

## " دور منظمات التدريب في دعم و تأصيل مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية "

تجربة عملية للمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية

أ.د.عبد الحميد يحيى عبد الحميد

خبير التدريب الدولي وكبير خبراء التدريب والمستشارين

وعضو مجلس الإدارة بالمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية

د.أكرماحمدمحمدعبدالقادر

خبير التدريب والتنمية البشرية ورئيس فريق تطوير التدريب

وعضو مجلس إدارة المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

### Abstract :

Training contributes significantly to spreading a culture of change, training is change convictions and concepts to positive change fruitful, and supports training overcome the difficulties and obstacles facing the process of change in general to bring about development needed to improve the overall job performance or to achieve the desired objectives of the Arab institutions.

The problem of research how to create a regulatory mechanism to make the most of the training process advantage, the beginning of the planning and good training (before training), and then measuring the training process success (during training), and then follow up and measure the return of training and its impact on the trainees (after training), and work the continuous improvement of the quality of training services to advance human development to reach the required strength to keep up with global and local variables and challenges facing the public and devices in the Arab world

### المقدمة.

أصبحت تنمية الموارد البشرية في العصر الحالي هي الضمان الأكبر والأقوى لتطوير المؤسسات والمنظمات الحكومية وغير الحكومية بمختلف تخصصاتها وأنواعها ويضمن التدريب لها أيضا الاستمرار في النجاح والتقدم المستمر في تحسين الأداء، لأن التغيرات والمستجدات التي يشهدها الاقتصاد العالمي

تستدعي مواكبة و اندماجاً فعليين وهذا لن يتحقق إلا بالقدرة على الابتكار والإبداع في كل الميادين والتخصصات، فالتدريب تغيير قناعات للأفضل والأحسن سواء للفرد والتنمية الذاتية له، أو للمنظمة التي يعمل بها.

إن المؤسسات الرائدة والقادرة على المنافسة في جميع الأصدعة وعبر مختلف الفترات الزمنية، هي التي تُعد الاستثمار في مواردها البشرية من أولوياتها الإستراتيجية، بمنحها فرصة تجديد معلوماتها وتزكية معارفها بالإطلاع على المستجدات العلمية والتقنية في مجال تخصصها ووظيفتها وتحسين مهاراتها وتنمية قدراتها الفكرية والإبداعية، حيث إن الاستثمار في المورد البشري ينصب في الاهتمام بتدريبها تدريباً حقيقياً، يهدف إلى تحقيق النتائج على مستوى الفرد، والمؤسسة، والمجتمع، فالعنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات -إن لم يكن أهمها على الإطلاق- حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها و تنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل الإدارة على حسن توجيه الأفراد و بناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المؤسسة، وهذه المهارات الفنية الدقيقة لا تتأتى إلا بالتدريب والوعي الحقيقي لدوره في تنمية المهارات وإكساب الخبرات والمعارف التي يحتاجها تطوير وتحسين الأداء، فالعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة و الاحترام المتبادل و الشعور بالمسؤولية و الانتماء و بث روح التعاون و الولاء في العمل<sup>(1)</sup>.

### مشكلة البحث:

يساهم التدريب بشكل كبير في نشر ثقافة التغيير، فالتدريب تغيير قناعات ومفاهيم تغيراً إيجابياً مثمراً، ويدعم التدريب تذليل الصعاب والمعوقات التي تواجه عملية التغيير بشكل عام لإحداث التطوير والنمو المطلوب لتحسين الأداء الوظيفي العام أو الخاص لتحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات العربية.

وتكمن مشكلة البحث في كيفية إيجاد آلية تنظيمية لتحقيق الاستفادة القصوى من العملية التدريبية، بداية بالتخطيط التدريبي الجيد (قبل التدريب)، ثم قياس نجاح العملية التدريبية (أثناء التدريب)، ثم متابعة وقياس العائد من التدريب ومدى تأثيره على المتدربين (بعد التدريب)، والعمل على التحسين المستمر ل جودة الخدمات التدريبية لدفع التنمية البشرية للوصول للقوة المطلوبة لمواكبة المتغيرات العالمية والمحلية والتحديات التي تواجه الأجهزة الحكومية والخاصة بالعالم العربي.

### أهداف البحث:

تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على أهمية التدريب في الأجهزة الحكومية والخاصة ومدى تفعيل البرامج التدريبية لإحداث التغيير المطلوب في المؤسسات العربية .

وتتناول الدراسة الموضوعات التالية:

أ. تحديد مدى إسهام البرامج التدريبية في إحداث التغيير في المؤسسات العربية.

ب. التعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسات العربية.

- ج. التعرف على أوجه القوة والضعف في البرامج التدريبية المنفذة في الأجهزة الحكومية والخاصة.
- د. الخطوات العملية واليات تحقيق فعالية العملية التدريبية ودورها في إحداث التنمية البشرية الشاملة والمستدامة في المؤسسات العربية.

### التأصيل التاريخي لمفهوم التنمية البشرية:

على امتداد التاريخ الإنساني ساد لدى الكثيرين تصور فكري مؤداه أن رفاهية الإنسان والمجتمع تتحقق وتقاس بمقدار ما يحصل عليه الإنسان من الثروة، باعتبارها محور السعادة والتقدم، إلا أن هذا التصور بدأ - في نهايات القرن الماضي- يتلاشى شيئاً فشيئاً وذلك بعد أن تأكد أن الثراء وحده ليس الشرط الوحيد لتحقيق الكثير من الأهداف الاجتماعية والاقتصادية المهمة للأفراد والمجتمعات، فضلاً عن أن حاجات الإنسان ليست كلها حاجات مادية، فحسب، بل ينبغي أن تمتد إلى تحقيق مستويات ثقافية أعلى تتيح للإنسان أن يحيى حياة هانئة، ويمارس مواهبه، ويطور قدراته الذاتية الفكرية والثقافية .

ومنذ ذلك الحين بدا للجميع أن رأس المال المادي، ليس وحده الضامن الحقيقي لرفاهية وسعادة الإنسان، بل لابد أن يكون هناك استثمار في رأس المال البشري ذاته بغية تحقيق الغايات الإنسانية الأسمى بتجاوز المفهوم المادي للرفاهية الإنسانية، إلى الجوانب المعنوية والحياة الإنسانية الكريمة التي توفر الفرص لاكتساب المعرفة والإنتاج والإبداع والتنمية البشرية.

ولقد حظي مفهوم "التنمية البشرية" مكانة مميزة في الفكر التنموي عبر برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وذلك منذ أن صدر تقرير التنمية البشرية الأول عام 1990، ودائب على تطوير مفهومها، من خلال التقارير الدورية التي تم صدورها في هذا الصدد.

وحسب برنامج الأمم المتحدة الإنمائي فإن مفهوم التنمية البشرية يتناول الأبعاد الثلاثة التالية :

1. تنمية القدرات البشرية ممثلة في تحسين الصحة وتطوير المعرفة والمهارات الإنسانية المختلفة.
2. استخدام البشر لهذه القدرات في العمل والإنتاج - سلعاً وخدمات- والمساهمة الفعالة في الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
3. تحقق مستوى الرفاهية البشرية المناسب في إطار العنصرين السابقين.

### الأبعاد الإستراتيجية المستقبلية للتنمية البشرية:

1- التمكين: ويقصد به - كبعد تنظيمي في العملية الإدارية - دعم القدرات الإنسانية للأفراد للقيام بالمشاركة الفاعلة واليجابية في صناعة القرارات على كافة المستويات التنظيمية بالمؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة.

2- تكافؤ الفرص: يؤكد مفهوم التنمية البشري على العدالة في بناء القدرات وإتاحة الفرص المتكافئة للجميع، ولا يقتصر الأمر على الدخل المادي فحسب، بل يتسع ليشمل إلغاء العوائق القائمة على أساس

النوع الاجتماعي، أو العنصر أو المستوى الطبقي، أو أية عوامل أخرى، تحول دون الحصول على الفرص الاقتصادية والثقافية والإدارية المناسبة.

3- الاستمرارية: ويقصد بها ما يعرف بالتحسين المستمر للتنمية البشرية والتي تعني بتوفير احتياجات الجيل الحاضر والأجيال القادمة لتساهم في إحداث ودعم التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع .

4- المشاركة : تعني أن يتمكن العاملون بالمؤسسات العربية من المشاركة في صنع القرارات الإدارية والإستراتيجية، لتحقيق الإسهام الفعال في العمليات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تؤثر في حياتهم العامة.

وعلى ذلك يمكن القول بأنه من خلال جوهر أبعاد التنمية البشرية فأن الإنسان لابد أن يكون الوسيلة والهدف النهائي للتنمية البشرية، ولابد أن تصب كل حصيلة انجازاتها لصالحه فهو خليفة الله في الأرض وهو الذي كرمه الخالق سبحانه وتعالى في كل كتبه السماوية .

#### مفهوم العملية التدريبية:

أ. التدريب الإداري يعننتنمية القدرات والمهارات الإنسانية والإدارية بهدف تحقيق فعالية الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين والقيادات، وارتفاع مستويات الثقة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة.

ب. المدربون : وهم الأشخاص القائمين على تقديم البرامج التدريبية للمشاركين والذين

يجب أن تتوفر فيهم صفات خاصة من اجل نجاح عملية التدريب

ج. المواد العملية التدريبية : وهي ما يتم طرحه على المشاركين في شكل حقائب تدريبية تعد بشكل علمي وفني وتقني لإنجاح العملية التدريبية .

د. الخدمات الإدارية والإشرافية : ويقصد بها الإجراءات المختلفة لإعداد البرامج التدريبية ومتابعتها والإشراف علي تنفيذها من قبل جهة مختصة (منظمات التدريب) أو إدارات التدريب المختلفة داخل المؤسسة الحكومية أو الخاصة.

هـ. الاحتياجات التدريبية: وتمثل المتطلبات الحقيقية التي تهدف إليها البرامج التدريبية حيث يتم تحليل الاحتياجات التدريبية قبل البدء في إعداد البرنامج التدريبي لضمان مناسبة هذا البرنامج للاحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين من العاملين بالمؤسسات المختلفة.

#### أهمية التدريب في المؤسسات العربية:

أن تغيير الأفراد لمجالات عملهم يتطلب مهارات وقدرات مختلفة يجب عليهم اكتسابها عن تلك التي كانت تتطلبها أعمالهم السابقة، ولذلك ليس من الغريب أن تنفق المؤسسات العربية الكثير من الأموال على إعادة تأهيل العاملين وتطوير مهاراتهم وتنميتها، ومن هنا تبرز أهمية التدريب لرفع كفاءة المورد

البشرى والذي يعد أعلى الموارد وأعظمها على وجه الأرض، لذا يمكن القول أن أهم الجوانب التي تبين أهمية التدريب وفوائده للمؤسسات العربية ما يلي :

#### ● زيادة الإنتاجية:

ذلك أن تطوير مهارات العاملين ينعكس إيجاباً على الإنتاج كماً ونوعاً، ويؤدي مع توافر الظروف المناسبة الأخرى إلى تخفيض التكاليف الخاصة بالإنتاج .

#### ● زيادة الرضا الوظيفي للعاملين:

يساعد التدريب على زيادة ثقة العامل بنفسه ومهاراته، ويحسن من اتجاهاته تجاه عمله والمؤسسة بشكل عام، فتحقيق الرضا للعميل الخارجي (الزبون) يمر أولاً بتحقيق الرضا للعميل الداخلي (الموظف)، لذلك فالعملية التدريبية من الأهمية بمكان حيث تمد وتدفع العاملين لتحقيق ذاتهم وطموحاتهم المستقبلية، ومن ثم الوصول للرضا الوظيفي لهم بالمؤسسات العربية

#### ● السلامة المهنية :

إن تدريب العاملين على أفضل الأساليب والتقنيات اللازمة لأداء العمل بشكل سليم، يؤدي إلى تخفيض معدلات حوادث العمل وتحقيق السلامة المهنية، وهذا بدوره يقدم للمؤسسات العربية تخفيض كبير في النفقات وتحسين في الأداء والمنتج أو الخدمة المقدمة .

#### ● تحقيق الاستمرارية التنظيمية والمرونة الإدارية :

ويقصد بالاستمرارية التنظيمية عدم اعتمادية المؤسسة على أشخاص معينين، بحيث أنها تبقى مستقرة وفاعلة رغم فقدان أحد مدرائها الرئيسيين، وهذا لا يتحقق إلا بالتدريب الجيد الفعال للموارد البشرية بالمؤسسة والاهتمام بالكوادر القيادية التي يمكن تسميتها بالصف الثاني.

أما المرونة الإدارية : فهي قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات الأعمال والوظائف وهذا من خلال تدريب الأفراد لشغل الوظائف الجديدة.

#### ● تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة:

ولعل هذه الفائدة لا توثي أكلها أو ثمارها إلا بعد أن تتحقق الفوائد والركائز سابقة الذكر، فجوودة الإنتاج وتخفيض التكاليف ورضا العاملين ورضا العملاء، ومرونة المؤسسة واستمرار التحسين والجودة في الأداء، جميعها مزايا ونتائج تترك بصمتها النهائية على الصورة الذهنية لأي مؤسسة في البيئة التي تعمل فيها أو على المستوى الإقليمي أو الدولي أيضاً.

التجربة العملية والميدانية للمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية في مجال التدريب والتنمية البشرية بالوطن العربي.

أولا النشأة:

تم إنشاء المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية (TOHARD) في مدينة القاهرة - جمهورية مصر العربية، في عام 2007 تحت اسم "الشركة العربية للتدريب والاستشارات"، وقد تم تطوير الشركة إلى المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية وذلك بهدف إتاحة الفرصة للتدريب والتأهيل على نطاق أوسع في جميع الدول العربية، وبمشاركة نخبة من الخبراء والمؤسسين للعلم والتدريب وكذلك مجموعة مستشارين ومحكمين دوليين وذلك لمساعدة المواطن العربي في بناء مجتمعه ومواكبة التغيرات والتطورات المستمرة في مختلف المجالات ومستجدات العصر.

وفي سعيها لتحقيق هذه الرسالة، توجه المنظمة خدماتها للمجتمع العربي بحكوماته ومنظماته الحكومية والخاصة ولقيادته الإدارية بجميع مستوياتها (الإشرافية، المتوسطة والتنفيذية).

### ثانياً المنهج العام المنظم لعمل المنظمة العربية:

يمكن إجمال النهج العام للمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية في المحاور التالية:

- السعي الدائم لتوطين أحدث المعارف العلمية بأرقى المعايير العالمية في الوطن العربي.
- طرح وتقديم المناهج والمسارات والأساليب الحديثة في تنمية الموارد البشرية لتطوير ممارساتها وفعاليتها.
- توفير فرص تبادل الخبرات وإمكانات تفاعلها وتسيير استفادة الأقطار العربية من بعضها البعض ومن الدول المتقدمة في مجالات التنمية الإدارية والاستشارات.
- تقديم الخدمات الاستشارية بهدف تطوير النظم وزيادة فعالية المنظمات العربية المختلفة.
- وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال مجموعة البرامج التدريبية ومنهاج الدراسات العليا من جامعة (I.B.A) الأمريكية، وتقديم الخدمات الاستشارية وإقامة المؤتمرات والمعارض المحلية والإقليمية والدولية في شتى المجالات.

ثالثاً العلاقات الدولية: للمنظمة العربية عدة اتفاقيات تعاون مشترك مع العديد من المنظمات والهيئات العربية والدولية .

دور منظمات التدريب في دعم و تأصيل مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العربية .

حرصت المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية منذ نشأتها على دعم وتأصيل مفهوم التنمية البشرية ليس في مصر وحسب ولكن على مستوى الوطن العربي ككل، فقد وعت المنظمة إلى أن الاستثمار في الموارد البشرية هو من أهم الأهداف المؤثرة والقوية في خطط وبرامج الدول والمنظمات العربية والتي تنشأ وتتطلع إلى التنمية المستدامة والتقدم الحضاري والثقافي والتقني على مختلف المستويات والأنشطة الاقتصادية الحكومية والخاصة، ولهذا يمكن القول، إذا كنت تخطط لعام أزرع الأرز، ولفترة عشرة أعوام أزرع الأشجار، ولفترة مئة عام علم الناس<sup>(2)</sup>.

ويوضح جدول (1) أهم الأعمال والأنشطة الخاصة بالتنمية البشرية خلال الفترة ( 2008 / 2015)، للمنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية

ويتضح من الجدول السابق أن خلال فترة ثمانية سنوات، قامت المنظمة بعقد ورعاية أكثر من 50 برنامج تدريبي في مختلف أنحاء الوطن العربي، وقد تمت المشاركة من العديد من الدول العربية وكانت أكثر مرات المشاركة من جمهورية مصر العربية بنحو 46% من اجمالي المشاركات العربية (23 برنامج ومؤتمر)، وفي المرتبة الثانية دولة العراق الشقيق بنحو 40% من اجمالي المشاركات العربية (20 برنامج تدريبي وملتقى)، وفي المرتبة الثالثة دولة السودان الشقيق بنحو 4% من اجمالي المشاركات العربية، ثم دولة ليبيا الشقيقة في المرتبة الرابعة بنحو 4%، وتنصرف النسبة الباقية 6% إلى باقي الدول العربية .

وبدراسة وتحليل جدول (2) التالي والخاص بتوزيع المشاركين بالبرامج والمؤتمرات طبقاً لجنسياتهم .

جدول (2) توزيع المشاركين بالبرامج والمؤتمرات طبقاً لجنسياتهم خلال الفترة 2015/2008

م	الدول	عدد المشاركين	%
1	مصر	711	30.3
2	العراق	529	22.4
3	السودان	65	2.7
4	ليبيا	63	2.6
5	دول عربية مختلفة	990	42
إجمالي المشاركين		2358	

المصدر: إدارة البرامج، 2015، المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

يتضح لنا أن اجمالي عدد المشاركين بلغ 2346 مشارك من كافة الدول العربية منهم 711 مشارك من جمهورية مصر العربية بنحو 30.1% من اجمالي المشاركين، ثم دولة العراق الشقيق باجمالي 529 مشارك أي نحو 22.4% من اجمالي المشاركين، ثم تأتي دولة السودان الشقيق باجمالي 65 مشارك أي نحو 2.7% من اجمالي المشاركين، ثم تأتي دولة ليبيا الشقيقة باجمالي عدد مشاركين 63 مشارك أي نحو 2.6% من اجمالي المشاركين، وتنصرف النسبة الباقية 42% إلى باقي الدول العربية باجمالي 990 مشارك في المؤتمرات والبرامج التدريبية المختلفة.

بدراسة وتحليل جدول (3) التالي والخاص بتوزيع برامج التدريب والمؤتمرات للمنظمة طبقاً لمكان تنفيذ البرامج التدريبية .

جدول (3) توزيع برامج التدريب والمؤتمرات للمنظمة طبقاً لمكان التنفيذ خلال الفترة 2015/2008

مكان التدريب	عدد مرات التنفيذ	%
القاهرة	26	51
بيروت	14	27
اسطنبول	4	8
كوالالمبور	4	8
الخرطوم	1	2
الدار البيضاء	1	2
شرم الشيخ	1	2
الإجمالي	51	

المصدر: إدارة البرامج، 2015، المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية.

يتضح من الجدول السابق أن أكثر المدن تم تنفيذ بها البرامج التدريبية هي القاهرة بنحو 51% من إجمالي مرات التنفيذ، وتأتي مدينة بيروت في المرتبة الثانية بنحو 27% وإجمالي عدد مرات تنفيذ 14 مرة، وتأتي مدينة اسطنبول في المرتبة الثالثة بنحو 8% وإجمالي عدد مرات تنفيذ 4 مرات وكذلك مدينة كوالالمبور بنحو 8% أيضاً، وتنصرف النسبة الباقية 6% إلى مدينة الخرطوم والدار البيضاء وشم الشيخ على التوالي وبنسب متساوية

### التوصيات المقترحة:

تقترح المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية ما يلي:

1- إنشاء كيان عربي مهني علمي تحت مسمى "الاتحاد العام لمنظمات التدريب والتنمية البشرية العربية" يهتم بقضايا التنمية البشرية في العالم العربي من خلال تبادل الرؤى والتجارب العملية بين المنظمات بعضها البعض وتقديم المقترحات اللازمة لدعم وتطوير مهامها في مجالات التدريب والتنمية البشرية فيالوطن العربي عن طريق عقد ملتقى سنوي بإحدى العواصم العربية بالتبادل ويدعى لحضور تلك الملتقيات كبار المسؤولين المهتمين بقضايا التدريب والتنمية البشرية في العالم.

2 - يشترط في عضوية الاتحاد المقترح إنشاؤها أن تكون المنظمة العضو معتمدة من الجهات الحكومية المسئولة عنالتدريب والتنمية البشرية في بلدها وان تكون قد سبق لها عقد البرامج التدريبية خارج نطاقها المحلي وان يكون لكل منظمة مجلس إدارة ومجلس خبراء ومستشارين يتم تسجيلهم رسمياً بملف المنظمة فيأمانة الاتحاد العام.



- 3- تقترح المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية ( تيمنا ببزوغ فكرة الاتحاد في جامعة البلدية 2 ) بأن يكون مقر الاتحاد بمدينة الجزائر العاصمة.
- 4- تقترح المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية استضافة المؤتمر الثاني للجامعة في العام القادم بمدينة القاهرة .

### الخاتمة:

وبعد ...

فإن المنظمة العربية للتدريب وتنمية الموارد البشرية إذ تقدم هذه الأطروحة للمؤتمر الموقر وما توصلت إليه تلك الأطروحة البحثية من نتائج ومقترحات توخت عامل الدقة باستخدام اسلوب التحليل الاحصائي والعلاقات التبادلية التكاملية بين عناصر تلك الورقة .

تجد المنظمة نفسها في إطار المسؤولية العربية في مجال التدريب والتنمية البشرية لتكون منطلقا لعمل تدريبي وتثقيفي مستمر يسعى الى تأصيل الجهود العربية للنهوض بالخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية من خلال التجارب العملية الحقيقية لتحقيق الهدف الاسمي وهو تنمية الموارد البشرية العربية في كافة المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والادارية في وطننا العربي الكبير والله ولي التوفيق .

المراجع والمصادر.

1. الأمم المتحدة، 2005، تقارير عن التنمية البشرية، مكتب الأمم المتحدة بالقاهرة.
2. اميل خوري، القطاع الخاص ودوره في التنمية الوطنية، المنتدى العربي للتجارة الالكترونية .
3. عبد الفتاح دياب حسين، 1997، إدارة الموارد البشرية مدخل متكامل ، البراء
4. عبد المنعم إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، 2008، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط الأولى.
5. محمد عدنان النجار، 1998، إدارة الأفراد و السلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق
6. منظمة العمل العربية، مكتب العمل العربي، ورشة عمل حول توطين الوظائف وتنقل الأيدي العاملة العربية، القاهرة، تشرين الثاني 2005
7. منظمة العمل العربية، 2008، التقرير العربي للأول، حول التشغيل والبطالة في الدول العربية.
8. صالح العطوي، 2007، أثر أساليب التدريب على فاعلية البرامج التدريبية في المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني في المملكة العربية السعودية (دراسة ميدانية)،رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة مؤتة،الكرك:الأردن
9. سليم ملحم، 2006، التمكين كمفهوم إداري معاصر، (ط1)، القاهرة:المنظمة العربية للتنمية الإدارية

10. زكي محمود هشام، 1972، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، دار المعارف، القاهرة.
11. محمد ياغي، 1993، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، الرياض، جامعة الملك سعود.
12. حسن أحمد الطعاني، 2007، التدريب الإداري المعاصر ، عمان ، دار المسيرة .
13. عمر وصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع .
14. عادل صالح حرحور، وآخرون، 2006، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي ، أربد ، عالم الكتاب الحديث.  
مواقع الانترنت:

- [www.google.com](http://www.google.com)
- [www.hardiscussion.com](http://www.hardiscussion.com)
- [www.rcweb.lueedld.net](http://www.rcweb.lueedld.net)
- [www.hrdiscussion.com/](http://www.hrdiscussion.com/)
- [www.ar.wikipedia.org/wiki/9](http://www.ar.wikipedia.org/wiki/9)
- [www.hrdf.org.sa/](http://www.hrdf.org.sa/)
- [www.abahe.co.uk](http://www.abahe.co.uk)
- [www.abahe.co.uk/human.resources/](http://www.abahe.co.uk/human.resources/)
- [www.alyaum.com](http://www.alyaum.com)
- [www.searchcio.techtarget.com](http://www.searchcio.techtarget.com)
- [www.seo-ar.net](http://www.seo-ar.net)
- [www.pmecegypt.com](http://www.pmecegypt.com)
- [www.etvetreform.org/](http://www.etvetreform.org/)

- 1) فاطمة عبد الحميد الخاجة، 2006، أثر المناخ التنظيمي على تمكين العاملين، دراسة تطبيقية على أجهزة الحكومة الاتحادية بدولة الإمارات العربية المتحدة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، القاهرة.
- 2) سليمان خليل الفارس وآخرون، 2003، إدارة الموارد البشرية - الأفراد، منشورات جامعة دمشق، ص 187.