



جامعة المنصورة
كلية الحقوق
قسم القانون العام

بحث بعنوان

التدريب للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي

من متطلبات مناقشة رسالة دكتوراه

إعداد الباحث

محمود محمد صالح عبد الفضيل

تحت إشراف

أ.د / صلاح الدين فوزي محمد

٢٠١٩م

مقدمة

تعد الإدارة طراز من النشاط الجمعي المنظم لتنفيذ سياسات معينة وهي وفقاً لذلك لا تعتبر من مستحدثات العصر الحديث ، لكونها مظهراً أساسياً للمجتمع البشري تمتد جذوره عبر التاريخ إلى الجماعات الرعوية والزراعية التي عرفت بعض أساليب التنظيم البسيطة، ونفذتها بمقتضي العرف السائد لصالح أفرادها ، وقد تطورت هذه الأساليب بتطور ونمو هذه الجماعات.

والجديد في الإدارة في هذا العصر الذي نعيشه هي الثورة التي حدثت في أهدافها ووظائفها وفي أساليب تنظيمها وبالتالي حدوث تغير في أهداف الدولة من المحافظة على الوضع القائم إلى المبادرة بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أو على الأقل تشجيع هذه العملية ، الأمر الذي أدى إلى تشعب وظائف الدولة واتساع مجالات نشاطها. ^(١)

ومن أهم نتائج هذا التطور في مجال الإدارة ، تحول الاقتصاد العالمي من اقتصاد ذي كثافة عمالية إلى اقتصاد ذي كثافة رأسمالية ، فقديمًا كانت الشركات والمصانع تستثمر أموالاً طائلة في المكنة وتستغني بها عن العمالة ، إلى أن قامت الثورة التكنولوجية بنقل الاقتصاد إلى مرحلة اقتصاد المعرفة بحيث تكون الغلبة لمن يعرف لا لمن يملك ، ومن ثم تعد المعرفة أحد عوامل الإنتاج فحسب بل أصبحت هي المادة الخام وأهم عامل من عوامل الإنتاج. ^(٢)

وقد اقتضي ذلك ضرورة تطوير مهارات وخبرات وسلوكيات العاملين لملاحقة التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسات والهيئات التابعين لها بغية تحقيق أهدافها. ^(٣)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن الهدف الأول للتدريب يكمن في : تزويد المتدربين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة ، هذا بالإضافة إلى تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم ومعارفهم بما يتوافق مع متطلبات رفع مستوى الأداء الفردي والمؤسسي وبما يعود بالنفع على المنظمة وعلى الأفراد العاملين فيها .

^(١) صفاء صلاح الدين: التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري في المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد ١٤٢، ٢٠١٣، ص ٢٣٨.

^(٢) Sorlin, S.: Knowledge Society vs. Knowledge Economy, Palgrave Macmillan, New York 2007, P13. Jim, S. Tansley, C.: Training in the knowledge Economy, Cipd, London, 2002, p3.

ولمزيد من التوضيح يراجع في ذلك :إيمان محمد الغراب التعلم الالكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١٢-٢٣ أبريل ٢٠٠٣، ص ٣.

^(٣) بلال خلف السكارنة : طرق إبداعية في التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط ١، ٢٠١١، ص ١٥ وما بعدها. ، حلمي حسين الحكيم: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني الاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢١-٢٣ أبريل ٢٠٠٣، ص ٣.

أولاً : إشكالية البحث .

إن الإشكالية الرئيسية للبحث تتمثل في الإجابة عن التساؤلات الآتية :

- ما هي ماهية التدريب ؟ وما هي أساليبه ؟ وما دوره في الارتقاء بالأداء ؟
- ما المقصود بالاحتياجات التدريبية ؟ وكيف يتم تحديدها ؟
- ما معوقات التدريب ؟ وما أهم أحكامه المتضمنة في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ ؟

ثانياً : أهمية وأهداف البحث :

علي الرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة لتحسين الخدمات ورفع مستوى جودتها ، ومنها الجهود المبذولة لإعداد وتدريب الكوادر الوظيفية المؤهلة لتلبية تطلعات المواطنين ، إلا أن هذه الجهود مازالت لم تأتي بالثمار المرجوة في معالجة أوجه الضعف والقصور والتي مازالت تتتاب الأداء الفردي والمؤسسي . ويهدف البحث الحالي إلي إلقاء الضوء على أهمية التدريب من خلال تقديم إطار مفاهيمي له يتضمن ماهيته وأساليبه وأنواعه ، إضافة إلي تناول أهمية الاحتياجات التدريبية وأنواعها وكيفية تحديدها ، هذا فضلاً عن عرض لمعوقات التدريب وأحكامه في قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م ولائحته التنفيذية .

ثالثاً : خطة البحث .

سوف يتم تقسيم هذا البحث إلي ما يلي :

المبحث أول : ماهية التدريب

- المطلب الأول : مفهوم وأهمية وأنواع التدريب
- المطلب الثاني : شروط وأساليب التدريب

المبحث الثاني : الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها

- المطلب الأول : مفهوم وأهمية الاحتياجات التدريبية
- المطلب الثاني : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

المبحث الثالث : معوقات التدريب وأحكامه العامة في قانون الخدمة المدنية

- المطلب الأول : معوقات التدريب
- المطلب الثاني : الأحكام العامة للتدريب في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية.

نتائج ووصيات

- نتائج البحث .
- توصيات البحث .

قائمة المراجع

المبحث الأول

ماهية التدريب

لقد أصبح هناك اتجاه متزايد نحو التركيز على تدريب وتنمية الموارد البشرية لمختلف منظمات الأعمال ، لكون التدريب هو أحد المحاور الإستراتيجية لتدعيم وتنويع مهارات وخبرات ومعارف العاملين في المنظمة، وبما يهدف في النهاية إلى زيادة الإنتاجية والتحسين المستمر للأداء ، ويؤكد ذلك ازدياد استثمار النظم الحديثة الحكومية والأهلية في مجال التدريب والتطوير، بالإضافة إلى ارتفاع نسبة مخصصات التدريب في ميزانيات وبرامج الدول والمنظمات. ^(١)

وللوقوف على ماهية التدريب ينبغي التعرف على مفهومه وأهميته وأنواعه ، وذلك على النحو التالي :

المطلب الأول

مفهوم وأهمية وأنواع التدريب

يعد التدريب نوعاً من أنواع النشاط المقصود والمخطط في أي مؤسسة، وبحيث يعمل على تعرض أعداد من العاملين بها إلي خبرات معينة، لتحسين أداء كل منهم فيما يسند إليهم من أعمال ^(٢)، ومن ثم فلا بد أن يؤخذ بعين الاعتبار عند الشروع في تخطيط وتنفيذ عملية التدريب جميع العناصر والقوي والعوامل التي تؤثر في تلك العملية ^(٣).

فلا يكفي التدريب بمفرده للارتقاء بمستوي الوظيفة العامة، وإنما يتعين لكي يحقق الهدف الذي يصبو إليه توفر شرطين: أولهما: أن يعمل التدريب في نطاق من الأنظمة الفرعية الأخرى داخل نطاق الوظيفة العامة مثل: تخطيط القوي العاملة، اختيار الأفراد، الترقية والحوافز، ويتوقف نجاحه وجدواه على نجاح تلك الأنظمة وتكاتفها معه، وثانيهما: لابد وأن يسيطر على نظام التوظيف مبدآن رئيسيان هما: المساواة والكفاءة في تولي الوظائف العامة، لكونهما يمثلان الاتجاهات العصرية للوظيفة العامة ويهيئان السبيل للاستفادة من أصحاب الكفاية من الموظفين الذين تم إعدادهم وتدريبهم .

^(١) نهاية عبد الهادي التلاني، وآخرون : واقع عملية تقويم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ١٣، عدد ١، ٢٠١١، فلسطين ، ص ١٤٢٤-١٤٢٥ .

^(٢) Buckley,R.Caple,J.: The Theory&Practice Of Training.London And Philadelphia. England, 5th edition 2007,p5

^(٣) عبد الفتاح دياب حسين: دور التدريب في تطوير العمل الإداري، المجموعة الاستشارية العربية ، القاهرة ، ط١ ، ١٩٩٦، ص ٩ .

الفرع الأول

مفهوم التدريب

ولقد تعددت التعريفات لمفهوم التدريب، حيث تناول علماء الإدارة ومفكروها هذا المفهوم من جوانب متنوعة وزوايا مختلفة، عكست وجهة نظر كل منهم نحوه ^(١)، ويعزو ذلك إلى كون التدريب من المفاهيم التي تنسم بالغموض والتداخل مع غيرها من المفاهيم السائدة في مجال تنمية الموارد البشرية وتنمية المهارات والكفاءات بمستوياتها المختلفة، ومن التعريفات السائدة للتدريب ما عُرف البعض بأنه: "وسيلة لتحسين وصقل وزيادة مهارات وقدرات الأفراد وإعداد المديرين الأكفاء المرشحين للترقية لتسلم مناصب إدارية عليا في المستقبل." ^(٢) وعرفه آخر بأنه "مجموعة الأفعال التي تسمح لإعادة تأهيل الأفراد بأن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهل بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار المؤسسة التي يعملون بها." ^(٣) وأنه " نشاط إداري مخطط لتحسين أداء العاملين الحالي والمستقبلي ، وزيادة مستوى المقدرة على الأداء والتعليم والمهارات والمعرفة، وتغيير المواقف والاتجاهات وتعديل السلوك." ^(٤)

والملاحظ من التعريفات السابقة جميعها أنها تدور حول مضمون واحد وهو أن التدريب " أداة لتأهيل وتطوير مهارات وسلوك واتجاهات الفرد العامل " ^(٥).

وانطلاقاً مما سبق يمكن للباحث تعريف التدريب بأنه : "مجموعة الجهود الرامية إلى تأهيل الفرد العامل وذلك عن طريق زيادة معرفته ، وتغيير سلوكه ، وتنمية مهاراته وبما يمكنه من أداء مهام وظيفته بكفاءة وفاعلية " .

وعلى الرغم من وضوح مفهوم التدريب إلا أن هناك خلط كبير بينه وبين مصطلح " التعليم " ، ويعزو ذلك إلى وجود تشابه كبير بينهما وذلك من حيث الشكل والهدف العام، فكلاهما يهدف إلى تزويد الدارس بمعلومات وخبرات جديدة، وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك اختلافاً كبيراً بين المصطلحين من

^(١) جواهر عبد الهادي محمد العبيدي: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٣ ، ص ٣٢.

^(٢) عادل رمضان الزيايدي: تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩، ص ١٠، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية " الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٥ ، ١٦٣ .

^(٣) عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، القاهرة ، شركة البراء ، ١٩٩٧ ، ص ١٨٩ .

^(٤) إبراهيم أبو النور الجارحي : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ ، ص ٢٤٩

^(٥) Randhawa, G.: Human Resource Management, Atlantic Publishers & Distributors, New Delhi, 2007, p113.

حيث المضمون والمحتوي فالتعليم يشمل المعلومات النظرية في حقل معين من حقول المعرفة^(١)، أما التدريب فيشمل الممارسات العملية والتطبيقية ، ويتطلب ذلك بالضرورة وجود أساليب مختلفة لكل منهما.

ويتداخل كل من التدريب والتعليم ويقتربان معاً في بعض أساليب وأنماط التدريب المختلفة، ففي فرنسا على سبيل المثال تم اعتماد التدريب كجزء من المقررات الدراسية بمعدل (٨) ساعات أسبوعياً، وهناك دول أخرى تلجأ إلي تدريب الطلاب بعد تعليمهم قبل دخولهم سوق العمل، بما يجعل التدريب جزءاً من التعليم ومدخلاً لسوق العمل^(٢)، ويعني ذلك أن التعليم يتعامل مع النظرية بينما يتعامل التدريب مع النظرية والتطبيق وما ينجم عن هذا التطبيق من مشكلات .^(٣)

ويري الباحث أنه علي الرغم من الخلط بين المصطلحين ، إلا أنه هناك عدة اختلافات بينهما يمكن ذكرها فيما يلي :

- **فمن حيث المدلول اللفظي:** يطلق لفظ التدريب على الدراسات التي يتلقاها المتدرب بغرض إكسابه نوعاً من المعرفة في اتجاه معين من اتجاهات العلوم المختلفة،بينما يطلق لفظ التعليم على الدراسات التي يتلقاها الفرد في مختلف مراحل التعليم المختلفة .
 - **من حيث المدة الزمنية:** يستغرق التعليم مدة زمنية طويلة تختلف باختلاف المرحلة التعليمية ،أما التدريب فمدته قصيرة نسبياً تنتهي بانتهاء البرنامج المحدد للتدريب.
 - **من حيث الجهة المسؤولة:** يقع التعليم على عاتق المؤسسات التعليمية كالمدارس والجامعات...إلخ، أما التدريب فغالباً ما تخصص له معاهد، ومراكز تدريبية مختلفة .
 - **من حيث الهدف:** يهدف التعليم إلي الارتقاء بثقافة الفرد وتأهيله للحياة العملية، أما التدريب فغالباً ما يهدف إلي الارتقاء بأداء الفرد في عمل معين ،أو للالتحاق بعمل محدد.
- وبعد أن تم الانتهاء من بيان أوجه الشبه والاختلاف بين كل من " التدريب " و " التعليم " ، ينبغي التأكيد علي ما يحظى به التدريب من مكانة مهمة في العمل الإداري ، كنتيجة للعديد من الأسباب^(٤) أهمها - من وجهة نظر الباحث - ضعف مستوي التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات

^(١)Masadeh,M:Training,Education,Development And Learning:What Is the Difference?, European Scientific Journal,Vol 8, No .10,2012,p64.

^(٢)محمود أحمد عبد الفتاح رضوان : نظرية التدريب ، التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلي واقعه الملموس ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ط١، ٢٠١٣، ص ٤٨ ، رواية حسن ، مرجع سابق ، ١٧٦ .

- Lemelin, C.:L' économiste et l' économiste et l' éducation, Presses de l' Université du Québec, Canada, 1998, P196.

^(٣)سعد الدين خليل عبد الله : إدارة مراكز التدريب ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦، ص ٢٧ .

^(٤) Masadeh,M. op. cit,p63, Buckley,R.Caple,J.: op. cit.p 13.

العمل أو تغيير المسار الوظيفي، فكثير من الموظفين عندما يبدأ حياته العملية قد يكون على عدم دراية بكتابة تقارير العمل، أو تنظيم الاجتماعات أو قوانين وأساليب العمل على سبيل المثال. وهنا يأتي التدريب لتقوية تلك النقاط التي يحتاجها الموظف .

ويضاف إلى ذلك ما للتدريب من تأثير كبير في المستويات الأقل تعليماً كحملة المؤهلات المتوسطة ، كنتيجة للمشكلات التالية :

- أ- ضعف المستوى التعليمي والذي لا يجعل الفرد قادراً على تنمية مهاراته بنفسه عن طريق القراءة والملاحظة والبحث على الشبكة الدولية (الانترنت).
- ب- كثيراً ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ولا توجد لدي الموظف كمهارة استخدام الحاسب الآلي أو مهارة التعامل مع العملاء أو الدراية باللغة الإنجليزية .
- ج- عدم تدريب المستويات الدنيا في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم الأمر الذي يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية .

وقد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله، ويتم تدريبه على القيام بأعمال يقوم بها غيره، وذلك حتي يمكن تدوير الموظفين من عمل لآخر، فمن خلال هذا التدوير يتم تحقيق العديد من المزايا: كعدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدي العاملين بما يكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تركز الخبرة في يد شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين، فضلاً عن إمكانية التغلب على تعطل العمل نتيجة حالات الغياب غير المشروع ، أو سد العجز في بعض التخصصات ^(١).

وانطلاقاً مما سبق يمكن بلورة الأسباب الدافعة للتدريب في النقاط الآتية :

- أ- التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات الحديثة وما يتطلبه تغير المنظمات من احتياج دائم ، ومتجدد لاطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم. ^(٢)
- ب- الثورة المعرفية والتقنية والعولمة، والتي أدت إلى ظهور أساليب وطرق جديدة في العمل تتطلب تخصصات علمية ومهارات فنية وإدارية مختلفة مثل:

^(١)إبلال خلف السكارنه : طرق إبداعية في التدريب، مرجع سابق، ص ٢١-٢٢ .

^(٢)Sahu,R,K:Training For Development All You Need To Know,Excel Books,New Delhi,2005,p15.

- أعمال البرمجة واستخدام الحاسب الآلي والانترنت.
- أنشطة نظم المعلومات وتحليل النظم.
- أساليب اتخاذ القرارات باستخدام بحوث العمليات.
- أعمال التطوير التنظيمي وما يتصل بها من خبرات في البحوث والتدريب.
- أعمال البحوث والدراسات السلوكية وتحليل السلوك الإنساني في مواقع العمل.
- أنشطة التخطيط والمتابعة وتقييم الأداء.

ج-التطور والتغير الهائل في تركيب القوى العاملة، والذي يجعل التدريب لازماً لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى الإقليمي والعالمي .

د- التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم، ومن ثم ما يقع من تطور في سلوكهم الإنتاجي، والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات، يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية.^(١)

الفرع الثاني

أهمية التدريب

على الرغم من تعدد التوجهات البحثية في تناول أهمية التدريب في مجال العمل الإداري، إلا أن مجالات هذا التأثير تنحصر في ثلاثة أبعاد أساسية هي : زيادة المعرفة، تنمية المهارات، تطوير السلوك وتغيير الاتجاهات^(٢)، وذلك على النحو التالي :

أ- زيادة المعرفة :

يقصد بالمعرفة جملة البيانات أو الحقائق أو المفاهيم، والأفكار والمبادئ المتراكمة التي يستوعبها الفرد في موضوع معين^(٣)، وبالتالي فإن تقادم المعرفة، ونسيانها، أو ظهور حصيلة جديدة من المعارف والعلوم تبرر القيام ببرامج تدريبية تستهدف تقديم أحدث ما وصل إليه التقدم العلمي، وذلك استناداً إلى أن

^(١)نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، ط١ ، ٢٠٠٦، ص ١٣، أحمد بن عطا الله حمدان الجهني: التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين ببنبع الصناعية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨، ص٣٨

-Charest,J.:La Formation de La main-d' Oeuvre au Québec, La Lincessante évolution des Formes d' employ et La redoubtable Stagnation des Lois du Travaili ,Les Presses De L' Université Laval , Canada, 2001, P 75.

⁽²⁾Jim,S.Tansley,C.op. cit,p48.

^(٣)أكرم أنور كرامة : التدريب والتنمية في القطاع الأمني ، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ ،

العلم بالشيء أفضل من الجهل به، واستناداً أيضاً إلي أن توسيع مدارك العاملين تفيدهم في طريقة تناولهم لأعمالهم . (١)

ويعتبر اكتساب المعلومات هو العنصر الرئيسي في معظم البرامج التدريبية ،والمقصود باكتساب المعلومات هو نقل معلومات جديدة للفرد أو تنمية معلوماته الموجودة لديه بقصد رفع كفاءته .
وتشمل المعلومات التي يتطلب إلمام المتدرب بها ما يلي :

- تاريخ المنظمة.
- الهيكل التنظيمي للمنظمة وسياساتها وأهدافها.
- القواعد المتبعة داخل المنظمة.
- المنتجات من السلع والخدمات وسياسة المنظمة في هذا المجال.
- المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.
- المعرفة النفسية لأساليب الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية وأساليب القيادة.
- السبب الذي من أجله وجدت الوظيفة المباشرة والهدف الذي ترمي إلي تحقيقه.
- السبب في وجود الوظائف وثيقة الارتباط بها.

وهناك العديد من الشروط الواجب تحققها في المعلومات التي يزود بها المتدرب ، من أهمها :

- أن تكون متفقة مع أهداف التدريب لتلائم مستوى المتدرب الفكري والوظيفي بحيث لا تكون من الصعوبة ليشق عليه الإلمام بها أو أن تكون من السهولة بحيث يشعر بقلة جدواها .
- يجب أن تكون المادة مثيرة لاهتمام الدارسين بما يدفعهم إلي بذل الجهد حتى يلموا بها ويستوعبوها ويستغلونها في زيادة خبراتهم .
- يجب تقسيم المادة محل التدريب إلي وحدات ،وتحدد أهمية كل وحدة بالنسبة للأجزاء الأخرى،مع مراعاة تناسب عنصر الوقت مع أهمية الموضوعات.
- يذهب البعض كذلك إلي أنه يجب الالتزام بالجانب السيكولوجي والذي يركز على ما في خبرة الدارس الحالية ثم الانتقال بعد ذلك إلي مرحلة ما بعد الخبرة حتى إذا ما ألم بالخبرة السابقة كانت هي أساساً صالحاً لتحصيل خبرات جديدة وهكذا. (٢)

(١) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩، ص ٣٣٦.

(٢) ناصر فتحي محمد أحمد بدوي: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في الوطن العربي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة ،كلية الحقوق -فرع بني سويف، ٢٠٠٠، ص ٢٤٤-٢٤٥.

ب- تنمية المهارات :

ينظر للتدريب باعتباره نشاط إداري مخطط من شأنه تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن أعمالهم ، وخلق أو زيادة المهارات المختلفة لديهم بطريقة تؤدي إلى تغيير في السلوك وتنعكس بشكل إيجابي على نتائج الأداء في المنظمة .^(١)

وبالتالي فإن من أهم أهداف هذه العملية هو مساعدة المتدرب على اكتساب السلوك الضروري اللازم للأداء الفعال وهو ما يعرف بـ " المهارة " وتعني قدرة الفرد على استخدام معارفه وخبراته في أداء عمل أو مهمة بمستوى معين من الكفاءة^(٢). ويتطلب الارتقاء بمهارات الموظف التفاعل بإيجابية مع الوظيفة التي يشغلها ، والانخراط في برنامج التعلم المستمر وذلك للمحافظة على اكتساب مقاييس عالية الأداء، ويضاف إلى ذلك ضرورة الحصول على محتوى مناسب من المعرفة المنظمة.

وتتنوع المهارات المطلوب زيادتها والارتقاء بها إلى عقلية أو حركية، وفي كل الأحوال يجب أن تبدأ المهارة بفعل سلوكي يمكن ملاحظته وقياسه، ولتسهيل التمييز بين المعارف والمهارات ولاسيما بالنسبة للمهارات العقلية فإن هناك بعض التصنيفات التي وضعت للأهداف التعليمية، فإذا كان التدريب على الحقائق والمفاهيم والمبادئ والإجراءات والفروض والنظريات قاصراً على مجرد تذكرها أو استيعابها من قبل المتدرب، فإنه يتم تبويب عناصر محتوى البرنامج التدريبي من ضمن المعارف، أما إذا تجاوز هدف التدريب ذلك باستخدام هذه المعارف من قبل المتدرب في عملية التطبيق المباشر أو التحليل أو التأليف أو التقويم، فإنه يتم تبويب عنصر المحتوى ضمن المهارات والتي تتدرج تصاعدياً في مستوى صعوبتها وتعقيدها بدءاً بمهارات التطبيق، ونهاية بمهارات التقويم.^(٣)

ومن أمثلة مهارات العمل الأساسية التي يجب أن يتقنها الموظف : تقليل الأخطاء في أداء العمل، تحسين الأداء، استثمار وقت العمل (إدارة الوقت) والاستفادة من الإمكانيات المتاحة، والتصرف المستقل في إنجاز العمل، استخدام أساليب حديثة للأداء، حل المشكلات بطرق صحيحة، التعامل مع الزملاء بروح التعاون.^(٤)

(١) إبراهيم أبو النور الجارحي ، مرجع سابق ، ص ٢٤٩.

(٢) أكرم أنور كرامة ، مرجع سابق ، ص ٨٧.

(٣) فهد فضالة : التدريب وبناء السلوك المهني، سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد

١٢٣، ٢٠١٥، ص ٨.

(٤) Bramely, P.: Evaluation Training, Chartered Institute Of Personal and Development, London, 2ed, 2005 p69.

ج- تطوير السلوك وتغيير الاتجاهات :

وينصب تطوير السلوك على تنشيط العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكل اتجاهها معيناً، فهو يستهدف تطوير سلوك الفرد وتحريره من عادات العمل الرديئة وبلورة اتجاهاته الفكرية لتتماشي مع أهداف المنظمة ، بينما يقصد بالاتجاه : ميل الفرد نحو أو ضد موضوع أو فكرة، أو شخص معين. فهو يتميز باعتباره واقع مكتسب يمكن تغييره بتدبير الوسائل الفعلية لإحداث هذا التغيير.^(١)

ومن الطرق المستخدمة لتخطيط عملية تطوير السلوك وتغيير الاتجاهات : احتفاظ إدارة التدريب بسجل متابعة للعاملين، والذي يتضمن أنواع المعارف والخبرات والمهارات اللازمة (الجدارات الوظيفية)، بالإضافة إلى بيانات تحليلية للسّمات الشخصية والقدرات والاستعدادات المهنية للموظف، ويمكن الاستفادة من ذلك في التعرف على دوافعه واتجاهاته وخصائصه العامة المتفردة في علاقات العمل^(٢)، وكثيراً ما يستفاد من هذه المعلومات في تطوير اتجاهات وسلوكيات العاملين ، بحيث تساعد هذه العملية على تحقيق مستويات وظيفية متقدمة، بالارتكاز على اتجاهات إيجابية تراكمية يتم ترسيخها على امتداد الحياة المهنية للموظف .

كما قد تستعين المنظمات والوحدات بتقارير رؤساء العمل الخاصة بمتابعة السلوك المهني للعاملين، لأهميتها البالغة في تخطيط العملية التدريبية من منظور أنها تتضمن المادة العلمية التي يمكن الاستفادة بها في إكساب المتدربين اتجاهات وسلوكيات مهنية جديدة، كما تستخدم بعض جهات التدريب أشكالاً وأنشطة تدريبية أخرى تساعد على تكوين اتجاهات وأنماط سلوكية مهنية مواتية لدى العاملين، ومن هذه الأشكال المناقشات الدورية الهادفة بين الإدارة والعاملين.

والجدير بالذكر في هذا المقام هو إمكانية حدوث التفاعل بين هذه العناصر الثلاثة : (المعرفة ، المهارة ، الاتجاه) ليسهم ذلك وبإيجابية في الارتقاء بالسلوك المهني للعاملين ، كنتيجة لفعالية العملية التدريبية والعائد المحقق من جرائها والذي يمكن إدراكه من خلال قياس وتقويم التدريب، ولإدراك مدى التغير الحاصل على المتدربين، وبحيث تشير عملية القياس إلى التعرف على مدى تحقيق التدريب

^(١)بلال خلف السكارنه : طرق إبداعية في التدريب ، مرجع سابق، ص ٣١.

^(٢)Bramely,P.,OP.Cit,p82.

لمعايير أو مستويات مستهدفة ، وإلى إجراء موازنة بين الأهداف المقررة للتدريب وبين النتائج التي حققها ، فكلهما يصب في تطوير السلوك المهني للعاملين بالمنظمة.^(١)

وانطلاقاً مما سبق من معطيات يمكن القول بأن أهمية التدريب تكمن في : اكتساب وتحسين المعارف والمهارات والمواقف تجاه المهام المتعلقة بالعمل ، ليغدو بذلك من المحفزات المهمة التي يمكن أن تؤدي على المدى القصير والطويل إلى فوائد كثيرة على مستوى المنظمة والأفراد والمجتمع ككل ، وذلك على النحو التالي^(٢) :

أولاً: بالنسبة للمنظمات الإدارية

أ- يعمل التدريب على زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف ، وطرق انسياب العمل ، وتعريف العاملين بمهامهم الوظيفية ، وكذا تطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة .

ب- يساهم التدريب في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي ، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .

ج- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية ، وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية ، إضافة إلى نشر الوعي بأهمية التنمية البشرية ومتطلباتها وتطوير أسس الترقى الوظيفي^(٣) .

د- يعزز التدريب قدرات منظمات الأعمال التنافسية ، كما إنه مهم وضروري للعاملين بالمنظمات الحكومية ، حيث إن العاملين المدربين الأكفاء بهذه المنظمات سوف ينجحون في تقديم خدمات ذات جودة بما يساهم في تهيئة بيئة استثمارية مواتية للمستثمر لجذب الاستثمارات وخفض تكلفة الأداء مما يساهم في خفض عجز الموازنة الحكومية^(٤) .

(٣) فهد الفضالة ، مرجع سابق ، ص ٨.

(٢) Nassazi, A.: Effects Of Training On Employee Performance. Evidence From Uganda, Vaasan Ammattikorkeakoulu, University Of Applied Sciences, Holland, 2013, p21.

(٢) عبد القادر محمد : أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١٦ ، ص ١٢٢-١٢٣.

(٣) محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية " نحو منهج استراتيجي متكامل " ، العبيكان ، الرياض ، ط ١ ، ٢٠٠٨ ، ص ١٣٠.

هـ- يقلل التدريب الحاجة إلى الإشراف ومعدل دوران العمل فالعامل المتدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى توجيه أو مراقبة مستمرة من رؤسائه وبذلك يوفر وقتهم ويجعلهم يتفرغون للقيام بنشاطات أخرى لصالح المنظمة ،كذلك يعني التدريب للعمال اهتمام الإدارة بهم مما يزيد من رغبتهم في العمل ومن ثم استقرارهم وعدم تركهم العمل بالمنظمة وبالتالي يقلل معدل دوران العمل .

ثانياً :بالنسبة للعاملين بالمنظمة .

يعمل التدريب على تطوير العنصر البشري فهو أمر ضروري لجميع العاملين في المؤسسة^(١)، ولتحقيق التنمية الشاملة يجب ألا يقتصر التدريب على مستوى إداري معين دون غيره وذلك من أجل تطوير آرائهم وأفكارهم ورفع مستواهم ومهاراتهم وقدراتهم لمواجهة المتغيرات المستقبلية بفعالية ونجاح، والحقيقة أن معظم المؤسسات والمدراء في الوقت الحالي أكثر واقعية من حيث إعطاء التدريب أهمية بالغة وخاصة أكد النظريات العلمية الحديثة بأن ركائز التنمية الإدارية ومفاهيمها الحديثة ، يمكن اكتسابها من خلال الأساليب والطرق التدريبية المختلفة وليس بالخبرة وحدها.

ويؤثر التدريب تأثيراً إيجابياً على مستوى تنمية الفرد وقدراته وذلك من خلال العديد من النواحي الاجتماعية والسلوكية والاقتصادية والتعليمية والثقافية ، ومن ذلك ما يلي :

أ- يؤثر التدريب على المستوى الذاتي والشخصي للفرد من حيث زيادة معرفته ومعلوماته وبالتالي زيادة ثقته بنفسه. ^(٢)

ب- إعطاء المتدرب فرصة للتقدم والتطور والترقية نتيجة لاكتسابه الخبرات والمهارات الجديدة .

ج- تحفيز المتدرب وتنمية روح التجديد والابتكار لديه وذلك بعد اضطراره علي كل جديد في حقل عمله من أجل مواجهة المتغيرات المستقبلية دون أي مقاومة أو رفض.

د- زيادة دخل الفرد بشكل عام، وذلك نتيجة للحوافز المقدمة له قبل وأثناء وبعد التدريب مما يرفع من مستوى معيشته ويشبع له كثيراً من الحاجات والرغبات غير المشبعة في السابق.

هـ- يساعد التدريب، وخاصة التدريب الخاص بإكساب مهارات فنية معينة - على تقليل الإصابات والحوادث أثناء تأدية العمل.

⁽¹⁾Sahu,r,K. op.cit.19.

⁽²⁾ Kumar,R.: Public Administration (Problems And Perspectives), Discovery Publishing House, New Delhi, 2005 , 127.

و - تنمية الوعي الوظيفي عند العاملين وبالتالي زيادة تفهمهم للإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة بما يسهل من عملية تطبيقها ويسرع في إنجاز الأعمال^(١).

ز - رفع الروح المعنوية والرضا الوظيفي للأفراد المتدربين وبالتالي زيادة محبتهم وانتمائهم للعمل^(٢).

ثالثا : بالنسبة للدولة ككل .

تظهر أهمية التدريب للدولة ككل في خلق قيادات ذات كفاءة قادرة على اتخاذ قرارات صعبة ومصيرية، ولا شك أن مثل هذه القيادات لا تظهر فجأة وإنما تظهر مع العمل الجاد والتدريب المستمر والمخطط له بعناية ودقة، ووفق المطلوب، فلقد أصبح التدريب ضرورةً لتعميق قدرة القيادات وفعاليتها على تحقيق الأهداف، ورسم الاستراتيجيات، وتحليل المشاكل واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، فمثل هذه القيادات يمكن أن تسهم وتساعد بدور فعال وقوي في توجيه موارد البلد وتحقيق الاستخدام الأفضل لها هذا على صعيد القيادات أما على صعيد الجمهور فيساعد التدريب على نشر الوعي الثقافي وترسيخ مفاهيم مرغوب فيها وتعديل سلوك وتغيير اتجاهات ليصب كل هذا في سبيل الارتقاء بالعمل الإداري، الأمر الذي يصب في مصلحة الدولة^(٣).

الفرع الثالث

أنواع التدريب

يعد التدريب وسيلة وليس غاية ، حيث يعمل علي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنمية الأفراد والارتفاع بمستويات أدائهم، وبناءً على ذلك يختلف التدريب باختلاف طبيعة العمل ، والمستوى الوظيفي ، وكذلك الهدف المرجو من ورائه، بل ويختلف من مؤسسة لآخري حسب طبيعة العملية الإنتاجية نفسها وحسب مقدراتها المالية وإمكانياتها وعدد الأفراد الذين يعملون بها .

^(٣) عايض شافي الأكلبي: دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مجلد ١٣، عدد ٢، ٢٠١٣، ص ١٢٦

^(٢) Garber,P.: 99 Ways to Keep Employees Happy, Satisfied, Motivated and Productive, Business & Legal Reports Inc,USA,2004,P67.

^(٢) شريف عاطف عدوان: أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين (دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١، ص ٢٠، محمد صادق إسماعيل : تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ٢٠١٤ ، ص ١٤، أحمد جابر حسنين : التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠١٥، ص ٥.

وكنتيجة لذلك فهناك العديد من التقسيمات لأنواع التدريب ، حيث يتم تقسيمه حسب الهدف أو نوع التطبيق ، أو وفق المستوي الوظيفي أو نوع الوظيفة، وكذا حسب المكان ومرحلة التوظيف ^(١)، وذلك على النحو التالي :

١- من حيث التطبيق :

- أ- **تدريب نظري:** ويعتمد هذا النوع على النظريات والمعلومات والمعارف بشكل أكبر من المهارات .
ب- **تدريب عملي:** ويختلف ذلك عن التدريب النظري بحيث يعتمد على المهارات والتطبيقات بشكل أكبر من المعارف والنظريات. ^(٢)

٢- من حيث التخصص :

- أ- **تدريب فني:** وهي التدريبات التي تتم في محددات وظيفة بعينها ، وعادة ما تقدم داخل مكان العمل وخلال ساعات العمل عن طريق معلمين أو مشرفين متخصصين ^(٣)، ويساعد ذلك النوع من التدريب على أداء المهام الوظيفية بدرجة عالية من الجودة ، ويفضل تكراره بشكل منتظم وذلك للحفاظ على المهارات المكتسبة حديثاً مع دمجها بامتحان يعطي شهادة أو مؤهل
ب- **تدريب نوعي :** وهو التدريب القائم على مبادئ الجودة الشاملة ، بالإضافة إلى الدورات التقنية اللازمة للتطوير، ويحتاج مثل هذا النوع إلى مدربين على درجة عالية من التخصص ومن أهم مزايا هذا النوع أنه يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد ، كما يعود بالفائدة على المؤسسة حيث يؤدي إلى فلسفة لتحسين العمل المستمر للمنظمة لذا يتحتم الحفاظ عليه إلى ما لا نهاية ، وهذا النوع قد يكون داخلياً أو خارجياً .
ج- **تدريب مهاري:** كالمحاسبة المالية والتفكير الخلاق، ومهارات التخاطب، وتكنولوجيا المعلومات ، والمكاتبات، ومهارات العرض العامة، وتعدد المهارات واللغات، والمقابلات ، والبيع وغيرها ، ومن مزايا هذا النوع استفادة جميع موظفي المنشأة منه، كما أنه يعالج العصبية عند استخدام المهارات أمام الجمهور ، كما يحتاج إلى فرص للتمرين لبناء الفاعلية والحفاظ عليها .

^(١)Paquay,L.Perrenoud,Ph.Altet,M...eds.:Travail reel des enseignants et Formation,Quelle référence au travail des enseignants dans les Objectifs , Les Dispositifs et Les Pratiques?,De Boeck Supérieur S.a., 1st édition,Paris,2014,P16.

^(٢) محمود أحمد عبد الفتاح: الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، ط٢٠١٣، ص ٤١ ، صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ . ص ٢٣٧-٢٣٨.

^(٣) Liorca,G.Freyer,G,Saurin,J.C:La Décision Complexe, La Éthique Et Pratiques Hospitalières, Press Universitaires De Lyon , france,2005, P90.

د- **تدريب وظيفي** : كالتعليم فى مجالات التسويق والتخطيط ، وإدارة المبيعات ، والمشتريات ، وإدارة الموارد البشرية، وغيرها، ويؤدي هذا التدريب فى أغلب الأحيان إلى أداء أفضل، ونمو وظيفي أحسن ،مع تحتم ربطه بتعيينات العاملين، هذا فضلاً عن أن هذا النوع لا يحتاج إلى تفرغ كامل.

هـ- **تدريب متخصص** : كالتعليم للحصول على شهادة فى المحاسبة مثلاً ،والحقوق،والهندسة ، ويساعد هذا النوع على توفير المهارات الفردية ، ويؤدي إلى اختيار انتقائي لأفضل العناصر وذلك للتعيينات المستقبلية فى المؤسسة ، ورغم ما يحققه هذا النوع من فوائد إلا أنه يحتاج إلى مجهود على مدى زمني طويل، ويكون هذا التدريب خارجياً كل الوقت أو بعضه .

و- **تدريب متعلق بالأنشطة**: كمناهج من نوعية المهارات الخاصة حيث يتعلم الأفراد من خلاله القيادة والعمل الجماعي بواسطة المشاركة فى المهام البدنية، كتسلق الصخور، ويؤدي هذا النوع إلى توافر وسائل فعالة لترابط الفريق وإعادة تنشيط قوة العمل، مع ضرورة الإضافة إليه والتنسيق مع تدريبات إدارية أكثر مباشرة واتصالاً بالعمل^(١).

٣- من حيث الغاية:

أ- **برامج التوجيه والتدريب**: تخصص هذه البرامج للعاملين الجدد، ويظهر دورها فى تعريف الفرد بعمله، وإطلاعه على المحيط الذي يعمل فيه والوظائف الأخرى المحيطة به، وإعطائه فكرة عن عمل المنظمة والدور الذي تلعبه وظيفته فى تحقيق أهدافها العامة، ويعتبر هذا النوع من التدريب مهماً فى حياة العامل الجديد حيث يساعده على التأقلم والتكيف مع الوظيفة الجديدة ، وأدائه لعمله بشكل جيد والتأقلم بشكل عام مع المحيط الداخلي للمؤسسة.

ب- **التدريب العلاجي**: يحتاج الفرد إلى برامج تدريبية علاجية فى حالة فشله فى أداء عمل يكون قد خضع فيه لبرامج تدريبية سابقة، ولهذا تُصمم المؤسسة تلك البرامج التدريبية لإدارة النقص ومعرفة أسباب هذا الفشل .

ج- **التدريب على الأمن**: يهدف هذا النوع إلى أن يشعر العامل بأهمية الأمن لحفظ سلامته وسلامة عمله وأيضاً للمحافظة على ممتلكات المؤسسة من معدات وأدوات ومباني ومخزون وغيرها، وبالتالي مراقبة الإنتاج ووسائله بالمؤسسات ذات الجودة التى تقوم بتدريب أفرادها على الرقابة من الحوادث والمحافظة على الآلات.^(٢)

^(١) صلاح صالح معمار : التدريب : الأسس والمبادئ ، ديوان للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ط ١ ، ٢٠١٠ ، ص ٢٦ .

^(٢) محمود أحمد عبد الفتاح: الاستراتيجيات الأساسية فى إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص ٤٤ .

د- **التدريب بغرض الترقية** : يقصد بمفهوم الترقية انتقال الفرد من وظيفة معينة إلى وظيفة أعلى منها مع تحمل مسؤوليات أكبر، وقد تتطلب هذه الوظيفة الجديدة مهارات ومعارف خاصة بها ، مما يولد الرغبة لدى الفرد في اكتساب المزيد من المهارات والمعارف لأداء العمل المطلوب منه وفق المستوي المطلوب .^(١)

٤- من حيث المكان:

أ- **التدريب داخل المنظمة (On-the-jop Training)** يعتمد هذا النوع من التدريب على طبيعة المسؤوليات الموكولة للفرد^(٢)، ويقوم على فكرة قديمة تسمى التلمذة المهنية التي تعني أساساً أن يتلقى الموظف الجديد التعليمات والتوجيهات التي تبين له أسلوب العمل من رئيسه الذي يتولاه بالرعاية خلال الفترة الأولى فيبين له الصواب من الخطأ والحقوق والواجبات، وأفضل أسلوب لأداء العمل وآداب السلوك الوظيفي^(٣).

ولهذا النوع من التدريب وسائل مختلفة تتم في مكان العمل، وهي :

- **الدوران بين عدة وظائف أو أنشطة**، حيث يتعرض فيها المتدرب لعدة رؤساء لمختلف الوظائف التي يحتاج إلى الإلمام بها، وهذا النوع بالذات يصلح في التدريب الإداري، حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف، حتي يلم بمحتوياتها ،وحتي تتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد.
- **المكتب المجاور**، وفي هذه الحالة يتم وضع مكتب الموظف الجديد ،مباشرة بجوار مكتب رئيسه أو زميله القديم، الذي سوف يقوم بتدريبه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته،وأعماله وقراراته، ويسند إليه المدرب بعض الأعمال بالتدريج ،فيقوم بها في البداية تحت إشرافه ،ثم يبدأ بالتدرج في الاستقلال بأعمال كاملة كذلك .
- **شغل وظائف الغائبين**، ويتم التدريب هنا عن طريق تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم، أو مدربيهم ،أو زملائهم القدامى، لفترة محددة ،أثناء غيابهم في أجازة ،أو لحضورهم تدريباً،أو لمرض،أو لغيره من الأسباب،فيتعلمون بالتدرج تلك الوظائف الجديدة.

(١)صلاح صالح معمار، مرجع سابق، ص ٢٤، ٢٥.

(2)Sahu,r,K. op .cit.p21.

(3)Randhawa,G .op .cit.p122.

- **توجيه الأسئلة،** يمكن للرئيس أو الزميل القديم أن يدرّب الموظف الجديد عن طريق سؤاله دائماً: ماذا يجب على أن أفعل في هذه المسألة أو تلك؟ وبهذا يمكن أن يحيل إليه الملف كاملاً لبحثه واتخاذ قرار فيه، ولن يكون القرار نهائياً بطبيعة الحال .^(١)
- **المشاركة في أعمال اللجان،** وذلك عن طريق تعريف المتدرب على خبرات وآراء أفراد آخرين ، حتى تساعده تلك الآراء المتنوعة والمختلفة على تكوين وجهة نظر ، وليحاول التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع يتناول به كافة الجوانب ، ويتعلم كيفية العمل في جماعة، ويصلح هذا الأسلوب للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية.
- **الوثائق أو النشرات ،** وتتكون من تعليمات توزع على الموظفين الجدد كل فترة من الزمن ، وتشمل تعليمات وتوجيهات عن أفضل الأساليب لأداء العمل، والواجبات، والمسئوليات، والسلوكيات الوظيفية ، ووظائف الشركة، وفرص الترقى، وكيفية تحسين الأداء ، إلى جانب معلومات متخصصة في وظيفته الجديدة .

ويرى الباحث أن لهذا النوع من أنواع التدريب أهمية كبيرة لا يستهان بها ، وتتمثل هذه الأهمية في اكتساب الموظف لما يحتاجه من المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة عملياً من واقع بيئة العمل التي يعمل بها وتحدياتها بعيداً عن التدريب النظري والتي قد يصعب على الموظف الربط بينه وبين مجالات عمله هذا من جانب، ومن جانب آخر سهولة تطبيق الموظف لما تدرب عليه تحت رقابة وتوجيه رئيسه المباشر .

ب- التدريب خارج المنظمة : (التدريب خارج العمل) : وهو التدريب الذي يدور خارج العمل إما في قسم مستقل تابع للمنشأة نفسها أو خارجها في جهات متخصصة مثل معاهد الإدارة أو مراكز التدريب الجامعات أو المكاتب المتخصصة .^(٢)

ولهذا النوع من التدريب وسائل وأساليب ومتنوعة منها: المحاضرات، والحلقات الدراسية، والمؤتمرات، والمناقشات الجامعية، والحوار المفتوح، ودراسة الحالة ، وتمثيل الأدوار، وسلطة القرارات، والمباريات الإدارية، والزيارات الميدانية.

^(١) محمد عودة حسين: أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية " ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد ٣٥ ، العراق ، ٢٠١٣ ، ص ٢٣٠ .

^(٢) Gillespie, A. Surridge, G : CSE Business, Hachette, UK, p157.

٥- من حيث المستوى الوظيفي :

- أ- **التدريب المهني:** وهو التدريب فى مجال الحرف التى تتطلب مدي كبير ومتنوع من المعارف والمهارات ، فضلاً عن أعمال الاستقلالية فى الحكم والتقييم .^(١)
- ب- **التدريب التخصصي:** يشمل هذا النوع من التدريب وظائف أعلي من الوظيفة الفنية والمهنية ،فهو يتطلب خبرات ومعارف متخصصة لمزاولة مهن أو عمل متخصص.
- ج- **التدريب الإداري:** ويشمل فئات الإداريين فى المستويات الإشرافية أو العليا أو الوسطى أي العاملين بالوظائف الإدارية ،حيث يتضمن مجالات واسعة حول الجوانب السلوكية والمالية والمحاسبة والتخطيط.^(٢)
- د- **التدريب التحويلي:** هو ذلك النوع الذي يتم فى المجالات التخصصية الزائدة عن الحاجة لتحويل أصحابها إلى تخصصات تحتاج إليهم جهة العمل أو جهات اخري .
- ويتمثل الشرط الأساسى الواجب توافره فى التدريب التحويلي فى : اشتراك المهنة القديمة مع المهنة الجديدة التى دُرب عليها الموظف فى مطالب التأهيل،الإضافة إلى ضرورة استيفاء الموظف للاشتراطات الخاصة بالوظيفة المراد التحويل إليها^(٣).
- ويرى الباحث أن هذا النوع من التدريب من أهم أنواع التدريب حيث أن أعداد العاملين فى الجهاز الإداري تزيد كثيرا عن حاجة الحكومة ، وبذلك يمكن استخدام التدريب التحويلي فى الإستفادة من العمالة الزائدة فى قطاعات وظيفية أخرى تحتاج إليها، وبالتالي يتم الإستفادة من كافة الطاقات البشرية الموجودة بالحكومة فى مختلف القطاعات.

المطلب الثاني

شروط وأساليب التدريب

لم يعد تدريب موظفي الخدمة المدنية عملية تقليدية، تقتصر على تنظيم الدورات ومنح شهادات الاجتياز، بل أصبحت خياراً إستراتيجياً فى منظومة استثمار وتنمية العنصر البشري.

(١) أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية فى الوطن العربي نظرياً وتطبيقياً، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١، ص ٣٠٤ وما بعدها.

- Gillespie, A. Surridge, OP. Cit, p158 .

(٢) محمود أحمد عبد الفتاح : الاستراتيجيات الأساسية فى إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص ٤٢.

(٣) عادل رمضان الزيايدي ، مرجع سابق ، ص ٢٣.

ومن هذا المنطلق فإن للتدريب العديد من الشروط الواجب توافرها ، فضلاً عن أن له العديد من الأساليب، وهو موضع المطلب الحالي .

الفرع الأول

شروط التدريب

يعد النشاط التدريبي الفعال إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلي تغيير سلوك الأفراد في اتجاه محدد، ولكي يتحقق هذا الهدف لابد من توافر عدة شروط ، هي :

١- دعم الإدارة للنشاط التدريبي، ويتمثل ذلك الدعم في الإشراف على إجراء خطة التدريب ومتابعتها وتبدير المستلزمات المطلوبة لأداء النشاط التدريبي. (١)

٢- الاختيار الدقيق للمتدربين، حيث يعد المتدرب في نهاية الأمر المقرر الأخير لمدى فعالية وكفاءة التدريب من حيث درجة اكتسابه للمعلومات والمهارات والاتجاهات الجديدة ، ومدى قدرته في استخدام تلك الأنماط السلوكية الجديدة في عمله بعد انتهاء البرنامج التدريبي (٢)، ولذلك فإن اختيار متدربين أكفاء هو عملية أساسية في إنجاز التدريب إذ أن الفشل فيها يجعل النشاط التدريبي كله غير ذي موضوع . (٣)

٣- توفير مدربين أكفاء، حيث ينعكس دور المدرب في العملية التدريبية على ربط أجزاء النشاط التدريبي المختلفة وتحقيق التناسق والتجانس بينهما من ناحية، وإبداء الروح القيادية الأصلية التي تعطي للمدربين المثل الصادق عن نمط السلوك المفروض أن يسلكوه من ناحية أخرى. فالمدرب هو من العناصر المهمة في نجاح أو فشل التدريب ومن ثم فإن اختيار وإعداد المدربين الأكفاء من الشروط الرئيسية في النشاط التدريبي المتكامل .

٤- يجب أن يتوافر بالمنظمة مناخ إداري فعال يسهم في دعم جهود التدريب والتنمية، ومن أبعاد هذا المناخ، مساندة وتأييد الإدارة العليا لجهود التدريب والتنمية بالمنظمة، وأن يكون اتجاه كافة المديرين والرؤساء اتجاهاً إيجابياً يشجع المتدربين على إحداث تغييرات في أدائهم وفي سلوكهم في العمل ، وإتاحة الفرصة لهم لتطبيق المعارف والمهارات المكتسبة من البرامج التدريبية، وتشجيع دراسات التوصيات والمقترحات المرفوعة من المتدربين بشأن إحداث تطوير في طرق وأساليب العمل داخل

(١) حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط ٤ ، ٢٠٠٥ ، ص ٢٢٨ .

(٢) Saad,M..Mat,N.:Evaluation Of Effectiveness Of Training And Development, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol. 2 No. 11, 2015,p21

(٣) رأفت السيد عبد الفتاح سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١ ، ص ١٥٣ .

المنظمات، وتطبيق المفاهيم والأفكار والمهارات التي اكتسبها من البرامج التدريبية، وكذلك من الأهمية بمكان وجود قدر كاف من التنسيق والتعاون بين الرؤساء الإداريين في المنظمة والجهاز المسئول عن التدريب وذلك في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييم مدى فاعليتها^(١) .

٥- أهمية توافر نظام جيد للمعلومات التدريبية بالمنظمة يساعد على التخطيط الجيد لتنمية الموارد البشرية وتطوير قدراتها ومهاراتها، ويشتمل هذا النظام على معلومات وبيانات كافية عن التاريخ الوظيفي لكل موظف ومؤهلاته وخبراته ومستوى أدائه في العمل وأوجه الضعف والقصور في أدائه وتوصيات رؤسائه في هذا الشأن، والبرامج التدريبية التي اشترك فيها وغير ذلك من معلومات تسهم في التخطيط السليم للجهود والأنشطة التدريبية في المنظمة.^(٢)

الفرع الثاني

أساليب التدريب

يعد الأسلوب التدريبي هو المسلك الذي ينتهج لنقل مضمون أو محتوى أي نوع من أنواع التدريب إلي الأفراد المراد تدريبهم، ويختلف الأسلوب الذي يستخدم باختلاف العديد من الأمور منها : نوع البرنامج، ونوع المادة التدريبية المقدمة والسبب الذي من أجله ستقدم هذه المادة، كما يختلف ذلك الأسلوب باختلاف مستوي الأفراد الذي يقدم لهم ، والتوقيت الذي يقدم فيه وكذلك الإمكانيات المتاحة من حيث الطاقات المدربة والمساعدات المتاحة والتمويل الكافي .^(٣)

كما تختلف الأساليب التدريبية المتخذة باختلاف الهدف المرجو من العملية التدريبية نفسها حيث تصل المنظمة في قناعاتها إلى أن اختيارها أسلوب تدريبي محدد هو الأفضل من بين الأساليب التدريبية المتاحة لديها وذلك لرؤيتها أن لأسلوب تدريبي القدرة على حل ما تعاني منه هذه المنظمات من مشكلات.

(١) محمد بن دليم القحطاني ، مرجع سابق ، ص ١٣٦ .

(٢) زكي محمود هاشم، موضى الحمود: تقويم العملية التدريبية فى قطاع البنوك بدولة الكويت، القاهرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد ٢٠، عدد ١، ١٩٩٨، ص ص ٢٤٦-٢٤٧ .

(٣) محمد صادق إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢١ .

ويعد اختيار الأسلوب التدريبي الملائم من أهم الخطوات تحقيق الأهداف المرجوة من جراء هذا التدريب، فمن خلال الأسلوب التدريبي الملائم يمكن استثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم الإيجابي ومساهماتهم الفعالة في البرنامج التدريبي مما يضيف ويؤثر بدرجة رئيسية على أدائهم فيما بعد. ^(١)

وهناك عدة عوامل وعناصر تتداخل وتتفاعل لتحديد الأسلوب المناسب لأجراء العملية التدريبية وينتج ذلك من حقيقة واحدة وهو أن التدريب وسيلة وأداة للوصول إلى هدف محدد وليس غاية في حد ذاته .

وهناك محددات كثيرة لاختيار أسلوب تدريبي معين ، ومن هذه المحددات: معارف المدرب وخبراته وسماته الشخصية، وتحكم هذه العوامل درجة الاستفادة من الأساليب التدريبية المختلفة ، وبمعنى آخر فإن قدرة المدرب على توصيل الأفكار ونقلها للمتدربين تمثل أهم عوامل فاعلية استخدام الأساليب التدريبية المختلفة .

فاتباع أسلوب التدريب الإلكتروني مثلاً يتطلب تمتع المدرب بخبرات تقنية وتكنولوجية تمكنه من استخدام هذا الأسلوب ، في حين اتباع أسلوب المناقشة يستلزم وجود مدربين ذوي مهارات عالية في ضبط وإدارة الحوار .

كما أن المستوى الثقافي والخلفية التعليمية وطبيعة الخبرة العملية للمشاركين في التدريب ومتوسط السن لديهم والعوامل الاجتماعية والثقافية التي تميز البيئات التي قدموا منها لمن أهم محددات اختيار أسلوب تدريبي معين من بين الأساليب التدريبية المختلفة .

ويضاف إلى هذه العوامل ؛ الهدف من وراء النشاط التدريبي ، حيث أن تحديد الهدف بدقة يسهم في الوقوف على طبيعة المعارف ، المهارات ، الاتجاهات الواجب إكسابها للمتدربين من خلال البرنامج التدريبي مما يحكم في النهاية طبيعة الأسلوب التدريبي ومدى مناسبه لخدمة الهدف التدريبي ^(٢).

وترتيباً على ذلك يري الباحث ضرورة اعتماد نظام لتقييم المدربين والتي يتم الاستعانة بهم للتدريب سواء من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو من خلال الوحدة الإدارية وتصنيفهم من حيث ما يتمتعون به من مهارات على أن يتم ترشيحهم والاستعانة بهم لتنفيذ البرامج التدريبية وفق هذا التقييم ، ولا يغني ذلك عن ضرورة تقويم المتدربين وما يتمتعون به من مهارات وقدرات وكذا المستوى الثقافي والخلفية التعليمية وطبيعة الخبرة العملية لكل متدرب منهم وإرفاق ذلك بملفاتهم الوظيفية وإخطار الجهاز بهذه المعلومات عند ترشيح أيّاً منهم لحضور تدريب معين لاشك أن هذه البيانات ستسهم وبشكل كبير في نجاح العملية التدريبية وتحقيقها للهدف المرجو من جرائها .

^(١) أحمد جابر حسنين: التدريب الاستراتيجي ودوره في تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية ، مرجع سابق، ص ٧٣-٧٤.

^(٢) عبد الرحمن توفيق : التدريب أصول ومبادئ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - ، القاهرة ، ٢٠٠٧ ، ص ٢٢٢.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك خلط واضح بين مفهوم "الأساليب التدريبية" ومفهوم "الوسائل التدريبية" وقبل أن يتم التعرف على أنواع الأساليب التدريبية ، سيتم الإشارة إلى الفرق بين هذين المصطلحين :

فالوسائل التدريبية (Training Means or Tools) هي الأدوات التي يستخدمها المدرب لنقل المنهج التدريبي إلى المتدربين، ومنها التقليدية البسيطة كالسبورة ،والحديث نسبياً كالأقلام، والمتطور كالحاسب الآلي ،أما الأساليب التدريبية (Training Techniques) فهي الطرق التي يتم استخدامها من أجل إيصال وتوضيح المفاهيم والمهارات للمشاركين بالدورات والبرامج التدريبية وفق منهجية علمية سليمة^(١).

وبمعنى أكثر دقة فإن أسلوب التدريب هو الأداة التي تسخر لنقل المادة التدريبية من المدرب إلى المتدربين، بشكل يحقق الهدف المرجو من وراء التدريب^(٢).

وبعد أن تم التعرف على الفارق بين مفهوم " الأساليب التدريبية " ومفهوم " الوسائل التدريبية " ، يقتضي الأمر التعرف على بعض الأساليب التدريبية ، وعلى الرغم من تعددها تعدداً كبيراً فسوف يتم الاختصار على تناول أسلوب المحاضرة ، وأسلوب التدريب الإلكتروني باعتبارهما من الأساليب التدريبية الأكثر شيوعاً :

١-المحاضرة Lecture.

يعتبر أسلوب المحاضرة من أكثر الأساليب شيوعاً في العملية التعليمية ويطلق عليها البعض طريقة الإلقاء^(٣)، ويعتمد هذا الأسلوب على توصيل المعلومات والأفكار من طرف واحد لمجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين^(٤).

وإذا كانت المحاضرة طريقة من طرق التعليم ،إلا أنها أصبحت إزاء زيادة عدد المشتركين في البرامج التدريبية تتخذ كأسلوب للتدريب. ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بالإلقاء المادة التدريبية

(١)مدحت محمد أبو النصر :الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٦ ، ص ٧٠.

(٢) محمد قاسم مقابلة : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ ، ص ٣٥ ، محمد صادق إسماعيل ، مرجع سابق ، ص ٢٣ .

(٣) حمزة الجبالي : أساليب وطرق التدريس الحديثة ،عالم الثقافة للنشر والطباعة والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٦ ، ص ٧١.

(٤) Lam , T.:Training Methods : A review and Analysis , Human Resource Development Review ,Vol 13, Sage Publications ,UK, 2014 , P16.

بشكل رسمي ومباشر في مواجهة المتدربين ، لذا فهي تعتبر أحد أساليب الاتصال الشفوي السريع ^(١)، والتي يمكن عن طريقها توصيل الأفكار أو المعلومات بسهولة ووضوح، وأن كان هذا الاتصال من جانب واحد هو المدرب، حيث يصغي إليه المتدربون دون أن يشاركوا في النقاش ويقتصر دورهم على الاستماع ^(٢).

وتقوم أسلوب المحاضرة كأية طريقة تدريبية على بعض الفروض والمسلمات التي تشكل الأسس النظرية له ، كما تبرز أهميته ودوره ، ويمكن أجمال هذه الأسس في النقاط التالية :

أ- أن ما يحتاج إليه المتدرب من حقائق ومعلومات وما يستطيع أن يتعلمه منها موجود خارجه وليس بداخله، لأن المتدرب إنما يستقبل المعلومات من خارجه من خلال المدرب ،ودور المتدرب في هذه العملية هو تمحيص وفرز ما يستقبل ومحاولة تمثيله.

ب- أن التدريب هو عملية الهدف منها تزويد المتدرب بالمعرفة التي سيحتاج إليها في حياته الوظيفية ، وأنه قد انخرط في سلك الوظيفة بلا رصيد يساعده على مجابهة مهامها ،وهو يسعى إلى طلبها لكي يستطيع أن يبني عليها أنشطة حياته المختلفة ويتكيف مع الوسط الاجتماعي الذي يعيش فيه.

ج- أن المحاضر هو الشخص الذي لديه المعرفة، ويستطيع أن يمد بها المتدرب أو يرشده إلى مصادرها ، فضلاً عن أنه المثير الخارجي الذي يحرك ويقوم اعوجاج المتدربين ويوجه نشاطهم لاستقبال تلك المعرفة.

د- يستطيع المدرب أو المحاضر عن طرق الإلقاء أو النشاط اللفظي أن ينقل معرفته إلى المتدربين ، حيث يكمن دور هؤلاء المتدربين في استقبال ما يلقي والوقوف على حقيقته، وبذلك تكون عملية التدريس أو التدريب عن طريق المحاضرة عملية منطقية، فيها مرسل (المحاضر) ومستقبل (المتدرب) ورسالة (المعرفة أو المعلومات) ويحرص المحاضر على أن تصل رسالته كاملة وبالوسيلة التي تروق له حسب نظرته إلى المستقبل .ولذلك فإن لغته وسرعة إلقائه يجب أن يتمشيا مع مستويات وقدرات المستقبلين .

^(١)Samanta,R.:Training Methods For Management And Development,M D Publications Pvt Ltd,New Delhi,1993,p15 ، Randhawa,G .op .cit.p123., Sutherland,Th.: The Lecture Method , Nacta Journal , Vol 20 , No.3 , USA , September 1976 , P30.

^(٢)محسن على عطية : المناهج الحديثة وطرائق التدريس ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ٢٠١٣ ، ص

هـ- أن نقل العلم وانتشار المعرفة من جيل إلى آخر أمر تستلزمه سنة التحضر وتوجه حضارة المجتمع ،لأن الاستمرار الحضاري أو الثقافي لا يتم إلا عن طريق نقل ثقافة المجتمع عبر الأجيال والسنون.

و- أن المحاضرة تجعل المحاضر قائداً للمتدربين، وبالتالي تعطيه شعوراً بالتفرد والسلطة والسيطرة وتحقيق الذات فى موقف جماعي رسمي، وهذا يحفز على بذل قصارى جهده، وأعمال ثاقب فكره، وآرائه النيرة. (١)

• مميزات وعيوب أسلوب المحاضرة :

- مزايا أسلوب المحاضرة

يمكن إجمال مميزات طريقة المحاضرة في الآتي:

أ- إمكانية حضور عدد كبير من المتدربين .

ب-انخفاض التكاليف.

ج-سهولة نقل المهارات الفكرية والنظرية.

د- إمكانية الاستفادة من خبرات وعلم أساتذة الجامعات وكبار العلماء. (٢)

- عيوب أسلوب المحاضرة

أ- تعتبر المحاضرة أسلوب اتصال من جانب واحد ،فلا يستطيع المحاضر أن يعرف ما يدور فى أذهان السامعين ومدي استيعابهم لما يتلقونه من معلومات وخاصة إذا كانت أعدادهم كبيرة. (٣)

ب-الملل وفقد الانتباه وعدم القدرة على ربط الموضوعات وتتبعها .

ج- لا تصلح طريقة المحاضرة كأسلوب لتغيير اتجاهات الأفراد وميولهم، كما أنه لا يوجد مقياس حقيقي لمعرفة مدي ما استوعبه الأفراد مما عرض عليهم .

د- عدم إمكانية تغطية موضوع متكامل فى محاضرة واحدة أو عدة محاضرات ،خاصة إذا كان متشعباً.

هـ- لا تصلح المحاضرة لتطبيق المعلومات وممارستها من الناحية العملية.

و- قد تكون المحاضرة كثيية نتيجة التكرار وعدم التجديد فى المعلومات التى يرددها المحاضر.

(١) محمد أنس جعفر، عبد المجيد عبدالحفيظ سليمان: مبادئ الإدارة العامة ، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦

ص٣٥٨- ٣٨٠ .

(٢) إبراهيم أبو النور الجارحي ، مرجع سابق ، ص ٢٧٠.

(3) Sutherland,Th.: Op.Cit,P32.

ز - لا تراعي طريقة المحاضرة الفروق الفردية بين المتدربين الذين يختلفون من حيث المستوى العلمي والإداري^(١).

ويري الباحث أنه وعلى الرغم من سهام النقد الموجه نحو المحاضرة كأسلوب من أساليب التدريب، ألا أنها تعد الأسلوب الأكثر شيوعاً واستخداماً في مجالات التدريب، بل والأكثر ملاءمة لتدريب موظفي الجهاز الإداري للدولة ولعل ذلك مرده إلى سهولة هذا الأسلوب وإمكانية إجرائه داخل أروقة الوحدات الإدارية، هذا بالإضافة إلى انخفاض تكلفته.

٢- التدريب الإلكتروني E-training

كان للتطورات الحادثة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، انعكاساتها على العديد من المجالات، ومن بين تلك المجالات مجال التدريب، حيث ساعدت هذه التطورات في إيجاد بيئة تدريبية تتميز بالعديد من الخصائص والتي لم تكن موجودة في أساليب التدريب التقليدية .^(٢)

وتسهم تطورت نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في وتنوع بدائل الاختيار أمام المتدرب ودعم وتعزيز دوافع التعليم المستمر والتغلب على مشكلات الوقت والمكان ، والمرونة والمساواة في الحصول على فرص التدريب والتنمية وسهولة وسرعة الوصول إلي المواد والمعلومات من خلال Intranet أو من خلال Internet - وهو الوسيلة الأكثر قوة - والتي تعمل على توفير تكاليف الكتب والمطبوعات الأوراق، واستخدام الموارد المالية في تحديث الأجهزة Hard Ware والبرامج Soft Ware، وإمكانية التعديل والتحديث الفوري للمواد التدريبية وإرجاع الأثر الفوري للمتدربين وإجراء الاختبارات عبر الشبكات وتقييم النتائج تلقائياً بصورة إلكترونية^(٣) .

ويعرف التدريب الإلكتروني بأنه: العملية التي يتم فيها تهيئة بيئة تفاعلية غنية بالتطبيقات المعتمدة على تقنية الحاسب الآلي وشبكاته، ووسائطه المتعددة، والتي تُمكن المتدرب من بلوغ أهداف

(١) ناصر فتحي محمد أحمد بدوي ، مرجع سابق ، ص ٢٣٠ ، محمد قاسم مقابلة ، مرجع سابق ، ١٠٧ .

(2) Rosenberg, M.: E-Learning Strategies For Delivering Knowledge In The Digital Age , McGraw-Hill USA , 2001 , P10.

- إبراهيم يوسف محمد ، أسامة سعيد على: أثر التفاعل بين نوعي التدريب الإلكتروني (المركز - الموزع) عن بعد ونمط الأسلوب المعرفي للمتدرب (المعتمد - المستقل) في وحدة مقترحة لتنمية مهارات إنتاج الاختبارات الإلكترونية لدي المعلمين أثناء الخدمة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر ، ع ١٦٢ ، ج ٤ ، ٢٠١٥ ، ص ٣٠٢ .

(٣) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان : نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملوس، مرجع سابق ، ص ٨٢ .

العملية التدريبية من خلال تفاعله مع مصادرها، وذلك في أقصر وقت ممكن ،وبأقل جهد مبذول ،وبأعلى مستويات الجودة من دون التقيد بحدود المكان والزمان ^(١).

• مميزات ومعوقات التدريب الإلكتروني .

- مميزات التدريب الإلكتروني:

- أ- يتمتع بالمرونة ،والملاءمة ، وسهولة ،وسرعة الوصول للمحتويات والأنشطة في أي وقت وأي مكان مع إمكانية الاختيار بين دورات متوفرة تتزايد باستمرار. ^(٢)
- ب- يوفر المعلومات المطلوبة عند أداء الواجبات والامتحانات ،والتمارين مع سهولة وسرعة المراجعة، والتحديث، والتحرير ، والتوزيع.
- ج- مراعاة الفروق الفردية ومنها قدرة المتدرب على الدراسة ببطء أو بسرعة.
- د- يقدم تسهيلات، وأساليب تعليمية متنوعة تمنع الملل لدى المتدرب .
- هـ- يوفر نفقات السفر للمتدربين والمدرسين .
- و- يسمح للمدرسين بتطوير المادة التدريبية باستخدام المصادر الإلكترونية والإنترنت ^(٣).

- معوقات التدريب الإلكتروني:

- أ- وجوب فهم الطبيعة الفنية لنظم الحاسب والشبكات والبرامج التنفيذية المستخدمة وقدرة فريق العمل على تسيير العملية التدريبية وحل المشكلات الفنية.
- ب- الحاجة إلي فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم ،مثل استخدام المتصفح والتحرك على الشبكة داخل البرامج اللاخطية والتفاعل مع المشاركين داخل قاعات التماور والمناقشات المتواصلة.
- ج- الحاجة إلي فريق عمل متعدد المهارات يضم مصمم الرسوم،ومدير شبكة العمل ومسئول عن تثبيت الوحدات الخادمة ،ومسئول عن دعم المستخدم النهائي، والمبرمج وما يتطلبه من القدرة على التنسيق بين إجراءات العمل لتحقيق الأهداف.
- د- الاعتماد على الموارد الخارجية في تقديم البرامج التدريبية بوضعها في مواقع مؤسسات أخرى على الشبكة مما لا يتضمن استخدامه تواجد هذا الموقع مفتوحاً أمام المتدربين أو تعطيل الشبكة عن العمل

^(١) شوقي محمد حسن : التدريب الإلكتروني وتنمية الموارد البشرية ،مجلة التعليم الإلكتروني،جامعة المنصورة ،العدد ٤ ، مصر ، ٢٠٠٩ ، ص ١٠ - ١١ .

^(٢) طارق عبد الرؤوف عامر :التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي (اتجاهات عالمية معاصرة) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٥ ، ص ٧٨ .

^(٣) إبراهيم يوسف محمد ، أسامة سعيد على ، مرجع سابق ، ص ٣٠٢ وما بعدها .

وإعطاء مجهول أحد الخصائص التي يعتمد عليها المتدرب. مما يضيع فرص الاستفادة من جهود فريق العمل في برامج التدريب المتطورة. ^(١)

ويري الباحث أن تطبيق هذا النوع من التدريب في ظل انتشار الأمية الالكترونية بين صفوف العاملين بالجهاز الإداري للدولة سيواجه صعوبات كثيرة ، وإن كانت هناك حاجة ماسة إلى ضرورة محو هذه الأمية خاصة في ظل البدء في تطبيق نظم الحكومة الالكترونية والتي تحتاج إلى موظفين مؤهلين للتعامل مع هذه التكنولوجيا الحديث .

وترتيباً على ذلك يري الباحث ضرورة إضافة شرط الحصول على الرخصة الدولية لقيادة الحاسب الآلي ICDL لشروط التعيين في الجهاز الإداري للدولة بالإضافة إلى الحصول على شهادة قياس الكفاءة اللغوية في اللغة الإنجليزية TOEFL Certificate ، فما أحوج الجهاز الإداري للدولة لمجموعة عمل مؤهلة للتعامل مع هذا التطور التكنولوجي السريع والذي يعيشه عالمنا اليوم .

^(١) راجع في هذا الشأن :

- محمود أحمد عبد الفتاح: نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعه الملموس، مرجع سابق ، ص

-Saks,A.Haccoun,R. op .cit,p.177.,Kelley,T.: Brainstorming : Its Raining Ideas !,Createspace Independent Pub , USA , 2013, p 13ets. , Rawlinson , G. :Creative Thinking and Brainstorming , Routledge Taylor & Francis Group ,USA ,2017 , P35 ets.,Wilson,Ch. :Brainstorming and Beyond : Auser-Centered Design Method , Elsevier , UK, 2013 , , P2 ets.

المبحث الثاني

الاحتياجات التدريبية وطرق تحديدها

لا بد أن يحظى أى نشاط تقوم به المنظمات الإدارية بالتخطيط والدراسة ، وأن يكون قائماً على أساس علمي وعلمي حتى يحقق الهدف المرجو من جرائه ، وبما أن التدريب أحد الأنشطة المهمة والتي تؤديها الإدارة وتخصص له مبالغ مالية كبيرة وأجهزة فنية متخصصة، إضافة إلى ما يبذل فيه من الوقت والجهد ؛ فإن الأمر يستدعى أن تخطط الإدارة جيداً لبرامجها التدريبية ^(١).

وتعد أولى خطوات نجاح التدريب هي التعرف على الاحتياجات الحالية والمستقبلية للأفراد، بحيث يتم وضع السياسة الملائمة للتدريب من خلال المنهاج والتوقيت والمواد والطرائق التي تقابل هذه الاحتياجات، حتى يلمس العاملون الفائدة من التدريب ويروا فيه إشباعاً لحاجات محددة يريدون هم إشباعها ، الأمر الذي يزيد من إقبالهم ورغبتهم في الاستفادة منه . ^(٢)

المطلب الأول

ماهية الاحتياجات التدريبية

للقوف على ماهية الاحتياجات التدريبية لابد من التعرف على مفهومها وأهميتها ، وذلك على النحو التالي .

الفرع الأول

مفهوم الاحتياجات التدريبية

إن أول المشكلات التي تواجه التدريب عند البدء فيه هي: تحديد الموضوعات والنواحي التي يشتمل عليها ، وبحيث يتم تدريب الموارد البشرية على تلك النواحي والمهارات المساعدة على إنجاز أعمالهم بالكفاية المطلوبة .

ولقد قدم الكتاب والباحثين العديد من التعريفات لمصطلح " الاحتياجات التدريبية " وعلى الرغم من تعددها إلا أن مضامينها تكاد تكون متقاربة ، ويظهر ذلك من خلال تناول التعريفات المختلفة للاحتياجات التدريبية ، حيث عرفت بأنها " التغيرات الواجب إحداثها في معلومات ومهارات واتجاهات العاملين لسد

^(١) عبد الفتاح دياب حسين ، مرجع سابق ، ص ٢٢٥.

^(٢) Rivard,P.Lauzier,M.:La Gestion De La Formation Et Du Développement Des Ressources Humaines ,Pour Préserver et accroître le capital compétence de l'organisation2-éd,Presses de l'Université du québec,Canada,2013,p26.

النقص في كفاءتهم أو لمعالجة مشكلة في أدائهم أو لتحسين علاقاتهم وتعاملهم مع زملائهم أو مع زبائنهم^(١).

وأنها : "الفجوة GAP بين متطلبات العمل من مهارات ومعارف وبين تلك التي يتمتع بها الفرد القائم بالعمل ويكون من الضروري وقبل أي شيء أن يتم التعرف على هذه الفجوة التي تمثل الاحتياج التدريبي وأن يتم دراستها وتحليلها لمعرفة التدريب المطلوب"^(٢).

وفي تعريف آخر لها ذكرت بأنها : " ظاهرة تعكس وجود قصور في أداء الفرد الحالي أو المتوقع نتيجة نقص في المعارف والمهارات والاتجاهات "^(٣).

ويتمثل هذا التقارب في المضامين من خلال محور هذا التعريفات في معظمها حول تحديد مشكلات الأداء من خلال المقارنة بين ما يحتاجه العمل من متطلبات وما يتمتع به الفرد من معلومات ومهارات واتجاهات.

وانطلاقاً من العرض السابق يمكن للباحث تعريف تحديد الاحتياجات التدريبية بأنها: "مرحلة من مراحل العملية التدريبية، وأساس التخطيط لهذه العملية برمتها، وتهدف إلى التعرف على مواطن الضعف والقصور لدى العاملين بالوحدة الإدارية ، وكذا مقترحات وأهداف ودواعي التطوير وذلك لتحديد التغيرات الواجب إحداثها".

والجدير بالذكر أن هناك ارتباط مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين ، هما " الحاضر والمستقبل ، وبمعنى أكثر دقة هو ارتباط هذه الاحتياجات بالوضع الحالي، وما يجب أن يكون عليه هذا الواقع في فترة زمنية مقبلة عاجلة أو بعيدة المدى.

ويمكن ترجمة الوضع الحالي في العديد من المؤشرات ، وهي :

أ- نواحي معرفة أو معلومات، أو اتجاهات، أو مهارات، ناقصة يراد تكملتها.

ب- ضعف في الأداء أو العلاقات، يراد علاجه أو تقاويه.

^(١) عامر خضير الكبيسي : التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ط ١ ، ٢٠١٠ ، ص ٩٩ .

^(٢)يراجع في ذلك :

- مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية، الشركة العربية للنشر والتوزيع ، ١٩٩٤ القاهرة ، ١٩٩٤ ، ص ٣٠٧ . ، صلاح صالح معمار ، مرجع سابق ، ص ١٤١ .

- Randhaw,G.op .cit., p 118.

^(٣) سعد الدين خليل عبد الله ، مرجع سابق ، ١٢٥ .

ج- مشكلة محددة (تنظيمية ، إنسانية) يراد حلها .

أما فيما يتعلق بما يجب أن تكون عليه فى المستقبل ، فهو تكملة هذه الجوانب أو تعديلها أو تغييرها. وبهذا المعنى تكون الاحتياجات التدريبية هى الفرق بين المستوى المعرفي أو المهارى المطلوب لأداء عمل معين ، وذلك المستوى الواجب توافره عند الفرد الذي يؤدي هذا العمل. وذلك فى عنصر أو أثر من عناصر الأداء الوظيفي، كالأستعداد النفسي، أو القدرات الإبداعية، أو تحمل المسؤولية . كما قد تنصب الجوانب المذكورة من القصور والمشكلات على المستقبل أيضاً ، فتكون محتملة الوقوع عند نقطة زمنية معينة، ويراد منع حدوثها أو الإعداد لمواجهتها إذا حدثت ^(١).

وبهذا المعنى المتقدم يجدر القول : إن الاحتياجات التدريبية لا تقتصر فقط على جوانب الخلل أو القصور، ولكنها تمتد أيضاً إلى جوانب تطويرية معينة. ويفسر ذلك اهتمامها في تنمية معلومات أو مهارات ، أو اتجاهات معينة فى شخص، أو عدد من الأشخاص، وصقلها، أو تغييرها وتعديلها، أستعداداً لترقية ، أو مواجهة تغيرات متوقعة-تنظيمية أو تكنولوجية، أو غير ذلك من نواحي التطوير. ^(٢)

وبعد أن تم الانتهاء من مفهوم الاحتياجات التدريبية (Training Needs) تجدر الإشارة إلى وجود خلط كبير بين الباحثين والكتاب بين هذا الأخير وبين مصطلح " تحديد الاحتياجات التدريبية " (Training Needs Assessment) ومصطلح " تحليل الاحتياجات التدريبية " (Training Needs Analysis) وذلك علي الرغم من وجود العديد من الاختلافات بينهما، فالاحتياجات التدريبية كما سلف القول هي نوع من الحاجة إلى التحسين فى الأداء الإنساني الذي يمكن تلبيته بواسطة التدريب المنظم.

أما تحديد الاحتياجات التدريبية فهي: العملية المطلوبة لتحديد أعداد ونوعيات العاملين والمديرين المطلوب تدريبهم حتى يمكن إكسابهم المعارف والمهارات، والاتجاهات المطلوبة لرفع كفاءة وفاعلية الوحدة الإدارية.

بينما يقصد بتحليل الاحتياجات التدريبية : دراسة الاحتياجات التدريبية التى تم تحديدها دراسة مستفيضة من أجل اقتراح التدريب المناسب الذي يلبي تلك الاحتياجات . ^(٣)

^(١) بلال خلف السكارنه : اتجاهات حديثة فى التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ ، ص ٩٤ .

^(٢) عبد الفتاح دياب حسين ، مرجع سابق، ص ٩٦ .

^(٣) أكرم أنور كرارة ، مرجع سابق ، ص ١٤٦ وما بعدها . ، رأفت السيد عبد الفتاح ، مرجع سابق ، ص ٨٥ .

الفرع الثاني

أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تؤدي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أهمية كبرى في نجاح أي منظمة من منظمات الأعمال ، وتتبع هذه الأهمية من الطبيعة العملية للتدريب؛ فالتدريب يوجه لتنمية مهارات معينة، أو زيادة معلومات، أو تغيير اتجاهات أو مقابلة نقص أو حل مشكلات لدى الأفراد العاملين بالمنظمة ^(١)، وبالتالي يصبح من المنطقي أن تحدد المهارات التي تلزم تنميتها، وتعيين المعلومات التي يراد إثراؤها، والتعرف على المشكلات أو نواحي النقص المراد حلها أو تعويضها. ^(٢)

ويمكن إجمال أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية في النقاط التالية :

- ١- تحديد الفئات المستهدفة بالتدريب ونوع هذا التدريب. ^(٣)
- ٢- تعد هذه العملية الأساس الذي يقوم عليه التدريب ، وبالتالي هي المدخل المناسب ونقطة الانطلاق الموضوعية لتخطيط وتصميم التدريب .
- ٣- اكتشاف نقاط الضعف والقصور المطلوب تعويضه عن طريق التدريب ، من خلال مقارنة الكفايات والمهارات المختلفة المتاحة في المنظمة ، مع ما سيتم تحديده من الاحتياجات التدريبية.
- ٤- تخفيض النفقات والتقليل من الهدر في عمليات التدريب ، من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، وكذلك رفع معدل الكفاءة والحصول على أعلى مستوى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عنه طريق التدريب.
- ٥- الوصول إلي قرارات فعالة وسليمة باتجاه تخطيط العملية التدريبية وتصميمها . فعدم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية قد يؤدي إلى تدريب أفراد في غير حاجة للتدريب وهو ما يعنى إهدار الوقت والمال والجهد أو عدم تدريب من هم في حاجة للتدريب والمحصلة هي اتساع فجوة الأداء الناتجة عن قصور في المعارف والمهارات والاتجاهات . ^(٤)

^(١) Cole ,G.:Mangement Theory and Practice , South-Western Cengage Learning , United Kingdom , 6th edition , 2004 , P352.

^(٢) على محمد عبد الوهاب: بعض المداخل العملية لتحديد الاحتياجات التدريبية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، عدد ١، مصر، ١٩٧٩، ص ١٠٨.

^(٣) محمود أحمد عبد الفتاح رضوان: تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ط ٢ ، ٢٠١٤ ، ص ١٤ .

^(٤) رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية بأسيوط، العدد ١١، مجلد ٢، مصر، ١٩٩٥، ص ٦٦٢ - ٦٦٣ .

وانطلاقاً مما سبق من معطيات يؤكد الباحث علي أهمية عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ، إن لم تكن أهم مراحل العملية التدريبية على الإطلاق ، ويعزو ذلك إلي دور هذه المرحلة في تقديم كافة معطيات نجاح هذه العملية ، وعدم دقة المعلومات الناتجة من هذه المرحلة يبذل كل جهود التدريب لما سينجم عنه من نتائج خاطئة لا علاقة لها ما يحتاجه الواقع الفعلي من تغييرات.

الفرع الثالث

أنواع الاحتياجات التدريبية

قد تكون الاحتياجات التدريبية للفرد (معلومات واتجاهات ومهارات) ^(١)، وقد تكون للجماعة وتتمثل في (أساليب تنسيق العمل بين الأفراد في داخل الوحدة، دعم الاتصال والتنسيق بين الوحدات المختلفة ، وتتبع مسارات العمل واكتشاف الاختناقات بها ...الخ).

وهناك الاحتياجات التدريبية التي تشير الظروف والظواهر إليها بوضوح كامل، وبالتالي يكون من السهل تحديدها، مثل (التعيين / النقل/ الترقية/ التغيير/ حوادث العمل ...الخ).

كما أن هناك من الاحتياجات التي تكون فيها الظروف والظواهر غير واضحة المعالم ، ومن ثم يصعب تحديد الاحتياجات بدقة كافية لاختلاطها ببعض الظروف الأخرى، ومن ثم تحتاج إلى دراسة تحليلية دقيقة للكشف عنها أن وجدت، ذلك مثل (انخفاض الروح المعنوية/ كثرة الشكاوى/ كثرة الغياب والتأخير / التمارض/ رداءة نوع الإنتاج/ انخفاض الإنتاجية/ تركيز السلطة ..الخ) ^(٢).

المطلب الثاني

طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية داخل أي منظمة يتم وفقاً للمعادلة التالية :

الحاجة إلي التدريب والتنمية = الأداء المستهدف الحالي أو المستقبلي - الأداء الفعلي الحالي أو المستقبلي .

ورغم هذه البساطة الظاهرية في معادلة تحديد الاحتياجات التدريبية ، إلا أن تطبيق هذه المعادلة يكتنفه صعوبات كثيرة ، فتحديد الأداء المستهدف وحتى الأداء الفعلي ليس بالسهولة المتوقعة ^(٣)، وتكمن

^(١) Cole ,G.:Op.Cit, P352 ets .

^(٢) راجع في هذا الشأن :

- عبد المنعم محمد حبيب: المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية ، مجلة الإدارة ، مجلد ٣ ، عدد ٣، مصر ، ١٩٧١ ، ص ٧٨.

-Barbazette,J.:Training Needs Assessment (Methods,Tools,And Techniques),Pfeiffer,USA,2006,p.6. Wildschut , L . Mouton , J. :Management Case Studies in Training in Higher Education in Africa , African Minds , South Africa ,2015, P 78-79.

^(٣) إبراهيم أبو النور الجارحي، مرجع سابق ، ص ٢٥٤.

صعوبة هذا الأمر في التحديد الدقيق لانحراف ما هو كائن عن ما يجب أن يكون ،أو بالأحرى هو سؤال مطروح ليس له إجابة في الوقت الحالي . ويمكن إجمال أبعاد هذه المشكلة في الآتي :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية لابد أن يكون واقعياً ، وحتى يكون كذلك لابد أن يأخذ في الاعتبار التأثيرات الاقتصادية والتكنولوجية والثقافية والاجتماعية التي تعمل المنظمة في إطارها حالياً ومستقبلاً.

٢- تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً ما يتم على أساس مجرد الإحساس والشعور من المديرين والمسؤولين بأن فجوة الأداء ناتجة فقط عن قصور في المعارف والمهارات ،وليس لأسباب أخرى ، دون تأكد قائم على القياس والتحقق.

٣- أن مسئولى التدريب غالباً ما يقبلون رؤية المديرين والمسؤولين عن الاحتياجات التدريبية ،دون بذل جهود كافية في اتباع الأساليب والطرق العلمية المناسبة لتحديد تلك الاحتياجات، ليس عن عدم معرفة بها ،ولكن لتعدها ،وصعوبة المفاضلة بينها .

٤- يجب أن يتبع في تحديد الاحتياجات التدريبية " المدخل المتكامل" والذي يتم على أربعة مستويات ، قد تمثل في الكثير من الأحيان أربع مراحل متتالية واجبة الاتباع والتففيذ ،حتى تكون هذه الاحتياجات معبرة عن الواقع الفعلي في المنظمة^(١)، وهذه المستويات هي:

أ- **احتياجات مطلوبة علي المستوي التنظيمي:** ويقصد بها مظاهر النقص أو القصور في عمل أي منشأة، وبالتالي يكون هناك حاجة إلي التدريب لمعالجة هذا النقص أو القصور.ومن أمثلة ذلك التعرف على مستوي المجموعات الوظيفية أو المهن أو مستويات العمالة

ب- **احتياجات مطلوبة علي المستوي الوظيفي:**ويقصد بها مجموعة المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لإنجاز الواجبات المختلفة ذات الصلة بمهمة معينة .

أ- **احتياجات مطلوبة علي المستوي الفردي:**وتأتي عقب تحديد الاحتياجات التنظيمية والوظيفية حيث يتم تحديد الأفراد الذين يحتاجون التدريب ولديهم نقص في المعارف أو المهارات المحددة دون غيرهم من الزملاء.

وبصفة عامة، فإنه ينبغي أن تتمثل البداية في تحليل الاحتياجات التدريبية على المستوى المؤسسي في الاستراتيجية المشتركة، وهكذا، فبمجرد أن يتم تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة وتحديد العوامل الرئيسية للنجاح ،فإنه يمكن تحديد الجزئيات التي يوجد بها بالفعل أو من المحتمل أن يوجد بها بعض

(١) رضا السيد : الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط٢٠٠٧، ص ٦٥.

نقاط الضعف أو القصور التي يتم معالجتها عن طريق التدريب^(١). وينبغي أن يكون كل ذلك واضحاً من خلال خطة الموارد البشرية التي سوف تحدد عدد ونوع ومستوى الموظفين المطلوبين لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية. من ناحية أخرى لابد للمؤسسة من أن تضع في الاعتبار مجموعة من العوامل التي من المحتمل أن تؤثر على متطلبات المؤسسة من التدريب، وتشتمل هذه العوامل على ما يلي:

- **التغيرات في الوظائف:** تتغير الوظائف بشكل ثابت بمرور الوقت، وبوجه خاص عندما يتم إدخال

تغيرات على المؤسسة نفسها، وبذلك فإن الموظفين بحاجة إلى التدريب للتكيف مع هذه التغيرات.^(٢)

- **حركة دوران العمالة:** فكلما كان عدد المعينين حديثاً أكبر، كانت الحاجة إلى التدريب على المهارات الوظيفية والتدريب الخاص بتعريف الموظفين بالعمل أكبر.

- **التغير في التقنية:** حيث تتطلب العمليات والأنظمة الجديدة عاملين تم تدريبهم بشكل جيد على التعامل مع هذه الأنظمة.

- **التغير في التشريعات:** وتعني التغيرات في القانون أو في اللوائح الأمر الذي يترتب عليه بعض الأنظمة أو الأساليب الجديدة وبالتالي الاحتياج للتدريب عليها.

- **التطورات الاقتصادية:** في فترات الكساد، تهتم المنظمات بتقليل النفقات وزيادة القدرة الإنتاجية إلى الحد الأقصى، ويستلزم ذلك أن يكون لديها عمالة مدربة بشكل أفضل حتى يمكنها تحقيق ذلك.

- **نماذج جديدة من العمل:** كزيادة حجم العمل الذي يتم القيام به في المنزل، على سبيل المثال تمنح المؤسسة والموظفين قدراً من المرونة بخلاف ذلك المتبع مع العمل الذي يتم داخل المنظمة، وربما يستلزم الحاجة إلى اكتساب مهارات جديدة.

- **ضغوط السوق:** كالحاجة إلى البقاء في منافسة، فيتطلب ذلك أن تضمن المنظمة أن موظفيها على علم بأحدث التطورات وأن لديهم مهارات تمكنهم من الإبداع.

- **السياسات الاجتماعية:** كالخصخصة مثلاً، والتي قد تفرض على الموظفين مهارات تجارية جديدة.

- **طموحات الموظفين:** كالحاجة إلى اجتذاب والحفاظ على مجموعة من الأشخاص العاملين الذين يتميزون بخصائص مناسبة الأمر الذي يتطلب من المنظمة توفير فرص للتدريب والتطوير.

- **التباين في مستوي الأداء:** كوجود اختلاف واضح في مستوي الأداء بين قسم وآخر داخل نفس المنظمة، فمن الممكن أن يكشف ذلك عن الحاجة للتدريب^(٣).

^(١) Saad, A, M. Mat, N, B. op .cit. 21.

^(٢) سنان الموسري: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، عمان، دار مجدلوي للنشر والتوزيع، ط ٢، ٢٠٠٨، ص ١٥٦.

^(٣) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، ط ٢، ٢٠٠٦، ص ١٢٢.

- **تكافؤ الفرص:** حيث يتعين على المؤسسة أن تقوم بتنفيذ برامج تدريبية عندما يتعلق الأمر بترقيات محتملة وذلك لضمان عدم إلحاق الأذى ببعض المجموعات كالمعاقين ، وأعضاء الأقليات العرقية ، والنساء .

وبناءً على ما سبق يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية عبر ثلاثة طرق ، الأولى هي : تحليل التنظيم، وتجيب تلك الطريقة عن سؤال مهم وهو : أين تقع الحاجة للتدريب؟ (في أية إدارة أو فرع أو قسم). والثانية : هي تحليل العمليات ، وذلك للإجابة عن سؤال مهم آخر هو ، ما نوع التدريب المطلوب؟ (مهارات، معلومات، اتجاهات) وما هو العمل أو الجزء من الوظيفة الذي يلزم له التدريب، وأما الطريقة الثالثة فهي تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) والتي تجيب بدورها عن سؤال آخر لا يقل أهمية عن سابقه وهو: من الذي يحتاج إلي تدريب ؟ ^(١) ، وسوف يتم تناول ذلك بشيء من التفصيل :

١- تحليل التنظيم ^(٢) Organization Analysis :

يبدأ تحليل النظم بتحديد وتحليل الأهداف طويلة الأجل ، ومتوسطة الأجل، وقصيرة الأجل، وكذا الظروف والمتغيرات الداخلية والخارجية التي يحتمل أن تؤثر على هذا الهدف في المستقبل ، وتعد الأهداف التنظيمية هي الهدف النهائي ومجال الاهتمام الأساسي لجهود التدريب والتنمية . وبعد تحليل تلك الاحتياجات التنظيمية يتم تحليل الموارد البشرية الموجودة في المنظمة، وذلك لترجمة الأهداف التنظيمية إلي احتياجات بشرية لتحديد جانب الطلب من حيث الأعداد والنوعيات والمهارات والقدرات والتخصصات المطلوبة ، وبمقارنة جانب الطلب بجانب العرض من العمالة المتوفرة فعلاً في المنظمات كما ونوعاً يتم تحديد جوانب النقص التي يمكن معالجتها بالأنشطة التدريبية .

ويشمل تحليل المناخ التنظيمي وصف وتحليل نوعية المنظمة، ونوعيات العاملين بها، ومشاعرهم وروحهم المعنوية، ومدى كفاءتهم وفاعليتهم، وهذا يحدد لنا أين توجد الحاجة إلى التدريب، كما أن تحليل المناخ التنظيمي يوفر لنا المعايير اللازمة لقياس فاعلية وظيفة التدريب . وهناك العديد من المقاييس التي تستخدم في قياس وتحليل المناخ التنظيمي مثل معدلات الغياب، والتأخير، ودوران العمالة، والشكاوي، والاقتراحات، والحوادث، ومعدلات الإنتاجية. ^(٣)

^(١) راجع في هذا الشأن :

- بلال خلف السكارنة : اتجاهات حديثة في التدريب ، مرجع سابق ، ص ١٠٢ .

- Anbuvelan, K.: Principles Of Management , Laxmi Publications(p) LTD, New Delhi, 2007, p147.

^(٢) لمزيد من التفاصيل حول هذه الطريقة من طرق تحديد الاحتياجات التدريبية راجع في ذلك :

- Clegg, S.: Organization Theory and Class Analysis : New Approaches and New Issues , Walter de Gruyter , Berlin , 2017 , P15 ets ., Cole, G. Op.Cit , P 154-155.

^(٣) إبراهيم أبو النور الجارحي ، مرجع سابق ، ص ٢٥٥ .

٢- تحليل العمليات Operation Analysis :

يهدف تحليل العمليات إلى دراسة الوظائف والأعمال التي يقوم بها أفراد التنظيم^(١)، وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الوظائف وواجباتها، ومسئولياتها، وإمكانياتها، ومتطلباتها واحتياجاتها والصفات الواجب توافرها فيمن يقوم بها حتى يستطيع أن يؤدي عمله على أكمل وجه ، كما يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها ، ويمكن تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع من المعلومات وهي :

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.
- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها .
- معلومات تتعلق بالمهارات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرض .^(٢)

٣- تحليل الفرد (شاغل الوظيفة) Man Analysis

ويهدف تحليل الأفراد إلى التعرف على نوع المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لشاغل الوظيفة لكي يطور أدائه ويرفع إنتاجيته ويشبع دوافعه الوظيفية والشخصية ، ويقوم مسئول التدريب لذلك بدراسة المواصفات الوظيفية للفرد- مؤهله وخبرته ومهاراته- والخصائص الشخصية التي يتمتع بها مثل : اتجاهاته ودوافعه واستعداداته للتعلم وحاجاته التي يطمح في إشباعها وربما ذكائه ،بالإضافة إلى العمر والجنس والصحة العامة. وكذلك الجانب السلوكي للموظف باعتباره عضواً في جماعة العمل، أي علاقاته مع الآخرين ودرجة انسجامه وتفاعله واستعداداته للتعاون .^(٣)

وتكمن مصادر جمع المعلومات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية فيما يلي :

- الاستبيان (Questionnaire): وهي عبارة عن أسئلة يتم كتابتها على قائمة يتم توجيهها للفرد لكي يجيب عليها بنفسه ، ثم تجميع هذه الإجابات وتحليلها للوصول إلى نتائج عن الموضوع الذي استخدم من أجله الاستبيان .
- ويوظف أسلوب الاستبيان في الحصول على معلومات من الأعداد الكبيرة نسبياً أو لأعداد متوسطة ولكنها منتشرة جغرافياً.

^(١)Anbuvelan,K, Op Cit,p147.

^(٢) جمال على خليل الدهشان : الاحتياجات التدريبية " مفهومها ، أهميتها ، أساليب تحديدها " ، دراسات عربية في التربية وعلم النفس ،رابطة التربويين العرب ، عدد خاص ، مصر ، ٢٠١٧ ، ص ٣٥ .

^(٣) راجع في ذلك :

- رداح الخطيب ، مرجع سابق ، ص ٦٧٠ .

Anbuvelan , K,OP.Cit , P 148-149 . , Winterfield ,C.: Spbr Exam Prep, Senior Professional In Human Resources , Pearson IT Certification, 3rd edition ,USA ,2015, P75.

ويتجنب هذا الأسلوب تحيز الكاتب ، كما يحقق الهدف في زمن قصير نسبياً ، ومن الممكن أن يواجه الكاتب عند استخدام هذا الأسلوب بعض العيوب التي تتمثل في: عدم اهتمام الفرد ، عدم دقة الإجابات ، واحتمال الغموض.

- **المقابلة الشخصية (Interview):** يعتبر هذا الأسلوب من أنجح الوسائل وأكثرها فعالية لجمع البيانات ويتمثل هذا الأسلوب للإلمام بالخلفيات العامة في بداية التحليل ، أو لتعزيز وتوسيع دائرة البيانات التي نحصل عليها من الأدوات الأخرى مثل الاستبيان والملاحظة ، ويفيد هذا الأسلوب في الحصول على معلومات من أولئك الأشخاص الذين يعبرون عن آرائهم بشكل أفضل عند التحدث مباشرة مع الكاتب ، كما يشجع الأفراد الذين تجري معهم المقابلات على الكشف عن مشاعرهم وآرائهم حول تلك الأمور .

- **الملاحظة (Observing):** تعد الملاحظة من الوسائل الفعالة لتحديد الاحتياجات التدريبية ، حيث تمكن الباحث من مراقبة وملاحظة الوضع القائم وإعطاء معلومات دقيقة عن الحالة.

ويستخدم هذا الأسلوب في الحصول على معلومات عن الخلفيات العامة لموضوعات مثل: القوي المحركة للجماعات ، وتقاليد المنظمة ، أو ما هو متبع من ممارسات فعلية ، وما هو متوافر في مناخها من تغيرات وقيم لتعزيز نتائج المقابلات والاستبيانات بما يضاف إليها من معلومات ، وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها ، كما تستخدم الملاحظة لدراسة ما قد يوجد من مشكلات في الاتصالات ، وإهدار الوقت والإمكانات والموارد البشرية ، والتعرف على العلاقات القائمة .^(١)

- **دراسة السجلات والتقارير (Record and Report Analysis):** عادة ما تستخدم

السجلات والتقارير في الحصول على معلومات وحقائق واقعية حول الخلفيات العامة والتعرف على ثقافة المنظمة وتقاليدها ، كما تستخدم للتحقق من مدي صحة المعلومات التي ترد عن طريق الأساليب الأخرى ، وفهم السياق التاريخي لتطور بعض المشكلات ، ومدي علاقاتها وتأثيرها في الكفاءة الفردية والتنظيمية .

وتظهر هذه الطريقة نقاط الضعف ، كما تمتاز بإظهار مشاكل الأداء بوضوح تام ، وتقديم معلومات واضحة للرؤساء ومسؤولي التدريب وتقديم اقتراحات لحل المشاكل وتحديد التدريب اللازم لها^(٢).

(١) أكرم أنور كرارة ، مرجع سابق ، ص ٢١٥-٢١٦ ، بلال خلف السكارنه : اتجاهات حديثة في التدريب، مرجع سابق، ص ١٠٤.

(٢) أمل حمودي عبيد: دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض لأطفال، مجلة الفتح ، العدد ٤٨ ، سوريا ، ٢٠١٢، ص ١٠٥.

- **الملاحظة (Observation Method)** : يتم الاستعانة بالملاحظة في الحصول على معلومات عن الخلفيات العامة لموضوعات مثل : القوي المحركة للجماعات ، وتقاليده المنظمة ، أو ما هو متبع من ممارسات فعلية ، وما هو متوافر في مناخها من تغيرات وقيم ولتعزيز نتائج المقابلات والاستبيانات بما يضاف إليها من معلومات ، وللتحقق من المعلومات المأخوذة منها ، كما تستخدم الملاحظة لدراسة ما قد يوجد من مشكلات في الاتصالات ، وإهدار الوقت والإمكانات والموارد البشرية ، وكذلك للتعرف على العلاقات القائمة .
- **عينات العمل (Work Sampling)** : تستخدم عينات العمل عادة لتحديد المشكلات التي تعاني منها بعض المنظمات الإدارية في المنظمة ، والمشكلات التي تحتاج إلى المزيد من التحليل ، فضلاً عن تعزيز أساليب التقويم الأخرى، والتحقق من صحة أية بيانات ، ولجمع البيانات الأولية بغرض الدراسة .^(١)
- **تقييم الأداء (Performance Evaluation)**: وتهدف هذه الطريقة إلى اختبار أداء الفرد في وظيفته ، لتحديد مستوي هذا الأداء ، وبيان عوامل النقص والقصور ، ويرتبط هذا التقييم بنواحي عديدة كمستوي المارة والاتجاهات وسلوك الفرد ومستواه المعرفي والقدرات الإبداعية ، وبالتالي مدي حاجة هذا الفرد إلى التدريب .
- ويري الباحث أنه لابد من وضع رأى المواطنين من المتعاملين مع الوحدة الحكومية محل تقدير من حيث مدى رضائهم عن الخدمة المقدمة لهم، ومدى جودة هذه الخدمة، وكذا تعامل الموظفين مع الجمهور، ويعزو ذلك إلى كونه المتلقي والمستفيد الأول من نشاط هذه الوحدات والتي أنشئت أصلاً لإشباع حاجاته. ويمكن الوصول لهذه الآراء من خلال صناديق الشكاوى وإدارات خدمة المواطنين والتي لا تكاد تخلو جهة حكومية منها .

^(١) سعد أحمد الجبالي : واقع وإشكاليات وتقنيات التدريب وأثرهم على كفاءة وفعالية البرامج التدريبية ، حلقة التوجيهات الحديثة في أساليب وتقنيات التدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٦-١٨ يونيو ٢٠٠٣ ، ص ٢١ .

المبحث الثالث

معوقات التدريب وأحكامه العامة في قانون الخدمة المدنية

يواجه التدريب في مختلف وحدات الدولة الكثير من المعوقات التي تحد من فاعليته ، ولكي نجعل من التدريب أداة فعالة في تنمية الأفراد والمساهمة في تحقيق الإصلاح الإداري ،يتعين أن يتم التنبع بجدية لجميع المشكلات التي تحول دون قيام التدريب بتأدية رسالته .

المطلب الأول

معوقات التدريب

يمكن إجمال أهم معوقات التدريب وبعض مقترحات حلها في الآتي :

١- عدم ارتباط محتوى ومضمون بعض البرامج مع الاحتياجات التدريبية الواقعية التي تمثل محاور الارتكاز للتخطيط التدريبي السليم ،حيث يرتبط تصميم البرامج ارتباطاً وثيقاً بالتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية والتي تعتبر أيضاً المنطلق الطبيعي للعمل التدريبي وإلا فقدت العملية التدريبية الجدوى منها .

٢- غياب المفاهيم العملية لدى الكثير من المسؤولين بالأجهزة الحكومية ووحدات القطاع العام فيما يتعلق بالتخطيط للتدريب وعدم تشجيع القائمين على النشاط التدريبي بهذه الوحدات للتزود بالمفاهيم والخبرات والأسس العلمية عن طريق إلحاقهم ببرامج التدريب المعدة لذلك . (١)

٣- عدم ارتباط التدريب بالمبادرات التنظيمية الأخرى،حيث يتم تناول التدريب كجهد منفصل غير مرتبط بالمبادرات التنظيمية الأخرى أو غير متكامل معها كإستراتيجية المنظمة أو سياساتها أو نظام المكافآت أو الترقيات المعمول به على الرغم من أن نظام التدريب الفعال يرتبط ارتباطاً أساسياً بالمبادرات التنظيمية الأخرى بشكل منتظم ومقصود مثل التوصيفات الوظيفية للعاملين تقويم الأداء وقرارات الاختبار ،وقرارات النقل ،وقرارات الترقية والقرارات الخاصة بالتعويضات أو المكافآت . (٢)

٤- انشغال القيادة الإدارية بمشكلات العمل (٣) ،أو ربما عدم اقتناع بعضهم بأهمية التدريب،حيث يتسبب ذلك بعدم الموافقة على ترشيح العاملين لحضور البرامج التدريبية التي سبق وضعها بالخطة؛ لعدم

(١) حسن توفيق : حول الخطة القومية للتدريب ، مجلة الإدارة ، مصر ، مجلد ١٥، عدد ١٥٨٢، ١٩٨٢ ، ص ٦.

(٢) ويليام ج روثنيل: ما وراء التدريب أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري ، ترجمة علا أحمد ، الجيزة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة ، ١٩٩٧ ، ص ٣٦.

(٣) ديمة محمد وصوص،المعتصم بالله سليمان الجوارنة ، مرجع سابق ، ص ٤٤٧.

إيمانهم بما سيحققه التدريب من تحسين أداء العاملين واعتقادهم بأن حضور العاملين للتدريب يسبب تأخر العمل .

٥- قصور موازنات التدريب عن الوفاء باحتياجات التدريب ،ويترتب على ذلك النقص في قاعات التدريب وتجهيزها والنقص في وسائل الإيضاح (المعينات السمعية والبصرية) والتي تساعد المتدربين على استيعاب محتوى التدريب ، وقلة مكافآت التدريب للمدربين والمشرفين على البرنامج التدريبي^(١).

٦- قصور التنسيق والتعاون بين الأجهزة والمنظمات التدريبية الحكومية من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة.

٧- الاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي في كثير من الأحيان^(٢).

٨- الاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وإهمال أشكال التدريب المهمة في تنمية القدرات والمهارات مثل تناوب العمل (Jop Rotation) الابتعاث إلي منظمات أجنبية أو محلية،أو التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين ،تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة لتلاحق الأفكار وغيرها من أساليب التدريب بالمشاركة^(٣) .

٩- عدم الاهتمام بإشراك الرؤساء والمشرفين في العملية التدريبية ،فمن مهام المشرف الأساسية تدريب مرؤوسيه وتنمية مهاراتهم ،وإدارة التدريب إنما هي معاونة له في هذا المجال فقط وبالتالي فقد ندرت البرامج التدريبية المنفذة في مواقع العمل رغم أهمية تلك البرامج وما تحققة من نتائج^(٤) .

١٠- قصور طرق التقييم أو انعدامها في بعض الأحيان فغالباً ما يقتصر تقويم التدريب على توزيع استبيان على المتدربين ،في نهاية البرنامج التدريبي ،وهو ما يعرف : بقياس رد الفعل ، غير أن عنصرين مهمين لا يقيسهما رد الفعل أو اختبار المعلومات ،وهما : مهارات المتدرب، ثم أدائه الوظيفي، وتحجم الكثير من الجهات عن تقويم هذين العنصرين لما يكتنفهما من عقبات^(٥).

• حلول مقترح لبعض مشاكل التدريب

(١) عادل رمضان الزيايدي ،مرجع سابق،ص ٢٣٣.

(٢) مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة) ، مجموعة النيل العربية ،القاهرة، ط١، ٢٠٠٧، ص ٢٦٢.

(٣) زيد منير عدوي،يوسف ذيب العطاري: الاتجاهات الحديثة في العمل الجماعي ، دار الخليج للنشر والتوزيع ،عمان ،ط١، ٢٠١٢، ص ١٤١.

(٤) عبد الشافي محمد أبو العنين أبو الفضل :أهمية المشاكل والمعوقات التي تحد من فعالية التدريب في مصر ،المؤتمر السنوي العشرون (الإنتاج الوطني ومستقبل مصر الاقتصادي) ، الإسكندرية ، ١٩٨٤، ص ٨٥.

(٥) عبد الفتاح دياب حسين ، مرجع سابق ، ص ١١٩.

انطلاقاً مما سبق من معطيات يقدم الباحث مجموعة من المقترحات والتي قد تمثل حلولاً لبعض مشكلات التدريب ، ويمكن إجمالها فيما يلي :

- ١- ضرورة اقتناع القيادة الإدارية ، والمشرفين ، والعاملين بدور التدريب وأهميته للعامل ، وللمنظمة ، والمجتمع ككل ، وذلك حتى يمكن الحصول على دعمهم ، وتأدية دورهم المنوط بهم في العملية التدريبية .
- ٢- توفير ميزانية وافية للتدريب ، فالتدريب كما أنه نشاط مكلف إلا أنه له عائد لا يقل عن تكلفته إذا تم تنفيذه بطريقة علمية صحيحة .
- ٣- العمل على استمرار العملية التدريبية للعاملين بالمنظمة : فالمتغيرات التي تحاط ببيئة الإدارة كثيرة ولا بد من مجابقتها بالتدريب المستمر للعاملين .
- ٤- عدم الاقتصاد على التدريب النظري والعمل على دمج المحتوى النظري بآخر تطبيقي عملي حتى يمكن الاستفادة من هذا المحتوى وتطبيقه على أرض الواقع .
- ٥- إنشاء وحدة إدارية خاصة بالتدريب داخل كل إدارة الموارد البشرية ، مزودة بأفضل العناصر والكفاءات المتخصصة في هذا المجال على أن يسند إليها إدارة العملية التدريبية داخل كل منظمة إدارية لتعمل على التأكد من تطبيق أحدث أساليب التدريب الداخلية والخارجية على حد سواء .
- ٦- ضرورة أن ترتبط أهداف التدريب بحاجة فعلية ومشكلة واقعية تنجم من داخل العمل الإداري واحتياجات العاملين حتى تتحقق الفائدة المرجوة من البرنامج التدريبي ككل ، على أن يشارك فيه الرؤساء والمرؤوسون ، وعدم النظر إلي التدريب كعملية ترفيهية يراد بها الهروب من ضغوط العمل .
- ٧- ضرورة ربط التدريب بالمبادرات التنظيمية الأخرى ، حتى يتم تناول التدريب كجهد متمم للمبادرات التنظيمية الأخرى كاستراتيجية المنظمة أو سياساتها أو نظام المكافآت أو الترقيات المعمول به .
- ٨- العمل على توفير مدربين متميزين وخبراء بالجهاز الإداري للدولة سواء بتعيينهم أو بنبدهم من خارج الجهاز الإداري .
- ٩- ضرورة الاهتمام بتوفير الحوافز المادية والمعنوية للمتدربين .
- ١٠- العمل على التنسيق والتعاون بين الأجهزة والمنظمات التدريبية الحكومية من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابع .

المطلب الثاني

الأحكام العامة للتدريب في قانون الخدمة المدنية ولائحته التنفيذية

أبدي المشرع المصري اهتمامه الكبير بتنمية العنصر البشري بالتدريب ويتضح ذلك جلياً بما ورد في قانون الخدمة المدنية رقم (٨١ لسنة ٢٠١٦) ولائحته التنفيذية لتنظيم تدريب الموظفين ، حيث ألزم الوحدات الإدارية بتدريب وتأهيل وإعداد الموظفين للقيام بواجباتها ومسئولياتها على نحو يكفل تنمية ثقافة الخدمة المدنية ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها .

كما أجاز لكل وحدة إدارية إنشاء مركز لتنمية الموارد البشرية - بعد موافقة الجهاز - لتدريب وتأهيل وإعداد الموظفين بها وبالمصالح أو الوحدات أو الفروع التابعة لها ، وعلى الجانب الآخر أجاز لها إسناد عمليات التدريب والتأهيل والإعداد إلى مراكز وهيئات التدريب التي يصدر باعتمادها قرار من رئيس الجهاز^(١).

وقد نظمت اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية قواعد تدريب وتأهيل الموظفين ، وكذلك ضوابط وإجراءات إنشاء مراكز تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى ضوابط الالتحاق بها والشهادات التي تمنحها وذلك على النحو التالي :

أولاً : قواعد تدريب وتأهيل الموظفين.

أناط المشرع بكل وحدة عمل ضرورة تلافى أوجه القصور في أداء الخدمات ، من خلال التدريب المستمر للموظفين لتطوير وتنمية قدراتهم ومهاراته الوظيفية^(٢)، وذلك بأن تضع كل وحدة خطة سنوية لتدريب موظفيها بكافة مستوياتهم الوظيفية ، وخاصة عند دخول الخدمة وعند الترقية ؛ سعياً لدعم المسار الوظيفي لهم^(٣).

وتستعين الوحدة في ذلك بتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية وكذا تقارير تقييم الأداء مستهدفة في ذلك تطوير وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وكفاءتهم الوظيفية والعمل على رفع معدلات أدائهم ، بما يكفل تنمية ثقافة الخدمة المدنية ودورها في المجتمع وتحقيق أهدافها ، وتتولى لجنة الموارد البشرية اقتراح البرامج والدورات التدريبية واعتمادها من السلطة المختصة وإرسال صورة منها إلى الجهاز .

(١) المادة (٧) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .

(٢) راجع في ذلك المادة (١) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .

(٣) راجع في ذلك المادة (١٠) من نفس اللائحة .

كما يسند إلي- لجنة الموارد البشرية- تنفيذ الخطة المقترحة، بعد اعتمادها من السلطة المختصة، وتقييمها وذلك بغرض التعرف على المشاكل الإدارية والتنظيمية التي تؤثر على التدريب ، إضافة إلى التحقق من أن الأهداف المقررة لخطة التدريب تلبي احتياجات الوحدة ، والوقوف على صلاحية أساليب وطرق التدريب المستخدمة في تحقيق الأهداف ، والتحقق من كفاءة المدربين سواء من ناحية تخصصاتهم ، أو خبراتهم ، أو قدراتهم التدريبية ، وأخيراً قياس فاعلية وأثر التدريب على المتدرب ^(١) . ويرى الباحث أن لوضع هذه المواد موضع التنفيذ ، لابد من قيام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ممثل في فروع المحافظات - مديريات التنظيم والإدارة - بالتفتيش المستمر على الوحدات الحكومية الخاضعة لقانون الخدمة المدنية والتأكد من تنفيذ ما جاء بهذه المواد ، على أن يعتبر عدم القيام بذلك خطأ تأديبياً يستوجب عقوبة المسئول عنه .

وقد حددت المادة (١٣) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ وسائل تقييم التدريب والتي يمكن إجمالها فيما يلي :

- أ- تقارير المشرفين على برامج التدريب من ناحية انتظام المتدربين، واهتمامهم بالبرامج التدريبية ، وعلاقتهم بوظيفتهم .
 - ب- تقارير المتدربين من ناحية تقييمهم للتدريب الذي حصلوا عليه ومدى الاستفادة منه .
 - ج- تقارير الرؤساء المباشرين من ناحية أثر التدريب على أداء الموظفين المتدربين .
- ويرى الباحث أن المشرع قد أحسن صنعا بالنص على ضرورة تقييم العملية التدريبية ، وذلك حتى يمكن تلمس جوانب القصور والخلل في هذه العملية وبالتالي العمل على تداركها وعلاجها ومراعاة عدم حدوثها في العمليات التدريبية القادمة . وإن كان لابد من إلزام المشرفين على برامج التدريب بقياس مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي .

ويضاف إلى مميزات هذا القانون، اعتبار المشرع أن الفترة التي يقضيها الموظف في التدريب فترة عمل يستحق خلالها كامل أجره وأن انقطاعه عن التدريب بغير عذر مقبول انقطاعاً عن العمل ، ويعتبر تخلفه عنه إخلالاً بواجبات وظيفته الأمر الذي يستوجب إحالته للتحقيق لتحديد مدى مسؤوليته التأديبية ، وبالتالي يتعين علي الموظف تبعاً لذلك الانضباط في التدريب واجتياز نسبة النجاح المقررة ، وإلا فسوف تسترد منه كافة مصروفات البرنامج التدريبي في حالة عدم اجتيازه لهذه النسبة كما أنه معرض لتوقيع الجزاء الإداري عليه ، وهو ما سيدعو سائر المتدربين إلى الجدية والالتزام وضرورة اجتياز هذا التدريب .

^(١)راجع في ذلك المادة (١٢) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .

وبالنسبة للموظف الذي يتم تدريبه خارج مصر فقد ألزمته المادة (١٧) من ذات اللائحة بأن يقضى في الخدمة مدة ستة أشهر على الأقل من تاريخ مباشرة العمل بعد التدريب أو ضعف مدة التدريب أيهما أطول ، ويلتزم الموظف الذي تم تدريبه داخل مصر بأن يقضى في الخدمة ضعف مدة التدريب ، وفي حالة إخلال الموظف بهذا المدد يجب على الوحدة استرداد مصروفات التدريب .

ويعزو ذلك من وجهة نظر الباحث إلى ما تكبدته الإدارة من تكاليف لتأهيل وتدريب موظفيها ، وللاستفادة من مردود هذا التدريب على أعمالها ، فلا مندوحة من إلزامه بمدة زمنية معينة يقضيها الموظف داخل الوحدة لتعم الفائدة عليها .

وقد ألزم المشرع الجهة الإدارية المختصة بعدم تقويم أداء الموظف بمرتبة ممتاز إذا أتيحت له فرصة التدريب وتخلف عنه دون عذر مقبول^(١) ، أو لم يجتزه بنجاح ، كما أعطي لها الحق في إنهاء خدمته لعدم صلاحيته إذا أتيحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح دون عذر مقبول^(٢) .

ولقد أحسن المشرع صنعا بالنص على استرداد مصروفات التدريب في حالة ترك الخدمة قبل قضاء فترة معينة على رأس العمل ، وذلك لتحقيق العائد من هذا التدريب والاستفادة من المهارات ، والمعلومات ، وكذا سلوك المتدرب في العمل بعد ذلك هذا من جانب ، ومن جانب آخر فإن قيام المشرع بتقرير حق الجهة الإدارية في استرداد مصروفات التدريب بالإضافة إلى حقها في إنهاء خدمة الموظف إذا أتيحت له فرصة التدريب ولم يجتزه بنجاح دون عذر مقبول - سيؤكد للمتدرب وبما لا يدع مجالا للشك جدية التدريب وأهميته الكبيرة في تنميته وتطويره ، الأمر الذي سيدفعه في النهاية إلى بذل كل ما في وسعه للاستفادة من هذا التدريب.

وتجدر الإشارة إلى أن للوحدة الإدارية القيام بتدريب الشباب بمن فيهم الطلاب بناءً على طلبهم على الأنشطة والأعمال التخصصية بها ، وذلك بالتعاون مع الجهات الحكومية المعنية ومؤسسات المجتمع المدني وأصحاب الأعمال الراغبين في تشغيل عمالة مدربة ومؤهلة ، وذلك كله بهدف إكسابهم المهارات المطلوبة في سوق العمل. و يتعين أن يشمل نظام التدريب الأمور التالية :

- ١- نموذج طلب التدريب .
- ٢- قواعد وشروط التدريب .
- ٣- حقوق والتزامات المتدرب .
- ٤- الجزاءات التي يجوز توقيعها على المتدرب .

^(١) راجع في ذلك المادة (٧٨) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

^(٢) راجع في ذلك المادة (٤٨) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦.

٥- الشهادة التي تمنحها الوحدة في نهاية التدريب .

ومما تجدر الإشارة إليه هو عدم وجود أي التزام على الوحدة بتعيين هؤلاء المتدربين ^(١).

ويرى الباحث أن تدريب هؤلاء الشباب أو الطلاب وإن كان لا يخلق أي التزام على الوحدة بتدريبهم، إلا أنه من المفترض أن يجعل لهم أفضلية في حالة الإعلان عن وظائف شاغرة بهذه الوحدة بشرط توافر شروط شغل الوظيفة لدى هؤلاء المتدربين ، والسبب في هذه الأفضلية هو: التدريب الفعلي على أنشطة هذه الوحدة واجتياز هذا التدريب بنجاح مما يجعلهم أفضل من باقي المتسابقين ولاسيما وإذا انطبقت عليهم كافة شروط شغل الوظيفة أو عند التساوي في نتيجة اختبار الوظيفة المحدد لهذه الوظيفة .

ثانياً : إجراءات وضوابط إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية .

للسلطة المختصة إنشاء مركز لتنمية الموارد البشرية كتقسيم تنظيمي داخل الوحدة ^(*)، وذلك بعد موافقة الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ، وبالشروط التي يتضمنها قرار موافقة هذا الأخير ، ويهدف هذا المركز - مركز تنمية الموارد البشرية - إلى وضع نظام للتدريب والتأهيل والإعداد عبر مراعاة الأمور التالية :

- أ- تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية بالوحدة خلال الربع الأخير من كل سنة ، وذلك بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية .
- ب- تخطيط وتصميم البرامج التدريبية بما يحقق احتياجات الوحدة سنوياً ، وذلك بناءً على اقتراح لجنة الموارد البشرية .
- ج- إتاحة كافة المعلومات المتعلقة بخطة التدريب بالمركز في بداية كل سنة على موقع الوحدة الإلكتروني .

^(١) راجع في ذلك المادة (٨) من قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .

^(*) تطلبت المادة (١٠) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ م ضرورة مراعاة الأمور التالية ، عند إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية :

١. ألا يقل عدد موظفي الوحدة عن ٥٠٠ موظف .
٢. أن يكون هناك جدوى من إنشاء المركز .
٣. توفير مكان مجهز للتدريب .
٤. توفير هيئة تدريب مؤهلة سواء من داخل الوحدة أو خارجها لضمان تقديم تدريب عالي الجودة .
٥. توفير برامج تدريبية معتمدة محلياً أو دولياً .
٦. توفير بنية تحتية تكنولوجية تسمح بإتاحة المواد التدريبية إلكترونياً .
٧. توفير الاعتماد المالي اللازم .

د- التركيز على الجوانب العملية والتطبيقية عند تنفيذ البرامج التدريبية وأن يراعى في نظام التدريب اتباع الأساليب التفاعلية والتشاركية بما يعزز القدرات المهارية للموظفين ، والقدرات المؤسسية للوحدة ، وذلك بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية على أن يتم عرض برامج التدريب والتأهيل على السلطة المختصة لاعتمادها ، وأن يكون تقويم هذه البرامج بالتنسيق مع إدارة الموارد البشرية^(١). ويتم الترشح للبرامج التدريبية التي ينظمها المركز من خلال إدارة الموارد البشرية بالوحدة ، كما يجوز لها قبول طلب الموظف للالتحاق بأحد البرامج وفقاً لاحتياجاته الوظيفية . وتمنح مراكز تنمية الموارد البشرية شهادات تدريب عامة متخصصة في مجالات عمل الوحدة للموظفين بها ، على أن تتضمن هذه الشهادات مراتب اجتياز التدريب .

وتأسيساً على هذا العرض السابق يرى الباحث أن قانون الخدمة المدنية الجديد قد أعاد للتدريب مكانته، وشدد على أهميته باعتباره أساس الإصلاح الإداري ومن أهم محاور التنمية الإدارية ، وذلك من خلال وضع منظومة تدريبية تضمن الارتقاء بمستوى موظفي الجهاز الإداري للدولة ، وجودة الخدمات التي يقدمونها للمواطنين وجعله سبباً في إنهاء خدمة الموظف في حالة عدم اجتيازه التدريب بنجاح.

كما يعتبر إنشاء مركز تنمية الموارد البشرية من أهم انعكاسات النظرة الحديثة للعنصر البشري باعتباره أهم عنصر تعتمد عليه الوحدات والأجهزة الإدارية لتحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية في ظل العمولة والثورة الإدارية ، ومن هنا تنامي دور المراكز البحثية، ولاشك أن توفير مثل هذه المراكز داخل الوحدات سيجعل من التدريب وظيفة أساسية للإدارة يتم تنفيذها بشكل معتاد ومتكرر .

نتائج وتوصيات البحث .

- نتائج البحث :

(١)راجع في ذلك المادة (١٩) من اللائحة التنفيذية لقانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .

ارتبط البحث بموضوع ذي أهمية وهو : " التدريب للارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي " وقد سلفت الإشارة إلى أهمية وخطورة الموضوع بالمقارنة بما يترتب عليه من نتائج تتمثل في الوصول بأداء الجهاز الإداري إلى المستوي المطلوب في تحقيق الدور المنوط به في صياغة خطط التنمية والمشاركة فيها . ومن خلال دراسة موضوع البحث ، تم التوصل إلى العديد من النتائج والتوصيات ، وذلك علي النحو التالي :

١- أن التدريب نوع من النشاط المقصود والمخطط ، والذي يهدف تعرض أعداد من العاملين بالهيئات والوحدات الإدارية إلى خبرات معينة، لتحسين أداء كل منهم فيما يسند إليهم من أعمال.

٢- عدم كفاية التدريب بمفرده للارتقاء بمستوي الوظيفة العامة، وإنما يجب أن يعمل في نطاق من الأنظمة الفرعية الأخرى داخل نطاق الوظيفة العامة مثل: تخطيط القوي العاملة، اختيار الأفراد ، الترقية والحوافز .

٣- يتبلور دور التدريب في الارتقاء بالأداء الفردي والمؤسسي من خلال إحداث التغيير في العنصر البشري بزيادة معارفهم ، وتنمية مهاراتهم ، فضلاً عن تطوير سلوكهم وتغيير اتجاهاتهم .

٤- توجد العديد من العوامل والمحددات التي تسهم في اختلاف برامج التدريب داخل الهيئات والوحدات الإدارية كاختلاف طبيعة العمل ، والمستوى الوظيفي ، والهدف المرجو من ورائه ، والموارد المالية المرصودة له ، وعدد الأفراد المشاركين .

٥- أن التدريب وسيلة وأداة للوصول إلى هدف محدد وليس غاية في حد ذاته ، وبالتالي يجب تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة بدقة حتى يتحقق الهدف من جرائه .

٦- أن قانون الخدمة المدنية الجديد قد أعاد للتدريب مكانته، وشدد على أهميته باعتباره أساس الإصلاح الإداري ومن أهم محاور التنمية الإدارية ، وذلك من خلال وضع منظومة تدريبية تضمن الارتقاء بمستوى موظفي الجهاز الإداري للدولة ، وجودة الخدمات التي يقدمونها للمواطنين .

- توصيات البحث :

من خلال معالجة موضوع البحث ، وفي ضوء النتائج السابقة ، يقدم الباحث بعض التوصيات المهمة ، والتي قد يترتب عليها - إذا ما أُخذت في الاعتبار - الدفع بالعملية التدريبية إلى الأمام وبما ينعكس على الارتقاء بأداء موظفي الخدمة المدنية للوصول إلى المستوي المطلوب، وبما يحقق أهداف الجهاز الإداري للدولة ، ويمكن بلورة هذه التوصيات فيما يلي :

١- الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية داخل الوحدات الحكومية ، وتدريب أخصائي إدارة الموارد البشرية بكل وحدة من هذه الوحدات - سواء من قبل خبراء ومتخصصين أو بالاستعانة بالجهاز المركزي للتنظيم والإدارة - بطرق قياس احتياجات الوحدات التابعين لها ، مع الأخذ في الاعتبار آراء الرؤساء المباشرين ورؤساء الإدارات والأقسام ، ومقترحات التطوير وأهداف الوحدة ، وبيانات تقييم أداء الموظفين ، فضلاً عن الاستفادة برأي الجمهور من المتعاملين مع هذه الوحدات سواء من خلال صناديق الشكاوي أو البوابات الالكترونية والخطوط الساخنة ، وتجميع هذه البيانات والمعلومات وتحليلها بدقة ، لتحديد الاحتياجات الفعلية.

٢- ضرورة قيام الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ممثلاً في فروعهِ بالمحافظات - مديريات التنظيم والإدارة - بالتفتيش المستمر على الوحدات الحكومية ، والتأكد من تنفيذ كافة بنود قانون الخدمة المدنية ، وخاصة المواد المنظمة للعملية التدريبية وكيفية تحديد الاحتياجات التدريبية ، والترشيحات الخاصة بهذه العمليات ، ومدي شمولها لكافة العاملين بالوحدة .

٣- اعتماد نظام لتقييم المدربين ممن يتم الاستعانة بهم لتنفيذ العملية التدريبية ، سواء تمت عملية التقييم من قبل الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة أو من خلال الوحدة الإدارية ، مع ضرورة تصنيفهم وفق معايير محددة يمكن الاعتماد عليها في ترشيحهم لتنفيذ البرامج التدريبية المطلوبة.

٤- العمل علي تقييم المتدربين وما يتمتعون به من مهارات وقدرات ، ومستوى ثقافي وخلفيات تعليمية ، وطبيعة الخبرات العملية الخاصة بهم ، وإرفاق ذلك بملفاتهم الوظيفية وإخطار الجهاز بهذه المعلومات عند ترشيح أيٍّ منهم لحضور تدريب معين .

٥- ضرورة الاهتمام ببرامج التدريب داخل العمل كدوران الموظف على عدة وظائف مرتبطة بالمجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها ، والقيام بمهام زملائه الغائبين ، والمشاركة في أعمال اللجان .

٦- دعم برامج التدريب التحويلي داخل الجهاز الإداري للدولة ، سعيًا وراء الاستفادة من فائض العمالة في بعض التخصصات لسد العجز في تخصصات أخرى .

٧- ضرورة إخضاع شاغلي الوظائف القيادية لبرامج تدريبية مسبقة ، وذلك عن طريق عقد دورات وبرامج تدريبية بصفة دورية من خلال الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بالاشتراك مع الجامعات المصرية ومعاهد إعداد القادة والمراكز الثقافية الأجنبية ، على أن يتم تسجيل من اجتازوا هذه البرامج في بنوك القيادات؛ ليتم الاختيار من بينهم وفق مسابقة تُنبئ بالشفافية والحيدة .

قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية :

أولاً : المؤلفات العامة

- ١- أحمد جابر حسنين : التدريب الاستراتيجي ودوره فى تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ، ٢٠١٥ .
- ٢- بلال خلف السكارنة : اتجاهات حديثة في التدريب ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، ط١ ، ٢٠١١ .
- ٣- بلال خلف السكارنة: طرق إبداعية فى التدريب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ، ط١ ، ٢٠١١ .
- ٤- حامد أحمد رمضان بدر : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ط٤ ، ٢٠٠٥ .
- ٥- حمزة الجبالي : أساليب وطرق التدريس الحديثة ، عالم الثقافة للنشر والطباعة والتوزيع ، عمان ، ٢٠١٦ .
- ٦- رأفت السيد عبد الفتاح سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ٢٠٠١ .
- ٧- رضا السيد : الاحتياجات التدريبية بين النظرية والتطبيق وأساليب إعداد الخطة التدريبية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط١، ٢٠٠٧ .
- ٨- زيد منير عدوي، يوسف ذيب العطاري: الاتجاهات الحديثة فى العمل الجماعي، دار الخليج للنشر والتوزيع، عمان، ط٢٠١٢، ١ .
- ٩- صلاح صالح معمار: التدريب : الأسس والمبادئ ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ٢٠١٠ .
- ١٠- طارق عبد الرؤوف عامر :التعليم الإلكتروني والتعليم الافتراضي (اتجاهات عالمية معاصرة) ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٥ .
- ١١- عادل رمضان الزيايدي: تدريب الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩ .
- ١٢- عامر خضير الكبيسي : التدريب الإداري والأمني رؤية معاصرة للقرن الحادي والعشرين ، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية ، ط١، ٢٠١٠ .
- ١٣- عبد الرحمن توفيق : التدريب أصول ومبادئ ، مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك- ، القاهرة ، ٢٠٠٧ .
- ١٤- عبد الفتاح دياب حسين: دور التدريب فى تطوير العمل الإداري، المجموعة الاستشارية العربية، القاهرة ، ط١، ١٩٩٦ .

- ١٥- عبد القادر محمد : أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة ، الأكاديميون للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١٦ .
- ١٦- محمد أنس جعفر، عبد المجيد عبد الحفيظ سليمان،: مبادئ الإدارة العامة ، دار الثقافة العربية، القاهرة، ٢٠٠٦ .
- ١٧- محمد صادق إسماعيل : تخطيط التدريب ودوره فى تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ٢٠١٤ .
- ١٨- محمد قاسم مقابلة : التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية ، دار الشروق للنشر والتوزيع ، عمان ، ط ١ ، ٢٠١١ .
- ١٩- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان : نظرية التدريب ، التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلي واقع الملموس ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ط ١ ، ٢٠١٣ .
- ٢٠- محمود أحمد عبد الفتاح رضوان: تصميم وتنفيذ وتقويم برامج التدريب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة ، ط ٢ ، ٢٠١٤ .
- ٢١- مدحت محمد أبو النصر :الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة ، ٢٠١٦ .
- ٢٢- مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية ،الشركة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ١٩٩٤ .
- ٢٣- نجم العزاوي: التدريب الإداري، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، ط ١ ، ٢٠٠٦ .
- ٢٤- ويليام ج روثيرل: ما وراء التدريب أحدث استراتيجيات الارتقاء بالأداء البشري ، ترجمة علا أحمد ، الجيزة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة بملك، القاهرة ، ١٩٩٧ .

ثانياً : المؤلفات المتخصصة

- ١- إبراهيم أبو النور الجارحي : إدارة الموارد البشرية ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٠ .
- ٢- أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٩٩ .
- ٣- أحمد يوسف دودين: أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية فى الوطن العربي نظرياً وتطبيقاً، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠١١ .
- ٤- أكرم أنور كرامة : التدريب والتنمية فى القطاع الأمني ، مطابع الشرطة للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، ٢٠١١ .
- ٥- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط ٢ ، ٢٠٠٦ .
- ٦- راوية حسن: إدارة الموارد البشرية "رؤية مستقبلية" الدار الجامعية ، الإسكندرية، ٢٠٠٥ .

- ٧- سعد الدين خليل عبد الله : إدارة مراكز التدريب ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ٢٠٠٦
- ٨- سنان الموسري: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، عمان ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ، ط٢ ، ٢٠٠٨.
- ٩- صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠٥ .
- ١٠- عبد الفتاح دياب حسين : إدارة الموارد البشرية ، مدخل متكامل ، القاهرة ، شركة البراء ، ١٩٩٧.
- ١١- محسن على عطية : المناهج الحديثة وطرائق التدريس ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، ط١ ، ٢٠١٣.
- ١٢- محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية " نحو منهج استراتيجي متكامل " ، العبيكان ، الرياض ، ط١ ، ٢٠٠٨.
- ١٣- محمود أحمد عبد الفتاح: الاستراتيجيات الأساسية فى إدارة الموارد البشرية ، القاهرة ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط١ ، ٢٠١٣.
- ١٤- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة) ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، ط١ ، ٢٠٠٧.

ثالثاً : الرسائل العلمية

- ١- أحمد بن عطا الله حمدان الجهني: التدريب الإداري لمديري المدارس فى ضوء احتياجاتهم التدريبية (دراسة تحليلية من وجهة نظر مديري ووكلاء مدارس تعليم البنين بينبع الصناعية)، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ، ٢٠٠٨.
- ٢- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي: أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين فى شركة نفط الكويت، رسالة ماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط ، الأردن ، ٢٠١٣.

٣- شريف عاطف عدوان: أثر التدريب على تطوير الكادر البشري الفلسطيني من وجهة نظر المتدربين (دراسة حالة مؤسسة إبداع للأبحاث والدراسات والتدريب)، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠١١ .

٤- ناصر فتحي محمد أحمد بدوى: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ودورها في تحقيق الإصلاح الإداري في الوطن العربي، رسالة دكتوراه، جامعة القاهرة ،كلية الحقوق- فرع بني سويف، ٢٠٠٠ .

رابعاً : مقالات في دوريات

١- إبراهيم يوسف محمد ، أسامة سعيد على: أثر التفاعل بين نوعي التدريب الإلكتروني (المركز - الموزع) عن بعد ونمط الأسلوب المعرفي للمتدرب (المعتمد - المستقل) فى وحدة مقترحة لتنمية مهارات إنتاج الاختبارات الإلكترونية لدى المعلمين أثناء الخدمة، مجلة التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر ، ع ١٦٢ ، ج ٤ ، ٢٠١٥ .

٢- أمل حمودي عبيد: دور التدريب في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات رياض لأطفال، مجلة الفتح ، العدد ٤٨ ، سوريا ، ٢٠١٢ .

٣- جمال على خليل الدهشان : الاحتياجات التدريبية " مفهومها ، أهميتها ، أساليب تحديدها " ، دراسات عربية فى التربية وعلم النفس ،رابطة التربويين العرب ، عدد خاص ، مصر ، ٢٠١٧ .

٤- حسن توفيق : حول الخطة القومية للتدريب ، مجلة الإدارة ، مصر ، مجلد ١٥، عدد ١، ١٩٨٢ .

٥- رداح الخطيب: تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية بأسيوط، العدد ١١، مجلد ٢، مصر، ١٩٩٥ .

٦- زكي محمود هاشم، موسى الحمود: تقويم العملية التدريبية فى قطاع البنوك بدولة الكويت، القاهرة، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، مجلد ٢٠، عدد ١، ١٩٩٨ .

٧- شوقي محمد حسن : التدريب الالكتروني وتنمية الموارد البشرية ،مجلة التعليم الالكتروني،جامعة المنصورة ،العدد ٤، مصر ، ٢٠٠٩ .

٨- صفاء صلاح الدين: التطوير المؤسسي كمدخل للإصلاح الإداري فى المنظمات العامة، مجلة القراءة والمعرفة، الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، كلية التربية، جامعة عين شمس، عدد ١٤٢، ٢٠١٣ .

٩- عايض شافى الأكلبي: دور التدريب فى إحداث التغيير فى المنظمات، مجلة النهضة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مجلد ١٣، عدد ٢، ٢٠١٣ .

- ١٠- عبد المنعم محمد حبيب: المدخل العلمي لدراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية ، مجلة الإدارة ، مجلد ٣ ، عدد ٣، مصر، ١٩٧١ .
- ١١- على محمد عبد الوهاب: بعض المداخل العملية لتحديد الاحتياجات التدريبية ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة ، عدد ١، مصر، ١٩٧٩.
- ١٢- فهد فضالة : التدريب وبناء السلوك المهني، سلسلة جسر التنمية ، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت، العدد ١٢٣، ٢٠١٥.
- ١٣- محمد عودة حسين: أثر بعض مقومات نجاح أداء العاملين في رفع مستوى الخدمات الفندقية " دراسة ميدانية "، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، عدد ٣٥، العراق، ٢٠١٣ .
- ١٤- نهاية عبدالهادي التلواني، وآخرون : واقع عملية تقويم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، مجلد ١٣، عدد ١، ٢٠١١.

خامساً : مؤتمرات علمية

- ١- إيمان محمد الغراب التعلم الالكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ١٢-٢٣ أبريل ٢٠٠٣.
- ٢- حلمي حسين الحكيم: التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب، الشارقة، دولة الإمارات العربية المتحدة، ٢١-٢٣ أبريل ٢٠٠٣.
- ٣- سعد أحمد الجبالي : واقع وإشكاليات وتقنيات التدريب وأثرهم على كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية حلقة التوجيهات الحديثة في أساليب وتقنيات التدريب ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة ، ١٦-١٨ يونيو ٢٠٠٣.
- ٤- عبد الشافي محمد أبو العنين أبو الفضل : أهمية المشاكل والمعوقات التي تحد من فعالية التدريب في مصر ، المؤتمر السنوي العشرون (الإنتاج الوطني ومستقبل مصر الاقتصادي) ، الإسكندرية ، ١٩٨٤.

سادساً : قوانين .

- ١- قانون الخدمة المدنية رقم ٨١ لسنة ٢٠١٦ .

مراجع باللغة الفرنسية

- 1- Charest,J.:La Formation de La main-d 'Oeuvre au Québec, La L'incessante évolution des Formes d 'employ et La redoutable Stagnation des Lois du Travaili ,Les Presses De L 'Université Laval , Canada, 2001 .
- 2- Lemelin, C.:L' économiste et l ' économiste et l ' éducation, Presses de l ' Université du Québec, Canada, 1998 .
- 3- Liorca,G.Freyer,G,Saurin,J.C:La Décision Complexe, La Éthique Et Pratiques Hospitalières, Press Universitaires De Lyon , france,2005 .
- 4- Paquay,L.Perrenoud,Ph.Altet,M...eds.:Travail reel des enseignants et Formation,Quelle référence au travail des enseignants dans les Objectifs , Les Dispositifs et Les Pratiques?,De Boeck Supérieur S.a., 1st édition,Paris,2014 .
- 5- Rivard,P.Lauzier,M.:La Gestion De La Formation Et Du Développement Des Ressources Humaines ,Pour Préserver et accroître le capital competence de l'organisation2-éd,Presses de l'Université du québec,Canada,2013.

مراجع باللغة الانجليزية

- 1- Rawlinson , G. :Creative Thinking and Brainstorming , Routledge Taylor & Francis Group ,USA ,2017 .
- 2- Anbuvelan,K,:Principles Of Management ,Laxmi Publications(p) LTD,New Delhi,2007.
- 3- Barbazette,J.:Training Needs Assessment (Methods,Tools,And Techniques),Pfeiffer,USA,2006,p.6.
- 4- Bramely,P.:Evaluation Training, Chartered Institute Of Personnal and Development, London, 2ed, 2005 .
- 5- Buckley,R.Caple,J.: The Theory&Practice Of Training.London And Philadelphia. England, 5th edition 2007 .
- 6- Clegg,S.: Organization Theory and Class Analysis :New Approaches and New Issues ,Walter de Gruyter , Berlin , 2017.
- 7- Cole ,G.:Mangement Theory and Practice , South-Western Cengage Learning , United Kingdom , 6th edition , 2004 .
- 8- Garber,P.: 99 Ways to Keep Employees Happy, Satisfied, Motivated and Productive, Business & Legal Reports Inc,USA,2004 .
- 9- Kelley,T.: Brainstorming : Its Raining Ideas !,Createspace Independent Pub , USA , 2013 .
- 10- Kumar,R.: Public Administration (Problems And Perspectives), Discovery Publishing House, New Delhi, 2005

- 11- Lam , T.:Training Methods : A review and Analysis , Human Resource Development Review ,Vol 13, Sage Publications ,UK, 2014
- 12- Masadeh,M:Training,Education, Development And Learning:What Is the Difference?, European Scientific Journal,Vol 8, No .10,2012 .
- 13- Nassazi,A.: Effects Of Training On Employee Performance. Evidence From Uganda, Vaasan Ammattikorkeakoulu, University Of Applied Sciences, Holland, 2013 .
- 14- Randhawa,G.:Human Resource Management,Atlantic Publishers& Distributors,New Delhi, 2007.
- 15- Saad,M..Mat,N.:Evaluation Of Effectiveness Of Training And Development, Asian Journal of Business and Management Sciences, Vol. 2 No. 11, 2015 .
- 16- Sahu,R,K:Training For Development All You Need To Know,Excel Books,New Delhi,2005 .
- 17- Samanta,R.:Training Methods For Management And Development,M D Publications Pvt Ltd,New Delhi,1993 .
- 18- Sorlin,S.:Knowledge Society vs. Knowledge Economy ,Palgrave Macmillan,New York ,2007,P13. Jim,S.Tansley,C.:Training in the knowledge Economy ,Cipd,London,2002 .
- 19- Sutherland,Th.: The Lecture Method , Nacta Journal , Vol 20 , No.3 , USA , September 1976
- 20- Wildschut , L . Mouton , J. :Management Case Studies in Training in Higher Education in Africa , African Minds , South Africa ,2015 .
- 21- Wilson,Ch. :Brainstorming and Beyond : Auser-Centered Design Method , Elsevier , UK, 2013
- 22- Winterfield ,C.: Sphr Exam Prep, Senior Professional In Human Resources , Pearson IT Certification, 3rd edition ,USA ,2015 .