



# المعهد العربي للتخطيط Arab Planning Institute

## التدريب أثناء الخدمة

إعداد

أ.د. فهد الفضالة

سلسلة دورية تعنى بقضايا التنمية في الدول العربية

العدد المائة والتاسع والخمسون - 2022

جميع الحقوق محفوظة © المعهد العربي للتخطيط 2022

سلسلة  
المائة والتاسع والخمسون

---

الأراء الواردة في هذا الإصدار تعبر عن رأي المؤلف وليس عن رأي المعهد

---

## أهداف «جسر التنمية»

إن إتاحة أكبر قدر من المعلومات والمعارف لأوسع شريحة من أفراد المجتمع، يعتبر شرطاً أساسياً لجعل التنمية قضية وطنية يشارك فيها كافة أفراد وشرائح المجتمع وليس الدولة أو النخبة فقط. كذلك لجعلها نشاطاً قائماً على المشاركة والشفافية وخاضعاً للتقييم والمساءلة.

وتأتي سلسلة «جسر التنمية» في سياق حرص المعهد العربي للتخطيط على توفير مادة مبسطة قدر المستطاع للقضايا المتعلقة بسياسات التنمية ونظرياتها وأدوات تحليلها بما يساعد على توسيع دائرة المشاركين في الحوار الواجب إثارته حول تلك القضايا حيث يرى المعهد أن المشاركة في وضع خطط التنمية وتنفيذها وتقييمها من قبل القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني المختلفة، تلعب دوراً مهماً في بلورة نموذج ومنهج عربي للتنمية يستند إلى خصوصية الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمؤسسية العربية، مع الاستفادة دائماً من التوجهات الدولية وتجارب الآخرين.

والله الموفق لما فيه التقدم والازدهار لأمتنا العربية،،،

مدير عام المعهد العربي للتخطيط

## المحتويات

1	.....مقدمة
2	.....1. مفهوم التدريب أثناء الخدمة
3	.....2. خصائص التدريب أثناء الخدمة
5	.....3. أهمية التدريب أثناء الخدمة
7	.....4. مراحل التدريب أثناء الخدمة
9	.....5. أساليب التدريب أثناء الخدمة
14	.....6. خاتمة
15	.....المراجع

# التدريب أثناء الخدمة

إعداد: أ.د. فهد الفضالة

## مقدمة

توسع نشاط التدريب أثناء الخدمة in-service training أو ما كان يُسمى في حينه التدريب في موقع العمل On the Job Training (OJT) في الولايات المتحدة الأمريكية أثناء وبعد مشاركتها في الحرب العالمية الثانية 1940-1945، وخلال هذه الفترة كان هناك زيادة كبيرة في الطلب على العمال المدربين نتيجة لاقتصاد الحرب الآخذ في التوسع، وقد ساهم صعود الحركة العمالية الأمريكية خلال هذه المرحلة نمواً كبيراً للتدريب الموجه للعاملين بمؤسسات العمل بغرض تطويرهم ورفع مستوى الإنتاجية والأداء الوظيفي، حيث أصبحت الحركة العمالية الأمريكية في تلك الفترة مؤيداً قوياً للتدريب، وقد دعم العمل المنظم باستمرار توسيع قاعدة التعليم والتدريب في موقع العمل والذي يُنظر إليه على أنه نشاط منظم يهدف إلى تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة (Glass, 2013).

ويُعدّ التأثير الرئيسي لاستمرارية نشاط التدريب والتطوير الموجه للعاملين بمؤسسات العمل لفترة ما بعد الحرب العالمية الثانية إلى إرث خدمة التدريب داخل العمل (Training within Industry) TWI والتي كانت عبارة عن شراكة وطنية بين قطاع الصناعة ولجنة القوى العاملة وهي إحدى وكالات الحرب العالمية الثانية التابعة لحكومة الولايات المتحدة والمكلفة بالتخطيط لتحقيق التوازن بين احتياجات العمل في الزراعة والصناعة والقوات المسلحة، وكان الغرض الأساسي من تأسيسها هو التوسيع في إنتاج المعدات العسكرية بصفة عاجلة وسريعة، وتدريب الملايين من العمال والمشرفين الجدد اللازمين للتحويل إلى اقتصاد الحرب، وساعدت TWI في إنشاء برامج تدريب تقنية في 16511 مؤسسة حكومية في الولايات المتحدة الأمريكية وتدريب 23000 موظف كمدرسين واعتمدت 1,759,650 مشرف تدريب (Dooley, 1954). ومع العودة التدريجية إلى اقتصاد السلم، كان التدريب في موقع العمل عنصراً ثابتاً في معظم الشركات والمؤسسات الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك كمحفز لتنمية الموارد البشرية (HRD) وأنشأت حركة التقدم بالتدريب مهنة جديدة هي مدير التدريب (Carnevale, Gainer, & Villet, 1990). وقد أدى الانتشار المتزايد لمديري التدريب عبر المجالات الصناعية وحركة الأعمال المتزايدة الحاجة إلى شبكة مهنية ومنتدى للتعليم المستمر، وعلى إثر ذلك تم تشكيل الجمعية الأمريكية لمديري التدريب في عام 1945، وهي مقدمة للجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير (ASTD) وجمعية تنمية المواهب (ATD) (Steinmetz, 1976).

## 1. مفهوم التدريب أثناء الخدمة

يعتبر التدريب أثناء الخدمة من الموضوعات الهامة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يساعد في تطوير المسار الوظيفي والتدريبي للعاملين ويحقق النمو والتقدم لمؤسسة العمل، ويندرج التدريب أثناء الخدمة تحت مجال التدريب المؤسسي والذي يتم تنفيذ برامج عن طريق إدارة أو وحدة التدريب بمؤسسة العمل، ويقدم عن طريق المشرفين والمدربين في المؤسسات الحكومية وغيرها باستخدام أساليب التعلم عن طريق المشاهدة والمزاولة وغيرها من أساليب تدريبية متنوعة، كذلك كان للاستخدام المكثف لأنظمة المعلومات والاتصالات والتقنيات الحديثة دوراً بارزاً في التعلم الإلكتروني والتعلم عن بُعد والذي انتشرت برامجه على نطاق واسع بعد جائحة كوفيد19، وكان لهذه النوعية من البرامج التدريبية دوراً في تطوير الخدمة ورفع الكفاءة الوظيفية وتعزيز تنافسية المؤسسات حيث تُعد هذه الميزة مسألة حاسمة وذات أولوية للعديد من المؤسسات الحكومية وغير الحكومية. ويعد نموذج وأسلوب التدريب في موقع العمل (على رأس العمل) أحد الأنماط والأشكال التدريبية السائدة وهو شكل من أشكال التدريب الأولي في مكان العمل، ويهدف إلى أن يكون العاملون وخاصة الجدد منهم أكثر دراية وتفهم بيئة العمل والتي سيصبحون جزءاً منها لاحقاً، ويحصل العاملون بالمؤسسة أيضاً على خبرة عملية في استخدام الآلات والمعدات والأدوات والمواد وما إلى ذلك من معينات العمل المكلفين بأدائه. وتعد عملية مواجهة المشكلات والتحديات التي تحدث أثناء العمل جزءاً أساسياً من عملية التدريب، كما يُعد أسلوب التدريب الموجه (Coaching) والذي يتطلب تواجد موظف واحد (عادة ما يكون المدير أو المشرف أو أحد الموظفين القديرين من ذوي الخبرة الوظيفية في ذات المهنة أو الوظيفة) معني في التوجيه المباشر والمزاولة للعامل أو الموظف، وخاصة الجدد منهم بهدف إكسابهم المعارف والمهارات اللازمة للوظيفة الحالية المكلف بها وبما يهدف للتوجيه وتصحيح الأخطاء وتقويم الأداء، وذلك من خلال تزويده بالتعليمات الأساسية وتقديم العروض العملية أو استخدام أي وسيلة تعليمية وتدريبية أخرى، ويُقدّم هذا النوع من التدريب كجزء من برامج التدريب في موقع العمل في المكان الحالي للعاملين، كما يقدم أيضاً في القاعات التدريبية المجهزة بالمعدات والمعينات التدريبية المساعدة، ويُعد التدريب أثناء العمل أو بموقع العمل هو الطريقة الأكثر شيوعاً لتدريب العاملين في الولايات المتحدة ومعظم الدول المتقدمة، حيث تركز فعاليته على استخدام أدوات وتجهيزات مكان العمل، وعلى الممارسة المباشرة لواجبات ومهام العمل الحالية، والعمل نحو إيجاد حالة من التكيف المناسب للعاملين مع بيئة عملهم الراهنة بهدف تطوير وتحسين أداء مهام الوظيفة الحالية أو التي سيكلفون بها مستقبلاً، من خلال إكسابهم معارف ومهارات جديدة واتجاهات إيجابية مستهدفة مسبقاً. وبرامج التدريب أثناء الخدمة بكافة أنماطها وأشكالها هي استثماراً للموارد البشرية في مؤسسة العمل. ويشير (الفضالة، 2021) على ضرورة أن يتمتع المدراء وموظفو المؤسسات الحكومية ونظرائهم بالقطاع الخاص ببرامج تدريب دورية تساعدهم بالتقدم والتنقل من وظيفة إلى أخرى، وإكسابهم مهارات متخصصة تؤهلهم لوظائف المستقبل ضمن خطة مساهمهم المهني بالمؤسسة. ويؤكد بيكر وآخرون (Becker et al., 2001) أن المؤسسات الحكومية والخاصة تعد رأس المال البشري من أهم الأصول التنظيمية في تحقيق الميزة التنافسية لمؤسسة العمل والحفاظ عليها، والعديد من هذه المؤسسات يستثمر موارد كبيرة لدعم أنشطة وبرامج التدريب والتطوير الوظيفي والاستفادة من نتائجه لتعزيز تنافسيته وتحسين الأداء الوظيفي للمؤسسة، كما انعكست مظاهر العولمة

والتقدم التكنولوجي على أساليب أنظمة العمل وأضحت العديد من المؤسسات مطالبة بالاحتفاظ بالمواهب والعاملين من أصحاب الأداء العالي لديها. لذا تُعد برامج التدريب أثناء الخدمة داعم أساسي لبناء القدرات والمهارات الأساسية للعاملين بمؤسسة العمل وذلك من خلال التدريب النظري والعملي والممارسة الفعلية للوظيفة.

**تعد برامج التدريب أثناء الخدمة مجهوداً منظماً يهدف إلى رفع كفاءة وإنتاجية الموارد البشرية بمنظمة العمل.**

وهناك العديد من التعريفات لمفهوم التدريب أثناء الخدمة والتي وردت في الأدبيات المختلفة المعنية بعلوم التدريب، منها:

- التدريب أثناء الخدمة هو مجموعة من الأدوات والتقنيات التدريبية التي تساعد العاملين بالمؤسسة على أن يكونوا في حالة من التأهب والإستعداد بشكل دائم ومتقدم من أجل القيام بأداء الواجبات والمهام الوظيفية الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية (أبو الحجاج، 2010).
  - يُعرّف نوي (Noe, 2002) التدريب أثناء الخدمة على أنه تدريب مؤسسي مخطط ومنظم يتوافق مع دورة حياة العاملين المهنية بالمؤسسة، ويتضمن مجموعة التعليمات والإرشادات التي يقدمها المدير أو المشرف أو المدرب أو الزميل الأقدم للعامل المتدرب، والخاصة بإكسابه مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات ذات العلاقة بوظيفته الحالية والتي تم تحديدها مسبقاً.
- وعلى هذا، فالتدريب أثناء الخدمة هو تدريب مؤسسي تقوم بتنظيمه والإشراف على برامجه وحدة تنظيمية متخصصة بمؤسسة العمل ويقدم للعاملين بالمؤسسة بصفة مستمرة ويهدف إلى إحداث تغيرات سلوكية ووظيفية وذهنية مستهدفة في شخصية وخبرات العاملين لديها، ومقابلة إحتياجاتهم التدريبية والوظيفية لتحقيق تنمية مهنية مستدامة تنعكس على الأداء الوظيفي العام للمؤسسة.

## **2. خصائص التدريب أثناء الخدمة**

هناك العديد من الخصائص لهذا النوع من التدريب الموجه للعاملين والتي تستند فكرته الأولية على مفهوم تعليمي قديم وهو أن التعلم أو التلمذة أو الممارسة المهنية هي أن يتلقى العامل الجديد التعليمات والتوجيهات التي تحدد له أسلوب العمل من رئيسه المباشر والذي يتولاه بالرعاية والاهتمام خلال الفترة الأولى من مزاولته للعمل، فيبين له الأداء المطلوب لتنفيذ واجبات ومهام العمل وتصحيح الأخطاء وتحقق التقدم المستمر للأداء. لذا فالتدريب أثناء الخدمة هو امتداد للدور التقليدي لرئيس العمل والذي كان يشرف بشكل مباشر على كل ما يتعلق بالعامل، إلا أن هذا الدور، ومع التطور في أساليب العمل وأنظمة الإدارة، انتقل ليصبح ذا بعداً مؤسسياً وليتماشى أيضاً مع التوسع الحاصل في حجم مؤسسات العمل والتزايد المستمر في أعداد العاملين بها، وقد واكبت الاتجاهات الحديثة في أنظمة الإدارة وإدارة الموارد البشرية هذا الدور وأسندت عملية

تدريب وتطوير العاملين بمؤسسة العمل إلى جهات تدريبية متخصصة سواء كانت هذه المؤسسات على المستوى المركزي في الدولة مثل ديوان الخدمة المدنية أو مراكز التدريب القومية أو على مستوى وحدات العمل التنظيمية والمتخصصة بالتدريب داخل المؤسسة نفسها (الفضالة، 2015). ويرى بعض المختصين أن النظرة الأحادية للتدريب كونه يقدم في معاهد ومراكز تدريبية متخصصة داخل وخارج مؤسسة العمل تعد فكرة يسودها الكثير من اللبس، وأن استمرارية هذا المفهوم وتطبيق هذا النهج قد أدى إلى أن تكون نتائج التدريب محدودة ولا تؤدي إلى تحقيق طموحات التنمية للمؤسسة والعاملين بها على الوجه الأكمل، ومرجع ذلك أن برامج التدريب سابقاً لم تأخذ بمنهجية التدريب المؤسسي وكما يقدم حالياً عبر المعاهد والمؤسسات التدريبية المتخصصة وذلك إبان النهضة الصناعية في القرن التاسع عشر، بل كان التدريب في تلك الفترة يتم في أرجاء ورحاب المصانع وفي موقع العمل، وهو أساس التدريب الموجه والأكثر حرفية واتقاناً للعاملين (المنيف، 1987).

ومن خلال الاستعراض السابق لمفهوم وخصائص التدريب وآلياته ووجهة نظر المعنيين حول آثاره والعائد منه، فإن عملية التدريب بصفة عامة تُعد أفضل الآليات المعنية بتطوير الأداء البشري، لذا فهي تتميز بمجموعة من الخصائص والصفات الوظيفية لهذا النوع من التدريب الموجه للعاملين أثناء الخدمة بمؤسسة العمل منها ما يلي:

• هو نوع من التدريب يقوم به الرؤساء المباشرين والمتميزين من قدامى العاملين أو المدربين المتخصصين.
• يستهدف كافة العاملين بالمؤسسة الجدد منهم أو المستمرين بالعمل.
• يتم أثناء الخدمة وخلال ممارسة العاملين لواجبات ومهام عملهم بالمؤسسة.
• يعمل على إكساب العاملين معارف ومهارات وخبرات واتجاهات إيجابية للعمل الحالي أو المستقبلي.
• يتصف بكونه مخطط ومستمر وتقوم به وحدة تنظيمية متخصصة بالمؤسسة.
• يتيح فرص التدريب لكافة العاملين ممن يحتاجونه بالمؤسسة دون تمييز وتحيز.
• يعمل على إبقاء العاملين بالمؤسسة على وعي دائم بالتطورات الجديدة لنظام العمل.
• يُسهم بفسح مجال الترقى والتطوير الوظيفي أمام العاملين بالمؤسسة والربط بين مساهم الوظيفي والتدريبي.
• وسيلة لإشراك جميع الأطراف بالمؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة..
• يركز على تلبية احتياجات المدربين الوظيفية واهتماماتهم الشخصية لبناء قدراتهم المهنية.

**التدريب أثناء الخدمة هو مجموعة من الأساليب والتقنيات التدريبية التي تساعد العاملين بالمنظمة على أن يكونوا أكثر استعداداً وتأهباً من أجل القيام بأدوارهم الوظيفية الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.**



### (النماذج التنظيمية لمؤسسات التدريب)

الاتجاه المتنامي للتدريب أثناء الخدمة يدعم بقوة في العديد من دول العالم الثالث والذي ارتبط بالمساعدات والمنح الإنمائية المقدمة من الدول المانحة والمنظمات الدولية، وظهور التدريب كمدخل أساسي للتغلب على مشاكل التنمية، واشترطت الدول والمنظمات المانحة تدريب الموظفين المحليين أثناء الخدمة والقائمين على عملية تنظيم وإدارة مشروعات التنمية، وقد ساعد ذلك على إنشاء المعاهد المتخصصة في مجال الإدارة بالعديد من دول أمريكا الجنوبية وأفريقيا والشرق الأوسط. وبموجب تلك الرؤى - سواء في العالم المتقدم أو العالم النامي- ظهرت وتطورت الأجهزة القائمة على تدريب موظفي الخدمة المدنية، وعلى الرغم من تنوع هذه الأجهزة، إلا أنها تصنف تحت أربعة نماذج تنظيمية رئيسية، أولها: أجهزة ومؤسسات تدريب يتم إدارتها وتمويلها عن طريق الحكومات وعادة ما تقدم تدريب غير أكاديمي، أما النموذج الثاني فهو أجهزة ومؤسسات تدريب مستقلة وتقدم التدريب في مجالات الإدارة العامة وإدارة الأعمال، هناك أيضاً نموذج البرامج المتخصصة والتي تقع من ضمن أقسام كليات الإدارة بالجامعات ومؤسسات التعليم العالي، أخيراً فإن النموذج الرابع هو معاهد الإدارة العامة وتقدم خدماتها للمؤسسات الحكومية والعامة، هذه النماذج تتطور باستمرار بسبب تطور نظم الإدارة العامة والتقنية الحديثة وظهور متطلبات جديدة في أساليب وأنظمة العمل والإنتاج وتشكيل جديد ومستمر لبيئة العمل في المنظمات المختلفة (Misha & Fredrick, 2014).

### 3. أهمية التدريب أثناء الخدمة

يحتل التدريب أثناء الخدمة مكانة رئيسية في عملية التنمية المهنية للموظفين بمؤسسة العمل وذلك لأهميته في إستيعاب التطور المعرفي والمعلوماتي في مجالات تخصص وعمل العاملين، كما يساهم في تطوير أساليب العمل، وتغيير الأدوار في منهجيات العمل. والتدريب أثناء الخدمة له العديد من المميزات التي تؤكد على دوره في تطوير وتنمية السلوك المهني للعاملين، وهو ما يمثل حاجة ماسة للعاملين الجدد للتدريب التمهيدي والذي يمهد لهم الإلتحاق بالمهنة أو العمل، حيث يؤدي إلى تحسين أداء العاملين الحاليين وتطوير معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية مستقبلاً، والاستجابة لمشاكل الأداء الحالية للعاملين، وذلك من خلال السعي إلى سدّ فجوة الأداء الحالي وتعويض النقص في المعارف والمهارات أو مواجهة المستجدات والتغيرات التي قد تطرأ على واجبات ومهام العمل بالمستقبل (Cowley, 1992). نستنتج من ذلك أن عملية التدريب أثناء الخدمة هي عملية تشاركية وتفاعلية بين أطراف عدة، لذا فهو يكتسب أهمية كبيرة نظراً للعديد من الخصائص التي تبرز من خلال هذا الدور الحيوي الذي يلعبه مثل:

- يشرف على هذا النوع من التدريب بالعادة مسؤول العمل والذي يعمل معه العامل أو الموظف، وبالتالي فإن ما سيتعلمه من أساليب وتقنيات عمل جديدة هي من صميم عمله الذي سوف يعمل على تطبيقها فعلاً، كما أن نتائج عملية التدريب سوف تكون أفضل عند نقل أثر التدريب إلى الواقع العملي للمتدرب، لذا يجب أن يتصف المدربين بمهارات مساندة تعمل على تطوير العاملين، ونقل المعرفة والمهارات اللازمة لهم،

ويعتبر مديرو التدريب مسؤولين أكثر عن تطوير العاملين لديهم، كما أنهم مسؤولون عن عملية الإشراف اليومي على أوجه العمل وتيسير التعلم الشخصي للموظفين.

• برامج التدريب أثناء الخدمة تعمل على إعداد وتنمية قوة العمل بالمؤسسة وترتبط ارتباطاً وثيقاً بالتعليم، كما أنها تعد البديل الأمثل للتعليم في المستقبل، إذ أن آليات التدريب الحديثة تمكّن الفرد من الحصول على المعرفة في كل وقت بأسلوب ذاتي أو جماعي (حمدي، 2005).

• يُعد التدريب أثناء الخدمة أحد السبل التي تقوم بتزويد الأفراد بمعارف ومهارات وقدرات واتجاهات تمكّنهم من تحقيق أهداف العمل وتحسين الأداء وتعزيز إنتاجية العمل وبطريقة تتميز بالاستمرارية (حمود والخرشة، 2007).

• تعالج بعض جوانب التدريب أثناء الخدمة الكثير من الجوانب الوظيفية حيث لا يُكتفى بمعرفة كيف يتم العمل فقط، ولكن يجب التمرس على بعض المواقف التطبيقية، فلا يكفي أن يعرف المتدرب كيف يتخذ القرار الإداري نظرياً، ولكن يجب أن يتعرض المتدرب لمواقف فعلية ليتعود على كيفية اتخاذ القرار، لذا لا بد من التمرس والتطبيق العملي لهذه الحالات حتى يمكن إتقان العمل وهذا ما تتيحه برامج التدريب أثناء الخدمة.

• تؤدي برامج التدريب أثناء الخدمة إلى الدقة والتحفيز الوظيفي والتعاون والقدرة على العمل والمشاركة (Badescu & Garcés-Ayerbe, 2009).

• تساعد برامج التدريب أثناء الخدمة العاملين بالمؤسسة على اكتساب معرفة أو تعلم مهارة أو التقدم لمستوى جديد في مجال عملهم في الوقت المناسب، كما تتيح المشاركة في تطوير أداء المؤسسة ورفع الإنتاجية، وتؤدي إلى مزيد من فرص النمو داخل مؤسسة العمل.

• تركز برامج التدريب أثناء الخدمة على عملية تنفيذ الواجبات التي يتوقع من العاملين بالمؤسسة تنفيذها، وكيفية إكمالها وفق مستويات الأداء المطلوبة، وممارسة كل مهمة متوقعة منهم، كما أنها تساعد على الحصول على معلومات مفصلة حول العمليات التي تنطوي عليها وظيفتهم. وبذلك تُعد برامج التدريب أثناء الخدمة الخيار الأمثل لأي مؤسسة ترغب في إعداد كوادر قيادية قادرة على قيادة المؤسسة في المستقبل.

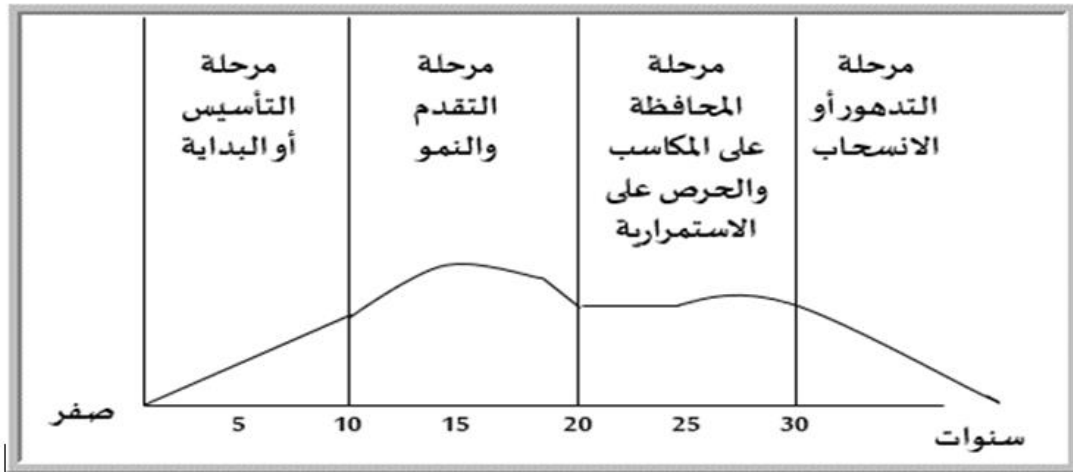
• يستفاد من عملية التدريب أثناء الخدمة في التهيئة الوظيفية للعاملين مثل المساعدة في التعيين أو النقل أو الترقية والإحلال الوظيفي بصفة عامة (Armstrong, 2000).

**برامج التدريب أثناء الخدمة هي عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى إحداث تغيرات في شخصية وسلوك وخبرات العاملين بالمنظمة.**

## 4. مراحل التدريب أثناء الخدمة

يفترض أن يكون التدريب أثناء الخدمة بمثابة عملية مستمرة تبدأ من مرحلة التعيين الرسمي للموظف وتنتهي بمرحلة إحالته إلى التقاعد كما بينها الشكل (1) الخاص بدورة الحياة الوظيفية للموظف، فعملية التدريب ليست ذات قيمة وظيفية فقط، بل هي ضرورية لكل الدرجات والمستويات الوظيفية داخل المؤسسة. حيث أن المركز الوظيفي للعاملين غالباً ما يتغير ويتبدل في أكثر من موقع ومركز عمل وهو لا يثبت عند درجة وظيفية واحدة، لذا فحياة العاملين بالمؤسسة في حراك وظيفي دائم سواء كان ذلك بشكل أفقي (انتداب) أو عامودي (ترقية). فالموظف يتوقع الترقية في أي وقت خلال فترة عمله بالمؤسسة، لذا يجب على مؤسسة العمل التهيئة والاستعداد لعملية الإحلال الوظيفي للعاملين بها وبشكل مستمر، وأن يكون العاملون مؤهلون لأداء مهام أعمال أعلى خاصة لمجموعة الموظفين الذين هم على سلم الترقية القريبة. فطبيعة الحراك الوظيفي بالمؤسسة تقتضي ذلك، حيث أن تصميم الوظائف بالهيكل التنظيمي بمؤسسة العمل مبني على نظام التراتبية في السلطة الوظيفية، أي أن تكون الوظيفة الأعلى ذات مستوى وظيفي أعلى وبمسؤوليات وسلطة أكبر، لذا فهي تحتاج لمعارف ومهارات جديدة لشاغلها وأساليب فنية وإدارية في إدارتها، ومن هنا تبرز أهمية ربط المسارات الوظيفية بالمسارات التدريبية والتي تُعد عملية بالغة الأهمية للعاملين بالمؤسسة، حيث تحتاج إلى تصميم برامج تدريبية مناسبة تساعد على عملية التأهيل والتمكين الوظيفي، وتساند عملية الإحلال الوظيفي لتأخذ محلها الطبيعي في تأهيل وإعداد القيادات الوظيفية. إن اختيار وسيلة التدريب المناسبة سوف تُسهم في تحقيق ومقابلة المتطلبات الوظيفية والتدريبية للعاملين بالمؤسسة مثل متطلبات الترقية والنقل والندب من وظيفة إلى أخرى وغيرها.

الشكل (1): دورة الحياة الوظيفية للموظف



المصدر: الشكل من تصميم وإعداد الباحث

وبمراجعة الأدبيات الخاصة لعملية التدريب يمكن تقسيم برامج التدريب أثناء الخدمة والتي تقدم للعاملين بمؤسسة العمل إلى المراحل والأنواع والمستويات المختلفة التالية والتي تتوافق ودورة حياة الموظف بالمؤسسة، كما يبرزها الشكل (2):

الشكل (2):



دورة الحياة الوظيفية للعاملين بمنظمة العمل تتطلب بشكل دائم التطوير والتجديد المستمر لمعارف ومهارات العمل الحالية والمستقبلية.

## 5. أساليب التدريب أثناء الخدمة

هناك العديد من الأساليب التي تستخدم في عملية التدريب أثناء الخدمة التدريب المقدم بموقع العمل (على رأس العمل)، حيث يركز على إكساب العاملين معارف ومهارات أساسية في مجال عملهم، ويكون هذا النوع من التدريب في الغالب تحت قيادة وإشراف رئيس العمل أو زميل للمتدرب في نفس الوحدة الوظيفية ممن يتصفون بالجدارة والقدرة على نقل الخبرة والتعلم الجديد للمتدرب، ونذكر من هذه الأساليب التدريبية ما يلي:

### (1) فترة التجربة

فترة التجربة هو أسلوب تدريبي في موقع العمل يتم خلاله قضاء فترة تسمى "فترة التجربة" حيث تمتد لعدة أشهر من التدريب والملاحظة والتوجيه قبل أن يصبح الموظف الجديد مسؤولاً تماماً عن أداء وظيفة أو عمل محدد (النمر، 2001).

### (2) التدريب الموجه

يمكن تعريف التدريب الموجه بأنه عملية يتم من خلالها تلقي العامل أو الموظف تدريب وتوجيه أثناء العمل لأغراض خاصة محددة، ومن هذه الأغراض مساعدة الموظف الجديد على الإلمام بعمله، أو مساعدة الموظف الحالي على رفع كفاءة عمله أو إعداداه للترقية إلى وظيفة أعلى. ويقصد به أيضاً قيام المشرفين بإعداد مرؤوسهم وتمارينهم على أداء ما يسند إليهم من مهام وأعمال وذلك باعتبار المشرف معلماً وموجهاً لمرؤوسيه في مختلف مجالات العمل بحكم مسؤوليته الأصلية عن سير العمل. وتقع مسؤولية هذا النوع من التدريب على مدار الإدارات ونوابهم ورؤساء الأقسام (عمر، 1991). وهناك بعض الأعمال التي لا يمكن تعلمها إلا عن طريق الإشراف المباشر المنظم أثناء العمل، على أن يتخلل ذلك تقويم للأداء وقياس مدى التقدم في فترات دورية، ومن أمثلة تلك الأعمال تدريب الموظفين على القيام بالأعمال المالية والمحاسبية.

ولكن يجب ملاحظة أن كثيراً من الرؤساء والمشرفين لا يمتلكون مهارات التعليم والتدريب وهم غير مدربين على مهارات أساسية في نقل التعلم للآخرين مثل مهارات العرض والتقديم والاتصال والتواصل الفعال وإدارة المجموعات التدريبية وغيرها من مهارات أساسية للمدرب، لذلك لا نستطيع أن نحملهم مسؤولية تدريب مرؤوسهم. وقد تغلبت مؤسسات عمل كثيرة على هذه الصعوبة بتعيين موظف خاص مسؤول عن العملية التدريبية بموقع العمل يستطيع أن يستعين بمن يرى من الموظفين أو المدربين الخارجيين لتدريب من يحتاج إلى تدريب من موظفي المؤسسة، أو تأسيس وحدة أو قسم متخصص للتدريب بالمؤسسة يعمل على تحقيق أهدافها.

### (3) المكتب المجاور

يعتبر المكتب المجاور أسلوب آخر للتدريب بموقع العمل، حيث يوضع مكتب للموظف الجديد إلى جوار مكتب رئيسه مباشرة، أو إلى زميل قدير ممن يكلف بتدريبه ومتابعته وتقويمه، فيلاحظ سلوكه وتصرفاته وقراراته، ويسند إلى المدرب بعض الأعمال يقوم بتنفيذها وبالتدرج تحت إشراف هؤلاء المشرفين ثم يبدأ رويداً رويداً بالاستقلال بإنجاز أعماله كاملة بعد انتهاء عملية التدريب والإشراف المباشر.

#### (4) الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات

يستند هذا الأسلوب التدريبي على فلسفة الدوران بين عدة وظائف أو نشاطات عمل بالمؤسسة حيث يتعرض فيها المدرب للاطلاع على أنواع مختلفة من الوظائف والتي يحتاج إلى الإلمام بها، وهذا النوع بالذات يصلح للتدريب الإداري حيث يتعرض المرشح للمنصب الإداري لشغل عدة وظائف حتى يلم بمهامها جميعاً وتتكون لديه رؤية أشمل للوظائف التي ستكون تحت إشرافه فيما بعد (النمر، 2001).

#### (5) شغل وظائف الغائبين

وهو أسلوب تدريبي يعتمد على شغل وظائف الغائبين من خلال تكليف الزملاء بالقيام بأعمال رؤسائهم أو زملائهم لفترة محددة أثناء غيابهم عن العمل في إجازة أو لأسباب أخرى، حتى إذا واجهوا موقفاً صعباً أمكنهم الرجوع إلى المدير المسؤول للتوجيه.

#### (6) التدريب عن بُعد

أسلوب تدريبي تقني يعتمد على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، حيث يُنفذ التدريب من قبل مدرب متخصص في مجال تدريبي محدد، ويولي احتياجات وظيفية وتدريبية للموظفين. وقد طورت تقنيات حديثة في التعلم عن بُعد ساهمت في تطوير آليات تنفيذ التدريب والتسهيل للمتدربين لتلقي التعلم وبناء الخبرة داخل أو خارج مؤسسة العمل وفي أي وقت. كما تعمل كثير من المؤسسات على تكوين مكتبة تدريبية إلكترونية أو الاشتراك في منصات تدريبية يستطيع من خلالها المدرب الدخول منفرداً على هذه البرامج ذات العلاقة بمساره الوظيفي والتدريبي أو غيرها من البرامج المتخصصة وإنهاء مهامه التدريبية وتقديم الاختبارات الخاصة بها والحصول على شهادة إنجاز البرنامج مباشرة من النظام الإلكتروني.

#### (7) المشاركة في أعمال اللجان

ينفذ هذا الأسلوب التدريبي من خلال مشاركة الموظف في أعمال اللجان عن طريق تعرض المدرب لخبرات وآراء أفراد آخرين، ويحاول المدرب التمرس على عرض وجهة نظره بأسلوب منطقي مقنع والاستماع إلى وجهة نظر المشاركين، مما يساعده على تكوين وجهة نظر جديدة إلى جانب تعلم كيفية العمل في جماعة، وهذا الأسلوب يصلح للمرشحين لوظائف إدارية أو قيادية، ويهدف إلى إكساب المتدربين مهارات عمل الفريق.

#### (8) التعليمات الوظيفية

وهو أحد أساليب دراسة الحالة من خلال تنفيذ حالة عملية حيث يقوم المسؤول عن عملية التدريب بتكليف أحد المتدربين بالقيام بمهمة محددة مع شرح طريقة تنفيذها، وبعد الانتهاء من تنفيذها يقوم المدرب بتقييم أداء المتدرب عن هذه المهمة.

### (9) التدريب المنظم (المؤسسي)

وهو الأسلوب الشائع في تخطيط وتنفيذ برامج التدريب أثناء الخدمة، حيث تقوم إدارة أو وحدة مختصة بالمؤسسة المعنية بشؤون التدريب بتصميم خطة تدريبية فصلية أو سنوية تلي كافة الاحتياجات الوظيفية والتدريبية لموظفي المؤسسة.

### (10) التدريب غير المنظم

يعتبر التدريب غير المنظم أسلوب شائع أيضاً في كثير من مؤسسات العمل، حيث يعتمد هذا الأسلوب على دمج موظف مبتدئ في العمل مع موظف من ذوي الخبرة، والذي يعتبر بمثابة المراقب لعمليات التدريب المبني على الملاحظة والمحاكاة، فالعاملون الجدد يتعلمون إلى حد كبير عن طريق التجربة والخطأ مع الملاحظات والاقتراحات من الزملاء ذوي الخبرة أو المشرفين. ويتم التركيز في التدريب غير المنظم على متطلبات العمل، وليس على تعلم مهارات العمل التي يحتاجها الموظفون الجدد. وغالباً ما يفشل التدريب غير المنظم أثناء العمل في نقل المهارات اللازمة بشكل كلي أو بشكل مستمر، وذلك لأن الموظفين من ذوي الخبرة في بعض الأحيان يكونون غير قادرين على التواصل الفعال مع المتدربين، كما أنهم لا يمتلكون طرق صحيحة لكيفية أداء مهام الوظيفة وهي تختلف من مدير إلى مدير آخر، كما أنهم يستخدمون طرق تدريب مختلفة في كل مرة.

تعتبر الأساليب التدريبية السابقة هي أهم أساليب التدريب المستخدمة في موقع العمل (على رأس العمل)، وفي الغالب تتم تحت إشراف الرئيس المباشر أو الزميل القدير ليقوم بتنفيذها، وعلى هذا يمكن أن تسهم إدارة التدريب وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة بتخطيط وإدارة عملية التدريب بالتعاون مع الرئيس المباشر لتدريب الموظفين وخاصة الجدد منهم، أو من الموظفين المستمرين بالعمل الذين يعانون من ضعف وفجوة بالأداء الوظيفي بهدف زيادة كفاءتهم ورفع قدراتهم عن طريق التدريب والتطوير المستمر لقدراتهم الوظيفية الحالية، ولن يتيسر النجاح لإدارة أو وحدة التدريب في تحقيق أهدافها إلا من خلال استراتيجية واضحة المعالم لتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة، إضافة إلى تصور واضح للسياسات والوظائف الحالية والمستقبلية للمؤسسة وتخطيط دورة الحياة الوظيفية للعاملين وفقاً لنموذج الجدارات الوظيفية والعمل على ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي للعاملين.

## الفروق بين التدريب في موقع العمل والتدريب أثناء الخدمة

لا تفرق الأدبيات المعنية بعلوم التدريب بين مفهومين أساسيين في التدريب، وهما: التدريب في موقع العمل (على رأس العمل) والتدريب أثناء الخدمة، فيعتقد الكثير من المحللين والمعنيين أنهما يحملان نفس المعنى، ولكن الواقع يشير على أنهما مختلفان وإن كان هناك تداخل بينهما، ويُعد مفهوم التدريب في موقع العمل (على رأس العمل) أسبق من مفهوم التدريب أثناء الخدمة، فقد كانت بداية التدريب هي الممارسة العملية للمهنة وبشكل فردي ومباشر من رئيس العمل أو المشرف أو بما يسمى في وقتنا الحديث بالتلمذة المهنية أو المزاملة الوظيفية، ويؤكد تاريخ التدريب أن هذه الممارسات التعليمية أو التوجيهية من رئيس العمل للمتدرب قد سجلت في تاريخ مصر القديمة أيام الفراغ وغيرها من حضارات أخرى، وكانت هذه الممارسة التدريبية تقام في موقع العمل أو مكان تنفيذ الحرفة أو الصناعة. وتتناول فيما يلي أوجه الفروق بين التدريب في العمل (على رأس العمل) والتدريب أثناء الخدمة.

### التدريب في موقع العمل On the Job Training

يُعرّف التدريب في موقع العمل بأنه ورشة عمل للمهنيين أو الموظفين وغيرهم من الممارسين لاكتساب معرفة ومهارة جديدة، وأساليب عمل أفضل، وما إلى ذلك بهدف تحسين مهاراتهم وممارساتهم العملية للأفضل، ويتم تطبيق التدريب في موقع العمل على مجموعات متنوعة من الموظفين والمهنيين في مختلف القطاعات، مثل (الموظفين الإداريين، والمعلمين، والأطباء وغيرهم)، والتدريب المقدم هنا هو عبارة عن تدريب مصمم لإفادة مجموعة محددة من العاملين والمهنيين في مؤسسة معينة وفي تخصص معين، ويجب أن يكون التدريب في موقع العمل من خلال المدراء أو المسؤولين الأكثر خبرة في المؤسسة التي يعمل بها العامل أو الموظف، ويتضمن التدريب في موقع العمل أيضاً أسلوب التوجيه المباشر وهو مناقشة فردية بين الموظف ومسؤول العمل أو زميل أو مدرب خارجي أكثر خبرة، لتطوير مهارات ومعارف الموظف. وترجع شعبية التدريب في موقع العمل إلى مرونته وكفاءته وتكلفته القليلة، حيث يتم إجراء هذا التدريب من قبل المديرين التنفيذيين أو غيرهم من الموظفين ذوي الخبرة ولا يحتاج إلى مدربين من خارج المؤسسة، ويأتي في أشكال وأساليب عديدة ويلبي الكثير من الاحتياجات الوظيفية، وغالباً ما يتم استخدام التدريب في موقع العمل للعاملين الجدد من خلال تقديم دورات تعريفية لتعريف الموظفين بواجبات ومهام دورهم الجديد، كما يساعد التدريب في موقع العمل على معالجة التغييرات التي تحدث في الأدوار الوظيفية للعاملين وقد انعكست أساليب الإدارة وتطبيقات التكنولوجيا الحديثة على الكثير من أساليب وأنظمة العمل وعلى مهام العمل الجديدة.

### التدريب أثناء الخدمة In-Service Training

يُعرف التدريب أثناء الخدمة على أنه تدريب مؤسسي منظم ومخطط ومستمر يقدم من خلال مركز أو إدارة مستقلة للتدريب وهذه الوحدة الإدارية تقع ضمن إدارة الموارد البشرية أو تكون مستقلة عنها، وهذا النوع من التدريب يقدم لجميع موظفي المؤسسة وبمستوياتهم الوظيفية المختلفة وذلك بهدف تعزيز معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم الوظيفية، ويجب أن تكون جميع البرامج التدريبية معتمدة ومسجلة في إطار خطة ومتطلبات التدريب السنوية لإدارة ووحدة التدريب، كما يقدم جزءاً كبيراً من هذه البرامج والدورات التدريبية في الأغلب بمراكز



تدريبية متخصصة خارج مؤسسة العمل، وهذه البرامج والدورات التدريبية تساهم في توفير تعلم وممارسة للمهارات في بيئة خالية من المخاطر وبعيدة عن أجواء العمل بالمؤسسة، كما يتم هذا النوع من التدريب في الغالب من خلال مدربين خارجيين، حيث يقدم معارف ومهارات واستراتيجيات جديدة غير موجودة بالفعل في المؤسسة التي يعمل بها الموظف. لذا فإن التدريب أثناء الخدمة أعم وأشمل من التدريب في موقع العمل، ويعتبر التدريب في موقع العمل جزءاً من التدريب أثناء الخدمة، كما أن هذا النوع من التدريب يتم تقديمه للعاملين في موقع العمل أو خارج موقع العمل، وتلعب هذه البرامج التدريبية المتخصصة دوراً بارزاً في تطوير السلوك المهني للعاملين، وإحداث تغييرات في معارف وممارسات وسلوك وخبرات الموظفين وتطوير أدائهم وممارستهم نحو الأفضل. والتدريب أثناء الخدمة عادة ما تكون برامجه ودوراته التدريبية تتمركز حول الربط بين المسارات الوظيفية والمسارات التدريبية للعاملين بالمؤسسة ويتم ذلك من خلال خطط تدريبية معدة مسبقاً ويتم تطبيقها بصفة سنوية أو نصف سنوية، ويحدد لها ميزانية مسبقة، وتقوم بإدارة هذا النشاط التدريبي إدارة أو وحدة تدريبية متخصصة يعمل بها أخصائيين متمرسين بتخطيط وإدارة النشاط التدريبي، ويوضح الجدول التالي أوجه المقارنة بين التدريب أثناء الخدمة والتدريب في موقع العمل.

التدريب أثناء الخدمة	التدريب في موقع العمل (على رأس العمل)
عام وشامل	جزء من التدريب أثناء الخدمة
يقدم تدريب مؤسسي مخطط داخلي وخارجي	تدريب داخلي متخصص
مفهوم حديث للتدريب	مفهوم أصيل
يتم من خلال مدربين داخليين أو خارجيين	يتم من خلال المدراء أو المشرفين على عمل المتدرب
أكثر تكلفة للمؤسسة	أقل تكلفة للمؤسسة
شامل لكل المستويات الوظيفية في المؤسسة	غالباً ما يتم للموظفين الجدد
أقل عرضة لمخاطر وحوادث العمل	أكثر عرضة لمخاطر وحوادث العمل
يقدم معارف ومهارات تطويرية وتنموية و أفكار جديدة	يقدم نفس المعارف والمهارات الحالية للوظيفة
يربط بين المسار الوظيفي والتدربي للعاملين	متاحة طول الوقت ويقدم عند الحاجة

## 6. خاتمة

يُعدّ التدريب أثناء الخدمة هو الشكل السائد للتدريب في الولايات المتحدة والعديد من الدول المتقدمة في الوقت الراهن كونه تدريب مؤسسي مخطط ومستمر من قبل جهة العمل ويقدم للمستويات الوظيفية المختلفة بالمؤسسة. ويحتل التدريب أثناء الخدمة مكانة بارزة في تطوير أداء مؤسسات الأعمال الحكومية وغير الحكومية، وقد برز هذا النوع من التدريب وزاد الاهتمام به كون أغلبية برامج موجهة لشاغلي الوظيفة العامة خاصة في ظل صدور قوانين وتشريعات معنية بتدريب موظفي الحكومة منذ نهاية الخمسينيات من القرن الماضي. وقد ساعدت هذه اللوائح التنفيذية على بروز وتطور أنظمة التدريب أثناء الخدمة في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا. وساهم هذا التركيز على إنشاء العديد من مدارس الإدارة وكليات الخدمة المدنية المعنية بتدريب وتطوير موظفي الخدمة المدنية، حيث تم التحول من التركيز على التعليم العام لموظفي الخدمة المدنية إلى الاهتمام ببرامج التدريب أثناء الخدمة بمعنى التدريب الإداري والفني لشاغلي الوظيفة العامة. وهو بذلك يُعد الوسيلة الأكثر استخداماً في التدريب على العمل ويمثل مدخلاً أساسياً لإعداد وتنمية الموارد البشرية، حيث تعاطم الاهتمام بهذا النوع من التدريب مع التطور اللافت بأساليب الإدارة وأنظمة العمل، وشكّل تعدد الوظائف والمهن وكثافتها في سوق العمل رواجاً لبرامج التدريب بصفة عامة والتدريب أثناء الخدمة بصفة خاصة والتي تقتضي معارف ومهارات جديدة مطلوبة للعاملين بهدف تحقيق مستويات عالية للأداء الوظيفي وتعزيز تنافسية المؤسسات.

## المراجع العربية

- أبو الحجاج، يوسف. (2010) فنون ومهارات إدارة وتنمية الموارد البشرية. القاهرة، دار الوليد.
- حمدي، عفاف. (2005) التدريب التربوي في ضوء التحولات المعاصرة. القاهرة: دار الفكر العربي.
- المنيف، إبراهيم. (1987) دور التدريب في التنمية. المجلة العربية للتدريب، العدد الأول.
- النمر، سعود. (2001) الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مكتبة الشقري.
- حمود، خضير، والخرشة، وياسين. (2007) إدارة الموارد البشرية. عمان: الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الفضالة، فهد (2021) تجربة معاهد التدريب في الاستجابة الطارئة مع ظروف أزمة كوفيد19، حالة المعهد العربي للتخطيط، ورقة غير منشورة، المعهد العربي للتخطيط.
- الفضالة، فهد (2015) التدريب أثناء الخدمة لشاغلي الوظيفة العامة، دراسة حالة لواقع التجربة الكويتية، دراسات تنمية، المعهد العربي للتخطيط.
- عمر، خالد أحمد (1991) إدارة الشرطة العصرية، القيادة العامة لشرطة دبي. دبي، منشورات كلية الشرطة.

## المراجع الأجنبية

- Armstrong, M. (2012). Understanding training -Human Resource Management Practice, 8th Edition. London: Kogan page limited pp: 543.
- Badescu, M. & Garcés-Ayerbe, C. (2009) The impact of information technologies on firm productivity: Empirical evidence from Spain', Technovation, Vol. 22, No. 2, pp.122–129.
- Becker B, E. Huselid M, A, and Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: Linking people, strategy and performance. Boston: Harvard Business School Press.
- Carnevale, A. P., Gainer, L.J. & Violet, J. (1990) Training in America: The Organization and Strategic Role of Training. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cowely, J. (1992) Personal Management in Libraries. London Bingley.
- Dooley, C.R. (1954) The Training Within Industry Report 1940-1945. Washington, DC.
- Drucker, P. (1954) 'An empirical investigation of the relations among wage differentials', Productivity Growth and Trade, Contemporary Economic Policy, Vol. 1, No. 20, pp.83–92.
- Glass, F. (2013). Work, money and power: Unions in the 21st century (3rd ed.). Berkeley: The UC Berkeley Center for Labor Research and Education.
- Misha, C. & Fredrick, M. (2014) Strengthening Student Engagement, What do Students Want in Online Courses?. European Journal of Training and Development, 38(9), 782-802.
- Noe, R.A. (2002). Employee Training and Development. Boston, Mc-Graw Hill.
- Steinmetz, C. S. (1976). The history of training. In R. L. Craig (Ed.), Training and development handbook (2nd ed., pp. 1-3-1-14). Alexandria, VA: American Society for Training and Development.

# قائمة إصدارات (( جسر التنمية ))

العنوان	المؤلف	رقم العدد
مفهوم التنمية	د. محمد عدنان وديع	الأول
مؤشرات التنمية	د. محمد عدنان وديع	الثاني
السياسات الصناعية	د. أحمد الكواز	الثالث
الفقر: مؤشرات القياس والسياسات	د. علي عبدالقادر علي	الرابع
الموارد الطبيعية واقتصادات نفاذها	أ. صالح العصفور	الخامس
استهداف التضخم والسياسة النقدية	د. ناجي التوني	السادس
طرق المعاينة	أ. حسن الحاج	السابع
مؤشرات الأرقام القياسية	د. مصطفى بابكر	الثامن
تنمية المشاريع الصغيرة	أ. حسّان خضر	التاسع
جداول المخلاتات المخرجات	د. أحمد الكواز	العاشر
نظام الحسابات القومية	د. أحمد الكواز	الحادي عشر
إدارة المشاريع	أ. جمال حامد	الثاني عشر
الإصلاح الضريبي	د. ناجي التوني	الثالث عشر
أساليب التنبؤ	أ. جمال حامد	الرابع عشر
الأدوات المالية	د. رياض دهاال	الخامس عشر
مؤشرات سوق العمل	أ. حسن الحاج	السادس عشر
الإصلاح المصرفي	د. ناجي التوني	السابع عشر
خصخصة البنى التحتية	أ. حسّان خضر	الثامن عشر
الأرقام القياسية	أ. صالح العصفور	التاسع عشر
التحليل الكمي	أ. جمال حامد	العشرون
السياسات الزراعية	أ. صالح العصفور	الواحد والعشرون
اقتصاديات الصحة	د. علي عبدالقادر علي	الثاني والعشرون
سياسات أسعار الصرف	د. بلقاسم العباس	الثالث والعشرون
القدرة التنافسية وقياسها	د. محمد عدنان وديع	الرابع والعشرون
السياسات البيئية	د. مصطفى بابكر	الخامس والعشرون
اقتصاديات البيئة	أ. حسن الحاج	السادس والعشرون
تحليل الأسواق المالية	أ. حسّان خضر	السابع والعشرون
سياسات التنظيم والمنافسة	د. مصطفى بابكر	الثامن والعشرون
الأزمات المالية	د. ناجي التوني	التاسع والعشرون
إدارة الديون الخارجية	د. بلقاسم العباس	الثلاثون
التصحيح الهيكلي	د. بلقاسم العباس	الواحد والثلاثون
نظم البناء والتشغيل والتحويل B.O.T	د. أمل البشبيشي	الثاني والثلاثون
الاستثمار الأجنبي المباشر: تعاريف	أ. حسّان خضر	الثالث والثلاثون
محددات الاستثمار الأجنبي المباشر	د. علي عبدالقادر علي	الرابع والثلاثون
نمذجة التوازن العام	د. مصطفى بابكر	الخامس والثلاثون
النظام الجديد للتجارة العالمية	د. أحمد الكواز	السادس والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: إنشائها وآلية عملها	د. عادل محمد خليل	السابع والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: أهم الإتفاقيات	د. عادل محمد خليل	الثامن والثلاثون
منظمة التجارة العالمية: آفاق المستقبل	د. عادل محمد خليل	التاسع والثلاثون
النمذجة الاقتصادية الكلية	د. بلقاسم العباس	الأربعون
تقييم المشروعات الصناعية	د. أحمد الكواز	الواحد والأربعون
مؤسسات والتنمية	د. عماد الإمام	الثاني والأربعون
التقييم البيئي للمشاريع	أ. صالح العصفور	الثالث والأربعون
مؤشرات الجدارة الائتمانية	د. ناجي التوني	الرابع والأربعون

الخامس الأربعون	أ. حسّان خضر	الدمج المصري
السادس الأربعون	أ. جمال حامد	اتخاذ القرارات
السابع الأربعون	أ. صالح العصفور	الإرتباط والانحدار البسيط
الثامن الأربعون	أ. حسن الحاج	أدوات المصرف الإسلامي
التاسع الأربعون	د. مصطفى بابكر	البيئة والتجارة والتنافسية
الخمسون	د. مصطفى بابكر	الأساليب الحديثة لتنمية الصادرات
الواحد والخمسون	د. بلقاسم العباس	الاقتصاد القياسي
الثاني والخمسون	أ. حسّان خضر	التصنيف التجاري
الثالث والخمسون	أ. صالح العصفور	أساليب التفاوض التجاري الدولي
		مصفوفة الحسابات الاجتماعية
		وبعض استخداماتها
		منظمة التجارة العالمية: من الدوحة
		إلى هونج كونج
		تحليل الأداء التنموي
		أسواق النفط العالمية
		تحليل البطالة
		المحاسبة القومية الخضراء
		مؤشرات قياس المؤسسات
		الإنتاجية وقياسها
		نوعية المؤسسات والأداء التنموي
		عجز الموازنة: المشكلات والحلول
		تقييم برامج الإصلاح الاقتصادي
		حساب فجوة الأهداف الإنمائية للألفية
		مؤشرات قياس عدم العدالة في توزيع الإنفاق
		الاستهلاكي
		اقتصاديات الاستثمار: النظريات والمحددات
		اقتصاديات التعليم
		إخفاق آلية الأسواق وتدخل الدولة
		مؤشرات قياس الفساد الإداري
		السياسات التنموية
		تمكين المرأة: المؤشرات والأبعاد التنموية
		التجارة الخارجية والنمو الاقتصادي
		قياس التحوّل الهيكلي
		المؤشرات المركبة
		التطورات الحديثة في الفكر
		الاقتصادي التنموي
		برامج الإصلاح المؤسسي
		المساعدات الخارجية من أجل التنمية
		قياس معدلات العائد على التعليم
		خصائص أسواق الأسهم العربية
		التجارة الخارجية والتكامل
		الاقتصادي الإقليمي
		النمو الاقتصادي المحابي للفقراء
		سياسات تطوير القدرة التنافسية
		عرض العمل والسياسات الاقتصادية
		دور القطاع التمويلي في التنمية
		تطور أسواق المال والتنمية
		بطالة الشباب
		الاستثمارات البنينية العربية
الرابع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الخامس والخمسون	د. أحمد ظلفاح	
السادس والخمسون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والخمسون	أ. حسّان خضر	
الثامن والخمسون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والخمسون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والستون	د. مصطفى بابكر	
الثاني والستون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والستون	د. حسن الحاج	
الرابع والستون	د. علي عبد القادر علي	
الخامس والستون	د. رياض بن جليلي	
السادس والستون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والستون	أ. عادل عبدالعظيم	
الثامن والستون	د. عدنان وديع	
التاسع والستون	د. أحمد الكواز	
الستون	د. علي عبد القادر علي	
الواحد والسبعون	د. أحمد الكواز	
الثاني والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثالث والسبعون	د. أحمد الكواز	
الرابع والسبعون	أ. ربيع نصر	
الخامس والسبعون	د. بلقاسم العباس	
السادس والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
السابع والسبعون	د. رياض بن جليلي	
الثامن والسبعون	د. بلقاسم العباس	
التاسع والسبعون	د. علي عبد القادر علي	
الثمانون	د. إبراهيم أونور	
الواحد والثمانون	د. أحمد الكواز	
الثاني والثمانون	د. علي عبد القادر علي	
الثالث والثمانون	د. رياض بن جليلي	
الرابع والثمانون	د. وشاح رزاق	
الخامس والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
السادس والثمانون	د. إبراهيم أونور	
السابع والثمانون	د. وليد عبد مولاة	
الثامن والثمانون	د. بلقاسم العباس	

التاسع والثمانون	د. إبراهيم أونور	فعالية أسواق الأسهم العربية
التسعون	د. حسين الأسرج	المسئولية الاجتماعية للشركات
الواحد والتسعون	د. وليد عبد مولاه	البنية الجزئية لأسواق الأوراق المالية
الثاني والتسعون	د. أحمد الكواز	مناطق التجارة الحرة
		تنافسية المنشآت الصغيرة والمتوسطة:
الثالث والتسعون	د. رياض بن جليلي	الخصائص والتحديات
الرابع والتسعون	د. إبراهيم أونور	تذبذب أسواق الأوراق المالية
الخامس والتسعون	د. محمد أبو السعود	الإمكانات التكنولوجية والنمو الاقتصادي
السادس والتسعون	د. رياض بن جليلي	مؤشرات النظم التعليمية
السابع والتسعون	د. وليد عبد مولاه	نماذج الجاذبية لتفسير تدفقات التجارة
الثامن والتسعون	د. بلقاسم العباس	حول صياغة إشكالية البطالة في الدول العربية
التاسع والتسعون	د. رياض بن جليلي	تمكين المرأة من أجل التنمية
المائة	د. إبراهيم أونور	الأطر الرقابية لأسواق الأسهم العربية
المائة وواحد	د. أحمد الكواز	نظام الحسابات القومية لعام 2008
		تبعات الأزمة الاقتصادية على الدول العربية
		والنامية
المائة واثنان	د. بلقاسم العباس	الطبقة الوسطى في الدول العربية
المائة وثلاثة	د. علي عبدالقادر علي	كفاءة البنوك العربية
المائة وأربعة	د. وليد عبد مولاه	إدارة المخاطر في الأسواق المالية
المائة وخمسة	د. إبراهيم أونور	السياسات المالية المحابية للفقراء
المائة وستة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الاقتصادية الهيكلية
المائة وسبعة	د. أحمد الكواز	خبرات التخطيط التنموي في دول مجلس
المائة وثمانية	د. رياض بن جليلي	التعاون الخليجي
		تحديات النمو الاقتصادي في الدول الخليجية
المائة وتسعة	د. بلقاسم العباس	سياسات العدالة الاجتماعية
المائة وعشرة	د. وليد عبد مولاه	السياسات الصناعية في ظل العولمة
المائة والحادي عشر	د. بلقاسم العباس	ملاحظات حول استقلالية ومركزية البنوك
		المركزية
المائة والثاني عشر	د. وشاح رزاق	التخطيط والتنمية في الدول العربية
المائة والثالث عشر	د. حسين الطلافحة	التخطيط الاستراتيجي للتنمية
المائة والرابع عشر	د. وليد عبد مولاه	سياسات التنافسية
المائة والخامس عشر	أ. صالح العصفور	منهجية تقارير المؤسسات الدولية في تصنيف
المائة والسادس عشر	د. محمد أمين لزعر	الدول حسب بعض المؤشرات الاقتصادية
		والاجتماعية: بين الواقعية والمبالغة
المائة والسابع عشر	أ. بلال حموري	شراكة القطاعين العام والخاص كمطلب تنموي
المائة والثامن عشر	د. أحمد الكواز	الاقتصاد الأخضر والبلدان العربية
المائة والتاسع عشر	د. محمد عمر باطويح	اللامركزية وإدارة المحليات: تجارب عربية ودولية
المائة والعشرون	د. أحمد الكواز	حدود السياسات الاقتصادية
المائة والواحد والعشرون	د. محمد أمين لزعر	التنمية في القطاع الزراعي والأمن الغذائي العربي
المائة والثاني والعشرون	د. ايهاب مقابله	الدعم الفني والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والعشرون	د. فهد الفضالة	التدريب وبناء السلوك المهني
المائة والرابع والعشرون	د. فيصل حمد المناور	المخاطر الاجتماعية
المائة والخامس والعشرون	د. ايهاب مقابله	خرائط فرص الاستثمار والمنشآت الصغيرة والمتوسطة
المائة والسادس والعشرون	د. وليد عبد مولاه	رأس المال غير المادي ودوره في التنمية الاقتصادية:
		حالة الدول العربية

المائة والثامن والعشرون	د. نواف أبو شمالة	الاقتصاد الأخضر وتحديات التشغيل في الدول العربية
المائة والتاسع والعشرون	د. أحمد الكواز	النمو الشامل
المائة والثلاثون	د. نواف أبو شمالة	تقييم أداء منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى
المائة والواحد والثلاثون	د. أحمد الكواز	تطوير تمويل التنمية
المائة والثاني والثلاثون	د. إيهاب مقابله	البنوك التجارية وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والثلاثون	د. فيصل المناور	تمكين المرأة العربية في المجال التنموي
المائة والرابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	حاضنات الأعمال والمشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والثلاثون	د. محمد أمين لزعر	الدول العربية وتنوع الصادرات
المائة والسادس والثلاثون	د. إيهاب مقابله	الأثر التنموي للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والسابع والثلاثون	د. إيهاب مقابله	برامج ضمان القروض وتمويل المشروعات الصغرى والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والثلاثون	أ.د. حسين الطلافحه	من الأهداف التنموية للألفية إلى خطة التنمية
المائة والتاسع والثلاثون	أ. عمر ملاعب	المستدامة 2030: التقييم والمستجدات
المائة والأربعون	د. نواف أبو شمالة	السياسات الصناعية الحديثة في تجارب الدول المتقدمة والناشئة
المائة والواحد والأربعون	د. محمد باطويح	الجدارة في العمل
المائة والثاني والأربعون	د. عوني الرشود	التنمية المحلية المستدامة والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والثالث والأربعون	د. إيهاب مقابله	التخطيط الاستراتيجي واستخدام بطاقات الأداء المتوازن في بناء ثقافة التميز في المؤسسات العامة
المائة والرابع والأربعون	د. علم الدين بانقا	المؤسسات التمويلية غير المصرفية وتمويل المشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والخامس والأربعون	د. فيصل المناور	تطور مفاهيم الفقر وتوزيع الدخل خلال الفترة (1960-2017)
المائة والسادس والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	العمل التطوعي والتنمية
المائة والسابع والأربعون	أ. عبدالله بوعجيلة	مركزات ومحددات اختيار الموقع للمشروعات المتناهية الصغر والصغيرة والمتوسطة
المائة والثامن والأربعون	د. محمد باطويح	تقييم الأثر البيئي للمشروعات التنموية
المائة والتاسع والأربعون	د. علم الدين بانقا	استراتيجيات وسياسات الاستثمار في اقتصاد المعرفة في الدول العربية
المائة والخمسون	أ. صفاء المطيري	التعلم الريادي
المائة والواحد والخمسون	د. محمد أمين لزعر	المؤسسات الدولية وإصدار مؤشرات التنافسية الاقتصادية: أية مصداقية؟
المائة والثاني والخمسون	أ. عمر ملاعب	الحكومة الإلكترونية وجائحة (كوفيد-19)
المائة والثالث والخمسون	د. إيهاب مقابله	أساسيات ومؤشرات قياس الأداء لمؤسسات التمويل الأصغر
المائة والرابع والخمسون	أ. محمد عواوده	مفاهيم ومصطلحات في مجال ريادة الأعمال والمشروعات الصغيرة والمتوسطة
المائة والخمسون	د. إيهاب مقابله	إدارة المخاطر الاجتماعية: التخطيط وسبل المواجهة
	د. سهيل مقابله	
	أ. عمر ملاعب	
	أ.د. فيصل المناور	
	د. منى العلبان	

المائة والخامس والخمسون	د. نواف أبو شمالة	تطبيقات سياسات سوق العمل في الدول العربية والتجارب الدولية: الهيكل والأدوات والأداء المقارن
المائة والسادس والخمسون	أ.د. وليد عبد موله	تطوير العناقيد الصناعية
المائة والسابع والخمسون	أ.د. فيصل المناور	بناء السياسات العامة
	د. منى العليان	
المائة والثامن والخمسون	أ.د. عقبه عبداللاوي	تيسير التجارة (المفهوم، المكاسب، التكاليف، ومؤشرات القياس)
	د. خليفة خالدي	
المائة والتاسع والخمسون	أ.د. فهد الفضالة	التدريب أثناء الخدمة

للاطلاع على الأعداد السابقة يمكنكم الرجوع إلى العنوان الإلكتروني التالي:

[http://www.arab-api.org/develop\\_1.htm](http://www.arab-api.org/develop_1.htm)



## المعهد العربي للتخطيط

صندوق البريد 5834 صفاة 13059 دولة الكويت

☎ : 24844061 24843130 (965) : 24842935 (965)

✉ : [api@api.org.kw](mailto:api@api.org.kw) - [www.arab-api.org](http://www.arab-api.org)

تابعونا: 