

التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية على الشركة الليبية للحديد والصلب بليبيا

✽ محمد الهادي خليل

الملخص :

تركزت هذه الورقة البحثية على دراسة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية ، وبالتالي فإن تنمية العاملين في مجتمع يتسم بالتغيير السريع ، لا يعتبر نشاطاً مرغوباً فقط ، بل نشاطاً رئيسياً يجب أن تمارسه المنظمة وتخصص له الموارد اللازمة إذا أرادت الإبقاء على قوى عاملة منتجة وفعالة، فالتدريب هو تطبيق المعرفة وهو يُمكن الأفراد بالإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم . وهو على عكس التعليم الذي يعتبر فهم المعرفة وتفسيرها ، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض. وبهذا يمكن القول بأن التدريب والتنمية كاستراتيجية تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة ، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل ، بهدف الاستيعاب والتأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها .

هذا وقد توصلت الورقة إلى بعض النتائج من أهمها :

1. ضعف وجود السياسات الكفؤة والفعّالة والتي تهدف إلى تبني أساليب ترتقي بالنتائج الإيجابية لبرامج التدريب مثل ربط الحوافز بالنتائج المطلوبة من التدريب، حيث يؤكد ذلك مشكلة البحث
2. ضعف الاهتمام من قبل الجهة بتوعية المتدربين بأهمية تلك البرامج وما لها من دور بارز في ترقية مساراتهم الوظيفية.
3. قلة وجود الضوابط التي تحكم وتجبر المتلقين للبرامج التدريبية بالخارج من حيث الرجوع إلى أعمالهم ومن تم الاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم.
4. الافتقار إلى موضوعية تحديد البرنامج التدريبي الملائم للأفراد كل حسب نوعية الوظيفة والمهام الموكّلة له، دون تحديد تلك البرامج عشوائياً .

1. المقدمة :

لقد أصبح التدريب ضرورة لازمة للإدارة الناجحة، ومن المهم أن يطبق على جميع المستويات، فإن تحسين العمل ورفع كفاءة الإدارة تشمل كل مستويات العمل. ولذلك فإنه يجب أن يكون اجتياز فترة التدريب لمستوى معين من العاملين شرطاً لترقيتهم. بل إنه يجب أن يخضع العاملون في ترقياتهم إلى فحوص واختبارات ، كما لو كانوا ملتحقين جديداً لوظيفة أخرى لها شروطها ومواصفاتها التي تختلف بالضرورة عن غيرها. إن القائمين على التدريب يجب أن يكونوا من ذوي التجارب والخبرة المرموقة، وأن يُستعان بهم من الخارج، وأن يضم إليهم كبار المديرين بالمنشأة.

وهنا يظهر عامل العلاقات الإنسانية في التدريب. فإنه ليس مجرد محاضرات نظرية أو عملية جافة المواد ، وإنما هو لقاءات بين الزملاء ورؤسائهم يتيح الفرصة دائماً للتعرض لاختناقات العمل ومشكلاته ، وتزيد من تعرف الرؤساء على العاملين ، ولطالما كان التدريب يحمل في طياته اختباراً للعاملين الأكثر كفاية من خلال مناقشتهم أو تفوقهم فيه (حسن زكي أحمد ، 1973م : ص28-27) .

فلا تعتبر عملية وضع كل فرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وخبراته ومؤهلاته وتحقق رضاه النفسي منتهية بعد اختياره وتسليمه العمل ، وإنما يجب متابعة إعداده وتوجيهه وتنمية قدراته بواسطة التدريب (أبو سنينة و الفارسي ، 2003م : ص201) . فكلما كان إعداد الموارد البشرية اللازمة للتنمية فاعلاً من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في النهاية إلى توفير مستويات معيشية جيدة للأفراد (موسى اللوزي ، 2002م : ص56) .

كما تقتضي احتياجات التنمية المتغيرة ، توفر القوى العاملة المدربة القادرة على النهوض بأعباء التنمية الجسيمة ، ويؤكد ذلك أهمية إيجاد نظام شامل لتدريب الأفراد ، يستهدف زيادة قدراتهم ومهاراتهم ، من أجل تمكنهم من تطوير نظم العمل ، وإجراءاته ، وفقاً للمتطلبات المتجددة ، إضافة إلى ذلك فإن التدريب يجب أن يسعى إلى تنمية سلوك الأفراد نحو الخدمة المدنية (عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، 1985م : ص34) .

ويعتبر التدريب من الأدوات الرئيسة في يد الإدارة لتنمية الأفراد و اكسابهم المعلومات والمهارات والسلوكيات التي تجعلهم صالحين لشغل الوظائف والعمل بها بكفاءة وإنتاجية عالية (جعفر العبد ، 1975م : 41) .

فمن المرجح أن الكثير من الأعمال في كل من التصنيع والخدمات ، لم تعر تنمية الموارد البشرية الاهتمام الكافي ولم تدرك طبيعتها الاستراتيجية ، حيث كان ينظر إلى الإنفاق على تنمية الموارد البشرية في العديد من الشركات على أنها تكاليف عوضاً عن كونها استثمارات (ريتشارد نورمان ، 2005م:ص 160-159).

وبالإضافة إلى كونه عملية تعلم لمعارف وطرائق وسلوكيات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابليات الأفراد لأداء أعمالهم ، لذلك فإن فهم التعلم والأخذ بها تُعدُّ من الأمور الأساسية والمهمة في بناء الخبرات التدريبية الفاعلة.

وكما نجد بأن التدريب يعمل في مجالين رئيسيين هما :

1) تنمية الأفراد والجماعات وتطويرهم وظيفياً.

2) دراسة مشكلات العمل ، والخروج بالحلول السليمة لها نتيجة دراستهما في نطاق العمل التدريبي تحت إشراف مدربين أكفاء من ذوي التخصصات العالية الذين توافرت لديهم الخبرة العملية العميقة (سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي ، 1999م : ص 111).

ونظراً لأهمية موضوع التدريب بالمنظمات ومن أجل تغطية ذلك فقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث، حيث تناول المبحث الأول خطة البحث، أما المبحث الثاني فقد شمل الجانب النظري والذي تم تغطيته من الكتب والبحوث العلمية والتقارير الصادرة عن الندوات العلمية المختلفة بالإضافة إلى المجلات والدوريات العلمية التي اهتمت بموضوع الورقة، في حين أن المبحث الثالث فقد خُصص للنتائج والتوصيات والمتعلقة بالجانب التطبيقي والتي يراها الباحث موضوع اهتمام.

2. المبحث الأول منهجية الدراسة :

1.2 مشكلة البحث :

ينبغي أن يكون هناك دورٌ واضح لنشاط التدريب في المنظمات، حيث يستخدم بصفة أساسية في تزويد الموظف بالمهارات المختلفة، ممّا يمكن ذلك المنظمة من التكيف مع العوامل والتغيرات البيئية السريعة والمتلاحقة كما في التغيرات التكنولوجية، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام بجودة المنتجات وفق المعايير والمواصفات المطلوبة، ومن ثم زيادة معدلات الأداء لمواجهة تحديات المنافسة.

ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تحديد ومعرفة جودة وأهمية البرامج التدريبية بالمنظمات،

وما هي درجة الجدوى أو الانعكاس من تلك البرامج تجاه الموارد البشرية العاملة. هذا ومن خلال مقابلة الباحث لمجموعة من المسؤولين بجهة الدراسة والتطبيق، تبين بأن مسألة التدريب لم تحظَ بالاهتمام الكافي في هذه الشركة، حيث تكمن المشكلة في إمكانية التعرف على مدى أهمية البرامج التدريبية للأفراد العاملين بالشركة الليبية للحديد والصلب بليبيا، وماهي السياسات التي تتبعها الإدارة كـرغبةٍ منها في الحصول على نتائج أفضل.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤلات الآتية:

1. هل البرامج التدريبية المطبقة بالشركة ذات جدوى ملحوظة؟
2. هل هناك أساليب أو خطط تُجرى من أجل ضمان نجاح برامج التدريب والحصول على نتائج أفضل؟
3. هل الأفراد المبعوثون لتلقي دورات تدريبية بالخارج كانت نتائجهم إيجابية؟
- 2.2 فرضية البحث :
- يرجع تدني مستوى المهارات والخبرات للعاملين إلى ضعف البرامج التدريبية والسياسات المتبعة من قبل الجهة.
- 3.2 أهداف البحث :
- يحقق تدريب الأيدي العاملة عدة أهداف أهمها ما يلي :
1. ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة واقتصاد وسدّ الثغرات إلى توحيد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين .
2. ترغيب الفرد في عمله ، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل .
3. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كماً ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المنظمة وسياساتها وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف .
4. رفع الروح المعنوية للأيدي العاملة بالمشروع نتيجة إلمامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامهم به .
5. الرفع من مهارات وقدرات الفرد العامل وتسليمه بمقومات تؤهل للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى .
6. رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل

ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي ، وما يترتب عليه من تطوّر في فنون وأساليب العمل .

4.2 أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث فيما يلي :

- 1 . تحقيق أعلى العوائد المتاحة للمنظمة وتعظيم مكاسبها .
- 2 . تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تُدخلها المنظمة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها .
- 3 . ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة ، فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد ، يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب .
- 4 . جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضراً ومستقبلاً ، مما يُخلق لديها مرونة عالية في أداء الأعمال بالمنظمة .

5.2 منهجية وأداة جمع البيانات:

تم الاعتماد على المنهج الوصفي من خلال وصف الظاهرة قيد الدراسة، ويتضمن البيانات التي تم الحصول عليها من الجانب النظري من أجل التعرف على مدى وجود الترابط بين متغيرات البحث، ومن تم الوقوف على مسببات مثل تلك المشكلات تمهيداً لوضع اقتراحات أو توصيات معينة.

أما بالنسبة لجمع البيانات حول الموضوع، فقد اعتمد الباحث على أسلوب المقابلة الشخصية من خلال مقابلته ببعض المسؤولين المختصين في الشركة، حيث تم توجيه بعض الأسئلة لهم بهدف الحصول على المعلومات التي تخدم موضوع البحث مباشرة، علماً بأن هذا الأسلوب يمتاز بنقاء المعلومات المباشرة والصريحة ومن أجل الوصول إلى أهداف البحث.

6.2 مجتمع وعينة البحث :

يتكون مجتمع البحث من مجموع عدد المدراء العامين ومديري الإدارات بالشركة الليبية للحديد والصلب والبالغ عددهم (59) فرداً، في حين أنه تم اختيار عينة عشوائية منهم وعددها (25) فرداً، حيث تشكل ما نسبته (42)٪ من مجتمع البحث، أجريت معهم مقابلة شخصية من خلال عدة لقاءات بهدف الحصول على المعلومات المطلوبة ومن تم

استخلاص النتائج وإبداء التوصيات.

7.2 حدود البحث :

حدود مكانية. اقتصرت الدراسة على الشركة الليبية للحديد والصلب بليبيا .
حدود زمانية. تتمثل في توقيت إجراء الدراسة والتي كانت خلال عام 2015.

3. المبحث الثاني (أدبيات البحث) :

1.3 مفهوم التدريب وأهميته الاستراتيجية :

إن التدريب يتمثل في عملية تدفق مجموعة من المعلومات والمعارف العلمية والممارسة التطبيقية لتكوّن رصيذاً من المعرفة والخبرة العملية التي تُتمّي مهارات الأفراد العاملين في مختلف الوظائف والمهن أو المتقدمين لها ، بالصورة الملائمة للقيام بأعمالهم ، وتنمية مهارات الأفراد تشمل تزويد الأفراد بمهارات جديدة ، أو تطوير المهارات والقدرات غير المستغلة وصقلها أو تجديد وإنعاش مهارات وقدرات كافية في قدامى العاملين لتحسين مستوى الأداء بطريقة تحقق الكفاية الإنتاجية المثلى (عبد السلام أبو القاسم البلعزي ، 1999م :ص 8-9) .

لقد أصبح التدريب حاجة ملحة في المنظمات المعاصرة وسلاحاً تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة المذهلة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه التي يشهدها العالم اليوم، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة ، بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالٍ ، وهذا لا يمكن تلبيته إلا من خلال التدريب والتنمية الذي أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في منظمات اليوم ، لذلك نجد بأن منظمات اليوم قد حولت سياساتها التدريبية إلى استراتيجيات تعلم وتدريب وتنمية مستمرة وإلى تبني اتجاهات جديدة ومعاصرة في هذا المجال الهام تماشياً مع كل تغير يحدث في البيئة وينعكس أثره على نشاط المنظمات (عمر وصفي عقيلي، 2005م:ص 436-435).

وكما تتزايد أهمية التدريب في الدول النامية ، لكونه وسيلة فعالة في معالجة انخفاض الإنتاجية ، وأداة من أدوات الإدارة كتطوير وتنمية الموارد البشرية ، ومن هنا تتسابق الدول في تدريب القوة العاملة فيها لرفع إنتاجية مؤسساتها ، ولتحقيق هذه الغاية تقوم بوضع الخطط وتنفيذ البرامج على كافة مستويات قطاعاتها .

إن أهمية التدريب تأتي من الأهمية المعطاة للقوى العاملة الماهرة ، فالفرد غير المدرب

يكون عبئاً على التنمية، وعنصراً استهلاكياً يدفع بالتنمية إلى الأمام ، وإنما يمثل أكبر العقبات أمامها (خالد الحمد ، 1985م:ص 47).

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المنتج ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوافر لدى المتدرب عنصر القدرة والرغبة ، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا التي نحصل عليها من ورائه ، وهذه المزايا هي على سبيل المثال :

1 (إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات والتزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.

2) إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين ورفع مستوى كفاءتهم وفاعليتهم (السيد عليوة، 2001م :ص12) .

وكما أن هناك أهمية وفوائد للتدريب بالنسبة للمنظمة وللأفراد العاملين تتمثل في العديد من النقاط التالية :

1.1.3 أولاً: أهمية التدريب للمنظمة

تحقق البرامج التدريبية الفاعلة المصممة وفقاً لمبادئ التعلم الفوائد التالية للمنظمة وهي :

أ- زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف وطرائق وإجراءات العمل وتعريف الأفراد بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

ت- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة.

ث- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.

ج- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.

1.2.3 ثانياً: أهمية التدريب للأفراد العاملين

إن الفوائد التي يحققها التدريب العلمي للأفراد العاملين تتمثل في الآتي:

أ- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة واستيعابهم لدورهم فيها.

ب- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وتطوير عواملهم الدافعة وتوفير الفرص للتطور والترقية في العمل.

ت- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء (سهيلة عباس وعلي حسين، ص 110-107).

2.3 تعريف التدريب ووظيفته :

اتجه بعض المتخصصين لوضع تعريف ليشمل التغيرات الإيجابية لكل من الفرد والمنشأة بالتركيز على أبعاد تفوق مجرد زيادة الإنتاجية مثل تلك التي تتعلق بسلوك العاملين ونفسياتهم ومن هذه التعاريف ما يلي:

■ التدريب عملية لإرشاد خبرات وتجارب الفرد ومساعدته على تعديل سلوكه وتنمية إمكانياته ومواقفه بحيث يصبح أكثر اهتماماً بعمله وإخلاصاً للمنظمة ، وعلى مستوى أعلى من الإنتاجية (سيد فتحي الخولي ، 1989م :ص 74).

■ ويقصد بالتدريب كذلك بأنه العمل على زيادة قدرات الأفراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية، وكذلك بغرض إكساب القدرة على تولي مسؤوليات أكبر ، أي أنه عبارة عن تزويد الفرد بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات التي تجعله صالحاً لأداء عمل معين بكفاءة عالية أو صالحاً لتولي مناصب قيادية أعلى (أحمد عادل راشد ، 1981م:ص 181).

■ كما يعرف التدريب بأنه عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وهدفه إكساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان ، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات المصاحبة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة لأجل رفع مستوى كفايته في الأداء وزيادة إنتاجيته (محمد هاشم فالوقي ، 1425هـ، ص 52-51) .

■ التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوعٌ من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر .

■ وهو عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل ، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى ، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها .

■ التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية (مدحت محمد أبو النصر، 2007م :ص 17-16) .

■ التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون ، أو مهنة من المهن، أو أعمال وظيفية .

كما يعرف أيضاً بأنه عملية شاملة ومعقدة ، تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال المواطن إلى وضع يخولُه للاضطلاع بوظيفة معينة ، وإنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة ، مع جعله قادراً على متابعة العمل في الإدارة العامة (خالد الحمد، ص 45). ولقد عرف من قبل بعض المختصين بأنه ” الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها (عبد السلام البلعزي، ص 9) .

وذهب آخرون في تعريف التدريب الإداري بأنه ، عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات الأفراد في المنظمة على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وبما يعود على المنظمة والعاملين بها. وهو الخبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتقدها العاملون في المشروع (علي السلمي، 1985 م: ص 357).

وهو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف نحو الأفراد أو الأشياء والمواقف بطريقة جديدة (سهيلة عباس وعلي حسين، ص 107) .

هو عملية التنمية المستمرة والمنظمة لمعارف ومهارات العاملين في الجهاز الإداري على اختلاف مستوياتهم الإدارية وتحسين سلوكهم واتجاهاتهم بقصد رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية وبالتالي تحقيق الأهداف العامة ، ويتضح من هذا التعريف لتدريب العاملين في الجهاز الإداري العناصر التالية :

أ- زيادة وتطوير المعلومات.

ب- صقل وتنمية المهارات اللازمة لأداء العمل الحالي والمستقبلي.

ت- إكساب العاملين سلوكاً واتجاهات بما يتفق وصالح العمل وبالتالي الأهداف العامة.

ث- رفع مستوى الأداء للقوى العاملة بأسلوب علمي مخطط وعلى أساس من الاستمرار والانتظام بما يتفق والأهداف التنموية (حسن الدوري ، 1980 م: ص 38-30). كذلك يعرف التدريب بأنه عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة ، فهو نوعٌ من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر. فهو

عملية مخططة ومستمرة ، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته ، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة (مدحت محمد أبو النصر ، ص 243-245). ويعرفه اكسفورد بأنه « نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواءً بالتعليم أو الممارسة » (السيد عليوة ، ص 5) .

كما يمكن تعريف التدريب بأنه " الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في المنظمة بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناءً " و تمة تعريف قريب من هذا التعريف تقدمه الدراسة المستفيضة التي قامت بها " الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية "

American Society for Training and Development

ويقول ذلك التعريف : " التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية في التنظيمات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسة للقوى البشرية (أي المعارف والمهارات والاتجاهات)، من خلال التعلم المخطط ، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية (عبد البارئ دره وآخرون ، 1988م: ص18).

3.3 ظروف العمل وأوضاعه :

من الواضح أن المنشأة يجب أن تحرص على توعية العاملين بأهداف العمل وبموقعها بين زميلاتها ، ومكانها في المجتمع الإنتاجي ، غير أن ثمة اعتبارات أخرى يتعين مراعاتها في سبيل دعم العلاقات بين المنشأة والعاملين بها .

إن المناخ الذي يعمل فيه الأفراد يجب أن تتوافر فيه كافة الشروط الصحية بما يحقق السهولة والأداء والراحة بين كل فترة زمنية .

وكذلك نجد أن المساواة في توزيع العمل على العاملين ضرورة إنسانية حتى لا يشعر البعض منهم أنه مغلوبٌ على أمره ، أو أن نشاطه محسوبٌ عليه .

إن تمييز قسم بذاته أو إدارة بذاتها من إدارات المنشأة بدعوى أن عملها أكثر أهمية أو أن مستوى أدائه مرتفع إجراءً باطل من أساسه ، إن كل عامل في المنشأة يجب أن يشعر بأن عمله لا يقل أهمية عن غيره مادام الكل يعملون من أجل هدفٍ واحد ، عملاً متناسقاً متكاملًا على مستوى الفريق (حسن زكي ، ص 27-28).

إضافةً إلى أن بناء فريق العمل داخل إدارة التدريب ومن العاملين فيها يتم عن

طريق تهيئة المناخ لذلك أيضاً ، والذي ييسر لإدارة التدريب العمل مع العملاء الداخليين والإدارات التي تقدم لها الخدمات التدريبية والاستشارات التعليمية المختلفة ، ويمتد العمل أيضاً إلى بناء الفرق مع أولئك الذين تعتقد بصورة نمطية أنهم الموردون الداخليون ويمثلون عوامل مساعدة تساهم في نجاح النشاط التدريبي كالخدمات الإدارية المعاونة والسكرتارية وتقديم المشروعات والتصوير والطباعة.

ويجب أن نفكر أيضاً في الموردين الخارجيين الذين يساهمون في نجاح العمل التدريبي مثل المحاضرين والمصورين وكل من يساهم من الخارج لإنجاح البرامج التدريبية (محمد عبد الغني هلال ، 2000م :ص 99) .

وبالتالي فإنه بعد أن يتم اختيار الأفراد للعمل بالمنظمة فإن الحفاظ على هذه الموارد البشرية والعمل على تنميتها يعد أمراً هاماً في استراتيجيات المنظمة المتعلقة بهذه الموارد ومن العناصر الأساسية في مهمة الحفاظ على الموارد البشرية القيام بعملية تقييم أداء الأفراد : وينطوي هذا التقييم على ملاحظة وتقييم سلوك الأفراد في العمل . وهذا التقييم يعد عملاً نافعا للمنظمة في مساعدتها على تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالتدريب والتنمية وفي تقدير الاحتياجات من الأفراد لفترة مقبلة، وفي تخطيط عمليات الأجور ، والتحفيز ، والترقية ، كذلك فإن هذا التقييم يساعد الأفراد على تخطيط فهمهم ، وعلى إعداد أنفسهم للوظائف المستقبلية (اسماعيل محمد السيد ، 1992م :ص 166-167) .

4.3 نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح :

يستوجب الاتجاه الجديد في ربط الترقية بالنجاح في التدريب نظرة جديدة شاملة وموضوعية إلى التدريب ، كنشاط تمارسه في الوقت الحاضر معظم المنظمات بالحكومة والقطاع العام ، إلى جانب المعاهد المتخصصة.

لأنه في كثير من الأحيان قد نكتشف أننا نمارس التدريب ، لمجرد التدريب، وأنه في محصلته النهائية فيه مضيعة لوقت المدربين والمتدربين على السواء، وذلك بسبب التصور في فهم فلسفته وأهدافه في إطارها الصحيح ، وإدراك مستلزماته ومقوماته وأركانه (عبد الكريم درويش ، 1972م : ص 43-54) .

فكما هو مهم التعرف على متطلبات الأفراد القصيرة الأجل وما يرتبط بذلك من مشاكل اعتماداً على العادات التي تعكسها الحياة اليومية للإنسان والتي أخذ قسم كبير فيها بالاختفاء، فإن جزءاً كبيراً من تدريب المخططين يجب أن يتجه نحو التنبؤ بالمستقبل وحاجاته

دون التركيز على إشباع ما هو حاضر منها (متعب مناف جاسم ، 1978م:ص 205).

5.3 أهداف التدريب :

من الواضح أن الهدف الرئيسي من التدريب هو زيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها .

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية :

(1) المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم وتدريبهم على كيفية التعلم.

(2) حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.

(3) إمداد المتدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.

(4) إكساب المتدرب المهارات التي يحتاجها في عمله.

(5) مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.

(6) مساعدة العاملين على تقويم علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء

أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع (مدحت أبو النصر ، ص -247 248).

(7) وكما يؤكد ريتشارد نورمان أن من بين الأهداف للتدريب المعد إعداداً جيداً هو التأثير

الإيجابي العميق والمباشر على أداء الشركة ككل (ريتشارد نورمان ، ص 188).

(8) تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب

منها بشكل صحيح ، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

(9) تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات

العمل فيها (عمر عقيلي ، ص 439).

(10) توسيع تبادل الخبرات التجديدية فيما بين المؤسسات التربوية والتعليمية.

(11) توفير الثقة والرغبة في التجاوب مع المتدربين وتعزيز التعاون والعمل الجماعي.

(12) توفير التنمية المستمرة (السيد عليوة ، ص 9-10).

(13) التأثير على نوعيات السلوك لدى العاملين لتوجيهها لخدمة العمل (محمد فالوقي

، ص 68).

وتفريغاً على ما سبق فإن أنشطة التدريب الإداري من أجل أن تحقق الأهداف المنشودة ، يجب أن تتركز في الاتجاهات التالية :

- أ- اتجاه نظري ، يهدف إلى إكساب العاملين معلومات وخبرات جديدة أو تنمية المعلومات والخبرات الموجودة لديهم وتطويرها .
- ب - اتجاه علمي ، يرمي إلى تعليم العاملين مهارات جديدة أو طرق عمل حديثة أكثر فاعلية وإنتاجية وكذا الارتفاع بمعدلات أدائهم .
- ت - اتجاه سلوكي ونفساني ، يرمي إلى تطوير سلوك العاملين وتحريرهم من عادات العمل الرديئة وبلورة اتجاهاتهم الفكرية بما يجعلها متمشية مع الاتجاهات العامة للدولة (حسن الدوري ، ص 38-30).

ولاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المشروع بالنفع حيث تتخذ تصرفات العاملين به أشكالاً محققة للأهداف العامة ، وحيث يضمن المشروع اتفاق سلوك العاملين مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى ارتفاع الكفاءة الإدارية والإنتاجية ، وبذلك فإن الغرض الأساسي الذي نقدمه هنا هو أن التدريب يؤدي إلى زيادة الكفاءة الكلية للمشروع ، إذا كانت مراحل خطة التنمية الإدارية الأخرى قد تحققت بالكامل وإذا توافر المناخ المناسب الذي يساعد المدرب على نقل خبرته أثناء التدريب إلى العمل (علي السلمي ، ص 347-346).

6.3 تخطيط النشاط التدريبي :

ينبغي النظر إلى برامج التدريب باعتبار أن لها طبيعة استراتيجية وعملية (ريتشارد نورمان ، 190). ونتيجة للإحساس بمشكلة نقص المهارات والكفاءات المطلوبة من العاملين ورغبة في توفير أعداد متزايدة بالكم والنوع في مختلف التخصصات الوظيفية والمهنية فإن تخطيط النشاط التدريبي على أسس علمية هو البديل الأفضل أمام دولة التنمية وفي توفير تلك الكفاءات . وتخطيط النشاط التدريبي ، لا بد أن يقوم على أساسين هامين هما :

- أ- تركيب القوى العاملة تمهيداً لتحديد الاحتياجات التدريبية التي تعتبر أساس الدقة والموضوعية في تخطيط النشاط التدريبي.

- ب- تحليل الهيكل التنظيمي والتغيرات المتوقعة له ، وهذا الأخير يشكل المتغير (أو المدخل) الثاني من متغيرات التنمية الإدارية (حسن الدوري ، ص 38-37).

وكما تنطوي عملية التدريب على القيام بثلاث وظائف تكون فيما بينها الأبعاد الرئيسية

للمجهودات التدريبية ، وهذه الوظائف الثلاث هي :

1.6.3 أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

حيث يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية الركيزة التي يقوم عليها رسم استراتيجية المنظمة لتدريب مواردها البشرية ، لأن الحاجات هي بمثابة أهداف تسعى الاستراتيجية إلى تلبيتها أو تغطيتها .

وتعرف حاجة التدريب بشكل عام بأنها فجوة بين الوضع الراهن لمستوى كفاءة الموارد البشرية من جهة ، ومستوى الكفاءة المطلوب الوصول إليها سواء في المهارات أو المعارف ، أو السلوكيات والتصرفات من جهة أخرى (عمر عقيلي ، ص 458).

ولابد من تشخيص المواقف والمشاكل التي تمر بها المنظمة والتحديات التي تواجهها والتي تتطلب برنامجاً تدريبياً ، كما أن الحاجة إلى البرنامج التدريبي تظهر وتبرز بشكل ملح في حالة وجود تغيرات تنظيمية ، حيث إن المنتج أو الخدمة التي تقرر المنظمة إنتاجها لابد من أن يُعد لها برنامج تدريبي لتدريب المنتجين الجدد (أحمد صقر عاشور، 1985م:ص580).

إذاً فيكون تحليل الاحتياجات التدريبية هي عملية مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه ، لتحديد حجم الفجوة التي يمكن معالجتها أو سدها بالتدريب مدحت أبو النصر، ص 56).

هذا وتعتبر الاحتياجات التدريبية مجموعة من الأنشطة يتم بمقتضاها تقدير أي من الأفراد العاملين في المنظمة بحاجة إلى تدريب ، وتحديد أنواع هذه الاحتياجات إن كانت على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى إحدى وحداتها ، وتشمل الاحتياجات التدريبية اتجاهين أساسيين هما :

1) تدعيم جوانب القوى في قدرات ومهارات الأفراد والاستمرار في إكسابهم مثل هذه القدرات بصورة منتظمة.

2) معالجة جوانب الضعف والقصور في أداء بعض الأفراد (الصديق أبو سنيّة وسليمان الفارسي ، ص 205).

إذاً فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في مجال المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو فيهما جميعاً (عبد البارئ دره وآخرون، ص 35).

وبهذا فإن النشاط التدريبي يركز بصفة أساسية على مدى الدقة والموضوعية في تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد وترجمة هذه الاحتياجات إلى سياسات وبرامج تدريبية تحقق الأهداف الأساسية لهذا النشاط (مدحت أبو النصر، ص 55-56).

ولكن ما هي هذه الاحتياجات التي تُبنى على أساس معرفتها وتحديد ما جميع الأساسيات والبرامج التدريبية بشكل عام. تُعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جملة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الأفراد بقصد تطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (السيد عليوة، ص 23).

ويتم تحديد الاحتياجات التدريبية بدراسة ثلاث مجموعات من المؤشرات هي :

1.1.6.3 تحليل مؤشرات التنظيم :

يقصد بتحليل مؤشرات التنظيم دراسة وتحديد وحدات التنظيم التي تحتاج إلى تدريب والنواحي التي يجب أن يعالجها التدريب ، أما المؤشرات التي يمكن أن تندرج تحت هذه المجموعة فهي المؤشرات العامة للأداء كمعدلات الكفاءة الإنتاجية والجودة ... الخ ، وكما يشمل تحليل مؤشرات التنظيم أيضاً دراسة مؤشرات استخدام القوى العاملة في المنظمة كإنتاجية العمل ، وعبء العمل ، ودوران العمل وغيرها (أبو سنيّة والفارسي، ص 205).

إذاً فيتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر ، عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفاء ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها ، فعندما تكون مواصفات الشاغليين أقل مما هو مطلوب لأدائها ، معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب (عمر عقيلي، ص 460).

ومعنى ذلك هو أن الوصف والمواصفات تلعب دوراً هاماً هنا ، فهي تسجل الواجبات والمهارات المطلوبة ، ثم تحدد نوعية التدريب المطلوب لأداء المهمة . وبالتالي فإن التدريب عادة ما يُبنى على تحليل المهام والدراسة المفصلة للمهنة مما يساعد على تحليل المهارات الخاصة للأفراد (جاري ديسلر ، 2003م :ص 268).

2.1.6.3 تحليل مؤشرات الأداء :

إن تحليل أداء الأفراد العاملين ودراسة مكوناته تُعد خطوة نحو التحقيق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال الموارد البشرية ، وهذا المؤشر يتطلب دراسة أداء

الأفراد ومكونات الأداء (أحمد عاشور ، ص582).

وإذا كانت عملية التدريب وسيلة لزيادة فاعلية الأداء والإنتاجية، فإن هذا لا يعني بأي حال من الأحوال أن سبب ضعف الأداء وانخفاض الإنتاجية يكمن دوماً في القوى العاملة ، وإنما قد يكون نتيجة عوامل أخرى كظروف البيئة المحيطة أو نتيجة لسياسات المنظمة نفسها في العمل ، والإنتاج ، وفي أنماط القيادة والإشراف المتبعة (أبوسينية والفارسي ، ص 205-206).

عندئذٍ ينبغي توجيه البحث عن أسباب هذا القصور نحو الجوانب الدافعة للعامل، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء ، فمثلاً إذا كان الأجر ضعيفاً، أو الإشراف غير فعال ، أو المزايا الممنوحة غير كافية ، أو الظروف المادية للعامل سيئة ، فإن تدريب العامل لن يكون له تدريب يُذكر، لأن القصور في أدائه يرجع إلى عوامل أو أسباب لا يستطيع التدريب علاجها ، ولا يجب بالتالي اعتبار التدريب بمثابة الحل لكل أوجه القصور في أداء العاملين أو العلاج لكل مشاكلهم.

فكثيراً ما تقع الإدارة في المنظمات في هذا الخطأ ، وهو افتراض أن أي مشكلة مهما كان نوعها ، يمكن التغلب عليها عن طريق التدريب (محمد سلطان، 2003م: ص193). ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة وتحقيق الفاعلية في سياساتها كالاختيار ، التوظيف ، الترقية ، الأجور ، المكافآت ، التدريب ، وتقويم الأداء .

وكما أن من أهم التساؤلات التي ينبغي طرحها للوقوف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد هي :

ما مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية ، وما مدى التزام الأفراد العاملين بالمنظمة وولائهم ، وهل تنظر المنظمة إلى الأفراد كونهم أحد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها (زكريا مطلق الدوري ، 2005م: ص134-133).

مثل تهيئة المناخ المرتبط بالعمل والذي يؤدي إلى زيادة رضا الأفراد عن عملهم ، والقدرة على إشباع (تحقيق) ذاتهم في العمل ، القيام بتنمية والحفاظ على جودة مناخ العمل والتي تجعل الرغبة الشخصية في العمل بالمنظمة عالية (إسماعيل محمد السيد ، ص164).

3.1.6.3 تحليل خصائص الأفراد :

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد من هم من الأفراد الذين يحتاجون لتنمية قدراتهم ومهاراتهم عن طريق التدريب، وتحديد مجالات تلك التنمية في ضوء ما هو متوفر لديهم من قدرات وخصائص مختلفة للوصول بها إلى المستوى المطلوب، وبذلك يشمل تحليل مؤشرات الأفراد دراسة الجوانب المتصلة بخصائص وصفات الأفراد والتي تكون بحاجة لتدريبها وتنميتها (أبو سنيّة والفارسي، ص 206).

وبالتالي تتضمن هذه المؤشرات ضرورة تحديد جوانب الأداء لدى الأفراد العاملين التي يكتنفها القصور مع النقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد للعمل، وفي هذه الحالة لابد من تهيئة الاستعداد أولاً، أي الرغبة في التعلم لدى مثل هؤلاء الأفراد، أما الحالة الثانية التي تعد مؤشراً لتحديد متطلبات الأفراد للتدريب حالة الأداء غير الفعال بسبب عدم وجود قدرات للأداء الجيد على الرغم من وجود الاستعداد لاكتساب القدرات ، وفي هذه الحالة يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات. أما في حالة الأداء غير الفعال الناجح بسبب انخفاض الدافعية نحو العمل، ففي هذه الحالة لابد من أن يركز البرنامج التدريبي على تطوير الدوافع الإيجابية نحو العمل (سهيلة عباس وعلي حسين ، ص 113-112).

بالإضافة إلى ذلك نجد أن نشاط استقصاء رأي الموارد البشرية يكون بمثابة دعوة لكل من يعمل في المنظمة للإفصاح عن حاجات التدريب والتنمية لديه سواء في مجال مهاراته ، أو معرفته أو سلوكياته ، فالشخص نفسه هو أدرى من أية جهة أخرى في معرفة وتحديد نقاط الضعف لديه. هذا الأسلوب جيد وممتاز لكنه يحتاج إلى وجود وعي لدى الموارد البشرية للإفصاح عن حاجاتها ، لذلك يتوجب في هذا المجال توعية هذه الموارد بأن تطوير وتحسين أدائها هو لمصلحتها ومصلحة المنظمة، ويفضل بعد تحديد الموارد البشرية لحاجاتها أن تناقش معها ، لفهم طبيعتها ومسبباتها، وليتم تحديد حاجات التدريب والتنمية بوضوح (عمر عقيلي ، ص 461) . كما يمكن أن يتناول تحليل الفرد دراسة كل من العناصر الآتية:

- آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم.
- آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل.
- مؤشرات الأداء للأفراد.

■ تحليل نمط السلوك.

■ قائمة الاستقصاء.

- التقارير السرية للعاملين (السيد عليوة ، ص 42).

2.6.3 ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي

يشمل البرنامج التدريبي بصفة أساسية ثلاثة عناصر رئيسة هي :

تحديد البرنامج ، وتحديد مكونات البرنامج ، وتحديد أساليب التدريب (أبو سنيينة والفارسي، ص 208).

1.2.6.3 تحديد أهداف البرنامج :

تحدد أهداف البرنامج من خلال معرفة حاجات التدريب والتنمية المراد تغطيتها بواسطة ، فهي تمثل الأهداف أو الإنجازات المراد تحقيقها من ورائه ، فالأهداف هي تجسيد للحاجات التي تختلف عادة من برنامج لآخر حسب طبيعة الحاجات المطلوبة منه تلبيتها ، مع الإشارة إلى أن أهداف التدريب والتنمية العامة تبقى كما هي لا تتغير من منظمة لأخرى ومن مجال لآخر (عمر عقيلي، ص 472).

إن صياغة الأهداف عملية أساسية وصعبة في نفس الوقت، فهي أساسية لأن النشاط التدريبي يتحدد في ضوءها ، وهي صعبة لأنها تحتاج إلى كثير من الخبرة ، كما أنها يجب أن تتوافر فيها مواصفات معينة لتكون أهدافاً جيدة ، ومن هذه المواصفات هي أن تكون أهدافاً تعليمية تختصر الفجوة بين موقف المتدرب (المتعلم) من حيث المعلومات والاتجاهات وبين الوضع الذي سيؤول إليه بعد تعرضه للخبرات التدريبية، وأن تكون قابلة للملاحظة والتقويم، ودافعية ومنسجمة مع فلسفة وسياسة المؤسسة (عبد الباري دره وآخرون، ص 46-35).

وبذلك يمكن القول إن هناك عدداً من الأهداف مثل : تنمية معلومات الفرد النظرية لتحسين أدائه ، إكساب الفرد مهارات جديدة ، تنمية قدرات الفرد باستخدام أساليب ووسائل جديدة ، تطوير سلوك الفرد في الأداء وما شابه ذلك من الأهداف (أبو سنيينة والفارسي، ص 208).

وكما تستخدم الأهداف عادة كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج حيث على أساسها يتقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه ، لذلك يجب أن تكون الأهداف واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم (عمر عقيلي، ص 472).

2.2.6.3 تحديد مكونات البرنامج :

لأي برنامج تدريبي محتوى معين تحدده الأهداف التي سبق صياغتها في ضوء الاحتياجات التدريبية الدقيقة للبرنامج، ويدور محتوى البرنامج التدريبي حول موضوعات معينة تحدد عادة في النواحي التالية:

■ المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل وظروف التنظيم.

■ المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

■ أنماط السلوك والاتجاهات التي يؤمل تميمتها (عبد البارئ دره وآخرون، ص 35).
ومن الممكن أن ينظم المحتوى لتعلم مهارات متخصصة أو يضاف معارف معينة أو محاولة تغيير الاتجاهات ، حيث لابد من أن يراعى عند تحديد محتوى البرنامج مدى الرغبة والدافعية والاستعداد للأداء (أحمد عاشور، ص 581).

هذا وتشتمل مكونات البرنامج على الجوانب التالية :

1) موضوعات البرنامج التدريبي.

2) الوحدات التنظيمية والتخصصات التي سيقدم البرنامج لها.

3) وسائل وأساليب التدريب المزمع استخدامها.

4) مدة البرنامج التدريبي والزمن المقدر لكل موضوع فيه ، ومكان تنفيذ البرنامج (أبو سنيّة والفارسي، ص 208).

5) تجهيز المعدات والمستلزمات وإعداد المدربين (السيد عليوة، ص 63).

3.2.6.3 أساليب التدريب :

الأساليب التدريبية هي الطرق التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين بصورة تنتج الأثر المطلوب (مدحت أبو النصر ، ص 260).

وكذلك تعني الطريقة التي تستخدم في ظرف ملائم لإيجاد موقف تدريبي يتم فيه إكساب أو تنمية أو تبادل معلومات أو مهارات أو اتجاهات (أو واحد أو أكثر من هذه العناصر) من المشاركين وبين المدرب أو بين المشاركين أنفسهم ، وصولاً لتحقيق أهداف البرنامج التدريبي (عبد البارئ دره وآخرون ، ص 36).

كما أن هناك أساليب تدريبية عديدة نذكر منها المحاضرة ، الحوار والنقاش الجماعي ، الاستقصاءات ، دراسة الحالات ، تمثيل الأدوار ، تدريب الحساسية، التعليم المبرمج ، المباريات الإدارية ، الزيارات الميدانية.

تلك هي أهم الأساليب التدريبية التي يكون على المدرب أن يختار بينها لكي يحقق أكبر درجة من الكفاءة والفعالية للعملية التدريبية من خلال التوفيق - ما أمكن - بين خصائص الأسلوب التدريبي ومميزاته وعيوبه من ناحية ، ونوعية وعدد المتدربين واحتياجاتهم من ناحية أخرى (مدحت أبو النصر، ص 260).

وعلى هذا الأساس تختار الإدارة الأسلوب الذي يستجيب أكثر من غيره لمبادئ وأصول عملية التعليم (أبو سنينة والفارسي ، ص 209-208).

إن اختيار الأسلوب المناسب في التدريب يتوقف على عدة عوامل أهمها:

1) الهدف من التدريب، وباختلاف الأهداف تختلف الأساليب المناسبة، فتنمية مهارات الاتصال تتناسب مع أسلوب تقمص الأدوار بينما قد لا يكون هناك أنسب من أسلوب دراسة الحالات حين يكون الهدف من التدريب تنمية قدرة المتدربين على اتخاذ القرارات. 2) نوعية المتدربين وعددهم، فالندوات والمؤتمرات أسلوب يناسب موظفي الإدارة العليا في مجموعة كبيرة ، بينما يظل هذا الأسلوب أقل فاعلية في برنامج تدريبي لمستوى الإدارة المتوسطة وبعدد قليل.

3) خلفية المتدربين بموضوع التدريب ، فكلما توفر للمتدربين معلومات وافية وخلفية كافية بموضوع التدريب يصبح أسلوب المناقشة فعالاً ذا مردود إيجابي (خالد الحمد ، ص 58-57).

ولتخيل أن لدينا العديد من الأشخاص الذين يتعين عليهم تعلم عمل قطعة من المعدات أو عملية على الحاسبة أو مهارة يدوية معينة ، وطالما التعليم والذاكرة هما أساساً من اختصاص العقل ، وكما أن الذاكرة ما هي إلا إحدى وظائف العقل ، توجب علينا إذن إبقاء العقل مقحماً خلال العملية التدريبية ، وهذا يعني وجود مسؤولية واستجابة وتفكير يسري عند المتعلمين (بارن برودول، 1989م: ص 151-150).

لذلك تلجأ كثير من المنظمات إلى استخدام طرق منظمة للتدريب، أي طرق تدريب رسمية ، وتنقسم هذه إلى ثلاث طرق رئيسية هي : التدريب في مكان العمل، والتدريب خارج مكان العمل ، والتدريب عن طريق التلمذة.

ويجب الإشارة إلى أنه لا يوجد برنامج أو طريقة تدريبية تصلح لكل الوظائف ولكل الأفراد ، فطريقة التدريب المختارة يجب أن تتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها وموارد المنظمة وعدد وخصائص الأفراد المراد تدريبهم (محمد سلطان، ص 194).

وفيما يلي شرح لطرق التدريب الرسمية السابقة الإشارة إليها .

3.2.6.3 التدريب في مكان العمل أو أثناء القيام بالوظيفة :

ويشمل وضع سياسات تجعل الموظفين الجدد ينخرطون في العمل بسرعة .
وتوجد أنواع عديدة لهذا النوع من التدريب، أكثرها شيوعاً هو التدريب باستخدام طاقم خاص هو عامل ذو خبرة أو المشرف على التدريب .

وفي المستويات الدنيا فإن المتدربين قد يكتسبون خبرات تشغيل الآلة مثلاً عن طريق ملاحظة المشرف ، ويمكن تطبيق هذا الأسلوب في المستويات العليا أيضاً، ويعد التناوب الوظيفي والذي فيه ينتقل الموظف من وظيفة لأخرى تعطي الفرد خبرات في مجالات معينة لحل المشاكل ، وهذه الطريقة نجدها تسهل التعليم حيث إن المتدربين يتعلمون من خلال الممارسة الفعلية للوظيفة وتصحيح أدائهم (جاري ديسلر، ص 270).

ويعتبر كذلك التدريب أثناء العمل أقل تكلفة وأكثر فاعلية من الأساليب الأخرى وخاصة إذا كانت موضوعات التدريب سهلة التعلم في فترة قصيرة نسبياً، لأن الفرد يكون تحت الإشراف المباشر يؤدي عمله ويتم توجيهه وإرشاده لأساليب الأداء الجديدة أو لكيفية استخدامه وسائل العمل الجديدة ، وبالتالي يبقى العامل مرتبطاً بجو العمل الفعلي أكثر مما لو تم التدريب خارج مكان العمل (أبو سنيّة والفارسي، ص 210).

وفي أثناء ذلك يقوم المدرب بتصحيح أداء المتدرب وتزويده بالتغذية الراجعة حتى يؤدي المهارة بدرجة من الإتقان تمكنه من أداء العمل بمفرده وبشكل أفضل (السيد عليوة، ص 12).
ويمكن القول أيضاً بأن التدريب في مكان العمل ، هو من أكثر الأساليب شيوعاً في الاستخدام في جميع المنظمات ، نظراً لبساطته وسهولته وقلة تكاليفه، فهذا الأسلوب لا يحتاج إلى تصميم مادة تعليمية ، ولا مدربين ، ولا أدوات تعلم وتدريب ، هذا بالإضافة إلى أنه يتيح الفرصة لتطبيق مادة التعلم مباشرة في الواقع العملي وتحت إشراف المدرب ونصائحه وتوجيهاته . وفي المقابل يمكن القول بأن نظام تعلم المتدرب المرؤوس لمهارات متنوعة وجديدة وخاصة المتعلقة بالمستقبل محدودة ، لأن عملية التعلم محصورة في مكان مزاوله العمل نفسه ، ويغلب على التعلم هنا صفة التعلم اليومي (عمر عقيلي، ص 464).

3.2.6.3 التدريب خارج مكان العمل :

يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي يُعطي للعاملين في غير أوقات العمل الرسمية، وقد تم في مركز التدريب في المنظمة إن وجد ، أو في مركز تدريب خارج المنظمة ،

وعادة ما يُعفى الأفراد خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي (محمد سلطان ص 197). وينطبق على هذا النوع من التدريب ما ينطبق على التدريب في مواقع العمل نفسه من حيث الأسلوب الذي يتم فيه والطريقة التي تتبع في تنفيذه، إلا أنه يمتاز عنه بأنه يعطي فرصة أكبر للمتدرب لتنمية نفسه وتجريب المهارات والمعارف التي اكتسبها في بيئة واقعية مماثلة لبيئة العمل التي سيعمل بها مع توفير الأمان والطمأنينة للمتدرب (السيد عليوة ،ص 12). وهذا التعليم يمكن أن يُعرف بأنه أي تعلم يتم بدون قصد أو تصميم من الشركة، ويمكن التأكيد من وجود مثل هذا النوع من التعليم حيث نجد شركات تسهل عقد اجتماعات على موائد موسعة غير مرتب لها وتضع سبورات مع أقلام لتسجيل أية معلومات أثناء التدريب أو الشرح دون قصد مسبق (جاري ديسلر، ص272). بالإضافة إلى أن هذا النوع من أساليب التدريب يتميز بتوفير عناصر متخصصة لديهم الوقت الكافي والوسائل كالألات والأفلام وغيرها من الوسائل التي تساعد في نجاح عملية التعلم، كما ويتميز هذا الأسلوب باكتساب خبرات الآخرين من خلال المناقشات وتبادل الآراء والأفكار (أبو سنيّة والفارسي ، ص211).

وقد تأخذ هذه الطريقة من التدريب صوراً عديدة مثل المحاضرات والتطبيقات العملية، ودراسة الحالات ، والدراسات (التوجيهات) المبرمجة، وتمارين المحاكاة وبالتالي تختلف فيما بينها من حيث مستوى رقي البرنامج (محمد سلطان ، ص197).

3.3.2.6.3 التدريب بالورش "برنامج التلمذة الصناعية" :

أصبح كثيرٌ من أصحاب العمل يلجؤون لمثل هذا الأسلوب ، وهو الذي بدأ منذ العصور الوسطى ، وهذا التدريب يتكون من مجموعة خطوات مركبة يصبح بعدها الأفراد عمالاً مهرة من خلال ربط التعليم النظري مع التدريب أثناء العمل (جاري ديسلر، ص272). وكان نظام التلمذة الصناعية منتشراً أيضاً في كل الدول العربية تقريباً، ومازال مطبقاً في تعلم بعض الحرف حتى يومنا هذا. ويتعلم المتدرب وفقاً لهذه الطريقة على يد معلم محترف متمكن من حرفته، ويتقاضى أجراً أقل بكثير من العامل العادي المؤهل. ويشيع استخدام التدريب عن طريق التلمذ في الأعمال الحرفية بصفة عامة مثل أعمال الكهرباء والسباكة والدهان وغيرها، حيث إن معظم العمال المنتمين لهذه المهن تعلموا حرفتهم بهذه الطريقة وتتراوح الفترة لبرامج التدريب عن طريق التلمذ عادة ما بين سنتين إلى أربع سنوات، ولكنها في بعض الحرف قد تصل إلى عشر سنوات مثل أعمال الحفر أو النقش

على المعادن (الذهب - الفضة - النحاس ... الخ) (محمد سلطان ، ص210).

لذلك يجب التأكيد في هذا الشأن بأن الاختيار السليم للأساليب التدريبية يعتبر أحد المعايير الأساسية التي تحكم في النهاية درجة فعالية البرنامج التدريبي ، كذلك فإن الأساليب التدريبية في السنوات الأخيرة تعددت وتنوعت ، وهذا التنوع يعطي فرصة أكبر أمام خبراء التدريب في اختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرنامج التدريبي (مدحت أبو النصر ، ص261).

3.6.3 ثالثاً: تقييم برامج التدريب ومتابعته

على الرغم من أن المنظمات تتفق أموالاً كبيرة في برامج التدريب، إلا أنها وللأسف لا تعرف بالتحديد مدى العائد أو مدى الاستفادة من هذه البرامج ، ففي البلدان النامية بشكل خاص لا يعطي تقييم برامج التدريب أهمية تذكر، وفي بعضها الآخر لا يوجد تقييمٌ لمدى استفادة المتدربين من البرامج التي يحضرونها ، وكأن هذه البرامج مسألة حضور فقط ، إن تقييم مدى نجاح برنامج التدريب في تنفيذ ما هو مطلوب مسألة في غاية الأهمية ، تماشياً مع اعتبار أن التدريب استثمار بشري له عائد ، فهذا الاعتبار يحتم القيام بتقييم برامج التدريب لمعرفة العائد الذي حققه ، ومعرفة جوانب الضعف والثغرات التي حدثت في تصميمها وتنفيذها للعمل على تلافيها في البرامج المستقبلية (عمر عقيلي ، ص476). إن توفير التدريب للعاملين (الذي قد يكون له أثرٌ عظيم عليهم ومثير للحماس بينهم) ثم نسيان أمرهم بعد ذلك قد ينتج عنه تراجع خطير . وهكذا ، نجد جانباً آخر من السياق الصحيح لبرنامج تدريب ما يتعلق بالاهتمام بما آل إليه أمر الأشخاص الذين اتبعوا هذا البرنامج ، ومن الجلي أننا نستطيع القول إنه ينبغي أن يستمر التدريب وأن تتكرر برامج التدريب ، إلا أن ذلك قد لا يكون كافياً (ريتشارد نورمان، ص191).

ويمكن تعريف التقييم بأنه تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاية البرنامج أو البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة ، كما تقاس بها كفاية المتدربين ومدى التغيير الذي نجح في إحداثه فيهم ، وكذلك تقاس بها كفاية المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي (عبد البارئ دره وآخرون، ص46).

كما يقصد بتقييم برامج التدريب الوقوف على مدى المنافع المتحققة من هذه البرامج ومدى إنتاجية النفقات التي استوجبتها لهذا الغرض، فطالما أن للتدريب فوائد مختلفة تدور كلها حول رفع الكفاءة الإنتاجية للمنظمة ، وطالما تتكبد المنظمة نفقات وجهوداً في

تنفيذ برامجها التدريبية ، لذا كان من الضروري تقييم النشاط التدريبي .
هناك أربع مجموعات من النتائج يمكن قياسها للحكم على مدى نجاح البرنامج التدريبي وهي:

(1) رد فعل المتدربين حول البرنامج : هل يحبون البرنامج وماذا يعتقدون بشأن قيمته بالنسبة لهم (جاري ديسلر، ص 291).

والتي تتمثل بشعورهم الإيجابي والسلبي تجاه البرنامج (عمر عقيلي ، ص 477).
ويمكن استخدام ردود فعل الأفراد الذين تلقوا برنامجاً تدريبياً كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج. ويمكن أن يتحقق ذلك باستخدام نموذج استبيان يشتمل على أسئلة تتعلق بشعور الفرد حول مدى الاستفادة من البرنامج وأي الجوانب يعتبرها أكثر فائدة ، وأيهما أقل وأيهما أكثر صعوبة وأيهما أكثر سهولة ... الخ (أبو سنيّة والفارسي ص 212).

(2) التعلم: هل تعلّموا المهارات والحقائق التي كان من المفروض أن يتعلموها؟ (جاري ديسلر، ص 291).

وهذا يشمل مدى فهم واستيعاب المتدربين لما تعلموه وتدربوا عليه ومدى تذكرهم لما تعلموه في بيئة عملهم بعد عودتهم إليها وانتهاء تدريبهم ، وهذا ما يسمى بعمق التعلم (عمر عقيلي ، ص 477).

كما يمكن أن تقاس كمية ونوعية المعلومات التي اكتسبها الفرد أثناء التدريب عن طريق استخدام الاختبارات (أبو سنيّة والفارسي ص 212).
مبادئ التعلم :

من المبادئ الأساسية التي لا بد لمصممي البرامج التدريبية ولإدارات الأفراد تضمينها في أي برنامج تدريبي لكي يكون فاعلاً هي :-

(1) تنمية دوافع الأفراد للتعلم، حيث إنه من الضروري تنمية رغبة الأفراد على التعلم بحيث إن هذه الرغبة تؤدي إلى زيادة مستويات الجهود المبذولة.

(2) الربط بين برنامج التعلم وأداء الأفراد، فالخبرات التي يتعلمها الأفراد العاملون لا بد وأن ترتبط بصورة مباشرة بحاجتهم في تطوير أدائهم.

(3) تعزيز السلوك المرغوب فيه من خلال نظام الحوافز وجمع السلوكيات غير المرغوب فيها من خلال نظام العقوبات أو الحوافز السلبية ، حيث إن مثل هذه الحوافز أو العقوبات

تؤدي إلى تكرار السلوك الإيجابي والحد من السلوك السلبي.

(4) تطبيق ونقل ما تعلمه الفرد إلى الواقع الفعلي مما يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد في نفسه وفيما تعلمه إضافة إلى ذلك فإن التطبيق العملي يؤدي إلى تقليل الأخطاء أو نسيان ما تعلمه الفرد أثناء البرنامج التدريبي.

(5) التغذية العكسية التي تمثل نتائج لما تم تعلمه واكتسابه من معارف (سهيلة عباس وعلي حسن، ص 108).

(3) السلوك :

هل تغير سلوك المتدربين بسبب برنامج التدريب ، فمثلاً هل أصبحوا أكثر تجاوباً مع اعتراضات العملاء ؟

(4) نتائج الأداء :

وهي كما نعلم من أهم الأمور ، فما نتائج هذا التدريب وهل تحققت ، وهل هبطت نسبة شكاوي العملاء ، وهل انحسر معدل الرفض ؟ وهل تم الوفاء بمعدلات الإنتاج ؟ (جاري ديسلر، ص 291).

وبذلك فإن هذا المعيار يمثل الاختبار النهائي لفاعلية النشاط التدريبي ، ولكن ما يؤخذ على هذا المعيار أن ناتج الأداء هو حصيلة تفاعل متغيرات وعوامل عديدة ، يعتبر برنامج التدريب أحدها ، ولذلك فإنه من الصعوبة الربط بشكل مباشر بين فاعلية التدريب والنتائج العامة للمنظمة (أبو سنيّة والفارسي، ص 213).

ومن بين الأمور الجديرة بالاهتمام هو ملاحظة مدى التغير الذي حدث في أداء وسلوك المتدربين نتيجة تطبيقهم لما تعلموه وذلك أثناء أدائهم لوظائفهم ، وهذا يستدعي قياس التغير الذي حدث في مجال الإنتاجية ، والتكلفة ، وجودة الأداء ، وسرعته وزمنه ، وهل حقق البرنامج عائداً يفوق تكلفته (عمر عقيلي، ص 478-477).

العلاقة بين التعليم والتدريب :

إن العلاقة بين التعليم والتدريب وثيقة للغاية ، ويجب أن يلم جميع القادة بهذه العلاقة حتى يمكنهم القيام بدورهم في تنمية الوحدات التي يقودونها ، وتنمية أفراد هذه الوحدات.

فالتعليم يعد الفرد لاتخاذ اتجاه معين في الحياة ، والتدريب هو الوسيلة الفعالة التي تمكن الفرد من السير في الحياة العاملة والتدرج فيها ، ومن هنا يتضح لنا أن التعليم يعتبر

الوسيلة التي تعد الفرد للحياة العاملة، وتقف على أول طريقها، والتدريب هو الوسيلة الفعالة لاستغلال حصيلة التعليم التي تمكن الفرد من السير والتدرج في طريق الحياة العاملة ، فلا فائدة من التعليم دون تدريب يتلوه ، ولا فائدة من التدريب دون أساس من التعليم يسبقه ، وكلما تقدم الفرد في الحياة العاملة زادت حاجته إلى إعادة التعليم، وذلك لتقادم معلوماته، حيث يلعب الاطلاع الشخصي للفرد في تخصصه دوراً هاماً ومتمماً لرسالة التدريب التي تهدف إلى تحقيق كفاءة الفرد في جميع مراحل حياته، فيجب أن ترتبط نظم التعليم والتدريب بتوفير الأفراد ذوي المهارة والخبرة التكنولوجية التي سوف يحتاج إليها عندما ينضم الخريجون إلى عداد القوى العاملة المعنية بمشاكل التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

وذلك أمرٌ هام وخاصةً فيما يتعلق بمن يحتمل أن يشغل منهم وظائف إدارية. ولهذا يجب أن تتنبأ نظم التعليم والتدريب بمتطلبات التنمية والاحتياجات المرتقبة ثم تضع أولوياتها تبعاً لذلك. وتمت جانب آخر يتعلق بتنمية الموارد البشرية - بخلاف التعليم الرسمي - وهو دور المؤسسات في توفير المعروض من المهارات المطلوبة، كما يمكن أيضاً أن تلعب برامج التدريب الداخلي وتنمية المهارة المهنية دوراً في هذه المشكلة وتقدم هذه المصادر بدائل بالنسبة لكثير من مجموعات القوى العاملة الفنية ولاسيما القوى العاملة الإدارية (محمد عبد السميع علي ، 1972م:ص 29-30).

وينظر إلى التدريب الإداري في الوقت الحاضر نظرة أكثر شمولاً باعتباره يضم أو يهدف إلى زيادة المعلومات وتطوير القدرات والمهارات وأيضاً تعديل السلوك ، فإذا كان التعليم يهتم أساساً بإعطاء المعلومات وتحقيق الفهم بشكل عام ، فإن التدريب يهتم أساساً بنقل الفرد من مستوى معين إلى مستوى أفضل ليس فقط فيما يتعلق بالكفاءة وإنما أيضاً فيما يتعلق بالفاعلية. ويقصد بالكفاءة تنفيذ العمل في أسرع وقت وبأقل جهد وتكلفة وبأعلى كفاءة ، ويقصد بالفاعلية معرفة الأشياء الصواب المطلوب تحقيقها، (السيد عليوة ، 5-6).

4. المبحث الثالث (النتائج والتوصيات) :

1.4 النتائج :

من خلال المعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مقابلة الأفراد المسؤولين، تم التوصل إلى النتائج التالية :

- 1 - تدني مستوى الأداء لدى الأفراد العاملين بعد حصولهم على البرامج التدريبية مقارنةً بمعدلات أدائهم قبل خضوعهم لتلك البرامج ونوعيتها.
- 2 - انخفاض الروح المعنوية للأفراد المرشحين لحضور الدورات التدريبية مما يشير إلى الانعكاسات السلبية مسبقاً.
- 3 - ضعف وجود السياسات الكفؤة والفعّالة والتي تهدف إلى تبني أساليب ترتقي بالنتائج الإيجابية لبرامج التدريب مثل ربط الحوافز بالنتائج المطلوبة من التدريب، حيث يؤكد ذلك مشكلة البحث.
- 4 - ضعف الاهتمام من قبل الجهة بتوعية المتدربين بأهمية تلك البرامج وما لها من دور بارز في ترقية مساراتهم الوظيفية.
- 5 - قلة وجود الضوابط التي تحكم وتجبر المتلقين للبرامج التدريبية بالخارج من حيث الرجوع إلى أعمالهم ومن تم الاستفادة من خبراتهم ومؤهلاتهم.
- 6 - الافتقار إلى موضوعية تحديد البرنامج التدريبي الملائم للأفراد كلاً حسب نوعية الوظيفة والمهام الموكّلة له، دون تحديد تلك البرامج عشوائياً.

1.4 التوصيات :

- 1 - الاهتمام بتعلّق التدريب برفع الكفاءة دون النظر إلى التأثير على النتائج النهائية، حيث يجب التركيز على الربط بين الكفاءة والفاعلية.
- 2 - الوقوف على دعم الأفراد الخاضعين لبرامج التدريب ببعض الحوافز والمغريات التي تلي تلك البرامج، مما ينعكس ذلك إيجابياً على نتائج التدريب وزيادة حماسهم.
- 3 - ربط الأداء الوظيفي بالأسلوب التدريبي المعين للفرد العامل.
- 4 - العمل على اختيار الأساليب التدريبية الفعّالة والتي يمكن الاستفادة منها في تنمية وتأهيل الأفراد العاملين.

قائمة المراجع

- (1) أبو النصر، مدحت محمد: إدارة وتنمية الموارد البشرية "الاتجاهات المعاصرة"، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، (مدينة نصر - القاهرة، ط1، 2007 م).
- (2) أبو النصر، مدحت محمد: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات المعاصرة، ط1، (إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007 م).

- (3) أبو سنيته، الصديق منصور و الفارسي ، سليمان: الموارد البشرية " أهميتها ، تنظيمها ، مسؤوليتها ، مهامها "، (طرابلس : أكاديمية الدراسات العليا ، 2003 م).
- (4) أحمد، حسن زكي: العلاقات الإنسانية في الإدارة "تطورها ، أساليبها ، أثرها في دعم الإنتاج"، (المجلد 6 ، العدد 2 ، أكتوبر 1973 م).
- (5) بارن برودول : المشرف والتدريب الموقفي ، ترجمة : نغم عبد الجبار مصطفى ورشيد عبد الكريم رشيد، منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، (معهد النفط العربي للتدريب) ، ط1 ، 1989 م).
- (6) البلعزي، عبد السلام أبو القاسم: تحديد الاحتياجات التدريبية وأثرها على كفاءة واحتياجات التدريب، رسالة ماجستير غير منشورة ، 1999 م.
- (7) جاري ديسلر : إدارة الموارد البشرية، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003م.
- (8) جاسم، متعب مناف: الأسس التكنو اجتماعية للتخطيط "معادلات وممارسات وأبعاد مستقبلية"، (منشورات جامعة قاريونس ، 1978 م) .
- (9) الحمد، خالد: التدريب والتنمية " ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية "، الدوحة ، بالتعاون بين معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية ووزارة المالية والبتترول بقطر 14 - 15 شعبان 1405 هـ الموافق 4-5/5/1985 م.
- (10) الخولي، سيد فتحي :الاقتصاد والإدارة ، (المجلد 2، مركز النشر العلمي ، جدة ، 1989 م) .
- (11) دره، عبد الباري وآخرون : الحقائق التدريبية ، (منظمة الأقطار العربية المصدرة للبترول، معهد النفط العربي للتدريب ، ط1 ، 1988 م).
- (12) درويش، عبد الكريم: (المجلد 4 ، العدد 4 ، إبريل 1972 م) .
- (13) الدوري، حسن: نظريات التطوير والتنمية الإدارية ، (المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان - الأردن ، 1980 م).
- (14) الدوري، زكريا مطلق: الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية "، (دار اليازوري للنشر، عمان ، الأردن ، 2005 م) .
- (15) راشد، أحمد عادل : مذكرات في إدارة الأفراد ، (دار النهضة العربية للطباعة والنشر ، بيروت ، 1981 م).
- (16) ريتشارد نورمان : إدارة الخدمات الاستراتيجية والقيادة في أعمال الخدمات " النظرة الأولى في لحظة صدق" ، نقله للعربية عمرو الملاح ، (العيكان للنشر ط1 ، 2005 م) .
- (17) سلطان، محمد سعيد: إدارة الموارد البشرية، (جامعة الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2003 م) .
- (18) السلمي، علي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، (جامعة القاهرة ، مكتبة غريب للنشر ، 1985 م).
- (19) السيد، إسماعيل محمد : الإدارة الاستراتيجية، (كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث للنشر ، 1992م).
- (20) الشقاوي، عبدالرحمن عبدالله : ندوة دور التدريب في التنمية الإدارية ، الدوحة ، بالتعاون بين معهد الإدارة العامة بالملكة العربية السعودية ووزارة المالية والبتترول بقطر 14 - 15 شعبان 1405 هـ الموافق

1985/5-4 م.

- 21) عاشور، أحمد صقر : إدارة القوى العاملة، (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية ، 1985 م).
- 22) عباس، سهيلة محمد و علي، علي حسين : إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر، 1999 م.
- 23) العبد، جعفر: نحو خطة قومية للتنمية الإدارية ، مجلة الإدارة ، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، (المجلد 7 ، العدد 4 ، إبريل 1975 م).
- 24) عقيلي، عمر: إدارة الموارد البشرية المعاصرة «بعد استراتيجي» ، (جامعة حلب ، دار وائل للنشر ، ط1 ، 2005 م).
- 25) علي، محمد عبدالسميع: التقرير العام للندوة الدولية لتنظيم وإدارة هيئات التخطيط للتنمية، القاهرة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1972 م.
- 26) عليوة، السيد : تحديد الاحتياجات التدريبية ، (القاهرة : ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، 2001 م).
- 27) فالوقي، محمد هاشم: التدريب في أثناء العمل "دراسة لبعض جوانب مراكز التنمية المهنية " ط1 (الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع والإعلان ، 1425 هـ).
- 28) اللوزي، موسى: التنمية الإدارية ، ط2 (عمان : الجامعة الأردنية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2002 م).
- 29) هلال، محمد عبدالغني: مهارات إدارة الجودة الشاملة في التدريب " تطبيقات ISO 9000 في التعليم والتدريب " ط2 (مصر الجديدة : مركز تطوير الأداء والتنمية ، 2000 م).