



SIATS Journals

Journal of Human Development and Education for  
specialized Research

(JHDESR)

Journal home page: <http://www.siats.co.uk>



مجلة التنمية البشرية والتعليم للأبحاث التخصصية

العدد 2، المجلد 5، أبريل 2019م.

e-ISSN 2462-1730

التدريب ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات

**The training and its role in the development of human resources in societies**

مرتضى بن جمعة الخانط

[almurtadha123@gmail.com](mailto:almurtadha123@gmail.com)

د. أشرف محمد زيدان

محاضر مشرف، قسم الدعوة والتنمية البشرية، الأكاديمية الإسلامية (جامعة الملايا)

د. فخر الأدب بن عبد القادر

محاضر مشرف، قسم الدعوة والتنمية البشرية، الأكاديمية الإسلامية (جامعة الملايا)

1440 هـ - 2019م



---

ARTICLE INFO

---

Article history:

---

Received 20/01/2019

Received in revised form  
25/01/2019

Accepted 21/3/2019

Available online 15/4/2019

Keywords: Training - Modern  
electronic training

---

## ABSTRACT

The training of human resources has recently gained widespread global attention. Training is one of the most important means of human resource development. Most researchers and scholars have recently concluded that an organization's achievement of its desired goals and aspirations is highly dependent on the capabilities of its available human resources.

The training of human resources is planned carefully and accurately and not randomly. Moreover, it aims to achieve many goals and ultimately lead to raising the general level of individuals and groups.

Recently, and along with the advance in technology and information systems, a new type of training has emerged. This is called e-training which is characterized by saving time, effort and expenses. Nowadays, training has gained considerable attention for its importance in building and developing human resources. Therefore, today many organizations and institutions seek to change and improve the behavior of their members through out training. Thus, their behavior becomes much better after completion of the training period and it well also contribute significantly to the development and construction process.

**Keywords:** Training - Modern electronic training

## الملخص

تخظى عمليات تدريب الموارد البشرية حديثاً على اهتمام عالمي واسع الانتشار، اذ يعد التدريب أحد اهم الوسائل الرئيسية المتبعة في تنمية الموارد البشرية، ويجمع معظم الباحثون والدارسون حديثاً على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة مرتبط بدرجة كبيرة بمدى إمكانية وقدرات مواردها البشرية المتاحة. وتكون عمليات تدريب الموارد البشرية بشكل مخطط لها بعناية ودقة وليست عشوائية كما يتصور البعض، كما وتهدف إلى تحقيق العديد من الأهداف والتي تقود في النهاية إلى رفع المستوى العام للأفراد والجماعات.

حديثاً ومع التقدم الحاصل في التكنولوجيا ونظم المعلومات، ظهر نوع جديد من التدريب وهو ما يطلق عليه بالتدريب الإلكتروني والذي يمتاز بالتقليل من الوقت والجهد والتوفير من قيمة المصروفات والنفقات.

حديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماماً واسعاً لأهميتها في بناء الموارد البشرية وتطويرها، ولذا نجد الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين من سلوكيات أفرادها بواسطة التدريب، بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من فترة التدريب وتسهم بشكل كبير في عملية التطوير والبناء.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب ، التدريب الإلكتروني الحديث

## المقدمة:

يعد التدريب من أبرز الوسائل الرئيسية المتبعة لتنمية الموارد البشرية في المجتمعات، ويتفق اليوم معظم الباحثون والدارسون على أن تحقيق أي منظمة لأهدافها وتطلعاتها المستقبلية المرجوة، إنما هو مرتبط بدرجة كبيرة بمدى امكانيات وقدرات مواردها البشرية المتاحة<sup>(1)</sup>. في الدين الاسلامي يلاحظ أن الإسلام أولى عمليات التدريب اهتماماً كبيراً منذ البداية وذلك لدور التدريب البارز في تنمية قدرات وامكانيات الأفراد وفي تنمية المجتمعات، حيث كان الرسول (صلى) يحرص على تدريب وتعليم من يستعملهم على مصالح المسلمين، كما كان الخلفاء الراشدون كذلك يصنعون، حيث ورد أن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه، كان يحرص على أن يجتمع بأصحابه وبعملائه على بلاد المسلمين في مواسم الحج، حيث كانت تلك الاجتماعات واللقاءات بمثابة تدريب وتعليم لهم، يتم فيها مناقشة وتباحث كل ما يخص امور المسلمين والبلاد الاسلامية في تلك الفترة<sup>(2)</sup>.

حديثاً اكتسبت عمليات التدريب عناية واهتماماً عالمياً واسعاً، وذلك نظراً لأهميته ودوره في المستمر في تطوير وتحسين مستوى الأداء للمنظمات وتطوير مواردها البشرية. في العصر الحديث يلاحظ أن الكثير من المنظمات والمؤسسات اليوم تسعى للتغيير والتحسين من سلوكيات أفرادها عن طريق التدريب بحيث تصبح أفضل بعد الانتهاء من فترة التدريب، وتساهم بشكل أكبر في عملية التطوير والبناء. حديثاً كشفت العديد من الدراسات والبحوث عن الدور الكبير الذي يساهم به التدريب في الرفع من كفاءة الموارد البشرية وتحسين أداء المنظمة، حيث أوضحت دراسة الباحث/ علاء الدين سكساف بعنوان "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية"<sup>(3)</sup> عن الأثر الكبير للتدريب في

<sup>1</sup>. ينظر: لطفي، علي لطفي محمود. (2008). التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. أعمال ملتقيات وندوات (المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 447 - 484. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/122860>

<sup>2</sup>. ينظر: رضا، هاشم حمدي (2013): التدريب الإداري المفاهيم والاساليب، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار الراجحة للنشر والتوزيع. ص ص 14-15.

<sup>3</sup>. ينظر: سكساف، علاء الدين (2017): "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد حضير - بسكرة، الجزائر. ص 3.

تحسين أداء الموارد البشرية في مجمع سونلغاز (المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز) وهي مؤسسة عمومية مكلفة بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي عبر قنوات بالجزائر. حيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج منها وجود علاقة قوية موجبة بين التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة بين التدريب بأبعاده المتمثلة في: التعيين، تحديد الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية وبين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

حديثاً وعلى الرغم من تزايد الحرص العالمي نحو عمليات التدريب إلا أن مازالت هنالك العديد من المنظمات تشكو من عدم تحقيق أهدافها المرجوة من التدريب، كما مازال هنالك معتقد موجود لدى بعض القيادات في المنظمات وخاصة المنظمات الحكومية، بأن التدريب هو عبارة عن عملية أولية بمعنى انه يكون لفترة وجيزة فقط (مؤقت) وتقل أهميته والحاجة الية بتزايد عدد سنوات الخبرة لدى الافراد.

من هنا يسعى الباحث إلى تسليط الضوء على موضوع التدريب وأهميته ودوره في تنمية الموارد البشرية في المجتمعات، كما يسعى إلى التركيز على المراحل الأساسية التي ينبغي على القائمين على عمليات التدريب في المجتمعات مراعاتها لضمان نجاح عمليات التدريب، وبتالي تحقيق الاهداف المرجوة للأفراد والمنظمة معاً، كما وتوضح الدراسة الفارق بين عمليات التدريب والتنمية للموارد البشرية.

**التدريب: مفهومه وأهميته وأهدافه وأساليبه**

**1-1- مفهوم التدريب:** خلال السنوات الماضية تم تعريف التدريب بعدة تعريفات مختلفة حيث عرفه البعض

على انه نشاط مخطط له بعناية ودقة، يهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المنظمة بمجموعة جيدة من المعارف

والمهارات التي تؤدي في النهاية إلى رفع وتحسين مستوى أداء الموظفين العاملين والعمل<sup>(4)</sup>. ويعرف التدريب كذلك على أنه محاولة تسعى المنظمة من خلاله إلى عمل تغيير في سلوك الأفراد العاملين لديها وفي طبيعتهم الحالية، ويتم ذلك عبر تمكينهم من استخدام أساليب وطرق جديدة للإنجاز أعمالهم، بحيث يصبح إنجازها أكثر سهولة وفضل جودة بعد الانتهاء من فترة التدريب<sup>(5)</sup>. هذا ويعرف البعض الآخر التدريب على أنه عملية مستمرة في المنظمة تسعى من خلاله المنظمة، إلى تحسين أداء العاملين بواسطة إحداث تغييرات إيجابية والسعي نحو إكسابهم مهارات ومعارف جديدة<sup>(6)</sup>. وبشكل مبسط يمكن تعريف التدريب على أنه "عملية مستمرة ومنظمة ومخطط لها تتعامل مع الحاضر والمستقبل، وتشمل كافة مجالات العمل بهدف تحقيق أهداف المنظمة وتطوير الأداء والمهارات للعاملين"<sup>(7)</sup>. ويمتاز التدريب بمجموعة من الخصائص والمميزات منها<sup>(8)</sup>:

- أ- التدريب عبارة عن نشاط إنساني يرمي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد والجماعات.
- ب- عمليات التدريب الناجحة لا تكون عشوائية، بل يكون مخطط لها بعناية ودقة.
- ت- التدريب عملية مستمرة ولا يتوقف عند مرحلة معينة.
- ث- التدريب هو استثمار مستقبلي ناجح على المدى البعيد.
- ج- التدريب لتحسين كفاءة الموارد البشرية وزيادة إنتاجية المنظمة.

4. ينظر: أبو طاحون، عدلي علي (2000)، إدارة الموارد البشرية والطبيعية، القاهرة- جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث، ص 51.  
5. ينظر: البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص 9.  
6. ينظر المرجع السابق. ص 9.  
7. ينظر: المرجع السابق. ص 9.  
8. ينظر: هداش، سامر عبدالله (2014): موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى) القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع. ص 150.

## 1- أهمية التدريب:

تكمن الأهمية وراء عمليات التدريب في محورين رئيسيين هما: أهمية التدريب للفرد وأهميته للمنظمة، علماً بأن النتيجة النهائية لعمليات التدريب بشكل عام تؤثر مباشرة على المجتمع وتقود إلى رفاهية وتقدمه وتؤدي في النهاية إلى تحقيق المصالح المشتركة للفرد والمنظمة معاً<sup>(9)</sup>.

### أ- أهمية التدريب للفرد:

- يعمل على التطوير الذاتي للعاملين في المنظمة والعمل على تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد والعطاء.
- يزيد ثقة العاملين بأنفسهم، كما ويعمل على رفع مستوى الإنجاز العام للأفراد ومهامهم الفردية في العمل.
- يعمل على تحفيز العاملين ودفعهم على التفكير والتطوير والابتكار في العمل.
- يحقق الاستفادة من التجارب والخبرات السابقة للعاملين.
- يحسن من قرارات الأفراد الفردية ويساعدهم على حل مشاكلهم في العمل.

### ب- أهمية التدريب للمنظمة:

- يعمل على التعديل من سلوكيات العاملين في المنظمة بشكل إيجابي.
- يزيد من معدلات الإنتاج الإجمالية في المنظمة ويحسن من وضع المنظمة التنافسي في الأسواق.
- يعمل على خلق نوع من الولاء والانتماء لدى العاملين في المنظمة.
- يساهم في الحد من الاعتماد على الخبرات الأجنبية المستوردة.

<sup>9</sup>. ينظر: البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال. مرجع سابق. ص ص 11-12.

- يساعد على توضيح السياسات العامة المتصلة بالمنظمة.

علاوة على ما سبق فإن التدريب يعمل على المساهمة على تطوير العلاقات الانسانية في المنظمة، بحيث يعمل على تقوية العلاقة بين الإدارة والعاملين معاً في المنظمة ويطور من إمكانياتهم نحو قبول عمليات التغيير المختلفة، كما يساعد التدريب العاملين على التكيف مع مختلف التغيرات الحاصلة في المنظمة<sup>(10)</sup>.

## 2- أهداف التدريب:

تسعى عمليات التدريب عامة إلى تحقيق العديد من الاهداف، ويرى البعض إمكانية تقسيم اهداف التدريب الى ثلاثة أهداف رئيسية وهي: أهداف مرتبطة بالفرد، وأهداف مرتبطة بالمنظمة وأهداف مرتبطة بالمجتمع<sup>(11)</sup>.

أ- أهداف مرتبطة بالفرد: يهدف إلى رفع مستوى المهارة الفردية لدى الأفراد العاملين والسعي نحو إكسابهم مهارات جديدة جيدة.

ب- أهداف مرتبطة بالمنظمة: يهدف إلى تحسين المستوى العام لأداء عمل المنظمة. هذا ويمكن توضيح الأهداف والنتائج المرجوة من وراء عمليات التدريب وأثر التدريب على أداء المنظمة من خلال الشكل التالي رقم (1)<sup>(12)</sup>.

ت- أهداف مرتبطة بالمجتمع: تحقيق الرفاهية والمصلحة العامة للمجتمع. ويمكن بيان مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع من خلال الشكل رقم (2)<sup>(13)</sup>.

<sup>10</sup>. ينظر: عباس، سهيلة محمد، علي، علي حسن (1999): إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار وائل للنشر والتوزيع. ص 110.

<sup>11</sup>. ينظر: هداش، سامر عبدالله (2014): موضوعات معاصره في إدارة الموارد البشرية. مرجع سابق. ص 147.

<sup>12</sup>. ينظر: المرجع السابق. ص 148.

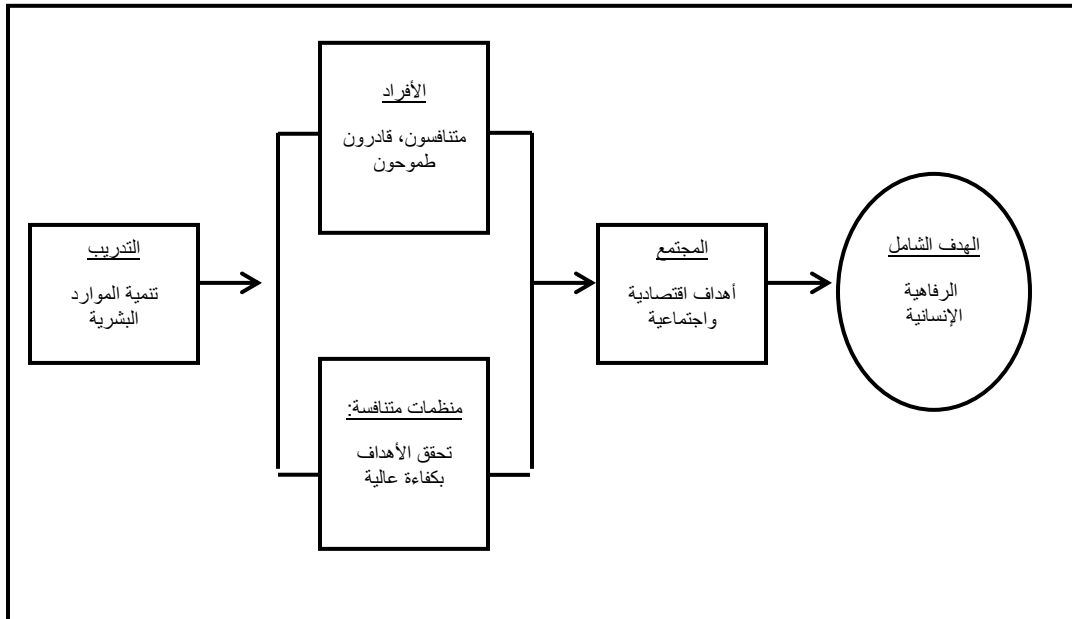
<sup>13</sup>. ينظر: العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص 24.



شكل (1) التدريب نتائجه وأثارة على أداء المنظمة



شكل (2) مساهمة التدريب في تحقيق أهداف المجتمع



### 3- أنواع وأساليب التدريب:

تختلف وتتعدد أنواع واساليب التدريب المتبعة ويرجع السبب في ذلك لعدة أسباب منها: تنوع موضوعات واهداف التدريب، اختلاف المستويات الوظيفية للمتدربين، اختلاف مهاراتهم وثقافتهم ودرجاتهم العلمية، واخيراً اختلاف الظروف المتعلقة بالعملية التدريبية (المكان والزمان والأدوات)<sup>(14)</sup>. ويمكن تقسيم أنواع التدريب على ضوء الاحتياجات التدريبية إلى أربعة أقسام رئيسية وهي<sup>(15)</sup>:

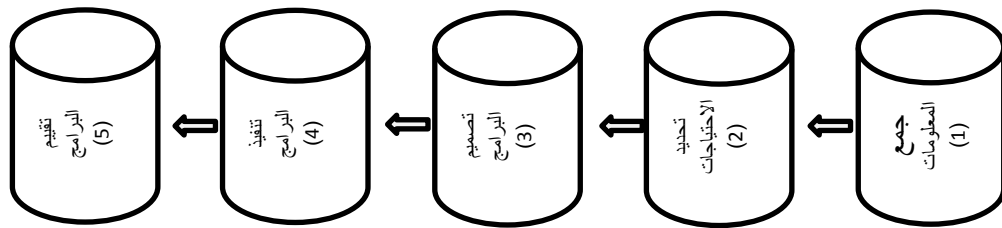
- أ- احتياجات المنظمة: وتنقسم إلى قسمين هما: تخصصي وقيادي.
- ب- احتياجات الدولة: كذلك تنقسم إلى نوعين هما: تدريب داخلي وتدريب خارجي.
- ت- احتياجات الأفراد/العاملين: تنقسم إلى ثلاثة أقسام: ذاتي، وفردية، جماعي.
- ث- احتياجات العمل: ويقسم هذا النوع إلى: تدريب سابق، وتدريب توجيهي، وأخير تدريب أثناء العمل. وتجدر الإشارة إلى أن العملية التدريبية في الآونة الاخيرة شهدت تطوراً وتقدماً ملحوظاً، كما ظهرت هنالك عدة أنواع من التدريب مثل: التدريب المفتوح والتدريب عن بعد والمحاكاة وغيرها من الأساليب التي تقوم على الاستفادة من التقنية المتطورة والتكنولوجيا الحديثة.

<sup>14</sup>. ينظر: عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع. ص ص 124-125.

<sup>15</sup>. ينظر: العزاوي، نجم عبدالله و جواد، عباس حسين (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان- الاردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص ص 230-

#### 4- المراحل الأساسية في عملية التدريب:

حتى تنجح عمليات التدريب وتحقيق الاهداف المرجوة، فإن لا بد لها من أن تمر بعدة مراحل رئيسية، وتلك المراحل هي عبارة عن خمسة مراحل رئيسية كما هو موضح بالشكل التالي رقم (3)<sup>(16)</sup>. وفيما يلي شرح تفصيلي لكل مرحلة<sup>(17)</sup>.



المصدر: الشكل من تصميم الباحث

أولاً: مرحلة جمع وتحليل المعلومات: يتم خلال هذه المرحلة عملية الجمع للبيانات والمعلومات المتعلقة بنظام التدريب والمتغيرات المتصلة بها.

ثانياً: مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: ويقصد بالاحتياجات التدريبية هنا هي الفجوة الحاصلة في مستوى الأداء الحالي للأفراد العاملين في المنظمة والمقارنة بما هو متوقع منهم، وتعكس هذه المرحلة مدى وجود مشكله معينة أو حاجة ملحة لدى الافراد تتعلق بمستوى معرفتهم ومهارتهم بأعمالهم الحالية<sup>(18)</sup>. وتكمن الفائدة في تحديد الاحتياجات التدريبية في أنها تحقق أهداف المنظمة، كما وتساعد على التقليل من النفقات العامة المترتبة على عملية

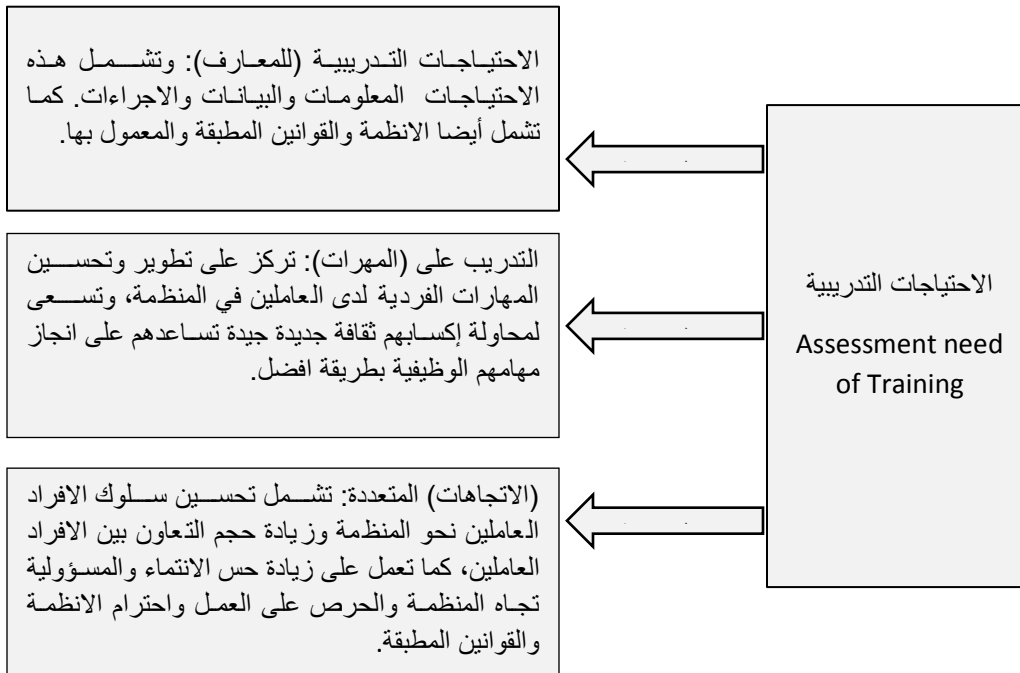
<sup>16</sup>. ينظر: القحطاني، محمد بن دليم (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (الطبعة الثانية) الرياض- المملكة العربية السعودية: العيكان للنشر. ص ص 140-146.

<sup>17</sup>. ينظر: المرجع السابق: ص ص 140-146.

<sup>18</sup>. ينظر: الخليفات، عصام عطا الله (2010): تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، عمان - الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع. ص 58.

التدريب، وذلك من خلال تحديد الاحتياجات بدقة كما إن هذه العملية تساعد على وصف الفجوة الحاصلة في المنظمة بين المهارات المطلوب تحسينها حالياً لدى العاملين، وما هو مطلوب منهم تعلمه واكتسابه في المستقبل<sup>(19)</sup>. وتعرف الاحتياجات التدريبية من خلال تحديد مكوناتها الرئيسية الثلاثة: المعارف والمهارات والاتجاهات. أنظر الشكل التالي رقم (4)<sup>(20)</sup>.

#### شكل (4) مكونات الاحتياجات التدريبية



<sup>19</sup> .Werner, J. & Desimone, R.(2006):*Human Resource Development* (4<sup>th</sup> ed) .Op.Cit. P 128.

<sup>20</sup> . ينظر: المرجع السابق. ص 59.

ومع التقدم والتطور في العصر الحديث، نجد العديد من المنظمات حالياً تقوم باستخدام العديد من النماذج الحديثة التي تساعدها على تحديد الاحتياجات التدريبية لها بدقة مثل نموذج: روبرت ميجر وبيتر بايت ونموذج دوجان ليرد ونموذج ميلان كوبر<sup>(21)</sup>.

**ثالثاً: مرحلة تصميم البرامج التدريبية:** بعد الانتهاء من مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، يتم الانتقال إلى مرحلة تصميم البرامج التدريبية والتي لا بد خلالها من مراعاة عدة أمور أساسية مثل<sup>(22)</sup>: وضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية، تحديد مستوى البرنامج التدريبي والمادة التدريبية، مراعاة اختيار أساليب التدريب الفاعلة، تحديد الزمان والمكان المناسب للبرامج التدريبية، اختيار المدربين ذو الكفاءة والخبرة، واخيراً مراعاة الميزانية المرصودة لعملية التدريب.

**رابعاً: مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية:** يتم خلال هذه المرحلة إعداد الجداول الزمنية للبرنامج التدريبية وتجهيز المادة العلمية، وتحديد متى يتم استعمال مختلف الوسائل، كما ويتم فيها المتابعة المستمرة للمدربين والمتدربين<sup>(23)</sup>.

**خامساً: مرحلة متابعة وتقييم البرامج التدريبية:** تعتبر هذه المرحلة بالغة في الأهمية للتأكد من نجاح الخطط والبرامج التدريبية المنفذة. والتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة من البرنامج، هذا وتقسم عملية متابعة وتقييم البرامج التدريبية إلى أربعة مراحل رئيسية هي: متابعة وتقييم أثناء التخطيط والتصميم، متابعة وتقييم أثناء مرحلة التنفيذ، متابعة وتقييم

21. ينظر: العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015. مرجع سابق. ص 118.

22. المرجع السابق. ص 192.

23. ينظر: المرجع السابق. ص 194.

بعد الانتهاء من البرامج، متابعة وتقييم بعد الالتحاق بالعمل<sup>(24)</sup>. وبشكل عام فإن تقييم البرامج التدريبية يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف منها التالي<sup>(25)</sup>:

- 5- التأكد من تحقيق البرامج التدريبية للأهداف المرجوة.
  - 6- التعرف على نقاط القوة والضعف الموجودة في عمل البرامج التدريبية.
  - 7- تحديد قيمة نفقات عملية التدريب ومقارنتها بالفائدة المرجوة من التدريب.
  - 8- التطوير والتحسين من مستوى البرامج التدريبية في المستقبل.
  - 9- التأكد من مدى وضوح وفاعلية محتوى البرامج التدريبية.
  - 10- تحديد ومعرفة هوية الفئة المشاركة في البرامج التدريبية المستقبلية.
- حديثاً توجد هنالك عدة نماذج تعمل على تقييم عمليات التدريب مثل: نموذج كيرك باتريك والذي يعد من أكثر النماذج استعمالاً من القائمين على عمليات التدريب في المنظمات، حيث يفترض هذا النموذج أربعة مستويات لتقييم عمليات التدريب وهي<sup>(26)</sup>:

- 11- المستوى الأول: ردود أفعال وانطباعات المشاركين.
- 12- المستوى الثاني: قياس مستوى التغيرات والتعلم لدى الأفراد المشاركين.
- 13- المستوى الثالث: قياس مستوى التغيرات في سلوك الأفراد المشاركين.
- 14- المستوى الرابع: قياس أثار ونتائج التدريب في تحقيق أهداف المنظمة.

<sup>24</sup>. ينظر: المرجع السابق. ص 194.

<sup>25</sup>. Walker, J. (1992) *Human Resource Strategy* (1<sup>th</sup> ed). USA :McGraw-Hill, Inc. PP 274-275.

<sup>26</sup>. ينظر: عبوري، زيد منير (2015): الاتجاهات الحديثة في إدارة التدريب والتطوير والتعلم، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار المعزز للنشر والتوزيع. ص 93.

## 6- المبادئ والشروط الأساسية للتدريب الفعال:

تخضع العملية التدريبية إلى مجموعة من المبادئ الأساسية في جميع مراحلها، كما إن فاعلية التدريب ترتبط بشكل مباشر بمدى توافر مجموعة من الشروط. وفيما يلي شرح مفصل لتلك المبادئ الأساسية للعملية التدريبية<sup>(27)</sup>:

- **الشرعية:** لا بد للعملية التدريبية أن تأخذ صبغة الشرعية وتكون متوافقة وغير متعارضة مع القوانين والنظم المعمول بها في البلد والمنظمة.
- **المنطق:** لا بد للتدريب أن يكون مبني على فهم واضح ودقيق ومنسجم مع احتياجات المنظمة من برامج التدريب.
- **الشمول:** يجب أن تشمل العملية التدريبية جميع المستويات الوظيفية، ولا تقتصر على فئة معينة واحدة فقط.
- **الاستمرارية:** لا تتوقف العملية التدريبية عند حد معين بل تكون مستمرة، وترافق الموظف منذ اللحظات الأولى وتستمر معه.
- **التدرج والواقعية:** لا بد من التدرج في العملية التدريبية بحيث تعالج بداية المشاكل والقضايا البسيطة ومن ثم تتدرج بعدها لمعالجة المشاكل الأكثر تعقيداً، كما ولا بد أن تكون العملية التدريبية ملائمة للواقع.
- **المرونة:** يجب أن تتمتع العملية التدريبية بمستوى عالٍ من المرونة بحيث تتمكن من توظيف الوسائل والأدوات الحديثة في العملية التدريبية، كما ولا بد أن تتكيف مع المستجدات الحاصلة في هذا المجال.

<sup>27</sup>. ينظر: عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص 53-54.

## 7- المدرب المتميز: خصائصه ومهاراته الأساسية:

تبدأ عملية التدريب الفعلية بالمدرب قبل كل شيء، إذ لا بد للمؤسسة قبل كل شيء من القيام بإعداد المدرب  
الإعداد الجيد الناجح، لكي يتمكن من أداء عمله بكفاءة عالية. والمدرب الناجح يجب أن يمتلك مجموعة من  
المهارات والخصائص المعينة والتي منها<sup>(28)</sup>:

أ- حسن المظهر والثقة بالنفس

ب- الموضوعية في الطرح وهدوء الأعصاب.

ت- كثرة الإطلاع والثقافة

ث- الإبداع والقدرة على استخدام الأساليب المتنوعة

ج- حسن الاستماع والسعي للتطوير

ح- إتقان لغة الحوار والاستخدام الجيد للغة الجسم.

وبشكل عام فقد أصبح ينظر إلى التدريب اليوم كمهنة من المهن، ولذا كان لا بد للمدرب الناجح من إتقان مجموعة  
من المهارات الأساسية التي تمكنه من أداء مهمته بنجاح ويسر ومنها<sup>29</sup>:

أ- مهارة طرح الأسئلة في الوقت المناسب

ب- مهارة الشرح وتفسير الغامض

ت- مهارة استخدام المادة والوسائل التعليمية المتاحة

<sup>28</sup>. البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص 26

<sup>29</sup>. ينظر: المرجع السابق. ص 27-28



ث- الحيوية والتفاعل مع المتدربين داخل قاعة التدريب

8- الشروط الاساسية في التدريب الفعال:

لأبد من توافر مجموعة من الشروط الاساسية في عمليات التدريب حتى تكون فعاله، وتحقق الأهداف المرجوة منها بنجاح وفاعلية. وتلك الشروط هي كالتالي(30):

1. المتابعة المستمرة للمتدربين بعد خضوعهم للبرامج التدريبية لضمان إمكانية تطبيق ما تم التدريب عليه، والمساعدة في حل أية مشاكل قد تقف في سبيل تحقيق ذلك.

2. أهمية وجود قناعة لدى الأفراد العاملين بأهمية التدريب وفوائده.

3. ضرورة ملائمة وانسجام البرامج التدريبية مع الحاجة الفعلية للعاملين، والحرص على اختيار اساليب وطرق التدريب المناسبة والملائمة.

4. توفير البيئة الإدارية المناسبة، ووجود مرونة تساعد العاملين على تعظيم الاستفادة مما تم اكتسابه من معارف ومهارات خلال فترة التدريب السابقة.

5. ضرورة النظر إلى العملية التدريبية على أنها نشاط مستمر وحاجة مستمرة.

6. مراعاة التطوير والتحديث في عمليات التدريب.

7. الحرص على تقديم الدعم المستمر لعمليات التدريب وتوفير الموازنات المطلوبة.

<sup>30</sup>. ينظر: عبوري، زيد منير (2015): الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم. مرجع سابق. ص ص 98-90.

## 9- التدريب الإداري بين المركزية واللامركزية:

أ- التدريب الإداري المركزي: يقصد بالتدريب المركزي هو وجود جهة أو جهاز معين يعنى بكافة عمليات التدريب من بداية التخطيط وصولاً إلى عملية التقويم. ويعد هذا اسلوب من الاساليب المنتشرة بكثرة، والمعمول بها في العديد من الدول حول العالم، حيث يوجد مثلاً في الولايات المتحدة الامريكية إدارة مركزية للتدريب تتبع مجلس الخدمة العامة، وفي بريطانيا كذلك توجد إدارة مركزية تتبع وزارة المالية، وكذلك في بعض دول شرق آسيا مثل ماليزيا يوجد هنالك المعهد الوطني الماليزي للعلوم الإدارية، واما في الدول العربية فيوجد هنالك ما يقارب من (19) تسعة عشر مركزاً موزعاً في بعض الاقطار العربية، كما هو موضح بالجدول التالي رقم (1)<sup>(31)</sup>.

جدول (1) المراكز والمعاهد المتخصصة بالتدريب المركزي في بعض الدول والاقطار العربية

ت	أسم المركز	اسم القطر (البلد)
1	المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري	جمهورية العراق
2	المعهد القومي للتنمية الإدارية	جمهورية مصر العربية
3	معهد الادارة العامة	المملكة الاردنية الهاشمية
4	المدرسة الوطنية للإدارة	جمهورية الجزائر الديمقراطية
5	مركز تطوير الادارة والانتاجية	الجمهورية العربية السورية
6	معهد الادارة العامة	المملكة العربية السعودية
7	اكاديمية للعلوم الادارية	جمهورية السودان
8	ادارة التدريب والتطوير الاداري	مملكة البحرين

<sup>31</sup>. العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 10015 (الطبعة الاولى) عمان - الاردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع. ص79.

9	المعهد القومي للإدارة العامة	الجمهورية العربية اليمنية
10	المعهد القومي للإدارة	الجمهورية العربية الليبية
11	المدرسة القومية للإدارة	الجمهورية التونسية
12	المدرسة الوطنية للإدارة العمومية	المملكة المغربية
13	ادارة التدريب	دولة الكويت
14	المعهد الوطني للإدارة والانماء	الجمهورية اللبنانية
15	معهد الادارة العامة	سلطنة عمان
16	معهد الادارة العامة	دولة قطر
17	معهد التنمية الادارية	دولة الامارات العربية المتحدة
18	المدرسة الوطنية للإدارة	جمهورية موريتانيا الاسلامية
19	معهد الصومال للتنمية الادارية	جمهورية الصومال

ب- التدريب الاداري اللامركزي: يقصد بالتدريب اللامركزي هنا هو وجود عدة جهات أو أجهزة تقوم بمختلف عمليات وإجراءات التدريب من تخطيط وتنفيذ وتقييم. وقد يأخذ التدريب اللامركزي عدة أشكال منها على سبيل المثال: بيوت الخبرة والمراكز المتخصصة<sup>(32)</sup>.

ويمكن القول بأن اعتماد المنظمة في استخدام اي الاسلوبين في عمليات التدريب، يعتمد على عدة عوامل ومؤشرات منها: مدى مقدرة التدريب على تلبية الاحتياجات التدريبية الفعلية للمشاركين ومدى مراعاة التدريب للظروف الفردية للمشاركين ووفرة المدربين وحدثة الاساليب المستخدمة في عمليات التدريب ومواكبتها للمتغيرات والمستجدات.

<sup>32</sup>. ينظر: المرجع السابق. ص 84.

## 10- التشابه والاختلاف بين التدريب وتنمية الموارد البشرية:

يجمع كلاً من التدريب وتنمية الموارد البشرية في أن محورهم الرئيسي هو الإنسان. وقد يخلط البعض بين مفهوم التدريب والتنمية إلا أن مفهوم تنمية الموارد البشرية يعتبر أكثر شمولاً واتساعاً من مفهوم التدريب، ولا تكتفي برامج تنمية الموارد البشرية في المنظمة بالإعداد لما هو قائم حالياً فقط من احتياجات، بل أنها تتسع وتشمل كل ما هو قادم ومتوقع في المستقبل. وعلى الرغم من التشابه بين التدريب وتنمية الموارد البشرية، إلا أنه يمكن التمييز بين التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال الجدول التالي رقم (2) (33)

جدول (2) التمييز بين التدريب وتنمية الموارد البشرية

م	الاختلاف	تدريب الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
1	الهدف	إكساب العاملين عدد من المهارات اللازمة لمواجهة التحديات والصعوبات الحالية خاصة بعمل معين.	إعداد وتجهيز العاملين لمجموعة من الوظائف والمراكز المستقبلية.
2	الإطار الزمني	محدود المدى	واسعة المدى
3	المستهدفون	غالباً العمالة الغير إدارية	العمالة الإشرافية والإدارية معاً
4	التقييم	بعد حضور البرنامج التدريبي	مستمرة وفي ضمن إطار الأهداف التنظيمية.
5	تحديد الاحتياجات	تحدد على أساس مستوى الأداء الحالي للأفراد العاملين.	تحدد على أساس الخطط والاحتياجات المستقبلية.

<sup>33</sup>. ينظر: الصبري، محمد عبد الفتاح (2009): التدريب الإداري المدربين والمتدربين وأساليب التدريب، عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع. ص 24.

العائد المتوقع	قريب المدى	بعيد المدى
6	محدودة	أكبر تكلفة مقارنة بالتدريب
7	الميزانية	

هذا ويرى الباحث هنا: أن الموازنات المالية المخصصة تؤثر بشكل مباشر في تحديد التوجه اما لعمليات التدريب أو التنمية، ويمكن القول أن التدريب يركز بشدة على مبدأ التخصص بعكس التنمية التي تكون واسعة في المدلول حتى في عملية التطبيق<sup>34</sup>.

وكخلاصة لما سبق ، يمكن القول أن كلا من التدريب و التنمية يهدفان إلى تحقيق هدف واحد مشترك وهو محاولة إكساب الموارد البشرية المهارات الجيدة والجديدة والتي قد تحتاجها المنظمة في الوقت الحالي او في المستقبل، كما ويعمل كلا من التدريب والتنمية على محاولة إكساب الأفراد العاملين في المنظمة جوانب قوة في أدائهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم<sup>(35)</sup>.

ويتفق الباحثون حول ضرورة وجود عناصر اساسية لابد أن تتحقق في البرامج التدريبية، والتي من خلالها تتم عملية تقييم البرامج التدريبية بنجاح. وتلك العناصر هي<sup>(36)</sup>:

### 1. الاهداف المطلوبة: هل تم صياغة الأهداف بصورة واضحة وقابلة للتطبيق.

<sup>34</sup>. ينظر: عباس، أنس عبد الباسط (2011): تخطيط وتنمية القوى العاملة، (الطبعة الأولى) عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 151.

<sup>35</sup>. ينظر: عقيلي، عمر وصفي (2005): إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. مرجع سابق. ص 437.

<sup>36</sup>. ينظر: عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات. مرجع سابق. ص 250-254.

2. **المحتوى العلمي:** ما مدى تناسب المحتوى العلمي مع الأهداف، وهل تم عرض المحتوى بشكل موضوعي وصورة منظمة.

3. **ملائمة تصميم البرنامج:** مدى وضوح المفاهيم والتعبير المستخدمة، ومدى مناسبة الوقت مع البرنامج.

4. **الأنشطة التدريبية:** مدى وجود أمثلة مناسبة في البرنامج والحصول على تغذية راجعة بعد كل نشاط.

5. **مرونة البرامج:** مدى وجود مرونة في البرنامج، ومراعاة للفروقات الفردية بين الأفراد.

6. **المصدقية:** ما مدى دقة وصحة البيانات والمادة العلمية المستخدمة .

## 11- التدريب الإلكتروني الحديث:

يعد التدريب الإلكتروني من أحدث الوسائل المتبعة في عمليات تدريب الأفراد والجماعات، ويمتاز هذا النوع من التدريب بالعديد من المميزات والفوائد، ويعتمد بشكل رئيسي على استعمال أجهزة الحاسب الآلي (CBT) والانترنت ووسائله المتعددة، بحيث يسهل على كلاً من المنظمة والفرد عملية التدريب والتعلم، ويعمل على اختصار الكثير من الوقت المستهلك والجهد المبذول على هذه العملية<sup>(37)</sup>.

يعرف التدريب الإلكتروني بعدة تعريفات منها: انه نشاط منظم يسعى إلى إحداث تغيير في الأنماط السلوكية لدى الأفراد العاملين والتحسين من مستوى المهارات والأداء والقدرة على التعامل مع المشكلات والتحديات ورفع الكفاءة والإنتاجية<sup>(38)</sup>. كما وقد تم تعريفه على أنه "عملية تبادل المعلومات من خلال جهاز الحاسب بغرض التدريب وإدارة المعرفة"<sup>(39)</sup>.

<sup>2</sup>. Cascio, W. (2006): *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits* (7<sup>th</sup> ed). New Yourk :McGraw-Hill Companies. P, 285.

<sup>38</sup>. ينظر: الزينقي، حنان سليمان (2011): التدريب الإلكتروني، (الطبعة الأولى) عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة. ص 17.

<sup>39</sup>. ينظر: المرجع السابق. ص 17.

الجدير بالذكر انه يجب على أي منظمة قبل أن تتخذ قرار تطبيق أسلوب التدريب الإلكتروني بداخلها، من أن تقوم بتأكد من مدى مقدرة المتدربين ومعرفتهم ومهاراتهم على التدريب باستخدام هذا الاسلوب<sup>(40)</sup>.  
بشكل عام يوجد هنالك عدة أسباب اليوم دفعت بالمنظمات للقيام بالتحول من التدريب التقليدي إلى التدريب الإلكتروني الحديث ومنها على سبيل المثال<sup>(41)</sup>:

1. مقابلة التغيير الحاصل في البيئة الخارجية للمنظمة نظراً لأهمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.
  2. الروح التنافسية ورغبة المنظمات والمؤسسات في البقاء في عالم الأعمال في الصدارة.
  3. الحاجة لتقليل التكلفة والمدة الزمنية المترتبة على استخدام الطرق التقليدية في عمليات التدريب.
- وبالنسبة للمميزات والإيجابيات التي يمتاز بها التدريب الإلكتروني عن غيره من وسائل التدريب للأفراد والجماعات، فإن التدريب الإلكتروني يحمل معه العديد من المزايا والإيجابيات سواء للفرد او المنظمة، حيث يعمل على التقليل من التكلفة الإجمالية المتعلقة بالعملية التدريبية من تكليف ومصاريف فضلا عن تميزه بسرعة تنفيذ البرنامج بما يضمن التقليل من الجهد والوقت المبذول للعملية، ومن ناحية أخرى فإنه يمكن المتدربين من إمكانية التدريب في اي وقت وزمان وبما يتناسب مع ظروفهم حيث يمتاز بالمرونة مما يساعد المتدربين من تطوير مهاراتهم الفنية في استعمال أجهزة الحاسب الآلي بشكل جيد<sup>(42)</sup>.

40. ينظر: توفيق، عبد الرحمن (2003): التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، (الطبعة الثانية) القاهرة- جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة "بمبك". ص ص 43-42.

41. ينظر: لطفى، علي لطفى محمود. (2008). التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. أعمال ملتقيات وندوات ( المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 447 - 484. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/122860>

42. ينظر: الزنقي، حنان سليمان (2011): التدريب الإلكتروني. مرجع سابق. ص ص 25-26.

هذا وبالغرم من ما يمتاز به التدريب الإلكتروني من مزايا وإيجابيات متعددة، إلا أن الأمر لا يخلو من بعض السلبيات ومنها التالي (43):

1. افتقار التدريب الإلكتروني إلى التفاعل المباشر والذي يمتاز به الأسلوب التقليدي بين المدرب والمتدرب.
2. يقتصر تطبيق التدريب الإلكتروني بشكل عام على بعض البرامج التدريبية ويرى البعض أن هذا النوع من التدريب يفتقر إلى التطبيق العملي.
3. زيادة احتمالية ملل بعض المتدربين من هذا النوع من التدريب نظراً لكثرة توظيف التقنية المستخدمة وجهل وعدم معرفة بعض المتدربين بها.
4. عدم تقبل البعض لعمليات التغيير واتباع التقنيات الحديثة.

## 12- تجارب دولية رائدة في تنمية الموارد البشرية :

يعد العنصر البشري هو راس المال الحقيقي في المجتمعات وهو بمثابة استثمار مستقبلي ناجح ، وقد شهد العصر الحديث العديد من التجارب الرائدة في الاعتماد على الموارد البشرية للنهوض بالبلاد ورفي المجتمعات، ومن هذه التجارب التجربة الهندية والتجربة اليابانية والتجربة الماليزية.

التجربة الهندية: تقوم الحكومة الهندية سنوياً بإتفاق ما يعدل من الخمسين بليون دولار سنوياً على مختلف عمليات التدريب، من جهة أخرى تقوم الولايات المتحدة الأمريكية وحدها فقط بصرف هذا المبلغ سنوياً على عمليات التدريب، وهذا خير دليل على الدور الكبير الذي يمثله التدريب في تنمية الموارد البشرية في المنظمات والمجتمعات بشكل عام (44).

**التجربة اليابانية:** تعد التجربة اليابانية في التدريب من ابرز التجارب الناجحة، ويعد التدريب احد اهم المقومات والدعائم الرئيسية التي قامت عليها النهضة في اليابان حديثاً والتي كانت سببا مباشرا في تقدمها وتطورها حتى اصبحت

43. ينظر: المرجع السابق. ص ص 26-27.

44. Pattanayak, B. (2012). *Human Resource Management* (3rd ed). India: PHI Learning Private Limited. P-74.



في طليعة الدول المتقدمة. ويعتمد الاسلوب الياباني اعتمادا قويا على التدريب في مواقع العمل لبناء قوة عمل منتجة بعكس الاسلوب الامريكى القائم على التدريب المقدم من مصادر خارجية مثل المراكز والمعاهد والمدارس المهنية، وبالفعل فقد اثبت هذا الاسلوب تفوقه وتقدمه<sup>(45)</sup>.

لقد سعت اليابان للتنسيق والدمج بين التعليم النظامي والتدريب الفعلي في بيئة العمل والذي كان سببا رئيسيا فيما بعد الى تطوير مواردها البشرية وتقدمها، حيث قامت الحكومة بتباع مجموعة من الخطوات واجراءات منها<sup>(46)</sup>:

- التدريب خلال المراحل الدراسية بهدف تقليل الفجوة والتباين الحاصل بين التعليم المدرسي ومتطلبات سوق العمل واحتياجاته. حيث كانت المعرفة المكتسبة في المدارس تؤثر ايجابا على التدريب على المهارات الفنية وقد كان كلا منهما يعزز الاخر.

- الزام ارباب العمل بتدريب الخريجين حتى يصبحوا ملمين بالعمل ويكونوا قادرين على إنجازه والقيام به.

- العمل على تزويد العاملين بمختلف المهارات التي تمكنهم من القيام بالعمل وتعزيز من الانتاجية.

**التجربة الماليزية:** تعد التجربة الماليزية خير نموذج على التنمية البشرية والاقتصادية المعاصرة، والتي قام بها المسلمون في العصر الحديث، لما تميزت به هذه التجربة من خبرة ومقدرة على التعامل مع مختلف الصعاب والتحديات التي واجهتها في بدايتها<sup>(47)</sup>.

<sup>45</sup>. ينظر: البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع. ص 14

<sup>46</sup>. ينظر: المرجع السابق. ص 15.

<sup>47</sup>. ينظر: علي، عصام شحادة، (2012)، تمويل البحث العلمي وأثره في التنمية البشرية: ماليزيا نموذجا، المستقبل العربي (لبنان)، مج 35، ع 400، 79 - 94. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/454158>

لقد اهتمت ماليزيا في بداية نهضتها اهتماما كبيراً بتنمية مواردها البشرية، وقد سعت الحكومة الى تمويل ودعم العديد من البحوث، مما ساعد فيما بعد على نشر العلوم والمعارف بها. وقد قامت الحكومة بتخاذ العديد من الإجراءات والخطوات للنهوض بمواردها البشرية وأبرزها قيامها بإنشاء معاهد متخصصة لتعمل على تدريب المعلمين والتدريب الصناعي، حيث أهتمت الحكومة بتأهيل المعلمين وتدريبهم، وبما يتوافق وينسجم مع سياساتها القومية واستراتيجياتها، كما سعت الى انشاء العديد من المعاهد والمراز التدريبية والتأهيلية للطلبة الدارسين وتأهيلهم لدخول سوق العمل<sup>(48)</sup>.

### 13- الحوافز التشجيعية ودورها في العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية.

تلعب الحوافز التشجيعية في العملية التدريبية دوراً هاماً وحساساً. وتعرف الحوافز على انها: ذلك الشعور الذي يولد لدى الافراد الرغبة والاندفاع نحو القيام بنشاط معين<sup>(49)</sup>. وفي كثير من الاحيان يلاحظ أن الافراد قد يمتلكون القدرة على القيام بنشاط أو فعل معين، إلا أنهم مع ذلك لا يملكون الدافع والرغبة لفعله فيتركونه. وتقسم الحوافز إلى قسمين رئيسيين هما<sup>(50)</sup>:

<sup>48</sup>. ينظر: عاشور، كتوش، و حاج قويدر، فورين، (2008). التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات نجاحها. مجلة دراسات إقليمية - مركز الدراسات الإقليمية بجامعة الموصل - العراق، مج 4، ع 10، 77 - 99. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/418848>

<sup>49</sup>. ينظر: صالح، محمد فالح (2004): إدارة الموارد البشرية. عمان - الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع. ص ص 113-116.

<sup>50</sup>. ينظر المرجع السابق. ص 115.

14- حوافز معنوية: كعملية إشراك العاملين في اتخاذ القرارات.

15- حوافز مادية: مثل المكافآت التشجيعية والعلاوات.

الخاتمة:

يعتبر التدريب في العصر الحديث أحد أهم الوسائل المستخدمة لتنمية الموارد البشرية في المجتمعات، وقد حظيت عمليات التدريب بعناية واهتمام عالمي؛ نتيجة لأهميتها ودورها الفعال في تحسين مستوى أداء المنظمة والافراد معاً. هذا ويعتبر العديد من الباحثون في علم الإدارة اليوم، بأن التدريب هو عبارة عن استثمار مستقبلي ناجح للمنظمة على المدى البعيد. وكنتيجة للتقدم والتطور في التكنولوجيا ونظم المعلومات فقد ظهر نوع جديد من التدريب وهو التدريب الإلكتروني، والذي يعد من احدث أنواع التدريب المعاصر، حيث يمتاز هذا النوع من التدريب بالعديد من المزايا والخصائص، وعموماً إن نجاح عمليات التدريب متعلق بمراعاة مجموعة من الشروط الاساسية والتي منها مراعاة المراحل الاساسية للعملية التدريسية، هذا ويمكن القول بأن عدم الالتزام بهذه المراحل قد يكون سبباً في فشل العملية التدريسية بشكل عام أو عدم تحقيق اهدافها المطلوبة بالشكل الصحيح. كما ولا بد للقائمين على عمليات التدريب في المجتمعات من مراعاة إيجاد المدرب الجيد، والذي يعد من اهم اسباب نجاح العملية التدريسية وتحقيق اهدافها. هذا ويهدف كلا من التدريب والتنمية الى تحقيق هدف مشترك وهو اكساب الموارد البشرية مهارات جديدة جيدة . وفي سبيل تحقيق ذلك فإنه يجب مراعاة توافر الحوافز تشجيعية المناسبة، حيث انها تعمل على تحفيز ودفع الأفراد نحو المشاركة في عمليات التدريب والسعي نحو تطوير مهاراتهم والتحسين من سلوكياتهم.

## المراجع والمصادر:

- 1- أبو طاحون، عدلي علي (2000)، إدارة الموارد البشرية والطبيعية، القاهرة- جمهورية مصر العربية: المكتب الجامعي الحديث.
- 2- البدوي، محمد السيد (2013): الدليل الشامل للتدريب الفعال، القاهرة- جمهورية مصر العربية: دار العلوم للنشر والتوزيع.
- 3- الخليفات، عصام عطا الله (2010): تحديد الاحتياجات التدريبية لضمان فاعلية البرامج التدريبية، عمان - الاردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- 4- الزنبقي، حنان سليمان (2011): التدريب الإلكتروني، (الطبعة الأولى) عمان- الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- 5- الصيرفي، محمد عبد الفتاح (2009): التدريب الإداري المدربين والمتدربين وأساليب التدريب، عمان- الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- 6- العزاوي، نجم (2009): جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الإيزو 10015، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 7- العزاوي، نجم عبدالله و جواد، عباس حسين (2010): الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، عمان- الاردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 8- القحطاني، محمد بن دليم (2008): إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، (الطبعة الثانية) الرياض- المملكة العربية السعودية: العبيكان للنشر.

9- توفيق، عبد الرحمن (2003): التدريب عن بعد باستخدام الكمبيوتر والإنترنت، (الطبعة الثانية) القاهرة- جمهورية مصر العربية: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.

10- حسين، حسن مصطفى. (2012). تقويم عائد برامج تنمية الموارد البشرية للمخططين الاجتماعيين بالقطاعات الخدمية في مصر. المؤتمر الدولي الخامس والعشرون لكلية الخدمة الاجتماعية بجامعة حلوان ( مستقبل الخدمة الاجتماعية في ظل الدولة المدنية الحديثة ) - مصر، ج 6 ، حلوان: كلية الخدمة الاجتماعية - جامعة حلوان، 2521 - 2566. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/257547>

11- سكساف، علاء الدين (2017): "دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية". رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خضير - بسكرة، الجزائر.

12- صالح، محمد فالخ (2004): إدارة الموارد البشرية. عمان - الاردن: دار حامد للنشر والتوزيع.

13- عباس، أنس عبد الباسط (2011): تخطيط وتنمية القوى العاملة، (الطبعة الأولى) عمان - الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

14- عباس، سهيلة محمد و علي، حسن علي (1999): إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى) عمان - الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

15- عبوري، زيد منير (2015): الاتجاهات الحديثة في ادارة التدريب والتطوير والتعلم، (الطبعة الأولى) عمان- الاردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.

16- عساف، عبد المعطي محمد و حمدان يعقوب (2000): التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع.

17- لطفي، علي لطفي محمود. (2008). التدريب من أجل تنمية الموارد البشرية. أعمال ملتقيات

وندوات ( المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية ) - المنظمة العربية للتنمية الإدارية - مصر، القاهرة:

المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 447 - 484. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/122860>

18- هداش، سامر عبدالله (2014): موضوعات معاصرة في إدارة الموارد البشرية، (الطبعة الأولى)

القاهرة: الدار العالمية للنشر والتوزيع.

19- Cascio, W. (2006): *Managing Human Resources Productivity, Quality of Work Life Profits* (7th ed). New Yourk :McGraw-Hill Companies.

20- Pattanayak, B. (2012). *Human Resource Management* (3rd ed). India: PHI Learning Private Limited.

21- Walker, J.(1992): *Human Recourse Strategy* (1st ed) .United States: McGraw-Hill,Inc.

علي، عصام شحادة، (2012)، تمويل البحث العلمي وأثره في التنمية البشرية: مألزبا نموذجاً، المستقبل العربي (لبنان)، مج 35، ع 400، 79 - 94. مسترجع من:

<http://search.mandumah.com/Record/454158>

عاشور، كتوش، و حاج قويدر، فورين، (2008). التجربة الماليزية في مجال التنمية البشرية ومقومات

نجاحها. مجلة دراسات إقليمية - مركز الدراسات الإقليمية بجامعة الموصل - العراق، مج 4، ع 10، 77

- 99. مسترجع من: <http://search.mandumah.com/Record/418848>