

سوسيولوجيا تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية

Sociology of human resource training in Algerian institutions

أ. خميس بوخضير

علم الاجتماع

المؤسسة : جامعة الشريف مساعدي سوق أهراس

kboukhedir@yahoo.fr

تاريخ النشر: ديسمبر 2021	تاريخ القبول: 2021-12-26	تاريخ الإرسال: 2021-03-24
--------------------------	--------------------------	---------------------------

ملخص

إن تطور المؤسسات لا يتأتى إلا من خلال الاهتمام بالموارد البشري وتأهيله، ولا يتأتى هذا التأهيل إلا من خلال عملية التدريب، التي تعد حجر الأساس الذي ينطلق منه ويصل إليه تطور أي مؤسسة، فالمؤسسات الجزائرية بشتى أنواعها سعت ومازالت تسعى جاهدة إلى تنمية مواردها البشرية بغية تحقيق تنمية شاملة في شتى المجالات، وعليه أردت من خلال هذا البحث الطرق إلى سوسيولوجيا تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الموارد البشرية، المؤسسات.

Abstract

The development of institutions can only be achieved through attention to and rehabilitation of the human resource, and only through the training process, which is the cornerstone of the development of any institution. Algerian institutions of all kinds have endeavoured to develop their human resources with a view to achieving comprehensive development in various fields.

Keywords: Training, human resources, institutions.

مقدمة

إن التقدم التكنولوجي والعولمة أمليا على جميع الدول إعادة النظر في السياسات المتعلقة بالقوى العاملة في كل المؤسسات وفي جميع القطاعات دون استثناء، وهذا لما تكتسيه هذه القوى من أهمية على المستويين المحلي والعالمي، باعتبارها أحد العناصر التنافسية، ومن هذا أضحت كل المجتمعات ومن خلال مؤسساتها تسعى جاهدة إلى تدريب مواردها البشرية.

يُعد التدريب عملية يقصد من وراءها إحداث تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد، الشيء الذي يجعل هذا الأخير يكتسب مهارات ومعارف وأنماط سلوك تساعد على أداء وظيفته على أكمل وجه، كما يُعد التدريب أحد المداخل لعلاج المشكلات المختلفة وبخاصة مشكلة تنمية الموارد البشرية؛ لأنه يساعد هذه الأخيرة على رفع كفاءاتها النوعية في مجال العمل، إضافة إلى إكسابهم المعلومات اللازمة لوظائفهم، وعليه تساهم في زيادة قدراتهم في الأداء؛ ومنه يصبحون مؤهلون لوظائفهم الحالية أو التي سوف يحصلون عليها أو التي سوف يترقون إليها، وكذا إحداث تغييرات إيجابية في سلوكهم واتجاهاتهم في علاقاتهم بالعمل وعلاقاتهم ضمن النسق الاجتماعي لبيئة العمل، وهذا ما تهدف أي مؤسسة (منظمة) إلى تحقيقه.

إن عملية التدريب في الجزائر قبل الاستقلال لم تكن واضحة المعالم بسبب الاستعمار الفرنسي الذي كان باسط نفوذه على المنظمات وعلى المؤسسات.

ومنذ فجر الاستقلال أولت الدولة الجزائرية أهمية قصوى للتدريب، لأن هذه المرحلة بالذات تعتبر من المراحل الهامة التي تمثل انطلاقة فعلية لبناء المؤسسات الجزائرية، ومن بين الأهداف المرجوة آنذاك، وبغية توفير الشروط المؤسساتية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية التنمية التي كانت الدولة الجزائرية تصبوا إلى تحقيقها حتى تواجه مخلفات الاستعمار الفرنسي، هي تدريب الموارد البشرية، حتى تقوم هذه الأخيرة بدورها المنوط، وعليه جاء هذا البحث لكشف اللثام علن هذه الظاهرة من خلال الوقوف على سوسيولوجيا تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية، وانطلاقاً مما سبق تم تناول هذا البحث على النحو التالي:

أولاً - تحديد المفاهيم

ثانياً - أهمية التدريب

ثالثاً - أهداف التدريب

رابعاً - مبادئ التدريب

خامساً - التدريب الاستراتيجي

سادساً - التدريب والتنمية المهنية المستمرة

سابعاً - تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية

أولاً - تحديد المفاهيم

إن الدراسات السوسيولوجية كغيرها من الدراسات العلمية الأخرى تحتاج دائما إلى تحديد بعض المفاهيم الواردة فيها، بُغية الوصول إلى مزيد من التوضيح الفكري والعملية لهذه المفاهيم، ولذا فقد وجدت نفسي ملزماً بتوضيح المفاهيم التالية:

1 - التدريب

بالاعتماد على المعاجم اللغوية عرف التدريب على أنه التعويد والتمرين، يقال: درب فلان فلاناً على الشيء بمعنى عوده ومرة⁽¹⁾. أما في الجانب الاصطلاحي، فهناك عدة تعاريف منها:

- **التعريف الأول:** هو "عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته لتمكينه من أداء وظيفته، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل بها"⁽²⁾.

- **التعريف الثاني:** هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الفرد في عمله"⁽³⁾.

- **التعريف الثالث:** هو أنه "يعتبر التدريب في الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية والمستقبلية للعاملين"⁽⁴⁾.

- **التعريف الرابع:** حيث عرف فيه التدريب على أنه "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد"⁽⁵⁾.

فالتدريب بشقيه يعمل على تطوير المؤهلات أو الكفاءات الفردية والجماعية⁽⁶⁾، وهنا يمكن الإشارة إلى أن التدريب عن بعد يعمل على تسهيل وتبسيط العملية التكوينية⁽⁷⁾.

- **التعريف الخامس:** نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة، من خلال المعلومات والخبرات والمهارات والاتجاهات، الأمر الذي يمكن الفرد أو الجماعة من القيام بالعمل بكفاءة وإنتاجية عالية⁽⁸⁾.

ولكن إجرائياً يعرف **التدريب** بأنه: نشاط مستمر يركز على المدرس من أجل تحقيق تغيير هادف في معارفه ومهاراته الفنية وتنمية علاقته الاجتماعية مع مختلف الفاعلين الاجتماعيين

(1) www.moalim.net, consulté le 15 /02/2021.

(2) نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 254.

(3) صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 208.

(4) أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 319.

(5) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 233.

(6) Brilman Jean, Les meilleures pratiques des management, Edition d'organisation, paris, France , 1998, p 298

(7) Louchard Jean, La formation à distance ou la liberté d'apprendre d'organisation, paris, France , 1995, p 15.

(8) Nadler Leonard, Developing managerial understanding of the younger generation, management developing and training, London, 1995, p99.

وتحسين التزامه التنظيمي لمقابلة احتياجات محددة في الوضع الراهن والمستقبلي في ضوء متطلبات عمله الحالية والمستقبلية لتطوير أدائه داخل المؤسسات التعليمية.

2 – الموارد البشرية:

لمفهوم الموارد البشرية تعاريف عدة نذكر منها ما ورد:

✓ في قاموس علم الاجتماع: وهي "العدد الكلي للسكان الذين يعملون بالفعل أو الذين سبق لهم أن مارسوا العمل، ولكنهم لا يعملون في الوقت الحاضر، أو الذين لا يعملون ولكنهم قادرون على العمل ويبحثون عنه"⁽⁹⁾.

✓ عند مدحت كاظم القرشي بأنها "ذلك الجزء من السكان النشيطين اقتصادياً، ويمثل في الغالب السكان الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15 و 65 سنة"⁽¹⁰⁾.

✓ على أنها "عملية التطور والتحسين المستمر في جميع النواحي الشخصية والادارية من خلال اكساب الفرد مجموعة من المهارات والمعارف من خلال التدريب والصقل في شتى النواحي البشرية والتنظيمية"⁽¹¹⁾.

✓ في تعريف الدكتور علي غربي وآخرون إنها "... تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال، والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"⁽¹²⁾.

5 — تعريف المؤسسة

حاول علماء الاجتماع الوقوف عند تعريف هذا المفهوم ودراسته، لأنه يُعد من المفاهيم الجوهرية داخل علم الاجتماع الحديث، فقد عرفها:

➤ **ماكس فيبر** على أن: مفهومها يقترب من مفهوم المنظمة association ، فهي تجمع تمنح قوانينه الداخلية نجاحاً لكل العاملين بطريقة محددة بمعايير دقيقة وفي منطقة ما ، ويرى على أنها تلعب دور معدلاً للعلاقات الاجتماعية⁽¹³⁾.

➤ **محمد نبيل جامع** في كتابه علم الاجتماع المعاصر ووصايا التنمية : بأنها نظام مركب من المعايير الاجتماعية المتكاملة المنظمة من أجل المحافظة على قيمة اجتماعية أساسية⁽¹⁴⁾.

➤ كما عُرِفَتْ: بأنها نسق مركب ووحدة تنظيمية تتكون من مجموعة أجزاء تتصف بالاستقلالية فيما بينها، إلا أنها في نفس الوقت تتشابه وتتربط بمجموعة روابط داخلية تجعل كل منها وحدة بنائية فيها مرتبطة بباقي الوحدات الأخرى... وتحتوي المؤسسة على وحدات وأجزاء

(9) محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر، ص 265.

(10) مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 113.

(11) إيهاب عيسى، طارق عامر، التنمية البشرية والتنمية المستدامة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر، 2017، ص 83.

(12) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى والطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 19.

(13) <https://drive.google.com/file, consulté le 17 /02/2021>.

(14) محمد نبيل جامع، علم الاجتماع المعاصر ووصايا التنمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2009، ص .

فرعية وهي وحدات بنائية سواء كانت أدوات تكنولوجية أو أفراد متخصصين يعتمدون على المعرفة العلمية في نشاطهم وعلى مواد وتسهيلات مادية وغير مادية⁽¹⁵⁾.

➤ أما من الناحية الإجرائية فيمكن تعريف المؤسسة بأنها: "نسق اجتماعي متكامل يتكون من مجموعة أبنية اجتماعية مترابطة تتفاعل فيما بينها بغية تحقيق مجموعة من الخدمات الاجتماعية.

ثانيا - أهمية تدريب الموارد البشرية

إن التطورات العاقلة في مجالات الإدارة التي رافقت التكنولوجيا، والتحولت التي شهدتها العلوم الإنسانية وضعت التدريب في مقدمة الوسائل المؤدية إلى الحصول على الوظيفة والترقية، وملاحقة المستجدات في ثورة المعلومات التي باتت تشدد على أهمية التدريب كخيار إستراتيجي في تنمية الموارد البشرية⁽¹⁶⁾.

فالاهتمام المتزايد بالتدريب أصبح ضرورة ملحة للمتخصصين في القيام به، وأن وظيفة التدريب تعتبر من أهم مقومات بناء جهاز لإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية في المؤسسة الحديثة⁽¹⁷⁾، وفي هذا الصدد يشير جاري ديسلر Gary Dessler إلى أن الاهتمام بالتدريب قد زاد خلال السنوات الأخيرة، حيث كان التدريب يستخدم بصفة أساسية في تزويد العاملين بالمهارات الفنية مثل التدريب على كيفية إعداد خطة أو ميزانية بشكل سليم، إلا أن التدريب الفني لم يعد كافياً بسبب ضرورة أن تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وتسارع المتغيرات في بيئة المنظمة المعاصرة⁽¹⁸⁾، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات، والرغبة في زيادة الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة⁽¹⁹⁾.

ومما سبق يمكن الوقوف على أهمية التدريب في النقاط التالية⁽²⁰⁾:

- يهدف التدريب إلى علاج حالات نقص المهارات لدى الأفراد وعلاج معوقات الأداء المختلفة في المنظمة.
- يساهم في تخفيض تكلفة الإنتاج، لأنه يؤدي إلى التخلص من الأخطاء والتالف والفاقد والمعيب.

⁽¹⁵⁾ <https://e3arabi.com> , consulté le 17 /02/2021.

⁽¹⁶⁾ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2002، ص 258.

⁽¹⁷⁾ علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 97.

⁽¹⁸⁾ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 273.

⁽¹⁹⁾ مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 245.

⁽²⁰⁾ سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعزيز القدرات التنافسية، القاهرة، مصر، 2009، ص - ص 338 - 339.

- يساعد التدريب على بناء الثقة لدى الأفراد، مما يؤدي إلى درجات رضا عالية؛ وبالتالي زيادة الولاء والانتماء للمنظمة من قبل العاملين بها.
- يستمد التدريب أهميته أيضاً من كونه استثماراً في أفضل وأهم ما تمتلك المنظمة. وهم الأفراد العاملين بها والذين يمثلون ثلث رأسمالها بالإضافة إلى رأس المال الهيكلي والعلماء.
- البرامج الفعالة له تؤدي إلى انخفاض معدلات الغياب والحوادث ودوران العمل.
- يعتبر التدريب أداة إستراتيجية في يد الإدارة العليا تستخدمها عند إجراء التغيير التنظيمي وإدخال التكنولوجيا المتقدمة وغيرها.
- التدريب يساعد الأفراد العاملين على بناء واكتساب وتعلم مهارات جديدة في مختلف مجالات عملهم.
- تنمية المجتمع.

ثالثاً - أهداف تدريب الموارد البشرية:

- إن الأهداف المرجوة من العملية التدريبية أو التي يراد الوصول إليها من خلال التدريب تختلف حسب البرنامج التدريبي المقدم وهذا تبعاً للاحتياجات التدريبية في كل منظمة (مؤسسة)، وحسب ما تمليه الظروف الإنتاجية والإدارية، وعليه فإن كل مؤسسة مجبرة على تحديد مجموعة من الأهداف العامة التي يجب تحقيقها ومراعاتها عند إعداد برنامجها التدريبي، وهذه الأهداف هي:
- أهداف إدارية:** ويهدف من خلالها إلى تحقيق خدمة الإدارة (إدارة المؤسسة) بكافة مستوياتها، وهذا لأجل العمل بكفاءة أعلى ومن بين هذه الأهداف الإدارية:
- تخفيف العبء على المشرفين على التدريب.
 - تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم.
 - مساعدة الإدارة في اكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
 - تسهيل عملية الاتصال⁽²¹⁾.
 - تنمية الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة والحفاظ على مكانتها.
 - تخفيض الاعتماد على الاستشارات والخبرات الخارجية وتنمية الاعتماد على الاستشارات الداخلية⁽²²⁾.
- أهداف فنية:** إن هذا النوع من الأهداف يتعلق بكل ما هو فني في المؤسسة لضمان سلامتها، ومن بين هذه الأهداف:
- تخفيض تكاليف صيانة الآلات وإحصائياتها.

(21) عبد الغفار حنفي، مرجع سابق، ص 252.

(22) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، ص 144.

- تخفيض حوادث العمل.
 - التقليل من نسبة العادم أو التالف من الإنتاج.
 - يساهم في معالجة مشاكل العمل⁽²³⁾.
 - المساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل⁽²⁴⁾..
- أهداف اقتصادية واجتماعية:** فمن خلال تحقيق هذه الأهداف بإمكان المؤسسة أن تنهض اقتصاديا عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح، وكذا النهوض بالمستوى الاجتماعي للعاملين، فالترقيات والمكافآت والحوافز كلها مرتبطة مباشرة بالتدريب، ومن بين هذه الأهداف ما يلي:

- الاستغلال الأمثل للموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وتطويرها.
- تحسين الأداء وزيادة كفاءة القوى البشرية في المؤسسة.
- تحقيق الموازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في المؤسسة.
- زيادة الأرباح وتنمية الاتجاهات الإيجابية حول تحقيق أهمية تحقيقها للنمو والبقاء.
- تحقيق التنمية الذاتية والثقة بالنفس لدى الأفراد⁽²⁵⁾.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وانخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ورفع حصتها في السوق.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، حيث تنعكس كفاءة الفرد الناتجة عن التدريب على ارتفاع الإنتاج⁽²⁶⁾.
- **أهداف الإبداع:** إن ثقة الأفراد بأنفسهم والتي اكتسبوها من خلال عملية التدريب تؤدي بهم إلى الإبداع والتفوق في مجال تخصصهم.

رابعا - مبادئ التدريب

إن التدريب الفعال في المؤسسات (المنظمات) هو الذي ينتظر النتائج المرجوة من العملية التدريبية، لذلك فهو لا ينظر له بمعزل عن البيئة التي يتم تنفيذها فيها، إلا أن هذا التدريب يركز على عدة مبادئ *principles* يتعين على العاملين في إدارات التدريب أو إدارات تنمية الموارد البشرية وعلى المدربين الالتزام بها ومراعاة تطبيقها في جميع مراحل العملية التدريبية، وإذا طبقت هذه المبادئ تطبيقاً سليماً ومرناً، فإنها سوف تؤدي إلى الإدارة السليمة للتدريب وتساهم في تعظيم عائد التدريب، ومن بين هذه المبادئ ما يلي⁽²⁷⁾:

(23) أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 335.

(24) جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 334.

(25) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 144.

(26) أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 336.

(27) مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص - ص 256 - 257.

أ - مبدأ الاستمرارية **Continuity**: ويقصد باستمرار التدريب هو تكرار ظهور عناصر الرسالة التدريبية باستمرار في المكونات المختلفة للخبرة التدريبية في صور وأشكال مختلفة. ويقصد بمبدأ استمرار التدريب كذلك هو أن يبدأ فور انتهاء مرحلة التعليم وقبل استلام العمل (تدريب ما قبل الخدمة)، ثم يستمر التدريب ملازماً للفرد فيحصل الفرد على تدريب بدء الخدمة وخلال تدرجه الوظيفي في المنشأة وتحركاته الوظيفية الأفقية يحصل على ما يسمى تدريب أثناء الخدمة.

ب - مبدأ توالي الخبرات أو التقدم المنظم **Progression**: ويقصد به ترتيب محتويات المنهج التدريبي والخبرات المطلوب توصيلها على وجه يضمن انتقال توقعات إدارة التدريب من المتدربين من مستوى إلى مستوى أعلى منه بشكل مطرد سواء اتصل ذلك بالمعارف التي يتلقاها أو المهارات أو القيم التي يكتسبها، بحيث نتوقع منه أنه بنهاية مرور المتدرب بالخبرات المطلوبة كلها يكون مستعداً بالفعل لممارسة مسؤولياته الوظيفية — إذا كان ذلك تدريب بدء الخدمة — أو ممارسة مسؤولياته الوظيفية بشكل أفضل مما كان عليه — إذا كان ذلك تدريب أثناء الخدمة.

ج - مبدأ التدرج **Graduation**: وهو مبدأ مرتبط ارتباطاً وثيقاً بالمبدأ السابق، حيث يجب أن يتدرج التدريب في تقديم المادة التدريبية مبتدئاً بالمعلومات والمعارف الأساسية، ثم تتدرج منها إلى مشاكل التطبيق البسيط والتقليدي، حتى تعالج أولاً، ثم تتطور إلى أعقد المشاكل وأكثرها تشعباً، ويفرض علينا هذا المبدأ أن نرتب التدريب أثناء التنفيذ ليسير بطريقة متسلسلة منطقياً وتراكبياً، بحيث تبني مختلف الموضوعات على سابقتها.

د - مبدأ التكامل **Integration**: ويقصد به تحقيق التوازن بين الجوانب النظرية والجوانب العلمية والميدانية في كل برامج التدريب، وتحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب.

هـ - مبدأ الشمول **Comprehension**: بمعنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمنشأة من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى نضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إلى تنسيق وتنظيم جهودهم وتوجيهها نحو تحقيق هدف المنشأة.

وتوجد بعض الكتابات الأخرى التي أضافت مبادئ أخرى نوجزها في: مبدأ الهدف، مبدأ مواكبة التطور، مبدأ الواقعية، مبدأ مراعاة التوقيت المناسب، كما أضاف كل من جيرالد جرينبرج وروبرت بارون R.J. Greenberg & Baron مبادئ أخرى هي كالتالي: مبدأ المشاركة Participation، مبدأ التكرار Repetition، مبدأ إمكانية نقل ما تدرب عليه المتدرب إلى الواقع العلمي Transfer & Training، مبدأ التغذية المرتدة أو الراجعة Feedback⁽²⁸⁾، مبدأ ضرورة

(28) ساهرة عباس قنبر السعدي، مهارات التدريس والتدريب عليها - نماذج تدريبية على المهارات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 260.

خلق الدافع لدى المتدرب، مبدأ المكافأة أو التعزيز⁽²⁹⁾، مبدأ ضرورة الممارسة العلمية للمتدرب، مبدأ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات، مبدأ ضرورة مراعاة الفروق الفردية لدى الأفراد، مبدأ ارتباط التدريب بإيديولوجية التكنولوجيا المعاصرة.

خامسا - التدريب الاستراتيجي

1 - ماهية التدريب الاستراتيجي:

التدريب الاستراتيجي (Strategic Training) أو التدريب ذو الأثر المعيق (High Impact) هو نهج يتبع في تخطيط الأنشطة التدريبية وفي إدارتها وتقييمها، ويختلف عن النهج الذي يتبع في التدريب التقليدي، في أنه يضع لنفسه أهداف دقيقة لا أهدافا ينشد من ورائها إحداث تحسين عام، فمن المعهود في التدريب التقليدي قيامه على نشاط تدريبي معين والاعتماد في التقييم على مخرجات هذا النشاط، مثل عدد من تم تدريبهم أو على مدخلاته، مثل عدد الدورات التدريبية المقدمة، أما التدريب الاستراتيجي فينشئ محصلات أو نتائج مثل أثره (Impact) في المتدربين، وفي أداء واجباتهم الوظيفية، وفي أداء المنظمات التي يعملون بها⁽³⁰⁾. ويتسم التدريب الاستراتيجي بالعديد من الملامح التي توجد في التدريب التقليدي وهي⁽³¹⁾:

- أنه ينطلق من تحديد ثغرات في أداء مؤسسة ما، ثم يسعى إلى سد تلك الثغرات.
- أنه يوجه اهتمامه إلى تغيير الأداء بنقل الجديد من المعارف والمهارات والاتجاهات إلى الأفراد والمؤسسات.
- إن موعد التدريب ومدته تتوافق مع الاحتياجات الفعلية للمتدربين.
- إن اختيار المتدربين يتم على أساس قدرتهم على تدعيم وتنفيذ التغييرات الإجرائية والتنظيمية المرغوبة في مقر العمل.

2 - مراحل التدريب الاستراتيجي

يمر التدريب الذي يتبع النهج الاستراتيجي بأربع مراحل هي:

- أ. **تحديد الاحتياجات التدريبية:** وهي خطوة تهدف إلى التيقن من أن البرنامج التدريبي لن يشمل إلا ما يحتاجه المتدربون، وبذلك يتمكن مخططو البرامج من إحداث تغييرات في سلوك الأفراد وتغييرات تشمل المؤسسة التي ينتمون إليها (Organizational changes).
- ب. **تصميم وإعداد البرامج التدريبية:** وتستخدم فيها المعلومات التي حصل عليها من الاحتياجات في التخطيط لدورات تدريبية تنشد أهدافاً محددة (targeted)، ولكي يكون للتدريب أثر في أداء المتدربين في أماكن عملهم ينبغي اختيار هؤلاء المتدربين استناداً إلى قدراتهم على إحداث تغيير في مكان العمل وكذلك في المؤسسة كاملة.

(29) السيد سلامة الخيسي، التربية والمدرسة والمعلم - قراءة ثقافية اجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 226.

(30) Melnyk Antoinette, Zohdi Ayman, Monitoring & Evaluation Handbook, Assuring Quality in Strategic Training, Programs, Washington, Academy for Educational Development, 2004, p4.

(31) نايرا عجة، دليل إدارة التدريب للمديرين والمدرسين، ترجمة خلود الخطيب، أكاديمية تطوير التعليم، 2003، ص 15.

ج. **تنفيذ البرامج التدريبية:** وفيما يتم إعداد ما يلزم التدريب من تدريبات وإمدادات (logistics) مثل حجز مقر ملائم للتدريب، وإعداد الجدول الزمني وتصويره، وتصوير مواد التدريب أو طلبها من موزعيها، ومراسلة المدربين واختيار المتدربين، وعمل الترتيبات اللازمة لانتقال المتدربين والمدربين وإقامتهم، وغير ذلك مما يحتاجه المدربون والمتدربون حتى يتمكنوا من حضور الدورة التدريبية.

د. **تقييم أثر التدريب:** وهي خطوة تتخذ في نهاية التدريب غالباً، وفي أثناء سيره في بعض الأحيان للتأكد من حسن البرنامج وللإفادة من نتائج التقييم لموائمة وتعديل عناصر الأنشطة التدريبية المستقبلية⁽³²⁾.

سادساً — التدريب والتنمية المهنية المستمرة

يشهد العالم ثورة تدريبية تستهدف المورد البشري لتجعله متطوراً ومصقولاً في مهاراته، لأن التدريب يعتبر المدخل الفعال لتحسين وتطوير الأفراد والمنظمات فهو لا يتحقق بالتمني أو العشوائية وإنما يتطلب جهوداً مكثفة بمستويات عالية حتى تحدث تنمية حقيقية للموارد البشرية⁽³³⁾، ومن خلال هذا نقول أن التدريب والتنمية المستمرة هما ضرورتان لرفع كفاءة العنصر البشري ليصبح ذا معلومات ومعارف، وقدرات مصقولة، وتنمية لمهاراته وتغييراً لاتجاهاته السلبية، وهو بذلك التوجه المعاصر الأول للتنمية المهنية للموارد البشرية، فالعملية التدريبية لا تكون فعالة إلا إذا اعتمدت على:

1 - توظيف التقنية في العملية التدريبية:

إن التطورات التكنولوجية الحديثة التي أدت إلى استخدام الكمبيوتر والوسائط المتعددة والانترنت خلقت فرصة جديدة في مجال التدريب وتنمية الموارد البشرية، لأن هذه التقنية تخفف الوقت والجهد والتكلفة، فقد أدى التطور التكنولوجي المذهل - كما سبق وأن ذكرت - للمعلومات واستخدامها على الإنترنت إلى ظهور التدريب المرن⁽³⁴⁾، فهذا النوع من التدريب يذلل العقبات أمام المتدرب، وعليه يصبح أكثر تحكماً في العملية التدريبية. فهو يحدد الوقت المناسب والموضوع المناسب لتدريبه وتندرج ضمن هذا التدريب مجموعة أخرى من التدريب، كالتدريب الإلكتروني، والتدريب عن بعد، والتدريب بمساعدة الحاسوب....

إن التحديات التي تواجه التدريب لتنمية الموارد البشرية هي الانفجار العلمي والمعرفي والتقدم التكنولوجي المتسارع فما على المؤسسات والمنظمات المختلفة إلا مراجعة أحوالها تجاه

⁽³²⁾ Gazala Wissam, A work shop on quality standarts for training systems, Egypt Education Reform Program, Cairo, Egypt , 2004, p – p 4 - 7.

⁽³³⁾ نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة المصرية، القاهرة، مصر، 2008، ص - ص 266 - 267.

⁽³⁴⁾ إيمان الغراب، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الاتجاهات المعاصرة في التدريب، المنعقدة من 1 - 3 أبريل 2006، القاهرة، مصر، ص 20.

هذه الثروة الهائلة حتى تتمكن من اللحاق بركب الآخرين⁽³⁵⁾، فالعنصر البشري ما هو إلا دعامة أساسية لمواجهة مثل هذه التقنية، لأن تنمية وتطوير الموارد البشرية العربية وتحسين أساليب استثمار قدراتها هو السبيل الأهم في تفعيل إستراتيجيات التطوير وإعادة الهيكلة من أجل تنمية القدرة على مواجهة تحديات التقنيات الحديثة وغيرها من المتغيرات الضاغطة على منظمات الأعمال العربية⁽³⁶⁾. وهنا يمكن القول أن توظيف التقنيات الحديثة في العملية التدريبية بشكل سليم فإنه يزيد من قدرات المتدربين ويؤدي بذلك إلى تنمية بشرية معاصرة تتماشى ومتطلبات العولمة.

2 - إدخال المبادئ الحديثة في العملية التدريبية:

إن الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية أصبحت ضرورة ملحة في الآونة الأخيرة. ولا يتأتى هذا إلا من خلال عملية التدريب الفعالة التي تتماشى والتكنولوجيا الحديثة وتستخدمها كأحد أدواتها، فالإبداعات التكنولوجية في مجال البرمجيات والفضائيات والالكترونيات وثورة الاتصالات والمعلوماتية أثرت تأثيرا مباشرا على تنمية الموارد البشرية، وتم فرض برامج تدريبية وتطويرية تتناسب مع حجم التطور التكنولوجي كما لجأت معظم المؤسسات إلى الأخذ بمبدأ إدارة الجودة الشاملة^(*) في العملية التدريبية وذلك حتى تحدث تنمية حقيقية للموارد البشرية⁽³⁷⁾، ومن هنا تظهر الأهمية البالغة في إدخال المبادئ الحديثة في العملية التدريبية كأحد التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية داخل المنظمات أو المؤسسات.

سابعا - تدريب الموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية:

إن عملية التدريب في الجزائر قبل الاستقلال لم تكن واضحة المعالم بسبب الاستعمار الفرنسي الذي كان باسط نفوذه على كل المنظمات والمؤسسات.

وبعد الاستقلال مباشرة وفي الفترة الممتدة من 1962 إلى غاية 1969 تعتبر هذه المرحلة من المراحل الهامة في بناء المؤسسات الجزائرية، وفي هذه الفترة بالذات كان الهدف الأسمى للحكومة الجزائرية هو توفير الشروط المؤسساتية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية التنمية التي كانت الدولة الجزائرية تصبوا إلى تحقيقها من خلال مواجهة تخوم الاستعمار، وعليه قامت السلطات الجزائرية ببعض الإجراءات لترقية التدريب ومساعدته للقيام بدوره المنوط، فكانت هذه الإجراءات الهدف الأمثل منها هو توظيف مدربين وإطارات تدريبية لتسيير بعض مراكز التدريب، وفتح هذه المراكز وخاصة في مجال التدريب المهني، وكانت الاستعانة بمدربين من بعض الدول العربية والأجنبية الشقيقة كجمهورية مصر العربية وجمهورية العراق والإتحاد السوفيتي آنذاك....

(35) أحمد يوسف عبد الرحيم، التكنولوجيا التعليمية الحلقة الأضعف في أعداد المعلم العربي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، المنعقد من 1 - 3 مارس كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، 2006، ص - ص 55 - 65.

(36) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007، ص 333 ومابعداها.

(37) حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص - ص 237 - 238.

تميزت مرحلة ما بعد الاستقلال مباشرة (1962 - 1966) بصعوبات عديدة منها: قلة الهياكل المخصصة لاستقبال المتكولين، بحيث لم يكن هناك إلا حوالي 25 هيكل استقبال بقدرة 5000 منصبا بيداغوجياً، وحوالي 6000 متدرباً.

عدم تماشي محتويات برامج التدريب مع خصائص المجتمع الجزائري الحضارية والتنمية. كما تميزت هذه الفترة كذلك بميلاد محافظة للتدريب المهني وترقية الإطارات سنة 1963، وفي سنة الموالية أدخلت في مجال التدريب المهني بعض الإجراءات القانونية والتنظيمية، أهمها مرسوم 1964 المتضمن إحداث مصالح للتدريب المهني والترقية العمالية من خلال جل المؤسسات العمومية التقنية.

بينما في الفترة الممتدة من 1967 إلى 1969 والتي يطلق عليها مرحلة المخطط الثلاثي الأول، فقد تميزت على الخصوص بمواصلة توسيع المؤسسات وهياكل الاستقبال لتلبية الطلب المتزايد على التدريب، وكذا إعادة تكييف بعض التخصصات حتى تتماشى مع الواقع الاقتصادي مع إضافة فروع وتخصصات جديدة وتنظيم العلاقة بين هياكل التدريب المهني والقطاع الاقتصادي وعالم الشغل عن طريق الصيغ والأشغال التعاقدية⁽³⁸⁾.

وبعدما غادر معظم المعلمين الفرنسيين المدارس كان من الضروري أن نجد البديل وبالفعل تم توظيف مئات من الموظفين بمستوى ثقافي ضعيف ودون كفاءة تربوية، وعملت وزارة التربية جاهدة على تكوينهم (تدريبهم) ورفع مستواهم الثقافي والمهني عن طريق الأيام التربوية والتربصات القصيرة والورشات الصيفية بالخصوص... ورغم هذه الجهود الجبارة فإننا مجبرون على الاستعانة بالتعاون الأجنبي⁽³⁹⁾.

ومع انطلاقة المخطط الرباعي (1970 - 1973) في هذه الفترة ظهرت الهياكل والأطر البيداغوجية العليا التي تشرف على تدريب (تكوين) الإطارات الفنية العليا كالتقنيين السامين والتقنيين والمهندسين، ووضع المبادئ الأساسية للتدريب التي تهدف إلى تدريب مستمر يأخذ على عاتقه الشباب العاقل الذي يبحث عن العمل، بالإضافة إلى عمليات الرسكلة، وتحسين مستوى العمال⁽⁴⁰⁾، لأن في هذه الفترة بالذات ونتيجة ارتفاع عائدات المحروقات وقلة عدد السكان أدى هذا إلى التوسع في النشاط الاقتصادي وخاصة الصناعة. فكان لهذا الأثر الإيجابي على التدريب (التكوين) المهني في الجزائر، مما أنجر عنه عجز في منظومة التدريب آنذاك لعدم تلبية الاحتياجات من اليد العاملة كماً وكيفاً، فكانت السياسة التنموية للبلاد في هذا الإطار تسعى إلى الوصول إلى برنامج واسع للتدريب العمالي يتضمن إنشاء عدد معتبر من مراكز التدريب القادرة على أن تدرب كل سنة على الأقل مائة ألف عامل متخصص كحد أدنى، لتزويد المؤسسات والمنظمات بهذه الأيدي العاملة المتدربة، ومنه رفع العامل مستواه الاجتماعي من خلال تحسين مدخوله، كما فرضت على كل مؤسسة اقتصادية واجتماعية وثقافية تبني سياسة الترقية الداخلية

(38) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص - ص 246-247.

(34) www.omaria. Mountada. Biz/t7799-topic, consulte le 15/03/2021.

(40) علي غربي وآخرون، مرجع سابق، ص 247.

حيث تنظم بكيفية شاملة وبصورة تسمح بفتح آفاق واسعة أمام العمال الراغبين في رفع مستواهم المعرفي وتحسين مؤهلاتهم المهنية، وعليه يكتسب الشهادة التي بواسطتها يترقى داخل المؤسسة، فالترقية الداخلية تشكل محورا هاما في تطبيق سياسة تكوين منهجية لخدمة الجماهير وتمثل تكملة إيجابية بالغة الأهمية للكفاح ضد الأمية، ويمكن أن تعتمد في ذلك على مساعدة الجامعة ومعاهد التكوين في البلاد⁽⁴¹⁾.

وفي هذه الفترة بالذات أنشأت الجامعات ومعاهد تكنولوجيا للتربية بكل الولايات في ذلك الوقت حيث كان التلميذ المعلم والتلميذ الأستاذ يتلقى تدريباً أولاً قبل الشروع بمهنة التدريس في التعليم الابتدائي والتعليم المتوسط، أما مهنة التدريس في التعليم الثانوي فكان مدرسيها من خريجي الجامعات الذين كانوا يتدربون في مثل هذه المؤسسات الجامعية تدريباً علمياً وميدانياً، كما كانت هذه المؤسسات تزود سوق الشغل بالطاقات اللازمة وخاصة في مجال الصناعة والزراعة....

لكن ما يمكن ملاحظته من نقائص في هذه المرحلة على الخصوص هو عدم وجود أي ترابط بين سياسة التشغيل والتكوين (التدريب) المهني من جهة وبين المنظومة التكوينية (التدريبية) من جهة أخرى⁽⁴²⁾، ونظراً للنمو الديمقراطي الذي صاحب الانتعاش الاقتصادي وظهور قطاعات أخرى تنتشر إلى قطاع الصناعة فتزايد الطلب على التدريب مما أدى بذلك إلى إحداث عرقلة للسياسة الوطنية الشاملة، في هذا المجال وفي هذه الفترة بالذات من 1970 - 1979.

أما الفترة الممتدة من 1980 إلى غاية 1990 والتي تعرف بمرحلة المخطط الخماسين الأول والثاني، فمن أهم التصورات المطروحة حول تطور التدريب المهني في المجتمع الجزائري هي تلك المتصلة بما يدعى بالتمهين والتدريب المهني عن بعد، والذي دارت حوله مناقشات كثيرة منذ بداية الثمانينات فقد تم اعتماد مشروع التمهين^(*) في سنة 1981 عن طريق القانون رقم 7181 بتاريخ 28 جوان 1981 والذي يهدف إلى مساهمة في تكوين العمال المؤهلين في مختلف القطاعات الاقتصادية والحرفية والسماح باستيعاب جزء من التسربات المدرسية⁽⁴³⁾.

ورغم ما عرفه التدريب (التكوين) المهني من تطور في هذه المرحلة، إلا أن القطاع الاقتصادي عرف في بداية الثمانينات تغيرات جذرية أدت إلى توقف المشاريع التدريبية (التكوينية) بسبب النمط الاقتصادي الجديد المتمثل في إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الكبرى وتحولها إلى وحدات صغيرة ومتوسطة ما عدا الوزارات التقنية... إن التدريب في الجزائر عرف عدة تغيرات وخاصة فيما يخص الجمعيات الوصية على المستوى المركزي، فمرة يتبع وزارة العمل

(41) جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976، ص 271.

(42) علي غربي وآخرون، المجتمع العربي "التحديات الراهنة وآفاق المستقبل"، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 109.

(43) علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص - ص 247 - 248.

والتكوين (التدريب) المهني، ومرة أخرى وزارة التربية والتكوين (التدريب)⁽⁴⁴⁾، وهذه الفترة بالذات تميزت بضعف واضح في الاهتمام بتدريب العامل البشري، وهذا ما نلمسه في المرسوم رقم 59/85 المؤرخ في 23 مارس 1985، حيث يظهر تراجع في شكل التدريب مقارنة مع القانون العام للعامل، حيث تضمنت المادة 52 منه من أصل 150 مادة التدريب فقط وتنص على مايلي: " بغية تحسين مردود المؤسسات العمومية وضمان الترقية الداخلية للعمال، يتعين على المؤسسات العمومية أن:

- تولى أعمال التدريب (التكوين) وتحسين المستوى وتجديد المعلومات لتحسين تأهيل العمال تحسناً دائماً وذلك بالتناسق مع متطلبات التنمية.
- تضمن ترقية العمال حسب استعدادهم والجهود التي يبذلونها.
- تنجز أو تشارك في إنجاز الأعمال المخصصة لضمان تكييف المرشحين مع الوظيفة العمومية⁽⁴⁵⁾.

ومن خلال هذا المرسوم 59 / 85 استطاع العدد الكبير من المدرسين بالالتحاق بالمعاهد التكنولوجية للتربية ليصبحوا بعد تخرجهم منها مدرسين بالتعليم المتوسط، والذين كانوا يدرسون بالتعليم المتوسط يلتحقون بالجامعة وبعد تخرجهم منها يصبحوا مدرسين بالتعليم الثانوي. إن التدريب منذ بداية التسعينات (1990) عاد ليظهر من جديد وهذا تحسباً واستعداداً لصدور قانون استقلالية المؤسسات الذي يعبر عن تحول جذري في مجال علاقات العمل وتمهيداً لنظام اقتصاد السوق الذي بدأت معالمه تظهر وترتسم⁽⁴⁶⁾، وهذا ما يظهر جلياً من خلال خطاب رئيس الحكومة آنذاك السيد "أحمد بن بيتور" عند تقديمه أهداف برنامج الحكومة أمام أعضاء المجلس الشعبي الوطني حيث صرح أن من الأهداف الرئيسية هو "إدخال ما يعيد الاعتبار أو يعزز وسائل تنمية الموارد البشرية التي تشكل على المدى البعيد الثروة الوحيدة التي تكتسبها الأم.

واستمر التدريب داخل وخارج المؤسسات أو التنظيمات على نفس هذه الوتيرة في الجزائر إلى يومنا هذا، وقد ظهر مشروع جديد تابع لوزارة التربية الوطنية والخاص بمدرسي التعليم الابتدائي ومدرسي التعليم المتوسط (الإعدادي)، فالذي لا يملك الليسانس في الاختصاص الذي يدرسه عليه الالتحاق بالتدريب الذي خصص لهذا الغرض، وانطلق في هذا المشروع سنة 2005 ويستمر على مدار 5 سنوات في البداية، وقد رصدت له طاقات بشرية ومالية هائلة، وتشرف عليه

(44) غنية بودوح، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر بسكرة نموذجاً، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2006/2005

ص - ص 104-105.

(45) المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985.

(46) الطيب بوسائل، تنمية الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، غير منشورة جامعة عنابة، الجزائر، 2010/2009، ص 112.

وزارة التعليم العالي بالتنسيق مع جامعة التكوين المتواصل، إلا أن الوزارة المعنية مددت في هذه الفترة إلى سنة 2015، لإخضاع كل المدرسين إلى هذا التدريب.

خلاصة

وفي الأخير وبعد العرض النظري لهذا البحث تجلّى للباحث أن الأهداف المنشودة من عملية التدريب للموارد البشرية لم تبلغ بعدُ المستوى المطلوب، ويعود السبب في ذلك إلى ضعف الميزانية المخصصة للتدريب من جهة، وإلى عدم الاهتمام بتحديد الاحتياجات التدريبية من جهة أخرى في كل المؤسسات سواء كانت اقتصادية أو صناعية أو خدماتية.... وكذلك وضع بعض العاملين غير الأكفاء في أقسام وإدارات التدريب، إضافة إلى قصور التنسيق والتعاون بين الجماعات التدريبية، والاهتمام بالتدريب الإداري على حساب التدريب الفني والمعلوماتي والمالي... وعدم استشارة المتدربين للتعرف على احتياجاتهم التدريبية، وهذا ما أدى إلى تقادم الموارد البشرية وأصبحت لاتواكب التطورات الراهنة والمستقبلية في جل المؤسسات الجزائرية وخاصة في هذه الألفية الثالثة.

المراجع

1. أحمد يوسف عبد الرحيم، التكنولوجيا التعليمية الحلقة الأضعف في أعداد المعلم العربي، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الدولي نحو إعداد أفضل لمعلم المستقبل، المنعقد من 1 - 3 مارس كلية التربية، جامعة السلطان قابوس، مسقط، سلطنة عمان، 2006.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
3. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2008.
4. المرسوم 59/85 المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية والجماعات المحلية، المؤرخ في 23 مارس 1985.
5. الطيب بوسائل، تنمية الموارد البشرية، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، غير منشورة جامعة عنابة، الجزائر، 2010/2009.
6. السيد سلامة الخميسي، التربية والمدرسة والمعلم - قراءة ثقافية اجتماعية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2000.
7. إيهاب عيسى، طارق عامر، التنمية البشرية والتنمية المستدامة، ط1، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، مصر، 2017.
8. إيمان الغراب، التعلم الإلكتروني مدخل إلى التدريب غير التقليدي، ورقة عمل مقدمة إلى ندوة الاتجاهات المعاصرة في التدريب، المنعقدة من 1 - 3 أبريل 2006، القاهرة، مصر.
9. جبهة التحرير الوطني، الميثاق الوطني 1976، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، المعهد التربوي الوطني، الجزائر، 1976.
10. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002.
12. مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. مدحت كاظم القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
14. مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
15. محمد نبيل جامع، علم الاجتماع المعاصر ووصايا التنمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2009.
16. محمد عاطف غيث، قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، دون سنة نشر.
17. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
18. نايرا عجة، دليل إدارة التدريب للمديرين والمدرسين، ترجمة خلود الخطيب، أكاديمية تطوير التعليم، 2003.

19. نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين أصول النظرية وجذور التطبيق، المكتبة المصرية، القاهرة، مصر، 2008.
20. ساهرة عباس قنبر السعدي، مهارات التدريس والتدريب عليها - نماذج تدريبية على المهارات، ط1، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
21. سيد محمد جاد الرب، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي لتعظيم القدرات التنافسية، القاهرة، مصر، 2009.
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية، القاهرة، مصر، ص 144.
23. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، مصر، 2002.
24. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ط1، دار غريب، القاهرة، مصر، 2007.
25. علي غربي وآخرون، المجتمع العربي "التحديات الراهنة وآفاق المستقبل"، منشورات جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008.
26. علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى والطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2002.
27. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
28. غنية بودوح، دور التكوين المتواصل في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الصحية بالجزائر، مستشفى بشير بن ناصر بسكره نموذجاً، رسالة ماجستير، غير منشورة، معهد علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكره، الجزائر، 2006/2005.

29. Brilman Jean, Les meilleures pratiques des managements, Edition d'organisation, paris, France, 1998.
30. Gazala Wissam, A work shop on quality standarts for training systems, Egypt Education Reform Program, Cairo, Egypt , 2004.
31. Louchard Jean, La formation à distance ou la liberté d'apprendre d'organisation, paris, France, 1995.
32. Melnyk Antoinette, Zohdi Ayman, Moniotoring & Evaluation Handbook, Assuring Quality in Strategic Training, Programs, Washington, Academy for Educational Development, 2004.
33. Nadler Leonard, Developing managerial understanding of the younger generation, management developing and training, London, 1995.
34. www.moalim.net, consulté le 15 /02/2021.

35. <https://drive.google.com/file>, consulté le 17 /02/2021.
36. <https://e3arabi.com> , consulté le 17 /02/2021.
37. [www.omaria. Mountada. Biz/t7799-topic](http://www.omaria.biz/t7799-topic), consulté le 15 /03/2021.