

## دور العملية التكوينية في تأهيل الموارد البشرية في ظل مقررات

### علم النفس العمل والتنظيم

#### *The role formative process in the rehabilitation of human resources in the best courses of work and organizational psychology*

بن شعبان وهيبة

جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر

علوطي عاشور \*\*

جامعة محمد بوضياف- المسيلة- الجزائر

تاريخ الإرسال: 2022/11/01 تاريخ القبول: 2022/11/16

**ملخص:** تحتاج أي منظمة إلي موارد مختلفة تؤدي من خلالها النشاط التي وجدت لأجله ،ومن أهم هاته الموارد نجد رأس المال البشري أو المورد البشري الذي يعتبر العمود الفقري لأي منظمة وحجر الزاوية فيها. ووجب علي إدارة الموارد البشرية الاهتمام بهذا المورد من خلال معرفة حاجاته ومتطلباته وطرق تنمية مهاراته وقدراته وإكسابه معارف جديدة تساعده علي تغيير سلوكه واتجاهاته بما يكفل تحسين أدائه، ولا يتم هذا إلا من خلال سياسة التدريب الذي يعد من أهم المداخل الرئيسية لإكساب الفرد الخبرات والمعارف والمهارات لتحسين أدائه بالكفاءة والفعالية اللازمة .

ومن خلال هاته الورقة البحثية سنحاول الوقوف علي مفهوم التدريب وأهميته بالنسبة للفرد والمنظمة وأهم الأسس والخطوات التي تقوم عليها العملية التدريبية.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب، البرنامج التدريبي، التنمية التطوير .

**Abstract:** Any Organization needs different resources through which it performs the activity for which it was found the most important of these resources is to find human capital or the human resources, which is the backbone of any Organization and the cornerstone of it providing him with new knowledge that helps him to change his behavior and trends to ensure the improvement of his performance , and this can only be done through the training policy , which is one of the most important main entrances to providing the individual with experiences, knowledge and skills to improve his performance with efficiency and effectiveness in the crisis .

Through this research paper , we will try to identify the concept of training ,its importance for the individual and the Organization, and the most important foundations and steps on which the training process is based.

**Key words:** training, training program , development , education

## مقدمة:

شغل موضوع الموارد البشرية فكر العديد من الباحثين والمختصين في مجال وميادين الإدارة حيث ركزت الإدارة الحديثة علي الموارد المادية بشكل عام والبشرية بشكل خاص ، حيث يعتبر العنصر البشري من أهم الركائز والمقومات التي تؤدي الي الاستجابة لمختلف التطورات في مختلف المجالات.

وتعد تنمية الموارد البشرية وبصفة دائمة ومستمرة من المتطلبات الضرورية والملحة بالنسبة لكل منظمة ،ذلك لأنها السبيل الوحيد الكفيل بتزويد الأفراد العاملين بالمعرفة والمهارات والخبرات لتمكينهم من تأدية مهامهم المنوطة بهم بالكفاءة المطلوبة منهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة علي حد سواء، وكل هذا لا يتم إلا من خلال إستراتيجية التدريب المهني الذي يعد أنجع وسيلة لتطوير أداء الفرد وتنمية قدراته مما يجعله عنصرا فعالا في المنظمة.

## 1-تعريف التدريب

يعرف التدريب علي انه جهد نظامي متكامل مستمر يهدف إلي إثراء وتنمية معرفة الفرد ومهاراته وسلوكه لأداء عمله بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية(أحمد جميل، 2015، ص170)

ويعرف التدريب كذلك بأنه: نشاط علمي مخطط يهدف إلي تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم وتغيير سلوكيات الأفراد ،وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة علي حد سواء، ويكون ذلك بأعلى قدر من الكفاءة (القحطاني، 2008، ص134).

من خلال التعريفين السابقين نخلص إلي أن التدريب عملية منظمة ومستمرة الهدف منها تزويد المتدرب بمجموعة من المعارف والمهارات كل حسب احتياجاته التدريبية.

### 1.2 الفرق بين التدريب والتنمية:

بالرغم من أن مصطلحي التدريب والتنمية يستخدمان كمترادفين ،إلا أنه يمكن التمييز بينهما ، فالتدريب يركز في العادة علي تزويد الموظفين بمهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي.

والتدريب يركز علي الأفراد وليس الجماعات ويكون محددًا بعمل معين ، وينصب علي الاحتياجات الحالية للمنظمة ، في المقابل ، فإن التنمية هي الجهود التي التنمية علي العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل . ويكون

نطاق التنمية كل مجموعة العمل أو المنظمة، وتعني بمهارات القوى العاملة واحتياجاتها الطويلة المدى (رشيد، 2001، ص686).

### 1. 3- الفرق بين التعليم والتدريب:

التعليم هو اكتساب المعلومات والمعارف بينما التدريب هو اكتساب القدرات علي تطبيق المعلومات والمعارف، كما يعرف التدريب بأنه اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات العملية اللازمة لتطوير الأداء.

ومن هنا يتجلى بوضوح أن التعليم يبدأ من حيث المعرفة، في حين ينطلق التدريب من منظور العمل، والتدريب يشمل التعليم. (هاني محمد، 2004، ص63).

### 2 - أهمية التدريب

-إن الأفراد في التحاقهم بالعمل يحتاجون إلي جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يستغلونها للمرة الأولى.

-الوظائف التي في حد ذاتها عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائفهم الحالية.

-التطور التكنولوجي وما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية وإنشاء وظائف جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة(بربر، 1997، ص160-161).

وكذلك للتدريب أهمية من خلال:

أنه يعد مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية وتطوير كفاءتهم وتطويراتهم وزيادة الإنتاج والإنتاجية.

زيادة الإنتاجية من خلال الوضوح في الأهداف وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم وتطوير مهاراتهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

خفض التكاليف نتيجة زيادة الخبرات وتقليل الأخطاء في العمل.

يمكن التدريب الأفراد العاملين من القيام بواجباتهم بكفاءة وفعالية.

يشكل التدريب أحد المداخل الرئيسية التي تمكن المنظمات من تحقيق أهدافها.

يعمل التدريب علي زيادة طاقات الأفراد من خلال العصف الذهني أي تقدم أكبر عدد من الأفكار حول موضوع معين. (خانو الزبياري، 2018، ص84)

### 3- أهداف التدريب:

للبرامج التدريبية عدة أبعاد وأهداف تسعى لتحقيقها وأهم هاته الأهداف نذكر مايلي

-تحسين خدمات المؤسسة

-تأهيل الموظفين الجدد للتكيف مع ظروف العمل بالمؤسسة.

-يساعد الموظفين علي اكتساب الفاعلية والكفاءة في أعمالهم الحالية والمستقبلية.

-إظهار نقاط القوة والضعف لدى الموظفين للعمل علي تطوير الأداء وتحسينه.

-توضيح إمكانية الترشيح لشغل وظيفة أعلى.

-تخفيض نسبة حوادث العمل(منظمة العمل الدولية، 2016، ص57).

-إكساب المتدرب معرفة شاملة للعمل الذي يمارسه لتعريفه بأهداف عمله وبالأنشطة التي تقع ضمن واجباته الأصلية وصلته بالآخرين الذين سيعمل أو يتعامل معهم ويتم ذلك عادة للموظفين الجدد أو الذين تم ترقيتهم لوظائف أعلى أو نقلهم لوظائف جديدة لم يسبق لهم شغلها.

-تنمية وتطوير المهارات والسلوكيات والأساليب الوظيفية لتسهم في زيادة الكفاءة وتحسين الأداء وتوظيف الاستعدادات والقدرات الشخصية لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع علي حد سواء.

-تمكين الفرد والمنظمة من تشخيص الثغرات و أوجه القصور والنقص والخطأ سواء الإدارية ، فمثل هذه الظواهر السلبية يتم اكتشافها بمرور الزمن وعندها لا بد من التدخل لمواجهتها ومعالجتها.

-إتاحة الفرصة للابتكار والتجديد والإبداع والتنافس الايجابي بحثا عن التفوق والتميز أو مواكبة لروح العصر ومستجداته أو إعدادا للمستقبل ومتطلباته أو للتكيف مع الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية ومعداتنا.

تمكين الأفراد والمنظمات من إعادة تأهيل بعض العناصر والموارد البشرية المتاحة والفائضة عن الحاجة لمهن ووظائف أخرى ذات تخصصات مختلفة وهو ما يسمى بالتدريب التحويلي(عبد النبي، 2010، ص230-231).

#### 4-عناصر التدريب:

للمعلمية والبرنامج التدريبي عدة عناصر نوجزها بشكل مختصر في النقاط التالية:

-تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التدريبي ،مثلا تنمية الأداء الفردي ورفع مستوى الرضا ، زيادة إنتاج المنظمة ومعدل نموها.

-تحديد سياسات التدريب من إرشادات وقواعد وضوابط.....

-تحليل ودراسة المناخ الخارجي بما يحمله من فرص للاستثمار وتجنب للمخاطر

-تحليل ودراسة المناخ الداخلي بما يحمله من إمكانات تنظيمه بشرية ومادية.

-تحديد الفئة المستفيدة من التدريب في جميع المستويات التنظيمية.

-تحديد الاحتياجات التدريبية وهي مرحلة هامة من العملية التدريبية.

-ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى عناصر في العملية التدريبية ،أي خطوات عمل

ثم التدريب عليها ومن ثم قياسها وتقييمها.

-دراسة إمكانية تحديد الاحتياجات التدريبية وإمكانية تطوير العمل التدريبي.

-تخطيط العملية التدريبية.

-تطوير الوسائل والأدوات التدريبية.

-تصميم البرنامج التدريبي بما يجعله يعمل علي تحقيق الأهداف الرئيسية المرجوة

من البرنامج التدريبي.

-تطوير العمليات التدريبية.

-تخطيط الموارد التدريبية بشرية ومادية وهياكل.

-تصميم الوسائل و التقنيات التدريبية.

- تحديد جدول زمني مخطط ومدرّس للبرنامج التدريبي.(السلمي، 1997، ص249).

## 5-أسس التدريب:

يقوم التدريب علي مجموعة من الأسس الرئيسية نحاول انجازها فيما يلي:

-دعم الإدارة العليا في المنظمة لجهود التدريب: لنجاح عملية التدريب أو البرنامج التدريبي لابد أن تؤمن الإدارة العليا داخل المنظمة بأهمية استراتيجية التدريب وبالتالي إعطاء توجيهات وتعليمات للجهات المعنية من إدارة مالية ودائرة موارد بشرية .لتوفير ما يلزم من أجل إنجاز العملية التدريبية.

-الشفافية والوضوح: علي استراتيجية وسياسة التدريب في المنظمة أن تتصف بالوضوح ومشاركة العاملين المعنيين بالعملية التدريبية ، بحيث يجب إطلاع جميع العاملين علي سياسات التدريب ومن ثم إعلانها للجميع.

-التناغم والانسجام مع الأهداف العامة مع للمنظمة: يجب أن ترتبط السياسة التدريبية وأهدافها مع سياسة إدارة الموارد البشرية والسياسة العامة للمنظمة ككل.

-مشاركة كافة العاملين في المنظمة: من الضروري الاستفادة من أفكار كافة المعنيين بالعملية التدريبية، بهدف الوصول الي كافة الأهداف المرجوة من التدريب.

-الشرعية: من الضروري أن تتم العملية التدريبية وفقا للأنظمة والقوانين والتعليمات المطبقة في المنظمة.

- التدرج: يقصد بالتدرج أن البرنامج التدريبي يبدأ بمعالجة المواضيع والقضايا والاحتياجات التدريبية البسيطة ثم يتدرج بصورة مخططة ومدروسة إلى الأكثر صعوبة وتعقيدا.

- تلبية الاحتياجات الفعلية للمنظمة: من الضروري علي البرامج التدريبية الناجحة أن تلي الاحتياجات التدريبية الفعلية للعاملين ويتم ذلك من خلال التحديد العلمي والدقيق للاحتياجات التدريبية للعاملين بالمنظمة عن طريق رؤسائهم في العمل وبطاقات تقييم الأداء.

- الواقعية: يجب علي سياسة التدريب المتبعة من طرف المنظمة أن تتصف بواقعية الأهداف التدريبية بحيث يؤخذ بعين الاعتبار واقعيته وقابليتها للتطبيق الفعلي، أي أن تكون هاته الأهداف واقعية وقابلة للتطبيق بسهولة ودون تعقيدات. ومن الضروري كذلك أن تعالج سياسة التدريب الاحتياجات الفعلية للمتدربين لسد الفجوة بين الأداء الفعلي لهؤلاء المتدربين في منظماتهم وبين ما هو مطلوب منهم من واجبات ومسؤوليات.

- المرونة: علي القائمين والمسؤولين علي العملية التدريبية في المنظمة أن يعملوا علي وضع خطط وأهداف تدريبية مرنة ، بحيث يجب أن يتصف نشاط التدريب في كافة مراحله بعدم الجمود وقابلية التعديل في الخطط والبرامج والوسائل والأدوات المستخدمة مع كل ما هو مستجد من تطورات وتغييرات في هذا المجال.

- الشمولية: يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ في العملية التدريبية إذ لا بد أن يشمل التدريب كافة المستويات الإدارية ( الإدارة العليا-الإدارة الإشرافية- الإدارة

التنفيذية) ، وهناك بعض المنظمات لا تعطي أهمية كبيرة لتدريب فئة القادة والمدراء أي فئة الإدارة العليا.

\*الاستمرارية: ويعني هذا المبدأ أن تبدأ العملية التدريبية منذ اليوم الأول لعمل الموظف في المنظمة ويستمر معه في كافة مساره المهني لتطوير وتنمية أدائه وتزويده بشكل مستمر بالمهارات والمعارف والسلوكيات التي يحتاجها لتأدية الأعمال المستجدة في عمل المنظمة.

- مواكبة التطورات الجديدة: تعني أن يهتم التدريب في المنظمات بكل ما هو جديد من تطورات ومعرفة. وأن يراعي الاطلاع علي أعمال المنظمات العالمية والممارسات المثلى في مجال عمل المنظمة ، وبذلك يتسم التدريب بمواكبة التطورات الجديدة لاطلاع العاملين علي كل ما هو جديد في مجال عمل المنظمة.(الشرعة و سنجق، 2015، ص128-130).

## 7-مقومات التدريب الفعال:

لنجاح وزيادة فعالية البرامج التدريبية لابد أن تراعي العناصر التالية:

-ضرورة توفير المعلومات والبيانات التي تساعد علي تخطيط التدريب وفقا لاحتياجات التدريب.

-تصميم البرامج التدريبية التي تتناسب مع الاحتياجات التدريبية للمتدربين.

-التأكد من رغبة المتدربين في التعلم واكتساب الخبرة حتي تضمن الجدية وتحقيق النتائج المرجوة.

-مراعاة التجانس في نوعية المتدربين.

- العناية باختيار المدربين من ذوي الخبرات العلمية والعملية.
- الاختيار المناسب للوسائل التدريبية بحيث تتماشى مع نوعية الموضوعات ومستوي المتدربين.
- ضرورة وضع مقاييس تساهم في قياس فعالية التدريب.
- توفير ميزانية كافية لتغطية أوجه نشاط التدريب.
- اقتناع الإدارة العليا بأهمية التدريب وفعاليته.
- الاهتمام بتوفير أساليب مختلفة لتحفيز الأفراد وترغيبهم في التدريب.(اللبيدي، 2015، ص324-325).

#### 8-خطوات التدريب:

- تعتمد نظرية التدريب أو نظرية تطوير وتنمية العاملين علي مكونات أساسية تعتبر في حد ذاتها خطوات للتدريب.
- تحديد الاحتياجات التدريبية: أي تحديد المهارات المطلوب رفعها لدى أفراد وإدارات معينة ، بحيث يتم تفصيلها في مجموعة من الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية البرنامج التدريبي، وهي عبارة عن تغيير في الاتجاهات ، وزيادة المعارف ، وتطوير في المهارات في مجالات وظيفية محددة.
  - تصميم البرامج التدريبية: أي ترجمة الأهداف الي مواضيع تدريبية أو مادة أو محتوى تعليمي وتدريب، وتحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المدربين في توصيل موضوعات التدريب إلي المتدربين مثل المحاضرة، الحالات والتمارين والمناقشة، كما يتم تحديد المساعدات أو المعينات التدريبية مثل الأفلام ، السبورة،

وكجزء من تصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج، وأيضا تحديد تكلفة أو ميزانية العملية التدريبية(ماهر ، 2013، ص455).

-متابعة البرنامج التدريبي وتنفيذه: وذلك من خلال تحديد أساليب التدريب التي يتم اختيارها علي ضوء البرنامج التدريبي ونوع التدريب المطلوب ومن هاته الأساليب، أسلوب دراسة الحالة ،أسلوب تمثيل الأدوار ،المحاضرة المناقشة.....الخ.

ثم بعد ذلك يتم تحديد الوقت الملائم لتنفيذ البرنامج بشكل لا يؤثر سلبا علي المنظمة أو علي الموارد البشرية وفي الوقت الذي يعطي أكبر نتائج إيجابية للبرنامج التدريبي.

ثم يحدد بعد ذلك مكان أو موقع تنفيذ البرنامج التدريبي وهو عامل مهم لنجاح العملية والبرنامج التدريبي وارتباط المتدرب بعملية التدريب والمنظمة معا.

وأخيرا يقوم القائمين علي البرنامج التدريبي بتنفيذه وتعتبر هاته الخطوة من الخطوات التي تأطر جميع الجهود المبذولة لإنجاح عملية التدريب لأن التنفيذ الناجح يعكس إجابا علي المنظمة والمورد البشري (المتدربين).

حيث أن البرنامج التدريبي يساهم في تحقيق أهداف التدريب وأهداف البرنامج والعملية التدريبية علي حد سواء.

-تقييم البرنامج التدريبي: هاته المرحلة لا تقل أهمية عن باقي المراحل في عملية التدريب وهي الخطوة التي يمكن من خلالها التعرف علي مدي فاعلية الجهود التدريبية في جميع مراحلها وكذلك تعبر عن مدى نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه المخططة ويجب علي منظمة الأعمال أن تعمل لأجل التوصل إلي ضمان فاعلية عالية للجهود والعملية التدريبية من خلال النداوى.

- ضرورة وجود فلسفة واضحة للتدريب وتكون مقرة من طرف الإدارة العليا في المنظمة ومعبرة عن حاجة المنظمة ومواردها البشرية للتدريب.
- أن تعمل المنظمة علي ضرورة خلق الدافع لدي الموارد البشرية العاملة بأهمية تنمية قدراتهم ومهاراتهم(النداوي، 2009، ص190-191).

## 9-أنواع التدريب:

للبرامج التدريبية عدة أنواع تعتمدھا المنظمات ، وتختلف هاته الأنواع لتقييم البرامج التدريبية ، فبعضھا يعتمد المستوى التنظيمي وبعضھا يقيم البرنامج وفقا للأسس الزمنية ، والبعض الآخر يعتمد علي عدد المدربين كأساس للتقييم. وفيما يلي سنحاول التطرق بشكل من الإيجاز لهاته الأنواع:

### -التدريب وفقا للمستوي التنظيمي:

وهو بدوره ينقسم إلي:

- التدريب المهني: الذي يهدف إلي إكساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء المهام المنوطة بهم ، ويشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة.
- التدريب الإداري: يخص هذا النوع الأفراد العاملين الذين تتم تهيئتهم للمراكز القيادية العليا.

- التدريب الإشرافي: يشمل هذا النمط من أنماط التدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم علي الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ضل مسؤوليتهم. وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد انجازھا، وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والغير رسمي والصراعات العمالية وأنواع القيادة وغيرها.

-التدريب التخصصي: يختص هذا النوع بزيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية، وهو يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الاختصاصات المهنية ،حيث يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية بغية إكساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

-تدريب المدربين: يقوم القائمون علي العملية التدريبية بتدريب المدربين من أجل قيامهم بدورهم التدريبي في إطار مختلف البرامج التدريبية ، فالمدرّب عادة يتطلب الحصول علي المهارات والمعارف التي تحقق له سبل التعامل البناء مع مختلف المستويات الثقافية والتنظيمية.(كاظم حمود و الخرشة، 2009، ص141-142).

-التدريب حسب المكان:

-التدريب الداخلي: وهو التدريب الذي يتم داخل المؤسسة أو المنظمة ، حيث تعمل المنظمة علي إقامة برامج تدريبية خاصة بواسطة متخصصين من داخل المنظمة وخارجها لتدريب الموظفين.

-التدريب الخارجي: وهو عبارة عن دورات تدريبية خارجية تتم بالتعاون مع المؤسسات الأخرى، وأمن خلال المراكز التدريبية المتخصصة في إقامة الدورات والندوات (elb7r.com).

-التدريب حسب الزمن

-التدريب قصير المدى: يغطي هذا النوع من التدريب في الغالب احتياجات تدريبية عاجلة وسريعة، تعبر عن رغبة المؤسسة في علاج مشاكل واحتياجات تدريبية طارئة.

-التدريب طويل المدى: وهو في الغالب يهتم بتغطية الاحتياجات التدريبية والتنموية المتأنية، ويعبر عن رغبة المؤسسة في النمو والتطور والنضج.  
(www.hrdiscussion.com)

## 10-معيقات العملية التدريبية:

للتدريب معوقات وعراقيل متنوعة تحد من نجاح برامج هاته المعيقات تختلف باختلاف المنظمات ندرجها فيما يلي:

-أول عائق يحد من نجاح العملية التدريبية هو الاهتمام السطحي بها وعدم إعطاء البرنامج التدريبي الأهمية التي يستحقها.

-الفشل في ترجمة المعرفة المكتسبة خلال عملية التدريب والتكوين الي عمل ومهارات فعلية ، وهذا راجع لعدة أسباب سواء مايتعلق بالمنظمة أو المدرب.

-انخفاض كفاءة المشرفين علي البرنامج التدريبي ومراكز التدريب.

-ينظر البعض إلي التدريب علي أنه وسيلة لراحة العامل من عناء العمل ، حتي أن بعض المؤسسات تعودت علي ترشيح الذين يعانون من القلق والتوتر لحضور الدورات التدريبية.

- هناك من ينظر إلي التدريب علي أنه عنصر نفقة لايبيرها عائده(منير، 2014، ص277).

## خاتمة:

مما سبق ذكره نخلص إلي أن التدريب إستراتيجية مدروسة ومخططة ومنظمة تقوم علي عدة أسس وتمر بالعديد من المراحل ،تعتمدها المؤسسة في

إستراتيجيتها العامة لتزويد العاملين بمختلف المعارف والمهارات والسلوكيات التي تعمل علي تغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم بما يخدم تحقيق أهداف المنظمة والفرد علي حد سواء .

والتدريب عملية مستمرة ومهمة بالنسبة للعاملين في المنظمة علي اختلاف مستوياتهم الإدارية من العليا إلي الدنيا، وعلي المدراء والقادة في المنظمة إيلاء أهمية بالغة لهاته العملية لما لها من عائد سواء علي المنظمة أو الفرد.

### قائمة المراجع:

- 1.أحمد ماهر (2013)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية: الدار الجامعية.
- 2.جعفر خانو الزيباري(2018)، وظائف إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 3.عطا الله محمد تيسير، الشريعة، غالب محمود سنجد (2015)، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 4.خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشنة(2009)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار المسيرة، عمان، الأردن
- 5.عبد العزيز النداوي(2009)، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، دار المسيرة، عمان، الأردن.
- 6.عبد الكريم أحمد جميل(2015)، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن.
- 7.علي السلمي(1997)، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة، مصر.

8. كامل بربر (1997)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
9. مازن فارس رشيد (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
10. محمد بن دليم القحطاني (2008)، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية.
11. محمد هاني محمد (2004)، إدارة الموارد البشرية، دار المعتز، عمان، الأردن.
12. منظمة العمل الدولية (2016)، نظام إدارة الموارد البشرية دليل تدريبي وتطبيقي للشركات، القاهرة، مصر.
13. نزار عوني اللبدي (2015)، إدارة الموارد البشرية وتمييزها، دار دجلة، عمان، الأردن.
14. نوري منير (2014)، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

15. [www.hrdiscussion.com](http://www.hrdiscussion.com)

16. [www.elb7r.com](http://www.elb7r.com)