

السنة السّنة
الثالثة تخصص:
تنظيمات سياسية
وإدارية

سلسلة محاضرات لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية



محاضرات في مقياس التدريب الإداري

من إعداد الأستاذ: ميسوم إلياس

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=ZoOj0kYAAAAJ&hl=fr>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7274-226X>

مختبر السياسة العامة والأمن الإقليمي
للجزائر

2026/2025



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد



مستخرج من محضر اجتماع المجلس العلمي للكلية

كلية

الحقوق والعلوم السياسية

بيانات الدورة

طبيعة الدورة		تاريخ الدورة	رقم الدورة
استثنائية	عادية		
☐	☒	2026 / 01 / 15	05

ومن بين النقاط المدرجة في جدول أعماله المصادقة على تقارير تقييم المحاضرات/أعمال موجهة

- .. عرض الملف: مطبوعة أعمال موجهة خاصة بالأستاذ ميسوم إلياس، بعنوان: "مقياس التدريب الإداري"، موجهة لطلبة السنة الثالثة، علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية.
- قرر المجلس العلمي بتاريخ 2025-07-07 تعيين الأستاذة ناير بن رقية فتيحة والأستاذة معمر خديجة كمقررتين:
- (1) تقدمت الأستاذة ناير بن رقية فتيحة بتقرير إيجابي مؤرخ بـ 2026/01/11.
- (2) الأستاذة معمر خديجة بتقرير إيجابي مؤرخ بـ 2026/01/09

الرأي والتوصية: الموافقة.

حرر هذا المستخرج بطلب من المعني، للعمل به وفق ما يقتضيه القانون

نائب العميد

رئيس المجلس العلمي للكلية

الأستاذ الدكتور فاضلة عبد اللطيف

الأستاذ دراغو توفيق

أ. دراغو توفيق

أ. د فاضلة عبد اللطيف
رئيس المجلس العلمي
كلية الحقوق والعلوم السياسية

نائب العميد المكلف بالدراسات ما بعد
الترج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
لكلية الحقوق والعلوم السياسية بالنيابة



04 فيفري 2026

السنة السّنة
الثالثة تخصص:
تنظيمات سياسية
وإدارية

سلسلة محاضرات لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

محاضرات في مقياس التدريب الإداري

من إعداد الأستاذ : ميسوم إلياس

Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=ZoOj0kYAAAAJ&hl=fr>

ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-7274-226X>

مختبر السياسة العامة والأمن الإقليمي
للجزائر

2026/2025

بطاقة المادة

كلية الحقوق والعلوم السياسية / جامعة وهران 2 محمد بن احمد

قسم العلوم السياسية

الفئة المستهدفة: طلبة سنة ثالثة علوم سياسية تخصص تنظيم سياسي واداري

عنوان الدرس: مادة: التدريب الاداري

وحدة التعليم: وحدة منهجية

أهداف المادة: تمكين الطالب من التعرف على أساليب التدريب الإداري وكفايات المدرب ووظائفه الإدارية ومكونات العملية التدريبية.

الرصيد: 03

المعامل: 04

عدد الحصص: 14-16 أسبوع

﴿فهرس الجداول﴾

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
11	جدول رقم (01) يوضح المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإداري	رقم (01)
24	جدول رقم (02) يوضح أصناف التكوين في الإدارة العامة الجزائرية:	رقم (02)

﴿فهرس المحتويات﴾

الصفحة	المحتوى
04	مقدمة
06	المبحث الأول: ماهية التدريب الإداري
06	المطلب الأول: مفهوم التدريب الإداري
13	المطلب الثاني: مبادئ التدريب الإداري
15	المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإداري
15	المطلب الأول: أهمية التدريب الإداري
18	المطلب الثاني: أهداف التدريب الإداري
21	المبحث الثالث: أنواع التدريب الإداري ووسائله
21	المطلب الأول: أنواع التدريب الإداري
25	المطلب الثاني: وسائل وأساليب التدريب الإداري
37	المبحث الرابع: مراحل العملية التدريبية
37	المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
55	المطلب الثاني: تخطيط وتنفيذ البرنامج التدريبي
61	المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي
75	المبحث الرابع : شروط نجاح التدريب الإداري ومعوقاته
75	المطلب الأول: شروط نجاح التدريب الإداري
80	المطلب الثاني: معوقات نجاح التدريب الإداري في العالم العربي
88	خاتمة
90	ملاحق
101	قائمة المراجع

مقدمة:

في ظل ما يشهده العالم المعاصر من تحولات ديناميكية وتغيرات متسارعة على المستويات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، أصبح لزماً على المديرين تبني استراتيجيات فعالة تمكن المؤسسات الإدارية والاقتصادية من التكيف مع بيئة الأعمال المتجددة. إذ تواجه المنظمات اليوم تحديات متعددة في مختلف المجالات، نتيجةً للتحوّلات التي طرأت على محيطها، لا سيما التقدم التكنولوجي المتسارع، والعولمة، وتطور المهارات المطلوبة، فضلاً عن تنوع القوى العاملة. وقد أضحت البيئة التنظيمية للمؤسسات أكثر تعقيداً، مما يستدعي من هذه المؤسسات ليس فقط مواكبة التغيرات المتلاحقة، بل السعي إلى التحكم فيها وتعظيم الاستفادة منها، بهدف تعزيز الخبرات الفنية للعاملين وتنمية ثقافتهم المهنية. وعليه، أصبح تطوير الموارد المادية والبشرية ضرورةً حتمية لضمان تكيف المؤسسات مع المستجدات والمتغيرات الحديثة.

بناءً على ما سبق، تحتل الموارد البشرية اليوم موقع الصدارة في اهتمامات المؤسسات، حيث تسعى إلى تبني أساليب حديثة في إدارتها بهدف تحقيق المرونة والقدرة على التكيف المستمر مع التغيرات التنظيمية المتسارعة. وهذا ما يفرض على المؤسسات مواجهة التحديات المتعلقة بالبقاء والاستمرارية والنمو، والتي لا يمكن تحقيقها إلا من خلال التميز في تقديم المنتجات والخدمات التي تعزز مكانتها التنافسية. وعلى الرغم من الدور الأساسي للعناصر المادية والتكنولوجية في نجاح المؤسسات، يظل العنصر البشري المحرك الأساسي الذي تركز عليه هذه المؤسسات، مما يفسر الاهتمام المتزايد بتنميته باعتباره الركيزة الجوهرية في استجابة المؤسسة للتغيرات السريعة في بيئة الأعمال. ومن هذا المنطلق، فإنّ الاستثمار في العنصر

البشري، ولا سيما عبر التدريب والتطوير، أصبح من الأولويات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءة العاملين والارتقاء بمستوى الأداء الوظيفي.

في هذا السياق، يُنظر إلى الاستثمار في الموارد البشرية بوصفه المحور الرئيس لتحقيق التقدم وتراكم رأس المال، خاصةً في ظل بيئة تنافسية معولة تعتمد بشكل أساسي على تنمية رأس المال البشري القائم على الإبداع والابتكار والتجديد التكنولوجي والاستثمار الفعّال في المعرفة. وقد أضفى ذلك أهمية متزايدة على الموارد البشرية، حيث باتت المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتطوير برامج تدريبية مستدامة تُمكن العاملين من اكتساب المهارات والمعارف اللازمة لتحسين أدائهم، مما ينعكس إيجاباً على الأداء المؤسسي العام.

بما أنّ العالم يتغير بشكل أسرع من أي وقت مضى. فإنّ تحديات المستقبل ليست هي نفسها تحديات الحاضر بحيث سيواجه الجيل القادم من صناع القرار بما في ذلك الإداريون مجموعة أكثر تعقيداً من المشاكل والتحديات والقضايا وكذا الفرص. ونتيجة لذلك، يجب عليهم عدم الاكتفاء بما يملكونه من معارف وخبرات بل من الضروري تطوير قدرتهم من خلال التزود بالمعلومات والمهارات والأساليب بشكل مستمر ودائم في مختلف مجالات الإدارة، السياسية منها والاقتصادية وكذا الاتصالية والثقافية.... وهذا لا يتأتى بطبيعة الحال إلا من خلال عملية التكوين والتدريب المستمرين.

المبحث الأول: ماهية التدريب الإداري

يُمثل التدريب الإداري عنصراً جوهرياً في العملية الإدارية، إذ يعدّ ضرورة حتمية لضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يشكل التدريب عاملاً حيويًا في تنمية وتأهيل الموارد البشرية، من خلال تزويدها بالمهارات والمعارف الحديثة اللازمة لأداء المهام الوظيفية بفعالية وكفاءة. ومن هذا المنطلق، يُنظر إلى التدريب باعتباره عملية مستمرة ومتجددة، تتطور في مضمونها وأساليبها وفقًا لمتطلبات البيئة المؤسسية. ولا يقتصر دور التدريب الإداري على تعزيز المهارات الفنية للمتدربين، بل يمتد ليشمل تغيير اتجاهاتهم وسلوكياتهم، بما ينسجم مع متطلبات تحسين الأداء والارتقاء بالكفاءة الإنتاجية، وهو ما يسهم في تحقيق التكامل بين الأهداف المؤسسية ومتطلبات الأفراد العاملين، وبما يعود بالنفع على المنظمة والمجتمع على حد سواء.

يرتبط التدريب الإداري (Management Training) بالعديد المفاهيم المرتبطة به والمتداخلة معه (أنظر الجدول رقم 01) وعلى هذا الأساس من الضروري تعريف التدريب الإداري. هذا الأخير الذي لا يخلو أيضا من اختلاف في تعريف بين ان اي عملية تدريب من الضروري ان تتضمن العناصر التالية وهي

1. زيادة المعارف
2. تنمية المهارات
3. غير السلوكيات أو الاتجاهات.

المطلب الأول: مفهوم التدريب الإداري

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة تعريف مفهوم التدريب الإداري وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها اتفقت بالنهاية على دوره في رفع

كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيبي بأنّ التدريب الإداري: "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل"⁽¹⁾.

التدريب الإداري هو عملية منظمة ومخطط لها، تهدف إلى إكساب الأفراد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لرفع كفاءتهم في أداء الوظائف الإدارية، وتحسين قدرتهم على التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة⁽²⁾.

إنّ كلمة تدريب في اللغة العربية هي جمع تدريبات، وتعني: دربه على الشيء أو فيه أو به: عوده إياه ومرنه عليه. أمّا في اللغات الأجنبية، فإنّنا نستعمل في الغالب كلمة Management Training في اللغة الإنجليزية، في حين تعبر اللغة الفرنسية أقل وضوحًا في التعبير عن المعنى الحقيقي للتدريب الإداري باعتبار هذا المصطلح تم تطويره على يد المدرسة الأنجلوسكسونية أين يستعمل الفرنسيون كلمة Formation، والذين يمكن ترجمته إلى اللغة العربية بـ: تكوين إداري. وبطبيعة الحال، فإنّ الراغب في تعريف التدريب الإداري اصطلاحًا يجد نفسه أمام مجموعة كبيرة من التعريفات، لعل من أهمها نجد:

يعرف التدريب الإداري أنّه مجموعة أفعال التي تسمح لأعضاء المنظمة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب يشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية

(1) خالد عبدالرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص 89.

(2) عبد الحميد الزناتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2018، ص 45.

والمستقبلية في إطار منظمتهم وبيئتهم⁽¹⁾. وهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين عن طريق زيادة قدراتهم على انجاز وظائفهم بسهولة⁽²⁾.

تعرف منظمة الأمم المتحدة (UN) الذي تعتبر التدريب الإداري: "عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية، وهو نشاط لنقل المعرفة للأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات"⁽³⁾. في حسن تعرف الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية: (ASTD) فتعرف التدريب على أنه: "تخصص فرعي من تخصصات حقل القوى البشرية في المنظمات يهتم بتحديد وتطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية (المعارف والمهارات والاتجاهات) من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على تأدية وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية"⁽⁴⁾

أمّا صلاح عبد الباقي فقد عرّف التدريب الإداري على أنه: "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل"⁽⁵⁾. ويرى عمر عقيلي أنّ التدريب الإداري: "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال

(1) يوسف أبو الحجاج، إدارة وتنمية الموارد البشرية، سوريا، دار الوليد، 2010، ص 215.

(2) بارك نعيمة، "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7، ص 274.

(3) أحمد بن عطا الله حمدان الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، (مذكرة الماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، 2008)، ص 30.

(4) المرجع نفسه، ص 30.

(5) صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000، ص 69.

التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل⁽¹⁾.

بينما اعتبر حسن أحمد الطعاني التدريب الإداري: "هو جهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فعالية في أداء مهامهم"⁽²⁾. وهو أيضاً: "عملية ديناميكية تستهدف إحداث تغييرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء واتجاهات المتدربين، بغية تمكينهم من استغلال إمكاناتهم وطاقاتهم الكامنة، بما يساعد على رفع كفاءاتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة منتظمة و إنتاجية عالية"⁽³⁾.

يُعد التدريب الإداري عملية مخططة تهدف إلى إحداث تغييرات جوهرية في الأفراد والمجموعات، من حيث تنمية معارفهم وتطوير مهاراتهم وتعزيز اتجاهاتهم المهنية، بما يسهم في رفع مستوى كفاءتهم لأداء مهامهم بفعالية. ويُعرّف التدريب الإداري بأنه نهج منهجي ومستدام يستهدف تطوير القدرات الفكرية والعملية للأفراد، وإثراء خبراتهم المهنية، وتمكينهم من التكيف مع المستجدات التنظيمية والمؤسسية.

كما يسعى إلى خلق بيئة تحفيزية تدعم الابتكار وتعزز تبني الأساليب الحديثة، بما يتماشى مع تطلعاتهم الشخصية ومتطلبات بيئة العمل الديناميكية. ويتم تنفيذ هذا النهج ضمن إطار برنامج تدريبي مدروس، تصممه الإدارة بعناية، آخذة في الاعتبار احتياجات الأفراد، ومتطلبات المنظمة، والتوجهات الاستراتيجية للدولة على المدى البعيد.

(1) عمر عقيلي، إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996، ص233.

(2) المرجع نفسه، ص233.

(3) المرجع نفسه، ص233.

في حين يرى أن التدريب الإداري يعزز الحماس لدى المدراء تحديداً، كما يساعد على توثيق العلاقات بين الأفراد في المؤسسة، ويخلق قوة دافعة وديمومة جديدة في داخل المؤسسة⁽¹⁾. وقد يعرف التدريب الإداري أنه: "صيغة مباشرة من خلالها يتم تكوين أو تعديل أو تحديث مهارات سلوكية هامة للفرد وللمؤسسة التي يخدمها معتمداً في ذلك على طرق وأساليب عملية تطبيقية"⁽²⁾.

يمكن تعريف التدريب الإداري أيضاً بأنه: "عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفاءته الإنتاجية ويعد علماً من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقية". ومن بين التعريف نجد أنه: "عملية تهدف إلى اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد الموظف أو العامل، كل ذلك من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء الجيد". كذلك التدريب الإداري: "يُعَدُّ الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين بصفة جيدة ودقيقة"⁽³⁾.

التعريف الإجرائي للتدريب الإداري: "هو الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم"⁽⁴⁾.

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتّاب قد اشتركوا في تعريف التدريب الإداري بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلى زيادة

(1) يوسف شفيق أبو سلطان، "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج"، (مذكرة الماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2004)، ص 18.

(2) صلاح عبد الباقي، المرجع السابق، ص 70.

(3) المرجع نفسه، ص ص 70-71.

(4) يوسف شفيق أبو سلطان، المرجع السابق، ص 20.

معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلى التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة.

من التعريفات السابقة للتدريب الإداري يستخلص الباحث بأنه عملية مستمرة تهدف إلى:

- تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه وتؤدي بالتالي إلى تحسين أدائه وبالتالي إلى تحسين أداء المنظمة ككل.
- تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة.
- تزويد وتحسين وصلل المهارات الموجودة لدى الفرد.

جدول رقم 01 يوضح المفاهيم المرتبطة بالتدريب الإداري		
التكوين	Formation	Formation
التعليم / التدريس	Enseignement	Teaching
التعلم	Apprentissage	Learning
تنمية	Développement	Development
الرسكلة	Recyclage	Recycling
تطوير وتقديم	Progress	Progress
التأهيل	Qualification	Qualification
الاعداد	Préparation	Preparation

تجد الإشارة ان مصطلح التدريب الإداري غير مدرجة في الإدارة العامة الجزائرية: بحيث يتم استعمال مصطلح التكوين بدله أين نصت المادة 38 من الأمر رقم 03-06 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة

العمومية: " للموظف الحق في التكوين وتحسين المستوى "... ويجب أن تكون الغاية من برمجة دورات تكوين الموظفين، تحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم لضمان السير الحسن للإدارة العمومية .

في هذا الشأن نصت المادة الثالثة من المرسوم التنفيذي رقم 96-02 المؤرخ في 1996/03/03، يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم على أنه يتعين على المؤسسات والإدارات العمومية إعداد مخطط قطاعي سنوي أو متعدد السنوات في التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعلومات وذلك في إطار تسيير تقديري للموارد البشرية.

وفي هذا الإطار تقوم مصالح الوظيفة العمومية بتنسيق هذه العمليات التي تحضر للالتحاق بالوظائف العمومية أو للتكيف مع مناصب العمل وفق احتياجات وأهداف المؤسسات وفق مخصصات الميزانية المرصدة لهذا الغرض . وعملا على ضمان تحسين المؤهلات والترقية المهنية للموظف وتحضيره لأداء مهمة جديدة، أدرجت المؤسسات ضمن القوانين الأساسية الخاصة دورات تكوين وتحسين المستوى خلال المسار المهني لفائدة الموظفين المنتمين لمختلف الرتب.

تتعدد الأسباب التي تستدعي تبني برامج التدريب داخل المؤسسات، ومن أبرزها:

- **وجود فجوة في الأداء:** يُعد التدريب ضرورة عندما يتم رصد قصور أو تباين بين الأداء الفعلي للعاملين والأداء المتوقع، مما يستوجب معالجة هذه الفجوة لرفع مستوى الكفاءة والفعالية.

. **التغير في سياسات المنظمة:** تفرض التحولات في السياسات والاستراتيجيات المؤسسية الحاجة إلى تدريب الموظفين لضمان توافقهم مع التوجهات الجديدة.

. **إدخال منتجات جديدة:** يستلزم طرح منتجات أو خدمات جديدة تدريب العاملين على كيفية التعامل معها بفعالية، سواء من حيث الإنتاج أو التسويق أو الدعم الفني.

. **التغير في بيئة العمل والوسائل المستخدمة:** يؤدي تحديث الأدوات والوسائل التقنية أو استحداث وظائف جديدة إلى ضرورة تدريب الموظفين على هذه التغيرات لضمان استمرارية الأداء بكفاءة.

. **رفع مستوى المعرفة والمهارات:** قد تسعى الإدارة إلى تطوير قدرات بعض الأفراد وتعزيز مهاراتهم للوصول إلى مستويات أداء أعلى تتماشى مع متطلبات العمل المتجددة.

. **تعيين موظفين جدد أو إعادة توزيع الموارد البشرية:** عند توظيف كوادر جديدة أو ترقية أو نقل موظفين إلى مناصب أخرى، يصبح التدريب وسيلة أساسية لتمكينهم من التكيف مع مهامهم الجديدة وتعزيز إنتاجيتهم.

يُشكل التدريب الإداري، بناءً على هذه الدوافع، استثمارًا استراتيجيًا يهدف إلى تعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق التميز المؤسسي.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب الإداري

تخضع عملية التدريب الإداري إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحله المختلفة (التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم). وتتلخص مبادئ

التدريب الإداري عمومًا في ثمانية مبادئ أساسية (يمكن إضافة مبادئ أخرى مثل المشاركة والتكرار،...)، على النحو التالي⁽¹⁾:

1. **الشرعية : (légalité)** يجب أن يتم التدريب الإداري وفقًا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

2. **المنطلق : (prémisse)** يجب أن يتم التدريب الإداري بناءً على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3. **الهدف : (Le But)** يجب أن يكون الهدف من التدريب الإداري محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا وقابلًا للتطبيق

4. **الاستمرارية : (La Continuité)** ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب الإداري ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة، لتطويره وتنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.

5. **الشُمول : (La Globalité)** حيث يجب أن يوجه التدريب الإداري إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

6. **التدرج : (Etape Par Etape)** فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبةً وتعقيدًا.

(1) محاضرات تدبير الموارد البشرية، جامعة جيجل، في: <https://2cm.es/1gZiN>

7. مواكبة التطور : (Moderne) حتى يكون التدريب فعالا يتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل وبأحدث أساليب و تكنولوجيا التدريب.

8. الواقعية (Réalisme): وذلك بأن يلي الاحتياجات الفعلية للمتدربين ويتناسب مع مستوياتهم .

المبحث الثاني: أهمية وأهداف التدريب الإداري

المطلب الأول: أهمية التدريب الإداري

تُعدّ أهمية التدريب الإداري مفهوماً مركباً يتجاوز كونه مجرد عملية تعليمية بسيطة، إذ يتضمن مجموعة من العناصر التي تنتمي إلى مداخل علم النفس الاجتماعي، مثل سلوك المدرب، وطريقة تفاعله مع المتدربين، والآليات المستخدمة لجذب انتباههم، بالإضافة إلى استراتيجيات رفع فعالية الحصة التدريبية. ويهدف التدريب إلى تعزيز مشاركة المتدربين في مضمون البرنامج التدريبي، وخلق بيئة تفاعلية تدمجهم في المحتوى المطروح، مما يساهم في تحقيق تجربة تعليمية فعالة ومؤثرة.

من هذا المنطلق، يُساهم التدريب الإداري في تحويل منظور الموظف من الاهتمام الفردي إلى العمل الجماعي، مما يساهم في تكوين كوادِر وظيفية كفؤة قادرة على مواجهة التحديات المهنية بوضوح وثقة. فالتدريب، في جوهره، يقوم على مبدأي البساطة والوضوح، مما يتيح للموظف فرصة الاستعداد لمواجهة المشكلات وحلها بفعالية.

يُعتبر التدريب الإداري استثماراً استراتيجياً في رأس المال البشري، حيث يؤدي دوراً محورياً في إعداد الكوادِر البشرية، وتطوير كفاءاتهم، وتحسين أداء العمل،

مما ينعكس إيجابياً على زيادة الإنتاج والإنتاجية. كما يُعدّ التدريب وسيلة رئيسة لدعم النمو الاقتصادي والاجتماعي، فضلاً عن كونه أحد العوامل الأساسية في تحقيق التقدم التكنولوجي. وتزداد أهميته في العصر الحديث، حيث بات ضرورة ملحة لمواكبة التغيرات السريعة التي تفرض على الأفراد مسؤوليات جديدة ومهام متعددة، تتطلب منهم الكفاءة والقدرة على التكيف، ليكونوا عناصر فاعلة ومنتجة في بيئاتهم المهنية والمجتمعية.

يرتبط مفهوم التدريب الإداري قبل الخدمة بمفهوم الإعداد المهني، الذي يركّز على بناء الشخصية الوظيفية المتخصصة، وفق معايير سلوكية ومهنية محددة، ويتسم هذا النوع من التدريب بفترة زمنية ممتدة نسبياً، تشمل تطوير مهارات متعددة وفق خطة ممنهجة. أمّا التدريب الإداري أثناء الخدمة، فيركّز بشكل أساسي على تحديث وتحسين أداء العاملين، وعادةً ما يتم تحقيق أهدافه خلال مدة زمنية قصيرة نسبياً، قد تمتد لعام واحد، مما يجعله أداة فاعلة لتعزيز الكفاءة الوظيفية في ظل المتغيرات المستمرة في سوق العمل.

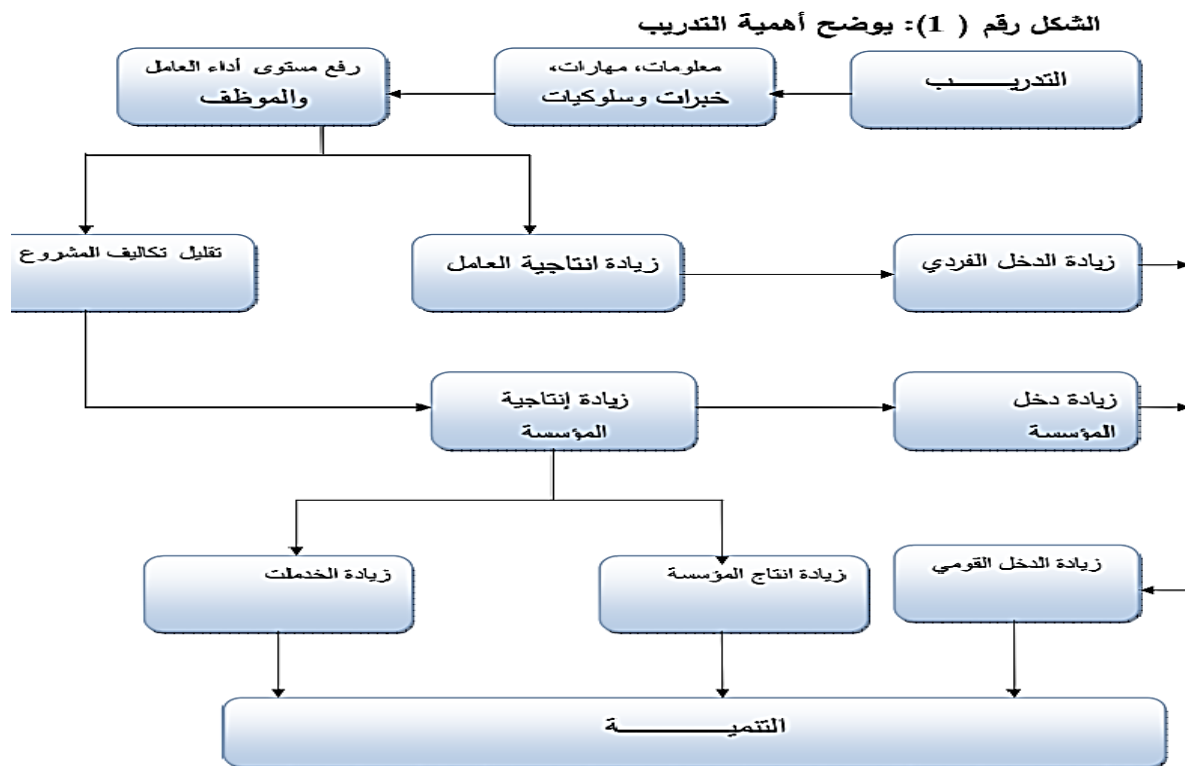
تكمن أهمية وفوائد التدريب الإداري في ثلاثة جوانب رئيسية وهي⁽¹⁾:

أ. **زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي:** من خلال الوضوح في الأهداف، وطرق وانسياب العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.

(1) سهيلة عباس، وعلي علي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003، ص109.

ب. يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة: حيث يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي؛ وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد 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.



المصدر: زروخي فيروز، إستراتيجية التدريب كمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بالشلف، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2015/2016، ص 35 .

المطلب الثاني: أهداف التدريب الإداري

يرى مصطفى أبوبكر بأنّ التدريب الإداري يعتبر من المداخل الأساسية لتنمية قدرة المنظمات على تحقيق الميزات التنافسية، ومن خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفاء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق هذه الميزات⁽¹⁾.

كما أنّ التدريب الإداري كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على⁽²⁾:

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.
- تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

نلاحظ مما سبق أنّ التدريب الإداري كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية بحيث يجب أن تركز استراتيجية التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء وسلوك العاملين الحالي وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية وهذا بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة

⁽¹⁾ مصطفى أبوبكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004،

ص ص. 264-270

⁽²⁾ بدر عبيدات، "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"،

(رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003)، ص 12.

امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

يشير سامي العزاوي إلى مجموعة من العوامل التي تؤكد على أهمية التدريب الإداري واستمراريته، والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية⁽¹⁾:

• **التطورات العلمية والاكتشافات الحديثة:** تؤدي الابتكارات المستمرة والتغيرات المتسارعة في المعرفة إلى ضرورة تزويد الأفراد بالمعلومات الجديدة، مما يتيح لهم القدرة على تطوير أعمالهم وتعزيز كفاءتهم المهنية، ويجعل التدريب عملية مستمرة لمواكبة هذه التحولات.

• **الثورة المعرفية والتكنولوجية والعولمة:** فرضت هذه العوامل ظهور أساليب وتقنيات جديدة في بيئات العمل، تتطلب تخصصات علمية متقدمة ومهارات فنية وإدارية متنوعة، مثل البرمجة، واستخدام الحاسوب والإنترنت، وتوظيف أساليب اتخاذ القرار المستندة إلى بحوث العمليات. وبالتالي، أصبح التدريب ضرورة لتعزيز هذه المهارات وتكييف القوى العاملة مع متطلبات العصر الرقمي.

• **التغير في دوافع الأفراد واتجاهاتهم:** يتطور السلوك الإنتاجي للأفراد نتيجة لتغير دوافعهم واتجاهاتهم، مما يتطلب تزويدهم بتدريب مستمر يساعدهم على تحسين مهاراتهم وتكييف أدائهم الوظيفي مع المستجدات. كما أن الحاجة إلى أفراد يمتلكون مهارات متعددة تجعل التدريب وسيلة أساسية لتطوير السلوك الوظيفي وضمان جاهزية الأفراد لمواكبة متطلبات سوق العمل طوال مسيرتهم المهنية.

(1) سامي العزاوي، التدريب والتطوير الإداري، دار الصفاء للنشر، 2021، ص 13.

بناءً على ذلك، لم يعد التدريب مجرد مرحلة زمنية محدودة، بل أصبح عملية ديناميكية مستمرة تضمن تحقيق التطور المهني، وتعزز قدرة المؤسسات على المنافسة في ظل بيئة عمل متغيرة.

إضافةً إلى ما سبق، تنبع أهمية التدريب الإداري من هدفه الأساسي المتمثل في الاستثمار في الأفراد، حيث يُعدّ هذا الاستثمار عاملاً حاسماً في تحقيق المنظمات لمستويات أعلى من الكفاءة والفعالية في الأداء. فإذا كان التدريب مُخططاً له بشكل علمي ومدروس، فإنه يساهم في تحسين أداء العاملين، وتعزيز قدراتهم، مما ينعكس إيجابياً على إنتاجية المؤسسات وجودة خدماتها.

قد أشار العديد من الباحثين إلى أنّ التدريب الإداري للموارد البشرية هو نشاط مستمر، هادف، علمي، وفني، فهو ليس مجرد إجراء روتيني، بل يُعدّ مجالاً غنياً بالدراسة في مختلف التخصصات الإدارية. وبناءً على ذلك، أصبحت وظيفة التدريب الإداري مهنة متخصصة لها كوارها المؤهلة، حيث يقوم المدربون بوضع الخطط التدريبية، وتنفيذها، وتقويمها لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه، لم يعد التدريب الإداري مجرد نشاط مرحلي، بل أصبح عملية دائمة ومستمرة تُمارسها الإدارة الحديثة بانتظام، وتُعدّ جزءاً أساسياً من استراتيجيات المنظمات الرائدة. كما أنّه اكتسب مكانة جوهرية بين الأنشطة الإدارية التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإنتاجية وتحسين أساليب العمل، مما يُساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة الأعمال المتغيرة.

المبحث الثالث: أنواع التدريب الإداري ووسائله

المطلب الأول: أنواع التدريب الإداري

يتنوع التدريب الإداري وفقاً لمواقعه والجهات المشرفة عليه، كما تتباين أساليبه وطرقه تبعاً لطبيعة الأهداف المرجو تحقيقها. وفيما يلي أهم أنواع التدريب الإداري وفق المعايير المعتمدة في تحديد نوعه⁽¹⁾:

أولاً: أنواع التدريب الإداري حسب الهدف

1. **التدريب التأهيلي:** يهدف إلى إعداد الموظفين الجدد أو المرشحين للمناصب الإدارية، عبر تزويدهم بالمعارف الأساسية المتعلقة بالعمل الإداري، بما يسهّل اندماجهم في بيئة العمل.
2. **التدريب التطويري:** يُوجّه إلى الإداريين العاملين، ويركّز على تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم القيادية والتنظيمية بما يتلاءم مع متطلبات التطور المؤسسي.
3. **التدريب التحويلي:** يرتبط بحالات الترقية أو النقل الوظيفي أو إعادة الهيكلة التنظيمية، ويهدف إلى تمكين الأفراد من التكيف مع الأدوار الجديدة.
4. **التدريب العلاجي:** يُستخدم لمعالجة ضعف الأداء أو تصحيح الأخطاء الإدارية، من خلال برامج تدريبية تستهدف جوانب القصور المحددة.

⁽¹⁾Michael Armstrong, **A Handbook of Human Resource Management Practice** London: Kogan Page, 2014, p 325.

ثانيًا: أنواع التدريب الإداري حسب المستوى الإداري

1. **تدريب الإدارة العليا:** يركّز على مهارات التخطيط الاستراتيجي، وصنع السياسات، وإدارة الأزمات، والقيادة الاستراتيجية.
2. **تدريب الإدارة الوسطى:** يهتم بتنمية مهارات التنسيق والرقابة والإشراف، وربط الأهداف الاستراتيجية بالخطط التنفيذية.
3. **تدريب الإدارة التنفيذية (الدنيا):** يُعنى بتحسين مهارات التنفيذ، وتنظيم العمل اليومي، والتعامل مع المرؤوسين.

ثالثًا: أنواع التدريب الإداري حسب مكان التنفيذ

1. **التدريب أثناء العمل:** يتم داخل المؤسسة، ويعتمد على التعلم بالممارسة والتوجيه المباشر، ويتميّز بانخفاض تكلفته وارتباطه المباشر بالواقع العملي.
2. **التدريب خارج العمل:** يُنظم في معاهد أو مراكز تدريب متخصصة، ويتيح للمشاركين اكتساب خبرات ومعارف جديدة بعيدًا عن ضغوط العمل اليومية.

رابعًا: أنواع التدريب الإداري حسب أساليب ووسائل التدريب

- التدريب بالمحاضرات
- التدريب التطبيقي (دراسة الحالات، تمثيل الأدوار)
- التدريب بالمحاكاة
- التدريب الإلكتروني

وتختلف فعالية هذه الأساليب باختلاف طبيعة الأهداف التدريبية ومستوى المتدربين.

خامسًا: أنواع التدريب الإداري حسب المدة الزمنية

- التدريب قصير المدى
- التدريب متوسط المدى
- التدريب طويل المدى

ويُستخدم التدريب طويل المدى غالبًا في إعداد القيادات الإدارية المستقبلية.

المعيار	نوع التدريب
حسب مرحلة التوظيف	التدريب التحضيري التدريب التخصصي التدريب من أجل الترقية التدريب من أجل النقل
المستوى الوظيفي	تدريب القيادات العليا (الابتكار والابداع) المستوى المتوسط (تسيير) المستوى القاعدي (تقني وفني)
حسب مكانها	خارجي وداخلي
حسب الهدف أو الغاية	تحضيري تكميلي علاجي
حسب الموضوع والمجالات	مثل تدريب في المجال المالي / تدريب على التخطيط / تدريب على الاتصال / تدريب على مهارات التفاوض /
حسب الجهة أو برامج التدريب	مركزية / تعاقدية
حسب التوقيت	اثناء العمل / خارج أوقات العمل
حسب عدد المتدربين	جماعي / فردي
حسب الأسلوب	تقليدي / حديث / هجين
حسب مدة التدريب	طويل المدى / متوسط / قصير المدى
حسب الوسائل المستعملة	سمعية، بصرية، ...، وغيرها

جدول 02 يوضح أصناف التكوين في الإدارة العامة الجزائرية:	
التكوين التحضيري	<p>✓ ويكون لغاية شغل منصب عمومي للمرة الأولى مثاله ما نصت عليه المادة 99 من المرسوم التنفيذي 09-93 : " يوظف بصفة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين المتخرجون من مؤسسات التكوين الحاصلون على شهادة مقتصد مسير التي تتوج سنة واحدة من التكوين المتخصص"، لالتهاق بسلك عال أو برتبة عليا بالنسبة للموظفين الموجودين في وضعية خدمة مثاله التكوين التكميلي المخصص لرتبة المقتصدين الذين يجتازون تكوينا متخصصا مدته سنة واحدة.</p>
التكوين المتخصص:	<p>وهو تكوين خاص بالموظفين الجدد الموجودين في فترة تربص نصت عليه القوانين التالية:</p> <p>✓ قرار وزاري رقم 35 مؤرخ في 2011/03/31 يحدد المدة، ومدة التكوين البيداغوجي التحضيري للأساتذة وأساتذة إعادة تكييف المترشحين أثناء فترة التربص التجريبي وكيفيات تنظيم،</p> <p>✓ التعليم رقم 02 المؤرخة في 2009/01/03 تحدد كيفيات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.</p>
التكوين قبل الترقية	<p>وهي خاصية جاءت بها القوانين الأساسية الجديدة التي اشترطت قبل الترقية إلى رتبة أعلى عن طريق الامتحان المهني أو الترقية الاختيارية أن يخضع المقبولون فيها قبل ترقيتهم لمتابعة بنجاح تكوينا تحدد مدته و محتواه وكيفيات تنظيمه بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالقطاع و السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية مثل: التعليم رقم 45 مؤرخة في 2008/12/01 تحدد كيفيات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية،</p>
تحسين المستوى:	<p>وذلك عن طريق تحسين المعارف والكفاءات الأساسية للموظفين وإثراءها وتعميقها وضبطها.</p>
تجديد المعلومات:	<p>بالتكيف مع وظيفة جديدة نظرا إما لتطور الوسائل والتقنيات وإما للتغيرات الهامة في تنظيم المصلحة وعملها أو مهامها.</p>

المطلب الثاني: وسائل وأساليب التدريب الإداري

فيما يلي أبرز الطرق والأساليب التدريبية الشائعة والمعتمدة في المؤسسات المختلفة:

- **التدريب من خلال المحاضرة (Lecture-Based Training)** يُعدّ التدريب من خلال المحاضرة من أقدم الأساليب المعتمدة في مجال التدريب الإداري، إذ يقوم على نقل المعارف والمعلومات من المدرب إلى المتدربين بطريقة مباشرة ومنظمة، اعتماداً على العرض الشفهي المدعم أحياناً بوسائل إيضاح بصرية أو سمعية. ويستند هذا الأسلوب إلى افتراض مفاده أن المعرفة النظرية تمثل المدخل الأساسي لفهم السلوك التنظيمي وتفسير الظواهر الإدارية، ومن ثمّ تمكين المتدربين من استيعاب الإطار العام للعمل الإداري (1).

ويحتل المدرب في هذا النمط التدريبي موقعاً مركزياً، باعتباره المصدر الرئيس للمعلومة وصاحب الدور القيادي في توجيه العملية التدريبية، بينما يظل المتدرب في موقع المتلقي، وهو ما يضيف على هذا الأسلوب طابعاً تعليمياً تقليدياً قريباً من النمط الجامعي الكلاسيكي. تُعدّ هذه الطريقة من أكثر الأساليب شيوعاً وأقلها تكلفة، حيث تتيح إيصال المعرفة النظرية وإثارة الانتباه للمفاهيم الأساسية التي تمهّد للتطبيق والممارسة العملية. ومع ذلك، فإنها تُعدّ وسيلة اتصال أحادية الاتجاه، مما قد يؤدي إلى ضعف التفاعل بين المحاضر والمتدربين. كما أن زيادة أعداد المتدربين قد تؤثر سلباً على فعاليتها، حيث تقل فرص الحوار والنقاش وتبادل الأفكار (2).

يرتبط التدريب من خلال المحاضرة بالنظريات المعرفية في التعلم، التي تؤكد على دور العقل في استقبال المعلومات وتنظيمها وتخزينها، وترى أن اكتساب المعرفة يشكل خطوة أساسية تسبق التطبيق العملي. كما يتقاطع هذا الأسلوب مع المدرسة الكلاسيكية في

(1) Raymond A Noe. **Employee Training and Development**. 7th ed. New York: McGraw-Hill, 2017, pp. 190–197.

(2) بلال خلف السكارنة. **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار المسيرة، 2012، ص 77.

الإدارة، التي أولت أهمية كبرى للتلقين المنهجي، والانضباط، ونقل القواعد والتعليمات بصورة موحّدة داخل التنظيم⁽¹⁾.

ومن هذا المنطلق، يُستخدم أسلوب المحاضرة غالبًا في تدريب الإطارات الإدارية على القوانين والتنظيمات، أو في شرح السياسات العامة، أو عند تقديم مفاهيم جديدة تتطلب قدرًا من الضبط والدقة في الصياغة.

1. يهدف التدريب بالمحاضرة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، من أبرزها:
2. إكساب المتدربين معارف نظرية أساسية في مجالات الإدارة والتنظيم.
3. توحيد الفهم الإداري لدى العاملين حول القوانين واللوائح والإجراءات.
4. رفع مستوى الوعي بالقضايا الإدارية والاستراتيجية داخل المؤسسة.
5. توفير قاعدة معرفية مشتركة تمهّد لاستخدام أساليب تدريبية تطبيقية لاحقة.

يتميّز هذا الأسلوب بعدة مزايا تفسّر استمرارية استخدامه في المؤسسات الإدارية، من أهمها:

1. قدرته على تدريب أعداد كبيرة من المتدربين في وقت قصير.
2. انخفاض تكلفته مقارنة بالأساليب التطبيقية أو الميدانية.
3. سهولة التخطيط والتنظيم والتنفيذ.
4. ملاءمته للموضوعات ذات الطابع النظري أو القانوني.

ولهذا يُنظر إلى التدريب بالمحاضرة باعتباره أسلوبًا فعّالًا في نقل المعرفة، لا سيما في المراحل التمهيدية للبرامج التدريبية⁽²⁾.

رغم أهميته، يعاني التدريب من خلال المحاضرة من جملة من النقص، أبرزها:

⁽¹⁾Malcolm Knowles, Holton Elwood III, and Swanson Richard, **The Adult Learner**. 8th ed. London: Routledge, 2020, p 102.

⁽²⁾Gary Dessler, **Human Resource Management**. 16th ed. New York: Pearson, 2020, p 75.

1. محدودية التفاعل والمشاركة الإيجابية للمتدربين.
2. ضعف تنمية المهارات العملية والسلوكية.
3. الاعتماد الكبير على قدرات المحاضر في الإلقاء والتواصل.
4. احتمال انخفاض مستوى التركيز والدافعية لدى المتدربين.

وقد أثبتت دراسات التدريب الحديثة أن الاختصار على المحاضرة يقلل من فاعلية التعلم، خاصة في البيئات الإدارية التي تتطلب مهارات تحليلية وتواصلية عالية⁽¹⁾.

- التدريب من خلال التلمذ (Apprenticeship Training) :

تُستخدم هذه الطريقة بشكل رئيسي في تدريب المهنيين والحرفيين، مثل العاملين في مجالات الحدادة، والسباكة، والنجارة، والميكانيك، وغيرها من المهن الصناعية التي تتطلب إتقاناً عملياً عبر قضاء فترات طويلة تحت إشراف مباشر من قبل معلم متمرس أو خبير في المجال⁽²⁾.

يرتكز التدريب من خلال التلمذ على نظريات التعلم الاجتماعي، لا سيما نظرية التعلم بالملاحظة عند ألبرت باندورا، التي تؤكد أن الأفراد يتعلمون السلوكيات والمهارات من خلال مشاهدة الآخرين وتقليدهم. كما يتقاطع هذا الأسلوب مع المقاربة البنائية في التعلم، التي ترى أن المعرفة تُبنى تدريجياً من خلال التفاعل مع البيئة والخبرة المباشرة⁽³⁾.

⁽¹⁾ Irwin Goldstein, and Ford Kevin. **Training in Organizations: Needs Assessment, Development, and Evaluation**. 4th ed. Belmont, CA: Wadsworth, 2002, 280–285.

⁽²⁾ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر، 2001، ص ص. 312–317.

⁽³⁾ Albert Bandura, **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1977, p 13.

وفي السياق الإداري، يُنظر إلى التتلمذ باعتباره آلية فعّالة لنقل المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) التي يصعب تدوينها أو نقلها عبر المحاضرات أو الوسائط الرسمية.

يهدف هذا النمط التدريبي إلى:

1. تنمية المهارات العملية والمهنية لدى المتدربين.
2. نقل الخبرات العملية المتراكمة من ذوي الخبرة إلى الجدد.
3. تسهيل الاندماج التنظيمي والاجتماعي داخل المؤسسة.
4. ترسيخ القيم المهنية وأخلاقيات العمل.
5. تقليص الفجوة بين المعرفة النظرية ومتطلبات التطبيق العملي.
6. تميّز التدريب بالتتلمذ بعدد من المزايا، من أبرزها:
7. الارتباط المباشر بواقع العمل وظروفه الحقيقية.
8. فعاليته العالية في تنمية المهارات التطبيقية والسلوكية.
9. إتاحة فرص التعلّم الفردي وفق قدرات المتدرّب وسرعته.
10. تعزيز الثقة بالنفس والاستقلالية المهنية لدى المتدربين.

لهذا يُعدّ التتلمذ من أكثر الأساليب ملائمة لتأهيل الكوادر الجديدة أو إعداد الخلف الوظيفي داخل التنظيمات الإدارية⁽¹⁾.

على الرغم من مزاياه، يواجه هذا الأسلوب بعض التحديات، من أهمها:

1. ارتفاع تكلفته الزمنية مقارنة بأساليب التدريب الجماعي.
2. تفاوت جودة التدريب تبعًا لكفاءة المعلم أو المشرف.

⁽¹⁾ Gary Dessler, **Op.Cit**, p 81.

3. احتمال نقل ممارسات غير سليمة أو تقليدية إذا غابت الرقابة.
4. محدودية الاستفادة منه عند تدريب أعداد كبيرة من المتدربين في وقت واحد.

- **التدريب من خلال التمارين والحالات الدراسية:** تُعدّ هذه الطريقة وسيلة فعالة لتعزيز التدريب النظري أو الاستعاضة عنه بأسلوب تطبيقي، حيث يتم تقديم تمارين عملية أو مواقف مستمدة من واقع العمل أو بيئة المنظمة، ويُطلب من المتدربين، سواء بشكل فردي أو جماعي، تحليلها ومناقشتها واقتراح الحلول المناسبة لها، مما يُعزز قدرتهم على التفكير النقدي واتخاذ القرار.

- **التدريب بالمحاكاة وتقمّص الأدوار (Role Playing):** يُعدّ هذا الأسلوب أكثر عملية وواقعية، حيث يُتيح للمتدربين فرصة خوض تجربة أداء الأدوار الوظيفية التي سيناط بها إليهم بعد انتهاء التدريب. ويتم ذلك من خلال توفير بيئة تدريبية تحاكي بيئة العمل الحقيقية، كما هو الحال في تدريب طلاب الطب على تشخيص الحالات المرضية، أو تدريب الطيارين في محاكيات الطيران، أو إعداد المعلمين عبر الفصول النموذجية. وعلى الرغم من أن هذه الطريقة قد تكون مكلفة، إلا أنها تُعدّ ضرورية وذات فاعلية عالية، ويفضّل تنفيذها خارج بيئة العمل ضمن مراكز ومعاهد تدريبية متخصصة⁽¹⁾.

يُعدّ التدريب بالمحاكاة وتقمّص الأدوار من الأساليب الحديثة والفعّالة في مجال التدريب الإداري، لما يوفره من بيئة تعليمية تفاعلية تُقارب الواقع العملي وتُمكن المتدربين من اكتساب الخبرات والمهارات السلوكية والمهنية بصورة تطبيقية. ويقوم هذا

(1) حسين حريم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد، 2018، ص 231.

الأسلوب على تمثيل مواقف وظيفية أو إدارية حقيقية أو افتراضية، يُطلب من المتدربين التفاعل معها من خلال أداء أدوار محدّدة، بما يسمح لهم بتجريب أنماط مختلفة من السلوك واتخاذ القرارات في سياق آمن وخاضع للإشراف.

وتتمثّل المحاكاة في تصميم نماذج أو سيناريوهات تُحاكي أوضاع العمل الفعلية، مثل محاكاة اجتماعات إدارية، أو إدارة الأزمات، أو التفاوض، أو اتخاذ القرار، حيث يواجه المتدربون مشكلات مشابهة لتلك التي قد تعترضهم في الواقع الوظيفي. أما تَقَمُّص الأدوار فيقوم على إسناد أدوار محدّدة للمتدربين (كالمدير، الموظف، الزبون، أو المسؤول الإداري) بهدف تدريبهم على فهم وجهات النظر المختلفة، وتنمية قدراتهم على التواصل، وحلّ النزاعات، والعمل الجماعي⁽¹⁾.

ويتميّز هذا الأسلوب بعدة مزايا، من أبرزها تعزيز التعلّم النشط، وتنمية المهارات السلوكية والقيادية، وتحسين القدرة على اتخاذ القرار في ظروف ضاغطة، إضافة إلى إتاحة الفرصة لتلقّي التغذية الراجعة الفورية من المدرب والزملاء. كما يساهم في ردم الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، ويُنمّي الثقة بالنفس والاستعداد لمواجهة المواقف المهنية الواقعية.

غير أنّ نجاح التدريب بالمحاكاة وتَقَمُّص الأدوار يظلّ مشروطاً بحُسن تصميم السيناريوهات التدريبية، ووضوح الأهداف التعليمية، وكفاءة المدرب في إدارة الجلسات وتحليل أداء المتدربين. كما يتطلّب هذا الأسلوب وقتاً وجهداً في الإعداد، وقد يواجه بعض المتدربين صعوبة أو تردّداً في التفاعل، خاصة في المراحل الأولى من التدريب⁽²⁾.

(1) Eduardo Salas, et al, "Using Simulation-Based Training to Improve Decision Making.", **Human Factors**, Vol. 51, No. 2, 2009, pp. 157–162.

(2) David Kolb, **Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, pp. 21–38.

وبوجه عام، يُعدّ التدريب بالمحاكاة وتقمّص الأدوار أداة تدريبية فعّالة في إعداد الكفاءات الإدارية، لا سيما في المجالات التي تتطلب مهارات تواصل عالية، وقدرة على القيادة، والتعامل المرن مع المواقف المتغيّرة، مما يجعله خيارًا أساسيًا في البرامج التدريبية الحديثة.

– **التدريب من خلال التسيير الفعلي لسلة البريد اليومي:** أسلوب يعتمد في تدريب المتدربين الجدد. وذلك بإتاحة الفرص لهم بالاطلاع على المراسلات الواردة للمنظمة واتخاذ الإجراءات بشأنها تحت إشراف المدراء الحاليين لتعويدهم على اتخاذ القرارات تمهيدا لتوليهم الفعلي للوظائف القيادية. وفي هذا الأسلوب تشويق ومتعة وتهيئة نفسية للمتدربين، مع أنّها تستغرق بعض الوقت وتستلزم إشرافا ومتابعة من المدربين للتأكد من عدم وقوع أخطاء.

– **المباريات الإدارية:** تُعدّ المباريات الإدارية (Administrative Games) من الأساليب التدريبية الحديثة التي تعتمد على توظيف الألعاب والنماذج التنافسية الهادفة في تنمية القدرات الإدارية والسلوكية للمتدربين، وذلك من خلال محاكاة مواقف تنظيمية واقعية في إطار تفاعلي يجمع بين التعلّم والتجريب والمنافسة المنضبطة. ويقوم هذا الأسلوب على تصميم سيناريوهات أو ألعاب تدريبية تُجسّد مشكلات إدارية حقيقية، مثل اتخاذ القرار، وتوزيع الموارد، والتخطيط، وحلّ النزاعات، والعمل الجماعي⁽¹⁾.

وترتكز المباريات الإدارية على مبدأ التعلّم بالتجربة، حيث يُقسّم المتدربون إلى فرق أو مجموعات، تُمنح لكل منها أدوار ومسؤوليات محدّدة، وتُطلب منها اتخاذ قرارات متتابعة في ضوء معطيات متغيّرة، مع تقييم النتائج في نهاية كل مرحلة. ويؤدي

⁽¹⁾ Eduardo Salas, et al, **Op.Cit**, pp. 163–168.

المدرّب في هذا السياق دور الميسّر والموجّه، من خلال ضبط قواعد اللعبة، ومتابعة تفاعل المتدرّبين، وتحليل سلوكهم وقراراتهم، وتقديم التغذية الراجعة اللازمة.

تكمن أهمية المباريات الإدارية في قدرتها على تنمية عدد من المهارات الأساسية، من بينها مهارات التفكير التحليلي، واتخاذ القرار، والتخطيط الاستراتيجي، والتواصل، والعمل الجماعي، فضلاً عن تعزيز روح المبادرة والمنافسة الإيجابية بين المتدرّبين. كما تُسهم في كشف الفروق الفردية في الأداء، وتساعد على اكتشاف القدرات القيادية الكامنة، وهو ما يجعلها أداة فعّالة في برامج إعداد القيادات وتطوير الموارد البشرية⁽¹⁾.

غير أنّ اعتماد المباريات الإدارية كأسلوب تدريبي يتطلّب توافر جملة من الشروط، أبرزها حسن تصميم اللعبة بما يتلاءم مع الأهداف التدريبية، ووضوح القواعد والمعايير المعتمدة في التقييم، إضافة إلى توفر الوقت الكافي لتنفيذ اللعبة وتحليل نتائجها. كما قد تواجه هذه الطريقة بعض التحديات، مثل ارتفاع تكلفة الإعداد، أو صعوبة تطبيقها على أعداد كبيرة من المتدرّبين، أو احتمال انشغال بعض المشاركين بجانب المنافسة على حساب التعلّم⁽²⁾.

بوجه عام، تُعدّ المباريات الإدارية من أكثر أساليب التدريب الإداري فاعلية في الربط بين الجوانب النظرية والتطبيقية، لما توفره من بيئة تعليمية تفاعلية تُنمّي الخبرات العملية وتُعزّز الاستعداد لمواجهة التحديات الإدارية في الواقع المهني.

– **تدريب الحساسية:** وهذه أكثر الطرق تعقيداً وأقلها تطبيقاً على الرغم من كونها أسلوباً مفتوحاً وطريقة غير مقننة أو مخططة سلفاً. فالتركيز هنا يوجه إلى زيادة حساسية الفرد والمتدرب وتحسيسه بتكوينه الشخصي ويتكون غيره من المتدربين

(1) Eduardo Salas, et al, **Op.Cit**, pp. 163–168.

(2) David Kolb, **Op.Cit**, pp. 38–44.

ليقارن بين ذاته بما فيه من نقاط قوة وضعف ويراقب ردود فعل الآخرين ويكيف نفسه للتعايش معها⁽¹⁾.

فالتدريب هنا ينصب على تعديل وتطوير السلوك الفردي ذاتيًا وطوعيًا بعد الاقتناء وقد يؤخذ عليها خشية أن يكون التغيير وقتيًا وأن المتدرب سرعان ما يعود لسلوكه القديم عند عودته لمحيط العمل. كما نعتقد أحيانًا حين يكون التغيير جذريًا لدى الغالبية من المتدربين بتأثير الأقلية منهم بسبب قدراتهم وخبراتهم على إحداث التأثير بالعاطفة أو بالمشاعر والأحاسيس، كما أنّها لا تصلح لتدريب بعض الأفراد الذين يقاومون التغيير أو يتعصبون لما يؤمنون به من قيم.

وتقتصر مهمة المدرب هنا على تهيئة بيئة متسامحة ومنفتحة تشجع على التفاعل وتبادل وجهات النظر وتجريب بعض النماذج السلوكية التي يعجزون بها مع الاقتناء بضرورتها.

– **الحقائب التدريبية:** وهو أسلوب سلوكي معاصر يأخذ بعين الاعتبار عددًا من المتغيرات الشخصية للمتدربين والفروق الفردية بينهم من حيث العمر والمستوى التعليمي والخبرة السابقة والقدرات والاتجاهات المكتسبة التي تجعل بعض الأفراد أكثر قدرة على مواصلة التعليم وتقبل التدريب بطرقهم الذاتية أكثر من غيرهم. كما يراعي هذا الأسلوب الحرص على التشويق وتلافي الضجر والملل الذي يرافق التدريب التقليدي التلقيني من خلال استخدام التقنيات السمعية والبصرية فعالة تضمن التغيير الفعلي أثناء عملية التدريب⁽²⁾.

(1) محمد عبد الباسط، إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2012، ص ص. 205-210.

(2) علي حسين الطائي، التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015، ص 189.

– **الورش التدريبية:** وهو أسلوب عملي وتطبيقي للتدريب ينطلق من الفكرة القائلة بأن المتدرب يجب أن يمارس فعلاً الأفكار والمفاهيم التي تعرض عليه ويعطى الفرصة لتحويلها إلى مهارة عملية من خلال السلوك والتصرف أثناء انعقاد البرنامج التدريبي للتأكد من أن الأفكار النظرية أو الأساليب الجديدة ممكنة التطبيق وأن المتدرب سوف يمارسها عند عودته للمنظمة. ومن هذه الورش مختبرات الحاسوب التي تضم أجهزة الكمبيوتر والبرمجيات التي تستخدم في الأعمال المكتبية. وهناك الورش التي تستخدم في التدريب المهني على الحرف والوظائف ذات الصلة بالماكينات والمعدات ومنها النجارة والحدادة والكهرباء والميكانيك وغيرها.

أمّا، الورش الأكثر حداثة والأعقد في التطبيق فهي الورش السلوكية التي تهدف إلى اجتناب العادات السلبية لدى المتدربين أو غرس مهارات جديدة في التفاعل الفردي أو الجماعي مع الآخرين كتدريبهم على مهارة الإصغاء والاستماع أو على مهارة الاتصال أو مهارات الإبداع والتفكير الاستراتيجي.

– **إثارة الأدمغة (أو العصف الذهني Brainstorming):** ويطلق عليها أيضاً تعصير العقول أو تنوير الأفكار وتوليدها، وهي طريقة علمية لتحفيز وتعويد المتدربين على توظيف معارفهم وخبراتهم الشخصية للبحث عن حلول لمشاكل قائمة أو متوقعة أو لإيجاد بدائل جديدة لما هو متبع من أساليب أو إجراءات. وأهم ما تستوجب هذه الطريقة هو تقبل كل الأفكار وكل الحلول وكل المقترحات التي يطرحها المتدربين دون نقد أو تجريح أو استخفاف حتى لو كانت الفكرة المطروحة تبدو خيالية أو مستحيلة التطبيق. ولذلك يقتصر تطبيقها على المستويات ذات التأهيل العلمي المتخصص، أو ممن لهم خبرات عملية غنية تمكنهم من الإبداع والانطلاق نحو تصورات جديدة وغير مألوفة. وبعدها تتم مناقشة الأفكار واحدة بعد الأخرى من قبل المجموعة وإعطاء الفرصة لكل مشارك بتوضيح وجهة نظره

فيضيف أو يعدل أو يعمق فيها يتم التوصل إلى عدد من الأفكار التي تحظى بتأييد وقبول غالبية المشاركين⁽¹⁾.

كما هناك العديد من الأساليب والطرق التدريبية المعتمدة في المؤسسات لتطوير مهارات الموظفين ورفع كفاءتهم منها⁽²⁾⁽³⁾:

أولاً: طرق التدريب داخل بيئة العمل (On-the-Job Training) : وهي الأساليب التي تتم في مكان العمل الحقيقي أثناء أداء الموظف لمهامه:

الوصف	الطريقة
يتعلم الموظف من خلال ممارسته المباشرة للمهام تحت إشراف مسؤول أو موظف متمرس.	التدريب أثناء العمل
يتم نقل الموظف بين أقسام ووظائف مختلفة لاكتساب فهم شامل للمؤسسة وتنمية خبراته.	التدوير الوظيفي (Job Rotation)
موظف ذو خبرة (مدرّب أو مرشد) يرافق المتدرب ويقدم له الدعم والملاحظات المستمرة.	التوجيه والإرشاد (Coaching & Mentoring)
يُمنح الموظف مسؤولية تنفيذ مشروع معين لتنمية مهارات القيادة، التخطيط، واتخاذ القرار.	التكليف بمشاريع خاصة

⁽¹⁾Michael Armstrong, **Op.Cit**, 330.

⁽²⁾Gary Dessler, Gary Dessler, **Op.Cit**, p 107.

⁽³⁾Raymond Noe, A, **Op.Cit**, 203.

ثانيًا: طرق التدريب خارج بيئة العمل (Off-the-Job Training)

الطريقة	الوصف
الدورات التدريبية وورش العمل	تدريب نظري وعملي في قاعات متخصصة، مع محاضرين ومدربين محترفين.
المحاضرات والعروض التقديمية	أسلوب يعتمد على تقديم المعلومات بشكل مباشر من قبل المدرب.
المؤتمرات والندوات	فعاليات علمية ومهنية تهدف إلى تبادل الخبرات والتجارب بين المختصين.
المحاكاة (Simulation)	تمثيل مواقف حقيقية باستخدام برامج أو سيناريوهات خاصة لتدريب الموظفين على اتخاذ القرارات.
التعلم عبر المنصات الإلكترونية، سواء بشكل متزامن أو غير متزامن. (E-Learning)	الدراسة عن بُعد (E-Learning)

ثالثًا: الطرق الحديثة في التدريب الإداري

الطريقة	المزايا
التدريب الإلكتروني (E-Training)	مرونة زمنية ومكانية، محتوى متجدد، تكلفة أقل.
التعلم المدمج (Blended Learning)	يجمع بين التدريب التقليدي والإلكتروني لتحقيق استفادة أكبر.
الألعاب التدريبية (Gamification)	استخدام عناصر اللعب لتحفيز المتدربين وزيادة تفاعلهم.
التدريب القائم على الكفاءات (Competency-Based Training)	يركز على المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة بكفاءة عالية.
الواقع الافتراضي والمعزز (VR/AR)	يوفر بيئة تفاعلية لمحاكاة مواقف عملية معقدة.

المبحث الرابع: مراحل العملية التدريبية

التدريب هو جهد مخطط ومنظم تقوم به المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة لتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي. فهو عملية مستمرة يحتاج إليها جميع العاملين في المنظمة فهو لا يقتصر على موظف دون غيره أو وظيفة دون الأخرى، وتتقاسم فوائد التدريب كل من المنظمة والعاملين وحتى المجتمع الذي تعمل فيه المنظمة. والتدريب في جوهره عملية لا بد أن تخضع إلى تصميم محكم من أجل تحقيق أهدافها، والحال ان مراحل العملية التدريبية تختلف باختلاف نوع التدريب المراد تطبيقه فالتدريب التحضيري مثلا لا يتطلب نفس المراحل التي يستجوبها التدريب العلاجي. وعموما يمكننا القول أن أول عملية يتطلبها التدريب السليم هي تحديد المشكلة (فجوة الاداء) وفهمها بأحسن وجهة بحيث يكون حلها يتطلب التدريب وليس امور اخرى ذلك انه ليس كل فجوة في الاداء هي نتيجة لعدم كفاءة او قلة تدريب المورد البشري. لكن في حال تبين ان قلة التدريب هو المشكل فان العملية التدريبية هنا تمر بالمرحلة التالية:

(1) تحديد الاحتياجات التدريبية.

(2) تخطيط وتنفيذ التدريب.

(3) تقييم التدريب.

المطلب الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

توصف الاحتياجات التدريبية على أنها الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى أدائهم الحالي وتعكس الاحتياجات التدريبية وجود مشكلة ما في المنظمة ووجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود حاجة لابد من تحديدها والعمل

على إتباعها.

أما الاحتياجات التدريبية فيعرفها درويش وتكلا بأنها: مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية (1).

هذا ويعرف البعض الاحتياج التدريبي بأنه التفاوت بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية فانه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف هو الأساس لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه (2).

هناك من يعرف الاحتياجات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما - لأي سبب من الأسباب والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء (3).

يمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي :

● إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه- فنية أو سلوكية يراد تنميتها

(1) عبد الكريم درويش، وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980، ص603.

(2) رداح الخطيب، "تحديد الاحتياجات التدريبية"، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995، ص660.

(3) حمدي عبد العزيز الصباغ، "برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية". مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994، ص 147.

أو تغييرها أو تعديلها.

- إنها تمثل نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية، حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو مشكلات محددة يراد حلها
 - إنها عملية مستمرة غير منتهية وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات ، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرّاً لمواجهتها.
 - إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقييم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع افضل.
 - إنها بوجه عام أهداف للتدريب تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.
- بما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات. وتعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لنجاح البرامج التدريبية، وذلك لأن تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب ما يلي⁽¹⁾:

⁽¹⁾ هيام نجيب شريدة، "الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك"، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء (61)، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1994، ص 247.

- تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم ونوع التدريب المطلوب ومدة البرامج والنتائج المتوقعة منهم.
 - يحدد للتدريب أهدافه بدقة، كما يتقرر في ضوءها تصميم محتوى البرامج التدريبية، والوسائل المستخدمة في التدريب واختيار المتدربين، وكذلك تقييم برامج التدريب.
 - يساهم في تحديد المسافة بين المستوى الذي يكون عليه المتدرب قبل بدء التدريب، والمستوى الذي نأمل وصوله إليه عند نهايته، إذ إن تقدير الاحتياجات التدريبية وقياسها قياساً علمياً هو الوسيلة المثلى لتحديد القدر المطلوب تزويده للمتدربين كماً وكيفاً من المعلومات والاتجاهات والخبرات الهادفة إلى إحداث التطوير ورفع الكفاءة المهنية.
 - يساعد في تشخيص مشكلة ما، ويساعد على عملية التخطيط لحلها، ويبين مدى استحقاقية برامج التدريب من عدمها.
 - يساهم في تخفيض النفقات والتقليل من الإهدار من خلال تحقيق أهداف التطوير بصورة شاملة، ورفع معدل كفاءة الأداء والحصول على مستوى أعلى من إنتاجية العمل التي يتم تحقيقها عن طريق التدريب.
- إضافة إلى ذلك فإن المعلومات التي يتم الحصول عليها في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يمكن أن تستخدم في عملية التنبؤ بالاحتياجات التدريبية المستقبلية.
- وعلى الرغم من كثرة الحديث عن الاحتياجات التدريبية، فإن ذلك لم يقابله - للأسف - القدر الذي تستحقه من الاهتمام والجدية في التنفيذ، فعندما سئل

كل من "بلاك وموتن" Blake & Mouton عن أهم القضايا الخلافية في مجال تنمية الموارد البشرية أجابا إلى أن الاستجابة إلى الاحتياجات على أساس مجرد الإحساس والشعور وليس على أساس الاحتياجات الفعلية هي المشكلة الأولى التي تواجه المتخصصين في مجال التدريب والتطوير. ولقد صاغ هوفمان Hoffman ذلك بشكل قاطع عندما ذكر أنه قد تم تصميم معظم البرامج التدريبية بدون تحديد للاحتياجات الفعلية (1).

هذا وقد أشار كل من جون مارشال وساره كالدويل Marshall & Caldwell إلى أن مشاركة المتدربين في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يؤدي إلى إقبالهم بحماس على حضور الدورات التدريبية وذلك لاتفاق احتياجاتهم التدريبية الحقيقية مع أهدافها ومضمونها (2). ويرى إدجار دال Dale أن تبنى المتدربين لأهداف الدورات التدريبية التي سيحضرونها واشتراكهم في تحديد احتياجاتهم التدريبية يسهم بالفعل في القضاء على السلبيات التي قد تعترض عقدها. هذا فضلا عن أن المتدربين الذين يشاركون في تحديد احتياجاتهم التدريبية إنما يصبحون أكثر مقدرة على النقد الذاتي، ومعرفة لطاقتهم المهنية، ويستفسرون عن كل عمل يقومون به (3).

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة وحاسمة لفعالية البرامج التدريبية وذلك للأسباب التالية (4):

(1) وليم تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990 ص 81.

(2) Marshall, J.C & Caldwell, " How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs", **NASSAP Pulletin**, no.15.,1984. p.17.

(3) Dale, E. "Education or training", **Programmed learning & educational technology**, vol. 22, no. 1., feb.,1985, p21.

(4) عبد الهادي درة، "التدريب مفهومه ومدخل نظمي له"، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991، ص 8.

أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية وأهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم محتوى البرنامج التدريبي ونشاطاته، وتقييم البرنامج التدريبي. فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيهها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، والهدف الأساسي من التدريب.

ت- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، ونوع التدريب المطلوب، والنتائج المتوقعة منهم.

ث- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد والوقت والمال.

ونظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة وفحص الفجوة ما بين أهداف محددة ووضع قائم فعلا، ويكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه وغرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، والتي تنبع من احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو إتقانهم لها. فإنه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى وموقع المتدربين المستهدفين، وتبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

فيما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية⁽¹⁾ :

أ- **المتدرب** لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.

ب- **الرئيس المباشر** الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية .

ت- **اختصاصي التدريب** وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.

ث- **الخبير المتخصص والمستشار** وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجاته.

ج- **الإدارة العليا (المحلية أو المركزية)** وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.

ح- **مراكز التدريب المختصة** وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.

لكن لا يمكن لأي جهة من هذه الجهات تحديد الاحتياجات التدريبية دون وجود الطرف المباشر وهو المتدرب، وإلا أصبح هدف البرنامج التدريبي المبني على

(1) يونس ناصر، "الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسؤولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية"، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 أكتوبر 1995، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995 ص 59-61.

هذا التحديد غير مفهوم تماما عنده، وأصبح محتوى البرنامج لا يمس الحاجات الحقيقية له بالصورة الكافية مما يقلل إن لم يفقد قيمته، ولا يمكن للقائمين عليه التأكد فيما بعد من مدى تحقيق أهدافه.

والحال، أن هناك عدة طرق لتصنيف الاحتياجات التدريبية منها⁽¹⁾:

1- تصنيفها حسب الهدف، أي تصنيفها إلى:

- أ- احتياجات عادية لتحسين أداء الأفراد، مثل دورات المدرسين المعيّنين حديثاً في أصول التدريس أو في الأساليب التربوية.
- ب- احتياجات تشغيلية لرفع كفاءة العمل مثل الدورات المتعلقة بكيفية استخدام نظام إداري جديد أو طريقة عمل جديدة.
- ت- احتياجات تطويرية لزيادة فعالية المنظمة، مثل دورات إعداد كوادر متكاملة لتشغيل وحدة فنية، أو تخصيص منح للراغبين في العمل مستقبلاً في المنظمة أو العاملين حالياً بهدف تأمين الحصول على كوادر ماهرة مستقبلاً حسب خطة الاحتياجات من الكوادر.

2- تصنيفها حسب الفترة الزمنية، أي تصنيفها إلى:

- أ- احتياجات عاجلة (آنية-غير مخططة).
- ب- احتياجات قريبة المدى (مخططة).
- ت- احتياجات مستقبلية (تطويرية / خطة بعيدة المدى).

⁽¹⁾ محمد حربي حسن وآخرون، "المدخل النظامي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990، ص 77-78.

3- تصنيفها حسب حجم التدريب أو كثافته، أي تصنيفها إلى:

أ- احتياجات فردية.

ب- احتياجات جماعية.

4- تصنيفها حسب طريقة التدريب أو أسلوبه، أي تصنيفها إلى:

أ- احتياجات لتدريب عملي في الموقع / تطبيقي.

ب- احتياجات لتدريب معرفي في قاعات / نظري.

5- تصنيفها حسب مكان التدريب أو جهته، أي تصنيفها إلى:

أ- احتياجات تدريبية أثناء العمل اعتماد على الخبرات الداخلية.

ب- احتياجات تدريبية خارج العمل اعتمادا على مراكز وهيئات تدريبية أو مؤسسات مماثلة.

5- مستويات الاحتياجات التدريبية

ويمكن النظر إلى مستويات الاحتياجات التدريبية وأصنافها من حيث ⁽¹⁾:

أ- مستوى الأفراد: وهذه هي نقطة البداية في عملية تحديد الاحتياجات. فكل موظف حاجات فريدة ترتبط بنوع وظيفته وطبيعته، وخلفيته العلمية والثقافية، وخبراته العملية وشخصيته. وان التركيز على الاحتياجات

⁽¹⁾Milam Jubr and Joseph Prokopenko , "Diagnosing Management Training and Development Needs: Concepts and Techniques (Geneva: International Labour Office, 1989, PP,30-31.

التدريبية للأفراد يجعل من الممكن وضع برنامج تدريبي يلي تلك الحاجات، كما يسهل تحقيق نتائج يأملها ويدركها الأفراد أصحاب العلاقة.

ب- **مستوى الجماعات :** وهنا تتعلق الحاجات بمجموعة من مديرين ومسؤولين أو مشرفين لهم حاجات تدريبية مشتركة.

ت- **مستوى التنظيم :** إن الأفراد والجماعات يعملون في تنظيم، ومن هنا فان المنظمات قد تجمع الحاجات الفردية وحاجات الجماعات وتصمم برامج تدريبية وفق الموارد المتاحة للتوفيق بين حاجات الأفراد والجماعات من جهة، وحاجات التنظيم ككل من جهة أخرى. وكذلك فان المسؤولين في المنظمات قد يحددون الحاجات التدريبية لمعالجة مشكلات تتعلق بالتنظيم مثل ثقافة المنظمة، وقيم العاملين فيها، وعلاقاتهم الإنسانية، وأساليب الاتصالات واتخاذ القرار بها، وبالتالي يصممون برامج تدريبية تعالج تلك المشكلات وينضم إليها عاملون في المنظمة ومن مستوى إداري أو عدة مستويات.

ث- **مستوى الوطن (القطر) :** وهنا تجري مسوحا عامة على مستوى الوطن فتحدد الاحتياجات التدريبية في جميع القطاعات الإنتاجية والخدمية. تمهيدا لوضع برامج تدريبية عامة للعاملين في تلك القطاعات. وقد يأخذ تحديد الاحتياجات التدريبية هنا شكل المديرين في القطر أو مديري التسويق في جميع الوزارات العامة.

ج- **مستوى الأقاليم :** وهنا يجري تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاع إنتاجي أو مديرين من عدة أقطار يضمهم إقليم جغرافي واحد يجمع بين أقطاره خصائص ثقافية أو سياسية أو اقتصادية مشتركة.

ح- مستوى العالم (المستوى الدولي) : نتيجة لتشابك العالم وترابط أجزائه بسبب ثورة المواصلات والاتصالات، ونشوء أسواق عالمية، فأنه قد تحدد الاحتياجات لفئة معينة من المديرين أو القطاعات الإنتاجية، أو لمعالجة مشكلات ذات طابع دولي مثل الفقر أو الإسكان أو تلوث البيئة. وقد تسهم المنظمات الدولية إسهاما واضحا في مثل تلك العملية .

إن تناول الاحتياجات التدريبية أيا كانت مداخله، فانه ينصب على كيفية التوصل بصورة موضوعية ودقيقة إلى حجم الاحتياجات التدريبية المطلوبة ونوعها. عموما، تكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي⁽¹⁾:

1- مدخل تحليل المنظمة : ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

أ- أهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل فيها.

ب- تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.

ت- دراسة وتحليل القوى العاملة.

ث- تحليل مؤشرات العمل.

⁽¹⁾عبد الهادي درة، المرجع السابق، ص28.

ج- تحليل المناخ التنظيمي.

2- مدخل تحليل الوظيفة: ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة. وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف. كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها. والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرب عليه الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها. وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائدا واستثمارا مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة.

أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، ألا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع⁽¹⁾:

أ- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، السعودية، جامعة الملك سعود، 1990، ص 87.

ب- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.

ت- معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهمات بشكل كاف ومرض.

أخيراً، فإن العناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها كالآتي ⁽¹⁾ :

أ- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.

ب- خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.

ت- المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهام.

ث- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها وما تحتها مباشرة).

ج- الإشراف ويقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة واسماء وظائفهم.

⁽¹⁾ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، الرياض : مطابع الفرزدق، 1990، ص 89.

تستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة، والملاحظة، والاستبيان، وتحليل المشكلات⁽¹⁾، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة⁽²⁾.

3- مدخل تحليل الفرد: ونحاول هنا أن نقيس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة. ونستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد.

كما تختلف الاحتياجات التدريبية لكل تدريب، وهذه الاحتياجات هي بمثابة الأسباب التي تدعو إلى تنظيم البرامج التدريبية باختلاف أشكالها فهناك برامج الإعداد، وبرامج التطوير والتجديد والتثقيف وغيرها. ويحتاج المدرب عموماً لكي يستفيدوا من برامج التدريب إلى:

1- توفير مدرّبين أكفاء: إن المدرب الذي لا يعرف أساليب التدريب، قد يكون معلم غير ناجح، وذلك يرجع إلى أحد الأسباب التالية⁽³⁾:

(1) محمد حامد حسنين، "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها"، (رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، 1987)، ص 14.

(2) عبد الباري درة وزهير صباغ، إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1990، ص 20.

(3) James C. Miller, "Guides for on-the-Job Training", In **Leadership in The Office**, (N.y; American Management Association, 1993) pp90-91.

أ- قد يتجاهل المدرب تدريس كل العملية، وذلك لأنها أصبحت من الثوابت لديه، ولكن المتدرب لا يعرف ذلك، على المدرب إذن ربط جميع المعلومات الأساسية وتقديمها إلى المتدرب.

ب- قد يركز المدرب على بعض الأمور التي يعتقد بأهميتها ويستغرق فيها وقتاً طويلاً.

ث- قد يكون المتدرب غير صبور مع بعض المتدربين الذين لا يفهمون بسرعة، ومن ثم يعتقد أن هذا المتدرب بليد.

ج- قد يجد صعوبة في التدريس واستخدام الكلمات المناسبة التي توصل المعنى.

د- قد يكون المدرب عدائياً اتجاه المتدرب، وذلك بسبب عدم معرفته في العلاقات الإنسانية، فالمدرب الجيد يستطيع اكتساب ثقة المتدربين وتعاونهم.

ومن هنا يجب أن يكون المدرب ملماً بأساليب التعليم إماماً تاماً، وذلك لإحداث الأثر المطلوب. إن هناك اعتبارات عديدة على المدرسين أن يضعوها في اعتبارهم. فمثلاً الفروق الفردية بين المتدربين تؤثر بطريقه أو بأخرى على نتائج التدريب، وينبغي أن يتم تعديل التدريب ليتلاءم مع مثل هذه الفروق. فالأفراد الكبار في السن تكون سرعة الاستجابة لديهم أبطأ من غيرهم، وتنشأ عن هذه الفروق عامة من الاختلافات في القدرات العقلية والحركية⁽¹⁾.

إن كبار السن يتذكرون بدرجة أقل ممن يصغرونهم سناً، وهذا متعلق بضعف ذاكرتهم قصيرة المدى، وهذا الضعف من شأنه أن يقلل من فرص التقدم في التعلم أثناء عملية التدريب، خاصة في مواقف مثل حل المشكلات، ولذلك من الملاحظ

⁽¹⁾Robert Stammers, John Patrick, **The Psychology off Traning**, London: Methuen,1975,p.12.

أن أداء كبار السن في المهام التي تتكون من عدة خطوات يكون اقل من سرعة ولكن اكثر دقه (1).

فالمدرّب الجيد هو الذي يكون على قدر واسع من المعرفة بالنظريات النفسية والتربوية الخاصة التي تفسر عمليات التعليم والتعلم والفروق الفردية بين الأفراد، بالإضافة إلى إتقان مهارات استخدام معينات التدريب.

2- توفير مكان ملائم: ينبغي أن يتوفر في مكان التدريب أثاث ملائم

للمتدربين حيث يتاح لكل مشترك مقعد وطاولة إذ انه يحتاج لان يكتب أو يقوم ببعض الأنشطة اليدوية. إن أي دورة بغض النظر عن عدد المشاركين قد تتطلب تقسيم المشتركين عدة مجموعات اصغر ولعب الدور قد يتطلب المحاكاة، حيث يشترك فريق يكون من فردين أو ثلاثة أفراد أما المناقشات فقد تتطلب مجموعات فرعية. لذلك يعتبر التأكد من وجود المكان الملائم للتدريب أمراً ضرورياً. وإذا كانت هناك قاعة كبيرة متاحة، فكل من الأركان الأربعة للغرفة يمكن استخدامها لتخدم المجموعات الفرعية، لكن ينبغي تنظيم الطاولات والكراسي والشاشات والسبورات والأجهزة الأخرى وتنظيمها مسبقاً حتى تتلافى مضيعة الوقت. إن إزعاج إحدى المجموعات قد يؤثر على الأخرى لذلك كان لابد من الإعداد لفصل الغرفة أو لوجود الغرف المنفصلة.

ومن شروط نجاح البرامج التدريبية توفر الأماكن الملائمة لتنفيذ هذه البرامج وقد لا تتحقق الأهداف المقررة بسبب سوء اختيار مكان التدريب. وقد يؤثر مناخ التدريب مثل حجرة الدراسة وترتيبات التدريب خارج المباني ومكان العمل وغير

(1) هشام طالب، دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني، 1995، ص306.

ذلك من المواقع، في اختيار نوع النشاط. ويجب أن نتأكد من أن المناخ أو بيئة التدريب مجهزة بشكل كاف، مثل وجود المعدات السمعية والبصرية، وكذلك الساحات المفتوحة للنشاط. وتكون إجراءات التنظيم والترتيب تحت هيمنة المدرب، مع توفير الأجهزة والآلات المساعدة عند الحاجة إليها.

3- توافر حوافز للمتدربين: ينبغي أن يوجد دافع عند العاملين لكي يقبلوا

على التدريب، بدافع تحسين أدائهم وتطوير كفاياتهم. وتتكون الدوافع من عدة عوامل معقدة هي التي تبقي نشاط الفرد قويا، هذا النشاط هو الذي يأخذ على عاتقه تحقيق الأهداف الشخصية. ويوجد العديد من النظريات التي فسرت الدافعية مثل نظرية هرمية الحاجات لماسلو والتي تفترض وجود خمسة مستويات من الحاجات (الфизиولوجية، والحاجة إلى للأمن و الانتماء و التقدير، والحاجة إلى تحقيق الذات)، وتنشط الحاجات في المستويات العليا كلما تم إشباع الحاجات في المستويات الدنيا. وهناك نظرية : هيرزبرج الذي ميز عاملين مؤثرين في عمل الدافعية، وهي المحفزات وعوامل الإبقاء أو الإدامة. وكل من العاملين يتضمن مجموعات مستقلة من المكونات، مجموعة المحفزات المرتبطة بالرضا عن العمل. أما مجموعات الإبقاء والإدامة فهي مرتبطة بعدم الرضا عن العمل. مكونات المحفزات تشبع الحاجات ذات المستوى الأعلى، الحاجة للتقدير وتحقيق الذات، بينما مكونات الإدامة تشبع الحاجات الدنيا مثل الحاجة إلى الأمن والانتماء.

إن توفر الحوافز المادية والمعنوية من الأشياء الضرورية التي ينبغي أن تتوفر في أي برنامج تدريب، قد يكون الالتحاق بالبرنامج التدريبي نفسه حافز للتدريب، وقد يكون في شهادة الانتهاء من البرنامج حافزا، وقد يكون في المكافأة أو زيادة الراتب حافزا آخر، إن نوعية المتدربين أنفسهم أيضا تستطيع أن تحدد نوعية الحوافز التي يمكن أن تمنح لهم، فالعمال في أدنى المستويات قد ترضيهم الحوافز المادية وتشبع

حاجاتهم، بينما القيادات في المستويات العليا من التنظيمات قد يرضيهم مجرد الالتحاق ببرنامج تدريبي يهدف إلى إثراء معلوماتهم، لذلك كان من الضروري الاهتمام باختيار الحافز الملائم لكل فئة من المتدربين. وتأتي أهمية الحافز في أنه أحد الأسباب التي تساعد على إنجاح البرامج التدريبية وضمان استفادة المتدربين منه أقصى استفادة.

3- توفير وسائل التنقل: تصبح وسيلة النقل هامة بالنسبة للمتدربين إذا قدموا من مناطق بعيدة، وكان مكان التدريب غير مألوف بالنسبة لهم. إن الانتقال عادة ما يكون مكلفا ويحتاج إلى تنظيم خاص. وعندما يكون المتدربون من منطقة واحدة أو مناطق متقاربة، فإن اشتراكهم في وسيلة نقل واحدة يكون شيئا مفيدا، بالإضافة إلى أنه يزيد من نصيبهم في المخرجات التعليمية لأنهم يتقاسمون الأفكار والآراء في رحلة الذهاب والإياب.

إذا أردنا انتظام المتدربين في البرامج التدريبية، فلا بد من توفر وسائل النقل للمتدربين من مقار أعمالهم إلى مراكز التدريب. ومن أسباب نجاح الدورات التدريبية التأكد من أنه لا توجد مشاكل قد تعوق المتدرب من الانتظام اليومي في الدورات.

ومن هنا نرى أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر من العناصر الأساسية في تصميم التدريب الدقيق لمقابلة هذه الاحتياجات، ويساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين، ويجعله نشاطا واقعا يوفر كثيرا من الجهود والنفقات، ولكي يحقق التدريب أهدافه، يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد مخطط هادف، يقوم على الدراسة العملية والعلمية للكشف عن الاحتياجات التدريبية، حيث أن مشكلة التدريب إنما تتركز في كثير من الأحيان في عدم تحديد الاحتياجات التدريبية الدقيقة التي تليها البرامج التدريبية، ومن ثم فإن الجهد التدريبي يفقد هدفه الدقيق، وبالتالي يحدث التشتت والضياع.

أن فعالية تخطيط، وتصميم، وتنفيذ التدريب يعتمد أساساً على فعالية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية يترتب عليها تقديم النوع المطلوب من التدريب، ومن يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب، ويترتب عليه أيضاً تقرير أهداف التدريب بدقة.

المطلب الثاني: تخطيط وتنفيذ البرنامج التدريبي

أولاً: تخطيط البرنامج التدريبي

إنّ تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع استمرار المنظمة وتطور أهدافها، وهذا يعني أن هناك الحاجة إلى إعادة النظر في التخطيط القائم وسياسته تبعاً لذلك وأن يخطط التدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعاً للمتابعة والرقابة. كما أن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته بل وسيلة لتحقيق غايات معينة ومثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، إذا لم يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة فإنه قد يكون مصدراً لتبديد الموارد. فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على التخطيط والإعداد الجيد له.

وهناك عدة مراحل لعملية التخطيط :

1- تحديد أهداف البرامج : والأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها كنتيجة للبرنامج التدريبي وفي ضوءها يتم وضع المادة التدريبية ويتم وضع الأهداف في ضوء تحديد الاحتياجات التدريبية.

2- تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها : ويتم تحديدها في ضوء تحديد الاحتياجات وهذه المهارات ربما تكون مهارات لغوية أساسية كالقراءة وأصول

الكتابة أو مهارات إقامة العلاقات مع الآخرين كالاتصالات والقيادة الإدارية أو المهارات الفكرية مثل التخطيط والتنظيم وإعداد السياسات واتخاذ القرارات.

3. وضع المنهاج التدريبي : ويقصد بالمنهاج التدريبي الموضوعات أو المواد ومفرداتها التي ستدرس أو يدرب عليها المتدربون ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات ومن أجل تحقيق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون المنهاج نابعا من البيئة الواقعية وليس مستوردًا وأن يتسم بطابع المعقولية كما يجب ألا تكون المعلومات قديمة ومتكررة بل جديدة ومستحدثة بالإضافة لكونها تتناسب مع القدرات العلمية و الفنية للمتدرب مع مراعاة الحرص والدقة في كون هذه الموضوعات ذات صلة باحتياجات المنظمة⁽¹⁾.

4. اختيار أسلوب التدريب : يجب مراعاة أنه بالرغم من اختلاف الأساليب وتعدددها فهي ليست بدائل لبعضها البعض حيث لا يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر وبالتالي يتم اختيارها طبقا لعدد من العوامل أو المعايير التالية:

- الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه.
- طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب.
- المستوى الوظيفي.
- المادة التدريبية.
- فترة التدريب.

(1) محمد حسن عبد الباسط ، التدريب الإداري وتطوير الأداء المؤسسي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2012، ص ص. 205-210.

- التكاليف وعدد المتدربين.

- الخلفية السابقة للمشاركين.

- المدربون المتاحون.

5. **تحديد المتدربين :** على الرغم من أن التدريب يمكن أن يكون ضروريًا لجميع العاملين، ولكنّ عملية اختيار أفرادًا معينين يمكن أن يعتبر في حد ذاته دافعًا وحافزًا للتدريب.

6. **اختيار المدرب :** يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد نوعية المدربين عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية فاختيار المدرب الكفاء يمثل عاملاً من العوامل الرئيسية التي تؤكد على زيادة احتمالات نجاح البرنامج التدريبي. ويتوقف اختيار المدرب على ما يأتي:

- أسلوب التدريب المراد استخدامه.

- المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين.

- نوعية المتدربين.

7. **تحديد مكان التدريب :** يتم تحديد مكان التدريب ضمن الخيارات التالية

:

- في مكان الوظيفة والعمل وهذا يناسب التدريب الفردي.

- في قاعة مخصصة للتدريب داخل المنشأة.

- في مكان خارج مكان العمل والمنشأة كأن يكون في معهد تدريب

متخصص أو عن طريق استئجار قاعدة للتدريب في مكان ما.

8. تحديد فترة برنامج التدريب : ليس هناك فترة نموذجية لتنفيذ أيّ برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة لاعتبارات متعددة أهمها:

- المنهاج التدريبي وطبيعته، ونوعية المشكلات التي يعالجها، والمهارات التي يراد إكسابها للمتدربين.

- الأساليب التدريبية المستخدمة، فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتاً أطول.

- الإمكانيات المتاحة، كسرعة حاجة المنشأة للمتدربين، أو عدم إمكانية استغناء المنشأة عن المتدربين ليتفرغوا للتدريب أكثر من مدة زمنية معينة.

9. توفير مستلزمات برنامج التدريب : يتعين قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب ويشمل هذا الأدوات والمعدات والوسائل السمعية أو البصرية وإعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التدريب استخدامها أو الاسترشاد بها.

10. تخطيط ورقابة تكاليف التدريب : لكي تكون عملية التدريب مقبولة بشكل تام كمكمل للخطة التشغيلية للمؤسسة علينا أولاً الاعتراف بها كوظيفة تساهم بشكل إيجابي في نجاح المنظمة في نطاق المحددات المفروضة عليها. ومن أجل تحقيق هذا الهدف يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءاً حيويًا من تصميم وتطوير خطة التدريب، وإنه لمن المفيد مقارنة تكلفة التدريب عن سنوات سابقة، أو مع منظمات أخرى مماثلة، ومع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المنظمة .

ثانياً: تنفيذ البرنامج التدريبي

تلي مرحلة تصميم برامج التدريب مرحلة أخرى هي تنفيذ البرامج، سواءً كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مدير وأخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه . وفي هذه المرحلة: (1).

- يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماماً عن أهداف عملية التدريب.
- ينبغي أن يتم تحديد المجموعات المستهدفة.
- يجب أن يتم تحديد الاحتياجات التدريبية أي الجزئيات التي تتطلب بعض التدريب.
- ينبغي أن يتم اتخاذ القرارات بشأن عملية التدريب.
- ينبغي أن يتم حساب التكاليف والفوائد المحتملة.

(1) محمد حسن عبد الباسط ، المرجع السابق، ص 215.

**نموذج رقم عن خطة التدريب التي شملت تدريب كل العاملين بالكلية العلوم جامعة طنطا
(مصر) لمدة الثلاث أعوام القادمة :**

السنة الثالثة 2014-2015	السنة الثانية 2013-2014	السنة الاولى 2012-2013	ألية التدريب	موضوعات التدريب	محاور التدريب
20% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و أمناء المعامل القيادات	20% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و أمناء المعامل القيادات	20% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و أمناء المعامل القيادات	ورش عمل	1. التخطيط الإستراتيجي 2. المعايير الأكاديمية: متطلباتها وآليات تحقيقها. 3. صياغة المخرجات التعليمية في ضوء المعايير الأكاديمية 4. توصيف البرنامج و المقرر 5. تقرير المقرر والبرنامج كخطوة 6. ضرورة لضمان جودة الفاعلية التعليمية 7. التقرير السنوى ، إعداد الدراسة الذاتية 8. نظام الجودة الداخلى والمراجعة الخارجية نشر ثقافة الجودة	1. نشر ورفع ثقافة الجودة
20% من جميع العاملين	20% من جميع العاملين	20% من جميع العاملين	ندوات		
15% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و أمناء المعامل	15% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و أمناء المعامل	15% من أعضاء هيئة التدريس والهيئة المعاونة والإداريين و أمناء المعامل	ورش عمل	دورات ICTB	2. رفع مهارات استخدام تكنولوجيا المعلومات
30% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	30% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	30% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	ورش عمل	تصميم امتحان يقيس المخرجات التعليمية المستهدفة	3. التقييم الصحيح للطلاب لقياس نواتج التعلم المستهدفة
20% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	20% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	20% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	ورش عمل	1. استخدام التكنولوجيا في التدريس. 2. الطرق الحديثة في التدريس.	4. رفع كفاءة عمليتي التعليم و التعلم بما يضمن زيادة الفاعلية التعليمية

5. تنمية المهارات و القدرات	1. مهارات الإتصال الفعال 2. كتابة المشروعات البحثية 3. ادارة الوقت والإجتماعات 4. تنمية القدرات الإدارية للقيادات الأكاديمية	ورش عمل	20% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	20% من أعضاء هيئة التدريس القيادات	20% من أعضاء هيئة التدريس القيادات
6- التعرف على جوانب القدرة المؤسسية	1. حقوق الملكية الفكرية 2. الميثاق الأخلاقي للكلية 3. إدارة الأزمات والكوارث 4. الأمان المعمل	ندوات	20% من جميع العاملين	20% من جميع العاملين	20% من جميع العاملين
7- رفع ونشر ثقافة الخدمة المجتمعية	1. الخدمات المجتمعية التي تقدمها الكلية	ندوات	20% من جميع العاملين	20% من جميع العاملين	20% من جميع العاملين

المطلب الثالث: تقييم البرنامج التدريبي

يعتبر تقييم البرنامج التدريبي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية، وهو جزءاً متما لعملية التدريب ويقصد به تلك الإجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها، إلى جانب قياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم ومن ثم كفاءة المدربين أنفسهم الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي كما يمكن تعريف تقييم البرنامج التدريبي بأنه: " مجموعة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها قياس فاعلية وكفاءة البرامج التدريبية وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن من خلالها تقييم المتدربين وما تغير عن معارفهم وسلوكياتهم وانعكاس ذلك على المنظمة ككل."

ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي:

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.

- تحديد و معرفة مدى نجاح استفادة المتدربين من التدريب.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب

هناك العديد من النماذج الفكرية التي تحاول وضع أسس ومعايير لعملية التقييم مثل: **مستويات كيركباتريك الأربعة لتقييم التدريب (Kirkpatrick's Four Levels of Evaluation)⁽¹⁾**.

طوّر الاقتصادي والأستاذ الجامعي الأمريكي **دونالد كيركباتريك (Donald Kirkpatrick)** نموذجاً شاملاً مؤلفاً من 4 مستويات لتقييم مدى فاعلية وأثر برامج التدريب؛ إذ يقدّم النموذج منهجية منظّمة ومتكاملة لتقييم إجراءات التدريب ونتائجها وفق مستويات عدة.

يساعدك استخدام هذا النموذج على تكوين فكرة واضحة عن المتدربين، وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى التحسين، واتخاذ القرارات اللازمة لتحسين برامج التدريب بالاعتماد على البيانات الناتجة، ويتألف النموذج من 4 مستويات على الشكل الآتي:

- **تقييم مستوى رد الفعل: (Reaction Level Evaluation)** : يركز

هذا المستوى على تقييم ردود الفعل المباشرة للمشاركين تجاه برامج التدريب.

⁽¹⁾ "10 طرق لتقييم برامج التدريب"، في: <https://2cm.es/1gSZR>

- **تقييم مستوى التعلم: (Learning Level Evaluation)** : يتم في المستوى الثاني تقييم مقدار المعلومات والمعارف والمهارات التي اكتسبها المشاركون بعد الخضوع للتدريب.
- **تقييم مستوى السلوك: (Behavior Level Evaluation)** : يتم في المستوى الثالث تقييم مدى تأثير التدريب في سلوكيات المشاركين ضمن مكان العمل.
- **تقييم مستوى النتائج: (Results Level Evaluation)** : يقيس المستوى الرابع تأثير برنامج التدريب في نتائج المؤسسة مثل الإيرادات أو رضى العملاء على سبيل المثال.

اقترح العديد من المؤلفين إضافة مستوى خامس للتقييم. حيث جادل جيه جيه فيليبس بإضافة مستوى عائد الاستثمار (ROI)، والذي يتعلق أساسًا بمقارنة المستوى الرابع من النموذج القياسي بالتكاليف الإجمالية للتدريب. جادل روجر كوفمان بأن عائد الاستثمار هو في الأساس نوع من التقييم من المستوى الرابع لأنه لا يزال داخليًا للمنظمة، وأن المستوى الخامس من التقييم يجب أن يركز على تأثير المنظمة على العملاء الخارجيين والمجتمع⁽¹⁾.

2. منهجية فيليبس لقياس العائد على الاستثمار (Phillips ROI Methodology):

وضع المستشار والخبير جاك فيليبس (Jack J. Phillips) منهجية لقياس العائد من الاستثمار التدريبي عن طريق تقييم مدى فاعلية برنامج التدريب وأثره الاقتصادي في المؤسسة، ويتم ذلك عن طريق ربط نتائج التدريب مع نتائج أعمال

⁽¹⁾Watkins, R, Leigh, D, Foshay, R. and Kaufman, R, "Kirkpatrick Plus: Evaluation and Continuous Improvement with a Community Focus". **Educational Technology Research & Development**, 46(4):1998, pp 90-96.

المؤسسة التي يمكن قياسها مثل العائدات أو مستوى رضى العملاء على سبيل المثال.⁽¹⁾

تساعدك هذه المنهجية على اتخاذ قرارات منطقية بالاعتماد على البيانات الناتجة، وتبرير الحاجة إلى استثمار الوقت والمال في برامج التدريب، وتحسين برامج التدريب من أجل تحقيق أقصى عائد ممكن من تطبيقها.

تضم هذه المنهجية 5 مستويات للتقييم تتلخص على الشكل الآتي:

- **تقييم مستوى رد الفعل: (Reaction Level Evaluation) :** يركز المستوى الأول على ردود فعل المشاركين ومدى رضاهم عن برنامج التدريب بشكل مشابه لنموذج "كيركاتريك" المذكور آنفاً، لكن يكمن الفرق بين الطريقتين في أنَّ "منهجية فيليبس لقياس العائد على الاستثمار" تشدد على أهمية الحصول على التغذية الراجعة من المشاركين وطلب آرائهم في بداية عملية التقييم.
- **تقييم مستوى التعلم: (Learning Level Evaluation) :** يتم إجراء عدد من التقييمات والاختبارات لتقييم مقدار المعارف والمهارات التي اكتسبها المشاركون بعد انتهاء برنامج التدريب.
- **تقييم مستوى التطبيق (The Application Level Evaluation):** يركز المستوى الثالث على قياس مقدار التزام المشاركين بتطبيق ما تعلموه من برنامج التدريب، ومدى تحسُّن أدائهم وفاعليتهم في أثناء تنفيذ المهام ضمن المؤسسة.

⁽¹⁾Phillips, J, "How much is the training worth? ", **Training and Development**, 50(4), 1996, pp20-24.

- **تقييم مستوى التأثير: (Impact Level Evaluation)** : يركز المستوى الرابع على قياس التأثير الشامل لبرنامج التدريب في " مؤشرات الأداء الرئيسة (KPIs) " ونتائج المؤسسة مثل العائدات ورضى العملاء على سبيل المثال.
- **تقييم العائد على الاستثمار: (ROI)** : يتم في المستوى الخامس تقييم الفائدة الاقتصادية لبرنامج التدريب عن طريق إجراء مقارنة ما بين تكاليف التدريب والمكاسب المالية الناجمة عنه.

3 نموذج القرارات المتعددة: (CIPP)

يُرمز للنموذج اختصاراً بالرمز (CIPP) الذي يعبر عن الحروف الأولى للكلمات : context: (البيئة، Input: المدخلات، Process: العملية، Product: الناتج)؛ إذ يقدّم النموذج منهجية شاملة لتقييم عمليات وبرامج التدريب، وهو يتم عبر الخطوات الآتية: (1)

- **تقييم بيئة الشركة: (Context Evaluation)** : تركز هذه الخطوة على فهم بيئة الشركة والاحتياجات التي أدت إلى تطبيق برنامج التدريب، ويضمن تقييم بيئة عمل الشركة تصميم برنامج تدريب مخصص لتلبية احتياجات المؤسسة والتغلب على المشكلات التي تطرأ فيها.
- **تقييم المدخلات: (Input Evaluation)** : تقتضي هذه الخطوة تقييم جودة مواد التدريب، وخبرة المدربين، وكافة إجراءات البرنامج بهدف تقديم تدريب فعال وضمن تحقيق النتائج التدريبية المرجوة.

(1) "10 طرق لتقييم برامج التدريب"، المرجع السابق.

- **تقييم العملية: (Process Evaluation):** يتم في هذه الخطوة تقييم أساليب تقديم التدريب، ومستوى تفاعل واندماج المشاركين، وفاعلية طرائق التدريب المستخدمة.

- **تقييم الناتج: (Product Evaluation):** يتم في هذه الخطوة تقييم مدى نجاح التدريب في تحقيق الأهداف المرجوة، وكيفية تطبيق المعلومات والمهارات المكتسبة في بيئة العمل، إضافة إلى أثر التدريب في أداء الأفراد والمؤسسة ككل.

4. تقييمات سابقة ولاحقة لبرنامج التدريب: (1)

يتم في التقييمات السابقة واللاحقة لبرامج التدريب تقييم مدى تحسّن مهارات ومعارف المشاركين بعد انتهاء الدورة التدريبية، وتُجرى هذه التقييمات قبل بدء التدريب وبعد إتمامه، وهي تتيح للمؤسسات إمكانية مقارنة النتائج وتحديد مدى فاعلية وتأثير إجراءات التدريب.

قد تشمل أدوات التقييم الاختبارات، والاستطلاعات التي تغطي موضوعات وأهداف التدريب الرئيسة، كما تهدف التقييمات السابقة للتدريب إلى تحديد الاحتياجات التدريبية والتعليمية ونقاط الضعف والمهارات الموجودة لدى المشاركين، في حين يتم تقييم مدى استيعابهم لمحتوى التدريب، وقدرتهم على تطبيق المعارف المكتسبة، ومستوى التحسن في مهاراتهم في التقييمات اللاحقة للتدريب.

تتيح هذه التقييمات لأعضاء الفريق إمكانية الحصول على تغذية راجعة وتكوين فكرة واضحة عن مستوى تقدّمهم، وتطويرهم، وملاحظة التحسن في مهاراتهم، وهو ما يحفزهم على تعلّم مزيد من الأشياء؛ إذ تساعد هذه التقييمات المؤسسات من ناحية أخرى على تحديد المجالات التي تحتاج إلى مزيد من الدعم

(1) "10 طرق لتقييم برامج التدريب"، المرجع السابق.

والاهتمام في التدريبات المقبلة، بحيث يتم إعداد برامج تدريب مصممة خصيصاً لتلبية احتياجات أعضاء الفريق وتنمية مهاراتهم ومعالجة نقاط الضعف عندهم⁽¹⁾.

5. الاستبيانات والاستطلاعات:⁽²⁾

تُعدّ الاستبيانات والاستطلاعات أدوات فعالة تتيح للمشاركين فرصة التعبير عن آرائهم، وتقييم مختلف جوانب البرنامج التدريبي، وتقديم مقترحات بناءة لتحسينه مستقبلاً. وتتميز هذه الطريقة بمرونتها، حيث يمكن تنفيذها في أي مرحلة من مراحل البرنامج التدريبي، سواء قبل انطلاق الجلسات، أو أثناء انعقادها، أو عقب انتهائها، كما يمكن تطبيقها في بداية أو نهاية البرنامج بأكمله، وفقاً لأهداف التقييم المرجو تحقيقها.

وفي هذا السياق، يمكن توزيع استطلاعات التغذية الراجعة القصيرة على المتدربين بهدف قياس انطباعاتهم الفورية، ومستوى تفاعلهم واندماجهم مع المادة التدريبية، مما يساعد في إجراء التعديلات اللازمة بشكل ديناميكي خلال سير العملية التدريبية. كما يمكن الاستعانة باستبيانات تقييم شاملة في نهاية البرنامج، وذلك لجمع بيانات تفصيلية حول تجربة المتدربين، والحصول على تغذية راجعة معمقة تتضمن تقييمات ذاتية وأفكاراً بناءة تسهم في تطوير محتوى التدريب وأساليبه.

وتكمن أهمية هذه الاستطلاعات في تمكين المتدربين من الإسهام الفعّال في تحسين جودة البرامج التدريبية، من خلال تحديد مواطن القوة والجوانب التي تحتاج إلى تطوير، مما يسمح بتصميم برامج إضافية لمعالجة نقاط الضعف المكتشفة. كما أن إشراك المتدربين في عملية التقييم يعزز لديهم الشعور بأهمية آرائهم، ويؤكد اهتمام

(1) "10 طرق لتقييم برامج التدريب"، المرجع السابق.

(2) المرجع نفسه.

الجهة التدريبية بتطوير مهاراتهم والاستجابة لاحتياجاتهم وتوقعاتهم، مما يسهم في رفع كفاءة وفاعلية البرامج التدريبية على المدى الطويل.

6. المقابلات ومجموعات التركيز:

تُعَدُّ المقابلات ومجموعات التركيز طرائق تقييم نوعية تقدّم فكرة شاملة عن تجارب المشاركين وانطباعاتهم ومواقفهم تجاه برامج التدريب، وتشمل هذه الطرائق التفاعل المباشر مع المشاركين بهدف الاطلاع على وجهات نظرهم وتفهمها.

المقابلات عبارة عن محادثات فردية تُجرى بين المشارك والمسؤول عن عملية التقييم، في حين تقتضي مجموعات التركيز إجراء نقاشات بين مجموعة صغيرة من المشاركين؛ إذ تتمحور هذه النقاشات بالعادة حول تجارب المشاركين ووجهات نظرهم تجاه برنامج التدريب.

تتيح المقابلات ومجموعات التركيز إمكانية مناقشة التجارب والأفكار والتغذية الراجعة الشخصية المتعلقة ببرنامج التدريب؛ إذ تقدّم المقابلات بيئة آمنة وخاصة للمشاركين وتسمح لهم بمشاركة أفكارهم وملاحظاتهم واقتراحاتهم، وتساعدك هذه الطريقة على جمع البيانات النوعية والاستفادة منها عند إجراء الدراسات التحليلية.

تشجع مجموعات التركيز المشاركين على الإفصاح عن أفكارهم، والمشاركة في النقاشات، والاستفادة من خبرات وأفكار بعضهم، وهي تتيح إمكانية الاطلاع على مختلف وجهات النظر وتحديد السمات والأنماط المشتركة، فضلاً عن دورها في تعزيز

التعلم التعاوني وتشجيع المشاركين على التفكير بتجارهم الخاصة في ضوء تجارب الآخرين⁽¹⁾.

7. المراقبة:

يهدف تقييم الأداء الوظيفي والمراقبة إلى اختبار مدى التزام أعضاء الفريق بالتطبيق العملي للمعارف والمهارات المكتسبة في أثناء العمل ضمن المؤسسة، وتقدم هذه الطرائق معلومات قيّمة عن مستوى الأداء الفعلي للمشاركين وتأثير التدريب في أدوارهم الوظيفية، وفيها يقوم المدير أو المدرب بمراقبة المشاركين في أثناء تأدية المهام أو تطبيق المعارف المكتسبة في بيئة محاكاة افتراضية؛ إذ تتيح هذه الطريقة إمكانية تقييم مدى كفاءة المشاركين ودقتهم في العمل وفاعليتهم في أثناء تأدية المهام المتعلقة بالتدريب، كما يقدم المدرب لأعضاء الفريق وفق هذه الطريقة تغذية راجعة تتيح لهم إمكانية إجراء تعديلات وتحسينات مباشرة في أدائهم⁽²⁾.

8. دراسات الحالة والمحاكاة:⁽³⁾

تتيح هذه الطريقة للمتدربين إمكانية تطبيق معارفهم ومهاراتهم في المواقف الواقعية، فضلاً عن دورها في تعزيز التعلم النشط والسماح للخبراء بتقييم المهارات والكفاءات والقدرة على اتخاذ القرارات.

تشمل دراسات الحالة تقديم مواقف وحالات افتراضية أو حقيقية تقابل تحديات قد يتعرض لها الموظف خلال العمل، وتقتضي مهمة المشاركين تحليل الحالة،

(1) "10 طرق لتقييم برامج التدريب"، المرجع السابق.

(2) المرجع نفسه.

(3) المرجع نفسه.

وتحديد المشكلات الرئيسية، واقتراح حلول أو استراتيجيات بالاعتماد على فهمهم لمحتوى التدريب.

تجري المحاكاة عن طريق تزويد المشاركين بيئة افتراضية تحاكي مواقف حقيقية في الحياة العملية قد يتعرض لها الموظف في أثناء عمله، وتتراوح هذه النشاطات من تجارب المحاكاة بمعونة الحاسب إلى تمرينات تقمُّص الأدوار.

تُتيح تجارب المحاكاة للمشاركين إمكانية ممارسة المهارات، واختبار نتائج مختلفة بالاعتماد على أفعالهم، والحصول على تغذية راجعة فورية؛ إذ يتم تزويد المشاركين بيئة آمنة ومضبوطة لتعزيز مهاراتهم وتلقّي تغذية راجعة هادفة دون أن يضطروا للتعامل مع عواقب الحياة العملية.

9. التغذية الراجعة بطريقة 360 درجة (360-Degree Feedback) :

تُعَدُّ التغذية الراجعة بطريقة 360 درجة طريقة تقييم متكاملة تقتضي جمع التغذية الراجعة من مصادر مختلفة بهدف تقديم عملية تقييم شاملة لأداء المشاركين والجوانب التي تحتاج إلى التنمية.

تبدأ العملية عادةً بتحديد المهارات أو جوانب الأداء المرتبطة ببرنامج التدريب، ويتم في المرحلة التالية تقييم المتدربين عن طريق إجراء استبيانات أو استطلاعات سرية، ويجري بعد ذلك جمع التغذية الراجعة من مصادر مختلفة وتقديمها بصيغتها النهائية للمشاركين، وهو ما يتيح لهم إمكانية تكوين تصور شامل عن قدراتهم ونقاط القوة والضعف التي تحتاج إلى التحسين.

يقدم هذا النوع من التغذية الراجعة تقيماً موضوعياً وامتكاملاً عن أداء المشاركين، كما أنه يساعدهم على معرفة رأي الخبراء بمهاراتهم وسلوكياتهم، وتحديد الجوانب التي تحتاج إلى التنمية على كافة الأصعدة الشخصية منها والمهنية.

10. التحليل المقارن (Comparative Analysis) : (1)

يقتضي التحليل المقارن مقارنة أداء أو نتائج مجموعات مختلفة من المتدربين بهدف تقييم فاعلية برنامج التدريب، وتقوم هذه الطريقة على تحليل أثر التدريب عن طريق تحديد الفروقات في الأداء، وكمية المعلومات المكتسبة، أو مدى تحسّن المهارات بين عدد من المجموعات أو الأفراد.

يتم في التحليل المقارن تشكيل مجموعتين أو عدد من المجموعات، بحيث تخضع إحدى المجموعتين فقط للتدريب، أو يتلقى عدد من المجموعات برامج تدريب مختلفة، ويجري بعد ذلك مقارنة أداء أو نتائج المجموعات لتحديد الاختلافات الرئيسة.

يمكن إجراء المقارنات عبر استخدام مجموعة متنوعة من المعايير مثل مستويات الإنتاجية، ومعايير الجودة، ومعدلات رضى العملاء، والتقييمات السابقة واللاحقة للتدريب، ويتم بعد ذلك مقارنة نتائج المجموعات وتحديد تأثير برنامج التدريب في تقدّم المتدرب.

تشجع هذه النتائج المؤسسة على اتخاذ قراراتها بالاعتماد على البيانات الناتجة، وتحديد نقاط الضعف التي تحتاج إلى التنمية، والعمل على تحسين برامج وإجراءات التدريب لتحقيق نتائج مثالية.

(1) "10 طرق لتقييم برامج التدريب"، المرجع السابق.

11- نموذج هامبلين (Hamblin) :

يرى هامبلين أن هناك خمسة مستويات للتقييم ، وهو بذلك قد تبنى تقسيم "كيركباتريك" وأضاف إليه مستوى آخر ، على النحو التالي:

أ- **رد الفعل** : يحاول هذا المستوى التعرف على ردود أفعال المتدربين تجاه التدريب ، أي معرفة آراء المتدربين في أسلوب التدريب ، وفي مقدار الفائدة المتحققة من التدريب ، ومدى ما وفره البرنامج من متعة وإثارة.

ب- **التعلم** : يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه الى سلوك في موقع العمل.

ج- **السلوك** : يحاول هذا المستوى التعرف على مدى قدرة المتدربين على تطبيق ما تعلموه وترجموه الى سلوك في موقع العمل.

د- **أداء المنظمة** : يحاول هذا المستوى تقدير اثر الاتجاهات الايجابية والتغيرات السلوكية الناتجة عن التدريب . ويهدف هذا التقييم الى معرفة التغيرات التي أحدثها التدريب على الأداء التنظيمي كماً ونوعاً.

هـ- **النتائج الإضافية** : ويقصد بها النتائج الأخرى التي لم يتم قياسها من خلال مستويات التقييم السابقة ، مثل " القيمة الاجتماعية للتدريب Social Value of Training ، والى أي حد يشعر المتدربون أنهم أصبحوا في حالة أسعد وافضل ، ومدى إسهام التدريب في تحقيق رضى المتدربين وإشباع حاجاتهم و تحقيق أهدافهم الشخصية.

12- نموذج باركر (Parker) :

كما هو الحال في نموذج كيركباتريك ، يقسم باركر مستويات التقييم الى اربع ، هي.

أ- الأداء الوظيفي: **Jop Performance** وهذا يقرر مدى تحسن أداء الفرد في وظيفته ، وذلك بالاستناد الى عدد من المؤشرات.

ب- اداء الجماعة: **Group Performance** ويقرر هذا النوع من التقييم أثر البرنامج على أداء الجماعة وعلى المنظمة ككل ، وذلك بالاستناد الى عدد من المؤشرات كذلك . ويتصف هذا النوع من التقييم بصعوبته ، نظراً لوجود عوامل أخرى غير التدريب ذات اثر في أداء الجماعة.

ج- رضا المشاركين : **Participants Satisfaction** يحدد هذا النوع من التقييم مدى رضى المشارك عن البرنامج ، وذلك بالاعتماد على أسلوبي الاستبيانات والمقابلات عند الانتهاء من تنفيذ البرنامج.

د- المعرفة المكتسبة للمشارك : **Knowledge Garticipant** يحدد هذا النوع من التقييم الحقائق والأساليب والمهارات التي استوعبها المشارك في البرنامج التدريبي . وهنا يتم استخدام اختبارين : أحدهما قبلي ، والآخر بعدي . ويعتقد " باركر " أن هذا النموذج والنموذج الذي سبقه من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام في دراسات التقييم.

يتضح من العرض المتقدم لنماذج التقييم ما يلي:

أ) تركز مختلف نماذج التقييم على قياس نتائج التدريب ، سواء تعلقت هذه النتائج بالتغيرات التي أحدثها البرنامج مباشرة وذلك في حالة تقييم رد فعل وتقييم

التعلم. او تعلقت بالتغيرات في سلوك الفرد وإنتاجية المنظمة التي يكون البرنامج سبباً في إحداثها ، وذلك في حالة تقييم السلوك وتقييم أداء المنظمة.

(ب) ثمة صعوبات عملية عديدة تحول دون إجراء التقييم على المستويات الأربعة (مما جعل الاعتماد على تقييم رد الفعل في الأوساط التدريبية بالرغم من عيوبه وسطحيته كبيراً). هذه الصعوبات تجعل الجهة المستفيدة من التدريب امام خيارين صعبين : إما تبني أساليب للتقييم تضمن ثقة اكبر بالنتائج أو معرفة أكثر بجدوى التدريب وبعوائد استثمارات التدريب ، وفي ظل هذا الخيار لا بد لها من اللجوء الى مستويات التقييم الأخرى (غير مستوى رد الفعل)، مع ما يصاحب ذلك من القيام بمجموعة من الاجراءات المعقدة والمكلفة . وإما عدم إجراء عملية التقييم وجعلها في حيرة قاتلة وشك دائم في جدوى التدريب.

(ج) ثمة علاقة سببية بين مختلف مستويات التقييم ، فردود الفعل التي يديها المدرب قد تكون إيجابية تجاه البرنامج إلا أنه يخفق في التعليم ، أو قد لا يطبق ما تعلمه في أداء واجبات ومسؤوليات وظيفته ، أو قد يحدث التغيير في السلوك الوظيفي ولكنه لا يظهر تأثير ذلك على أداء المنظمة . كذلك تبرز العلاقة السببية بين هذه المستويات في اعتماد كل مستوى يتم عنده التقييم على مستوى التقييم السابق له.

المبحث الرابع : شروط نجاح التدريب الإداري ومعوقاته

المطلب الأول: شروط نجاح التدريب الإداري

يُعدّ التدريب الإداري من الركائز الأساسية في تطوير رأس المال البشري وتعزيز الكفاءة المؤسسية، إلا أن تحقيق أهدافه يتطلب استيفاء مجموعة من الشروط والمعايير لضمان فاعليته واستدامته. ويمكن تلخيص أهم هذه الشروط فيما يلي: ⁽¹⁾

1. وضوح الأهداف التدريبية:

ينبغي أن تكون الأهداف التدريبية محددة بدقة، وقابلة للقياس، وذات صلة مباشرة بمتطلبات العمل. فوضوح الأهداف يساهم في توجيه الجهود التدريبية نحو تحقيق نتائج ملموسة تساهم في تحسين الأداء الفردي والجماعي داخل المنظمة.

2. التحليل الدقيق للاحتياجات التدريبية:

يجب أن يستند تصميم البرامج التدريبية إلى دراسة دقيقة وشاملة للاحتياجات الفعلية للموظفين والمنظمة، وذلك عبر أدوات علمية مثل استبيانات تقييم الأداء، والمقابلات، وتحليل الفجوات المهارية، لضمان مواءمة التدريب مع متطلبات العمل الحالية والمستقبلية.

3. اختيار الأساليب التدريبية الفعالة:

تعتمد فاعلية التدريب على انتقاء الأساليب والوسائل التعليمية الملائمة لطبيعة المحتوى التدريبي والفئات المستهدفة. ومن الضروري تحقيق التوازن بين الوسائل

⁽¹⁾ سامي العزاوي ، المرجع السابق.

النظرية، مثل المحاضرات والمناقشات، والوسائل التطبيقية، مثل ورش العمل، والمحاكاة، والتعلم الإلكتروني، لضمان ترسيخ المعارف وتحفيز التفاعل العملي⁽¹⁾.

4. إعداد كوادر تدريبية مؤهلة:

يُشكّل المدرب عنصراً محورياً في نجاح العملية التدريبية، لذا يجب أن يتمتع بالكفاءة الأكاديمية والخبرة العملية، إلى جانب مهارات الاتصال الفعال، والقدرة على التفاعل الإيجابي مع المتدربين، وتوظيف التقنيات الحديثة في إيصال المعرفة.

5. تهيئة بيئة تدريبية محفزة:

يتطلب التدريب بيئة تعليمية ملائمة، سواء من حيث المرافق والتجهيزات أو من حيث توفير بيئة نفسية داعمة. فمن الضروري أن تكون القاعات التدريبية مجهزة بالتقنيات الحديثة، مثل أنظمة العرض التفاعلية، ومنصات التعلم الإلكتروني، لضمان تحقيق أقصى استفادة للمتدربين.

6. تحفيز المتدربين وتعزيز مشاركتهم:

يعدّ التحفيز عاملاً أساسياً في رفع مستوى التفاعل والالتزام بالعملية التدريبية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقديم الحوافز المادية، مثل الشهادات والمكافآت، بالإضافة إلى الحوافز المعنوية، مثل التقدير العلني وفرص الترقّي الوظيفي، مما يعزز دافعية المتدربين نحو التعلم المستمر.

⁽¹⁾Gary Dessler, **Op.Cit**, p 110.

7. التقييم المستمر وقياس أثر التدريب:

يجب أن تتضمن البرامج التدريبية آليات تقييم منتظمة، سواء من خلال قياس مدى اكتساب المتدربين للمهارات والمعارف، أو من خلال تحليل تأثير التدريب على مستوى الأداء الوظيفي والمؤسسي. ويمكن تحقيق ذلك باستخدام أدوات مثل الاختبارات، والتقييمات الذاتية، ومقاييس الأداء قبل وبعد التدريب.

8. ربط التدريب بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة:

لكي يكون التدريب فعالاً، يجب أن يكون منسجماً مع رؤية المنظمة واستراتيجياتها، بحيث يساهم في تحسين الإنتاجية، وتعزيز كفاءة الأداء، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة العمل.

9. الاستمرارية والتطوير المستمر:

يجب أن يُنظر إلى التدريب الإداري على أنه عملية ديناميكية مستمرة، تتكيف مع المتغيرات والتطورات التكنولوجية والاقتصادية والإدارية، لضمان التحديث المستمر للمهارات والقدرات المهنية للموظفين.

10. قياس العائد على الاستثمار في التدريب:

من الضروري تقييم العائد على الاستثمار في التدريب من خلال مقارنة التكاليف بالمرجات والفوائد المكتسبة، سواء على مستوى تحسين الأداء الفردي، أو رفع كفاءة المنظمة، أو تحقيق النمو المستمر.

خلاصة القول، أن نجاح التدريب الإداري لا يتحقق بمجرد تنفيذ الدورة التدريبية، بل يتطلب تخطيطاً علمياً، تنفيذاً فعالاً، ومتابعة دقيقة لما بعد التدريب لضمان تحويل المعرفة إلى أداء فعلي يسهم في تطوير المؤسسة⁽¹⁾.

أولاً: شروط ترتبط بالتخطيط والتحضير

الشرح	التوضيح
تحديد الأهداف بدقة	يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، قابلة للقياس، ومتصلة بحاجات المؤسسة والموظفين.
تحليل احتياجات التدريب	دراسة الفجوة بين المهارات الحالية والمتوقعة للموظفين لتحديد نوع التدريب المناسب.
اختيار الفئة المستهدفة بعناية	توجيه التدريب لمن يحتاج إليه فعلاً لضمان الاستفادة القصوى.
إعداد برنامج تدريبي متكامل	يشمل الأهداف، المحتوى، الوسائل، المدة الزمنية، أساليب التقييم.

ثانياً: شروط ترتبط ببيئة التدريب ووسائله

الشرح	التوضيح
توفر مدربين ذوي خبرة وكفاءة	المدرّب هو العنصر الأبرز في نجاح العملية التدريبية.
استخدام وسائل تدريب ملائمة وحديثة	مثل العروض التقديمية، المحاكاة، الألعاب التدريبية، الوسائل المتعددة.
تهيئة بيئة تدريب مريحة	توفر مكان ملائم، تجهيزات تقنية، تفاعل إيجابي بين المتدربين والمدرّب.

(1) أحمد محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، 2019، ص

التفاعل، طرح الأسئلة، والمشاركة العملية تعزز ترسيخ المهارات.	مشاركة المتدربين وتفاعلهم
--	---------------------------

ثالثاً: شروط تتعلق بالتنفيذ والمتابعة

الشرط	التوضيح
الالتزام بجدول التدريب	احترام المواعيد الزمنية وعدم وجود مقاطعات للعملية التدريبية.
استخدام أساليب تقييم مستمرة	قياس أداء المتدربين قبل، أثناء، وبعد التدريب لتحديد مدى الاستفادة.
دعم الإدارة العليا	من خلال توفير الموارد، تشجيع الموظفين، وتقدير أهمية التدريب.
تحفيز المتدربين	عبر الحوافز المعنوية والمادية، وربط التدريب بتطوير المسار المهني.

رابعاً: شروط ما بعد التدريب

الشرط	التوضيح
تطبيق ما تم تعلمه في العمل	تحويل المعرفة النظرية إلى سلوك وأداء عملي داخل المؤسسة.
متابعة الأداء بعد التدريب	مراقبة التطور المهني للموظف وتحديد مدى تأثير التدريب.
تقييم جدوى التدريب (ROI)	مقارنة تكاليف التدريب بالعوائد (تحسين الإنتاجية، تقليل الأخطاء...).
الاستمرار في تحسين البرامج التدريبية	تعديل محتوى وأساليب التدريب بناءً على التغذية الراجعة.

المطلب الثاني: معوقات نجاح التدريب الإداري في العالم العربي

تعاني دول العالم العربي من مشاكل التدريب كما عانت منه دول العالم المتقدم في سابق عهدها لإدراك أهمية العملية التدريبية. ولكن الدول المتقدمة سبقتنا في تحديد مشاكلها التدريبية ووضعت له الضوابط والقواعد التي مكنتها من المساهمة بفعالية في تطوير مؤسساتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية. كما قامت بنشر الوعي التدريبي لدى كافة الفئات الإدارية بالمنظمات المختلفة. أما العالم النامي وعلى وجه التحديد دول العالم العربي فنجد أن اهتماماتها بالنواحي التدريبية لا زالت ضعيفة، ولا زالت أيضا العديد من المنظمات بهذه الدول تنظر للميزانية التدريبية كاحتياطي نقدي لتغطية عجز في أي جانب من الجوانب الأخرى للنفقات الإنتاجية أو التشغيلية.

نستطيع أن نوجز بعض المظاهر أو المشاكل التي نعاني منها في المجال التدريبي، وهي على النحو التالي :

أولاً : مشاكل في المجال التنظيمي ⁽¹⁾:

1. مشكلة ضعف دعم متخذي القرار بالمنظمة للخطط التدريبية ومساندتها ، وضعف تعاون الإدارات الأخرى مما يساهم في عزل دور التدريب بالمنظمة وتهميشه وعدم ضمان تفاعله وفاعليته مع باقي الإدارات الأخرى بهذه المنظمة. بالإضافة إلى التأثير السلبي على كفاءة الدور التدريبي وفاعليته في مجالي التخطيط وتقييم النشاط التدريبي .

⁽¹⁾ خليل إبراهيم الحمداني، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي،، عمان: دار المسيرة، 2016، ص ص. 249-

2. القصور في تحديد ورسم السياسات التدريبية المكتوبة والواضحة والفعالة والتي قد تكون مقدمة في صورة لوائح تدريبية ضعيفة أو غير مرنة أو غير واقعية ولا تتماشى مع متطلبات العصر.

3. ضعف الرؤيا العملية والخبرات العلمية وقلة التخصصات المختلفة في المجال التدريبي بين العاملين القائمين على التدريب.

4. عدم وجود دليل وهياكل تنظيمية واضحة ومتكاملة ومتناسقة تحدد الأداء والوظائف والمهام لكل فرد بالوحدة تنظيمية , وهذا يحرم الوحدة التدريبية من مزايا التخصص ويؤدي بالعاملين إلى القيام بمهام ذات مردود غير جيد على التدريب .

يعد غياب العنصر البشري المتخصص والمؤهل علمياً وعملياً في المجال التدريبي، بين العاملين بالتدريب من أهم العناصر التي تساهم إسهاماً مباشراً في انخفاض كفاءة مستوى أداء مديرية التدريب وفعاليتها⁽¹⁾.

5. ضعف أو عدم وجود أي قاعدة بيانات أو نظام للمعلومات فعال لدى أقسام التدريب وضعف الأسس والإجراءات والقواعد المتابعة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية، مما قد يؤدي إلى الاعتماد على البرامج الجاهزة وبالتالي يصبح ترشيح المسؤولين بالإدارات المختلفة لموظفيهم يأتي وفقاً لما هو متوفر من برامج تدريبية وليس حسب الاحتياج التدريبي الفعلي الذي هم في حاجة إليه.

هناك العديد من المسؤولين بالمنظمات المختلفة يعتبر إدارة التدريب أو الأقسام التدريبية من الأقسام غير الرئيسية بالمنظمة، وبناء على هذا الاعتقاد الخاطئ تم حرمان العاملين بالتدريب من تأدية دورهم بالشكل الأفضل وذلك بعدم تزويدهم

(1) مصطفى أبو بكر، المرجع السابق، ص ص. 287-294.

بالمعرفة والمهارات والمعلومات والسلوكيات المطلوبة للقيام بنشاطهم التدريبي على خير وجه في كل قسم من أقسام المنظمة⁽¹⁾.

ثانياً: مشاكل في مجال التخطيط للتدريب

1. من الاعتقادات الخاطئة أيضاً لدى العديد المسؤولين بالمنظمات المختلفة وهو أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بالمنظمة هي من مسؤولية الرئيس المباشر وحده دون تدخل من جانب المتدرب وإدارة التدريب، وهذا ما يشارك في ضعف البرامج التدريبية المقدمة وضعف استفادة المتدربين من هذه البرامج وعدم قدرتهم على تطبيق ما تم التدريب عليه.

2. إن افتقار مديريات التدريب بالمنظمة إلى استخدام الأساليب الحديثة والمتعارف عليها في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية الحديثة من خلال التحليل العلمي المنظم للمنظمة والعمال والأفراد ومحاولة تحسس مواطن الضعف التدريبي لهذه العناصر بواسطة البحوث والدراسات العلمية الجادة، بالإضافة إلى مواجهة التقدم والتطور التكنولوجي في ميادين شتى من المعرفة العلمية، والمشاركة بفاعلية في مجال النهوض بمستوى أداء القوى العاملة بهذا القطاع تؤدي هذه العوامل جميعها إلى أن أصبح التدريب هدفاً أو غاية في حد ذاته ، وليس وسيلة تحديث وتطوير

3. الخطة التدريبية بالعديد من المنظمات هي خطة نمطية ومحددة مسبقاً وبالتالي تتصف بعدم مرونتها وعدم قابليتها للقياس وليس لها وقت محدد يجب تحديده لإنجازها، أي تفتقد الخطة التدريبية إلى مواصفات الأداة الجيدة، وبالتالي انعكس ذلك سلباً على مسؤولي الوحدات التدريبية بالمنظمة في مجال تقييمهم للخطة المطلوبة منهم.

(1) علي السلمي، المرجع السابق، ص 341-346.

4. قد تأتي المادة التدريبية ضعيفة في مدى تماشيها مع طبيعة عمل المتدرب وإمكاناته الذهنية والتعليمية وخبرته العملية، مما ينعكس سلبًا في صورة عدم استفادة المتدرب منها، والعمل على نقلها وتطبيقها على أرض الواقع العملي.

5. يساهم اعتماد العديد من المنظمات (في مجال تغطية البرامج التدريبية)على إطار النظري بشكل أكبر من خلق التوازن بين الجانب النظري والجانب العملي في مجال الوظيفة في ضعف قدرة المتدرب على نقل ما تم التدريب عليه وتطبيقه

بالإضافة إلى تغلب الجانب النظري على الجانب التطبيقي لأغلب البرامج التدريبية نجد أن أغلب المنظمات تتخذ من المحاضرة أكثر الأساليب التدريبية استخدامًا، وفي ظل غياب الوسائل التدريبية الحديثة والمتطورة، أصبح العديد من البرامج التدريبية هو تقديم أكبر قدر من المعلومات لأكبر عدد من المتدربين دون الاهتمام بمدى تأثير تلك الوسائل والأساليب التدريبية على المتدرب وفعاليتها، بالإضافة إلى عدم استفادة هؤلاء المتدربين وافادتهم من تلك الوسائل والأساليب التدريبية في الجانب التطبيقي⁽¹⁾.

6. تعتمد أغلب الوحدات التدريبية بالمنظمات اعتمادًا كبير أو شبه اعتماد كلي على المدربين من خارج منظماتهم، ولهذا الأمر سلبياته إذا ما رغبت هذه المنظمة أو ذاك في أن تعكس العديد من احتياجاتها التدريبية الخاصة جدا بطبيعة ممارسة نشاطها في صورة برامج تدريبية مفيدة.

(1) أحمد عبد الكريم الزعبي ، أساليب التدريب الإداري الحديثة، عمان: دار الفكر، 2018، ص ص. 175-181.

ثالثاً: مشاكل في مجال تنفيذ التدريب

يعاني العديد من إدارات التدريب بالمنظمات المختلفة ضعفاً في مجال إدراكهم ووعيهم بأهمية العديد من الأسس والأساليب الإجراءات الفعالة في مجال رفع كفاءة وفاعلية دورها في تنفيذ البرامج التدريبية، ولقد اتضح هذا الضعف في مجموعة العناصر ومن أهمها⁽¹⁾:

- ضعف قنوات الاتصال المستخدمة في الاتصال بالمدرّبين.
- ضعف إلمام المدرّبين الكافي بأهداف التدريب ومحتواه ومكانه ووقته .
- عدم علم المدرّبين بموعد بداية البرنامج التدريبي بوقت كاف.
- عدم حل مشكلة المواصلات للمدرّب قبل بداية البرنامج التدريبي.
- ضعف التركيز على توفير المشروبات والمأكولات الخفيفة للمدرّبين.
- ضعف التركيز على خلق الألفة والتعارف بين المدرّبين والمدرّبين والبيئة المشرفة على البرنامج التدريبي من خلال بطاقات التعارف.
- ضعف في مجال خلق التجانس بين المدرّبين من حيث العمر، والمستوى الوظيفي والتعليمي ومدة الخبرة.
- عدم الاهتمام بمتابعة المدرّب في مجال استكمال دورة تدريبية لاحقة بناء على تقرير نتائج الدورة التدريبية السابقة.

(1) محمد حسن عبد الباسط ، التدريب الإداري وتطوير الأداء المؤسسي، القاهرة: دار الفكر العربي، 2012، ص 231-237.

- لا يتم مشاركة المتدرب في تحديد اوقات التدريب المناسب إلا بصورة ضعيفة جدا. وهذا ينجم عنه ضعف في توقيت البرامج التدريبية.

- التأثير السلبي لسوء المكان التدريبي على درجة الاستفادة والروح المعنوية لكل من المدرب والمتدرب والبيئة المشرفة على البرامج التدريبية.

رابعاً : مشاكل في مجال تقييم التدريب

1. إن نظام تقييم التدريب ما هو إلا حلقة ضمن حلقات النظام التدريبي الكلي بالمنظمة وبالتالي فهو يؤثر ويتأثر بالمؤثرات الداخلية والخارجية التي تتحكم بالإطار العام للعمليات التدريبية، وبناءً عليه فإننا نجد من المسببات الرئيسية لغياب فاعلية تقييم التدريب بالمنظمة هو غياب الكفاءات البشرية المؤهلة علمياً وعملياً في مجال تقييم التدريب، بالإضافة إلى الافتقار إلى قاعدة بيانات أو نظام للمعلومات فعال يستطيع العاملون في مجال تقييم التدريب استدعاء المعلومات الهامة والمطلوبة في مجالهم

2. افتقار أي لائحة تدريبية للسياسات والقواعد والإجراءات الواجب إتباعها في مجال تقييم التدريب، تعد من المؤشرات المهمة على سلوكيات مدراء التدريب في اتخاذ قراراتهم، وقد يؤدي هذا الأمر إلى عدم اهتمام مسؤولي التدريب وعدم تركيزهم وبشكل واضح على الأساليب الواجب القيام بها في مجال تقييم التدريب.

3. يؤدي ضعف استخدام الوحدات التدريبية بالمنظمة للأساليب الحديثة والمتطورة في مجال تقييم العمليات التدريبية إلى :

-الضعف الشديد في مجال الاهتمام بالآراء التي يبديها المتدرب بعد انتهاء فترة التدريب مباشرة عن البرنامج التدريبي ومحتوياته .

-عدم الاهتمام بالآراء التي يبديها زملاء المتدرب بالعمل حول مستوى أداء زملائهم بعد التدريب.

-ضعف الاستفادة من آراء المدرب في مستوى أداء المتدرب.

-ضعف الأخذ برأي الرئيس المباشر حول تحسن مستوى أداء المتدرب بعد التدريب.

-عدم القيام بالمسح الشامل الذي تقوم به الوحدة التدريبية لجميع المتدربين حول النتائج التي حققها التدريب.

-عدم متابعة مديرية التدريب ومشاهدتها لمستوى أداء المتدرب بعد انتهاء البرنامج التدريبي بفترة زمنية

-عدم قيام أحد خبراء التدريب بالمنظمة بمقابلة المتدرب بعد فترة زمنية من التدريب واستطلاع آرائه أو حول درجة استفادته من البرامج التدريبية التي حصل عليها والمشاكل التي يواجهها أثناء التنفيذ الفعلي

-ضعف استخدام أسلوب الاستبيانات التي يجب أن ترسمها إدارة التدريب بالمنظمة إلى متدربيها بعد فترة زمنية لاستطلاع آرائهم وتحليلها في العديد من العناصر المتعلقة بممارسة نشاطهم التدريبي.

-عدم مديريات التدريب بدراسة تحليلية للإنجازات التي حققها المتدرب أو الإدارة المعنية أو المنظمة برمتها من وراء البرامج التدريبية التي تم تنفيذها.

إن هذه العوامل جميعها تؤدي إلى عدم قدرة التدريب على التعرف على النتائج الفعلية التي حققتها برامجهم التدريبية، بالإضافة إلى عدم قدرتهم في التعرف على مواطن القوة والضعف بالدور الذي لعبه التدريب والمشاكل التي تواجههم في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة من مديرياتهم. الأمر الذي نجم عنه أيضا حرمان نظام معلوماتهم التدريبية من المادة الخام الجيدة التي تغذي كفاءة هذا النشاط وفعاليتها وفي كافة جوانبه.

من المفاهيم الخاطئة لدى مسؤولي التدريب، اعتبار الأرقام الواردة بالتقارير الختامية السنوية عن عدد البرامج التي يتم تقديمها ونوعيتها وعدد المتدربين بالخطوة التدريبية وعدد المشاركين بالبرامج التدريبية المنفذة فعليًا، من التقارير المهمة في مجال إيضاح فاعلية دور مديريات التدريب بالمنظمة في مجال النشاط التدريبي، ولكن في الواقع الفعلي : لا تعكس هذه الأرقام فاعلية البرامج التدريبية في مجال تأثيرها على أداء الأفراد أو على أداء أي إدارة من إدارات هذه المنظمة بقدر ما تعكس عدم إدراك مقومات العناصر العملية الواجب إبرازها من خلال التقارير الصحيحة لتقييم التدريب.

خاتمة:

ختامًا، تُبرز محاضرات مادة التدريب الإداري الأهمية البالغة لهذا المجال بوصفه أحد الدعائم الأساسية للإدارة الحديثة، وعنصرًا حاسمًا في تطوير الأداء المؤسسي وتعزيز فعالية الموارد البشرية داخل مختلف المنظمات العامة والخاصة. فقد مكّنت هذه المحاضرات من الإحاطة الشاملة بالإطار المفاهيمي للتدريب الإداري، والكشف عن تطوره التاريخي وتحولاته المنهجية، فضلاً عن توضيح أهدافه الاستراتيجية المتمثلة في تنمية المعارف والمهارات والسلوكيات المهنية، وتحسين مستوى الكفاءة الإنتاجية، وترشيد أساليب العمل الإداري بما ينسجم ومتطلبات التغيير التنظيمي.

كما بيّنت المحاضرات أنّ التدريب الإداري يشكّل عملية ديناميكية متكاملة الحلقات، تبدأ بتشخيص دقيق للاحتياجات التدريبية استنادًا إلى تحليل الوظائف وتقييم الأداء، مرورًا بمرحلة التخطيط التي تقتضي تحديد الأهداف والمحتوى والأساليب والموارد، وصولًا إلى التنفيذ الذي يستوجب اختيار الوسائل التدريبية الملائمة، سواء التقليدية منها أو الحديثة، وانتهاءً بمرحلة التقييم التي تمثل أداة حاسمة لقياس مردودية التدريب وآثاره الفعلية على أداء الأفراد والجماعات والمنظمة ككل. وقد أكدت هذه المحاضرات أنّ إغفال أي مرحلة من هذه المراحل من شأنه أن يحدّ من فعالية العملية التدريبية ويقلّص من جدواها العملية.

وفي هذا الإطار، أظهرت الدراسة أنّ نجاح التدريب الإداري لا يرتبط فقط بجودة البرامج التدريبية، بل يتوقف كذلك على توفر بيئة تنظيمية داعمة، تتسم بالقيادة الواعية، والتحفيز المستمر، وثقافة التعلم والتطوير، إضافة إلى توافر الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة. كما شددت المحاضرات على أهمية التكيف مع التحولات التكنولوجية المتسارعة، من خلال تبني أساليب التدريب الحديثة، كالـتدريب الإلكتروني، والتدريب عن بُعد، والتدريب القائم على الكفاءات، لما لها من دور في توسيع نطاق الاستفادة وتحقيق المرونة والاستجابة لمتطلبات العصر.

ومن زاوية تحليلية أعمق، خلصت محاضرات التدريب الإداري إلى أنّ الاستثمار في العنصر البشري يُعدّ استثمارًا استراتيجيًا طويل الأمد، ينعكس إيجابًا على تحسين جودة القرارات الإدارية، وتعزيز القدرة على حل المشكلات، ورفع مستوى الأداء المؤسسي، بما يساهم في تحقيق التنمية الإدارية المستدامة. كما أكدت أنّ التدريب الإداري يمثل أداة فاعلة لمرافقة برامج الإصلاح الإداري والتحديث المؤسسي، لا سيما في السياقات التي تشهد تحولات اقتصادية وتنظيمية متسارعة.

وعليه، يمكن القول إنّ التدريب الإداري لم يعد خيارًا ثانويًا، بل أصبح ضرورة حتمية تفرضها متطلبات الكفاءة والحوكمة الرشيدة وجودة الأداء. ومن ثمّ، توصي هذه المحاضرات بضرورة إرساء سياسة تدريبية واضحة المعالم، تقوم على التخطيط العلمي والتقييم الموضوعي والمتابعة المستمرة، بما يضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات، ويعزز قدرتها على التكيف مع التغيرات المحيطة، ويسهم في بناء جهاز إداري كفء وفعال قادر على الاستجابة لتحديات الحاضر واستشراف رهانات المستقبل.

ملاحق:

أهم القوانين المتعلقة التكوين وتحسين المستوى في الادارة العامة الجزائرية

- مرسوم تنفيذي 96-92 المؤرخ في 1996/03/03 يتعلق بتكوين الموظفين و تحسين مستواهم وتحديد معلوماتهم
- مرسوم تنفيذي 04-17 المؤرخ في 2004/01/22 يعدل و يتمم مرسوم تنفيذي 96-96 المؤرخ في 1996/03/03 يتعلق بتكوين الموظفين وتحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم
- منشور رقم 263 المؤرخة في 1999/08/09 المتضمنة منح زيادات في إطار المشاركة في التكوين، تحسين المستوى و الرسكلة.
- منشور رقم 03 المؤرخ في 2009/01/26 فيما يخص ترقية ذوي الحقوق (مجاهد- أرملة شهيد-ابن شهيد) إلى رتب تتطلب مسبقا مزاولة دورات تكوينية
- منشور رقم 18 مؤرخ في 2009/07/18 متضمن كفايات الإعداد والمصادقة على المخططات غير الممركزة للتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات للموظفين والأعوان العموميين
- مراسلة رقم 5704 مؤرخة في 2013/05/11 بخصوص التكوين قبل الترقية.
- مراسلة رقم 10757 المؤرخة في 2014/11/20 بخصوص العلاوات والتعويضات خلال فترة التكوين.
- منشور رقم 21 مؤرخ في 2009/09/07 متضمن تحيين المخطط القطاعي السنوي والمتعدد السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات.
- مراسلة رقم 34 مؤرخة في جويلية 2011 تتضمن تاريخ الترقية إذا اشترط تكوين تكميلي.
- مراسلة رقم 369 مؤرخة في 2012/11/18 تتضمن وضعية الموظفين الذي رسبوا في التكوين التكميلي.
- تعليمة رقم 017 مؤرخة في 1992/01/28 ف/ي التكوين المتخصص التكميلي المشتراط للإدماج في إطار القوانين الأساسية الجديدة.
- مراسلة رقم 1517 مؤرخة في 2014/12/31 الصادرة عن الوزير الأول بخصوص تنفيذ التعليمة رقم 198 المؤرخة في 2014/08/13 و المتعلقة بالتكوين، تحسين المستوى والرسكلة.
- مراسلة رقم 633 مؤرخة في 1986/10/04 الجمع بين الراتب شهري ومنحة دراسية .

- تعليمية وزارية مشتركة رقم 253 مؤرخة في 27/07/1999 متعلقة بالعلاقات الوظيفية بين مصالح الوظيفة العمومية و مصالح الميزانية فيما يخص المصادقة على المخططات القطاعية السنوات للتكوين و تحسين المستوى و تحديد المعلومات للموظفين.
- مراسلة رقم 413 مؤرخة في 24/03/2007 بخصوص الامتيازات الممنوحة بعنوان التكوين وتحسين المستوى و تحديد المعلومات (رخصة استثنائية لوزارة الداخلية).
- مراسلة رقم 37 مؤرخة في 21/02/2017 رخصة استثنائية لإعفاء موظف معاق (صم بكم) من مزاولة تكوين تكميلي قبل الترقية.
- مراسلة رقم 854 مؤرخة في 20/09/2015 وضعية موظف متوفى ترقى ولم يزاوّل التكوين التكميلي.
- مراسلة رقم 369 مؤرخة في 18/11/2012 ف/ي التكوين قبل الترقية في الترقية لرتبة أعلى.
- مراسلة رقم 5788 مؤرخة في 29/05/2019 ف/ي الاستفادة من الامتيازات الممنوحة في إطار الدورات التكوينية.
- المراسلة رقم 905 المؤرخة في 18/01/2018 تاريخ سريان الترقية في الرتبة الأعلى بعد التكوين.
- المراسلة رقم 644 المؤرخة في جويلية 2016 استفسار حول وضعية تكوين.
- مراسلة رقم 213 مؤرخة في 26/09/2019 متابعة تكوين يشترط تماثيه مع مهام الرتبة ومؤسسة تكوين .

الأسلاك المشتركة

- تعليمية رقم 45 مؤرخة في 01/12/2008 تحدد كفاءات تنظيم وبرامج التكوين قبل الترقية في بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية عربي / فرنسي
- التعليمية رقم 02 المؤرخة في 03/01/2009 تحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة في المؤسسات و الإدارات العمومية والبرامج المتعلقة به.
- منشور رقم 712 /DGFP/ مؤرخ في 19/05/2010 متضمن التكوين عن بعد للموظفين المنتمين للأسلاك المشتركة في المؤسسات والإدارات العمومية.

قطاع التكوين المهني

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 09/12/2009 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي للإدماج في رتبتي نائب مقتصد مسير ومقتصد مسير للمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين و ذا محتوى البرامج.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ 2012/03/11 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتكوين والتعليم المهنيين ومدته ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014/03/11 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للترقية إلى الرتب المنتمية لسلك مفتشي التكوين والتعليم المهنيين ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري رقم 35 مؤرخ في 2011/03/31 يحدد المدة، ومدة التكوين البيداغوجي التحضيري للأساتذة وأساتذة إعادة تكييف المتربين أثناء فترة التربص التجريبي وكفاءات تنظيمه.
- قرار وزاري مشترك 2012/03/11 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق برتبة مقتصد مسير لمؤسسات التكوين والتعليم المهنيين ومحتوى برامجه .
- مراسلة رقم 6795 /DGFP/ المؤرخة في 2011/06/27 المتضمنة رد على استفسار يخص تاريخ سريان إدماج النواب المقتصدين المسيرين و ذا المقتصدين المسيرين بعد التكوين التكميلي.

قطاع الجامعات والبحث العلمي

- مرسوم تنفيذي رقم 98-254 مؤرخ في 1998/08/17 يتعلق بالتكوين في الدكتوراه و ما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2018/12/12 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك مستخدمي دعم البحث و مدته و محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/08/22 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتعليم العالي ز مدته و محتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2018/09/27 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية لأسلاك مستخدمي دعم البحث ومدته.

قطاع التربية الوطنية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/17 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المسبق للتعين في رتبة أستاذ التعليم الثانوي ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/17 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق برتبتي نائب مقتصد ومقتصد ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ 2014/05/04 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية ومدته وكذا محتوى برامجه .

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/17 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للترقية إلى رتبة لأستاذ المدرسة الابتدائية وأستاذ التعليم المتوسط ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014/05/04 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب والأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وتقييمه وكذا محتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2015/08/24 يحدد كفاءات تنظيم التكوين البيداغوجي التحضيري أثناء التبرص التجريبي لموظفي التعليم ومدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2019/08/19 يتمم القرار الوزاري المشترك مؤرخ في 2014/05/04 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب والأسلاك الخاصة بالتربية الوطنية وتقييمه وكذا محتوى برامجه .

قطاع الشؤون الخارجية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2011/12/25 يحدد كفاءات تطبيق المواد 6 و 27 و 28 من المرسوم الرئاسي رقم 309-03 المؤرخ في 2013/09/11 والمتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرها.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2018/02/19 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالأعوان الديبلوماسيين والقنصلين وكذا محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2018/02/19 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مستشار الشؤون الخارجية وكذا محتوى برامجه.

قطاع الشؤون الدينية و الأوقاف

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/11/17 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص ومدته وبرامجه وشروط الالتحاق به بالنسبة لبعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2010/01/19 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي ما قبل الترقية ومدته ومحتوى برامجه لبعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشؤون الدينية والأوقاف .

قطاع الفلاحة

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/03/18 يحدد كفايات تنظيم التكوين قبل الترقية إلى رتبة مراقب رئيسي للصحة النباتية و مدته و محتوى برنامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/03/18 يحدد كفايات تنظيم التكوين قبل الترقية إلى رتبة تقني سام في الفلاحة ومدته ومحتوى برنامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/02 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي المسبق للتعين في المنصبين العالين مكلف ببرنامج الإرشاد الفلاحي ومستشار تقني فلاحى ومدته ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/08/09 يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الغابات، ومدته ومحتوى برامجه .

قطاع التجارة

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/03/20 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي ما قبل الترقية ومدته ومحتوى برامجه لبعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالتجارة ومدته ومحتوى برامجه.
- قطاع التهيئة العمرانية والبيئة والمدينة.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/04/30 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي ما قبل الترقية إلى رتبة تقني سام في البيئة ومدته ومحتوى برامجه .

قطاع المالية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/04/30 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/18 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي ما قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بإدارة الأملاك والحفظ العقاري ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/18 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بأملاك الدولة والحفظ العقاري ومدته ومحتوى برامجه.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/23 يعدل القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/01/12 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة الجمارك و محتوى برامجه .
- قرار مؤرخ في 2013/08/12 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2013/08/12 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2013/08/12 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالميزانية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/08/06 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة الخزينة والمحاسبة والتأمينات ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/13 يحدد كفاءات تنظيم التكوين بعد الإدماج في بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة مجلس المحاسبة ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/11/13 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية لشغل إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة مجلس المحاسبة ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/23 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/09/23 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة الجبائية ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/10/02 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة المكلفة بأملاك الدولة والحفظ العقاري ومسح الأراضي ومحتوى برامجه .

قطاع الموارد المائية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2011/02/01 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي ما قبل الترقية لبعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالموارد المائية ومدته ومحتوى برامجه.

قطاع السياحة والصناعة التقليدية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/05/06 يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض الرتب المنتمية لسلك متشفي السياحة ومدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/06/07 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة مفتش رئيسي في الصناعات التقليدية والحرف ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/06/07 يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل الرتب المنتمية لسلك مفتشي الصناعة التقليدية والحرف ومدته ومحتوى برامجه.

قطاع الشباب والرياضة

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2010/07/22 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص وكذا محتوى البرامج للإدماج الخاص ببعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالشباب والرياضة.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/11/17 يحدد كفايات تنظيم دورة التكوين بعد الترقية إلى رتبة مفتش الشباب والرياضة ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2017/02/12 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى الرتب المنتمية لبعض الأسلاك الخاصة بإدارة الشباب والرياضة ومدته ومحتوى برامجه.

قطاع العدالة

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2009/10/13 يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص ومدته و برامجه وكذا شروط الالتحاق ببعض الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بإدارة السجون.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2010/06/01 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية للالتحاق ببعض الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بإدارة السجون ومدته ومحتوى البرامج المتعلقة به .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2010/10/24 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي المسبق للإدماج في رتبة أمين الضبط ومدته و محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/08/22 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض رتب مستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/08/22 يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض رتب مستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية ومدته ومحتوى برامجه.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/03/06 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض رتب مستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية ومحتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2017/12/12 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2013/03/06 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض رتب مستخدمي أمانات الضبط للجهات القضائية و محتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2017/04/26 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2009/10/13 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص ومدته وبرامجه وكذلك شروط الالتحاق به، المتعلق ببعض الرتب التابعة للأسلاك الخاصة بإدارة السجون.
- قرار مؤرخ في 2019/01/31 يحدد كفاءات تنظيم التكوين للالتحاق بمهنة الموثق ومحتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2019/01/31 يحدد كفاءات تنظيم التكوين للالتحاق بمهنة المحضر القضائي ومحتوى برامجه.

قطاع الصيد البحري و الموارد الصيدلية

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/04/03 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة تقني سام في الصيد البحري وتربية المائيات المنتمية إلى الأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالصيد البحري ومدته وكذا محتوى برامجه .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014/09/30 يحدد شروط الالتحاق بالتكوين في الغوص لممارسة الغوص المحترف لغرض استغلال الموارد البيولوجية البحرية وشروط التكوين وبرامج الدراسات وكذا كفاءات سير الامتحانات ومنح الشهادة.
- قرار مؤرخ في 2014/09/14 يحدد قائمة التخصصات وشعب التكوين التي تقدمها مؤسسات التكوين التابعة لوزارة الصيد البحري والموارد الصيدلية .

قطاع الصحة السكان وإصلاح المستشفيات

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2011/11/13 يعدل ويتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2010/02/28 الذي يحدد كفاءات تنظيم برامج وكذا شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص المتعلق ببعض الرتب التابعة لسلك متصرفي مصالح الصحة.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2012/04/15 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية ومحتوى برامجه.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014/10/06 يتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2010/02/28 الذي يحدد كفايات تنظيم وبرامج وكذا شروط الالتحاق بالتكوين المتخصص المتعلق ببعض الرتب التابعة لسلك متصرفي مصالح الصحة .
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/02/16 يحدد كفايات تنظيم التكوين للالتحاق بسلك أساتذة التعليم شبه الطبي، رتبة أستاذ التعليم شبه الطبي ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/02/16 يحدد كفايات تنظيم التكوين للالتحاق بسلك الأعوان الطبيين في التخدير والإنعاش للصحة العمومية أساتذة رتبة عون طبي في التخدير والإنعاش أستاذ و محتوى برنامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/07/09 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك الشبه الطبيين للصحة العمومية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/06/23 يحدد كفايات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة شبه طبي متخصص ورئيسي للصحة العمومية ومدته و محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/08/31 يحدد معايير انتقاء المترشحين ومضمون كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب التابعة لأسلاك الممارسين الطبيين المفتشين في الصحة العمومية.
- قرار مؤرخ في 2018/04/03 يعدل القرار المؤرخ في 2017/01/05 الذي يحدد إطار تنظيم المسابقة على أساس الاختبارات للترقية في رتبة ممارس متخصص رئيسي المنتمية لسلك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2018/05/31 يتمم القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2012/04/15 الذي يحدد كفايات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمية لأسلاك شبه الطبيين للصحة العمومية ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2018/06/13 يحدد كفايات تنظيم التكوين و تقيمه لنيل شهادة دكتور في الصيدلة لفائدة الصيادلة المنتمين لأسلاك الممارسين الطبيين في الصحة العمومية مدته ومحتوى برنامجه

قطاع الأشغال العمومية

- قرار مؤرخ في 2013/01/29 يحدد كفايات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالديوان الوطني للإشارة البحرية ومدته ومحتوى برامجه.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/04/23 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالديوان الوطني للإشارة البحرية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2013/04/23 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2013/01/08 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالأشغال العمومية ومدته ومحتوى برامجه.

قطاع النقل

- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2013/05/19 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالنقل ومدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2014/05/04 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالنقل ومدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2015/07/21 يحدد كفاءات تنظيم التكوين بعد الإدماج في رتبة مفتش رئيسي لرخصة السياقة والأمن في الطرق ومدته ومحتوى برامجه.

قطاع الداخلية و الجماعات المحلية

- قرار مؤرخ في 2015/02/05 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2015/05/07 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالأمن الوطني ومدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2014/12/31 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب المنتمة لأسلاك الخاصة بالحماية المدنية ومحتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2015/06/11 يحدد كفاءات تنظيم التكوين في قيادة أركان الحماية المدنية و مدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2015/07/14 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بإدارة الجماعات الإقليمية ومدته وكذا محتوى برامجه.
- قرار مؤرخ في 2015/04/07 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمة للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية ومدته وكذا محتوى برامجه.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/06/25 يحدد كفاءات تنظيم التكوين المتخصص للالتحاق ببعض الرتب الخاصة بالأمن الوطني ومحتوى برامجه.
- القرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/07/31 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية ومدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2017/12/26 يتم الفرار الوزاري المشترك المؤرخ في 2016/07/31 الذي يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية لأسلاك إدارة الجماعات الإقليمية و مدته و محتوى برامجه.
- مراسلة مؤرخة في 2015/08/06 مع محضر اجتماع متضمنة الإطار التنظيمي المتعلق بالتكوين التكميلي قبل الترقية الخاص بشعبي النظافة والنقاوة العمومية والبيئة والتسيير التقني والحضري .

قطاع العمل التشغيل و الضمان الاجتماعي

- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2013/09/02 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري لشغل بعض الرتب المنتمية لسلك مفتشي العمل مدته ومحتوى برامجه.
- قرار وزاري مشترك المؤرخ في 2014/12/24 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض رتبة مفتش رئيسي للعمل ومدته وكذا محتوى برامجه.

قطاع السكن و العمران

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2015/06/18 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالإدارة المكلفة بالسكن و العمران و مدة تكوينه و محتوى برامجه.

قطاع الثقافة

- قرار مؤرخ في 2016/03/21 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة ومدته ومحتوى برامجه .
- قرار مؤرخ في 2018/03/12 يعدل ويتمم قرار مؤرخ في 2016/03/21 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التبرص لشغل بعض الرتب المنتمية للأسلاك الخاصة بالثقافة و مدته ومحتوى برامجه .

قطاع الطاقة و المناجم

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2018/03/07 يحدد كفاءات تنظيم التكوين التكميلي قبل الترقية إلى رتبة تقني سامي في الطاقة والمناجم و مدته ومحتوى برنامجه .

التكوين وتحسين المستوى بالخارج

- مرسوم رئاسي رقم 14-196 المؤرخ في 2014/06/06 يتضمن تنظيم التكوين وتحسين المستوى في الخارج وتسييرهما .

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2004/05/17 يحدد مبلغ التعويض القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج لمدة تساوي ستة أشهر أو أقل منها.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2011/11/25 يحدد كفاءات تطبيق المواد 6 و 27 و 28 من المرسوم رئاسي رقم 03-309 مؤرخ في 2003/09/11 متضمن تنظيم وتسيير التكوين وتحسين المستوى في الخارج و تسييرهما.

- قرار وزاري مشترك مؤرخ في 2011/11/25 يعدل القرار وزاري مشترك مؤرخ في 2004/05/17 يحدد مبلغ التعويض القابل للتحويل والمتعلق بالتكوين وتحسين المستوى بالخارج لمدة تساوي ستة أشهر أو أقل منها.

- تعليمة رقم DGB 16 مؤرخة في 1990/12/23 متعلقة لتسيير التكوين بالخارج.

- تعليمة رقم DGB 31 مؤرخة في 1992/09/23 متعلقة لتسيير التكوين بالخارج.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

أ- الكتب:

- أبو الحجاج، يوسف. إدارة وتنمية الموارد البشرية، سوريا، دار الوليد، 2010.

- أبو الحجاج، يوسف. إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار الوليد، 2010.

- أبوبكر، مصطفى. إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004.

- بلوطة، حسن ابراهيم. إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية.

- تريسي، وليم. تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد احمد الجبالي، مراجعة سعيد علي الشواف، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1990.

- جواد، عباس حسين. وظائف استراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار النشر اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.

- حريم، حسين. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار الحامد، 2018.

- حسونة، فيصل. إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

-درة، عبد الباري. وصباغ، زهير. إدارة القوى البشرية: منحى نظمي، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع، 1990.

-درويش، عبد الكريم، وتكلا ، ليلي. أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 1980.

-الزناقي، عبد الحميد. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. القاهرة: دار الفكر العربي، 2018.

-السكارنه، بلال خلف. إدارة الموارد البشرية. عمّان: دار المسيرة، 2012.

-سلمي، علي. إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2008.

- السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار غريب للنشر، 2010.

-طالب، هشام. دليل التدريب القيادي، ط. 2، عمان المعهد العالمي للفكر الإنساني، 1995.

- الطائي، علي حسين. التدريب وتنمية الموارد البشرية. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2015.

-الطعاني، حسن أحمد. التدريب الإداري المعاصر، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

-عباس، سهيلة. وعلي، علي. إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، عمان: دار وائل للنشر، 2003.

- عبد الباسط، محمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2012.

-عبد النبي، محمد أحمد. إدارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.

-عبدالباقي، صلاح. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، القاهرة: الدار الجامعية، 2000.

-عدون، ناصر دادي. المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، .
-عدونة، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ط2،
1998.

-العزاوي ، سامي. التدريب والتطوير الإداري. دار الصفاء للنشر، 2021.
-العزاوي، نجم. جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية
الأيزو10015، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2009.
-عقيلي، عمر. إدارة القوى البشرية، عمان: دار زهران للنشر، 1996.

-كافي، مصطفى يوسف. إدارة الموهبة في منظمات الأعمال العصرية، دار
حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
-كشواي، باري. إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2،
2007.

-ماهر، أحمد. إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.

-محمد، أحمد. إدارة الموارد البشرية. دار الفكر، 2019.

-مسعيداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة
والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

- مسن، محمد. تدبير المؤسسات تقنيات واستراتيجيات، منشورات ألفا قصر
المعارض، الصنوبر البحري، الجزائر.

-المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. إدارة الموارد البشرية، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2012، عمان.

-منير، نوري. تسيير الموارد البشرية، دنوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2014.

-الهيقي، خالد عبدالرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2004.

-ياغي، محمد عبد الفتاح. التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، السعودية، جامعة الملك سعود، 1990.

- ياغي، محمد عبد الفتاح. مبادئ الإدارة العامة، الرياض : مطابع الفرزدق، 1990.

ب- المقالات:

- بن حكومة، علي. "تنمية الموارد البشرية في المنظمة"، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات، العدد 08، 2018.

- حسن، محمد حربي. وآخرون، "المدخل النظامي كأسلوب شامل ومرن لتحديد الاحتياجات التدريبية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد العاشر، العدد الأول، 1990.

- الخطيب، رداح. "تحديد الاحتياجات التدريبية". مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد (26) يونية 1995.

- درة:، عبد الهادي. "التدريب مفهومه ومدخل نظمي له"، رسالة المعلم، المجلد الثاني والثلاثون، العددان الأول والثاني، 1991.

- شريدة، هيام نجيب. "الاحتياجات التدريبية للعاملين الإداريين في جامعة اليرموك"، دراسات تربوية، المجلد التاسع، الجزء 61، رابطة التربية الحديثة، القاهرة، 1994.

- الصباغ، حمدي عبد العزيز. "برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية". مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة 1994.

- ميا، علي يونس. وآخرون. "قياس أثر التدريب في أداء العاملين"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، عمان.

- نعيمة، بارك. "تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الانتاجية وتحقيق الميزة التنافسية"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد 7.

ج- رسائل و أطروحات:

-أبو سلطان، يوسف شفيق. "تقييم برامج التدريب الإداري الممولة من الخارج"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 2004).

-الأعمر، علاء عبد المجيد. "أثر التدريب والتنمية على أداء العاملين"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، 2012).

-بدران، ليلي محمد وليد. "دور تنمية وتدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، تخصص إدارة أعمال، 2009).

- الجهني، أحمد بن عطا الله حمدان. "التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، كلية التربية، قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، 2008).

- حسنين، محمد حامد. "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها"، (رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، 1987).

- عبيدات، بدر. "الاحتياجات التدريبية للمديرين والاستراتيجيات التدريبية المفضلة لديهم في القطاع البنكي الأردني"، (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، 2003).

- قويع، خيرة. "تنمية الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة تلمسان، كلية العلوم الاقتصادية، قسم تسيير الموارد البشرية، 2010).

- ناصر، يونس. "الاحتياجات التدريبية، ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية"، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 أكتوبر 1995، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، 1995.

- وهيبة، سراج. "استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية"، (مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة فرحات عباس، سطيف، إدارة الأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، 2018).

خ- المصادر الإلكترونية:

10 طرق لتقييم برامج التدريب، في: <https://2cm.es/1gSZR>

ثانيًا: المراجع باللغة الأجنبية

A. Books:

- Armstrong, Michael. **A Handbook of Human Resource Management Practice**. London: Kogan Page, 2014.
- Dessler, Gary . **Human, Resource Management**. Pearson Education, 2020.
- Dessler, Gary. **Human Resource Management**. 13th ed. Boston: **Pearson Education**, 2013.
- Jubr, Milam and Prokopenko, Joseph. **Diagnosing Management Training and Development Needs: Concepts and Techniques**, Geneva: International Labour Office, 1989.
- Miller, James C. **Leadership in The Office**, N.y; American Management Association, 1993.
- Noe, Raymond A. **Employee Training and Development**. New York: McGraw-Hill, 2010.
- Stammers, Robert. Patrick, John. **The Psychology off Training**, London: Methuen, 1975.

B. Articles:

- Dale, E. "Education or training", **Programmed learning & educational technology**, vol. 22, no. 1., feb., 1985.
- Marshall, J.C & Caldwell, S. "How valid are formal, informal needs assessment methods for planning staff development programs", **NASSAP Pulletin**, no.15., 1984.
- Phillips, J, "How much is the training worth? ", **Training and Development**, 50(4). 1996.
- Watkins, R., Leigh, D., Foshay, R. and Kaufman, R, " Kirkpatrick Plus: Evaluation and Continuous Improvement with a Community Focus", **Educational Technology Research & Development**, 46(4) 1998.