

الفصل الثاني عشر

التوجهات الحديثة في التدريب

- أولاً : توظيف التقنية في التدريب.
- ثانياً : مفهوم التعلم مقابل التدريب.
- ثالثاً : العائد من التدريب.
- رابعاً : الاعتماد المهني.
- خامساً : التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب.
- سادساً : التدريب على رأس العمل.
- سابعاً : حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية.
- ثامناً : التوسع في البرامج المخصصة وفقاً لاحتياجات الجهات الحكومية.
- تاسعاً : التركيز على ما بعد التدريب.
- عاشراً : الموضوعات التدريبية .

* التوجهات الحديثة في التدريب

يعرض الفصل الحالي لأهم التوجهات العالمية الحديثة في التدريب وانعكاساتها على استراتيجيات وبرامج التدريب المستقبلية، وذلك لما يمثله التدريب من أهمية في منظومة التنمية الشاملة، وخصوصاً تنمية الموارد البشرية. ولأهمية تلك التوجهات العالمية وتنوعها في المستقبل المنظور فإنه يمكن تحديد أهم تلك التوجهات فيما يلي :

أولاً : توظيف التقنية في التدريب:

إذا كانت الثورة التقنية قد طالت جميع مناحي الحياة فإن صناعة التدريب ليست بمعزل عن تأثير هذه الثورة. وقد أكدت أدبيات التدريب الحديثة التي تم مسحها على أن توظيف التقنية في التدريب من أهم وأغزر الموضوعات التي غطتها تلك الأدبيات. ويمكن القول أن توظيف التقنية في التدريب لم يعد موضوعاً قابلاً للنقاش، وإنما ينصب الاهتمام في الوقت الراهن على المجالات المختلفة لتوظيف هذه التقنية في التدريب لتحقيق مكاسب من أهمها السرعة في تقديم الخدمة وتوفير الموارد والرفع من جودة المخرجات.

* المصدر : صلاح بن معاذ المعيوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري (٢٠٠٧).

وقد ساهم توظيف التقنية في التدريب في احداث تغييرات كثيرة في صناعة التدريب شملت كافة مراحل العملية التدريبية من تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ما بعد تنفيذها. وفيما يلي عرض موجز لأهم المجالات التدريبية التي برزت نتيجة لتوظيف التقنية:

١- التدريب الافتراضي:

يمثل التدريب الافتراضي أحد التوجهات الحديثة والمتنامية في التدريب الذي يعتمد على توظيف التقنية. ولهذا النوع من التدريب مزايا عديدة تتعلق بترشيد النفقات ووقت العاملين.

٢- شبكة الإنترنت :

تشير الدراسات إلى زيادة توظيف شبكة الإنترنت في التدريب، وارتفاع استخدامها من ٨.٤% عام ١٩٩٩ إلى ٣٠% عام ٢٠٠٤ م.

٣- الحقائق التدريبية الإلكترونية :

يمثل إنتاج واستخدام الحقائق التدريبية الإلكترونية وجهاً من أوجه توظيف التقنية في التدريب والتعليم الإلكتروني وذلك من خلال استخدام الحاسب الآلي كأداة رئيسة لتحقيق المساعدة في تيسير عملية التعليم والتدريب.

٤- التدريب عن بعد :

يعد التدريب عن بعد أحد الأوجه لتوظيف التقنية في صناعة التدريب،

حيث أتاح التطور التقني للمنظمات التي لديها فروع في أماكن جغرافية متباعدة تقديم برامجها التدريبية للموظفين في فروعها دون الحاجة لانتقال المدربين إلى تلك الفروع.

ثانياً : مفهوم التعلم مقابل التدريب :

هناك توجه يتصف بالشمولية في أدبيات التدريب الحديثة يتمثل في التحول من مصطلح التدريب المتعارف عليه – والذي يتم التحكم فيه بالمنظمة من الأعلى إلى الأسفل – إلى مفهوم التعلم والذي يعتبر عملية مستمرة تقع مسؤوليتها إلى حد كبير على عاتق الفرد.

ثالثاً : العائد من التدريب :

يمثل موضوع "العائد من التدريب" أحد الموضوعات الرئيسية التي نالت حظاً وافراً من الإشارات في المجالات التي تم مسحها. وفي هذا الصدد يؤكد (Oakes ، ٢٠٠٥) بأن المسؤولين عن التدريب أصبحوا مطالبين بتقليل التكاليف وزيادة العائد، وذلك من خلال تحقيق قيمة مضافة لمنظماتهم، وربط تلك القيمة المضافة بشكل مباشر بأداء المنظمة الفعلي وبأسلوب علمي مقنع.

رابعاً : الاعتماد المهني :

يقول Vince Servitlla نائب الرئيسي ومدير تطوير الموظفين في مركز Grainer للتعلم إن الارتقاء بمهنة التدريب والتطوير في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات والمعنيين بالتدريب والتطوير على حد سواء. لذلك فإنه من الضروري فهم وتحديد أدوار القائمين على نشاط التدريب والتطوير، وتخطيط

المسارات الوظيفية بأسلوب جيد، ويضيف (Oakes ، ٢٠٠٥) بأن تحقيق مخرجات مقنعة لمهنة التدريب يتطلب رفع مستوى أداء المدربين من خلال الاعتماد المهني، وأن الاعتماد المهني سوف يساعد على الحد من الذين ينتمون إلى هذه المهنة دون أن يمتلكوا المهارات اللازمة.

خامساً : التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب :

تشير الأدبيات بشكل عام إلى أن المنظمات تتجه بشكل قوي إلى التركيز على أهدافها ومهامها الرئيسية، والحصول على الخدمات والمنتجات المساعدة الأخرى من جهات متخصصة أفضل جودة في تقديمها وإنتاجها وذلك من خلال التعاقد. ومن الأمثلة على الخدمات المساعدة التي تتجه المنظمات للتعاقد مع جهات متخصصة للحصول عليها نشاط التدريب، حيث يلاحظ توجه العديد من المنظمات إلى التخلي عن تقديم التدريب الذاتي لمنسوبيها والتعاقد مع مراكز تدريبية متخصصة لتقديمه.

وبالإضافة إلى أهمية جودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها الجهات المتخصصة، تشير الأدبيات الحديثة عن التدريب إلى أن الدافع في توجه العديد من المنظمات نحو الاعتماد على التعاقد الخارجي لتنفيذ التدريب هو تخفيض التكاليف الناشئة عن التدريب الداخلي.

سادساً : التدريب على رأس العمل :

من التوجهات الحديثة في التدريب ما يطلق عليه "التدريب على رأس العمل" Coaching or Mentoring. وتعرفه الجمعية العالمية للتدريب على

رأس العمل بأنه " شراكة تفاعلية تهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية للموظف ضمن سياق أهداف المنظمة". ومن مميزات التدريب على رأس العمل.

وتشتق مميزات التدريب على رأس العمل من الكلمة الإنجليزية "Focus" (التركيز) المكونة من خمسة أحرف. وكل حرف من أحرف الكلمة يرمز إلى صفة معينة، يمكن توضيحها كالتالي:

١- المواجهة "Face it" :

غالباً ما يتحاشى العاملون القيام بمهام جديدة لا يعرفون عنها شيئاً تجنباً للمخاطرة في ارتكاب الأخطاء. ويعالج التدريب على رأس العمل هذه الإشكالية بتزويد العاملين بمهارات جديدة في بيئة يسودها الشعور بالأمان وتتوافر فيها المساندة مما يساعد على القيام بالمهام الجديدة بثقة وتصميم.

٢- الانفتاح "Open-minded" :

غالباً ما تتحول الصفات التي تمنح النجاح إلى معوقات، لتحولها إلى روتين مع مرور الوقت. من المعلوم أن الأفراد يكررون السلوكيات والأساليب التي يثبت نجاحها في موقف معين وتصبح نوعاً من العادة بالنسبة لهم فيما يتعلق بتلك الأساليب والممارسات. وفي ما يتعلق بهذه الإشكالية فإن التدريب على رأس العمل يساعد على اكتشاف هذه المسلمات لدى الموظف وإعادة التفكير فيها حسب المواقف والمهام الجديدة.

٣- الخيارات "Choices" :

يركز التدريب على رأس العمل على الأفكار والأسئلة الملحة ولعب الأدوار والعديد من الآليات المتنوعة بهدف إعادة النظر في الاحتمالات والبدائل التي تم إسقاطها، أو تطوير احتمالات وبدائل جديدة. لذلك فإن التدريب على رأس العمل يساعد على إيجاد بدائل أخرى لمتخذ القرار.

٤- التقليل من الغموض "Unambiguous Movement":

يتطلب النجاح المهني تحقيق تطور محسوس ومستمر والقيام بالأشياء الصحيحة بأسر وقت، ويتطلب ذلك وضوحاً في الرؤية فيما يرغب الفرد تحقيقه، وكيف ومتى يقوم به. والتدريب على رأس العمل يزيل الغموض الذي يكتنف مستقبل الفرد المهني.

٥- ترسيخ التعلم "Solidifying Learning" :

يرسخ التدريب على رأس العمل التعلم من خلال طرح الأسئلة المتعلقة بالدروس المستفادة من الأخطاء التي تقع أثناء تأدية العمل، ومن الخصائص الاستراتيجية للتدريب على رأس العمل :

يساعد التدريب على رأس العمل العاملين على تبني بعد استراتيجي في مواجهة التحديات من خلال :

١- تكوين علاقات قوية مع المسؤولين في المنظمة.

٢- يساعد التدريب على رأس العمل على فهم الرسائل التي يرسلها الشخص إلى الآخرين دون أن يدرك ذلك.

٣- يساعد التدريب على رأس العمل من خلال استخدام المنطق والحدس على التفكير والتحليل للخطوات والقرارات قبل اتخاذ القرار.

٤- يساعد التدريب على رأس العمل على تحديد أين يقف الموظف أو العامل في الوقت الراهن وهل هو على الطريق الصحيح، وماذا يجب عليه أن يفعل للتحرك إلى الأمام.

وبالرغم من أن التدريب على رأس العمل يعتبر من الأساليب المهمة لتحقيق النجاح بالنسبة للمديرين التنفيذيين والمديرين في الإدارات الوسطى والقادة، إلا أنه يجب التنوية إلى ما يلي فيما يتعلق بهذا التوجه:

— التدريب على رأس العمل ليس بديلاً عن التدريب الرسمي المتعارف عليه.

— لا يعتبر التدريب على رأس العمل أسلوباً إرشادياً.

— التدريب على رأس العمل لا يعني بتقديم الإجابات.

— يركز التدريب على رأس العمل على طرح الأسئلة التي تساعد على اكتشاف الإجابات.

سابعاً : حقوق الملكية الفكرية للمواد والبرامج التدريبية:

أصبح موضوع حقوق الحماية الفكرية موضوعاً عالمياً تهتم فيه معظم دول العالم من خلال اتفاقيات صريحة تنص على عدم جواز استخدام أو

استتساخ أي سلعة أو منتج بأي شكل من الأشكال دون ترخيص مسبق. وفيما يتعلق بصناعة التدريب تشير الأدبيات إلى أن موضوع حقوق الملكية الفكرية أصبح أمراً مهماً وملحاً لدى الجهات التدريبية في العالم.

ثامناً : التوسع في البرامج المخصصة وفقاً لاحتياجات الجهات الحكومية "Customized Training" :

هناك توجه لدى العديد من مراكز ومعاهد التدريب بالتركيز على تطوير برامج التدريب موجهة للجهات الحكومية يتم تصميمها بناءً على دراسات احتياجات دقيقة.

تاسعاً : التركيز على ما بعد التدريب:

هناك اهتمام واضح من قبل الممارسين والمنظرين في مجال التدريب بما يطلقون عليه "الحلقة الأضعف" في عملية التدريب والتي يعنون بها إلى ما بعد التدريب. ويكاد يكون هناك إجماع بين المهتمين بالتدريب بعدم وجود جهود جادة ومنهجية لمتابعة المتدربين بعد تلقيهم للتدريب على الرغم من أهميتها إذا ما أريد للتدريب أن يحقق الهدف منه.

وفي هذا الشأن يمكن التأكيد على أهمية تقييم البرامج التدريبية بعد انتهاءها مباشرة وبعد انتهائها بفترة (ولقد تم شرح هذين النوعين من التقييم في الفصل العاشر).

عاشراً : الموضوعات التدريبية:

أجرت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير ASTD عام ٢٠٠٥ مسحاً اشتمل على ٣٨٠ مديراً بهدف التعرف على الموضوعات التدريبية التي تهمهم أكثر من غيرها. وأظهرت نتيجة المسح أن المهارات القيادية والاتصال

والسياسات التنظيمية والأداء وسرعة البديهة والتخطيط للمسارات الوظيفية والموازنة بين متطلبات العمل ومتطلبات الحياة حصلت على نسب مئوية مرتفعة من بين الموضوعات التي تم طرحها.

وتشير الدراسات إلى أن الأشخاص الأكثر نجاحاً هم من يمتلكون قدرة الذكاء العاطفي/الوجداني (Emotional Intelligence) (المهارات النفسية والسلوكية)، حيث تشير هذه الدراسات إلى أن التدريب الذي يتلقاه الفرد يعطيه قدرة ٢٠% لكي يؤدي أداءً متميزاً في العمل، وأن ٨٠% من التميز في الأداء يعود إلى قدرة الفرد فيما يتعلق بالذكاء العاطفي، الذي يشكل ٩٠% من عوامل النجاح في القيادة (Wall، ٢٠٠٧).

والصفحات القادمة سوف تلقى الضوء على مفهوم الذكاء العاطفي/الوجداني بشئٍ موجز:

يعتبر الذكاء Intelligence أحد مقومات التفوق والتميز التي يجب أن تتوفر لدى الشخص حتى يستطيع أن يكون متفوقاً دراسياً أو متميزاً في عمله أو مبتكراً أو مخترعاً.

ولقد نشر هوارد جاردنر Howard Gardner في عام ١٩٨٣ نظريته عن تعدد أنواع الذكاء Theory of Multiple Intelligences ، حدد فيها ثمانية أنواع أساسية عن الذكاء هي: الذكاء اللغوي، والذكاء الموسيقي (الفني)، والذكاء المنطقي (الرياضي)، والذكاء المكاني (التخيلي)، والذكاء الجسدي (الحركي)، والذكاء النفسي (الشخصي)، والذكاء الاجتماعي (العلاقي) والذكاء الطبيعي.

وفي عام ١٩٨٩ دخل مصطلح الذكاء العاطفي أو الوجداني Emotional Intelligence لغتنا المعاصرة لأول مرة على يد العالميين الأمريكيين جون ماير John Mayer من جامعة هامبشير Hapshire وبيتر سالوفي Peter Salovey من جامعة ييل Yale. وكان لدانيال جولمان Danial Golman فضل توضيح معناه في كتابه المعنون بنفس الاسم، والمنشور عام ١٩٩٥.

كذلك نشر كل من روبرت كوبر Robert Cooper وأيمن الصواف Ayman Sawaf عام ١٩٩٦ كتاب بعنوان "الذكاء العاطفي في القيادة والمنظمات". وفي عام ١٩٩٨ نشر هندري ويزنجر Hendrei Weisinger كتاب بعنوان "الذكاء العاطفي في العمل".

وباختصار فإن الذكاء العاطفي هو الذكاء الذي يجمع بين الذكاء النفسي والذكاء الاجتماعي. بمعنى أنه قدرة الإنسان على إدارة عواطفه بالشكل المناسب وضبط النفس والقدرة على إقامة علاقات فاعلة مع الآخرين والتعاطف معهم وحفزهم.

إن الذكاء العاطفي يتضمن مجموعة من القدرات التي لها علاقة بجانب المشاعر والعواطف في الحياة، مثل: القدرة على ضبط النفس، والقدرة على التعبير عن المشاعر بشكل مناسب وإيجابي، والقدرة على التحكم في الرغبات ومقاومة الاندفاع، والقدرة على التفاعل المناسب والإيجابي مع الآخرين، والقدرة على حفز الآخرين، والقدرة على التعاطف والتضامن الإنساني..

فالذكاء العاطفي مهارات وقدرات يمكن أن نتعلمها ونتدرب عليها، كذلك يمكن أن نعلمها لأبنائنا وللعاملين في جميع المنظمات ويتدربوا عليها. هذا ويمكن القول بأنه لا يمكن المحافظة على رأس المال الاجتماعي Social Capital دون الارتقاء بالذكاء العاطفي للعاملين وتدريبهم على إدارة عواطفهم وحثهم على التعبير عنها في أماكن العمل.

فمن المستحيل أن يترك الإنسان منظومة عواطفه في منزله قبل الذهاب إلى عمله كل صباح. كما لا يعقل أن يعطل الإنسان إحساسه بعواطفه ومشاعره في أوقات العمل الرسمية.

فالعاملون رجال ونساء ليسوا بدون حياة، بل إنهم لديهم شخصيات وعندهم مشاعر وأحاسيس وحاجات وأشياء محببة وغير محببة، كما عندهم تفضيل وتحيز.. لذا لا يمكن إدارتهم بقوانين غير مرنة مثل التي تستخدم مع الموارد المالية والمادية، لأنه لا يمكن التحكم في العاملين كالأموال والأجهزة..

والإدارة لا بد من أن تهتم بجانبين حتى تنجح هما:

- 1- الجانب المعني بالوظيفة أو العمل وأداء الأعمال المطلوبة بكفاءة وفعالية.
- 2- الجانب المعني بالأشخاص الذين يقومون بالوظائف والعلاقات معهم وبينهم.

ويطلق على الجانب الأول بالفني Technical أو الوظيفي Functional، بينما يطلق على الجانب الثاني بالإنساني Human أو العلاقي Relationship .

مراجع الكتاب

أولاً : المصادر

ثانياً : المراجع العربية

ثالثاً : المراجع الأجنبية

مراجع الكتاب

أولاً : المصادر

- ١- القرآن الكريم
- ٢- الأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً : المراجع العربية

- ١- إبراهيم عبد الرحمن رجب : أساسيات التدريب الميداني (القاهرة: مكتبة وهبة، ١٩٨٧).
- ٢- أحمد إبراهيم باشات : أسس التدريب (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧٨).
- ٣- أحمد زياد الخطيب : "تقويم ومتابعة عمليات التدريب الإداري"، المجلة العربية للتدريب، المركز العربي للدراسات الأمنية، الرياض، ١٤١٠هـ.
- ٤- أحمد سيد مصطفى : إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، ٢٠٠٤).
- ٥- أحمد علي الصغيري : "التدريب على عمليات الشرطة، نظرة سيكولوجية"، مجلة الشرطة، وزارة الداخلية، أبو ظبي، العدد ٣٣٣، سبتمبر ١٩٩٨م.
- ٦- أحمد عمر هاشم وآخرون : التربية الإسلامية (القاهرة: وزارة التربية والتعليم، ١٩٩٤).

- ٧- أحمد كمال أحمد: التخطيط الاجتماعي (القاهرة: الجهاز المركزي للكتب الجامعية، ١٩٧٦).
- ٨- الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات: الأسس العلمية لإعداد الخطة التدريبية السنوية، سلسلة كتيبات دليل الخبرة، القاهرة، ١٩٨٦.
- ٩- الإمام أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم: لسان العرب (بيروت: ١٩٨٠).
- ١٠- السيد عليوة: تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠١).
- ١١- الفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة علي ناصف، (القاهرة: نهضة مصر، ط٢، ١٩٩٠).
- ١٢- إلياس أنطوان إلياس: قاموس إلياس العصري إنجليزي - عربي (بيروت: دار الجيل، ١٩٨٠).
- ١٣- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد (الرياض: دار المريخ، ٢٠٠٣).
- ١٤- جعفر العبد: القيادة الإدارية والتدريب في المهام المدنية، مجلة الإدارة، القاهرة: يناير ١٩٦٩.
- ١٥- جعفر العبد: مشاكل التدريب في الزمن المعاصر، سلسلة كتيبات دليل الخبرة، الاستشاريون العرب للإدارة والمشروعات بالقاهرة، ١٩٨٦.

- ١٦- جل بروكس : قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الإله إسماعيل كبتي،
مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف (الرياض : معهد الإدارة العامة،
٢٠٠١).
- ١٧- جمعية التدريب والتنمية : مجلة التدريب والتنمية، أعداد متنوعة، أعوام
٢٠٠٢ و٢٠٠٣ و٢٠٠٤ و٢٠٠٥ و٢٠٠٦ .
- ١٨- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة
رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني (الرياض : دار المريخ،
٢٠٠٤).
- ١٩- حسن سعيد الكريم : الهادي لغة العرب (بيروت : دار لبنان للطباعة والنشر،
ج ٢، ١٩٩١).
- ٢٠- حسين شرارة ومحمد السعيد خشبة : البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات
(القاهرة : المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، ٢٠٠٤).
- ٢١- حميد الشيبني : المدرب الإداري، الصفات والمهارات (عمان: المنظمة
العربية للعلوم الإدارية، ١٩٨٥).
- ٢٢- خبراء بميك : "المبادئ العلمية لاختيار الأساليب التدريبية"، مجلة التدريب
والتنمية، جمعية التدريب والتنمية، العدد ٤، الجيزة : أكتوبر - نوفمبر -
ديسمبر ١٩٩٧ .
- ٢٣- خبراء بميك : تخطيط التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: مركز
الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).

- ٢٤- خبراء بميك : تقييم العملية التدريبية (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- ٢٥- خضر عطا الله : البرنامج التدريبي استراتيجيات تحليل وتقييم العائد من التدريب (العين : القيادة العامة لشرطة أبو ظبي، والمركز العالمي للتدريب والتطوير، ٢٠٠٥).
- ٢٦- ديفيد أوسبورن : تدريب الموظفين لرفع كفاءة الأداء، سلسلة خلاصات، الشركة العربية للإعلام العربي "شعاع"، السنة ٦، العدد ١٤، القاهرة: يوليو ١٩٩٨.
- ٢٧- زكي محمود هاشم: طرق تقييم الوظائف (القاهرة : الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، ١٩٨١).
- ٢٨- رشاد أحمد عبد اللطيف: إدارة وتنمية المؤسسات الاجتماعية (الإسكندرية: المكتبة الجامعية، ٢٠٠٥).
- ٢٩ - سلسلة الإدارة المثلى : إدارة الاجتماعات (بيروت : مكتبة لبنان، ٢٠٠١).
- ٣٠- سلسلة الإدارة المثلى: أساليب التوجيه المثلى (بيروت: مكتبة لبنان، ٢٠٠٢).
- ٣١- سمير فهم الهجرسي : البرنامج التدريبي تقييم العائد من التدريب (أبو ظبي: جيتراك الإمارات، ٢٠٠٧).
- ٣٢- سيد الهواري : الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن الحادي والعشرين (القاهرة : مكتبة عين شمس، ط١٢، ٢٠٠٠).

- ٣٣- صلاح بن معاذ المعيوف ومشيب بن عايض القحطاني وعجلان محمد الشهري : "التوجهات الحديثة في التدريب"، رسالة معهد الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، العدد ٦٨، الرياض: مايو ٢٠٠٧.
- ٣٤- صلاح عبد الحميد مصطفى: "التربية ومشكلات المجتمع الإماراتي"، في صلاح عبد الحميد مصطفى ونجاة عبد الله النابه ومحمد خلفان الراوي: التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة (العين: مكتبة الفلاح، ١٩٩٣م).
- ٣٥- عبد الحسين صالح كاظم الساعدي : البرنامج التدريبي مراحل العملية التدريبية (العين : القيادة العامة لشرطة أبو ظبي ومركز المعرفة للتدريب والتطوير، ٢٠٠٥).
- ٣٦- عبد الرحمن توفيق : أفكار لكسر الإطار (القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٢).
- ٣٧- عبد الرحمن توفيق : الإدارة بالمعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- ٣٨- عبد الرحمن توفيق : التدريب الفعال (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، ٢٠٠٤).
- ٣٩- عبد الغني سيد أحمد عبود : التربية ومشكلات المجتمع (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٨٠م).
- ٤٠- عبد اللطيف يوسف: زبدة المفردات للطلاب والطالبات (بيروت: دار المعرفة، ١٩٩٨).

- ٤١- عصمت كلش: سياسات التدريب وتنمية القوى العاملة (القاهرة: المركز العربي للتطوير الإداري، ١٩٩٣م).
- ٤٢- علي الحبيبي وسامية فتحي: دراسات في الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٨٩).
- ٤٣- علي السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، ١٩٧٠).
- ٤٤- علي السلمي: إشكالية التدريب في العالم العربي، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة: إبريل ١٩٩٥.
- ٤٥- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٩٨١).
- ٤٦- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، ٢٠٠١).
- ٤٧- عيضة بن سالم حمدان: "التدريب - الاستثمار الحقيقي في الموارد البشرية"، رسالة معهد الإدارة العامة، العدد ٦٣، الرياض: إبريل - مايو ٢٠٠٦.
- ٤٨- غانم سعيد وحنان عيسى سلطان: الاتجاهات المعاصرة في التدريب أثناء الخدمة التعليمية (الرياض: دار العلوم، ١٩٨٣).
- ٤٩- قاسم جميل قاسم: التدريب والتطوير الإداري (العين: دار الكتاب الجامعي، ١٩٨٩).

- ٥٠- قاسم جميل قاسم : البرنامج التدريبي أساليب التدريب (العين : القيادة لشرطة أبو ظبي والمالكي للتدريب والتطوير، ٢٠٠٥).
- ٥١- كفاءات للتدريب والتوظيف والاستشارات: البرنامج التدريبي إدراك أبعاد العملية التدريبية (الرياض : كفاءات، ٢٠٠٥).
- ٥٢- ماجد راغب الحلو: علم الإدارة العامة (الإسكندرية: دار المعلومات الجامعية، ١٩٨٥).
- ٥٣- مارشال غولد سميث: التدريب للقيادة، ترجمة سيف بن عبد العزيز السيف، مراجعة مازن بن فارس رشيد (الرياض: معهد الإدارة العامة، ١٤٢٧هـ).
- ٥٤- مايك ويلز : إدارة عملية التدريب، ترجمة محسن إبراهيم الدسوقي، مراجعة حنان بنت عبد الرحيم الأحمدى (الرياض: معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٥).
- ٥٥- مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز (القاهرة: دار التحرير للطبع والنشر، ١٩٨٠).
- ٥٦- محمد جمال برعي: فن التدريب الحديث في مجالات التدريب (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٩٥).
- ٥٧- محمد جمال برعي : التخطيط للتدريب في مجال التنمية (القاهرة: مكتبة القاهرة الحديثة، ١٩٧٣).
- ٥٨- محمد خالد الطحان : مبادئ الصحة النفسية (دبي : دار القلم ، ط٣، ١٩٩٢).

- ٥٩- محمد جمال الدين يونس : "مبادئ الأداء التعليمي لعضو هيئة التدريس الجامعي"، ورشة تطوير ومهارات التدريس الجامعي، العين: كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: ٤-٦ فبراير ١٩٩٦.
- ٦٠- محمد كمال مصطفى : "مشكلات تقييم التدريب"، البرنامج التدريبي: تدريب المدربين، (القاهرة : المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، ١٩٩٦).
- ٦١- محمود الزيايدي : أسس علم النفس العام (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٨٠).
- ٦٢- محمود السيد أبو النيل: سيكولوجية التدريب، مجلة الأمن والقانون، كلية شرطة دبي، المجلد ٥، العدد ٢، يوليو ١٩٩٧ م .
- ٦٣- محمود جبريل: الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية (القاهرة: مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات ، ٢٠٠٠).
- ٦٤- مدحت محمد أبو النصر: "معوقات ومشجعات الابتكار في الوطن العربي"، مجلة ثقافة الطفل، مركز ثقافة الطفل، وزارة الثقافة، المجلد رقم ٦، القاهرة: ١٩٩١.
- ٦٥- مدحت محمد أبو النصر : العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة، مؤتمر قياس التكلفة والعائد، جمعية إدارة الأعمال العربية، القاهرة: ١٢-١٣ أكتوبر ١٩٩١ .
- ٦٦- مدحت محمد أبو النصر : Towards a Code of Ethics for Social Work Professionals in Egypt المجلة الاجتماعية القومية، المركز

القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، مجلد ٣٠، عدد ١، الجيزة : يناير ١٩٩٣.

٦٧- مدحت محمد أبو النصر : "فن إقناع الآخرين" ، مجلة الإدارة ، المجلد ٢٥ ، العدد ٤ ، القاهرة : إبريل ١٩٩٣ .

٦٨- مدحت محمد أبو النصر : "العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب أثناء الخدمة في المهن المساعدة" ، مؤتمر التدريب.. المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت : أكتوبر ١٩٩٣.

٦٩- مدحت محمد أبو النصر : "محاور ترشيد العملية التدريبية في مجال الشرطة"، ندوة نحو ترشيد العملية التدريبية، وزارة الداخلية، أبوظبي: ١٩-٢١ ديسمبر ١٩٩٤.

٧٠- مدحت محمد أبو النصر : " ترشيد العملية التدريبية"، مجلة الإدارة، الجهاز المركز للتنظيم والإدارة، المجلد ٢٨ ، العدد ٢ ، القاهرة: أكتوبر ١٩٩٥.

٧١- مدحت محمد أبو النصر : "المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة، الواقع والطموح"، المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم وانعكاساته على بيئة الأعمال، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية بجامعة الإمارات العربية المتحدة، العين: ٢٥ - ٢٦ أكتوبر ١٩٩٥.

٧٢- مدحت محمد أبو النصر : الخدمة الاجتماعية الوقائية (دبي : دار القلم، ١٩٩٦).

- ٧٣- مدحت محمد أبو النصر : "رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره"، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد ٣٠، العدد ٢، القاهرة: أكتوبر ١٩٩٧.
- ٧٤- مدحت محمد أبو النصر : "رصد مشكلات التدريب كمدخل لتطويره"، مجلة الإدارة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، المجلد ٣٠، العدد ٣، القاهرة: أكتوبر ١٩٩٨.
- ٧٥- مدحت محمد أبو النصر : "ممارسة طريقة تنظيم المجتمع في إحدى الجمعيات الأهلية"، المؤتمر العلمي الثالث عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: إبريل ٢٠٠٠.
- ٧٦- مدحت محمد أبو النصر : "الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع في المجال العمالي، دراسة مطبقة على شركة المقاولون العرب"، المؤتمر العلمي الرابع عشر لكلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، القاهرة: ٢٨ — ٢٩ مارس ٢٠٠١.
- ٧٧- مدحت محمد أبو النصر : "الجوانب الاجتماعية والنفسية والسلوكية في تدريب رجل الشرطة في ضوء تحديات القرن الحادي والعشرين"، مجلة الفكر الشرطي، شرطة الشارقة، المجلد ١٠، العدد ٣٧، الشارقة: ٢٠٠١ .
- ٧٨- مدحت محمد أبو النصر : البرنامج التدريبي من التدريب إلى الاستشارات (القاهرة: اتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، ٢٠٠٢).
- ٧٩- مدحت محمد أبو النصر : اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، ٢٠٠٢).

- ٨٠— مدحت محمد أبو النصر : "Communication" في رشاد أحمد عبد اللطيف وآخرون : **Introduction to Social Work** (القاهرة : كلية الخدمة الاجتماعية ، جامعة حلوان ، ط٢ ، ٢٠٠٤).
- ٨١— مدحت محمد أبو النصر : قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤).
- ٨٢— مدحت محمد أبو النصر : إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٤).
- ٨٣— مدحت محمد أبو النصر : البرنامج التدريبي العملية التدريبية كنظام متكامل (القاهرة : مركز العالم العربي للتدريب والاستشارات، ٢٠٠٥).
- ٨٤— مدحت محمد أبو النصر : لغة الجسم، دراسة في نظرية الاتصال غير اللفظي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).
- ٨٥— مدحت محمد أبو النصر : البرمجة اللغوية العصبية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).
- ٨٦— مدحت محمد أبو النصر : إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٦).
- ٨٧— مدحت محمد أبو النصر : إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة : إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٦).
- ٨٨— مدحت محمد أبو النصر : البرنامج التدريبي تحديد الاحتياجات التدريبية (القاهرة: الخبراء العرب في الهندسة والإدارة، ٢٠٠٦).

- ٨٩- مدحت محمد أبو النصر : البرنامج التدريبي تقنيات تصميم نظم وتحديد وتحليل الاحتياجات التدريبية لتحقيق التميز (القاهرة: المجموعة للتدريب والاستشارات، ٢٠٠٦).
- ٩٠- مدحت محمد أبو النصر : الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، ٢٠٠٧).
- ٩١- مدحت محمد أبو النصر : الاتجاهات المعاصرة في إدارة وتنمية الموارد البشرية (القاهرة : مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٧).
- ٩٢- مدحت محمد أبو النصر : مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر، ٢٠٠٧).
- ٩٣- مدحت محمد أبو النصر: تنمية الذكاء العاطفي / الوجداني (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- ٩٤- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- ٩٥- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، ٢٠٠٨).
- ٩٦- مدحت أبو النصر : تنمية الذكاء العاطفي/الوجداني (القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع، ٢٠٠٨).
- ٩٧- مدحت أبو النصر : أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة : مكتبة دار السلام، ٢٠٠٨).

- ٩٨- مدحت محمد أبو النصر : أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، ٢٠٠٨).
- ٩٩- مصطفى مصطفى كامل : إدارة الموارد البشرية (الجيزة : كلية التجارة، جامعة القاهرة، ١٩٩٢).
- ١٠٠- معهد الإدارة العامة : رسالة معهد الإدارة العامة، العدد ٦٥، الرياض: أكتوبر/ نوفمبر ٢٠٠٦.
- ١٠١- معهد الإدارة العامة : رسالة معهد الإدارة العامة، العدد ٦٧، الرياض: إبريل ٢٠٠٧.
- ١٠٢- منار مصر للبتروول : البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب (القاهرة : منار مصر للبتروول، ٢٠٠٥).
- ١٠٣- منار مصر للبتروول : البرنامج التدريبي تنمية مهارات أخصائي التدريب (القاهرة : منار مصر للبتروول، ٢٠٠٧).
- ١٠٤- مؤتمر الشرطة وتحديات القرن الحادي والعشرين، الإدارة العامة لشرطة أبو ظبي، قسم التخطيط والتدريب، ١٩٩٨م.
- ١٠٥- نبيل علي : العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، رقم ١٨٤، الكويت: نيسان ١٩٩٤ .

ثالثاً : المراجع الأجنبية :

1. A.C. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (London: McGraw Hill, 1974).
2. A.H. Anderson: **Successful Training Practice** (Oxford: Blackwell, 1993).
3. Alfred Kadushin: **Supervision in Social Work** (N.Y.: Columbian University Press, 1976).
4. Alvin Toffler: **Future Shock** (London: Kegan Pan, 1977).
5. Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology, Individual and Organizational Effectiveness** (N.J: Prentice Hall, Inc., 4th ed., 1994).
6. B.M. Bass & J.A. Vaughan: **Training in Industry, The Management of Learning** (London: L Tavistock Publications, 1966).
7. Bernard Seidenberg & Alvin Snadowsky: **Social Psychology** (N.Y: Free Press, 5th. Ed., 2003).
8. Burgoyne T. : " The Learning Organization", **People Management Journal**, June: 1990.
9. D. Shuffebeam: **Meta-Evaluation** (Michigan: Western Michigan Univ., 1974).
10. D.L. Kirkpatrick: Evaluation of Training", in R.L. Craig (edr.): **Training and Development Handbook** (London: McGraw Hill, 1976).

11. David Leigh: **A Practical Approach to Group Training** (London: Kongam Page Ltd., 1991).
12. David Osborne: **Staff Training and Assessment** (N.Y: Cassell, 1997).
13. Donald Kirkpatrick : **Evaluating Training Programs, The Four Levels** (San Francisco: Berrett – Kochler Publishers, 2nd. Ed., 1998).
14. F. Rothlesberger & E. Mayo: **Management and Morale** (1941).
15. Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.: The Free Press, 1995).
16. G.M. Prince : **The Practice of Creativity** (N.Y.: Harper Publishers, 1970).
17. Gray Dessler: **Human Resource Management** (Virginia: Reston Publishing Co., 1989).
18. J.K. Murnighan: “Group Decision Making: What Decision Making: What Strategies Should You Use?” **Management Review**, Vol. 70 No. 2. Feb. 1989.
19. James M. Utterback: **Mastering Dynamics of Innovation** (Boston: Harvard Business School Press, 1994).
20. Jerald Greenberg & Robert Baron: **Behavior in Organization** (N.Y.: Prentice Hall, 2000).
21. Jill Brooks : **Training & Development Competence** (London: 1995).

22. John Bratton & Jeffrey Gold: **Human Resources Management, Theory & Practice** (London: Palgrave & Macmillan, 3rd . el., 2003).
23. L. Rae: **How to Measure Training Effectiveness** (Aldershot: Gower, 1991).
24. Landy Frank & Trumbo Don: **Psychology of Work Behavior** (Cllinois, The Dorsey Press, 1980).
25. M. A. Hamblin: **Evaluation and Control of Training** (N.Y.: McGraw Hill Book Co., 1974).
26. M. Richard: **Setting Strategic Goals and Objectives** (St, Paul, Minn.:L West Publishing, 1986).
27. Manpower Services Commission: **Glossary of Training Terms** (London: MSC & HMSO, 1981).
28. Mel Silberman & Karen Lawson: **101 ways to make Training Active** (N.Y.: Pfeiffer & Co., 1995).
29. Michael Armstrong: **A Handbook of Human Resources Management Practice** (London: Kogan Page, 9th.ed., 2003).
30. Mike Wills : **Managing The Training Process** (Aldershot: Gower, 1998).
31. P. Warr, M. Bird & N. Rackham: **Evaluation of Management Training** (Aldershot: Gower, 6th. Ed., 1979).

32. Peter Bramley: **Evaluation Training** (London: L Commercial and Industrial Training, 1986).
33. Peter Bramley: **Evaluating Training Effectiveness, Translating Theory into Practice** (London: McGraw, Hill Book Co., 1991).
34. Peter Drucker : **The Practice of Management** (N.Y.: Harper & Row, 1954).
35. Peter Drucker: **Management : Tasks, Responsibilities, Practices** (N.Y.: Harper & Row, 1985).
36. R. Bennett (edr.): **Improving Trainer Effectiveness** (Aldershot: Gower Publishing Co., 1988).
37. R. Ckley & j. Caple: **Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 1994).
38. Robert L. Barker: **The Social Work Dictionary** (Washington, D.C.: NASW Press, 4th. Ed., 1999).
39. Roger Buckley & Jim Caple : **The Theory & Practice of Training** (London: Kogan Page, 5th. ed., 2004).
40. Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).
41. R. Peterson: **Training Needs Analysis in The Workplace** (London: Kogan Page, 1992).
42. S. Truelove (edr.): **Handbook of Training & Development** (Oxford: Blackwell, 1992).

43. Tannebaum Scott I. & Mathiew John E.: "Meeting Trainees Expectation", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 67, No.6, 1991.
44. T.C. Parker: **Evaluating The Forgotten Final of Training** (Personne, 1973).
45. T.H. Boydell: **Guide to The Identification of Training Needs** (London: BACIE, 1992).
46. Thomas S. Bateman & Carl P. Zeithaml: **Management** (Boston: IR-WIN, 1990).
47. Tim Wenthing: **Planning For Effective Training** (Rom: F.A.O, U.N., 1993).
48. Tony Bray: **The Training Design Manual** (London: Kogan Page, 2006).
49. T. Pont : **Developing Effective Training Skills** (London: McGraw Hill, 1990).
50. W. Brending Reddy (edr): **Team Building** (California: Institute for Applied Behavioral Science, 1988).
51. W. Jack Duncan: **Great Ideas in Management** (U.S.A.: Jossey - Bass, Inc., 1989).