

دور التدريب والاستثمار في رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية
دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز "بمستغانم"

د/بن زيدان حاج، أستاذ محاضر "أ"
جامعة مستغانم،

ben_zidane@live.fr

أ/طارى عبد القادر، طالب دكتوراه،
جامعة مستغانم،

tariaek74@yahoo.com

<p>Résumé : Le présent document de recherche vise à clarifier la corrélation entre l'investissement dans la formation du capital humain et atteindre les objectifs de l'entreprise. l'investissement et la formation est devenue un lieu d'intérêt pour beaucoup d'écrivains, des chercheurs et des hommes d'affaires qui ont réalisé la valeur de l'individu dans l'entreprise, et a déclaré que l'investissement dans le capital humain conduit à une efficacité accrue et de contribuer à atteindre les objectifs de l'entreprise et l'individu, le fait que tous les aspects de l'entreprise est déterminée par le rôle et l'efficacité de l'individu, et si l'on considère l'élément humain en tant que ressource économique appelle à la nécessité d'investir dans ce secteur et son développement.</p> <p>Mots clés: l'Investissement et la Formation, Le Capital Humain, le Revenu de l'Investissement</p>	<p>الملخص: تهدف هذه الورقة البحثية إلى توضيح علاقة الارتباط بين الاستثمار في تدريب رأس المال البشري وتحقيق أهداف المؤسسة، فالاستثمار وتدريب أصبح محل الاهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ورجال الأعمال الذين أدركوا قيمة الفرد في المؤسسة، وقالوا أن الاستثمار في رأس مال بشري يؤدي إلى زيادة كفاءتهم ويساهم في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد، لكون كل جانب من جوانب المؤسسة يتحدد بدور وفعالية الفرد، وإذا اعتبرنا العنصر البشري كمورد اقتصادي يستدعي ضرورة الاستثمار فيه وتنميته. فإن مديرية توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم تعمل جاهدة على مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي، وتنتهج طرق وأساليب متطورة في التدريب كاستخدام الحاسوب في كل مراحل التدريب.</p> <p>الكلمات المفتاحية: الاستثمار والتدريب، رأس المال البشري، العائد من الاستثمار، الميزة التنافسية.</p>
--	--

مقدمة:

لقد زاد الاهتمام بالعنصر البشري من طرف المفكرين في المجال الإداري، فبعدها كانت وظيفة إدارة العنصر البشري مجرد اعتماد لمجموعة أساليب وطرق للمحافظة على السير الجيد للعمل ونجاح المؤسسة، أصبحت الآن تتعدى هذه الوظيفة (العملية التقليدية لإدارة الأفراد)، إلى مستويات أكثر فعالية وأكثر مردودية في حياة المؤسسة.

وباعتبار المؤسسات الجزائرية مازالت تهمش أهم ثرواتها المتمثلة في الموارد البشرية، وإهمالها لعمليات التطوير والتدريب، فهي غير متمكنة من مسيرة التطور الحاصل في هذا المجال، إذ أصبح أداء الفرد بالمؤسسة يكاد يكون ضعيف لدرجة أن المسيرين لهذه المؤسسات لا يولون الاهتمام بتطوير وتنمية العنصر البشري، باستثناء بعض المؤسسات التي لها من الإمكانيات ما يسمح لها بعملية الاستثمار في تدريب مواردها البشرية، خاصة وأنه في الوقت الحالي قد ظهرت أساليب ومناهج حديثة في عملية التدريب والتطوير وتنمية العنصر البشري بظهور مؤسسات مختصة يمكن أن تجعل أداء الأفراد أكثر فعالية وأكثر مردودية.

فالاستثمار في تدريب الأفراد يؤدي إلى زيادة كفاءتهم ويساهم في تحقيق أهداف كل من المؤسسة والفرد، لكون كل جانب من جوانب المؤسسة يتحدد بدور وفعالية الفرد وإذا اعتبرنا العنصر البشري كمورد اقتصادي يستدعي الاستثمار فيه لتحسين الخدمة ورفع المردودية، وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل الاستثمار في تدريب رأس المال البشري له تأثير على تحقيق أهداف المؤسسة ؟

للإجابة عن الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

1. العنصر البشري له أهمية بالغة في المؤسسة وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا كبيرا في استقطابه.
2. الاستثمار في التدريب أصبح حتمية مع حسن اختيار الأفراد وتوجيههم كأحد الدعائم الأساسية لنجاح سياسة الاستثمار البشري.

المحور الأول: أهمية رأس المال البشري والتنمية البشرية

لمعرفة أهمية رأس المال البشري وجب الاستناد إلى بعض التعاريف الهامة المتعلقة

برأس المال البشري والاستثمار في تنمية الموارد البشرية.

1. الاهتمام برأس المال البشري مدخل للتنمية البشرية: قاد البحث عن عوامل التنمية

الاقتصادية والنمو الاقتصادي على الخصوص إلى الاهتمام برأس المال البشري.

1. نظرية رأس المال البشري: إن التكلم عن رأس المال البشري يتطلب معرفة كيفية ظهور هذا المصطلح.

1. 1. ظهور اصطلاح رأس المال البشري: لقد تطور اصطلاح رأس المال البشري مع أبحاث الاقتصاديين المعاصرين حول مصادر النمو الاقتصادي وعلى رأسهم بيكر "Becker"، وشولتز "Schultz"، ويتمحور حول ما يلي:

✓ رأس المال البشري يشمل كل من الكفاءات والمعارف، ومهارات الأفراد.

✓ إن امتلاك رأسمال بشري يتطلب دفع أثمان مباشرة يمكن اعتبارها استثمارا في الموارد البشرية.

تعتمد النظرية أساسا على أن العمل يقابله أجر مع توفير عناصر عديدة منها: صحة، أمن، تدريب...¹

يعبر رأس المال البشري عن قيام الأفراد بالإنفاق على أنفسهم بطرق متنوعة من أجل الحصول على عوائد مستقبلية نقدية أو غير نقدية، هذه النفقات تشمل التعليم، التدريب الرعاية الصحية، الاستعلام عن فرص العمل والهجرة لغرض الحصول على فرص عمل

¹ Yves Simon, *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, 1978, P155.

أفضل ونشر الثقافة والمعلومات عن طريق الهجرة، وقد يتبنى الأفراد في سبيل تنمية مهاراتهم طرق أخرى مثل الدراسات الحرة أو بالمراسلة، والقراءة والاطلاع.¹ ويعتبر شولتز وبيكر من رواد نظرية رأس المال البشري التي تحددت ملامحها بوضوح في الستينيات، أما قبل هذا فكان الاقتصاديون يحجمون عن استخدام مفهوم رأس المال البشري وانتقد كثيرون ذلك التعبير، حيث اعتقدوا انه يعامل البشر كرأس مال مادي يستخدم لتحقيق ربح المؤسسة، إذ غالبا ما كان ينظر للعمال المهرة كعنصر مكمل لرأس المال المادي أو كحدث ناتج عن العملية الإنتاجية نفسها، إلا انه تدريجيا اكتسب ذلك المصطلح قبولا حيث يشير إلى الأموال التي يستثمرها الأفراد في أنفسهم ليتمكنوا من اكتساب القدرة على تحقيق مكاسب أفضل وتحقيق نمط معيشي أحسن لكونهم مفيدون للقطاع الإنتاجي والمجتمع ككل.

وبعد شيوع مصطلح رأس المال البشري بدأت الاهتمامات المتعلقة بالتعلم والتدريب وغيره من أشكال.

1. 2. النظرة الاقتصادية لرأس المال البشري:² إن فكرة اعتبار الإنسان مكسب مادي بعد أن نطبق عليه مخطط التحليل المعد للمكاسب المادية أو المالية هي فكرة ليست ذات جذور فكرية تجديدية، فقد كان هناك بعض المفكرين الذين حاولوا تقويم الإنسان فأروا أنه يجب أن يكون ماليا وأن نبين القيمة الحقيقية له، إلا أن هذا الطرح اصطدم بالواقع خاصة في كيفية تقويم رأس المال البشري، ووصفه ألفريد مارشال بغير الواقعي، إن مظهر الموارد والتجهيزات يكفي لاعتبار طبيعتها كرأس مال، ولكن بالنسبة للموارد البشرية يكون الوضع مختلف لاختلاف الناس في ذواتهم وكفاءاتهم سواء كانت المكتسبة أو الذاتية. ونجد على

¹ إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي السنوي 22 للاقتصاديين المصريين التنمية البشرية، القاهرة، 25-23 نوفمبر 2000، ص13.

² Yves Simon, op-cit, P150-151.

المستوى الكلي أن هناك ثلاث مظاهر تساعد على اعتبار الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الثروة الوطنية وهي:

➤ القيمة المدفوعة من أجل العناية بالإنسان؛

➤ كل نفقة من إنتاجية الفرد تزيد من الثروة وتنميتها؛

➤ الموارد البشرية تشكل رأسمال مولد للثروة.

ومن وجهة نظر أخرى لـ "جون باتيست ساي" و"ستيوارت ميل"، فيعتبرون أن الكفاءات هي ناتج النفقات التي أنفقت على العنصر البشري، فأغلب الاقتصاديين يحددون محتوى المفهوم بالكفاءات ولا يدخلون في ذلك الإنسان الذي يحملها مع أن الفصل فيزيائيا مستحيل. فـ "جون ستيوارت ميل" أخرج الإنسان من ذلك بقوله: "انه ليس ثروة ولكنه سبب في تواجد الثروة"¹.

خلاصة القول أن القيمة المالية للفرد تحدد عن طريق مصطلح رأس المال البشري، ويتم تقويم هذا الأخير من خلال القيمة الحقيقية للمردود المستقبلي الذي يمكن إنتاجه أو من خلال النفقات الحقيقية التي يتطلبها الإنتاج، وتظهر قيمة رأس المال البشري من خلال المردود المستقبلي له، وهذا يجعلنا نميّز بين قيمة الإنسان كرأس مال وقيمته من خلال المردود الاقتصادي.²

II. التنمية والاستثمار في الموارد البشرية

1. تعريف الاستثمار: هو تخصيص الأموال في مجالات مختلفة بشكل يؤدي إلى تعظيم العائد من هذه الموارد فهو إذن توجيه الموارد إلى المجالات الأكثر منفعة"³.

¹ أحمد محمد مندور وأحمد رمضان نعمة الله، مشكلات اقتصادية للموارد البيئية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1995، ص381.

² Yves Simon, Ibid, P154.

³ كنجو عبود كنجو وإبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص281.

ويعرفه الدكتور محمد عصام زايد: "إن المشروع الاستثماري هو تخصيص موارد معينة لاستخدام معين خلال فترة محدودة من الزمن بغرض تحقيق عوائد مجازية مستقبلا، وهذه المشروعات يمكن أن تكون مشروعات جديدة أو تجديد أصول أو الإصلاح والتحسين".¹

2. الاستثمار في الموارد البشرية: إن الاستثمار في القدرات البشرية أصبح موضوعا رئيسيا في سياسة التنمية، من حيث اتساع قاعدة المعرفة والابتكار والتركيز على البحث والتطوير والتكنولوجيا، وكلها أمور تؤكد أن الاستثمار في القدرات البشرية يؤدي إلى الإسراع في تطوير الإنتاج والإنتاجية، باعتبار التنمية البشرية هي عملية توسيع خيارات الناس وهي كمنهج جديد يهدف إلى تحسين أحوال الأفراد.²

2. 1. تعريف الاستثمار في الموارد البشرية: هو الإنفاق على المجالات التي تساهم في رفع القدرات البدنية والعقلية والمهارة للإنسان، في طفولته وفي حياته العملية، ولذلك نجد أهم مجالات الاستثمار في الإنفاق على الصحة، التغذية، التدريب والتعلم. وهذا الرأي الذي يراه "شولتز" أن الإنفاق على التعليم والصحة هو إنفاق استثماري، وهذا ما دعا كل من "هاريسون" و"مايرز" للاعتقاد بأن رأس المال البشري سيظل المحرك الرئيسي والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية.³

2. 2. تعريف التنمية الموارد البشرية: هي عملية توسيع خبرات الناس وإتاحة الفرصة لهم لتحقيق حياة أفضل وتسهيل واكتساب المعرفة والصحة الجيدة والوصول إلى موارد الرزق اللازمة لتحقيق الحياة الكريمة بتمكينهم من التمتع بخدمات تعليمية وصحية جيدة والوصول إلى فرص عمل منتجة ومجزية.⁴

¹ محمد عصام زايد، قياس وتقييم الاستثمار في التكوين الرأسمالي البشري، معهد التخطيط القومي، القاهرة، 1999، ص04.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص118.

³ علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 1999، ص197.

⁴ رمضان محمد مقلد وآخرون، إقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص307.

iii. أهمية إدارة العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة: تعد إدارة العنصر البشري كأحد موارد المؤسسة باعتبارها من بين العوامل الأساسية في العملية الإنتاجية من خلال ما تقدمه من جهود لتسيير الموارد البشرية.

1. وظائف إدارة الموارد البشرية: يرى الدكتور أحمد ماهر أن الأفراد مختلفون والوظائف مختلفة ومهمة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بينهما ذلك أنه إذا دخلت إلى عمل ما ونظرت إلى الناس لوجدتهم مختلفين في الظاهر (الملامح، الأعمار، الخبرات، التعلم..)، واختلاف في الباطن (القدرات العقلية، فهم وإدراك الأمور، طريقة التعلم واكتساب المهارات..)، حتى وجود اختلاف في الميول إذ نجد الناس يختلفون في تفضيل نوع العمل والدوافع (دافع مالي للعمل، أو دافع اجتماعي لتحقيق الذات..). والإدارة المثالية للموارد البشرية تتطلب معرفة أن الأفراد مختلفون وأن من يديرها عليه أن يقيس وأن يتعرف على هذه الاختلافات لينتقي من بين هؤلاء من يناسب العمل والوظيفة.¹

2. علاقته إدارة الموارد البشرية بالوظائف الأخرى: باعتبار إدارة الموارد البشرية عملية مستمرة هدفها رفع كفاءة الإنتاج فهي تشمل إضافة إلى ما سبق:

✓ تدريب قوة عمل قادرة على العمل وراغبة فيه،

✓ تدعيم التعاون الفعال بين الإدارة والعاملين من أجل تحقيق أهداف الإنتاج للمشروع.²

3. أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الهدف هو نتيجة محددة ينبغي الوصول إليها بمستوى معين من الدقة والكفاءة ومنه نركز على أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في:

✓ تدريب قوة عمل مستقرة ومنتجة،

✓ تنمية القوى العاملة وتحسين كفاءتها في الإنتاج،

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص22.

² نفس المرجع، ص23.

- ✓ صيانة القوى العاملة والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء،
- ✓ تعويض أفراد القوى العاملة عن جهودهم ماديا ومعنويا وخلق درجة كافية من الرضا والإقبال،
- ✓ المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المؤسسة.¹

IV. التحديد النقدي للأصول البشرية ومصادر تراكمها: إن محاسبة الموارد البشرية تستدعي تحديد قيمة مالية أو نقدية للأصل البشري وكل مؤسسة تريد تحقيق قدرة تنافسية وزيادة مردوديتها تسعى إلى الاستثمار في مواردها البشرية باعتبارها كأصول وجب الاستثمار فيها.

التحديد النقدي لقيمة الأصول البشرية: إن تحديد قيمة نقدية لأصول المشروع (في ميزانيته) يوفر معلومات محاسبية ومن جهة تكاليفه ستقيد في إعداد الموازنات التخطيطية اللازمة للتعليم والتدريب، وتجهيز رأس المال البشري يعتبر نافع بمقارنة الاستثمار في الأصول البشرية (أي ما تتحمله من نفقات الأجور، التدريب والتعلم، والحوافز....)، مع الاستثمار في الأصول الأخرى. ومنه ليس قيمة رأس المال المستثمر هي فقط الأصول المادية لذا يجب أن تضاف لها قيمة الأصول البشرية حتى يظهر المعدل العائد على الاستثمار قريب من الحقيقة.²

قيمة الأصول البشرية: إن إدارة المؤسسة تقوم بتخصيص جزء من مواردها لإنفاقها على اختيار وتعيين وتدريب الموارد البشرية، فالكثير من هذه المؤسسات لا تتحمل هذه المبالغ الطائلة ما لم تتوقع أن تحصل على مردود مادي أو غير مادي يعادل الإنفاق. وبهذا نستخدم

¹ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دارغريب للطباعة، القاهرة، 1997، ص19.

² أبو الفتوح علي فضالة، المحاسبة بحوث واجتهادات، دار الكتاب العلمية، مصر، 1993، ص180.

هذا الإثبات على الإنفاق على تكوين رأس المال البشري في الوحدة الاقتصادية هو إنفاق رأسمالي بمعناه المحاسبي وليس إنفاقا جاريا.¹

المحور الثاني : مدخل لسياسات التدريب وأهميته² إن جهود التدريب والتطوير تشمل نشاطي التعلم والتدريب حيث يهتم كلا منهما بالتغيير الإنساني والتعلم لتكوين معارف ومهارات الفرد وكذا قيمه وسلوكياته، لكنهما يختلفان في الإطار العام.

1. مدلولات مختلفة لها علاقة بالتدريب:

1. التدريب والتطوير: إن المقصود من التدريب والتطوير هو كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات، معارف ومهارات العاملين بالمؤسسة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أداءهم وتحقيق ذواتهم من خلال أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يشمل التدريب والتطوير تنمية الموارد البشرية عموما وكذا التنمية الإدارية بتنمية مهارات الرؤساء من خلال تطوير مهاراتهم في ممارسة العملية الإدارية وتحليل المشكلات واتخاذ القرارات.³

2. التطوير التنظيمي: هو أسلوب تدريبي حيث يركز على جماعات العمل أكثر من التركيز على الفرد فهو تطوير للنظام ككل وليس تطويرا للفرد في حد ذاته ويتمثل ذلك من التغيير المخطط من جانب إدارة المؤسسة على المدى الطويل لقيم ودوافع وسلوكيات العمال على اختلاف مستوياتهم لتكون جماعية وديمقراطية كمرحلة أولى، ثم الإفادة من القيم السلوكية

1 محمد عصام زايد ، مرجع سبق ذكره، ص05.

² عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993، ص190.

³ عادل حرشوش صالح وآخرون. إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.

ص247.

الجديدة المتعلقة بإعادة التنظيم، والهدف هنا هو شيوع روح الفريق بفاعليتها وتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة.¹

3. التطوير الإداري: من جهة ثانية نجد التطوير الإداري والذي يركز على تنمية الأفراد الذين يشغلون مراكز إدارية فقط، بالاهتمام بالخبرة والاتجاهات والمهارات الضرورية لكي يصبح الشخص مديرا فعالا فلا بد من تدعيم الإدارة، وتنفيذ وتقييم التطوير الإداري وفقا لأهداف المؤسسة والاحتياجات الفردية للمديرين، أو وفق التغيير المتوقع في الفريق الإداري.²

II. أهمية التدريب كاستثمار³: أصبحت المؤسسات تعيد النظر في برامجها التدريبية لغرض تحقيق المزايا التنافسية وهذا من خلال الربط بين البرامج التدريبية والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ويتم التركيز على نوعية عالية من التدريب، وعليه يمكن أن نحدد أهمية التدريب بالنسبة للفرد والمؤسسة، ثم بالنسبة للمجتمع والعلاقات الإنسانية. فالعنصر البشري يمكن أن يجدد نفسه من خلال التدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمارا حقيقيا، في حين تظل الموارد الطبيعية بمفردها تعيش خطر النفاد وعدم التجديد.

ويمكن أن نحدد أهم الفوائد التي تحققها المؤسسة من الاستثمار في التدريب فيما يلي⁴:

- زيادة الإنتاجية: إن زيادة مهارات الأشخاص أو إضافتها سينعكس على نوعية وكمية الإنتاج المحقق الأمر الذي يبرر اعتماد برامج تدريبية مستمرة لضمان تحقيق الأهداف بمهارة كبيرة.
- رفع درجة الروح المعنوية للأفراد: هي زيادة الثقة والاستقرار النفسي للفرد مما ينعكس على روحه المعنوية واندفاعه للعمل ويساهم هذا في بقائه بالمؤسسة وفي تحسين العلاقات الإنسانية للعمل.

¹ نفس المرجع، ص250.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2003، ص187.

³ سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999، ص108.

⁴ نفس المرجع، ص230.

■ تخفيض حوادث العمل: إن أغلب الحوادث تحدث لنقص الخبرة، والتدريب الجيد كفيلاً بإعداد الفرد وتأهيله لأداء العمل بطريقة أمنية وسليمة تقل فيها حوادث العمل.
(1) التدريب يعتبر استثماراً حقيقياً: لأنه يعني التخطيط والتنمية بالقياس إلى الأهداف الموضوعية.

(2) تقييم التدريب¹: يعني إعطاء الشيء قيمة أو إصدار حكم يحدد قيمته وتعتبر عملية التقييم من أهم المراحل التي تهم المدراء، لأن الاستثمار يعود على المؤسسة بقيمة مضافة على المدى البعيد.

يمكن القول أن التقييم هو عملية تهدف إلى معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه من خلال محورين هما:²

① تقييم خطوات العملية التدريبية: التأكد من سير العملية في مراحلها المختلفة وفقاً للخطة الموضوعية.

② تقييم تحقيق أهداف التدريب: يتم التأكد من نقل أثر التدريب (المهارات، المعارف، السلوك) إلى واقع العمل الميداني وباستخدام تلك المعطيات في تحسين الأداء، وبالتالي رفع كفاءة أداء المؤسسة بوجه عام.

(3) تقييم فعالية التدريب:

تعريف الفاعلية: هي المعيار الرئيسي الذي تسعى إليه إدارة أي مؤسسة للحكم على مدى كفاءة الأداء، وهي المحصلة النهائية للسياسات والبرامج التي تضعها المؤسسة، والفاعلية

¹ عبد المحسن فالج الحيد، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2004، ص246.

² نفس المرجع، ص246.

تختلف من مؤسسة لأخرى وفق المرحلة أو نوع المقياس المستخدم لتحديدها، والأداء هو المحور الرئيسي للفعالية.¹

ومنه يمكن، أن نحدد بعض النسب والمؤشرات لقياس التدريب كما يلي:²

$$\text{المدة المتوسطة للتدريب} = \frac{\text{عدد ساعات التدريب}}{\text{العدد المدرب}}$$
$$\text{تكلفة ساعة التدريب} = \frac{\text{القيمة المخصصة للتدريب}}{\text{عدد ساعات التدريب}}$$

فاعلية البرنامج التدريبي: يقصد بها التحقق من مدى تحقيقها للأهداف المحددة، وعادة ما يتم التقييم بناء على معايير محددة مثل: كمية الإنتاج، جودته، تخفيض التكاليف، تقليل الحوادث ورفع الروح المعنوية للعاملين.³

وعلى أساس تقييم برامج التدريب كأحد المجالات لبحوث التدريب يمكن قياس مدى النفع المحقق من نشاط التدريب. وعملية التقييم تحتوي أساسا على تحديد المقاييس التي تستخدم كمعايير لفاعلية التدريب وتصميم إستراتيجية التدريب وهذان العنصرين يُكونان معنا خطة تقييم نشاط أو برنامج التدريب.⁴

ومنه يمكن تعريف فاعلية البرنامج التدريبي بكفاءته في تحقيق الأهداف التي تصمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معارف ومعلومات أو اكتساب خبرات ومهارات أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة أو كل هذه الجوانب مجتمعة.

¹ أحمد فاضل عباس مكّي وآخرون، تحليل النتائج ونظام المعلومات، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص123.

² كامل برب، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص109.

³ عثمان محمد وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص202.

⁴ محمد سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص201

المحور الثالث: واقع التدريب والاستثمار في رأس المال البشري بمديرية سونلغاز بمستغانم

1. سياسات وأنواع التدريب في المديرية: مديرية الموارد البشرية في المديرية تتكون من :

1. نشاطات تطوير الموارد البشرية:

- تأمين تطوير خطط التوظيف الداخلية بمعرفة الحاجات للتوظيف و تحضير الأعضاء للمناصب؛

- المشاركة في تنفيذ مختلف خطط الموارد البشرية؛

- الأخذ بعين الاعتبار تحضير ومعالجة للعمليات الدورية للتحديد.

الجدول رقم(01): توظيف وتوزيع العمال حسب التخصص

السنوات	إطارات	أعوان تحكم	أعوان تنفيذ	إجمالي العمال	المناصب الجديدة	نسبة المناصب الجديدة
2012	1484	1733	700	3917	160	4%
2013	1627	1808	669	4104	187	5%
2014	1737	1821	685	4243	139	3%
2015	1782	1830	691	4303	60	1%

المصدر: تقرير التسيير للمديرية لسنة 2015.

هذا الجدول يبين توزيع العمال حسب الأصناف المهنية، ونسبة المناصب الجديدة بالنسبة للعدد الإجمالي. ومن الملاحظ أن صافي توظيف العمال* تزايد بمعدل 4% إلى 5% وهذا يعود لتوسع المؤسسة في سنة 2012، إلا انه بدأ يتناقص بمعدلات من 5%، 3% إلى 1% في السنوات الأخيرة. وهذا يدل على أن المؤسسة تحتفظ بعمالها لاكتسابهم الخبر.

* صافي توظيف العمال = عدد المناصب الجديدة + تعويض المناصب للعمال (المتقاعدين، المسرحين، ... الخ)

الشكل رقم (01): توزيع العمال حسب الأصناف المهنية



المصدر: من إعداد الباحثين

من خلال الشكل رقم (01) يتضح أن عدد الإطارات في المديرية يشكل جزء كبير ويتزايد من سنة لأخرى مقارنة بالأصناف المهنية الأخرى وهذا لما له من أهمية بالغة في التحسين والتطوير ومواكبة التكنولوجيا وما تتطلبه من مهارات عالية.

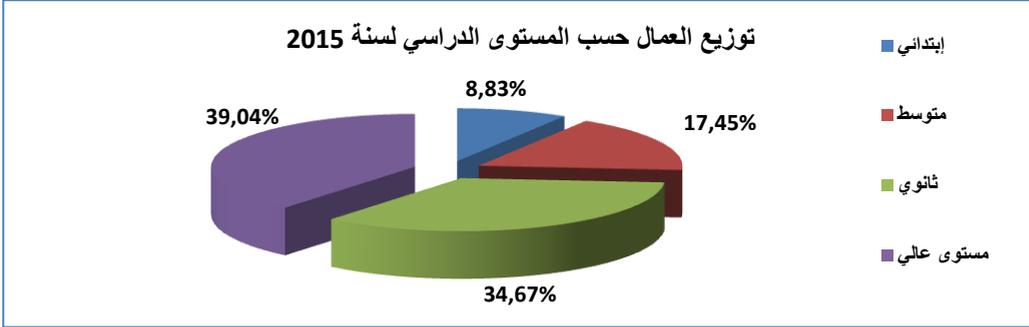
الجدول رقم(02): توزيع العمال حسب المستوى الدراسي لسنة 2015

المستوى	إبتدائي	متوسط	ثانوي	مستوى عالي
العدد	380	751	1492	1680
النسبة%	8,83%	17,45%	34,67%	39,04%

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يبين الجدول توزيع العمال حسب المستوى الدراسي للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم ونسبة كل مستوى من العدد الإجمالي للعمال لسنة 2015 والشكل التالي يوضح الاختلافات لهذه النسب.

الشكل رقم (02): توزيع نسب عدد العمال حسب المستوى الدراسي



المصدر: من إعداد الباحث

من الشكل نلاحظ أن نسبة عدد العمال ذوو المستوى العالي تمثل 39,04% من مجموع العمال مما يجعلها أكبر نسبة مقارنة بالمستويات الأخرى وهذا ما يبين حساسية هذه الفئة في مواكبة التطور ولهذا نجد أن المديرية تعمل على استقطاب هذه الفئة ويتبع سياسة التأطير للخروج من هيمنة الاعتماد على الأقدمية. كما نجد أن فئة العمال ذوو المستوى الثانوي تمثل نسبة 34,67% وهي أكبر من المستويين المتوسط والابتدائي والتي تمثل نسبتهما 26% أما بالنسبة للتوظيف فنجد أن مديرية الموارد البشرية للمديرية تقوم بتقدير النقص في عدد العمال وبعدها يحدد العدد الفعلي للعمال المراد تشغيلهم، وفي الجدول التالي يتم مقارنة العدد المقدر من العمال مع العدد الحقيقي لكل سنة أي العدد الموظف فعلا.

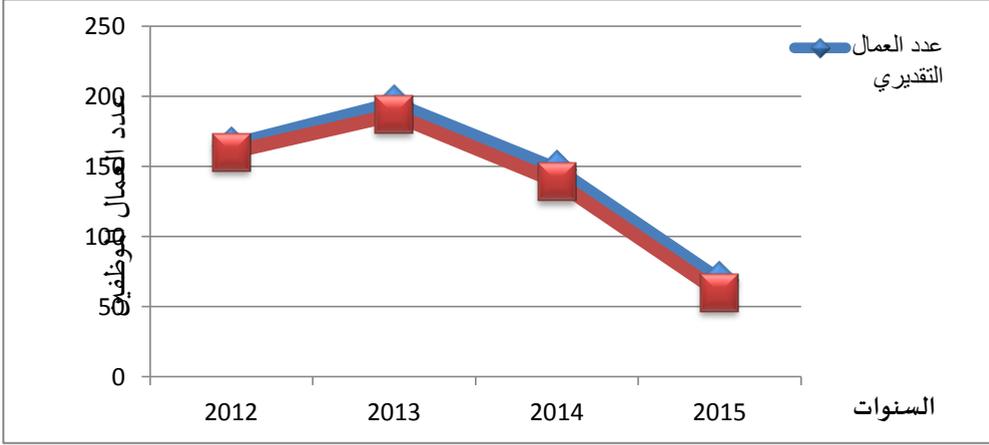
الجدول رقم(03): مقارنة عدد العمال الفعلي مع الاحتياجات السنوية

السنة	العدد التقديري	العدد الفعلي	النسبة
2012	165	160	96,97%
2013	195	187	95,90%
2014	148	139	93,92%
2015	69	60	86,96%

المصدر: مديرية الموارد البشرية

يبين هذا الجدول نسبة العدد الفعلي للعمال إلى العدد التقديري في السنوات الأربعة الأخيرة تقرب من الواحد في معظم السنوات والشكل التالي يوضح ذلك.

الشكل رقم (03): مقارنة عدد العمال الفعلي مع الاحتياجات السنوية



المصدر: من إعداد الباحثين

من الشكل نلاحظ أن العدد التقديري للعمال في السنوات الأخيرة يقارب العدد الفعلي إلا أن مديرية الموارد البشرية في هذه السنوات الأخيرة كان تقديرها السنوي للحاجة إلى العمال دائما أكبر من ما هو فعلي. وهذا راجع للتطور الهائل في التكنولوجيا وكذا الطلب المتزايد على الخدمات.

2. فرع التدريب: في هذا الفرع يتم متابعة الحصص التدريبية المبرمجة كما يتم تدريب الموظفين الجدد حيث لا يتم إدماجهم إلا بعد اختبارهم واختيارهم بدقة من بين مجموعة من الأفراد المرشحين للمنصب، فيبدأ العمل بالتدريب قصير المدى ويستمر التدريب خلال ممارسة الموظف لعمله.

والتدريب الذي تعتمد عليه المديرية يكون قبل التوظيف للالتحاق بمنصب العمل للموظف الجديد، أو تدريب لتثبيت في منصب عمل لموظف قديم.

II. سياسات التوظيف والتدريب في المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم

1) سياسة التوظيف: تعتبر عملية الاختيار والتوظيف استثمارات للأموال والتي توجي وتكشف إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل خاصة إذا كان التوظيف متلائم مع قيمة المؤسسة، وعلى هذا الأساس يسمح الاختيار بالترتيب (تمييز) بين الممتحنين القادرين على:

- شغل مناصب العمل في الأجل المتوسط أو القصير؛

- التطور داخل المؤسسة في الأجلين القصير والبعيد حيث يتكامل في المؤسسة ويتلاحم بطبيعته وقيمه الأساسية.

يكون الهدف من سياسة الاختيار والتوظيف التحضير لرفع النوعية هذا من جهة ومن جهة أخرى تغطية العجز الموجود (احتياجات القوى العاملة) وبهذا تكون المؤسسة قد سهلت مهمة إدارة الموارد البشرية عندما يتم اختيار أفراد ذوي مستويات وكفاءات عالية أو متخصصة في مجالات عملها.

2) سياسة التدريب: تهتم المديرية بتدريب العمال بجميع مستوياتهم وفي جميع التخصصات (في جميع مجالات العمل، أماكن العمل،... الخ)، ووفق الإجراءات المعمول بها، وتقوم المديرية بإرسال العمال المراد إخضاعهم للتدريب إلى مختلف المعاهد الوطنية المتخصصة في التكوين التابعة لمؤسسة سونلغاز.

III. الاحتياجات التدريبية تحليل وتقييم الأداء التدريبي: يتم تحديد متطلبات واحتياجات التدريب كما يلي:

1. متطلبات التدريب: تتطلب عملية التدريب الإعداد المسبق لخطة التدريب التي يضعها مسيري مصلحة التدريب بالتنسيق بين مديري تطوير الموارد البشرية وباقي المسؤولين في تخصصات أخرى، وتقوم مصلحة تطوير الموارد البشرية بإعداد متطلبات التدريب من جهة والأهداف المسطرة من جهة أخرى كما تتابع عمليات تنفيذ التدريب وإعداد الوثائق الخاصة به، متابعة

الحضور، الاتصال بالمكونين، تقييم التدريب في حدود التخصص كماً استمارة تعد نهاية التريضات.

2. احتياجات التدريب: تلجأ المديرية في تحديد احتياجاتها التدريبية بالتنسيق مع كل المصالح على جميع مستوياتها أي في كل التخصصات والدوائر وذلك كما يلي:

كل دائرة وكل مصلحة تحدد ما هي المشاكل التي تعاني منها وخاصة ما تعلق بسير العمل لكل موظف وعند وجود تقنيات جديدة أو أجهزة جديدة أو أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة بتقنيات لا تتوافق مع إمكانيات العامل، أو تطوير المهارات في مجال معين خاصة في الإعلام الآلي، الانجليزية، تعليم اللغة العربية، شغل منصب مختلف أو عملية، تدريب للترقية لمنصب أعلى.

وبعد ذلك يتصل المسؤول عن الفرد المراد تدريبه بمصلحة التدريب والتطوير ويعلمها عن عدد الأفراد المراد تدريبهم وموضوع التدريب أو احتياجات الأفراد، مدة التدريب المطلوبة ويمكن اقتراح مكان التدريب. وتستقبل المديرية كل الطلبات التي تم دراستها ويتم تنقيحها بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة والاعتماد على ميزانيات التدريب.

3. تقدير الاحتياجات: نسجل أن هذه المديرية تحدد مسبقاً العدد المتوقع للأشخاص المراد تدريبهم من مختلف المصالح والوحدات، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (04): مقارنة احتياجات التدريب بالعدد المدرب فعلاً

النسبة	الفارق	العدد المدرب فعلاً (y)	الاحتياجات المقدرة (x)	السنوات
%98,57	17-	1173	1190	2012
%99,51	6-	1209	1215	2013
%98,88	13-	1152	1165	2014
%93,85	67-	1023	1090	2015
%97,79	103-	4557	4660	المجموع

المصدر: مديرية الموارد البشرية

من الجدول نلاحظ أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية غير محددة بدقة حيث أن في كل سنة نجد مبالغة فيها وحسب المعلومات المقدمة وجدنا أن نسبة التدريب الفعلي مقارنة بالاحتياجات المقدرة تتراوح بين 93,85% و 99,51% وهذا راجع لعملية تحديد الاحتياجات (تقدير التدريب) تمت بناء على الاقتراحات التي يقدمها مسئولون المصالح حيث ترسل استمارة لرؤساء المصالح من أجل تقديم كل مسئول عن المصلحة عدد العمال المراد تدريبهم وموضوع التدريب والمدة اللازمة.

في هذه المرحلة يتم مراجعة الطلبات من طرف مديرية الموارد البشرية فرع التدريب وتنقح بناء على ما تراه مناسباً وما يوافق عمليات التدريب السابقة والممكنة وما يوافق النصوص واللوائح، حيث يراعى إن كان الفرد المراد تدريبه يحتاج فعلاً للتدريب أم لا، أي دراسة ملف الأفراد المقترحين ولتبيان العلاقة أو قوة الارتباط بين الاحتياجات المقدرة والعدد المدرب فعلاً.

IV. تحليل نفقات التدريب وتقييم الأداء بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم: توزيع نفقات التدريب بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حسب الجدول رقم (05). حيث يبين هذا الجدول أن نفقات التدريب خارج الوطن مرتفعة على ما هي داخل الوطن بحيث تقدر تكلفة تدريب الفرد الواحد خارج الوطن 256,290 (ألف دينار) ما يقابله داخل الوطن بـ 19,54687 (ألف دينار) ليقدّر مجموع نفقات التدريب لـ 14 عامل، 4 منهم تم تدريبهم خارج الوطن والباقي داخل الوطن بـ 1220,6323 (ألف دينار).

الجدول رقم (05): توزيع نفقات التدريب حسب المكان بمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم
لسنة 2015

مكان التدريب	العدد المدرب	نفقات التدريب*	متوسط تكلفة تدريب الفرد**
داخل الوطن	10	4687, 195	19,54687
خارج الوطن	04	1025,1636	256,2909
المجموع	14	1220,6323	87,18802

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

ومن الملاحظ أن المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم لم تتبع سياسات التدريب المنتهجة في أغلب المؤسسات والمتمثلة في إحصاء مدرّبين أجنب لتقليل التكلفة وهذا راجع إلى قلة العدد المدرب في الخارج.

أما بالنسبة للتدريب حسب نوع الشهادات فكان توزيع متوسط تكلفة التدريب للفرد حسب الشهادات في المديرية لسنة 2015 كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (06): توزيع متوسط تكلفة التدريب حسب الشهادات لسنة 2015

التخصصات	مهندس في التقنيات	إطارات التسيير	تقني سامي في التقنيات	كهربائي توزيع	غازي توزيع	عون كوابل للضغط العالي	المجموع
العدد	2	2	3	3	3	1	14
م.ت.ف.1	133,3282	133,3282	92,3406	92,3406	39,3366	15,2655	87,188021
***	2	2	6	6	5	1	4

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة لسونلغاز

* نفقات التدريب مقاسة بـ 1000 دج.

** متوسط تكلفة التدريب مقاسة بـ 1000 دج.

*** م.ت.ف.1: هو متوسط تكلفة الفرد الواحد بـ 1000 دج.

يبين هذا الجدول توزيع متوسط تكلفة التدريب حسب الشهادات لمديرية لسنة 2015، مع العلم أن التخصصات المتمثلة في مهندس في التقنيات، إطارات التسيير وتقني سامي في التقنيات يقومون بنفس العمل والممثل في تقديم خدمات تقنية لهذا يتم تدريبهم على كيفية التعامل مع الأخطار في مجال عملهم، والملاحظ أن متوسط تكلفة التدريب للتخصصات المذكورة أخيرا مرتفعة مقارنة بمتوسط تكلفة التدريب لكل من كهربائي التوزيع وغازي التوزيع وعون كوابل الضغط العالي وهذا راجع إلى تكوينهم خارج الوطن والذي يكلف 256,2909 (ألف دينار) للفرد الواحد مقارنة مع التدريب داخل الوطن الذي يكلف 19,54687 (ألف دينار).

1. تحليل نفقات التدريب: نجد أن المديرية تتحمل نفقات كبيرة على عملية التدريب والجدول التالي بين هذه النفقات في السنوات الأخيرة.

الجدول رقم (07): توزيع النفقات التي تتحملها المديرية في عملية التدريب من سنة 2012

إلى 2015

السنوات	مكان التدريب	العدد	نفقات التدريب**	ميزانية التدريب***
2012	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	11	1.1567252	1156,725
2013	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	12	1.1790574	1179.0574
2014	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	12	1.1806754	1180.6754
2015	المعاهد الوطنية التابعة لسونلغاز	14	1.2206323	1220,632

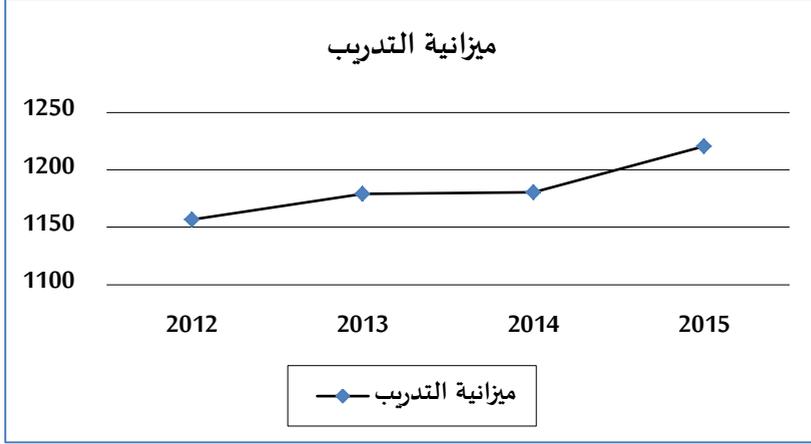
المصدر: مديرية الموارد البشرية

من الجدول يتبين أن المديرية تتحمل نفقات على تدريب العمال وتزايد هذه النفقات من سنة لأخرى .

** نفقات التدريب بـ 1000 دج.

*** ميزانية التدريب بـ 1000 دج.

الشكل رقم (04): تطور نفقات التدريب للمديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم



المصدر: من إعداد الباحثين

يتضح من خلال الشكل رقم(04) أن ميزانية التدريب الخاصة بالسنوات الأخيرة(2012-2015) في تزايد وهذا راجع إلى زيادة العدد المدرب من العمال (11 عامل في 2012 و12 عامل في سنة 2013، و14 عامل في 2015)، إلا أنه في سنة 2014 نلاحظ زيادة في تكاليف التدريب رغم ثبات العدد المدرب وهذا راجع لعوامل أخرى مثل الارتفاع في أسعار التدريب والإقامة. نجد أن مديرية سونلغاز تعتبر هذه النفقات استثمارا له عوائد والجدول التالي يبين العلاقة بين ميزانية أو نفقات التدريب والمبيعات المحققة في السنوات الأخيرة

الجدول رقم(08): العلاقة بين المبيعات وميزانية التدريب

السنوات	المبيعات الكلية ^①	المبيعات الخاصة(y) ^②	نفقات التدريب(x) ^③
2012	6466188	275459,608	1156,725
2013	6596274	281001,272	1179,0574
2014	6942650	295756,890	1180,6754
2015	7983452	340095,055	1220,632
المجموع	28505278	1214324,843	4737,0898

المصدر: مديرية المالية والمحاسبة

من الجدول يتبين أن هناك علاقة بين ميزانية التدريب والمبيعات الخاصة وهذا ما يتضح لنا في السنوات الأربع الأخيرة ولتبيين مدى ارتباط نفقات التدريب مع المبيعات الخاصة للمديرية نقوم بحساب معامل الارتباط. $R=0,9621$. نجد أن معامل الارتباط بين نفقات التدريب والمبيعات الخاصة يقترب من الواحد وهذا ما يعطي نظرة عن العائد المنتظر من التدريب إذا تم اعتبار المتغيرات الأخرى التي تؤثر على المبيعات ثابتة (الإشهار، الجودة، أسعار السلع المنافسة،....)، والتي تتأثر هي الأخرى بعملية التدريب.
والجدول رقم (09) يوضح العائد من نفقات التدريب:

① المبيعات مقدرة بـ 1000 د.ج.

② المبيعات الخاصة يقصد بها المبيعات التي ساهمت فيها مديرية التسويق والإعلام الطبي وتساهي المبيعات الكلية لكل سنة مضروبة في النسبة 4,26%.

③ نفقات التدريب مقدرة بـ 1000 د.ج.

الجدول رقم (09): العائد من نفقات التدريب

السنوات	رقم الأعمال	نفقات التدريب	التغير في رقم الأعمال	التغير في النفقات
2012	275459,608	1156,725	-	-
2013	281001,272	1179,057	5541,664	22,332
2014	295756,890	1180,675	14755,618	1,618
2015	340095,055	1220,632	44338,165	39,957

المصدر: من إعداد الباحثين

من الجدول يتبين أن كل واحد دينار ينفق في التدريب يساهم بعائد مقداره 248,14 دج بالنسبة لسنة 2013، أما بالنسبة لسنة 2014 فكان العائد المنتظر من إنفاق واحد دينار هو 9119,66 دج، أما فيما يخص سنة 2015 فكان إنفاق واحد دينار على التدريب يعود بعائد يقدر بـ 1109,64 دج.

الخاتمة: إن المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم تعمل جاهدة على مواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الوطني والدولي، لهذا الغرض تنتهج طرق وأساليب متطورة في التدريب كاستخدام الحاسوب في كل مراحل التدريب. ونجد أن المديرية تولي اهتماما كبيرا للعنصر البشري وتعتبره كمورد يمكن الاستثمار فيه، وهذا ما يتجلى في إنشاء فرع التدريب في مصلحة تطوير الموارد البشرية إضافة إلى السياسات التدريب المختلفة المنتهجة. ويتضح من خلال الدراسة أن ميزانية التدريب لمديرية الخاصة بالسنوات الأخيرة في تزايد وهذا راجع إلى زيادة العدد المدرب من العمال.

إن موضوع الاستثمار في رأس المال البشري أصبح محل الاهتمام الكثير من الكتاب والباحثين ورجال الأعمال الذين وجدوا في المورد البشري السبيل الأمثل في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، ولاعتبار إدارة الموارد البشرية النشاط الفعال في المنظمة لأن العنصر البشري هو

الرأس مال الحقيقي في المنظمة وثروة يمكن أن تحقق عوائد عن طريق الاستثمار فيها. ولقد توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- ✓ إن اعتبار العنصر البشري في المؤسسة كمورد يفوق في أهميته بقية الموارد الأخرى سيؤدي حتما إلى الاهتمام بالاستثمار فيه عن طريق التدريب:
- ✓ الاستثمار في رأس المال البشري يستدعي التخطيط ووضع أهداف على المدى القصير والبعيد، مما يزيد في إنتاجية الفرد والمجموعة ككل، ومنه تحديد احتياجات الأفراد والمؤسسة؛
- ✓ الإنفاق على الموارد البشرية في التدريب والصحة والأمن تعتبر كنفقات استثمارية، أما الإنفاق على التوظيف فهو إنفاق جاري لأن العوائد المحصلة ستكون في المدى القصير؛
- ✓ الاختيار الجيد لأساليب ووسائل التدريب واعتماد مناهج حديثة في التدريب وبطرق علمية وعملية تمكن الأفراد من أداء مهامهم بشكل جيد وأكثر مردودية؛
- ✓ التدريب يتطلب التخطيط والتنسيق مع باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف.
- ✓ يجب تطبيق كل ما تعلمه المدربون على أرض الواقع، وعلى المسؤولين المتابعة المستمرة والقيام بعملية التقييم الدائم والمستمر؛
- ✓ اعتبار البشري كمورد وجب الاستثمار فيه وهذا يستدعي إدراجه ضمن الأصول المحاسبية ومنه اعتباره كأصل من أصول المؤسسة؛
- ✓ التدريب في مديرية الجهوية للتوزيع يساهم في نمو رقم أعمال المؤسسة.

المراجع :

1. إيمان محمد فؤاد، تكوين رأس المال البشري، المؤتمر العلمي 22 للاقتصاديين المصريين، القاهرة، 23-25 نوفمبر 2000.
2. كنجو عبدو كنجو وإبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 1997.
3. محمد عصام زايد، قياس وتقييم الاستثمار في التكوين الرأسمالي البشري، معهد التخطيط، القاهرة، 1999.

4. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
5. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية، أطروحة دكتوراه، الجزائر، 1999.
6. رمضان محمد مقلد وآخرون، اقتصاديات الموارد والبيئة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
7. علي السلي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1997.
8. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
9. أبو الفتوح علي فضالة، المحاسبة بحوث واجتهادات، دار الكتاب العلمية، مصر، 1993.
10. عثمان محمد عثمان وإسماعيل حميد، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1993.
11. عادل حرشوش صالح وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديثة، الأردن، 2006.
12. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 2003.
13. سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
14. عبد المحسن فالح الحيد، تقييم برامج التدريب، آفاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، الأردن، 2004.
15. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المنظمة الجامعية للدراسات، بيروت، 1997.
16. Yves Simon, *Economie des ressources humaines dans l'entreprise*, Paris, 1978.