

**التدريب: مفهومه واستراتيجيته  
وأهدافه وأهميته**

**إعداد**

**الباحثة / أماني بهجت عزت**

باحثة بقسم علم الاجتماع  
كلية الآداب- جامعة أسيوط

## ١/ تمهيد:

يعد التدريب من المفاتيح الأساسية لتطوير وتحسين العنصر البشري، وذلك من خلال تزويده بالمعلومات والمعارف التي تنقصه، وتنمية قدراته ومهاراته، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك بهدف رفع مستوي كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية إلى أقصى قدر ممكن من الجودة والسرعة والاقتصاد. لذا يحتل التدريب أهمية قصوى بوصفه عنصراً رئيساً في عملية التنمية الإدارية، ولذلك فإن نجاح التدريب في تحقيق أهدافه يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة، ضماناً لتحقيق الغايات المنشودة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل<sup>(١)</sup>.

ولم يعد التدريب قاصراً على مجال عمل بعينه دون الآخر، ولكنه أصبح ضرورة ملحة وقاسماً مشتركاً في جميع مجالات العمل اليومية المعاصرة تقريباً، يرجع ذلك إلى التطور الهائل في أساليب الإدارة الحديثة وتكنولوجيا العصر. وفي محاولة لتطوير وتيسير الأداء البشري مع رفع مستوي الإجابة في آن واحد تحدي تكنولوجيا العصر أساليب الإدارة الحديثة لتقدم كل ما هو جديد ومفيد وسريع، ولقد خلق ذلك كله الحاجة الملحة والمستمرة للتدريب، حيث أصبح التدريب تخصصاً قائماً بذاته، ووظيفة ذات مهام محددة، في كافة المؤسسات، سواء كانت تلك المؤسسات صناعية أم تجارية أم تعليمية أو خدمية، فتخصص المؤسسات للتدريب إدارة مستقلة، وميزانية مناسبة، لأنشطة التدريب المختلفة<sup>(٢)</sup>.

وتطور التدريب أصبح يعد له من الطرق والأساليب والمسميات ما يزيد على ٣٠ اسماً، وأصبح إعداد المدربين ووظيفة من وظائف بعض المؤسسات الدولية، التي تهتم بهذا المجال خاصة في الدول النامية، كما أصبح أعداد المدربين أكبر دليل على أن عملية التدريب لم تعد تعليمياً بالمفهوم التقليدي بل هي وسيلة لاكتساب مهارات متعددة ومحددة تؤثر فعلاً في إنتاجية العمل<sup>٣</sup>.

والتدريب من أكثر المواضيع التي لاقت وتلاقي اهتماماً حتى الوقت الحاضر، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتطوير الأداء لكافة فئات القوى العاملة .

ولذلك سوف نعرض في هذا الفصل مفهوم التدريب واستراتيجيته، ودوافع وأهمية وأهداف التدريب، وأنواع وأساليب وطرق العملية التدريبية ومبادئ التدريب،

وأخيراً مراحل العملية التدريبية ، ومدى تأثيرها على أداء العاملين، وذلك على النحو التالي:

#### ١/١ تعريف التدريب:

توجد العديد من الاتجاهات لتعريف التدريب، فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، بما يزيد من أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوي أعلى في المستقبل القريب .

كما عرف التدريب بأنه: عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان، وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والإدارة، والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوي كفاءته في الشروط المطلوبة لأتقان العمل وظهور فاعليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، كذلك في الجهود المبذولة والوقت المستغرق .

وعرف أيضاً بأنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عندما كانوا عليه قبله .

والتدريب: تلك العملية المنظمة والمستمرة والتي تسعى المنظمة من خلالها لإكساب الأفراد العاملين والملتحقين بالعمل معارف أو مهارات أو قدرات أو أفكار لازمة لأداء أعمال محددة، وذلك بقصد أهداف المنظمة، أو"هو الإجراء المنظم الذي يتم من خلاله تغيير سلوكيات العاملين من أجل زيادة وتحسين فاعليتهم وآدائهم .

ولقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في تعريف مفهوم التدريب من زوايا مختلفة، ولكنها جميعاً اتفقت في النهاية على ضرورة في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل .

حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب:

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<sup>٤</sup> .  
أما صلاح عبد الباقي فقد عرف التدريب على أنه:

نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في العمل<sup>٥</sup>.

ويرى عمر عقيلي أن التدريب:

عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات، بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوي كفاءته، وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل<sup>٦</sup>.

ويرى عطا الله "محمد نيسير" ضرورة وأهمية ربط التعليم بالتدريب حيث:

يعد التعليم وسيلة للتدريب ولا يمكن من دونه أن تتم عملية التدريب، حيث إن التعليم يهتم بتزويد الأفراد بالمعرفة العلمية وإيصالهم إلى التفكير السليم، أما التدريب فيهتم بنقل المعرفة إلى تطبيق فعلي، حيث إن التدريب ثمرة التعليم<sup>٧</sup>.

وعرفه الهيتي:

أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن الإبقاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل<sup>٨</sup>.

كما عرفه William F. Glueck بأنه:

النظام الذي يعمل على تزويد الفرد بالمعلومات، وصقل قدراته وتنمية مهاراته، وتغيير اتجاهاته بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المنظمة<sup>٩</sup>.

كذلك عرف عاطف عبيد:

التدريب هو كل عمل من شأنه أن يؤدي إلى تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية لضمان الإلمام بدقائق العمل وظروفه، أو خلق مهارات تنمية أو إدارية يحتاج إليها المنظمة .

أو تغيير وجهات النظر أو المعتقدات لدى الأفراد تغييراً من شأنه أن يؤثر بشكل إيجابي على نتائج عملهم<sup>(١٠)</sup>.

وترى نوال محمد عبد الله:

التدريب هو نشاط مخطط له يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، بما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لاثقين للقيام بكفاءة ومقدرة إنتاجية عالية<sup>(١١)</sup>.

وعرف محسن السيد العريني:

التدريب بأنه عملية شاملة ومعقدة تتناول جميع التدابير اللازمة لإيصال الفرد إلى وضع يمكنه من الاضطلاع بوظيفة معينة، وإنجاز المهام التي تتطلبها هذه الوظيفة، وجعلها قادرة على متابعة العمل في الإدارة العامة<sup>(١٢)</sup>.

وعرف السعيد مبروك التدريب:

بكونه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين .

ويمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتهروا في تعريف التدريب بأمر مشترك أهمها:

١ . تزويد وإكساب الفرد مهارات، ومعلومات، وخبرات ليست موجودة لديه تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد .

٢ . تزويد وإكساب الفرد اتجاهات وأنماط سلوكية جديدة .

٣ . تحسين وصقل المهارات الموجودة لدى الفرد .

٤ . يهدف التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة<sup>١٣</sup> .

وبعض التعاريف تطرح التدريب من زاوية استثمارية لكي تزيد من فاعلية الفرد وكفاءته كعنصر من عناصر العملية الإنتاجية، بل لكونه العنصر الأهم من بين عناصر العملية الإنتاجية برمتها<sup>١٤</sup>.

ورد في كتاب الأمم المتحدة عن التدريب في الإدارة العامة، ما جاء على النحو

التالي:

التدريب في الإدارة العامة عبارة عن عملية متبادلة يتم بموجبها تعميم مجموعة من المعارف وتعلمها، مع طرق العمل المختص بها .

إنه نشاط ينقل بموجبه فريق من الأشخاص يعرفون بالأساتذة (المدرسين)، إلى فريق الموظفين (العاملين)، مجموعة من المعلومات التي يمكن اعتبارها مفيدة لعملهم في الوظيفة، وفي الوقت نفسه مساعدة الأساتذة لجميع فئات الموظفين على تطوير قدراتهم، وإمكاناتهم .

أي أن التدريب بإيجاز عبارة عن نقل للمعارف، وتطوير للقدرات لمن يعد للعمل في الوظيفة أو من يقوم فعلياً بمهامها<sup>(١٥)</sup>.

ترجع (بلاسكبي) السبب الرئيسي للتدريب إلى تمكين فرد أو جماعة من أداء المطلوب عند مستوى محدد، وعلى ذلك فالتدريب هو العملية التي تسمح للأفراد بتعليم طرق جديدة، معلومات أو أسس فنية، والتغيير من حالة عدم القدرة على القيام بعمل ما أو عدم فاعلية أداء عمل معين إلى القدرة على أداء هذا العمل والفاعلية في الأداء<sup>(١٦)</sup>.

عرف التدريب في المكتبات ومراكز المعلومات:

هو النشاط الذي توليه المكتبات اهتماماً كبيراً بهدف تنمية قدرات العاملين في مجال المكتبات، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استمرارية المكتبة في النمو.

إذ إن طبيعة التغيرات التي تعيشها المكتبات ومراكز المعلومات في الوقت الحاضر سواء إن كانت تكنولوجية أم تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق استمراريته<sup>(١٧)</sup>.

ومن هنا أصبح التدريب وسيلة مهمة لتحقيق ما تصبو إليه المكتبات، وأصبح وسيلة لزاماً عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة .

ومهنة المكتبات شأنها كسائر المهن التطبيقية الأخرى التي تحرص على متابعة ممارسي هذه المهنة لأحدث التطورات في مجال تخصصهم، بالإضافة إلى تقديم كافة التسهيلات للعاملين فيها لمساعدتهم على تطوير أنفسهم من خلال البرامج التدريبية والتعليم المستمر .

وعلى سبيل المقارنة، وفي مهنة الطب على وجه التحديد، تحرص بعض الدول المتقدمة على اجتياز الطبيب الممارس لاختبارات دورية، وذلك قبل السماح له بتحديد رخصة مزاوله المهنة، فلم يعد حصول الطالب على بكالوريوس الطب مخولاً له ممارسة المهنة، كما إنه ليس نهاية المطاف للتأهيل المهني لهذا الطبيب، بالإضافة إلى ذلك لا يعني ممارسة هذا الطبيب للمهنة مدى الحياة دون زيادة في معارف أو تجديد لمعلوماته، وإنما تعطي له الرخصة المهنية لفترة زمنية محددة .

ويمكن بالمثل، في مهنة كمهنة المكتبات، إدخال مثل هذه الرخص المهنية التي تعطي لحاملها الحق في مزاوله مهامه المهنية خلال فترة زمنية محددة، خاصة في المكتبات الأكاديمية، ولقد اقترح محمد أمان إدخال هذا النظام في مهنة المكتبات أسوة بما هو متبع في المكتبات الأمريكية<sup>(١٨)</sup>.

ومن هنا يمكن القول بأن غالبية الباحثين والكتاب قد اشتركوا في تعريف التدريب بأمور مشتركة أهمها بأنه يزود الأفراد بمهارات معينة تؤدي إلي زيادة معدلات أداء الأفراد، وبأنه نشاط يهدف إلي التحسين والتطوير بأساليب العمل داخل المنظمة بشكل عام والمكتبات بشكل خاص.

٢/١ استراتيجية التدريب:

١/٢/١ مفهوم استراتيجية التدريب:

إن المدخل الاستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المنظمة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الاقتصادية أو السياسية أو التكنولوجية أو الاجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المنظمة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية .

إن المنظمات الناجحة في ظل العولمة والتغير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل استراتيجياتها الحالية وتتبنى استراتيجيات جديدة، وذلك من أجل المحافظة على ميزات التنافسية، وهذا التغير يؤثر على الإستراتيجيات الوظيفية لكل وظيفة أو نشاط ومنها نشاط التدريب<sup>(١٩)</sup> .

وفي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية وجدت منظمات الأعمال نفسها أقل قدرة على المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الخروج من السوق أو السيطرة عليها من قبل منظمات أخرى، وفي أغلب الأحيان اضطرت إلى تخفيض قوة العمل لديها، وهذا التغير في البيئة الخارجية شكل تهديداً للمنظمات التي تعمل في الأسواق الدولية، وهو في الوقت نفسه يشكل فرصاً محتملة، الأمر الذي قاد المديرين في المستويات العليا في هذه المنظمات إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي على أهداف المنظمة ورسالتها Mission بحيث تكون قادرة على مواجهة المشكلات التي تنشأ مع استمرارها، وفي الوقت ذاته المحافظة على مكانتها التنافسية والجودة والفاعلية، وكما بينت إحدى الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمنظمات.

وإن المنظمات التي تستخدم استراتيجية موارد بشرية يكون أدائها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية، وتحسين وتطوير أداء أفرادها العاملين<sup>(٢٠)</sup>.

ومما سبق يمكن للباحثة استخلاص التعريف التالي لاستراتيجية التدريب بأنها:

عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المكتبات ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والكفاءات والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التدريب هي الإستراتيجية العامة للمكتبة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمكتبة والأهداف التي يجب تحقيقها .

ويتضمن المدخل الاستراتيجي لوظيفة التدريب خمسة ركائز أساسية هي<sup>(١)</sup>:

(١) الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:

حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية، والسياسية، والتكنولوجية، ولا بد لاستراتيجية التدريب من الاعتراف بهذه التأثيرات، ومحاولة استثمار الفرص والتقليل من التهديدات .

(٢) الاعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية:

تتنافس المنظمات في الحصول على الأفراد العاملين الأكفاء، حيث إن للقوى التنافسية في إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم أثر مباشر على استقطابهم وبقائهم وولائهم للمنظمة .

(٣) التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل:

أي لا بد ان تساهم استراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المنظمة أن تكون عليه مستقبلاً، وتعرف رسالة المنظمة على أنها الخصائص الفريدة التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة الأخرى .

(٤) التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها:

وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة، لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها، وفي هذا الإطار تواجه المنظمة العديد من الخيارات الاستراتيجية في مجال تطوير العاملين يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها .

منها على سبيل المثال:

أ- هل تدرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة فقط أم أهداف الأفراد أيضاً؟

ب- هل المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

ت- من المسئول عن التدريب في المنظمة؟

(٥) تحقيق التكامل مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية:



من أجل أن تكون استراتيجية التدريب والتطوير ذات فاعلية جيدة، لابد أن تتكامل مع الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، فإذا أتصبت استراتيجية المنظمة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيداً من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما إذا ركزت استراتيجية المنظمة على تقليص نشاطاتها، فلا بد لاستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة<sup>(٢٢)</sup>.

٢/٢/١ خطوات إعداد استراتيجية التدريب<sup>(٢٣)</sup>:

إن عملية إعداد استراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

١. تحليل استراتيجية المنظمة:

وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج .

٢. تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمنظمة:

من حيث الظروف والاتجاهات الاقتصادية، والتطور التكنولوجي، والعوامل الديمغرافية، والأنظمة الحكومية والمنافسة .

٣. تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمنظمة:

من حيث الوضع الحالي للمنظمة، معدل دوران العمل، كفاءة القوى العاملة.

٤. إعداد وصياغة استراتيجية التدريب:

وما تتضمنه من سياسات، وبرامج وموازنات بشكل يساهم في التكامل مع إستراتيجية المنظمة .

٥. مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب:

عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة<sup>(٢٤)</sup>.

وترى الباحثة أن استراتيجية التدريب تلعب دوراً هاماً في تحديد احتياجات المكتبات من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمكتبة .

٣/٢/١ معوقات تطبيق إستراتيجية التدريب في المكتبات<sup>(٢٥)</sup>:

هناك مجموعة من المعوقات والتي يمكن أن تؤثر في عدم رؤية واضحة وبعيدة المدى لأهمية الدور الاستراتيجي للتدريب في المكتبات، وبالتالي تعيق هذه الاستراتيجية، وأهم هذه المعوقات:

١. عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمكتبة، وبالتالي عدم وضوح أهدافها التي تسعى لتحقيقها .
٢. عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا، وعدم اهتمامها بصياغة الاستراتيجية العامة للمكتبة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى .
٣. جمود القوانين والتشريعات .
٤. عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب .
٥. عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب .
٦. ضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب .
٧. ضعف نشاط تحليل الوظائف في المكتبة .
٨. ضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب .

وترى الباحثة أن اتباع التخطيط الاستراتيجي السليم، وحسب الأسس العلمية الواضحة ووجود رؤية واضحة المعالم وبعيدة المدى تؤدي بالتالي إلى تطبيق استراتيجية ناجحة وفعالة للمنظمة بشكل عام والمكتبة بشكل خاص، وهذا ينعكس بالتالي على الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية الموارد البشرية ونشاطاتها المختلفة، ومنها استراتيجية التدريب .

لذلك يجب أن تؤمن المكتبات بأهمية اتباع الإدارة الاستراتيجية والأساليب العلمية الحديثة في الإدارة بحيث يتم تعيين الكفاءات الإدارية القادرة على التخطيط الاستراتيجي وتؤمن بأهمية الدور الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته لوظيفة للتدريب والتي تحاول وبشكل دائم توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة التي تدعم هذه الوظيفة وتحاول إيجاد ثقافة تنظيمية توضح أهمية التدريب للمكتبات.

### ٣/١ دوافع التدريب وأهدافه:

إن نجاح أي عمل يتوقف على تكامل مجموعة من العناصر تتحدد وترتبط لإنجاح هذا العمل، وإن من أهم هذه العناصر أهداف هذا العمل، إذن الأهداف هي التي تساعد على بلوغ النجاح في البرامج التدريبية .

كما أنها المقياس لتعليم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالفشل أو بالنجاح في ضوء عدم تحقيق هذه الأهداف أو العكس، فالبرامج التدريبية تحقق أهدافها بصورة أفضل من خلال سيرها بخطوات ثابتة ومتوالية للوصول لأهداف واضحة ومحددة ويسعى لتحقيقها، وهذا هو سر نجاح برنامج تدريبي معين دون سواه من البرامج التدريبية .

ومن خلال ما تقدم ومن خلال الحديث السابق عن مفهوم التدريب نؤكد أن التدريب هو الوسيلة لتحقيق هدف معين، كأن يكون زيادة الإنتاج وتحسين مستواه، أو لرفع كفاءة الموظف أو لتطوير نوعية العمل ومواكبة التطورات الحديثة .  
وتتلخص الاحتياجات التدريبية في الآتي<sup>(٢٦)</sup>:

١. المهام والأعباء التي تواجه العاملين يومياً في العمل، وتتطلب منهم الاستخدام الأمثل لمعارفهم، ومهاراتهم عند كل موقف .
  ٢. تحقيق مقاييس الأداء الشخصي، وتزايد مطالب القدرة على المحاسبة التنظيمية.
  ٣. سرعة الاستجابة للاحتياجات الشخصية والرغبة في التغيير .
  ٤. انسياق الشخص وتطلعه للترقي إلى مناصب أعلى .
  ٥. سرعة التغيير الاجتماعي والتكنولوجي وعدم القدرة على مسايرته، فضلاً عن تأثيراته الحتمية على المكتبات وعلى الأفراد العاملين بها .
- كما يمكن أن تكون الحاجة إلى التدريب للآتي:
٦. إنشاء وظيفة جديدة .
  ٧. الإحلال الوظيفي .
  ٨. إعادة النظر في النظام الإداري .
  ٩. رغبة الفرد في الترقى، أو الحصول على حوافز مادية .
  ١٠. سد العجز في العمالة الفنية المدربة .
  ١١. التدريب على أجهزة ومعدات جديدة .
  ١٢. التدريب على نظم فنية جديدة .
  ١٣. التدريب على خدمات جديدة للمكتبات .

ومن هنا نرى أن أهداف أي برنامج تدريبي تختلف من مؤسسة لأخرى وفقاً لحاجة التدريب في كل مؤسسة، ومراعاة الظروف الإدارية والفنية المؤثرة على طبيعة العمل فيها أما حاجة التدريب والتعليم ودوافعه للفرد على المستوي الشخصي تتلخص في الدوافع التالية:

١/٣/١ دوافع التدريب<sup>(٢٧)</sup>:

١/١/٣/١ الدافع المهني:

والذي يهدف إلى تحسين الوضع الوظيفي وزيادة فرص الترقى، بالتالي يكون لدى الفرد رغبة وميول نحو موضوع الدراسة، والمحصلة النهائية للفرد في استثمار ما لديه من مهارات من أجل الحصول على عائد اقتصادي .

٢/١/٣/١ الدافع الذاتي:

يقصد به رغبة الفرد في تطوير قدراته، وإمكاناته الذاتية للاعتماد على نفسه، والدافع الذاتي يتولد لدى الفرد لشعوره بالحاجة لاكتساب بعض المعلومات والمهارات لما هو كائن في أعماق أو يرتبط بطموحاته وعلاقاته بالآخرين والمجتمع .

٣/١/٣/١ الدافع الإجتماعي:

ويكون من أجل تطوير الفرد في علاقاته الاجتماعية بالآخرين من خلال الاحتكاك معهم في برامج تدريبية مشتركة، ومعرفة بآخرين بعد إنجاز هذه البرامج وعمله في مجال جديد أحياناً .

٤/١/٣/١ الدافع النفسي:

وهو نوع من أنواع تحريك السلوك التعليمي لدى الأفراد ورغبة وميول من الفرد لاختبار نفسه أي اختبار قدراته وإمكاناته الوظيفية .

٢/٣/١ أهداف التدريب:

(١) التدريب والتنمية البشرية:

يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها .

أ- تنمية المعارف<sup>(٢٨)</sup>:

وتركز على تنمية معارف المتدربين ومعلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة، أي الأرتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقاً للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم والتعليمات وأساليب وإجراءات العمل، ومعرفة الاختصاصات، والمسئوليات، والواجبات، وعلاقات العمل، ويلاحظ أن المعرفة لا تقتصر على الجانب العلمي والتخصصي فحسب، وإنما تتعدى الجانب المتعلق بالمؤسسة، التنظيم وكل ما يتعلق بالقواعد والإجراءات .. الخ .

ب- تنمية مهارات الأفراد<sup>(٢٩)</sup>:

ويقصد بها المهارات والاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات من فكرية، علمية، وسلوكية، هذه الأخيرة أي السلوكية تعني خصوصاً بالجانب الإنساني عن التفاعل والتعامل مع الآخرين .

أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير وبناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط والمؤسسة ككل، بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الأساسيين لجهة العمل .

ت- تنمية الاتجاهات الإيجابية:

وتقوم تنمية الاتجاهات على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية (القيم، المعتقدات، المبادئ) التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معينة .

والقصد من ذلك هو أن تكون اتجاهات الأفراد إيجابية تجاه العمل وتفضيل العمل بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة والتنظيم ككل، وبالتالي قبول مهام العمل والحرص على أدائها على أكمل وجه، وهكذا فإن تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد .

(٢)التدريب والموارد البشرية:

لا يمكن لنشاط تدريب الموارد البشرية أن يقوم بدور على أكمل وجه إلا إذا كان مرتبطاً ارتباطاً وثيقاً بوظائف وأنشطة الموارد البشرية الأخرى .

أ\_التدريب وتخطيط الموارد البشرية:

إن التغيرات التقنية تؤدي بالمؤسسة إلى مواجهة مشكلة متنامية، ألا وهي مشكلة سد حاجاتها من الموارد البشرية ابتداءً من الموارد البشرية المتوفرة لديها، ولهذا فالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من الموارد يستدعي في أغلب الأوقات وضع برامج للتدريب بهدف تحقيق التوازن في الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمتين، ومن ثم، فتخطيط الموارد البشرية أو ما يعرف بالتسيير التنبؤي للموارد البشرية، يحدد المعالم الكبرى لنشاط التدريب، وكذلك بالنسبة للتوجيهات الأساسية لأنشطة التنمية، بالإضافة إلى ذلك فهو يعرف المؤسسة على إمكانات التوظيف الداخلي المتوفرة<sup>(٢٠)</sup>.

ب\_التدريب والتوظيف<sup>(٢١)</sup>:

تفضل الكثير من المؤسسات التوظيف الداخلي لما يحققه من مزايا، وخاصة في تقليل التكاليف الناجمة عن استقطاب وإختيار وإدماج الأفراد الجدد، بالإضافة إلى ذلك فهو يزيد من فرص الترقية لصالح الموارد البشرية الداخلية .

وبالنسبة للتوظيف الخارجي، فأنشطة التدريب تعد ضرورية، وذلك لدورها في المساهمة في تمكين الفرد الجديد من تعلم مهامه الجديدة في أسرع وقت، وهذا ما يؤدي ربما إلى

ارتفاع الإمتاجية، فهو في حاجة إلى تكملته عن طريق أنشطة التدريب التي تؤدي إلى إتجاه التوظيف من المصادر الداخلية .

ويمكن القول، إن الأنشطة التدريبية المختلفة لها مساهمة كبيرة في نجاح عمليات التوظيف الداخلي والخارجي .

ت\_التدريب وتخطيط المسار المهني<sup>(٢٢)</sup>:

إن التدريب سيساهم في تخفيض دوران العمل، وهذا يتمكن الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل المؤسسة، غير أنه يعطيهم أيضاً إمكانية مغادرة المؤسسة، خاصة عند وجود منافسة حادة في سوق العمل بين المؤسسات، ولهذا يجب الأخذ في الاعتبار العلاقة بين هذين النشاطين، وباعتبارهما نشاطان متكاملان موجهان إلى تحقيق أهداف التنمية، يجب إذناً أن توجه برامج التدريب نحو خدمة الموارد البشرية في تقدمها بالعمل والمؤسسة، وبذلك أن تتناسب مع قدرات الأداء وطموحاتهم المختلفة .

ث\_التدريب وتقييم الأداء<sup>(٢٣)</sup>:

تحليل مناصب العمل وتقييم الأداء يساعدان على تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة، فتقييم الأداء يعد من الأسس التي يقوم عليها إعداد البرامج التدريبية

وكذا تحليل مناصب العمل، حيث إن تحليل مناصب العمل يؤدي إلى تحديد عناصر الأداء، أي ما يحتاجه الفرد من معارف ومهارات لأداء عمله، ومن ثم فإن بناء الاحتياجات التدريبية على هذه المعلومات الموضوعية كفيلاً بوضع برامج تدريبية ملائمة .

وبالتالي نجاح عملية التدريب، أما بالنسبة لتقييم الأداء، فهو يساهم بالكثير في ملاحظة إن كان الفرد على دراية تامة بمعطيات العمل وبضرورياته، ويؤديه على أكمل وجه، ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب لتعديل الأداء وتحسينه .

ج\_التدريب ونظام الأجور<sup>(٢٤)</sup>:

إن الأجر أن يكون مرتبطاً بكل نشاط للتدريب والتطوير، وذلك لأنه من الممكن ألا يكون الفرد مهتماً بتحسين أدائه إذا كان ينفق على التدريب من حسابة الخاص .

أي أن التدريب أثر على نظام الأجور، والذي يجب أن يدعم النشاط التدريبي بمكافأة الأفراد المتدربين، بالإضافة إلى ذلك، فإن التدريب يرفع من مؤهلات وقدرات الأفراد، مما يجعلهم يرون أنهم في حاجة إلى أجور تتناسب مؤهلاتهم وشهاداتهم الجديدة، وبالتالي المطالبة برفعها .

(٣) أهداف التدريب في المكتبات<sup>(٢٥)</sup>:

## \_الأهداف الفنية:

هذا النوع من الأهداف يختص بالنواحي الفنية للمكتبة من أجل بقائها وديمومتها، ويراعي الأجهزة والتقنيات والمعدات التي تستخدمها، كما يراعي أوعية المعلومات الموجودة بها وطبيعة تنظيمها، والخدمة التي تقدمها لروادها: ويختص أيضاً بالأفراد العاملين في المكتبة، ويمكن صياغة الأهداف الفنية على النحو التالي:

(أ) تحسين أداء الموظف:

وبالتالي ينعكس ذلك بالإيجاب على المكتبة وخدماتها كما ونوعاً .

(ب) تحسين الخدمات المقدمة للرواد:

وزيادة إقبال الرواد على المكتبة وتعزيز الثقة بينهم وبين المكتبة .

(ج) التقليل من تكاليف المتابعة:

للعمليات المختلفة في المكتبة والصيانة للأجهزة والتقنية المستخدمة في الخدمة المكتبية، حيث كلما زادت كفاءة الموظف ومعرفة بالتقنية قلت عملية الصيانة لهذه الفئة

(د) إختيار البرامج التدريبية المناسبة:

يؤدي إلى جذب نماذج جيدة من العاملين إلى المكتبة .

## \_الأهداف الإدارية:

تهتم الأهداف الإدارية بالإدارة بمستوياتها، حيث تعمل بكفاءة أعلى لتحقيق ما تضعه من خطط وسياسات للتقدم والنمو المنشود للمكتبة .

وتتلخص الأهداف الإدارية في:

(أ) تقليل الحاجة إلى الإشراف:

إذ يحتاج المشرف إلى وقت أقل لتصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم، كما أن زيادة معلومات العاملين تمكنهم من أداء العمل دون الحاجة المتكررة إلى توجيهات المسئول المباشر، وأيضاً قلة الملاحظة الدائمة للعاملين المتدربين تمدهم بالثقة في قدراتهم ومهاراتهم التي اكتسبوها أثناء التدريب .

(ب) عملية التدريب تساعد الإدارة:

في اكتشاف الكفاءات والمهارات لتطبيق مبدأ اختيار الموظف المناسب في مكان العمل الملائم .

(ج) الأهداف الإدارية تساعد القادة والمسؤولين:

في جميع المستويات على أداء عملهم على أكمل وجه، وتنمي سلوكهم في مجال العمل من خلال إمدادهم بمعلومات ومهارات تتناسب مع طبيعة عملهم (د) أختصار مدة تمرين الموظف الجديد:

على الوظيفة التي يشغلها لتمكينه من ممارسة مهام وظيفته في أقصر وقت ممكن، وإن الأهداف سابقة الذكر "الفنية والإدارية" تتحد مع بعضها البعض لتشكل تداخلاً فيما بينها ينعكس على أهمية التدريب للفرد والمكتبة التي يعمل بها هذا الفرد .

كما أن سمات القرن المنصرم والقرن الحالي تلك التغيرات الهائلة والمستمرة في المعارف، حيث يطلق عليه عصر "الانفجار المعرفي والتكنولوجي" والبعض الآخر يطلق عليه "ثورة المعلومات" كل هذا أدى إلى زيادة المعلومات كماً ونوعاً .

كما أدت إلى تغيرات مستمرة في نظم الحفظ والاسترجاع لأوعية المعلومات وأساليبها في المكتبات ومراكز المعلومات مما يستوجب ذلك ضرورة إعداد وتنمية العنصر البشري لمواجهة تلك التغيرات واستيعابها والتكيف مع مقتضياتها .

لقد أصبح التدريب للقوي العاملة ضرورة لا غنى عنها حتى يمكن المشاركة في جني ثمار ذلك التطور الهائل في المعرفة الإنسانية وتطبيقاتها المختلفة، ويلاحظ أن مدة التدريب قد تزيد عن ستة أشهر أو قد تصل إلى سنة أو أكثر من ذلك، وقد تثبتتها بشهادة مهنية أو علمية .

٤/١ أهمية التدريب:-

تبطل مهارات الأفراد العاملين، ولا يمكن توقع أن يظل العاملون ماهرين إلي الأبد، فالتقدم التقني في كل أوجه الحياة يجعل المهارات باطلة .

كما أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة، ولذلك ليس من العجب أن تنفق المنظمات الأموال الطائلة بغية تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم<sup>٣٦</sup> .

ويمكن بلورة أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمنظمات في النقاط

التالية:



- ١- زيادة الإنتاجية : إن زيادة وصقل المهارات والقدرات لدى العاملين ، سيؤدي إلى تحسين أدائهم ، وزيادة إنتاجيتهم ، وبالتالي يستمر نمو المنشأة وتحقق أهدافها .
  - ٢- رفع الروح المعنوية للعاملين : وذلك نتيجة زيادة إلمامهم بأبعاد عملهم ، وزيادة مقدرتهم على أدائه بنجاح الأمر الذي يؤدي إلى الاعتزاز بأنفسهم ، وإعطائهم إحساساً داخلياً بأهميتهم ، وإرضاء ذاتهم<sup>٣٧</sup> .
  - ٣- التدريب هو وسيلة لإعداد وتهيئة طبقة من العاملين المؤهلين لشغل بعض الوظائف الأعلى في المستقبل ، بدلاً من الاعتماد على مصادر خارجية ، ربما لا تفي باحتياجات المنشأة .
  - ٤- عن طريق التدريب يمكن تخفيض النفقات : فزيادة المهارة والكفاءة في العمل تؤدي إلى الإقلال من نسبة الأخطاء والإصابات .. الخ ، مما يؤدي إلى الإقلال من تكاليف العمل.
  - ٥- التدريب يرشد الفرد إلى السلوك السليم والتفكير المنطقي : وبالتالي ستزداد الأخلاقيات الصالحة داخل المنشأة التي تخلق تعاوناً بين العاملين والإدارة .
  - ٦- التدريب يعمل على استقرار الإنتاج في المنشأة : فالأفراد المدربون الاستمرار في التشغيل بكفاءة والإنتاج المستمر .
  - ٧- التدريب هو مصدر أساسي لتمويل المنشأة بالكفاءات البشرية باستمرار عن طريق الإحلال السريعة التي يوفرها التدريب المنظم .
  - ٨- يساهم التدريب في تقليل الإشراف : فالموظف أو العامل المدرب جيداً تقل نسبة أخطائه ، ويمكنه أن يمارس الرقابة الذاتية على عمله ،
  - ٩- يمكن عن طريق التدريب الجيد حماية العاملين من خلال الإقلال من إصابات العمل التي تحدث غالباً بسبب ضعف الكفاءة ، ونقص الخبرات والمهارة في العمل ، وخاصة في المنشآت الصناعية<sup>(٣٨)</sup> .
- ١٠- أهمية التدريب في مجال المكتبات يرجع إلى<sup>(٣٩)</sup>:
- أ- حاجة الخريجين الجدد إلى عملية تأقلم على العمل اليومي بالمكتبة .
  - ب- حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات جديدة مع تطور تقنيات ومواصفات المهنة.
  - ت- حاجة العاملين إلى اكتساب مهارات للترقى الوظيفي، وما يترتب عليه من تبعات ومسئوليات إدارية من نوعية خاصة .

- ث- دخول الحاسبات إلى حرم المكتبات بجانب الأجهزة الكهربائية والإلكترونية الأخرى، وحاجة تلك الأجهزة إلى مهارات عالية في التشغيل .
- ج- هجرة العمالة الماهرة من أخصائي المعلومات، والتي سبق أن حصلت على قدر من الخبرة العملية إلى دول البترول .
- ح- الأخذ بسياسة الانفتاح الاقتصادي وحاجة سوق العمل إلى التعامل باللغات الأجنبية بطلاقة .
- خ- دخول تكنولوجيا العصر إلى مجال نشر أوعية المعلومات، مما نتج عنه أوعية مستحدثة مثل الملفات الإلكترونية والأسطوانات الملزمة .
- د- تغير بعض التشريعات التي تحدد التعامل مع المدنيين من موظفي الدولة إلى ما يحتم اكتساب المهارات لإشغال وظائف محددة .

## الحواشي السفلية

<sup>١</sup> - ميا، شيخ، الشامسي. قياس أثر التدريب فى أداء العاملين (دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي فى سلطنة عمان). - مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٣١) العدد (١)، ٢٠٠٩، ص ١٥٣.

<sup>٢</sup> - محسن السيد العرينى. التنمية المهنية للعاملين فى المكتبات ومراكز المعلومات. - القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٤، ص ٢٠.

<sup>٣</sup> - أمنية مصطفى صادق. التدريب فى مجال المكتبات واحتياجات المستقبل. - مجلة المكتبات والمعلومات العربية، السنة السادسة عشر/العدد الأول، يناير ١٩٩٦، ص

<sup>٤</sup> - عطا الله محمد تيسير. استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين فى الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، ٢٠٠٨، ص ٩.

<sup>٥</sup> - صلاح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. - القاهرة: الدار الجامعية، ٢٠٠٠، ص ٦٩.

<sup>٦</sup> - عمر عقيلي. إدارة القوى البشرية. - عمان: دار زهران للنشر، ١٩٩٦، ص ٢٣٣.

<sup>٧</sup> - عطا الله. استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين، مرجع سابق، ص ١٠.

<sup>٨</sup> - خالد عبد الرحيم الهيتى. إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجى. - عمان: دار وائل للنشر، ٢٠٠٤، ص ٨٩.

9- William F.Glueck Personnel A.Diagnostic Approach, Revised Edition, (Dallas: Business Publication, Inc, 1996, 22.

<sup>١٠</sup> - عاطف عبيد. إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية. - المعهد القومى للإدارة العليا، ندوة، ٣-٤ أكتوبر، ٢٠٠٣، ص ٢٢.

<sup>١١</sup> - نوال محمد عبد الله. الاحتياجات التدريبية لأخصائى مكتبات الأطفال العامة. - عالم المعلومات والمكتبات والنشر. مج ٤، ع ١٤ (يوليو ٢٠٠٢) - قسم المكتبات والمعلومات - كلية الآداب - جامعة حلوان، ص ٨٢.

- ١٢- محسن السيد العرينى. التنمية المهنية للعاملين فى المكتبات ومراكز المعلومات، مرجع سابق، ص ٢١.
- ١٣- ميا، شيخ ديب، الشامسى. قياس أثر التدريب على أداء العاملين، مرجع سابق.
- ١٤- السعيد مبروك. أخصائى المكتبات بين المهنة والرسالة. - العلم والإيمان للنشر والتوزيع، ص ٤١-٤٢.
- ١٥- محسن السيد العرينى. التنمية المهنية للعاملين فى المكتبات ومراكز المعلومات ،مرجع سابق، ص ١٩.
- 16- Margaret Blanksby. Staff Training: A Librarians Handbook(London): The Association of Librarian (AAL), 1988, p.1.
- ١٧- السعيد مبروك. أخصائى المكتبات بين المهنة والرسالة، مرجع سابق، ص ٤٢.
- ١٨- محسن السيد العرينى. التنمية المهنية، مرجع سابق، ص ٢٣.
- 19- of the Business Excellence model: Implications for Quality Training and Development , Journal of European Industrial Training, vol.26,issue 1,2001,pp.4-13.
- ٢٠- عطا الله محمد تيسير. استراتيجية التدريب، مرجع سابق، ص ١٠.
- ٢١- مؤيد السالم، وعادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجى، إربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢، ص ١٣-١٥.
- ٢٢- جمال أبودولة، ورياض طهماز. واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية. - أبحاث اليرموك، مج ٢٠، ع ٤-أ، ٢٠٠٤، ص ١٩٧٥.
- ٢٣- أحمد القطامين. الإدارة الاستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، عمان: دار مجدلاوى للنشر والتوزيع، ٢٠٠٢.
- 24- Kasia Zdunczyk, John Blenkinsopp, Do Organizational Factort Creativity and Innovation in polish Firms? European Journal of Innovation Management, Vol. 10, issue1, 2007, pp.25-40.
- ٢٥- أحمد القطامين، مرجع سابق، ص ٥٠.

- ٢٧- السعيد مبروك، مرجع سابق، ص ٤٤-٤٥.
- ٢٨- نابتي سامى. دور برامج تدريب الموارد البشرية فى تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة: محاولة دراسة حالة بالمركز الاستشفائى الجامعى الحكيم بن باديس بقسنطينة chuc . وزارة التعليم العالى والبحث العلمى- جامعة منتورى- قسنطينة- كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، ٢٠٠٩، ص ٤٧.
- ٢٩- عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جرادات. التدريب الإداري الموجه بالأداء.- المنظمة العربية للتنمية الإدارية. جامعة الدول العربية، 2001 .
- 30 -Dolan Shimon L et Schuler Randall S. La gestion des ressources humaines au seuil de l'an 2000. Ed du renouveau pédagogique. Québec. 1995, p401.
- ٣١- نابتي سامى ، مرجع سابق، ص ٤٠.
- ٣٢- روية حسن. مدخل استراتيجى لتخطيط وتنمية الموارد البشرية.- الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٥، ص ٢٠.
- ٣٣- حسن أحمد الطاعنى. التدريب: مفهومه، وفعاليتة، وبناء البرامج التدريبية وتقويمها.- عمان دار الشروق، ٢٠٠٢، ص ٤٠.
- ٣٤-
- ٣٥- السعيد مبروك، مرجع سابق، ص ٤٥-٤٧.
- ٣٦- ليلى محمد وليد بدران. دور تنمية وتدريب الموارد البشرية فى تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال: نموذج مقترح للبنوك الإسلامية.- جامعة دمشق - كلية الاقتصاد- ماجستير إدارة أعمال- مادة إدارة الموارد البشرية، ٢٠١٠، ص ١٢.
- ٣٧- الفارس، سليمان خليل وآخرون. إدارة الموارد البشرية (( الأفراد)).- منشورات جامعة دمشق، ٢٠٠٣.
- ٣٨- إياد حماد. تدريب وتنمية الموارد البشرية.- جامعة دمشق- كلية الاقتصاد- ماجستير إدارة أعمال، ٢٠٠٩، ص ٧٠.
- ٣٩- أمنية مصطفى صادق. التدريب فى مجال المكتبات واحتياجات المستقبل.- مجلة المكتبات والمعلومات العربية-س ١٦، ع ١- يناير ١٩٩٦م/شعبان ١٤١٩هـ، ص ٦.