

دور التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام The Role of Administrative Training in Promoting the Capabilities of the Public Employee

ط. د محمد صبيان¹، مخبر الدراسات الإستراتيجية والبحوث السياسية، جامعة أبو بكر بلقايد
تلمسان (الجزائر)

mohammed.sebiane@univ-tlemcen.dz

أ. د بومدين طاشمة²، مخبر حقوق الإنسان والحريات الأساسية، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان
(الجزائر)

boumediene.tachema@univ-tlemcen.dz

تاريخ الاستلام: 2022/07/06 تاريخ القبول: 2022/11/07 تاريخ النشر: 2022/12/27

الملخص:

تناولنا من خلال هذه الدراسة موضوع التدريب الإداري ودوره في تطوير قدرات الموظف العام، ويكتسي هذا الموضوع أهمية تكمن في ضبط المنهجية العلمية لإعداد برامج تدريبية فعالة وناجعة، وبناء على ما سبق طرحنا الإشكالية التالية: كيف تساهم عملية التدريب في تطوير قدرات الموظف العام؟ وقد أشارت نتائج البحث إلى أن التقيد بمنهجية التدريب يمكن من تطوير مستوى المعارف؛ المهارات؛ السلوكيات؛ ويساهم في تنمية الأداء الوظيفي.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري؛ الموظف العام؛ تطوير القدرات؛ إعداد البرامج التدريبية.

Abstract

This study sheds light on the subject of administrative training and its role in developing the capabilities of the public employee. The importance of this subject lies in controlling the scientific methodology to prepare effective and efficient training programs. Based on the above, we raised the following problem: How does the training process contribute to developing the capabilities of the public employee? The results of the research indicated that adherence to the training methodology enables the development of the level of knowledge; skills; behaviors; it also contributes to the development of job performance.

key words: Administrative Training; Public Employee; Capacity Development; Preparation of Training Programs.

مقدمة:

أدى التسارع اللامتناهي في كمية ونوعية المتغيرات ذات الطابع السياسي، الاقتصادي الاجتماعي، والتكنولوجي، إلى ضرورة البحث عن سبل تنمية وتطوير قدرات الموظف العام قصد تكييفه مع مستوى التحديات الراهنة والمستقبلية، كونه يمثل رأس المال المعرفي لمنظّمته وبالتالي فهو المصدر الحقيقي للتنمية والتطوير الإداري. وفي إطار السعي لتوظيف الآليات الملائمة لإدارة هذه العملية، فقد شكل التدريب الإداري أحد أهم المداخل المعتمدة على المستويين الفني والأكاديمي في معالجة إشكالية تطوير القدرات، بناء على معايير فلسفة التدريب التي تتميز بالتنظيمية، الديناميكية، الاستمرارية والشمولية، مركزة على البعد المعرفي، الفني، والسلوكي، في عملية تطوير قدرات الموظف العام بهدف ترشيد الأداء الوظيفي بما يحقق أهداف المنظمة والرضا العام لمتطلبات البيئة الخارجية.

أهمية الدراسة:

- تنبع أهمية هذه الدراسة من عدة زوايا ذات أبعاد منهجية وضرورات موضوعية ويمكن تحديدها كالتالي:
- تحديد المفهوم العلمي لمتغير التدريب الإداري وموقعه في حقل الإدارة العامة، علاقته بالمفاهيم الإدارية المتقاربة، إضافة إلى تحديد أبعاده التنموية على مستوى الموظف العام بصفة خاصة والجهاز الإداري بصفة عامة.
 - الوقوف على أهم العوامل الدافعة لاعتماد سياسة التدريب الإداري كمدخل حديث لإدارة عملية التنمية والتطوير الإداري.
 - تحديد مدى تأثير مخرجات عملية التدريب الإداري على بناء وتطوير قدرات ومهارات الموظف العام، إضافة إلى ضبط الإستراتيجية المثالية لإدارة البرامج التدريبية والمتفق عليها من قبل رواد التدريب الإداري.

أهداف الدراسة:

- أما عن أهداف هذه الدراسة فتظهر من خلال الأبعاد التي تسعى إلى ترجمتها على المستويين العلمي والفني، والتي نحددها في النقاط التالية:
- معالجة أحد أهم الإشكالات الراهنة في حقل الإدارة العامة والمتعلقة بسياسة التطوير الإداري، موقع الموظف من هذه العملية، آليات تطوير القدرات والمهارات، ومدى استجابة وملاءمة التدريب الإداري كمدخل لإدارة هذه العملية وهو الهدف الأسى.
 - التسويق لفلسفة التدريب الإداري لاعتماده كمشروع استثماري للتنمية والتطوير، على مستوى المنظمات الخدمية والإنتاجية، وأيضا على المستوى الأكاديمي، لدراسة واقعه ومعالجة مكان الاختلال والفجوات في عملياته، بهدف تعديل وتطوير استراتيجياته لمسايرة واقع وآفاق التطور التي تمس مختلف الميادين والمجالات.
 - ضبط المعايير التي تعكس مدى ملاءمة التدريب الإداري كمقاربة متكاملة لتطوير قدرات الموظف العام وجهازه الإداري، على المدى القريب، المتوسط، والبعيد غير المنظور.
- إشكالية الدراسة:

- قصد تحديد مدى فعالية عملية التدريب الإداري على تطوير القدرات، نتجه إلى طرح الإشكالية التالية: "كيف تساهم عملية التدريب الإداري في تطوير قدرات الموظف العام؟"
- التساؤلات الفرعية:

- بغية تبسيط عملية إدراك مضمون وأبعاد الإشكالية العامة للدراسة، نتجه إلى تفكيك عناصرها الرئيسية في شكل تساؤلات فرعية متناسقة على النحو التالي:
- 1- ما مفهوم التدريب الإداري، وما علاقته بالموظف العام؟
 - 2- ما مدى تأثير مخرجات العملية التدريبية على تطوير القدرات؟
 - 3- أي استراتيجية متخذة ومعتمد في عملية التدريب وإعداد البرامج التدريبية؟

فرضيات الدراسة:

- قصد معالجة إشكالية الدراسة قمنا بصياغة الفرضيات التالية، كمنطلق أولي في تفسير أولي للعلاقة القائمة بين العملية التدريبية وبناء قدرات الموظف العام مفادها:
- 1- هناك علاقة ارتباط بين تنمية وتطوير قدرات الموظف العام ومدى فعالية العملية التدريبية ومخرجات برامجها.
 - 2- تتحدد نجاعة وفعالية مخرجات العملية التدريبية قياسا بمدى إسهامها في تحقيق التكامل المعرفي، الفني، والسلوكي لقدرات الموظف العام.
 - 3- يؤدي ضبط الخطوات المنهجية لعملية التدريب الإداري إلى بناء إستراتيجية فعالة لإعداد وإدارة البرامج التدريبية.

مناهج الدراسة:

يعد المنهج التاريخي من اهم المناهج المعتمدة في دراسة بحوث العلوم الإدارية نظرا لكونه يستتبع نشأة وتطور النظم الإدارية عبر مختلف مراحلها وحقيها التاريخية، ومن خلال دراستنا سنحاول تتبع المحطات التاريخية التي شهدت خلالها المنظومة الإدارية متغيرات حديثة، أدت إلى تبني فلسفة التدريب الإداري كمدخل للتطوير الإداري.

كما وظفنا المنهج الوصفي في عملية التعريف بمتغيرات الدراسة من حيث المفهوم والواقع والآفاق، وتحليل البعد والمدى الذي يعكسه تأثير التدريب الإداري الذي نعتبره متغيرا مستقلا في علاقته الارتباطية بالموظف العام الذي نعتبره منهجيا متغيرا تابعا.

إضافة الى ذلك كان للمنهج المقارن مكانة بارزة في دراستنا، اذ حاولنا من خلال هذا المنهج البحث عن أوجه ومكامن التداخل والتباين بين مفهوم التدريب الإداري وبعض المفاهيم الاخرى ذات العلاقة به.

تقسيمات الدراسة:

- يهدف تحليل موضوع الدراسة والتأكد من مدى موضوعية الفرضية المعالجة لإشكالية البحث، فقد اعتمدنا على بناء خطة دراسية تتضمن ثلاثة محاور على النحو التالي:
- المحور الأول: الإطار المفاهيمي لعملية للتدريب الإداري.
 - المحور الثاني: علاقة التدريب الإداري بتطوير قدرات الموظف العام.
 - المحور الثالث: إستراتيجية بناء فعالية البرامج التدريبية.
- وتعكس هذه الخطة بناء تناسقي لمتغيرات الدراسة، ما يمكن من فهم وإدراك استراتيجية العملية التدريبية في بناء وتطوير قدرات الموظف العام.

المحور الأول: الإطار المفاهيمي لعملية التدريب الإداري

يشكل التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من حقل الإدارة العامة وأحد أبرز مداخل التنمية والتطوير الإداري نتيجة سرعة تفاعله مع المتغيرات الآنية والمستقبلية، ويتضح ذلك من خلال عملية إدراك مضمون هذا المفهوم في خطوات متناسقة تشمل أولا الجانب التعريفي لمفهوم التدريب الإداري وأهميته، ثانيا علاقته ببعض المفاهيم المتقاربة، وثالثا الوقوف على أهم العوامل الدافعة لتبني سياسة التدريب الإداري.

أولا: تعريف التدريب الإداري وأهميته

بداية وجب التنويه إلى أن مفهوم التدريب ليس محصورا في تعريف موحد وإنما شملته عدة تعاريف وهذا راجع لطبيعته الواسعة التداول على مستوى عدة مجالات، وهو ما شكل تباينا في صيغة مختلف التعاريف ولو أنه تباين شكلي فنادرا ما يمس الجانب الضمني، ومن جهة أخرى فإن لعملية التدريب الإداري أهمية تشمل بعدين، بعد المنظمة كتنظيم كلي، وبعد الموظف العام كفاعل أساسي في بيئة المنظمة.

1- تعريف التدريب الإداري

يمكن تعريف التدريب الإداري من خلال مستويين، أحدهما اصطلاحي والآخر إجرائي وهو ما سنتطرق إليه في سياق الخطوات التالية:

1-1-1- التعريف الاصطلاحي

يعرف التدريب الإداري بحسب ما تداوله حقل إدارة الموارد البشرية بأنه: "تطوير منظم للمعرفة والمهارات والاتجاهات التي يحتاج إليها الفرد حتى يتمكن من القيام بأداء واجباته بكفاءة" (طاشمة، 2021، صفحة 218).

"نشاط يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من تحقيق ذواتهم من خلال مزج أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة (المؤسسة) بأعلى كفاءة مهنية ممكنة" (بوكميش، 2012، صفحة 84).

"جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة" (هديب، 2015، صفحة 7).

1-2-2- التعريف الإجرائي

من خلال قراءتنا لمضمون التعاريف السالفة الذكر نلاحظ مدى التقارب فيما بينها من حيث بناء جوهر المفهوم، هذا الأخير الذي يركز على عملية تنمية القدرات والمهارات الفكرية الفنية والسلوكية للموظف، بهدف تطوير الأداء الوظيفي وتحقيق برامج وأهداف المنظمة. وبناء على ذلك يمكن تعريف التدريب الإداري من وجهة نظر إجرائية بأنه: عملية منظمة قائمة على معايير فكر فنية موجهة لتنمية وتطوير القدرات الفكرية والفنية والسلوكية للموظف، لتمكينه من تأدية وإتقان المهام الوظيفية وتأهيله للتوجه

نحو الإبداع والابتكار الوظيفي بما يضمن تطلعات المنظمة ويحقق الجودة والرشادة في تقديم المنتجات والخدمات العامة.

2- أهمية التدريب الإداري

تكمن أهمية التدريب قياساً بمستوى المحصلات التي يضيفها على الموظف ومنظمته:

1-2- على صعيد الموظف

حيث نجد أن عملية التدريب تساهم في تنمية وتطوير قدرات ومهارات الموظفين على مستوى الإدارة الدنيا التنفيذية، الإدارة الوسطى الإشرافية، وعلى مستوى الإدارة العليا القيادية، وتمكنهم من استثمار الطاقات والمهارات المتاحة لهم، إضافة إلى تعديل وتطوير سلوك واتجاهات الموظفين بمستوياتهم الثلاثة بما ينعكس على تحسين وتطوير أدائهم لمهامهم الوظيفية (نصر، 1997، صفحة 311).

وهو ما يمكن من خلق فرص للإبداع والابتكار والمنافسة البناءة، سعياً إلى التفوق والتمكن للتأقلم مع المتغيرات العصرية والتكيف مع التكنولوجيا الوظيفية (هلسه، 2020، صفحة 39).

2-2- على صعيد المنظمة

أما على صعيد المنظمة فتكمن الأهمية التي تعكسها عملية التدريب في الاستثمار الأمثل للموارد البشرية، وهو ما يمكن من تطوير جودة المنتجات أو المخرجات وبالتالي تحقيق فائض في أرباح المنظمة، بالإضافة إلى تطوير الثقافة التنظيمية كالتطلع لتغيير الأنماط الإدارية الكلاسيكية إلى أنماط إدارية عصرية (العتري، 2021، الصفحات 46-47).

وعليه فتوافق استراتيجيات وآليات تطبيق عملية التدريب مع المتغيرات العصرية ذات الطابع الاقتصادي التكنولوجي والتنظيمي، يؤدي إلى اكتساب رأس مال بشري يتمتع

بالإمكانات والمهارات المتنوعة التي تؤهله لتحقيق استقرار وتنمية المنظمة (التويجري، 2004، صفحة 16).

إذن بناء على الأهمية التي تكتسبها عملية التدريب الإداري، نلاحظ مدى تأثير مستوى بناء وتطوير قدرات الأفراد أو الموارد البشرية، على تنمية واستقرار بيئة المنظمة.

ثانيا: التدريب والمفاهيم المشابهة

يتميز التدريب الإداري بكونه مفهوم متشعب بتركيبة دلالية وضمنية مقاربة مع العديد من المفاهيم الإدارية الأخرى، لعل أهمها التكوين، التعليم والتمكين، لذلك سنحاول الوقوف على مكان التداخل والتباين بين التدريب والمفاهيم السالفة الذكر فيما يلي:

1- التدريب والتكوين

الأصل أن كلا المصطلحان يمثلان وجهان لعملة واحدة كونهما يحملان نفس القيم والأبعاد التي تهدف لبناء وتنمية رأس المال البشري، لذلك فمكامن التباين بينهما تتحدد فقط في الجانب الشكلي وليس الضمني، والذي يعود لعوامل تاريخية رسمتها ثقافة الدول الليبرالية وعلى رأسها فرنسا وإنجلترا.

إذن فالتكوين بحسب ما ينظر إليه بعض الباحثين يختلف عن التدريب فقط من ناحية أنه يشمل كل نقاط التعلم، التي يكتسبها الأفراد من مبادئ ومعارف ومهارات واتجاهات بشكل عام، بينما التدريب فيركز على تعلم مهنة محددة ويرجع ذلك إلى كونه العملية أو النشاط المتعلق بالحياة العملية، وبالتالي يكون بمثابة المفهوم الأكثر شيوعا في القطاع الاقتصادي عموما (بن محمود، 2018، صفحة 110).

لكن التدريب الإداري لم يعد يقتصر فقط على الجانب الاقتصادي، وإنما يمثل هذا الأخير بيئته التقليدية التي مهدت لبداية التأصيل النظري والمنهجي له، في حين أن التغيرات التي فرضتها العولمة والتي مست المنظمات ذات الطابع الاقتصادي الإنتاجي من جهة

وكذلك المنظمات ذات الطابع الإداري الخدماتي من جهة أخرى، استدعت حتمية إعادة برمجة هيكل المنظمة ولا سيما في جانبه المتعلق بالموارد البشرية، وهو ما أدى إلى ضرورة استحداث البرامج التدريبية الموجهة لبناء وتطوير قدرات الموظف العام بمستوياته المتباينة ومهامه المتنوعة.

2- التدريب والتعليم

يهتم التعليم ببناء القدرات الفكرية للأفراد عن طريق تنمية مهاراتهم المعرفية التي تمكنهم من دراسة وتحليل الظواهر والمتغيرات وفق قراءة منطقية (نوري، 2015، صفحة 85)، أي أن التعليم يركز على الجانب المعرفي للفرد المبني على أسس نظرية تكون أقرب للمثالية.

بينما يركز التدريب على تنمية الجانب الفني السلوكي للأفراد، لتطوير أدائهم الوظيفي وبناء خبراتهم، عن طريق تعزيز معارفهم وصقل مهاراتهم وتنمية إمكاناتهم ومؤهلاتهم، من خلال التشجيع على تعلم وتبني توجهات حديثة تتوافق مع أهدافهم الذاتية (جميل، 2016، الصفحات 12-13).

3- التدريب والتمكين

يركز التمكين على بناء العمليات التي تخول الموظف العام صلاحية واستقلالية واسعة في إطار الوظيفة التي يشغلها من جهة، ومن جهة أخرى توسيع إسهاماته المعبرة عن رؤيته الذاتية سواء المتعلقة ببيئة وظيفته أو خارج نطاقها (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2018، صفحة 11).

وعليه فإن اكتساب الموظف العام لهذا الكم من الصلاحيات سواء داخل بيئة منظمته أو خارجها، لا يتقرر إلا من خلال تمكينه من تطوير قدراته وخبراته وأهدافه، عن طريق تلقيه لبرامج تدريبية على المدى القريب، المتوسط، والبعيد غير المنظور.

إذن يمكن القول بأن علاقة التدريب الإداري بالمفاهيم السالفة الذكر، هي علاقة تأثير وتأثر مبنية على تداخل ضمني، وهنا نؤكد على الإيديولوجية الفكرية المتقاربة التي تحمل في قيمها بعد الموظف والمنظمة والبيئة الخارجية.

ثالثاً: العوامل الدافعة لتبني سياسة التدريب الإداري

إن التوجه نحو اعتماد التدريب الإداري كإستراتيجية للتنمية والتطوير الإداري ولدته عوامل عديدة متعلقة بتطور حقل التنمية الإدارية أهمها:

1- التطور المعرفي في حقل التنمية الإدارية

حيث شهد القرن العشرين ثورة فكرية مست حقل التنمية الإدارية، رسمتها سلسلة من المداخل والنظريات المتوالية التي ركزت على العنصر البشري كما هو الحال بالنسبة لمدخل التنظيم التطويري، الذي يؤكد على ضرورة تنمية الموارد البشرية وتدريبها وفق أساليب عصرية لاستثمار إمكاناتها وقدراتها (الكيسي، 1983، صفحة 18). وهو ما أكده بيكر في نظرية رأس المال البشري، حيث ركز على ضرورة التكوين والتدريب كأحد أهم عناصر الاستثمار التي تساهم في تنمية وتراكم قدرات ومهارات الأفراد (لعجال، 2021، صفحة 185).

2- شيوع الثقافة الإدارية الحديثة

يتجلى ذلك قياساً بما أفرزته سلسلة التطورات التي شهدتها حقل الإدارة العامة من أساليب إدارية تحمل إيديولوجية حديثة لتنمية وتطوير الجهاز الإداري، كما تحمل في مبادئها إستراتيجية التدريب الإداري كمعيار لنجاعة هذه التوجهات الإدارية الحديثة ونذكر أهمها فيما يلي:

1-2- أسلوب الهندسة الإدارية

يقوم هذا الأسلوب على مبدأ التغيير الجذري الشامل للوضع القائم انطلاقاً من النقطة الصفر، عن طريق تخطيط العمليات بصورة جديدة بالاعتماد على الكيان القائم للمنظمة، بهدف تنمية وترشيد المنتجات والخدمات العامة (حاروش، 2019، صفحة 16).

2-2- الجودة الشاملة

حيث يعبر هذا النموذج عن درجة التميز في الخدمات أو المخرجات المقدمة من طرف المؤسسة ومستوى تطابقها مع متطلبات الزبون (جوزه، 2019، صفحة 84).

3-2- الإدارة الإلكترونية

ويركز هذا النموذج على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتبسيط إجراءات العمل وتكريس مؤشرات الرقابة، الشفافية، الكفاءة والفعالية (خنفري و بورنيس، 2017، صفحة 235)، وذلك بهدف ترشيد بيئة المنظمة وضمان الاستجابة لمتطلبات المتعاملين.

إذن فقد شكل التطور الذي شهده حقل الإدارة العامة فكراً ومنهجاً جديداً على بيئة المنظمة، وهو ما استدعى تفعيل التدريب الإداري كمدخل موازي لتمكين الجهاز الإداري من التكيف مع هذه المناهج الحديثة وتبني استراتيجياتها، في إطار ما يحقق الأهداف العامة للمنظمة ويمكن من الاستجابة لاحتياجات البيئة الخارجية.

وبالنظر لما يعكسه مضمون هذا المحور من بعد مفاهيمي يترجم صورة نظرية لفكرة التدريب، يتضح من خلالها مدى أهمية هذا المتغير كمدخل رئيسي في عملية التطوير الإداري وفي مقدمتها تطوير قدرات الموظف العام.

المحور الثاني: علاقة التدريب الإداري بتطوير قدرات الموظف العام

إن تحديد جوهر العلاقة بين التدريب الإداري والموظف العام يكمن في البحث عن المخرجات التي تعكسها العملية التدريبية، والتي غالباً ما تشمل تطوير المعرفة، المهارات

المتعلقة بالأداء الوظيفي، والجانب السلوكي للموظف قصد مواكبة متطلبات التطوير الإداري، وهو ما سنعالجه من خلال مضمون هذا المحور في سياق الخطوات التالية.

أولاً: الإطار التعريفي لعملية تطوير قدرات الموظف العام

تطوير القدرات هو العملية أو الإجراءات الموجهة بصفة مباشرة للموظف العام قصد التأسيس لمنظومة موازية ومتفاعلة مع مخرجات التغيرات الآنية أو المستقبلية، وسنحاول التعريف بكل عنصر على حدا لإدراك أبعاد هذه العملية.

1- الموظف العام

يمكن التعريف بالموظف العام عبر ثلاث مستويات تتضمن الاتجاه الفقهي، الاتجاه القانوني في صورة المشرع الجزائري، إضافة إلى الاتجاه الفني وهو الأهم كونه يعكس قيمة الموظف العام وعلى أساسه يتضح مدى حاجته للتدريب قصد بناء وتطوير قدراته.

1-1- التعريف الفقهي

تعددت التعاريف الفقهية المحددة لمفهوم الموظف العام، ولعل أهمها ما قدمه رائد الفقه الإداري الفرنسي مورييس هوريو حيث عرف الموظف العام بأنه "كل من يشغل وظيفة في الكادر الدائم في إحدى المصالح العامة التي تديرها الدولة سواء كان نائباً عن السلطة العامة أو مستخدماً أو عاملاً أو مساعداً" (العيفاوي، 2018، صفحة 235).

1-2- تعريف المشرع الجزائري

وقد حددت المادة 04 من الأمر رقم 03-06 المتضمن القانون العام للوظيفة العمومية المؤرخ في 15 جويلية 2006، صفة الموظف العام بأنه "يعتبر موظفاً كل عون عين في وظيفة عمومية دائمة ورسم في رتبة في السلم الإداري" (الأمر 03-06، 2006، صفحة 4).

3-1- التعريف الفني

إن مفهوم الموظف العام ما هو إلا الصورة التنظيمية للمورد البشري داخل المنظمة والتي تحددها جملة الإجراءات والقوانين، وقد أوضح الأستاذ نور الدين حاروش أن هناك إجماع في حقل الإدارة العامة بأن المورد البشري هو العنصر الأساسي في عملية الإنتاج والخدمات، وهو المورد الأعلى للإدارة كونه يمثل رأس المال الفكري والقلب النابض في العمليات الإنتاجية والخدماتية للمنظمة (حاروش، إدارة الموارد البشرية، 2016، صفحة 3).

2- تطوير القدرات

يمكن إدراك القراءة العلمية لعملية تطوير القدرات قياسا بتحديد مضمون كل من مفهومي التطوير والقدرات على النحو التالي:

1-2- التطوير

يمكن تعريف التطوير على أنه "عملية تزويد الإداريين بالخبرات والمعلومات التي تساعدهم على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءاتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (بدر، 2010، صفحة 7).

وبالتالي فالتطوير يركز على متغيرين، أحدهما مباشر وهو الموظف العام الذي يمثل الهدف القريب المدى، والآخر غير مباشر وهو الهدف البعيد المدى الذي تجسده عمليات ومخرجات الجهاز الإداري نتاج ما يعكسه أداء الأفراد.

2-2- القدرات

"وتعني القدرة على أداء عمل معين سواء أكان عملا حركيا أم عقليا، وتشير إلى ما يستطيع أن ينجزه الفرد بالفعل من الأعمال، وتشمل أيضا السرعة والدقة في الأداء وليس هناك فرق في هذا الاستعمال بين القدرات المكتسبة والقدرات الفطرية" (عيسوي، 1990، صفحة 271).

إذن فالقدرات هي الطاقات التي يتمتع بها الفرد سواء أكانت ذهنية أو بدنية، مكتسبة أو فطرية، تقاس قيمتها تبعاً لما يعكسه الفرد في أدائه الوظيفي.

وعليه فإن عملية تطوير القدرات تعبر عن جملة الإجراءات، الأفكار والإستراتيجيات الموجهة لتنمية الطاقات والإمكانات التي يتمتع بها الموظفون بالمستويات الثلاث، القيادية الإشراف والتنفيذية، لاكتساب أو تعديل أو زيادة مستوى الخبرات والمهارات، وتفعيلها في عملية تحليل المدخلات وتحويلها إلى مخرجات تكتسي طابع الجودة والرشادة.

ثانياً: انعكاسات مخرجات عملية التدريب الإداري على تطوير القدرات

إن معيار تحديد مدى ملاءمة التدريب الإداري كمدخل لمباشرة عملية تطوير الموظف وجهازه الإداري، يقاس بناء على مخرجات العملية التدريبية التي غالباً ما تتضمن تطوير القدرات المعرفية، قدرات الأداء الوظيفي إضافة إلى القدرات السلوكية، كاستراتيجية للتكيف وموازاة مستويات التطور اللامتناهية، وهو ما سنتطرق إليه فيما يلي:

1- تطوير القدرات المعرفية

ويكون ذلك من خلال تركيز البرامج التدريبية على تنمية الجانب المعرفي المعلوماتي للأفراد المتدربين، من خلال بناء وتطوير معارفهم ونظم معلوماتهم، لتمكينهم من إتقان وظائفهم وخدمة أهداف مؤسستهم، بما في ذلك إدراك الجانب التنظيمي الإجرائي داخل المنظمة، وبالتالي فتنمية المعارف تتعدى الجانب العلمي أو الفكري لتشمل أيضاً الجانب الإجرائي التنظيمي المعمول به في المؤسسة (سالم، 2016، صفحة 116).

ويركز التدريب في عملية التنمية والتطوير المعرفي لدى الموظف على نقاط أساسية تشكل البناء المعرفي والمعلوماتي للمنظمة، والمعياري الأساسي لإدراك واستيعاب المعرفة الإدارية والتي يمكن إجمالها فيما يلي (الضحيان والغامدي، 2001، صفحة 44):

- المعرفة التاريخية للمنظمة، نظامها، أهدافها وسياساتها.

- معرفة خدمات أو منتجات المنظمة والسياسات المنتهجة في إدارتها.
- معرفة القوانين، الإجراءات، والتنظيمات المعمول بها في المنظمة.
- مخططات أو برامج المنظمة والمشكلات التي تواجه عمليات تنفيذها.
- المعرفة الفنية لأساليب وآليات تقديم المنتجات والخدمات.
- معرفة الوظائف الإدارية الرئيسية، واستراتيجيات القيادة.

2- تطوير قدرات ومهارات الأداء الوظيفي

على الرغم مما تكتسبه عملية تطوير القدرات المعرفية للموظف من أهمية على المستويين الفردي والمؤسسي، إلا أنها لا تشكل المعيار المطلق لتطوير الأداء، إذ أن الأداء الوظيفي في حد ذاته يمثل مجموعة عمليات تجمع ما بين التخطيط، التنسيق، التنفيذ واتخاذ القرار، وعليه فعملية التدريب تهتم بتطوير مهارات وقدرات الأفراد لأداء هذه الوظائف من خلال التركيز على ما يلي (عبد الباقي، 2000، صفحة 212):

- المهارات الضرورية لتنفيذ العمليات الفنية المتنوعة.
- القدرات والمهارات القيادية.
- القدرات المتعلقة بإدارة وتحليل المشاكل والأزمات، والقدرات الخاصة باتخاذ القرار.
- المهارات المتعلقة بإدارة الاجتماعات والندوات، وكذا بتنظيم العمل وإدارة الوقت.
- القدرات والمهارات الإدارية المتضمنة لعمليات التخطيط، التنظيم، الإشراف، الرقابة والاتصال، والتنسيق.

3- تطوير القدرات السلوكية

إن تنمية وتطوير قدرات ومهارات الأداء الوظيفي إلى جانب التطوير المعرفي للموظف قد لا تنعكس فعاليته في ترجمة أهداف وتطلعات منظمته، إذا ما لم يتم الاهتمام بتطوير الجانب السلوكي للأفراد الذي يعد الإطار الذي يضمن تكريس المكتسبات المعرفية

والقدرات المحصلة من البرامج التدريبية على المستوى العملي، لذلك وقصد تطوير القدرات السلوكية تسعى عملية التدريب إلى تنمية مجموعة من العناصر المتعلقة بسلوك الفرد داخل بيئته الإدارية والتي تتمثل فيما يلي (الضحيان والغامدي، 2001، صفحة 48):

- الاتجاه لتفضيل العمل في المنظمة، وتأييد سياساتها وأهدافها.

- تنمية الرغبة والدافع إلى ممارسة الوظيفة.

- تنمية روح التعاون بين موظفي المنظمة بمستوياتهم العليا الوسطى، والدنيا.

- تنمية الروح الجماعية في الأداء.

- تنمية الإحساس بالمسؤولية الوظيفية.

- تنمية الدافع إلى التفوق والتميز الوظيفي.

- تنمية الإحساس بتبادل المنافع بين الموظف ومنظمته.

إذن بعلى المخرجات المستقصات من فلسفة التدريب والتي تهدف إلى التنمية البشرية خاصة والإدارية عامة، يمكن القول بأنها تساهم في تحقيق أعلى المستويات الممكنة من الكفاية ولا سيما الكفاية الفنية للفرد في تأدية المهام المسندة إليه، وأيضا كفاية المنظمة كتنظيم قائم على الروح الجماعية للأفراد المؤسسين لها (عبد الهادي، 2008، صفحة 83).

المحور الثالث: إستراتيجية بناء فعالية البرامج التدريبية

تخضع العملية التدريبية لجملة من الضوابط والعمليات الممنهجة، والتي تعتبر القواعد الأساسية لإعداد برامج تدريبية فعالة تعكس مخرجات ناجعة ومتكاملة، ويمكن تحديد إجراءات إدارة العملية التدريبية من خلال أربعة مراحل متناسقة، تتضمن كل من تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، ثم تنفيذ وتقييم البرامج التدريب.

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموعة التطورات الواجب إضفاؤها على الفرد والمرتبطة بمعارفه، وقدراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته، لتمكينه من تأدية وظيفته الحالية بكفاءة عالية، أو لتأهيله لتقلد وممارسة الوظائف العليا (محريق، 2013، صفحة 54)، ويمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بناء على ثلاثة مداخل نوضحها فيما يلي:

1- مدخل تحليل المنظمة

- يركز على تشخيص كلي للمنظمة ويتضمن الجوانب التالية (محمود، 2014، صفحة 83):
- تحليل أهداف المنظمة وأساليب ممارسة الأداء الوظيفي.
- تشخيص وتحليل الإطار التنظيمي المتعلق بالسياسات، التنظيمات، القوانين والإجراءات المنتهجة في المنظمة.
- تحليل واقع منظومة التدريب في المنظمة، من حيث فعالياته، برامجها، أنواعه، أساليبه والإشكالات التي تواجهها، احتياجات التدريب المستقبلية وكل ما يتعلق بسياسات التدريب.
- تحليل البيئة التنظيمية للمنظمة، ومواردها البشرية، ومعدلات الأداء.

2- مدخل تحليل الوظيفة

- تتضمن عملية تحليل الوظائف العناصر التالية (القدومي، 2014، الصفحات 115-116):
- نوع وموقع الوظيفة داخل الهيكل التنظيمي.
- تقديم فكرة عامة عن الوظيفة.
- عريضة كاملة عن المهام المطلوبة التي تتضمنها الوظيفة، والإشارة إلى الوقت المخصص لأداء الموظف لهذه المهام.
- علاقة الوظيفة بالوظائف العليا والدنيا داخل الهيكل التنظيمي.
- عدد الأفراد الذين يشرف عليهم شاغل الوظيفة، وأسماء وظائفهم.

3- مدخل تحليل الموظف

- تتم عملية تحليل الموظف بناء على دراسة العناصر التالية (ساعاتي، 1998، صفحة 95):
- التوصيف الوظيفي للأفراد: ويشمل دراسة وتحليل المؤهلات، القدرات، والخبرات.
 - السمات والخصائص الشخصية التي يتمتع بها الموظف: وتشمل الدوافع، الاتجاهات ومستوى الذكاء، الاستعداد للتدرب والتعلم، والحاجات التي يسعى إلى إشباعها.
 - دراسة وتحليل سلوك الموظف بصفته عضوا ينتمي إلى جماعة عمل: ويتضمن علاقاته بالموظفين الآخرين، ومستوى تلاؤمه وتفاعله وجاهزيته للتعاون.
 - إضافة إلى القيام بدراسة تشمل جنس الموظف، عمره وصحته العامة.

ثانيا: تصميم البرامج التدريبية

- تمثل هذه المرحلة العملية التي من خلالها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية، عن طريق التصميم لبرامج تدريبية بهدف تغطية الاحتياجات المتعلقة بالجانب المعلوماتي، الفني، الفكري والسلوكي (بن عيشي، 2017، صفحة 45).
- وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة خطوات أساسية ومهمة يأتي في مقدمتها تحديد أهداف البرنامج التدريبي، تحديد نوع المهارات التدريبية، ضبط المناهج التدريبية وأخيرا تحديد أسلوب أو طريقة التدريب (شاويش، 2007، الصفحات 238-239).

ثالثا: تنفيذ البرامج التدريبية

- تعتبر هذه العملية المرحلة التي يتم من خلالها تحويل البرنامج التدريبي من جانبه النظري إلى الجانب التطبيقي ووضعه حيز التنفيذ، كما تعد بمثابة حلقة الوصل بين مرحلي تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية من جهة، وبين المرحلة اللاحقة والمتمثلة في عملية التقييم، ويتولى منسقو البرامج التدريبية مسؤولية الإشراف على عملية التنفيذ، التي غالبا ما تتضمن إجراءات ترتيب مكان التدريب، توفير التجهيزات

السمعية والبصرية، بالإضافة إلى التنسيق المستمر مع المدربين والاتصال بالأفراد المتدربين، وأهم عنصر مراقبة سيرورة البرنامج التدريبي (جودة، 2014، الصفحات 195-196).

رابعاً: تقييم البرامج التدريبية

هي الإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة لقياس مستوى البرنامج التدريبي ومدى استجابته لترجمة الأهداف المحددة، ولقياس معدل التغير أو التطور الذي أحدثته العملية التدريبية في الأفراد المتدربين، وأيضاً للوقوف على درجة الكفاءة لدى المدربين الذين أشرفوا على تنفيذ العملية التدريبية (صالح والسالم، 2006، صفحة 140).

وتعتمد عملية تقييم البرامج التدريبية على عدة معايير أهمها تلك التي قدمها نموذج كيرك باتريك والذي ركز من خلالها على أربعة مستويات متمثلة في رد الفعل، التعلم والسلوك والأداء، وأخيراً النتائج (هديب، 2015، صفحة 36).

1- معيار رد الفعل

إن معرفة رد فعل المتدربين مرتبطة بالإجابة عن هذا التساؤل "إلى أي حد استحسن المتدربون البرنامج التدريبي الذي شاركوا فيه؟" ويهدف هذا المعيار إلى قياس مدى رضا المشاركين عن البرنامج التدريبي لاسيما ما يتعلق بمضمون العملية التدريبية، المدربون والمواد والأساليب التدريبية، إضافة إلى الخدمات المقدمة. ويعتمد في قياس رد الفعل على أساليب المقابلة، الملاحظة والاستبيان قصد تحصيل نتائج كمية دقيقة لرد فعل المتدربين (حيدر، 2020، الصفحات 178-179).

2- معيار التعلم

يركز على قياس مستوى تحصيل الأفراد المتدربين ومدى استيعابهم وفهمهم للمبادئ والحقائق والمهارات، وتعد الامتحانات الكتابية أو التحريرية أحد أهم الأساليب الموضوعية

لقياس مستوى تعلم الفرد المدرب، ويفترض أن يتم امتحان المدرب قبل وبعد البرنامج التدريبي للحصول على نتائج دقيقة تعكس درجة تعلم الفرد (حسن، 2005، صفحة 176).

3- معيار السلوك

وهو المعيار الذي يتم من خلاله قياس مستوى تأثير العملية التدريبية على الأداء الوظيفي للمدربين، وذلك بإجراء مقارنة بين مستوى الأداء قبل التدريب وبعده، وهنا يجب الإشارة إلى ضرورة أن يكون المشرفين على إطلاع تام بما تم تعلمه في العملية التدريبية، حتى لا يعارضوا السلوكيات الجديدة المكتسبة لدى الأفراد (كشروود وعبد القادر، 2020، صفحة 769).

4- معيار النتائج

يركز على مخرجات البرنامج التدريبي، حيث يهتم بمعرفة انعكاسات التدريب على المنظمة من حيث فاعليتها ومقدرتها على تحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين المعايير المستعملة في قياس نتائج التدريب نجد مؤشرات الأرباح، نوعية الخدمات، والالتزام بالوظيفة (بوعريوة، 2007، صفحة 49).

إذن قياسا بما تضمنته المراحل الأربعة لعملية التدريب، يمكن الإقرار بأنها تمثل استراتيجية تنظيمية علمية، وتقنية للبرامج التدريبية، وهو ما يعكس ضرورة التقيد بالسياق التنظيمي لهذه العملية، والتوظيف الصحيح والدقيق لإجراءاتها وقواعدها بهدف تحصيل مخرجات تلبي احتياجات الموظف العام، الأداء الوظيفي، والمنظمة.

الخاتمة:

ما يمكن خلاصته من مضمون التحليل المعالج لإشكالية هذه الدراسة، أن مفهوم التدريب الإداري زيادة على أنه أحد أهم مداخل التطوير الإداري، فهو يمثل فكرا وفلسفة أخذت حيزا واسع النطاق على مستوى حقل الإدارة العامة كعلم وفن، وهذا قياسا بما

تعكسه التركيبة البنائية للعملية التدريبية القائمة على خطوات إجرائية، تنظيمية، علمية ومنهجية، بهدف التأسيس لمخرجات ناجعة وفعالة تساهم في تطوير القدرات المعرفية والفنية والسلوكية للموظف العام، وبالتالي بناء استراتيجيات تمكن من تطوير الأداء الوظيفي وتساعد على تكييف الجهاز الإداري مع التحديات الراهنة والمستقبلية وهو ما يبسط من إجراءات تحقيق التنمية الإدارية. وعلى هذا الأساس سنحاول تقديم محصلة لأهم النتائج المستقاة، بالإضافة إلى أهم التوصيات التي من الممكن أن تساهم في تنمية فكرة التدريب الإداري وتحقيق فعاليته.

النتائج:

- من خلال معالجتنا لإشكالية الدراسة فقد خلصنا إلى جملة من النتائج أهمها:
- أن مفهوم التدريب الإداري جزء لا يتجزأ من حقل الإدارة العامة، ومدخل من مداخل تنمية الموارد البشرية وترشيد الجهاز الإداري.
- تعكس عملية التدريب الإداري منظومة شاملة ومستمرة من العمليات التنظيمية والإجرائية، العلمية والمنهجية والتي تشمل بعد الموظف، الوظيفة، والمنظمة.
- يتحدد استقرار المنظمة بما فيها الموظف العام بمدى تكييفها مع مستوى التطور المعرفي اللامتناهي في حقل الإدارة العامة، وبخاصة ما يتعلق بأساليب تنظيم وتسيير ديناميكية الجهاز الإداري، وهي إحدى العوامل التي تستدعي ضرورة تبني وتفعيل فلسفة التدريب.
- تركز عملية التدريب على تحليل ومعالجة مستويات المعرفة، المهارة، والسلوك الوظيفي كمعيار لبناء مخرجات ناجعة وفعالة تحقق التكامل في قدرات الموظف العام.
- أن التقيد بالمنهجية العلمية لعملية لتدريب يمكن من تطوير مستوى القدرات لدى الموظف العام، وهو ما يؤهله لأن يكون فاعلا مساهما في تنمية الأداء الوظيفي.

التوصيات:

- سعيًا منا إلى المساهمة في تطوير عملية التدريب باعتبارها أحد أهم مداخل تنمية القدرات، فقد بنينا جملة من التوصيات ذات البعد العلمي والفني نوضحها فيما يلي:
- ضرورة الاهتمام بمتغير التدريب الإداري كعلم وفن على مستوى مخابر البحث لتطوير استراتيجياته وتفعيل مخرجاته بما يتوافق مع متطلبات العصرية.
 - إنشاء معاهد ومؤسسات معتمدة محليا ودوليا في مجال التدريب الإداري، وهذا بالتركيز على معايير الكفاءة، الجودة والرشادة في اختيار الأساتذة المدربين، وكذا معايير التكنولوجيا في مجال التجهيزات المادية.
 - إبرام اتفاقيات شراكة وتعاون بين قطاع الوظيف العمومي، والمؤسسات الرائدة في مجال التدريب الإداري، لاكتساب الخبرات والمهارات التي تؤهل الموظف ومنظّمته للتكيف مع التحديات الراهنة والمستقبلية.
 - اعتماد التدريب الإداري كاستراتيجية لتطوير مخرجات قطاع التعليم العالي بما يمكن من ترشيد قطاع الوظيف العمومي، باعتبار أن الموارد الطلابية تمثل رأس المال المعرفي المستقبلي للمنظمة.
 - ترسيم التدريب الإداري كاستراتيجية دائمة ومستمرة للتنمية والتطوير الإداري، وليس كعملية ظرفية مؤقتة تنتهي بانتهاء المشكلة أو الفجوة محل المعالجة.

قائمة المراجع:

- (1) إبراهيم هديب. (2015). الإستراتيجية التطويرية للموارد البشرية. -الأردن- عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع.
- (2) الأمر 03-06. (15 07, 2006). المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية. (46). الجزائر: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

- (3) الربيع بوعريوة. (04 06, 2007). تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز. (رسالة ماجستير غير منشورة). -الجزائر- بومرداس، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية: جامعة أمحمد بوقرة.
- (4) إلهام محمد أمين العتر. (2021). *التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق*. -الأردن- عمان: دار يافا العلمية للنشر والتوزيع.
- (5) أمين ساعاتي. (1998). *إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق*. -مصر- القاهرة: دار الفكر العربي.
- (6) إيمان كشرود، و رياض عبد القادر. (30 05, 2020). تقييم فعالية البرامج التدريبية باستخدام نموذج كيرك باتريك من وجهة نظر المتدربين في مؤسست الإسمت بتبسة. مجلة البشائر الاقتصادية، 6(1)، الصفحات 760-778.
- (7) بومدين طاشمة. (2021). *سياسات تحسين أداء الإدارة المحلية في ضوء التطورات المعاصرة*. -مصر- الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.
- (8) جمال وهبة نصر. (1997). العملية التدريبية ودورها في تنمية العنصر البشري في ظل التحولات المعاصرة. تأليف المنظمة العربية للتنمية الإدارية، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب (الصفحات 309-330). -مصر- القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- (9) حمدي أمين عبد الهادي. (2008). *إدارة شؤون موظفي الدولة أصولها وأساليبها وإصلاحها*. -مصر- القاهرة: دار الفكر العربي.
- (10) خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر. (2018). *التمكين الإداري وصناعة قادة المستقبل*. -مصر- القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- (11) خيضر خنفري، و مريم بورنيسة. (31 12, 2017). الإدارة الإلكترونية ودورها في تفعيل أداء المؤسسات تجربة الجزائر في بعض القطاعات "نموذجاً". *المجلة العلمية المستقبل الاقتصادي*، 5(1)، الصفحات 233-244.
- (12) راوية حسن. (2005). *إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية*. -مصر- الإسكندرية: الدار الجامعية.

- (13) زينب سالم. (01 06, 2016). دور التدريب الإداري في عملية عصرنة الخدمة العمومية. مجلة أكاديميا، 4(5)، الصفحات 115-128.
- (14) سعود بن الضحيان الضحيان، و عبد الكريم بن سعيد الغامدي. (2001). بعض العوامل الاجتماعية والتنظيمية التي تعوق استفادة الموظف من عائدات التدريب في معهد الإدارة العامة. - السعودية- الرياض: معهد الإدارة العامة.
- (15) صبرينة العيفاوي. (01 06, 2018). شروط تعيين الموظف العام (دراسة مقارنة). مجلة القانون والعلوم السياسية، 4(2)، الصفحات 233-249.
- (16) صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2000). إدارة الموارد البشرية. -مصر- الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- (17) عادل حرحوش صالح، و مؤيد سعيد السالم. (2006). إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي. -الأردن- عمان: جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع.
- (18) عامر الكبيسي. (1983). التنمية الإدارية: المداخل والنظريات. مصر: المجلة العربية للإدارة - المنظمة العربية للتنمية الإدارية-.
- (19) عبد الرحمن عيسوي. (1990). الكفاءة الإنتاجية. -لبنان- بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
- (20) عبد الفتاح رضوان محمود. (2014). إدارة الجودة الشاملة في التدريب من البداية إلى النهاية. -مصر- القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة -بميك-.
- (21) عبد الكريم أحمد جميل. (2016). تدريب وتنمية الموارد البشرية. -الأردن- عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- (22) عبد الله جوزه. (25 12, 2019). نظام إدارة الجودة الشاملة في المنظمات المعاصرة. منظمات التعليم العالي أنموذج. مجلة دراسات، 10(2)، الصفحات 175-225.
- (23) عصام حيدر. (2020). التدريب والتطوير. سوريا: منشورات الجامعة الافتراضية السورية.
- (24) عمار بن عيشي. (2017). التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات. -الأردن- عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- (25) لحبيب بلية بن محمود. (2018). *وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية - الإدارة العمومية في الجزائر*-. الأردن- عمان: دار الـراية للنشر والتوزيع.
- (26) لعلي بوكميش. (2012). *مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية*-. الأردن- عمان: دار الـراية للنشر والتوزيع.
- (27) مبروكة عمر محيريق. (2013). *أساسيات تدريب الموارد البشرية*-. مصر- القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
- (28) محفوظ أحمد جودة. (2014). *إدارة الموارد البشرية*-. الأردن- عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.
- (29) محمد أحمد هلسه. (2020, 06 30). أثر التدريب الإداري على أداء موظفي بلديات محافظة القدس. *مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية*، 4 (1)، الصفحات 35-58.
- (30) محمد بن إبراهيم التويجري. (2004, 06 01). التدريب الإداري وآفاق تطويره في البلدان العربية. *مجلة إدارة*، 14 (1)، الصفحات 11-28.
- (31) محمد شيخ صالح القدومي. (2014). *إدارة الموارد البشرية*-. الأردن- عمان: دار المعزز للنشر والتوزيع.
- (32) محمد لعجال. (2021, 01 17). دراسة قياسية للعلاقة بين رأس المال البشري (التعليم) والنمو الاقتصادي: حالة الجزائر خلال الفترة 1980-2014. *مجلة نور للدراسات الاقتصادية*، 6 (1)، الصفحات 181-205.
- (33) مصطفى نجيب شاويش. (2007). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*-. الأردن- عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- (34) منير نوري. (2015). *الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- (35) نور الدين حاروش. (2016). *إدارة الموارد البشرية*. الجزائر: دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع.
- (36) نور الدين حاروش. (2019, 05 13). الهندسة الإدارية (الهندرة) بين المفاهيم والتطبيقات. *مجلة التواصل في الاقتصاد والإدارة والقانون*، 25 (2)، الصفحات 13-26.

- (37) يسرى رسعي عبد العزيز بدر. (2010). تطوير مهارات مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة المعرفة. (رسالة ماجستير غير منشورة). -فلسطين- غزة، قسم أصول التربية/ الإدارة التربوية، كلية التربية: الجامعة الإسلامية -غزة-.