



التدريب الفعال وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية

Effective training and human resource development in the Algerian productive company

Formation efficace et développement des ressources humaines dans l'entreprise productive algérienne

أ.د. قرزيز محمود

جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعربريج.

د. يحيوي مريم

جامعة باتنة 1

تاريخ الإرسال: 2017-12-15 - تاريخ القبول: 2019-03-17 - تاريخ النشر: 2021-05-05

ملخص

يساهم التدريب في اكتساب العمال مهارات جديدة و تحسين أداء عملهم بطريقة أفضل وبجهد أقل، بالإضافة إلى رفع روحهم المعنوية و التعاون فيما بينهم من خلال المشاركة الجماعية، مما يسمح برفع أداء المؤسسة الجزائرية التي تحاول باستمرار مواكبة الظروف الجديدة بما يتماشى ومتطلبات اقتصاد السوق. فتنمية الموارد البشرية هي أحد الوظائف الهامة التي تعمل الإدارة العليا في المؤسسة على زيادة فاعلية الكفاءات التي تتوفر لديها وتحسين فعالية تدريبها لرفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاج و القدرة على التنافس.

الكلمات الدالة : التدريب؛ تنمية الموارد البشرية؛ التدريب التقني؛ التدريب النفسي الاجتماعي.

Abstract

The increasing interest of modern institutions in training because of its direct link with the human resource, it contributes to the acquisition of new skills by workers related to the nature of their work, In addition to raising the morale and spirit of cooperation through collective participation, and from it contributes to raising the performance of the institution and development. This is one of the priorities of the Algerian institution. It is constantly trying to keep abreast of the new conditions in line with the requirements of the market economy, which in turn dictates to the institutions conditions that prove their success or failure. The development of human resources is one of the important functions that occupy the senior management of the institution by working to increase

the effectiveness of human resources available to it, and to make more effective efforts in the field of training and development with the provision of all material and human resources to increase the effectiveness of training which has a positive role in raising the level of performance and increase production and continuity.

Keywords: training; human resources development; the yield; innovation concurrence.

Résumé

L'entreprise moderne algérienne accorde un intérêt constant à l'apprentissage des ressources humaines et cela pour leur permettre d'acquérir des capacités nouvelles et d'améliorer leur rendement. C'est une action qui procure aux travailleurs la satisfaction sur le plan psychologique et développe chez eux l'esprit de la solidarité. L'apprentissage constitue donc pour l'entreprise une priorité pour innover son fonctionnement et s'adapter au changement afin de répondre aux exigences de l'économie de marché. Le développement des ressources humaines constitue donc une action centrale dans la stratégie de l'entreprise dans le but d'améliorer accroître son rendement et garantir une pérennité de l'innovation et acquérir ainsi les capacités de concurrence.

Mots-clés : l'apprentissage; le développement des ressources humaines ; le rendement; l'innovation; la concurrence.

مقدمة

إن التدريب أثناء العمل هو الركيزة التي تحقق تنمية العمال بصفة مستمرة وبأسلوب يضمن القيام بمهامهم وبمسؤولياتهم بالشكل الذي يتوافق مع تحديث وظائفهم. وقد أظهرت العديد من الأبحاث أن للتدريب دورا أساسيا في تنمية ثقافة المؤسسة، لأنه أساس كل تعلم وتنمية وتطوير للعنصر البشري وتقدم للمجتمع ككل، كما أن التدريب يعد الأداة التي إذا وظفت واستثمرت بطريقة جيدة حقيق الكفاءة والنجاح في الأداء والإنتاج.

سنحاول في هذا المقال الإجابة عن التساؤل الآتي:

- ما حال علاقة التدريب الفعال بتنمية المورد البشري في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية؟
تتم معالجة هذه الإشكالية من خلال طرح فرضية رئيسية تربط فعالية التدريب بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإنتاجية الجزائرية وفرضيات فرعية مفادها أن



التدريب التقني يزيد من تنمية مهارات وقدرات العمال، من خلال مؤشرات التدريب على الآلات- التدريب على الكمبيوتر - التدريب على الانترنت وأن التدريب النفسي الاجتماعي يزيد من تنمية قدرات ومهارات العمال، من خلال مؤشرات الاتصال- الإشراف.

1. مناقشة عامة لمفاهيم التدريب في المؤسسة

1.1 حول مفهوم التدريب

تعددت تعريفات التدريب لدى الباحثين وسنحاول عرض أبرزها فيما يلي:

- يعرف التدريب على أنه: «نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات مقصودة في الأفراد العاملين والجماعات العاملة بتزويدهم بالمعلومات والخبرات والمهارات والسلوكيات اللازمة، بما يؤثر على معدلات الأداء للخدمات وتحسين مستوى الإنتاجية، وهو أحد مسؤوليات الإدارة الأساسية، سواء في قطاع الإنتاج أو الخدمات»، (طلعت، 2003، ص 216)

- يعرف التدريب على أنه: «عملية تعلم يكتسب فيها الأفراد مهارات ومعارف تساعدهم في بلوغ الأهداف»، (نصر الله، 2001، ص 210)

- يعرف التدريب على أنه: «عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهارات من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل»، (كشواي، 2006، ص 118)

- ومنه يعرف التدريب إجرائيا على أنه: عملية مخططة تتكون من مجموعة عناصر هي المدرب والمتدرب والبرنامج التدريبي والوسائل ونتيجة التدريب، بهدف تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائهم، فهو موقف جماعي يتسم بالتغيير والتعديل المستمر في نمط التفكير والاتجاه والسلوك بما يحقق الإيجابية في أداء المؤسسة.

2.1 حول مفهوم تنمية الموارد البشرية

ومن أهم التعاريف لمفهوم تنمية الموارد البشرية ما يلي:



- تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها "تنمية الناس بواسطة الناس و من أجل الناس. و تتوجه إلى حاجات الناس في المأكل والملبس والمعاش والعلم والعمل والسكن والتربية والثقافة. ومن هنا فإنها تركز بالمطلق على عقول و سواعد الموارد البشرية، من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الإنتاجية. (بلوط، 2002، ص 236)

-تعرف كذلك "أنها عبارة عن عملية ديناميكية و فعالة مستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية و استمرارها من استمرار المؤسسة لأن كفاءة أداء المورد البشري يكون بنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة." (غربي و آخرون، 2002، ص ص 20، 21)

- وتعرف أيضا على أنها "تحسين في مهارات ومعارف واتجاهات وسلوك الفرد بهدف إعداده لأداء العمل بكفاءة أفضل في الوظيفة الحالية أو الوظيفة التي سيشغلها في المستقبل." (الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1998، ص 4)

- تعرف بأنها تمثل "أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل و الإنتاج. وهي كذلك وسيلة فنية تشبع الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته ومهاراته العقلية أو اليدوية، وهي وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته المادية و الأدبية وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته في الوظيفة و لاقته مع زملائه و رؤسائه و مرؤوسيه.

2. عرض المنهجية

تم اختيارا المؤسسة الصناعية نقاوس للمصبرات - باتنة كمجال لدراستنا، حيث ركزنا على مديرية الإنتاج، والتي يقدر عدد العمال فيها ثلاثمائة (300) عامل مقسمين على مختلف الوحدات الإنتاجية للمديرية.

تم استخدام العينة العشوائية البسيطة من هذا العدد بنسبة 20% ومنه قدرت العينة ب 60 مبحوثا، ولقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة للأسباب التالية:

- معرفة جميع مفردات المجتمع الأصلي للبحث.



-التجانس في متغيرات الدراسة.

-لأن هذه العينة تسمح بتعميم نتائج الدراسة.

3. عرض النتائج

انطلاقا من أدوات البحث التي تم توظيفها في هذه الدراسة، توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

1.3 التدريب التقني وتنمية مهارات وقدرات العمال

-اتضح أن مدة الأقدمية لدى حوالي 76% من المبحوثين هي أقل من 05 سنوات، وهذا يدل على حاجتهم لدورات تدريبية حول العمل لأنهم في بداية مسارهم المهني. كما أن أغلبية العمال لديهم مستوى تعليمي يتراوح بين الابتدائي والمتوسط والثانوي بنسبة 66%، وذلك يعود إلى طبيعة العمل -في المؤسسة مجال الدراسة- التي توظف هذه الفئة من المستوى التعليمي حسب احتياجاتها.

-كما اتضح أن حوالي 80% من العمال تابعوا برامج تدريبية بناء على مخطط تتبعه المؤسسة، ويتلقى المتدربون تلك الدورات التدريبية أثناء توظيفهم مما يدل على حرص المؤسسة على إعداد وتطوير مهارات العمال، وذلك للتأقلم مع منصب العمل الجديد. كما أن بقية العمال الدائمين يتلقون برامج تدريبية عقب تقييم أداءهم وذلك بعد معرفة نقاط القوة والضعف. ومنه يظهر اهتمام إدارة المؤسسة بعملية التدريب لدى مختلف الفئات العمالية بهدف تنمية مهاراتهم وتطويرها.

-يتنوع مضمون البرامج التدريبية حيث يركز بشكل كبير على الآلة - عبرت عنه نسبة 65% من الإجابات- و 10% حول التدريب على استخدام الكمبيوتر ونسبة 25% حول الاتصال.

- يتم التدريب داخل المؤسسة لأن أغلبية البرامج التدريبية تدور حول الآلات الصناعية الموجودة فيها، ولكن هذا لا ينفي وجود بعض الدورات التدريبية خارج المؤسسة في مراكز التكوين المهني والمعاهد الخاصة.

- أجاب المبحوثين أن الفائدة من تلك الدورات يتنوع بين: التحكم في الوسائل التقنية بنسبة 55% ثم السرعة في انجاز العمل بنسبة 18.33% من العمال، وهذا يتفق مع



مبادئ النظرية العلمية التي تستند إلى السرعة والتحكم في الآلة. أما 16.67% من العمال يرون أن فائدة التدريب على الآلة هي تخفيض حوادث العمل أي الدقة في العمل، في حين أن 10% من العمال يرون أن التدريب على الآلة الفائدة منه هو اكتساب مهارات جديدة في العمل.

كما أن الفائدة لا تقتصر على الجانب التقني فقط بل تتعدى إلى جوانب أخرى سلوكية مثل تقليل الشكاوي، الالتزام بتنفيذ تعليمات الإدارة وبأوقات العمل. ومنه يتضح أن للتدريب على الآلة دور في تعديل سلوك العمال من خلال تحقيق الرضا وتخفيض دوران العمل ويبرز ذلك من خلال قلة الشكاوي والالتزام بأوقات العمل في المؤسسة.

- اتضح من الدراسة أن درجة تحكم العمال في الكومبيوتر ضعيفة-عبرت عنه 56% من الإجابات-، في حين يتقن البقية ذلك بنسبة 44%. ولكن في المقابل تضع الإدارة دورات تدريبية حول الكومبيوتر وهذا ما أجاب عنه أغلبية المبحوثين. ولكن يعاب عليها قصر المدة في تلك الدورات.

- إن نسبة 30% من عينة الدراسة يستخدمون الانترنت في العمل، ويتباين ذلك الاستخدام بين الترفيه بنسبة 10% من مجموع الإجابات ب نعم، أو الحصول على معلومات متعلقة بالعمل- بنسبة 15%، أو الاتصال بزملائهم في العمل بنسبة 5%.

-أكد أفراد العينة أن التدريب على الآلة يزيد من إنتاجية العمل وتحسين أداء العامل، من خلال السرعة و الجودة في الإنتاج، والدقة في العمل وتقليل العطب في الآلة وتقليل الحوادث في العمل.

-كما وضح معظم المبحوثين أن التدريب التقني بمختلف مؤشرات يزيد من تنمية قدرات العامل وذلك من خلال اكتساب مهارات جديدة في العمل وتوسيع القدرة الذهنية وزيادة المعرفة التكنولوجية لدى العامل وكذلك الخبرة المهنية لدى العامل في المؤسسة.

-مما سبق نصل إلى تحقق الفرضية الأولى في مؤشري الآلة والكمبيوتر، ولكنها لم تتحقق في مؤشر الانترنت بسبب تركيز المؤسسة على الآلة في دوراتها التدريبية، كما نفسر ذلك بالوحدة الإنتاجية التي تم اختيارها كمجال للدراسة والتي تهدف إدارتها إلى



زيادة الإنتاج وتحسينه كما ونوعا خاصة أن المؤسسة حصلت على شهادة الايزو مؤخرا، ويمكن تفسيرها أيضا بالمستوى التعليمي المنخفض لأغلبية المبحوثين والذي يعيق الاستخدام الأمثل للانترنت.

2.3 التدريب النفسي الاجتماعي وتنمية قدرات ومهارات العمال.

- أكد أغلبية المبحوثين عن وجود علاقات اتصالية مع مشرفهم، حيث يباين الهدف من ذلك الاتصال بين: طلب الاستفسار حول العمل -بنسبة 65% من المجموع الكلي-، ثم نسبة 23% من المبحوثين صرحت أن المشرف يتصل بهم من أجل نقل تقارير حول العمل وهذه النسبة تمثل كل من المشرفين ورئيس مصلحة الإنتاج ورئيس ورشة الإنتاج ومسير الإنتاج. أما نسبة 11.67% من أفراد العينة المبحوثة تتصل بمشرفها من اجل تقديم شكاوي وذلك في حالة وجود خلافات في العمل.

-أكدت نسبة 78.33% من أفراد العينة المبحوثة أن الاتصال الموجود في المؤسسة يجمع بين الكتابي والشفوي. والوسيلة الاتصالية الأكثر استخداما لدى الإدارة هي المقابلات المباشرة ثم التقارير، ثم الإعلانات. ويفسر هذا بدور الوسيلة الاتصالية الشفهية في نقل المعلومة في وقتها، كما أنها تناسب العمال ذوي المستوى التعليمي المنخفض ومنه زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة.

-وفي سؤال حول الوسيلة المفضلة لدى العامل أجاب أغلبية العمال أنهم يفضلون الأسلوب الشفوي للأسباب المذكورة سابقا، وهذا ما عبرت عنه نسبة 65% من مجموع العينة المبحوثة.

ويلي ذلك الأسلوب الكتابي بنسبة 23.33% من مجموع العينة وهذا الأسلوب موجود داخل المؤسسة ولكن بشكل أقل لأنه يقتصر أكثر على رؤساء المصالح والمشرفين ورؤساء ورشة الإنتاج ومسيرو الآلة، ولكن هذا لا يعني أن بقية العمال لا يستخدمون الأسلوب الكتابي، أما من يفضلون الاتصال عن طريق الهاتف فيمثلون نسبة 11.67% من أفراد العينة المبحوثة.

-وحول أسباب اتصال المرؤوسين بمشرفهم أجابت نسبة 65% من المبحوثين أنهم يتصلون عند مصادفتهم لغموض في العمل، و 21.67% يرون أنهم يتصلون بمشرفهم عند حدوث عطل في الآلة، في حين 6.67% تتصل بمشرفها عند عدم فهم الإعلانات



المكتوبة. و نسبة 6.67% من أفراد العينة المبحوثة يرون أنهم يتصلون بمشرفهم عند حدوث خلاف في العمل مع الزملاء.

- يواجه بعض العمال صعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة عبرت عنه 39%، أبرزها صعوبات لغوية -بنسبة 13% من مجموع الإجابات ب نعم- في حين 61.67% أكدوا أنهم لا يواجهون صعوبات في عملية الاتصال داخل المؤسسة.

- أكد أغلبية العمال على ضرورة وضع الإدارة لدورات تدريبية حول الاتصال، لان ذلك يزيد من تنمية وتعديل سلوكيات العامل في المؤسسة لاكتساب مهارات ومعارف، وكذلك لتوطيد العلاقات بين العمال وللتقليل من الشكاوي.

- ومن أجل تفعيل تلك الدورات التدريبية فانه لابد من تحسين علاقات العمل بين الزملاء وبين العمال و الإدارة، والتدريب على وسائل الاتصال في المؤسسة، وخاصة الحديثة منها، وتحكم الإدارة في الاتصال الغير الرسمي وكيفية احتواء الإشاعات السلبية وإيصال المعلومة في وقتها، بمعنى تفعيل أهمية العلاقات الإنسانية في الاتصال وروح الفريق في العمل التي تتشكل من خلال الجماعات الغير رسمية، والتي بدأت مع دراسات "إلتون مايو" والتجارب الشهيرة التي أجريت في مصانع هاوثورن.

-: أكدت نسبة 60% من المبحوثين أن علاقتهم بالمشرف جيدة مما يساهم في تفعيل العملية التدريبية، وكذلك تسهيل إيصال المعلومات إلى العمال بوضوح.

كما أكد الأغلبية أن العلاقة بين العامل والمشرف غير رسمية وذلك يعود للدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق الفاعلية وروح التعاون لدى رؤوسيه. ولكن هذا لا ينفي وجود الطابع الرسمي للإشراف من خلال المؤشرات : فرض الرقابة على العمال أثناء العمل وذلك لتحسين الإنتاجية والأداء فالمشرف يراقب العمال ويعطي تعليمات حول العمل ويوجه العامل لتحسين أدائه ولضمان جودة المنتج ومنه جودة أداء المؤسسة خاصة أن المؤسسة تطبق معايير الجودة الشاملة.

- أكد أغلبية العمال أن المشرف يتعاون معهم، وهذا يشير إلى وجود علاقات إشرافية حسنة ووجود روح العمل الجماعية، مما يخلق الرضا في العمل لدى العمال وبالتالي تحقيق الزيادة في الإنتاجية وتحقيق الجودة في العمل.



- وفي سؤال موجه لفئة المشرفين أجاب الأغلبية: إن للتدريب دور مهم في تحسين وتنمية المهارات الإشرافية من خلال تبادل الخبرات والمعلومات وكيفية التعامل مع العمال، أي التدريب على الجوانب النفسية في عملية التدريب، وهذا ينعكس إيجابيا على إنتاجية المؤسسة وأيضا على رضا العمال وزيادة الاستقرار الوظيفي لديهم.

-مما سبق نصل إلى تحقق الفرضية الثانية من خلال مؤشرات الاتصال والإشراف، ذلك أن التدريب يؤدي إلى تقليل الحاجة للإشراف إلى الحد الأدنى، حيث يتعلم العامل كيف يؤدي وظيفته بطريقة مرضية، و يندمج مع مجموعة العمل اجتماعيا، ويكون في حاجة أقل للإشراف وللتوجيه. كما أن التدريب على الاتصال الجيد يقلل من معوقاته و يحد من الإشاعات وينمي مهارات العمال الاتصالية.

-ومنه تحققت الفرضية الرئيسية وهي أن_التدريب الفعال يزيد من تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإنتاجية الجزائرية. حيث يعتبر التدريب من العمليات الهامة التي احتلت موقعا هاما في المؤسسة وكذلك للفرد،

- وهذا يتفق مع ما توصلت إليه نظريات الإدارة والتنظيم سواء الكلاسيكية منها أو الحديثة. حيث وضع تايلور معايير علمية لعملية التدريب لدى العمال البسطاء مما يزيد من إنتاجية المؤسسة والربح. أما التون مايو أشار إلى دور العوامل الاجتماعية والنفسية في تحقيق أهداف العامل والمؤسسة معا، ومن أبرزها أهمية الاتصال والإشراف في إشباع حاجات العمال المختلفة وتنمية قدراتهم ومنه زيادة إنتاجية المؤسسة.

- كما أشار عبد الغفار حنفي في كتابه " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" 2002 إلى أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة وتمثل في: زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي، فهو يساعد على زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التدريب والتي تنعكس على حجم الإنتاج وجودته. كما يساهم في تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل مستمر وذلك بتحسين عناصرها لتتلاءم مع المتطلبات القائمة.

- وفي كتابه " السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" 1993 أشار أن التدريب يساهم في تخفيض حوادث العمل، فالتدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى طريقة أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث.



- كما تتفق نتائج بحثنا مع ما ذكره محمود أبو بكر في كتابه " ادارة الموارد البشرية" 2002 أهمية التدريب بالنسبة للأفراد:

- يساهم في إكساب الفرد المؤهلات والقدرات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- يساهم في إكساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

- يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن وكذلك حل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد وكذلك التغلب على القلق والتوتر مما يقلل من دورات العمل داخل المؤسسة.
- يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والإنجاز مما يسمح بالتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد ويوفر لهم الفرص للتطوير والترقية.

خاتمة

حاولنا في هذا المقال إبراز دور التدريب في تنمية قدرات ومهارات الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال تناول التدريب التقني والنفسي الاجتماعي، وتوصلنا إلى أهم النقاط الآتية:

- التدريب عملية مستمرة ومن اجل فعاليتها لا بد من إتباع دورات قصيرة دورية، متنوعة كما ونوعا وتبعا لنقاط الضعف في أداء العاملين سواء في الجانب التقني أو النفسي الاجتماعي.

- تحسين المستوى الاجتماعي للعاملين برفع كفاءاتهم من خلال التدريب التي تضمن لهم فرص أفضل للكسب وشعورهم بأهميتهم بالنسبة للمؤسسة.

- رفع معنويات الأفراد بحيث يؤدي رفع المهارات والمعرفة لدى الأفراد إلى ثقتهم واستقرارهم النفسي، كما أن اهتمام المؤسسة بأفرادها والعلاقات الإنسانية يرفع من الروح المعنوية لديهم.

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة وخارجها.

- يساهم في توطيد العلاقة بين الإدارة والأفراد، بين المشرف و مرؤوسيه.



ومنه يتضح أن للتدريب أهمية على الأفراد العاملين وكذا على العلاقات الإنسانية بين عمال المؤسسة، كما أنه وظيفة مهمة وأساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يلعب دورا هاما في تحسين وتطوير أداء المورد البشري وكذلك تحسين أداء المؤسسة ككل.

المراجع

1. الإدارة العامة لتصميم وتطوير المناهج، 1998. تخصص إدارة مكتبية، إدارة الموارد البشرية.
2. باري كشواي، 2006. إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2.
3. رأفت السيد عبد الفتاح، 2000. التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، الطبعة الأولى، القاهرة.
4. ساعد عامر أبو شندي، 2011. إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية دار أسامة للنشر، عمان، الأردن،
5. السيد عليوة، 2001. تحديد الاحتياجات التدريبية، ايتراك للطباعة والنشر، القاهرة.
6. عادل رمضان الزياي، 2002. إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين شمس، القاهرة.
7. عبد الغفار حنفي 2002. السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الاسكندرية.
8. عبد الغفار حنفي، 1993. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، القاهرة،
9. علي غربي، وآخرون، 2002. تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع قسنطينة الجزائر.
10. عمر وصفي عقيلي، 2005. إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1.
11. كامل بربر، 2000. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، بيروت لبنان، الطبعة الثانية.
12. محمود أبو بكر، 2002. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر.
13. محمود محمد السيد، 2007. تحديد الاحتياجات التدريبية، بحوث وأوراق العمل المقدمة في مؤتمر الاستشارات والتدريب في المؤسسة العربية، القاهرة،



14. ناصر دادي عدون، 2009. تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المصرفية والمالية الجزائرية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7.

