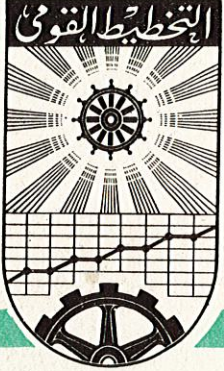


جمهورية مصر العربية



مَعْمَد المِخْطِيط القومى

مذكرة رقم ١١٧٥

وسائل واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
على
المستويين القطري والعربي

اعداد

دكتور محمد عبد الفتاح منجى

اكتوبر ١٩٧٦

وسائل واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية

علمي

المستويين القطري والمركزي

قدم هذا البحث الى الندوة العربية للتدريب المهني واعداد المدرسين ،
المنعقدة في مدينة الاسكندرية في المدة من ٢٠ الى ٢٦ ديسمبر / كانون الاول ١٩٧٥
والتي نظمتها منظمة العمل العربية التابعة لجامعة الدول العربية واشتركت فيها معظم
الدول العربية ، كما تم نشر البحث في مجلة العمل العربية - العدد السابع /
السنة الثالثة - يونيو / حزيران ١٩٧٦ .

=====

محتويات الدراسة

المحتويات

الصفحة

١	أولاً : مقدمة
٢	ثانياً : تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية
٣	ثالثاً : المنطلق الاساسى لتحديد الاحتياجات التدريبية
٥	رابعاً : وسائل واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية
٥	الاسلوب الاول
٧	الاسلوب الثانى
٩	الاسلوب الثالث
١٢	خامساً : الخلاصة والتوصيات
١٥	بعض المراجع المختارة

=====

وسائل واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويين القطري والعربي

اولا : مقدمة :

يشهد العالم العربي في السنوات الاخيرة نهضة اقتصادية واجتماعية ضخمة تستهدف العمل على تطوير اقتصاديات الدول العربية ومن ثم رفع مستويات المعيشة للانسان العربي ، ولقد ساعد على ذلك توفر الامكانيات المادية نتيجة لعوائد النفط في معظم هذه البلدان من ناحية ولوضوح الفجوة الكبيرة بينها وبين دول العالم المتقدم من ناحية اخرى .

ولقد ترجمت غالبية الدول العربية امانيتها المنشودة في صورة خطط او برامج للتنمية تتضمن مجموعات من قوائم لمختلف المشروعات الصناعية والحرفية والزراعية وكذلك مشروعات الخدمات بصورة تتفق واحتياجات القطر ولذلك فهي غالبا ما تختلف من قطر لآخر ولو فسرنا الاهمية النسبية لكل مجموعة من المشروعات .

ولكن السمة المشتركة بين مختلف الاقطار العربية هي العمل على دفع عجلة التصنيع ومعدلات نمو سريعة ومتزايدة ، لا ينقصها في معظم الاحوال التمويل المناسب ، فحين اصبح العنصر البشري بالتخصصات والكفاءات الملائمة ممثلا بعنق الزجاجة امام النهضة الصناعية العربية بصفة خاصة والتطور الاقتصادي والاجتماعي بصفة عامة . ومن ثم اصبح اعداد العمالة اللازمة بالاعداد والمستويات والتخصصات المناسبة امرا حيويا يعطيه ويجب على كل قطر عربي ان يعطيه مزيدا من الاهتمام والاستثمارات ، وهنا تظهر اهمية معالجة موضوع وسائل واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية على المستويين القطري والعربي لضمان امكانية توفير العمالة اللازمة لمختلف مشروعات التنمية العربية في الاوقات المناسبة .

ثانياً ؟ تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية :

يختلف الكتاب والاختصاصيون في تحديد مفهوم الاحتياجات التدريبية وذلك باختلاف الهدف من هذا التحديد من جهة واختلاف مشارب وتخصصات هؤلاء الكتاب والاختصاصيين من جهة أخرى .

ولكن المفهوم الشامل للاحتياجات التدريبية يتضمن العناصر الرئيسية التالية :

- ١ . تحديد اعداد الافراد المطلوب تدريبهم .
- ٢ . تحديد البرامج التدريبية المناسبة من حيث كونها نظرية و او عملية — منظمة او بالمراسلة — ومضمون المادة التدريبية وكذلك المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ هذه البرامج .
- ٣ . تحديد عدد ومستويات المدربين اللازمين لتنفيذ مختلف البرامج التدريبية .
- ٤ . تحديد عدد ومواقع وساعات وامكانيات مراكز التدريب المناسبة لتدريب الاعداد المحددة بالتخصصات والمستويات المطلوبة خلال الفترات الزمنية المتعاقبة .
- ٥ . تحديد الجهاز الفني من حيث الاعداد والمستويات اللازمة لادارة المشـاطـات التدريبية المطلوب بكفاءة عالية .
- ٦ . تحديد الموارد المالية اللازمة لتنفيذ الخطط التدريبية بمختلف فروعها وذلك في صورة ميزانية سنوية .

وسوف نركز في هذه الدراسة على اهم هذه العناصر الا وهو العنصر الاول الخاص بتحديد اعداد الافراد المطلوب تدريبهم حيث ان العناصر الاخرى سوف تكون نتيجة عملية سهلة باستخدام المعدلات المتعارف عليها بعد تحديد هذه الاعداد . ومع التطرق لهذه العناصر كلما لزم الامر .

ثالثا : المنطلق الاساسى لتحديد الاحتياجات التدريبية :

هناك منطلق اساسى يجب ان يكون واضحا عند تحديد الاحتياجات التدريبية سواء كان ذلك على المستوى القطرى او المستوى العربى ، الا وهوان تحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر حلقة اخيرة من حلقات اربع متتالية على الوجه التالى :

- ١ . تحديد العرض المتاحة والمتوقع من قوة العمل خلال الفترة محل الدراسة (غالبا ما تكون فى حدود ٥ سنوات) ، وذلك من حيث الاعداد والتخصصات والمستويات .
- ٢ . تحديد الطلب على قوة العمل بأحد الاساليب الممكنة ، وذلك ايضا من حيث الاعداد والتخصصات والمستويات .
- ٣ . محاولة اعادة تخطيط اجهزة التعليم بمختلف مستوياتها لى تساعد على تحويل العرض المتاحة والمتوقع او اكبر شريحة ممكنة منه بالاسلوب الذى يغطى كلية او جزئيا الطلب على العمالة خلال الفترة المحددة . اى لتحقيق الموازنة الكلية او الجزئية بين العرض والطلب .
- ٤ . برمجة التخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية من مدربين ومراكز تدريب وسرامج تدريبية مناسبة وترجمة ذلك الى ميزانيات سنوية للتدريب .

ومن ذلك يتضح ان المنطلق الاساسى السليم لتحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية هو ان يكون فى اطار خطة متكاملة للقوى العاملة على المستوى القطرى او المستوى العربى ككل ، كما وانه نظرا لقصور وسائل التعليم فى معظم الاحيان على الوفاء بالاحتياجات من العمالة فى مختلف التخصصات والمهن والمستويات فى الاوقات المناسبة من جهة ، ولعدم مرونة هذه الوسائل التعليمية للتعديل المستمر لمواجهة الاحتياجات سريعة التطور من جهة اخرى ،

او لعدم مناسبة هذه الاجهزة التعليمية للوفاء بالاحتياجات من بعض المهن والتخصصات ذات الطبيعة الخاصة من جهة ثالثة يجعل الاهتمام بالتدريب امر حيوى فى تحقيق الطلب اللازم على العمالة بالاعداد والمستويات المحددة فى اوقات طلبها .

ومن ذلك يمكن الخروج بالنقاط الرئيسية التالية :

١ . لا يجوز محاولة تحديد الاحتياجات التدريبية الا فى اطار خطة متكاملة للقوى العاملة فى القطر موضوع الدراسة او على مستوى العالم العربى وان دقة هذا التحديد لتلك الاحتياجات التدريبية يتوقف بد رجة كبيرة على دقة ود رجة تفصيل خطة القوى العاملة بجناحيها : العرض والطلب اللازم لسد احتياجات مختلف مشروعات التنمية .

٢ . يجب ان يكون هناك تكامل وليس تداخل بين وسائل التعليم ومخرجاتها من جهة ووسائل التدريب ومخرجاتها من جهة اخرى والا تسبب ذلك فى وجود فائض او عجز فى بعض التخصصات والمهن وهو امر يجب تفاديه بالكامل .

٣ . التدريب نشاط حيوى وحتى فى اى دولة من الدول ومهما كان نظام التعليم فيها متكامله وذلك نظرا للطبيعة الخاصة للتعليم من عدم مرونة ومحدودية امكانياته والطول النسبى الكبير لمراحله التقليديه المختلفه — وفى هذا دليل على الدور الرئيسى للتدريب الذى يلعبه فى تحقيق الموازنة بين العرض من قوة العمل والطلب عليها وهو هدف يجب ان يسعى كل قطر عربى لتحقيقه بمفرده او فى ركاب اقطار الوطن العربى مجتمعه .

رابعا : وسائل واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية :

سبق ان ذكرنا فى الفقرة الثانية من هذه الدراسة ان التركيز سوف ينصب على اساليب تحديد الاعداد والمهن والتخصصات اللازم تدريسهم طبقا لخطة زمنية محددة وذلك لسهولة

تقدير باقى بنود الاحتياجات بناءً على هذه الخطوات الاساسية ، وسوف نستعرض فيما يلى اهم هذه الوسائل والاساليب وهى صالحة للتطبيق على المستويين القطري والعربى :

الاسلوب الاول :

ويعتمد هذا الاسلوب على البدء بمستوى المنشأة او الوحدة الانتاجية او المشروع بحيث تقوم كل منها بتحديد حجم نوعيات التوسعات او المشروعات الجديدة وحجم ومستوى جودة وتشكيله المنتجات المستهدفة من كل مشروع وترجمة ذلك الى عدد ومهن وتخصصات ومستويات من العمالة اللازمة للقيام بالاعمال الانتاجية المباشرة وكذلك الخدمات الانتاجية كاعمال الصيانة ، ومقارنة هذه الاحتياجات بالمتاح من العمالة داخل سوق العمل يمكن تحديد عدد العمالة الواجب تدبيرها وتدريبها بالاسلوب يحقق الوفاء بالطلب اللازم فى الوقت المناسب .

وتجميع احتياجات هذه الوحدات والمشاريع داخل كل قطر عربى يمكن تحديد اجمالى الاحتياجات على مستوى القطر من كل مهنة وتخصص ومستوى ، كما وان تجميع احتياجات مختلف الاقطار العربية يعطى الاجمالى الكلى العربى من الاحتياجات التدريبية مثله فبى اعداد العاملين الواجب تدريبهم لاكتسابهم المهارات ورفعهم للمستويات المهنية المطلوبة .

وفى هذا الصدد يجب توضيح النقاط الرئيسية التالية :

١- ان بدء تحديد الاحتياجات على مستوى المنشأة او المشروع يعطى امكانية تحديد هذه الاحتياجات بصورة تفصيلية ودقيقة تتعكس بالتالى على دقة وتفصيل الاحتياجات على المستويين القطري والعربى .

٢- عند تجميع الاحتياجات يجب ملاحظة ان يكون هذا التجميع على المستويات التالية :

- أ • مستوى المهنة : سهولة تحديد البرامج التدريبية التخصصية •
- ب • مستوى المهارة : سهولة تحديد مستويات ومدد هذه البرامج •
- ج • مستوى الاقليم : سهولة تحديد سمات ومواقع مراكز التدريب •
- د • مستوى النوع : اى ملائمة المهنة ومستوى المهارة لعمل الرجال او الاناث او كلا الجنسين وذلك لتسهيل عملية اختيار العمالة المناسبة •

٣- هناك العديد من الطرق التى يمكن للوحدات الانتاجية القائمة او المشروعات الجديدة المقرراقامتها ان تستخدمها فى تحديد العمالة اللازمة لها من حيث الاعداد والمستويات ومن اهم واشهر وادق هذه الطرق هى اسلوب معدلات الاداء وحيث تمكن هذه المعدلات المستويات التقنية للاستثمارات المتاحة او المنتظره وكذلك الظروف المحيطه بالعملية الانتاجية ، وان تمثل متوسط قدرات العاملين ، ومن ثم بقسمة حجم الانتاج اليومي على معدل الاداء المتوسط يمكن تحديد العدد اللازم من العمالة والمستويات والمهن اللازمة لتحقيق هذا الانتاج — وهذا ما يؤكده وجوب التوصية بان تقسم الوحدات الانتاجية والمشروعات الجديدة — مستعينة بمعدلات مشروعات قائمة مماثلة — بالعمل على تكوين الكوادر القادرة على اعداد هذه المعدلات وتعد يلها كلما تطلبت ظروف العمل المتغيرة ذلك •

٤- فى حالة عدم توفر الكوادر بالمستويات اللازمة لتحديد الاعداد والتخصصات والمهن المطلوبة — وهو امر محتمل فى كثير من المنشآت والمشروعات العربية — فانه يفضل التركيز على التقديرات القطاعية ، وهنا يمكن تدبير هذه الكوادر باسلوب اسهل واسرع

من جهة ولضمان التنسيق بين المشروعات والمنشآت التابعة لكل قطاع فيما يختص بالاحتياجات من جهة أخرى وهذا ما ينعكس بالضرورة على تحقيق اقتصاديات اعسلا في مراحل تدبير واعداد العمالة اللازمة .

الاسلوب الثانى :

يعتمد هذا الاسلوب على دراسة التطور التاريخى عبر فترة زمنية مناسبة فى الماضى (١٠ سنوات مثلا) للعلاقة بين العمالة مقسمة لمهن ومستويات وتخصصات وبين احدها او بعض متغيرات الانتاج الاساسية مثل حجم ونوع الانتاج وقيمة الاستثمارات ومستوياتها التقنية وباعتبار ثبات معدل نمو الانتاجية فى كل من الماضى والحاضر والمستقبل يمكن عمن طريق هذه العلاقات تحديد الاعداد المطلوبة من كل مهنة وتخصص ومستوى ومن ثم تقدير الاحتياجات التدرجية المطلوبة من واقع مقارنة الطلب بما هو متاح فعلا .

وتجدر الاشارة هنا الى ان ثبات معدل نمو الانتاجية لا يعتبر قيذا على هذا الاسلوب وانما يمكن فى ذات الوقت استهداف معدلات نمو متصاعدة للانتاجية وتعديل العلاقات المستتجة من دراسة البيانات التاريخية بما يتناسب مع ذلك .

ولضمان حسن استخدام هذا الاسلوب فى تحديد الاحتياجات التدرجية على المستوى القطرى ثم المستوى العربى يجب ملاحظة النقاط الهامة التالية :

- ١ . تتوقف دقة ودرجة تفصيل النتائج على دقة ودرجة تفصيل البيانات التاريخية . كما وان طول الفترة الزمنية التى يمكن التنبؤ بالاحتياجات التدرجية عنها فى المستقبل تتوقف على طول السلسلة الزمنية المتاحة . وفى ذلك اكبر تأكيد على ضرورة اهتمام الاقطار العربية واجهزة التدريس المركزية بها من التسجيل الدورى المنظم لمختلف بيانات الانتاج ودرجة مناسبة من التفصيل والتحديد الواضح لتعاريف هذه البيانات .

٢ . كثيرا ما يعرف هذا الاسلوب بأسلوب النماذج الرياضية ، ويفضل استخدام النماذج المبسطة والتي تتلاءم مع طبيعة البيانات المتاحة ، كما يفضل استخدام الآلات الحاسبة الالكترونية في هذا المضمار نظرا لضخامة البيانات ومن ثم النتائج على المستويين القطري والعربي لضمان دقة وسرعة الحصول على هذه النتائج بأقل اعداد ممكنة من المتخصصين .

٣ . عند تحديد الاحتياجات التدريبية باستخدام هذا الاسلوب لفترة زمنية محددة (٥ سنوات مثلا) فانه يفضل تقسيم هذه الاحتياجات على فترات زمنية قصيرة (٦ - ١٢ شهرا) ثم تنفيذ خطة تدبير واعداد هذه الاحتياجات للفترة الاولى ومقارنتها بالواقع الفعلي لتبين المطابقة بينها من عدمها وادخال التعديلات المناسبة على نتائج الفترات التالية وتكرار هذه العملية لضمان عدم انحراف التقديرات انحرافا كبيرا عن الاحتياجات الفعلية .

٤ . يتحتم وجود تعاريف وتصنيفات مهنية موحدة داخل كل قطر عربي على حده وعلى المستوى العربي ككل كمطلب اساسي لاستخدام هذا الاسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية .

الاسلوب الثالث :

يتضح من استعراض الاسلوبين الاول والثاني مدى دقة ودرجة تفصيل النتائج المتوقعة من استخدام كل منهما اذا ما توفرت البيانات بالكم والكيف المناسبين . وحيث ان ذلك امر غير مؤكد في كثير من الاقطار العربية فقد تثار الشكوك حول امكانية افعاليتها جهود هذه الاقطار في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية .

ولنفى هذه الشكوك نستعرض هنا الأسلوب الثالث الذي يعتمد على المؤشرات العامة للنمو الاقتصادي للقطر محل الدراسة وكذلك للوطن العربي مجتمعا .

فعلى صعيد الوطن العربي نجد ان كل قطر يقوم بوضع خطط او مجموعة برامج للتنمية الاقتصادية والاجتماعية بمستويات ودجات تفصيل تختلف من قطر الى قطر باختلاف ظروفه وامكانياته ، ولكنه يمكن التأكيد بان جميع الاقطار العربية تقسم بوجود حدود دنيا من المؤشرات — ولو العامة — للتنمية . نذكر منها على سبيل المثال :

— الاهتمام المتزايد بقطاع النفط ومن ثم بكل مراحل استكشافه واستخراجه وتكريره ومعالجة عمليات تصنيعه مع بدء التركيز على البتروكيميايات وذلك في جميع الاقطار العربية المنتجة للنفط .

— التوسع الضخم في مجالات الانشاءات والاسكان والطرق .

— النمو السريع لجميع أنشطة التعليم بمستوياته وفروعه وتخصصاته .

— الاهتمام الكبير بتنمية القطاع الصناعي الحديث والاعتماد على استيراد التكنولوجيا الحديثة من الدول المتقدمة .

— اعطاء دفعة قوية للتوسع الافقي والرأسي للقطاع الزراعي بأنشطته المختلفة .

ومن واقع هذه المؤشرات يمكن للاجهزة التدريبية — سواء اكانت قطرية او عربية — تحديد الاحتياجات التدريبية الرئيسية اللازمة لمواجهة هذه التوسعات .

وحتى يمكن الاستفادة الكاملة من تطبيق هذا الأسلوب يفضل مراعاة الاركان الرئيسية التالية :

١ . لا تعنى التوصية باستخدام هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية ، انه بد يسئل عن الأساليب التفصيلية الأخرى ، ولكنه يستخدم فقط في حالة عدم توفر شروط استخدام هذه الأساليب من بيانات وخبرات .

٢٠ مناسبة هذا الأسلوب لتقدير الاحتياجات التدريبية للفترات الزمنية القصيرة والتي لا تزيد عن سنة ، وهذا انعكاس حتمي للطبيعة العامة لمؤشرات التنمية ، وعلى ذلك فإنّه مع توفر هذه المؤشرات على درجة كبيرة من التفصيل من جهة والاستقرار النسبي للسياسات الاقتصادية والاجتماعية من جهة أخرى يمكن استخدام هذا الأسلوب في تحديد الاحتياجات التدريبية للفترات زمنية أطول .

٣٠ يجب التركيز عند استخدام هذا الأسلوب على المهن والتخصصات الحاكمة من جهة ، وعلى تلك الأعمال التي لا تقسم بقدر عال من المرونة ^(١) من جهة أخرى ، وذلك لسهولة تدبير العمالة في الحالات الأخرى .

٤٠ عند تخطيط برامج التدريب من واقع هذا الأسلوب يجب وضع هذه البرامج بحيث تكون على مرحلتين :

المرحلة الأولى : ويركز فيها على التدريب على مستوى الأسر المهنية — أي مجموعة المعارف والمهارات الأساسية اللازمة لفهم الأصول الرئيسية لمجموعة من المهن التي بينها روابط فنية واضحة — وعلى سبيل المثال فسان مهن اللحام والبرادة والميكانيكا والحدادة يمكن ان تعتبر داخل أسرة مهنية واحدة تحتاج الى التدريب على معالجة المعاون وخواصها الخ .

المرحلة الثانية : ويركز فيها على التدريب على مستوى المهنة الواحدة أو التخصص الواحد وذلك بعد تبين الاحتياجات الفعلية الدقيقة من كل مهنة في وقت لاحق وقريب من التنفيذ الفعلي .

(١) الأعمال المرنة هي تلك الأعمال التي يمكن ان تستقبل عماله بمهن وتخصصات غير مطابقه تماما لها والقيام بها بمستوى مناسب من الانتاجية .

وبالاحظ ان هذا التقسيم المرحلي سوف يساعد على التخفيف من حدة عمومية هذا الاسلوب ، كما وان المرحلة الثانية من مراحل التدريب (المرحلة التخصصية) يمكن ان تكون مرحلة قصيرة نسبيا اعتمادا على ما سبق التدريب عليه في المرحلة الاولى (المرحلة الاساسية) ، كما وانه يمكن ربط درجة المهارة المطلوبة بمدّة التدريب في المرحلة بصفة عامة وفي المرحلة التخصصية بصفة خاصة .

خامسا : الخلاصة والتوصيات :

من واقع الاستعراض السابق يمكن الخروج بمجموعة النقاط والتوصيات الرئيسية التالية :

(١) هناك حتمية للتركيز على نشاط التدريب بصفة عامة في جميع الاقطار العربية وذلك لاعداد العمالة اللازمة لمواجهة وتحقيق اهداف التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تسير بمعدلات نمو سريعة .

(٢) لا يجوز محاولة تخطيط التدريب ولا تقدير الاحتياجات التدريبية الا في ظل خطة قومية متكاملة للقوى العاملة ، توضح العرض المتاح طبقا للاعداد والمهن والتخصصات والمستويات من جهة ، والطلب المتوقع على العمالة بنفس التفضيل واللازم لتخطيط الاحتياجات مشروعات التنمية ومن ثم تخطيط التدريب كأداة لتحقيق ذلك .

(٣) يعتبر تحديد الاعداد الواجب تدريبهم أحد أهم بنود الاحتياجات التدريبية ومن ثم فقد ركزت الدولة على هذا البند — دون اهمال البنود الاخرى — وذلك لسهولة تحقيق باقى عناصر الاحتياجات انطلاقا من ذلك باستخدام المعدلات المتعارف عليها .

(٤) هناك العديد من طرق واساليب تحديد الاحتياجات التدريبية - تصلح جميعها للمستويين القطري والعربي على اساس ان المستوى العربي ما هو الا تجميع وتنسيق لاحتياجات الاقطار المختلفة . ولقد استعرضنا في هذه الدراسة ثلاثة من هذه الاساليب - نعتقد ان اداها هو الاسلوب الاول الذي يعتمد على تجميع الاحتياجات التفصيلية من مستوى المشروع ، ولكننا تعمدنا عرض الاسلوب الثالث والذي يمكن الاستفادة من تطبيقه في حالة عدم توفر الشروط اللازمة لتطبيق الاساليب الدقيقة الاخرى .

(٥) لاستخدام الاساليب الدقيقة في التخطيط بصفة عامة وفي تقدير الاحتياجات التدريبية بصفة خاصة يجب توفر مجموعة من الامكانيات على مستوى كل قطر اهمها :
أ - البيانات الاحصائية التاريخية وتلك التي تعكس الوضع الحالي ، بالإضافة إلى بيانات تفصيلية او على اقل تقدير مؤشرات عامة عن الوضع في المستقبل فيما يختص بمشروعات التنمية .

ب - اجهزة مزودة بالكوادر المتخصصة في مجالات التدريب بصفة عامة وفي تطبيق اساليب تحديد الاحتياجات التدريبية بصفة خاصة - وعلى اقل تقدير يمكن تدبير ذلك على المستوى القومي لكل قطر عربي او على المستوى القطاعي داخل كل قطر - مع محاولة التنسيق والاستعانة الكاملة بامكانيات وخبراء المنظمات العربية المتخصصة .
ج - التعاون الكامل بين الاقطار العربية المختلفة في هذا المجال لضمان التنسيق بين الجهود المتناثرة وتحقيق الاستفادة الكاملة بالامكانيات العربية الضخمة المتاحة والتي لا تستخدم استخداما امثل مع اهمية البدء باعداد تصنيف عربي موحد للمهن بحيث يكون شاملا وعمليا .

- (٦) يجب التنسيق الكامل بين اجهزة التعليم بمختلف مستوياته من جهة واجهزة التدريب من جهة اخرى وحتى تضمن عدم التداخل او التعارض بينهما عند تقدير الاحتياجات التدريبية وتنفيذ البرامج التدريبية المختلفة .
- (٧) يجب ان يكون واضحا ان تقدير الاحتياجات التدريبية ليس قاصرا على احتياجات المشروعات الجديدة فى اى قطر عربى ، ولكنها يجب ان تشمل كذلك ونفس درجة الاهمية احتياجات المشروعات القائمة اما لمزيد من العمالة او لمزيد من اكساب الخبرات والمهارات والقدرات للعمال المتواجده فعلا داخل هذه المشروعات وحتى لهؤلاء السابق تدريبهم عن طريق اعاده التدريب ، وذلك لتحقيق اعلا معدلات لاداء الانتاجية داخل المشروعات القائمة والمنتظرة على السواء .
- (٨) عند تخطيط البرامج التدريبية فى ظل عدم التفضيل الكامل للاحتياجات التدريبية يجب التركيز على التدريب على مستوى الاسر المهنية ، مع اعطاء المزيد من الاهتمام للمهن والاعمال ذات المرونة المنخفضة لاستقبال عمالة بمهن وتخصصات غير مطابقة تماما لها .
- (٩) تعتبر الامكانيات التدريبية المتاحة والممكن تيسيرها احد المحددات للانطلاق فى تنفيذ تدبير الاحتياجات التدريبية . لذلك يجب ان تكون هذه الامكانيات واضحة تماما امام محددى الاحتياجات وبصفة خاصة فيما يختص بالمدربين اللازمين وكذلك الامكانيات المالية .
- (١٠) يجب العمل على تغطية معظم الاحتياجات التدريبية داخل الاقطار العربية قدر الامكان ولا يعنى ذلك عدم الاستفادة بالامكانيات المتاحة فى الدول المتقدمة ، ولكن يجب مراعاة ما يأتى :

- أ — التنسيق الكامل بين التدريب في الداخل والتدريب في الخارج .
- ب — التركيز على التدريب في الخارج في تلك المهن والتخصصات التي لا تتوفر امكانيات التدريب عليها في احد الاقطار العربية .
- ج — وضع سياسة عربية منسقة ومتكاملة للاستفادة من المنح التدريبية التي تمنحها منظمات الامم المتحدة او الدول المتقدمة .
- د — حسن اختيار المتدربين في الخارج والاهتمام باعدادهم لغويا قبل الايقاد لضمان الاستفادة منهم ، ومتابعتهم دوريا .

=====

المراجع المختارة

أولا : المراجع العربية :

- ١- محمد جمال برعى ، " التخطيط للتدريب فى مجالات التنمية " ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، ١٩٦٨ .
- ٢- محمد جمال برعى ، " التدريب والتنمية " ، عالم الكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٣ .
- ٣- عبد المجيد فراج ، " التنبؤ بحجم المعروض والمطلوب من قوة العمل حسب التخصصات العلمية والتدريبية " ، المجلة الاحصائية المصرية ، العدد الاول ، المجلد الرابع عشر ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- ٤- ادوارد ماسون ، " التخطيط الاقتصادى فى المناطق المتخلفة النمو " ، ترجمة عبد الغنى الدلى ، الطبعة الثانية ، مؤسسة فرنكلين للطباعة والنشر ، بيروت ، ١٩٦٦ .
- ٥- عبد المجيد العبد ، " تخطيط وتنمية الموارد البشرية فى الدول النامية " ، مستخلصات التدريب والانتاجية فى العالم ، الجهاز المركزى للتدريب ، القاهرة ، ١٩٧٠ .
- ٦- جواد محمود هاشم ، " تخطيط الاقتصاد القومى فى العراق بين التخصيص والتنفيذ " ، مطبعة الحكومة ، بغداد ، ١٩٦٦ .
- ٧- محمد عبد الفتاح منجى ، " البيانات الاساسية اللازمة لتخطيط العمالة على مستوى الوحدة الانتاجية " ، معهد التخطيط القومى - مذكرة رقم ٨٥٢ ، القاهرة ، ١٩٦٨ .

ثانيا : المراجع الاجنبية :

1. I.L.O., "Towards Full-employment", A programme for colombia, Prepared by an Inter-agency Team Organized by I.L.O., Geneva, 1970.
2. F. Harbison, "Educational Planning & Human Resources Development", UNESCO, International Institute for Educational Planning, Switzerland, 1967.
3. Ernest Dale, "Management Theory and Practice", MC Graw-Hill, Series in Management, 2nd Edition, U.S.A., 1969.
4. I.L.O., "Manpower Information Training Guide", Geneva, 1960.
5. U.S., Department of Labour, "The forecasting of Manpower Requirements", Agency for International Development, 1963.
6. _____, "Conducting a Labour Force Survey in Developing Countries, Agency for International Development 1964.