

تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني لدى المنظمات بين الالتزام والممارسة

Implementation of quality standards in vocational training in organizations between commitment and practice

د. براح فوزية

جامعة قسنطينة 2 (الجزائر), fouzia.berrah@univ-constantine2.dz

تاريخ الاستلام: 2023 / 01 / 31 تاريخ القبول: 2023 / 05 / 25 تاريخ النشر: 2023 / 06 / 10

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على معايير الجودة في تنفيذ عمليات التدريب المهني في المنظمات والكشف عن بعض الصعوبات والسلبيات في مقابل الايجابيات من خلال الممارسة الفعلية. وقد تم التوصل من خلال البحث في ذلك أن هناك بعض الممارسات تخل بالالتزام بمعايير الجودة في التدريب ترتبط بعدم الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ برامج التدريب وكذا عملية التقييم لهذه البرامج ومتابعتها.

الكلمات المفتاحية: التدريب المهني، التقييم، المنظمة، معايير الجودة

Abstract:

This research aims to identify quality standards in the implementation of vocational training processes in organizations and to reveal some of the difficulties and negatives in exchange for the positives through actual practice. Through the research, it was concluded that there are some practices that violate adherence to quality standards in training, related to inaccuracy in determining training needs, designing and implementing training programs, as well as the evaluation and follow-up process for these programs.

Keywords: evaluation; organization; quality standards; Vocational training.

1. مقدمة

في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة عمل المنظمة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية عليها جعل هـرردها البشري قادرا على مواكبة هذه التحديات ، وذلك بتزويده بالمؤهلات والقدرات والمهارات اللازمة للأداء الفعال لأنه المحرك لباقي موارد ها المادية ، المالية و الموارد الأولية ، بما ينعكس على الأداء التنظيمي بتطبيق استراتيجيات التدريب المهني الذي يهدف إلى تجديد وتطوير معلومات ومعارف واتجاهات وسلوكيات العمال في المنظمة وتحقيق المهارة في الأداء . ويأخذ موضوع التدريب المهني اليوم حيزا كبيرا من اهتمامات المنظمات نظرا لتطور التقنيات والأساليب والطرق المستخدمة في تنفيذه وسرعة تغير المعلومات والمعارف والمهارات التي يتطلبها أداء مختلف الوظائف وعلى جميع المستويات الإدارية من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى وكذلك الإدارة الدنيا على مستوى التنفيذ . وعندما نتحدث عن تطور تقنيات تنفيذ عمليات التدريب فإننا نتحدث عن وجود معايير وعن جودة في تسييرها من بداية تحليل المحيط الخارجي للمنظمة إلى تقييم تلك البرامج التدريبية ومراجعة انتقال أثرها الإيجابي على العامل والمنظمة على حد سواء ، فبالنسبة للعامل فيصبح ذا كفاءة ومهارة عالية وتتحقق بعض حاجاته ويكون راضيا ، أما بالنسبة للمنظمة فإن التدريب المهني يصبح من أهم استراتيجياتها لتحسين مخرجاتها الإنتاجية أو الخدمة إضافة إلى القضاء على الكثير من المشكلات المرتبطة بالتدريب بشكل مباشر أو غير مباشر . وإذا كان هدف المنظمة هو تحقيق رضا العميل فإن الهدف من التدريب هو تحقيق رضا المتدرب والذي هو العميل في العملية التدريبية من منظور الجودة في التدريب ورضا العميل انعكاس لجودة المنتج.

الإشكالية:

ترتبط كفاءة الموارد البشرية في أداء عملها بمدى مواكبتها لمتطلبات أداء مختلف المهام والنشاطات في الوظيفة، وهذا ما يوفره التدريب المهني للعامل والمنظمة من مستجدات العمل المفروضة من البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ونظرا للتغيرات المتسارعة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية وخاصة التكنولوجية وعالميتها، فإنه تم وضع معايير عالمية تحدد مدى جودة عمليات التدريب في المنظمات ضمن معايير الجودة الشاملة وهي معايير الجودة في التدريب المهني متعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية والتصميم والتنفيذ للبرامج التدريبية وكذلك عملية التقييم لهذه البرامج، حيث أن أبعاد تحقيق الجودة في التدريب بالنسبة للعامل تتمثل في رفع مهارته في الأداء وتحقيق الرضا لديه، وبالنسبة للمنظمة في تحقيق الجودة في مخرجاتها وتحسين مكانتها في بيئتها الخارجية. لكن الممارسة الفعلية بهدف تحقيق معايير الجودة في عمليات التدريب المهني تتطلب الكثير من الالتزام في التنفيذ وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية والعلمية بالنسبة للمنظمات. و انطلاقا من هذا الطرح نحاول في هذا البحث طرح التساؤلات التالية:

- هل هناك صعوبات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية؟.

- هل هناك سلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتصميم وتنفيذ برامج التدريب؟.

- هل هناك سلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتقييم برامج التدريب؟.

الفرضيات:

- هناك صعوبات وسلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية في مقابل بعض الإيجابيات.

- هناك صعوبات وسلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتصميم وتنفيذ برامج التدريب في مقابل بعض الإيجابيات.

- هناك صعوبات وسلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتقييم برامج التدريب في مقابل بعض الإيجابيات.

المنهج المستخدم:

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وهذا من خلال وصف واقع ممارسات تطبيق معايير الجودة في عمليات التدريب المهني في المنظمات بتحديد الصعوبات والسلبيات وكذلك الايجابيات في ذلك والمرتبطة بعناصر معايير الجودة في التدريب المتمثلة في الاحتياجات التدريبية وتصميم وتنفيذ البرامج التدريبية وعملية التقييم لهذه البرامج، من خلال تفصي بعض التجارب والدراسات وتحليلها ومقارنتها مع المعايير العالمية المتعلقة بالجودة في التدريب.

أهداف البحث:

- تحديد الصعوبات والسلبيات التي تقع فيها المنظمة لتطبيق معايير الجودة في التدريب المهني.
- تحديد الإيجابيات في تطبيق التدريب المهني في المنظمات لتطبيق معايير الجودة في التدريب المهني.
- وضع اقتراحات و التوصيات لتطوير التدريب المهني وتحقيقه معايير الجودة.

أولاً: مفاهيم الدراسة:

1. مفهوم التدريب المهني

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مصطلح التدريب المهني منها تعريف يرى أن التدريب مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد و الفرق يؤدون وظائفهم الحالية و التي قد يكفون بها مستقبلا من أجل السير الحسن للمؤسسة بمهارة (Vatier, 1984, p. 203). كما عرف التدريب بأنه مجموع النشاطات و الوسائل والطرق و الدعائم التي تساعد على تحفيز العمال لتحسين معارفهم و سلوكهم و قدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المنظمة من جهة و تحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية و المستقبلية (Sekiou, 1986, p. 153). كما يمكن القول أن التدريب هو عملية مركبة من مجموعة عناصر متفاعلة تسعى إلى التعديل و التغيير الإيجابي لتنمية معلومات و خبرات و قدرات و اتجاهات و سلوكيات الأفراد بغرض تحقيق المهارة في الأداء و الرضا لدى المتدرب العميل الأول في العملية التدريبية من منظور الجودة في التدريب (الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، صفحة 03).

2. مفهوم نظام الجودة في التدريب:

هو النظام الذي يحقق أفضل دعم للمنظمة في مجال تطوير كفاءة الموارد البشرية و البرامج التدريبية الفعالة من أجل ضمان تحقيق العائد من الاستثمار، و بادرت المنظمة الدولية للمعايير و المقاييس ISO أول مرة من 22 دولة بتشكيل جماعة عمل لوضع مسودة دليل المواصفة جودة مختصة بالتدريب و في 1999 تم تبني المواصفة الدولية للتدريب ISO 10015 و التصديق عليها و تم توحيدها عام 2001 وفق متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015 (العزاوي، 2009، صفحة 220).

ثانياً: معايير الجودة في إعداد عمليات التدريب المهني في المنظمات:

1. تحديد الاحتياجات التدريبية:

عرفت الاحتياجات التدريبية بأنها مجموعة المؤشرات التي تكشف عن وجود فرق بين الأداء الحالي و الأداء المرغوب فيه لدى الأفراد بسبب نقص معارف وقدرات ومهارات هؤلاء الأفراد وما يشوب سلوكهم واتجاهاتهم من قصور (الطعاني، 2009، صفحة 29).

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية على ثلاث مستويات هي :

أ- تحليل المنظمة: ويعني هذا تحديد أين أو في أي الوحدات التنظيمية يتطلب الأمر تدريباً و على ماذا (مصطفى، 2000، صفحة 263)، وتستطيع المنظمة الاستدلال على الاحتياجات التدريبية من وجود مشكلات أدائية حددها المديرون منها شكاوي الزبائن، تأخر في إنجاز الأعمال، تكاليف صيانة عالية جداً، إسراف و تبذير كبير، عدم تعاون بين العاملين، مستويات عالية من التغيب عن العمل والإجازات المرضية، نسبة عالية من الدوران الوظيفي، معنويات منخفضة و نسبة عالية من الحوادث(حريم، 2013، صفحة 208).

ب- تحليل العمل: ويتضمن تحديد مهام و واجبات الأعمال و المهارات و القدرات و المعارف و السلوكيات التي يتطلبها أداء تلك المهام و الواجبات، كما يتضمن ظروف العمل مثل اعتبارات الأمان و السلامة و معايير الأداء و كذلك المعدات و الأجهزة المستخدمة في أداء العمل (حريم، 2013، صفحة 208). و بذلك يساعد تحليل المهام على الحصول على تصور كامل و شامل عن جوانب القصور في إنجاز المهام أو الأدوار الوظيفية من خلال المقارنة بين المعايير المحددة للأداء و بين الإنجاز الفعلي (الطعاني، 2009، صفحة 34).

ج- تحليل العامل: يبدأ تحليل الفرد عادة بالوقوف على مستويات الأداء الفعلية للفرد و مقارنتها بالمستويات المطلوبة (الطعاني، 2009، صفحة 209)، بأكثر دقة يقوم تحليل العامل على دراسة العامل من ناحية قدراته و مؤهلاته و دوافعه و اتجاهاته و حاجاته و سلوكه الوظيفي و مدى تعاونه و حبه للعمل، قدرته على الاتصال و التفاهم و مدى انسجامه مع الآخرين (الموسي، 2003، صفحة 344). و من بين أساليب تحليل احتياجات التدريب على مستوى الفرد تحليل الذات حيث يقوم المشرف و العاملون معه بتحديد احتياجات القسم أو المصلحة و تحديد جوانب القصور و احتياجات كل فرد من المهارات و القدرات و من أجل هذا الغرض يمكن استخدام استطلاعات الرأي و المسوحات. كذلك تقوم بعض المنظمات بمناقشة خطط المسارات الوظيفية مع العاملين لمساعدتهم على تحديد مواطن القوة و القصور لديهم(حريم، 2013، صفحة 210).

2. تصميم و تنفيذ البرامج التدريبية:

و يكون من خلال الخطوات التالية:

- تحديد أهداف التدريب وفقاً لنتائج الدراسة التحليلية للعمل (العزاوي، 2009، صفحة 226)، و هذه الأهداف تشير إلى تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية بحيث يمكن قياسها (الزبيدي، 1997، صفحة 170)، و بصورة عامة فإن أهداف التدريب قد تشمل المعرفة الإدراكية، المهارات، الاستجابات الانفعالية الوجدانية و السلوك الأخلاقي (حريم، 2013، صفحة 214).

- تحديد الخصائص و الصفات لدى المتدربين (العزاوي، 2009، صفحة 226).

- إعداد محتويات البرنامج و إعداد الموضوعات التي سيتم مناقشتها و تغطيتها أثناء البرنامج و التي من شأنها أن تساهم في تحقيق أهداف البرنامج و يشمل ذلك المواد العلمية و الحالات الدراسية و التمارين وغيرها على شكل مطبوعات أو شرائح أو أقراص ممغنطة أو مواد ستعرض إلكترونياً و ينبغي أن تكون الموضوعات ذات صلة مباشرة و وثيقة بأهداف التدريب (حريم، 2013، صفحة 215).

- اختيار نوع التدريب وفق أسس هي (حريم، 2013، صفحة 216): مكان عقد البرنامج التدريبية أي داخل المنظمة (في موقع العمل أو خارجه) أو خارج المنظمة و جهة التدريب التي تتولى العملية التدريبية أي المنظمة أو جهة التدريب المخصصة كذلك تحديد الأفراد المشاركين على أساس فردي أو على أساس جماعي.

- اختيار المدربين فالمدرّب الكفاء يعتبر عاملاً حيوياً وهاماً في نقل وتوصيل المعارف والمهارات والميول التي تشملها أهداف البرنامج وبالتالي نجاحه (حريم، 2013، صفحة 216) إضافة إلى الإلمام بالوسائل التدريبية الحديثة والقدرة على استخدام الأدوات المساعدة في التدريب (ماهر، 2002-2003، صفحة 348). ويضاف شخصية المدرّب في القدرة على التأثير والحيوية والنشاط بما يمكن من جذب انتباه المتدربين.
- اختيار أساليب التدريب فهناك أساليب متنوعة للتدريب منها المحاضرات، المناقشة، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار والمحاكاة، سلة القرارات، تدريب الحساسية.... ويتم اختيار الأساليب التدريبية بما يخدم تحقيق الأهداف التدريبية كما تتنوع هذه الأساليب لذات الغرض.
- تحديد ميزانية التدريب بأن تحدد بدقة تكاليف كل برنامج تدريبي ويقدر العائد من ورائه في صورة زيادة الإنتاجية، تحسين الجودة، خفض تكاليف المواد والمعدات (عبدالوهاب، 1981، صفحة 120).
- رسم مخطط جدول البرنامج في صورته النهائية وتعين مواعيد البدء والانهاء للبرنامج وأيام التدريب وساعاته والطرق المستخدمة فيه وتتابع الموضوعات والتأكد من أن مكان التدريب معد لاستقبال المتدربين وعقد الجلسات وذلك من حيث القاعات والمعدات والوسائل والإشراف على إعداد المطبوعات ومختلف المواد التدريبية قبل موعد البدء بوقت كاف والتأكد من العدد النهائي للمتدربين ووجود المنسقين المساعدين والفنيين وغيرهم ممن سيتولون عملية التنفيذ (عبدالوهاب، 1981، صفحة 122)، وهنا يصبح البرنامج التدريبي جاهزاً للتنفيذ وتحقيق الأهداف المرجوة.

3. تقييم برامج التدريب:

اقترح الباحث كيرك باتريك Kirk Patrick سنة 1959 أربع مستويات لتقييم البرامج التدريبية هي:

- ردود الفعل: هل سعد المشاركون بالبرنامج؟.
 - التعليم: هل تعلم المشاركون من البرنامج.
 - السلوك: هل عدل المشاركون سلوكهم طبقاً لما تعلموه.
 - النتائج: هل أثر تعديلهم للسلوك إيجابياً على نتائج عملهم.
- وفيما يلي هذه المستويات الأربعة للتقييم:
- أ- ردود الفعل: ويقصد بها درجة ايجابية المتدربين وإدراكهم للبرنامج والأنشطة التدريبية و عما إذا كان البرنامج مفيداً لهم ويعتمد في التعرف على ردود الفعل على أدوات معينة هي الاستقصاءات أو الاستبيانات أو مقاييس الاتجاهات إضافة إلى إمكانية الاعتماد على المقابلات والملاحظة (توفيق، 1994، صفحة 349)، و يجب أن يتضمن تقييم ردود الفعل عن البرنامج قياس درجة أو مدى رضا المتدربين عن البرنامج التدريبي ككل أو جزء معين منه، كذلك محاولة التعرف من المتدرب على الجوانب التي يعتبرها أكثر فائدة دون غيرها في البرنامج وأنها أكثر صعوبة أو سهولة (الدباغ، 2008، صفحة 101).. كما يشمل تقييم ردود الفعل موضوعات هي محتوى البرنامج وهيكله وشكله، أساليب الشرح، قدرات المدرّب، جودة البيئة التعليمية، مدى تحقيق الأهداف التدريبية، إضافة إلى توصيات لتحسين البرنامج كما تعطى الاستبيانات بعد التدريب بأسبوع أو أكثر وأحياناً تقدم في نهاية أجزاء أو مراحل معينة منه أو بعد جلسات تدريبية منه (عبدالوهاب، 1981، صفحة 163).

- ب- التعليم: ويقصد به قياس كم وحجم المبادئ والحقائق وال طرق والأساليب التي تعلمها أو استوعبها المتدرب نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريبي، ويحقق استخدام هذا المعيار قياس التغيير المباشر الذي أحدثته التدريب لدى المتدرب (الدباغ، 2008، صفحة 101)، وفي مستوى التعليم تتم الإجابة على السؤال ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تم تعلمها من التدريب حيث يكون الاهتمام لمعرفة مدى استيعاب وفهم

المتدرب للمبادئ و الحقائق و المهارات. و في تعليم المهارات فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد و من خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد (حسن، 2002-2003، صفحة 176) ، و لقياس التعلم تستخدم الوسائل التالية (الدباغ، 2008، صفحة 101): إجراء اختبار لكل متدرب على حدا لمعرفة مدى تعلمه و استفادته من البرنامج التدريبي. و قياس التعلم بمقارنة نتائج أداء المتدرب قبل البرنامج التدريبي و بعده.

ج- السلوك: في هذا المستوى يتم قياس التغير الحاصل في سلوك المتدرب في العمل نتيجة لاشتراكه في البرنامج التدريب و مقارنته مع ما كانت عليه حالته قبل ذلك كأن تلاحظ الإدارة ما يلي (الدباغ، 2008، الصفحات 101-102): الغياب قبل و بعد التدريب ، عدد الأخطاء التي يرتكبها في العمل ، وعلاقاته برؤسائه أو مرؤوسيه.

لثما يتم في خلال هذا المستوى من التقييم الإجابة عن تساؤل هل استخدم المتدرب المعارف، المهارات، الخبرات والاتجاهات التي تلقاها في التطبيق العملي؟ و هل تم نقل أثر التدريب إلى حيز التنفيذ؟ (توفيق، 1994، صفحة 340)، و يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك و أداء الفرد في العمل و يعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال و التعلم (حسن، 2002-2003، صفحة 176) وهناك مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية تتمثل في: (حسن، 2002-2003، الصفحات 176-177):

- يجب تقييم أداء الفرد قبل و بعد التدريب خاصة في التدريب في مجال العمل.
- يجب تقييم الأداء خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية: (المتدرب، رئيس المتدرب، مرؤوس المتدرب، زميله، الأفراد الآخرين الذين يكونون على دراية بأدائه.
- يجب إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل و بعد التدريب لربط التغيرات ببرنامج التدريب.
- يجب إجراء التقييم بعد التدريب لعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج حتى يكون المتدرب قد مارس فعلا ما تعلمه.
- يجب استخدام مجموعة ضابطة (لم تحصل على التدريب).
- د- النتائج: يتم في هذا المستوى من التقييم متابعة نتائج التدريب بعد انتهائه بفترة معينة حتى يمكن التعرف على درجة استمرار تأثير التدريب بمرور الزمن (عبدالوهاب، 1981، صفحة 179)، لكن أهم المشكلات الكبرى للتدريب أنه يمكن أن تنطفئ آثاره بعد مضي مدة زمنية ليست طويلة إذا لم يكن المتدرب واعيا بذلك نحو النفعية الذاتية لنفسه و يحدث الانطفاء نتيجة الإحباط الذي يحدث رئيس المتدرب في العمل و عدم محاولة الاستفادة من قدراته المعدلة و تطبيق ما تدرب عليه من مهارات و معارف في المنظمة (عبدالفتاح، 2001، صفحة 158)، و قد صنف الباحث جاكسن Jackson و زملاؤه نتائج التدريب إلى نتائج قصيرة المدة و نتائج بعيدة المدى كما يلي (حريم، 2013، الصفحات 232-233):
- أ- نتائج قصيرة المدى: ردود الأفعال اتجاه التدريب، التعلم، التغير في السلوك والاتجاهات و الأداء في العمل.
- ب- نتائج بعيدة العمل: على مستوى المنظمة تتمثل في زيادة الإنتاجية، خفض التكاليف، تحسين خدمة الزبائن، قادة أكفاء عالميين مؤهلين و تحسين نسبة استمرارية العاملين و كذلك جذب مزيد من المرشحين أما على مستوى العامل فتمثل في زيادة ثقة الفرد بنفسه، زيادة الرضا الوظيفي، التقدم الوظيفي و القابلية للتوظيف .

II. نتائج البحث

الفرضية الأولى: هناك صعوبات و سلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتحديد الاحتياجات التدريبية في مقابل بعض الإيجابيات.

رغم أن تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا فعالا في تصميم البرامج التدريبية وفعاليتها في ضوء المتطلبات التنظيمية والاحتياجات الفردية والاجتماعية نحو اكتساب المزيد من المعارف والمهارات وتعديل السلوك الاجتماعي والمهني (عبدالفتاح، 2001، صفحة 85) إلا أن المنظمات تعاني من بعض الصعوبات وكذا السلبيات إلى جانب ايجابيات في تحديد الاحتياجات التدريبية أكدتها المراجع النظرية وكذلك الدراسات الميدانية تمثلت على النحو التالي:

- تهميش الاحتياجات التدريبية من الأطراف المفترض أنها مسؤولة على توفير تلك الاحتياجات مثل قيادات المستوى الأعلى وإهمال شروط انتقاء المتدربين (عبدالفتاح، 2001، صفحة 84).
- انشغال القيادة الإدارية بمشكلات العمل والموظفين مما يبعدها عن إدراك أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية فضلا عن مقاومتها لأي تغيير.
- عدم قناعة العديد من القيادات الإدارية العليا بأهمية تدريب وإعداد إطارات بشرية من المستويات الإشرافية (الإدارة الوسطى) كذا إعداد الموظفين أو العمال المهرة (عبدالفتاح، 2001، صفحة 85).
- قصور تصور القيادات العليا لأدوار التدريب ويتضح ذلك في إرسال الأفراد المرضي عنهم رغم ضعف كفاءاتهم الشخصية ومهاراتهم العملية (عبدالفتاح، 2001، صفحة 85).
- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة كيفية من المسؤول المباشر دون إجراء أي تحليل للمنظمة و الوظيفة و الفرد (الجميلي، 2014، صفحة 12).
- عدم وجود تجانس بين المتدربين من ناحية الخدمة، العمر، الدورات السابقة في تقبل التدريب والقدرة على الاستيعاب (الجميلي، 2014، صفحة 12).
- عدم وجود تهيئة و تحضير نفسي للمرشحين للتدريب بجانب استلام مقرر البرنامج التدريبي (براح، 2005-2006، صفحة 168).
- إجراءات اختيار المرشحين للتدريب غير مقننة وقد لا ترتبط تماما مع مستوى الأداء الفعلي أو المهارة للشخص (عبدالباقي، 2002، صفحة 228).
- في تدريب خاص بالإطارات تم ترشيح كل الإطارات بين متربص وإطار جديد وإطار قارب على التقاعد وآخر للمرة الثانية هذا ما يؤكد ضرورة القيام باختيار من يحتاج فعلا للتدريب (براح، 2005-2006، صفحة 168).
- يبعث الموظفون للتدريب مع استمرار تحملهم بأعباء وظائفهم في الغالب مما يجعل التدريب عبئا إضافيا على الفرد يحاول التخلص منه.

ومن الايجابيات في تحديد الاحتياجات التدريبية نجد مثلا:

- أهمية التدريب لمختلف الموارد البشرية.
- يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من محاور إعداد مخطط التدريب (AMQ).
- وعي المنظمات بأهمية العملية التدريبية للعمال.
- الفرضية الثانية: هناك صعوبات وسلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتصميم وتنفيذ برامج التدريب في مقابل بعض الإيجابيات.
- تعاني المنظمات من بعض الصعوبات كما تظهر لها سلبيات أخرى في مقابل ايجابيات تعكس محاولة هذه المنظمات لتحقيق أهدافها من خلال تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية فنجد:

- صعوبة الحصول على نتائج ملموسة في مواضيع مثل القيادة والاتصال والدافعية وإدارة الوقت والتمكين وصناعة القرار لكن من الممكن تطوير نتائج ذات الصلة بالتوجهات الإيجابية وانعكاسها على تحسين جودة العمل المقدم (سعد، 2012، صفحة 33).
- إن التحدي الأكبر في تنفيذ أي برنامج تدريب لا يكمن في كمية المعلومات التي يتلقاها المدرب وإنما في فهم واستيعاب المعلومة وتطبيقها في العمل من أجل إحداث تغيير إيجابي على صعيد العمل المطلوب انجازه (سعد، 2012) (سعد، 2012، صفحة 33).
- صعوبة الالتزام بالجانب التطبيقي وإسقاطه على الواقع (براح، 2005-2006، صفحة 167).
- توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك ضعفاً في تنفيذ العملية التدريبية على الرغم من وجود التخطيط والتصميم (الجميلي، 2014، صفحة 21).
- تكرار نفس البرامج التدريبية.
- لا تتحقق الأهداف التدريبية لعدم علم المدربين بها ولا النتائج التي يجب أن يحصلوا عليها (بوعبدالله، 2001، الصفحات 205-213).
- طغيان المجال النظري على العمل التطبيقي ومدة التدريب أطول مما يجب (بوعبدالله، 2001، الصفحات 205-213).
- استخدام بعض المدربين لغة لا تتناسب و إمكانات المدربين (لغة فرنسية) (براح، 2005-2006، صفحة 161).
- تقييم المدرب للمدربين بالأسلوب التقليدي أي التقييم النهائي من خلال الامتحانات الكتابية والتقارير (بوعبدالله، 2001، الصفحات 205-213).
- إقامة التدريب داخل المنظمة يجعل المدرب مرتبطاً بأداء بعض المهام وبالتالي الانقطاع عن التدريب أحياناً وتحمله عبء أكبر (عبدالباقي، 2002، صفحة 229).
- تضارب أوقات التدريب وتوقيت العمل الرسمي (عبدالفتاح، 2001، صفحة 84).
- في مجال بناء محتوى التدريب تبين أنه يفتقر إلى الانسجام التام والتسلسل المنهجي السليم بين مختلف المكونات (بوعبدالله، 2001، صفحة 213).
- في إجابيات تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية: تحمل ممارسة المنظمات لتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها بعض الإجابيات كذلك منها:
- في مواضيع صناعة القرار والدافعية... يمكن تطوير نتائج ذات صلة بانعكاساتها على تحسين جودة العمل المقدم (سعد، 2012، صفحة 33).
- من نتائج بعض الدراسات أن تقديم برامج مكثفة ومخططة جيداً تسهم في تحسين قدرة العامل على تقديم خدمة ذات مهارة عالية وزيادة رضا العميل (الجميلي، 2014، صفحة 21).
- في الغالب يتم اعتماد مدربين أكفاء لكن لشخصية المدرب دور في توصيل المعلومة وتشويق المدربين للتعلم ونجاح العملية التدريبية (براح، 2005-2006، صفحة 161).
- أكدت معظم الدراسات على اعتماد المنظمات على المدرب الحماسي والمحترف وذو خلفية أكاديمية.
- اعتماد المنظمات على الوسائل والأجهزة التدريبية الحديثة (AMC نموذجاً) (براح، 2005-2006، صفحة 159).
- إعداد البرنامج التدريبي وفق وحدات معينة لها أهداف معينة وفق مخطط زمني لكل وحدة، تجهيز القاعة الدراسية بشكل مناسب ومراعاة وقت الراحة... (براح، 2005-2006، صفحة 157).

- الفرضية الثالثة: هناك صعوبات وسلبيات في تطبيق معايير الجودة في التدريب المهني في المنظمة ترتبط بتقييم لبرامج التدريب في مقابل بعض الإيجابيات.
- كما في تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية تواجه المنظمات بعض الصعوبات والسلبيات في تقييم البرامج التدريبية في مقابل الايجابيات في تطبيق المعايير ندرجها فيما يلي:
- إمكانية انطفاء أثر التدريب بمدة قصيرة بسبب عدم وعي المتدرب بالتنمية الذاتية والإحباط بتجاهل رئيس المتدرب وعدم الاستفادة من قدراته المعدلة (عبدالفتاح، 2001، صفحة 158).
 - صعوبات في تقييم ومتابعة المستويين الثالث والرابع في تدخل بعض العوامل في تحقيقها (المتابعة).
 - توزيع استمارة ردة الفعل على عجل فلا يجيب المتدرب بدقة أو توزع في بداية التدريب مما يؤدي إلى تضييع بعضها.
 - طلب ذكر اسم المتدرب مما يجعله حذرا في الإجابة.
 - الإهمال في العملية التقويمية في متابعة المتدربين (عبدالفتاح، 2001، صفحة 84).
 - عدم وجود متابعة بعد التدريب مما يجعل التدريب مجرد عمل عابر من دون تجسيد من وجهة نظر المتدربين (براح، 2005-2006، صفحة 167).
- ومن الايجابيات في تقييم البرامج التدريبية :**
- قياس ردة الفعل يمكن تطبيقه بسهولة مما يزود الإدارة بمعلومات عن سير التدريب ومدى اهتمام المتدربين ومدى رضاهم عن البرنامج (سعد، 2012، صفحة 41).
 - ردة الفعل تكون في الغالب ايجابية بشعور المتدربين بالسعادة من الانضمام للبرنامج التدريبي .
 - المتدربون بالنسبة للمؤسسة زبائن لذا من المهم معرفة مدى رضاهم عن البرنامج (سعد، 2012، صفحة 41).
 - قيام المنظمة بتقييم فعالية البرامج التدريبية بعد كل دورة وفق معايير الجودة ISO 9001 منذ 2000 في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AM C مثلا مع الجهات المسؤولة عن التقييم (براح، 2005-2006، الصفحات 189-194).
 - و من الايجابيات في تقييم البرامج التدريبية :
 - قياس ردة الفعل يمكن تطبيقه بسهولة مما يزود الإدارة بمعلومات عن سير التدريب ومدى اهتمام المتدربين ومدى رضاهم عن البرنامج (سعد، 2012، صفحة 41).
 - ردة الفعل تكون في الغالب ايجابية بشعور المتدربين بالسعادة من الانضمام للبرنامج التدريبي .
 - المتدربون بالنسبة للمؤسسة زبائن لذا من المهم معرفة مدى رضاهم عن البرنامج (سعد، 2012، صفحة 41).
 - قيام المنظمة بتقييم فعالية البرامج التدريبية بعد كل دورة وفق معايير الجودة ISO 9001 منذ 2000 في المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AM C مثلا مع الجهات المسؤولة عن التقييم (براح، 2005-2006، الصفحات 189-194).
- و يمكن تلخيص الصعوبات والسلبيات التي تواجهها المنظمة في تطبيق معايير الجودة في التدريب في مقابل الإيجابيات في ضمن الجدول التالي:

الجدول 1: صعوبات وسلبيات وإيجابيات تطبيق معايير الجودة في التدريب لدى المنظمات.

عناصر معايير الجودة	الإيجابيات	الصعوبات و السلبيات
الاحتياجات التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> - أهمية التدريب لمختلف الموارد البشرية. - يعد تحديد الاحتياجات التدريبية من محاور إعداد مخطط التدريب (AMC). - وعي المنظمات بأهمية العملية التدريبية للعمال. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتم تحديد الاحتياجات التدريبية بصورة كيفية من المسؤول المباشر دون إجراء أي تحليل للمنظمة و الوظيفة و الفرد. - عدم وجود تجانس بين المتدربين من ناحية الخدمة، العمر، الدورات السابقة، الأقدمية) مما يعكس درجات مختلفة في تقبل التدريب و القدرة على الاستيعاب. - عدم وجود تهيئة و تحضير نفسي للمرشحين للتدريب . - إجراءات اختيار المرشحين غير مقننة. - يبعث الموظفون للتدريب مع استمرار تحمل أعباء وظائفهم. - تهميش الاحتياجات التدريبية من قيادات المستوى الأعلى. - انشغال القيادة بمشكلات العمل و الموظفين مما يبعدها عن إدراك أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية - عدم قناعة العديد من القيادات الإدارية العليا بأهمية التدريب. - تعاني بعض المنظمات من مقاومة التغيير لدى العاملين. - عدم الكشف عن أوجه القصور و المتابعة المستمرة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية.
تصميم وتنفيذ البرنامج	<ul style="list-style-type: none"> - في مواضع مثل: صناعة القرار و الدافعية، يمكن تطوير نتائج ذات صلة بانعكاسها على تحسين جودة العمل المقدم. - من نتائج بعض الدراسات أن تقديم برامج مكثفة و مخططة جيدا تسهم في تحسين قدرة العامل على تقديم الخدمة ذات مهارة عالية و زيادة رضا العميل. - أكدت بعض الدراسات على اعتماد المنظمات على المدرب الحماسي و المحترف و ذو الخلفية الأكاديمية. - كما أكدت دراسات أخرى على اعتماد الوسائل و الأجهزة التدريبية الحديثة. - اعتماد مدربين أكفاء لكن لشخصية المدرب دور في نجاح العملية التدريبية. - إعداد البرنامج التدريبي وفق وحدات معينة لها أهداف معينة وفق مخطط زمني لكل وحدة و تجهيز القاعة الدراسية. 	<ul style="list-style-type: none"> - توصلت بعض الدراسات إلى أن هناك ضعفا في تنفيذ العملية التدريبية على الرغم من وجود التخطيط و التصميم. - تكرار نفس البرامج التدريبية. - لا تتحقق الأهداف التدريبية لعدم علم المتدربين بها و لا النتائج التي يجب أن يحصلوا عليها. - يفتقر بناء محتوى البرنامج على الانسجام التام و التسلسل المنهجي. - طغيان المجال النظري على العمل التطبيقي. - تقييم المدرب للمتدربين بالأسلوب التقليدي. - نهاية البرنامج للاختبارات الكتابية و التقارير. - إقامة التدريب داخل المنظمة يجعل المدرب ينقطع أحيانا عن التدريب. - تضارب أوقات التدريب و توقيت العمل الرسمي. - استخدام لغة لا تتناسب و قدرات المتدربين اللغوية. - صعوبة الحصول على نتائج ملموسة في مواضيع مثل القيادة، الاتصال، الدافعية، إدارة الوقت و التمكين، صناعة القرار - الصعوبة ليست في كمية المعلومات المتلقاة وإنما في فهم و استيعاب المعلومة و تطبيقها في العمل. - صعوبة الالتزام بالجانب التطبيقي و إسقاطه على الواقع.
تقييم البرامج التدريبية	<ul style="list-style-type: none"> - قياس الفعل يمكن تطبيقه بسهولة مما يزود الإدارة بمعلومات عن سير التدريب. - مدى اهتمام المتدربين و مدى رضاهم عن البرنامج. - ردة الفعل تكون في الغالب ايجابية بالشعور بالسعادة من الانضمام للبرنامج التدريبي. - قيام المنظمة بتقييم فعالية التدريب بعد كل دورة تدريبية AMC 	<ul style="list-style-type: none"> - توزع استمارة ردة الفعل على عجل فلا يجب المتدرب بدقة أو توزع في بداية التدريب مما يؤدي إلى تضيقها. - طلب ذكر اسم المتدرب مما يجعله حذرا في الإجابة. - إهمال في متابعة المتدربين في العمل. - صعوبات في تقييم المستويين الثاني في السلوك و الثالث النتائج و تدخل بعض العوامل في تحقيقها(المتابعة، العدالة). - إمكانية انطفاء أثر التدريب في مدة قصيرة بسبب عدم وعي المتدرب بالتنمية الذاتية و الإحباط بتجاهل الرئيس المباشر.

المصدر: من إعداد الباحثة.

- يرتبط نجاح عملية التدريب بالعمل على تحقيق معايير الجودة العالمية، ونظرا لما تواجهه المنظمات في سبيل ذلك من صعوبات وسلبيات يمكن وضع اقتراحات وتوصيات لتطوير عملية التدريب وتحقيق معايير الجودة من خلال:
- ضرورة استخدام مؤشرات الجودة في التدريب المهني، فاستحدثت وطورت قائمة شاملة في مؤشرات الجودة عبر العالم للتأكد من جودة منتجاتها في التعليم والتدريب والتي تركز على عملية التدريب والنتائج والمخرجات (جوجور، دون سنة، صفحة 02).
 - الاستفادة من تقويم البرامج الايجابية في بناء البرامج اللاحقة (الجميلي، 2014، صفحة 96).
 - ضرورة أن تكون المادة التدريبية مكتوبة كالكتب والمذكرات والمقالات والبحوث والمحاضرات المطبوعة والحالات الدراسية التي توزع على المتدربين لها صلة وثيقة بالبرنامج التدريبي وبنوعية الأفراد المراد تدريبهم ومراكزهم الإدارية.
 - أن يتم تصميم البرامج التدريبية على ضوء دراسة الاحتياجات التدريبية الفعلية (المصارف مثلا) بدلا من الاعتماد على طرح برامج معدة مستقبلا أو الاستفادة منها وتطويرها (الجميلي، 2014، صفحة 96).
 - ضرورة القيام بدراسة معمقة في إطار تحديد الاحتياجات التدريبية من تحليل الوظيفة والتنظيم والعامل أي من يحتاج فعلا للتدريب.
 - النظر في مكان ووقت إجراء العمليات التدريبية، حيث أثبتت الدراسات أهمية إجراء التدريب خارج مكان العمل وبعيدا عن أوقات العمل مما يمكن المتدربين من التفرغ أكثر للتحصيل.
 - ضمان استعداد المرشحين للتدريب وتحمسهم قبل إجراء لقاءات معهم وتبيان أهمية وضرورة الالتحاق بالعمليات التدريبية أكثر من مجرد توزيع الرزنامة الزمنية للبرنامج.
 - قد يكون لربط وقت العمل مع وقت التدريب فائدة تمكن متابعة المتدرب في الميدان وهذا أثناء فترات التدريب ومعرفة النقائص أكثر.
 - ضرورة متابعة المتدرب بعد انتهاء التدريب ومساعدته على تطبيق ما تعلمه، هذه النقطة التي رآها المتدربون ربما انطلاقا من خبرتهم المهنية وعدد الدورات التدريبية السابقة لهم.
 - توفير طاقة المؤسسة والعاملين بعدم إيفاد المتدرب للمرة الثانية لنفس العملية التدريبية وحتى لا يكون التدريب مجرد روتين.
 - مراعاة الإمكانيات الفردية للمتدربين مثلا اللغة التي يعتمد عليها المدرب (أو المدربون بتوحيدها).
 - الاتصال بمختلف المصالح والأقسام لمعرفة احتياجاتها وتحضير مرشحها للتدريب.
 - النظر للتدريب في جانب نتائجه المباشرة على المتدربين إضافة إلى مدى تأثيره على المدى الطويل.
 - الانتقال من اعتبار التدريب أسلوبا للتغيير إلى أسلوب للتطوير والتنمية بما يضمن البقاء والاستمرارية.
 - التوجه نحو استخدام التكنولوجيا في تنفيذ البرامج التدريبية.
 - التوجه نحو التدريب أو التكوين عن بعد لمزاياه المتعددة المرتبطة بالتكلفة والجودة والتقليص في الجهد والزمن.

الإحالات والمراجع:

Sekiou, a. (1986). *Gestion du personnel*. paris: les editions d'organisation, p.153.

Vatier, R. (1984). *Developement de l'entreprise promotion des hommes*. paris: Entreprise moderne d'editio, p.203

أحمد سيد مصطفى. (2000). *إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين*. مصر: دون دار نشر، ص 263.

أحمد ماهر. (2002-2003). *إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية. الإسكندرية*. مصر: الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع.

- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. (بلا تاريخ). استراتيجيات التدريب في إطار إدارة الجودة الشاملة ونظام إدارة الأداء. تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة TQM في عمليات التدريب. (المبحث الثاني، المحرر)، ص. 03 جمال الدين محمد المرسي. (2003). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- حسن أحمد الطعاني. (2009). التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية و تقويمها. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر و التوزيع، ص. 29.
- حسين حريم. (2013). إدارة الموارد البشرية إطار متكامل. عمان، الأردن: الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ، ص. 208. رأفت عبدالفتاح. (2001). سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية. الطبعة الأولى. القاهرة: دار الفكر العربي.
- رشيد جوجور. (دون سنة). تقييم جودة البرامج التدريبية. الأردن: الأحساء.
- رواية حسن. (2002-2003). إدارة الموارد البشرية، رؤية معاصرة. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- سالم أحمد الزبيدي. (1997). التحديات الجديدة للتنمية و التدريب في المنظمة العربية. عمان ، الأردن: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 6.
- صلاح الدين عبد الباقي. (2002). الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، مصر: دار المعرفة الجديدة للنشر. طه علي نائل الجميلي. (2014). أثر تدريب الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية في المصارف العراقية غير الحكومية. أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال. العراق.
- عبد الرحمان توفيق. (1994). العملية التدريبية، الجزء الأول من موسوعة التدريب و التنمية البشرية. الجيزة، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة.
- عصام عبد الوهاب الدباغ. (2008). إدارة الأفراد. عمان، الأردن: دار زهران للنشر و التوزيع.
- علي محمد عبد الوهاب. (1981). التدريب و التطوير، مدخل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات. المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة.
- فوزية براح. (2005-2006). تقييم العملية التدريبية بالمؤسسة الجزائرية من خلال اتجاهات المتدربين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC – العلمة. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل و التنظيم. الجزائر، جامعة قسنطينة.
- لحسن بو عبدالله. (أفريل 2001). تمية التكوين المستمر لتطوير الموارد البشرية و تنميتها في ظل التغيرات الاقتصادية. فعاليات الملتقى الدولي، اشكالية التكوين و التعليم في افريقيا و العالم العربي. الجزائر.
- نادية سعد. (2012). دليل تقييم برامج التدريب – برنامج تعزيز العدالة الفلسطينية. فلسطين: المعهد القضائي الفلسطيني.
- نجم العزاوي. (2009). جودة التدريب الإداري و متطلبات المواصفة الدولية الأيزو 10015. الطبعة العربية، عمان، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، ص. 220.