

## أخلاقيات التدريب بين الواقع والطموح في الوطن العربي.

خميس بن علي بن سعيد المشرفي

جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

almasharfi1@gmail.com

حميد بن سالم بن حمد الهنائي

جامعة السلطان قابوس

Humaaid@gmail.com

**خص :** يهدف هذا البحث إلى تحديد أخلاقيات التدريب في الوطن العربي وتشخيص واقعها، كما أنه يسعى كذلك إلى التعريف بأهمية الأخلاقيات التي ينبغي أن يحققها التدريب في الوطن العربي. كما يناقش البحث أهمية أخلاقيات التدريب والمبادئ الأساسية المعززة لذلك، كما هدف البحث إلى توضيح واجبات المؤسسات التدريبية العربية نحو القيام بالمهام الأخلاقية للتدريب، إضافة إلى هذا البحث يعالج قضية المدرب العربي ومدى التزامه بالأخلاقيات العلمية في التدريب، كما تمت مناقشة قواعد وأخلاقيات التدريب والاستفادة من التجارب العالمية في هذا الشأن، وفي ختام هذا البحث تم لخص الباحثان أهم التوصيات التي قد تساهم في معالجة بعض القضايا في أخلاقيات التدريب على مستوى الوطن العربي وقد جاءت أهم التوصيات بضرورة إيجاد ميثاق أخلاقي لمهنة التدريب تتبناه جامعة الدول العربية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، الاخلاق، المنطقة العربية.

## Ethics Training Between Reality and Ambition at Arab World.

Humid Salim Hamed Alhinai Khamis Ali Said Al-Mashrfi

**Abstract:**The research aims to determine the Ethics training between reality and ambition among the Arab world. It also seeks to raise the awareness of the importance of ethics, which should be achieved by training in the Arab world. In addition, this study discusses the importance of training and the basic principles of enhanced the ethics. Therefor, to idenfy the duties of the Arab training institutions about doing moral tasks for training. Moreover, the curent study discussed the rules and ethics training and how to get benefit from the international experiences. In conclusion, it has been summarised the most important recommendations that may contribute to addressing some the ethics training issues in the Arab world.

**Key words:** Training, ethics, and Arab area.

**المقدمة:** في ظل التطورات التي يشهدها العالم العربي عامة والخليجي بشكل أخص في سياق كبير حول التنمية البشرية والتطوير واكتساب المهارات المختلفة عن طريق التدريب، حيث أصبح التدريب يأخذ بعدا استراتيجيا أكثر، مما انعكس في زيادة أهميته سواء على مستوى المنظمات وأعني بذلك المؤسسات العامة والخاصة، أو الأفراد، وساهم بشكل ملحوظ في تحقيق التنمية.

التدريب - الآن - بدأ طفرة مجتمعية وكاد أن يكتمل، وذلك مما أفرزته متطلبات الحياة العصرية التي يحتاجها كل إنسان ليمتلك المهارة أكثر مما يملك من المعلومات بشكل يدفعنا لتطوير كثير من استراتيجيات (التدريب) ويكسر كثير من الاتجاهات السلبية التي تتجاوز أخلاقياته ومبادئه.

والأمر الملفت للانتباه أن الوعي بأهمية التدريب أخذ وضعا مشجعا عند الكثيرين فأصبحنا نرى في كل زاوية من زوايا المجتمع دورة تدريبية في : تطوير الشخصية , التعامل مع الأطفال , إدارة الوقت، العلاقات الاجتماعية، هندسة النجاح، فن التسويق، المال والأعمال، طرائق الإدارة الحديثة ... إلخ .

أما الأمر الذي يحتاج إلى وقفة، فهو أن تبقى الجهات المعنية بالتدريب والرقابة عليه بعيدة عن هذا التحول الإيجابي حول مفهوم التدريب من الأفراد في حين لا توجد قاعدة أو ميثاق أخلاقي في منظومة التدريب، و التي يمكن أن تصون التدريب من الأخطاء المؤسسية أو الفردي، لأن ذلك يفوت فرصة من فرص التنمية ويؤثر سلبا على مبدأ التنمية البشرية.

والذي يهمننا في هذه الورقة أن نلقي الضوء على أخلاقيات التدريب في الوطن العربي، والتي سنتحدث من خلالها في خمسة محاور أساسية المحور الأول ماهية التدريب وأهميته، والمحور الثاني: أهمية أخلاقيات في التدريب، والمحور الثالث: مسؤوليات المؤسسات التدريبية الأخلاقية، والمحور الرابع:مسؤوليات المدرب الأخلاقية والمحور الخامس: قواعد وأخلاقيات مقترحة للتدريب، بالإضافة إلى خاتمة تحوي بعض التوصيات والمقترحات.

### المحور الأول : ماهية التدريب وأهميته:

الموارد غير البشرية تبقى عديمة الجدوى والفاعلية في غياب عملية التدريب ، والعنصر البشري هو مصدر الأفكار والأداة الرئيسية لتحويل التحديات إلى قدرات تنافسية لهذا لا بد من أن

- يتعامل الواقع التنظيمي الذي بنشد تحقيق أعلى مستويات من الفاعلية مع العملية التدريبية على النحو التالي:
- نشاط هادف ينبغي أن يتم التعامل بشأنه بالجدية المتناسبة مع أهميته في بناء وتعظيم كفاءة الموارد البشرية.
  - إن التدريب بالأساس هو استثمار مستقبلي يجب أن يحاط بكل الضمانات وأن توفر له كل المقومات الصحيحة لتحقيق العائد منه.
  - إن التدريب نشاط علمي يستند إلى أسس ومناهج مقننة ويستخدم تقنيات متطورة.
  - إن التدريب مهمة إدارية إستراتيجية تنطلق في تكامل مع استراتيجية المنظمة [1].

### **1- ما هو التدريب ؟**

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية معلوماتهم ومعارفهم، ومهاراتهم، وسلوكياتهم بما يجعلهم لائقين لأداء أعمالهم بكفاية وإنتاجية عالية [2].

### **2- مبادئ التدريب :**

عندما نتحدث عن أخلاقيات مهنة التدريب لا بد لنا من وقفة بسيطة مع مبادئ التدريب فالتدريب له مبادئ ضرورية وهي كالتالي:

- يجب أن يكون التدريب هادفاً
- الاستمرارية
- الشمولية بحيث يشمل جميع المجموعات والمستويات الوظيفية
- التدرج في تقديم المادة التدريبية
- الواقعية
- التطوير المستمر في المادة والأسلوب.

كذلك لا بد أن نعرف على التعرف على الفرق بين التعليم والتدريب فالعلاقة بين التعليم والتدريب علاقة وثيقة، ويعتبر كل منهما مكملاً للآخر، فالتعليم يساعد في إعداد الفرد الإعداد الفني المتخصص من خلال ما يزرده به من نظريات ومبادئ، والتدريب يمهد للفرد ما تعلمه من علوم ونظريات ، ويساعده على التغلب على مشاكل التطبيق [3].

### **3- أهمية التدريب :**

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي، المفتوح، ولكنها فرصة ذهبية تتاح للأفراد للانتقال بهم من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل، وترجع أهمية التدريب إلى المزايا العديدة التي نحصل عليها من ورائه ويكتسب التدريب أهمية بالغة في الإدارة المعاصرة، استجابة لمتغيرات في بيئة المنظمة الداخلية والخارجية فمع التقدم التكنولوجي ستظهر وظائف واحتياجات تدريبية جديدة ، تبرز معها أهمية التدريب والتي من بينها :

- يعمل التدريب على إدارة الآلات والمعدات المستخدمة في المنظمة الحكومية بكفاءة ، ويقلل من تكلفة صيانتها.
- تحقيق الذات وتنمية المسار الوظيفي للموظفين الذين يمتلكون عنصر الطموح.
- التكيف مع المتغيرات التقنية في مجال الإدارة حتى تحافظ المنظمة على مستوى من الأداء يحقق رضا المستفيدين من خدماتها .
- تحقيق احتياجات المنظمة من القوى البشرية واختصار الوقت اللازم لأداء العمل بفاعلية.
- استخدام التدريب كأسلوب من أساليب التحفيز والترقية والجدارة .
- عادة ما تكون الخبرات المتاحة لكثير من العاملين في المنظمات الحكومية ، قد تم اكتسابها منذ زمن بعيد وبالتالي لا بد من إعادة تدريبهم باستمرار .
- إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم ، وإكسابهم المعرفة الجديدة ، وتنمية قدراتهم وصقل مهاراتهم، والتأثير في اتجاهاتهم وتعديل أفكارهم ، وتطوير العادات والأساليب التي يستخدمونها للنجاح والتفوق في العمل [4].

### **4- الأهداف التدريبية**

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى المجموعات التالية:

- 1- أهداف عادية: وتشمل الأهداف التقليدية للتدريب مثل تدريب العاملين الجدد، وتدريب الأخصائين والمشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة، وكذلك البرامج التنشيطية، للعاملين على معلوماتهم الوظيفية الأساسية.
- 2- أهداف حل المشكلات: وتتجه هذه الأهداف التدريبية نحو إيجاد حلول لمشكلات محددة تعاني منها

المنشأة من خلال إعداد وتدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق أساليب وأدوات علمية متطورة في علاجها.

3- الأهداف الابتكارية: وتتعلق الأهداف الابتكارية بأنواع النشاط الجديدة وغير العادية ومجالات ذات الاستثمار العالي والمخاطر المتصاعدة.

ويمكن القول أن الأهداف الابتكارية تتجاوز مجرد حل المشكلات بل أنها تتطلع لمستويات أعلى من الإنجاز. [5]

#### 4- مجالات الأهداف التدريبية:

ويقصد بها المجالات التي تعمل من خلالها الأهداف التدريبية للوصول إلى تحقيق الأهداف التدريبية وتلبية الاحتياجات التدريبية.

وهذه المجالات التي تتمثل في ثلاثة عناصر رئيسية هي:

- 1- المعلومات: ويعني بها الحصول من خلال التدريب على معارف وأفكار جديدة مع فهمها واستيعابها إلى الحد الذي يستطيع عنده الفرد أن يعبر عن هذه المعرفة شفاهة -أو كتابة- والاستفادة منها علمياً، وتعرف أهداف التدريب التي تؤدي لتحقيق ذلك بالأهداف المعرفية.
- 2- المهارات: وتعني اكتساب القدرة على استخدام وسائل جديدة بطريقة فعالة أو استخدام نفس الوسائل بطريقة أكثر فعالية وكفاءة أعلى ويلزم الحصول عليها توافر عاملين رئيسيين هما الموقف التدريبي والممارسة، وتعرف الأهداف التدريبية التي تؤدي لتحقيق اكتساب الكهارة بالأهداف المهارية.
- 3- السلوك: يقصد بتحسين السلوك اكتساب نزعات للتصرف نحو الأشياء أو الأشخاص أو المواقف بطريقة جديدة، وهنا لا تكفي المعرفة وحدها بل يجب أن تبنى العملية التعليمية والتدريبية على درجة كبيرة من مشاركة الدارسين الإيجابية.

من هذا يتضح ان معرفة نوعية المخرجات المطلوبة من العملية التدريبية ( الأهداف المطلوب تحقيقها) تساعد في تخطيط الأنشطة التدريبية وتساعد في اختيار نوع النشاط التدريبي والوسائل المستخدمة والأسلوب المستعمل [6].

#### المحور الثاني: أهمية الأخلاقيات في التدريب

من الصعوبة بمكان أن تقرأ اليوم صحيفة أو تستمع لنشرة أخبار دون أن تصادف موضوع الأخلاق، سواء أخلاقيات العمل، أخلاقيات الصحافة، أخلاقيات الطب أو أخلاقيات البيئة أو غيرها.

لا شك في أن عنوان كتاب (أوقف التدريب فوراً) مثيراً للفتنة فجميع يتساءل لماذا يتم إيقاف التدريب؟ وجميع المؤسسات تنادي بالتدريب وتكثفه، والجميع ينادي بأهميته، والسبب في هذه التسمية حتى يتضح للجميع، أن التدريب العشوائي أو الغير مبني على احتياج يجب إيقافه فوراً حتى لا يكون هدراً للمال ولا هدراً للوقت، كذلك التدريب الغير مبني على أخلاق فينبغي إيقافه.

كما أنني اطلعنا على مقالات من مدربين كبار على الساحة العربية وكلها تضرب في صميم الواقع الأخلاقي الذي آلت إليه الساحة التدريبية في عالمنا العربي. مثاله أخلاقيات التدريب وشهادات الزور [7]، ومقال آخر بعنوان التدريب بين الوهم والحقيقة [8].

يقول فرانسيس فوكوياما Francis Fukuyama مؤلف الكتاب الشهير: نهاية التاريخ والإنسان الأخير في كتابه الثقة Trust الصادر عام 1995م أن الأخلاق أهم القيم، وأن الثقة أهم من رأس المال، وأن أي سياسة أو منظمة لن تنجح إذا غابت عنها الثقة وافترقت مبادئ الشرف والامانة، وعلى أي إنسان إذا أراد أن ينجح ان يلتزم بمجموعة من الأخلاقيات الحميدة، حتى تتفق أقواله وقيمه مع أفعاله وسلوكياته وحتى يكون قدوة للآخرين [9].

والمتتبع لدور الأخلاقيات تشكل مظلة حقيقية للانطلاق حيث تتجلى أهمية دراسة موضوع أخلاقيات مهنة التدريب في تعزيز الممارسات الأخلاقية التي ينبغي أن تنعكس بشكل أكثر إيجابية في منهجية العمل التدريبي فالمدرّب والمدرّب والجهة الراعية للتدريب يشتركون جميعاً في ترسيخ أخلاقيات التدريب واقعا ملموساً بشكل يؤكد أهمية أن يسير عطاؤهم باتجاه رؤية أخلاقية تعلي من قيمة الإنسان المسلم فوق أي اعتبارات أخرى مالية كانت أو ذاتية .

وعندما نتكلم عن الأخلاقيات (ethics) فإننا نشير إلى المعايير التي نستخدمها للتمييز بين الصحيح والخاطيء، بين الجيد والسيئ بالنسبة للتفكير والسلوك، والأخلاقيات هي ما تقوم به في حين لا يراك أحد" إن إدراكنا للأخلاقيات هو الذي يوجهنا لاتخاذ القرارات في جميع مظاهر حياتنا المهنية والشخصية، ولا نندهش إذا علمنا بأن الدراسات الأكاديمية الغربية تتضمن موضوع الأخلاقيات، لأنه سيتعلم الخريجون فيما

بعد كيفية التعامل مع العالم الذي يتخذوا فيه قرارات أخلاقية بشكل يومي، وقد تتفاجأ حين تعلم أن هناك كليات في الولايات المتحدة تقدم أكثر من 11000 مادة عن الأخلاقيات [10] ، ونحن كمسلمين لدينا دستور عظيم وكل أركان ديننا تهذب النفس وتغرس القيم وتجعل رقابة الله فوق كل شيء وهذا ينعكس بدوره على رقابة الذات، ويكفينا قول النبي عليه السلام "إنما بعثت لأتمم مكارم الأخلاق" [11] وبما أننا منفقون على أهمية التواصل في حياتنا، فدعنا نتعرف على مبادئ الأخلاقيات، والتي

تتضمن مناقشتنا لموضوع الأخلاقيات من **مبدأين:**

**المبدأ الأول:** على جميع أطراف عملية التدريب تحمل مسؤولية أخلاقية، المدرب والجهة المنفذة للتدريب كالمعاهد ومراكز التدريب الخاصة والمؤسسات العامة والخاصة طالبة التدريب. بمعنى أن الكل يتحمل المسؤولية الأخلاقية في أمانة تنفيذ البرنامج وفق الأهداف المرسومة والمخطط لها في تنفيذ البرامج التدريبية.

**أما المبدأ الثاني:** لدى المدربين الأخلاقيين مواقف ومعايير تطغى على صفاتهم الشخصية وتوجه أفعالهم، قبل وخلال وبعد تحدثهم واستماعهم، وكلمات أخرى: يقوم المتحدثون والمستمعون الأخلاقيون بأشياء أكثر من مجرد الابتعاد عن التصرفات اللاأخلاقية، فالأخلاق هي جزء من العقل وهي شكل من أشكال السلوك، والأخلاق ليست شيئاً يطبق أثناء لقاء واحد، وإنما هي فلسفة عملية تطبقها على حياتك اليومية وفي كل حالات الإلقاء، أي بمعنى أن يطبق القيم الأخلاقية في البرامج التدريبية وفي إلقاءه وفي الأمانة العلمية للذي يلقى. الأخلاقيات هي ما تقوم به في حين لا يراك أحد، وللتحلي بها لا بد أن يتحمل المدرب أو مسهل التعلم مسؤوليته الأخلاقية، ولا بد أن يدرك أن أخلاقه وقيمه ستتطغى على صفاته الشخصية وتوجه أفعاله أمام الجميع. [12]. والذي يستقرئ الواقع فهو ومع تفاؤنا ولكنه مرير يحتاج لجهود كبيرة، كإقامة ندوات علمية متخصصة وغيرها من اللقاءات المستمرة لإيجاد حلول علمية وعملية وذلك للخروج من المأزق الذي آل إليه التدريب:

- نسخ لمواد علمية يدرّبها أكثر من شخص دون الإشارة إلى المصدر لهذا المرجع.
  - قيام بعض الأشخاص بالتدريب دون أدنى خبرة في المجال الذي يدرّبون فيه.
  - عدم وجود تخطيط للتدريب قائم على الاحتياج التدريبي الفعلي.
  - غياب عنصر الجودة في التدريب.
  - الشهادات المزورة لتدريب.
  - ضعف الموازنات المخصصة للتدريب.
- كما ساعد على انتشار ظواهر لا أخلاقية في التدريب في السنوات الأخيرة أن الصناعة التي تعمل بها وهي صناعة (التدريب والاستشارات) لا يوجد من يقننها أو يحدد ملامحها، فهي غير معلومة الخصائص أو السمات، فضلا عن غياب الجهة المسؤولة عن تنظيمها. [13]
- والمتوقع من المختصين في صناعة التدريب أن يكونوا حسب الأسس والضوابط التي تتم عن أخلاقيات المهنة وهي كالتالي:

- أن تكن الأخلاق هي الأولوية في صناعة التدريب.
  - أن يكون المدرب أو الميسر قودة حسنة في السلوك الأخلاقي.
  - احترام ثقافة الآخرين ومعتقداتهم والبنية التي يعيشون فيها.
- والقضايا الأخلاقية تختلف باختلاف ثقافة المجتمعات وأعراف وقيم الأفراد، وعليه فإن مقدموا البرامج التدريبية بحاجة لتقييم الحالات الفردية لضمان اتباع البروتوكولات؛ الخاصة بالتدريب وأخلاقياته، حيث يذكر غولدمان (2008)، أنه في الواقع ليس من السهل، ولكن من المهم. الأخلاق هي البناء الاجتماعي، وليس هناك خط حقيقي بين الحق والباطل، وعليه فإن تطوير القيم الأخلاقية الأساسية، والتي تستخدم لتحديد ما إذا كان الأفراد يتبعون الإجراءات بين أعضاء المجتمع والبعض الآخر صحيحة أو خاطئة (على سبيل المثال، أخلاقية أو غير أخلاقية). المؤسسات المجتمعية، مثل الدين، والمدارس، والمنظمات، تساعد على تحديد شكل المحددات الفردية للسلوك الأخلاقي. ومع ذلك، كل فرد له من الممارسات الأخلاقية المختلفة والمبادئ التي تستند إلى القيم الأساسية. [14].

### المحور الثالث: مسؤوليات المؤسسات التدريبية:

- المسؤولية مشتركة بين المدرب والمتدرب ووجهة التدريب وعليه يشتركون جميعاً في ترسيخ أخلاقيات التدريب على اعتبار أن المهارة والمعارف والاتجاهات هي أهم الدعائم الفنية التي تنبني عليها شخصية الفرد في مجال التدريب وهي مسؤولية مشتركة بين الجميع على النحو التالي
- مراعاة حقوق المسلم التي أقرتها الشريعة الإسلامية.
  - التركيز على المتدرب لأنه اللبنة الأولى للبناء وزرع قيم تكون قيمة مضافة له ولمؤسسته ومجتمعه.
  - أن تكون كلفة التدريب في متناول الجميع.

- تجهيز بيئة التدريب بكل مستلزماتها الفنية ليبقى المستفيد في مكان يليق به.
- توضيح كافة المعلومات التي يحتاجها المتدربون، قبل بدء أي برنامج تدريبي.
- تقديم الجديد في عالم التدريب وربطه بمصادر المعرفة ، كأفضل المراجع والكتب والمؤسسات التدريبية .
- الرقابة الذاتية.
- ونرجح هنا بذكر بعض من الأخلاقيات تقع مسؤوليتها على المتدرب في الوطن العربي :  
نؤكد أن التدريب مسؤولية مشتركة وهو عملية تكاملية لا يمكن أن تنجح إلا بتضافر الجهود ومن بيننا المتدرب الذي هو العنصر الأهم في هذه العملية وبالتالي فإن عليه الشيء الكثير تجاه أخلاقيات التدريب ومنها على سبيل المثال:  
- الالتزام بالحضور للبرامج التدريبية لأنه وقت مقتطع من العمل.  
- المناقشة والتعلم لأن هذا التعلم لابد أن ينعكس على الجانب الشخصي والعملية.
- المشاركة في التطبيقات وورش العمل المصاحبة للبرنامج لأنها هي من أساسيات التدريب [15].

### واجبات مؤسسات التدريب العربية:

- ينبغي أن تلتزم كافة المؤسسات التي تعمل في أنشطة التدريب وما يتصل بها من جهود وثيقة الارتباط بما يلي:  
- أن يكون النشاط الأساسي المسجل لدى الهيئات الوطنية والدولية هو توفير الخدمات التدريبية الكاملة للعنصر البشري طبقاً لأصول وقواعد وأعراف وأخلاقيات المهنة.
- أن تلتزم مؤسسات التدريب بتركيز أهداف التدريب في الوطن العربي على إحداث التغيير وليس مجرد التطوير المعتاد، مع التركيز على الأولويات في عملية التدريب وما يتناسب مع الاحتياج التدريب الفعلي.
- يمكن لمؤسسات التدريب العربية مزاولة الأنشطة المرتبطة بالعملية التدريبية من استشارات ودراسة جدوى وغيرها على النحو المنصوص عليه في النشاط المسجل ضمن الاطار الرسمي للبلد ويكن وفق ضوابط ومعايير الجودة والأخلاقيات.
- أن تعمل مؤسسات التدريب في الوطن العربي على التنسيق والتعاون مع مثيلاتها، وأن تتجنب التناقض والتعارض أو الإضرار بمصالح بعضها البعض.
- تلتزم كافة مؤسسات التدريب العربي بالقواعد والأخلاقيات وآداب المهنة التي يتم الاتفاق عليها وتوثق في منظومة لجنة التدريب والتطوير في الجامعة العربية.
- تنشر جميع أسماء المؤسسات العربية التدريبية ووسائل التواصل معها التي تعمل تحت مظلة الاتحادات أو الجمعيات العربية المعتمدة تحت مظلة لجنة التدريب والتطوير بجامعة الدول العربية، وتوزع للمؤسسات المستفيدة لأجل اعتمادها ووضعها في الأولوية للعروض والمناقصات التدريبية.
- أن تلتزم مؤسسات التدريب في الوطن العربي في تعاملاتها مع منظمات الأعمال بمعايير الاحتراف والمهنية العالية والجودة والمصادقية.
- أن يكون بين المؤسسات التدريبية وضوح مع المدرب والمتدربين ويفضل أن تكون هناك صيغة عقود عامة متفق عليها يتم توقيعها بين الأطراف والرجوع لها عند الاختلاف.
- عدم التنازل عن معايير التدريب وجودته واختيار المدربين ذوي الجودة الأقل والأرخص سعراً لأجل أمور مادية أو غيرها.

### المحور الرابع: مسؤوليات المدرب الأخلاقية

والتساؤل الذي يطرح نفسه هل أصبح التدريب مهنة من لا مهنة له؟ يقول العديد من الخبراء أو "تظهر الأبحاث" عندما يحاولون دعم مواقفهم، هل على المدربين واجب أخلاقي مستمر وذلك في ذكر المصادر أو المعلومات التي أخذوا منها؟ ولماذا؟... تتطلب المحافظة على المواقف والمعايير الأخلاقية في العمل التدريبي ، وينبغي للمدرب أن يركز ويأخذ في الحسبان المواضيع التالية حتى يكون ضمن المعايير والجودة، فيجب على المدرب أن يتكلم عن المواضيع التي يراها مهمة، وأن يختار المواضيع التي تعزز القيم الأخلاقية الإيجابية، وأن يكون الهدف هو تحقيق الفائدة للمتدربين والمشاركين، وأن يستخدم المواد الداعمة المناسبة والأدلة المقنعة، وأن يشير إلى الأهداف التي يريد المدرب تحقيقها، وأن يضع في الحسبان المتوقع من النتائج من التدريب أو الإلقاء ، وأن يعمل دائماً على تحسين طريقة الإلقاء وأن يقوم بالتطوير المستمر لذاته.

أولاً: أن يتكلم المدرب عن المواضيع التي يراها مهمة: يتخذ المتحدثون الأخلاقيون قرارات حاسمة حول التكلم أو عدم التكلم، ويكون خيار الصمت موجوداً في العديد من المناقشات، وأحياناً يكون على



الأشخاص واجب أخلاقي في إيصال المعلومات للآخرين، خاصة عندما يُوجد وجود شعور قوي بأهمية الموضوع، سيكون لديك دائماً فرصة لتحسين المجتمع الذي تشكل أنت جزءاً منه، وبهذا يتحتم عليك الحديث والتدريب في المواضيع ذات الأهمية فقط، كما يستطيع المدرب توجيه زملائه وإرشادهم من أجل الأداء الأفضل في حياتهم الشخصية أو المهنية. ولنضرب مثلاً على ذلك معززاً، فلو تم اتواصل مع المدرب من جهة مسؤولة عن التدريب، برغبتهم في تدريب منتسبيهم في موضوع من المواضيع، فهنا يجب أن يكون المدرب أميناً، هل هذا الموضوع في حدود تخصصه وإمكانياته كمدرب، هل يستطيع العطاء فيه أم لا.

ثانياً: المدربون يختارون مواضيع تعزز القيم الأخلاقية الإيجابية، واختيار الموضوع هو أحد القرارات الأخلاقية الأولى التي ستتخذها كمتكلم، وبالمعنى الحقيقي ستقوم بإعطاء المصادقية لموضوعك بمجرد اختيارك له، وكمتكلم أخلاقي، يجب أن يوحي خيارك للجمهور بأهمية ما تفكر به. فعندما ما توسع إلقاءات المدربين الجدد من معارفنا وتدفعنا لتنفيذ القضايا الهامة. وهناك أحياناً بعض الخطابات الإعلامية غير الأخلاقية، فمثلاً بالنسبة لموضوع "كيف تتجنب دفع فاتورة المطعم" أو "كيف تهرب من رادار الشرطة" أو "كيف تغوين شاباً في نصف ساعة" أو "كيف تحقق النجاح في ساعة".... أو سحر البيع، سحر الزوجة أو سحر الزوج، سحر العميل، لا يد وأنت قد سمعت بعض المحاضرات حول هذه المواضيع، ورغم أنها كانت محاضرة إعلامية أكثر منها إقناعية، إلا أن كلاً منها كان يوحي بأنه قابل للتنفيذ، ونحن لا نعلم سبب اختيار بعض المحاضرين لمواضيع كهذه، ولكننا نعتقد بأن جميع هؤلاء المدربين المستخفين بمستمعيهم قد فشلوا في التعبير عن القيم التي حاولوا تعزيزها، وبدلاً من ذلك قدموا محاضرات غير أخلاقية [16].

ثالثاً: يقوم المدربون بإلقاء الخطابات من أجل تحقيق الفائدة لمستمعيهم، ويتشارك المتكلمون والمستمعون بعلاقات تبادلية، وعلى الطرفين الاستفادة من هذه التبادلية، حيث يقدم المستمعون وقتهم للمتكلمين، وعلى المتكلمين بدورهم تقديم المعلومات القيمة والمفيدة لهم. قد تتكلم من أجل تحقيق فائدتك الشخصية وهذا ليس بالضرورة شيء غير أخلاقي، ولكن المتكلمين الأخلاقيين لا يحاولون تحقيق غاياتهم الخاصة من خلال المستمعين.... على المتكلمين (الذين من واجبهم الإقناع) تحقيق هدف إفادة كل من الجمهور وأنفسهم، وكذلك بالنسبة للمتكلمين الإعلاميين حيث أنه من واجبهم أخلاقياً إفادة جمهورهم.

رابعاً: على المدربين الأخلاقيين استخدام المواد المناسبة الداعمة والأسباب الصحيحة، وللمستمعين الحق في معرفة أفكار المتكلم والمواد التي تدعم تلك الأفكار، كما أن على المتكلمين الأخلاقيين اختبار أفكارهم وصحتها وعدم استخدام المعلومات الخاطئة. لذا ... عندما تريد التكلم عن موضوع حديث، عليك استخدام المعلومات الأكثر حداثة، وقدر الإمكان عليك أن تكون على علم كبير بالموضوع.

خامساً: وضوح الأهداف التي يهدف لتحقيقها المدرب من وراء كلامه وإلقائه: على المتكلمين توضيح نواياهم للجمهور وكلمات أخرى عليهم عدم التفكير بالتلاعب بالجمهور، ويعرف ألان كوهن وديفيد برادفورد التلاعب أنه: "الأشياء التي يقوم بها المتكلم لتحقيق التأثير والذي سيكون أقل فاعلية إذا تعرف الجمهور على نواياه الحقيقية".... تُوجد إحدى الشركات التي تلاءمت استراتيجيتها في المبيعات مع هذا التعريف، فقد اعتمدت هذه الشركة على مندوبي المبيعات في ترويج منتجاتها، وبخاصة على طلاب الجامعات الذين ينتقلون من منزل لآخر، كما وجهت الموظفين الجدد لوضع قائمة بأصدقائهم الذين من الممكن أن يستمتعوا بشراء المنتج، ووجهتهم للاتصال معهم لإخبارهم بأشياء جيدة عن عملهم الجديد، وقد دفعت الشركة أيضاً موظفيها للتحدث مع أصدقائهم عن العمل والذي يتضمن تشكيل عروض مميزة للزبائن، ولسؤالهم حول إمكانية تمرينهم على تقديم عروض لأصدقائهم أيضاً (أصدقاء الأصدقاء) من أجل الحصول على التغذية الاسترجاعية منهم، وبالإضافة إلى ذلك، وبما أن الشركة كانت ترغب في تشجيع العاملين بها على النجاح، فقد دفعت الشركة الموظفين لتقديم هدية لكل صديق فعال، كما أخبرت الشركة مندوبي المبيعات بثقة أن هذه العروض كانت عبارة عن اختبار لمعرفة إمكانية بيع المنتج، والفوائد التي من الممكن تحقيقها من هذه المبيعات. تعتبر هذه الاستراتيجية لا أخلاقية وتعتبر احتيالياً واضحاً، فقد استخدمت الشركة صداقات موظفيها، كما استخدم الموظفين بدورهم رغبات أصدقائهم في المساعدة، وعلى الأغلب وفي المرة التالية لن يشارك هؤلاء الأصدقاء في المساعدة إذا علموا بنوايا أصدقائهم الحقيقية، لذا على المتكلمين الأخلاقيين عدم اللجوء إلى غش المستمعين، وإنما الإفصاح عن نواياهم والتي لا بد أن تتضمن فائدة الجمهور [17].

سادساً: على المدربين الأخلاقيين التفكير بنتائج كلامهم، تقول ماري كاننيغهام: "إن الكلمات هي أشياء مقدسة، وهي كالقنابل اليدوية، تطلق من غير قصد و تنفجر" لذا لا بد أن يقدر المتكلمون الأخلاقيون قوة لغتهم وعملية إيصالها. فمن الصعب تتبع تأثير الرسالة المرسله من أي شخص، فالعبارات التي تقولها سيتم فهمها من قبل جمهورك المباشر، وقد يقوم هذا الجمهور بإيصالها إلى الآخرين، وسيشكل كل فرد رأياً ما (أو سيقوم بسلوك مختلف عن سلوك الآخرين) وهذا بسبب ما تقوله أو ما نقول في قوله، وقد تؤدي المعلومات الخاطئة إلى نتائج مؤذية، فإذا قدمت للجمهور معلومات غير صحيحة فإنك ستفسد نوعية قراراتهم اللاحقة، وإذا قمت بإقناع الشخص ما بالتصرف بطريقة ما، فإنك ستكون مسؤولاً عن نتائج السلوك الجديد لهذا الشخص [18].

سابعاً: على المدربين الأخلاقيين العمل دائماً على تحسين إلقاءهم....  
يوافق المدربون والمشتغلون بالإلقاء الذين يستخدمون هذه الأفكار السبعة على أنه من واجبهم تحمل المسؤولية في مجتمعاتهم التي يشكلون جزءاً منها، على أنه لا بد أن تكون أفكارهم قيّمة ومنطقية وليس فيها خداع للمستمعين، ولكن ما زال هذا غير كاف، لأنه ليس على المتكلمين الأخلاقيين الاهتمام فقط بما يقولونه، ولكن بكيفية قوله أيضاً. ونتيجة لذلك، فهم يعملون بحيوية ليكونوا متصلين مؤثرين بالآخرين [19].

إن القوة البشرية العاملة هي الثروة الحقيقية التي تمكن الأمم من ادوات ومطبوعات وآلات وحاسبات.. يقف المدرب وحده متميزاً ومنفرداً، إنه القلب النابض لعملية التدريب، إنه وحده يستطيع ان ينقل المعارف والمهارات لغيره، أما بدونه فلا يمكن لشيء أن يتحقق.

ولذا يقترح بعض الباحثين ميثاق شرف خاص بالمدرب تنتمي الأخذ به وإقراره كميثاق شرف للمدرب ومن خلاله تصدر له شهادة بهذا الخصوص من وحدة التنمية والتطوير للموارد البشرية التابعة لجامعة الدول العربية، والتي تكون الراجعة والمحضن للمدربين العرب، ومن خلالها يمكن لأي جهة قبل تسجيل المدرب كمدرب معتمد عندها يتطلب إحضار نسخة من هذه الشهادة.

**ويمكن إدارك هذه الشروط وهي كالتالي.**

- 1- توافر التأهيل العلمي والأكاديمي بجانب الممارسة والتطبيق في مجالات التخصص مددا زمنية حدها خمس سنوات من الممارسة المتصلة أو عشر سنوات غير المتصلة، ولا يكتفى بالمؤهلات العلمية فقط أو العمل الأكاديمي البحت في ظروف تحكم ذلك.
- 2- على المدرب تقديم الإثباتات الدالة على سبق الخبرة بشرط أن تكن موثقة ومدعمة بمستندات أصلية من المؤسسات التدريبية التي عمل بها أو لصالحها بالوطن العربي أو الأجنبي، تلحق هذه الإثباتات بمستند السيرة الذاتية المختصرة أو المطولة على حد سواء.
- 3- يلتزم المدرب بعدم قبول تكاليف لا تدخل ضمن في دائرة اختصاصه المهني أو الفني مهما كانت أنواع وسائل الإغراء المعروضة وألا يتعرض بإلغاء التعامل معه إذا ثبت عليه ذلك.
- 4- على المدرب ان يلتزم باستخدام نماذج تقييم المتدربين للمدرب والاهتمام تنفيذها وتحليل نتائجها وتقديم التقرير اللازم بنتائجها إلى مؤسسة التدريب التي كلفته بالعمل لصالحها أياً كانت تلك النتائج وإلا تعرض للإلغاء التعامل معه.
- 5- يلتزم المدرب بقبول التنسيق والتوجيه المشترك مع غيره من المدربين في حالة اشتراك أكثر من مدرب في تنفيذ نشاط تدريبي يتطلب ذلك.
- 6- عدم الإخلال بقواعد وأخلاقيات التعامل مع التدريب على النحو الذي يتفق على آلياته المنظرون المدربون العرب في ميثاق شرف مهنة التدريب العربي.
- 7- التزام المدرب العربي بتحديث وتطوير المادة التدريبية المكلف بها والعمل على تعظيم الفائدة منها بجهده وبعثه الخاص من خلال ابتكار التمارين أو الحالات الدراسية أو تحديث طرق تدريبية متطورة.
- 8- الالتزام بإطار عام لإخراج الحقيقية التدريبية وذلك لتدني وضع الحفانبة التدريبية وعدم الاضافة لها من المدرب وإنما بعمل نسخ لها من الأنترنت وغيره.
- 9- يلتزم المدرب بالمشاركة في عضوية اتحاد او جمعيات حسبما يتم الاتفاق عليه بين المؤسسات التدريبية العربية للمدربين، وتكون عضوية هذا الاتحاد او الجمعية شرطاً من شروط قيامه بتنفيذ المهام التدريبية التي توكل إليه ولا يحق له ممارسة المهنة بدون هذه العضوية.
- 10- كل دورة تدريبية تعتبر رصيد من النقاط تضاف إلى المدرب حتى يتم وضعه في قائمة المدربين المميزين عندما يصل إلى نقاط يتفق عليها أهل الاختصاص.
- 11- كل مدرب لا يقوم بتدريب لمدة سنتين متواصلتين لا يحق له العضوية ويعتبر لاغياً ويجب دخوله في دورة تدريب مدربين معتمدة من قبل اللجان المختصة لذلك.
- 12- دورات تدريب المدربين ينبغي أن توضع في إطار علمي منظم لها، وأطر محددة فكل دورة تدريب مدربين لا تلتزم بها تعتبر لاغية، وغير معتمدة.
- 13- يقدم دورة تدريب مدربين مدبورن ذوو خبرة لا تقل عن سبع سنوات وقد حضروا على الأقل خمس دورات تدريب مدربين، معتمدة وتكون على أيدي مدربين مختلفين أكفاء.
- 14- تلتزم كافة المؤسسات باعتماد المدربين لديها من خلال الاعتماد العام من قبل الاتحاد او الجمعية للمدربين والتدريب التابعة للبلد الذي هو فيه.
- 15- تكون هنا لجنة مختصة لكل جمعيات ولجان التدريب تابعة لجامعة الدول العربية و تكون بمثابة مظلة وإشراف على سير العمل في الجمعيات والاتحادات في كل الدول الأعضاء.

- 16- يلتزم المدربون بحضور ندوة علمية تخصص التدريب وآلياته ومهامه والتحديات التي يمر بها، كل سنتين أو ثلاث سنوات في أحد الدول العربية.
- 17- الزام كل المدربين حتى في المعاهد الإدارة العامة ومعاهد التدريب المهني وغيرها بالخضوع تحت اتحادات وجمعيات المدربين [20].

#### المحور الخامس: قواعد وأخلاقيات مقترحة للتدريب

تلعب المعايير الأخلاقية والقيمية الدور الفاعل لتحقيق الأهداف التي يسعى التدريب لتحقيقها بعيدا عن المطامع المادية وذلك بأن يجعل هو الهدف الرئيس وفي ضوء ذلك يتأكد إنخفاض الوعي، ضعف الوازع الديني، الأنانية والانتهازية الاجتماعية والانصياع لقيم الثقافة السلبية. [21]، إن وللخروج من مأزق الفوضى الحادثة في مجال التدريب يقترح الحلول التالية:

- ضرورة الالتزام بميثاق شرف المهنة التدريب.
- وجود جهة مسؤولة على شكل جمعية او تنظيم مهني يجمع العاملين بمهنة التدريب لتنظيم هذه المهنة ولمحاسبة كل من يخالف معايير وقيم أخلاقيات هذا الميثاق.
- وحتى وقت قريب جدا لم يكن لمهنة التدريب في الوطن العربي أي ميثاق شرف لها، فكما هو معروف ان ميثاق الشرف هو أحد مقومات اي مهنة وأن المهن ذات المستوى العالي في المهنة مثل: الطب والمحاماة والهندسة لها موثيق شرف منذ فترة طويلة.
- فعلى سبيل المثال صدر في عام 1884 ميثاق شرف لمهنة المحاماة، بل إن بعض المهن الحديثة نسبياً وضعت لنفسها موثيق شرف، وسبقت بذلك مهنة التدريب، فعلى سبيل المثال صدر أول ميثاق شرف لمهنة الخدمة الاجتماعية في عام 1960، ويعتبر من المهن الحديثة نسبياً والتي أظهرت في أوائل القرن العشرين.
- وميثاق الشرف لأي مهنة يتضمن مكونين رئيسيين هما [22]:

1- مجموعة من الأخلاقيات Ethics والقيم Values الإيجابية التي يجب على المهنة والشخص المهني ضرورة الالتزام بها.

2- مجموعة من القواعد Rules والمعايير Norms التي تنظم وتحدد شكل العلاقة بين:

- المهنة والمجتمع
  - الشخص المهني والعميل او المستفيد من الخدمة او المستهلك للسلعة.
  - الشخص المهني وزملاؤه في المهن الأخرى.
  - الشخص المهني والمؤسسة التي يعمل بها.
- هذا وقد تم مناقشة مشروع "ميثاق شرف مهنة التدريب الإداري في الوطن العربي" خلال أعمال الملتقى العربي الأول للتدريب، والذي عقد في القاهرة إبريل عام 1995، وذلك اعتمادا على مبادرة في اقتراح الميثاق، كخطوة نحو ضمان مستوى أرقى من الكفاءة والفعالية للعمل التدريبي، ولتعظيم فرص إنجاز الآثار الإيجابية المستهدفة في العملية التدريبية، ولصيانة المهنة من العناصر والعوامل والممارسات التي قد تتحرف بها عن التوجهات والقيم العربية الأصيلة والقيم المهنية الرفيعة.

كذلك طرحت مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات -مقرها مملكة البحرين الشقيقة- مبادرتها الداعية إلى وضع معايير تدريبية مهنية عامة يحتكم إليها مسؤولوا التدريب في المؤسسات العربية المختلفة في أدائهم لمهامهم الوظيفية من منطلق ان ذلك يساعد على إيجاد قواسم مشتركة في اللغة والممارسة والقياس والتقييم [23].

وقد وافق الملتقى العربي الثاني للتدريب والمنعقد في مارس 1998م بالبحرين بمبادرة مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات، وتم تشكيل لجنة من ثمانية عشر مسئول تدريب عربي من مختلف الأقطار العربية تعمل كلجنة استشارية بالتعاون مع المؤسسة التي كلفت بإعداد دليل التدريب العربي الموحد وفي الملتقى العربي الثالث للتدريب بالبحرين في فبراير 1999، تم مناقشة الدليل واقتراح بعض التعديلات عليه.



ثم نشرت مؤسسة جيريل للتدريب والاستشارات هذا الدليل في كتاب صدر عام 2000، وتتضمن الدليل جوانب عديدة لتنظيم مهنة التدريب ومنها موضوع ميثاق التدريب العربي وفيما يلي عرض لبعض الأمور التي أراها مهمة للتنبه عليها:

- احترام حقوق الملكية الفكرية والخضوع لأحكام القوانين المنظمة لها.
- احترام الخصوصية وعدم إفشاء أو نقل أسرار التنظيمات واللوائح الإجرائية والشعارات والتصاميم وما في حكمها مما تمتلكه المؤسسات التدريبية أو المدربين أو العاملين في أنشطة مهنة المهنة التدريبية ملكية خاصة إلى غيرها دون إذن كتابي من صاحب الحق.
- تحريم وتجريم السرقة العلمية من تصرفات تخضع مرتكبها دون ذكر المصدر الأصلي وما في حكمه من تصرفات تخضع مرتكبها لعقوبات متدرجة قد تصل إلى الفصل من عضوية اتحادات التدريب والحرمان من مزاولة المهنة سواء للمؤسسات أو للأفراد.
- التعاون بين مؤسسات ومدربي الوطن العربي والتعضيد التام لبعضها البعض في المحافل الدولية على النحو الذي يدعم المراكز المالية والاقتصادية لكل منها منفردة ولجميعها مجتمعة في مواجهة الكيانات العالمية المحتكرة للسوق العالمي.
- يسود الاحترام والتوفير لأنشطة ومنتجات ومنجزات المؤسسات التدريبية العربية والمدربين العرب مع تحريم وتجريم تحقير النشاط التدريبي العربي لبعضه البعض أو تقليل شأنه أو قيمته.
- تسعى كافة المؤسسات التدريبية العربية أو المدربين العرب إلى الواقع العربي والمستمدة من الممارسات والتطبيقات العربية الفعلية مع توسيع دائرة التعاون المشترك بين دول الوطن العربي في هذا الصدد للوصول إلى مخرجات نهائية على أعلى درجات من التنافسية التقنية تصلح لخدمة أهداف التنمية البشرية والاقتصادية والتكنولوجية للوطن العربي الكبير.
- تتعاون كافة المؤسسات التدريبية العربية والمدربين العرب في استخدام العملية التدريبية والسعي إلى استحداث التكنولوجيا التدريبية وعدم انتظار الغرب لإحراز سبق واستجلابها منه.
- تتفق جميع المؤسسات التدريبية والمدربين العرب على أهمية وضرورة عقد المؤتمرات والندوات المهنية بصورة دورية، ولا يؤثر في عقدها أية خلافات حكومية أو سياسية أو غيرها من المعوقات، وتتناوب الاتحادات الوطنية تنظيم عقدها والدعوة إليها طبقاً للحروف الأبجدية العربية لأسماء الدول الأعضاء، يشارك الجميع في تغطية تكاليف عقدها، وتهدف بالدرجة الأولى إلى مناقشة مقومات تطوير المهنة والارتقاء بها على الصعيدين العربي والعالمي، وتتناول هموم القائمين على العمل التدريبي وإزالة ما يعوق تقدمهم لتحقيق الرخاء للأمة العربية[24].
- قيام صندوق لرعاية المسنين من المدربين احتراماً وتوقيراً، والذين أفنوا عمرهم في العملية التدريبية وذلك بتكريمهم ووضع لائحة منظمة لذلك.
- وضع اختبارات مهنية للمدربين الجدد الذين لم يتجاوزوا السنة في التدريب وذلك لتطويرهم.
- وضع معايير مرتفعة لاجتياز أي مدرب لدورة تدريب المدربين ومن ثم نزوله السوق، حتى لا يكون عدد مدربين كثر بدون متدربين.

#### الخاتمة والتوصيات:

في ختام هذه البحث التي تحدثنا فيه عن أخلاقيات التدريب في الوطن العربي بين الواقع والطموح، سوف نطرح مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تشكل في مجموعها اقتراحات لوضع حلول للتحديات التي يمر بها مجال التدريب في الوطن العربي:

- 1- الاهتمام بالمعايير المهنية لمنظومة التدريب وأن يكون هناك ميثاق شرف معتمد لمهنة التدريب.
- 2- وضع برامج لتدريب المدربين وفق معايير عالية الجودة وتتضمن نقاط لا بد لكل مدرب أن يقيم على أسس تلك المعايير ونقترح لهذا الصدد أن يتم اعتمادها من أرقى الجامعات العربية للاعتماد المهني كما يتم اعتمادها من جامعة الدول العربية.
- 3- إنشاء مراكز للبحوث في التدريب وذلك بالتعاون مع بعض الجامعات أو الكليات الأكاديمية المتخصصة في هذا الشأن.
- 4- نشر الوعي في وسائل الإعلام المختلفة منها المرئية والمسموعة ووسائل التواصل الاجتماعي بثقافة التدريب الاحترافي والتوعية بأهمية التدريب المبني على الأسس العلمية والأخلاقية.

- 5- إجراء دراسات مستفيضة والاستفادة من تجارب الدول الناجحة في هذا الصدد بربط التدريب بخطط واضحة وربطها بالاحتياجات التدريبية الفعلية للمؤسسات مما يساعد على قياس العائد من التدريب.
- 6- عقد مؤتمر دولي كل سنتين أو ثلاث سنوات في أحد الدول العربية وبالتناوب وأن يوضع لذلك معايير وأسس يتبناها الجميع.
- 7- دعم المؤسسات الشبابية التي تعنى بالتدريب كالجمعيات والنوادي التدريبية ودعمها لوجستيا لكي تنهض وتؤدي دورها بالشكل المطلوب.
- 8- بناء مركزية للتدريب في كل الدول العربية وبناء قاعدة بيانات موثقة لكل المدربين العرب وغيرهم ويتم تداولها بين المؤسسات حتى يعتمد عليهم في التدريب.
- 9- وضع معايير محكمة للحقائب التدريبية وتسجيلها بأرقام كما يمكن أن تكون حقوقها محفوظة لمؤلفيها، وتكون كل الحقائب التدريبية ضمن إطارها العام وأسسها.

وفي الختام نسأل الله التوفيق لوطننا العربي أن يتطور ويرتقي بصناعة التدريب وأخلاقيته، ولدينا الإمكانيات البشرية المؤهلة لذلك، والحمد لله رب العالمين.

#### • قائمة المراجع:

- [1] السلمي، علي بن محمد (2001)، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، ص239.
- [2] حجازي، وجدي حامد، (2010) التدريب في القرن الحادي والعشرين، الاسكندرية، دار التعليم الجامعي، ص8.
- [3] متولي، فتحي قابيل محمد، (1990)، التوجه الإسلامي في التدريب الإداري، الهيئة المصرية العامة للكتاب، ص16-17 بتصرف.
- [4] العزاوي، نجم، (2009) جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفات الدولية الأيزو 10015، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص20 بتصرف.
- [5] حجازي، وجدي حامد، (2010) التدريب في القرن الحادي والعشرين، مرجع سابق.
- [6] Yusof, Mujahid Bin Haji , (1998) Ethical Issues In Training Program: Perception, Ethical Judgment, and Values Held by Trainers in Telekom Training Center CTTC, Project Submitted as Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree in Master in Science at the Department of Extension Education, Faculty of Educational Studies University Putra Malaysia.
- [7] <http://www.edara.com/WeeklyArticles/095%20-%20Training-and-Education-Ethics.aspx>.
- [8] <http://www.al-malekh.com/vb/f371/7832/>.
- [9] Fukuyama, Francis (1995), T RUST : The Social Virtues and Creation of Prosperity ,Free Press.
- [10] البرادعي، بسيوني محمد، (2008) تنمية مهارات المدرب العربي - دليل كامل عن كيفية تقييم التدريب المهني، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [11] البخاري، محمد بن اسماعيل (2002)، صحيح البخاري، دار ابن كثير، دمشق، في باب الأدب، رقم الحديث ، 273.
- [12] Monmonier, Mark, (1993) Mapping It Out: Expository Cartography for the Humanities and Social Sciences (Chicago: U of Chicago P,) 140.
- [13] أبو النصر، مدحت محمد، (2007)، مفهوم ومراحل أخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- [14] Nikkypearl, (2010) Ethical Issues Hr Specialists, Trainers, or Educators Must Deal with When Presenting to Current Adult Learners, <http://www.studymode.com/essays/Ethical-Issues-Hr-Specialists-Trainers-Or-431166.html>.
- [15] البرادعي، بسيوني محمد، (2008) تنمية مهارات المدرب العربي - مرجع سابق، ص17.
- [16] Donald K. Smith, Man Speaking (1969) A Rhetoric Of Public Speech(New York:Dodd,p.228)
- [17] Blanchard, Kenneth; Peale, Norman Vincent,(1989), The Power Of Ethical Management (New York:Fawcett-Ballantine,p. 9.
- [18] <http://arabic.illafrain.co.uk/arabic/index.thtm->
- [19] Yusof, Mujahid Bin Haji ,(1998) previous reference ,p5.
- [20] أبو النصر، مدحت محمد، (2007)، مفهوم ومراحل أخلاقيات مهنة التدريب بالمنظمات العربية، مرجع سابق، ص182، بتصرف.
- [21] بلوم، أسمهان (2012)، تلمين العملية التدريبية وعقلانية القرارات الإدارية، مجلة كلية التربية ببنها، العدد 91 يوليو (ج2)، ص108.

[22] جبريل، محمود (2000)، الدليل الموحد للتدريب بالمؤسسات العربية، القاهرة، مؤسسة جبريل للتدريب والاستشارات.  
[23] السلمي، علي بن محمد (1995) إشكالية التدريب في العالم العربي، الملتقى العربي الأول للتدريب، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة.

[24] <http://www.edara.com/WeeklyArticles/095%20-%20Training-and-Ethics.aspx>