

عنوان المشروع البحثي:

أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية: بالتطبيق على شركة المياه الوطنية
بجدة

أسم الطالب:

عفاف محمد الظاهري

رقم الجامعي: 2021201921

مشروع تخرج-1

كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

إشراف

د. منى مصطفى العشري

عضو هيئة التدريس – كلية الإدارة – جامعة ميدأوشن

الفصل الدراسي الأول – 2024

مقدمة البحث

تعتبر الكوادر البشرية أهم عنصر من عناصر التنمية الاجتماعية والوطنية والأساسية في الإهتمام على مستوى العالم المعاصر الذي يتميز بميزة العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار ، وهي أيضاً تعتبر عجلة سير المجتمع النامي، وأن قوة الكوادر البشرية وفعاليتها أدائها، تعنى قوة المنظمة وقدرتها على المنافسة مع الآخرين في سوق العمل والتحديات والمخاطر التي يواجهها وضمان الإستمرارية والبقاء والتقدم لها، من خلال تحقيق الاستخدام الأمثل من الكوادر البشرية سواء التي تعمل بالمنظمة أو الملتحقة بها .(السلمي ،1997،ص9-10) /

(عجرو،و،ملاط، 2021) / (بودبوس ، وزهمول 2020، ص9-10).

يشهد العالم اليوم تطورات وتقلبات جداً واسعة في مجال الأعمال والتنمية البشرية، وفي نهاية القرن العشرين أصبح الاهتمام متزايد وكبير بالكوادر البشرية، حيث برز مفهوم الكوادر البشرية بأنها: مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى للأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثير على تحقيق أهداف العمل.(الطائي ،والعبادي، 2015) / (ماهر،2004) .

حيث أن مفهوم التنمية الكوادر البشرية عبارة عن مجموعة من النشاطات والإجراءات و البرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي و المستقبلي لأعمالهم (الفارس، وآخرون، 2003)، و أن كانت تنمية الكوادر البشرية هي الهدف، فإن التدريب هو أهم الوسائل المستخدمة لتحقيق هذا الهدف.

ويعتمد نجاح المنظمة بشكل أساسي على كفاءة البرامج التدريبية التي تنمي المهارات لدى الكوادر البشرية العاملين بها و إستخدامها بشكل فعال و تأثيرها على سلوك ومهارات الأفراد والمجموعات بها ، لتحقيق التحسين والتطوير بشكل فعال و مستمر والتي تركز على المهارات الشخصية لتأثيرها على سلوك الفرد إيجاباً و توجيهية بشكل صحيح ، وأيضاً قدرة الفرد على التعامل مع الآخرين ، و المهارات الإدارية تعمل على تحسين أداء العامل بشكل ناجح لتحقيق أهداف المنظمة و غاياتها من خلال وضع خطط عن طريق تحقيق المرجوة من أهداف البرامج التدريبية المقامة في المنظمة و دورها في تحسين الكادر البشري حسب الإحتياجات الخاصة والعامة.(عبد الواحد، ويعيش، 2021).

ويذكر (البقي، 2020) أنه لم يعد هناك أي شك بأن الموارد البشرية هي إحدى مقومات ونجاح أي منظمة ، بل يمكن القول أنها عنصر الأساسي لنجاح وتميز أي منظمة ، وفق استخدام إمكانياتها المادية المتاحة وهذا يعتمد على تدريب العاملين ورفع مستوى أدائهم وتطوير مهاراتهم وإكسابهم المهارات المختلفة من أجل رفع مستوى التحديات والتغيرات السريعة جداً التي تؤثر على هذه المنظمات ، والعمل على تهيئة العاملين عن طريق إعداد وتنفيذ البرامج التدريبية المناسبة التي من خلالها يستطيع العاملون استيعاب هذه التغيرات مما ينعكس إيجابياً على أدائهم وتميزهم.

ويعتبر التدريب موضوعاً أساساً من موضوعات الإدارة نظراً لارتباطه المباشر بالتنمية الكوادر البشرية وهو نوع من أنواع الإستثمار في الكوادر البشرية فهو عبارة عن مخطط علمي مدروس وجهد تنظيمي يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويد بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من الارتقاء لمستوى المهارات المطلوب والوصول للتميز الذي يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة.(القحطاني، 2015) .

ويعد التدريب من العوامل الداخلية المكملة وتسهم بشكل كبير في نيل المنظمة لأهدافها الرئيسة في نهاية المطاف ،ونلاحظ هنا أن تعريف التدريب وتعريف الكوادر البشرية يشتركان بالكثير من النقاط، وهذا ليس بالأمر المستغرب، طالما أن التدريب هو أهم وسائل المستخدمة لتحقيق تنمية الكوادر البشرية ، وليس هذا فقط بل إنه عند النظر لتنمية الكوادر البشرية كنظام يتكون من نشاطات مترابطة ،فإننا نجد أن التدريب المستمر للأفراد العاملين ، لهو أهم أنشطة أو عناصر هذا النظام .

(Zahid & Khan. 2011)

ويعتبر الكادر البشري أهم مقومات نجاح المنظمات وأثن أصولها وذو قيمة عالية، لذلك أصبحت الشركات والمؤسسات تركز بشكل كبير على التدريب وتلقي اهتماماً ملحوظ في الآونة الأخيرة وخصوصاً بعد أزمة كورونا على أهمية وجود التدريب لديها باختلاف نظرتهم على هذا

الموضوع إلا أن جميعهم يتفقون على أنه عملية مهمة وضرورية لتحقيق الفعالية المزدوجة بالنسبة للكادر البشري العامل بها بشكل خاص وبالنسبة للمنظمة بشكل عام. (الكلادة ، 2008)

ولابد من إدارة الكادر البشري من حيث التركيز على أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة وتحقيق المنفعة منه ويعتني به وتنميته وتطويره بصورة مستمرة، ولصقل الكادر البشري لابد من تحقيق: (حاجاته وتصرفاته وممارساته وكيفية تنمية وكيفية رفع كفاءته وفعاليتها). (الكلادة ، 2008)

وجميع المؤسسات والشركات تركز على تطورهم في جودة أعمال مؤسساتهم أنشطتها وكفاءة أدائها من خلال استخدامها الأمثل للكوادر البشرية وأيضاً التي أعطيت اهتمام كبير للتدريب في منشأتها أستطاعت تحقيق أهدافها بفعالية وكفاءة واضحة. (مصباح ، ومختاري ، 2022 - 2023) / (هارون ، و أوباجي ، 2021-2022).

اتفقت أغلب الدراسات الموجودة في الوقت الحالي على أن أهم الموارد وأثمنها هو المورد البشري لديها وركزت بشكل كبير على التدريب لزيادة الإنتاجية لديهم كفاءاته وتنمية مهارات وتزويده بالمعارف والتطوير يكون من خلال إخضاع العامل لديهم لدورات تأهيلية لتطوير الأداء وإكسابه خبرات جديدة في مجال عمله.

لكنهم غفلوا عن أهمية معرفة الطريقة والأسلوب المناسب لرفع كفاءتهم من خلال وضع الخطط التدريبية وجود خطط مدروسة لهذه البرامج من خلال معرفة احتياجات الكوادر البشرية العاملة في المنظمة لتطوير ورفع مهاراتهم وكفاءاتهم لتحقيق الأهداف الشخصية وأهداف المنظمة وعدم على حسب الإحتياجات الأفراد على الصعيد الشخصي أو الإداري و ذلك من خلال وضع اختبارات لهم لمعرفة مناسبة التدريب للموظف خبراتهم القديمة و معرفة ماذا يحتاجون من معارف لتطويرهم ورفع كفاءتهم ومن ثم نقلها لهم بأساليب معينة المطلوب لإحداث التغير في السلوك إيجاباً لهم وتأثيره على الإنتاجية العامل وتمكنهم من التكيف و الاستجابة للمتغيرات التي تطرأ في داخل و خارج المنظمة و من ثم تحقيق الرضا الوظيفي وبعدها تحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة. (عبد الواحد، وآخرون ، 2021) / (قماح، كواهي 2021).

ويمكن للتدريب أن يلعب دور استراتيجي في إدارة المواهب والتطوير التنظيمي وتطوير مهارات السلوكية و الشخصية و الإدارية للكوادر البشرية لتحقيق أهداف العمل من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات بناء وظيفة موارد بشرية عالية الأداء تدفع النمو المستدام والنجاح. (إبراهيم 2017) / (بوحشيشة 2019-2020) / (عجروود ، وميلاط 2021).

تمكن أهمية التدريب وأثره بشكل مباشر على الكوادر البشرية من أجل تحقيق التطوير ورفع كفاءاتهم في العمل وزيادة الإنتاجية المنظمة وتنمية المهارات وصقلها بالشكل الذي يمهّد الطريق نحو ازدهار ونمو المنظمة من أجل مواجهة التغيرات على الصعيد بيئة الداخلية والخارجية، مما يستوجب وجود أثر إيجابي ينعكس على الكوادر و المنظمة.(احميدي، و كاملة، 2022).

وبشكل عام فإن تأثير التدريب على رفع مهارات الموارد البشرية له دور فعال في بناء قوة عاملة مختصة في مجال الموارد البشرية قادرة على قيادة النجاح التنظيمي، وتعزيز مشاركة الموظفين، والمساهمة في أهداف العمل الاستراتيجية من خلال الاستثمار في تدريب وتطوير الموارد البشرية، يمكن للمؤسسات تعزيز قدراتها في مجال الموارد البشرية واكتساب ميزة تنافسية في السوق ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتوضح: مدى أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية: بالتطبيق على شركة المياه الوطنية بجدة.

مشكلة البحث

تواجه المنظمات صعوبة تكمن في ضعف تدريب الكوادر البشرية مما يؤدي إلى تحديات كبيرة والمتخلفة في تحقيق تحسين للكوادر لديها ، عدم وضع خطط تدريبية لجميع المستويات المختلفة في المنظمة ، وعدم قدرة الكوادر البشرية على التكيف مع المتغيرات والتحديات في بيئة العمل ، ويؤثر على الأداء المهام لديهم التي تعزز لبقائهم في دائرة التنافس مع الآخرين وتتشكل الفجوات على النحو التالي :

الفجوات النظرية:

جميع الدراسات السابقة ذكرت أهمية التدريب في تنمية الموارد البشرية لكنها غفلة عن أهم نقطة وهي في وجود نقص في تصميم وتنفيذ البرامج التدريبية التي تتوافق مع أهداف العمل واحتياجات الأفراد و قد لا تتماشى برامج التدريب دائماً مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وعندما لا تدعم أهداف التدريب أهداف العمل بشكل مباشر ، فقد يؤدي ذلك إلى الانفصال بين جهود تطوير الموظفين ، ومن الخطأ وجود نهج واحد يناسب الجميع حيث إن استخدام نهج تدريبي عام يناسب الجميع قد لا يعالج بشكل فعال احتياجات الموظفين ويمكن أن يؤدي تصميم برامج التدريب لاستيعاب أنماط التعلم المختلفة ومستويات المهارات والأدوار الوظيفية ، دون وجود أي أثر للتدريب على المتدرب وعليه فإن هناك برامج تدريبية لا تمثل أي إضافات حقيقية للمتدرب ، وجود تحسين و تطوير مستمر للبرامج التدريبية من خلال التغيرات المستمر التي تحدث في البيئة المحيطة.

(عجرو، وميلاط2021) / (طبيي، و طبوش . 2017) / (بلقاسم، ونذار 2016-2017)

الفجوات التطبيقية:

جاءت الدراسة هذه تطبيق وتحل مشكلة الضعف في التدريب الموجود بالمنظمة المراد التطبيق عليها لتبين أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية و أن عدم كفاية الموارد من خلال تحديد الميزانية المحدودة، وقيود الوقت، وعدم كفاية البنية التحتية تحديات كبيرة أمام تقديم برامج التدريب الشاملة أو عدم القدرة على توفير التدريب لجميع الموظفين الذين يحتاجون إليه، نقص الدعم الإداري حيث أنه وبدون دعم المديرين والمشرفين، قد تفتقر جهود تدريب الموظفين إلى التوجيه والمساءلة ، ويلعب المديرون دوراً حاسماً في تعزيز نتائج التدريب و تصميم التدريب وتقديمه بشكل غير فعال لأنه قد تفشل برامج التدريب المصممة أو المقدمة بشكل سيء في إشراك المشاركين ونقل المعرفة بشكل فعال أو قد يكون محتوى التدريب قديماً أو غير ذي صلة أو لا يتناسب مع الأدوار والمسؤوليات الوظيفية للموظفين. الافتقار إلى القياس والتقييم سبب عدم وجود آليات مناسبة لقياس فعالية التدريب وتقييم نتائج التعلم، قد تواجه الشركات صعوبة في تقييم العائد على لمبادراتها التدريبية قوية، مثل تقييمات ما قبل وبعد التدريب، واستطلاعات الرأي، ومقاييس الأداء، أمراً ضرورياً لتحديد مجالات الاستثمار التحسين وإظهار قيمة برامج التدريب، عدم توفر الأماكن المخصصة للتدريب في المنشآت. تتطلب معالجة هذه التحديات اتباع نهج استراتيجي لتدريب الموظفين يؤكد على التوافق مع أهداف العمل، وتخصيص الموارد الكافية، والدعم الإداري، وخبرات التعلم المخصصة، والتصميم والتنفيذ الفعالين، والتقييم الدقيق، وممارسات إدارة المواهب الاستباقية. ومن خلال التغلب على هذه العقبات، يمكن للشركات تعظيم فعالية جهودها التدريبية وتعزيز القوى العاملة الماهرة والقدرة على تحقيق النجاح التنظيمي. ومشكلة هذه الدراسة جاءت كالمحاولة عن الإجابة على الأسئلة التالية :

- ١ /ما واقع دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة ؟
- ٢ /ما المعوقات دور التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية بشركة المياه الوطنية بجدة ؟
- ٣ /إلى أي مدى يؤثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية ؟
- ٤ /إلى أي مدى تؤثر البرامج التدريبية على الأفراد ؟

أهمية البحث

تتركز أهمية البحث من خلال معرفة أثر التدريب رفع مهارات الكوادر البشرية في المنظمة و معرفة المهارات والكفاءات التي تحتاجها الأفراد و قدرتهم على التكيف مع التطورات الجديدة وقدرتها على النمو و البقاء رغم التحديات، يلعب التدريب دوراً حيوياً في تعزيز كفاءة الموارد البشرية داخل الشركات، حيث أن هناك علاقة قوية بين التدريب و مهارات الكوادر البشرية على النحو :

الأهمية النظرية:

الأهمية التي تستمدتها دراسة موضوع البحث: (أثر التدريب في رفع مهارات الكوادر البشرية) إضافة لأهمية لتأثير التدريب على رفع كفاءات الكوادر البشرية و تأثيره الإيجابي على أفراد المنظمة وسلوكياتهم و تحقيق أهداف المنظمة والعمل، وجاء مكملاً للدراسات السابقة أتفقت على أهمية التدريب في رفع مهارات وكفاءات الكوادر البشرية. (عجود، وميلاط2021) / (طبيي، و طبوش . 2017) / (بلقاسم،ونذار 2016-2017) .

غفلت الدراسات عند دراسة أهمية التدريب في رفع مهارات الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالبرامج التدريبية وتصميم والتنفيذ الخطط والبرامج المناسبة للاحتياجات افراد المنظمة ، ومن أهمها : المساعدة على رفع مهارات المتنوعة للأفراد المنظمة و تزويد العاملين بالمعارف المطلوب لأنجاز العمل بأفضل شكل ، تزويد العاملين بالمعارف المطلوب لأنجاز العمل بأفضل شكل ، ووضع خطط وبرامج تدريبهم على حسب الاحتياجات العمل المتغيرة ،و معرفة المهارات والكفاءات الموجودة بالمنظمة وتطويرها من خلال تدريبها على حسب الاحتياج ، ووضع خطط وبرامج تدريبية على حسب الاحتياجات العمل المتغيرة ، يزيد التدريب من التفاعل بين أفراد وجماعات المنظمة ،الآثار الإيجابية المعكوسة على الفرد و المنظمة ، تحقق أفضل أداء متميز للعامل بالمنظمة ، الاستفادة المثلى للكوادر البشرية ، تشجيع العاملين في المنظمة وتحقيق الإستمرارية الأداء الجيد و الفعال ، خلق بيئة عمل سليمة وتنافسية ، تزويد العاملين بالمعارف و المهارات عن طبيعة أعمالهم .

الأهمية التطبيقية:

يأتي هذا البحث بأهمية من خلال دراسة أثر التدريب على رفع مهارات الكوادر البشرية من جهة تحقيق النتائج المتوقعة منه في تحسين أداء العاملين في شركة المياه الوطنية من خلال تفعيل البرامج المناسبة لاحتياجاتهم وتصميمها ما يوافق أهداف المنظمة، في طور تقوية الجانب التدريبي لديهم ،و ستكون الدراسة التطبيقية بمثابة سد فجوة متعلقة بالدراسات السابقة الموجودة بما يتعلق بالتدريب في المؤسسات و أثره في رفع كفاءات الكوادر البشرية .

باختصار، يعد التدريب فعالاً في رفع مهارات الكوادر البشرية داخل الشركات من خلال تطوير مهارات المتخصصين في الموارد البشرية، وتمكين التكيف مع التغييرات، وتحسين العمليات والإجراءات، وتعزيز مشاركة الموظفين، وتسهيل المساهمة الإستراتيجية في الأهداف التنظيمية، وضمان الامتثال للمتطلبات القانونية. من خلال الاستثمار في مبادرات التدريب لمحترفي الموارد البشرية، يمكن للشركات بناء قوة عاملة ماهرة وقادرة في مجال الموارد البشرية تقود النجاح التنظيمي.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- طبيبي، فاطمة الزهراء & طبوش، مريم. (2017). "دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة للبناءات المصنعة الحديدية و النحاسية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي بونعامه، خميس مليانه.
- ماهر، أحمد. (2004). إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية. 48 شارع ذكريا. تانيس سابقاً.
- الطائي، يوسف حليم & العبادي، هاشم فوزي (2015). إدارة الموارد البشرية – قضايا معاصرة في الفكر الإداري. دار صفاء للنشر والتوزيع. عمان.
- بودبوس، سامي & زهمول، خالد (2020). إدارة الموارد البشرية – رؤية استراتيجية وتطبيقات علمية. دار الكتب الوطنية بنغازي. ليبيا.
- الكلاهد، طاهر محمد (2008). إدارة وتنمية الموارد البشرية. دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع. عمان. الأردن.
- السلمي، علي (1997). إدارة الموارد البشرية. دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع. القاهرة.
- عجرو، كريمة & يخلف، ميلاط. (2021). "دور التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي. جيجل.
- لفارس، سليمان خليل & حاته، عيسى & مباركة، يسرى (2003). إدارة الموارد البشرية (الأفراد). منشورات جامعة دمشق.
- القحطاني، محمد دليم. إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. (2015). الطبعة الرابعة. العبيكان.
- بلقاسم، احمد & نذار، حاج. (2016-2017). "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتقريب"، معهد التكنولوجيا، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- الخميس، فصة. (2023). "أثر التدريب على تنمية الإبداع الإداري والأداء الوظيفي للعاملين"، جمعية النجاة الخيرية، التجارة والتمويل.
- عبد الحكيم، بن يحي. (2023). "أثر تدريب الموارد البشرية على تفعيل الإدارة الإلكترونية"، جامعة ابن خلدون-تيارت.
- عبد الواحد، مريم & بن يعي، فتحية. (2017-2018). "أثر التدريب والتحفيز للموارد البشرية على المردودية الاقتصادية للمؤسسة"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية-ادرار.
- بن هيبه، رانية & لروي، يسرى، مجاهد. (2021-2022). "أثر التدريب على تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية-ادرار. الجزائر.
- قماح، صليحة & لمطيش، لويظة، كواهي. (2021-2022). "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي". كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل.
- مصباح، وليد عرفات & مختاري، سيف الدين. (2022-2023). "دور التدريب في تحسين انتاجية العاملين بالمؤسسات الاقتصادية"، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.
- هارون، كسيلة & أوباجي، أنيس، (2021-2022). "دور التدريب في تنمية الموارد البشرية". كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجبلالي بونعامه، خميس مليانه.

- بن دوبة، بدره & السوداني، حياة. (2020-2021). "لتدريب المهني وأثره على مردودية الانتاج المؤسساتي"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة احمد دراية . ادرار. الجزائر .
- سلام ، فريد. (2021). "دور إدارة الموارد البشرية في تنمية مهارات الأفراد"، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين. سطيف.
- عبداللطيف ، حابي . (2018). "التدريب في المؤسسة و دوره في تطوير الكفاءات-دراسة حالة عينة من مؤسسات".، جامعة أبي بكر بلقايد . ولاية تلمسان.
- أكروم ،سفيان &حمودة ، داود (2020). "أثر تطبيق إستراتيجيات التدريب على أداء الموارد البشرية: دراسة حالة فندق هولدي ان"، جامعة جيجل .
- احمدي ، عبد الناصر &كاملة، أحمد. (2022). "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي-دراسة ميدانية للوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية"، جامعة ابن خلدون-تيارت.
- بوزرقاطة. "أثر التدريب على أداء العاملين دراسة حالة: موظفي مديرية"، جامعة محمد خيضر بسكرة.
- عفافية، وداد & براهيمية، حسين. (2023). "دور التدريب في تحسين جودة الأداء الوظيفي للعاملين".
- بن عمار ، ياسين. "فعالية التدريب ودوره في تحسين الأداء الوظيفي دراسة ميدانية"، فرع تقرت.
- القمي ، عبدالله نوار. (2020). "أثر التدريب على مستوى أداء الموظفين". رسالة ماجستير.
- كروم ،فضيلة & رابع ، شمس الهدى،(2023). "دور التدريب في رفع أداء العمال بالمؤسسة"، جامعة احمد دراية-ادرار.
- شراد علاء الدين، & حمدان حمزة. (2022). "إدارة الموارد البشرية وسياسات الرفع من كفاءتها"، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي.
- سعدي، مايدي، & نور الدين. (2023). "دور تنمية الكفاءات البشرية في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة: المؤسسة الإستشفائية عاليًا صالح-تبسة"، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي تبسة .
- خباطي ، ساره & بودبيرة ، ريان (2021) "تنمية الكفاءات في تحسين أداء الموارد البشرية"، كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير .
- عيبود & الزيتوني. (2021). "دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل قيمة الكفاءات بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية".
- سكفالي ، أمال & طالب ن مروة . (2023). "تنمية الكفاءات و دورها في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة" دراسة ميدانية في مؤسسة سونلغار . ولاية قالمة .
- سعيدة ، بوحنة & غيبور ، فتحية . "تنمية الكفاءات و أثرها في تحقيق الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية"، جامعة محمد الصديق بن يحي - جيجل .
- بن حوش ، دنية & بوطبة ، شريفة. (2019). "دور تقييم الكفاءات في تثمين الموارد البشرية-دراسة حالة"، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة ابن خلدون-تيارت .
- جدي ، سليم & غلاب ، ضريفة. (2022). "أثر إدارة الكفاءات على تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة الاتصالات"، الجزائر تبسة . جامعة العربي التبسي تبسة .

مفتاح ، صالح .(2004) . إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) .جامعة ورقلة .

أحلام شتيوي, & عبير حدادة. (2022). "تنمية الموارد البشرية في القطاع السياحي".

موسى , الصرايرة & أكثم. (2021). استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأثرها في رفع مستوى الإنتاجية في المنظمات الصناعية: دراسة حالة شركة مجمع الشرق الأوسط للصناعات الهندسية والإلكترونية .(LG) المجلة العربية للإدارة, 41(1), 229-256.

صلاح الدين، حدادي. (2013-2014). "الموارد البشرية للإدارة"، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر .

عبود، عبد العليم محمد. (2016). "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بتنفيذ الأداء المؤسسي"، كلية العلوم الاجتماعية والإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

رضا، جنان.(2022-2023). " تنمية الموارد البشرية وإدارة المعرفة " ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد لمين دباغي سطيف.

عائدة، بوحشيشة .(2019-2020) . "علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير التنظيمي " ، كلية العلوم الإنسانية ،جامعة محمد الديق بن يحي . جيجل.

تواتي، إدريس. (2013-2014). "رؤية في إدارة الموارد البشرية " ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر.

صورية، زاوي & ميلود، تومي. (2015) . " دور نظام معلومات الموارد البشرية في تدريب الموارد البشرية -أبحاث اقتصادية وإدارية العدد السابع عشر جوان 2015 " ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة – الجزائر.

لعمي، أحمد & محسن ،زوييدة & ديون ،عبدالقادر.(2015-2016). "أثر نظام الموارد البشرية على استقرار العاملين في المؤسسة الطاقوية " ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ،جامعة قاصدي مرباح -ورقلة.

حسن ،منى طلعت حسن .(2022). "أثر التطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات على تنمية المعلومات مهارات أداء الموارد البشرية " ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة .مدرس بقسم الدراسات السياحية .معهد سيناء العالي للدراسات النوعية .المجلد 22.العدد 3، ص 366-384.

خويلدات ، إيمان .(2013-2014). " أثر تسيير الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسات الوطنية " ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم الاقتصادية ، جامعة قاصدي مرباح. ورقلة.

إبراهيم ، وفاء سلمان . (2017) . "مهارات الموارد البشرية ودورها في تحقيق الإبداع التنظيمي .دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي" ،جامعة بولي تكنيك .دهوك .

المراجع الأجنبية

- Zargar, E., & Rezaee, M. (2014). The study of knowledge management effect on performance rate of employees. *European Online Journal of Natural and Social Sciences: Proceedings*, 2(3 (s)), pp-3061.
- Zahid Iqbal, M., & Khan, R. A. (2011). The growing concept and uses of training needs assessment: A review with proposed model. *Journal of European Industrial Training*, 35(5), 439-466.
- Gascó-Hernández, M., Martin, E. G., Reggi, L., Pyo, S., & Luna-Reyes, L. F. (2018). Promoting the use of open government data: Cases of training and engagement. *Government Information Quarterly*, 35(2), 233-242.
- Nasikhin, M. A., & Danila, N. (2018). The impact of knowledge management on work performance through the employees' competence: A case study of "MP" Bank. *Journal of Economics, Business & Accountancy Ventura*, 20(3), 341-346.
- Khan, R. A. G., Khan, F. A., & Khan, M. A. (2011). Impact of training and development on organizational performance. *Global journal of management and business research*, 11(7), 63-68.