .,

[55] عماد مسعود ولبنى الزيات، 2010, أثر التدريب ودعم الإدارة العليا على أداء موظف الصف الأمامي في قطاع الخدمات.

[56] أحمد عبد الرحيم المحاسنة، 2004, تقييم فاعلية البرامج التدريبية من وجهة نظر المشاركين في دورات الإدارة العليا والتنفيذية بالمعهد الوطني للتدريب، رسالة ماجستير، عمادة الدراسات العليا، قسم الإدارة العامة، جامعة . مؤتة، الأردن.

[57] خالد عبد الرحيم مطر الهيتي2003,.، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

[58] أديب برهوم واخرون، 2007 ,أثر التدريب على جودة الخدمات الصحية في المستشفيات وزارة التعليم العالي، مجلة تشرين للدراسات والبحوث العلمية سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، سوريا.

[59] حنا نصر الله، 2013, إدارة الموارد البشرية، دار الزهران،عمان، الأردن.

[60] نابتي سامي, 2009, دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة، محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائي الجامعي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة منوري، قسنطينة.

[61] الصديق منور بوسنينة وسليمان الفارسي, 2003, إدارة الموارد البشرية (أهميتها، تنظيمها، مسئوليتها، مهامها)، منشورات أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، ليبيا.

[62] Fereshteh Moradi and Farhad Shafiepour Motlagh, APPLICATION OF ISO 10015 STANDARD EDUCATION IN EDUCATIONAL PERFORMANCE,International Journal of Current Life Sciences - Vol.4, Issue, 7, pp. 3688-3692, July, 2014 .

[63] عسيري، محمود ,2011 م, مدى فعالية مراكز التدريب التربوي في تطوير الأداء الإداري لمديري مدارس.

[64] Christian, Jody, 2008, "An Analysis of the Methods Utilized in Business and Industrial Organizations by West Virginia Training Professionals to Identify Organizational Training and Evaluate Training Effectiveness". Marshall University. USA ..

[65] سعد العنزي و غني الزبيدي, 2008, تقويم واقع نشاط التدريب و توثيقه في إطار تطبيقات المواصفة الإرشادية الدولية ISO 10015، دراسة حالة في وزارة البلديات و الأشغال العامة.

[66] فطيس, 2007, بعنوان تحليل و تقييم فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل و تأثيرها على أداء العاملين و سلوكهم بشكرة رأس لانوف لتصنيع الغاز في ليبيا".

[67] البكر، جاسم ,2006, واقع تقييم البرام ج التدريبية في وزارة الداخلية، الفكر الشرطي، مركز بحوث شرطة الشارقة، المجلد 15، العدد 57، الشارقة، الأمارات العربية المتحدة.

[68] تقرير عن البرنامج و المحتوى التدريبي للمركز العام للتدريب و تطوير التعليم 2006-2010، صادر عن المركز العام للتدريب و تطوير التعليم

[69]International Standard ISO 10015:1999 Quality management – Guidelines for training, First Edition 1999-12-15

الملاحق

نموذج الاستبانة	1
ISO-10015 :Quality management — Guidelines for training	2

الاستبانة الخاصة بالبند الأول :

يعنى هذا الجزء من الاستبيان بالفقرة رقم 4.1 من المواصفة القياسية ISO 10015:1999

التدريب هو عملية تتكون من أربع مراحل :

رقم	البند	السؤال	مطبق كليا	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق بتاتاً
1	4.1.1	يتم تقسيم العملية التدريبية في المركز حسب المراحل الأربع المذكورة في المواصفة القياسية					
2		تتم المراحل التدريبية بالمركز على حسب الترتيب المذكورة في المواصفة					
3		يتم إدراج نتائج (مخرجات) كل مرحلة كمدخلات للمرحلة التي يليها .					
4	4.1.2	يتم التعامل (إستعانة أو شراء خدمة) مع أي من الجهات المحلية أو الخارجية للعمل على تحسين أي من المراحل الأربع المذكورة أعلاه؟					
5		تتم عملية مراقبة لأي من المراحل الأربع الخاصة بالتدريب ؟					
6	4.1.3	يتم إشراك الموظفين (سواء من الادارة أو الفروع) في جميع المراحل الأربع لزيادة مدى الإحساس بالمسئولية تجاه إنجاح البرامج التدريبية					
7		يكون ذلك حصراً على الموظفين ذوي الخبرة الكافية؟					

الاستبانة الخاصة بالبند الثاني:

يعنى هذا الجزء من الاستبيان بالفقرة رقم 4.2 (تحديد الاحتياجات التدريبية) من المواصفة القياسية ISO 10015:1999

تحديد احتياجات التدريب

رقم	البند	السؤال	مطبق كلياً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق بتاتاً
	4.2.1	**مقدمة**					
1		يتم تحليل الاحتياجات التدريبية للمعلمين التابعين لوزارة التعليم بشكل متكامل					
2		تُوثق المواضيع ذات العلاقة بتنافسية الأداء الخاص بالمعلمين					
3		يتم توثيق وتحديد المهارات المطلوبة لزيادة كفاءة المعلم					
4		يتم أخذ الإحتياجات المستقبلية بعين الإعتبار					
	4.2.2	**تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل عام**					
5		السياسات العامة لوزارة التعليم و البحث العلمي تحكم احتياجات التدريب للمعلم التي يقوم بها المركز .					
6		سياسات التدريب العامة في الوزارة (فيما يخص المعلمين)					
7		سياسات الجودة و التقويم و القياس للوزارة (فيما يخص المعلمين)					
8		سياسات إدارة الموارد البشرية في الوزارة (فيما يخص المعلمين)					
	4.2.3	**تحديد وتحليل احتياجات و مستلزمات تنافسية الأداء**					
9		يتم توثيق متطلبات تنافسية الأداء للمعلمين					
10		يتم تحديث هذه المتطلبات والوثائق الخاصة بها كلما كان ذلك ضرورياً					
		يتم بناء هذه المتطلبات إستناداً إلى التالي :					
11		1. الاحتياجات المستقبلية التي تهم المعلم في ليبيا					
12		2. الأهداف الاستراتيجية للتعليم في ليبيا					
13		3. معايير الجودة الخاصة بنظام التعليم الابتدائي و المتوسط					
		يتم الاستعانة بواحد أو أكثر من الوسائل التالية لاستنباط الاحتياجات الثلاث المذكورة في النقطة السابقة .					
14		1. التغييرات المؤسسية ذات العلاقة بطبيعة العمل					
15		2. التغييرات التقنية ذات العلاقة بطبيعة العمل					

16		3. التقييم العام للمعلمين التابعين للوزارة						
17		4. التغييرات الموسمية الخاصة بعملية التعليم						
18		5. التشريعات و اللوائح و القوانين الخاصة بالعملية التعليمية						
	4.2.4	**متابعة ومراجعة متطلبات تنافسية الأداء**						
19		قائمة " متطلبات تنافسية الأداء" يتم تحديثها بشكل دوري						
20		يتم تحديث متطلبات تنافسية الأداء لكافة المستهدفين						
		الطرق التالية تستخدم لمراجعة وتحديث قائمة "متطلبات تنافسية الأداء "						
21		1. الاستبانات و المقابلات العامة لعينات من المعلمين						
22		2. عمليات المراقبة و الرصد للإداء						
23		3. ورش العمل والاجتماعات مع المعلمين						
24		4. التوصيات الخاصة من قبل خبراء في هذا المجال						
	4.2.5	**تحديد فجوات "تنافسية الأداء "**						
25		يتم قياس "تنافسية الأداء" الحالية						
26		يتم مقارنة "تنافسية الأداء " الحالية مع تلك المطلوبة ؟						
	4.2.6	**تقديم الحلول المناسبة لغلق الفجوات بين القدرات والقابلية للتدريب لدى المعلمين المستهدفين**						
27		التدريب النظامي هو الوسيلة الوحيدة لسد الفجوة بين القدرات وقابلية التدريب؟						
28		يلجأ المركز للحلول " الغير تدريبية" التالية لغلق الفجوة بين قدرات المعلمين و قابليتهم للتدريب						
29		1. إعادة تصميم العمليات						
30		2. استقطاب و تعيين المعلمين المتحصلين على تدريب كفء						
31		3. اللجوء إلى استعمال معلمين من خارج الوزارة (متعاونين مثلاً)						
32		4. استخدام التقنيات الحديثة وغيرها لتحسين الأداء.						
33		5. التدوير الوظيفي بشكل منظم بين المعلمين لتعريضهم للتدريب في مراكز مختلفة أو مراحل أو مواد مختلفة،						
34		6. تكييف أو تعديل إجراءات العمل للمعلمين						

	4.2.7	**تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية**						
35		يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتوثيقها في الحالات التي يتم اعتماد التدريب كطريقة لغلق فجوات القابليات والقدرات						
		مواصفات الاحتياجات التدريبية تحتوي على :						
36		1. الأهداف المرغوبة من عملية التدريب						
37		2. المخرجات المتوقعة من التدريب						
		مدخلات تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية تشمل التالي:						
38		1. قائمة متطلبات تنافسية الأداء الواردة في الفقرة 4.2.3						
39		2. نتائج التدريب السابق						
40		الوثائق الناتجة من تحديد مواصفات الاحتياجات التدريبية تعتبر جزءا من خطة التدريب للمركز، و التي ينبغي تحديدها في ضوء أهدافها مع مراعاة أن تكون هي ذاتها مدخلات لتصميم التدريب و تخطيطه و متتابعة العملية التدريبية الناشئة منها						

الاستبانة الخاصة بالبند الثالث :

يعنى هذا الجزء من الاستبيان بالفقرة رقم 4.3 (تصميم و تخطيط التدريب) من المواصفة القياسية ISO 10015:1999

تصميم و تخطيط التدريب

رقم	البند	السؤال	مطبق كلياً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق بتاتاً
1	4.3.1	تعد مرحلة التصميم و التخطيط هي الأساس الذي يبنى عليه مواصفات خطة التدريب					
2		مرحلة التصميم و التخطيط تتكون من التالي خطوات عملية لمعالجة فجوات القابلية ، بالإضافة لتحديد معايير تقييم المخرجات					
	4.3.2	**يتم حصر المحددات و العوائق التالية و الخاصة بالعملية التدريبية**					
3		العوائق القانونية الاعتيادية					
4		متطلبات السياسة العامة للمركز أو للوزارة و خاصة تلك المتعلقة بشئون الموظفين و الموارد البشرية					
5		اعتبارات الموارد المالية المتاحة للمركز					
6		الاحتياجات الزمنية والجدول الزمني للأنشطة التدريبية					
7		مدى توفر المعلمين المستهدفين للتدريب ومدى استعدادهم لتلقي التدريبات					
8		مدى توفر إمكانية التدريب الداخلي (الذاتي) في المؤسسات التابعة للمركز					
9		مدى توفر مراكز التدريب ذات السمعة الحسنة التي يمكن التعاقد معها لتنفيذ البرامج التدريبية.					
10		معوقات أخرى					
		يتم استعمال قائمة المعوقات لتقرير التالي:					
11		• اختيار طريقة التدريب					
12		• اختيار الجهة المتعاقد معها في التدريب					
13		• تطوير مواصفات الخطة التدريبية					

14	4.3.3	يتم تحديد قائمة بطرق التدريب المرشحة لتتناسب مع الاحتياجات التدريبية							
15		طرق التدريب المناسبة للمركز يتم اختيارها بالاعتماد على أهداف التدريب، المعوقات، والموارد المتاحة							
		طرق التدريب المقترحة تشمل :							
16		ورش عمل ودورات تدريب خارج وداخل مواقع العمل							
17		توجيهات إشرافيه أثناء العمل							
18		التدريب الذاتي							
19		التدريب عن بعد							
20		المعايير المستخدمة لاختيار طرق التدريب المناسبة يتم تحديدها وتوثيقها من قبل الإدارة أو القسم المعني، و تشمل هذه المعايير:							
21		البيانات ذات الصلة بالزمان والمكان المناسبين							
22		التسهيلات والإمكانيات المتاحة							
23		التكاليف المادية							
24		الأهداف المرجوة من العملية التدريبية							
25		فئة المعلمين المستهدفة للتدريب							
26		المدة الزمنية التي يستغرقها التدريب بالإضافة إلى الخطوات العملية لتسلسل عملية التدريب							
27		الطريقة المزمع بها تقييم عملية التدريب							
28	4.3.4	يتم تحديد مواصفات خطة التدريب بشكل دقيق و واضح بحيث تكون أساس التفاوض مع موردي البرامج التدريبية (مثل اشتمال محتويات معينة في الدورات التدريبية)							
29		توضع مواصفات خطة التدريب بشكل مناسب حيث يتم توضيح احتياجات المركز العام ، متطلبات التدريب و الأهداف المرجوة من التدريب و التي توضح المهارات المراد اكتسابها بعد عملية التدريب							
30		تستند أهداف التدريب في المركز العام على تنافسية الأداء المتوقع والموجودة ضمن الاحتجاجات التدريبية							
		يتم وضع النقاط التالية في الاعتبار عند وضع مواصفات خطة التدريب :							

31		الاحتياجات العامة لوزارة التعليم					
32		مواصفات الاحتياجات التدريبية					
33		أهداف التدريب					
34		الفئة المستهدفة من التدريب (المعلمون المستهدفون من العملية التدريبية)					
35		طرق التدريب والمحتويات العامة للدورات التدريبية					
36		جدولة المتطلبات مثل مدة التدريب وتواريخ البدء، و مفرداتها ومناهجها					
37		الموارد العينية و البشرية الخاصة بعملية التدريب مثل توفر الكوادر المناسبة و الوسائل التعليمية الخاصة بالدورات الداخلية .					
38		الموارد المالية المتوفرة للمركز العام للإنفاق على عمليات التدريب					
		معايير وطرق التقييم المعدة لتقييم مخرجات التدريب بحيث يمكنها قياس المخرجات التالية:					
39		• رضا المتدربين أنفسهم					
40		• مدى استيعاب المتدربين للمهارات و المعرفة و السلوكيات موضوع التدريب					
41		• أداء المعلمين بعد الدورات التدريبية أثناء العمل					
42		• مدى رضى الإدارة عن المتدربين المشاركين في البرامج التدريبية					
43		• التأثير على الشعبة (المدرسة أو المنطقة) التي ينتمي إليه المتدرب					
44		• إجراءات متابعة عملية التدريب					
45	4.3.5	يخضع موردي التدريب (الداخلي و الخارجي) إلى اختبار معياري دقيق إلى حد ما ، و ذلك قبل التعاقد					

46		يحوي الاختبار على المعلومات الخاصة بالمورد بالإضافة إلى تقرير التقييم					
47		محتويات الاختبار تم إنشاءها بناء على مواصفات خطة التدريب.					
48		يتم توثيق اختيار مزود التدريب بشكل كتابي كعقد مثلاً يبين الملكية ، الأدوار ، المسئوليات في العملية التدريبية					

الاستبانة الخاصة بالبند الرابع :

يعنى هذا الجزء من الاستبيان بالفقرة رقم 4.4 (تنفيذ التدريب) من المواصفة القياسية ISO 10015:1999

رقم	الجزء من المواصفة	السؤال	مطبق كلياً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق بتاتاً
1	4.4.1	يتم توثيق مسئوليات مقدم التدريب كما تم توضيحه في خطة التدريب التي أنشائها المركز .					
2		يقوم المركز بتوفير الدعم لصالح المتدربين (معلومات ، حقوق ، توقيت إلخ .)					
3		المركز يقدم الدعم لمنفذ التدريب الداخلي أو الخارجي (معلومات ، بيانات ،وسائل) متى ما تطلب الأمر ذلك ؟					
4		مراقبة أداء التدريب أثناء مرحلة التنفيذ					
	4.4.2	**4.4.2.1 الدعم ما قبل مرحلة التنفيذ**					
5		يوفر المركز المعلومات اللازمة لمنفذ التدريب حول أي موضوع ذي علاقة بعملية التدريب المنوطة به					
6		توفير المعلومات اللازمة للمتدربين الملتحقين (مثل فجوة الكفاءة التي يسعى التدريب لإغلاقها و طبيعة الدورة التدريبية)					
7		تكوين حلقة وصل ما بين المتدربين من ناحية ومقدم التدريب من ناحية ثانية.					
		4.4.2.2 دعم أثناء تنفيذ العملية التدريبية					
8		توفير الإمكانيات اللازمة للمتدرب و المدرب لتقديم خدمة أفضل أو تلقي أفضل للمعلومات					
9		توفير فرصة للمتدربين لتجربة المهارات المكتسبة عملياً أثناء الدورة التدريبية					
10		توفير بيانات تطور الأداء اثناء العمل (أثناء الدورة التدريبية) لمقدم التدريب .					
		4.4.2.3 دعم ما بعد التدريب					
11		يقوم المركز بتحصيل بيانات مستوى الطلبة أثناء التدريب من مزود التدريب					
12		يقوم المركز بتحصيل بيانات الدورة التدريبية المختلفة من المتدربين					
13		إيصال بيانات التغذية العكسية المتحصل عليها إلى الإدارات والأفراد ذات العلاقة بالعملية التدريبية في المركز أو الوزارة					

الاستبانة الخاصة بالبند الخامس :

يعنى هذا الجزء من الاستبيان بالفقرة رقم 4.5 (تقييم مخرجات التدريب)من المواصفة القياسية ISO 10015:1999

تقييم مخرجات التدريب :

رقم	الجزء من المواصفة	السؤال	مطبق كلياً	مطبق	محايد	غير مطبق	غير مطبق بتاتاً
	4.5.1	**هل تتضمن مدخلات هذه المرحلة العناصر التالية:**					
1		موصفات الاحتياجات التدريبية					
2		الخطة التدريبية					
3		سجلات تنفيذ العملية التدريبية					
4		الإدارة مسؤولة عن التأكد من إتمام عملية التقييم					
5		تقييم مستوى الكفاءة بعد العملية التدريبية					
6		تقييم الأمد القصير (مراجعة التغذية العكسية من المتدربين فيما يخص الدورة و إمكانياتها و مدى الاستفادة)					
7		تقييم طويل الأمد (دراسة تحسن الإنتاجية بعد التدريب)					
8		عملية التقييم معتمدة على معايير تم تحديدها أثناء مرحلة التخطيط.					
9		التقييم النهائي يحوي على تقرير التقييم وكذلك البيانات التي تم الحصول عليها.					
	4.5.2	**تجميع البيانات و تجهيز تقرير التقييم**					
		يحوي تقرير التقييم على البيانات التالية :					
10		مواصفات خطة التدريب					
11		المعايير المستخدمة للتقييم					
12		مصادر البيانات ، طرق تجميع البيانات و توقيت تجميعها					
13		تحليل للبيانات المتحصل عليها					
14		تفسير للنتائج المتحصل عليها					
15		ملخص تكلفة العملية التدريبية					
16		الاستنتاجات والتوصيات					
17		هل يتم توثيق إنهاء التدريب					

INTERNATIONAL STANDARD

ISO 10015

First edition
1999-12-15

Quality management — Guidelines for training

Management de la qualité — Lignes directrices pour la formation

Reference number
ISO 10015:1999(E)

© ISO 1999

PDF disclaimer

This PDF file may contain embedded typefaces. In accordance with Adobe's licensing policy, this file may be printed or viewed but shall not be edited unless the typefaces which are embedded are licensed to and installed on the computer performing the editing. In downloading this file, parties accept therein the responsibility of not infringing Adobe's licensing policy. The ISO Central Secretariat accepts no liability in this area.

Adobe is a trademark of Adobe Systems Incorporated.

Details of the software products used to create this PDF file can be found in the General Info relative to the file; the PDF-creation parameters were optimized for printing. Every care has been taken to ensure that the file is suitable for use by ISO member bodies. In the unlikely event that a problem relating to it is found, please inform the Central Secretariat at the address given below.

© ISO 1999

All rights reserved. Unless otherwise specified, no part of this publication may be reproduced or utilized in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and microfilm, without permission in writing from either ISO at the address below or ISO's member body in the country of the requester.

ISO copyright office
Case postale 56 • CH-1211 Geneva 20
Tel. + 41 22 749 01 11
Fax + 41 22 734 10 79
E-mail copyright@iso.ch
Web www.iso.ch

Printed in Switzerland

© ISO 1999 – All rights reserved

Contents

Page

Foreword ..... **iv**

Introduction ..... **v**

1 Scope **1**

2 Normative reference **1**

3 Terms and definitions **1**

4 Guidelines for training **2**
4.1 Training: A four-stage process **2**
4.2 Defining training needs **3**
4.3 Designing and planning training **4**
4.4 Providing for the training **7**
4.5 Evaluating training outcomes **8**

5 Monitoring and improving the training process **8**
5.1 General **8**
5.2 Validation of the training process **9**

Annex A (informative) **Tables** **10**

© ISO 1999 – All rights reserved

Foreword

ISO (the International Organization for Standardization) is a worldwide federation of national standards bodies (ISO member bodies). The work of preparing International Standards is normally carried out through ISO technical committees. Each member body interested in a subject for which a technical committee has been established has the right to be represented on that committee. International organizations, governmental and non-governmental, in liaison with ISO, also take part in the work. ISO collaborates closely with the International Electrotechnical Commission (IEC) on all matters of electrotechnical standardization.

International Standards are drafted in accordance with the rules given in the ISO/IEC Directives, Part 3.

Draft International Standards adopted by the technical committees are circulated to the member bodies for voting. Publication as an International Standard requires approval by at least 75 % of the member bodies casting a vote.

Attention is drawn to the possibility that some of the elements of this International Standard may be the subject of patent rights. ISO shall not be held responsible for identifying any or all such patent rights.

International Standard ISO 10015 was prepared by Technical Committee ISO/TC 176, *Quality management and quality assurance*, Subcommittee SC 3, *Supporting technologies*.

Annex A of this International Standard is for information only.

© ISO 1999 – All rights reserved

Introduction

The Quality management principles underlying the ISO 9000 family of standards (of which the ISO 10000 series form a part) emphasize the importance of human resource management and the need for appropriate training. They recognize that customers are likely to both respect and value an organization's commitment to its human resources and its ability to demonstrate the strategy used to improve the competence of its personnel.

Personnel at all levels should be trained to meet the organization's commitment to supply products of a required quality in a rapidly changing market place where customer requirements and expectations are increasing continuously.

This International Standard provides guidelines to assist organizations and their personnel when addressing issues related to training. It may be applied whenever guidance is required to interpret references to "education" and "training" within the ISO 9000 family of quality assurance and quality management standards. Any references to "training" in this document includes all types of education and training.

An organization's objectives for continual improvement, including the performance of its personnel, might be affected by a number of internal and external factors including changes in markets, technology, innovation, and the requirements of customers and other stakeholders. Such changes may require an organization to analyse its competence-related needs. Figure 1 illustrates how training could be selected as an effective means of addressing these needs.

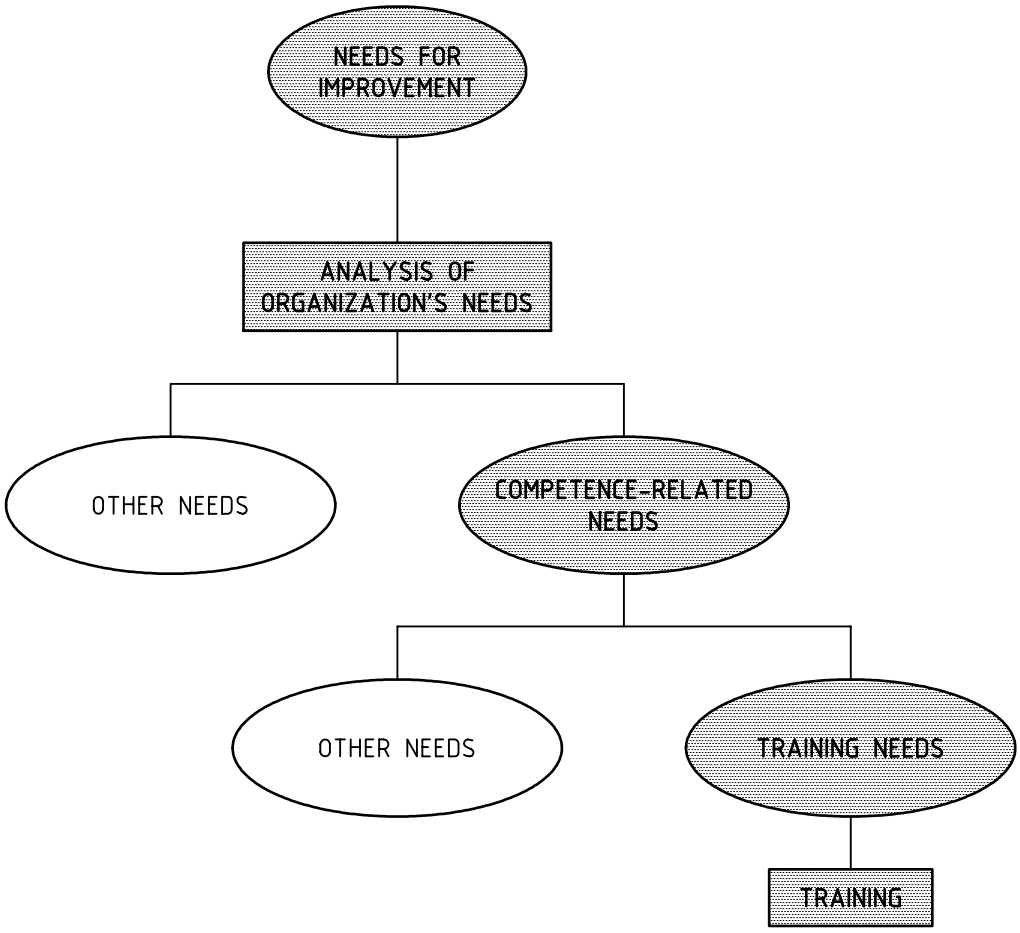


Figure 1 — Improving quality by training

© ISO 1999 – All rights reserved

The role of this International Standard is to provide guidance that can help an organization to identify and analyse training needs, design and plan the training, provide for the training, evaluate training outcomes, and monitor and improve the training process in order to achieve its objectives. It emphasizes the contribution of training to continual improvement and is intended to help organizations make their training a more effective and efficient investment.

© ISO 1999 – All rights reserved

Quality management — Guidelines for training

1 Scope

These guidelines cover the development, implementation, maintenance, and improvement of strategies and systems for training that affect the quality of the products supplied by an organization.

This International Standard applies to all types of organizations.

It is not intended for use in contracts, regulations, or for certification.

It does not add to, change, or otherwise modify requirements for the ISO 9000 series.

This International Standard is not intended to be used by training providers delivering services to other organizations.

NOTE The main source of reference for training providers should be ISO 9004-2:1991*, Quality management and quality system elements — Part 2: Guidelines for services*, until superseded by ISO 9004:2000.

Training providers may use this International Standard when addressing the training needs of their own personnel.

2 Normative reference

The following normative document contains provisions which, through reference in this text, constitute provisions of this International Standard. For dated references, subsequent amendments to, or revisions of, any of this publication do not apply. However, parties to agreements based on this International Standard are encouraged to investigate the possibility of applying the most recent edition of the normative document indicated below. For undated references, the latest edition of the normative document referred to applies. Members of ISO and IEC maintain registers of currently valid International Standards.

ISO 8402, *Quality management and quality assurance — Vocabulary*[1)].

3 Terms and definitions

For the purposes of this International Standard, the terms and definitions given in ISO 8402 and the following apply.

3.1
competence
application of knowledge, skills, and behaviours in performance

3.2
training
process to provide and develop knowledge, skills and behaviours to meet requirements

1) To be revised as ISO 9000:2000.

© ISO 1999 – All rights reserved

4 Guidelines for training

4.1 Training: A four-stage process

4.1.1 General

A planned and systematic training process can make an important contribution in helping an organization to improve its capabilities and to meet its quality objectives.

This training process is illustrated in the training cycle diagram shown in Figure 2.

To increase the readability of this International Standard and to distinguish clearly between guidance and use of the process model to describe the guidance, the process model appears in Tables A.1 to A.5 in annex A.

For selecting and implementing training to close the gaps between required and existing competence, management should monitor the following stages:

a) defining training needs;

b) designing and planning training;

c) providing for the training;

d) evaluating the outcome of training.

As illustrated, the output of one stage will provide the input for the following stage.

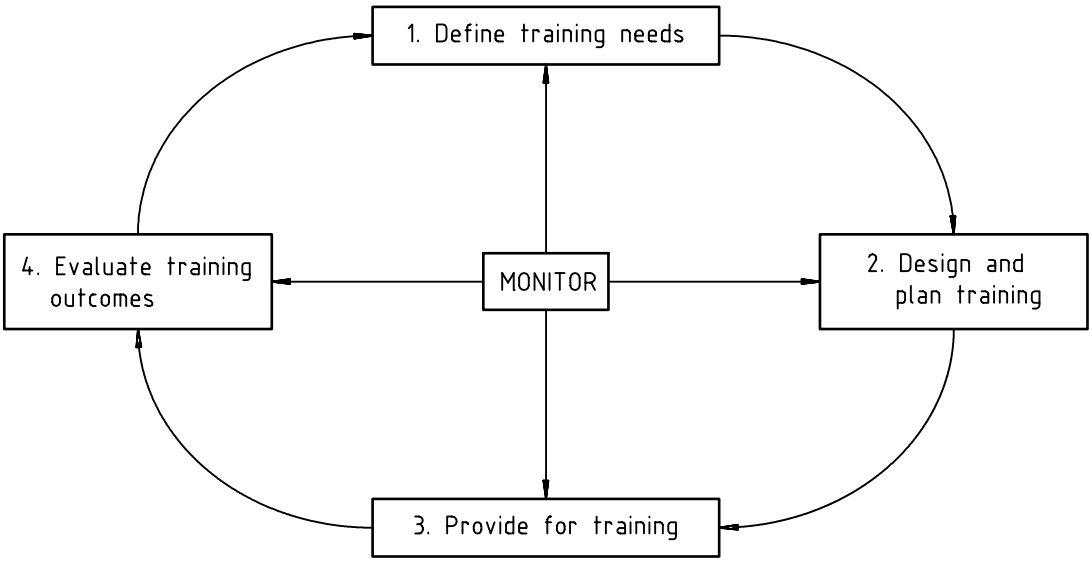


Figure 2 — Training cycle

4.1.2 Purchase of training-related products and services

It should be the responsibility of the management to decide if and when the external or internal purchasing and resourcing of products and services related to any of the four stages of the training process, and its monitoring, should occur (see Tables A.1 to A.5).

For example, some organizations might find it beneficial to use external expertise to carry out an analysis of its training needs.

© ISO 1999 – All rights reserved

4.1.3 Involvement of personnel

Appropriate involvement of the personnel whose competence is being developed, as part of the training process, may result in those personnel feeling a greater sense of ownership of the process, resulting in their assuming more responsibility for ensuring its success.

4.2 Defining training needs

4.2.1 General

The training process should be initiated after a needs analysis of the organization has been conducted and competence-related issues have been recorded, as depicted in Figure 1 in the Introduction.

The organization should define the competence needed for each task that affects the quality of products, assess the competence of the personnel to perform the task, and develop plans to close any competence gaps that may exist.

The definition should be based on an analysis of present and expected needs of the organization compared with the existing competence of its personnel.

The purpose of this stage should be to:

a) define the gaps between the existing and required competence*;*

b) define the training needed by employees whose existing competence does not match the competence required for the tasks; and

c) document specified training needs.

The analysis of the gaps between existing and required competence should be conducted to determine whether the gaps can be closed by training or whether other actions might be necessary (see Table A.1).

4.2.2 Defining the needs of the organization

The organization's quality and training policies, quality management requirements, resource management and process design should be considered when initiating training, as an input to 4.2, to ensure that the required training will be directed toward satisfying the organization's needs.

4.2.3 Defining and analysing competence requirements

Competence requirements should be documented. This documentation can be periodically reviewed or as necessary when work assignments are made and performance is assessed.

The definition of an organization's future needs relative to its strategic goals and quality objectives, including the required competence of its personnel, may be derived from a variety of internal and external sources, such as:

— organizational or technological change that affects work processes or impacts on the nature of products supplied by the organization;

— data recorded from past or current training processes;

— the organization's appraisal of the competence of the personnel to perform specified tasks;

— turnover or seasonal fluctuation records involving temporary personnel;

— internal or external certification needed for the performance of specific tasks;

© ISO 1999 – All rights reserved

— requests from employees identifying opportunities for personal development which contribute to the organization's objectives;

— the result of process reviews and corrective actions due to customer complaints or reports of nonconformities;

— legislation, regulations, standards and directives affecting the organization, its activities and resources; and

— market research identifying or anticipating new customer requirements.

4.2.4 Reviewing competence

A regular review should be conducted of documents that indicate the competence required for every process and the records that list the competence of every employee.

Methods used for reviewing competence might include the following:

— interviews/questionnaire with employees, supervisors, managers;

— observations;

— group discussions; and

— inputs from subject matter experts.

The review is related to task requirements and task performance.

4.2.5 Defining competence gaps

A comparison of the existing competencies with those required should be made to define and record the competence gaps.

4.2.6 Identifying solutions to close the competence gaps

The solutions to close the competence gaps could be found through training or other actions of the organization, such as redesigning processes, recruitment of fully trained personnel, outsourcing, improving other resources, job rotation or modifying work procedures.

4.2.7 Defining the specification for training needs

When a training solution is selected to close the competence gaps, training needs should be specified and documented.

The specification for training needs should document the objectives and the expected outcomes of the training. The input to the specification for training needs should be provided by the list of competence requirements found in 4.2.3, the results of previous training, and current competence gaps and requests for corrective action.

This document should become part of the training plan specification and should include a record of the organization's objectives which will be considered as inputs for designing and planning training and for monitoring the training process.

4.3 Designing and planning training

4.3.1 General

The design and plan stage provides the basis for the training plan specification.

© ISO 1999 – All rights reserved

This stage includes:

a) design and planning of actions which should be taken to address the competence gaps identified in 4.2.5; and

b) definition of the criteria for evaluating the training outcomes and monitoring the training process (see 4.5, clause 5 and Table A.2).

4.3.2 Defining the constraints

Relevant items which constrain the training process should be determined and listed.

These might include:

— regulatory requirements imposed by laws;

— the policy requirements, including those relating to human resources, imposed by the organization;

— financial considerations;

— timing and scheduling requirements;

— the availability, motivation and ability of the individuals to be trained*;*

— factors such as the availability of in-house resources to perform the training, or the availability of reputable training providers; and

— constraints on any other available resources.

The list of constraints should be used in the selection of training methods (4.3.3) and training provider (4.3.5) and for the development of a training plan specification (4.3.4).

4.3.3 Training methods and criteria for selection

Potential training methods to meet the training needs should be listed. The appropriate form of training will depend on the listed resources, constraints and objectives.

Training methods might include:

— courses and workshops on or off site;

— apprenticeships;

— on-the-job coaching and counselling;

— self-training*;* and

— distance learning.

Criteria for selection of the appropriate methods, or combination of methods, should be defined and documented.

These may include:

— date and location;

— facilities;

— cost;

© ISO 1999 – All rights reserved

— training objectives;

— target group of trainees (e.g. current or planned professional position, specific expertise and/or experience, maximum number of participants);

— duration of training and sequence of implementation; and

— forms of assessment, evaluation and certification.

4.3.4 Training plan specification

A training plan specification should be established in order to negotiate with a potential training provider the provisions of specific training processes, e.g. delivery of specific training content.

A training plan specification is appropriate in order to establish a clear understanding of the organization's needs, the training requirements, and the training objectives that define what the trainees will be able to achieve as a result of the training.

Training objectives should be based on the expected competence developed in the specification for training needs in order to ensure the effective delivery of training and to create clear and open communication.

The specification should consider the following:

a) the organization's objectives and requirements;

b) specification for training needs;

c) training objectives;

d) trainees (target groups or target personnel);

e) training methods and outline of content;

f) schedule of requirements, such as duration, dates and significant milestones;

g) resource requirements, such as training materials and staff;

h) financial requirements;

i) criteria and methods developed for the evaluation of training outcomes to measure the following:

   — satisfaction of the trainee,

   — trainee's acquisition of knowledge, skills and behaviours,

   — trainee's on-the-job performance,

   — satisfaction of the trainee's management,

   — impact on the trainee's organization, and

   — procedures for monitoring the training process (see clause 5).

4.3.5 Selecting a training provider

Any potential internal or external training provider should be subject to critical examination before being selected to provide the training. This examination may include the provider's written information (e.g. catalogues, leaflets) and evaluation reports. Examination should be based on the training plan specification and the identified constraints.

© ISO 1999 – All rights reserved

The selection should be recorded in an agreement or formal contract establishing ownership, roles and responsibilities for the training process.

4.4 Providing for the training

4.4.1 General

It is the responsibility of the training provider to carry out all the activities specified for the delivery of the training in the training plan specification.

However, as well as providing the resources necessary to secure the services of the training provider, the role of the organization in supporting and facilitating the training might include:

— supporting both the trainer and the trainee; and

— monitoring the quality of the training delivered.

NOTE A trainer is a person who applies a training method.

The organization may support the training provider in monitoring the provision of training (see clause 5).

The success of these activities is affected by the effectiveness of the interactions between the organization, the training provider and the trainee.

The purpose of the following subclauses is to provide guidance on how the organization might carry out these activities (see Table A.3).

4.4.2 Providing support

4.4.2.1 Pretraining support

Pretraining support may include such activities as:

— briefing the training provider with relevant information (see 4.2);

— briefing the trainee on the nature of the training and the competence gaps it is intended to close; and

— enabling contact to be made between the trainer and trainee.

4.4.2.2 Training support

Training support may include such activities as:

— providing relevant tools, equipment, documentation, software or accommodation to the trainee and/or trainer;

— providing relevant and adequate opportunities for the trainee to apply the competence being developed; and

— giving feedback on task performance as requested by the trainer and/or trainee.

4.4.2.3 End-of-training support

End-of-training support may include such activities as:

— receiving feedback information from the trainee;

— receiving feedback information from the trainer; and

— providing feedback information to managers and to the personnel involved in the training process.

© ISO 1999 – All rights reserved

4.5 Evaluating training outcomes

4.5.1 General

The purpose of the evaluation is to confirm that both organizational and training objectives have been met, i.e. training has been effective.

The inputs for the evaluation of training outcomes are the specifications for training needs and for the training plan, and the records from the delivery of training.

The results of training often cannot be fully analysed and validated until the trainee can be observed and tested on the job.

Within a specified time period after the trainee has completed the training, the management of the organization should ensure that an evaluation takes place to verify the level of competence achieved.

Evaluations should be carried out on both a short-term and long-term basis:

— in the short term, trainee feedback information should be obtained on the training methods, resources used, and knowledge and skills gained as a result of the training; and

— in the long term, trainee job performance and productivity improvement should be assessed.

The evaluation should be conducted on the basis of established criteria (see 4.3.4).

The evaluation process should include the collection of data and the preparation of an evaluation report which also provides an input to the monitoring process (see Table A.4).

4.5.2 Collecting data and preparing an evaluation report

An evaluation report might include the following:

— specification for training needs;

— evaluation criteria and description of sources, methods and schedule for evaluation;

— analysis of data collected and interpretation of the results;

— review of training costs; and

— conclusions and recommendations for improvement.

The occurrence of nonconformities may require procedures for corrective action.

The completion of training should be documented in the training records.

5 Monitoring and improving the training process

5.1 General

The main purpose of monitoring is to ensure that the training process, as part of the organization’s quality system, is being managed and implemented as required so as to provide objective evidence that the process is effective in meeting the organization’s training requirements. Monitoring involves reviewing the entire training process at each of the four stages (see Figure 2).

© ISO 1999 – All rights reserved

Monitoring should be conducted by competent personnel in accordance with the organization's documented procedures. Where possible, such personnel should be independent of the functions in which they are directly involved. Methods for monitoring might include: consultation, observation, and data collection. Methods should have been decided during the training plan specification stage (see 4.3.4).

Monitoring is a valuable tool for enhancing the effectiveness of the training process (see Table A.5).

5.2 Validation of the training process

Inputs for monitoring might include all the records from all stages in the training process. Based on these records, a review of the different stages can be performed to detect nonconformity issues for corrective and preventive actions. Such inputs can be collected on an on-going basis to provide the basis of validating the training process, and for making recommendations for improvement.

If the procedures are followed and the specified requirements met, then the personnel competence records should be up-dated to reflect this additional qualification.

If the procedures are not followed and the requirements are met, then the procedures should be revised and the personnel competence records should be up-dated to reflect this additional qualification.

If the procedures are followed and the requirements not met, then corrective action may be needed to improve the training process or develop an appropriate non-training solution.

Overall, the review of the training process should identify any further opportunities for improving the effectiveness of any stage of the training process.

Appropriate records should be maintained of the various monitoring and evaluation activities conducted, the results obtained, and the actions planned.

© ISO 1999 – All rights reserved

Annex A
(informative)

Tables

Table A.1 — Defining training needs (4.2)

Inputs	Process	Outputs	Record
Defining organization's needs (4.2.2)			
Quality policy Training policy Quality management requirements Resources management Process design	Consider all inputs when initiating training	Decision to initiate training process	Decision to initiate training process
Defining and analysing competence requirements (4.2.3)			
Organizational or technological change that affects work processes or impacts on the nature of products supplied by the organization Data recorded from past or current training processes Organization's appraisal of the competence of the personnel to perform specified tasks Turnover or seasonal fluctuation records involving temporary personnel Internal or external certification needed for the performance of specific tasks Requests from employees identifying opportunities for personal development contributes to organization's objectives Result of process reviews and corrective actions due to customer complaints or nonconformities reports Legislation, regulations, standards, and directives affecting the organization, its activities and resources Market research identifying or anticipating new customer requirements	Document competence requirements	Competence requirements	List of competence requirements
Reviewing competence (4.2.4)			
Competence records Data on task requirements and task performance from: — interviews/questionnaire with employees, supervisors, managers — observations — group discussion — input from subject matter experts	Review existing competence	Knowledge of existing competence	List of existing competence

© ISO 1999 – All rights reserved

Table A.1 *(continued)*

Inputs	Process	Outputs	Record
Defining competence gaps (4.2.5)			
List of required competence and list of existing competence	Define competence gaps	Knowledge of competence gaps	List of competence gaps
Identifying solutions to close the competence gaps (4.2.6)			
List of competence gaps	Identify and select training as a solution	Training selected as a solution	Training selected as a solution
Defining the specification for training needs (4.2.7)			
List of competence requirements; List of competence gaps Results of previous training Requests for corrective action	Document training objectives and expected training outcomes	Training needs specification	Training needs specification document

© ISO 1999 – All rights reserved

Table A.2 — Designing and planning the training (4.3)

Inputs	Process	Outputs	Record
Defining the constraints (4.3.2)			
Regulatory requirements Policy requirements Financial considerations Timing and scheduling requirements; training resources and availability of reputable training providers Availability, motivation and ability of the individuals to be trained Other logistical factors	Identify constraints	Knowledge of constraints on training	List of constraints
Training methods and criteria for selection (4.3.3)			
Training needs specification List of resources, constraints and objectives List of optional training methods Criteria for choosing training methods	Identify training methods	Knowledge of training methods	List of training methods
Training plan specification (4.3.4)			
Organization's objectives and requirements Specification training needs Training objectives Target groups of trainees or target personnel Training methods and content outline Schedule of requirements Resource and financial requirements Criteria for evaluating training outcomes Monitoring procedures	Define the training plan specification	Training plan specification	Training plan specification document
Selecting a training provider (4.3.5)			
Potential training provider's written information Evaluation reports Training plan specification Identified constraints	Select a training provider	Identified training provider	Agreement or formal contract establishing ownership, roles and, responsibilities for the training process

© ISO 1999 – All rights reserved

Table A.3 — Providing for the training (4.4)

Inputs	Process	Outputs	Record
Providing support (4.4.2.)			
Pretraining support (4.4.2.1)			
Training needs specification List of competence gaps Training plan specification	Brief trainer and trainee	Briefing reports	Pretraining briefing reports
Training support (4.4.2.2)			
Tools, equipment, documentation, software or accommodation Opportunities for applying competence Opportunities for feedback on task performance	Provide training support to trainer and trainee	Training support reports	Training support reports
End-of-training support (4.4.2.3*)*			
Pre-training briefing reports Training support reports	Obtain feedback information from trainer and trainee Provide feedback information to managers and other employees involved in the training process	Feedback information reports	End of training feedback information reports

Table A.4 — Evaluating training outcomes (4.5)

Inputs	Process	Outputs	Record
Collecting data and preparing evaluation report (4.5.2)			
Specification for training needs Training plan specification Records from the delivery of training	Collect data and evaluate it on the basis of established criteria Analyse data and interpret results, review of budget, verify the achievement of specified competence Recommend corrective actions	Evaluation report	Evaluation report Training records

© ISO 1999 – All rights reserved

Table A.5 — Monitoring and improving the training process (clause 5)

Inputs	Process	Outputs	Record
Validation of the training process (5.2*)*			
Decision to initiate training Lists of required and existing competence List of competence gaps Training needs specification Training plan specification Agreement or formal contract establishing ownership and responsibilities for the training process Records from the delivery of training Evaluation report	Provide objective evidence that the training process is effective in meeting the organization's training requirements by consultation, observation, and data collection Identify nonconformity issues for corrective and preventive actions	Monitoring reports	Monitoring reports Requests for corrective or preventive actions

© ISO 1999 – All rights reserved

ICS 03.120.10

Price based on 14 pages

© ISO 1999 – All rights reserved