

# **التدريب الإداري**

## **ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي**

د . عثمان المعاينة

قسم القانون- كلية الأعمال- رابع

جامعة الملك عبدالعزيز - جدة - المملكة العربية السعودية



## التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي .

عثمان زعل فارس المعاينة

قسم القانون، كلية الأعمال ، رابع ، جامعة الملك عبدالعزيز ، جدة ، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني : [oaalmaaitah@kau.edu.sa](mailto:oaalmaaitah@kau.edu.sa)

### المخلص :

يعد التدريب الإداري في عالم المجتمعات والمؤسسات والدول المعاصرة هوَ أداة التنمية ووسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج.

وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب الإداري دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامه ، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري، ومن ثم تَقْدُم المجتمع وبنائه، وعن طريق التدريب الإداري للموظفين في القطاع الحكومي يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثر عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى وأن التدريب يحقق تنمية العاملين بصفه مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة، حيثُ الإعداد قبل الخدمة.

فالتدريب الإداري يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الافكار، ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة برفع كفاءة وأداء موظفي القطاع الحكومي.

الكلمات المفتاحية : التدريب، الموارد البشرية، المنظمة، الوظيفة الإدارية، الإدارة .

Administrative training and its role in raising the performance efficiency of government sector employees.

Othman Zaal Faris Maaytah

Law Department, College of Business, Rabigh, King Abdulaziz University, Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia

Email: oalmaaitah@kau.edu.sa

**Abstract:**

Management training in the world of contemporary societies, institutions and states is the tool and means of development and it is the tool that, if properly invested and employed, will be able to achieve efficiency and sufficiency in performance and production.

The results of many studies have shown that administrative training has a fundamental role in the growth of culture and civilization in general, and the importance of this is evident as the basis for all learning, development and development of the human element, and then the progress and building of society, and through administrative training for employees in the government sector, the preparation for the profession continues as long as its requirements are variable. Affected by several factors, such as the knowledge explosion represented by progress in all areas of life, as well as the ease of the flow of information from one community to another and from one civilization to another, and that training achieves the development of workers in a continuous manner in a way that ensures carrying out their tasks, responsibilities and duties in a manner that is commensurate with the developments of their work that did not exist, where Pre-service preparation.

Administrative training provides new knowledge, adds diverse information, gives skills and abilities, affects trends, modifies ideas, changes behavior, and develops habits and methods in order to reach the desired goals by raising the efficiency and performance of government sector employees.

**Key words:** training, human resources, organization, administrative function, administration.

## هدف الدراسة :-

تكمن أهمية الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية تدريب الموظفين داخل الأجهزة الحكومية ، ومدى فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغير داخل المؤسسات الحكومية ، وذلك من خلال :

١ - توضيح أهمية التدريب الإداري للعاملين في الجهاز الحكومي (رؤساء ومرؤوسين).

٢ - توضيح مستوى أداء العاملين قبل وبعد التدريب .

٣ - إدراك دور الإدارة العليا في مواجهة التطورات الحديثة وخاصة التكنولوجية .

٤ - معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التدريب ، وكيفية التعامل معها .

٥ - تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء الجهاز الحكومي للارتقاء بمستوى كافة الجهات المستفيدة ( من عاملين وقادة ) .

## منهج الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والذي يستهدف الوصف لظاهرة اجتماعية أو انسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر كما هي موجودة في الواقع وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها .

أما المنهج التحليلي فهو يقوم على تحليل المعلومات التي جمعها الباحث من مصادرها المكتبية والميدانية، ووضع الحلول المناسبة لها .

## النتائج :

١ - لا بد من بناء نظام جديد للتدريب الإداري ، ويجب أن لا يتم إلا بمعرفة جميع أوجه النشاط الذي يمارسه الفرد في جميع المستويات الإدارية ، ولذلك فان تحديد دور الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة على أساس قدراته يجب أن يكون مجال الاهتمام من قبل المؤسسة والأساس هو بناء نظام تدريبي وتأهيلي جيد ويلاءم المتدرب أو العامل أو الموظف .

٢ - يجب أن تتماشى برامج التدريب مع السياسات العامة للمؤسسة أو المنظمة ، فهو ضروري لنجاحها ، وهذا يتطلب من الإدارة معرفة أهداف التدريب الإداري للموظفين وبناء البرامج التدريبية على هذا الأساس .

٣ - إن برنامج التدريب يحتاج لدراسة جميع الجوانب سواء من حيث المدربين والمتدربين ، وذلك لوضع المعايير والمقاييس للبرنامج ، وعن مدى إمكانية تطبيق البرنامج التدريبي بنجاح لتحقيق الأهداف المرجوة منه .

٤ - لنجاح برنامج التدريب فإن اشتراك العاملين او المتدربين في اختياره يكون أمراً ضرورياً ، وذلك لان الفرد يمتلك قدرات وإمكانيات محددة يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع البرنامج التدريبي وذلك لزيادة كفاءة البرنامج التدريبي .

٥ - على المديرين أن لا يحكمون على شخصيات الموظفين فقط ، ولكن يكون الحكم على أدائهم ، وعلى المدير أن يعترف بالطاقات الكامنة للمرؤوسين من خلال الاتجاهات وذلك للتوصل للاتجاه السليم الذي يمكن من تفجير الطاقات الكامنة بأكثر الطرق فاعلية .

٦ - تشجيع المديرين في المؤسسة على اكتشاف المواهب والطاقات وعمل تأهيل وتدريب لهذه المواهب من الموظفين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

### التوصيات :

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن الخروج ببعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في علاج أهم المشكلات التي تتناولها الدراسة .

١ - إتباع الأساليب العملية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

٢ - الاعتماد على آراء الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣ - وضع الميزانية الكافية لعملية التدريب .

٤ - إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والاستماع إلى آراءهم .

٥ - مراعاة خصائص الوظائف وتمايزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التدريبي .

٦ - زيادة الوعي بأهمية برامج التدريب خاصة لدى الموظفين .

٧ - وضع اتفاقيات بين الإدارات والمؤسسات والمعاهد من أجل وضع برامج تدريبية موجهة للإداريين .

٨ - ربط الاستفادة من الدورة التدريبية بمدى الالتزام والجدية في العمل .

٩ - ضرورة ربط الترقية في المناصب بالخضوع إلى دورة تدريبية .

## ملخص الدراسة

يعد التدريب الإداري في عالم المجتمعات والمؤسسات والدول المعاصرة هو أداة التنمية ووسيلتها ، كما أنه الأداة التي إذا أحسن استثمارها وتوظيفها تمكنت من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والإنتاج .

وقد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب الإداري دوراً أساسياً في نمو الثقافة والحضارة عامه ، وتبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري ، ومن ثم تقدم المجتمع وبنائه ، وعن طريق التدريب الإداري للموظفين في القطاع الحكومي يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيره بتأثر عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم في جميع مجالات الحياة ، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى وأن التدريب يحقق تنمية العاملين بصفه مستمرة بشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بالشكل الذي يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة ، حيث الإعداد قبل الخدمة .

فالتدريب الإداري يقدم معرفة جديدة ويضيف معلومات متنوعة ، ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على الاتجاهات ويعدل الافكار ، ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة برفع كفاءة وأداء موظفي القطاع الحكومي .

## التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي ...

### المقدمة

شهد العالم تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها ، من ارتفاع في عدد المؤسسات الحكومية او الخاصة على اختلاف مجالات نشاطاتها واشتداد المنافسة بينهما، وذلك لدخول التكنولوجيا الحديثة .. كلها عوامل أدت بالمؤسسة المعاصرة بمختلف تخصصاتها إلى البحث عن المداخل الاستراتيجية التي تمكنها من مواجهة كل التحديات ، حيث ان من اهم التغيرات الجذرية التي احدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الادارة الحديثة هو ضرورة الاهتمام بالطاقات البشرية التي تمتلكها المؤسسة نظراً لأهمية الفائقة وقدراته على المساهمة ايجابياً في تحقيق اهداف المؤسسة في القطاعات الحكومية والخاصة، حيث انتقل دور ادارة هذه المنظمات من مجرد تنفيذ للمهام التقليدية لإدارة الأفراد من اختيار وتعيين وتدريب وتحضير إلى البعد الاستراتيجي للعنصر البشري والاستثمار فيه .

وحتى تتحقق التنمية الشاملة للعاملين يتوجب على المؤسسة العامة في الدولة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة الاهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تحسين مستوى أداء عاملها وموظفيها وذلك من خلال تدريبهم وترقيتهم وتطوير مساهم الوظيفي، إضافة إلى تحديد مستوى أدائهم ومدى توافقهم مع الوظائف الحالية، وهذا كله يُبنى على أساس النتائج التي تسفر عنها عملية تدريب الموظفين وبالتالي تؤدي إلى رفع مستوى الأداء والكفاءة والإنتاجية .

فالأفراد الموظفون عندما يكتسبون مهارات وقدرات ومعارف جديدة فإنهم يعملون على استثمار ذلك من خلال تطوير أساليب عملهم التي تتطلب تطويراً في هياكل وتقنيات ووظائف الدولة العامة والخاصة من تقنيات حديثة وهياكل متطورة فإنها لا تجدي شيئاً دون تدريب الأفراد على كيفية التعامل معها .

وهنا يمكننا طرح الإشكالية المتمثلة في جدوى التدريب ، إذا كان الموظف العام سيكتسبها عبر التجربة والتكرار ، فهي اشكالية تلقي بظلالها على مسألة أخرى تبقى تنتظر التحليل ألا وهي كيفية انتقاء الموظف الجيد من الموظف العادي ، ومعايير الترقية في غياب المسابقات والامتحانات أو الحصول على شهادات علمية ومن هنا يدور موضوع الدراسة حول التدريب الإداري ودوره برفع أداء موظفي القطاع الحكومي .

### أهمية الدراسة : -

تكمن أهمية الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية تدريب الموظفين داخل الأجهزة الحكومية ، ومدى فعالية البرامج التدريبية في إحداث التغيير داخل المؤسسات الحكومية ، وذلك من خلال :



- ١ - توضيح أهمية التدريب الإداري للعاملين في الجهاز الحكومي (رؤساء ومرؤوسين).
- ٢ - توضيح مستوى أداء العاملين قبل وبعد التدريب .
- ٣ - إدراك دور الإدارة العليا في مواجهة التطورات الحديثة وخاصة التكنولوجية .
- ٤ - معرفة التحديات التي قد تواجه عملية التدريب ، وكيفية التعامل معها .
- ٥ - تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها المساهمة في تحسين أداء الجهاز الحكومي للارتقاء بمستوى كافة الجهات المستفيدة ( من عاملين وقادة ) .

### المشكلة البحثية :-

تكمن المشكلة البحثية في أنه بالرغم من الجهود المبذولة من قبل أجهزة ومؤسسات الدولة من أجل تحسين جودة الخدمات والارتقاء بمستوى الخدمة وخاصة الجهود المبذولة في مجال التدريب لما له من دور كبير الأثر في إعداد الكوادر المدربة على مواكبة المتغيرات العالمية والمحلية والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية ، إلا أنه لا يزال هناك بعض السلبيات وأوجه الضعف والقصور التي تؤثر سلباً في مخرجات العملية التدريبية وبالتالي على جودة مستوى الخدمات التي تقدمها مؤسسات الدولة .

### منهج الدراسة :-

استخدم الباحث المنهج الوصفي والتحليلي والذي يستهدف الوصف لظاهرة اجتماعية أو إنسانية أو إدارية أو مجموعة من الظواهر كما هي موجودة في الواقع وعرض جميع العوامل والمتغيرات التي تلعب دوراً أساسياً فيها .

أما المنهج التحليلي فهو يقوم على تحليل المعلومات التي جمعها الباحث من مصادرها المكتبية والميدانية، ووضع الحلول المناسبة لها .

### خطة الدراسة :-

تم تقسيم هذه الخطة إلى مبحثين وخاتمة وعلى النحو الآتي :-

المبحث الأول : يتناول مفهوم التدريب الإداري من خلال أربعة مطالب، إذ خصص المطلب الأول على أهمية التدريب الإداري، أما المطلب الثاني فليبيان فوائد عملية التدريب وفي المطلب الثالث الأهداف الرئيسية للتدريب الإداري ، وفي المطلب الرابع دور التدريب الإداري في التطوير الإداري .

المبحث الثاني : يتناول أنواع التدريب الإداري وشروطه والصعوبات التي تعترض عملية التدريب، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مطالب إذ خصص المطلب الأول على أنواع التدريب الإداري ، أما المطلب الثاني فتحدث عن شروط نجاح عملية التدريب الإداري ودوافعه والمسئول عنه، وفي المطلب الثالث خصص لتبيان الصعوبات التي تعترض عملية التدريب الإداري، وفي الخاتمة تم إبراز أهم النتائج والتوصيات التي توصلت إليها الدراسة.

## المبحث الأول

### مفهوم التدريب الإداري

لقد تناول علماء الإدارة والكتاب والباحثين مفهوم التدريب من عدة جوانب وزوايا مختلفة عكست وجهة نظر كل منهم حول هذا المفهوم، ولكنها في النهاية اتفقت جميعها على دوره في رفع كفاءة العاملين، ومن هذه المفاهيم أن التدريب هو تلك العملية المنتظمة المستمرة التي تُكسب الفرد معرفة أو مهارات لأداء عمل معين أو بلوغ هدف معين.

فالتدريب هو نشاط إنساني مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك<sup>١</sup>.

كذلك يعرف التدريب بأنه تلك الأساليب التي تكسب الفرد المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات والأفكار والآراء اللازمة لأداء عمل معين أو بلوغ هدف محدد حالياً أو مستقبلاً وذلك بهدف زيادة كفاءة العاملين للقيام بأعمالهم وبالتالي زيادة كفاءة وقدرة القطاع الحكومي الذي يعملون به تحقيقاً للأهداف في إطار خدمة وتحقيق أهداف المجتمع، وذلك ضمن استخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع الأهداف وضمن برامج وخطط من أجل تحسين كفاءة وأداء القطاع الحكومي<sup>٢</sup>.

أيضاً يعرف التدريب على أنه عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصلل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفئ من خلال التعليم لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة الدائرة أو المؤسسة أو الشركة

---

<sup>١</sup> عبد الوهاب علي ، إدارة الأفراد " منهج تحليلي " ، مصر ، مكتبة جامعة عين شمس ، سنة ٢٠٠٤ م ، صفحة ٢٤٥ .

وانظر : عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية : الأسس والعمليات ، عمان ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، سنة ٢٠١٠ م ، صفحة ٢٥ .

وانظر : درويش عبد الكريم ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، سنة ٢٠٠٦ م ، صفحة ٥٩٤ .

<sup>٢</sup> أحمد جاسم الشمري ، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقرير إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، سنة ٢٠٠٢ م ، صفحة ٤٥ . وانظر : هاشم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ، الكويت ، ١٩٨٩ ، ص ٢٥٠ .

التي يعمل فيها الموظف<sup>١</sup> .

ومن خلال التعريفات السابقة للتدريب الإداري يستخلص الباحث بأن التدريب عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق ما يلي :

أولاً : تزويد وإكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات ليست موجودة لديه أو تنقصه، وتؤدي بالتالي لتحسين أدائه مما ينعكس بالشكل الايجابي على عمله وعلى منظمته التي ينتمي إليها .

ثانياً : تزويد وإكساب الفرد مهارات واتجاهات وأنماط سلوكية جديدة .

ويرى الباحث أن التدريب هو العملية التي يكتسب الأفراد من خلالها المعلومات والمهارات ، وكذلك تعديل السلوك غير المرغوب فيه في العمل التي تؤدي إلى تحقيق الأداء الأفضل ، وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين بشكل مواز لعملية تطوير السلوك الوظيفي في القطاع الحكومي أو الخاص ، بما يمكن من بلوغ الأهداف الموضوعية ، وترتبط الأهداف التدريبية بصورة وثيقة بعملية تطوير القوى العاملة في القطاع الحكومي ، مما يعزز العملية التدريبية بشكل فاعل ومؤثر هو تحقيق الربط بين معادلة المقدرة والرغبة لدى العامل ، ومن هنا تظهر أهمية التدريب والذي يشمل مسائل غاية في الأهمية ومنها :

أ - تعزيز القناعة لدى الكادر التدريبي برغبته بالتطوير المستمر للمتدربين من فترة لأخرى .

ب - تزويد المتدربين بأسس ومبادئ العمل والأساليب الإدارية حتى يكونوا عوناً في تحقيق الغاية من أهداف المنظمة .

ج - تطوير المعارف والعلوم لدى المتدربين بما يتماشى والتحديث المستمر لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي بما ينعكس ذلك على الموظفين ومنظمتهم .

---

<sup>١</sup> forrest,Lewis C , Jr , ed D " Training for the hospitality industry " educational institute of the American hotel and motel , association ٢ , ed ١٩٩٩ . ٤١١

وانظر بذلك : عمر العقيلي ، إدارة القوى البشرية ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، طبعة ٢٠٠٦ م ، صفحة ٢٣٣ .

## المطلب الأول

### أهمية التدريب وفوائده

نظراً لأهمية العنصر البشري ودوره في تحقيق خطط التنمية فقد اهتمت الدول بإعداد وتدريب افراد جهازها الاداري بهدف تزويدهم بمفاهيم واتجاهات الادارة الحديثة وزيادة معارفهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وتطويرها لمقتضيات الوظيفة وأهدافها الرئيسية ، بحيث تطور التدريب وبرزت أهميته وتعاضم دوره نتيجة التطور الملحوظ الذي طرأ على وظيفة الدولة واتساع نشاطاتها وامتداده لمجالات شتى وما تلاه من تضخم في جهازها الإداري ومن تنوع مسؤولياتها ، وبذلك يمكن أن تبرز أهمية التدريب واستمراريته في جوانب رئيسية وهي<sup>١</sup> :

**أولاً -** أن التدريب يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة ونحو الأفراد ، ويساهم انفتاح المنظمة أو ( المؤسسة أو الدائرة أو الوزارة .. الخ ) على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانيات وتجديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها .

**ثانياً -** يؤدي التدريب الإداري إلى توضيح السياسات العامة للقطاع الحكومي وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية .

**ثالثاً -** يؤدي التدريب الإداري إلى زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف ، وطرق وانسياب العمل بانتظام وإطراد ، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم ، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة ويساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين في القطاع الحكومي .

**رابعاً :** التطورات العلمية المتواصلة والاكتشافات وما تقتضيه بيئة العمل من احتياج دائم ومتجدد لإطلاع الأفراد على تلك المعلومات الجديدة لكي يتخذوها أساساً لتطوير أعمالهم.

**خامساً :** التطور الهائل في تركيب القوى العاملة يجعل العملية التدريبية لازمة لمصاحبة التغيرات في هيكل القوى العاملة على مستوى المنظمة والدولة والمستوى القومي والعالمية .

---

<sup>١</sup> نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري ، الأردن ، البازوري للنشر والتوزيع ، سنة ٢٠٠٩ ، صفحة ٢٠ .

وانظر : سهيلة عباس ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠١١ ، ص ١٠٩ . وانظر : محمد عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، الأردن ، وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣ ، صفحة ١٢ .

وانظر : مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ، الاسكندرية ، مصر الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، سنة ٢٠٠٤ ، صفحة ١٢ - ١٣ .

**سادساً :** التغيير والاختلاف في دوافع الأفراد واتجاهاتهم ، ومن تمّ ما يحصل من تطور في سلوكهم الإنتاجي والحاجة إلى أفراد متعددي المهارات يجعل التدريب الهادف إلى تعديل السلوك وتطويره أمراً ضرورياً على مدى فترة خدمة الفرد الوظيفية .

ويلاحظ مما سبق أن التدريب الإداري كمنشأ ووظيفة رئيسية يسعى إلى تحسين أداء العاملين في القطاع الحكومي ، ويؤدي لإكساب العاملين المهارات اللازمة التي تمكنهم من مواجهة التغييرات المختلفة في البيئة الداخلية والخارجية ، بحيث يجب أن تركز استراتيجيته التدريب على تحليل نقاط القوة والضعف في أداء سلوك العاملين وتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ، ومن ثم وضع البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء 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 امتلاكهم لمهارات فنية وعلمية جديدة تتناسب مع التغييرات المختلفة والتطور في بيئة العمل .

## **المطلب الثاني**

### **فوائد عملية التدريب**

**للتدريب الإداري للموظفين فوائد عديدة تعود للفرد العامل نفسه وللقطاع الحكومي وهي كما يلي :<sup>١</sup>**

**أولاً :** اقتصاد أو ادخار الكلف ، فعندما يتم وضع خطة للتدريب ضمن برنامج منظم ومن تمّ الوصول لتحسين كفاءة العاملين سوف يؤدي إلى ادخار أو تقليل الكلف ، وهذا يعني مساهمة التدريب لتخفيض كلف العمل عندما تزداد كفاءة العامل وتزداد إنتاجيته .

**ثانياً :** كفاءة العاملين ، عندما يصبح جميع العاملين بالقطاع الحكومي يتقنون عملهم بشكل جيد ويؤدونه بالشكل المطلوب وبالكفاءة العالية ، يؤدي ذلك لمساعدة المدير أو المشرف أو الرئيس للوصول إلى تحقيق الأهداف بسهولة ، وكما تم التخطيط له وبالتالي فإن المشرف على التدريب سوف يتجه لأمر أخرى تخص عمله ولا ينشغل بمسائل قد تثير قلق المديرين .

**ثالثاً :** تخفيض الغياب وزيادة الإنتاج في حالة تولد شعور لدى الإدارة بأن العاملين وصلوا لحالة من التطور بالمهارات والوعي والمسئولية والشعور بالتعاون مع الإدارة وتأديتهم للواجبات الملقاة على عاتقهم دون متابعة وحساب ، فإن هذا سوف يساعد الإدارة بالتفكير لتطوير برامج العمل ودعم العاملين مادياً ومعنوياً عند ظهور نتائج

---

<sup>١</sup> حمدي الطائي ، صناعة الضيافة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، سنة ١٩٩٢ م ، صفحة ١٤٤ .

وانظر بذلك : د. عبد الكريم درويش ، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، ابريل ، سنة ١٩٧٢ م ، صفحة ٣ .

إيجابية من خلال زيادة وتحسين الإنتاج وانخفاض معدلات الغياب والالتزام بأوقات الحضور والانصراف للعاملين يؤدي ذلك كله إلى التقدم بالعمل .

**رابعاً :** وجود وحدة تدريب بالمؤسسة يحسن من قدراتها الإنتاجية ويحسن ويغير بسياساتها نحو الأفضل .

**خامساً :** زيادة فرص الترقى ، إلى وظائف أعلى أو الحصول على وظيفة أفضل في مؤسسة أخرى أو الانتقال لمكان عمل آخر أو زيادة في المرتبات للعاملين .

فدريب وتنمية الموظفين في القطاع الحكومي يعد جزء من ممارسات الإدارة الجيدة والناجحة ، وبذلك يرى الباحث أنه لو تم التركيز على تلك الأهداف ومعالجتها فبالتأكيد سيكون هنالك انسيابية في العمل وتعاون مستمر وبالتالي تسير أعمال المنظمة أو الجهاز الإداري على الوجه المطلوب في سبيل مساندة نشاطها وتسهيل وتطوير الموظفين وزيادة بكفاءتهم في العمل لنصل إلى جو من النزاهة والشفافية والحياد في العمل وإلى الحد من مظاهر الفساد والمحسوبية والواسطة .

### **المطلب الثالث**

#### **الأهداف الرئيسية للتدريب الإداري**

تتعدد أهداف التدريب الإداري وتتنوع بحسب الغاية التي يرجى تحقيقها ونوع النشاط وطبيعة المنظمة ومستوى المتدربين ، فقد يستهدف التدريب اكتساب المتدرب قدرة الوصول إلى المعدل العادي للوظيفة أو إكسابه مهارات جديدة نتيجة تطور العمل أو مساعد المتدرب للتقدم إلى الوظائف بالفئات العليا ، وقد يستهدف التدريب لرفع الكفاية الإنتاجية ( زيادة الإنتاج أو تخفيض التكاليف أو زيادة الدخل للقطاع الحكومي ) ، أو استمرار الهيكل التنظيمي في أداء واجباته ومستوياته أو مساعدة الموظفين على التكيف مع زمرة العمل وهكذا ...

ومن هنا فإنه يصعب تتبع وحصر أهداف التدريب الإداري بصورة تفصيلية ، خاصة وأن بعض صور التدريب تقوم على كيفية مواجهة مشاكل الوحدات الإدارية التي لا بُدَ وأن تختلف حتماً من وحده أو مؤسسة إلى أخرى ، ومع ذلك فإنه يمكن أن نرصد بعض من الأهداف العامة للتدريب الإداري يمكن إجمالها بما يلي :-

**أولاً :** الأهداف الإدارية ، ويقصد بها تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء ، وذلك بتدريب العاملين وصفل مهاراتهم وتقليل أخطائهم وإكساب القادة والرؤساء مهارات تتناسب مع طبيعة عملهم ، ومساعدة الإدارة على اكتشاف الكفاءات لتطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب ، إضافة لتوفير احتياجات الوحدات الإدارية من القوى العاملة .

**ثانياً : الأهداف الفنية ،** ويتعلق هذا النوع من الأهداف بكافة النواحي الفنية في المؤسسة لضمان سلامة العاملين ، كذلك يسهم التدريب الإداري في الحد من الأخطاء والفاقد والاستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة المستعملة إلى أقصى حد ممكن.

**ثالثاً : الأهداف الاقتصادية والاجتماعية ،** أن التدريب الصحيح للعاملين يؤدي إلى النهوض بالنواحي الاقتصادية والاجتماعية للقطاع الحكومي ، ويتيح التدريب فرص الكسب أمام العاملين وشعوراً أفضل بأهميتهم ومكانتهم في القطاع الحكومي على الوجه الأخص ، مما يؤدي إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية ومساعدتهم على فهم وإدراك العلاقة بين عملهم وعمل الآخرين من جهة وأهداف الجهة ( المؤسسة ) التي يعملون بها من جهة أخرى .

---

١ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد من منظور كمي ، عمان ، الأردن ، مكتبة أقصى ، ط ٢٠٠٣ م ، صفحة ١٢٠ . وانظر : علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مصر ، مطبعة المدني ، معهد التخطيط القومي ، ط ١٩٧٣ م ، صفحة ٣٣٥ .

وانظر حسين الدوري ، الاعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس مصر ، سنة ١٩٧٦ م ، صفحة ٨٦ . وانظر بذلك : محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر ، سنة ١٩٨٤ م ، صفحة ٤٨ .

## المطلب الثالث

### دور التدريب في التطوير الإداري

لكي يظل الموظف على دراية وعلم بمجريات التقنية الحديثة وإلى آخر ما توصل إليه العلم الحديث والبحث العلمي ، تلجأ الحكومات والمؤسسات الحكومية إلى إنشاء قسم مهامه متابعة وتطوير الموظفين وتلبية حاجاتهم الضرورية ( تنمية الموارد البشرية ) ، التي تسهل وتسرع في تحقيق الإنجاز الجيد في العمل ، ويكون ذلك من خلال البرامج التدريبية التي يحتاجها كل موظف حسب مجال ونشاط عمله .

**فالتدريب الإداري له دورٌ كبير في عملية تطوير هذا الدور يمكن إيجازه بالآتي<sup>١</sup> :**

**أولاً :** لكي يكون للتدريب الأثر الفعال في التنمية والتطوير الإداري فلا بُدَّ من توسيع قاعدة التعليم والتدريب وجعله ميسوراً لكافة الأجهزة والوزارات في القطاع الحكومي .

**ثانياً :** لا بُدَّ من وجود مشاركة من قبل أخصائي التدريب في إعداد الخطط الشاملة للإصلاح الإداري واحتياجاتها التدريبية ، لما له من أثر إيجابي في الربط بين احتياجات الجهاز الإداري وما يمكن أن يتم التخطيط له في مجال التدريب .

**ثالثاً :** لا بُدَّ أن تكون النظرة التدريبية شاملة لجوانب عديدة منها ، التدريب على

رأس المال ، التدريب في المعاهد والمراكز المتخصصة ، التدريب الذاتي للموظفين ، التعريف بالبيئة وظروف العمل ، ومعرفة الفجوة بين إمكانيات الفرد ومتطلبات العمل ، كل ذلك له دورٌ فعال على جهود التطوير الإداري إذا تمَّ النظر إليه نظرةً شمولية ومستمرة .

---

<sup>١</sup> علي آل زاهر ، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، سنة ١٤١٤ هـ ، صفحة ١٠٦ - ١٠٧ .

وأنظر عبده عزالدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ، رسالة ماجستير ، سنة ٢٠٠١ م ، صفحة ٢٣ .



## المبحث الثاني

### أنواع عملية التدريب الإداري

سنعرض في هذا المبحث أنواع التدريب الإداري ، وتتنوع باختلاف الزاوية التي تتخذ أساساً للتقسيم ، فأى منظمة أو مؤسسة يجب عليها تحديد سياساتها أو فلسفتها في التدريب ، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب الذي تفضله المنظمات الحكومية وترغب في التركيز أو التأكيد عليه ، ثم نعرض أهم الأساليب التدريبية أثناء تولي الموظف لوظيفته ، ثم تبيان أهم المعوقات أو المشاكل التي تواجه العملية التدريبية.

#### المطلب الأول

##### أنواع التدريب

تعدد البرامج التدريبية التي تقوم بها المؤسسات او الوحدات الإدارية تكون حسب طبيعة وأهداف هذه البرامج ، والتي يمكن ايجازها في التدريب الإداري العام وتتعلق بتنمية الخبرات والمهارات والاتجاهات في الاعمال ذات الطابع النمطي في مختلف أجهزة الدولة وهيئاتها ومنظماتها ومؤسساتها ، فهو يركز على تنمية المهارات الخاصة بالعاملين ، ويتضمن التدريب لمستوى الإشراف الأول والإدارة الوسطى ومستوى الإدارة العليا ، ويوجد التدريب المهني الذي يقوم على أساس تنمية المهارات والخبرات الحرفية والفنية ، وهناك أيضاً التدريب الخارجي ، وهو ذلك النوع من التدريب الذي يتم خارج نطاق المنظمة ، ويتمثل هذا النوع من التدريب بحضور البرامج والدورات التدريبية التي تعقدها الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات والوزارات ومراكز التدريب ، وتختلف هذه البرامج من حيث طول الفترة الزمنية ونوع الدورات والمشرفين على التدريب .

وبناءً على ما تقدم فإن العملية التدريبية تتنوع بناءً على عوامل عديدة ، لذا يمكن تقسيم أنواع التدريب الإداري إلى ما يلي :

الفرع الأول : التدريب حسب مرحلة التوظيف ، ويقسم إلى :

أ . تدريب الموظف الجديد : فالموظف الجديد يحتاج إلى كمية من المعلومات تساعد في عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل بالأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداءه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة ، وتحوي برامج تقديم العاملين الجدد للعمل العديد من الأهداف منها مثلاً الترحيب بالقادمين الجدد من الموظفين ولخلق اتجاهات نفسه طيبة عن العمل وتهيئتهم

وتدريبهم على كيفية أداء العمل<sup>١</sup> .

ب . التدريب أثناء العمل : تميل القطاعات الحكومية في بعض الاحيان إلى تقديم التدريب بموقع العمل وليس بموقع آخر ، فيقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ، وخاصة مع التقدم التكنولوجي الذي يتصف بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي معه استعداد الموظف للعمل ، وإنما عليه تلقي تدريباً مباشراً على تقنية التكنولوجيا نفسها من أجل أن يقوم الموظف بعمله على أكمل وجه ، ويزيد من كفاءته الانتاجية في أقل وقت ممكن<sup>٢</sup> .

ج - التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة : قد تتقدم معارف ومهارات الأفراد وبالذات عندما يكون هناك أساليب عمل جديدة وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، فإن ذلك يستلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لهذه الحالة ، وعلى سبيل المثال دخول نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر بالأعمال حينئذٍ يحتاج العاملين بهذه المجالات لمعارف ومهارات جديدة ، بحيث يمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة لتسيير المرافق العامة بانتظام واطراد وبكل يسر<sup>٣</sup> .

د - التدريب بغرض الترقية والنقل إلى مكان عمل آخر : يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للموظف الذي سيرقى للمكان أو ينتقل إليه ، ومثل هذا الاختلاف مطلوب التدريب على لسد الفجوة الحاصلة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون للمؤسسة أو الوحدة الإدارية رغبة بترقية أحد موظفيها لوظيفة مشرف مثلاً أي ترقيته من وظيفة فنية لوظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاقه ببرنامج تدريبي خاص بالمعارف والمهارات الإدارية والإشرافية لصقل مهاراته للأفضل<sup>٤</sup> .

---

١ حلمي الوزان ، التدريب وأثره في مستوى القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة ، رسالة ، أكاديمية الشرطة ، مصر ، سنة ١٩٨٩ م ، ص ٤٤ .

٢ سليمان الطماوي ، علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، مصر ، ١٩٨٧ م ، صفحة ٥٤٣ .  
وانظر د.علي عسكر وعبد العزيز تقي ، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل ، دراسة لواقع التدريب في الكويت ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، السنة الحادي عشرة ، العدد الثاني ، سنة ١٩٨٧ ، صفحة ٣٧ - ٣٨ .

٣ محمد سعيد أمين ، أنواع التدريب في الإدارة ، معهد الإدارة المحلية ، مصر ، سنة ١٩٦٨ ، ص ٩٢ .  
وانظر: علي السلمي ، التدريب الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، صفحة ١٩٧٠ ، صفحة ٣٨ .

و - التدريب للتهيئة للمعاش : في الدول المتقدمة يتم تدريب العاملين كبار السن قبل الخروج على المعاش ، وهذه الحالة أفضل من عزلهم فجأة ، حيث يتم تدريبهم لإيجاد طرق جديدة لإشغالهم في العمل أو البحث عن أشياء أخرى غير العمل والسيطرة على الضغوط والتوترات النفسية التي قد يتعرضون لها<sup>٢</sup>.

### الفرع الثاني : التدريب حسب نوع العمل ، ويقسم إلى :

أ - التدريب المهني والفني : ويتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، ومن أمثله أعمال الكهرباء والصيانة وغيرها ويمكن اعتبار التلمذة الصناعية نوعاً من التدريب المهني والفني ، وبذلك تقوم بعض الوحدات إدارية أو النقابات بإنشاء معاهد ومدارس لتعليم العاملين من صغار السن للحصول على شهادة فنية تؤهلهم للعمل بكفاءة وفاعلية<sup>٣</sup> (١) .

ب - التدريب الإداري : ويتضمن هذا النوع معارف ومهارات إدارية وإشرافية والتي تعد لازمة لغرض تقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من ( تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة العاملين والتنسيق والاتصال<sup>٤</sup> ) (٢) .

ج - التدريب التخصصي : ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة عمل متخصص مثل أعمال القضاء والهندسة والمحاماة والزراعيين وغيرها<sup>٥</sup> (٣) ويهدف هذا النوع من التدريب إلى تنمية المهارات وتحسين الاتجاهات في

---

١ بوب هارفارد ، نحو النجاح " كيف تقيم أداء الموظفين " ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع سنة ٢٠٠١ م ، صفحة ١١٧ .

وانظر : عادل سليم فطيس ، تحليل وتقييم فاعلية البرامج التدريبية اثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الأردن ، سنة ٢٠٠٤ م ، صفحة ٥٢ .

٢ أنظر : مقال / عبد العزيز هنيدي ، برنامج تدريبي لتهيئة الموظفين المحالين على التقاعد ، صحيفة الرياض تاريخ المقال الخميس ربيع الآخر ١٤٣١ هـ ١٨ ابريل ٢٠٠٨ م ، العدد ١٥٢٦٣ .

٣ محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض ، دار الخريجي للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ، سنة ١٤١٥ هـ ، صفحة ٩٨ .

وانظر بذلك : يوسف محمد قبيلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية " تجربة معهد الإدارة ، الرياض ، الناشر : دار عالم الكتاب ، سنة ١٤١٢ هـ ، صفحة ٣٢ .

وانظر : محمد قاسم القريوتي ، التدريب الإداري ماهيته وأنواعه وأساليبه ، مسقط ، معهد مجلة الإدارة ، سنة ١٩٨٥ م ، صفحة ٥٩ .

٤ د. سليمان الطماوي ، مرجع سابق ، صفحة ٥٣٦ .

٥ د. عمر حلمي فهمي ، التدريب الإداري ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤ ، صفحة ١١٩ .

المجالات التخصصية والعمل على الاستفادة المستمرة من الاكتشافات الحديثة في العلوم المختلفة ، وتجديد معلومات شاغلي الوظائف التخصصية ، ويقوم بالتدريب التخصصي معاهد ومنظمات متخصصة في التدريب ، وينصب مضمون التدريب التخصصي على مسائل ومنها :

١ - الإحاطة اليومية بكافة المعلومات والفنون الإدارية اللازمة لممارسة مهام العمل الإداري .

٢ - الانفتاح على الإدارة في الخارج وذلك لإمكانية تغيير العاملين لمجالات أعمالهم الوظيفية تمهيداً لإسناد مسؤوليات جديدة إليهم ، ولنجاح التدريب التخصصي يشترط إقناع الإدارة والموظفين بأهمية التدريب الإداري وفائدته ، وأن التدريب ليس حقاً لكل الموظفين وإنما هو خاص بطوائف معينة منهم ، وذلك نتيجة التشعب الكبير للتخصصات الفنية والوظيفية ، والنفقات العالية التي تنفق على<sup>١</sup> .

### الفرع الثالث : التدريب بحسب المستويات الوظيفية :

أشرنا فيما سبق إلى أنه نتيجة لأسباب عدة ساهمت في إحداثها تعقد الحياة الإدارية وتطورها وتشابكها وتغير اساليب العمل الإداري وتطورها وظهور المخترعات الحديثة ، تحولَ التدريب الإداري من أسلوب لمواجهة الأزمات والطوارئ إلى سياسة دائمة ومستمرة من سياسات الإدارة الحديثة لا تقف عند حد معين من المعرفة أو المهارة أو المركز الوظيفي ، وأصبح الفرد العامل يخضع للتدريب من لحظة ارتباطه بالوظيفة العامة إلى حين انقطاع صلته بها .

ولما كان التدريب الذي يخضع له الموظف يختلف باختلاف مستواه الإداري والوظيفي فقد قسم الباحثون التدريب بحسب مستواه الوظيفي إلى صور ، ومنها :

الصورة الأولى : تدريب المبتدئين ، وقد سبق الإشارة إليه بالمبحث الثاني من الفرع الأول التدريب حسب مرحلة التوظيف ، النقطة أ من المبحث تدريب الموظف الجديد ، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى مساعدة الموظف الجديد على تفهم الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة وطريقة الاستفادة من الخدمات المختلفة<sup>٢</sup> .

الصورة الثانية : تدريب المستوى الإشرافي الأول ، ويعمل هذا النوع من التدريب على تنمية المهارات لدى العاملين في وظائف الصف الإشرافي الأول ، ويقع على عاتق العاملين في هذا المستوى مسؤولية قيادة وإدارة العمل الذي يمارسه عدد محدد من العاملين لا يقومون بأي أعباء إشرافية وتتوقف كفاءة الجهاز الإداري على مدى كفاءة

<sup>١</sup> انظر الدكتور مصطفى عقيي ، اساليب تعيين وتدريب عمال الإدارة العامة ، الناشر : مكتبة سعيد رأفت مصر ، سنة ١٩٨٥ م ، صفحة ١٣٨ .

<sup>٢</sup> د. سليمان الطماوي ، مرجع سابق ، ص ٥٣٤ .

العاملين في هذا المستوى لانه يمثل حلقة الاتصال بين المستويات الإدارية الاعلى وبين العاملين الذين يقومون بالتنفيذ ، ويشمل التدريب الإداري في هذا المستوى على :<sup>١</sup>

- أ - تدريب القادة على إدارة اعمال عدد محدد من العاملين في المستويات الصغرى .
- ب - تزويد القادة بالمعلومات اللازمة لتقليل الجهد والنفقات في العمليات الصغرى وطرق وأساليب اعمال المرؤوسين والعمل كمدرسين لهم .
- ج - تزويد العاملين في هذا المستوى ببعض أسس العلاقات الانسانية والاتصال .

**الصورة الثالثة :** التدريب لمستوى الادارة الوسطى ، ويمثل هذا المستوى حلقة الاتصال بين القيادات العليا والمستويات الدنيا من العاملين ، ويحتاج المشرف في هذه المرحلة إلى فهم مبادئ الإدارة السليمة ، وأن تكون لديه الخبرة الكافية بتخطيط الأعمال وتنظيم وتوجيه الأفراد والتنسيق بين جهودهم والرقابة الفعاله على اعمالهم كما ينبغي أن يحيط بتفاصيل الهيكل التنظيمي للمنشأة وسياساتها ونظمها التفصيلية وتحسين النظم المستخدمة وتبسيطها ووضع معايير ومستويات الإنجاز للواجبات المختلفة .

ويشتمل التدريب في هذا المستوى على الموضوعات الآتية :<sup>٢</sup>

- ١ - المقدرة على مواجهة المشاكل وتحليلها وعلاجها ورسم الخطط القصيرة المدى في مختلف المجالات .
- ٢ - التنسيق بين الأقسام بهدف تحقيق واجبات واختصاصات الإدارة الوسطى في مختلف القطاعات الحكومية .
- ٣ - زيادة المقدرة التنظيمية والكفاءة الإدارية .
- ٤ - زيادة المقدرة التدريبية ليتمكنوا من تدريب مرؤوسيهم .
- ٥ - زيادة الخبرات المختلفة في المجالات التخصصية .
- ٦ - التدريب على العلاقات الإنسانية .

**الصورة الرابعة :** التدريب لمستوى القيادات العليا ، ويشمل هذا المستوى شاغلي الوظائف الرئيسية في الدولة والتي تكون من مسؤولياتها وضع السياسات والخطط العامة لإدارة مؤسسات القطاع الحكومي ، وتحديد أهدافها في ضوء ما تسفر عنه عمليات

---

<sup>١</sup> . m . follet (the essentials of leadership) in ; classis in management , edited by ; H-merrill (American management association inc ,new York , ١٩٦٠ . p ٣٢٨ – D.C Pelz (influence; key to effective leadership in the first line supervisors in (the study of leadership) edited by ; c brown and t . chon , ( interstate printers and publishers inc . new York , ١٩٥٨ .pp . ١٤٨- ١٩٥ .

<sup>٢</sup> أنظر بذلك : حسين الدويري ، مرجع سابق ، صفحة ١٦٧ . وانظر : د. محمد بكرى عبد العليم ، مبادئ إدارة الاعمال ، جامعة بنها ، مصر ، سنة ٢٠٠٧ م ، صفحة ٤ .

المتابعة والرقابة والبيانات التي تعدها مستويات الإدارة الأخرى ، ويتمثل هذا المستوى في رؤساء الوحدات الإدارية ورؤساء الأقسام الإدارية الطبرى أو رجال الإدارة ذوي المسؤوليات الكبيرة<sup>١</sup> .

**ويشمل التدريب في هذا المستوى على :**

أ - تنمية القدرة على التخطيط ورسم السياسات التي تنظم عمل الأجهزة الإدارية بحيث تتمشى أعمالها مع الخطط العليا للدولة في مختلف المجالات التنظيمية والإنتاجية والتدريبية<sup>٢</sup> .

ب - القدرة على تنسيق جهود الأقسام المرؤوسة للارتفاع بمستوى إنتاجها<sup>٣</sup> .

ج - تنمية المقدرة التدريبية للارتفاع بمستوى العاملين وتدريب اقسام المنظمة جماعيا كأجزاء مكملة لبعضها ، وكذا تنمية المقدرة على رسم الخطط التدريبية وتطوير التدريب والارتفاع بمستواه .

د - الإلمام بالعلاقات الانسانية والنواحي السلوكية في معاملة المرؤوسين .

هـ - الإلمام الكامل باللوائح والقوانين المنظمة للعمل في المنظمة<sup>٤</sup> والتي تكفل سير وانتظام العمل بطريقة سليمة متمشية مع النظام العام والسياسة العامة للدولة .

## **المطلب الثاني**

### **شروط نجاح التدريب ودوافعه والمسئول عنه**

التدريب إجراء مخطط ومنظم ومستمر يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد اتجاه تحسين إنتاجيتهم ، ولكي يتحقق هذا الهدف لا بد من توفر مجموعة من الشروط وعلية نتطرق

---

<sup>١</sup> انظر د . نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ م ، صفحة ١٠٢ .

<sup>٢</sup> K. davis , ( human relations in work ) , ( mc grow – hill book .com – new York ) , ٢ nd ed . ١٩٦٢ .p.p ١٠٤ \_ ١٠٥ .

<sup>٣</sup> taylok (j.w) how to select and develop leaders , mc grow – hill , new York ١٩٦٢ ,p.p;٢٢-٣٣ .

<sup>٤</sup> تعرف المنظمة بأنها : عبارة عن تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً ، وتعرف على أنها مؤسسة دائمة ذات إرادة ذاتية وشخصية قانونية دولية مستقلة تنشأها مجموعة من الدول بقصد تحقيق أهداف مشتركة يحددها ويبين كيفية الوصول إليها الاتفاق المنشئ للمنظمة ، ومثالها جامعة الدول العربية المصدرة للنقط ( أوأبك ) ... وفي هذا المجال هناك من يصنف الدولة بأنها منظمة مركبة أي أنها منظمة المنظمات بوصفها المنظمة العليا أو النهائية التي ليس لأية منظمة إزاءها سلطة تماثل سلطة الدولة ، حيث تقيم الدولة داخل اقليمها منظمات ثانوية هي الهيئات المحلية او الهيئات الخاصة . أنظر بذلك عبدالرحمن تيشوري ، مفهوم المنظمة ( جهه عامة ، مؤسسة ، شركة ، بلدية ، مصرف ... ) وتعريفها وأنشطتها ومبادئ عملها ، مؤسسة الحوار المتمدن ، العدد ٢٩٤٣ ، بتاريخ ١٣ / ٣ / ٢٠١٠ م .

من خلال هذا المطلب إلى شروط نجاح التدريب أولاً ، ثم ننقل إلى دوافعه والجهة المسؤولة عنه .

### الفرع الأول : شروط نجاح التدريب الإداري .

#### لنجاح التدريب يجب توافر مجموعة من الشروط وهي<sup>١</sup> .

أ - قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقناع حقيقي بأهميته ، ويتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له ، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقييمه بشكل علمي .

ب - قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب ، فالمدرّب عنصر مهم في انجاح أو إخفاق التدريب ، إذ أنّ كثيراً من المؤسسات تنفق أموالاً طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفاعلية ، وتتمثل فعالية المدرب في مدى استعادة وقدرته على نقل المادة التدريبية للمدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ بهذا الاهتمام خلال فترة التدريب كذلك قدرته على استخدام الأسلوب التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة .

ج - استخدام المتدرب أنماطاً سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب ، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب ، ولا بد أن تتوافر الرغبة والاستعداد للتدريب .

د - وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل ، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد الموظف ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير

#### الفرع الثاني : دوافع التدريب<sup>٢</sup> (١) .

وتتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه ، وهي :

أ - زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية لدى العاملين المتدربين .

---

<sup>١</sup> نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة ٢٠١٠ م ، صفحة ٣٩٣  
وانظر : عبدالرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، جامعة عين شمس ، مصر ، سنة ١٩٦٨ ، صفحة ١٥١

وانظر : سليمان نظمي اسماعيل ، اعداد المتدربين في مجال التنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٧٢ ، صفحة ١١

وانظر : كامل شريف خورشيد ، متابعة وتقييم التدريب ، القاهرة ، سنة ١٩٧٤ ، صفحة ٧٢ .  
<sup>٢</sup> زويلف مهدي ، إدارة الأفراد ( منظور كمي وعلاقات انسانية ) ، دار مجد للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الأردن سنة ١٩٩٣ ، صفحة ١٨١ . وانظر : منصور احمد ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت ، ط ٢ ، سنة ١٩٨٨ ، صفحة ١٥٧ ، وانظر : جعفر العبد ، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية ، مجلة الإدارة العدد الثالث ، سنة ١٩٦٩ ، صفحة ٨٨ . وانظر : ابراهيم درويش ، التنمية الإدارية ، الناشر : دار النهضة العربية ، القاهرة ، سنة ١٩٧٥ ، صفحة ١٨٦ .

ب - الاقتصاد في النفقات ، إذ أن التدريب يعطي مردوداً أكبر من تكلفته ، فتدريب العاملين على الاستخدام الامثل والعقلاني يؤدي إلى الاقتصاد في النفقات وبالتالي يعود بالنفع على المنظمة .

ج - الرفع من معنويات العاملين ، للتدريب أثر كبير على معنويات العاملين ، فعند شعور الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يُقبل على العمل باستعداد وبمعنوية دون أن يحس بملل .

د - القلة في الحوادث ، فالتدريب يؤدي بالعامل على أن يقوم بعمله على اكمل وجه ممكن من خلال تدريب العاملين على استخدام الآلات بشكل سليم ووفق أحسن الطرق وأسلمها .

### الفرع الثالث : المسئول عن التدريب .

**تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف المؤسسات وطبيعة عملها ، لذلك يجب أن يكون التدريب من مسئولية :**

أ - الإدارة العليا : إذا أرادت المؤسسة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة لا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري ، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام

بسياساتها وقراراتها المختلفة ، وأن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المؤسسة باستمرار طالما تعتمد التدريب وسيلة علمية أساسية للتطور والنمو<sup>١</sup> .

ب - المشرف المباشر : لا بد للمشرف أن يشجع المرشح المتدرب على ضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي ، وتسهيل عملية حضور العامل إلى تلك البرامج في الوقت والمكان المحدد ، وأن يوفر المناخ المناسب والموارد والتشجيع على ضرورة التطوير الذاتي ، فهي من بين الأمور التي يجب أن يساهم بها المشرف المباشر مساهمة فاعلة<sup>٢</sup> .

ج - إدارة الموارد البشرية : تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لإدارة المؤسسة ، فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم الأفراد الاستراتيجية للمؤسسة ، فإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى استقطاب وتنمية الموارد البشرية وبالتالي توفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة وصاحبة الكفاءة والمعرفة .

د - الموظف المتدرب : إن كل المساهمات السابقة التي أشرنا إليها قد لا يكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعليم واكتساب معارف ومهارات أو سلوكيات جديدة ، لذلك يجب أن يشجع العاملين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها لهم المؤسسة .

١ د . حلمي الوزان ، التدريب وأثره على مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة ، رسالة ، سنة ١٩٨٩ ، صفحة ٢٤٠ .

٢ كامل شريف خورشيد ، مرجع سابق ، صفحة ١٤٨ .  
وانظر د. منصور فهمي ، إدارة الأفراد ، القاهرة ، سنة ١٩٨٨ ، صفحة ١٤٩ .



## المطلب الثالث

### الصعوبات التي تعترض تقويم التدريب

أجمع عدد كبير من الباحثين على أنه رغم أهمية تقويم التدريب واعتبار تخطيطه جزءاً مكملاً لخطة التدريب الأصلية إلا أنها عملية تكتنفها العديد من الصعوبات والعوائق التي تحول دون إيجاد مقياس دقيق لعوائد الاستثمار في الأنشطة التدريبية ويرجع السبب في جانب كبير منه إلى الأخطاء الإنسانية التي تصدر عن القائمين بعملية التقويم نتيجة نقص الخبرة وسوء الإعداد أو عدم اتباع الأساليب العلمية الحديثة والموضوعية في التقويم ، فمن ناحية : يعتقد بعض الرؤساء والمشرفين أن عملية التدريب يتحقق الغرض منها بانتهاء المدى الزمني للبرنامج وعودة المتدرب إلى مقر عمله من جديد ، ولذا يهمل الكثيرون منهم القيام بعملية المتابعة وكتابة التقارير عن أداء ومسلك المتدرب ، سواء قبل أو بعد التدريب إما نتيجة لعدم توافر الوقت الكافي وإعطائها ما يستحق من دراسة واهتمام ، وإما لعدم اقتناعهم بجدواها ودورها كعنصر مكمّل للنشاط التدريبي ذاته ، ومن ناحية أخرى يؤدي الإهمال في إعداد المدربين والاكتفاء بالتخصصات العلمية الدقيقة دون التجارب والخبرة العملية والعملية عند اختيار المشرفين والأخصائيين الذين يتابعون عملية التدريب إلى افتقاد تقاريرهم عن سير العملية التدريبية ومسلك المتدربين لكل قيمة حقيقية فلا بد أن يكون القائمون على عملية تقويم التدريب على اقتناع تام وعقيدة راسخة بأهمية هذه العملية في اكتمال النشاط التدريبي وأن تتوفر لديهم الخبرة والدراسة العميقة بأساليب التقويم وتحليل الأنظمة والبرامج والسلوكيات والاتجاهات حتى يتوصلوا إلى الأسباب الحقيقية التي تكمن وراء نجاح أو فشل العمل التدريبي ، فمثلاً هل فشل البرنامج التدريبي يرجع إلى :

- ١ - مدته كانت أقصر أو أطول من اللازم .
- ٢ - التدريب يسير بأسلوب تقليدي .
- ٣ - المادة العلمية لم تكن كافية .
- ٤ - مستوى أداء الأساتذة المدربين كان منخفضاً .
- ٥ - مستوى المتدربين كان أقل من الجيد .
- ٦ - معايير اختيار المتدربين كانت خاطئة .
- ٧ - المتدربين ( العاملين ) عادوا للعمل لا يتناسب ما ما دربوا عليه .

ويعتبر عدم التزام المختصين بعملية التقويم بالطرق العلمية السليمة أحد الأسباب الرئيسية وراء صعوبة وفشل تقويم العملية التدريبية ، ومن الاخطاء الشائعة في هذا المجال ما يلي :<sup>١</sup>

- ١ - التركيز عند تقويم التدريب على رد فعل المتدربين لما يتلقونه فقط .
- ٢ - عدم القيام بتقويم البرامج قبل وأثناء وبعد التنفيذ بصورة مستمرة في كل سنة تدريبية.
- ٣ - القصور في استخدام أدوات جمع المعلومات وخاصة الملاحظة والمقابلة والاستبيان ودراسة الحالات والاكتفاء باستخدام أداة واحدة هي الاستقصاء .
- ٤ - عدم إجراء الدراسات والبحوث الميدانية لتقويم البرامج التدريبية ومعرفة كفاءتها وقياس نتائجها .
- ٥ - صعوبة قياس الأثر التدريبي نتيجة لتعدد أهداف التدريب .
- ٦ - عدم الاختيار الدقيق للموظفين المشاركين في البرنامج التدريبي ، حيث يتم بالغالب وفق الأهواء ومعايير غير موضوعية أخرى خاصة إذا كان البرنامج التدريبي خارج حدود البلد ضاربين بعرض الحائط الحاجة الفعلية للعمل .
- ٧ - ضعف اهتمام الجهات الطالبة للتدريب بمحتويات البرنامج التدريبي ، حيث يترك بالغالب إلى المتدرب ، فيختار الموضوعات التي يراها مناسبة وفق نظرتة الشخصية وبالغالب يغلب على المادة الطابع النظري فقط .
- ٨ - عدم تحديث المادة التدريبية للمتدربين .
- ٩ - العديد من البرامج التدريبية تعقد وليس لها علاقة بالعمل لا من قريب ولا من بعيد ، حيث أنها فقط لإنهاك ميزانية المؤسسة أو المنظمة دون الاهتمام باختيار البرنامج المناسب .

---

ويرى الباحث أن من أبرز المعوقات التي تواجه عملية التدريب داخل المنظمة او المؤسسة وبشكل عام :

- عدم الوعي لأهمية تدريب الموظفين .
- عدم تبني سياسة واضحة لتدريب الموظفين .
- عدم وجود خطة لتدريب الموظفين .

---

<sup>١</sup> د.عبدالكريم درويش ، مرجع سابق ، صفحة ٥٣ .  
وانظر : جعفر العيد ، مقياس عائد استثمار التدريب ، مجلة الادارة ، مصر ، العدد الأول ، سنة ١٩٧١ ،  
صفحة ٦٢ .

- عدم توافر الامكانيات المادية اللازمة لتدريب الموظفين .
- وجود موظفين غير مؤمنين بعملية التدريب .
- النقص في وجود أصحاب المؤهلات والخبرات التدريبية .
- ضعف المؤسسة من ناحية التخطيط الاستراتيجي .
- اعتماد بعض المؤسسات في الدولة على سياسة التقشف وبالتالي اسقاط البرامج التدريبية من حساباتها .
- ضعف الرقابة على تطبيق ما تم تعلمه خلال الدورة أو ورشة العمل .
- الرغبة فقط في الحصول على شهادة دون الاستفادة الفعلية في تطبيق ما تعلموه .
- ضعف امكانيات معظم الموظفين من حيث تعلم اللغات واستخدام الحاسب الآلي .
- أن يكون التدريب منفصل عن عملية التقييم .
- عدم ربط التدريب بإدارة مستقبل العامل المهني .
- قوانين العمل يجب أن تكون أكثر فعالية من مجرد فرض القوانين بإلزام التدريب ( مع أن التدريب قد يكون اختياري ) .
- عدم تقييم نتائج التدريب والتأكد من تحقيق عائد على الاستثمار .
- قد تكون فترة التدريب غير كافية لتعلم الموظف بعض المهارات اللازمة للعمل .
- سوء الاختيار بتعيين الموظفين ، أو أساليب وطرق العمل والإمكانيات والحوافز .
- النظر للتدريب من قبل الموظفين كوسيلة للترقية والحصول على الحوافز المادية فقط .
- ضعف عمليات الصيانة للأجهزة المختلفة المستخدمة في عمليات التدريب مما يؤثر على كفاءة أدائها .
- صعوبة توفير الكتب والمواد التدريبية لكل من المدرب والمتدرب مما يؤثر على نوعية التدريب .

## الخاتمة :

بعد أن انتهينا من دراسة التدريب الإداري ودوره برفع كفاءة أداء موظفي القطاع الحكومي وذلك من خلال بيان مفهوم التدريب الإداري وأهميته والفوائد التي تعود على المنظمة من عملية التدريب الإداري وأنواعه وشروط نجاحه والصعوبات والعوائق التي تعترض عملية التدريب ، صار لزاماً علينا بيان أهم النتائج والتوصيات التي توصلنا إليها وهي كالآتي :

### النتائج :

١ - لا بد من بناء نظام جديد للتدريب الإداري ، ويجب أن لا يتم إلا بمعرفة جميع أوجه النشاط الذي يمارسه الفرد في جميع المستويات الإدارية ، ولذلك فان تحديد دور الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة على أساس قدراته يجب أن يكون مجال الاهتمام من قبل المؤسسة والأساس هو بناء نظام تدريبي وتأهيلي جيد ويلاءم المتدرب أو العامل أو الموظف .

٢ - يجب أن تتماشى برامج التدريب مع السياسات العامة للمؤسسة أو المنظمة ، فهو ضروري لنجاحها ، وهذا يتطلب من الإدارة معرفة أهداف التدريب الإداري للموظفين وبناء البرامج التدريبية على هذا الأساس .

٣ - إن برنامج التدريب يحتاج لدراسة جميع الجوانب سواء من حيث المدربين والمتدربين ، وذلك لوضع المعايير والمقاييس للبرنامج ، وعن مدى إمكانية تطبيق البرنامج التدريبي بنجاح لتحقيق الأهداف المرجوة منه .

٤ - لنجاح برنامج التدريب فإن اشتراك العاملين أو المتدربين في اختياره يكون أمراً ضرورياً ، وذلك لان الفرد يمتلك قدرات وإمكانيات محددية يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند وضع البرنامج التدريبي وذلك لزيادة كفاءة البرنامج التدريبي .

٥ - على المديرين أن لا يحكمون على شخصيات الموظفين فقط ، ولكن يكون الحكم على أدائهم ، وعلى المدير أن يعترف بالطاقات الكامنة للمرؤوسين من خلال الاتجاهات وذلك للتوصل للاتجاه السليم الذي يمكن من تفجير الطاقات الكامنة بأكثر الطرق فاعلية .

٦ - تشجيع المديرين في المؤسسة على اكتشاف المواهب والطاقات وعمل تأهيل وتدريب لهذه المواهب من الموظفين لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب .

### التوصيات :

من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث يمكن الخروج ببعض التوصيات التي من شأنها أن تساعد في علاج أهم المشكلات التي تتناولها الدراسة .

١ - إتباع الأساليب العملية في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية .

٢ - الاعتماد على آراء الخبراء في تحديد الاحتياجات التدريبية .

٣ - وضع الميزانية الكافية لعملية التدريب .

- ٤ - إشراك العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية والاستماع إلى آراءهم .
- ٥ - مراعاة خصائص الوظائف وتمييزها عن بعضها البعض عند وضع البرنامج التدريبي .
- ٦ - زيادة الوعي بأهمية برامج التدريب خاصة لدى الموظفين .
- ٧ - وضع اتفاقيات بين الإدارات والمؤسسات والمعاهد من أجل وضع برامج تدريبية موجهة للإداريين .
- ٨ - ربط الاستفادة من الدورة التدريبية بمدى الالتزام والجدية في العمل .
- ٩ - ضرورة ربط الترقية في المناصب بالخضوع إلى دورة تدريبية .
- ١٠ - العمل على تكثيف وزيادة دورات التدريب الإداري الموجهة للموظفين وهذا يفرض دعم معارفهم ومهاراتهم وكفاءتهم لمواكبة مختلف التطورات الحاصلة لتتلاءم مع عملهم .
- ١١ - العمل على زيادة وتنويع الدورات التدريبية لفائدة الإداريين في كافة المستويات الإدارية .
- ١٢ - إجراء دراسات تقييمية لبرامج التدريب الحالية .
- ١٣ - تحسين وتحديد المعارف من خلال استعمال الدوران الوظيفي بين شاغلي المناصب الإدارية .

## قائمة المراجع العربية :

- ١ - عبد الوهاب علي ، إدارة الأفراد " منهج تحليلي " ، مصر ، مكتبة جامعة عين شمس ، سنة ٢٠٠٤ .
- ٢ - عبد المعطي عساف ، التدريب وتنمية الموارد البشرية : الأسس والعمليات ، عمان ، الأردن ، دار زهران للنشر والتوزيع ، سنة ٢٠١٠ م .
- ٣ - درويش عبد الكريم ، أصول الإدارة العامة ، مكتبة الإنجلو المصرية ، القاهرة ، سنة ٢٠٠٦
- ٤ - هاشم محمود ، إدارة الموارد البشرية ، ذات السلاسل للنشر والتوزيع ، الكويت ، ١٩٨٩
- ٥ - عمر العقيلي ، إدارة القوى البشرية ، عمان ، دار زهران للنشر والتوزيع ، طبعة ٢٠٠٦ م
- ٦ - نجم العزاوي ، جودة التدريب الإداري ، الأردن ، البازوري للنشر والتوزيع ، سنة ٢٠٠٩
- ٧ - سهيلة عباس ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠١١
- ٨ - محمد عبيدات ، تطوير المنتجات الجديدة ، الأردن ، وائل للنشر والتوزيع ، ٢٠٠٣
- ٩ - مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل لتحقيق الميزات التنافسية ، الاسكندرية ، مصر الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، سنة ٢٠٠٤
- ١٠ - حمدي الطائي ، صناعة الضيافة ، دار الكتب للطباعة والنشر ، جامعة الموصل ، سنة ١٩٩٢ م
- ١٢ - مهدي حسن زويلف ، إدارة الأفراد من منظور كمي ، عمان ، الأردن ، مكتبة أقصى ، ط ٢٠٠٣ م
- ١٣ - علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد ، مصر ، مطبعة المدني ، معهد التخطيط القومي ، ط ١٩٧٣ م
- ١٤ - سليمان الطماوي ، علم الإدارة العامة ، دار الفكر العربي ، مصر ، ١٩٨٧ م
- ١٥ - محمد سعيد أمين ، أنواع التدريب في الإدارة ، معهد الإدارة المحلية ، مصر ، سنة ١٩٦٨ م .
- ١٦ - علي السلمي ، التدريب الإداري ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، صفحة سنة ١٩٧٠ م .
- ١٧ - بوب هارفارد ، نحو النجاح " كيف تقيم أداء الموظفين " ، الطبعة الأولى ، دار الفاروق للنشر والتوزيع سنة ٢٠٠١ م
- ١٨ - محمد عبد الفتاح ياغي ، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، الرياض ، دار الخريجي للنشر والتوزيع الطبعة الثانية ، سنة ١٤١٥ هـ
- ١٩ - يوسف محمد قبلان ، أسس التدريب الإداري مع تطبيقات المملكة العربية السعودية " تجربة معهد الإدارة ، الرياض ، الناشر : دار عالم الكتاب ، سنة ١٤١٢ هـ
- ٢٠ - محمد قاسم القريوتي ، التدريب الإداري ماهيته وأنواعه وأساليبه ، مسقط ، معهد مجلة الإدارة ، سنة ١٩٨٥ م
- ٢١ - د. عمر حلمي فهمي ، التدريب الإداري ، جامعة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٩٤

- ٢٢ - الدكتور مصطفى عقيقي ، اساليب تعيين وتدريب عمال الإدارة العامة ، الناشر : مكتبة سعيد رأفت مصر ، سنة ١٩٨٥ م
- ٢٣ - د. محمد بكري عبد العليم ، مبادئ إدارة الاعمال ، جامعة بنها ، مصر ، سنة ٢٠٠٧ م
- ٢٤ - د. نواف كنعان ، القيادة الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ٢٠٠٩ م
- ٢٥ - نادر أحمد أبو شيخة ، إدارة الموارد البشرية : إطار نظري وحالات عملية ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الأردن ، سنة ٢٠١٠ م
- ٢٦ - عبدالرحمن عبد الباقي عمر ، إدارة الأفراد ، جامعة عين شمس ، مصر ، سنة ١٩٦٨ م .
- ٢٧ - سليمان نظمي اسماعيل ، اعداد المتدربين في مجال التنظيم والإدارة ، القاهرة ، ١٩٧٢ م .
- ٢٨ - كامل شريف خورشيد ، متابعة وتقييم التدريب ، القاهرة ، سنة ١٩٧٤
- ٢٩ - زويلف مهدي ، إدارة الأفراد ( منظور كمي وعلاقات انسانية ) ، دار مجد للنشر والتوزيع ، ط ١ ، الاردن سنة ١٩٩٣
- ٣٠ - منصور احمد ، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة ، الكويت ، ط ٢ ، سنة ١٩٨٨
- ٣١ - ابراهيم درويش ، التنمية الإدارية ، الناشر : دار النهضة العربية ، القاهرة ، سنة ١٩٧٥
- ٣٢ - د . حلمي الوزان ، التدريب وأثره على مستوى أداء القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة ، رسالة ، سنة ١٩٨٩
- ٣٣ - د. منصور فهمي ، إدارة الأفراد ، القاهرة ، سنة ١٩٨٨
- الرسائل :**
- ١ - أحمد جاسم الشمري ، تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تقرير إدارة الجودة الشاملة ، رسالة ماجستير ، إدارة الأعمال ، كلية الإدارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، سنة ٢٠٠٢ م
- ٢ - حسين الدوري ، الاعداد والتدريب الإداري بين النظرية والتطبيق ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس مصر ، سنة ١٩٧٦ م
- ٣ - محسن العبودي ، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية ، رسالة ماجستير ، جامعة عين شمس ، مصر ، سنة ١٩٨٤ م
- ٤ - علي آل زاهر ، سياسات التطوير الإداري بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة العامة ، كلية الاقتصاد والإدارة ، جامعة الملك عبد العزيز ، سنة ١٤١٤ هـ
- ٥ - عبده عز الدين ، عملية تدريب الموظف العام في الجزائر ، رسالة ماجستير ، سنة ٢٠٠١ م
- ٦ - حلمي الوزان ، التدريب وأثره في مستوى القيادات الوسطى مع التطبيق على جهاز الشرطة ، رسالة ، اكاديمية الشرطة ، مصر ، سنة ١٩٨٩ م

٧ - عادل سليم فطيس ، تحليل وتقويم فاعلية البرامج التدريبية اثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، الأردن ، سنة ٢٠٠٤ م

#### المجلات :

١ - د. عبد الكريم درويش ، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة ، العدد الرابع ، ابريل ، سنة ١٩٧٢ م

٢ - د.علي عسكر وعبد العزيز تقي ، التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل ، دراسة لواقع التدريب في الكويت ، المجلة العربية للإدارة ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، السنة الحادي عشرة ، العدد الثاني ، سنة ١٩٨٧

٣ - جعفر العبد ، القيادة الإدارية والتدريب في الخدمة المدنية ، مجلة الإدارة العدد الثالث ، سنة ١٩٦٩

٤ - جعفر العبد ، مقياس عائد استثمار التدريب ، مجلة الادارة ، مصر ، العدد الأول ، سنة ١٩٧١

#### المقالات :

١ - مقال / عبد العزيز هنيدي ، برنامج تدريبي لتهيئة الموظفين المحالين على التقاعد ، صحيفة الرياض تاريخ المقال الخميس ربيع الآخر ١٤٣١ هـ ١٨ ابريل ٢٠٠٨ م ، العدد ١٥٢٦٣ .

#### المراجع الاجنبية :

١ – forrest,Lewis C , Jr , ed D " Training for the hospitality industry " educational institute of the American hotel and motel , association ٢ , ed ١٩٩٩ ٢ – m . follet (the essentials of leadership) in ; classis in management , edited by ; H-merril (American management association inc ,new York , ١٩٦٠

٣ – D.C Pelz (influence; key to effective leadership in the first line supervisors in (the study of leadership) edited by ; c brown and t . chon , ( interstate printers and publishers inc . new York , ١٩٥٨ .

٤ – K. davis , ( human relations in work ) , ( mc graw – hill book .com – new York ) , ٢ nd ed . ١٩٦٢

٥ – taylok (j.w) how to select and develop leaders , mc graw – hill , new York ١٩٦٢ .