

التدريب إحدى تحديات تنمية الموارد البشرية في الإدارات العمومية "عرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية بالجزائر: 2014-2019 والتعاون الدولي"

Training is one of the challenges of developing human resources in public administrations "Presentation of the strategy of human resources development in the Ministry of Interior in Algeria: 2014-2019 and international cooperation"

حنافيف محمد¹*

¹ جامعة البليدة 2، (الجزائر)، m.khenafif@univ-blida2.dz

تاريخ الارسال: 2020/03/18؛ تاريخ القبول: 2020/11/04؛ تاريخ النشر: 2020/11/25

ملخص: تهدف هذه الدراسة لمعالجة إشكالية مدى مساهمة التدريب كإحدى التحديات التي توجهها تنمية الموارد البشرية، يعد التدريب عنصر مهم في تطوير القيادات الإدارية بشكل عام والإدارات العمومية بشكل خاص، وخصوصا في ظل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال الشيء الذي جعل هناك اهتمام خاص بتنمية المورد البشري وهذا عن طريق التدريب.

كما سمحت هذه الدراسة بعرض إستراتيجية تدريب وتنمية المورد البشري لوزارة الداخلية والجماعات المحلية بالجزائر من 2014 إلى 2019 والتعاون الدولي، وأهداف وأهمية هذه الإستراتيجية والتعاون الذي تتبناه الوزارة وما هي القيادات البشرية التي مستها هذه الإستراتيجية، ومن نتائج الدراسة اتضح أن وزارة الداخلية تهتم بالتدريب كعنصر مهم لتنميتها، لكن من الضروري على الوزارة التوجه لإستراتيجيات تدريب تمس مختلف الشرائح خصوصا فيما يخص المجال التكنولوجي، والتوجه نحو التدريب الموجه إلى الموظفين في الإدارات الغير المركزية لما لها من دور مهم في توسيع تنمية المورد البشري لإداراتها ككل، التوأمة التي تكون بين الجماعات المحلية ونظيرتها.

الكلمات المفتاح: تدريب؛ إستراتيجية تنمية الموارد البشرية؛ إدارة عمومية.

رموز تصنيف jel: M51؛ M33؛ O15

Abstract: This study aims to address the problem of the extent of the contribution of training as one of the challenges directed by human resource development, training is an important element in the development of administrative leaders in general and public administrations in particular, especially in light of the development of information and communication technology, something that made

there a special interest in the development of the human resource and this Through training.

This study also allowed to present the strategy of training and development of the human resource for the Ministry of Interior and local groups in Algeria from 2014 to 2019 and international cooperation, the goals and importance of this strategy and cooperation adopted by the ministry and what are the human leaders that this strategy touched, and from the results of the study it became clear that the Ministry of Interior is interested in training as an important component For its development, however, it is necessary for the Ministry to go to training strategies that affect the various classes, especially with regard to the technological field, and to go towards training directed at employees in decentralized departments because of its important role in expanding the development of the human resource for its departments as a whole, the twinning that exists between local groups and their counterparts.

Keywords: training; human resources development strategy; public administration.

Jel Classification Codes: M51; M33; O15

تمهيد:

إن اهتمام المدارس بتطوير الفكر الإداري وإرساء قواعده، أدى إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري والخروج من الفكرة الكلاسيكية التي تعتبر أن الفرد في المنظمة مثل الآلة بحيث أهملت هذه المدارس الجانب البشري، لتأتي بعد ذلك المدارس الحديثة والنموذج الياباني والأمريكي لتعطي أهمية كبيرة للمورد البشري، حيث اعتبرت أن المورد البشري أساس أي منظمة ولا يمكن إهماله، بل يجب الاستثمار فيه وتنميته والخروج من فكرة أن الإنفاق على المورد البشري وتحفيزه يعد عبء، بل هو استثمار في حد ذاته فمن خلاله يمكن للمؤسسات من البقاء والاستمرار وتحقيق الميزة التنافسية كما إن الاهتمام بالموارد البشري يولد بما يسمى بالرأس المال البشري أو الرأس المال الفكري والذي يعد زُبدة المورد البشري بالمؤسسات، ومن خلال هذه الأفكار أصبحت المؤسسات العالمية تعطي اهتمام كبير للمورد البشري نتيجة ما حققته النظرية التي جاءت بها المدارس الحديثة والتي أعطت ثمارها على أرض الواقع وأصبحت تنمية الموارد البشرية وتدريبها هي أساس أي منظمة كانت للوصول إلى أهدافها.

ومن خلال ما سبق يمكننا طرح إشكالية هذه الدراسة:

- إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة التدريب في تنمية الموارد البشرية بالإدارات العمومية؟

وللإجابة على هذه الإشكالية سنتناول ثلاث محاور وهي:

- المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب والإدارات العمومية؛
- المحور الثاني: مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية؛
- المحور الثالث: علاقة التدريب بتنمية المورد البشري في الإدارات العمومية وعرض إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لوزارة الداخلية في الجزائر 2014-2019 والتعاون الدولي.

● **أهداف البحث:** تهدف الدراسة إلى إبراز بعض النقاط المهمة وهي:

- الإلمام لمفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية؛
- عرض دور وأهمية التدريب في التنمية المورد البشري؛
- معرف مدى اهتمام وزارة الداخلية والجماعات المحلية في الجزائر لتنمية المورد البشري؛

I. المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتدريب والإدارات العمومية

من خلال هذا المحور نسعى إلى التطرق لبعض الدراسات والأبحاث التي تتبنى مفهوم التدريب وكذلك المفاهيم المتعلقة بالإدارات العمومية.

I. 1 مفهوم الإدارات العمومية

يقصد بالإدارات العمومية مختلف الهيئات التي تعود ملكيتها للصالح العام ولا تهدف لتحقيق ربح، بل تسعى لتنفيذ السياسات العامة للحكومة.

I.1.1 تعريف الإدارة العمومية

رغم أنه لا يوجد هناك تعريف واحد متفق عليه من قبل الدارسين والباحثين في هذا المجال، يمكننا عرض بعض التعريفات وهي:

تعرف على أنها "الإدارة التي تختص بتنفيذ السياسات العامة للدولة من خلال عمليات مترابطة ومتسلسلة" (بكر، 2005، صفحة 43).

يعبر على أنها "الجهاز التنفيذي الخاضع لإرادة الدولة وهي بالتالي تتعلق بالسياسات الحكومية المتبعة وآليات تحقيقها وتنفيذها بما يحقق حاجات المواطنين ويضمن قيام واستمرار الدولة بمهامها ووظائفها" (العرفه، 2013، صفحة 03).

كما تعرف على أنها "توجيه الجهود البشرية من خلال التخطيط، والتنظيم، التنسيق، وغيرها من العمليات الإدارية لممارسة الأعمال والأنشطة الحكومية بما يحقق أهداف المجتمع" (السواط، 2007، صفحة 07).

2.1.I. خصائص الإدارات العمومية

تتمثل خصائص الإدارات العمومية في بعض العناصر تجعلها تتميز عن باقي الإدارات وهي كما يلي (عودة، 2013، صفحة 23-24):

- تعتبر ظاهرة تسود كافة المجتمعات المدنية كونها تؤدي وظائف محددة لارتباطها بالخاصية الاحتكارية؛
- قدرة الإدارات العمومية على ممارسة السلطة وفرض سياساتها بالقوة القانونية؛
- تمثل أكبر منظمة من حيث تعدد الأغراض والخدمات المقدمة؛
- تتحمل الإدارة العمومية مسؤولية نشاطاتها وأدائها أمام القيادة السياسية العليا للبلاد.

2.I مفهوم التدريب

يعتبر التدريب من أهم الآليات التي تهدف لتنمية وتطوير الموارد البشرية، لذلك نجده يلقي اهتماما متزايدا في ظل المنظمات الحديثة والاقتصاد المعرفي.

1.2.I. تعريف التدريب

يمكن عرض بعض تعريفات التدريب فيما يلي:

يعرف التدريب على أنه "محاولة تغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، وجعلهم يسلكون شكلا مختلف بعد التدريب عن ما كانوا عليه من قبل" (الخاطر، 2011، صفحة 11)؛

كما يعرف أنه "النشاط المنظم المبني على أسس علمية يهدف لاكتساب وزيادة وتطوير المهارات والمعارف لدى الأفراد العاملين، وتعميم معرفتهم بأهداف المؤسسة وتوجيه سلوكهم باتجاه رفع كفاءتهم في أداء الأعمال المكلفين بها" (الكلاكلة، 2011، صفحة 100)؛

ويعرف كذلك أنه "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة، تهدف إلى إكساب العاملين المعارف، والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل، أو تغيير بعض الاتجاهات

العاملين وسلوكياتهم بشكل يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة" (شفقة، تاريخ الاطلاع 14-01-2019).

2.2.I. مكونات التدريب

وتتمحور مكونات التدريب فيما يلي (حجازي، 2007، ص310):

- المكون المعرفي: ويقصد بها الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب تستهدف إيقاظ وبعث القდسم منها واسترجاع وتوفير كل جديد من المعارف في المجال التعريفي؛
- المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة ونشد الكفاءة الفردية والتنظيمية؛
- المكون الإيجابي: وهو توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها أو تغييرها مما يحقق التغيير السلوكي الذي سعت إليه العملية التدريبية.

3.2.I. أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب بالنسبة للموظف في ما يلي (نعيمه، 2009، صفحة275):

- حاجة الموظفين الجدد إلى دورات تدريبية من نوع خاص يضمن لهم اكتساب مهارات وخبرات تساعدهم في أداء عملهم؛
- تعرض الوظائف نفسها للتغير، وكذلك رغب الإدارة في تطوير كفاءة الموظفين من أجل القيام بعدة وظائف.
- التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال التكنولوجيا في النشاط الإداري الشيء الذي يتطلب تكيف الوظائف الحالية مع الوظائف الجديدة.

4.2.I. أهداف التدريب:

- يكمن هدف التدريب في المستوى الذي تريد الوصول له إستراتيجية الإدارة العمومية من أجل تنمية قدرات الموظفين ومن بين هذه الأهداف (الخير، يومي 10 و11 نوفمبر 2009):
- الأهداف العادية: وهي الهدف التقليدي للتدريب، كتدريب العمال الجدد للإلمام بظروف العمل وتدريب رؤساء أو مشرفي العمال على تطبيق أساليب العمل؛

- الأهداف الابتكارية: وتختص هذه الأهداف بالعمل على تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، والغرض الأساسي لهذه الأهداف هو الرفع من مستوى الأداء في التنظيم والتقدم به نحو مجالات وأفاق لم يسبق التوصل إليها.
- تسهيل عملية الاتصال بمختلف اتجاهاتها بهدف تحقيق الوضوح في الأهداف الخاصة التي تريد الوصول إليها الإدارة.

5.2.I. التوجهات الإستراتيجية للتدريب:

للتدريب عدة توجهات يمكن إتباعها، فحسب الإستراتيجية العامة للإدارة والهدف الذي تريد الوصول إليه، وعلى أساس هذه الأهداف يتم تحديد اتجاه التدريب الذي سيركز عليه في برنامج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

II. المحور الثاني: مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

إن المورد البشري الكفاء والفعال لا يأتي من العدم، بل هو نتيجة مجموعة من الجهود والتخطيط الجيد والتنفيذ الدقيق للعناصر المكونة لخطة تنمية المورد البشري والتي مفادها الوصول إلى مورد بشري فعال وذو كفاءة يحقق الأهداف التي جاءت بها المؤسسة والتي من نتائجها تحقيق البقاء والاستمرار والتميز للإدارة أو المؤسسة.

1.2 مفهوم تنمية الموارد البشرية

يكن مفهوم تنمية الموارد البشرية في مدى تطوير المورد البشري الذي يحقق هدف المؤسسة.

1.1.2 تعريف تنمية الموارد البشرية

لا يوجد هناك تعريف موحد للتنمية الموارد البشرية فكل باحث يعرفها من الزاوية التي يراها لذا سنعرض بعض التعريفات التي تناول تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- تعرف على أنها "العملية المتكاملة والمخطط لها موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة، والهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منظمات محددة، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد

والأساليب والراغبة (قوة العمل) في أداء الأعمال باستخدام ما لديه من قدرات ومهارات" (السلمي، 1998، صفحة 216)

- تعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها "عملية ديناميكية تمتاز بالتطوير والاستمرار التي تسعى نحو رفع كفاءة الموظفين العاملين بالإدارة، وذلك بتدريبهم، وتأهيلهم، ورفع لقدراتهم، والمهارات الخاصة بهم، واستثمارها بالشكل الذي يرفع من أداء مختلف العمليات" (المرسال، تاريخ الاطلاع: 19-01-2019).

كما يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تهدف إلى التحسين المستمر لكفاءة المورد البشري والرفع من قدراته ومعارفه من أجل تحسين أدائه.

2.1.2 خصائص تنمية الموارد البشرية

هناك مجموعة من الخصائص لتنمية الموارد البشرية وهي (يشب، 2017، ص 80):

- زيادة الخيارات المتاحة أمام الأفراد بالمؤسسة؛
- تحسين القدرات المعرفية والسلوكية للموارد البشرية؛
- انتفاع الأفراد أكثر بقدراتهم المكتسبة؛
- تفجير الطاقات والإبداعات الإنتاجية؛
- عملية معقدة شاملة ومتعددة الأبعاد وتحقيق أهداف مستقبلية وتنفيذها.

3.1.2 وسائل تنمية الموارد البشرية

لا شك أن وسائل تنمية الموارد البشرية متعددة ومتنوعة ولعل أبرزها التعليم والتدريب، ولقد اختلف بعض الباحثين في تحديد عدد ونوع هذه الوسائل، إلا أننا سوف نحاول التعرض لبعض هذه الوسائل فيما يلي (خرخاش، 2016، صفحة 338):

- توفير التدريب لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين؛
- توفير المؤسسات الثقافية والفكرية؛
- توفير سياسات التعليم الجيدة؛
- توفير الإعلام الذي يطرح قضايا تنمية واقعية؛
- توفير الخدمات الصحية؛

- توفير الغذاء.

2.2 إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تعتبر استراتيجيات تنمية الموارد البشرية هي تلك الخطط التي تضعها الإدارة العمومية والمؤسسات بصفة عامة، لتسير وفقها من أجل الوصول للهدف تحسين وتنمية المورد البشري، كما تسمح من خلالها بمعرفة مدى اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.

1.2.2 مراحل بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

هناك مراحل يجب تحديدها والتي تسمح بوضع إستراتيجية تحقق هدف الإدارة منها
(education, 18-01-2019):

- دراسة وتحليل المناخ المحيط بالإدارة وطبيعة المتغيرات الفاعلة فيه وما تتيحه الإدارة من فرص وما تهدده بها من معوقات وأخطار؛
- تحليل المناخ الداخلي للإدارة والتعرف على مواطن القوة بها، وتحديد مصادر الضعف التي تعاني منها؛
- دراسة وتحليل الإستراتيجية العامة للإدارة والإستراتيجيات الوظيفية في مختلف مجالات النشاط؛
- تحديد هيكل الموارد البشرية المناسب لمتطلبات تنفيذ وتحقيق إستراتيجيات الإدارة والوصول للقيم المستهدفة؛
- رسم الإستراتيجيات وتصميم البرامج الهادفة إلى سد الفجوات؛
- بناء نظم وإستراتيجيات تدريب وتصميم فعاليتها بما يتناسب مع متطلبات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

2.2.2 الاتجاهات الرئيسية للتدريب في ظل التطورات المعاصرة لفكرة إستراتيجية تنمية

الموارد البشرية من منظور التدريب:

في ضوء التغيرات الحديثة لإدارة إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تتضح ثلاث اتجاهات رئيسية للتدريب (education, 18-01-2019):

- تحتل عمليات التدريب والتطوير أهمية متزايدة في بناء وتطوير استراتيجيات تنمية الموارد البشرية المعاصرة؛
- تحول اهتمام الإدارة لتقييم آثار الاستثمار في التدريب والتطوير على مجمل الكفاءة التنظيمية؛
- أصبحت مساهمات تنمية الموارد البشرية محل تقييم ضمن محاور آليات التقييم المتكاملة الحديثة مثل : قائمة النتائج المتوازنة.

3.2.2 نماذج تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يتم بناء استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وفق منطلق التعلم عبر نموذجين مهمين هما (صبرينة، 2015، صفحة 107-108):

- نموذج الحلقة أو الدائرة المستمرة: يعتمد هذا النموذج على ضرورة استمرارية تنمية الموارد البشرية بالإدارة، من خلال خلق مناخ دائم للتعلم، كون أن الإدارة تعمل في ظل متغيرات بيئية غير مستقرة بالتالي فاحتياجاتها للتنمية يكون مستمر ودائم، مما يجبرها لتبني عملية تعلم مستمرة لتحقيق التكيف المستمر للموارد البشرية والمتغيرات البيئية للإدارة.
- النموذج الشخصي: ينظر إلى المورد البشري من خلال هذا النموذج إلى أنه نشاط استراتيجي يأخذ شكل إستراتيجية توضع أساسا لتلبية الحاجات المستقبلية للإدارة العمومية من الموظفين ذو كفاءة ومهارات عالية، حيث يتم تشخيص الحاجات ومعرفة أسبابها وأثرها الإيجابي عند توفيرها، والتي على أساسها يتم تصميم برامج تنمية الموارد البشرية.

III. محور الثالث: علاقة التدريب بتنمية المورد البشري في الإدارات العمومية وعرض

إستراتيجية تنمية الموارد البشرية لوزارة الداخلية في الجزائر 2014-2019 وفي

إطار التعاون الدولي:

في إطار السياسة المتبعة من قبل الحكومة الجزائرية والتي تقتضي بتطوير وتنمية المورد البشري (الموظف العمومي) بالإدارات العمومية ومن أجل تطوير وتحسين كفاءته وقدرته في ترقية عمل الإدارات وتحسين أدائها، قامت وزارة الداخلية بتبني إستراتيجية تدريب من أجل تنمية

وترقية الإدارات التابعة للوزارة، امتدت هذه الإستراتيجية من 2014 إلى 2019 بالإضافة إلى التعاون الدولي وتمحورت أهدافه في يلي:

- الاعتماد على التدريب القاعدي والتحضيري للموظف العمومي من أجل إكسابه معارف وخبرات تسمح له بالتأقلم السريع مع المهام الجديدة والمحيط المهني؛
- تدريب الإطارات كونهم عنصر فعال في تنفيذ ونجاح الإصلاحات والسياسات العامة، ولدورهم الهام في تحسن وترقية الخدمة العمومية والإدارة العامة.
- الانفتاح على البيئة المحيطة بها والاستفادة من الخبرات والبحوث والدراسات التي تقوم بها مختلف القطاعات والتي من شأنها تعزيز معارف وقدرات الإطارات وموظفي وزارة الداخلية والجماعات المحلية.

1.3 أثر إستراتيجية الموارد البشرية في تحسين أداء الإدارات العمومية ومعايير قياسها (السلمي، تاريخ الاطلاع 18-01-2019):

بينت الأبحاث التي قام بها الباحثين والمهتمين بالموارد البشري أن هناك علاقة مباشرة وواضحة بين إستراتيجيات تنمية المورد البشري وتحسين أداء الإدارة، كما تعد مثل هذه الإستراتيجيات أنها تسعى إلى تطوير مبدأ مشاركة الموظفين داخل المنظمة عبر إعدادها وتنفيذها وأخذ انطباعاتهم حولها، أما بالنسبة لخفض النفقات فتسمح هذه البرامج في الاهتمام أكثر بالاستثمار في المورد البشري عن طريق التدريب ودعم التطوير المعرفي، الشيء الذي يؤثر بصفة مباشرة في رفع كفاءة ومهنية عمليات الإدارة والذي ينعكس بدوره على خفض النفقات وترشيدها.

أما بخصوص معايير قياس كفاءة الإدارات من خلال استراتيجيات الموارد البشرية فأثبتت الدراسات أن الإدارات التي تنتهج ممارسات موارد بشرية فاعلة كمشاركة الموظفين في صنع القرارات وتمكينهم من العمل بحرية وتحسين بيئة التواصل بينهم، يؤدي لتحصيل نتائج أفضل من الإدارات التي تنتهج ممارسات تقليدية وتحرم الموظف من المشاركة وعدم توفير المستوى المطلوب من شروط العمل، ومن الناحية التشغيلية فيمكن قياس أداء الإدارات من خلال قياس معدل دوران الوظيفي، إنتاجية الموظفين ومعدل الحافز المعنوي، والرضا الوظيفي.

2.3 الاتفاقيات التي تدخل في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية:

في هذا الإطار سعت وزارة الداخلية إلى تعزيز هياكلها التدريبية بإبرام عدة اتفاقيات مع مؤسسات التعليم والتكوين التي من شأنها إثراء وتعزيز معارف ومهارات الموظفين والإطارات، وكذلك تنمية الموارد البشري الاستراتيجية الذي يدخل في سياق الإستراتيجية العامة للحكومة الجزائرية وتمثل في ما يلي:

- إبرام اتفاقية مع وزارة التعليم العالي والبحث العلمي والتي مست عدة جامعات وهي: جامعة الجزائر1، وجامعة الجزائر2، جامعة البليدة2، جامعة المسيلة، وكذلك جامعة التكوين المتواصل؛
- إبرام اتفاقية مع المعهد العالي للتسيير والتخطيط؛
- إبرام اتفاقية مع المعهد للاقتصاد الجمركي والجبائي؛
- إبرام اتفاقية مع مركز تطوير الطاقات المتجددة.

وفي نفس السياق تم تبني نظام التدريب الإلكتروني أو عن بعد، الهدف منه تعزيز إمكانيات شبكة التكوين التابعة لوزارة الداخلية، حيث يتم حاليا إعداد قاعدة رقمية للتكوين الافتراضي، كل هذه الاتفاقيات والسياسة المتبعة ما هي إلا جهود تسعى من خلالها الوزارة إلى تدريب وتنمية المورد البشري العامل بالإدارات التابعة لها بشكل مستمر ووفق إستراتيجية محكمة ومربوطة بزمن محدد.

3.3 إستراتيجية التدريب لتنمية الموارد البشرية بوزارة الداخلية من 2014 إلى 2019:

قامت وزارة الداخلية بتبني إستراتيجية التدريب التي تدخل في إطار تنمية الموارد البشرية للهيئات التابعة لها والتي كانت في شكلها العام من سنة 2014 إلى 2019 قسمت إلى جزئين هما:

1.3.3 إستراتيجية التدريب لتنمية المورد البشري من 2014 إلى 2016

كانت هذه الإستراتيجية من بين الخطوات الأولى لتنفيذ الإستراتيجية العامة، وجاء هذا التقسيم من أجل تعزيز دور هذه الإستراتيجية وكذلك للتحكم في تنفيذها مما يحقق الكفاءة نوعية في المورد البشري.

الجدول 01: إستراتيجية التدريب لتنمية المورد البشري 2014-2016

327	موظفي الإدارة المركزية	نوع الإدارة المستهدفة
37151	موظفي الإدارة المحلية	
274 إطار متدرب		مجموع المتدربين خارج الوطن

المصدر: من إعداد الباحث بناء على معطيات وبيانات متحصل عليها من موقع وزارة الداخلية، تاريخ الاطلاع: مارس 2018.

من خلال الجدول 01 نلاحظ أن وزارة الداخلية والجماعات المحلية تسعى إلى الاعتماد على تبني إستراتيجية تدريب عامة تهدف لتنمية الوارد البشرية التابعة لها، وحسب الشطر الأول من سنة 2014 إلى 2016 نلاحظ أن الإستراتيجية شملت مختلف الموظفين سواء من حيث الدرجة أو من حيث الموظفين التابعين للإدارة المركزية أو الإدارة المحلية، حتى أنه هناك شطر منها من تم تدريبهم خارج الوطن في إطار اتفاقيات أبرمتها الوزارة مع معاهد ومراكز بحث وتكوين في الخارج، حيث شمت هذه الإستراتيجية تدريب 37752 موظف، والتي قسمت كما يلي: 327 من بين الموظفين التابعين للإدارات المركزية والتي شملت عدة تخصصات، أما بالنسبة للإدارات المحلية فتم تدريب ما يقارب 37151 موظف، كذلك كان هذا العدد مقسم على عدة تخصصات ومستويات إدارية مختلفة، وبالنسبة للتكوين في الخارج فشمّل 247 موظف، ويعود هذا التنوع في البرنامج الإستراتيجي لتنمية المورد البشري هو رفع كفاءة وقدرات وخبرات الموظف العمومي إلى المستوى الذي تطمح إليه وزارة الداخلية، كما تهدف كذلك من خلال توسيع تدريب الموظفين بالخارج من أجل نقل الخبرات والتجارب الناجحة للدول وتطبيقها في الجزائر لتقليص الفجوة في الكفاءات القيادية بالإدارات العمومية التابعة لوزارة الداخلية والجماعات المحلية.

2.3.3 إستراتيجية التدريب لتنمية الموارد البشرية من 2017 إلى 2019

تعتبر هذه الإستراتيجية على أنها الشطر الثاني من الإستراتيجية العامة 2014-2019، والمكملة للإستراتيجية الأولى والتي سيتم عرض برنامجها المنفذ والذي شمل 16702 موظف.

الجدول 02: الإستراتيجية التدريبية من سنة 2017 إلى 2019.

البيان	المتدربين	مكان التدريب
التسيير التقني و الحضري	3000	جامعة المسيلة الجزائر
صيانة المساحات الخضراء	3355	الديوان الوطني للتطوير التكوين المتواصل وترقيته الجزائر
النشاط الاجتماعي	48	وزارة التضامن الجزائر
إعلام آلي	3500	المدرسة الوطنية للإعلام الآلي الجزائر
الميزانية والجباية المحلية (الأمناء العاميين) + مصالح الميزانية	+1541 1758	معهد الاقتصاد الجمركي والجباية
المنازعات الإدارية	1708	الجزائر
الحالة المدنية	1708	الجزائر
المتصرفين الجدد	----	جامعة البليدة 2
الديمقراطية التشاركية	180	الاتحاد الأوروبي الوكالة الفرنسية للتنمية
المجموع	العدد الإجمالي للمتدربين 16702 متدرب	

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات وبيانات متحصل عليها من موقع وزارة الداخلية، تاريخ الاطلاع: مارس 2018.

من خلال الجدول 02 نلاحظ أن الإستراتيجية الثانية والتي تمتد من 2017 إلى 2019 أنها شملت ما يقارب 16702 موظف والتي كان معظمها يتركز على تدريبهم داخل الوطن والتي قدرة بـ 16522 موظف مكون بالجامعات والمعاهد الجزائرية، و180 موظف تم تدريبهم بالخارج، كما تهدف هذه الإستراتيجية كذلك إلى تنمية المورد البشري وتحسين مستوياتهم وتحديد معارفهم وإطلاعهم على التطورات النظرية والتطبيقية العالمية، كما تعد هذه الاستراتيجيات بصفة عامة هي تتمين دور المورد البشري في تطوير وترقية أداء الإدارات العمومية ورفع من مؤشر التشاركية لدى كل شرائح الموظفين في الإدارات العمومية.

4.3 تنمية المورد البشري في إطار التعاون الدولي:

تحتل العلاقات الدولية مكانة هامة في الإستراتيجيات والإجراءات التي اتخذتها وزارة الداخلية للمساهمة بها في التشاور الدائم مع الوزارات الأخرى للجمهورية الجزائرية، والتنسيق مع مختلف الشركاء الدوليين في الجهود الرامية إلى تعزيز سيادة القانون، ومكافحة الجريمة المنظمة بجميع أشكالها، والوقاية وإدارة المخاطر والكوارث الطبيعية ومن صنع الإنسان، وتطوير وتحديث تسيير الإدارات العمومية، وتتركز الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف على تدابير بناء الثقة، من

خلال الاتفاقيات الثنائية ومذكرات التفاهم وتبادل الخبرات والمساعدة التقنية بين الشركاء، كما يضم هذا التعاون الدولي مجموعة من الاتفاقيات الدولية نذكر منها:

1.4.3. نشاطات وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى المتعدد الأطراف:

يضم هذا الشق ستة مجالس للتعاون الخارجي تهدف إلى وضع الخطط والبرامج التي تعمل على تحسين وضعية العمل للإطارات وتنمية الإدارات العمومية:

- **مجلس وزراء الداخلية العرب:** يشكل هذا المجلس أحد أهم هيئات جامعة الدول العربية والذي يهدف إلى ترقية التعاون بين الدول العربية في مجال الأمن ومحاربة الجريمة عن طريق وضع برامج مشتركة وإنشاء هياكل تكلف بتطبيق هذه البرامج ومن أهم مهامه:

- تعزيز التعاون والتنسيق العربي في المجال الأمني؛
- وضع الاستراتيجيات والخطط المرحلية للتعاون الأمني لاسيما فيما يخص مكافحة الإرهاب، الجريمة المنظمة، الاتجار غير الشرعي، بالمخدرات والمؤثرات العقلية؛
- تعزيز قدرات الشرطة والأجهزة المعنية بالأمن في البلدان العربية؛
- المشاركة في المؤتمرات والاجتماعات المنظمة من قبل الجامعة، الرامية إلى تعزيز الكفاءات وتحسين أداء المسؤولين المكلفين بالأمن.

- **مجلس وزراء الداخلية والعدل العرب:** تسعى وزارة الداخلية لعقد الاجتماعات والمشاورات والأشغال التي تجمع بين جميع وزراء العدل العرب، وفي هذا الإطار تم توقيع مجموعة من الاتفاقيات التي ترمي إلى مكافحة الجريمة على مختلف أشكالها وتمثل في:

- الاتفاقية العربية لمكافحة الفساد؛
- الاتفاقية العربية لمكافحة جريمة تقنية المعلومات؛
- الاتفاقية العربية لمكافحة غسيل الأموال وتمويل الإرهاب؛
- الاتفاقية العربية لمكافحة الجريمة المنظمة العابرة للحدود.

- **مجلس وزراء الداخلية بلدان اتحاد المغرب العربي:** يهدف هذا المجلس للتعاون في تنمية المورد البشري بخصوص التنسيق وترقية مستوى التحكم في المجال الأمني، حرية تنقل الأشخاص والأموال، وميدان الحماية المدنية، ومجال الجماعات المحلية.

- ندوة وزراء الداخلية لبلدان غرب الحوض المتوسط: تعتبر هذه الندوة أحد الاتفاقيات المهمة فهي تسعى إلى التعاون بين الجزائر وتونس ليبيا موريتانيا المغرب، بالنسبة إلى الضفة الجنوبية للبحر المتوسط البرتغال، اسبانيا، إيطاليا، مالطا، فرنسا، شاركت الجزائر في العديد من المؤتمرات التي نظمتها الندوة، التي تهدف دائما إلى تضافر جهود الدول الأعضاء وتكثيف التعاون لمواجهة التحديات المتعلقة بمكافحة الإرهاب، مكافحة الجريمة المنظمة (المخدرات، الجرائم تقنية المعلومات...)، التعاون في ميدان الحماية المدنية، وميدان الجماعات المحلية.
- التعاون مع الاتحاد الأوروبي: تساهم وزارة الداخلية والجماعات المحلية في البرامج والأدوات الموضوعية من قبل الاتحاد الأوروبي، والتي تهدف إلى التعاون في مختلف المجالات ذات صلة بالتدريب، عصنة الإدارة، التنمية المحلية، تبادل المعلومات والخبرات حول إدارة الكوارث والأخطار الطبيعية.

2.4.3 اتفاقيات وزارة الداخلية والجماعات المحلية على المستوى الثنائي:

- وهي مختلف الاتفاقيات التي أبرمتها وزارة الداخلية مع نظرائها من مختلف الدول حول العالم كمبادرة منها لتنمية المورد البشري وتحسين أداء الإدارات العمومية ومن بين هذه الاتفاقيات هي:
- اتفاقية التعاون والتبادل في مجال الأمن المروري بين الجزائر وفرنسا سنة 2016.
- اتفاقية إدارية بين المديرية العامة للحماية المدنية والمديرية العامة للأمن المدني وإدارة الأزمات الفرنسية حول التعاون في مجال التدريب.
- مذكرة تفاهم وتعاون أمني بين الجزائري ومصر بمناسبة زيارة السيد الوزير الأول إلى القاهرة سنة 2016.
- إعلان عن نية مشتركة بين المديرية العامة للأمن الوطني ونظيرتها الألمانية سنة 2016.
- توقيع على ترتيب إداري جزائري فرنسي يتعلق بالتعاون العملي في مجال الحماية المدنية بين وزارتي الداخلية للبلدين؛
- اتفاقية تعاون جزائري اسباني في مجال التعاون العلمي والتكنولوجي في مجال الحماية المدنية سنة 2013.

3.4.3 اتفاقيات في إطار التعاون اللامركزي:

في هذا الإطار تقوم وزارة الداخلية والجماعات المحلية بتجسد لصالح الفاعلين، علاقات تعاون لامركزي تخص الجماعات المحلية، كما تشرف على تدعيم وترقية التبادلات والشراكة، ويتجسد هذا التعاون في إبرام اتفاقيات بين الجماعات المحلية والأجنبية ونذكر منها:

1.3.4.3 اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي الموقعة :

تنقسم هذه الاتفاقيات إلى نوعين حسب القارة، وحسب البلدان:

- حسب القارات: تنقسم الاتفاقيات حسب القارة كما هو موضح في الجدول

الجدول 03: اتفاقيات التوأمة والتعاون القارية

القارات	اتفاقيات التوأمة والتعاون اللامركزي الموقعة
إفريقيا	18
أوروبا	60
آسيا	06
أمريكا	02
المجموع	86

المصدر: موقع وزارة الداخلية، التعاون الدولي، <http://www.interieur.gov.dz>، تاريخ الاطلاع 2020-05-26.

الملاحظ من الجدول أن هناك تنوع في مجال التعاون القاري فهو يمس أربع قارات بمجموع 86 اتفاقية تعاون، الحصة الأكبر كانت لقارة أوروبا ويعود هذا إلى تركز معظم الدول المتطورة في هذه القارة وعلاقة الجزائر الجيدة بالدول التي تقع فيها وهو ما لاحظناه في العنصر السابق للاتفاقيات (فرنسا، اسبانيا، إيطاليا...)، أما قارة إفريقيا فكانت في المركز الثاني بعدد 18 اتفاقية، ويعود هذا المركز لكون أن الجزائر تربطها علاقة جيدة مع البلدان الإفريقية وتلعب دور مهم فيها كونها جزء منها، بالإضافة إلى أن هذه القارة تضم عدد كبير من الدول العربية والتي هي عضو في الجامعة العربية وكذلك هذه القارة تعمل وفق التعاون الإفريقي مما يجعل هناك اتفاقيات كبيرة بين مختلف البلدان، واحتلت قارة آسيا المركز الثالث بعدد 06 اتفاقيات، وفي الأخير كانت القارة الأمريكية ب02 اتفاقية.

- حسب البلدان: هذا التصنيف يظم الاتفاقيات والتوأمة والتعاون اللامركزي بين الجماعات المحلية ونظيرتها من بلدان العالم:

الجدول 04: يوضح التوأمة والتعاون اللامركزي بين الجماعات المحلية ونظيراتها

الدولة	الجماعات المحلية الجزائرية	الجماعات المحلية الأجنبية	تاريخ إمضاء الاتفاقية
جنوب إفريقيا	ولاية الجزائر	مدينة تشوان	18-10-2001
	بلدية عنابة	بلدية خليج نيلسون	27-02-2007
	بلدية وهران	مدينة دوربان	17-10-2001
بلجيكا	ولاية تلمسان	مقاطعة هينو	16-05-2005
	ولاية الجزائر	منطقة بروكسل	جوان 2002
البوسنة والهرسك	بلدية تلمسان	مدينة سرايفو	23-03-1964
			18-03-1964
الصين	ولاية الجزائر	إقليم هينان	06-04-1998
الإمارات	ولاية الجزائر	مدينة أبوظبي	24-05-2009
أمريكا	بلدية معسكر	مدينة القادر	25-01-1984
اسبانيا	بلدية تلمسان	مدينة غرناطة	06-06-1985
	بلدية وهران	مدينة أليكانت	17-05-1985
فرنسا	أردار، الأغواط، تلمسان، بجاية، بسكرة، بشار، بوير، تيزي وزو، العاصمة، سطيف، عنابة، قسنطينة، مستغانم، معسكر، وهران بومرداس، تيارزة، عين الدفلى، غليزان	البلديات: بلانكفورت، بورجس، إيبيني سير سان، بانيولي، بيار بينيت، سابتيام ليفالون، روييه، شيل، سان دونيس، نانثير، موبولي، بوندي، ليل، سان دونيس، باريس، مارسيليا ...	امتدت الاتفاقيات والتوأمة من سنة 1981 إلى سنة 2015، حسب كل ولاية أو بلدياتها
إيطاليا	ولاية الجزائر	بلدية ميلانو	16-10-2015
الأردن	ولاية وهران	مقاطعة الزرقاء	26-07-1999
	ولاية الجزائر	محافظة الزرقاء	26-07-1999
المغرب	بلدية تلمسان	مدينة فاس	02-01-1988
موريتانيا	بلدية وهران	مدينة نواذيبو	01-06-1989
النيجر	بلدية وهران	مدينة قدامنسك	10-09-1975
البرتغال	بلدية بجاية	بلدية بورتيماو	11-12-2009
الصحراء الغربية	باتنة، بسكرة، تيارت، الجزائر الوسطى، معسكر، وهران، بومرداس	البلديات: بفر الحلو، قلم أزيك، الداخلة، السمارة، العيون، تفاريتي، أوسيرد، بوجدور	امتدت سنوات الاتفاقيات من 2001 إلى 2012
الجمهورية الكورية	ولاية الجزائر	مدينة ديجون	02-05-2005
روسيا	ولاية تلمسان	منطقة قازان	15-10-2011
	بلدية عنابة	مدينة أكتزين بورك	14-08-2009
تونس	ولايات تلمسان والجزائر، بلدية الحدادة، وهران	مدينة القبرون وصفاقص وساقية سيدي يوسف، ولاية تونس	امتدت الاتفاقيات من 1973 إلى سنة 2016
تركيا	بلدية معسكر	مدينة بورصة	25-05-1998
فنزويلا	ولاية الجزائر	بلدية كراكاس	25-10-2007

المصدر: موقع وزارة الداخلية والجماعات المحلية الجزائرية، التعاون الدولي، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع:

2020-05-26

من الجدول نلاحظ أن الجزائر تسعى إلى خلق اتفاقيات تعاون من أجل تطوير إدارات الجماعات المحلية والتي تتم مع مختلف نظيرتها من الجماعات المحلية الأجنبية، ويتم تنفيذ هذه البرامج والتوأمة عبر إرسال بعثات من المورد البشري (الموظفين) إلى هذه البلدان من أجل تبادل الخبرات في تسيير الأزمات والمخاطر، والجانب الأمني والتكنولوجي... أو تكون العكس عبر استقبال بعض البعثات من المورد البشري في الجزائر، ونلاحظ أن هناك تنوع كبير في الاتفاقيات الدولية وهذا شيء جيد ركزت عليه وزارة الداخلية والجماعات المحلية من أجل رفع مستوى كفاءة مروضها البشري بالإدارات المحلية عكس إستراتيجية السابقة والتي لاحظنا أن الوزارة ركزت بشكل كبير على تطوير كفاءة المورد البشري بالإدارات المركزية وهذا يتنافى مع التوزيع العادل للمورد البشري على مختلف الإدارات.

شملت هذه الاتفاقيات 21 دولة من بين أكبر الدول التي لها توأمة مع الجماعات المحلية الجزائرية هي فرنسا، تونس، جمهورية الصحراء الغربية، أما باقي الدول تتراوح مجموع الاتفاقيات بينها وبين الجزائر ما بين ثلاثة أو اثنان أو اتفاقية واحدة بين البلدين.

2.3.4.3 التعاون الجهوي والدولي

تسعى دائما وزارة الداخلية والجماعات المحلية إلى إبرام اتفاقيات وعلاقات تعاون مع مختلف المنظمات الأجنبية والدولية نذكر منها:

- التعاون في إطار الجمعية الإقليمية والمحلية الأورومتوسطية: يهدف هذا التعاون إلى إشراك السلطات المحلية في عملية تجسيد الشراكة الأورو متوسطية والمشاركة لاكتساب الخبرة في التنمية الإقليمية والمحلية، يبلغ عدد المقاعد 04 مقاعد من أصل 42 مقعدا.
- التعاون في إطار الندوة الإفريقية حول اللامركزية والتنمية المحلية: تقيم هذه الندوة بتبادل الخبرات التسييرية في اللامركزية والحكومة المحلية والتنمية المنظمات الإفريقية الحكومية المعنية بالوصاية الإدارية، والمالية والتقنية للجماعات المحلية.
- التعاون في إطار منظمة المدن والحكومات المحلية المتحدة: تشكل منظمة المدن والحكومات المتحدة المنظمة العالمية الرئيسية للمدن والمدن المتوأمة تأسست في ماي 2004، تشارك

الجزائر في المنظمة من خلال ثنائي مجالس شعبية محلية وهي: أدرار، الجزائر الوسطى، عنابة، الأبيار، حيدرة، سيدي محمد، سطيف، وتيزي وزو.

- التعاون في المحلية إطار منظمة المدن والحكومات المتحدة الإفريقية.

الخلاصة:

مما سبق يمكن القول أن التدريب هو أهم مداخل إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية لكونه يجدد الأفكار والمعارف والمهارات والخبرات، ويساعد الموظف على الإبداع والمعرفة أكثر بالمهام والدور الموكل إليه وهو ما تم التماسه في هذه الدراسة حيث أن الاهتمام بالموارد البشري هو نابع من قناعة وزارة الداخلية والجماعات المحلية وبأنه أساس نجاح أي سياسة عمومية، لذلك تم اعتماد على إستراتيجية تدريب شاملة لمختلف الميادين التي تهم القطاع من أجل الوصول إلى مورد بشري كفء ومؤهل لتحجيد وإنجاح كل الإصلاحات التي تتخذها الوزارة، والتي تمت عبر تخصيص برنامج تدريبي إستراتيجي لتنمية المورد البشري من 2014 إلى 2019، حيث سمحت بتدريب 83495 موظف ومنتخب محلي لغاية اليوم (ما توفر لدينا من معطيات هي خاصة ب 54454 موظف)، كما تعمل الوزارة في إطار مرافقة الجهود المبذولة لثمين المورد البشري بتوسيع شبكة مؤسسات التكوين التابعة للقطاع من خلال وضع حيز الخدمة خلال الأيام القادمة المدرسة الوطنية لمهندسي المدينة في تلمسان، التي ستزود الجماعات المحلية بالإطارات التقنية اللازمة لتسيير المدينة في ظل التحديات التقنية والبيئية التي تواجه الجماعات المحلية لاسيما البلدية وانطلاق دورات التدريب عن بعد عبر القاعدة الرقمية للقطاع خلال الأسابيع القادمة، بالإضافة إلى تنمية المورد البشري عبر التعاون الدولي كونه مهم جدا، والذي يكون من خلال إبرام توأمة أو اتفاقية دولية بين وزارة الداخلية وبعض الدول أو بعض الجماعات المحلية مع نظيرتها، تعطي الجزائر أهمية بالغة لتعاون الدولي وهو ما تم توضيحه سابقا من تنوع لهذا التعاون، والذي يكون في شكل بعثات للمورد البشري بين الطرفين تختلف مدتها بين المهمة والأخرى تهدف مجملها إلى تبادل الخبرات.

- النتائج:

ومن خلال هذه الدراسة تم الوصول إلى النتائج التالية:

- أصبح التدريب رهان وجب على الإدارات العمومية والحكومات بصفة عامة التوجه نحوه كأهم الآليات لتنمية المورد البشري، عبر وضع استراتيجيات حتى تضمن التحسين المستمر للمورد البشري؛
- تعتبر وزارة الداخلية بصفة عامة من بين الوزارات التي تحاول ترسيخ فكرة تنمية المورد البشرية في إدارتها، من خلال وضع استراتيجيات تدريب طويلة المدى، تهدف بوصولها إلى تحقيق ظروف ملائمة للموظف وترقية أداؤه؛
- استراتيجيات التدريب لوزارة الداخلية كانت موجهة إلى الإطارات الموظفين في الإدارات المركزية، وهذا يعتبر تقصير وجب معالجته عبر توسيع إستراتيجية التدريب لتشمل الإدارات العمومية الغير مركزية حتى نضمن وجود توازن في الكفاءات عبر كل الإدارات التابعة للوزارة ولدون استثناء.

- التوصيات:

- كما يمكننا عرض توصيات هذه الدراسة في ما يلي:
- ضرورة توجه الحكومة الجزائرية إلى تبني إستراتيجيات تدريب لتنمية المورد البشري على مستوى كل الوزارات والهيئات وبالخصوص الإدارات العمومية المحلية حتى نضمن الوصول إلى موظف عمومي كفء وقادر على صنع التميز في مختلف إدارات الجمهورية؛
 - التركيز في تبني البرامج والإستراتيجيات التدريبية على كيفية استعمال الموظف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستعمال أحدث الأساليب في العملية التدريبية، وخصوصا في ظل توجه العالم نحو اقتصاد المعرفة وعدم الاكتفاء بالأساليب التقليدية؛
 - ضرورة إعادة النظر في سياسة التدريب والتوجه نحو خطة تضمن الاستفادة من خبرات الموظفين وبالخصوص الموظفين الذين استفادوا من التدريب سابقا، في عملية تدريب الموظفين الآخرين وهذا لتقليل التكلفة وريح الوقت.

- الهوامش والمراجع:

- 1- education, a. b. (s.d.). Consulté le 01 18, 2019, sur <https://www.abahe.uk/human-resources-courses/human-resources-8-10.pdf>, 1
- 2- إين عودة، الإدارة العامة الحديثة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص ص 23-24.

- 3- بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 5، العدد 7، جامعة شلف، الجزائر، 2009، ص 275، أنظر: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/5/7/48255> تاريخ الاطلاع: 2019-01-14.
- 4- سامر حسين العرفه، الإدارة العامة والإدارة الخاصة، ورقة بحثية، كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية، جامعة اللبنانية، لبنان، 2013، ص 03.
- 5- سامية خرخاش، أثر استخدام الإنترنت على تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية من وجهة نظر عينة من مسيري مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الناشطة بولاية المسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 9، العدد 15، الجزائر، 2016، ص 338، أنظر: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/324/9/15/11956> تاريخ الاطلاع: 2019-02-17.
- 6- طاهر محمود الكلاكلة، الاتجاهات الحديثة في الموارد البشرية، دار البازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 100.
- 7- طلق عوض الله السواط وآخرون، الإدارة العامة المفاهيم-الوظائف-الأنشطة، دار حافظ للنشر والتوزيع، السعودية، 2007، ص 7.
- 8- عادل السالمى، استراتيجية الموارد البشرية وأثرها في فعالية المنظمات، من موقع البوابة السعودية للموارد البشرية، أنظر: <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/human-resource-strategies> تاريخ الاطلاع: 2019-01-18.
- 9- عيبر محمد محمود شفقة، التدريب والتطوير **training and development**، من موقع دنيا الوطن، أنظر: <https://pulpit.alwatanvoice.com/content/print/374309.html> تاريخ الاطلاع: 2019-01-14.
- 10- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998، ص 216.
- 11- فايز الخاطر، إستراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 11.
- 12- مانع صبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة:عنية من الجامعات الجزائرية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015، ص ص 107-108.
- 13- محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الوفاء لدينا للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 310.
- 14- مراج يشب، دور التخطيط في تنمية الموارد البشرية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة، مجلة آفاق العلوم، المجلد 2، العدد 8، جامعة الجلفة، الجزائر، 2017، ص 80.
- 15- مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامة رؤية إستراتيجية لحماية الجهاز الإداري من التخلف والفساد، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص 43.
- 16- موقع الرسائل، مفهوم وأهداف تنمية الموارد البشرية، أنظر: <https://www.almrsal.com/post/403817> تاريخ الاطلاع: 2019-01-19.
- 17- ميلود زيد الخير، استراتيجية التدريب وفق الدور التنظيمي الجديد للجودة الشاملة، الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، يومي 10 و 11 نوفمبر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر، 2009.