



دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

الاسم واللقب :	بختي عمارية	كردودي سهام
الوظيفة :	طالبة دكتوراه	استاذة محاضرة قسم أ
المؤهل العلمي :	سنة ٥ دكتوراه	دكتوراه
التخصص :	إدارة مصرفية	محاسبة
الجنسية :	جزائرية	جزائرية
المؤسسة :	جامعة الجزائر ٣	جامعة بسكرة
عضو في مخبر :	العولة و السياسات / الاقتصادية	

ملخص:

تشهد البيئة الإقتصادية تغيرات جذرية بفعل التطور التكنولوجي و ظاهرة العولة ما أدى إلى احتدام المنافسة ، ما جعل الأداء العادي للمؤسسات الاقتصادية غير كافي للصمود و مواكبة تلك التحولات ، الأمر الذي يتطلب منها ضرورة رفع مستويات موظفيها للوصول إلى أداء عال يمكنها من تحقيق أهدافها خاصة تلك المتعلقة بالربحي و الاستمرارية .

فتنمية العنصر البشري من خلال التدريب أصبح متطلبا أساسيا لمنح المؤسسة الاقتصادية القدرة على البقاء و ضمان استمراريته من خلال اكسبها ميزة تنافسية عن طريق رفع كفاءة العنصر البشري و تحسين أدائه .

و من خلال هذه الورقة البحثية سنتطرق إلى الدور التدريب في رفع و تحسين أداء العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية ، و سنقوم بمعالجة هذه الإشكالية من خلال تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية متعلقة بالتدريب و إدارة الموارد البشرية ، لنخلص في الأخير إلى إبراز دور التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات الاقتصادية

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، أداء ، التدريب ، ميزة تنافسية .

Abstract: □

The economic environment is undergoing drastic changes due to technological development and the phenomenon of globalization, which led to the intensification of competition, which made the normal performance of economic institutions not enough to withstand and keep pace with those transformations, which requires the need to raise the levels of their employees to achieve high performance that can achieve their objectives, Profitability and continuity. □



The development of the human element through training has become a basic requirement to give the economic institution the ability to survive and ensure its continuity by winning a competitive advantage by raising the efficiency of the human element and improve its performance.

In this paper we will discuss the role of training in raising and improving the performance of the human element in the economic institution, and we will address this problem by shedding light on the basic concepts related to training and human resources management. Finally, we will highlight the role of training in improving performance. Employees of economic institutions

Keywords: human resource management, performance, training, competitive advantage.

تمهيد :

يعتبر التدريب إستراتيجية تتبناها المؤسسات الاقتصادية لرفع كفاءة مواردها البشرية و ذلك حتى تصبح لديهم القدرة على مواكبة التغيرات و التحولات التي تطرأ على الساحة الاقتصادية ، فهو يمكن العاملين من اكتساب خبرات و مهارات جديدة تمكنهم من إحداث تغيير في سلوكياتهم و تدفع بهم إلى تحقيق إغراض و أهداف المؤسسة .

مشكلة البحث : وانطلاقاً مما سبق أردنا أن نتطرق إلى المشكلة المتمثلة في :ماهو دور التدريب في تنمية العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية ؟

فرضية البحث : يقوم البحث على فرضية مفادها ان التدريب يرفع من كفاءة و أداء العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية .

أهمية و أهداف الدراسة : وتتمثل أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على موضوع في غاية الأهمية، و المتمثل في معرفة دور التدريب في تنمية الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية ، بينما تهدف الدراسة إلى إبراز هذا الدور من خلال عرض مساهمة التدريب في رفع كفاءة العنصر البشري للمؤسسات الاقتصادية.

مجاور البحث : للإجابة على هذه الإشكالية ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

أولاً: الإطار المفاهيمي للتدريب .

ثانياً : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية .

ثالثاً: دور التدريب في تحسين إدارة الموارد البشرية .

أولاً : الإطار المفاهيمي للتدريب .

يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي و المقبل من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم ،ومن خلال هذا العنصر سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالتدريب من اجل إدراك جوهره .

١,١ مفهوم التدريب: يعرف التدريب على انه عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة^٢ ، من خلال محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقاً و أساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب^٣

كما يمكن تعريفه على أنه عبارة عن قيمة مضافة ،فالرأسمال البشري عند تزويده بطاقة إنتاجية و تعليمه المعارف و المهارات و التقنيات ، نجعله يواكب التطورات المعرفية و التكنولوجية ، في هذه الحالة فإننا نحقق استثمار ،وفي هذا الإطار يورد في الدليل العلمي للتدريب بالمؤسسات الفرنسية :ان التدريب الجيد هو أفضل استثمار^٤

- ١,١,١.١. مرتكزات الأساسية لمفهوم التدريب : يركز التدريب كمفهوم على عدة عوامل إذ :^٥
- يعتبر التدريب مطلب أساسي لزيادة قدرات وفاعلية العاملين .
 - يبدأ التدريب منذ اللحظة التي يلتحق بها الفرد بعمله في المؤسسة .
 - يركز التدريب على صقل القدرات الفردية وعلى تحديث المعلومات والمعرفة بشكل مستمر
 - من خلال تدريب العاملين في المؤسسة ورفع كفاءتهم وفعاليتهم ، تستطيع المؤسسة رفع مستوى أدائها وكفاءتها ومستوى ربحيتها وتميزها في العمل

١,٢. أنواع التدريب : يتضمن التدريب عدة أنواع يمكن إجمالها في الجدول الموالي :

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب :		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
• التدريب داخل الشركة	• التدريب الفني و المهني	• توجيه الموظف الجديد
•	•	•
• التدريب خارج الشركة	• التدريب التخصصي .	• التدريب أثناء العمل
•	• التدريب الإداري .	• (موظفون جدد ،إدماج) .
أ. في شركات خاصة .		• تدريب لتجديد
ب. في برامج حكومية.		المعرفة و المهارة (موظفون مندمجون بالعمل).



		• تدريب بغرض الترقية و النقل (موظفون في مراحل متقدمة)
--	--	---

المصدر : أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر (القاهرة) ، ٢٠٠٤ ، ص : ٣٢٣ .

٣,١ أهمية التدريب : نشاط تعليم من نوع خاص، فهو نشاط متعمد تمارسه المؤسسة بهدف تحسين أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، و هو واحد من وسائل تطوير العاملين في المؤسسة^٦ ، تكمن أهميته كل عام في:^٧

- النهوض بالانتاج
- تخفيض عدد الحوادث
- التخفيض من حدة الإشراف
- زيادة الاستقرار و المرونة في عمل المشروع
- رفع الروح المعنوية .

٤,١ أهداف التدريب : يركز التدريب على عدة جوانب تتمثل في :^٨

- تنمية مهارات مجموعات و فرق العمل اللازمة لتحقيق أغراض و أهداف المؤسسة.
- تنمية معارف و مهارات الأفراد العاملين اللازمة لأداء الأعمال و الواجبات و المهام بالمؤسسة.

▪ تنمية مهارات جديدة لدى العاملين الحاليين لتمكينهم من الإحتفاظ بقدرتهم على الإنتاج على الرغم

▪ من التغيرات التقنية أو التغيرات في الأجهزة أو الإجراءات و الأساليب، أو المنتجات أو الأسواق.

▪ إعداد عاملين يتم اختيارهم لتولي المناصب الإشرافية، و الإدارة العليا في المنظمة (عملية التعاقب الإداري أو التدوير الوظيفي).

▪ تحسين إنتاجية كل من الأفراد و فرق العمل.

▪ تشجيع التطوير الذاتي للعاملين و مشاركتهم في برامج للتعليم الذاتي.

٥,١ مبادئ عامة في التدريب: يعتبر التدريب تعلم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال

العمل^٩ ، ويتضمن مجموعة من المبادئ تتمثل في :^{١٠}

- يجب أن ينصب التدريب على معالجة القصور في الأداء، و الناتج عن قصور في المعارف و المهارات والإتجاهات.

- لا توجد مشكلة تكوين بحد ذاتها، و لكن توجد مشاكل يعمل التدريب على معالجتها.

- يجب أن تلبى البرامج التدريبية احتياجات المؤسسة و الأفراد على كل المستويات و الأقسام والوحدات التشغيلية و الوظيفية.

- يجب أن يراعى مبدأ الفردية (individualisation) أي الفروق الفردية بين المتدربين، و مبدأ (personnalisation) و المقصود به إقحام الفرد في التدريب ليقوم احتياجاته باستمرار، التعلم الذاتي...إلخ.

- الفروق الفردية بين المتدربين، و مبدأ - (يجب أن يراعى مبدأ الفردية إقحام الفرد في التدريب ليقوم -احتياجاته باستمرار، التعلم التشخيص الذاتي...إلخ) .

- أن تتعلق برامج التدريب بمتطلبات الأداء الوظيفي بطريقة دقيقة.

- يجب تقييم فعالية البرامج التدريبية قبل تعميمها على مجال أوسع.

- إتاحة الفرصة للمتدربين لتجربة المادة العلمية أو التقنية أو السلوك الذي اكتسبوه من التدريب...إلخ.

١,٦. تصميم برنامج تدريب: يتطلب وضع برنامج يتضمن مجموعة من الخطوات الرئيسية تتمثل في :^{١١}

• تصميم منهج البرنامج : يمثل منهج البرنامج المادة التعليمية التي سيتم نقلها و تعليمها للمتدربين من أجل تغطية حاجات التدريب والتنمية وانجاز الأهداف المحددة للبرنامج .

• تقرير الأسلوب : يعبر عن الوسيلة التي ستنقل من خلالها المادة التعليمية للمتدربين و الأداة التي بواسطتها ستتم عملية التعلم، وتشتمل إستراتيجية التدريب و التنمية على مجموعة

من الأساليب تصنف إلى أساليب فردية أين تتم عملية التعلم بشكل فردي أو جماعية تتم بوجود عدد من المتدربين أو من خلال الأساليب التدريسية التي تنفذ في قاعات المحاضرات و

بالمقابل نجد الأساليب التطبيقية التي تركز على الجانب العملي، إضافة إلى أساليب تطوير و تحسين الأداء المتخصصة برفع مستوى المهارة و المعرفة و أخرى سلوكية تركز على اكتساب

المتدربين سلوكا جديدا أو تعديل سلوك حالي .

• اختيار المدرب: المدرب هو العلم الذي يقوم بتوجيه المتدربين و إمدادهم بالمعلومات و تغيير اتجاهاتهم سلوكهم ، و تدريبهم على أصول ممارساتهم لهنتهم في إطار برنامج محدد .

• تحديد فترة البرنامج : ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريب تنمية، إذ تختلف المدة على ضوء اعتبارات متعددة أهمها : المنهج التعليمي، الأساليب التدريبية و الإمكانيات المتاحة.

• تنفيذ البرنامج : سواء تم ذلك داخل المنظمة أو خارجها في معاهد خاصة .

• تحديد تقنيات البرنامج : يقصد بها المساعدات التي سوف تستخدم في عملية التعلم ضمن البرنامج

ثانيا : الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية .

١,١,٢. مفهوم إدارة الموارد البشرية : تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء ، وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين فيها والمجتمع .^{١٢} أو هي تلك الإدارة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماماً كبيراً بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال و الإدارة الوسطى و مستويات الإدارة العليا.^{١٣}

- ٢,١,٢. أهمية إدارة الموارد البشرية: تلعب إدارة الموارد البشرية أدوار هامة تتمثل في :^{١٤}
- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، و ذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
 - تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء و معدلات العيابات و التأخرات و الدورات و معدلات الحوادث في العمل و معدلات الشكاوي و التظلمات.
 - تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فعاليات المنظمة.
 - توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل، إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الجور و الرواتب و الحوافز.
 - ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المنظمة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.

١,٢,٢. مفهوم أداء الموارد البشرية : يتمثل أداء الموارد البشرية في انعكاس مدى قدرته من عدمه في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أي كانت طبيعته هذا العمل^{١٥} ، فهو يعكس درجة بلوغ الفرد أو الفرق للأهداف المخططة بكفاءة و فاعلية، فالكفاءة هي القدرة على خفض أو تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة، وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة للجدولة والجودة والتكلفة، أما الفاعلية فتتمثل في القدرة على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحسين أداء الأنشطة المناسبة.^{١٦}

كما يمكن تعريفه على أنه نتاج السلوك، فالسلوك هو النشاط الذي يقوم به الأفراد، أما نتائج السلوك فهي النتائج التي تمخضت عن ذلك السلوك، مما جعل البنية أو المحصلة النهائية مختلفة عما كانت عليه قبل ذلك السلوك^{١٧}.

٢,٢,٢. أهمية أداء المورد البشري : يكتسي أداء الموارد البشرية أهمية كبرى تتمثل في :^{١٨}

- يعتبر الأداء مقاسا لقدرة الفرد على أداء عمله في الحاضر وكذلك أداء أعمال أخرى مختلفة نسبيا في المستقبل، فإذا ما ارتبط ذلك بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء المورد البشري فإن الأداء الفردي يصبح أحد العوامل الأساسية التي تبني عليها الكثير من القرارات الإدارية، والتي تتعلق ببعض الأمور المهمة في حياة كل الفرد، مثل النقل، والترقية والترشيح للدراسة والإعارة للعمل بالخارج، ومن خلال ذلك المنطلق يجب على كل فرد أن يوجه اهتماما خاصا لأدائه في العمل، لارتباطه بمستقبله الوظيفي.

- يجب على كل فرد الاهتمام بأدائه لعمله نظرا لارتباط ذلك بما يتقاضاه من أجور ومرتببات وما في حكمها مقابل هذا الأداء، شرط أن تتوافر المقومات اللازمة لإيجاد العلاقة الإيجابية بين الحوافز والأداء.

- يرتبط الأداء من وجهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له، وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله، وإثبات ذاته.

٢,٢,٣. أبعاد أداء المورد البشري : يعبر أداء المورد البشرية عن النتائج العملية أو الإنجازات أو ما يقوم به الأفراد من أعمال^{١٩}، وهذه النتائج أبعاد مختلفة يمكن إجمالها في :^{٢٠}

أولا - كمية الجهد : تعبر عن مقدار الطاقة الجسمانية أو العقلية التي يبذلها الفرد في العمل في خلال فترة زمنية معينة، وتعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء، أو كميته في خلال فترة زمنية معينة والمعبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ثانيا - نوعية الجهد : فتعني مستوى الدقة والجودة، ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة، ففي بعض أنواع الأعمال قد لا يهتم كثيرا لسرعة الأداء أو كميته، بقدر ما يهم نوعية وجودة الجهد المبذول، ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات، والتي تقيس درجة خلو الأداء من الأخطاء، والتي تقيس درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ثالثا - نمط الأداء : فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي تبذل بها الجهد في العمل، أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل، فعلى أساس نمط الأداء يمكن مثلا قياس الترتيب الذي يمارس الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو

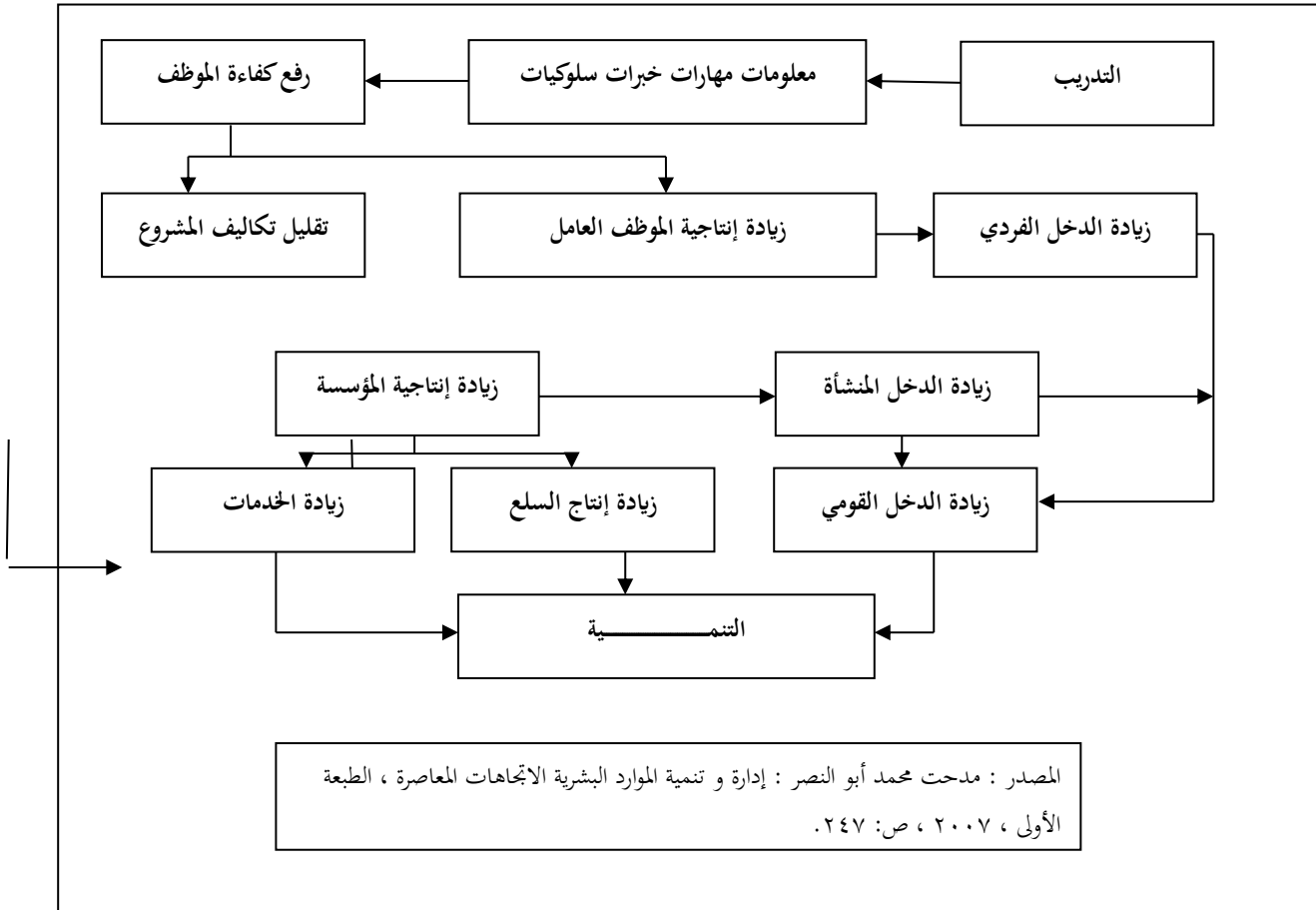
قرار لمشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة أو ذلك المستخدم في كتابة تقرير أو مذكرة، وذلك إذا كان العمل ذا طابع ذهني.

٣,٢. مفهوم إدارة أداء الموارد البشرية: يقصد بها تلك العملية الإستراتيجية المتكاملة، فكونها إستراتيجية فلأنها تعنى بالاعتبارات الأشمل والأطول أجلا في أداء المنظمة (كمحصلة لأداء وحدتها) متفاعلة مع بيئتها المحيطة (العملاء والمنافسون والموردون والمنظمات الحكومية....) لبلوغ هدفها، أما كونها متكاملة فلأنها تهتم تكاملا (رأسيا بربط أهداف كل من المنظمة والفرق والفرد، بالقدرات الجوهرية اللازمة للأداء.^{٢١}

ثالثا: دور التدريب في تحسين إدارة الموارد البشرية .

فالتدريب يعتبر من أهم الاستراتيجيات التي تسطرها إدارة الموارد البشرية من أجل رفع كفاءة العاملين و إعدادهم لشغل مناصب أعلى عند ترقيتهم، إذ يكمن جوهر التدريب في تزويد الفرد بمهارات و خبرات تمكنه من رفع كفاءته الإنتاجية و زيادة إنتاجيته و بذلك فهو :

- يساهم في تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين^{٢٢} الأمر الذي يساهم في تحسين بيئة العمل و تقوية الروابط بين العاملين .
 - يسمح للعاملين بتكيف مع مختلف التغيرات التي تحدث في البيئة الاقتصادية
 - يساهم في تنمية الجوانب السلوكية للعاملين بشكل مباشر من خلال تحسين الاتصال بينهم و تقوية العلاقة بين العاملين و الرؤساء ما يوفر بيئة عمل صحية تساهم في رفع الأداء و تطويره (رفع ربحية المؤسسة) و تقوية روح الانتماء لدى العاملين .
 - تدعيم معلومات و صقل مهارات العامل يعمل على بث الثقة في نفسيته و يزيل الخوف و القلق من الوقوع في الأخطاء الأمر الذي يقلل من مخاطر التشغيلية و يرفع كفاءة العامل .
- للتدريب مزايا متعددة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الكلي ، فرفع أداء العاملين داخل المؤسسات الاقتصادية ينعكس بشكل ايجابي على ربحيتها من خلال رفع إنتاجيتها و بذلك يرتفع حجم الدخل القومي ما يساهم في دفع عجلة التنمية الاقتصادية في البلد ، و المخطط الموالي يقدم شرحا مفصلا عن ذلك :



النتائج والتوصيات:

يكتسي التدريب أهمية بالغة في تنمية العنصر البشري داخل المؤسسات الاقتصادية ، فهو يعمل على رفع كفاءة أداء العاملين من خلال صقل مهاراتهم و خبراتهم و تزويدهم بالمعلومات الضرورية التي تمكنهم من أداء المهام الموكلة إليهم بثقة ، ومن خلال هذه الورقة توصلنا إلى أن :

- التدريب استراتيجية لتنمية العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية .
- للتدريب مزايا متعددة سواء على مستوى المنشأة أو على مستوى الكلي .
- و لذلك و من خلال هذه الورقة نوصي :
- ضرورة اهتمام البلدان العربية بالتدريب من خلال تصميم برامج تدريبية مثلى تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة وطموحات العاملين من أجل ترقية مؤسساتها الاقتصادية و دفع عجلة التنمية الاقتصادية .



المراجع :

- أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر المؤلف، مصر، 2004 .
- أحمد سيد مصطفى: المدير و مهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005 .
- أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية. دار المعرفة الجامعية. د. م. 1997 .
- أحمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار غريب للطباعة، 1981 .
- حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر و التوزيع، 2001 ، ص : ٢١١ .
- سعاد نائف برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة و النشر، الأردن (عمان) . 2001 ..
- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر ،الأردن (عمان)، 2000 .
- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجمعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2002 .
- صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف) ، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية ، مصر ، 1999 .
- صورية زاوي و ميلود تومي: دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم ، الإنسان و الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد7 ، جوان 2010 .
- عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003 .
- علي السلمي: إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة، مصر (القاهرة). د.ت.
- علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، مصر (القاهرة) ، 2007 .
- علي ونس مي و آخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31 ، العدد الأول، 2009 .
- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي) ، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن(عمان) ، ٢٠٠٥ .
- محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظي مي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003 .
- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، مصر (الإسكندرية) د.ت.



الأعمال الكاملة للمؤتمر العلمي الثاني عشر بعنوان
التدريب من أجل التشغيل والتنمية
٩-١٠ ديسمبر ٢٠١٨ م



- مدحت أبو النصر: إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر.
- ويليام ر تريسي ترجمة سعد أحمد الجبالي: تصميم نظم التدريب و التطوير. معهد الإدارة العامة، السعودية (الرياض). 2004.

- ١ - أحمد صقر عاشور: إدارة الموارد البشرية. دار المعرفة الجامعية. د م . 1997. ص: 23.
- ٢ - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية. دار الجامعة الجديدة، مصر (الإسكندرية) د ت. ص: ١٨١
- ٣ - علي السلمي: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، مصر (القاهرة). د ت. ص: ٣٤٦.
- ٤ - علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر (القاهرة)، 2007، ص: ٢٥٥.
- ٥ - حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار الزهران للنشر والتوزيع، 2001، ص: ٢١١.
- ٦ - سعاد نائف برونوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن (عمان). 2001. ص: 443.
- ٧ - أحمد ماهر عليش: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، دار غريب للطباعة، 1981، ص: ٣٦٠-٣٦٣
- ٨ - سعاد نائف برونوطي، مرجع سبق ذكره، ص: ٤٣٤.
- ٩ - المرجع نفسه.
- ١٠ - ويليام ر تريسي ترجمة سعد أحمد الجبالي: تصميم نظم التدريب و التطوير. معهد الإدارة العامة، السعودية (الرياض). 2004. ص: ٢٣.
- ١١ - عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة (بعد استراتيجي)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن (عمان)، ٢٠٠٥، ص: ٤٧١-٤٧٦
- ١٢ - مدحت أبو النصر: إدارة و تنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، ط 1، مجموعة النيل العربية، مصر، ص: 62
- ١٣ - صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجمعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص: ١٧.
- ١٤ - سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن (عمان)، 2000، ص: ٢٤
- ١٥ - علي يونس ميا وآخرون: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، جامعة تشرين، سوريا، المجلد 31، العدد الأول، 2009. ص: ٥٥.
- ١٦ - أحمد سيد مصطفى: المدير و مهاراته السلوكية، الناشر المؤلف، مصر، 2005، ص: ١٤٧.
- ١٧ - عبد الباري ابراهيم درة: تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص: ١٥.
- ١٨ - علي يونس ميا وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: ٥٥.
- ١٩ - صورية زاوي و ميلود تومي: دور نظام المعلومات الموارد البشرية في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة كلية الآداب والعلوم، الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 7، جوان 2010، ص: ٧.
- ٢٠ - محمد سعيد أنور سلطان: السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص: ٢٢٠.
- ٢١ - أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، الناشر المؤلف، مصر، 2004، ص: 319.
- ٢٢ - صلاح الشنواني: إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية (مدخل الأهداف)، مؤسسة شباب جامعة الإسكندرية، مصر، 1999، ص: 139.