



Journal of Human Development and Education for specialized Research (JHDESR)

مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية (JHDESR)

<http://www.siats.co.uk/jhdesr/> e-ISSN 2462-1730

Vo: 5, No: 4, 2019 - العدد 3، المجلد 4، أكتوبر 2019م



المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية:

(جمع وتحليل المعلومات - تحديد الاحتياجات التدريبية - تخطيط وتصميم برامج التدريب - تنفيذ البرامج

التدريبية - تقييم البرامج التدريبية)

THE TRAINING PROCESS IN ACCORDANCE WITH THE SCIENTIFIC METHODOLOGY

حمد بن سعيد بن سليمان الرحبي

Oman99433@gmail.com

جامعة الملايا - أكاديمية الدراسات الاسلامية قسم الدعوة والتنمية البشرية

اشراف

د. فخر الأدب بن عبدالقادر

د. اشرف محمد زيدان

Received 20/7/2019 - Accepted 21/9/2019 - Available online 15/10/2019

This study dealt with the basic stages of the training process in accordance with the scientific methodology. The problem of the study was the presence of indicators of low levels of training in some institutions due to a number of reasons, the most important of which is not to apply the basic training stages properly according to sound scientific methodology, especially when planning and designing training programs, The study aimed to clarify the concept of training and its importance and types and to clarify the basic stages of the training process according to the scientific methodology, in addition to the preparation of the researcher outline the steps of training according to the scientific methodology. As a result of the nature of the

objectives sought by this study the researcher relied on descriptive approach that fits this study in addition to the cognitive approach In the collection of data and information related to the phenomenon in order to describe and investigate their manifestations and their different relations. The results of the study indicated that the training is an integrated system in terms of inputs, processes and outputs and is also integrated with the administrative and organizational activities and systems within the organization in order to reach the organization's progress and progress. In addition, the researcher concluded that the training is an administrative and technical process The researcher concluded that the training process is a basic and continuous process that can not be abandoned at any stage in the life of the organization. It is a continuous process of improvement and improvement for the organization and its members.

Finally, the researcher recommends a number of recommendations To sensitize the training departments to the importance of applying the scientific methodology to the stages of the training process and to take care of the process of identifying the training needs as one of the most important training stages on the basis of which the training programs are being built, as well as focusing on modern methods in implementing the training programs. The process of evaluation of the training process, which begins in the planning phase of the training program and the study of feedback to develop and improve and achieve the objectives of the planned training.

Keywords: training process, training needs, training evaluation, training programs

الملخص :

تناولت هذه الدراسة المراحل الأساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في وجود مؤشرات تدني مستويات التدريب في بعض المؤسسات؛ وذلك لعدة أسباب أهمها عدم تطبيق مراحل التدريب الأساسية بشكل صحيح وفق المنهجية العلمية السليمة خاصة عند تخطيط وتصميم البرامج التدريبية، وهدفت الدراسة إلى توضيح مفهوم التدريب وأهميته وأنواعه وتوضيح المراحل الأساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية، إضافة إلى إعداد الباحث مخطط يوضح خطوات التدريب وفق المنهجية العلمية. ونتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة

أعتمد الباحث على المنهج الوصفي الذي يناسب هذه الدراسة بالإضافة إلى المنهج المعرفي المكتبي في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل وصفها واستقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة. وأشارت النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة بأن التدريب هو نظام متكامل في حد ذاته من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات وأيضا متكامل مع الأنشطة والانظمة الإدارية و التنظيمية داخل المنظمة بهدف الوصول الى رقي المنظمة وتقديمها، إضافة الى ذلك توصل الباحث أن التدريب هو عملية إدارية وفنية تحتاج إلى خبرات ومهارات فنية وإدارية في مختلف مراحل التدريب، كما توصل الباحث إلى أن عملية التدريب تعتبر عملية اساسية ومستمرة حيث لا يمكن التخلي عنها في أي مرحلة من مراحل عمر المنظمة، وإنما هي عملية مستمرة للتطوير والتحسين للمنظمة وأفرادها.

واخيرا يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها: توعية إدارات التدريب بأهمية تطبيق المنهجية العلمية لمراحل عملية التدريب والاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها من أهم المراحل التدريبية التي على أساسها يتم بناء البرامج التدريبية وكذلك التركيز على الأساليب الحديثة في تنفيذ البرامج التدريبية وعدم الاقتصار على الأساليب التقليدية و الاهتمام ايضا بعملية تقويم عملية التدريب التي تبدأ في مرحلة التخطيط للبرنامج التدريبي ودراسة التغذية الراجعة بهدف التطوير والتحسين وتحقيق الاهداف المخطط لها من التدريب.

الكلمات المفتاحية: عملية التدريب، الاحتياجات التدريبية، تقويم التدريب، برامج التدريب

المقدمة:

تحتل قضية التدريب مكان الصدارة في قضايا التنمية البشرية حتى أصبح واضحا أن التدريب بدأ يتشكل علما اجتماعيا جديدا له أبنيته الفكرية المؤسسة على الحقائق، والمفاهيم، والنظريات، وهدفه متمثل في تنمية قدرات الأفراد والمؤسسات واستثمارها وفق معايير الكفاية والفعالية والاستثمارية؛ وهذا يتحقق من خلال برامج التدريب التي يتم بنائها على منهجية علمية صحيحة قائمة على سد فجوة الاحتياجات التدريبية الفعلية للأفراد وتنمية المهارات والخبرات اللازمة لأداء مهام أعمالهم المنوطة بهم، مما يساهم في بناء الثقة، والكفاءة الادارية، والقدرة على الانتاجية، والتنافسية لأفراد المنظمة في ظل التسارع المعرفي، والتقني الذي يشهده العالم.

1- أهمية الموضوع:

تبرز أهمية الدراسة الحالية في كون التدريب من أهم مصادر إعداد الكوادر البشرية المدربة والمؤهلة ليوضع الفرد أمام مسؤوليات ومهام جديدة؛ ويكون عضواً منتجاً في منظمته ومجتمعه في ضوء التحديات المتجددة لرفع مستوى الأداء وتحسين المخرجات وتغيير اتجاهات الأفراد نحو الجودة وإتقان العمل. ونتيجة للتعيرات والتطورات والمستحدثات العالمية التي تمر بها المنظومة الحياتية ، فقد اصبح التدريب المخطط لتنمية العاملين في مختلف المجالات هو الاساس لتنمية قدراتهم ومهاراتهم واتجاهاتهم لمواجهة تلك التغيرات والمستجدات الحديثة والتنمية الشاملة، فكما هو معلوم بأن الحاجة إلى التدريب تزداد يوماً بعد يوم خاصة في الدول النامية ومن بينها الدول العربية وذلك حتى تستطيع أن تسد العجز في إعداد القوى العاملة المدربة والمطلوبة من ناحية وأن تواجه التوسع في مجالات التنمية الاقتصادية والاجتماعية من ناحية أخرى.

2-أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- التعرف على مفهوم التدريب وأهميته وفوائده.
- ب- التعرف على المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.
- ت- تصميم مخطط مقترح من الباحث يوضح المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.

1-أسباب اختيار الموضوع:

أولاً: الاسباب الموضوعية.

- أ- قلة وعي القائمين على التدريب في الكثير من المنظمات حول ماهية مراحل التدريب الاساسية وفق المنهجية العلمية وكيفية تطبيقها على بشكل صحيح في هذه المنظمات.
- ب- شكوى الكثير من المتدربين بأن البرامج التدريبية التي تقدم لهم لا تلبي احتياجاتهم التدريبية الفعلية في واقع عمل منظماتهم، وبالتالي لا تحقق الاهداف المخطط لها سواء على الفرد أو المنظمة.

- ت- يعتبر التدريب هو أحد الاساليب الحديثة للتطوير والتغيير التنظيمي؛ لأنه يعمل على الانتقال من الممارسات الادارية العشوائية والمزاجية إلى الممارسات الادارية المعتمدة على المشاركة والابتكار والتميز والابداع.
- ث- لكي يحقق التدريب أهدافه يجب أن يعتمد على نشاط أو جهد اداري مخطط هادف إلى تحقيق احداث تغيرات وتطورات في المعارف والمهارات وسلوك العاملين؛ لمساعدتهم على اكتساب الفاعلية والكفاءة في اعمالهم الحالية والمستقبلية ويساهم في تقدمهم وتقدم المنظمة التي يعملون بها.

ثانيا: الأسباب الذاتية.

- أ- جاءت هذه الدراسة بناء على توصيات العديد من الدراسات والبحوث العلمية التي تؤكد على أهمية أجراء المزيد من الدراسات المتعلقة بالتدريب بشكل عام، وباستراتيجيات اعداد البرامج التدريبية ومراحل العملية التدريبية وفق منهجية صحيحة قائمة على أسس علمية بشكل خاص؛ وهو ما ستتناوله الدراسة الحالية.
- ب- تسعى هذه الدراسة الخروج بنتائج وتوصيات تعين قيادات المنظمات وإدارات التدريب على استشعار أهمية التدريب والدور الهام الذي في كونه أحد الاتجاهات الحديثة في علم الادارة والذي سيساهم بلا شك في تطوير قدرات المنظمة البشرية والمادية وزيادة الانتاجية والتنافسية.

2- مشكلة الدراسة:

تتلخص مشكلة الدراسة الحالية في تدني مستويات التدريب في أغلب المنظمات وذلك لعدة أسباب اهمها عدم تطبيق مراحل التدريب الاساسية بشكل صحيح ووفق منهجية علمية سليمة عند اعداد وتصميم البرامج التدريبية.

اسئلة الدراسة:

- أ- ما المقصود بالتدريب وما أهميته وفوائده وأنواعه؟
- ب- ما هي المراحل الاساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية؟

3- منهج الدراسة:

نتيجة لطبيعة الأهداف التي تسعى إليها هذه الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج المكتبي المعرفي والمنهج الوصفي، ولا يتوقف المنهج المكتبي المعرفي والمنهج الوصفي عند جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة من

أجل وصف الظاهرة واستقصاء مظاهرها وعلاقتها المختلفة فحسب، بل يتعداه إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه.

4- حدود الدراسة:

تناولت في هذه الدراسة التعرف على مفهوم التدريب وأهميته وفوائده وأنواعه والمراحل الأساسية التي يجب أن تتبع عند تصميم برامج التدريب في المنظمات، واقتصرت هذه الدراسة على الحدود التالية - الحدود الموضوعية: المراحل الأساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية. عليه سيتم عرض محاور هذه الدراسة بشئ من التفصيل، من خلال إطار نظري يمثل نقطة الانطلاقة ودليلاً يمكن الاسترشاد به من قبل المنظمات عند القيام بإعداد وتصميم مختلف برامج التدريب.

اولاً: تعريف التدريب.

تتنوع تعاريف ومفاهيم التدريب بتنوع المقاصد والاهداف والاغراض ولكن يبقى أن هناك أطراً عامة لمفهوم التدريب وفي هذا المجال سوف نذكر عدد من التعاريف المتعلقة بالتدريب من بينها

- "عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لأكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها المتدرب من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل"⁽¹⁾.
- "عملية تزويد الموظف بمهارات ومعارف وقواعد سلوك موجه لتطوير أداء وظيفته أو استعمال تقنية جديدة وحديثة أو تأهيله لشغل وظيفة أعلى في المستقبل"⁽²⁾.
- "تلك العملية المستمرة التي تكسب الفرد المعرفة أو المهارة أو القدرة أو الافكار أو الآراء لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد"⁽³⁾.

1 - عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2013، ص18.

2 - السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيترك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص52.

3 - علي محمد عبدالوهاب ، إدارة الافراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، 1975م ، ص245.

وكذلك من خلال التعريفات السابقة التي تم عرضها لمفهوم التدريب يمكن للباحث أن يقدم تعريفا خاصا على النحو التالي: " أن التدريب هو نشاط منظم ومخطط له مبني على أسس وقواعد علمية تهدف الى اكساب معرفة أو مهارة أو اتجاه بهدف رفع كفاءة الفرد للقيام بالاعمال الموكلة إليه بشكل صحيح".

ثانيا: أهداف التدريب.

يمكن تلخيص أهداف التدريب في ثلاث اهداف رئيسية وهي (4) :

- أ- الاهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الانتاجية وتخفيض الفاقد والضائع وزيادة المبيعات وتنمية الحصة السوقية وزيادة معدلات النمو وتأكيد المركز التنافسي .
- ب- الاهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الانتاجية المتاحة وسرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة وحل مشكلات إدماجها.
- ت- الاهداف السلوكية: وتتمثل في تعديل اتجاهات ودوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الأحسن وتنمية روح الفريق بينهم وتعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء .

ثالثا فوائد التدريب.

يعتبر التدريب من المداخل الرئيسة لزيادة قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحقيق الميزة التنافسية، ورفع الكفاءة الانتاجية من خلال تنمية الكفاءات البشرية، وإعداد الكادر الوظيفي الكفاء، والمؤهل والقادر على تحقيق أهداف المنظمة وبذلك؛ فإن للتدريب فوائد عديدة منها(5):

- 1) يعتبر التدريب نشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يعمل على تحسين أداء العاملين في المنظمة وإكسابهم المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغيرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية.

4 - علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001، ص253.

5 - السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، مرجع سابق ، ص55.

(2) يساعد التدريب على تعديل وتغيير القيم والاتجاهات للعاملين بما يتفق مع منظومة القيم السائدة في المنظمة وبالتالي له دور كبير في تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة أصلاً لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

(3) يساعد 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 وفعالية⁽⁶⁾.

رابعاً: المراحل الأساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية.

يعتبر التدريب منظومة متكاملة تتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين، فالتدريب يمكن اعتباره نظام مفتوح متكامل بعناصره وخصائصه المعروفة⁽⁷⁾، ويمر التدريب بمجموعة من المراحل والخطوات الأساسية وهي:

- 1- جمع وتحليل المعلومات.
 - 2- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - 3- تخطيط وتصميم برامج التدريب.
 - 4- تنفيذ البرامج التدريبية.
 - 5- تقييم برامج التدريب.
- المطلب الأول: جمع وتحليل المعلومات.

تنبؤ البيانات والمعلومات أهمية خاصة عند تحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية والتي يترتب عليها تقدير نوع التدريب المطلوب ومن يحتاج إليه ومدة البرنامج وأهدافه والتي بدورها (البيانات والمعلومات) تمكن القائم على عملية تحديد الاحتياجات من الاستعانة بها⁽⁸⁾، وهناك عدة طرق لجمع المعلومات والبيانات وهي: (المقابلة الشخصية ،

⁶ - عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق ، مرجع سابق ، ص21.

⁷ - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص164

⁸ - أحمد الخطيب ، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ،أريد الاردن، 2006، ص69.

الملاحظة، الاختبارات، الاستبانة، تحليل المشكلات، دراسة السجلات والتقارير، تقويم الأداء، قوائم الاحتياجات، آراء العاملين، الاستشاريون).

وتعتبر عملية جمع المعلومات ليس غاية في حد ذاتها وإنما هي خطوة تليها عملية تحليل واستنتاج ترمي إلى استخلاص مؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية، ويمكن الحصول أهم المؤشرات التي يكشف عنها تحليل المعلومات عن طريق (9):

- **معلومات عن التنظيم الإداري (تحليل الهيكل التنظيمي)** مثل: استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة أو تعديل واجبات ومسؤوليات ووظائف (تغير الوصف الوظيفي) أو تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف استحداث أو إلغاء تقسيمات تنظيمية جديدة وغيرها.
 - **معلومات عن الأفراد** مثل: عدم توافق الوجبات الفعلية للوظائف مع الواجبات الرسمية المحددة في بطاقات وصف الوظائف أو اختلافات مهارات وقدرات العاملين عن متطلبات الوظائف أو اختلاف أنماط السلوك الفعلي للأفراد عن الأنماط المستهدفة التي ترتضيها الإدارة أو اختلال العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين وغيرها.
- المطلب الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية.**

تعتبر الاحتياجات التدريبية أساس التخطيط للتدريب، فلا يمكن أن نتصور أن نعد برنامجا تدريبيا قبل الإجابة على السؤال التالي: لماذا نعد هذا البرنامج؟ فالاحتياجات التدريبية تكشف لنا الإجابة عن هذا السؤال، وتضع لنا الرؤية لإعداد البرامج التدريبية التي تحقق العائد من العملية التدريبية(10).

وتعرف الاحتياجات التدريبية بأنها: " جملة من التغيرات المطلوب إحداثها في معارف ومهارات واتجاهات الافراد ، بقصد تطوير ادائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض الأداء والإنتاج (11)، ويمكن القول عن الحاجة للتدريب تظهر بسبب وجود قصور أو عجز في الأداء ويمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية:

⁹ عمار عيشي ، اتجاهات التدريب وتقويم اداء الافراد ، مرجع سابق ،ص96.

¹⁰ - أحمد بن حمد الصبحي ،تصور مقترح لتطوير أداء المدرسين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية ، مسقط، سلطنة عمان ،2010م، ص 27.

¹¹ - السيد عليوة، تحديد الاحتياجات التدريبية ،إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر، 2001م، ص23

القصور أو العجز في الأداء = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي

وعليه فإن تحديد الاحتياجات التدريبية هي الأساس الذي يركز عليه التدريب السليم من أجل تحقيق الكفاءة والفاعلية في البرامج التدريبية.

أساليب تحليل الاحتياجات التدريبية:

يمثل تحليل الاحتياجات التدريبية منظومة فرعية من النظام التدريبي وتعمل هذه المنظومة على تحليل المدخلات المختلفة التي يمكن أن تساهم في التأثير على النتائج والأداء ويشتمل تحليل الاحتياجات التدريبية على ثلاثة عناصر وهي:

أولاً: تحليل المنظمة.

ويشتمل على أربعة جوانب رئيسة هي (12):

(1) دراسة الاهداف الحالية للمنظمة.

(2) تحليل الهيكل التنظيمي.

(3) تحليل المناخ التنظيمي.

(4) تحليل مؤشرات الكفاءة.

ثانياً: تحليل الوظيفة.

يتم معرفة حاجات التدريب من خلال هذا المصدر عن طريق المقارنة بين نتائج توصيف الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لآدائها بشكل كفاء وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها فعندما تكون مواصفات الشاغلين أقل مما هو مطلوب لآدائها معنى ذلك وجود فجوة وحاجة للتدريب ، وتحليل الوظيفة يتضمن ثلاثة أساليب (13):

أ- وصف الوظائف والاعمال.

¹² - بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011م ، ص 106.

¹³ - عمرو وصفي عقيلي، مرجع سابق ،ص 460.

ب - إعادة التنظيم.

ج - معدلات الأداء.

ثالثا: تحليل الافراد.

أي تحديد الأفراد الذين تبدو الحاجة إلى تدريبهم لهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية أو المستقبلية ، إن الغرض من تحليل هذا البعد هو تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة ومن ثم المهارات والمعارف المطلوبة لتطوير أدائه مع الأخذ في الاعتبار إمكانية التحديد المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية بطريقة مختلفة أو لتأدية وظيفة جديدة (14)، ويمكن أن يتناول تحليل الافراد دراسة كل من:

أ) آراء الرؤساء في رفع كفاءة العمل بوحداتهم.

ب) آراء العاملين أنفسهم في رفع كفاءتهم في العمل.

ت) مؤشرات الأداء للأفراد.

ث) تحليل نمط السلوك.

المطلب الثالث: تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم البرامج التدريبية التي تفي هذه الحاجة ويتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد اهداف البرنامج التدريبي وتحديد المحتوى التدريبي ثم تحديد أساليب التدريب ثم تحديد مساعدات التدريب وتحديد المدربين والمتدربين في البرنامج وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب (15).

14 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 165.

15 - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 339.

- 1- **تحديد أهداف البرنامج التدريبي:** يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في وضع وتصميم البرنامج التدريبي ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية الذي يحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها (16).
- 2- **محتوى التدريب:** إن محتوى البرامج تحدده الأهداف الموضوعية للبرنامج التدريبي والمحتوى له أثر كبير في نجاح البرنامج ، لذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو المواد التي يتضمنها البرنامج بدقة فيتعين أن تكون مادة التدريب ترجمة صادقة لأحتياجات المؤسسة وان يتناسب المحتوى في البرنامج التدريبي مع القدرات العلمية والفنية للمتدربين (17).
- 3- **أساليب التدريب:** هناك العديد من الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تزويد المتدرب بالمهارات والمعارف والخبرات الجديدة ومن ضمن هذه الأساليب ما يلي:
 - أ- **المحاضرات:** أسلوب قليل التكلفة لكنه في الغالب قليل الفعالية أيضا ، إن نجاح هذا الأسلوب لا يتوقف على نوعية المحاضر أو المدرب وإنما على عدد الافراد في الفصل ويحتاج هذا النوع من الأساليب إلى توفير المطبوعات ووسائل الإيضاح وجعلها في متناول الجميع (18).
 - ب- **المؤتمرات والندوات أو حلقات العمل:** وهي من الأساليب التي تسمح بدرجة أعلى من المشاركة من جانب المتدربين في العملية التدريبية وبذلك تعتبر مخرجا من عيوب أسلوب المحاضرة وبصفة (19) .
 - ت- **التطبيق العملي:** بموجب هذه الطريقة يقوم المدرب بأداء عمل معين بطريقة علمية سليمة أمام المتدربين موضحا لهم طريقة واجراءات الأداء والعمليات وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية أو التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية (20).

16 - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق ، ص 236.

17 - علي محمد رابعه، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 57.

18 - محمد توفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995م ، ص 108.

19 - علي سلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الانتاجية، مرجع سابق، ص 372.

20 - صلاح عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، مرجع سابق، ص 224.

- ث- **تمثيل الأدوار:** يقوم بعض الأشخاص وفقا لهذه الطريقة بتمثيل أدوار الأشخاص الذين تشملهم الحالة المعروضة للبحث ، بحيث يقوم أحد المتدربين بالقيام بدور الحالة المعروضة للبحث ثم يتم مناقشة الافكار والتعليق عليها من قبل المدرب والمتدربين بما يحقق أهداف التدريب (21).
- ج- **أسلوب الحساسية:** يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي تستخدم في تعديل السلوك وبموجبه يتم تنظيم لقاءات دزورية بين المتدربين في أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم من خلالها مناقشة وتقويم السلوك نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم خلال تلك الفترة المحددة (22).
- ح- **المناقشات:** يقوم المتدربين في هذه الطريقة بمناقشة وإبداء الرأي في موضوعات محددة كأن تعرض حالة أو مشكلة معينة وتوضح الطرق التي اتبعت في حلها ويقوم المدرب بإدارة وتوجيه المناقشة بما يكفل الوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة المعروضة (23).
- خ- **دراسة الحالات:** يتم تعريض المتدربين لحالات من واقع العمل ويقوم المتدربين بتناول أبعادها من خلال المشاكل وأسبابها وحلولها البديلة وتقويم البدائل المختلفة (24).
- د- **نمذجة السلوك:** وهذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد ويمر التدريب هنا بتعريض المتدربين لصورة نموذجية للأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية. (25).
- ذ- **العصف الذهني:** ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة ويدعو المتدربين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير ويعتمد هذا الأسلوب على العرض السريع للأفكار والآراء من قبل المتدربين ومناقشتها مع المدرب للخروج بأفكار محددة (26).

21 - كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 172.

22 - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، مرجع سابق، ص 468.

23 - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد، مرجع سابق، ص 281.

24 - عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقويم أداء الافراد، مرجع سابق، ص 120.

25 - أمين الساعاتي ، إدارة الموارد البشرية ، من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1998، ص 166.

26 - عمار بن عيشي ، اتجاهات التدريب وتقويم أداء الافراد، مرجع سابق، ص 121.

وتجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب مثالي أو أفضل للتدريب يصلح استخدامه بصفة عامة وإنما تختلف أساليب التدريب باختلاف الظروف والمواقف القائمة وباختلاف المستوى الوظيفي والمعرفي للمتدربين الذي يحتم اختلاف أساليب التدريب في كل مستوى.

4- **المساعدات التدريبية:** تلعب مساعدات أو معينات التدريب دورا أساسيا وذلك في جعل التدريب مثيرا ومرنا ومتحركا وممتعا ، كما أنها تمثل مجموعة الأدوات والوسائل التكنولوجية والتي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات وإدارته للمناقشات وتوصيله للمعارف وتدعيمه للمهارات، ومن أهم المساعدات هي الوسائل السمعية والبصرية (27).

5- **اختيار أو تحديد المتدربين:**

أ- **اختيار المدربين:** المدرب هو الشخص الذي يقوم بتوجيه ونصح المتدربين وإمدادهم بالمعلومات الجديدة وذلك ضمن برنامج محدد وبأسلوب معين ويتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار هيئة التدريب لأنه هو من أهم محاور العملية التدريبية ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي (28) :

○ أسلوب التدريب.

○ المادة التدريبية .

○ لوسيلة التدريبية المراد استخدامها.

○ نوعية المتدربين.

ب- **اختيار المتدربين:** على الرغم من أهمية التدريب لجميع العاملين في المنظمة إلا أن بعض البرامج التدريبية تتميز ببعض الخصوصيات وتستهدف نوعا معينا من العاملين وهذا الأمر يتطلب من المنظمة وإدارة التدريب أن تحدد نوع المتدربين وفقا للاحتياجات التدريبية (29).

27 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص346.

28 - علي محمد رابعه، إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان ، الاردن، 2003م، ص61.

29 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق ، ص320.

6- ميزانية التدريب: يعتبر وضع ميزانية التدريب من الأمور المهمة التي يستفيد منها مشرفو التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية لبرامج التدريب ويؤثر هذا في اتخاذ القرار البدء في التدريب من عدمه (30).

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية.

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع ، حيث تعتبر هذه المرحلة مهمة وخطيرة ؛ففيها يوضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو ايجابا على المرحلة التالية وهي مرحلة التقييم (31).

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المتدربين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كان يكون برنامجا للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدرسين أو البرامج ذات الطابع الفني التخصصي في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك. وتتضمن هذه المرحلة عدة خطوات رئيسة على النحو الآتي (32).

1. إعداد محتوى البرنامج التدريبي: يتم في هذه المرحلة إعداد المحتوى التدريبي حسب الأهداف التعليمية أو التدريبية المخطط لها.

2. اختيار طرق ووسائل تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم اختيار طرق ووسائل البرنامج التدريبي حسب طبيعة المحتوى التعليمي للبرنامج وخصائص المتدربين التعليمية والاجتماعية.

3. تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج وتوقيمه: يعد تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج عاملا هاما في نجاح البرنامج التدريبي ، إذ يجب اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ البرنامج وذلك لضمان حضور المتدربين بما لا يتعارض مع تنفيذ البرنامج مع نشاطات أخرى.

³⁰ - احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص248.

³¹ - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقويماء الافراد، مرجع سابق ، ص125.

³² - يحيى بن سعيد الحسني، فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان ، رسالة ماجستير، جامعة اليرموك، كلية التربية ، اريد، الاردن، 2012م، ص24.

المطلب الخامس: تقييم البرامج التدريبية.

يعتبر التقييم جزءاً متمماً لعملية التدريب وهي من أصعب وأهم مراحل العملية التدريبية وذلك لأن مسؤولي وخبراء تنمية الموارد البشرية والتدريب في المنظمة مطالبون بتطوير مهارات وأداء العاملين عن طريق إتاحة فرص التدريب لهم وفي الوقت نفسه مطالبون بإثبات فوائد وعائدات التدريب من خلال الأدلة والإحصائيات والأرقام⁽³³⁾.

أولاً: تقييم التدريب.

ويعرف بأنه " الاجراءات التي تستخدمها الإدارة من أجل قياس كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الاهداف المحدده وقياس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي احداثه التدريب فيهم وكذلك لقياس كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي"⁽³⁴⁾. ويشتمل تقييم التدريب على المجالات التالية⁽³⁵⁾:

أ- **البرنامج التدريبي:** تهدف عملية تقييم البرنامج التدريبي التأكد من كفاءته ومدى صلاحيته لتلبية الاحتياجات التدريبية التي صمم البرنامج من أجلها وتمر هذه العملية بالمراحل التالية:

- **تقييم البرنامج التدريبي قبل التنفيذ:** للتأكد من دقة وسلامة خطة البرنامج وقدرتها على تحقيق الأهداف التي صممت من أجل تحقيقها ومدى ملاءمة الأساليب والوسائل والأنشطة لتنفيذ الهدف ومناسبة وسائل التقييم للهدف الواحد.

- **تقييم البرنامج التدريبي أثناء التنفيذ:** للتأكد من أنه يسير وفق ما هو مخطط له.
- **تقييم البرنامج التدريبي بعد التنفيذ:** للتأكد من تحقيق الأهداف التي وضع البرنامج من أجل تحقيقها ومدى ما حققه من فائدة تعود على المتدرب من حيث اكتسابه المعارف والمهارات والاتجاهات مع مراعاة الكلفة المالية التي أنفقت على البرنامج ومدى فاعليته.

33 - عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييمه، مرجع سابق ، ص 130.

34 - مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009م، ص 140.

35 - حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته في بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2002م، ص 78.

- **تقويم عائد التدريب:** من حيث قياس كفاءة وفعالية التدريب وقياس إنتاجية التدريب من خلال معرفة هل تم تحقيق أفضل النتائج وأقصى عائد ممكن من برامج التدريب وبأقل قدر ممكن من الموارد أو التكاليف.

المتدربي

ب-

ن: تهدف عملية تقويم المتدربين للتحقق من كفاءة وفعالية البرنامج التدريبي حيث أن المتدربين هم الفئة المستهدفة من البرنامج التدريبي ، كما تعد بيئة التدريب والأجهزة المساندة والإمكانات المادية وأوراق العمل وغيرها عوامل مساعدة لتنفيذ البرنامج التدريبي وذلك من أجل تلبية الاحتياجات التدريبية التي تم حصرها وتحديدها بأساليب علمية حديثة لدى الفئة المستهدفة حيث صمم البرنامج في ضوءها.

المدرين

ت-

: تهدف عملية تقويم المدرين لتأكد من امتلاكهم المهارات والكفايات التدريبية ورفعهم بالمهارات التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم في تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية التي يقومون بتصميمها.

ثانيا: مستويات عملية تقويم البرامج التدريبية.

إن عملية تقويم التدريب تعتمد على إطار فكري يسعى إلى تحليل أربعة أنواع من نتائج التدريب تمثل مجمل العائد التدريبي ويمكن ان نجملها على النحو التالي (36).

- 1- **المستوى الأول (ردود الفعل):** يسعى من خلاله إلى التأكد من مدى رضا المتدربين عن البرنامج الذي انتظموا فيه ، أي أنه يسعى إلى التثبت مما يصدر عنه من ردود فعل لقياس مستوى رضاهم عن البرنامج التدريبي ويشتمل على موضوعات مثل مستوى البرنامج ، اساليب الشرح ، قدرات ونمط المدرب ، جودة البيئة التدريبية ، مدى تحقق الاهداف التدريبية ، توصيات لتحسين البرنامج وغيرها.
- 2- **المستوى الثاني (التعلم المكتسب):** يعمل على قياس مستوى التعلم وذلك من خلال مجموعة من الأدوات التي تقيس مستوى تعلم المتدربين سواء كان ذلك بالاختبارات أو التطبيق العملي الذي يسعى من خلالها المدرب إلى قياس مستواهم وقدرتهم في استيعاب ما قدم لهم طوال فترة البرنامج التدريبي.

³⁶ - يحي بن سعيد الحسنى ، فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان، مرجع سابق ، ص 26.

3- **المستوى الثالث (التغير في سلوك الأفراد):** يقيس هذا المستوى مدى انتقال أثر التدريب على الفرد والمنظمة ، ويجري هذا النوع من التقويم في الميدان ، أي في موقع العمل ويتم من خلال اجراء تحليل لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب لربط التغيرات ببرنامج التدريب.

4- **المستوى الرابع (التغير في أداء المنظمة):** وهو المستوى الذي يقيس التغير الكلي أو العام الذي يطرا على اتجاهات المؤسسة وسلوكها بتأثير من التغير الذي يطراً على السلوك الفردي للمتدربين ويتطلب التدريب تقويماً متصلاً ومستمرًا بدءاً من التخطيط والتنفيذ وتقويم النتائج ومتابعة أثرها وتقدير ما بذل لتطوير الأداء داخل المنظمة ، وفي هذا المستوى يتم قياس التغيرات في بعض المتغيرات مثل تخفيض معدل دوران العمل ، تخفيض التكاليف ، تخفيض معدل التظلمات،زيادة كمية وجودة الانتاج وغيرها.

الخلاصة:

بينت هذه الدراسة مفهوم التدريب وأهدافه وفوائده ، بالإضافة إلى بيان المراحل الأساسية لعملية التدريب وفق المنهجية العلمية وهي (جمع وتحليل المعلومات،تحديد الاحتياجات التدريبية ، تخطيط وتصميم برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب ، تقويم برامج التدريب) وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- التدريب نظام متكامل: فهو نظام متكامل من ناحيتين، الأولى أنه متكامل في المدخلات والعمليات والمخرجات، حيث يجب ان تتكامل وتتفاعل العمليات المكونة للتدريب وهي: (جمع وتحليل المعلومات،تحديد الاحتياجات التدريبية ، تخطيط وتصميم برامج التدريب، تنفيذ برامج التدريب ، تقويم برامج التدريب) بشكل علمي صحيح، فأى خلل في هذه العمليات سيؤدي بلا شك إلى خلل في العملية التدريبية وعدم تحقيق أهداف التدريب بشكل كامل، أما الناحية الثانية من التكامل هو أن يتكامل نظام التدريب مع الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، ويتكامل مع الانظمة الادارية والتنظيمية الأخرى مثل المالية والانتاجية والتسويقية وغيرها التي تهدف إلى النهوض بالمنظمة.

- التدريب عملية إدارية وفنية: تحتاج عملية التدريب إلى خبرات ومهارات فنية وإدارية من جانب القائمين والمسؤولين عنها؛ فلا بد من وضوح الأهداف والسياسات والخطط والموارد المالية والبشرية وغيرها وتنسيق الجهود والمتابعة المستمرة للنتائج. أما من الناحية الفنية فلا بد من التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية

لمعالجة فجوة الأداء وتحديد المواد التعليمية والعلمية والتدريبية واختيار أساليب التدريب المناسبة للمتدربين وتقييم عملية التدريب بشكل مستمر لتلافي أي انحرافات قد تحدث في مسار عملية التدريب.

- التدريب وظيفة أساسية ومستمرة: فالتدريب ليس مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة أو حلا بديلا يمكن للإدارة اللجوء إليه في أي وقت أو أي ظرف؛ وإنما هو نشاط محدد له أسسه وقوانينه ووظائفه وشروطه، والتدريب ليس متعلق بالفرد فقط ولكنه عملية تكاملية تشمل المؤسسة بأكملها وخططها المستقبلية؛ لذلك يجب أن تنظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية ومستمرة طول حياة المؤسسة، كما يجب أن ينظر إليه الأفراد على أنه جزء مهم من عمله لتطوير قدراته وامكانياته في المنظمة.

التوصيات:

وتأسيا على ما تقدم من نتائج يوصي الباحث بعدد من التوصيات أهمها:

- توعية إدارات التدريب بأهمية تطبيق المهنجية العلمية لعملية التدريب وفق المراحل المختلفة من بداية التخطيط للبرنامج مروراً بالتنفيذ وانتهاء بتقييم البرنامج التدريبي؛ حتى يحقق التدريب أهدافه المخطط لها بنجاح وفعالية.
- الاهتمام بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث تعتبر من أهم المراحل التدريبية التي على أساسها يتم بناء البرامج التدريبية ويتوقف عليها نجاح البرنامج من عدمه؛ لذا يجب الاهتمام باتباع الأساليب العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تحدد وتكشف فجوة الأداء عند الموظف وكيفية سد هذه الفجوة بالبرامج التدريبية التي تلائم احتياجاته واحتياجات الوظيفة والمنظمة التي يعمل بها.
- التركيز على الأساليب الحديثة عند تنفيذ البرامج التدريبية وعدم الاقتصار على أسلوب المحاضرة أو المناقشة فقط؛ وإنما يجب تنويع أساليب التنفيذ بما يتوافق مع مستوى وحجم الفئة المستهدفة وبما يحقق أهداف البرنامج وتدعيم ذلك بالوسائل والأدوات التكنولوجية الحديثة.
- الاهتمام بعملية تقييم العائد التدريبي ودراسة التغذية الراجعة للبرنامج المنفذ؛ وهذه الخطوة يجب أن تبدأ من المراحل الأولى لعملية تخطيط واعداد البرنامج ولا تقتصر عند نهاية البرنامج فقط؛ كما يجب البحث عن الطرق والآليات المناسبة لكيفية تقييم أثر البرنامج التدريبي الذي خضع له المتدرب في واقع عمل المتدرب في المنظمة، وتعتبر هذه الخطوة من الخطوات المتقدمة التي يتم تطبيقها في الدول المتقدمة والمنظمات الرائدة في العالم.

- اجراء المزيد من الدراسات والبحوث العلمية التي توطر المنهجية العلمية لعملية التدريب وتساهم في تقدمها وتطورها ونضجها وفق نماذج وأساليب حديثة ومتقدمة.

المراجع العربية:

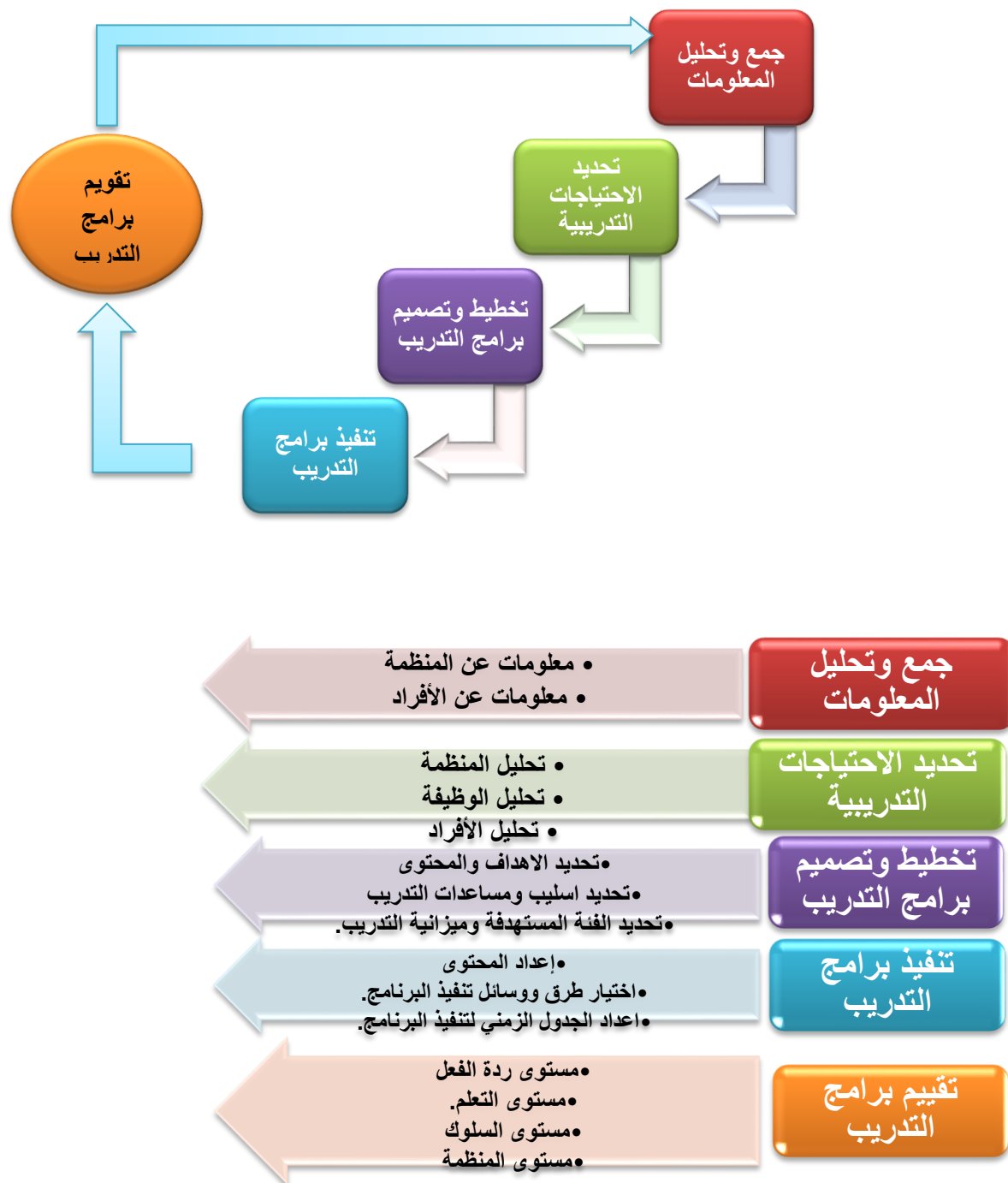
- 1- عطا الله محمد الشرعة، إدارة العملية التدريبية بين النظرية والتطبيق ، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الاردن ، 2013، ص18.
- 2- السيد عليوه، تنمية مهارات مسؤولي شؤون العاملين ، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع ، مصر ، 2001، ص52.
- 3- علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الافراد منهج تحليلي، مكتبة عين شمس، 1975م ، ص245.
- 4- علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 2001، ص253.
- 5- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 1997، ص164
- 6- أحمد الخطيب ، التدريب الفعال، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع ، اربد الاردن، 2006، ص69.
- 7- أحمد بن حمد الصبحي ، تصور مقترح لتطوير أداء المدربين في مراكز التدريب التربوي التابعة لوزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان، رسالة ماجستير، جامعة السلطان قابوس ، كلية التربية ، مسقط، سلطنة عمان ، 2010م، ص 27.
- 8- السيد عليوه، تحديد الاحتياجات التدريبية ، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، 2001م، ص
- 9- بلال خلف السكارنة، تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن، 2011م ، ص 106.
- 10- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص165.
- 11- محمد توفيق الطيب ، مدخل للتسيير ووظائف المسير، ديوان المطبوعات الجامعية ، 1995م ، ص108.

- 12- أمين الساعاتي ،إدارة الموارد البشرية ، من النظرية إلى التطبيق،دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص166.
- 13- علي محمد رابعه،ادارة الموارد البشرية،دار النشر والتوزيع،عمان ، الاردن،2003م،ص61.
- 14- يحيى بن سعيد الحسني،فاعلية إدارة مراكز التدريب التربوي ومقترحات تطويرها في سلطنة عمان، رسالة ماجستير،جامعة اليرموك، كلية التربية ،اريد، الاردن،2012م،ص24.
- 15- مؤيد سعيد السالم،إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي متكامل)، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن ، 2009م ، ص140.
- 16- حسن أحمد الطعاني،التدريب مفهومه وفعاليتيه في بناء البرامج التدريبية وتقويمها،دار الشروق للنشر والتوزيع،عمان، الاردن ، 2002م ، ص 78.

المراجع الاجنبية:

- Agarwal, V. Daniel, N. & Naik, N. (2007). "Role of Managerial Incentives and Discretion in Hedge Fund Performance". Working Paper. London BusinessSchool.
- Anand, M. Sahay, B. & Saha, S. (2005). "Balanced Scorecard in Indian Companies". The Journal for Decision Makers. (30)2. 11-25.
- Appiah, B. (2010). "The Impact of Training on Employee Performance A Case Study of HFC Bank. UN published Thesis. Ashesi University College.
- Barnow, B. & Smith, J. (2008). "Performance Management of U.S. Job Training ProgramsLessons from the Job Training Partnership Act". Public Finance and Management. (4)3. 24-43.
- Bodimer, J. (2010). "Use Training and Development to Motivate Staff. Building Your Employee Training and Development Program. Department of Labor. (USDOL) (2000) Core and Customer Satisfaction Performance Measures for the Workforce Investment System". Training and Employment Guidance Letter. (1). 7-99.

ملحق رقم (37): مخطط يوضح خطوات مراحل عملية التدريب وفق المنهجية العلمية



³⁷ مخطط مقترح من الباحث يوضح الخطوات الصحيحة لمراحل عملية التدريب وفق المنهجية العلمية.