

أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل

د. أحمد التابعى شعبان¹

ahmedeltabey97@gmail.com

الملخص:

يعتبر العنصر البشرى اهم العناصر المتواجدة فى شتى القطاعات وبالاخص قطاع السياحة ولذلك أن التدريب عملية أساسية ومتطلب هام لرفع مستوى الكفاءة وترتبط عملية التنمية بمدى قدرة المؤسسات ومراكز التدريب بالوفاء بمتطلبات خطط التنمية وبرامجها من القوى العاملة المدربة ويقدر ما يمكن عمله في سبيل توسيع مجالات التدريب وشموله لكافة أفراد القطاع، والعمل علي تحسين نوعية البرامج التدريبية وتسخيرها لخدمة حسن الاستفادة من المصادر البشرية بقدر ما نحقق في هذه المجالات فسوف ينعكس علي مستوى الخدمات التي تقدمها ولا يمكن لمؤسسات التدريب أن تحقق أهدافها ما لم يتوفر لدي الإداريين وعي كامل وأدراك بأهمية التدريب والنظر إليه علي أساس انه استثمار مريح. ما يساعد علي قيامها بواجبها تجاه تدريب وتنمية العاملين.

1 - دكتوراه السياحة والفنادق

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

مقدمة:

ظهرت فى الأونة الأخيرة أهمية الإستثمار فى العنصر البشرى عن طريق تنمية مهاراته المختلفة وذلك من خلال مسئولية مشتركة بين المنظمة و الفرد نفسه وذلك لزيادة مهاراته وقدراته وبين المنظمة المسؤولة عن خلق عنصر بشرى قادر على التوافق مع المتطلبات التكنولوجية السريعة التطور وقبول التحدى الخاص بالدراسة عن الإستثمار الأمثل للموارد البشرية لخلق قدرات وميزات تنافسيه. وعلى الرغم من تبوء مصر لمكانة متميزة فى عالم السياحة، وإهتمام بعض شركات السياحه بمحاولة التعرف على كل ما هو جديد وحديث فى مجال التدريب للموارد البشرية، وعلى الرغم من إيمان قيادات شركات السياحه بأهمية العنصر البشرى وأهمية تدريبه وتنميته للنهوض بالشركات السياحية ووصله إلى العالمية.

مشكلة البحث:

هناك بعض المشكلات التى مازالت تعوق بعض الشركات السياحيه من المنافسة على المستوى العالمى من شركات الفئة (أ) التى تحول دون وصول شركات السياحه المصرية للمكانة التى تستحقها قياساً للثروات البشرية التى تمتلكها
- ويمكن تحديد بعض الأسباب التى أدت الى ذلك:

- 1- عدم وجود اساليب تدريبية حديثة بما يتواءم مع المتغيرات والتكنولوجيا الحديثة
- 2- الاعتماد على الاساليب القديمة فى التدريب وايضا عدم العمل وبناء فرق العمل

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

هدف البحث:

يهدف هذا البحث الى معرفة وتطبيق أساليب تنمية وتطوير العاملين وما لها من دور بارز في الإرتقاء بمستوى الأداء في هذه المؤسسات، ومن ثم تطبيق كل ما هو حديث والتواكب مع المعايير والإشترطات التي تضعها مؤسسات الجودة العالمية بصفة عامة، فكل هذه التحديات والتحويلات تحتم على المشروعات والمؤسسات السياحية رفع كفاءة العاملين بها وتحسين الاداء حتى تستطيع المنافسة في الأسواق العالمية للسياحة.

الدراسات المرجعية :**اولا: العملية التدريبية:****أ- أهمية النشاط التدريبي (The importance of training):**

- 1- **نشاط مخطط:** يحتاج إلى عمليات تحليل وتشغيل، ووضع مجموعة من السياسات والقواعد والإجراءات والبرامج الزمنية، ثم الميزانية التي تترجم ماسبق إلى أرقام محددة.
 - 2- **نشاط منظم:** يتطلب إقامة مجموعة واضحة من العلاقات والتنسيق فيما بينها
 - 3- **نشاط هادف:** لزيادة المعارف وتغيير السلوك والتصرف، ودعم الدافعية وتنمية الإتجاهات الإيجابية نحو العمل والمنظمة.
 - 4- **نشاط مستمر:** يعمل على تهيئة العاملين الجدد وأيضاً العاملين القدامى، لتنمية قدرات ومهارات العاملين وكذلك تنمية القادة الإداريين ومديرى الإدارات العليا، وهو مستمر طيلة الحياة الوظيفية للعاملين.
 - 5- **نشاط شامل متكامل:** يغطى التدريب كافة أوجه النشاط بالمنظمة سواء الإدارية أو الفنية وكذلك فى المجالات التسويقية أو المالية أو الإنتاجية أو لتنمية المهارات
- الموارد

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

6- نشاط يستوعب التقدم التكنولوجي: يهتم التدريب بمسايرة الفكر الحديث والتقنية المتقدمة حتى يتمكن من تحقيق غاياته، ويتطلب ذلك قدراً كبيراً من الإتجاهات الإبتكارية والسلوك الإبداعي لدى العاملين (Lithio, 2024).

ثانياً: الإحتياجات التدريبية (Training needs):

أ- مفهوم الإحتياجات التدريبية وركائزه الأساسية.

- وتعرف الإحتياجات التدريبية بأنها " مجموع التغيرات والتحسينات المطلوب أحداثها في معلومات ومهارات و إتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التي تعترض سير العمل، وتحول دون تحقيق أهداف المنظمة من ناحية، ومسايرة متطلبات التقدم وتحقيق التنمية على المدى الإستراتيجي للمنظمة من ناحية أخرى (Pell and Rio, 2022).

- وهكذا يمكن القول أن الإحتياجات التدريبية تبنى على ثلاثة محاور رئيسية:

1- تحليل التنظيم: والذي يهتم بدراسة وتحليل العملية التدريبية على المستوى العام للمنظمة، ومدى مناسبة الموارد للنشاط التدريبي، ودعم المديرين والزملاء للأنشطة التدريبية.

2- تحليل الأفراد: والذي يهتم بالتعرف على أسباب قصور الأداء ومدى العجز أو النقص لدى كل فرد وهل يرجع لنقص المعرفة أو المهارة أو القدرة، أو لإنخفاض دافعية الفرد تجاه العمل والوظيفة مما ييسر معرفة من يحتاجون للتدريب ومدى إستعدادهم لتقبله.

3- تحليل الوظائف: والذي يهتم ببيان أهمية المهام ودورها، والمعارف والمهارات والسلوك المطلوب لتحقيق تلك المهام وإنجازها على وجه فعال

ب- مداخل التعرف على الإحتياجات التدريبية: تتعدد مداخل التعرف على الإحتياجات التدريبية، ويمكن الإعتماد على إحدى المداخل منها أو أكثر للتعرف على تلك الإحتياجات، وكلما تعددت المداخل كلما ساعدت على تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة أكبر، وفيما يلي عرض لبعض هذه المداخل:

1- معدلات الأداء وتقرير الكفاءة: ويقوم هذا المدخل على إستخدام عدداً من المعدلات والمؤشرات العامة الفردية أو الجماعية مما يساعد في كشف الإحتياجات التدريبية، وكل معدل من هذه المعدلات يمكن تحليله إلى عدة معدلات أو عناصر جزئية أو فرعية يمكن توضيح أمثلة لبعضها كما يلي:

2- معدلات الموارد البشرية:

معدلات أداء الأفراد - معدلات دوران العمل - معدلات الغياب - معدلات الشكاوى
- معدلات التمارض - تقارير الكفاءة.

3- معدلات الزيادة فى الإنتاج:

معدلات الفاقد - معدلات الأعطال والصيانة - الجودة - معدلات إستخدام الطاقة.
- معدلات الإنتاج : الأداء الفعلى مقارناً بالمستهدف.
- معدلات التكاليف: معدل تكلفة الوحدة - متوسط التكاليف الإدارية - التكاليف الثابتة - التكاليف المتغيرة - متوسط التكاليف البيعية والتسويقية - تكاليف المواد - تكاليف العمل.

4- معدلات التسويق والمبيعات: معدلات الدعاية والإعلان - متوسط عدد منافذ التوزيع لكل مندوب - معدلات البيع لكل مندوب ولكل فترة زمنية (عبدالله، 2023).

ثالثاً: مراحل النشاط التدريبي (Training activity):

1- المرحلة الأولى: تطوير أهداف التدريب والتنمية:

يسعى التدريب إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، ويمكن وضعها في ثلاث مجموعات رئيسية على النحو التالي:

- زيادة معارف الأفراد ومعلوماتهم: فالتدريب في الأصل يهتم بتقديم بعض المعارف والمعلومات للأفراد في مجال معين، فقد يتمثل الهدف في تنشيط معارف الأفراد وتذكيرهم بمخزون معلوماتهم، أو تحديث أو تطوير مألدهم من معارف ومعلومات تساهم أحدث ما توصل من العلم ويعتمد تحقيق هذا الهدف بصفة أساسية على الإتصالات والمشاهدة وذلك من خلال أساليب المحاضرات والندوات والإجتماعات والمناقشات الجماعية. وكذلك إعداد خطط العمل وتحويل الأفكار إلى برامج وبناء على ذلك نجد أن برامج المعارف تركز على المعلومات في المجالات المختلفة.

- تنمية مهارات الأفراد: وتشير المهارة إلى فن تطبيق المعارف والمعلومات، فالمعارف وحدها لا تكفي لإنجاز العمل وإدارة الأفراد، بل يحتاج العمل إلى قدر من المهارة بما يمكنهم من تحويل معارفهم إلى تطبيق، على سبيل المثال المعرفة عن الحاسب الآلي لا تغني إذا لم يجلس الفرد أمامه ليشغله كذلك طرق وأساليب البيع والتعامل والإقناع وعقد الصفقات وتعد برامج تنمية المهارات أكثر صعوبة من زيادة المعارف والمعلومات في بعض الأحيان قد تكون لتكوين مهارة عامة وأحياناً أخرى تهتم بالتركيز على مهارات محددة.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

- **تعديل وتطوير الإتجاهات:** تتبع الإتجاهات لدى البشر من معتقداتهم وقيمهم إذا كانت الأخيرة راسخة لدى الأفراد ويصعب تعديلها إلا على المدى البعيد، ويعد هدف تعديل الإتجاهات من أصعب أهداف التدريب عموماً لأنه يعتمد بشكل كبير على التأثير على المكونات الشخصية وليس سلوكها الظاهر، ومن أمثلة البرامج التي تسعى لتعديل وتطوير الإتجاهات: برنامج تهيئة العاملين الجدد، برنامج إدارة التغيير والتطوير كذلك تطوير مهارات العرض والتقديم الفعال للعاملين بالعلاقات العامة والإستقبال وهكذا يمكن القول أن هذه البرامج تركز على تنمية وتطوير الإتجاهات وبطبيعة الحال قد يهدف البرنامج الواحد إلى تحقيق أكثر من هدف من أهداف التدريب (David,2022).

2- المرحلة الثانية: تحديد الإحتياجات التدريبية:

بيان بأهم المظاهر الدالة على الحاجة التدريبية من خلال إستعراض النقاط التالية:

- **ارتفاع معدلات دوران العمالة:** يؤدي إرتفاع معدل دوران العمالة بدرجات مرتفعة إلى الحاجة إلى التدريب والتنمية.
- **التغيرات التكنولوجية:** تتطلب النظم والعمليات الجديدة عمالة أكثر قدره ومهارة على مواجهة التكنولوجيا المتطورة، فكثير من النظم الآلية والكمبيوترتخفق لعدم وجود العمالة الماهر
- **التغيرات فى الوظائف:** عندما يتميز المناخ الداخلى للمنظمة بعدم الإستقرار وكثرة تغيير وتطور الوظائف فلا بد من مواكبة ذلك بالتدريب حتى يتكيف العاملين مع تلك الأوضاع.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

- **تغير التشريعات والقوانين:** أن التغيرات التي تحدث في اللوائح والقوانين بالمنظمات يترتب عليها نظم ومداخل جديدة للعمل ويتطلب ذلك بدوره تدريب وتنمية قدرات للأفراد
- **الضغوط السوقية:** فالحاجة إلى البقاء في الأسواق والتحدى والمنافسة يتطلب الإهتمام بالعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم.
- **السياسات الإجتماعية:** أن إهتمام المجتمع بضرورة قيام المنظمات بدورها الإجتماعى يفرض عليها ضرورة إبعاد ذلك الدور وتدريب المختصين.
- **طموح العاملين:** حفاظاً على إستقرار العاملين وإشباعاً لطموحهم ورغبتهم فى تحقق ذاتهم تقوم المنظمات بتدريب وتنمية قدراتهم.
- **إنحرافات الأداء:** عندما تجد المنظمة أن هناك إنحرافات فى الأداء فى إحدى الوحدات الفرعية عن غيرها من الوحدات الفرعية الأخرى فإن ذلك يدل على مدى الحاجة إلى التدريب.
- **عدالة الفرص المتاحة:** تسعى المنظمة إلى إتاحة الفرص المتساوية والعادلة لجميع العاملين مما يفرض عليها نقل وترقية بعضهم ويتطلب ذلك إلى تدريبهم وتنمية قدراتهم
- 3- المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية:** حتى يمكن من تصميم نظم التدريب الفعالة فإنه يجب دراسة إستعداد العاملين وتقييم مدى تقبلهم للتعلم. ورغم عدم قيام المديرين - غالباً - بعمليات التدريب إلا أنهم يلعبون دوراً هاماً فى النشاط التدريبى تتمثل بعض جوانبه فى تحفيز العاملين ودفعهم للتعلم وتقبل البرامج التدريبية والإستفادة منها ولقد أوضحت النتائج أن هناك علاقة بين الحوافز وكل من تحصيل المعارف وتعديل السلوك وإكتساب المهارات عن طريق البرامج التدريبية ولذا، فالمديرين فى حاجة إلى دراسة وتحليل دافعية العاملين للتعلم والتدريب، ويمكن للمديرين القيام بذلك

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

عن طريق بيان فوائد التدريب المتعددة، ودور التدريب والتعلم فى إشباع الحاجات وأهمية فى تنمية المسار الوظيفى

- وعند تصميم البرامج التدريبية الفعالة يجب مراعاة الأبعاد التالية:

(أ) دراسة إهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب.

(ب) خلق بيئة التعلم والمعرفة.

(ج) إختيار مداخل وطرق التدريب الفعالة.

(أ) دراسة إهتمامات الأفراد وتحفيزهم للتدريب:

يمكن للمديرين أن يشعلوا حماس رؤوسهم بما يحفزهم للإقبال على التدريب والتعلم وذلك إعتياداً على النقاط التالية:

(1) إقناع العاملين بأن أغراض التدريب تتمثل فى محاولة تنمية أدائهم وليس تعريفهم بالمجالات التى تمثل نواحي قصور أو نقص لديهم.

(2) إمدادهم بالمعلومات الحديثة كلما أمكن عن برامج التدريب وأغراضه ومجالاته الفعالة.

(3) دور التدريب فى حياة زملاءهم الوظيفية وأين هم بعد ترقيةهم أو نقلهم لوظائف أفضل.

(4) إمداد العاملين بالمعلومات عن قيمة التدريب

(ب) خلق بيئة التعلم والمعرفة:

يهدف التعلم إلى إحداث تغييرات أساسية فى السلوك بما يؤدي لزيادة معارف الأفراد ومهاراتهم من خلال البرامج التدريبية، ثم العمل على تطبيق تلك المعلومات

وممارستها فى وظائفهم، ولقد أهتم الدارسين والباحثين وعلماء السلوك بتحديد الظروف والعوامل العديدة للوصول إلى أفضل الطرق التى يجب إتباعها لتعلم وتدريب العاملين. - وفيما يلى عرض للأبعاد الضرورية المطلوبة فى البيئة المحيطة ليحقق أهداف التعلم من خلال البرامج التدريبية.

(1) تحديد الأهداف التدريبية: يجب أن يعرف العاملون لماذا يجب أن يتعلموا؟ فالأفراد يتعلمون بصورة أفضل عندما يقفون على الأهداف والنتائج المتوقعة لما يتلقونه من أنشطة تدريبية.

(2) الإرتباط بمجال الوظيفة والخبرة: يصبح الأفراد أكثر إقناعاً بالتعلم عندما يجدوا أن التدريب يتصل بوظائفهم وخبراتهم الحالية ويرتبط بتنمية مهام عملهم، وبناء على ذلك يجب أن تقدم الأدوات التدريبية المستخدمة للمفاهيم والمصطلحات والأمثلة المألوفة لدى المشاركين كما يجب أن يستعين العاملون بخبراتهم كأساس لممارسة عملية التعلم.

(3) إمكانية التطبيق والممارسة: يجب إعطاء الفرصة للعاملين للتطبيق حيث تتيح عملية التطبيق للأفراد الإستفادة من المعارف والمهارات والسلوك الذى تلقاه فى التدريب، وحتى تكون عملية التطبيق فعالة فإنها تتطلب أن يتعايش العاملون مع الأنشطة التى يدرسونها وأن يكون ذلك فى مدة مناسبة وفى وحدات تعلم مناسبة.

(4) التغذية المرتدة: يجب أن يلم العاملون بالمعلومات الوافية عن مدى تحقق الأهداف التدريبية وحتى تجنى التغذية المرتدة ثمارها يجب أن يتم التركيز على السلوك والتصرف ثم العمل على إمداد الأفراد بالمعلومات بصورة سريعة ومباشرة وكذلك يجب التركيز على السلوك الإيجابى، ومن الأساليب الفعالة فى هذا الصدد الإسطوانات

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

المرئية حيث يتابعها كل من المدرب والمتدرب ويقوم المدرب بالحديث عن سلوك محدد

(5) **تقليد الآخرين:** طبقاً لنظرية التعلم الإجتماعى، يتعلم الفرد بالملاحظة وتقليد أفعال الآخرين ممن يحظون للمتدرب لملاحظة نماذج وأمثلة من سلوك الآخرين تظهر كيفية إستخدام المهارات والسلوك تجاه موقف معين.

(6) **تنسيق البرامج التدريبية:** يشتمل تنسيق البرامج التدريبية على كافة الأنشطة التى يجب ممارستها قبل، وأثناء، والتنسيق الجيد هو الذى يدرس ويحلل جميع العوامل المرتبطة بفعالية التعلم مثل قاعات التدريب والتنظيم الجيد للبرامج

رابعاً: مداخل التدريب (Training approaches):

أ- **المدخل الأول: التدريب على رأس العمل:** يمثل التدريب على رأس العمل أحد المداخل الشائعة الإستخدام لتدريب العاملين فى المجالات المهنية والفنية داخل نطاق العمل، ويمكن إدارته عن طريق المدير المباشر أو المشرف أو أحد أفراد المجموعة

- **الإعتبرات الواجب مراعاتها عند تطبيق مدخل التدريب على رأس العمل:**

(1) وصف وبيان أغراض التدريب على رأس العمل وتحديد دور الإدارة فى كل خطواتها.

التحديد الدقيق للأشخاص المسئولين عن التدريب على سواء كانوا هم المديرين أم غيرهم.

(2) إجراء مراجعة لتطبيق التدريب على رأس العمل (البرامج - أنواع الوظائف - العلاقة بين البرامج - التكاليف) ومقارنتها مع الشركات الأخرى فى الصناعات المثلثة.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

- (3) تحديد دور المديرين والزملاء فى بناء أسس التدريب على رأس العمل.
- (4) صياغة الوحدات التدريبية فى صورة خطة وبيان قائمة الأنشطة، ودليل الإجراءات، ودليل تدريب الأفراد على رأس العمل.

- ومن بين طرق التدريب على رأس العمل:

(أ) الشرح والعرض الميدانى: يقوم هذا الأسلوب على أساس معايشة المتدرب للأنشطة التى يتم تدريبه عليها من خلال رؤيته لمديره أو زميله ذو الخبرة وهو يمارسها أمامه، ثم يجربها المتدرب بنفسه ومن الأمثلة الواضحة على ذلك تدريب العاملين والموظفين الجدد على المهام التى سيعملون بها عن طريق مشرفهم المباشر أو زميل قديم ذو خبرة ويتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسرعة وإتاحة الفرصة للمتدرب للتعلم على النواحي الفنية فى أقصر وقت، كما يعطى للمتدرب الثقة فى قدراته وإمكاناته ولكن المشكلة الرئيسية لهذا الأسلوب تكمن فى احتمال تقدم العرض بشكل سيء من قبل المدرب أو إنخفاض قدرته فى توصيل المعلومات للمتدرب

- ويجب الأخذ فى الحسبان عند تطبيق هذه الطريقة مايلى:

- وضع الوظيفة فى صورة خطوات جوهرية.
- تجهيز المعدات الضرورية وكافة التجهيزات الأخرى.
- تقرير الوقت المطلوب للتدريب على رأس العمل لكل النشاط وتحديد الزمن المتوقع لإستكمال الموظف للمهارات المطلوبة فى المجالات المستهدفة.
- قيام المدرب بالتجربة بالكامل أمام المتدرب مع الشرح والتعليق التفصيلى أثناء القيام بالتجربة.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

- قيام المتدرب بالتجربة أمام مدربه لمعرفة مدى إلمامه بالمهارات المطلوبة (على، 2023)

(ب) التدريب بالتوجيه المباشر:

يختلف أسلوب العرض الميداني عن أسلوب التدريب بالتوجيه المباشر، في أن الأخير أكثر تنظيماً وترتيباً إذ يعتمد على إدارة العاملين وتوجيههم أكثر من إعتماده على التجريب والعرض

- ومن أهم الخطوات التنفيذية الواجب إتباعها في هذا الصدد:

- (1) بيان كيفية أداء المهام الأساسية للعاملين.
- (2) شرح النقاط الجوهرية أو السلوك المطلوب لكل مهمة.
- (3) إعطاء الحرية للعاملين لمحاولة أداء جزء من المهمة أو عدة أجزاء منها.
- (4) مساعدة العاملين للقيام بممارسة الوظيفة بكاملها.
- (5) مدح الأداء الصحيح بما يؤدي لتنمية الأداء، وتقديم الوقت الكافي للتطبيق.
- (6) ترك العاملين يمارسون العمل بكامل أبعاده.

- ويعد أسلوب التوجيه المباشر مناسباً لكل من الوظائف الإدارية والمهنية أو الفنية على حدٍ سواء ويمكن الحصول على نتائج فعالة عند قيام المدرب باستخدام هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم

(ج) التدريب الذاتي: يعتمد التدريب الذاتي على الإكتشاف الذاتي من قبل المتدرب وتعلمه بنفسه لأبعاد النشاط أو المهام التي يتم التدرّب عليها ويعد أسلوب التدريب والتطوير الذاتي مناسباً في حالة إستعداد الأفراد وتأهيلهم معنوياً للقيام ببعض الأعمال والأنشطة والبحث والتحرى عن البيانات والمعلومات المساعدة لتعرفهم على المهام

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

والأنشطة، وعادة يمثل هذا الأسلوب أسلوباً مساعداً للأساليب الأخرى لتعظيم إستفادة المتدرب.

(د) التناوب الوظيفي وتناقل الخبرة: يشير التناوب الوظيفي إلى تحريك الموظفين بين الوظائف خلال فترة معينة وذلك لمساعدتهم للتعرف على المعلومات والمهارات الجديدة، ويتناسب هذا الأسلوب مع إحتياجات المنظمات المعاصرة التي تشتد حاجاتها إلى عاملين على قدر كبير من المرونة ويتميزون بمزيج متعدد من المهارات في حالة الترقية

(هـ) التدريب إعتماًداً على التكنولوجيا:

- (1) إستخدام أجهزة الكمبيوتر بشكل كبير في مختلف الوظائف وإستخداماته المتعدده.
 - (2) إستخدام البرامج الجاهزة Software والتي تسمح بسرعة الحصول على المعلومات المتعدده وتيسير العرض على شاشات كبيرة أمام الجميع في ثوان معدودة.
 - (3) الإعتماذ على بدرجة كبيرة على الكمبيوتر.
- والتي تشمل إستخدام الأجهزة السمعية (Audio)، وشاشات العرض الإلكترونية (Electronic Screen) ، واليزر ديسك (Laser Disc) (ابراهيم، 2022).

ب- المدخل الثاني: التدريب خارج نطاق العمل:

(أ) المحاضرات: المحاضرة أقدم أسلوب تدريبي متعارف عليه، يعتمد على الإتصالات من طرف واحد لطرح مجموعة من الأفكار حول موضوع أساسى وتعد المحاضرة أسرع وسيلة لإعطاء معلومات

(ب) المناقشة والحوار: تستخدم طريقة المناقشة والحوار عندما يتعرض موضوع على مجموعة المتدربين يحتاج إلى إثارة الفكر والرأى وتبادل وجهات النظر، ويسعى المدرب

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

إلى تحريك الأفراد من خلال التعاون والتنافس وذلك من خلال تقسيم مجموعة المشاركين إلى مجموعات عمل يتراوح عدد كل مجموعة من (ثلاثة) إلى (سنة) أشخاص وتقوم كل مجموعة بالتعاون فيما بينها على دراسة المشكلة وتبادل الآراء حول حلولها المقترحة والإستفادة من خبرات أفرادها بشكل متكامل حتى تتواصل إلى رأى واحد وتتم هذه المناقشات داخل كل مجموعة، ويتمثل دور المدرب فى هذه المرحلة المرور على كل مجموعة وإثارة حماسها ومساعدتها بفتح مجالات الحوار الرئيسية دون الدخول فى التفاصيل، ثم يأتى دور عرض الآراء والمقترحات الخاصة بكل مجموعة على جميع المشاركين، ويتولى عملية العرض قائد كل مجموعة وفى هذه المرحلة يبدو التنافس بين المجموعات لتقديم أفضل عرض من خلال المناقشة والحوار، ويتمثل دور المدرب هنا فى إدارة وقت المناقشات وتنسيق عمل المجموعات فى الحوار والانتقادات والرد عليها، ثم التعليق العام الذى يؤخذ فى الإعتبار للتواصل للحل الأمثل (الهادى، 2023).

(ج) دراسة الحالات: تعد طريقة دراسة الحالات العملية من الطرق الواسعة للإنتشار فى مجالات التدريب بهدف تنمية مهارات المتدربين وإشعارهم بأهمية مناقشة المعارف كما لو كانوا فى موقف حقيقى، وفى مواجهة تحديات الواقع والحالة عبارة عن وصف مختصر بالكلمات والأرقام لوضع إدارى معين مستمد غالباً من مواقف الحياة الواقعية، يعرض لسيناريو أحداث معينة لدراستها وتحليلها بهدف تشخيص المشكلات وإستنتاج الحلول وإبداء الآراء وكتابة التقارير وذلك تنمية لمهارات الدارسين والممارسين فى إتخاذ القرارات وتختلف الحالة عن المدخل النظرى فى تناول موضوعات الإدارة إختلافاً

جوهرياً، فمدخل تحليل الحالات يعتمد على تفاعل مجموعة الدارسين من خلال المهارات الفكرية والكلامية والإتصالية بهدف تكوين نظرة عميقة

(هـ) **التعلم بالممارسة:** هذه الطريقة هي أحد طرق التدريب المعاصرة وهذه الطريقة من إبتكار العالم (Revans) "الناس يتعلمون أفضل إذا فعلوا ومارسوا ماتعلموا **"people learn best by doing"** وفي هذا الصدد يمكن الإستعانة بقول الحكيم الصيني "كونفوشيوس" أنني أسمع فأنسى، وأرى فأنتذكر وأعمل فأفهم" وتستهدف هذه الطريقة أساساً تنمية قدرات والمهارات من خلال تعرضهم لمشكلات حقيقية تتطلب إتخاذ قرار فعلى وليس مجرد إبداء ملاحظات ومن ثم فهي تعتمد على معالجة المشكلات المألوفة ولكن فى بيئات مختلفة

5- المرحلة الخامسة: تنفيذ النشاط التدريبي:

- (أ) التحديد الزمني لأنشطة البرنامج. (ب) الإعداد المكانى للنشاط التدريبي.
- (ج) تجهيز الأدوات والمواد التدريبية. (د) الإتصال بالمتدربين والمدرسين.

- أهم الشروط الواجب توافرها عند تنفيذ البرنامج التدريبي:

- (1) أن يشبع الإحتياجات التدريبية الذى أعد من أجلها.
- (2) أن يتم إختيار الموضوعات المناسبة التى تتناسب مع إمكانيات المتدربين.
- (3) مراعاة تسلسل الموضوعات وإنسيابها بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة.
- (4) أن يشتمل على عناصر التنوع والتشكيل.
- (5) إستخدام الطرق التدريبية المناسبة بما يسمح بإستخدام كل الحواس بقدر المستطاع.
- (6) أن يقرر له الوقت المناسب والكافى.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

(7) أن يكون المكان الذى ينفذ به البرنامج ملائماً. (عبد الرحمن، 2023).

6- المرحلة السادسة: تقييم النشاط التدريبي: يعد تقييم برامج التدريب والمتدربين من الأنشطة المكملة لإدارة النشاط التدريبي، فالتدريب نشاط مستمر حتى نضمن تحقيق فعالية التدريب وتحقيق أهدافه، ويبدأ التقييم عند تخطيط البرامج وتصميمها من خلال وضع المعايير والمعدلات الواجب الإلتزام بها، ويستمر أثناء تنفيذ البرامج التدريبية من خلال متابعة العمليات التدريبية والتأكد من إستثمار الموارد المتاحة الإستثمار الأفضل، وتستكمل عملية التقييم وحلقاتها بعد إنتهاء النشاط التدريبي للوقوف على مدى تحقيق الأهداف التدريبية.

- ويتضح مما سبق أن النشاط التدريبي يقوم على موضوعين هما:

أولاً: خطوات تقييم النشاط التدريبي: تقوم عملية تقييم النشاط التدريبي بعدة خطوات يمكن ذكرها على النحو التالى:

أ- تقرير أهداف التقييم ومراجعة مقاييس كفاءة التدريب:

1- عند قياس النشاط التدريبي فإنه من الضروري تقرير أهداف عملية التقييم إذ قد يكون التركيز على أحد الإتجاهين التاليين أو عليهما معاً.

2- تقييم طرق وإجراءات التدريب ومكانه وزمانه والتأكيد على العملية التدريبية.

3- أثر التدريب على سلوك الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم بما يؤثر على ممارستهم لوظائفهم

- وهذه الخطوة يجب أيضاً تحديد مقاييس كفاءة التدريب وبطبيعة الحال تجد أنها منبثقة من الأهداف السابق تحديدها ومن بين المقاييس التى يمكن الإستدلال بها على كفاءة النشاط التدريبي ما يلى:

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

- إختبار معارف الأفراد.
- قياس مستوى جودة الإنتاج
- الرضا عن العمل والروح المعنوية.
- الإتجاهات الإيجابية نحو العمل لجماعى.
- متابعة مهارات الأفراد.
- مستوى الصراع التنظيمى (David, 2022).

ب- تحديد الأفراد محل التقييم: فى هذه الخطوة يتم تحديد جميع الأطراف التى يمكنها أن تسهم فى إتمام عملية التقييم على الوجه المطلوب بناء على الأهداف السابق تحديدها ومن بين تلك الفئات: المتدربين والمدرسين والمشرفين على البرامج التدريبية هذا بالإضافة إلى جانب المشرفين على الأفراد

ج- تصميم أدوات التدريب: تمثل أدوات التقييم الوسائل التى يتم من خلالها جمع البيانات الخاصة بتقييم النشاط التدريبى. ومن بين أدوات التقييم التى يمكن إستخدامها فى هذا الصدد

1- الإستقصاء: وتمثل إستمارة تحتوى على عدة أسئلة حول النشاط التدريبى لإستطلاع آراء المدرسين أو المتدربين أو المشرفين أو غيرهم ممن لهم علاقة مباشرة بذلك النشاط، ويجب الإهتمام عند صياغة تلك الأسئلة بتحديد المعلومات المطلوبة وتحديد نوع الاسئلة المناسبة لها وكذلك صياغة الأسئلة بالأسلوب المناسب للمستقيين مع إختبارها قبل تطبيقها.

2- الإختبارات: وتشير إلى وضع المتدرب تحت التأثير لعدة مواقف عملية أو تمارين للتعرف على رد فعله تجاهها بما يفند فى تفسير نتائج النشاط التدريبى الذى يتلقاه وقد

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

تكون تحريرية وقد تكون شفوية، كما قد تعقد بمكان العمل بعد العودة أو فى نهاية البرنامج التدريبى مباشرة.

3- المقابلات: تعد المقابلات الشخصية أداة مفيدة فى تقييم النشاط التدريبى، ويجرى المقابلة خبير يمكنه إستخلاص البيانات المفيدة فى عملية التقييم، وقد تكون المقابلات مقننة أو غير مقننة، ويعتمد نجاح المقابلة إلى حد كبير إلى مهارة المحاور الذى يقوم بإجرائها.

4- الملاحظة: وتعتمد على مراقبة سلوك وتصرف المتدرب قبل وأثناء أو التعرض لمعرفة ومهارات معينة، ويجب إختيار المراقبين بدقة ممن لديهم القدرة على التصرف بطريقة منظمة فيها من الكياسة والفتنة وذلك من أجل تفادى حدوث المشكلات ويكفى لتجميع كافة البيانات.

5- سجلات الأداء: تشير سجلات الأداء بالمنظمة إلى سجلات التى تتابع بيان الناتج بالكمية والجودة والتكاليف والزمن والأقسام والأشخاص وغيرها مما يفيد فى التعرف على تطور الأداء أولاً بأول ومن المؤشرات التى يمكن إستخلاصها من سجلات الأداء وتفيد فى تقييم النشاط التدريبى: معدلات الغياب - وقت العمل - وقت الإنتاج - الإنتاجية - أخطاء العاملين - التكاليف والفاقد - مدى الإلتزام بجداول العمل - معدل الرضاء عن العمل - الصراع التنظيمى.

6- جمع البيانات وتعريفها: يجب جمع البيانات المناسبة بحيث لا يكون هناك تقصير بما ييسر عملية تحليلها، والبيانات قد تكون أولية أو ثانوية، وقد تجمع قبل إنعقاد البرامج التدريبى

7- تقديم المقترحات والتوصيات: المقترحات أو التوصيات على نحو يمكن تطبيقها، وهذا يتطلب ضرورة برمجتها في صورة خطوات محددة الوقت والتكاليف (Daskler, 2024)

خامساً: طرق قياس كفاءة النشاط التدريب: حتى يمكن قياس النشاط التدريبي فإنه من الضروري أن يكون هناك أهداف واضحة سبق تحديدها يتم بنا عليها تقييم هذا النشاط، فعند تصميم البرنامج التدريبي يحدد المسؤولون أهدافه والتي غالباً ما تتمثل في زيادة المعارف

أ- وتوجد عدة نماذج لعملية تقييم التدريب من أشهرها:

1- أسلوب كيرك باترك Kirk patrick:

ويركز هذا المدخل في تقييم النشاط التدريبي على أربعة مستويات من التقييم يتطلب إجابات تفصيلية عن أربعة مجموعات من الأسئلة وهي: (مؤتمر التنمية، 2022).

مجموعة الأسئلة	المستوى
(أ) هل كان المشاركون سعداء بالبرنامج؟	(أ) رد الفعل.
(ب) ماذا تعلم المشاركون من البرنامج؟	(ب) التعلم.
(ج) هل تم تغير سلوك المشاركون بناء على تعلموا؟	(ج) السلوك على ماتعلموا.
(د) هل أثر البرنامج على المنظمة بشكل إيجابي؟	(د) النتائج.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

2- أسلوب باركر Parker:

وقد قام باركر بتقسيم المعلومات الخاصة بالتقييم إلى أربع مجموعات على النحو

التالى:

(أ) أداء العمل. (ب) أداء المجموعة.

(ج) رضا المشتركين. (د) المعرفة التى إكتسبها المشتركين (عادل، 2022).

- تطبيق طرق قياس كفاءة النشاط نجد أنه يمكننا قياس النتائج بعد التدريب فقط أو قبله وبعده، بالإضافة إلى إمكانية الإعتماد على وجود مجموعة رقابية لمقارنة نتائجها بالمجموعة التجريبية، وهكذا نجد أن لدينا طرق القياس التالية:

(أ) قياس النتائج بعد التدريب. (ب) قياس النتائج قبل وبعد التدريب.

- وفيما يلي نبذة عن كل طريقة منها:

(أ) **قياس النتائج بعد التدريب:** وفقاً لهذه الطريقة يتم قياس نتائج النشاط التدريبى بعد إجراء البرنامج التدريبى فقط ، إما بالحصول على ردود أفعال المتدربين بعد أنتهاء البرنامج مباشرة من خلال مايدلون به فى إستمارات التقييم أو من خلال تجميع بعض البيانات بعد فترة زمنية من عودة المتدربين لأعمالهم، فقد تجد الإدارة أن هناك زيادة فى الإنتاج بنسبة 10% مثلاً بعد عودة الأفراد بشهر من برنامج تدريبى معين فتطمئن إلى الأثر الإيجابى للبرنامج ولكن يبقى السؤال إلى أى مدى كان تأثير البرنامج على زيادة الإنتاج

(ب) **قياس النتائج قبل وبعد التدريب:** وتهتم هذه الطريقة بقياس أداء المجموعة التى يتم تدريبها قبل البرنامج التدريبى وبعده وذلك لتحديد أثر البرنامج، فإذا أردنا إختبار مدى نجاح برنامج مهارات مندوبى البيع على سبيل المثال، فإنه يتم إختيار مجموعة

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

منهم، ويتم التعرف على قدراتهم ومهاراتهم قبل البرنامج ولتكن كمية المبيعات هي المعيار الأساسى للحكم بجانب عدد العملاء (هل تم زيادة عددهم أم لا؟) ومناطق التوزيع ويسمى هذا (القياس القبلى) ثم يتم إجراء البرنامج التدريبى بهدف تنمية المهارات، وبعد فترة زمنية، يتم قياس النتائج التى تم تحقيقها وتسمى (القياس البعدى) الفرق بين القياس القبلى والقياس البعدى يسمى (نسبة التغير). ولكن يعيب هذه الطريقة أيضاً عدم قدرة الإدارة إلى تحديد الأسباب لهذه التغيرات فهل ترجع إلى التدريب فقط أم هناك عوامل أخرى أدت إلى ذلك (Paul, 2023).

سادساً: بناء فريق العمل (Team building):

أ- مفهوم بناء فريق العمل: هناك مجموعة من التعارف التى تناولت مفهوم بناء الفريق وهى:

- إحدى تقنيات التطوير التنظيمى لتمكين الأفراد من التعاون وتبادل المهارات لإنجاز المهام بصورة فعالة (Smither and others, 2023).

- ويعرف بأنه منهج طويل الأجل، ويوفر البيانات لإتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لتعلم التجريبى من خلال اختيار ودراسة الأهداف والهياكل والقيم التنظيمية وديناميكية الجماعة، بهدف زيادة مهاراتهم فى إيجاد فريق ناجح .

- كما يعرف بأنه عملية إزالة المعوقات التى تحول دون العمل الجماعى لأداء المهام بصورة فعالة، والتخطيط لكيفية تطوير الأداء الكلى للفريق.

- ويعرف بأنه عملية تغيير يقوم الأعضاء من خلالها بتشخيص كيفية العمل بعضهم مع بعض، والتخطيط للتغيير التى ستؤدى إلى تحسين كفاءة الأداء

ب- أهمية فريق العمل (The importance of team work) :

فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة أن هذه الحقيقة جعلت الكثير من المؤسسات والمنظمات الكبيرة والصغيرة في جميع أنحاء العالم جعلها تتسابق في عقد الندوات وبرامج التدريب والبحوث والإستشارات في مجال عمل بناء الفريق وتطوير فعالية وجماعات العمل إيماناً منها بأن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأهداف، وتكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها:

- 1- أسلوب حديث يساعد على تفهم وإدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل.
- 2- معرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به منذ دوافع وجهود وإتجاهات وقدرات وإبداع.
- 3- التعامل أو المرونة في التعامل وهذا بدوره ينعكس على تنسيق الجهود بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو التناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والإتفاق والثقة والتأييد والولاء.

سابعاً: فوائد فريق العمل (The benefits of working team):

تعد فرق العمل إحدى أهم وسائل نجاح العملية الإدارية ومن أبرز ملامح الإدارة الناجحة التي تحرص على الإنجاز، وتحترم التخصص وتسعى إلى المزيد من المشاركة بينها وبين أفراد الإدارات الأخرى وحتى ينجح الفريق لابد أن تكون أهدافه واضحة لجميع أعضائه، فهو بمثابة محطة توليد للطاقات الكامنة، وتبنى فرق العمل لمزايا عدة منها:

أ- **الفائدة الأولى:** التعاون وهو الفائدة الأساسية يرغب الأعضاء في العمل معاً وفي مساندة أحدهم الآخر لأنهم يتوحدون مع الفريق، ويريدون له أن يكون ناجحاً، وبذلك

تقل المنافسة الفردية كما يريد الأعضاء ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة الفريق.

ب- الفائدة الثانية: ينقل أعضاء الفريق الذين تعلموا تقديم الدعم والثقة لبعضهم البعض المعلومات بحرية ، ويدركون مدى أهمية تبادل المعلومات المطلوبة بينهم للعمل بطريقة أكثر فاعلية، كما تتدفق المعلومات بحرية من أسفل إلى أعلى (من الموظفين إلى الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل (من الإدارة إلى الموظفين) وبين الإدارات الواحدة وبذلك يكون للتعاون فائدة أخرى.

ج- الفائدة الثالثة: الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد ، والمواهب، والقوى والذي يقوم به الأعضاء بحرية تامة بمشاركة أعضاء آخرين بالفريق ، فعندما يوجد خلل ما فى معلومة محددة أو مهارة خاصة لدى الأعضاء فهناك آخر لسد هذه الثغرة

د- الفائدة الرابعة: إتخاذ القرارات والحلول فى وقت واحد حيث أن كل عضو يستخلص، ويقيم إختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد فيقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأعضاء يتخذون قراراتهم فى أن واحد، وليس بالتتابع كما يحدث غالباً وتتخذ القرارات بإجماع

هـ- الفائدة الخامسة: أن من يملكون المسئولية عن القرارات والحلول يشعرون بالتبعية بالالتزام بتنفيذ تلك القرارات والحلول بنجاح أعضاء الفريق الآخر يشعرون أيضاً بالالتزام قوى نحو الفريق

و- الفائدة السادسة: تحقيق الجودة والدقة، لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط الفريق ويرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان، بالإضافة إلى ذلك يطمئن

أعضاء الفريق إلى حصول كل واحد منهم على حاجته من الفريق لإنجاز أفضل عمل ممكن، وذلك نتيجة تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض (فوده، 2023).

ثامناً: أسس بناء فريق العمل الفعال (Building the foundations work team):

يعد تكوين الفريق أحد المهام الأساسية لقائدة ، حيث ينبغي أن يتأكد من وضوح الأهداف الأساسية للفريق ، وفي نفس الوقت توافر الموارد اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، كما يجب على القائد أن يكون عادلاً في التعامل مع كافة أعضاء الفريق فلا يتحيز لأحدهم على حساب الآخر، وهناك أسس يمكن مراعاتها عند الرغبة في بناء فريق فعال:

أ- **وضع غايات واضحة وأهداف متفق عليها:** في البداية يجب الإجابة على تساؤل أساسي وهو: ما الغرض من تكوين فريق العمل ؟ والإجابة على هذا التساؤل قد تكون واضحة إلى حد كبير ولذلك فإن الوقت المنقضى في تحديد أهداف الفريق عند بداية المشروع له ما يبرره ، وهو تأثيره المهم في تحقيق ما شكل من أجله من هنا يجب أن يتأكد قائد الفريق من أنه تم تحديد الأهداف بوضوح واتفق عليها منذ البداية وتعد الاجتماعات من أفضل الطرق التي يمكن من خلالها تنمية روح الفريق بين الأعضاء بسرعة وخاصة في المراحل الأولى من تشكيل الفريق

ب- **الثقة (Confidence):** الثقة والتأييد تعتبر صفات ذات قيمة هامة في العلاقات الإنسانية، وهي من الصفات التي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية

ج- **الإجراءات الواضحة والمناسبة (Clear and appropriate actions):** أن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

ونجاح لأن وضوح ومناسبة الإجراءات والأنظمة يساعد على وضوح الهدف ويسهل مهمة الفريق.

د- التعاون وحل الخلافات أو النزاعات (Helpeness to resolve differences):

يمثل التعاون دوراً كبيراً في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد ويتمثل في اختيار القضايا المطمئنة ، جمع الفريق لمناقشة القضايا ذات الخلافات وتوضيح القواعد

هـ - الرقابة (Censorship): عندما يبدأ الفريق بتنفيذ مشروعه تكون هناك حاجة إلى نظام مراقبة وذلك للتأكد من تقدمه وفقاً للخطة الموضوعية وتحقيق الهدف النهائي وعملية المراقبة ينبغي أن تنشأ من خلال عملية التخطيط ، وأن تكون بسيطة قدر الإمكان، وبوجود نظام المراقبة يستطيع القائد والفريق مقارنة ما يحدث وبين ما هو متوقع

تاسعاً: إختيار أعضاء الفريق (Selection panel members):

تعد عملية التوفيق بين مهارات أعضاء الفريق وأنواع المهام الواجب أداؤها أحد أسرار القيادة الناجحة لفريق العمل فعلى سبيل المثال (لو أن عرض أحد المنتجات بالسوق استلزم توليد مجموعة من الأفكار الجديدة ، فإنه يجب أن يضم الفريق أعضاء من مختلف الوظائف التي بالمؤسسة حتى يمكن تقديم العديد من الأفكار لدراسة مختلف الزوايا

عاشرًا: مراحل مسيرة فريق العمل الفعال (Stages of the process of work) (team)

أ- الإنطلاق. ب- الجهد.

ج- الإزدهار. د- الوصول.

وتحتوي هذه المراحل على الأتي:

أ- مرحلة الإنطلاق (Start-up phase):

1- صياغة الأهداف وتحديد الأولويات. 2- الإتفاق على سياسات وضوابط

عمل الفريق

3- الإجماع على العبارات النهائية 4- التذكر الدائم لما تم الإتفاق عليه

والإلتزام به.

(أ) فرق العمل الرسمية (Official teams)

تعتبر فرق العمل الرسمية مطلباً أساسياً لأي مؤسسة ، فهي غالباً ما تتصف بالثبات والإستمرارية وممارسة مجموعة من الأعمال الروتينية المتكررة ، وعادة ما تأخذ الأشكال التالية:

- (1) فرق عمل من مختلف الوظائف يتم تشكيلها على المستوى التنفيذي من أجل تجميع قدر عال من مستويات الخبرة .
- (2) فرق عمل وظيفية من مختلف المستويات الإدارية تستهدف تجميع قدر من المعارف الضرورية لحل المشكلات التي قد تعترض التنفيذ.
- (3) فرق عمل على مستوى المشروع تستهدف إطلاع الأفراد الذين لديهم مستويات خبرة مشابهة على الأهداف طويلة الأجل للفريق للقيام بأنشطة معينة.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

(4) فرق عمل مدعمة رسمياً تستهدف تزويد مجموعة خبراء الإدارة الداخلية كل ما هو جديد في مجال الممارسة العلمية.

(ب) فرق العمل غير الرسمية (Informal Working teams):

هناك مجموعة من الأفراد يتقابلون بشكل غير رسمي، وذلك للقيام بالمهام التالية:

- (1) اجتماعات فريق النشاط المؤقتة لإنجاز مهام محددة.
- (2) قيام فريق التغيير بمناقشة الإستراتيجية التي يمكن من خلالها التعامل مع بعض المشكلات (3) التركيز الذهني من أجل الإبتكار في ممارسة الأنشطة (4) مواجهة بعض الأزمات الطارئة التي قد تعترض مسيرة نشاط المؤسسة (Jay, 2024).

ج - مرحلة الإزدهار (Boom phase):

- 1- التغذية العكسية
- 2- الإلتزام بمنهجية لحل الخلافات.
- 3- التعاون على الإبداع.
- 4- إظهار الإهتمام بكل فكرة، وتسجيل الأفكار، وتغيير الأنماط والإنطباعات
- 5- التعامل مع صناعة القرارات.
- 6- التمكين.

د- مرحلة الوصول (Access phase):

- 1- المحافظة على الحماس والتحفيز.
- 2- المحافظة على روح المشاركة، وتنشيط وتجديد اجتماعات الفريق.
- 3- توثيق الإنجازات.
- 4- الإحتفاء بالنجاحات والمساهمين فيها

(أثر الأساليب التدريبيية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

5- التأكد من الوصول إلى الهدف / الأهداف.

هـ - مرحلة التجديد (Renewal phase):

إستبدال وتجديد أصحاب التفكير فى الفريق من خلال قبعات التفكير:

البيضاء = النظرة الموضوعية (المعلومات)

الحمراء = العاطفة، الإنفعال، الحدس

السوداء = الحكم، الحذر، التشاؤم، التفكير السلبي.

الخضراء = الإبداع، الأفكار الجديدة، التفاوض.

الزرقاء = الإنضباط (Bulk,2024).

الحادية عشر: القيادة وفريق العمل (Leadership and team work):

أ- القيادة فى المرحلة الأولى: إدارة الاجتماعات بكفاءة وتكليف الأفراد بمهام معينة

عند الضرورة، عندما يصبح الأعضاء أكثر مشاركة، يجب توفير التوجه وإشاعة جو

الثقة فى الجماعة، والعمل على تقليل قلق الأعضاء وخوفهم من عدم القبول، وشكوكهم

حول الأمان الوظيفى ينظر القائد هنا على أنه خير مؤهل للمهمة، والذى يوفر

لأعضاء الجماعة القلقين الأمان حيث يستطيع القادة تخفيض قلق الأعضاء عن

طريق إشاعة جو الثقة

1- تغذية مرتدة إيجابية:فى البداية الجماعة، تعمل التغذية المرتدة الإيجابية من القائد

على زيادة التماسك ، وهناك طرق عديدة لتحقيق هذا، مثل (توجيه الشكر للأعضاء

على إسهاماتهم

2- المناقشة المفتوحة حول الأهداف والقيم والمهام: استخدام الطرق والأساليب التي سوف تعجل بفتح باب المناقشات الحرة حول الأهداف، و القيم والمهام، لكي تظهر الآراء المختلفة فيما يتعلق بهذه العناصر في حياة الجماعة.

3- توفير الإشراف ، والتدريب والتعليم في الأنشطة المرتبطة بالمهمة والعملية: يدخل الأعضاء الجماعة ولديهم مهارة ملحوظة، ومع ذلك قد لا تكون مستويات المهارة متساوية لكل أعضاء الجماعة لذلك يجب مراجعة المهارات الضرورية مع كل عضو لإيجاز مهام الجماعة، ويصبح لزاماً على القادة تحديد ما هي مستويات مهارة العضو

4- معدلات أداء مرتفعة والتوجيه عند الحاجة: تدل البحوث على أن الجماعات ذات معدلات الأداء المرتفعة تتجه إلى أن تكون أكثر نجاحاً ومن ثم فإن وضع هذه المعدلات منذ البداية يعتبر في غاية الأهمية ، ومما يساعد أثناء مناقشة الجودة للخدمة او المنتج ، واستخدام قائمة حصر العضو الفعال وقائمة حصر القائد الفعال ، كطرق عملية لوضع معايير الاداء

ب- القيادة في المرحلة الثانية:

1- منحهم الصلاحية وحق التصرف تلبية لطلبهم.
2- ينظر القادة إلى تلك التحديات والمطالبات على أنها مؤشرات إيجابية على نمو الجماعة، وليس تهديداً لسلطاتهم.
3- استخدام الطرق التي تسهل المناقشة الصريحة ، وحلول للصراعات المتعلقة بالقيم والأهداف

4- حرص القادة والأعضاء على توصيل وجهات نظرهم صريحة وواضحة

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

ج- القيادة فى المرحلة الثالثة:

1- يصبح دور القائد أقل أهمية فى مراحل التطوير التالية لأن الأهداف والأدوار واضحة

2- يتحرك القائد للقيام بدور طابعة الإستشارى، ومع ذلك تظل القيادة ضرورية للتنسيق وتتوزع الوظيفة التنسيقية الآن بين القائد والأعضاء.

د- القيادة فى المرحلة الرابعة:

1- يستمر القادة فى أداء دور المستشار عند الحاجة، بصفه عامة، ويشارك مع الأعضاء فى تحقيق أهداف ونجاح الفريق.

الثالثة عشر: خصائص قائد فريق العمل:

1- المحافظة على صغر المجموعات، حتى يكون هناك فرص أكثر لتكوين علاقات جيدة مع بعضهم وبذلك يزيد تماسك المجموعة.

2- إيجاد فرص للتفاعل.

3- تجنب التنافس داخل المجموعة.

4- التقليل من تغيير أعضاء الجماعة.

5- التشجيع على المنافسة مع المجموعات الأخرى.

6- معاملة المجموعة كأنها فريق.

7- التخطيط بالمشاركة بين القائد وبين المرؤوسين.

8- معالجة الصراعات بالمواجهة والفهم.

9- توفير التدريب والإرشاد اللازم

ب- **تعامل الفريق مع المشكلات:** يسعى أعضاء الفريق إلى حل المشكلات فقط ومن هنا فإنه من الضروري تنمية روح الولاء بينهم بالشكل الذى يمكن من خلاله التغلب على كثير من الصعوبات سواء كانت شخصية أم إجرائية أم ترجع إلى العمل.

ج- تنمية روح الفريق:

- 1- معرفة كل عضو بالفريق لماذا تم اختياره للقيام بتلك المهمة.
- 2- حدد أهدافاً عامة للفريق، وأخرى خاصة تستهدف إثارة روح التحدى بين الأعضاء.
- 3- تشجيع عملية الإتصال الجيد بين أعضاء الفريق.
- 4- طلب النصيحة من الفريق والعمل وفقاً لها. (Kalles, 2023).

د- **تحديد المشكلة:** عن طريق توجيه عدد من الأسئلة التى يمكن عن طريقها التنبؤ بوجود المشكلة، وقد يتم ذلك من خلال ظهور حالات من عدم الرضا العام بين الأفراد، لذا يجب الرجوع إلى الإستراتيجية التى تم تشكيل الفريق على أساسها.

هـ- **مناقشة المشكلة مع أعضاء الفريق:** بعد تحديد المشكلة والإستقرار عليها، فإنه من الضرورى مناقشة تلك المشكلة مع الأفراد أصحاب العلاقة بها، وعلى القائد أن يستمع إليها ليتعرف على أسباب حدوث هذه المشكلة وفى نفس الوقت يعتمد على خبراته السابقة

و- **حل المشكلات بين الأفراد:** بعد أن تتم المناقشة مع الأفراد الذين لهم علاقة بحدوث المشكلة ، يجب البحث عن الأساس الذى يمكن به إعادة علاقه بين هؤلاء الأفراد عن طريق إعادة التفكير فى توزيع أعباء العمل وفى النهاية يجب استبعاد الأفراد ذوى السلوك التخريبى ا

ز- التعرف على جذور المشكلة: يجب التعرف على جذور المشكلة عن طريق عرضها على أعضاء الفريق وإعطاء كل فرد الفرصة في إبداء رأيه ، واقتراح الحل المناسب ، ومن ثم اختيار أحد الأعضاء لعلاج المشكلة وإعطاءه السلطة والموارد اللازمة لذلك والمحافظة على تسجيل الأسباب الحقيقية للمشكلة في سجل خاص يسهل الوصول إليه.

- السؤال الخاص لعناصر تقييم الأداء للعاملين الجدول رقم(1)

ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية %	معامل الإختلاف %	الإنحراف المعياري	الوسط الحسابي المرجح	العناصر
3	45.49%	37.14%	0.84	2.27	1- مؤشرات أداء العاملين بالمنظمة يتم تقييمها بصورة مستمرة.
2	50.98%	32.43%	0.83	2.55	2- يتم مقارنة مؤشرات أداء العاملين بالمنظمة بفترات سابقة أو مؤشرات شركات مشابهة.
1	76.08%	26.13%	0.99	3.80	3- تختلف مؤشرات أداء العاملين بالمنظمة بإختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل في النهاية.
5	33.33%	52.87%	0.88	1.67	4- نظام تقييم الأداء الحالي بالمنظمة يحقق الرضاء الوظيفي للعاملين.
4	45.49%	45.45%	1.03	2.27	5- إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

من خلال الجدول السابق جاء فى الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية العنصر (مؤشرات أداء العاملين بالمنظمة بإختلاف المستويات الإدارية ولكنها تتكامل فى النهاية بأهميه نسبيه %76.08) وهذا يدل على أن العاملين يوافقون أن المستويات المختلفه تكمل بعضها البعض فى المنظمه، وكذلك موافقة العاملين على أنه لا بد من وجود مؤشرات أو معيار لتقييم الأداء وذلك من خلال الموافقه على العنصر (مؤشرات أداء العاملين بالمنظمة بفترات سابقة أو مؤشرات شركات مشابهة وكانت أهمية النسبيه فى الترتيب الثانى بنسبة %50.98) ، ولكن العاملين لم يوافقوا نظام التقييم فى المنظمه وأنه لا يحقق الرضا الوظيفى من خلال العنصر (نظام تقييم الأداء الحالى بالمنظمة يحقق الرضا الوظيفى للعاملين حيث جاء فى الترتيب الأخير بأهميه نسبيه %33.33)

- جدول رقم (2) العناصر الخاصة بالعملية التدريبية

ترتيب الأهمية النسبية	الأهمية النسبية %	معامل الإختلاف %	الإحراف المعياري	الوسط الحساب n المرجح	العناصر
6	39.22%	51.63%	1.01	1.96	1- تهتم الإدارة بتقييم البرامج التدريبية نهاية كل دوره.
4	45.49%	36.10%	0.82	2.27	2- يتم تصميم التدريب وفقاً لإحتياجات العاملين.
3	49.41%	36.28%	0.90	2.47	3- العمليات التي يتم التدريب عليها متعلقة بطبيعة العمل.
5	45.49%	49.47%	1.13	2.27	4- البرامج والأساليب التدريبية يراعى دائماً إضافة الحديث إليها.
7	34.90%	57.88%	1.01	1.75	5- إجتياز العاملين لبرامج التدريب يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل.
1	52.16%	42.47%	1.11	2.61	6- التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشري.
2	51.37%	39.63%	1.02	2.57	7- تهتم الإدارة بحضور العاملين الدورات التدريبية.

يتضح من الجدول السابق أنه جاء في الترتيب الأول من العناصر من حيث الأهمية النسبية العنصر (التدريب والإهتمام به يعكس رؤية الإدارة وإيمانها بتنمية وتطوير العنصر البشري بنسبة 52.16%) حيث يركز العاملين لأهمية التدريب لأنه أهم العوامل في تطوير العنصر البشري) ورفض العاملين للعنصر (إجتياز العاملين لبرامج التدريب يمنحهم ترقية أو زيادة في الدخل حيث جاء في الترتيب الأخير في الأهمية النسبية بنسبة 34.90%) وهذا يدل على أن البرامج التدريبية المطروحة للعاملين لاتساعد في ترقى العاملين في المناصب.

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة في تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعي شعبان

- جدول رقم (3) العناصر الخاصة ببناء فريق العمل

العناصر	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري	معامل الاختلاف %	الأهمية النسبية %	ترتيب الأهمية النسبية
1- توفر إدارة المنظمة نظام معلومات يمكن العاملين من معرفة مهام وظيفتهم والتعاون مع زملائهم.	2.51	1.00	39.87%	50.20%	2
2- استخدام الأساليب والتعليمات الإرشادية التي تسهل على العاملين معرفة أهداف المنظمة والعمل بروح واحده لتحقيق تلك الأهداف.	2.78	0.92	32.94%	55.69%	1
3- تتيح الإدارة للعاملين الجدد الوقت اللازم لتعلم آليات القيام بمهام الوظيفة مع الزملاء.	2.29	1.04	51.25%	45.88%	3
4- تعقد الإدارة إجتماعات دوريه لإعلام العاملين بمعرفه كل ما هو جديد بمهام وظيفتهم وكذلك أى تغييرات على تلك المهام.	2.06	1.26	61.35%	41.18%	5
5- تعمل إدارة المنظمة على تسهيل عملية الإتصال برؤسائهم للإستفسار عن أى معلومات تخص أداء الوظيفة ودرجة التعاون مع الزملاء.	2.08	1.40	67.49%	41.57%	4

يتضح من خلال الجدول السابق إتفاق العاملين على أهمية العمل بروح واحده لتحقيق الأهداف سواء للمنظمه أو للعاملين على حد سواء وجاء ذلك من خلال العنصر (إستخدام الأساليب والتعليمات الإرشادية التي تسهل على العاملين معرفة أهداف المنظمة والعمل بروح واحده لتحقيق تلك الأهداف حيث جاء فى الترتيب الأول من حيث الأهمية النسبيه بنسبة 55.69%) وهذا يدل على أن العاملين على إستعداد على العمل بروح واحده لتحقيق الأهداف، حيث أن العاملين قاموا برفض العنصر (تعقد الإدارة إجتماعات دوريه لإعلام العاملين بمعرفه كل ما هو جديد بمهام وظيفتهم وكذلك أى تغييرات على تلك المهام وجاء فى الترتيب الأخير بأهميه نسبيه 41.18%) وهذا يدل على أن المنظمه لاتهتم بتعريف العاملين على كل ما هو جديد.

(أثر الأساليب التدريبيه الحديثه فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

- الجدول رقم (4) الخاص بالاهتمام بالعاملين وتدريبهم وبناء فريق العمل

التعليق	متوسط الفروق	القرار عند $\alpha=0.05$	مستوى الدلالة	قيمة t	المتغير المستقل
لا يوجد إهتمام	-0.48	معنوى	0.0	-8.8	1- تقييم أداء العاملين
لا يوجد إهتمام	-0.728	معنوى	0.0	-10.16	2- العملية التدريبية
لا يوجد إهتمام	-0.654	معنوى	0.0	-8.03	3- بناء فرق العمل ووضوح الأدوار

من الجدول السابق يتضح ما يلي:

- بالنظر لقيم مستوى الدلالة لكل من العناصر [تقييم أداء العاملين - العملية التدريبية -- بناء فرق العمل ووضوح الأدوار] نجد أنها اقل من قيمة مستوى المعنوية ($\alpha=0.05$) مما يعنى وجود فروق معنوية عن القيمة (3).
- وكانت قيم متوسط الفروق للمتغيرات السابق نجد أنها سالبة مما يعنى عدم وجود إهتمام واضح بالأصول البشرية فيما يتعلق بالعناصر السابقة.
- نتيجة لما سبق " لا يوجد إهتمام بالأصول البشرية لمواجهة التغيرات المختلفة
- النتائج الميدانية:
- 1- العناصر الخاصة بتقييم الأداء: بالنسبة للعناصر الخاصة بتقييم أداء العاملين تبين إنخفاض الأهمية النسبية لجميع العناصر عن 60% حيث أن النسبة المذكوره فى الأهمية النسبيه تعكس النسبه المذكوره هى نسبة الإستجاباه والنسبه المكمله هى الصحيحه وبخاصة العناصر التالية :

(أثر الأساليب التدريبية الحديثة فى تنمية العاملين وبناء فرق العمل) د. أحمد التابعى شعبان

- (45.49%) معنى ذلك أن (54.51%) من العاملين في شركات السياحة يرفضون العنصر (إن معايير التقييم الحالية تعكس الجوانب الشاملة لأداء العاملين) والفنادق بنسبة (41.45%). - (33.33%) قاموا برفض العنصر (نظام تقييم الأداء الحالي بالمنظمة يحقق الرضا الوظيفي للعاملين) والفنادق بنسبة (23.76%) وهذا يدل على أنه لا يوجد تقييم لأداء العاملين وهذا مهم جداً حتى تتمكن المنظمة من معرفة جوانب القصور ويتم معالجتها.

2- العناصر الخاصة بالتدريب:

- (39.22%) من العاملين في شركات السياحة و(42.25%) في الفنادق يرون أن الإدارة لا تهتم بتقييم البرامج التدريبية إن وجدت مع نهاية كل فترة ويدل هذا أن الإدارة لا تستطيع في نهاية الدورة معرفة مدى إستفده العاملين من تلك الدورة من عدمه وأيضاً عدم معرفة أي من العاملين الذى يكون لديه قصور ويتم معالجته.

- (34.90%) شركات سياحه و(31.92%) فنادق يرون أن إجتيان العاملين لبرامج التدريب لا يضيف لهم شىء سواء ترقيه أو زياده فى الدخل مما له الأثر فى الإقبال الضعيف للعاملين

- العناصر الخاصة ببناء فريق العمل:

- (41.57%) شركات سياحه و (42.71%) فنادق يتفقون على أن الإدارة لا تتيح لهم الفرصه لتعلم القيادة من زملائهم.

- (41.18%) شركات سياحه و (40.20%) فنادق يرون أن الإدارة لا تقوم بمعرفه العاملين بكل ما هو جديد بمهام وظيفتهم وكذلك أى تغيرات

النتائج النظرية:

- 1- تعتبر الموارد البشرية عنصراً هاماً فى كيفية الإرتقاء بالأداء العام للمنظمات بصفه عامه وإدارة المنظمات السياحية بصفه خاصه.
- 3- إن تطوير أساليب إختيار الموارد البشرية ، وتنمية وتطوير العاملين ، وتنمية مهارات العمل الجماعى ، يجعلهم أكثر رغبة فى العمل بفعالية لتحقيق أهداف المنظمة.
- 4- إعادة النظر فى الأساليب المتعلقة بالتطوير والتنميه ليس فقط برامج تدريبيه ولكن لابد من تكامل عدة عناصر فى التطوير والتنميه منها(بناء فريق العمل).
- 5- الإتجاهات الحديثه لتنمية العنصر البشرى لابد وأن تنبثق من طبيعة التحديات التى من المنتظر أن تواجهها المنظمه.
- 6- تنمية وتطوير العنصر البشرى فى التحول من الذى يعتمد على الإطار المؤسسى الجامد القائم على هياكل ووظائف ومستويات ودرجات إلى الذى يعتمد على إطار معرفى مهارى ينتج عنه صقل وتطوير عمليات منظومة التنميه البشرىه.
- 7- الإحتياج المتزايد لنوعيه جديده من الموارد البشرىه تتفهم الثقافات المختلفه وتستوعب المتغيرات المحليه والخارجيه
- 8- التركيز على إنتقاء القيادات الجيده التى تؤمن بأهميه التطوير والتنميه وكذلك أهمية الجوده والعمل الجماعى وقيمة التنافس الشريف.
- 9- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنافسية وجود موارد بشرىه على درجه عاليه من المهاره والمعرفه

التوصيات :

- 1- الإهتمام برأس المال البشرى لأنه يعد الركيزة الأساسية لبناء التقدم الإقتصادي بصفه عامه ونجاح المنظمات بصفه خاصه.
- 2- تقوم المنظمات بالتقييم الجيد لمؤشرات أداء العاملين بحيث يعكس الجوانب الشامله لأدائهم وذلك من أجل معرفة جوانب القصور ومعالجتها.
- 3- العمل الجاد و دعم تنمية العنصر البشرى الذى سوف يحقق جودة الخدمات.
- 4- تخصص الإدارات الموازانات الكافيه لتحقيق الجودة والتميمه.
- 5- ضرورة إنتهاج أساليب مساعده والعمل الجماعى ونقلها لكافة العاملين.
- 6- المتابعه المستمره لكافة التقارير والأبحاث المحليه والعالميه والتي تختص بكل ما هو جديد فى مجال الموارد البشرىه ومحاولة تطبيقها.
- 7- الإهتمام بجودة الخدمات السياحيه من خلال إحكام الرقابة على تلك الخدمات.
- 8- وضع معايير لأداء العاملين فى مجال الخدمات السياحيه وذلك عن طريق مقارنة أدائهم بالمقاييس او المعايير المحدده من أجل الوقوف على أوجه القصور
- 9- التنسيق بين كافة المؤسسات والأنشطة القائمة على خدمة النشاط السياحى أو ما يطلق عليه الأنشطة والخدمات المساعدة حيث يفيد هذا التنسيق إلى مضاعفة القيمه المضافة التى يحصل عليها السائح نظير لما تحمله من نفقات فى سبيل شراء المنتج السياحى

المراجع العربية:

- 1- عبدالله، العنزي (2023) الإتجاهات الحديثه فى تطوير الموارد البشريه
- 4- على، احمد (2023) تطوير المنظمات (الأساليب- الهياكل)
- 6- ابراهيم، ريم (2023) التنظيم الإدارى
- 7- الهادى، سلمى (2023) الإدارة الحديثه (النظرية- السلوك)
- 8- عبد الرحمن، عائشة (2023) كيفية تطوير فرق العمل
- 9- مؤتمر التنمية والافاق (2022) تونس العدد 20
- 10- عادل، الصباح (2022) أولويات التدريب والتطوير
- 11- فوده، خديجة (2023) أهم الأساليب المتبعه فى التنميه

المراجع الاجنبية:

- 1- lithio,F.,(2024). Models of Man Power System
- 2- Pell,S andRio,M.,(2022). The Management of Innovatioin
- 3- David,A.,(2022). Human Resource Management Gaining Acompetitive Advantage
- 4- Wright,G.,(2022). Hand Book, of, Public Administration
- 5- Daskler,V.,(2023) Human Resource and Personal Management

- 6- Pual,C.,(2023). Public Management Reform: Acomparative Analysis
- 7-Smith,Z and Others.,(2023). Development in The Manangement of Human Resource
- 8-Jay,T.,(2024). Planning the Human Resource Management
- 9- Bulk,D(2024). Reforming, Human Resource Management
- 10-Kalles,H.,(2023). Strategic Human Resource: Fram Works for General