

عنوان المداخلة:

التدريب وأهميته في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية (النتائج والتوصيات)

من إعداد

د/نوري منير: أستاذ محاضر، نائب العميد لكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
المكلف بالدراسات وشؤون الطلبة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر-
أ/بارك نعيمة أ/ زروخي فيروز: أستاذة مساعدة ، بكلية العلوم الاقتصادية و علوم
التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف-الجزائر-

العنوان الإلكتروني: naimabarek@yahoo.com أو naimauniver8@yahoo.fr

الفاكس: 027721977

مقدمة:

مما لا شك فيه ، يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المؤسسات على اختلاف أنشطتها سلعية أو خدمية وأسواقها محلية أو عالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط فمن الحقائق المسلم بها أن ارتفاع تكلفة الإنتاج يؤدي إلى عدم قدرة على المنافسة خاصة في ظل تزايد الاتجاه نحو العولمة وتحرر الأسواق ، هذا ما جعل المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين إنتاجيتها.

هذا وتدلل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بالتدريب نظرا لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الكفاءة الإنتاجية ، فانخفاض أداء الفرد يعتبر علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض بحيث ينتج

عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب ورفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة.

أولاً/ مفهوم التدريب

تعدد المفاهيم المستخدمة للتعبير عن التدريب كعملية، ف التدريب بعكس التعليم ، محددة و واضحة و مبرمجة و يجب أن تخضع للقياس السريع في نجاحها لما هدفت إليه بعكس عملية التعلم التي تأخذ وقتاً أطول حتى تتبلور نتائجها ، فالمقصود من التدريب هو زيادة المهارات و المعرفة المحددة في مجالات معينة، وكذلك زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها و برسالتها.¹

فهناك من يعده محاولة لتحسين الأداء الحالي والمستقبلي للعاملين عن طريق زيادة قدراتهم على الانجاز.²

كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه ، و الاتجاهات الصالحة للعمل و للإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة ، و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زيادة إنتاجيته ، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل و ظهور فعاليته مع السرعة و الاقتصاد في التكلفة ، و كذلك في الجهود المبذولة ، وفي الوقت المستغرق.³

ويمكن تعريف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل ايجابي بناء مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة.⁴

ومن هنا تظهر أهمية التدريب للأفراد في الأسباب التالية :

¹ معبد قاسم الوزيني ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطابع التعاونية 1984، عمان ،الاردن.ص 152

² خالد عبد الرحيم الهيتي،إدارة الموارد البشرية،دار وائل للنشر والتوزيع، 2005،الاردن.ص222

³ محمد جمال مرعي :،التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ، ص 36

⁴ عبد الباري ابراهيم دزة،تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات الاسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر، 2003،ص103

✚ أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بلوظائف الجديدة التي سيشغلونها .

✚ أن الوظائف نفسها معرضة للتغيير ، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.⁵

✚ إن التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة.

✚ إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى ولو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الفنية الجديدة وطبيعي أن نوع التدريب ومدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال وعلى استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.

وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العمال وخاصة بسياسات الأفراد عموماً، وبالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة.

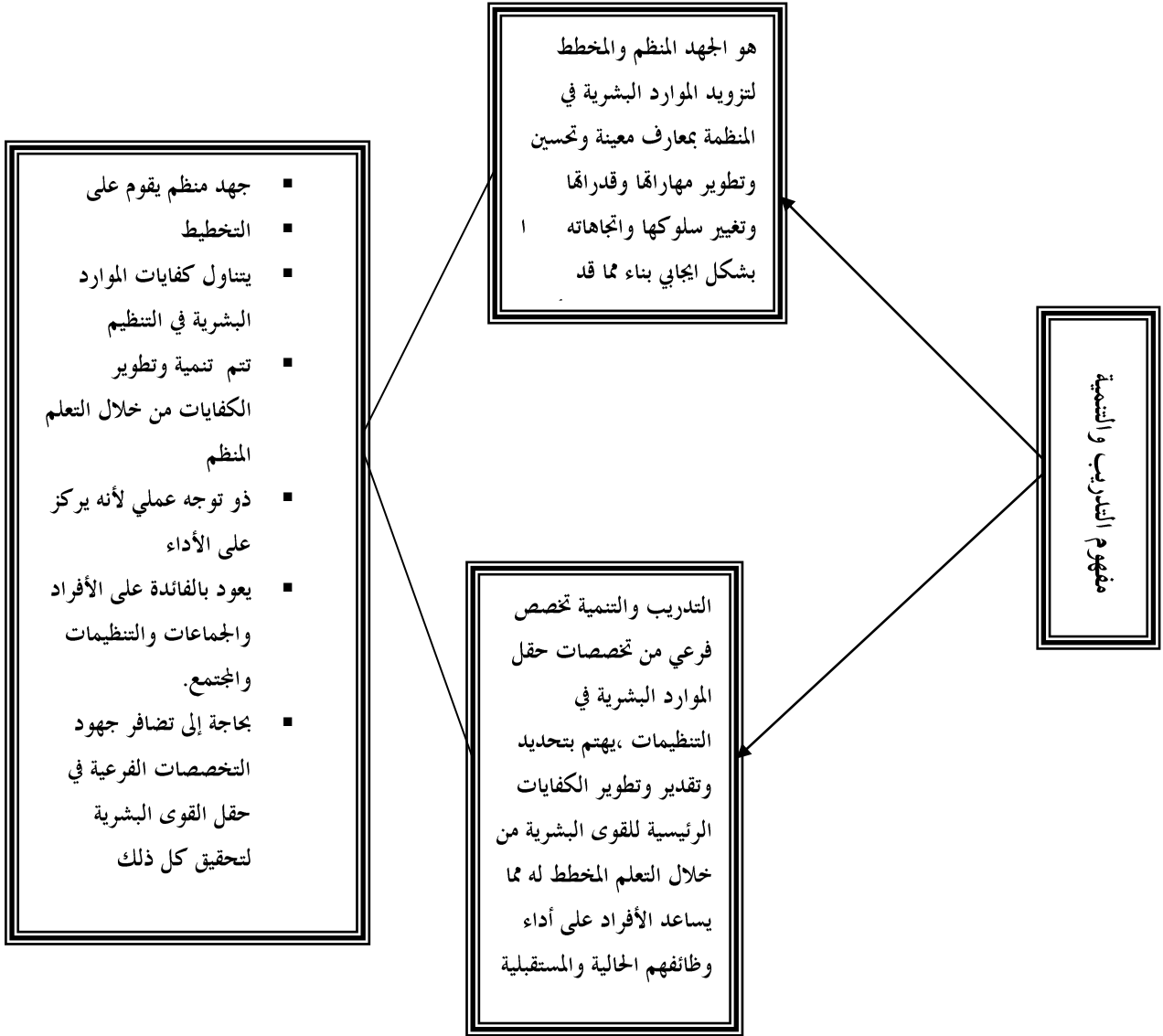
فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول والاتجاهات وعلاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب واكتساب المعارف ، ولاشك أن سوء اختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب ، فالتدريب يكمل الاختيار ، وإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب ، أما إذا اختير أشخاص مؤهلاتهم محدودة أو أقل من المستوى المطلوب ، فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص ، ومع ذلك فإن التدريب قد يكون بدون جدوى لأن بعض المعينين قد يكونوا في وضع بحيث لا تصلح معهم عملية التدريب.⁶

⁵ نوري منير ، مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية، جامعة حسينية بن بو علي الشلف-الجزائر-ص56

⁶ كامل بربو ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق ص 160

ثانيا/ أهمية ربط التدريب بفلسفة تنمية الموارد البشرية:

إن التدريب هو أحد مداخل تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ومن المداخل الأخرى التعليم والإعداد والتأهيل قبل الخدمة والتطوير التنظيمي والاستشارات الإدارية، إن التدريب يجب أن يرتبط بفلسفة عامة تضم كل هذه المداخل،⁷ والشكل الشكل (1) يعطي مفهوما حديثا للتدريب وتنمي الموارد البشرية ويلخص ما قلناه سابقا:



⁷ عبد الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص. 106

المصدر: عبد الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مرجع سابق. ص 105

ثالثا/ أهمية التدريب في تحسين إنتاجية المواد البشرية ودعم الميزة التنافسية :

وهناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج من سيطرة المنظمة والبعض الآخر داخلي يمكن التعامل معه ،ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل ،مثل تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسة العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة قدرة الأفراد ورغبتهم على العمل و هنا لا بد من التعرف على الإنتاجية وتحسين الإنتاجية ومداخل تحسين الإنتاجية.⁸

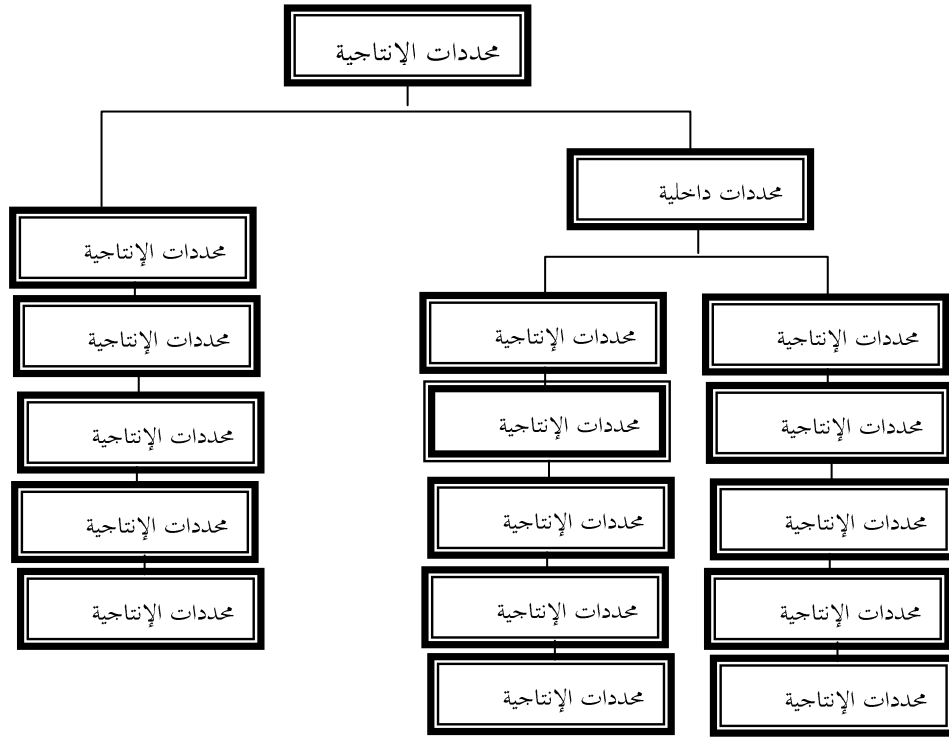
1/ مفهوم الإنتاجية : يشير مصطلح الإنتاجية بصفة عامة إلى نسبة المخرجات إلى المدخلات ،وتشمل المدخلات ساعات العمل أو تكلفتها وتكاليف الإنتاج وتكاليف الآلات والمعدات ،بينما تشمل المخرجات على المبيعات ،الدخل ،الحصة السوقية وعلى الرغم من أن مفهوم الإنتاجية قد يختلف باختلاف نوعية النشاط، إلا انه يظل دائما على علاقة بين قيمة أو كمية الموارد المستخدمة في إنتاج تلك السلع أو الخدمات وغالبا ما يتم التعبير عن الإنتاجية بالمعادلة التالية:⁹

$$\frac{\text{الإنتاجية}}{\text{المدخلات}} = \text{المخرجات}$$

وتعني الإنتاجية المرتفعة تحقيق قدر اكبر من المخرجات بنفس القدر من الموارد وهناك عدد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية يمكن تصنيفها الى مجموعتين رئيسيتين هما العوامل الخارجية والعوامل الداخلية والعوامل الخارجية هي التي تقع خارج سيطرة منظمة بمفردها والعوامل الداخلية هي تلك التي تقع داخل سيطرة والشكل (2) يوضح العوامل التي تتحكم في تحديد الإنتاجية لأية مؤسسة :

⁸ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية ، 2006،ص33

⁹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،مرجع سابق.ص 34



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 35

ويلاحظ من الشكل انه تم تقسيم العوامل الداخلية إلى عوامل يصعب تغييرها، وتتضمن المنتجات والتكنولوجيا والمعدات و المواد الخام والموقع وعوامل يسهل تغييرها نسبيا وهي تضم الأفراد والنظم السائدة وطرق العمل والأساليب الإدارية، ويفيد هذا التقسيم في تحديد أولويات التغيير من اجل تحسين الإنتاجية، وتحديد العوامل التي يسهل التعامل معها وتلك التي تتطلب دعم أقوى من جانب الإدارة.¹⁰

2/ أهمية تحسين الإنتاجية: تعتبر الإنتاجية متغيرا رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، التي تنتج السلعة ذاتها يعني أن هذه الدولة

¹⁰ نفس المرجع، ص 36

تنتج تلت السلعة بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد أن تلك الدولة تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين اقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي لا تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدول ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة ويزيد من مستوى التضخم والخلل في موازين المدفوعات بالإضافة إلى تدهور معدلات النمو وارتفاع مستويات البطالة بتلك الدول.¹¹

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة بإنقاص الوقت اللازم للتدريب.
- تعظيم الكفاءة بتقليل الكلفة الإنمائية بواسطة زيادة عدد مرات إعادة البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر عدد من المتدربين في كل مرة يعاد فيها البرنامج.
- تعظيم الكفاءة بتقليل نفقات الموارد البشرية عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرنامج التدريبي.

أ/ إعادة الهندسة: يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة، وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي، ويتطلب تطبيق ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية وتتضمن العمليات الداخلية مثل المحاسبة، التوزيع، الإمداد وإدارة الموارد وغيرها وهناك خمسة أهداف لإعادة الهندسة

¹¹ نفس المرجع ص 36

¹² الباري إبراهيم دزة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 117

-زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الابتكارية.

-تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعملاء وحاملي الأسهم وغيرهم .

-تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.

-تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة .

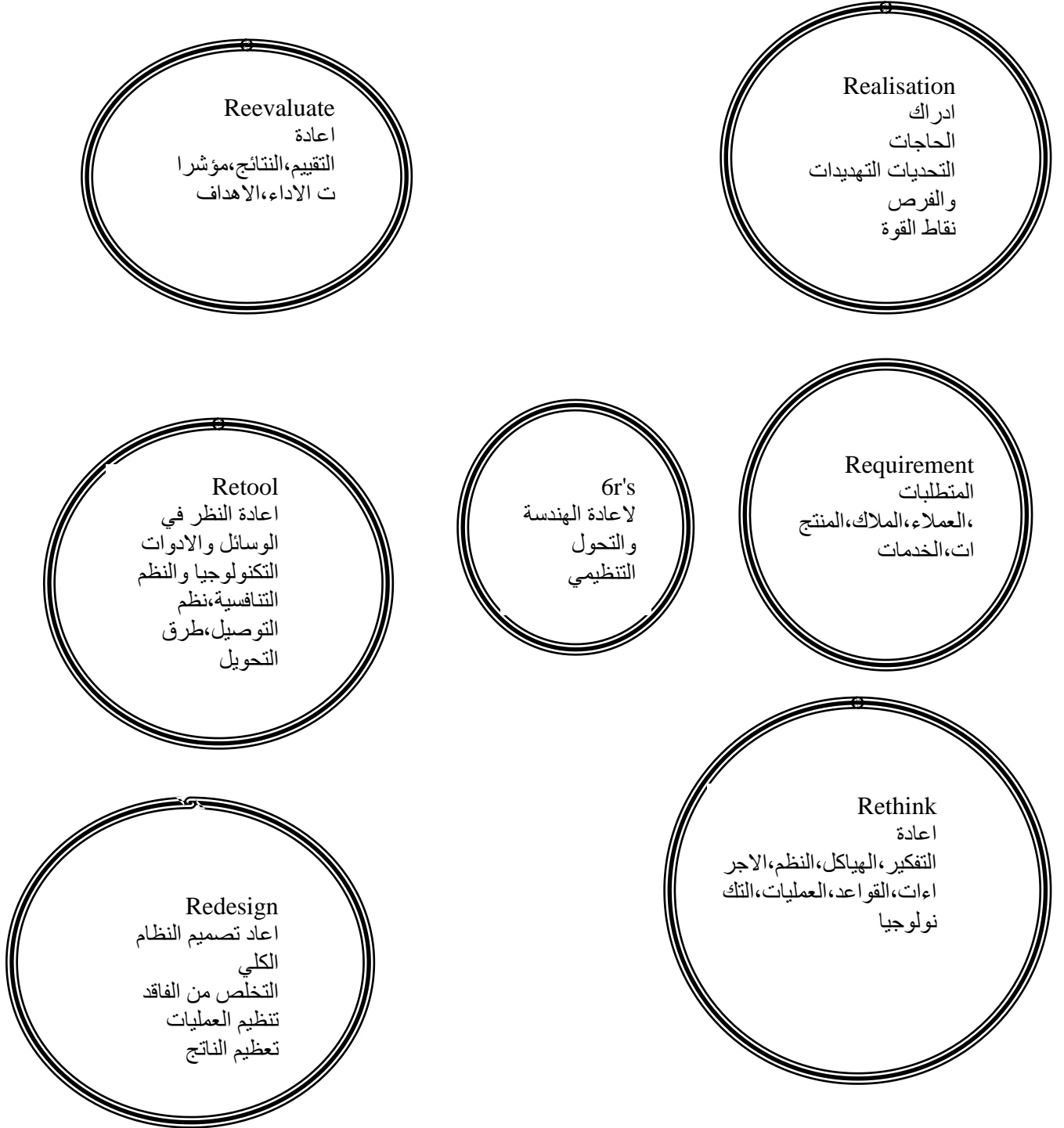
-حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة .

وعندما تطبق المنظمة مدخل إعادة الهندسة فان المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات، وتحديد طرق التطوير وغالبا ما يتم استخدام الطرق الإحصائية لتحديد أنواع المشكلات الموجودة وأسبابها، وربما يتم إجراء بعض التغييرات التي تحدث تأثيرا على العمليات ثم يتم متابعة العمليات والتعديل فيها بغرض التحسين.¹³

ويمكن فهم مدخل إعادة الهندسة **6R's** حيث يبدأ هذا المدخل بادراك المشكلة وتحديد المتطلبات الداخلية والخارجية، سواء للمنظمة أو للعملاء وإعادة التفكير في الممارسات الحالية وإعادة تصميم العمليات وإعادة النظر في الأدوات وتطبيق تكنولوجيات وأدوات جديدة وأخيرا إعادة تقييم العملية بأكملها، ومن نتائج العملية إعادة الهندسة لجميع الوظائف شديدة التخصص نحو وظائف أخرى، وجعلها أكثر ثراء كما قد يؤدي ذلك إلى تخفيض عدد المستويات الإدارية والسماح للعاملين بالمزيد من السلطة لاتخاذ القرارات ويواجه مدخل إعادة الهندسة العديد من الانتقادات من أهمها تسببه في الاستغناء عن العاملين خاصة المديرين في المستوى الإداري الأوسط مما دعى البعض إلى اعتبار إعادة الهندسة اصطلاح يستخدم لتسريح العاملين أو تقليل حجم القوى العاملة أو الوصول إلى حجم العمالة المناسب وانه ليس سوى آلية للتخلص من العاملين في إطار ظاهري للتحسين هذا وهناك عدة اعتبارات يجب أخذها في الحسبان عند تحديد الحجم المناسب للعمالة منها :

- طرح بدائل أخرى لتخفيض التكلفة بدلا من تخفيض حجم العمالة وإذا كان من الضروري تخفيض حجم العاملين فلا بد من مد يد المساعدة للعاملين الذين سوف يتم الاستغناء عنهم
- تدعيم العلاقات مع العاملين من خلال المصارحة والمكاشفة الكاملة والاتصال بهم وإظهار اهتمام المنظمة بهم من خلال الإعلان عن الإجراءات التي سوف تنفذها المنظمة

لتقليل حجم العاملين المعرضين للتسريح وبيان شكل المساعدات. ¹⁴ والشكل (3) يوضح مراحل إعادة الهندسة:



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع

سابق. ص 43

¹⁴ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق. ص 42

ب/ دور إدارة الموارد البشرية في مجال تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية :

تعد إدارة وتنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة، وبرامج التدريب بشكل عام وبرامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرأي، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لا تهم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بالشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية، فإن ذلك غالبا لا يحدث وفي الحقيقة فإن خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين وحتى في المنظمات الكبيرة والمتقدمة فإن خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك ل يجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم وتطبيق وتقييم التدخلات من اجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة. لذا يجب أن يشارك خبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات وعرض المقترحات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة ومطبقة من جانب كل أعضاء المنظمة وتبرز أهمية التعرف على أفكار ومقترحات المديرين والمشرفين لما لذلك المستوى من تأثير قوي على ردود أفعال الأفراد ونحو التدخلات الجديدة ويمكن التعرف على آراء أعضاء المنظمة من خلال المقابلات أو استقصاء الرأي أو أي طرق أخرى اقل رسمية، وبعد تقدير الحاجات يبدأ خبراء الموارد البشرية في وضع أولويات بدء التطوير التنظيمي ومناقشتها مع ممثلي التنظيم ويجب عليهم أن يكونوا مستعدين لتعديل تصميم البرامج لتتلاءم مع الفلسفات الجديدة للإدارة كما يجب التأكد من توافق البرامج التدريبية الجديدة مع نظم الحفر أو التعويض.¹⁵

التوصيات والنتائج:

من خلال ما قدمناه في ورقتنا نستخلص النتائج التالية:

— يعتبر التدريب في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الإدارة نظراً لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية وتنمية الموارد البشرية.

— أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم، المتقدمة منا والنامية على السواء، كونه يعتبر أحد السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه الدول.

— يهدف تدريب الموارد البشرية إلى تزويد المورد البشري بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكولة لهم وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية.

ومن أجل أن يساهم كل من التدريب وتنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية ارتأينا تقديم جملة من التوصيات لكل من الدارس والممارس لأنشطة التدريب وهي كالآتي:

■ لا بد أن يؤخذ بالاعتبار مدى ملائمة الأسلوب التدريبي للمادة التدريبية وللأفراد المتدربين.

■ الأخذ بعين الاعتبار طبيعة المتدربين واتجاهاتهم ومستوياتهم العلمية والتنظيمية.

■ لا بد من توافر التسهيلات المادية للتدريب، مثل القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة لإنجاز العملية التدريبية.

■ يجب أن تتلاءم نفقات استخدام كل وسيلة تدريبية مع ميزانتي التدريب.

- يجب أن يتلاءم الوقت والمكان المتاح لكل وسيلة تدريبية.
- درجة إلمام المدرب نفسه بالأسلوب التدريبي.
- يجب دراسة وتحديد عدد الأفراد المراد تدريبهم، فكلما كان عدد الأفراد قليلاً كلما أمكن استخدام الأساليب القائمة على المناقشة. خطوات التدريب.
- ضرورة إعداد وحدة متخصصة للتدريب والتنمية.
- يجب أن يكون تصميم البرنامج التدريبي على درجة عالية من الدقة والفعالية.
- يجب دراسة احتياجات التدريب كعملية منظمة على أن تخصص ميزانية محددة للتدريب بالمنظمة وفقاً للخطط والبرامج المسطرة.

المراجع

- 1 - **معهد قاسم القزويني** ، إدارة الأفراد ، جمعية عمال المطابع التعاونية ، عمان ، الاردن 1984
- 2 - خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 3 - **محمد جمال مرعي** :،التدريب والتنمية ، عالم الكتب ، القاهرة 1993 ،
- 4 - عبد الباري ابراهيم دزة،تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية،المنظمة العربية للتنمية الادارية،مصر،2003،
- 5 - نوري منير ،مطبوعة حول تسيير الموارد البشرية،جامعة حسبية بن بوعلي الشلف-الجزائر-
- 6 - **كامل بوبر** ، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع الحمراء بيروت 1997
- 7 - موسى اللوزي ، **التنمية الإدارية : المفاهيم، الأسس، التطبيقات**، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2000،
- 8 - بن زاهي منصور،الشايب محمد الساسي،التدريب كأحد مقومات الأساسية لتنمية الكفاءات البشرية،ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريتي،2005،ورقلة-الجزائر-
- 9 - ماهر عليش : إدارة الموارد البشرية ، مكتبة عين شمس، القاهرة 1971
- 10 - **لعلى بوكميش**، ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي ، ورقة مقدمة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشريتي،2005،ورقلة-الجزائر-
- 11 - أحمد منصور : قراءات في تنمية الموارد البشرية ، وكالة المطبوعات، الكويت 1975
- 12 - مصطفى محمود أبو بكر،الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية،الإسكندرية ،2001