خطوات تصميم البرامج التدريبية من طرف أخصائي علم النفس العمل والتنظيم

Steps to design training programs by psychologist work and organization

عكسه سمية [1] *، بوبكر منصور [2]

[1] مخبر علم النفس العصبي المعرفي والاجتماعي جامعة الوادي –الجزائر aksa-soumia@univ--eloued.dz

[2] مخبر علم النفس العصبي المعرفي والاجتماعي جامعة الوادي –الجزائر mansour-boubekeur@univ-eloued.dz

1. **تاريخ الاستقبال**: 2024/06/02؛ **تاريخ القبول**: 2024/10/07؛ **تاريخ النشر**: 2025/02/10

ملخص:

تناولنا في دراستنا هذه موضوع تمثل في خطوات تصميم البرامج التدريبية من طرف أخصائي علم النفس العمل والتنظيم البرامج التدريبية نظرا لقيمة هذا الأخير على الحياة الوظيفية للمورد البشري وعلى إنتاجية المؤسسات وسمعتها وميزتها التنافسية حيث أن التصميم الجيد المبني على أسس علمية يساهم في تطوير أداء العاملين وتحسين مستواهم وبالتالي زيادة مردوديتهم وكذلك الحفاظ على الصحة النفسية والجسدية وأيضا الحفاظ على الآلات والمعدات من التلف والضياع كما هدفت هذه الورقة البحثية لمعرفة جملة من النقاط التي تخص هذا الموضوع مثل الأساليب وأهم المبادئ وكذلك الخطوات الأساسية لتصميم البرامج التدريبية وخلصت هذه الدراسة لتقديم مجموعة من الاقتراحات التي تخدم مختلف المؤسسات التي تسعى لتطوير مواردها البشرية والتطور على مختلف الأصعدة .

الكلمات المفتاحية: برامج تدريبية؛ أخصائي علم النفس العمل والتنظيم؛ مورد بشري؛ مؤسسات

Abstract

In our study we addressed in the Steps to design training programs by psychologist work and organization Given the latter's value on the career of the human resource and the productivity, reputation and competitive advantage of enterprises .Good design based on scientific foundations contributes to developing workers performance and improving their level ,thereby increasing their resilience as well as maintaining mental and physical health as well as maintaining machinery and equipment from damage and loss. This paper also aimed to find out a number of points related to this topic such as methods and the most important principles and steps of designing training programs .this study concluded with a series of proposals that serve the various institutions that seek to develop their human resources and develop at various levels.

Keywords; training programs; psychologist work and organization; human resource; institution

* المؤلف المرسل.

تمهيد

المؤسسات هي عبارة عن تجمع انساني توظف فيه جل الوسائل لفكرية والمادية والمالية وهي تمثل أيضا المجال الذي يشبع فيه احتياجاته المادية والاجتماعية .خاصة اذا توفرت له بيئة عمل محفزة واشراف جيد ومختلف الاستراتيجيات التي تساعده على تحقيق الرضى والرفاهية وتحسين الأداء والتطور .فان وجود أخصائيين وخبراء قائمين وساهرين على راحة عمالهم .وتوفير الظروف الملائمة لهم وتدريبهم على مختلف المهن والوظائف التي تحسن من أدائهم ومردوديتهم .وحفاظهم على سلامتهم وصحتهم المهنية ،سوآءا النفسية منها أو الجسدية ،فبالحديث عن موضوع التدريب داخل المنظمات وخاصة في عصرنا يعد هذا يعد من أهم المواضيع الإدارية نظرا لما له من ارتباط مباشرا بالإنتاجية وتنمية رأس المال البشري، وسد العجز والقصور وتحسين المهارات وتعديل الاتجاهات السلوكية وتنمية القدرات وتمكين العاملين وبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة .

ولذلك كان اختيارنا لموضوعنا الموسوم بدور أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في تصميم البرامج التدريبية لنحاول من خلاله تسليط الضوء على العديد من العناصر والنقاط المهمة والواجب أن يسير عليها أخصائي علم النفس العمل والتنظيم ،حتى يكون التصميم وفق أسس علمية مدروسة تنقل العاملين من مستوى مبتدأ الى مستوى متقدم .وعليه تناولنا مجموعة من العناصر منها دور الأخصائي في تصميم البرامج التدريبية ومختلف الجوانب التدريبية التي يركز عليها وتناولنا عنصر اخر يلخص المبادئ التي يعتمد عليها أخصائي علم النفس العمل في تدريب الموارد البشرية وكعنصر أخير كخطوات تصميم البرامج التدريبية بالإضافة الى خاتمة شاملة لما جاءت به دراستنا ومجموعة من الاقتراحات والتوصيات .

في هذا السياق ومن خلال ما تطرقنا له نحاول طرح مجموعة من الأسئلة تكمن فيما يلي:

فيما تكمن أهم الجوانب التدريبية التي يركز عليها أخصائي علم النفس العمل والتنظيم؟ وماهي أبرز المهارات التي يجب أن تتوافر فيه؟

ماهي أهم خطوات تصميم البرامج التدريبية؟

1 –دور أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في عملية التدريب:

إن التقدم السريع والمتواصل في مجال آلات العمل وأنظمة الكمبيوتر وتعقدهما يفرض على كل مؤسسة تحديث مهارات أفرادها، لتمكينهم من التعامل الجيد معها، إذا ما تبين أن هناك فارق بين مواصفات الفرد الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة فيه، فإن هناك احتمال لسده بالتدريب.

ينبغي على الأخصائي في علم النفس العمل والتنظيم التعرف على طبيعة الأعمال المسندة إلى الأفراد، خصائصها، متطلباتها، ومسئولياتها وهذا الا يتم من خلال عملية تحليل العمل التي تعد مطلب أساسي لتخطيط جهوده التدريبية وسواء تعلق الأمر بالموظفين الجدد أو القدامى أو الهيئة الإدارية، فإن كشوف تحليل العمل توفر المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد مجالات أو موضوعات التدريب، ونواحي الاحتياجات التي ينبغي أن يلبيها التدريب، بناء على ما تسفر عنه نتائج الاختبارات والمقابلات للموظفين الجدد، ونتائج تقارير الأداء، وخطط تنمية المسار المهني بالنسبة للقدامى .وأيضا بإمكان الأخصائي زيادة على ذلك المساهمة في بناء وتنفيذ البرنامج التدريبي الذي سيقدم له ، بما فيها أن يتحول هو نفسه إلى مدرب وفي الأخير القيام بتقييم عملية التدريب (دين نعيمة ،2023، ص153).

2-الجوانب التدريبية التي يركز عليها الأخصائي العمل والتنظيم بالنسبة للعاملين:

يكتسب المتدرب مهارات وقدرات واتجاهات يستخدمها في حياته المهنية وتتمثل فيما يلي:

المهارات القيادية والقدرة على اتخاذ القرارات.

القدرة على تنظيم العمل وإدارة الوقت والاجتماعات والتفاوض وحل المشكلات.

المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، والرقابة.

تنمية الشعور بالتفوق والتميز في العمل وتبادل المنافع بين المؤسسة.

تنمية الروح الجماعية في العمل وتنمية الاتجاه لتفضيل العمل في بيئة العمل. (عبد المطلب إبراهيم ،2018، ص20).

3-المبادئ التي يعتمد عليها أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في تدريب الموظفين:

تتمثل كما ذكرها (خزام، 2020، ص32)

التحديد الدقيق العلمي للاحتياجات التدريبية: ان معرفة المهارات التي قد يفتقر الموظفون والمعرفة التي يحتاجها الى فهمها، هي الخطوة الأولى لإيجاد حلول تدريبية فعالة ومعرفة نوع التدريب الذي يناسبه.

تقييم الفعالية الوظيفية الفردية لكل موظف: لمعرفة ما إذ كانت الأدوات والمعلومات المناسبة قد تم توفيرها لضمان النجاح.

مساعدة الموظفين على فهم الحاجة الى التدريب: من خلال فهم الموظف على ان التدريب سيساعده على القيام بعمل أفضل والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.

تقدير ومكافأة الانتهاء من التدريب: يعد تقديم مكافأة صغيرة مفيدا أيضا على سبيل المثال: تقديم شيء بسيط مثل شهادة الإنجاز مع اسم الموظف والتوقيع. خطوة تبين للموظف قيمته وأهميته بالنسبة للمنظمة.

التأكد من أن التدريب المقدم مناسب للموظف الذي يتم تدريبه: فبالنسبة للموظفين المشغولين الذي يتوجب عليهم الابتعاد عن وظائفهم لحضور دورة تدريبية وفقا لوحدات التدريب التي تناسب احتياجات عملهم.

تقديم تدريب مفصل لمساعدة الموظفين على التعامل على مواقف محددة: على سبيل المثال قد لا توفر خدمة العملاء معلومات كافية للموظف الذي يكافح للتعامل مع العملاء ذو ذهنيات صعبة إذا كان التدريب أساسيا جدا ولم يقدم مساعدة ملموسة، فقد يعتبره الموظفون مضيعة للوقت وقد يفقد الجزء الأكبر من فعاليته المحتملة.

4-مهارات أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في إعداد البرنامج التدريبي:

ان لمسؤول التدريب دور كبيرا في تصميم البرامج التدريبية وكذلك تقييم فعاليتها، ولهذا يتعين عليه أن يتميز بقدرات وكفاءات في مجال إدارة العملية التدريبية فهناك مجموعة من المعارف والمهارات التي يحتاج اليها مسؤول التدريب والتي يمكن تصنيفها كالتالي:

القدرة على التوفيق بين متطلبات الأفراد، الوحدات والمنظمة ككل من التدريب:

في هذا المجال يتم الإلمام بالمعارف الميدانية ويمكن ذكر أهم المعارف في هذا المجال كالاتي:

منهجية البحث

متابعة وإدارة المشاريع

اقتصاد المؤسسة (التشغيل والإجراءات)

القوانين والتشريعات في المجال التدريبي

التفاوض وتقديم الارشادات والقدرة على التعبير عن مشاكل العمل

معرفة الافراد المختصين بتحديد الاحتياجات التدريبية ومختلف الوظائف في المؤسسة ومختلف فرص التدريب الموافقة لتلك الوظائف.

القدرة على توفير برنامج تدريبي ذو جودة وسعر مناسب

وتتمثل المعارف الضرورية لهذه المهمة منها ما يلي:

الهندسة البيداغوجية (الأهداف)

معايير الجودة في التدريب.

متابعة المشاريع

خصائص الاحتياجات التدريبية للمؤسسة

الجهات التي تقدم الخدمات التدريبية، نوعيتها، وأسعارها.

القدرة على إدارة العملية التدريبية بطريقة مثلى:

من خلال التحكم السليم في مراحل تصميم البرامج التدريبية كتحديد محتوى البرنامج التدريبي في ظل الأهداف التدريبية واختيار أسلوب التدريب واختيار المدربين القادرين على نقل المعارف والمهارات اللازمة الى الأفراد مثل مهارة بناء الفريق، اهتمام عالي بالتدريب، مهارة عالية في توجيه الحوار وغيرها من المهارات.

القدرة على التحكم في تكاليف التدريب ومتابعتها:

انطلاقا من خطة التدريب يلاحظ ان البرامج التدريبية تتطلب ميزانية تقديرية تتمثل ما يلي:

التكاليف البيداغوجية.

التكاليف التقديرية لأجور المدربين.

مصاريف التنقل والإقامة للمتدربين.

تكاليف التجهيزات الخاصة بالمؤسسة والموجهة للتدريب (قاعات، آلات).

تكاليف تشغيل مصلحة التدريب بالمنظمة. (حيمر صباح، 2022، ص73).

5-استراتيجيات المعتمدة من قبل أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في التدريب:

ان عملية تدريب الموظفين في إدارة الموارد البشرية تهدف على القضاء على نقاط الضعف لدى الموظفين، وتلتزم بتقييمهم وتحسين مستواهم العلمي، فهناك بعض الاستراتيجيات الحديثة المتعلقة بتدريب الموظفين منها ما يلي:

-تكليف الموظفين العاملين بالمهام والمسؤوليات التي سيؤدونها وفق المهام التي تحددها الإدارة العليا للمنظمة، بهدف تحسين كفاءة العمل وتحسين مهارات الموظفين.

-التدريب الفعلي للأفراد والعاملين لزيادة خبرتهم العلمية بشكل فعال.

-تحديد وصياغة سياسة برامج تدريب العاملين. وتركز على تشجيع الموظفين على المشاركة في هذه البرامج التدريبية.

-تنفيذ خطة التدريب النظري في تطبيقات ميدانية فعلية لاكتشاف الأخطاء وتصحيحها.

-تقسيم البرنامج التدريبي للموظفين الى عدة أجزاء أحدهما لقسم برنامج التدريب للمديرين، والأخر لتدريب الموظفين والعاملين.

-تحديدخطوات ومراحل اعداد الخطة التدريبية (أهداف البرنامج التدريبي، المواد التدريبية، طرق التدريب).

-طرق تدريب الموظفين منها: اعداد برنامج تدريبي خاص في المجالات العملية والمهنية، اعداد برنامج تدريبي يعمل على تطوير مهارات الموظفين بأكبر قدر من الفائدة الممكنة مع أقل التكاليف وغيرها ...). (حاجي مُحَّد ،2021، ص30).

6-أساليب التي يعتمد عليها أخصائي علم النفس العمل والتنظيم في تدريب الموارد البشرية:

تشمل برامج تدريب الموارد البشرية على مجموعة كبيرة من الأساليب التي يمكن استخدامها في اكساب العاملين المهارات وانماط سلوك جديدة، ولكل أسلوب من هذه الأساليب مميزاته وظروف استخدامه ويتوقف كل أسلوب على عدة اعتبارات منها حسب (بوعمامة ،2011، ص87):

أهداف برامج التدريب ونوعيات الوظائف والمهام التدريبية.

قدرة وامكانيات المتدربين والمدربين والتكاليف المصاحبة لكل أسلوب.

درجة بساطة او تعقيد المهارات او المعارف المتوقع اكسابها.

ويمكن تصنيف طرق التدريب الى مجموعتين وتتمثل فيما يلي:

المجموعة الأولى تتمثل في طرق التدريب داخل موقع العمل:

حيث ان هذا الأسلوب ان مكان العمل يربط الفرد ماديا ونفسيا ومن بين أكثر الطرق تجسيدا لهذا الأسلوب ما يلي:

التلمذة الصناعية: وتتمثل في تزويد الافراد بالمعرفة النظرية والعلمية لفترة معينة يعقبه تدريب على العمل ذاته بأحد المصانع.

التدريب الوظيفي: يتم نقل الموظف داخل المنظمة من عمل الى آخر داخل القسم الواحد أو بين الأقسام، تمنح هذه الطريقة الموظف مجالا للتنويع في الوظائف والمهارات المكتسبة لأداء الوظائف.

التدريب الوظيفي المبرمج: توجد بعض الوظائف التي تتطلب مراقبة الموظف وتصحيح الأخطاء التي يقع فيها في بيئة العمل.

التوسيع الوظيفي: من اجل اكساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله يتم اسناد مهمات إضافية.

المجموعة الثانية تتمثل في طرق التدريب خارج بيئة العمل:

تلجأ المنظمة الى ارسال موظفيها للتدريب في أماكن بعيدة عن عملهم الحالي عندما يقتضي بعض الاعمال مستويات عالية من المهارة لا يمكن توفيرها لضيق الوقت او لعدم توفر الجهاز التدريبي الكفء لديها وتتمثل بعض أساليبه فيما يلي:

المحاضرة: وتتمثل في عملية توصيل المعلومات الى المتدربين والقدرة على التأثير عليهم والسيطرة على سلوكهم وانتباههم.

المباريات الإدارية: من خلال تقسيم الافراد الى مجموعات ويتم تحديد الأهداف وتتم عدة مباريات عبر جولات مختلفة يقوم من خلالها الافراد اتخاذ القرارات المناسبة لكل حالة وتعديلها حسب الظرف المناسب، ومن خلال التنافس بين الفرق يكتسب الافراد خبرات ومهارات أكثر مما يؤدي الى تطوير مداركهم وخبراتهم.

الندوات والمؤتمرات وحلقات العمل: حيث في هذه القاءات يكون التفاعل بين المدرب والمتدربين وطرح الانشغالات التنظيمية مما يكسبهم ثقافة ووعي أكثر حول بيئة عملهم.

دراسة الحالة: حيث يعرض المدرب حالات معينة تتصل بهدف التدريب ثم يقوم المتدربين بالمناقشة والتحليل لهذه الحالة واستنباط المشاكل وإيجاد الحلول.

البريد الوارد: تعتمد هذه الطريقة على وضع المشارك في موقف قريب كثيرا من الواقع الفعلي لعمله، فيتسلم ملف فيه مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي ن ثم يطلب منه أن يحدد انسب تصرف يؤد في كل بند من بنود البريد الوارد.

7-خطوات تصميم البرامج التدريبية:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية الى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات (بويعلى، 2018، ص129)

ويعتمد تنفيذ التدريب الناجح على عدة عوامل تضم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وإدراك المتدربين للحاجة التدريبية، كذلك لا بد من دعم الإدارة للتأكد من أن التدخل على مستوى مناسب لكل من المتدربين ولمشكلة الأداء (مدحت ،2009، ص128)

تتمثل أهم خطوات العملية التدريبية كما ذكرها (المرسومي، 2022، ص22):

تحديد الاحتياجات التدريبية: يمثل الاحتياج التدريبي الفجوة بين متطلبات العمل من مهارات ومعرفة وتلك المكتسبة من قبل الموظف ويعتمد تحديد تلك الاحتياجات على تحليل شامل للمنظمة والفرد والمهام بما يتناسب مع أهداف واستراتيجيات المنظمة.

تصميم البرامج التدريبية: عند تصميم البرنامج التدريبي يجب اتباع منهجية علمية بما يلي:

تحديد أهداف البرنامج التدريبي وتحديد موضوعات البرنامج التدريبي واعداد المواد التدريبية وطرق وأساليب ومتطلبات التدريب.

تحديد وقت ومكان التدريب واختيار المدربين والمتدربين وتقدير ميزانية التدريب.

تنفيذ البرنامج التدريبي: يتم تحديد عملية التنفيذ في ضوء بيانات ومحتويات البرنامج نفسه وأهدافه والتي تشمل خطوات وإجراءات التدريب، تهدف الى تنمية المعرفة والمهارات والقيم السلوكية وتوسيعها في المتدرب.

تقييم البرامج التدريبية: تستخدم كمقياس لتقييم كفاءات المتدربين ونجاح التدريب وتقييم المتدربين حيث تستهدف:

معرفة نقاط القوة لتطويرها ونقاط الضعف.

تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية للمدرب والمتدرب ووسائل وأساليب التدريب.

تحديد إمكانية استمرار البرنامج أو تغييره وتحسينه وتطويره.

8-التوجهات المستقبلية في عملية التدريب حسب منظور علم النفس العمل والتنظيم:

وتتمثل كما ذكر (رزق الله، وزروال ،2020، ص22):

المزج الكامل والتنوع في أدوات التدريب: في ظل التقدم التكنولوجي الحاصل أصبحت الوسائل التقليدية المتعود عليها مختلفة تماما في قراءتها عن الوسائل الحديثة التي تقلص الوقت والجهد وتعمل على تحقيق طموحاتها وتحررنا من قيود الأدوات القديمة وإمكانياتها المحدودة.

التنوع والتعاون في مستويات مهارات المتدربين: يعتبر مستوى المتدرب هو العنصر الحاكم لمستوى التطور في الوسائل والأدوات المستخدمة في تصميم البرنامج التدريبي وتحديد أهداف البرنامج التدريبي لذا فقد أصبحت البرامج الجديدة تعمل على الدمج بين أكثر من هدف لإكساب المتعلم مهارات فنية واتجاهات وقيم وتطوير أدائه والعمل على تغييره نحو الأفضل.

إنتقال القيادة الى أفراد التدريب: مازالت صور التدريب القديمة معتمدة على قيام المدرب بقيادة حلقة قائمة الا اننا نلاحظ في أيامنا هذه اشتراك جزئي لبعض المتدربين مالم يكن البرنامج موجه للتدريب على مهارة معينة اما التوجيه الجديد فهو لإيجاد قيادات من داخل البرنامج بعد العمل على تهيئتهم الامر الذي يساعد على التقرب من أعضاء الفريق والمتدربين.

زيادة الإنتاجية وترشيد التكلفة: عن طريق الاختيار الأفضل لتحسين أداء الموظفين وتنمية قدراتهم مما يمكنهم من مواكبة التطورات والتغيرات التكنولوجية وتأهيله لتحمل المسؤوليات الوظيفية.

زيادة الاهتمام بالتعليم والتدريب بالتكنولوجيا الحديثة: أي تقنيات جديدة والتي تشمل الحاسوب وما يحتويه من برامج الانترنت والاقمار الصناعية التي توفر أسلوب التعليم عن بعد والتعليم المفتوح.

الخلاصة:

من خلال ما جاء في مضمون هذه الدراسة يتضح جليا أن تصميم البرامج التدريبية ليس بذلك الموضوع السهل والبسيط بل يجب ان يشرف ويقف عليه أخصائيين وخبراء ذو مستوى علمي أكاديمي عالي وخبرة عملية في المؤسسات بمختلف أنواعها بحكم أن التصميم الجيد والمحكم وطريقة تطبيقه الفعالة هي التي تحدد قيمة المؤسسة من عدمها فكثيرا ما لاحظنا العديد من المؤسسات سوآءا خدماتية وصناعية أو تجارية وغيرها وقد لاحظنا العديد من الدراسات السابقة كانت نتائجها سلبية بالرغم من توفر هذه المؤسسات على موارد مادية متاحة وكبيرة لكن انتاجيتها ضعيفة لا تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية ومما لا شك ان من الأسباب المباشرة لهذا الإخفاق هو عدم وجود مشرفين أو خبراء مؤهلين لتصميم برامج تدريبية علمية وافادة العاملين بها فما فائدة الموارد المادية الضخمة وما فائدة توظيف واستقطاب العاملين من دون تدريب محكم يمكنهم من العمل بطريقة جيدة ويحسن من أدائهم ومستواهم وكل هذا يرجع بالإيجاب على المؤسسة ومختلف مواردها هذا ما يؤكد في الأخير أهمية الموضوع وقيمته في المنظمات .

وتقدم هذه الدراسة مجموعة **من التوصيات:**

ضرورة وحتمية وجود أخصائيين علم النفس العمل والتنظيم داخل أي منظمة وهذا بالدور البارز والفعال الذي يقدمه للعاملين بصفة خاصة وللمؤسسة بصفة عامة.

ضرورة وضع أخصائيين وخبراء ولجان مكلفين بتصميم البرامج التدريبية التي تتماشى مع طبيعة مختلف المهام داخل المنظمات

التطوير المستمر للبرامج التدريبية حتى تكون أكثر عصرنة ومواكبة لمختلف التطورات التكنولوجية.

– الإحالات والمراجع:

بوعمامة حمزة (2011) استراتيجيات تطوير إدارة الموارد البشرية في التعليم العالي –دراسة حالة جامعة قاصدي مرباح (ورقلة)، رسالة ماجيستير في علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، كلي العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3.

بويعلى نصيرة (2018) تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية –دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية –بسكرة –أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر –بسكرة.

مدحت أبو النصر (2009) مراحل العملية التدريبية (تخطيط وتنفيذ وتقويم البرامج التدريبية)، ط2، المجموعة العربية للتدريب والنشر –القاهرة –مصر

دين نعيمة (2023)، أدوار المختص في علم النفس العمل والتنظيم في المؤسسة الجزائرية، مجلة الأكاديمية الدولية للعلوم النفسية والتربوية، المجلد 03، العدد 04، ص146-169.

خزام ديما (2020) أثر التدريب في أداء العاملين، دراسة حالة قسم الدعاية الطبية في شركة يونيفارما للصناعات الدوائية، درجة ماجيستير في إدارة الاعمال، الجامعة الافتراضية السورية –سوريا.

رزق الله سلمى، زروال نصيرة (2020) تدريب الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية –بحوث ودراسات –المجلد 08، العدد 01، ص 13-34.

عبد المطلب إبراهيم (2018)، أثر البرامج التدريبية على تنمية مهارات العاملين (دراسة تطبيقية على مؤسسات حكومية بولاية الخرطوم)، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 1، ص8-25.

حيمر صباح (2022) علاقة التدريب المهني بالكفاءة الإنتاجية للعامل –دراسة ميدانية على مؤسسة صناعة النسيج TiFiB بسكرة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية –جامعة بسكرة.

حاجي محمد (2021) التدريب المهني للموظفين وأثره في رفع إنتاجية العمل في وحدات مديرية تربية ديالى، مجلة دراسات الأعمال والإدارة، العدد 3، المجلد 1، ص25-37.

المرسومي أحمد إبراهيم (2022): أثر البرامج التدريبية في تحسين الخدمة –دراسة ميدانية لفنادق الأربع نجوم العاملة في مدينة عمان، رسالة ماجيستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط –الأردن.