

مدى توافر متطلبات البند الخامس للمواصفة الارشادية ISO 10015:2019**(بند إدارة الكفاءة وتطوير الافراد) في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط / دراسة حالة****The availability of the requirements of the five clause of the standard ISO 10015:2019 (the competence management and development people clause) in the Ministry of Oil - Training and Development Department / Case Study****أ.م.د اسلام طالب الجابي
Dr. Islam Talib Al - Jabi****الجامعة التقنية الوسطى / الكلية التقنية الإدارية – بغداد
Middle Technical University / Technical College of Management / Baghdad****dreslamaljabi@mtu.edu.iq****الباحث مروة زيد قيदार
Marwa Zaid Qeedar****ddc2025@mtu.edu.iq****تاريخ تقديم البحث: 2024/04/21****تاريخ قبول البحث: 2024/04/28****المستخلص :**

يهدف البحث التعرف على مدى توافر متطلبات البند الخامس المتمثل بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة الارشادية ISO 10015:2019 من اجل تحديد حجم الفجوة بين متطلبات البند الخامس من المواصفة ISO10015:2019 والواقع الفعلي المطبق في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط والتي تم اختيارها كعينة للبحث . اذ اعتمد البحث منهج دراسة الحالة (case study) وذلك لأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال الملاحظة والمعايشة الميدانية واللقاءات المباشرة بقصد الوصول إلى الحقائق العلمية وتم اعتماد الأساليب الكمية والنوعية في جمع البيانات وتحليلها، اذ تم استخدام الطرق الكمية مثل الوسط الحسابي المرجح وقياس النسبة المئوية وقياس حجم الفجوة، بينما تضمنت الاساليب النوعية الزيارات الميدانية والملاحظة الشخصية والوصول الى السجلات والمقابلات . تم جمع البيانات باستخدام قائمة فحص اشتملت على سبعة محاور والتي تندرج تحت البند الخامس من المواصفة ISO10015:2019 من اجل تشخيص مدى توافر متطلبات البند الخامس من المواصفة وتحديد أي المحاور الأكثر تطبيقاً والاقل تطبيقاً. تشير اهم الاستنتاجات في هذا البحث بأن هناك فجوة بين مستوى توافر متطلبات البند الخامس من المواصفة ISO10015:2019 وواقع عمل دائرة التدريب والتطوير المبحوثة موزعة على محاور هذا البند. اما اهم التوصيات فتشير نتائج قائمة الفحص في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط الى وجود فجوة بلغت 27.7% ونسبة مطابقة بلغت 72.3% ويعود السبب الى ان دائرة التدريب والتطوير في الوزارة كانت مسترشدة بالإصدار السابق للمواصفة ISO10015:1999 وبسبب التغييرات الكبيرة الحاصلة في الإصدار الحديث كانت الفجوة مقبولة.

الكلمات الرئيسية : إدارة الكفاءة وتطوير الافراد , ISO 10015:2019**Abstract**

The research aims to identify the availability of the requirements of the fifth clause of competency management and people development in accordance with the ISO 10015:2019 guideline in order to determine the size of the gap between the requirements of the fifth clause of the ISO10015:2019 standard and the actual reality applied in the Training and Development Department at the Ministry of Oil, which was chosen as a sample for the research. . The research adopted the case study approach, because it is an approach that aims to collect data related to the studied phenomenon, through observation, field experience, and direct meetings with the aim of arriving at scientific facts. Quantitative and qualitative methods were adopted in collecting and analyzing data, as

quantitative methods were used, such as the mean. Weighted arithmetic, percentage measurement, and gap size measurement. While qualitative methods included field visits, personal observation, access to records, and interviews. The data was collected using a checklist that included seven axes that fall under Clause 5 of the ISO10015:2019 standard, in order to diagnose the availability of the requirements of Clause 5 of the standard and determine which axes are most and least applicable. The most important conclusions in this research indicate that there is a gap between the level of availability of the requirements of Clause 5 of the ISO10015:2019 standard and the reality of the work of the researched training and development department, at a rate of 63.95% distributed among the axes of this clause. As for the most important recommendations, they indicate that the results of the checklist in the Training and Development Department at the Ministry of Oil indicate that there is a gap of 26.7%, with a compliance rate of 73.3%. The reason is that the Ministry's Training and Development Department was implementing the previous version of the ISO10015:1999 standard, and because of the major changes occurring in the modern version, the gap was good.

Keywords : Competence management and people development, ISO 10015:2019

1. المقدمة :

في ظل البيئة التنافسية تسعى المنظمات للبحث عن استراتيجيات جديدة لتمييز نفسها عن منافسيها. و ان أحد التوجهات الأساسية هو أنظمة إدارة الجودة، المتمثلة بالمواصفة الدولية الخاصة بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد ISO10015: 2019 الذي يمكن أن يحسن ويطور قدرات الموظفين بشكل خاص والمنظمات بشكل عام لتظل قادرة على المنافسة، اذ تعد المواصفة الدولية الخاصة بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد المرحلة الأولى على زيادة كفاءة العاملين، توفر إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة الدولية ISO 10015:2019 إرشادات لمساعدة المنظمات ومديريها على تصميم التدريب المناسب وفي الوقت المناسب لموظفيهم. في إطار السعي إلى التحسين المستمر ومراقبة التغيرات السريعة في السوق، وفي مجال التكنولوجيا ووفقاً لاحتياجات الزبائن، لذا تقوم المنظمات وفق هذه المواصفة الإرشادية بانتظام بتقييم المهارات والكفاءات التي يحتاجها موظفوها لتحقيق النجاح والتنافسية (Bozanic, 2022: 107-108).

وقد اكد الباحثين على هذه المواصفة والى ضرورة تطبيقها في المنظمة لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق الكفاءة للعاملين . فقد قدم (Ediyanto & et al, 2018) بحث بعنوان **The Education And Training Program Guideline For Special Guidance Teacher Competence Development In Indonesian Inclusive School** , (الدليل الإرشادي لبرنامج التعليم والتدريب لتطوير كفاءة معلمي التوجيه الخاص في المدارس الإندونيسية الشاملة) , فقد تمثلت مشكلة البحث في عدم تلبية احتياجات المناهج والمرافق والبنية التحتية والمعلمين والتعلم وفقاً لمبادئ التعليم الشامل لتعليم الطلاب ذوي الاحتياجات الخاصة , اما اهداف هذا البحث فتتمثل بتطوير برنامج تعليمي وتدريبى لإرشادات تطوير كفاءة المعلم في المدرسة الإندونيسية الشاملة قطاع التعليم الابتدائي الرسمي الإندونيسي , وقد تم استخدام المنهج الوصفي وكانت الأدوات المستخدمة هي الملاحظة المباشرة والمقابلات الشخصية , اما اهم النتائج لهذا البحث فقد تم تطوير هذا الدليل الإرشادي لبرنامج تعليم وتدريب تطوير المعلمين (GPK) بناءً على الأساس النظري والتشريعات والفهم الشامل للتعليم الشامل، ومن خلال هذا الدليل من المؤمل أن يقدم نظرة عامة واضحة وشاملة عن برنامج التعليم والتدريب لتطوير التوجيه الخاص لتوجيه المعلم ويمكن أن يساهم في تحسين كفاءة المعلمين المشرفين الخاصين، وتأمل الدراسة الى أن يتم تنفيذ هذا البرنامج من أجل نجاح التعليم الإندونيسي بشكل عام والتعليم الشامل الإندونيسي بشكل خاص .

اما (Antiushko& et al, 2020) فقد أشار من خلال بحثه الذي بعنوان **ISO 10015:2019: Innovations In Personal Competence Management** , (المواصفة الدولية (ISO 10015:2019) : الابتكارات في إدارة كفاءة الافراد) , فقد تمثلت مشكلة البحث في الإجابة على عدة تساؤلات منها : كيف يمكن تضمين معايير (ISO 10015:2019) لرفع أداء المورد البشرية في المنظمة، وهل يعتمد نظام التدريب (ISO 10015:2019) في مجالات تحديد الاحتياجات والتعرف

على الأداء, اما اهداف هذا البحث فتتمثل تحليل شامل للأحكام الرئيسية والتفاصيل والابتكارات وميزات الاستخدام العملي للمواصفة ISO 10015:2019 إدارة الكفاءة وتطوير الموظفين " كأداة منهجية للإدارة المهنية لمهارات وقدرات الموظفين, وقد تم استخدام المنهج الوصفي وكانت الأدوات المستخدمة هي استمارة الفحص, اما اهم النتائج لهذا البحث توفير التوجيه المناسب للمساعدة في كفاءة المنظمة وإدارة القوى العاملة, مما يؤثر على امتثال المنتج لمصالح المستهلكين وأصحاب المصلحة الآخرين. الابتكار المفاهيمي لهذا الإصدار القياسي هو أن إدارة الكفاءة يتم تحليلها بناءً على دورة PDCA , بناءً على تحليل توصيات المواصفة, ثبت أن تنفيذه سيسمح للمنظمات بتحديد وتحليل الاحتياجات بشكل كامل لتحسين كفاءة وتطوير الموظفين, لتنفيذ عملية مستمرة من التخطيط والنمذجة وتنفيذ التدريب, بما في ذلك باستخدام دورة PDCA, يتم تقييم النتائج المحققة وتحديد أولويات التطوير الإضافية .

وبناءً على ما تقدم يسعى البحث الحالي الى ايجاد حل لجزء رئيس من مشكلة ضعف وعي واهتمام الإدارة العليا والعاملين بإدارة الكفاءة وتطوير العاملين واهمية تطبيقه وذلك من خلال تبني هذه المواصفة الحديثة عن طريق قياس وتحليل الفجوة في تطبيق متطلبات بند إدارة الكفاءة وتطوير الافراد على وفق المواصفة (ISO 10015:2019) وتحديد حالات عدم المطابقة مع المتطلبات الذي يساعد على تحقيق التوافق معها لتقليل تلك الفجوة.

وقد تضمن هذا البحث اربعة مباحث هي (المبحث الاول: منهجية البحث، المبحث الثاني: الجانب النظري، المبحث الثالث: الجانب العملي، المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات)

2. المبحث الاول: منهجية البحث

تمثل منهجية البحث الركن الاساس عند إجراء أية بحث، فهي تحدد سمات البحث ومحاورها ومركزاتها الاساسية، إذ يتضمن هذا المبحث عرض منهجية البحث، بدءاً من مشكلة البحث، وأهدافها، وأهميتها، فضلاً عن منهج البحث وبيان حدود البحث الزمانية والمكانية والبشرية والمعرفية كما يتضمن أيضاً مصادر وأساليب البيانات وأدوات تحليلها .

1.2 مشكلة البحث

من خلال اطلاع الباحثة على واقع عمل المنظمة وما تعانيه من مشاكل عديدة منها : (اقتصار التدريب على الجوانب النظرية او بقصد الترقية واهمال الجانب التطبيقي للمعارف والمهارات عند التنفيذ في مجال عملهم، فضلاً عن عدم وجود الرغبة لدى المتدربين في نقل المعلومات لعدم وجود إجراءات تلزم المتدرب في نقلها الى زملائه). وفي ضوء ذلك تتحدد مشكلة البحث من خلال إثارة التساؤلات التالية :

1.1.2 ما حجم الفجوة بين الأداء الفعلي و متطلبات المواصفة ISO10015 : 2019 في المنظمة عينة البحث ؟

2.1.2 ماهي نقاط الضعف والقوة في نظام إدارة الكفاءة وتطوير الافراد ISO10015 : 2019 في المنظمة المبحوثة ؟

3.1.2 هل يساهم تطبيق نظام إدارة الكفاءة وتطوير الافراد ISO10015 : 2019 في تحسين كفاءة العاملين في المنظمة المبحوثة ؟

2.2 اهداف البحث

وفقاً لمشكلة البحث وتساؤلاتها، تسعى الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف من اهمها:

1.2.2 تحديد وقياس حجم الفجوة بين الواقع الفعلي لإدارة الكفاءة وتطوير الافراد في المنظمة المبحوثة وبين متطلبات المواصفة الدولية ISO10015:2019

2.2.2 تحديد نقاط القوة والضعف في نظام إدارة الكفاءة وتطوير الافراد على وفق المواصفة ISO10015:2019 في المنظمة المبحوثة.

3.2.2 التحقق من مدى مساهمة إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق متطلبات الاسترشاد بالمواصفة الدولية ISO10015:2019 في رفع كفاءة اداء العاملين في المنظمة المبحوثة .

3.2 أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في النقاط التالية:

- 1.3.2 يسهم البحث الحالي في تعريف الإدارة العليا في المنظمة المبحوثة على نقاط القوة والضعف في تحسين كفاءة موظفيها من خلال مواصفة إدارة الكفاءة وتطوير الافراد ISO10015:2019 .
- 2.3.2 يسهم البحث الحالي في قياس الأثر التدريبي وتحديد كافة السبل والتسهيلات اللازمة لتنفيذ الأنشطة التدريبية لتحقيق نسبة انجاز متقدمة .
- 3.3.2 يسهم البحث الحالي في زيادة الاثراء الفكري والمعرفي في مجال الدراسة الحالية، واثراء المكتبة العلمية بدراسة تهتم بمتغير مهم ذو علاقة بالتدريب .

4.2 حدود البحث

تمثلت حدود البحث الحالي في الاتي:

- 1.6.2 الحدود الزمانية : تحددت بالفترة من 2023-2024
- 2.6.2 الحدود المكانية : تم اختيار وزارة النفط دائرة التدريب والتطوير في مركز وزارة النفط .
- 3.6.2 الحدود البشرية : تمثلت بعينة من العاملين في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط .

5.2 منهج الدراسة والوسائل الإحصائية المتبعة

يعتمد البحث منهج دراسة الحالة (case study) وذلك لأنه منهج يتجه إلى جمع البيانات المتعلقة بالظاهرة المدروسة، من خلال الملاحظة المباشرة والمعايشة الميدانية واللقاءات المباشرة بقصد الوصول إلى الحقائق العلمية. وتُعد دراسة الحالة منهجاً مناسباً لاختبار مدى توافر متطلبات المواصفة ISO 10015:2019 في مجال التطبيق لتحقيق اهداف البحث والخروج بنتائج وتوصيات البحث، تم الاعتماد على المقياس السباعي للتعرف على مدى مطابقة الواقع الفعلي لمتطلبات البند الخامس المطبق في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط ومقارنته مع المواصفة المبحوثة، اذ جرى اعداد قوائم الفحص (Checklist) على وفق المواصفة ISO 10015:2019 ، وكانت الاوزان المعتمدة لكل فقرة من فقرات المواصفة وبحسب مستوى التطبيق والتوثيق لها تتراوح من (0-6) وعلى وفق العبارات (غير مطبق وغير موثق =0، مطبق جزئياً وغير موثق =1، مطبق جزئياً وموثق جزئياً=2، مطبق جزئياً وموثق كلياً =3، مطبق كلياً وغير موثق =4، مطبق كلياً وموثق جزئياً =5، مطبق كلياً وموثق كلياً =6) لتشخيص فجوة الاداء بين متطلبات بند إدارة الكفاءة وتطوير الافراد على وفق المواصفة ISO 10015:2019 وواقع عمل المنظمة المبحوثة. جرى استخدام الأدوات الإحصائية ادناه لقياس فقرات المواصفة ISO 10015:2019 بعد تحديد الدرجات لكل فقرة منها إذ إن اعلى وزن في المقياس السباعي هو (6) درجات ويمثل حالة المطابقة التامة مع متطلبات المواصفة القياسية، كما في الجدول (1) (فاضل وعبدالكریم , 2022 : 277) و (عبداللطيف و كبرو , 2024 : 51) :

0	1	2	3	4	5	6
غير مطبق غير موثق	مطبق جزئياً غير موثق	مطبق جزئياً موثق جزئياً	مطبق جزئياً موثق كلياً	مطبق كلياً غير موثق	مطبق كلياً موثق جزئياً	مطبق كلياً موثق كلياً

المصدر : عبداللطيف , علي إباد , و كبرو , رغد يوسف , (2024) , " استخدام المواصفة الدولية (ISO 22000:2018) في تحقيق التحسين المستمر للمنظمات السياحية - دراسة حالة في فندق بابل روتانا" , مجلة نسق مجلد (٤١) عدد (٦) , ص 51 .

وفي ضوء الاجابات عن قوائم الفحص اعتمدت الباحثة على المعادلات الآتية (Jumaa & Khaleel , 2022 : 88) و Muhammad & (Khalil , 2022 : 106) :

1. احتساب المعدل التقريبي لمدى مطابقة التنفيذ والتوثيق الفعلي لمتطلبات البند الخامس من الموصفة في دائرة التدريب والتطوير عينة البحث بالمقارنة مع متطلبات الموصفة ISO 10015:2019 من خلال استخراج الوسط الحسابي المرجح وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{الوسط الحسابي المرجح} = \frac{\text{مجموع (الأوزان} \times \text{تكراراتها)}}{\text{مجموع التكرارات}} \dots\dots\dots (1)$$

2. احتساب النسبة المئوية لمدى مطابقة التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات البند الخامس من الموصفة في دائرة التدريب والتطوير عينة البحث بالمقارنة مع متطلبات الموصفة ISO 10015:2019 وبحسب المعادلة الآتية:

$$\text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} = \frac{\text{الوسط الحسابي المرجح}}{\text{اعلى درجة في المقياس}} \dots\dots\dots (2)$$

3. احتساب حجم الفجوة من خلال المعادلة الآتية:

$$\text{حجم الفجوة} = 1 - \text{النسبة المئوية لمدى المطابقة} \dots\dots\dots (3)$$

3. المبحث الثاني: الاطار النظري

1.3 مفهوم إدارة الكفاءة وانواعها

يُنظر إلى الكفاءة على انها موردًا بالغ الأهمية ينبغي على العاملين والقادة امتلاكها، ويركز على مستوى أداء العاملين فضلاً عن مهاراتهم وقدراتهم لذا فإن إحدى اهم المزايا المرتبطة بالكفاءة بأنها تسمح للمنظمات بتحديد وتطوير وتقييم مجموعة من المهارات والقدرات للعاملين لأداء المهام المحددة (Billings & et al ,2019: 2) .

ويمكن تعريف الكفاءة بانها مجموعة من القدرات والإمكانات للأشخاص عبر المجالات المتعلقة بالأداء في سياق معين بحيث يقوم بمجموعة وظائف ومهام مهنية لا يقوم بها غيره (Ramesh & Krishnan ,2020: 357) .

وتعرف ايضاً بانها القدرة التي تعتمد على المهارات والمعرفة المدعومة بمواقف العمل وتطبيقها في تنفيذ المهام والعمل في مكان العمل والتي تشير إلى متطلبات العمل التي تحدد الكفاءة (Nurasniar , 2022: 122) .

يشير (Mavlutova & Volkova ,2019: 161) الى ان هنالك ثلاث فئات من الكفاءات وتتمثل بالاتي:

1.1.3 الكفاءات التنظيمية : الكفاءات التنظيمية المشتركة بين جميع الموظفين في المنظمة بغض النظر عن المنصب الوظيفي، على سبيل المثال: التعريف الذاتي بالمنظمة، ومعرفة رؤية ورسالة المنظمة، والتوجه نحو النتائج .

2.1.3 الكفاءات المهنية : تشير إلى معرفة معينة، وخبرة، والمهارات التي تعد مهمة بالنسبة للوظيفة، على سبيل المثال: القدرة على التحدث باللغات الأجنبية.

3.1.3 الكفاءات الاجتماعية : وتسمى بالكفاءات الناعمة، على سبيل المثال: القدرة على العمل الجماعي.

فيما حدد (Otoo ,2019: 950) بان هنالك سبع أنواع للكفاءات التي تؤثر على سلوك الأفراد والفرق وفاعلية المنظمة تتمثل بـ(الكفاءة الأخلاقية للموظفين، والكفاءة الذاتية، وكفاءات التنوع، وكفاءة الثقافات، وكفاءة الاتصال، وكفاءة الفريق، وكفاءة التغيير) .

2.3 عوامل النجاح إدارة الكفاءة

لكي تصل المنظمات الى أهدافها وتنفيذ الأنشطة والعمليات بكفاءة وفاعلية ينبغي ان تضع التقنيات والاستراتيجيات المناسبة لتحسين أداء العاملين من خلال الاستخدام الفاعل للموارد البشرية واستثمار الفرص والطاقات المتاحة منهم بهدف تلبية متطلبات الزبائن بشكل أفضل، اذ تعد جودة وكمية السلع والخدمات المنتجة، من أهم المؤشرات الأساسية التي توضح أهمية الأداء الوظيفي في عمليات المنظمة (Sakr & Muhammed , 2022: 118) .

اذ تتضمن عوامل نجاح تطبيق إدارة الكفاءة في المنظمات الاتي (Sapta & et al , 2021: 496-497) :

1.2.3 المعرفة الوظيفية: مستوى المعرفة المتعلقة بمهام العمل التي ستؤثر بشكل مباشر على كمية ونوعية نتائج العمل.

2.2.3 المبادرة: مستوى المبادرة أثناء مهام العمل، خاصة فيما يتعلق بمعالجة المشكلات .

3.2.3 الكفاءة العقلية: مستوى القدرة والسرعة في تلقي تعليمات العمل والتكيف مع أساليب العمل ومواقف العمل القائمة.

4.2.3 الاتجاه: مستوى الروح المعنوية والإيجابية في تنفيذ الاعمال .

5.2.3 الأداء الوظيفي: الانضباط والذي يتمثل بوقت الحضور والالتزام بالمواعيد .

3.3 معوقات تطبيق إدارة الكفاءة

هنالك عدة معوقات تحول دون تحقيق لكفاءة الموظف وتتمثل بالاتي (Dwivedi & Chaturvedi, 2020 :1572):

1.3.3 التوتر أو الخوف بسبب المنافسة الداخلية فيما بين الافراد العاملين .

2.3.3 عدم اهتمام المدير بمنظور الكفاءة .

3.3.3 الافتقار إلى المهارات والمعرفة المحدثة أو ضغط العمل المفرط

4.3.3 الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها العامل لإتمام العمل المحدود له .

5.3.3 تخلق ضغوط العمل ضغطاً على أذهان الموظفين، مما يجعلهم غير فعالين في التفكير .

4.3 تطوير الموارد البشرية وكفاءتها

هنالك عدة عوامل تساعد في تطوير كفاءة الموظفين مثلاً خلق بيئة عمل مناسبة، وضمان كفاءة الموظفين التي تتوافق مع احتياجاتهم وتحفيزهم، ويذكر (Parashakti & et al, 2019:1) بأن هنالك عاملين يؤثران في تطوير العاملين وهما كالآتي :

1.4.3 بيئة العمل : تتمثل بيئة العمل بكل ما يحيط بالعاملين داخل وخارج العمل بما في ذلك ما هو جسدي أو غير ذلك مما يؤثر على الموظفين في تنفيذ الأعمال الموكلة إليه، إذ يمكن لبيئة العمل أن تؤثر على عواطف الموظفين، إذا كان الموظف يحب بيئة العمل التي يعمل فيها، عندها سيشعر الموظف بالراحة في العمل، ويقوم بأنشطته بحيث يتم استغلال وقت العمل بشكل فاعل، وستكون الإنتاجية عالية والأداء التلقائي للموظف مرتفع .

2.4.3 الرضا الوظيفي : يشجع الرضا الوظيفي المرتفع على تحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فاعل، بينما المستوى الوظيفي منخفض الرضا هو التهديد الذي سيؤدي إلى الدمار أو النكسة للمنظمة بسرعة أو ببطء. ويعرف الرضا الوظيفي بأنه مجموعة من المشاعر والمعتقدات والأفكار حول كيفية استجابة شخص ما لعمله .

5.3 مفهوم إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة ISO 10015:2019

يعد مفهوم إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة ISO 10015 من أكثر المفاهيم التي استحوذت على اهتمام واسع من قبل الكتاب والباحثين ، إذ تعد المواصفة إدارة الكفاءة وتطوير الافراد (ISO10015) معياراً دولياً يركز على أهمية العناصر البشرية من افراد عاملين بمختلف المستويات من خلال تدريبهم و تعد بمثابة أداة متطورة لتحديد العناصر الأساسية في العملية التدريبية و يتم من خلال المواصفة (ISO10015) التوصل إلى مدى قدرة المنظمة في التخطيط و قياس وتنفيذ نظام لإدارة الكفاءة وتطوير الافراد في تلك المنظمة , تلعب المواصفة ISO 10015 دوراً مهماً ومحورياً لتحسين الأداء وتوفير الأساس لمبادرات التنمية المستدامة والتميز التنظيمي من خلال توفير نظام تدريب محدد جيداً (Zadeh& et al ,2020:50) .

ويعرف (Huang & et al ,2017:107) المواصفة ISO 10015 بأنها دليل ارشادي للتعليم و التدريب داخل المنظمات، يضمن أن الأفراد داخل المنظمة مدربون جيداً و مؤهلون للوفاء بالتزام المنظمة بتزويد المنتجات بالجودة المطلوبة .

بينما يعرفها (Ali & et al ,2021: 72) بأنها بيان لضمان جودة التعليم والدورات التدريبية، ويعتبر مواصفة ارشادية لمساعدة المنظمات في السيطرة وإدارة أنظمة التدريب، فضلاً عن كونه أداة للإدارة الاستراتيجية للتدريب وتنمية رأس المال البشري، لذا فإن استخدام ISO10015:2019 يؤدي إلى عاملين أكثر فاعلية وقد يكون لهذا الاعتماد آثار على وجهات نظر إدارة التدريب كأداة استراتيجية لتحقيق المنظمة التميز من خلال وجود عمالة مدربة تدريباً جيداً وكفاءة .

6.3 مراحل تطبيق إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة ISO 10015:2019

تم تحديد خمس مراحل لإدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة ISO 10015:2019 وهي كالآتي: (Datsii, 2019: 90-91) Al- (Khazraji & Abdul Zahra, 2023: 331)

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية: مرحلة تحديد التدريب تعتبر الاحتياجات هي الخطوة الأولى في إعداد العملية التدريبية ، حيث تمثل تحديد ما يجب تنفيذه للتدريب حسب ما يحتاجه الموظفون . اذ تتضمن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عدداً من الفقرات التي يجب مراعاتها. وهي تحديد احتياجات المنظمة للتدريب، وتحديد متطلبات كفاءة الأداء التي يجب تحقيقها، ومراجعة متطلبات الكفاءة والأداء، واكتشاف فجوات الأداء والانحرافات في متطلبات الكفاءة، وإيجاد الحلول والمعالجات لها.

المرحلة الثانية : تصميم وتخطيط التدريب: في هذه المرحلة يجب الاهتمام بفجوات مهارات محددة، اختيار وتحديد أساليب التدريب المناسبة، اختيار أساليب التدريب الأكثر فعالية، تحديد معايير تقييم نتائج التدريب، توفير المتطلبات التنظيمية والتوقيت والتكاليف التقديرية، وكذلك اختيار المدربين.

المرحلة الثالثة: تقديم وتنفيذ التدريب: يجب توفير مستلزمات التدريب واختيار المدرب وفق معايير ومتطلبات محددة. ويجب أيضاً تقديم الدعم للمدرب والمتدربين من خلال توفير المعلومات المطلوبة قبل وأثناء وبعد عملية التدريب ومعالجة فجوات الكفاءة أثناء التدريب . ومن خلال تزويد المدرب بمعلومات المنهج التدريبي والمهارات المطلوب تحقيقها في البرنامج التدريبي والاستفادة من معلومات التغذية الراجعة لتطوير البرنامج التدريبي بعد حدوثه .

المرحلة الرابعة : تقييم نتائج التدريب: لا تتحقق الفائدة المرجوة من التدريب فقط عند تنفيذه، بل يجب إجراء تقييم شامل لنتائج التدريب للتحقق من الأهداف المحققة، وتقييم مستوى التدريب. الكفاءة التي تم تحقيقها، واكتشاف الانحرافات من أجل تصحيحها ،اذ يتم من خلال هذه المرحلة مراقبة فعالية البرنامج التدريبي واستبعاد البرامج التدريبية غير المفيدة.

المرحلة الخامسة: مراقبة وتحسين عملية التدريب: وتهدف هذه المرحلة إلى التأكد من أن عملية التدريب تتم حسب الخطة من خلال توثيق وحفظ سجلات العملية التدريبية ونتائج التدريب، واقتراح التحسينات والتطورات في أنظمة التدريب .

4. المبحث الثالث: الجانب العملي

سيتم عرض نتائج البحث الميدانية لقائمة الفحص وتحليلها وذلك بالاعتماد على الاجابات التي حصلت عليها الباحثة خلال المقابلات الشخصية واطلاعها على السجلات والوثائق المتعلقة بمتطلبات البند الخامس لإدارة الكفاءة وتطوير الافراد في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط ، وصولاً للوسط الحسابي لمعرفة المعدل الحقيقي لمدى توافر متطلبات البند الخامس وفجوة التطبيق لكل فقرة من فقرات قائمة الفحص على المستوى الاجمالي للمحاور الرئيسية، والجدول (2) يوضح قائمة الفحص الخاصة بالبند الخامس والمتعلقة بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة الارشادية ISO 10015:2019 .

1.4 إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة الارشادية ISO 10015:2019

نتائج قائمة الفحص للبند الخامس المتمثل بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد في الجدول (2) والتي توضح مدى التطبيق والتوثيق للمواصفة الدولية الارشادية (ISO 10015:2019) حيث يحتوي هذا البند على (70) سؤالاً.

جدول (1) قائمة فحص متطلب إدارة الكفاءة وتطوير الافراد

ت	5 إدارة الكفاءة وتطوير الافراد	مطبق كلي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي	مطبق كلي جزئي موثق كلي
		6	5	4	3	2	1	0	غير مطبق وغير موثق
5 - 1 عام									
1.	تحدد المنظمة احتياجات الكفاءة التنظيمية من خلال تطوير كفاءة الفرق و المجموعات والافراد، وينبغي ان تكون ذات علاقة بتطوير الافراد، وكذلك تحديد فجوة الكفاءة مثل متطلبات الكفاءة المستقبلية المتوقعة والتخطيط لها.							√	
2.	تطور المنظمة الافراد وفقاً لاحتياجات الكفاءة المحددة لتحقيق الكفاءة في المنظمة على جميع المستويات .				√				
3.	تطور المنظمة الافراد وفقاً لاحتياجات الكفاءة التي يحددها الافراد كجزء من اهداف التطوير الذاتي .	√							

5 - 2 التخطيط						
4.	تضع المنظمة عند التخطيط لأنشطة تطوير الكفاءة اهداف تطوير محددة كأن تكون من اجل معالجة فجوة الكفاءة او احتياجات التطوير الذاتي للأفراد .				√	
5.	تحدد المنظمة الأنشطة ذات العلاقة بتطوير الكفاءة.				√	
6.	تحدد المنظمة معايير المراقبة والتقييم لمخرجات التطوير.				√	
7.	تشخص المنظمة المخاطر والفرص التي تؤثر على التنفيذ الفاعل لأنشطة التطوير.				√	
8.	تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار المتطلبات القانونية والتنظيمية التي تعيق أنشطة تطوير الكفاءة .				√	
9.	تحدد المنظمة الموارد التنظيمية بضمنها مواردها المالية.				√	
10.	تحدد المنظمة السياسات التنظيمية الواجب إعتماها				√	
11.	تحدد المنظمة الترتيبات التعاقدية مع مقدمي الخدمات الخارجيين.				√	
12.	تحدد المنظمة متطلبات التخطيط والجدولة.				√	
13.	تحدد المنظمة مقدمي الخدمات المناسبين.				√	
14.	تحدد المنظمة مدى توفر المقدرة والدافع لدى الأفراد او الفرق او المجموعات للمساهمة في أنشطة التطوير.				√	
5 - 3 هيكل البرنامج						
تقوم الإدارة بإنشاء هيكل برنامج ادارة الكفاءة وتطوير الافراد و يتضمن تحديد :						
15.	الفئة المستهدفة من برنامج إدارة الكفاءة.				√	
16.	متى يتم تحقيق اهداف التطوير(على سبيل المثال،في غضون ستة أشهر او بحلول تاريخ محدد).				√	
17.	كيفية تنفيذ أنشطة التطوير.				√	
18.	موقع او مكان تنفيذ أنشطة التطوير.				√	
19.	تاريخ تنفيذ أنشطة التطوير، والمدة التي ستستغرقها.				√	
20.	طريقة تقييم التطوير.				√	
21.	اثبات وتأكيد تحقيق اهداف البرنامج (اصدار قرار، منح شهادة او جائزة).				√	
5 - 4 الإجراءات						
22.	4-5-1 تشجع المنظمة الفرق والمجموعات والافراد للاندماج والانخراط في الأنشطة المخططة لإدارة الكفاءة وتطوير الافراد من اجل زيادة المشاركة والانتماء.				√	
5-4-2 تتضمن أنشطة ادارة الكفاءة وتطوير الافراد على مستوى الفريق أو المجموعة :						
23.	تنشئ المنظمة وتنفذ برامج تدريب الفريق أو المجموعة.				√	
24.	تطور وتوفر المنظمة مجموعة من الاتصالات المستهدفة مثال ذلك (النشرات الاخبارية ، المواقع الالكترونية ، التعليم الالكتروني) .				√	
25.	تهتم المنظمة بحضور المؤتمرات الخارجية والمنتديات المهنية ومتابعة الاحداث عبرة شبكة الانترنت .				√	
26.	تعتمد المنظمة الاتصال بالهيئات المهنية او التجارية ذات الصلة.				√	
27.	توفر الادارة هياكل ادارية داعمة لتبادل المعرفة والمهارات .				√	
28.	توظف المنظمة الافراد المناسبين لمعالجة فجوات محددة.				√	
29.	تقوم المنظمة باعادة الهيكلة الادارية للاستفادة من الكفاءة داخل المنظمة بطريقة اكثر فاعلية و تركيزاً.				√	
5-4-3 تطوير الأنشطة على مستوى الأفراد يمكن ان تتضمن :						
30.	برامج التعلم الفردية .				√	
31.	التوجيه والتدريب والإشراف.				√	
32.	خطط التطوير الشخصية.				√	
33.	التأهيل العلمي (الدراسة الرسمية للمؤهلات)				√	
34.	حضور المؤتمرات الخارجية .				√	
35.	التدريب (اثناء الوظيفة ، في القاعات التدريبية ، التدريب الالكتروني عن بعد).				√	
36.	استخدام شبكة الانترنت (فعاليات التواصل).				√	

5 - 5 الأدوار والمسؤوليات						
1-5-5 عند تنفيذ برنامج التطوير، تقوم المنظمة بتحديد وتعريف الادوار والمسؤوليات المختلفة من خلال :						
37.	تحديد الجهة التي ستتولى تنفيذ برنامج التطوير .	✓				
38.	الاتفاق على نطاق برنامج التطوير والغرض منه والجمهور المستهدف.	✓				
39.	تسهيل تنفيذ برنامج التطوير من خلال توفير الموارد اللازمة .	✓				
40.	تبليغ الاطراف المعنية بمتطلبات البرنامج .	✓				
2-5-5 مقدمي برنامج تطوير الافراد وأنشطته مسؤولين عن :						
41.	الموافقة على برنامج تطوير الافراد.	✓				
42.	التأكد من ان برنامج تطوير الافراد يعالج فجوات الكفاءة ذات الصلة .	✓				
43.	التأكد من أن الانشطة مناسبة للفة المستهدفة .	✓				
44.	ادارة وتسليم جميع اجزاء البرنامج في المواعيد الزمنية المتفق عليها .	✓				
45.	ضمان اجراء المراقبة والتقييم كما هو متفق عليه .	✓				
5 - 6 تقييم اثر البرنامج إدارة الكفاءة وتطوير الافراد						
1-6-5 عام						
46.	تقوم المنظمة بإنشاء طرق لتقييم تأثير برامج إدارة الكفاءة وتطوير الافراد والأنشطة ذات الصلة مقابل احتياجات الكفاءة .	✓				
تأخذ المنظمة بنظر الاعتبار عند تقييم نتائج ادارة الكفاءة وتطوير الافراد ، الآتي :						
47.	تتأكد الادارة من فاعلية اساليب التقييم وموافقة الاطراف ذات العلاقة عليها.	✓				
48.	تدعم الإدارة مراقبة البرنامج والأنشطة التابعة له .	✓				
49.	تقوم الإدارة بتحليل نتائج المراقبة.	✓				
50.	تحدد الإدارة كيفية تلبية الكفاءة المتزايدة الناتجة عن البرنامج لاحتياجات الكفاءة	✓				
51.	تتأكد الإدارة من مدى استمرار تنفيذ وإدامة التعلم والتغييرات في الممارسات والحفاظ عليها.	✓				
52.	تعتمد الإدارة طلب التغذية الراجعة (التعليقات) من جميع الاطراف المعنية ذات الصلة.	✓				
53.	تحدد الإدارة فجوات الكفاءة والتطوير التي تبقى بعد الانتهاء من البرنامج.	✓				
54.	تحدد الإدارة مجالات التحسين لبرنامج التطوير والأنشطة الإضافية المطلوبة.	✓				
2-6-5 التقييم على المستوى التنظيمي او الفريق او المجموعة او الافراد						
تقوم المنظمة بإجراء التقييم الكمي والنوعي لفاعلية الأنشطة المتعلقة بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد على المستوى التنظيمي من خلال :						
55.	عمليات التدقيق الداخلي والخارجي او مؤشرات الاداء الرئيسية .	✓				
56.	مستوى الرضا وشكاوى الزبائن.	✓				
57.	نسبة حالات عدم المطابقة من اجمالي البرامج المنفذة والأنشطة التابعة لها .	✓				
تقوم المنظمة بإجراء التقييم الكمي والنوعي لفاعلية الأنشطة المرتبطة بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد على مستوى الفريق او المجموعة بالاعتماد على :						
58.	مستويات مشاركة الموظفين والاحتفاظ بهم .	✓				
59.	اداء الفريق او المجموعة مقابل الاهداف او المعايير المعتمدة.	✓				
تقوم المنظمة بإجراء التقييم الكمي والنوعي لفاعلية الأنشطة المرتبطة بإدارة الكفاءة وتطوير الافراد على مستوى الافراد من خلال :						
60.	المراقبة والملاحظة .	✓				
61.	التقييم والمراجعة لأداء الافراد .	✓				
62.	مراجعة خطط التطوير الذاتي والتحقق من توفر الشروط والمؤهلات.	✓				
5 - 7 تحديد الكفاءة المستقبلية واحتياجات تطوير الافراد						
تحدد المنظمة الكفاءة المستقبلية واحتياجات تطوير الافراد بالاعتماد على :						
63.	التغييرات والتفاوت في الخواص الطبيعية (الديمغرافية) ، أو الاقتصادية أو السياسية أو الاجتماعية .	✓				
64.	رؤية ورسالة المنظمة وقيمها وثقافتها.	✓				
65.	تقديم الخطط للمنتجات او الخدمات الجديدة.	✓				
66.	التغييرات في المتطلبات القانونية والتنظيمية.	✓				
67.	المعرفة الناشئة	✓				
68.	بحوث السوق التي تحدد او تتوقع المتطلبات والاحتياجات والتوقعات الجديدة او المتغيرة.	✓				
69.	التقدم التكنولوجي	✓				
70.	التغيرات في احتياجات وتوقعات الاطراف المعنية .	✓				

7	4	10	3	2	1	43	التكرارات
0	4	20	9	8	5	258	النتيجة
4,342							الوسط الحسابي المرجح
%72.3							النسبة المئوية لمدى المطابقة
%27.7							حجم الفجوة (%)

المصدر : من اعداد الباحثة في ضوء متطلبات المواصفة ISO 10015:2019

توضح قائمة الفحص في الجدول (2) مستوى التطبيق والتوثيق الفعلي لمتطلبات البند الخامس وهو (إدارة الكفاءة وتطوير الأفراد) في دائرة التدريب والتطوير بوزارة النفط حيث حققت دائرة التدريب والتطوير متوسط حسابي لهذا المحور وكانت الدرجة المرجحة (4,342) من أصل (6) درجات بمطابقة بنسبة (%72.3) مما يدل على وجود فجوة قدرها (%27.7).

نقاط القوة: و تتمثل بالاتي :

- 1- تعمل دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط على زيادة كفاءة العاملين من خلال إجراءات تتمثل بالتناوب الوظيفي وتغيير العمليات والتي من شأنها ان ترفع من كفاءة موظفيها.
- 2- تقوم المنظمة بإجراءات التدريب بناءً على الفجوات الحاصلة بين الأداء الفعلي والأداء المخطط لهم وحسب معايير موضوعة سابقاً .
- 3- وجود آليات وإجراءات محددة لاستطلاع آراء المتدربين حول محتوى الدورة التدريبية والتي من شأنها تطوير أداء الموظفين وزيادة كفاءتهم .
- 4- لدى المنظمة آلية واضحة ومحددة لقياس أثر التدريب في الدائرة والتي تعتمد عليها الإدارة في نتائج التقييم التي تحدد مستوى نجاح العمليات التدريبية.

نقاط الضعف: و تتمثل بالاتي :

- 1- لا توجد فترة زمنية لتحقيق الأهداف التدريبية وتطوير أداء الموظفين بسبب الأعمال الموكلة للمتدربين والتي غالباً ما تتعارض مع الدورات التدريبية .

5. المبحث الرابع : الاستنتاجات والتوصيات

1.5 الاستنتاجات :

- 1- لغرض الإيفاء بتوجيهات وزارة النفط تقوم دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط بالالتزام ببنود المواصفة ISO10015 وتعمل على تطوير أداء العاملين وزيادة كفاءتهم للحاق بركب الشركات العالمية من اجل المنافسة .
- 2- تشير نتائج قائمة الفحص في دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط الى وجود فجوة بلغت %27.7 وبنسبة مطابقة بلغت %72.3 ويعود السبب الى ان دائرة التدريب والتطوير في الوزارة كانت مطبقة للإصدار السابق للمواصفة ISO10015:1999 وبسبب التغييرات الكبيرة الحاصلة في الإصدار الحديث كانت الفجوة مقبولة .
- 3- لدى دائرة التدريب والتطوير العديد من الإجراءات التي تؤهلها لتطبيق إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفقاً للمواصفة ISO 10015:2019 .
- 4- يكون تدريب العاملين ليس من اجل رفع كفاءة العاملين بل يكون لأسباب أخرى مثل (بغية الترقية والترفيه الوظيفي) وهذا الامر سيخفض من مستويات الكفاءة ولن يطور من أداء العاملين .
- 5- افتقار دائرة التدريب والتطوير الى محلي وعدم لجوئها الى مقدمي الخدمات الخارجيين لتنفيذ عملية التحليل لتحديد احتياجات الكفاءة وتقييم مستويات الكفاءة الحالية بسبب عدم تطبيقها للمواصفة ISO 10015:2019 .

2.5 التوصيات :

- 1- اعتماد المواصفة الدولية لإدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة ISO 10015:2019 من قبل دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط من خلال تشكيل فريق عمل وبمشاركة خبراء في المجال المعني وتدريب الأكاديميين والفنيين على وضع الآليات المناسبة لتطبيقه وتحديد سقف زمني للتنفيذ والاسترشاد به لسد الفجوة وفقا لنتائج البحث.
- 2- تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم قوائم تقييم تعكس أداء المتدربين والمدربين للمساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء نتائجها.
- 3- ينبغي على دائرة التدريب والتطوير في وزارة النفط العراقي ان تأخذ بكافة الملاحظات والنتائج التي افرزتها قوائم الفحص والتي تبين من خلالها نقاط القوة والضعف من اجل تجاوزها .
- 4- الاخذ بنتائج البحث الحالي لتقليص الفجوة ودمجها والعمل على تنبيه الإدارات العليا ومديري الموارد البشرية والمدراء المعنيين بتقييم افرادهم بأهمية إدارة الكفاءة وتطوير الافراد وفق المواصفة الارشادية ISO10015:2019 والدور الكبير للعاملين في تحسين واقع العمل .
- 5- ينبغي على إدارة الموارد البشرية ان تضع الدورات بما يتناسب مع تقييم أداء العاملين والتي تكون على أساس نقاط الضعف التي يمتلكونها او تكون لأسباب تتعلق بإعمال جديدة .

قائمة المصادر :

اولاً : المصادر العربية

- 1- عبداللطيف , علي إباد , و كبرو , رعد يوسف , (2024) , " استخدام المواصفة الدولية (ISO 22000:2018) في تحقيق التحسين المستمر للمنظمات السياحية – دراسة حالة في فندق بابل روتانا" , مجلة نسق مجلد (٤١) عدد (٦) .
- 2- فاضل , علي عباس , و عبد الكريم , عزام عبدالوهاب , (2022) . " تقييم إمكانية تطبيق بنود المواصفة (ISO45001:2018) في عدد من تشكيلات وزارة الإعمار والإسكان والبلديات العامة: بحث مقارنة " , مجلة التقنيات, المجلد. 4, رقم 4 , <https://doi.org/10.51173/jt.v4i4.916> .

Second : Reference English

- 3- Ali , E., Ahmed, M., & Abdou, M., (2021) , **"ISO 10015 Adoption as a Driver for Better Employees' Performance: Implications for Organizational Excellence in Egyptian Tourism and Hospitality industry "** , IAJFTH Volume 7, No. 1.
- 4- Al-Khazraji ,M.,E.B., & Abdul Zahra ,A.H., (2023) , **" The effect of adopting the international standards for training ISO 10015 in achieving organizational agility/ An exploratory study in the Continuing Education Center at the Middle Technical University "** , N.15 , V3 .
- 5- ANTIUSHKO , D., GORDOPOLOV ,V., & HUSAREVYCH , N., (2020) , **" ISO 10015:2019: Innovations In Personal Competence Management"** , journals.knute , 02(34) , DOI: [https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020\(34\)05](https://doi.org/10.31617/tr.knute.2020(34)05).
- 6- Billings, C., Bernard, H., Caffery, L., Dolan, S. A., Donaldson, J., Kalp, E., et al. (2019) , **" Advancing the profession: An updated future-oriented competency model for professional development in infection prevention and control "** , American Journal of Infection Control, 47(6), 602-614 .
- 7- Bozanic , V., (2022) , **" Quality management - building success through people "** , EEMR Economics, Entrepreneurship and Management Research Vol. 1 No. 1, e-ISSN:2955-9014 , 105-109 .
- 8- Datsii ,N ., (2019) , **" Measures' Quality Of Improving Staff's Competence In Public Administration "** , Socio-Economic Problems Of The Modern Period Of UKRAINE, UDC 35.072:35.078 .
- 9- Dwivedi ,P., & Chaturvedi,V., (2020) , **" Transformational leadership and employee efficiency: knowledge sharing as mediator "** , Benchmarking: An International Journal Vol. 27 No. 4, 2020 pp. 1571-1590 Emerald Publishing Limited 1463-5771, DOI:10.1108/BIJ-08-2019-0356.

- 10- Ediyanto, E., Mulyadi, A., Supriatna, A., & Kawai, N., (2018),” **The Education and Training Program Guideline for Special Guidance Teacher Competence Development in Indonesian Inclusive School**”, Indonesian Journal of Disability Studies, 5(2), 251–267. <https://doi.org/10.21776/ub.ijds.2018.5.2.15>.
- 11- Huang, Ping-Lung and Lee, Bruce C.Y. and Wang, Chen-Song and Sun, Chi-Te, (2017),” **Relative Importance of the Factors under the ISO-10015 Quality Management Guidelines that Influence the Service Quality of Certification Bodies**”, Journal of Economics and Management, Vol (13), No(1).
- 12- Mavlutova,I., & Volkova,T., (2019) , “ **Digital Transformation Of Financial Sector And Challenges For Competencies Development**”, Economics and Finance department BA School of Business and Finance Riga, Latvia ,Advances in Economics, Business and Management Research, volume 99 7th International Conference on Modeling, Development and Strategic Management of Economic System .
- 13- Nurasniar, N.A., (2022) , “ **Employee performance improvement through competence and organizational culture with work motivation as a mediation variable**”, APTISI Transactions on Management 6 (2), 121-131 . <https://doi.org/10.33050/atm.v6i2.1743> .
- 14- Otoo,F.N.K.,(2019) , “**Human resource management (HRM) practices and organizational performance / The mediating role of employee competencies Frank Nana Kweku**”, Employee Relations: The International Journal Vol. 41 No. 5, 2019 pp. 949-970 © Emerald Publishing Limited 0142-5455 DOI 10.1108/ER-02-2018-0053 .
- 15- Parashakti , R.D., Fahlevi, M., Ekhsan , M., & Hadinata , A., (2019) , “ **The Influence of Work Environment and Competence on Motivation and Its Impact on Employee Performance in Health Sector** “, Advances in Economics, Business and Management Research, volume 135 , 3rd Asia Pacific International Conference of Management and Business Science , <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/> .
- 16- Ramesh,P., & Krishnan,P., (2020) , “ **Professional competence of teachers in Indian higher agricultural education** “ , General Articles , Current Science, VOL. 118, NO. 3, 10 .
- 17- Sakr ,H.A.H., & Muhammed ,M.J. (2022) , “ **The impact of management information systems on improving employee performance A case study in the Financial and Administrative Department/ Ministry of Higher Education and Scientific Research** “ , Tikrit Journal of Administrative and Economic Sciences, (30/6/2022); Vol. 18, No. 58, Part (2): 112-133 Doi: www.doi.org/10.25130/tjaes.18.58.2.7 .
- 18- Sapta, I.K., Muaf,M., & Setini, N.M., (2021) , “ **The Role of Technology, Organizational Culture, and Job Satisfaction in Improving Employee Performance during the Covid-19 Pandemic** “ , Journal of Asian Finance, Economics and Business Vol 8 No 1 (2021) 495-505 Print ISSN: 2288-4637 / Online ISSN 2288-4645 , doi:10.13106/jafeb.2021.vol8.no1.495 .
- 19- Zadeh ,F.S., Moonaghi ,H.K., Emadzadeh ,A., Baseri ,H., Moallem,S.R., & Bazaz , M.M (2020) , “ **Surveying training needs of nursing staff of Razi Hospital, Torbat Heydarieh Iran through ISO 10015 standard in 2018** “ , ORIGINAL ARTICLE , Future of Medical Education Journal 10 (2) .
- 20- Muhammad, Zainab Mahdi & Khalil, Areej Saeed, (2022),” **Diagnosing the Actual Reality of the Requirements of Ecological Design According to ISO14006:2020: A Case Study in Engineering Reconstruction Office-Iraq**”, Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 3, Pages 99-108, <https://doi.org/10.51173/jt.v4i3.517>.
- 21- Jumaa, Ruaa Khaled & Khaleel, Areej Saeed, (2022),” **Evaluation of the Application of Quality Management Systems in Projects Quality Management Guidelines According to the Specification ISO 10006:2017: A Case Study in the Department of Engineering Construction**”, Journal of Techniques, ISSN: 2708-8383, Vol. 4, No. 3, Pages 87-98, <https://doi.org/10.51173/jt.v4i3.514>.