

التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية

اللقاء السنوي الثالث عشر للجهات الخيرية بالمنطقة الشرقية
" تنمية الموارد البشرية "

إعداد

د. عبدالسلام بن عمر الناجي

جامعة سلمان بن عبدالعزيز

١٤٣٦ هـ

تمهيد:

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه وبعد؛
فقد بدأ ظهور مصطلح التنمية المهنية في السبعينات من القرن الماضي في مجال الإدارة ثم استعير
بعد ذلك إلى مجال العلوم التربوية.
وتعتمد التنمية المهنية على مبدأ التعلم المستمر، وهو ما تؤكد أهميته النصوص والتجارب
والخبرات المتنوعة.
ولقد اقترن في الاتجاهات الحديثة لتنمية الموارد البشرية وفي توجهات المنظمات إصلاح منظومة
العمل بتبني مجتمعات التنمية المهنية.
بل الاتجاهات الحديثة في التنمية البشرية، تفرض عملية التنمية المهنية المستمرة للعاملين وتقننها
وتضع معدلات لها يجب تحقيقها، كمطلب رئيسي لاستمرار العاملين بوظائفهم من ناحية، وترقيتهم
مادياً ووظيفياً ومهنياً من ناحية أخرى.
ومنظمات العمل الخيري بحاجة رئيسة للعناية بتنمية كوادرها البشرية فهم عمادها وقوامها
الرئيس .. ويغلب على العاملين في قطاع العمل الخيري في المملكة العربية السعودية عدم التخصص في
المهن التي يعملون بها ويعملون في الفترة المسائية .. ويحملون مستوى عال من البذل والعطاء والتفاني في
العمل بدافع الاحتساب وحب الخير.. وفي الغالب فإن موارد المنظمات الخيرية البشرية والمادية محدودة.
وهذا يزيد من أهمية تبني المنظمات الخيرية للتنمية المهنية تحقيقاً لاستدامة النمو والتطوير
لكفاياتها وقدراتها الداخلية والخارجية.
ومواكبة لتوطين التنمية المهنية في منظمات قطاع العمل الخيري وبناء الكفاءات المتخصصة
وتزويدها بآليات قيادة برامج ومشاريع التنمية المهنية للموظفين كانت هذه الورقة والتي تسعى للإجابة
على الأسئلة التالية:

١. ما منهجية تصميم برامج التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية؟
٢. ما أدوات التنمية المهنية الأكثر ملاءمة لبيئات المنظمات غير الربحية؟
٣. ما الخطوات المقترحة لتأسيس وحدات التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية؟
٤. ما أنموذج استدامة برامج التنمية المهنية داخل المنظمات غير الربحية؟

وتحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مسوغات التحول نحو التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية.
- تحديد منهجية وخطوات بناء خطة التنمية المهنية للعاملين.
- تكوين تصور كلي عن أدوات وأساليب التنمية المهنية الحديثة.
- اقتراح مراحل تأسيس وحدة للتنمية المهنية في القطاع غير الربحي.

وختاماً فالورقة تسعى للإفادة من أحدث نتائج الدراسات العلمية والتجارب الميدانية المتعلقة بالتنمية المهنية وتركز على بناء منظومة عملية تطبيقية متكاملة لمفاهيم ومهارات واتجاهات وخطوات التنمية المهنية.

اسأل الله أن يكتب لهذه الورقة القبول والتوفيق والسداد ،،،

د . عبدالسلام بن عمر الناجي

مجاور الدراسة:

- سيتم تناول الدراسة من خلال محورين رئيسيين وهما:
- المحور الأول: مدخل مفاهيمي للتنمية المهنية في المنظمات غير الربحية.
- المحور الثاني: إجابة أسئلة الدراسة وتوصياتها.

المحور الأول : مدخل مفاهيمي ونظري:

يتناول هذا المدخل مجموعة من المفاهيم والمعلومات التي تساعد على بناء تصور دقيق وواضح عن التنمية المهنية وذلك على النحو التالي:

مفهوم التنمية المهنية:

يرتبط مفهوم التنمية المهنية ويتداخل بمجموعة من المفاهيم كالتدريب والتطوير والنمو المهني .. ولطبيعة الورقة سيقصر الحديث هنا عن المفاهيم ذات العلاقة المباشرة وذلك على النحو التالي:

التنمية المهنية:

تناول العديد من الباحثين تعريف التنمية المهنية من زوايا مختلفة بحسب طبيعة التخصص والمرجعية التي ينتمي إليها ومن هذه التعريفات كما أشار لها (Graigi ، ٢٠٠١) و (السالوس، ٢٠٠٤) (نصر، ١٤٣٠) ما يلي:

١. هي كل جهد هادف ومنظم ومدعم يقوم به المهنيون بعد إكمالهم فترة تعليمهم النظامي ، وذلك لتجديد أو لتوسيع نطاق تقدمهم في نواحي المعلومات والمهارات أو الاتجاهات اللازمة لإنجاز أدوارهم المهنية بطريقة فعالة.

٢. عمليات مؤسسية تهدف لتطوير مهارات ومواقف وسلوك الموظفين لتكون أكثر كفاءة وفعالية في تلبية حاجات المنظمة والمجتمع وحاجات أنفسهم.

٣. هي تلك العملية المنهجية التي تهدف إلى رفع مستوى كفاءة الموظف وإكسابه المعارف والمهارات والقيم اللازمة لتطوير أدائه إلى الأفضل، من خلال مجموعة من السياسات والبرامج والممارسات.

النمو المهني والتنمية المهنية:

يرى البعض أن هناك اختلافاً بين النمو المهني للموظف وبين التنمية المهنية، كما أشار لها (قستي، ١٤٢٩) و (العيان، ١٤٣١) فالنمو المهني ذاتي الطابع والمضمون، ويقوم به الموظف عن طواعية وعن اختيار شخصي له، لأنه يرى فيه استمرارية لكفاءته ولشخصه الاعتباري وولاء لمهنته.

بينما التنمية المهنية جهود تأخذ في مجملها الطابع المؤسسي الذي تعتمد بموجبه الجهات التي يعمل فيها الموظف أو جهات أخرى خارجية إلى تنظيم برامج تعليمية تأهيلية من شأنها أن ترتقي بالجوانب المهارة في الأداء للمهنة بالدرجة الأولى.

والتنمية المهنية بطبيعتها مستمرة وشاملة ومستقبلية ومعاصرة كذلك.

مبادئ التنمية المهنية:

- توجد مجموعة من المبادئ الأساسية والسلوكية يعتمد عليها نجاح التنمية المهنية، ومن هذه المبادئ ما يلي كما أشار إليها (ضحوي، ١٤٣٠) و (نصر، ١٤٣٠) :
١. الاستمرارية: التعلم عملية منظمة ومستمرة لا تتوقف.
 ٢. الشمولية: بمعنى أنها تشمل الجوانب العقلية والمهارة والوجدانية وتشمل كذلك الجوانب الوظيفية والشخصية والمؤسسية والمجتمعية.
 ٣. التشارك: فالتنمية المهنية والثقافية بداء من تحديد الاحتياج ومروراً بالتنفيذ وانتهاء بالتقويم والتطوير مسئولية مشتركة بين الموظف والمدير والمنظمة.
 ٤. التفرد: تراعي الفروق الفردية بين المتدربين في عملية التعلم، وتبنى التنمية وفق احتياج كل موظف.
 ٥. الإيجابية: بمعنى انطلاق التنمية المهنية من نقاط القوة لدى الموظف والتركيز على تحقيق معايير المهنة والاستفادة من خبرات الموظف .. وذلك أولى من توجيه برامج التنمية المهنية في علاج جوانب القصور والأخطاء فقط.
 ٦. التنوع: فأساليب وطرق التنمية المهنية متنوعة وفقاً لطبيعة الموظفين، وعددهم، وطبيعة الموضوع التنموي، والظروف المحيطة والإمكانات المتاحة.
 ٧. التدرج، فتعلم مهارة أو اكتساب طريقة جديدة في أداء الأشياء يتطلب وقتاً وجهداً ليتم ذلك، وبالتالي لا بد من مرحلة وتجزئة التعلم لتحقيق المطلوب.

أهداف التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية:

هناك العديد من الأهداف التي تسعى التنمية المهنية لتحقيقها في المنظمات غير الربحية ومن أهمها ما يلي:

١. تشجيع الموظف على بلوغ أعلى درجات الجودة في الأداء، مما يزيد قدرته في تحقيق المعايير المهنية في عمله.

٢. تزويد الموظف بالخبرات والمهارات والمعارف والمعلومات التي تسهم في رفع مستواه الفكري والثقافي والمهني، وتنمية قدراته واستعداده للقيام بأدوار جديدة.
٣. تعميم مبدأ التعليم التعاوني والتعلم المستمر والتعلم مدى الحياة بين الموظفين.
٤. إشعار الموظف بالرضا عن العمل، وتطوير شعوره بعظم المسؤولية الملقاة على عاتقه، وتحديد مدى قدرته على الوفاء بمسؤولياته في جو من الرضا والالتزام المهني.
٥. تبادل الخبرات بين الموظفين والمؤسسات غير الربحية الأخرى والتعرف على قدراتهم ومواهبهم.
٦. المساهمة في تكوين مجتمعات تعلم متطورة تقدم خدمات فاعلة للمجتمع.

مبررات التحول للتنمية المهنية في المنظمات غير الربحية:

- التحول للتنمية المهنية كخيار واتجاه حديث في بناء الكوادر المتخصصة والوصول إلى منظمات المتعلمة تقتضيه عوامل ومبررات مختلفة ومتنوعة ومن أهمها ما يلي:
- إعداد كوادر متخصصة في العمل الخيري مشبعة حقيقة .. فالتنمية المهنية المخططة والمستمرة تحدث تراكم عميق للخبرة وتجعل الموظف مشبع بما يملك من قدرات ومهارات وغير متطلع لشهادات وألقاب زائفة لا تضيف له ولا لعمله شيء.
 - بناء رأس مال معرفي ضخم وكبير .. يورث ويطور وتبني عليه انطلاقات وإسهامات جديدة في قطاعات العمل غير الربحي المختلف.
 - تلبية متطلبات التنافس مع عجلة التسارع والتطور في كل ما يؤثر ويتأثر بمنظمات العمل غير الربحي.
 - ترشيد تكاليف التأهيل والتطوير في المنظمات غير الربحية.. تنوع وسائل وأدوات التنمية المهنية واستفادتها من الموارد البشرية الداخلية في المنظمة يسهم في ترشيد التكاليف ويقلل من الاعتماد على التدريب الذي أصبحت تكلفته عالية مقابل جودة منخفضة في الجملة.
 - بناء المنظمة الخيرية المتعلمة.. فالتعلم وتنمية الخبرات مسؤولية كل فرد داخل المنظمة ومسؤولية المنظمة كذلك.

أنواع برامج التنمية المهنية:

تتنوع برامج التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية لأربعة أنواع كما أشار لها (المغازي، ١٤٣٥) كما في الشكل التالي:



وتفصيلها كما يلي:

١. برامج التأهيل:

تتمثل في المساعدة في تأهيل الموظف المستجد الملتحق بالمنظمة غير الربحية والموظفين الذين يحملون مؤهلات غير مرتبطة بالوظيفة التي يقومون بها في المنظمة فتعقد لهم برامج تساعدهم على سد فجوة النقص لديهم وتسرع انخراطهم في أداء أعمالهم.

٢. برامج العلاج:

وتكون لوجود أي قصور في أداء الموظف سواء من الناحية الشخصية أو الفنية أو الإدارية أو غيرها.

٣. برامج التجديد:

تعقد عادة هذه البرامج بشكل دوري لتزويد الموظفين بالخبرات الحديثة والمعارف الجديدة في مجال تخصصهم وعملهم المتعلق بمنظمتهم غير الربحية.

٤. برامج الترقى:

تعقد للمتوقع ترقئهم إلى مناصب إدارية جديدة في قطاع منظمته غير الربحية بهدف تعريفهم بمتطلبات العمل الجديد.

المحور الثاني : إجابة أسئلة الدراسة وتوصياتها.

تتضمن الورقة أربعة أسئلة ويتم الإجابة عليها حسب التالي:

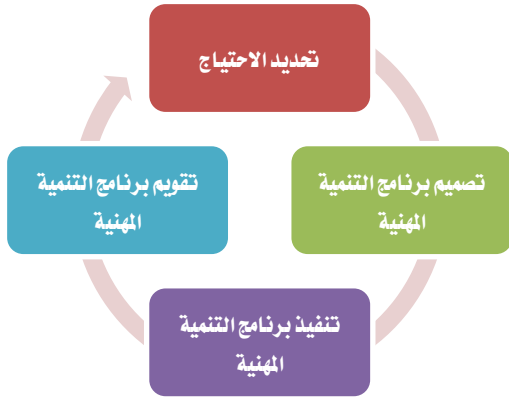
إجابة السؤال الأول: ما منهجية تصميم برامج التنمية المهنية في المنظمات غير

الربحية؟

منهجية تصميم برامج التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية:

يتم تصميم برامج التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية بأربع مراحل رئيسة على النحو التالي كم أشار

لها (تريسي، ١٩٩٠) و (الطعاني، ١٤٢٧) (ضحوي، ١٤٣٠):



١. تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية.

٢. تصميم برامج التنمية المهنية.

٣. تنفيذ برامج التنمية المهنية.

٤. تقويم برامج التنمية المهنية.

ويمكن تفصيل كل مرحلة حسب الآتي:

١. تحديد الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية

إن عملية تحديد الاحتياجات الفعلية للموظفين من برامج التنمية المهنية هي الخطوة الأولى في

عملية التخطيط الناجح للبرامج ، ويمكن بيان مفهوم الاحتياج من خلال المعادلة:

الاحتياج = الأداء المطلوب - الأداء الفعلي.

وتستخدم عدة أدوات لتحديد الاحتياج ومنها:

■ أسلوب دلفاي.

■ مجموعات التركيز.

■ الاستبانات (الورقية والإلكترونية).

■ المقابلة الشخصية.

■ تقارير الأداء.

٢. تصميم برامج التنمية المهنية.

عندما تتحدد الحاجة الفعلية لبرامج التنمية المهنية ويتضح أن هناك عدم قدرة وليس عدم رغبة

تبدأ المرحلة الثانية من مراحل تصميم برامج التنمية المهنية وتتضمن هذه المرحلة عدة

إجراءات على النحو التالي:

- أ- تحديد أهداف البرنامج.
- ب- تحديد المحتوى التعليمي للبرنامج.
- ت- تحديد أسلوب تنفيذ برنامج التنمية المهنية.
- ث- تحديد مكان وزمان برنامج التنمية المهنية.
- ج- تقدير تكاليف برنامج التنمية المهنية.
- ح- اختيار المشاركين (الموظفين)
- خ- اختيار المنفذين لبرنامج التنمية المهنية.

٣. تنفيذ برامج التنمية المهنية.

يهتم مُخطط برنامج التنمية المهنية بوضع الإطار العام للإجراءات التنفيذية لبرنامج التنمية المهنية وتمثل أهم الجوانب التنفيذية في الآتي:

- أ- توقيت البرنامج ومتى يبدأ ومتى ينتهي؟ وتوزيع مراحلها على مدى زمني واضح.
- ب- تهيئة وإعداد مكان تنفيذ البرنامج وتصميم المكانه وفق طبيعة الأسلوب المستخدم.
- ت- تجهيز اللوازم المطلوبة لتنفيذ البرنامج من مطبوعات وتصوير وأدوات ووثائق وتقنيات ونحو ذلك.

٤. تقييم برامج التنمية المهنية

يعد التقييم من المراحل المهمة في برامج التنمية المهنية ولذا فإن مصمم برنامج التنمية المهنية من الضروري أن يراعي مرحلة التقييم أثناء تصميم البرنامج ويوقت له التوقيت المناسب ويختار الأدوات التقييمية المناسبة لأهدافه، وفيما يلي بعض أدوات التقييم ومجالات استخدامها.

الأدوات	ردود الأفعال Reaction	التعلم Learning	السلوك Behavior	النتائج Results
الاستقصاءات	√		√	√
استبيان قياس الاتجاهات	√		√	√
الاختبارات المكتوبة		√		
اختبارات الأداء		√	√	
المقابلات	√		√	√
الملاحظة	√		√	
سجلات تقييم الأداء			√	√

إجابة السؤال الثاني: ما أدوات التنمية المهنية الأكثر ملاءمة للمنظمات غير الربحية؟

أدوات وأساليب التنمية المهنية:

تعدد أدوات وأساليب التنمية المهنية يعطي خيارات أوسع وفرص أكثر للتكيف مع الظروف بأنواعها ويساعد على التناغم مع أنماط الموظفين وطرقهم المفضلة في التعلم، إضافة على أن التنوع يبعد السآمة والملل ويبعث على التحديد والابتكار، وقد أشار العديد من الباحثين لمجموعة من أساليب التنمية المهنية منهم: (الشخشير، ٢٠١٠) (قستي، ١٤٢٩) (نصر، ١٤٣٠) (العليان، ١٤٣١) ويمكن تصنيف أساليب التنمية المهنية إلى الآتي:

أساليب جماعية :

أ- مباشرة مثل :

١. ورش العمل.
٢. البرامج التدريبية.
٣. الندوات التخصصية.
٤. المؤتمرات والمتقيات التخصصية.
٥. اللقاءات التنشيطية.
٦. التعليم والتدريب المصغر.
٧. الأفلام التعليمية.
٨. مجموعات التركيز.
٩. المسابقات المهنية.
١٠. الرحلات المهنية.

ب- غير مباشرة مثل:

١. البحوث المهنية الجماعية.
٢. المعارض.
٣. التطبيقات النموذجية.
٤. النشرات الإثرائية.
٥. شبكات التعلم.

٢. أساليب فردية

أ- مباشرة مثل:

١. تدريب الأقران.
٢. المداولات المهنية.
٣. تبادل الزيارات بين المهنيين.
٤. التوأمة بين الموظفين.
٥. البحث الإجرائي.
٦. التعلم عبر الإنترنت ومنصات التعليم.
٧. الحقايب التعليمية الذاتية.
٨. القراءة الموجهة.
٩. الممارسة التأملية.
١٠. الدراسات العليا.
١١. سلة القرارات.
١٢. المهمات الأدائية.
١٣. الحالات الدراسية.

ب- غير مباشرة مثل:

١. التأليف والإنتاج المعرفي.
٢. الاشتراك في الهيئات والمنظمات المتخصصة.
٣. النماذج والرسومات والأشكال التعليمية.

وسيتم توضيح بعض هذه الأدوات التي يقل استخدامها في بيئات عمل المنظمات غير

الربحية وذلك على النحو التالي:

أساليب جماعية: مباشرة:

- الندوات التخصصية:

هو أسلوب يتميز بالتفاعل بين الموظفين المتدربين والموظفين أو القادة المدربين من خلال الحوار المنظم، والمناقشة و إبداء الآراء، و اقتراح الحلول، ومن خلال هذا الأسلوب ينمو التفاهم المتبادل بين الموظفين المتدربين و الموظفين أو القادة، و بين الموظفين المتدربين بعضهم مع بعض، و تنمو المهارات الاجتماعية

اللازمة للعمل التعاوني كما تنمي ثقة المتدربين بأنفسهم، و بقدراتهم الفعلية على إنتاج الآراء والمقترحات والحلول المحتملة للمشكلات المختلفة المطروحة للمناقشة.

- اللقاءات التنشيطية:

وهي لقاءات مركزة من (ساعة إلى ساعتين) مع الموظفين تقدم من خلال إلقاء مركز أو حوار معمق بهدف اطلاع الموظفين على اتجاهات جديدة أو بناء مفاهيم أو تكوين اتجاهات وقيم مهنية أصيلة، وقد تتناول هذه اللقاءات التنشيطية رؤى مستقبلية أو قضايا واقعية، وتتسم بالتركيز والعمق والمتانة المفاهيمية.

- التعليم والتدريب المصغر:

التعليم المصغر أسلوب في تدريب الموظفين على مهارات وظيفية محددة، في موقف وظيفي مصغر (٤-٦ موظفين)، ولوقت قصير (٥-١٠ دقائق)، مع إخضاع أداء المتدرب للتقويم المضبوط، ثم تكرار الأداء المتبوع بالتقويم مرة أخرى إلى أن يبلغ المتدرب المستوى المرضي عنه من حيث اكتساب المهارة. ومن أهم مميزات التدريب المصغر ما يلي:

- يمتاز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب تدريب الموظفين في أنه يقدم تغذية راجعة فورية، و من مصادر متعددة مثل: مشاهدة الموظف المتدرب لنفسه وهو يقوم بالأداء، ثم تحليل هذا الأداء، ومعرفة الأخطاء، ومناقشات المشرف على برنامج التدريب وأيضا مناقشات زملائه الموظفين، وغيرها من المصادر المتوافرة في الموقف الوظيفي.

- أنه بالرغم من أن موقف التدريب الذي يستخدم أسلوب التدريب المصغر موقف مصطنع إلا أنه يتم فيه التدريب على مهارات الوظيفة بصورة حقيقية، و يمكن أن نصل بها إلى مستوى الإتقان المطلوب.

- قلة عدد الموظفين، و قلة الوقت المستغرق في عملية التدريب، يؤدي إلى خفض التعقيدات إلى حد كبير، و يوفر وقت الموظف المتدرب، ووقت المشرف على التدريب، كل هذا يؤدي إلى نتائج جيدة في عملية التدريب.

- الأفلام التعليمية:

تتركز أهمية الفيلم التعليمي، في قدرته على إمداد الموظف بخبرات حقيقية حيث يتميز الفيلم التعليمي عن أي من الوسائل التعليمية الأخرى في إثراء ملكة التخيل والإدراك عند الموظف بما يتيح له من عرض المواقف النادرة أو تلك التي لا يمكن إدراكها أو الوصول إليها أو التي مضى على حدوثها زمن بعيد.

كما يعرض الفلم التعليمي الخبرات والتجارب المتعددة التي يمكن للموظف أن يكتسبها ويوظفها في سياق وظيفي مناسب، وتسهم الأفلام كذلك في تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين وتعمق لديهم الملاحظة والتأمل.

- المسابقات المهنية:

هي أحد العناصر الرئيسة في الأنشطة المهنية، فمن خلالها يتحقق تنمية لقدرات محددة لدى الموظف، سواء من الناحية المعرفية أو الوجدانية أو السلوكية، كما أنها تتيح للموظف ممارسة بعض المهارات في خارج بيئة العمل .. وهو بذلك يكتسب الخبرة بجوانبها المتنوعة اكتساباً متكاملأً ييسر له التفاعل مع المواقف المماثلة.. أيضاً تتيح للموظف التعرف على ذاته وميوله وتنمية مواهبه وتشجيع حاجاته.

- الرحلات المهنية:

وتنقسم إلى نوعين: رحلات علمية يقوم الموظفون فيها بزيارة بعض المؤسسات العلمية والمهنية ومراكز البحوث والتجارب المميزة، ورحلات ترفيهية يقوم فيها الموظفون بزيارة الأماكن السياحية أو الترفيهية التي تهدف إلى تجديد نشاط الموظفين وتوثيق العلاقات بينهم وزيادة الولاء والانتماء.

أساليب جماعية: غير مباشرة:

- البحوث المهنية الجماعية:

البحث بلا شك يعتبر من أهم الطرق التي تساعد الموظفين على النمو مهنيأً حيث أنه يكسب الموظفين معلومات من مصادر ومراجع مختلفة وبالتالي يكتسب الموظفون ثروة معرفية تخصصيه وتنمو مهاراتهم في التفكير العلمي والتلخيص والتحليل ونحو ذلك.

- المعارض:

تعد المعارض إحدى أهم وسائل الاتصال الفاعلة التي تجمع الموظف والمعلومة في مكان واحد وبصورة أكثر وضوحاً وتشويقاً وأبقى أثراً.

حيث تنقل المعارض المهارات والمعلومات والمعارف المتخصصة والثقيفية إلى جمهور الموظفين، وتعد معروضات المعرض بمثابة الرسالة التعليمية أو الثقيفية، والجمهور هم مستقبلبي تلك الرسالة، والمعرض هو القناة أو وسيلة النقل بين المرسل والمستقبل.

والمعرض هو بيئة تعليمية تتخطى حدود الزمان والمكان لنقل التعلم، عن طريق تجميع بعض المعارضات وتصنيفها وتنظيمها بشكل متكامل باستخدام أساليب العرض المناسبة التي توضح الفكرة وتنقلها للمشاهدين لتحقيق أهداف محددة.

- التطبيق النموذجي:

هي أسلوب علمي عملي حيث يقوم موظف ذو خبرة بتطبيق أساليب عمل جديدة، أو شرح أساليب تقنية فنية، أو استخدام وسائل حديثة، أو توضيح فكرة، أو طريقة يرغب القائد إقناع الموظفين بفاعليتها وأهمية تجربتها، ومن ثم استخدامها... يطبقها الموظف الخبير بالصورة المثالية المطلوبة أمام الموظفين ليتعرفوا عليها ويلتزموا بها.

- النشرات الإثرائية:

تعد النشرات الإثرائية وسيلة مكتوبة يستطيع القائد من خلالها أن ينقل إلى الموظفين خلاصة قراءاته، وخبراته، ومشاهداته ومقترحاته بقدر معقول من الجهد والوقت، وهي تخدم أعداداً كبيرة من الموظفين في أماكنهم.

ومن أهم أهدافها:

- تعرف الموظفين ببعض الأفكار والممارسات والاتجاهات الحديثة على المستوى المحلي والعالمي.
- تزود الموظفين بإرشادات خاصة حول كيفية إعداد أو عمل أو استخدام مصادر أو معينات أو وسائل معينة.
- تزود الموظفين بأسماء الدوريات والمصادر الجديدة المتخصصة.

- تبادل الزيارات:

إن تبادل الزيارات المهنية بين الموظفين فيه نوع من المشاركة وتبادل الخبرات، واستكشاف مواطن القوة عندهم و هذا يسهم في نموهم المهني، وهي تنقسم إلى نوعين:

- زيارة الموظف لزميله في المنظمة.

- تبادل الزيارات بين موظفين في منظمات مختلفة.

وهي من الأساليب المؤدية إلى النمو المهني للموظفين، وللمدير دور هام في تنظيم مثل هذه الزيارات وحضورها ومناقشة ما نفذ خلالها و متابعة نتائجها مع الموظفين المعنيين.

- شبكات التعلم المهنية:

نعني بشكل أخص بشبكات التعلم المهنية هي تجمع في الفضاء الإلكتروني لمجموعة من المهنيين في مجال معين بقصد تبادل الخبرات والأفكار وحل المشكلات ونحو ذلك.

ويستفيد الموظف من هذه الشبكات في متابعة الجديد من القضايا ذات العلاقة وطرح تساؤلاته على الموظفين أمثاله وتبادل المواد الإثرائية المتعلقة بالوظيفة والاستفادة من البرمجيات التي يعدها بعض الموظفين فيما يرتبط بالوظيفة ونحو ذلك.

أساليب فردية: مباشرة:

- تدريب الزملاء:

وبشكل عام فإن جميع برامج التدريب بالزملاء تتخذ أحد الصورتين التاليتين:

أولاً: التدريب عن طريق الخبير حيث يقوم الموظف المتميز بتقديم المساعدة لموظف آخر وأحياناً يقوم الموظف ذو الخبرة بتدريب الموظف الحديث الخبرة، وكذلك قد يحضر أحد الموظفين الأساسيين الدورات التدريبية ليفيد الآخرين في منظمته.

ثانياً: التدريب التبادلي حيث يتبادل الموظفون الأدوار فمرة يقوم الموظف بأداء بعض مهامه الوظيفية أمام زميله ومرة أخرى يقوم بملاحظة زميله في أداء مهامه فيتعلم الموظفون الطرق معاً من خلال ملاحظة بعضهم البعض والتعليق البناء. ويكون التدريب التبادلي بين اثنين أو ثلاثة من الزملاء أو مجموعة تقدم التغذية الراجعة لأحد الموظفين، وهذا يشجع على استفادة وتعلم الموظفين من بعضهم البعض.

- التوأمة بين موظفين:

هذه الطريقة تطبق مع الموظفين الجدد أو قليلي الخبرة أو من عندهم نقاط ضعف معينة تحتاج إلى تعزيز و تقوية.

وهي عبارة عن: وضع برنامج خاص لمدة معينة شهر أو أكثر يرتبط فيه موظف متميز بالموظف الجديد، من خلال هذا البرنامج، تتم الزيارات وتبادل الخبرات والتقويم بين الموظف المتميز والموظف الجديد.

- البحث الإجرائي:

إن التساؤل بشأن آلية تحسين الممارسة المهنية للموظفين من خلال البحوث الإجرائية التي يقومون بها داخل أعمالهم، يجب أن يتمحور حول ثلاثة أسئلة رئيسية:

(١) ما ذا يحدث الآن في بيئة العمل؟ (إجراءات - نظام - تقنيات - ماديات ..)

(٢) ما طبيعة التغير الذي نحن بصدد إدخاله على بيئة العمل؟

(٣) ما ذا يترتب على إدخال ذلك التغير أو التعديل؟

ويلاحظ أن الفكرة الرئيسية التي يقوم عليها البحث الإجرائي هنا هي فكرة التأمل (التفكير)، والتي تتم بشكل متناوب مع الممارسة بهدف تحسينها باستمرار، والخروج منها بمعارف مهنية، مما يعد موقفاً خبيراً تعليمياً بكل المقاييس، الأمر الذي يمثل الركن الأساسي لعملية التنمية المهنية للموظف.

- الحقائق التعليمية التدريبية:

الحقيقة التعليمية هي: برنامج تعليمي - تعليمي متكامل له القدرة على خلق أهداف تعليمية إذا تفاعل الموظف مع محتوياتها، فيتم التعلم عن طريقها بشكل متسلسل ومتدرج ومتتابع، وهي بيئة مصغرة تتمتع

بقوة تعلم هائلة لما تحتويه من مواد تعليمية، وذات كفاءة عالية في التعامل مع الفروق الفردية لمستخدميها، والسماح لكل موظف بالسير في تعلمه وفق قدراته وسرعته الذاتية. وتسهم هذه الحقائق في تنمية الموظف في مهارات وأداءات محددة وتزوده بالمعلومات والخبرات اللازمة حسب هدف الحقيقة.

- القراءة الموجهة:

وهي أسلوب تنمية مهنية هام يهدف إلى تنمية كفايات الموظفين في أثناء الخدمة من خلال إثارة اهتمامهم بالقراءات الخارجية، وتبادل الكتب واقتنائها، وتوجيههم إليها توجيهاً منظماً ومدروساً. ويمكن لمجموعة من الموظفين أن يكونوا مكتبة مهنية يتم تداولها بينهم ، ويمكن زيادة فاعلية أداة القراءة من خلال تنظيم حلقات نقاش وحوار شهرية حول مقروءات كل شهر.

- الممارسة التأملية:

التأمل عنصراً أساسياً لعملية التنمية المهنية المستدامة لكل موظف، ويعتبر تأمل الموظف في ممارساته إحدى النقلات النوعية التي تحقق نمواً مهنيًا مستداماً، حيث يتأمل الموظف ويفكر و يقيم ممارساته سعياً إلى تحسين أدائه ومواءمتها مع معايير الأداء الجيد. والموظف الذي يستعرض في مرآته التأملية ممارساته التي قام بها، أو يقوم بها، أو سيقوم بها وفق منهجية علمية منظمة تؤهله من المقارنة الواعية والمقارنة الرشيدة لتحديد الفجوة بين أدائه والمعايير القياسية في مجال الوظيفة.

وفي ضوء نتائج تأمله، يسعى في تأهيل وتطوير نفسه، فالتأمل في ممارساته وخبراته يمكنه من استخلاص الدروس و الخروج بمعرفة جديدة وتخطيط لممارسات أكثر نضجاً وإثماً.

ويعد التأمل الجماعي أفضل أساليب التطور المهني الفعال، ويقوم على التعاون بين الزملاء في بيئة مناسبة للحوار المهني الفعال الذي يدفع إلى تأمل الممارسات المشتركة من خلال تحليل المواقف والانفتاح على آراء الآخرين حول حالة معينة والنظر في وجهات النظر المتعددة حيالها، واكتشاف الذات بشكل أوضح من خلال إسقاط تحليلات المجموعة على الذات في جو من الثقة المتبادلة بين الزملاء. والتأمل الذاتي يشمل التعرف على الموقف الشخصي من سلوكيات أو رؤى أو افتراضات معينة ومحاوله اكتشاف أعمق للذات، لذا فإنه في ضوء الفهم الصحيح للمعنى التأمل يمكن القول بأن التنمية المهنية للموظفين تمر بمراحل عدة تتمثل في:

١. ملاحظة الممارسات المهنية المختلفة للموظف وتحليلها.

٢. نقد الممارسات الراهنة. (تقوم)

٣. إعادة بناء المفاهيم.

٤. تجريب الممارسات المقترحة.

٥. التغذية الراجعة.

- سلة القرارات:

ويمثل صورة من الواقع، حيث توضع سلة على مكتب المتدرب (الموظف) ، وتحتوي هذه السلة على خطابات ، ومواقف وظيفية، وتقارير من الرؤساء، ومشكلات عمل، وصعوبات في التعامل، وفروق فردية .. بحيث تشبه إلى حد كبير ما يجده الموظف في الحياة اليومية. ويُطلب من المتدرب علاج المشكلات، والرد على الخطابات واتخاذ قرار في المواقف واقتراح برامج لصعوبات العمل .. في وقت قصير. وبعد أن ينتهي من هذا العمل يسأله المدرب (الموظف الأول - المدير) عن تبرير ما اتخذه وتبناه فيما ذكر سابقاً، ويحدد مدى فهمه واستيعابه للظروف المحيطة بالموقف، ويقوم بتقييمه على القدرة على إيجاد الحلول واتخاذ القرارات وتنظيم الوقت. ويساعد هذا الأسلوب الموظفين على حل المشكلات وتحليل المواقف، والتفكير بواقعية، والمرونة في التعامل مع المواقف المختلفة، ويجد الموظف متعة في هذا العمل ، وقد يكون من المفيد مناقشة النتائج جماعياً.

- المهمات الأدائية:

هي نشاط أو فرصة تتيح للموظف أن يظهر كفاياته من خلال موقف منظم. وهي من أدوات تقويم الأداء بمفهومه الواسع، الذي يشمل المهارات والكفايات العملية والعقلية والاجتماعية مثل : المحادثة الشفوية، والتعبير التحريري، وإجراء التجارب الميدانية وتصميم البحوث، والتصوير، وبرمجة الكمبيوتر، ورسم الخرائط، وتصميم البرامج ... وأهم ما يميز هذه المهمات أنها مباشرة، ووظيفية، وواقعية أو حقيقية، أي تماثل مواقف الحياة الوظيفية.

- الحالات الدراسية:

دراسة الحالة عبارة عن مثال إجرائي واقعي ملموس وحسي، يصاغ بطريقة تقريرية وصفية أو سردية أو في شكل حوار درامي قابل للتشخيص والتمثيل. وقد تصاغ دراسة الحالة في شكل أحداث ومواقف افتراضية خيالية أو واقعية مستمدة من مشاكل الأفراد أو الجماعات أو المؤسسات ، وقد تكون مشاكل مستعصية قدمت لها معالجات فاشلة فتحوّلت إلى نصوص رمزية عامة لجعل المتدربين والإداريين يفكرون في طرائق معالجتها بواسطة استعمال الفكر النقدي والغزلة الذهنية لإيجاد الأجوبة الممكنة والملائمة.

أساليب فردية: غير مباشرة:

- التأليف والإنتاج المعرفي:

يعد التأليف والإنتاج المعرفي بجميع قوالبه المرئية والمسموعة والمقروءة وسيلة مهمة جداً في التنمية المهنية للموظف، فهي تتطلب منه القيام بالبحث وجمع المعلومات والرجوع للمختصين والتلخيص المركز لما يقرأ والاطلاع على الجديد والاستفادة من التغذية الراجعة التي تقدم له ونحو ذلك. وهذا بدوره يسهم بشكل مركز في التنمية المهنية للموظفين.

- الاشتراك في الهيئات والمنظمات والمجالات المهنية:

الاقتراب من أهل التخصص في الهيئات والمنظمات والمجالات المهنية تثري المعرفة التخصصية وتسهم في معرفة الجديد في التخصص والاطلاع على التجارب والخبرات الميزة في ذلك، إضافة إلى أن المتخصصون يدفعون بك نحو الإيجابية في الاستجابة والتكيف مع المتغيرات المهنية، وتحتوي عادة نقاشات المختصين على أفكار نوعية وعميقة ومتنوعة ومختلفة كذلك، وهذا يسهم في التنمية للموظف.

- النماذج والرسومات والأشكال التعليمية والإرشادية:

يمكن للصور والنماذج أن تختصر الأفكار الكبيرة والعمليات المتعددة وتقرب المفاهيم المركبة .. وهي تقدم رسائل منمذجة بقصد التوضيح والتفسير أو الحث أو المنع، وهي تسهم في دعم التنمية المهنية للموظفين من خلال إنتاجها أو التأمل فيها أو مناقشتها ونقدها ونحو ذلك ومن أمثلتها المعاصرة الإنفوجرافيك.

إجابة السؤال الثالث: ما الخطوات المقترحة لتأسيس وحدات التنمية المهنية في المنظمات غير الربحية؟

يعد تأسيس وحدة معنية بالتنمية المهنية في المنظمة أمراً مهماً لأجل تحقيق زيادة كفاءة الأداء والإنتاجية ولأجل توطين واستدامة عملية التنمية والتأهيل للموظفين .. وفيما يلي نعرض لشروط نجاح وحدة التنمية المهنية للموظفين وخطوات تأسيسها والإجراءات التفصيلية كما أشار لها: (صقر، ٢٠٠٣) (دوفور، ٢٠٠٨) (الجبر، ٢٠١٠) (زايد، ١٤٣٠) (الصغير، ٢٠١٣) وذلك على النحو التالي:

شروط نجاح وحدة التنمية المهنية:

هناك ثلاثة شروط رئيسة لنجاح وحدة التنمية المهنية كما في الشكل أدناه:



وتفصيلها كما يلي:

١- مناخ المنظمة منظم وداعم للعلاقات الجيدة والإيجابية:

المنظمات غير الربحية في أساسها قائمة على العلاقات الإنسانية، وتفاعل الزملاء فيما بينهم، ودرجة التغيير ترتبط بشدة بالحد الذي يتفاعل به الموظفون مع بعضهم البعض، والذي يقدمون به المساعدة الفنية لبعضهم البعض؛ ذلك لأن من ضمن برامج التنمية المهنية العمل في مجموعات، والاشتراك في الورش التدريبية المختلفة، فكيف سيتحقق ذلك ما لم يكن هناك مناخ مؤسسي منظم وقائم على تبادل الاحترام، والتقدير، وحب الإنجاز والتطوير.

٢- دعم القيادة:

الدعم الفعال الذي يقدمه مسئول المنظمة غير الربحية او مجالس الإدارة يعد أمراً حيوياً لنجاح أي جهود نحو التغيير والتطوير، حيث تشير الأبحاث إلى أن الموظفين يثبتون تحسناً أفضل في برامج التنمية المهنية

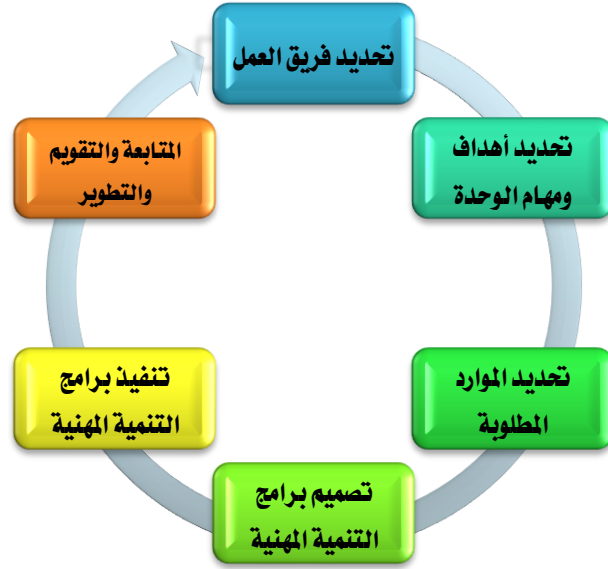
التي يدعمهم فيها رؤسائهم، وتطبيق الموظفين الناجح للمهارات الجديدة، يحدث بشكل كبير عندما يبذل المسؤولون جهوداً كبيرة ومستمرة في ذلك.

٣- توفير الوقت اللازم للتنمية المهنية للموظفين:

تدعو بعض المنظمات العالمية إلى تخصيص جزء رئيس من وقت الموظف للتنمية المهنية، والعمل التعاوني، ولا ينبغي أن تكون أياماً منفصلة عن ساعات العمل فقط، ولكن ينبغي أن يصبح جزءاً لا يتجزأ من عمل الموظف اليومي، ليدرك أهمية التنمية المهنية، ودورها في صقل قدراته، وأدائه.

خطوات ومتطلبات إنشاء وحدة تنمية مهنية في المنظمات غير الربحية:

يتطلب إنشاء وحدة تنمية مهنية داخل المنظمة القيام بالخطوات الست التالية :



وتفصيل هذه الخطوات على النحو التالي:

١. تحديد فريق متخصص بالتنمية المهنية

عملية تحديد الاحتياجات المهنية وتخطيطها وتصميم البرامج المهنية وتنفيذها وتقييمها وتطويرها يتطلب وجود فريق متخصص ومؤهل بدرجة عالية ومفرغ بقدر المستطاع يقدم هذه الخدمات ويرعاها ويدلل العقبات التي تواجه التطبيق والنجاح.

٢. تحديد أهداف ومهام الوحدة بدقة:

وهذا يتطلب القيام بالإجراءات التالية:

- تحليل واقع المنظمة غير الربحية وإمكاناتها ، ومجالات التنمية المهنية التي يمكن استثمارها.

- دراسة أهم توجهات ثقافة المؤسسة المعاصرة ، وما يواجهها من تحديات .
- تحليل رؤية، ورسالة المؤسسة ومدى ارتباطها بجوانب التنمية المهنية.
- تحليل حاجات الموظفين، وجوانب القصور في أدائهم.
- الاسترشاد بأهداف ونماذج وحدات التنمية المهنية المشابهة.
- اقتراح أهداف قريبة المدى وأخرى بعيدة المدى للتنمية المهنية.

٣. تحديد متطلبات التنمية المهنية من الموارد:

- إن تحديد متطلبات التنمية المهنية من الموارد يتطلب القيام بالأنشطة الفرعية التالية:
- حصر موارد المنظمة المادية (الأجهزة - المختبرات - القاعات - ..) .
 - دراسة موارد المؤسسة البشرية (التخصصات - الكفاءات - المهارات) .
 - البحث عن الموارد الخارجية التي يمكن الاستعانة بها (الوزارة - المنظمات المشابهة - المستفيدين - مراكز تدريب - المتطوعين ...) .
 - تحدد طرق، وأساليب التواصل مع الجهات الداعمة (الزيارات - العلاقات الإنسانية - الإعلام - الإنترنت) .
 - تقدير متطلبات التنمية المهنية من الموارد: المادية، والبشرية، بناء على النتائج السابقة.

٤. تصميم برامج التنمية المهنية:

- إن تصميم برامج للتنمية المهنية يتطلب القيام بالأنشطة الفرعية التالية:
- تحليل واقع الممارسات المهنية في المنظمة (الفردية والجماعية)، وتحديد حاجات الأفراد للتنمية المهنية.
 - دراسة أهم المجالات التي يمكن أن تدور حولها برامج التنمية المهنية في ضوء حاجات: الرؤساء والقادة، والموظفين، والمستفيدين .. .
 - اختيار الأسلوب المناسب لتحديد الكلفة المادية للبرامج، وكذلك التخطيط الزمني المناسب لها.
 - تحليل بنود الصرف في المنظمة ومجالات ارتباطها بالتنمية المهنية.
 - تحديد الكوادر والكفاءات البشرية المطلوبة، لتنفيذ البرامج.
 - بحث الأساليب المناسبة لتنفيذ البرامج.
 - التنبؤ ببعض الصعوبات، التي يمكن أن تواجه تنفيذ هذه البرامج.
 - تقديم بدائل في صورة حلول لهذه الصعوبات.
 - رسم خطة التنمية المهنية على المستوى الذاتي والجماعي.

٥. تنفيذ برامج التنمية المهنية:

عند تنفيذ برامج التنمية المهنية يتطلب القيام بالإجراءات التالية:

- تخطيط وتنفيذ حملة نشر الوعي وتغيير القناعات لدى منسوبي المنظمة حول أهمية التنمية المهنية وأساليبها والعائد منها.
- رسم وإعلان سياسات التحفيز الفردي والجماعي للمشاركين في برامج النمو والتنمية المهنية، ومن ذلك:
 - إعلان وتدشين خطة التنمية المهنية من أعلى سلطة في المنظمة.
 - إبراز النجاحات والإنجازات التي تحدث بشكل مستمر ونشرها عبر قنوات التواصل في المنظمة.
 - الاحتفال داخل المنظمة بتنفيذ أول مرحلة من مراحل خطة التنمية المهنية.
 - التعزيز المعنوي والمادي للمشاركين في برامج التنمية والنمو المهني وربط ذلك بالمسار المهني للموظف.

- الدقة في الالتزام بمواعيد الخطة والمرونة عند حصول ما يقتضي التغيير.
- العلاج السريع للتحديات التي قد تطرأ أثناء التنفيذ.
- العناية بالمتابعة الفردية والجماعية لمدى الاستجابة لبرامج التنمية المهنية.
- المحافظة على الحماس في التنفيذ والاستمرار في تحسين خطط وأساليب التنمية.

٦. تقييم ومتابعة التنمية المهنية:

إن تقييم ومتابعة التنمية المهنية، يتطلب القيام بالأنشطة الفرعية التالية:

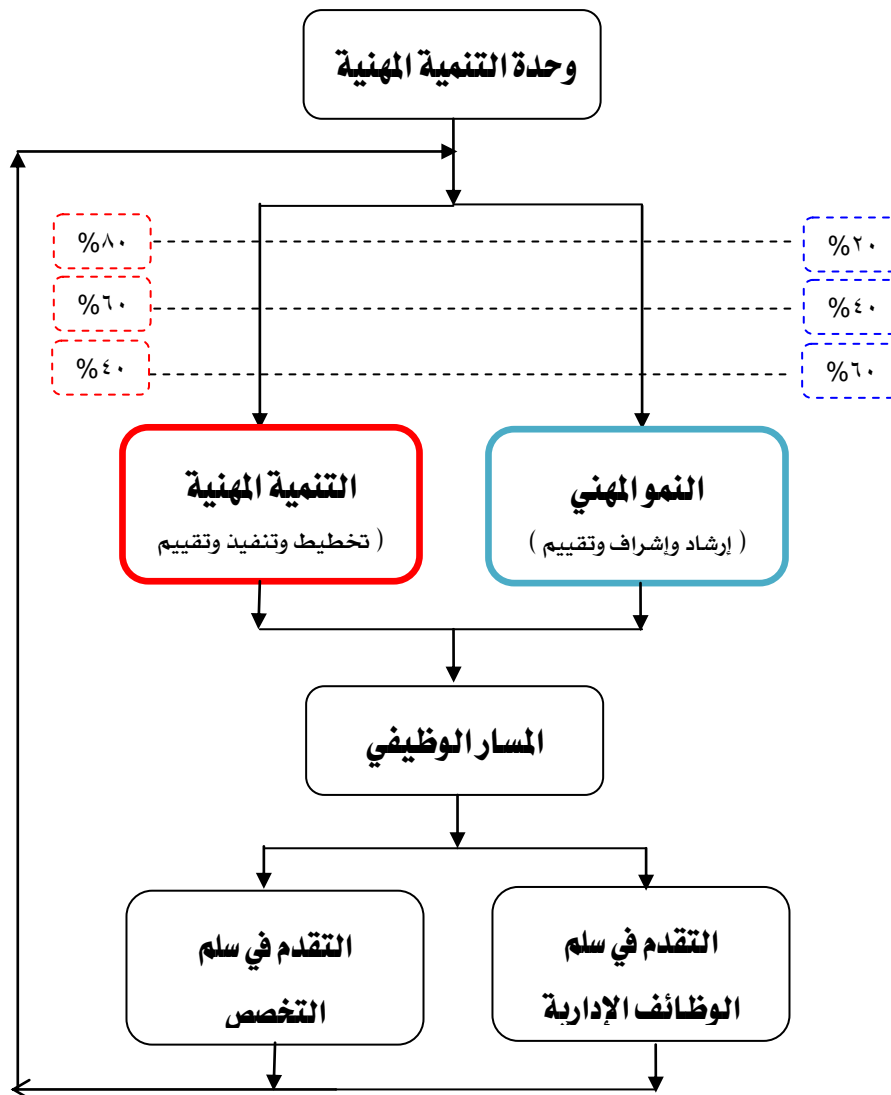
- تحديد المجالات المطلوب تقييمها بدقة.
- تحديد مداخل التقييم المختلفة، ومدى ارتباطها بأهداف التنمية المهنية.
- وضع معايير واضحة، لتقييم أداء التنمية المهنية.
- استخدام أدوات مناسبة، لتقييم مخرجات التنمية المهنية.
- تحليل مقترحات الأفراد، لتحسين أداء التنمية المهنية.
- البحث عن جوانب التميز والإخفاق في أداء التنمية المهنية.
- تقديم أدلة تبين مدى التحسن في أداء المدراء، والموظفين، والمستفيدين بالمنظمة.
- تقديم حلولاً مناسبة لعلاج الإخفاق ومتابعة التطور، والتحسين.

إجابة السؤال الرابع: ما أنموذج استدامة برامج التنمية المهنية داخل المنظمات غير الربحية؟

تأسيس وحدة التنمية المهنية غير كاف لوحده في استدامة برامج التنمية واستمرار حماس الموظفين للاستجابة لها .. ولذا كان من الضروري ربط التنمية المهنية بالمسار الوظيفي للموظف بحيث تصبح التنمية جزء رئيس من مسيرة عمل أي موظف .. وقد يكون من المهم في بداية تأسيس الوحدة أن ترتبط الوحدة برئيس المنظمة كمرجع إداري لها .. وبعد اندماج الوحدة في نظام عمل المنظمة واستقرار سيرها يمكن ربط المنظمة بمرجع إداري آخر على أن لا يكون ذلك سبب لإضعافها.

وبين يدينا أنموذج مقترح لربط وحدة التنمية المهنية بالمسار الوظيفي وقد استفيد في بناء هذا النموذج من مصادر متعددة من أهمها (المغازي، ١٤٣٥) (خطابية، ٢٠٠٢) (الحكيم، ٢٠٠٣)

نموذج التنمية المهنية المقترح:



الخاتمة:

إن تبني المنظمات غير الربحية للتنمية المهنية لمواردها البشرية يعد مطلباً ملحاً وعاجلاً ..
ويتطلب ذلك القناعة الكاملة بأن الاستثمار في رأس المال البشري العامل في المنظمات غير الربحية هو
أكبر استثمار في تطوير المنظمات غير الربحية وتأكيد دورها في الريادة المجتمعية وتحقيق أهدافها التنموية
والخيرية ..

ويتطلب التحول نحو التنمية المهنية للموارد البشرية التعمق في فهم أدوات وخطوات ومنهجيات
ومتطلبات التنمية المهنية والبدء بخطوات متأنية ومدروسة تؤمن بالتدرج والاستمرارية ..
وستنتقل عدوى الاستثمار في التنمية المهنية للموارد البشرية سريعاً للمنظمات المشابهة وغير
المشابهة في القطاع غير الربحي وسيحدث ذلك حراكاً في بناء وإعداد أدوات ومنتجات متعددة في التنمية
المهنية تسهم في حراك إيجابي ومثمر بإذن الله في بناء منظماتنا غير الربحية.
اسأل الله أن يجعل هذه الورقة خطوة ولبنة صالحة في مسيرة التغيير وبناء موارد بشرية ذات
كفاءة وفاعلية عالية تنهض بمنظماتنا غير الربحية.

التوصيات :

خلصت الدراسة إلى مجموعة التوصيات من أهمها:

١. تأسيس وحدات معنية بالتنمية المهنية في القطاع غير الربحي، والمبادرة بإنشاء نماذج وحدات مميزة في بعض القطاعات لتكون نماذج يحتذى بها ويستفاد منها من بقية المنظمات.
٢. إعداد برامج تأهيل قوية ونوعية لإعداد أخصائيين في التنمية المهنية يتولون عمليات تخطيط وتصميم برامج التنمية المهنية في منظماتهم غير الربحية.
٣. إعداد منصة تحتوي العديد من أدوات التنمية المهنية العامة أو المشتركة بحيث يمكن تزويدها باستمرار من قبل العاملين في المنظمات غير الربحية وتكون منصة تبادل للخبرات التنمية المهنية وأدواتها بينهم.
٤. توسيع دائرة الاستفادة من أدوات التنمية المهنية في القطاعات غير الربحية.
٥. تفعيل المسؤولية الفردية في النمو المهني.
٦. ربط الحوافز والمسار الوظيفي في المنظمات غير الربحية بالنمو والتنمية المهنية.

أهم المصادر والمراجع:

- تريسبي، وليمر (١٩٩٠م) تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة: سعد حمد الجبالي، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- الجبر، زينب علي (٢٠١٠) القيادة التحويلية والتطوير المهني المستمر للمعلمين.
- الحكيم، حلمي حسين (٢٠٠٣) ورقة عمل بعنوان، التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، مقدمة إلى المؤتمر العربي الثاني للاستشارات والتدريب ، الشارقة - دولة الإمارات العربية المتحدة.
- خطابية، يونس أحمد (٢٠٠٢) ورقة عمل بعنوان، تصوير استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مقدمة الى مؤتمر التدريب الثاني، الدوحة - دولة قطر.
- دوفور، ريتشارد وآخرون (٢٠٠٨) المجتمعات المهنية التعليمية أثناء العمل.
- زايد، عبدالناصر حسين رياض وآخرون (١٤٣٠) المنظمة المتعلمة وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، دراسة حالة: القطاعات الرئيسية في الهيئة الملكية بالجبيل.
- السالوس، منى (٢٠٠٤). التنمية المهنية لعضو هيئة التدريس الجامعي في مصر (دراسة ميدانية). مجلة الثقافة والتنمية، عدد (١١)، أكتوبر ٢٠٠٤.
- سد، أسامه (٢٠١٢) التدريب والتنمية المهنية المستدامة.
- الشخشير، حلا محمود (٢٠١٠) مستوى التنمية المهنية لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة النجاح الوطنية من وجهة نظرهم. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية.
- الصغير، أحمد حسين (٢٠١٣) مجتمعات التعلم نموذج لتحسين الممارسات المهنية في المدارس.
- صقر، هدى (٢٠٠٣) المنظمة المتعلمة والتحول من الضعف الإداري إلى التميز في إدارة الأداء الإداري للدولة.
- ضحاوي، بيومي و حسين ، سلامه (١٤٣٠) التنمية المهنية للمعلمين.
- الطعاني، حسن أحمد (٢٠٠٧م) التدريب مفهومه وفعالياته بناء البرامج التدريبية وتقييمها، دار الشروق، عمان.
- العليان، فهد عبدالرحمن (١٤٣١) تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعمي الرياضيات بالمرحلة المتوسطة من وجهة نظر المختصين والممارسين، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.
- قسبي، ليلي حسين (١٤٢٩) تصور مقترح للتطوير المهني الذاتي لمعلمات اللغة الانجليزية بمراحل التعليم العام في ضوء الواقع والاتجاهات المعاصرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى.

- مركز البحوث التربوية (٢٠٠٧) مشروع مجتمعات التعلم المهني في المدارس الإماراتية ،تحسين تعليم وتعلم الرياضيات.
- مكينف، جين (٢٠٠١) البحث الإجرائي من أجل التطوير المهني ، مركز القطان للبحث والتطوير التربوي.
- نصر، محمد يوسف(١٤٣٠) التنمية المهنية لمعلمي التعليم الأزهري قبل الجامعي في ضوء معايير ضمان الجودة والاعتماد.
- وزارة التربية والتعليم بمصر،برنامج التنمية المهنية للقيادات المدرسية – المجتمعات المهنية للتعلم ، دليل المشارك.
- <http://kenanaonline.com/users/gamalsaad/posts>
- Graigi Scongan : Encouraging Continuing Education For Professionals, New Directions For Continuing Education , 2001 , pp. 55 – 70 .