



The impact of training quality on developing human resources capabilities / an applied study at the National Center for Training and Human Development in the Ministry of Health

**Dr .shrook Ismail hamed<sup>1\*</sup> & Muntaha qssim sadeq<sup>2</sup>**

<sup>1</sup> The impact of training quality on developing human resources capabilities / an applied study at the National Center for Training and Human Development in the Ministry of Health

**ABSTRACT**

This study dealt with the impact of the quality of training in helping individuals and professional institutions in building and developing human capabilities, as a theoretical framework was presented for some of what the writers and researchers put forward on the subject of training quality and its role in developing the capabilities of workers in various jobs, in addition to the practical framework, which included a review of some of the results of the training aspects in The National Center for Training and Human Development in the Ministry of Health, or the research included four main axes: A- The goal of the research. B- The procedures followed in the practical aspect C- The most important conclusions D- The most important recommendations

---

Received:26/7/2021

Accepted:22/8/2021

Published:31/3/2022

---

\*Corresponding Author: [Shrookk.1969@gmail.com](mailto:Shrookk.1969@gmail.com)

اثر جودة التدريب في تطوير قدرات الموارد البشرية / دراسة تطبيقية في المركز الوطني للتدريب  
والتنمية البشرية في وزارة الصحة

منتهى قاسم صادق<sup>2</sup>

د. شروق اسماعيل حامد<sup>1</sup>

### المستخلص

تناولت هذه الدراسة اثر جودة التدريب في مساعدة الافراد والمؤسسات المهنية في بناء وتطوير القدرات البشرية اذ تم تقديم اطار نظري لبعض ما طرحه الكتاب والباحثين حول موضوع جودة التدريب ودورها في تطوير قدرات العاملين في مختلف الوظائف الى جانب الاطار العملي والذي تضمن استعراض لبعض نتائج الجوانب التدريبية في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية في وزارة الصحة او تضمن البحث اربعة محاور اساسية هي أ- هدف البحث. ب- الاجراءات المتبعة في الجانب العملي ج- اهم الاستنتاجات د- اهم التوصيات

الكلمات المفتاحية :

تواجه المؤسسة و الوصول الى الهدف الاساسي التي وجدت لاجله كما ينبغي تحقيق معايير الايزو المعتمدة في تحقيق جودة العملية التدريبية .

### هدف البحث

يهدف البحث إلى التعرف على مفهوم التدريب في المؤسسات المختلفة ، ومدى اهتمام المؤسسات بتنمية وتطوير ملاكاتها البشرية بما يحقق الوصول إلى الجودة و اثره في تطوير قدرات الموارد البشرية .

### فرضية البحث

هناك علاقة وثيقة بين جودة التدريب وتطوير الموارد البشرية في مختلف النواحي العلمية و المهنية.

### مجتمع و عينة البحث

يتمثل مجتمع البحث في وزارة الصحة العراقية / مكتب الوكيل الاداري /المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية للفترة من 2017- 2018.

### مصادر جمع البيانات و المعلومات

تتمثل مصادر جمع البيانات و المعلومات بالاتي:

- 1- المصادر و المراجع العربية والأجنبية والدوريات و رسائل الماجستير و أطراح الدكتوراه
- 2- الأدبيات و المقالات المنشورة على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) .
- 3- التعليمات التي تنظم عمل مركز التدريب والتنمية البشرية في وزارة الصحة.
- 4- البيانات الاحصائية الخاصة بالدورات المنفذة في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية/ وزارة الصحة العراقية.

### المحور الثاني: الاطار النظري لجودة التدريب

عرفت الجودة بانها استراتيجية تهتم بتغيير المعتقدات الرئيسية والثقافة السائدة في المنظمة باستخدام الحماس ومشاركة كل فرد في المنظمة سواء كانت منظمات انتاجية ام خدمية وتوجيهه نحو المثالية لاداء العمل بشكل صحيح ومن المرة الاولى (توفيق، 2011).

كما ويمكن تعريف الجودة بانها مفهوم متعدد الجوانب يصعب حصره في دائرة ضيقة لاشتماله على أبعاد مختلفة تتضمن مفاهيم فنية وادارية وسلوكية واجتماعية، لعل أبرزها المساواة، والفعالية، والملاءمة، وسهولة المنال، والقبول، والكفاية (حمود، 2017)

### المقدمة

يعد موضوع تدريب الموارد البشرية وتنميتها من الموضوعات المهمة لأي مؤسسة اذ تعد الموارد البشرية هي المحرك الأساسي لموارد المؤسسة وخاصة عندما يتمتع بنوعية متميزة من المهارة و قدرات معرفية تتناسب وطبيعة عمل الوحدة ، والتدريب عملية ذات تأثير فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة عمل ذات كفاءة عالية اذ يرفع من مستوى المهارات ويساعد على غرس الثقة في نفوس العاملين وتحسن جودة العمل وينبغي على المؤسسات تحديث وتحسين برامجها التدريبية باستمرار لضمان توافر عنصر الجودة في العملية التدريبية في جميع النواحي ومواكبة التطورات الحديثة .

### المحور الأول : منهجية البحث

#### مشكلة البحث

نظرا للضغوط والتحديات التي تواجه المؤسسات في العصر الحالي والتي تؤثر في تحقيق اهدافها التي وجدت من اجلها فإن وجود الخبرات والامكانيات لدى الملاكات العاملة في المؤسسات والتي تمثل الموارد البشرية لها اضافة الى الموارد المادية والمالية وغيرها من العناصر تشكل الاساس لاستمرار عمل المؤسسة وان العنصر الاساسي في هذه العناصر هي الموارد البشرية والتي تمثل الاساس في وجود المؤسسة وتكون بحاجة ماسة الى التدريب المستمر لاضافة الخبرات والامكانيات العلمية والمهنية للملاكات العاملة في المؤسسة ومواكبة التطورات المستمرة في الجوانب العلمية والتكنولوجية والطبية والادارية وغيرها من العلوم الاخرى و لكافة المستويات من خلال التدريب توفر عنصر الجودة في عملية التدريب يؤدي الى زيادة الخبرات والامكانيات لدى الموارد البشرية بالتالي يؤدي الى تطوير قدراتها .

#### اهمية البحث

تأتي اهمية البحث من ضرورة توفر عنصر الجودة في عملية التدريب لرفع كفاءة وفاعلية الموارد البشرية المتمثلة بالعاملين في المؤسسات المختلفة و لكافة المستويات الوظيفية لانهم يمثلون العنصر الاساسي الفعال لتحقيق اهداف المؤسسة ومن الضروري وجود عامل التطوير والتدريب المستمر لمواكبة جميع التحديات التي

كما عرفت الجودة على أنها مجموعة من السمات والميزات التي يتمتع بها المنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تكون قادرة على تلبية الاحتياجات المطلوبة بشكلٍ صريح أو بشكلٍ مضمون. ( الوهادين، 2016) ويمكن توضيح مفهوم الجودة بالمخطط التالي

وعرفت الجودة أيضا بانها عبارة عن مقياس لتميز المنتج أو الخدمة المقدمة بحيث تكون خالية من أي عيوب أو نواقص، ويتم تحقيق ذلك من خلال الالتزام الشديد بالمعايير التي يتم قياسها واعتمادها، بحيث تكون قابلة للإنجاز والتحقيق، وهذا كله يقاس على أساس إرضائها للزبائن والمستخدمين.



المخطط (1)

المصدر ( (عيشوني، 2005)

- 5- الاستمرارية: تقس فترة الاستمرار في تقديم المنتج او الخدمة بنفس الاداء .
  - 6- السرعة : إمكانية وسرعة تقديم الخدمة و كفاءة مقدم الخدمة.
  - 7- الاخلاقيات : البعد الشخصي واستجابة الشخص المتلقي للخدمة المقدمة .
  - 8- الجودة المدركة: هي الجودة المنسوبة إلى سلعة أو خدمة بناءً على مقاييس غير مباشرة .
- (wikipedia, 2018)

#### مفهوم التدريب

يعرف التدريب بأنه تلك العملية المنظمة المستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الافراد العاملين أو الملتحقين بالعمل معارف أو

#### ابعاد الجودة

يمكن استخدام ثمانية أبعاد لتحليل خصائص الجودة. تم تحديدها من قبل David A. Garvin ، أستاذ إدارة الأعمال سابقاً في كلية هارفارد وتمثل بالاتي:

- 1- الأداء: يشير هذا البعد من الجودة القابلة للقياس ؛ بشكل موضوعي و بناءً على جوانب الأداء الفردية.
- 2- المميزات : او هي الخصائص إضافية التي تضيف قيمة للمنتج أو الخدمة المقدمة.
- 3- الموثوقية: وهي احتمالية عدم فشل المنتج او الخدمة خلال فترة زمنية محددة، ويمثل عنصراً أساسياً للمستخدمين الذين يحتاجون إلى أن يعمل المنتج دون فشل.
- 4- التوافق: المطابقة وهي الدقة التي تلي احتياجات المستفيد وفق المعايير المحددة.

### 3-مكان إجراء التدريب (الصالح، 2005)

#### - تصميم البرامج التدريبية

يشكل تصميم برنامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، مدربين، أماكن للتدريب، معدات تدريبية، هذا إلى جانب أهمية اختيار أنجع الأساليب التدريبية والتي يجب أن تخدم أهداف التدريب وتساهم في إنجاحه؛ كما يتضمن تصميم برنامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له ومن أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب . (الصالح، 2005)

#### - تحديد الأساليب التدريبية

هناك الكثير من الأساليب التدريبية التي تتبعها المراكز المتخصصة في التدريب والمدربين بصورة خاصة في تدريب العاملين وعلى مختلف مستوياتهم إذا ان لكل مستوى من العاملين اساليب معينة خاصة للتدريب في ضوء احتياجاتهم التدريبية . (الغزوي، 2019)

#### - تقييم البرامج التدريبية

تكمن أهمية تقييم البرامج التدريبية بالتالي

- 1- مدى ملاءمة البرامج التدريبية للأهداف المخطط لها سابقا .
- 2- مدى ملاءمة البرامج التدريبية للنتائج المتوقعة منها .
- 3- الاختيار الأمثل للأنشطة والوسائل المستخدمة بالتدريب .
- 4- اعتماد الأساليب التدريبية المناسبة في التدريب .
- 5- التركيز على الجوانب الايجابية من اجل تكثيفها في تنفيذ البرنامج .
- 6- تذليل الجوانب السلبية لضمان تحقيق الاهداف مستقبلا . (التميمي، 2020)

#### اهمية التدريب

تتميز أهمية التدريب بشكل عام بالاتي :

- 1- اعداد وتأهيل العاملين الجدد لتحقيق متطلبات العمل والمهام المطلوبة منهم .
- 2- تأهيل العاملين الحاليين وتعزيز قدرتهم على تأدية مهام جديدة للترقية الوظيفية .
- 3- يساعد على رفع مستوى الاداء وبحسن الانتاجية ويقلل من نسبة الهدر .
- 4- مواكبة الجديد والحديث في مجال العمل من خلال التدريب المستمر اثناء العمل .

مهارات او قدرات او الافكار الازمة لأداء أعمال محددة وذلك بقصد تحقيق أهداف المنظمة أو "هو الاجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم (حمود، 2017)

كما عرف التدريب ايضا بانه "عملية منظمة يتم من خلالها حصول الفرد على مهارات ومعلومات او اتجاهات محددة وجديدة أو تطوير ما لديه من مهارات بهدف إحداث التغيير المطلوب في سلوكه وأدائه لتمكينه من القيام بمهام محددة ضمن إطار عمل متكامل أو مجموعة من الأعمال وبدرجة إتقان محددة". (ابو معيق، 2015)

وعليه فالتدريب في واقع الحال يمثل عملية مستمرة

ومتكاملة تتضمن اجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز. الا ان الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته تتمثل في تحقيق أهدافه والتي بدورها تتوقف على مدى التكامل بين اجزائه وعناصره .

#### عناصر التدريب

تتمثل عناصر التدريب بالاتي

- 1- تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديد أهداف التدريب .
- 2- تحديد أنواع التدريب .
- 3- تصميم البرامج التدريبية. (حمود، 2017)
- 4- تحديد الأساليب التدريبية .
- 5- تقييم البرامج التدريبية

#### - تحديد الاحتياج التدريبي

وتتمثل مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية باعتماد على ان الركيزة الاساسية التي تقوم عليها المنظمة هي مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية لتدريب المورد البشري ، ويمكن اعتبارها بأنها حالية ومستقبلية ومتجددة ومستمرة : فالاحتياجات تتعلق بتغيير او زيادة او تطوير القدرات والمعارف والمعلومات لدى افراد المنظمة وتتم عن طريق :

تحليل المنظمة : اين تقع الحاجة للتدريب؟

تحليل الوظيفة : ما نوع التدريب المطلوب ؟

تحليل الفرد : من الذي يحتاج للتدريب؟ (التميمي، 2020)

#### - تحديد أنواع التدريب

تستطيع المنظمة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها ، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛ وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب :

- 1- مرحلة التوظيف
- 2- نوع الوظائف

ب- التدريب التخصصي : يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلى من الوظيفة الفنية والمهنية فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.

ج- التدريب الإداري : يشمل فئات الإداريين في المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية فهو يتضمن مجالات واسعة تتركز حول الجوانب السلوكية والقيادية والمالية والمحاسبة والتخطيطية.

د- تدريب المتدربين : ويتم تدريب المتدربين انفسهم بغرض إعدادهم للقيام بدورهم و ذلك بتطوير وتنمية مهاراتهم و رفع كفاءاتهم ليتمكنوا من إيصال المعلومات المطلوبة .

2- التدريب حسب المكان تنقسم الى:

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي

يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين

- التدريب داخل المؤسسة :

يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه مقارنة مع التدريب الخارجي . وكذلك أقصر مدة التدريب فهذا النوع من التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون إليها ومن خارجها ، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها . و يتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل .

- التدريب خارج المؤسسة:

في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب الموظفين خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج و كذلك عدم قدرتها على إنجاز برامج تدريبية ذات جودة عالية . وقد يتم تنفيذ هذا النوع في المؤسسات خاصة بالتدريب أو يتم عن طريق برامج حكومية معينة .

3- التدريب حسب الغاية منه

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب الغاية منه إلى الأنواع التالية :

برامج التوجيه و التدريب : يخص هذا النوع العاملين الجدد.

- التدريب العلاجي : يحتاج الفرد الى برامج تدريبية علاجية في حالة فشل في أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة . و لهذا ،تصمم المؤسسة برنامج تدريبي ثنائي لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل لتستطيع المؤسسة إزالة سبب فشل الفرد والاستفادة من البرامج التدريبية .

5- الوسيلة الأكثر فاعلية والاقوى تأثيرا في صفق وتنمية الافراد .

6- يوفر الكثير من الوقت والجهد في الحصول على المعارف والمهارات والخبرات المطلوبة .

7- امداد واكتساب الفرد بالقيم والمعارف والخبرات اللازمة لا داء اعماله بنجاح .

8- يساهم التدريب في حل المشكلات التي يمر بها الموظف او من المحتمل مواجهتها في المستقبل .

9- المساعدة في التقليل من مخاطر واصابات العمل .

10- العمل على تحويل القدرات العادية الى قدرات قيادية .

11- يساعد في علاج الظواهر السلوكية السلبية.

12- يقلل من نسبة الدوران الوظيفي (مهلهل، 2011)

## انواع التدريب

يهدف التدريب إلى تعليم مهارات جديدة بالإضافة إلى التطوير الملحوظ في أداء المتدربين في العديد من المجالات لذلك تختلف أنواع التدريب وتتمثل بالآتي:

1- التدريب حسب مرحلة الوظيفة وينقسم إلى :

- تدريب الموظفين المستجدين في المراحل الأولى من التوظيف

وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد في الأيام الأولى من التحاقه لتعيينه في الوظيفة . و هو بمثابة تهيئة الأفراد وتعريفهم بالعمل الجديد الذي أصبح مسندا لكل واحد منهم وكيفية ادائه و إعلامهم أيضا بأنظمة المنشأة و أهدافها و سياستها و بالمهام و المسؤوليات التي عين فيها كل منهم و علاقة عمله بأعمال الآخرين ، ومدى مساهمة العمل الذي يقوم به في تحقيق الهدف العام للمنشأة الذي وجدت من أجله كما يحاط كل فرد منهم علما بظروف العمل كالأجور والتقنيات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعاملين وغيرها من الأمور التي تتعلق بأنظمة العمل في المنشأة.

- التدريب في فترة العمل لتطوير المهارات.

و يقصد به تدريب العاملين القدامى في المنشأة و يهدف هذا النوع من التدريب إلى اكتساب العاملين مهارات و معارف جديدة يتطلبها التقدم في العلوم الإدارية التكنولوجية فيساعدتهم على تحسين قدراتهم في إنجاز العمل ،وتطوير المعارف و المهارات التي اكتسبوها من قبل، مما يؤدي الى رفع قدراتهم وكفاءتهم في العمل ومنها :

أ- التدريب المهني : وهو التدريب في مجال الحرف التي تتطلب مدى كبير و متنوع من المعارف والمهارات والاستقلالية في الحكم والتقدير .

و تنفيذ أنشطة التدريب وهذه السياسة ينبغي أن تكون معلنة للجميع.

2 - توزيع المسؤوليات المتعلقة بالتدريب : في كثير من المؤسسات فإن مسؤولية الاشراف على جودة التدريب تقع على عاتق المدير أو أكثر من مديري المؤسسة . وعند تأسيس المؤسسة التدريبية فإن كافة المدراء يكونون مسؤولين عن التأكد من أن مرؤوسيهم مؤهلين ولديهم المهارات الكافية لأداء أعمالهم ، إن من الضروري استخدام المدربين المتخصصين والذين قد يكونوا من داخل المنظمة أو من خارجها.

3- تحديد أهداف التدريب: لهذا الغرض يجب الإجابة عن التساؤلات التالية:

- كيف يتم التشخيص و إبلاغ متطلبات العميل من المؤسسة ؟

- أي المجالات تحتاج إلى تحسين الأداء؟

- ما هي التغييرات المخططة للفترة القادمة في المؤسسة ؟

- ما هي الاجراءات والمهن الجديدة التي تحتاج المؤسسة إلى إدخالها إليها؟

- ما هي المشاكل الرئيسية في كل مجال من مجالات العمل في المؤسسة ؟

و عند تحديد الأهداف التدريبية لابد أن تكون الإدارة العليا قد وافقت عليها، ووضعت الأولويات لها وتقوم بدعمها، كما ينبغي أن تكون الأهداف واضحة وقابلة للتنفيذ.

4 - تنظيم التدريب: إن جودة التدريب لابد أن يناط لأحد الافراد من الإدارة العليا، وأن يقدم كل مدير في المؤسسة تقاريره إليه و احتياجات العاملين للتدريب في أقسامهم، وكذلك مدى فاعلية التدريب الذي انخرطوا فيه وتأثيره في أدائهم لوظائفهم، كما ينبغي استخدام ذوي الاختصاص في التدريب ، وكل هؤلاء ينبغي أن تحدد أدوارهم و مسؤولياتهم في التدريب وبصورة مكتوبة، وقد يكون البعض منهم متفرغاً لمهام التدريب وقد يكون البعض الآخر غير متفرغ بحيث يكون لديه مهام في التدريب مضافة إلى مهامه الأساسية.

5 - تحديد الاحتياجات التدريبية: يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية أساساً ومنطلقاً لتصميم أهداف تدريبية تترجم إلى برامج تدريبية . (بن مارني، 2019)

**المعوقات التي تواجه تطبيق نظام جودة التدريب**  
تتمثل أهم المعوقات في تطبيق نظام جودة التدريب في النقاط التالية:- (التطوير المهني المستمر، 2016)

1- عدم التزام الادارة العليا بمفهوم الجودة.

- التدريب على الأمن: يهدف هذا النوع إلى تحسيس العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته و سلامة عمله و أيضا المحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات و مباني و مخزونات و غيرها .

- التدريب بغرض الترقية: يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر ، وهذا يعني أن الوظيفة الجديدة تتطلب مهارات و معارف خاصة بها و رغبة الفرد في الارتقاء ، مما تولد لديه رغبة في اكتساب المزيد من المهارات المعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق مستوى المطلوب (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010)

### مفهوم جودة التدريب

هناك العديد من المفاهيم حول جودة التدريب يمكن تمثيلها بالاتي :

1- تجويد وتحسين مدخلات وعمليات ومخرجات التدريب بما يساهم في تحقيق أهداف التنمية بالمجتمع .

2- التحسين المستمر للأداء في التدريب بما يحقق الجودة في جميع نشاطاته ونتائجه.

3- إعادة هيكلة نظام وآلية التدريب في ضوء المعايير العالمية للجودة الشاملة وربطه بمدخلات وعمليات ومخرجات النظام التدريبي لتحسين العملية التدريبية .

4- كما أن الجودة في المؤسسات التدريبية: تعني مدى مطابقة مخرجات التدريب للأهداف والمعايير الموضوعية . (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2010)

ان المعيارين ISO 9001 و ISO 9002. كلاهما يتضمنان الاتي ( ينبغي على المدرب أن يضع إجراءات محددة لتحديد الاحتياج التدريبي وتوفير التدريب لجميع الموظفين الذين يؤدون أنشطة مختلفة والتي تؤثر بشكل مباشر على جودة العمل .وينبغي أن تكون هذه الإجراءات مكتوبة وموثقة وان يتم الالتزام بها وتنفيذها بدقة ) . (Mooer, 1997)

### مراحل تحقق عامل الجودة في التدريب

لتحقيق عامل الجودة في التدريب ينبغي توفر الاتي :

1 - التحقق من أن التدريب هو جزء من سياسة الجودة (استراتيجية الجودة) للمؤسسة : إذ إن كل مؤسسة لابد ان

يكون لها سياسة واضحة ومعروفة تخص الجودة، وهذه تتضمن مبادئ وأهداف توفر إطار يستهدف به تخطيط





6- تعزيز تحرك المؤسسة نحو معيار ( استثمار الافراد )  
بسبب التقييم الفعال .  
7-التزويد بالمعلومات المرتبطة بالأداء والتي تعين على  
التخطيط الجيد للتنمية . (مهلهل، 2011)

### مقاييس فعالية التدريب

هناك مقاييس متعددة تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها الى بلوغ أهداف عديدة من خلال عملية التدريب ، وبالتالي فهي تهتم بتقييم برامجها وهذا لمعرفة مدى تحقيقها لأهدافها؛ ويعتمد في عملية التقييم على مقاييس متعددة تنقسم إلى موضوعية و ذاتية ، يتم استخدامها في عملية تقييم فعالية برامج التدريب. ويعد الأساس في اختيار أي مقاييس يتم اعتماده هو الهدف من البرنامج التدريبي وهي كالآتي :

### 1- المقاييس الموضوعية :

تستخدم المقاييس الموضوعية في معرفة مدى استفادة الموارد البشرية التي خضعت لبرامج تدريبية من المواضيع التدريبية التي قدمت ، وترجم المقاييس الموضوعية في شكل عدد وحدات أو معدات أو نسب يتم الحكم من خلالها عن حدوث تطور أولاً في مردود الأفراد، وهذا بعد مقارنتها بأرقام سابقة أو أرقام معيارية. ومن أهم المقاييس الموضوعية المعتمدة في تقييم فعالية التدريب هي كمية ناتج الأداء ، جودة ناتج الأداء ، ومعدل الغياب... الخ.

### 2- المقاييس الذاتية:

عندما لا يمكن تقييم مساهمة المورد البشري المستفيد من الدورة التدريبية تقيماً موضوعياً يخلو من المؤثرات الخارجية، فإنه يتم تقييم هذه المساهمة من خلال تقديرات وأحكام الآخرين وحتى أحكام المورد البشري انفسها على أدائه بصيح هو البديل الممكن . (الصالح، 2005)  
وعليه فان من الضروري لاستمرار عمل المؤسسة وبقائها هو وجود بيئة تدريبية تعمل على توافر مستوى عال من الاشخاص القادرين على التكيف مع واقع العمل ، يعرفون كيف يتعلمون ؛ ويبدعون ولديهم درجة عالية من الكفاءة الذاتية. والذي تمكنهم من التعامل مع مستجدات العمل بشكل جيد والتعاون مع الآخرين. وان اكتساب المعرفة والمهارات وبناء القدرات هي احدى سمات شمولية. (Davis, 1999)

ان المورد البشري يمثل المرتبة الأولى من موارد المؤسسة اذ تمثل طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات وهو عنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي ، فال مورد البشري من أهم عناصر العمل والإنتاج . (كاهنة و كاهنة، 2019)

اما بالنسبة الى موضوع تدريب الموارد البشرية وفي بعض الاحيان يسمى استثمار الموارد البشرية فيحتل اهمية بالغة وذات أولوية في خطط وبرامج الدول والمؤسسات التي تسعى إلى التنمية والتقدم والتطور، اذ يعتبر التدريب أحد أهم آليات أو التقنيات الفاعلة في إعداد الموارد البشرية القادرة على استيعاب وتطبيق تقنيات الجودة من اجل تحقيق مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، كون التدريب يعتبر عنصر حيوي وهام من مبادئ تحقيق الجودة ، ولا بد أن يكون التدريب مرتبط باستراتيجيات شاملة تهدف إلى تحقيق الجودة وتعلق بتحديد كميته وتوقيتته ونوعيته ومستوياته اذ أن التدريب هو محور اساسي في تحسين الجودة . (بن مارني، 2019)

وان نظام الجودة هو الذي يحقق افضل دعم للشركة في مجال تطوير كفاءة وفاعلية الموارد البشرية والبرامج التدريبية الفعالة من اجل ضمان تحقيق العائد عن الاستثمار (العزاوي، 2019)

### قياس الاثر التدريبي على الموارد البشرية

يعد قياس الاثر التدريبي الوسيلة الاهم لمعرفة مدى الاستفادة التي حققها التدريب ، والتي يمكن من خلالها ايضا التخطيط للبرامج وتجاوز أي عقبات تعيق القدرة على تطوير الاداء ، والتغلب على مشكلات العمل ، لذا يمكن اجمال مزايا قياس الاثر التدريبي بالآتي :-

- 1- التعرف على مدى تحقيق الاهداف المرجوة من التدريب .
- 2- امكانية التأكد من مدى توجيه الموارد المالية نحو الاولويات المحددة .
- 3- المساعدة في تحسين البرامج الجديدة حتى لو فشلت البرامج الحالية .
- 4- امكانية مناقشة التقدم في عمل الموظفين من خلال معلومات التقييم .
- 5- زيادة ارتباط الافراد والتزامهم بالتدريب بسبب معرفتهم بالنتائج المتوقعة .

## المحور الرابع : قياس جودة التدريب في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية

استحدث المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية تحت مسمى (مركز تدريب وتطوير الملاكات ) سنة 1985 ليكون المؤسسة عن تدريب ملاكات وزارة الصحة بتخصصاتها المختلفة ومع التنامي الافقي والعمودي الذي شهده القطاع الصحي في العراق اسوة ببقية دول العالم شهد المركز نقلات نوعية في مسؤولياته حجما وكما فضلا" عن دوره المتنامي في مجال ادارة العملية التدريبية في وزارة الصحة وتنفيذ النشاطات التدريبية النوعية المختلفة واعداد المدربين الاكفاء في الاختصاصات كافة ، فقد لعب دورا في مجال ادارة العملية البحثية في وزارة الصحة ووضع ركائز لها بما يشجع على تنفيذ بحوث صحية وبجودة عالية تساعد على حل المشكلات الصحية التي تعيق تقديم الخدمات الصحية الجيدة للمواطنين .

### رؤية المركز

نحو مؤسسة إشرافية تدريبية معتمدة لمعايير التطوير المهني والتنمية المستدامة في وزارة الصحة العراقية .

### رسالة المركز

رسم سياسات و استراتيجيات العملية التدريبية والتطويرية والبحثية لتحقيق جودة الخدمات الصحية المقدمة للمجتمع .

### الاهداف الاستراتيجية للمركز

1. وضع اسس ومبادئ متجددة تحكم ادارة العملية التدريبية التطويرية وبما يتناسب مع مسؤوليات واهداف وزارة الصحة .
2. العمل ضمن مضلة الاهداف الاستراتيجية لوزارة الصحة 2018-2020 على وفق الادارة المستندة للنتائج.
3. اعداد معايير ومؤشرات البرامج التدريبية والتطويرية .
4. تخطيط وتنفيذ البرامج النوعية التي تساعد في الارتقاء بالخدمات الصحية .
5. اعداد وتطوير المدربين المعتمدين في وزارة الصحة كما ونوعا بما يتوافق مع الاحتياج التدريبي .
6. اعداد وتحديث الادلة والمناهج والحقائب التدريبية .
7. توفير متطلبات الاعتمادية لمراكز التدريب .
8. الاشراف على كافة البرامج التدريبية والتطويرية المنفذة من قبل دوائر الصحة كافة ومتابعة تنفيذها .

### نبذة تاريخية

#### مهام وواجبات المركز

- 1- اعداد واصدار الادلة المركزية الخاصة بإدارة العملية التدريبية والبحثية والتدريب المهني المستدام واعامها على جميع دوائر الصحة في العراق للعمل بموجبه .
- 2- اصدار الخطة التدريبية السنوية وتنفيذها والخطة الخاصة بمنتسبي دوائر مركز الوزارة وللاختصاصات كافة .
- 3- اعداد وتنفيذ البرامج النوعية لمنتسبي دوائر الصحة في العراق وبقية مؤسسات الدولة وللاختصاصات كافة .
- 4- مراقبة وتقويم النشاطات التدريبية التي تنفذ في دوائر مركز الوزارة مع متابعة تقارير المراقبة للنشاطات المنفذة في باقي دوائر الصحة في العراق.
- 5- اعداد الضوابط والمعايير الخاصة باعتمادية المراكز التدريبية في القطاع الخاص للعمل بموجبه من قبل مؤسسات وزارة الصحة .
- 6- تقديم المشورة العلمية لمتخذي القرار في وزارتنا وبقية مؤسسات الدولة بكل ما يتعلق بالتدريب والتطوير والبحوث والتعليم المهني المستدام.
- 7- التعاون مع المؤسسات الحكومية والاهلية والمنظمات العالمية ذات الاهتمام المشترك بما يساعد على الارتقاء بالعمل التدريبي وتحقيق اهداف المركز.
- 8- تسهيل مهمة منتسبي وزارة الصحة وبقية مؤسسات الدولة والقطاع الخاص لا نجاز البحوث في مؤسسات وزارتنا بشكل يضمن جودة البحوث والتزامها بمعايير اخلاقيات البحوث المحلية والعالمية .
- 9- توحيد المشاكل البحثية المقترحة من دوائر الصحة واعامها على مؤسسات وزارة التعليم العالي ذات العلاقة لغرض حث الباحثين على دراستها.
- 10- تطبيق مفاهيم واسس التطوير المهني المستدام على وفق الاليات المتبعة ومتابعة تقييم البرامج الخاصة بذلك في مؤسساتنا الصحية .
- 11- اصدار الكراسات والمطبوعات والنشرات في مجال التدريب والبحوث الصحية وتشجيع التأليف في هذه المجالات .مع اصدار مجلة طبية محكمة باسم ( المجلة الطبية العراقية الجديدة ) وفق التوصيات والمعايير العالمية في النشر الطبي. (المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية)

وسوف يتم استعراض مجموعة من الدورات المنفذة في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية في كل عام يتم تنفيذ العديد من الدورات التدريبية في المجالات المختلفة منها ما يتعلق بالمجالات ( طبية ، صحية ، تمريضية ) والمجالات الادارية والهندسية وتضمنت المعلومات الدورات المنفذة في المجالات المذكور اعلاه واعداد الدورات واعداد المشاركين فيها في عام 2017 تم تنفيذ الدورات التدريبية في مجالات مختلفة و كانت بالشكل الاتي:

#### الجدول رقم (1)

نوع الدورات	عدد الدورات	عدد المشاركين
الطبية	21	311
الصحية	12	225
التمريضية	6	108
الادارية	43	754
الهندسية	15	253
الحاسوب	16	228
المجموع	113	1879

اكبر عددا من المشاركين بينما الدورات التمريضية بلغ (108) مشارك والدورات الطبية بلغت (21) دورة و عدد المشاركين بلغ (311) مشارك وغيرها من الدورات الاخرى وعليه فانه ينبغي تطوير الدورات بشكل يوازي الاحتياج الفعلي لهذه الدورات والتي تساهم في تطوير الموارد البشرية وتطوير وتحديث الدورات الاقل تنفيذا بما يساهم في تقديم دورات تدريبية بجودة عالية .

التابع الى وزارة الصحة العراقية للفترة من عام 2017 لغاية 2018 والتي تم الحصول عليها من خلال التقرير الاحصائي السنوي الصادر من دائرة التخطيط وتنمية الموارد للفترة المشار اليها انفا ليسهل امكانية قياس جودة التدريب واثرها في تطوير قدرات الموارد البشرية في وزارة الصحة العراقية.

ان الدورات التي يتم تنفيذها من قبل مدربي المركز تعد من الدورات المهمة لتطوير وتنمية الموارد البشرية العاملة في وزارة الصحة فمن الجدول اعلاه نلاحظ ان هناك دورات يتم تنفيذها بشكل اكبر من الدورات الاخرى على سبيل المثال ان عدد الدورات الادارية بلغ (43) دورة مقارنة مع عدد الدورات التمريضية اذ بلغت (6) دورة اما عدد المشاركين بالدورات الادارية فبلغ (754) مشارك وهو يمثل

#### وكانت مؤشرات التدريب حسب نموذج كيرك باترك كالاتي

#### الجدول رقم (2)

نوع الدورات	معدل ردود الأفعال للمشاركين	معدل نسبة التعلم للدورات
الطبية	81.81 %	25.91 %
الصحية	84.64 %	45.27 %
التمريضية	84.02 %	42.6 %
الادارية	85.07 %	35.83 %
الهندسية	85.23 %	25.93 %
الحاسوب	80.1 %	28.36 %
المعدل	83.48 %	33.98 %

اعدادها وفق برنامج معد من قبل قسم البرمجة ووفق مؤشرات كمية (احصائية) ومؤشرات نوعية ( استقصاء اراء المشاركين ) بالإضافة الى رأي مقيم من شعبة المراقبة اذ يتم وضع عدت مؤشرات منها البيئة التدريبية والمحتوى التدريبي وغيرها ان اكثر معدل لردود المشاركين تمثل بالدورات الادارية

من الجدول اعلاه نلاحظ معدل ردود افعال المشاركين في الدورات المنفذة خلال عام 2017 وفي كافة المجالات المختلفة الطبية والادارية والهندسية والتي يتم تقييمها من خلال استمارات يتم توزيعها على المشاركين بالدورة التدريبية ويتم

يعكس رأي المشاركين في الدورات المقامة في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية ويعكس

مدى تطور مستوى التعلم لدى المشارك في الدورة وهذا بدوره يقيس مدى نجاح الدورة المقامة في المركز اعلاه.

اما في عام 2018 فتم تنفيذ الدورات التدريبية بالشكل التالي كما تم عرضها من خلال التقرير الاحصائي السنوي الصادر من دائرة التخطيط وتنمية الموارد لعام 2018 داخل العراق بشكل عام

والهندسية اذ بلغ 85% وتلتها الدورات الصحية والتمريضية 84% وتلتها الدورات الطبية بمعدل 81% ومن ثم الدورات الحاسوب اذ بلغ 80% وهذا ملاحظات المشاركين التي يبغى اخذها بنظر الاعتبار عند تنفيذ الدورات في المستقبل .

اما بالنسبة لمعدل مستوى التعلم فيتم قياسها من خلال اجراء اختبار قبلي لمعرفة مستوى المعلومات التي يمتلكها المشاركون في الدورة التدريبية وفي نهاية الدورة يتم اجراء اختبار بعدي ومن ثم يتم المقارنة بين نتيجة الاختبار القبلي و الاختبار البعدي من خلال برنامج معد لهذا الغرض ومن خلاله يتم قياس

نوع الدورات	عدد الدورات
الطبية و الصحية	6054
الدورات الادارية	1245
الدورات الهندسية	396
دورات الحاسوب	652

2- عدم تحمل دوائر الصحة نفقات ايفاد الموظف للاشتراك في الدورات التدريبية مما يؤدي الى عزوف اغلب الموظفين عن الاشتراك في الدورات المقامة في مركز التدريب .

3- عدم وجود عدد كافي من القاعات التدريبية في مركز التدريب .

4- قلة عدد المدربين و المقيمين في مركز التدريب .

5- وجود تكرار في الدورات المنفذة

وغيرها من الاسباب الاخرى كل ذلك ادى الى انخفاض في عدد الدورات المنفذة وعدم توفر بيئة ملائمة وعدم وجود رغبة في التعلم والتطوير ادى الى انخفاض جودة التدريب وبالتالي تدني في كفاءة وفاعلية الموارد البشرية والدليل على ذلك تدني المستوى الوظيفي للموارد البشرية وعدم وجود الخبرة والمعرفة والسعي الى التطوير وزيادة القدرات المهنية .

## المحور الخامس : الاستنتاجات والتوصيات

### الاستنتاجات :

- 1- عدم وجود دافع مادي ومعنوي للموارد البشرية لتحفيزها على الاشتراك بالدورات التدريبية وتطوير قدراتها المهنية .
- 2- عدم اعطاء تفرغ للموظف في اغلب الدوائر للاشتراك في الدورات التدريبية اضافة لعدم صرف مخصصات الايفاد

من الجدول اعلاه نلاحظ عدد الدورات المنفذة داخل العراق وحسب التقرير الاحصائي السنوي الصادر من دائرة التخطيط وتنمية الموارد فقد عرضت بشكل اقل تفصيلا عما هي عليه في عام 2018 فلم يتم عرض الدورات المنفذة في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية بشكل منفصل فهناك دمج بين عدد الدورات الطبية والصحية والتمريضية ولم يتم ذكر عدد المشاركين في الدورات التدريبية في المركز اعلاه وعليه فقد تم الحصول على عدد المشاركين بشكل اجمالي من خلال التقرير السنوي الصادر من المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية لعام 2020 فقد بلغ عدد المشاركين في كافة الدورات المقام في المركز لعام 2018 (1631) مشارك مقارنة مع عدد المشاركين لعام 2017 والبالغ (1879) مشارك فهناك انخفاض في عدد المشاركين بمقدار (248) وتبين ان عدد الدورات المنفذة حسب التقرير اعلاه بلغت عدد الدورات المنفذة لعام 2018 (109) دورة تدريبية مقارنة مع عدد الدورات المنفذة لعام 2017 والبالغة (113) دورة تدريبية أي ان هناك انخفاض في عدد الدورات المنفذة علما ان الدورات كانت تشمل كافة دوائر الصحة في بغداد والمحافظات اضافة الى كافة وزارات الدولة.

ويمكن ان يعود السبب في انخفاض عدد الدورات المنفذة وحسب ما ورد اعلاه ومن خلال الواقع الفعلي للأسباب التالية :-

- 1- عدم وجود دافع وحافز لدى الموظف للاشتراك بالدورات التدريبية .

- 3- عدم توافر بيئة تدريبية ملائمة من حيث البنية وعدد وسعة القاعات التدريبية وتوافر الخدمات المختلفة الخدمية و الصحية وغيرها.
- 4- عدم توافر عدد كافي من المدربين المؤهلين وفي مختلف الاختصاصات .
- 5- عدم تحديث المادة التدريبية بشكل مستمر وعدم تكرار نفس الدورة التدريبية لاكثر من مرة في السنة .
- 6- عدم وجود عدد كافي من المقيمين في كافة الاختصاصات لتقييم الدورات بشكل بناء وكل حسب اختصاصه .

## التوصيات

- 1- توافر الدعم المادي من خلال تقديم المكافآت المالية للمشاركين الاوائل على الدورة مما يولد حافز المنافسة وتوجيه كتاب شكر و تقدير .
- 2- منح الموظف المشارك في دورة تدريبية تفرغ تام لمتابعة المنهاج التدريبي بشكل مستمر اضافة الى ضرورة دعم الموظف من خلال صرف مخصصات الايفاد و السفر للاشتراك في الدورات التدريبية اذ ان هناك العديد من الدورات المنفذة من قبل مركز التدريب لا يتم تنفيذها في بعض المحافظات.
- 3- ضرورة وجود بيئة تدريبية مناسبة وبمواصفات دولية وفق معايير الايزو وتوافر القاعات التدريبية بشكل كافي وتجهيزها بأحدث الوسائل التدريبية وتوافر المرافق الخدمية المختلفة بشكل مناسب .
- 4- تأهيل عدد كافي من المدربين وباختصاصات مختلفة و بإمكانيات عالية.
- 5- تحديث المادة التدريبية بشكل مستمر بما يواكب التطورات المختلفة مقارنة بالدول الاخر وعدم تنفيذ نفس الدورة لاكثر من مرة في السنة الا اذا اقتضى الامر ذلك .
- 6- اعداد عدد كافي من المقيمين وباختصاصات مختلفة لتقييم الدورات التدريبية كل حسب اختصاصه وبذلك يكون التقييم مبني على اسس صحيحة .

- المصادر**
- التطوير المهني المستمر. (2016). من نحن. (وزارة الصحة / ادارة الموارد البشرية، المحرر) جمهورية السودان السودان.
- المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية. (بلا تاريخ). المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية. (21، 10، 2010). مفهوم جودة التدريب. صفحة 1.
- دانة الوهادين. (شباط 21، 2016). مفهوم الجودة. صفحة 1.
- رنا عبد الوهاب التميمي. (2020). تقييم جودة البرامج التدريبية المقدمة في المركز الوطني للتدريب والتنمية البشرية في وزارة الصحة باستخدام معيار ايزو 10015: 1999. صفحة 22 / 23.
- طلعت سليمان عبدالكريم ابو معيلق. (2015). تطوير اداء مراكز التدريب المهنية لوزارة العمل في فلسطين في ضوء معايير ادارة الجودة الشاملة. صفحة 14.
- عبد الرحمن توفيق. (2011). الجودة الشاملة. القاهرة: مركز الخيرات المهنية للادارة/ بييمك.
- فاسي اسماء. (2012). اهمية تدريب الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة /دراسة ميدانية لمؤسسة شرفة جو. صفحة 7 /.
- قريشي محمد الصالح. (2005). تقييم فعالية برامج التدريب الموارد البشرية /دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لعتاد الاشغال العمومية فرع مركبالمجارف والرافعات. صفحة 37 / 64 / 7 / 96 / 97 /.
- لجين حمود. (2017). دور التدريب في تطبيق ادارة الجودة الشاملة في المنظمات/ دراسة مرجعية. صفحة 56 / 27 / 33.
- محمد عيشوني. (2005). مفاهيم اساسية عن الضبط الشامل للجودة وادارة الجودة الشاملة. صفحة 4.
- مصايد كاهنة، و خابر كاهنة. (2019). دور التدريب في تنمية الموارد البشرية /دراسة حالة مؤسسة ديوان الترقية والتيسير العقاري لولاية البويرة. صفحة 10 /.
- نجم العزاوي. (2019). جودة التدريب الاداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015. اليازوري.
- نور عزم الليل بن مارني. (2، 10، 2019). دور تدريب الموارد البشرية في تحقيق الجودة الشاملة. المجلة العربية للنشر العلمي /العدد الثاني عشر، صفحة 212 / 213 / 194 /.
- ياسر مصطفى مهلهل. (ابريل، 2011). التدريب الاداري ومعايير الجودة. ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الاول للجمعية السعودية للتدريب وتطوير الموارد البشرية، صفحة 3 / 8 /.
- المراجع باللغة الانكليزية**
- Davis, L. (1999). Freom competence capability/ theimplicationsfor human resource development and managment. p. 2 / 3.
- Mathews, B., Akiko, U., & Tauno, K. (2001, july). Traniningneed and evaluation. p. 2
- Mooer, D. (1997, july). Training in a Quality Management System. p. 3
- wikipedia. (2018, march). Eight dimensions of quality