

الفصل العاشر

مفهوم التدريب

أشتمل هذا الفصل على:

- مقدمة. 
- تعريف التدريب. 
- أهمية التدريب. 
- خصائص التدريب. 
- مزايا التدريب. 
- أهداف التدريب. 
- الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب. 
- من يستفيد من التدريب؟ 

مقدمة

العنصر البشري هو الثروة الحقيقية والمتغير الأهم في عملية التدريب، والتدريب المناسب والمستمر هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين هذا العنصر البشري، حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويؤكد ألفين توفلر Alvin Toffler في كتابه «صدمة المستقبل» Future Shock على أهمية التدريب كإستراتيجية من أجل البقاء، إستراتيجية مستقبلية في مواجهة فرط التنبيه الذي يتعرض له الإنسان، وفرط استخدام الحواس وزيادة التحميل بالمعلومات، وضغط عملية اتخاذ قرارات كثيرة في وقت قليل.

ويقول ميللر Miller في كتابه «اضطرابات الاتصال» Communication Disorders بأننا نضطر الناس إلى التكيف مع خطوة أسرع للحياة، ومواجهة مواقف مستجدة والسيطرة عليها خلال وقت دائم القصر، إننا نضطرهم إلى الانتقال بين اختبارات تتضاعف بسرعة، ونجبرهم على معالجة المعلومات بسرعة أكبر مما كان ضرورياً في مجتمعنا في الماضي.

واقترح ميللر عدة أساليب لمواجهة هذه المشكلة منها، أسلوب التدريب المستمر الذي يساعد في عميلة التكيف هذه، والاستجابة بشكل مناسب للتغيرات السريعة التي حولنا.

هذا ولم يعد دور المنظمات قاصراً على إنتاج السلع وتقديم الخدمات. فمع انحسار دور الجامعات وتراجع دور المدارس، صار لزاماً على الشركات الخاصة والإدارات الحكومية أن تولي تنمية القوى العاملة بالتعليم المستمر والتدريب Training للمنافسة والتميز في زمن العولمة والأسواق المفتوحة والإنترنت.

وإذا كان يمكن للشركات الخاصة أن تستغني عن بعض العاملين بها - لنقص التعليم والتدريب لديهم - وتستبدلهم بعناصر جديدة مؤهلة، فإن مثل هذا القرار ليس

سهلاً أو ممكناً في كثير من الأحيان في الإدارة الحكومية. بل إن اتخاذ مثل هذا القرار صار صعباً في الشركات الخاصة في ظل القيود القانونية والعلاقات الإنسانية، بل والتكلفة الاقتصادية المترتبة على ارتفاع معدل دوران العمالة وضعف إنتاجيتها.

إن تحقيق التفوق يعتمد على العاملين، ولهذا يصبح لزاماً علينا تنمية مهاراتهم. فقد أثبتت البحوث والدراسات أن التعليم والتدريب يساهمان بنسبة تتراوح ما بين 26٪ و 55٪ من الإنتاجية، وبالتالي فإن أي تقدم يعتمد بدرجة كبيرة على التعليم والتدريب.

ويعتبر التدريب إحدى الوظائف الرئيسية للإدارة، وركيزة أساسية من ركائز الإدارة السليمة، وهو إحدى المحاور الضرورية لعملية التنمية والتطوير الذاتي والتنظيمي.

هذا ولا يوجد أحد ليس في حاجة إلى التدريب، فالتدريب أحد الأدوات الرئيسية لتنمية الموارد البشرية وتطوير الفاعلية الكاملة لها.

تعريف التدريب

هناك تعريفات عديدة للتدريب نذكر منها:

- 1- التدريب هو عملية إعداد الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة، فهو نوع من التوجيه صادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر.
- 2- التدريب عبارة عن نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات إيجابية في المتدربين Trainees من ناحية اتجاهاتهم ومعلوماتهم وأدائهم ومهاراتهم وسلوكياتهم، بما يجعل مستوى الأداء لديهم أفضل مما هو عليه.
- 3- التدريب عملية مستمرة خلال حياة الفرد، تبدأ منذ ولادته وتستمر حتى آخر حياته وفقاً لاحتياجاته كفرد وكأحد العاملين في إحدى المنشآت، وكعضو في المجتمع.
- 4- التدريب هو النظام الذي يتبع في دراسة فن من الفنون أو مهنة من المهن أو أعمال وظيفية ما.

- 5- التدريب عملية تطوير وتنميته سلوك الفرد بوسيلة أو أكثر من وسائل التدريب، أو وسائل نقل الخبرة في مجال المعرفة أو المهارة أو الاتجاهات بغرض تحقيق معيار أداء مرغوب فيه.
- 6- التدريب عملية مخططة لتصحيح الأداء والمعرفة والمهارات من خلال تجربة تعليمية بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية.
- 7- التدريب هو مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.
- 8- التدريب عملية تعديل إيجابي، ذات اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد.
- 9- التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لمقابلة احتياجات المحددة حالياً ومستقبلياً يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها.
- 10- التدريب عملية تهدف إلى إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها.
- 11- التدريب هو عملية نقل معرفة ومهارات محددة وقابلة للقياس.
- 12- التدريب والتطوير يقصد به كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- 13- التدريب عملية مخططة لتغيير الاتجاهات أو المعارف أو المهارات السلوكية من خلال خبرة تعليمية لبلوغ أداء فعال في نشاط أو مجال معين. والغرض من التدريب

في محيط العمل هو تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

في ضوء ما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة.

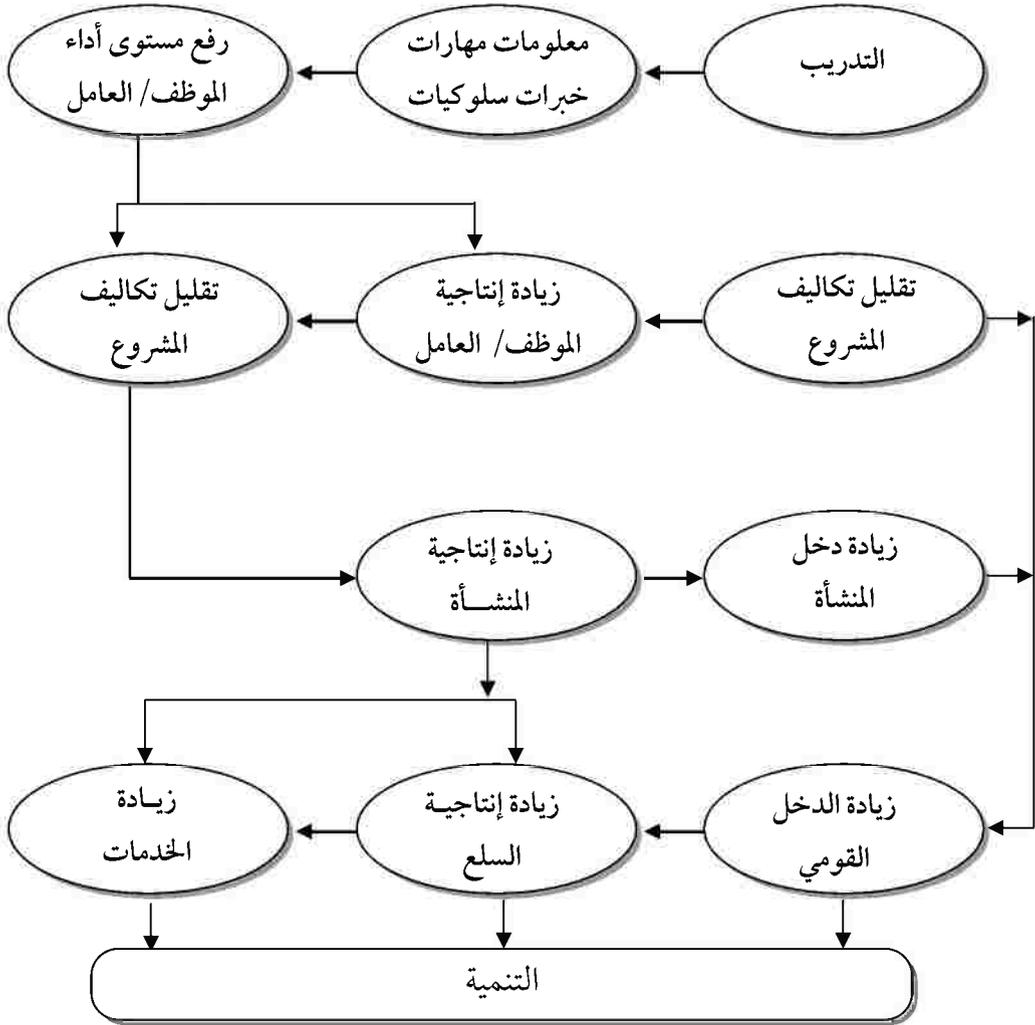
أهمية التدريب

يمكن أن نقول أن التدريب له أهمية كبيرة جداً لأي منظمة أياً كان نوعها أو حجمها أو مجال عملها أو مستواها أو نوع المنتج الذي تقدمه (سواء سلعة أو خدمة).

ويشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم. إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة.

هذا ويتطلب التدريب على تحسين الجودة إجراء تدريب تعليمي، يتضمن قيام الفرد بكيفية تحليل البيانات ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فإن الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات: تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات وإجراء الاتصالات، وكذا مهارات تكنولوجية في مجال استخدام الحاسبات الآلية. ونظراً لأن زيادة درجة المنافسة تتطلب تحسين مستوى الخدمة فإن الموظفين بحاجة إلى تدريب في مجال خدمة المستهلك حول أهم الأساليب والقدرات اللازمة لتقديم أفضل خدمة للعملاء.

ولا شك أن مثل هذه التحديات تزيد من أهمية قيام المنظمة بتقديم العديد من البرامج التدريبية للعاملين بها.



شكل رقم (13)
أهمية التدريب

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نقول أن التدريب هو أحد الطرق الرئيسية لرفع الإنتاجية، وهو عنصر حيوي بالغ الأهمية. والفرد المدرب المؤهل هو القادر دائماً على عمله، المالك لخاصيته، والواثق من نتائجه، والبعيد عن مخاطره.

بمعنى أن التدريب هو أحد المحاور الرئيسية لتحسين العنصر البشري حتى يصبح أكثر معرفة واستعداداً وقدرة على أداء المهام المطلوبة منه بالشكل المطلوب والمناسب وبابتكار.

ويشير أحمد سيد مصطفى إلى أن تسارع التغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة، سيحتاج كل عامل أو موظف أو مدير لاستيعاب معارف ومهارات جديدة، بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال عمره الوظيفي. وقد اعتمدت الإدارة اليابانية مبدأ التدريب المستمر كمرادف للتحسين المستمر (Kaizen).

والتدريب وسيلة وليس غاية، فهو استثماراً Investment، وليس استهلاكاً أو إهداراً للموارد المالية للمنظمة، ويوضح الشكل التالي أهمية التدريب في زيادة الإنتاجية Productivity، والمساهمة في تحقيق التنمية.

خصائص التدريب

في ضوء ما سبق يمكن تحديد بعض خصائص التدريب في الآتي:

- 1- التدريب نشاط رئيسي وليس أمراً كمالياً تلجأ إليه الإدارة أو المنظمة أو تنصرف عنه باختيارها.
- 2- التدريب نظام متكامل يتكون من مجموعة من الأجزاء والعناصر المترابطة معاً تقوم بينها علاقات تبادلية نفعية.
- 3- التدريب عملية شاملة، بمعنى شمولها لكل المستويات الإدارية التي تتضمنها المنظمة (الإدارة العليا والوسطى والإشرافية والتنفيذية). كذلك فإن التدريب يجب أن يقدم لكل التخصصات في المنظمة.

4- التدريب عملية إدارية ينبغي أن تتوفر لها مقومات العمل الإداري الكفاء حتى ينجح. من هذه المقومات:

- وضوح الأهداف وتناسقها.
- وضوح السياسات وواقعيتها.
- توازن الخطط والبرامج.
- توفر الموارد المادية والبشرية.
- توفر الرقابة والتوجيه المستمرين.

5- التدريب عملية فنية تحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توفيرها وأهمها:

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية.
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التدريبية وإعداد المناهج التدريبية والمواد العلمية.
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب وإنتاج المساعدات التدريبية من وسائل الإيضاح وغيرها.
- خبرة تخصصية في تنفيذ البرامج التدريبية ونقل المعرفة والمهارة وأنماط السلوك المرغوبة للمتدربين.
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التدريب.

6- التدريب نشاط متغير ومتجدد، حيث أن التدريب يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد هو الآخر فالإنسان الذي يتلقى التدريب عرضة للتغير في عاداته وسلوكه وكذلك مهاراته ورغباته. والوظائف التي يشغلها المتدربون هي الأخرى لتواجه متطلبات التغير في الظروف والأوضاع الاقتصادية وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها. من حصيلة كل ذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديده وتطويره من خلال:

- التجديد المستمر في أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المنشأة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل.

مزايا التدريب:

للتدريب مزايا عديدة حاول عيضة بن سالم حمدان - في مقالة له عن التدريب - تحديدها كالتالي:

من مزايا التدريب أنه وسيلة فاعلة في تحويل الموارد البشرية في المنظمات من مجرد التعامل مع ردود الأفعال إلى المشاركة بفاعلية والمساهمة في اتخاذ القرارات.

إن التدريب لم يعد ترفاً تمارسه المنظمات متى وكيف شاءت، بل أصبح أمراً حيويّاً ورئيسياً لمواكبة التحديات والمتغيرات المختلفة. يقول د. إبراهيم العساف «إن الطلب على التدريب سوف يتوازي قريباً مع الطلب على التعليم الأساسي». وينظر للتدريب على أنه أداة لإحداث التغيير الإيجابي في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات.

وللتدريب أيضاً مزايا أخرى نذكر منها: أنه يكسب الموارد البشرية في المنظمة الثقة بالنفس، ويرفع الروح المعنوية، ويعمل على علاج بعض الظواهر السلوكية مثل كثرة الغياب، كما يعمل التدريب على تحسين جودة الخدمة أو السلعة المقدمة، إضافة إلى تنمية السلوكيات الإيجابية والاتجاهات الجيدة عن المنظمة، واكتشاف القدرات الكامنة لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتهيئة البيئة المناسبة للصحة للتطوير والإبداع.

كذلك يقلل التدريب من التوتر الناجم عن نقص المعارف أو الخبرات أو المهارات، ويزيد من الولاء والالتناء للمنظمة، وتقليل الهدر المالي، معالجة جوانب القصور في المنظمة، زيادة الاستقرار والتماسك.

ومن مزايا التدريب أيضاً: إعداد موظفين قادرين على شغل المناصب القيادية، تحديث معلومات الموارد البشرية في المنظمة، التنميط والتوحيد أي جعل الإنتاج أو الخدمة موحدة، وتنمية الشعور بالمسؤولية، قلة إصابات العمل، قلة الإشراف إلى غير ذلك.

ولقد لخص جل بروكس Jill Brooks مزايا التدريب في النقاط الآتية:

- 1- تحسين الأداء.
- 2- استخدام أفضل للموارد الأخرى.
- 3- تحسين رضا العملاء.
- 4- انخفاض تسرب العاملين.
- 5- توزيع أجدى للعاملين.

أهداف التدريب

لقد وصفت هيئة ريادة التدريب والتطوير TDLB في بريطانيا الهدف الرئيسي من التدريب والتطوير بأنه تطوير الإمكانيات البشرية لمساعدة الأفراد والمنظمات في تحقيق أهدافهم.

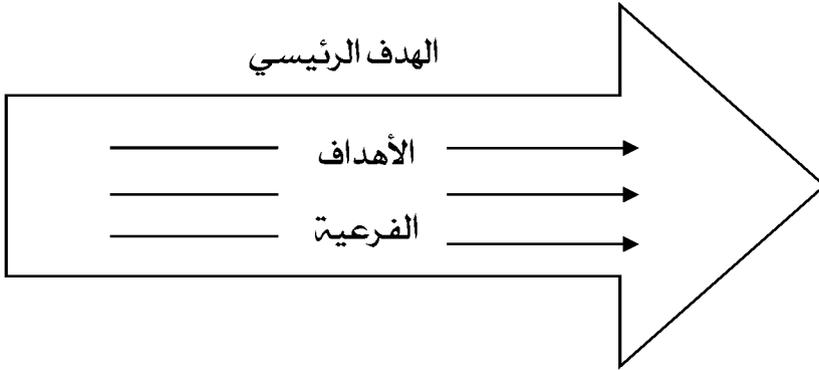
وفي معجم مصطلحات التدريب نجد أنه يحدد أهداف التدريب في محيط العمل في تطوير قدرات الفرد وتحقيق احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من القوى العاملة.

وفي ضوء ما سبق يمكن أن نحدد الهدف الرئيسي من التدريب بأنه وسيلة فعالة لزيادة كفاءة وفاعلية المنشأة في تأدية الأدوار التي تقوم بها وتحقيق الأهداف المطلوبة منها.

ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي يجب على المنشأة أن تعمل جاهدة على تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

الأهداف الفرعية للتدريب

- 1- المساعدة على تحفيز العاملين على استمرارهم في عمليات التعلم، وتدريبهم على كيفية التعلم.
- 2- حماية العاملين والمنشأة من الوقوع في الأخطاء.
- 3- إمداد المدرب بالأفكار والمعلومات والخبرات التي يحتاجها في عمله.



شكل رقم (14)
أهداف التدريب

- 4- إكساب المتدرب بالمهارات التي يحتاجها في عمله.
 - 5- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم بكفاءة وفاعلية أكثر.
 - 6- مساعدة العاملين على تأدية المسؤوليات والواجبات المطلوبة منهم والتي لا يقومون بتأديتها.
 - 7- مساعدة العاملين على تقوية علاقاتهم بالآخرين سواء داخل المنشأة أو مع العملاء أو مع القيادات الرسمية وغير الرسمية في المجتمع.
- بينما يقسم علي محمد عبد الوهاب وآخرون أهداف التدريب إلى أربعة أنواع هي كالتالي:

(1) الأهداف اليومية المعتادة للوظيفة

والتي تشتق من الواجبات الرئيسية للوظيفة وتحقق القدر المطلوب من كفاءة الأداء، وتحفظ للوظيفة توازنها مع بقية الوظائف.

(2) أهداف حل المشكلات

والتي تختص بإيجاد حلول محددة للمشكلات التي تثور في العمل - من فنية وإنسانية

وغيرها. وتساعد هذه الأهداف الأفراد والمنظمات على الاستمرار في الإنجاز والتغلب على الصعوبات التي تصادف العمل.

(3) الأهداف الابتكارية

والتي تتعلق بالتطوير والاكتشاف والتجديد ويقوم التدريب هنا بمساعدة المتدربين على الوصول إلى أفكار جديدة في أعمالهم وحلول مبتكرة لمشكلاتهم وقرارات أكثر فعالية لتحقيق أهدافهم.

(4) الأهداف الشخصية

وهي التي يريد الأفراد تحقيقها لأنفسهم من تنمية ذاتية وترقية واحترام الآخرين وتأكيد الذات. ويهتم التدريب هنا بمساعدة الشخص على أن يضع لنفسه أهدافاً ويكشف الطرق الملائمة لبلوغها ويسعى إلى تحقيقها من خلال تحقيق مصالح العمل أيضاً.

وتعمل الأنواع الأربعة من الأهداف في تناسق وتكامل بحيث يمهد بعضها لبعض ويكمل بعضها البعض الآخر.

وفي كتاب نشر حديثاً عام 7200 عن التدريب بعنوان *The Covert Aims of Training* الأهداف غير المعلنة للتدريب، حدد رونالد والتون Ronald Walton أهداف التدريب في نوعين هما:

1- أهداف معلنة *The Overt Aims* واضحة رسمية مكتوبة، وتتمثل في الأهداف السابق الإشارة إليها.

2- أهداف غير معلنة *The Covert Aims* وغير واضحة، وغير رسمية، وتتمثل على سبيل المثال في الآتي:

حدوث نوع من التغيير الإيجابي في حياة المتدرب. فحضور برنامج تدريبي من قبل أحد المتدربين قد يؤدي على سبيل المثال: إلى تغيير نوع الملابس، ومواعيد العمل والطريق إلى العمل ونوع الغذاء ورئيس العمل وزملاء العمل ومناخ وبيئة العمل والمتدرب أثناء

البرنامج ليس عليه أي مسؤوليات أو مهام مطلوب منه القيام بها... وهذا يؤدي بلا شك إلى تقليل ضغوط العمل ومعدل الاحتراق الوظيفي Job Burnout وتقليل الملل والتكرار والسأم من الروتين اليومي لدى المتدرب.

أيضاً التدريب يمثل فرصة ممتازة لاكتساب علاقات إنسانية مع الآخرين أو صداقات جديدة مع الآخرين.

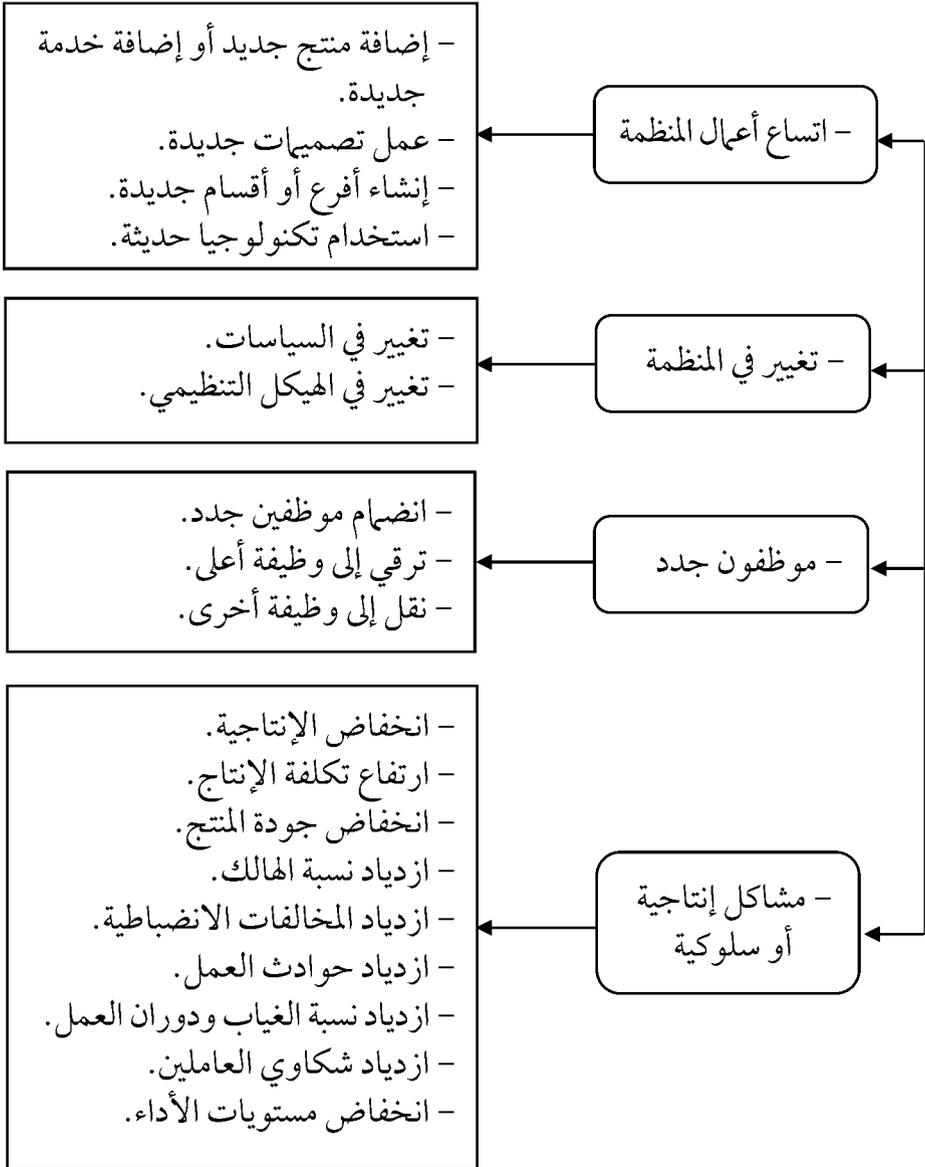
وقد يساهم التدريب في تحسين العلاقات الإنسانية بين المتدربين إذا كانت هناك مشكلات بينهم في العمل.

الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

تواجه المنظمات العديد من التحديات والتغيرات المتسارعة التي أفرزتها العولمة وسماتها المختلفة، الأمر الذي دفع هذه المنظمات إلى إيجاد أساليب ومفاهيم إدارية حديثة من أجل البقاء أولاً، ومن ثم المنافسة ثانياً. وأضحت المنظمات تولي الموارد البشرية المزيد من الاهتمام باعتبارهم أهم الموارد في المنظمة، كما أنهم مصدر للمعرفة والإبداع وهم محور العمل الإداري كما يقرر ذلك علماء الإدارة.

ومن صور هذا الاهتمام بالموارد البشرية: زيادة معارفهم ومهاراتهم وتطوير أفكارهم واتجاهاتهم باستمرار، وهذا لن يتأتى إلا بالتدريب... لقد أصبح التدريب - كما يشير عيضة بن سالم حمدان - خياراً استراتيجياً واستثماراً في الموارد البشرية، لأن التدريب هو الوسيلة السريعة والآلية المناسبة لنقل واستيعاب كل التغيرات المختلفة والتهديدات التي تحيط بالمنظمات.

وفي برنامج تدريبي عن التدريب حددت «بميك» مركز الخبرات المهنية للإدارة عدداً من الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب موضحة في الشكل رقم (15) كالتالي.



شكل رقم (15)
الأساليب والمؤشرات الداعية للتدريب

من يستفيد من التدريب؟

يجيب عن هذا السؤال جل بروكس Jill Brookes في كتابه «قدرات التدريب والتطوير» Training & Development Competence والمنشور عام 1995، من خلال توضيحه للمبررات الواعدة للتدريب والتي تضم على سبيل المثال:

- 1- زيادة المخرجات (سلع أو خدمات).
- 2- تخفيض إصابات وحوادث العمل.
- 3- تحسين الأداء.
- 4- تحسين النوعية.
- 5- تخفيض التالف.
- 6- تخفيض التكلفة.
- 7- خفض معدل دوران أو تسرب العاملين.
- 8- المحافظة على العاملين المتميزين.
- 9- تحسين الدوافع.
- 10- استخدام أفضل للموارد البشرية.
- 11- استخدام أفضل للموارد الأخرى.
- 12- تحسين الخدمة.
- 13- تحسين رضا العملاء.
- 14- تحمل مسئولية العمل.
- 15- تحديد واضح للفرص المهنية.

المصادر والمراجع

- أولاً: المصادر. 
- ثانياً: المراجع العربية. 
- ثالثاً: المراجع الأجنبية. 

أولاً: المصادر

- 1- القرآن الكريم
- 2- الأحاديث النبوية الشريفة

ثانياً: المراجع العربية

- 1- ابتسام الميموني: «السؤال أصل المعرفة»، مجلة الراجحي، العدد 74، الرياض: مارس 2003.
- 2- إبراهيم باشات: أسس التدريب (القاهرة: دار النهضة العربية، 1978).
- 3- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: المؤلف، 2004).
- 4- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 5- أحمد سيد مصطفى: المدير ومهاراته السلوكية (القاهرة: المؤلف، 2005).
- 6- الفين توفلر: صدمة المستقبل، المتغيرات في عالم الغد، ترجمة علي ناصف (القاهرة: نهضة مصر، ط2، 1990).
- 7- براء عبد الكريم بكار: إدارة الإبداع في منظمات التعلم (الأردن: جامعة اليرموك، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، 2002).
- 8- برنارد تايلور الثالث: مقدمة في علم الإدارة، تعريب سرور علي إبراهيم، مراجعة محمد يحيى عبد الرحمن (الرياض: دار المريخ، 2007).
- 9- بيتر ف. دراكر: الإدارة، ترجمة محمد عبد الكريم، مراجعة، نادي الهادي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 10- بيتر ف. دراكر: الإدارة للمستقبل، ترجمة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).

- 11- بيترف. دراكر: تحديات الإدارة في القرن الواحد والعشرين، ترجمة إبراهيم بن علي الملحم، مراجعة مساعد بن عبد الله الفريان (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2005).
- 12- توم بيترز: ثورة في عالم الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، مراجعة صليب بطرس (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1995).
- 13- جاري ديسلر: إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال (الرياض: دار المريخ للنشر، 2003).
- 14- جفري فيفر: الموارد البشرية كقوة تنافسية، الشركة العربية للإعلام العلمي، شعاع، خلاصات، السنة3، العدد12، (القاهرة: يونيه، 1995).
- 15- جل بروكس: قدرات التدريب والتطوير، ترجمة عبد الإله إسماعيل كبتي، مراجعة عبد اللطيف بن صالح العبد اللطيف (الرياض: معهد الإدارة العامة، 2001).
- 16- جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك التنظيمي، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، وإسماعيل علي بسيوني (الرياض: دار المريخ للنشر، 1425هـ).
- 17- جنيفر جوي - ماثيوز وآخرون: تنمية الموارد البشرية، ترجمة علا أحمد إصلاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 18- حسن محمد خير الدين وآخرون: العلوم السلوكية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2000).
- 19- حسين شراره ومحمد سعيد خشبة: البرنامج التدريبي تكنولوجيا المعلومات (القاهرة: المجموعة الاستشارية للشرق الأوسط، 2004).
- 20- سامية فتحى عفيفي ويسرية فراج محمد: الاتجاهات الحديثة في الإدارة العامة (القاهرة: حورس للطباعة والنشر، 2000).
- 21- سامية فتحى عفيفي: دراسات في السلوك الإداري (القاهرة: كلية التجارة، جامعة حلون، 2006).

- 22- سعد غالب التكريتي: نظم مساندة القرارات (عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2004).
- 23- سمير محمد فريد: البرنامج التدريبي تشخيص وحل المشكلات (القاهرة: مؤسسة التعاون للبترول، 2006).
- 24- سيد الهواري: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن 21 (القاهرة: مكتبة عين شمس، ط2، 2000).
- 25- عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي (الدوحة: دار الشروق للطباعة والنشر، 1998).
- 26- عبد الفتاح الشربيني وأحمد فهمي جلال: أساسيات الإدارة (شين الكوم: مطابع الولاء الحديثة، الطبعة الثانية، 1997).
- 27- عبد الرحمن توفيق: الإدارة المعرفة (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 28- عبد الرحمن توفيق: التدريب الفعال (القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 2004).
- 29- عبد الرحمن توفيق: «الإدارة ركيزة تحول الأحلام إلى واقع»، المؤتمر العلمي السادس للمعهد العالي للخدمة الاجتماعية، القاهرة: 4-5 إبريل 2007.
- 30- عبد الرحمن هيجان: «التعلم التنظيمي»، مجلة الإدارة العامة، المجلد 37، العدد 3، 1998.
- 31- عبد الكريم درويش، وليلى تكلا: الإدارة العامة (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، 1974).
- 32- عبد المجيد السيد عبد المجيد: الإدارة أصول ومبادئ وتطبيقات (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1999).
- 33- علي السلمي: التدريب الإداري (القاهرة: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970).

- 34- علي السلمي: «الإدارة المعرفة» المجلة الدولية للعلوم الإدارية، مجلد2، العدد2، يوليو 1997.
- 35- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 36- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر، 2001).
- 37- علي السلمي: إدارة التميز (القاهرة: دار غريب، 2002).
- 38- علي محمد صالح، وعبد الله عزت بركات: مبادئ علم الإدارة (عمان: الأردن: مكتبة الرائد العلمية، 2001).
- 39- علي محمد عبد الوهاب، وسعيد عامر: الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة (القاهرة: مركز ويد سرفيس، 1994).
- 40- علي محمد عبد الوهاب: التدريب والتطوير (الرياض: معهد الإدارة العامة، 1981).
- 41- علي محمد عبد الوهاب وآخرون: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2001).
- 42- علي محمود منصور: مبادئ الإدارة، أسس ومفاهيم (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 1999).
- 43- عوض خلف العنزي: إدارة جودة الخدمات العامة (الكويت: مكتبة الفلاح، 2005).
- 44- فايزة السيد محمد عوض: الاتجاهات الحديثة في تعليم القراءة (القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر، 2003).

- 45- فيليب سادلر: القيادة، ترجمة هدى فؤاد محمد (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 46- محمد سعيد خشبه: نظم المعلومات - المفاهيم والتكنولوجيا (القاهرة: مكتبة الأخبار، 1987).
- 47- محمد سيد طنطاوي: محاضرة في ملتقى العلماء العالمي في ماليزيا، جريدة الأهرام المصرية، القاهرة: 15 يوليو 2003.
- 48- محمد محمد إبراهيم: الاتجاهات المعاصرة في منظومة الإدارة (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2005).
- 49- محمد نبيل كاظم: كيف تحدد أهدافك على طريق نجاحك؟ (القاهرة: دار السلام، 2006).
- 50- محمود عبد الكريم عبد الحافظ: محاضرات برنامج تطوير أساليب إدارة شؤون الموظفين (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للثروة المعدنية، 2004).
- 51- 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: 12-13 أكتوبر 1991.
- 52- مدحت محمد أبو النصر: «العوامل الرئيسية المؤثرة في تعظيم عائد التدريب»، مؤتمر التدريب.. المستقبل، هيئة التعليم التطبيقي، الكويت: أكتوبر 1993.
- 53- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات ونظم المعلومات في الإمارات العربية المتحدة - الواقع والطموح»، المؤتمر الدولي دور الحاسوب في التعليم، كلية العلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الإمارات العربية المتحدة، العين، 25-26 أكتوبر 1995.
- 54- مدحت محمد أبو النصر: «المعلومات - المفهوم والنظم والتدريب»، مجلة الإدارة، مجلد3، العدد2، القاهرة: أكتوبر 1998.

- 55- مدحت محمد أبو النصر: اكتشف شخصيتك وتعرف على مهاراتك في الحياة والعمل (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2002).
- 56- مدحت محمد أبو النصر: قواعد ومراحل البحث العلمي (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 57- مدحت محمد أبو النصر: إدارة الجمعيات الأهلية (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2004).
- 58- مدحت محمد أبو النصر: إدارة منظمات المجتمع المدني (القاهرة: إيتراك للطباعة والتوزيع والنشر، 2006).
- 59- مدحت محمد أبو النصر: مهارات إدارة اجتماعات العمل بنجاح (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2006).
- 60- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي أساسيات الإدارة (6 أكتوبر: الدار العربية، 2006).
- 61- مدحت محمد أبو النصر: البرنامج التدريبي قيم وأخلاقيات العمل والإدارة (القاهرة: جيتراك للتدريب والاستشارات، 2006).
- 62- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 63- مدحت محمد أبو النصر: مفهوم ومراحل وأخلاقيات مهنة التدريب في المنظمات العربية (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).
- 64- مدحت محمد أبو النصر: «إدارة الذات، المفهوم والأهمية والمحاورة» ندوة كيف تدير ذاتك لتستطيع إدارة الآخرين (القاهرة: 8-9 يناير، 2007).
- 65- مدحت محمد أبو النصر: الإدارة بالحب والمرح (القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، 2007).

- 66- مدحت محمد أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة (القاهرة: مجموعة النيل، 2007).
- 67- مدحت أبو النصر: أساسيات علم ومهنة الإدارة (القاهرة: مكتبة دار السلام، 2007).
- 68- مدحت أبو النصر: مراحل العملية التدريبية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 69- مدحت أبو النصر: إدارة الجودة الشاملة في مجال الخدمات (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008).
- 70- مدحت أبو النصر: إدارة العملية التدريبية (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 71- مدحت أبو النصر: تنمية الذكاء العاطفي / الوجداني (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 72- مدحت أبو النصر: إدارة الذات (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2008).
- 73- مدحت أبو النصر: إدارة الوقت (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 74- مدحت أبو النصر: التفكير الابتكاري والإبداعي (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 75- مدحت أبو النصر: مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 76- مدحت أبو النصر: بناء ونمو وإدارة فرق العمل (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).

- 77- مدحت أبو النصر: مراحل العملية التدريبية (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والبحوث والتسويق، 2008).
- 78- مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (الجيزة: كلية التجارة، جامعة القاهرة، 1992).
- 79- منير البعلبكي: المورد، قاموس إنجليزي عربي (بيروت: دار العلم للملايين، 2006).
- 80- مؤيد سعيد السالم: منظمات التعلم (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2005).
- 81- نبيل راغب: أقتعة العولمة السبعة (القاهرة: دار الغريب، 2001).
- 82- نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، سلسلة عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 184، الكويت: إبريل 1994).
- 83- و. جاك دنكان: أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي (القاهرة: الدار الدولية للنشر والتوزيع، 1991).

ثالثا: المراجع الأجنبية:

- 1- A. M. Jones & C. Hendry: **The Learning Organization: A Review of Literature and Practice** (London: HRD Partnership, 1992).
- 2- Andrew J. Dubrin: **Applying Psychology** (N.J: Prentice-Hall, Inc., 4th ed., 1994).
- 3- B. Garratt: **The Learning Organization: Developing Democracy at Work** (Harper & Collins Publishers, 2001).
- 4- C. Argyris: **Organizational Learning** (Boston: Allyn & Bacon, 1990).
- 5- C. Argyris & D. Schon: **Organizational Learning, Theory, Method and Practice (Reading, U.K.:** Addison Wesley, 1996).
- 6- Cambridge International College: **Human Resource Management** (U.K.: Cambridge International College 2006).

- 7- Edward L. Brewinton: "Management Development" in Robert L. Craing (edr.): **The ASTD Training and Development Handbook** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 4th ed., 1996).
- 8- Philip Sadler: **Leadership** (London: Kogan Page, 2003).
- 9- Francis Fukuyama: **Trust** (N.Y.; The Free Press 1995).
- 10- Frank Sonnenberg: **Managing with Conscience** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1998).
- 11- G. Abramson: **Knowledge Management** (N.Y.: MC Graw Hill Co., 1999).
- 12- 10) G. Huber: "Organizational Learning", **Organization Science**, Vol.2, No.1, 1991.
- 13- G. Probst & B. Buchel: **Organizational Learning** (N.Y.: Prentice Hall, 1997).
- 14- Harold Koontz and Cyil O'Donnell: **Principles of Management** (N.Y.: Mc Graw-Hill, 1972).
- 15- Harold Koontz & Heinz Weihrich: **Essentials of Management** (U.S.A.: Megraw Hill, 1990).
- 16- Henri Fayol: **Industrial and General Administration**, trans. JA. Coubrough (Geneva: International Management (Institute, 1930).
- 17- James A. Stoner: **Management** ((N.J.: Prentice Hall, Inc., 6th ed., 2006).
- 18- Jane Henry: **Creative Management** (London: SAGE Publication, 2nd ed., 2000).
- 19- Jennifer Joy – Mathews & et. al: **Human Resource Development** (London: Kogan Page, 3rd. ed., 2004).
- 20- Jerald Greenberg & Robert A. Baron: **Behavior in Organization** (N. J: Prentice Hall 7th ed., 2002).
- 21- Michael Armstrong: **Human Resource Management Practice** (London: Kogan Page, 10 th. Ed., 2006).
- 22- M. J. Pedler, T. Boydell & J. C. Burgoyne: **The Learning Company** (London: Mc Graw Hill, 1991).
- 23- Peter F. Drucker: **The Practice of Management** (N.Y.: Harpe and Row, 1954).
- 24- Peter M. Senge: **The Fifth Discipline: The Art & Practice of Learning Organization** (N.Y.: Doubleday 1990).

- 25- Peter M. Senge: "Leading Learning Organization", **Training and Development** Vol. 50, Issue 12, 1996.
- 26- Pradip N. Khandwalla: **The Design of Organization** (N.Y.: Harcourt Brace Javanovich Inc., 3rd ed., 2000).
- 27- R. Buckley & J. Caple: **The Theory and Practice of Training** (London: Kogan Page, 1990).
- 28- R. Garratt: **The Learning Organization** (London: Fontana, 1987).
- 29- Ricky Griffin: **Management** (Boston: Houghton Mifflin Co., 1993).
- 30- R.M. Gange: **The Conditions of Learning** (N.Y.: Rinehart & Winston, 1970).
- 31- R. Mondy & Preneaux: **Management Concepts, Practices and Skills** (U.S.A: Prentice Hall, Inc., 1997).
- 32- Robert C. Appleby: **Modern Business Administration** (London: Pitman Publishing, 7th ed., 2000).
- 33- Robert Tannenbaum & Warren H. Schmidt: "How to choose a Leadership Pattern", **Harvard Business Review**, Vol. 51, No. 3, May-June 1973.
- 34- Ronald Walton: **The Covert Aims of Training** (Cardiff, U.K.: University of Wales, 2007).
- 35- Stephen R. Covey: **The 7th. Habits of Highly Effective People** (London: Pocket Books, 1989, 2004).
- 36- Thomas S. Bateman & Carl P. Zelthaml: **Management** (Boston: IRWIN, 1999).
- 37- W. Choo: **The Knowing Organization** (N.Y.: Oxford University Press, 1998).
- 38- William Newman: **The Process of Management** (N.J.: Prentice – Hall, 5th ed., 1982).
- 39- Yashikayu Salcamoto (edr.): **Global Transformation, Challenges to the State System** (Tokyo: United Nation University, 1994).
- 40- Yeong Kim & John Short: **Globalization and City** (N.Y.: 1999).