



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة

تخصص تسيير الموارد البشرية



SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

السنة: الثالثة ل م د

المقياس: اسس ادارة الموارد البشرية

الفوج:

عنوان البحث:

التدريب

أستاذة المقياس:

*

إعداد الطلبة:

(1)

(2)

(3)

السنة الجامعية: 2022/2021

خطة البحث:

مقدمة

المبحث الأول: ماهية التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب

المطلب الثاني: أهداف التدريب

المطلب الثالث: أهمية التدريب

المبحث الثاني: أنواع وأساليب، مراحل التدريب

المطلب الأول: أنواع التدريب

المطلب الثاني: أساليب التدريب

المطلب الثالث: مراحل التدريب

خاتمة

قائمة المصادر والمراجع

مقدمة:

أصبحت المنظمات اليوم تعطي أهمية كبيرة للتدريب بهدف تحسين أداء عمالها وكفاءتهم، باعتبار التدريب الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء المورد البشري و تنمية المعارف والمهارات وتوضيح نظم وأساليب العمل ، وكافة المتطلبات الوظيفية التي يشغلها المتدرب إذ يعتبر التدريب السبيل لتحسين وتطوير المهارات والقدرات ومحاولة تغيير السلوك بشكل إيجابي ، وبالتالي تحسين أداء العاملين ، مما يضمن للمنظمة المنافسة و مسايرة الأوضاع وتحقيق الرضا لدى الزبائن أو المستفيدين من الخدمة

حيث أجمع المفكرون أن إهتمام المؤسسات بأداء أفرادها و إعطاءه العناية اللازمة يمكنها من الوصول إلى أسمی أهدافها ، وإنجاز أعمالها بكل كفاءة و فعالية عالية ، لذلك أعطت إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا بأداء الأفراد العاملين ، واتخذت أساليب متعددة لتحسين الأداء وتطويره، كالتدريب والتكوين مثلا. ومما سبق يمكننا صياغة الإشكالية التالية:

ما هو دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية؟

أهمية البحث:

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين إتجاه العمل المؤسسة؛
- يساعد التدريب في اكتساب مهارات وخبرات جديدة.

اهداف البحث: من خلال هذا البحث نهدف إلى:

- إيضاح أهمية التدريب والبرامج التدريبية في المؤسسة؛
- شرح وتفصيل مراحل وأساليب التدريب

المبحث الأول: ماهية التدريب

يعتبر التدريب من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات بمختلف أشكالها ، في تحسين أداء الموارد البشرية لديها وذلك لرفع الإنتاجية ، اختصار الوقت والجهد، خفض الكلفة ، لذلك يعد التدريب أمر مهم في مجال إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول: تعريف التدريب

يساعد التدريب العاملين على تحقيق أهداف المنظمة وغايتها ، لهذا يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية ، لهذا سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التدريب وأهميته .

يعرفه فليبو Filippo في كتابه مبادئ إدارة الموارد البشرية بقوله هو العملية التي من خلالها يتم تزويد العاملين بالمعرفة والمهارة الأداء وتنفيذ عمل معين¹.

يعرف أيضا: التدريب عملية مستمرة ويتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياته العلمية وبمعنى آخر فالحياة العلمية هي عملية تعليم مستمرة².

كما عرف التدريب أيضا على أنه "عملية تضمن زيادة المهارات اللازمة لتطوير الأنشطة³.

كما يعرف كذلك على أنه "الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الفرد العامل للمعارف والأفكار اللازمة المزاولة العمل والقدرة على إستخدام أساليب ووسائل جديدة بشكل فعال⁴

يعرفه جمال الدين مرسي بقوله "التدريب إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة⁵.

¹ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 101.

² عبد الرحمن الشقاوي، التدريب الإداري والتنمية. معهد الإدارة العامة ، مصر، 1985، ص 09.

³ Danial Bernard, **gestion des ressources humaines pilotage social et performance** 6 eme ed ,paris dunod ,2005.p91

⁴ مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية الإدارية العصرية لرأس المال الفكري، بدون دار النشر ، القاهرة، مصر، 2004، ص 225.

⁵ جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2003، ص 27.

ألفريد مارشال Alfrid Marchal يرى في كتابه مبادئ الاقتصاد " إن فئة متعلمة ومدربة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والانتاج والخلق، يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة، ومصادرهما لصالحهم، وبهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع".

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول بأن التدريب عملية منظمة ومستمرة يتم من خلالها إكساب الفرد معارف و افكار و سلوكيات جديدة ومتخصصة لمزاولة عمله و القدرة على استخدام الموارد المتاحة لربح الوقت والمال.

المطلب الثاني: أهداف التدريب

تشمل أهداف التدريب على وجه العموم على ما يلي¹:

- اكتساب الفرد المعارف المهنية وصقل المهارات والقدرات الإنجاز العمل على أكمل وجه.
- تطوير أساليب الأداء لضمان أداء العمل بفعالية.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد.
- تخفيف العبء على المشرفين والرؤساء .
- المساهمة في معالجة أساليب إنقطاع العمل.
- توفير إحتياجات المؤسسة من القوى العاملة.
- الحد من الأخطاء والإستفادة من القوى العاملة والأدوات والأجهزة والآلات إلى أقصى حد ممكن.
- مساعدة كل موظف على فهم وإدراك العلاقة بين عمله وعمل الآخرين وبين أهداف المؤسسة التي يعمل بها.

¹ خالد محمد الزهراني، أهداف التدريب والتنمية المهنية. مجلة الثقافة التربوية، العدد 16، 02 ماي 2008، السعودية، ص 01.

كما يهدف التدريب إلى:

- حماية العاملين في المنظمة في الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية أعمالهم اليومية وتقليل حوادث العمل.
- توفير الدافع الذاتي لدى العاملين لزيادة الكفاءة وتحسين إنتاجهم كما ونوعا من خلال توعيتهم بأهداف وسياسات المؤسسة.
- زيادة مهارات وقدرات العاملين وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى في المنظمة.

المطلب الثالث: أهمية التدريب:

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه. إن التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعا بحيث أننا باستمرار بحاجة لتعلم مهارات وعلوم جديدة. ليس هناك مثال أشهر أو أوضح من الحاسوب وتطوراته السريعة بحيث أننا نحتاج لتعلم الجديد في هذا المجال ربما كل أسبوع. انظر إلى التطور في العلوم الإدارية وتأثير العولمة على مفاهيم الإدارة. في الصناعة نجد أن التطور التكنولوجي يجعلنا مضطرين لاستخدام معدات متطورة وبالتالي نحتاج إلى أن نتدرب عليها.

ولكن التدريب ليس مرتبنا فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة ولكن التدريب له أسباب أخرى. من أهم هذه الأسباب تقوية نقاط الضعف لدينا أو لدى العاملين في المؤسسة والتغلب من كفاءتهم لأداء أعمالهم. منشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب. كثيرا ما ترى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم. إننا لو حاولنا تدريب هؤلاء فإننا قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة وسيفيدون العمل كثيرا وسيكون لديهم قدر من الولاء للمؤسسة التي منحتهم فرص التدريب وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديريهم الذين اهتموا بتنمية مهاراتهم.

التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات وذلك لعدة أسباب :

أولا : كثيرا ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف .

ثانيا : عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادرا على القيام بعمله ولكننا نُدرِّبه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي نتمكن من تدوير الموظفين من عمل لآخر. هذا أسلوبٌ مُتبع في كثير من سياسات الإدارة الحديثة .

عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها. فالكثير من الشركات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة.

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل و خارج العمل. هذا النوع من التدريب قليل جدا ونادر. مثل قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على العناية بأولادهم أو التعامل مع زوجاتهم وأزواجهم، أو تدريبهم على بعض اللغات الأجنبية، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد الدخول في سن التقاعد، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها بتعريفهم بما يمكنهم من الاستمتاع بتلك الفترة. بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب فإن نمو الموظف فكريا واستقراره العائلي ونجاح أبنائه يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها على دراسة أي شيء حتى لو كان بعيدا عن مجال العمل لأن هذا يُنمِّي فكرهو يجعله يستغل وقته في شيء جيد بدلا من استغلاله بصورة سيئة. هذه الدورات التدريبية

في الأمور التي لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدية في التدريب.

المبحث الثاني: أنواع وأساليب، مراحل التدريب

المطلب الأول: أنواع التدريب

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات كما يلي¹:

أولا: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

1- توجيه الموظف الجديد Orientation: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

2- التدريب أثناء العمل: On The Job Training: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به.

3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة Skill Renewal Training: حينما تتقدم معارف ومهارات الافراد خاصة عند ادراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2011، ص: 458.

4 - التدريب بغرض الترقية والنقل **Promotion Transfer Training** : تعبي الترقية والنقل أن

يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف

5 - التدريب للتهيئة للمعاش **Retirement Training**: في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين

من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف

1- التدريب المهني والفني **Technical and Vocational Training** : يهتم هذا النوع بالمهارات

اليديوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.

2- التدريب التخصصي **Professional Training**: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على

وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

3- التدريب الإداري **Managerial Training**: يتضمن هذا النوع التدريب المعارف والمهارات

الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، وإدارة جماعات العمل، والتنسيق والاتصال.

ثالثا: أنواع التدريب حسب مكانها :

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من داخل وخارج الشركة. وبالتالي يكون

على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها .

1- التدريب داخل الشركة **Internal Training**: هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في

موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشر للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

2 - التدريب خارج الشركة External Training: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة

المطلب الثاني: أساليب التدريب

تتعدد أساليب التدريب طبقا لنوعه وأهدافه ويمكن ذكر مايلي¹:

أ - التدريب خلال العمل: هو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الزملاء الذين لديهم خبرات أكبر أو من الرؤساء.

ب - التدريب من خلال التنقل بين الوظائف المختلفة: من خلال اكتساب الأفراد خبرات مختلفة داخل المؤسسة حيث يتم إعداد وتأهيل العديد من الأشخاص الأداء وظائف متعددة.

ج - التدريب من خلال المحاضرات والندوات: وهي مشاركة مجموعة من المتدربين مع عدد من المتخصصين لدراسة موضوع محدد، ومناقشة مشاكله وحلوله.

د - التدريب من خلال الزيارات الميدانية: فالتدريب الميداني فرصة لاكتساب المتدربين خبرات علمية تساعدهم على مواجهة صعوبات العمل بكفاءة وثقة وقدرة عالية.

هـ - التدريب من خلال الورش: تعتبر ورش العمل من أساليب العمل التدريب الجماعي الأفراد مجموعة التدريب، حيث يقسمون إلى مجموعات عمل صغيرة، وكل واحدة تنجز عملا مكملا للمجموعة الأخرى.

المطلب الثالث: مراحل التدريب

1- مرحلة جمع وتحليل المعلومات: هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات

¹ باسم شمس الدين، الإدارة الاستراتيجية، الاكاديمية الجديدة، القاهرة، 2003

من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وفي توقيت مناسب يسمح بالاعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات، وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الآتية:

- معلومات عن التنظيم الإداري بالمنظمة.

- معلومات عن الأهداف والسياسات.

- معلومات عن الإمكانيات المادية.

- معلومات عن الأفراد والعاملين.

- معلومات عن الظروف المحيطة.

2- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية: يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر. ويمكن تصنيف الاحتياجات التدريبية إلى¹:

أ- تطوير أو تحديث معلومات.

- تنمية مهارات إدارية أو فنية.

- تطوير اتجاهات وسلوكيات.

- تعزيز نقاط قوة.

3- تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التدريبية ننتقل إلى مرحلة بناء البرامج التدريبية وتصميمها بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة إجراءات هامة هي:

- تحديد الموضوعات التدريبية.

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2012 م.

- تحديد درجة العمل والشمول في عرض الموضوعات.

- إعداد المادة التدريبية في صورتها لانتهائية.

- تحديد تتابع الموضوعات في البرنامج التدريبي.

- تحديد أساليب التدريب.

- تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية.

- إعداد المدربين.

4- تنفيذ البرامج التدريبية: يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج

التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي:

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات

التدريبية المختلفة.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان ووفقاً لمتطلبات

البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية في كل برنامج.

- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها).

- الاتصال بالمتدربين.

- الاتصال بالمدربين¹.

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره.

5- تقييم برامج التدريب والمتدربين:

يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب (Foot & Hook, 1999).

ويمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.
- تقييم التدريب بعد انتهاء العمل التدريبي.

صفحة وموقع ساهلة ماهلة
SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

الخاتمة:

- من خلال هذا البحث قمنا بتوضيح دور التدريب بالنسبة للمورد البشري وقد توصلنا إلى أن :
- التدريب يساعد العاملين على تحسين طريقة تعاملهم مع كافة الموارد المتاحة بين أيديهم ويصقل مهاراتهم .
 - يساعد على النهوض بأداء المؤسسة من خلال تحسين نوعية المنتجات، أو الخدمات المقدمة للعملاء، و يساهم في الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة وهذا ينعكس ذلك على عائدات المؤسسة.
 - فترات التدريب تساعد على تعارف العاملين على بعضهم البعض، وتكوين علاقات متينة بينهم، مما يجعلهم قادرين على العمل بروح الفريق الواحد، وبالتالي تجاوز الخلافات، والمأزق المحتملة بينهم بكل سهولة ويسر في المستقبل وبالتالي يرفع الروح المعنوية للعاملين و يحسن أدائهم.
 - التدريب يعتبر أداة أساسية لتنمية القدرات والمهارات للموارد البشرية ، والكفاءات الفردية ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة .
 - التدريب يلعب دورا كبيرا في تحقيق الإبداع لدى العاملين على مستوى المنظمة .

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع العربية

- 1) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، الطبعة الثانية، 2011 2012.
- 2) باسم شمس الدين، الإدارة الاستراتيجية، الاكاديمية الجديدة، القاهرة، 2003
- 3) جمال الدين المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية. الإسكندرية، مصر، 2003.
- 4) خالد محمد الزهراني، أهداف التدريب والتنمية المهنية. مجلة الثقافة التربوية، العدد 16، 02 ماي 2008، السعودية
- 5) عبد الرحمان الشقاوي، التدريب الإداري والتنمية. معهد الإدارة العامة، مصر، 1985.
- 6) محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، 2012
- 7) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية. دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2004
- 8) مصطفى أحمد سيد، إدارة الموارد البشرية الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، بدون دار النشر، القاهرة، مصر، 2004.

المراجع الأجنبية:

- 1) Danial Bernard, **gestion des ressources humaines pilotage social et performance** 6 eme ed ,paris dunod ,2005.