

جامعة مولود معمري_تيزي وزو
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية
الجزائرية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية

للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات) 2012 - 2014

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

تخصص: سياسات عامة و إدارة محلية.

إشراف:

د/ خلفوني فازية

إعداد الطالبتين:

أجعود سعيدة

مرابطي لمية

لجنة المناقشة:

أ/ كحلي فلة.....رئيسة.

د/ خلفوني فازية.....مشرفة و مقررة.

أ/ بوعزة سعيدة.....ممتحنة.

2015 -2014

شكر و عرفان

حمد لله رب العالمين على عونه و توفيقه لنا لإتمام هذا العمل المتواضع والصلاة والسلام على نبينا
الكريم وصحبه

أما بعد

في البدء نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة "خلفوني فازية" على ما قدمته من توجيهات و
شادات قيمة في سبيل إنجاز هذه الدراسة

كما ونتقدم بالشكر إلى كل من السيدة "مورس ليندة" والسيدة "بشكر زينة" والسيد "حنوشي" على
المعلومات التي قدموها لنا في سبيل إنجاز الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات
الكهرومنزلية

كما ونتقدم بالشكر إلى كل من ساهم في إنجاز الدراسة سواء من قريب أو بعيد

سعدية و لمية

إهداء

عرفانا للجميل أهدي ثمرة جهدي إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما

إلى إخوتي علي، أحسن و حسين

إلى أختاي ليلة و كميلية

إلى جدي مقران، أمي يمينة و أمي وردية

إلى كل الزميلات و الزملاء الذين عرفتهم طوال مشواري الدراسي و الذين لا يسعني ذكرهم

إلى كل شخص لديه معزة في قلبي

سعدية

إهداء

أهدي هذا العمل قبل كل شيء إلى الوالدين الكريمين ، أسأل الله أن يحفظهما

إلى أخواتي

نوال و زوجها و أبنائها، جهيدة، فاطمة، سليمة، ثلثي

إلى عائلتي الكريمة

إلى زملائي في مشواري الدراسي

إلى الأصدقاء

إلى كل من أحبهم

لمية

الفهرس:

شكر و عرفان

إهداء

فهرس الجداول

01.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين و تنمية الموارد البشرية.

14تمهيد

14.....المبحث الأول: التكوين

15.....المطلب الأول: مفهوم التكوين

19.....المطلب الثاني: هـاف التكوين و خصائصه

23.....المطلب الثالث: أنواع التكوين و أساليبه

29.....المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

29.....المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

33.....المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي

43.....المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية و الجهات القائمة بها

48.....المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية

48.....المطلب الأول: مساهمات التكوين في تنمية الموارد البشرية

50.....المطلب الثاني: الانعكاسات الايجابية للتكوين

53.....المطلب الثالث: معوقات التكوين و السلبيات الناتجة عنه في تنمية الموارد البشرية

56.....خلاصة و استنتاجات

الفصل الثاني: التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات).

59.....	تمهيد
60.....	المبحث الأول: الإطار القانوني للتكوين في الجزائر
64.....	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
64.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية
66.....	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
70.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
75.....	المبحث الثالث: نظام التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية
75.....	المطلب الأول: أنواع التكوين في المؤسسة
78.....	المطلب الثاني: خطوات التكوين و أهدافه
80.....	المطلب الثالث: تحليل نتائج الاستبيان
97.....	خلاصة و استنتاجات
98.....	خاتمة
101.....	الملاحق
108.....	قائمة المراجع
115.....	ملخص بالعربية
116.....	ملخص بالفرنسية

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	82
02	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية	82
03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	83
04	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	84
05	استفادة العمال من برامج التكوين	85
06	توزيع أفراد العينة حسب الجهة التي أرادت إجراء التكوين	85
07	عدد مرات التكوين المشترك فيها	86
08	هدف من إجراء التكوين	87
09	الجهة التي قامت بصياغة برامج التكوين	88
10	مكان إجراء التكوين	88
11	المدى الزمني للتكوين	89
12	مدى كفاية مدة للتكوين	90
13	مدى ضرورة التكوين	90
14	مدى الاستفادة من برامج التكوين	91
15	أساس اختيار برامج التكوين	92
16	مدى توافق فق برامج التكوين لمتطلبات المنصب الجديد	92
17	مدى توافق برامج التكوين و أهدافه	93
18	مساهمة برامج التكوين في تطوير المهارات واكتساب معارف جديدة للعمال	94
19	حصول العمال على ترقية بعد التكوين	94

الفهرس

شكر وعرفان

الإهداء

فهرس الجداول

01.....مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين وتنمية الموارد البشرية.

14.....تمهيد

15.....المبحث الأول: التكوين

15.....المطلب الأول: مفهوم التكوين

19.....المطلب الثاني: أهدافه و خصائصه.

20.....- أهداف التكوين

21.....- خصائص التكوين

23.....المطلب الثالث: أنواعه وأساليبه

23.....- أنواع التكوين

24.....- أساليب التكوين

29.....المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

29.....المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

33.....المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية

33.....- مفهوم إدارة الموارد البشرية

36.....- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

43.....المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية و الجهات القائمة بها

43.....- مفهوم تنمية الموارد البشرية

46.....	- الجهات القائمة بتنمية الموارد البشرية.....
48.....	المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.....
48.....	المطلب الأول: مساهمات التكوين في تنمية الموارد البشرية.....
50.....	المطلب الثاني: الإنعكاسات الإيجابية للتكوين.....
53.....	المطلب الثالث: التأثير السلبي للتكوين على تنمية الموارد البشرية وأهم مظاهره.....
56.....	- خلاصة و استنتاجات.....
	الفصل الثاني: واقع التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات)

2014-2012

59.....	تمهيد.....
60.....	المبحث الأول: الإطار القانوني للتكوين في المؤسسات العمومية في الجزائر.....
64.....	المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.....
64.....	المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية.....
66.....	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.....
70.....	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
75.....	المبحث الثالث: نظام التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.....
75.....	المطلب الأول: التكوين في المؤسسة.....
76.....	- أنواع التكوين.....
78.....	المطلب الثاني: خطواته و أهدافه.....
79.....	- خطوات التكوين.....
79.....	- أهداف التكوين.....
80.....	المطلب الثالث: مراحل الدراسة الميدانية.....
82.....	- تحليل نتائج الاستبيان.....

97.....	خلاصة و استنتاجات.
98.....	خاتمة.
101.....	الملاحق.
108.....	قائمة المراجع.
115.....	ملخص بالعربية.
116.....	ملخص بالفرنسية.

تمهيد:

لقد تزايد الاهتمام بالموارد البشري في السنوات الأخيرة تزايداً ملحوظاً من قبل الدارسين والمفكرين في المجال الإداري، نظراً للدور الفعال و المكانة البالغة التي يحظى بها في أية مؤسسة كانت (خاصة أو عامة، اقتصادية أو خدمية، كبيرة الحجم أو صغيرة). فهي تولي له أهمية كبيرة لإدراكها وتيقن أنها بمدى أهميته و دوره في إنجاحها (المؤسسة) و تطويرها من ناحية، و الحفاظ على ديمومتها و استقرارها من ناحية أخرى.

فالمؤسسات باختلاف أنواعها وأحجامها تحتاج دائماً لموارد بشرية مؤهلة وكفوءة، تعمل على المشاركة في صياغة و تنفيذ مختلف قراراتها المترجمة ضمن الأنشطة و العمليات اليومية الممارسة في إطارها. ما يجعل بقاء هذه الأخيرة مرهوناً بمدى توفرها و استثمارها للرأس المال البشري الموجود بها خصوصاً إن كان متمتعاً بالمهارات والخبرة العالية التي تساعد في العمل على رفع و تحسين الإنتاج كما و كيفاً.

إلا أن ملاحظ في وقتنا الحالي خصوصاً في الدول المتخلفة و الذية هو تراجع مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات لاسيما العمومية منها، بمعنى أن دورها محدود جداً فهي لا تسعى إلى الابتكار والتجديد في وظائفها، إنما تميل في أحسن الحالات إلى القيام بمهامها دون أي زيادة فيها ومرد ذلك في الأساس يعود إلى افتقارها للأساليب المساعدة على تنميتها فكرياً، أي تطوير و تحسين معارفها بغية استغلالها لما يخدم أهداف المؤسسة و هو ما يؤدي بطبيعة الحال إلى عرقلة نشاطها و عدم تحقيقها لأهدافها، و من ثم نشاط و مصلحة المجتمع ككل.

و لقد حاولت الجزائر على غرار الكثير من الدول النامية تنمية مواردها البشرية في مختلف المؤسسات العمومية باعتماد مجموعة من الأساليب والطرق التي نصت عليها صراحة مختلف القوانين

المنظمة لسير عمل هذه المؤسسات. ومن بين هذه الأساليب نجد "التكوين"، الذي يعتبر وسيلة أساسية تساهم في إكساب الموارد البشرية المهارات و المعارف المختلفة والعمل على تحسينها لضمان الأداء الجيد والفعال. فعملية تنمية الموارد البشرية تعد ضرورة ملحة لمختلف المؤسسات العمومية الجزائرية بهدف حمايتها من كافة التحديات و التغيرات الحاصلة في العالم.

أهمية الدراسة:

تمت الدراسة أهميتها كونها تتعلق بموضوع التكوين الذي يلعب دور هام و أساسي في المؤسسات العمومية نظرا لإيجابياته المختلفة باعتباره من أهم أساليب تنمية الموارد البشرية، و التمكن من التعرف على مساهمات التكوين في تنمية الموارد البشرية و المعوقات التي تعيق فعالية برامج التكوين في هذه المؤسسات.

أهداف الدراسة:

نمثل أهداف الدراسة في محاولة إبراز الدور الفعال الذي يساهم به التكوين في تطوير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية. بالتالي يمكن إدراج أهداف الدراسة في ما يلي:

- إبراز أهمية التكوين و دوره في تطوير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات)، لبرامج التكوين المقررة فيها بهدف تنمية مواردها البشرية و هل توصلت من خلالها إلى تحقيق هذه الغاية أم لا؟
- العمل على إعطاء بعض المقترحات المساهمة في إنجاح برامج التكوين في المؤسسات العمومية.

ى بالطيب، إيمان كديدة "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب و الرياضة لولاية ورقلة"¹، حيث تناولت هذه الدراسة موضوع التكوين و تنمية الموارد البشرية في مديريّة شباب و رياضة، حيث جاء في هذه الدّراسة أنّ هذه المديرية تعتبر التكوين أهم السّماة للرياضة و بالتكيف مع مختلف المتغيّرات، حيث يساهم في حل المشاكل المختلفة التي تعادّتها، هي بحد ذاتها و كذا المؤسسات التابعة لها، وذلك من خلال إفع من كفاءتها البشريّة ل تطوير مهاراتها تحسين .

بينما أنّ التكوين و مساهمته في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات العموميّة من خلال دراستنا الميدانيّة كانت في المؤسسة الوطنيّة للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) مستوى وحدة الطباخات. عينة الدراسة التي : تنفيذ والتحكم .

عبد الكريم نايت عبد الرحمن "تحليل أسس عملية التكوين و التدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر"²، حيث ركّز هذه على ضرورة اعتماد كل من التكوين و التدريب كوسيلتين لإصلاح الإدارة الجزائرية، من خلال تنميتها لمواردها البشرية و تدعيمها بشكل مستمر بالموظفين الأكفاء. هذه الدراسة مفتقرة للدراسة الميدانية من ناحية، و ن ناحية أخرى اهتمت بتحديد و تحليل مختلف المبادئ التي يتأسس عليها التكوين و التدريب.

¹ عيسى بالطيب، إيمان كديدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة لولاية ورقلة، مذكرة ليسانس، (جامعة قاصدي مرباح: كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية 2011 2012).

² عبد الكريم نايت عبد الرحمن، تحليل أسس عملية التكوين بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير (: 2011 2012 : السياسية و الإعلامية، 1982).

(Musical notation continues across the page)

2. اكتب في الفراغ اسم كل حيوان من الحيوانات التي ذكرتها في النص.

[illegible][illegible]

¹ محمد بن عيسى، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6 2011. ص 138.

² المرجع نفسه، ص 107.

³ عمار الطيب كشرد، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ص 281. دار المناهج للنشر والتوزيع، 2007. ص 281.

1-الاقتراب النسقي: الذي طوره (دفيد إيستون) " اقتراب قائم على استخدام النظام كوحدة التحليل الرئيسية"¹ حيث اعتمدنا هذا المصطلح لاعتبار تكوين نظام له مجموعة من الوظائف والأنشطة الموجهة نحو الأفراد العاملين في المؤسسات للأداء الجيد للمؤسسات في كلا الفصلين.

2- الاقتراب القانوني: يهدف هذا المنهج في بحثنا و بالاعتماد على بعض من الوثائق والمعايير القانونية المنظمة للمؤسسات تكوين في الجزائر، و كان الهدف من هذا البحث هو دراسة

3-الإقتراب المؤسّساتي: هذه الدراسة قمنا بدراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للهاتف الكهرومنزلية(وحدة الطباقات)، وذلك بغرض معرفة واقع التكوين فيها، "فالمؤسسة لها تكوينها و بنيتها الداخلية وعملياتها و معاييرها الخاصّة بالهاتف و تدخل في علاقات جديدة، و الهدف من هذا البحث هو دراسة ليست جامدة و الهدف من هذا البحث هو دراسة الحركة"²، الهدف من هذا البحث هو دراسة

3-الإقتراب الوظيفي: الهدف من هذا البحث هو دراسة (غابريال ألموند) "الهدف من هذا البحث هو دراسة الوظيفي"³ الهدف من هذا البحث هو دراسة الوظيفي الهدف من هذا البحث هو دراسة الوظيفي الهدف من هذا البحث هو دراسة الوظيفي

ثالثا: أدوات جمع البيانات: في إطار إنجاز هذه الدراسة قمنا بالاعتماد على أدوات جمع البيانات و الهدف من هذا البحث هو دراسة الوظيفي

¹ المراجع نفسه، ص 186. 153. مكتبة الآداب، 2004. 153.

² المرجع نفسه، ص 186.

³ محمد الشريف فتح، "منهجية العلوم السياسية"، محاضرة أقيمت: (كلية الحقوق، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية) 11 ديسمبر 2011.

تمهيد:

يعد المورد البشري في وقتنا الحالي، من أهم الموارد المتاحة للمؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها. فنجاح المؤسسة متوقّف على مدى وفرتها على عنصر بشري فعّال ذو كفاءة و مهارة يلبي احتياجاتها المختلفة. و لضمان حصول المؤسسة على هذا الأخير ينبغي إيلاء الأهمية القصوى للعوامل والأساليب ساعدة على تحقيق ذلك و منها نجد: "التّكوين" باعتباره وسيلة فعّالة لتنمية هذا المورد تطوير مهاراته و معارفه من جهة، و مساهمته من خلال ذلك في الرفع من الإنتاجية و تحسينها من جهة أخرى.

بناء على هذا فالتكوين يعد عملية التّكوين من الوظائف الهامة و الأساسيّة لإدارة الموارد البشريّة بالمؤسسات المختلفة كونها تمثل الهيئة المكلفة بتنظيم و تسيير شؤون الموارد البشريّة، و ذلك من خلال سعيها المتواصل لتحسين مستوياتها، و تطوير مهاراتها و قدراتها لضمان أدائها الجيّد لمختلف الأعمال الموكلة لها بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. و عليه جاءت فرضية الفصل كالتالي: "التكوين يساهم بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية".

من خلال هذا الفصل سيتم التطرق للتكوين وتنمية الموارد البشرية، وذلك من خلال المباحث

التالية:

المبحث الأول: التّكوين.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية.

المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية.

المبحث الأول: التَّكوين:

يعتبر التَّكوين عملية مهمة و أساسية تقوم بها المؤسسات على اختلاف أنواعها و أشكالها، وذلك تحسين مستوى أداء العنصر البشري و زيادة الإنتاجية و النوعية، فالتكوين يساهم في تنمية قدرات هذا الأخير بتزويده بالمعلومات و المهارات الكافية بغرض الاستفادة أقصى من الطاقات المختلفة التي يمتلكها بغية تحقيق الفعالية والكفاءة من جهة، وضمان اكتساب المؤسسة ليد عاملة مؤهلة ذات خبرة وكفاءة ، جهة أخرى، و التي من شأنها الحفاظ على بقاءها و نموها و استمراريته لبلوغ أهدافها المختلفة خصوصا الإستراتيجية منها. و منه نتساءل عن معنى هذا المصطلح، أهدافه وأنواعه وفقا لما يلي:

المطلب الأول: مفهوم التكوين:

يعد التكوين عملية مهمة لرفع أداء المورد البشري و المؤسسة بغرض مواجهة التطورات والتغيرات المختلفة الحاصلة في مختلف ربوع العالم، وعليه فالمؤسسات تقوم بالاعتماد عليه بصفة أساسية كعامل يضمن بقاءها و استمراريته.

تعددت التعاريف التي قدّمت لمصطلح التَّكوين، و من بين هذه التعاريف نجد ما يلي: يعرف التَّكوين على أنه: "العملية التي تهدف إلى تنمية قدرات و مهارات الأفراد المهنية و التقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم، و فعاليتهم في إطار تنفيذ المهام و الأدوار المتَّصلة بوظائفهم الحالية أو المستقبلية فهو وسيلة للترقية الفردية و تنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتَّكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية و وسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الشيء الذي يسمح بنمو و تطور المؤسسة وهو بذلك

يعتبر استثمارا للعامل، و يجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فيهم المسؤولين... فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات"¹.

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أنّ التكوين عبارة عن عملية تقوم بتطوير قدرات و مهارات الأفراد بما يمكنهم من زيادة كفاءتهم و مهاراتهم في أداءهم، و هو مرتبط بوظائفهم الحالية والمستقبلية. كما و يعتبر إجراء شاملا يضم جميع العاملين في المؤسسات بما يساهم في تطورها و تقدمها.

و يعرف أيضا على أنّه: "عملية منظمة و مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكيّة وفنيّة وذهنيّة، لمقابلة احتياجات محددة أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها، والمجتمع الكبير"².

يبين هذا التعريف أنّ التكوين عبارة عن عملية تهدف إلى إحداث تغيير مستمر في سلوك و أداء الفرد وفقا لاحتياجات و متطلبات العمل والمؤسسة بما يساهم في تحقيق الأهداف المختلفة لهم.

و يعرف كذلك على أنّه: " مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات، و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك والاتجاهات لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية"³.

من خلال هذا التعريف يتضح أنّ التكوين عبارة عن عملية مخطط لها، تهدف إلى إكساب الأفراد والجماعات خبرات ومعارف جديدة، تساهم في رفع الإنتاجية.

¹ صبرينة ميلاط، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز جيجل- نموذج، مذكرة ماجستير، (جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية، 2006-2007)، ص. 12.

² إبراهيم السعيد مبروك، تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012، ص. 85.

³ المرجع نفسه، ص. 84.

- التكوين عبارة عن عملية ضرورية لمواكبة التطورات و التغيرات الحاصلة.

- جوهر عملية التكوين هو الحفاظ على بقاء المؤسسة واستمراريتها.

ومن أجل توضيح مفهوم التكوين أكثر، يجدر بنا الإشارة إلى أنّ هناك بعض المصطلحات القريبة منه في الاستخدام والمختلفة عنه من حيث المعنى مثل:

1-التدريب: يعرف التدريب على أنه: " مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين، و توجيههم 'تقن تلك المهارات إلى مستوى أء مقبول مخطط "¹. ي أن التدريب يركز على الأعمال أو الأنشطة اليدوية الملموسة، بمعنى الجانب التطبيقي للظاهرة، في حين يركز التكوين على البعد النظري.

2-التأهيل: يقصد بالتأهيل: "اتخاذ مجموعة من الإجراءات قصد تحسين أداء الفرد، و يعتبر التأهيل عملية مستمرة في الزمن تركز على التجديد، التطوير، والبحث"². كما " ببط بحدوث عجز وظيفي ما يصيب الفرد، بحيث هذه التغيرات قد تجعله عاجزاً على أداء وظائفه، هذا العجز قد يكون كلي أو جزئي، و لاستعادة وظائفه لابد من القيام بتأهيله"³.

بناء على هذين التعريفين يعتبر التأهيل إجراءً مكملًا و مساعداً لعملية التكوين، فهو يعمل على تطوير مهارات الفرد المكوّن أو على إعادة النهوض بقدراته في حالة عجزه أو تراجعها.

¹ يوسف حجيم الطائي، عبد الحسين مؤيد الفضل و هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان: دار الوراق للنشر و التوزيع، 2006، ص. 271.

² الزهرة فلاح، سياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج وانعكاس ذلك على نمو الإنتاجية دراسة مقارنة بين مؤسستي الإسمنت و سونغاز، رسالة ماجستير، (جامعة حسنية بن بعللي: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2007-2008)، ص. 41.

³ العربي بلقاسم فرحاني، تأهيل الموارد البشرية قديماً وحديثاً، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2012، ص. 22.

- فتح المجال نحو الترقية فبرامج التكوين تتيح الفرصة للتقدم الوظيفي للموظفين ومسؤوليات أكبر.

-تقديم "معلومات جديدة عن كيفية تحسين المهارات القيادية، المهارات القيادية، المهارات القيادية، المهارات القيادية"1. التكوين المختلفة تهدف أساسا إلى تحسين المهارات المختلفة للقوى العاملة.

- نهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع: فالقدرات والمهارات المكتسبة من التكوين تؤدي إلى زيادة الإنتاجية. تحسين القوى العاملة وإكسابها طرق جديدة.

- خفض الحوادث: فمن بين أسباب حوادث العمل عدم كفاءة الموظفين. خفض الحوادث.

-تقليل الحاجة بالمواد: فالعامل المكون الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو المراقبة المستمرة من رؤوسه"2. باكتساب مهارات التي يحتاجها لإحساس بالمسؤولية اتجاه العمل.

-تقليل التوتر الناجم عن النقص في المعرفة والمهارة"3. الكافية.

ثانيا: خصائص التكوين:

من خلال ما تطرقنا إليه سابقا، يمكن للتكوين مجموعة من الخصائص تتمثل بعضها في:

¹ بالطبيب، كديدة، مرجع سابق، ص 49.

² جازية لمليكي، ليندة بن قاسم، فعالية برامج التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية، دراسة ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعة الكهرومنزلية ENIEM، مذكرة ليسانس غير منشورة، (المؤتمر الوطني للتكوين: كلية العلوم الإنسانية 210-2011) ص 18-19.

³ المرجع السابق، ص 86.

1-التكوين عملية ضرورية ومستمرة: حيث أن التكوين نشاط ضروري لا يمكن للمؤسسة □□□□□□□□□□
□□□□□□□□□□ حيث يهدف لإحداث تغيرات ايجابية على مستوى الفرد والعمل وإكسابه للمهارات والكفاءات، كما أنه
يلازم الفرد منذ □□□□□□□□□□ بمنصب عمله كونه يخضع دوماً لتكوين كأسلوب لتحسين الأداء.

2- التكوين نشاط شامل: حيث يشمل جميع الفئات العاملة في المؤسسة أيا كانت مناصبها، فهي دوماً
في حاجة إلى التكوين لمواكبة مختلف التغيرات باعتبار □□□□□□□□□□ بيئة □□□□□□□□□□م دائماً بالتغير والتجديد.

3- "التكوين نشاط متغير ومتجدد (مبدأ الديناميكية): حيث أن كوين يتعامل مع متغيرات عديدة في
نل وخارج المؤسسة، فالإنسان المتكون عرضة لتغيير عاداته وسلوكياته ومهاراته وذلك لمواجهة
تطلبات التغير في الظروف الاقتصادية وتقنيات العمل"¹.

4- "النظرة المستقبلية: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها □□□□□□□□□□ في العمل الذي
سوف يقومون به وبأحداث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأيسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع □□□□
ممكن تحقيقاً للأهداف"². □□□□□□□□□□ أهداف مستقبلية محددة ينبغي العمل على تجسيدها بأحسن
الطرق والأساليب الممكنة.

¹ □□□□□□□□□□ مرجع سابق □ . 20.

² بالطبيب، كديدة، مرجع سابق □ . 49.

المطلب الثالث: أنواع التكوين وأساليبه: للتكوين جملة من الأنواع والأساليب تتمثل في:

أولاً: أنواع التكوين: للتكوين عدة أنواع يمكن حصرها في:

1- التكوين حسب مرحلة التوظيف: حيث يخضع العامل للتكوين في الفترات الأولى من توظيفه وذلك

من أجل أن يتكيف مع منصبه الجديد. حيث يتم إكسابه مجموعة من المعايير والإجراءات المساهمة في تحقيق

أهدافه كما يقوم بتوجيه العامل نحو المهام والوظائف التي هو مطالب بها.

- التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارات: في حالة وجود أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة

تتطلب الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك، على سبيل المثال إدخال أنظمة المعلومات الحديثة وأنظمة

الكمبيوتر في أعمال المشتريات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى

معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل.

- التكوين بهدف الترقية والنقل: نعني بالترقية والنقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف

والمهارات المطلوبة التي يسير أو ينقل إليها الفرد العامل، وهذا الاختلاف أو الفرق يستلزم هذا النوع من

التكوين. هذه الأنواع الثلاثة للتكوين هي التي ندرسها في هذا الفصل¹.

2- التكوين من حيث المكان: حيث ينقسم إلى تكوين داخل المؤسسة، وتكوين خارج المؤسسة.

- التكوين الداخلي: حيث تقوم المؤسسة بإعداد برامج تكوينية يكون فيها المكون

يعمل على تزويد العمال بالمعلومات والمهارات المختلفة، وذلك بإعداد البرامج التي تتلاءم واحتياجاتهم.

من أجل أن يتمكنوا من العمل بها، أيمن خارج المؤسسة ليقوم ببرنامج التكوين داخلها².

¹ المرجع السابق، ص 41.

² Annick Saint Souveur, Le plan de la formation dans les PME-PMI, les éditions d'organisation, P.62

-التكوين الخارجي: يقوم هذا النوع على إجراء التكوين خارج المؤسسة، حيث تقوم هذه الأخيرة ببعث
 كوادر مؤهلة لمعاهد و مؤسسات تكوين اصلة، قصد تجديد وتنمية معارفها و
 مهاراتهم.

3- التكوين حسب نوع الوظائف:

-التكوين من أجل إكساب التخصص: يهدف هذا الأخير إلى إخضاع الأفراد لبرامج تكوين قصد
 تلبية احتياجات المؤسسة.

-"التكوين المهني والفني: يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومن
 (أعمال الكهرباء، التجارة، الصيانة)، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس
 يتكون فيها العمال عادة صغار السن وبحصول على شهادة فنية"¹.

- التكوين الإداري: "ويتضمن المعارف الإشرافية والإدارية وهي معارف تشمل العمليات الإدارية
 التخطيط التنظيم، رقابة، اتخاذ القرار، توجيه قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق، التسيق،"²

ثانيا: أساليب التكوين:

لإجراء عملية تكوين تتخذ الإدارة مجموعة من الأساليب المتمثلة في:

1-أسلوب المحاضرات: بر المحاضرات أحد الأساليب المعتمدة في التكوين حيث "تتمثل في
 طريقة لتتقيد و تعليم الأعداد الكبيرة من الأفراد المستمعين لها، فضلا عن كونها تمكن المحاضر من
 تقديم الكثير من المعلومات والبيانات في وقت قصير. يرى البعض أن المحاضرة تستخدم عندما يتجاوز
 عدد المستمعين عشرين فردا ومن بين أساليبها:"

¹المليكي، بلقاسم، مرجع سابق، ص 17.

²المرجع نفسه، ص 18.

- بواسطة المحاضرة يمكن شرح موضوع ما في مدة قصيرة.

- المحاضرة مباشرة بدرجة كبيرة وأكثر وضوحا.

- تمكن المحاضر من أن يتحكم ويراقب محاضراته¹.

"المؤتمرات" بهذه الطريقة الثمار الموجودة منها لابد أن تتوفر فيها بعض الشروط:

- اختيار المحاضر الذي يتقن فن نقل معلوماته وأفكاره إلى مستمعيه.

- اختيار البرامج أو المواد التكوينية.

- تخصيص الوقت للمناقشات و ² ³ ⁴ ⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹² ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶ ³⁷ ³⁸ ³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ ⁴⁴ ⁴⁵ ⁴⁶ ⁴⁷ ⁴⁸ ⁴⁹ ⁵⁰ ⁵¹ ⁵² ⁵³ ⁵⁴ ⁵⁵ ⁵⁶ ⁵⁷ ⁵⁸ ⁵⁹ ⁶⁰ ⁶¹ ⁶² ⁶³ ⁶⁴ ⁶⁵ ⁶⁶ ⁶⁷ ⁶⁸ ⁶⁹ ⁷⁰ ⁷¹ ⁷² ⁷³ ⁷⁴ ⁷⁵ ⁷⁶ ⁷⁷ ⁷⁸ ⁷⁹ ⁸⁰ ⁸¹ ⁸² ⁸³ ⁸⁴ ⁸⁵ ⁸⁶ ⁸⁷ ⁸⁸ ⁸⁹ ⁹⁰ ⁹¹ ⁹² ⁹³ ⁹⁴ ⁹⁵ ⁹⁶ ⁹⁷ ⁹⁸ ⁹⁹ ¹⁰⁰ ¹⁰¹ ¹⁰² ¹⁰³ ¹⁰⁴ ¹⁰⁵ ¹⁰⁶ ¹⁰⁷ ¹⁰⁸ ¹⁰⁹ ¹¹⁰ ¹¹¹ ¹¹² ¹¹³ ¹¹⁴ ¹¹⁵ ¹¹⁶ ¹¹⁷ ¹¹⁸ ¹¹⁹ ¹²⁰ ¹²¹ ¹²² ¹²³ ¹²⁴ ¹²⁵ ¹²⁶ ¹²⁷ ¹²⁸ ¹²⁹ ¹³⁰ ¹³¹ ¹³² ¹³³ ¹³⁴ ¹³⁵ ¹³⁶ ¹³⁷ ¹³⁸ ¹³⁹ ¹⁴⁰ ¹⁴¹ ¹⁴² ¹⁴³ ¹⁴⁴ ¹⁴⁵ ¹⁴⁶ ¹⁴⁷ ¹⁴⁸ ¹⁴⁹ ¹⁵⁰ ¹⁵¹ ¹⁵² ¹⁵³ ¹⁵⁴ ¹⁵⁵ ¹⁵⁶ ¹⁵⁷ ¹⁵⁸ ¹⁵⁹ ¹⁶⁰ ¹⁶¹ ¹⁶² ¹⁶³ ¹⁶⁴ ¹⁶⁵ ¹⁶⁶ ¹⁶⁷ ¹⁶⁸ ¹⁶⁹ ¹⁷⁰ ¹⁷¹ ¹⁷² ¹⁷³ ¹⁷⁴ ¹⁷⁵ ¹⁷⁶ ¹⁷⁷ ¹⁷⁸ ¹⁷⁹ ¹⁸⁰ ¹⁸¹ ¹⁸² ¹⁸³ ¹⁸⁴ ¹⁸⁵ ¹⁸⁶ ¹⁸⁷ ¹⁸⁸ ¹⁸⁹ ¹⁹⁰ ¹⁹¹ ¹⁹² ¹⁹³ ¹⁹⁴ ¹⁹⁵ ¹⁹⁶ ¹⁹⁷ ¹⁹⁸ ¹⁹⁹ ²⁰⁰ ²⁰¹ ²⁰² ²⁰³ ²⁰⁴ ²⁰⁵ ²⁰⁶ ²⁰⁷ ²⁰⁸ ²⁰⁹ ²¹⁰ ²¹¹ ²¹² ²¹³ ²¹⁴ ²¹⁵ ²¹⁶ ²¹⁷ ²¹⁸ ²¹⁹ ²²⁰ ²²¹ ²²² ²²³ ²²⁴ ²²⁵ ²²⁶ ²²⁷ ²²⁸ ²²⁹ ²³⁰ ²³¹ ²³² ²³³ ²³⁴ ²³⁵ ²³⁶ ²³⁷ ²³⁸ ²³⁹ ²⁴⁰ ²⁴¹ ²⁴² ²⁴³ ²⁴⁴ ²⁴⁵ ²⁴⁶ ²⁴⁷ ²⁴⁸ ²⁴⁹ ²⁵⁰ ²⁵¹ ²⁵² ²⁵³ ²⁵⁴ ²⁵⁵ ²⁵⁶ ²⁵⁷ ²⁵⁸ ²⁵⁹ ²⁶⁰ ²⁶¹ ²⁶² ²⁶³ ²⁶⁴ ²⁶⁵ ²⁶⁶ ²⁶⁷ ²⁶⁸ ²⁶⁹ ²⁷⁰ ²⁷¹ ²⁷² ²⁷³ ²⁷⁴ ²⁷⁵ ²⁷⁶ ²⁷⁷ ²⁷⁸ ²⁷⁹ ²⁸⁰ ²⁸¹ ²⁸² ²⁸³ ²⁸⁴ ²⁸⁵ ²⁸⁶ ²⁸⁷ ²⁸⁸ ²⁸⁹ ²⁹⁰ ²⁹¹ ²⁹² ²⁹³ ²⁹⁴ ²⁹⁵ ²⁹⁶ ²⁹⁷ ²⁹⁸ ²⁹⁹ ³⁰⁰ ³⁰¹ ³⁰² ³⁰³ ³⁰⁴ ³⁰⁵ ³⁰⁶ ³⁰⁷ ³⁰⁸ ³⁰⁹ ³¹⁰ ³¹¹ ³¹² ³¹³ ³¹⁴ ³¹⁵ ³¹⁶ ³¹⁷ ³¹⁸ ³¹⁹ ³²⁰ ³²¹ ³²² ³²³ ³²⁴ ³²⁵ ³²⁶ ³²⁷ ³²⁸ ³²⁹ ³³⁰ ³³¹ ³³² ³³³ ³³⁴ ³³⁵ ³³⁶ ³³⁷ ³³⁸ ³³⁹ ³⁴⁰ ³⁴¹ ³⁴² ³⁴³ ³⁴⁴ ³⁴⁵ ³⁴⁶ ³⁴⁷ ³⁴⁸ ³⁴⁹ ³⁵⁰ ³⁵¹ ³⁵² ³⁵³ ³⁵⁴ ³⁵⁵ ³⁵⁶ ³⁵⁷ ³⁵⁸ ³⁵⁹ ³⁶⁰ ³⁶¹ ³⁶² ³⁶³ ³⁶⁴ ³⁶⁵ ³⁶⁶ ³⁶⁷ ³⁶⁸ ³⁶⁹ ³⁷⁰ ³⁷¹ ³⁷² ³⁷³ ³⁷⁴ ³⁷⁵ ³⁷⁶ ³⁷⁷ ³⁷⁸ ³⁷⁹ ³⁸⁰ ³⁸¹ ³⁸² ³⁸³ ³⁸⁴ ³⁸⁵ ³⁸⁶ ³⁸⁷ ³⁸⁸ ³⁸⁹ ³⁹⁰ ³⁹¹ ³⁹² ³⁹³ ³⁹⁴ ³⁹⁵ ³⁹⁶ ³⁹⁷ ³⁹⁸ ³⁹⁹ ⁴⁰⁰ ⁴⁰¹ ⁴⁰² ⁴⁰³ ⁴⁰⁴ ⁴⁰⁵ ⁴⁰⁶ ⁴⁰⁷ ⁴⁰⁸ ⁴⁰⁹ ⁴¹⁰ ⁴¹¹ ⁴¹² ⁴¹³ ⁴¹⁴ ⁴¹⁵ ⁴¹⁶ ⁴¹⁷ ⁴¹⁸ ⁴¹⁹ ⁴²⁰ ⁴²¹ ⁴²² ⁴²³ ⁴²⁴ ⁴²⁵ ⁴²⁶ ⁴²⁷ ⁴²⁸ ⁴²⁹ ⁴³⁰ ⁴³¹ ⁴³² ⁴³³ ⁴³⁴ ⁴³⁵ ⁴³⁶ ⁴³⁷ ⁴³⁸ ⁴³⁹ ⁴⁴⁰ ⁴⁴¹ ⁴⁴² ⁴⁴³ ⁴⁴⁴ ⁴⁴⁵ ⁴⁴⁶ ⁴⁴⁷ ⁴⁴⁸ ⁴⁴⁹ ⁴⁵⁰ ⁴⁵¹ ⁴⁵² ⁴⁵³ ⁴⁵⁴ ⁴⁵⁵ ⁴⁵⁶ ⁴⁵⁷ ⁴⁵⁸ ⁴⁵⁹ ⁴⁶⁰ ⁴⁶¹ ⁴⁶² ⁴⁶³ ⁴⁶⁴ ⁴⁶⁵ ⁴⁶⁶ ⁴⁶⁷ ⁴⁶⁸ ⁴⁶⁹ ⁴⁷⁰ ⁴⁷¹ ⁴⁷² ⁴⁷³ ⁴⁷⁴ ⁴⁷⁵ ⁴⁷⁶ ⁴⁷⁷ ⁴⁷⁸ ⁴⁷⁹ ⁴⁸⁰ ⁴⁸¹ ⁴⁸² ⁴⁸³ ⁴⁸⁴ ⁴⁸⁵ ⁴⁸⁶ ⁴⁸⁷ ⁴⁸⁸ ⁴⁸⁹ ⁴⁹⁰ ⁴⁹¹ ⁴⁹² ⁴⁹³ ⁴⁹⁴ ⁴⁹⁵ ⁴⁹⁶ ⁴⁹⁷ ⁴⁹⁸ ⁴⁹⁹ ⁵⁰⁰ ⁵⁰¹ ⁵⁰² ⁵⁰³ ⁵⁰⁴ ⁵⁰⁵ ⁵⁰⁶ ⁵⁰⁷ ⁵⁰⁸ ⁵⁰⁹ ⁵¹⁰ ⁵¹¹ ⁵¹² ⁵¹³ ⁵¹⁴ ⁵¹⁵ ⁵¹⁶ ⁵¹⁷ ⁵¹⁸ ⁵¹⁹ ⁵²⁰ ⁵²¹ ⁵²² ⁵²³ ⁵²⁴ ⁵²⁵ ⁵²⁶ ⁵²⁷ ⁵²⁸ ⁵²⁹ ⁵³⁰ ⁵³¹ ⁵³² ⁵³³ ⁵³⁴ ⁵³⁵ ⁵³⁶ ⁵³⁷ ⁵³⁸ ⁵³⁹ ⁵⁴⁰ ⁵⁴¹ ⁵⁴² ⁵⁴³ ⁵⁴⁴ ⁵⁴⁵ ⁵⁴⁶ ⁵⁴⁷ ⁵⁴⁸ ⁵⁴⁹ ⁵⁵⁰ ⁵⁵¹ ⁵⁵² ⁵⁵³ ⁵⁵⁴ ⁵⁵⁵ ⁵⁵⁶ ⁵⁵⁷ ⁵⁵⁸ ⁵⁵⁹ ⁵⁶⁰ ⁵⁶¹ ⁵⁶² ⁵⁶³ ⁵⁶⁴ ⁵⁶⁵ ⁵⁶⁶ ⁵⁶⁷ ⁵⁶⁸ ⁵⁶⁹ ⁵⁷⁰ ⁵⁷¹ ⁵⁷² ⁵⁷³ ⁵⁷⁴ ⁵⁷⁵ ⁵⁷⁶ ⁵⁷⁷ ⁵⁷⁸ ⁵⁷⁹ ⁵⁸⁰ ⁵⁸¹ ⁵⁸² ⁵⁸³ ⁵⁸⁴ ⁵⁸⁵ ⁵⁸⁶ ⁵⁸⁷ ⁵⁸⁸ ⁵⁸⁹ ⁵⁹⁰ ⁵⁹¹ ⁵⁹² ⁵⁹³ ⁵⁹⁴ ⁵⁹⁵ ⁵⁹⁶ ⁵⁹⁷ ⁵⁹⁸ ⁵⁹⁹ ⁶⁰⁰ ⁶⁰¹ ⁶⁰² ⁶⁰³ ⁶⁰⁴ ⁶⁰⁵ ⁶⁰⁶ ⁶⁰⁷ ⁶⁰⁸ ⁶⁰⁹ ⁶¹⁰ ⁶¹¹ ⁶¹² ⁶¹³ ⁶¹⁴ ⁶¹⁵ ⁶¹⁶ ⁶¹⁷ ⁶¹⁸ ⁶¹⁹ ⁶²⁰ ⁶²¹ ⁶²² ⁶²³ ⁶²⁴ ⁶²⁵ ⁶²⁶ ⁶²⁷ ⁶²⁸ ⁶²⁹ ⁶³⁰ ⁶³¹ ⁶³² ⁶³³ ⁶³⁴ ⁶³⁵ ⁶³⁶ ⁶³⁷ ⁶³⁸ ⁶³⁹ ⁶⁴⁰ ⁶⁴¹ ⁶⁴² ⁶⁴³ ⁶⁴⁴ ⁶⁴⁵ ⁶⁴⁶ ⁶⁴⁷ ⁶⁴⁸ ⁶⁴⁹ ⁶⁵⁰ ⁶⁵¹ ⁶⁵² ⁶⁵³ ⁶⁵⁴ ⁶⁵⁵ ⁶⁵⁶ ⁶⁵⁷ ⁶⁵⁸ ⁶⁵⁹ ⁶⁶⁰ ⁶⁶¹ ⁶⁶² ⁶⁶³ ⁶⁶⁴ ⁶⁶⁵ ⁶⁶⁶ ⁶⁶⁷ ⁶⁶⁸ ⁶⁶⁹ ⁶⁷⁰ ⁶⁷¹ ⁶⁷² ⁶⁷³ ⁶⁷⁴ ⁶⁷⁵ ⁶⁷⁶ ⁶⁷⁷ ⁶⁷⁸ ⁶⁷⁹ ⁶⁸⁰ ⁶⁸¹ ⁶⁸² ⁶⁸³ ⁶⁸⁴ ⁶⁸⁵ ⁶⁸⁶ ⁶⁸⁷ ⁶⁸⁸ ⁶⁸⁹ ⁶⁹⁰ ⁶⁹¹ ⁶⁹² ⁶⁹³ ⁶⁹⁴ ⁶⁹⁵ ⁶⁹⁶ ⁶⁹⁷ ⁶⁹⁸ ⁶⁹⁹ ⁷⁰⁰ ⁷⁰¹ ⁷⁰² ⁷⁰³ ⁷⁰⁴ ⁷⁰⁵ ⁷⁰⁶ ⁷⁰⁷ ⁷⁰⁸ ⁷⁰⁹ ⁷¹⁰ ⁷¹¹ ⁷¹² ⁷¹³ ⁷¹⁴ ⁷¹⁵ ⁷¹⁶ ⁷¹⁷ ⁷¹⁸ ⁷¹⁹ ⁷²⁰ ⁷²¹ ⁷²² ⁷²³ ⁷²⁴ ⁷²⁵ ⁷²⁶ ⁷²⁷ ⁷²⁸ ⁷²⁹ ⁷³⁰ ⁷³¹ ⁷³² ⁷³³ ⁷³⁴ ⁷³⁵ ⁷³⁶ ⁷³⁷ ⁷³⁸ ⁷³⁹ ⁷⁴⁰ ⁷⁴¹ ⁷⁴² ⁷⁴³ ⁷⁴⁴ ⁷⁴⁵ ⁷⁴⁶ ⁷⁴⁷ ⁷⁴⁸ ⁷⁴⁹ ⁷⁵⁰ ⁷⁵¹ ⁷⁵² ⁷⁵³ ⁷⁵⁴ ⁷⁵⁵ ⁷⁵⁶ ⁷⁵⁷ ⁷⁵⁸ ⁷⁵⁹ ⁷⁶⁰ ⁷⁶¹ ⁷⁶² ⁷⁶³ ⁷⁶⁴ ⁷⁶⁵ ⁷⁶⁶ ⁷⁶⁷ ⁷⁶⁸ ⁷⁶⁹ ⁷⁷⁰ ⁷⁷¹ ⁷⁷² ⁷⁷³ ⁷⁷⁴ ⁷⁷⁵ ⁷⁷⁶ ⁷⁷⁷ ⁷⁷⁸ ⁷⁷⁹ ⁷⁸⁰ ⁷⁸¹ ⁷⁸² ⁷⁸³ ⁷⁸⁴ ⁷⁸⁵ ⁷⁸⁶ ⁷⁸⁷ ⁷⁸⁸ ⁷⁸⁹ ⁷⁹⁰ ⁷⁹¹ ⁷⁹² ⁷⁹³ ⁷⁹⁴ ⁷⁹⁵ ⁷⁹⁶ ⁷⁹⁷ ⁷⁹⁸ ⁷⁹⁹ ⁸⁰⁰ ⁸⁰¹ ⁸⁰² ⁸⁰³ ⁸⁰⁴ ⁸⁰⁵ ⁸⁰⁶ ⁸⁰⁷ ⁸⁰⁸ ⁸⁰⁹ ⁸¹⁰ ⁸¹¹ ⁸¹² ⁸¹³ ⁸¹⁴ ⁸¹⁵ ⁸¹⁶ ⁸¹⁷ ⁸¹⁸ ⁸¹⁹ ⁸²⁰ ⁸²¹ ⁸²² ⁸²³ ⁸²⁴ ⁸²⁵ ⁸²⁶ ⁸²⁷ ⁸²⁸ ⁸²⁹ ⁸³⁰ ⁸³¹ ⁸³² ⁸³³ ⁸³⁴ ⁸³⁵ ⁸³⁶ ⁸³⁷ ⁸³⁸ ⁸³⁹ ⁸⁴⁰ ⁸⁴¹ ⁸⁴² ⁸⁴³ ⁸⁴⁴ ⁸⁴⁵ ⁸⁴⁶ ⁸⁴⁷ ⁸⁴⁸ ⁸⁴⁹ ⁸⁵⁰ ⁸⁵¹ ⁸⁵² ⁸⁵³ ⁸⁵⁴ ⁸⁵⁵ ⁸⁵⁶ ⁸⁵⁷ ⁸⁵⁸ ⁸⁵⁹ ⁸⁶⁰ ⁸⁶¹ ⁸⁶² ⁸⁶³ ⁸⁶⁴ ⁸⁶⁵ ⁸⁶⁶ ⁸⁶⁷ ⁸⁶⁸ ⁸⁶⁹ ⁸⁷⁰ ⁸⁷¹ ⁸⁷² ⁸⁷³ ⁸⁷⁴ ⁸⁷⁵ ⁸⁷⁶ ⁸⁷⁷ ⁸⁷⁸ ⁸⁷⁹ ⁸⁸⁰ ⁸⁸¹ ⁸⁸² ⁸⁸³ ⁸⁸⁴ ⁸⁸⁵ ⁸⁸⁶ ⁸⁸⁷ ⁸⁸⁸ ⁸⁸⁹ ⁸⁹⁰ ⁸⁹¹ ⁸⁹² ⁸⁹³ ⁸⁹⁴ ⁸⁹⁵ ⁸⁹⁶ ⁸⁹⁷ ⁸⁹⁸ ⁸⁹⁹ ⁹⁰⁰ ⁹⁰¹ ⁹⁰² ⁹⁰³ ⁹⁰⁴ ⁹⁰⁵ ⁹⁰⁶ ⁹⁰⁷ ⁹⁰⁸ ⁹⁰⁹ ⁹¹⁰ ⁹¹¹ ⁹¹² ⁹¹³ ⁹¹⁴ ⁹¹⁵ ⁹¹⁶ ⁹¹⁷ ⁹¹⁸ ⁹¹⁹ ⁹²⁰ ⁹²¹ ⁹²² ⁹²³ ⁹²⁴ ⁹²⁵ ⁹²⁶ ⁹²⁷ ⁹²⁸ ⁹²⁹ ⁹³⁰ ⁹³¹ ⁹³² ⁹³³ ⁹³⁴ ⁹³⁵ ⁹³⁶ ⁹³⁷ ⁹³⁸ ⁹³⁹ ⁹⁴⁰ ⁹⁴¹ ⁹⁴² ⁹⁴³ ⁹⁴⁴ ⁹⁴⁵ ⁹⁴⁶ ⁹⁴⁷ ⁹⁴⁸ ⁹⁴⁹ ⁹⁵⁰ ⁹⁵¹ ⁹⁵² ⁹⁵³ ⁹⁵⁴ ⁹⁵⁵ ⁹⁵⁶ ⁹⁵⁷ ⁹⁵⁸ ⁹⁵⁹ ⁹⁶⁰ ⁹⁶¹ ⁹⁶² ⁹⁶³ ⁹⁶⁴ ⁹⁶⁵ ⁹⁶⁶ ⁹⁶⁷ ⁹⁶⁸ ⁹⁶⁹ ⁹⁷⁰ ⁹⁷¹ ⁹⁷² ⁹⁷³ ⁹⁷⁴ ⁹⁷⁵ ⁹⁷⁶ ⁹⁷⁷ ⁹⁷⁸ ⁹⁷⁹ ⁹⁸⁰ ⁹⁸¹ ⁹⁸² ⁹⁸³ ⁹⁸⁴ ⁹⁸⁵ ⁹⁸⁶ ⁹⁸⁷ ⁹⁸⁸ ⁹⁸⁹ ⁹⁹⁰ ⁹⁹¹ ⁹⁹² ⁹⁹³ ⁹⁹⁴ ⁹⁹⁵ ⁹⁹⁶ ⁹⁹⁷ ⁹⁹⁸ ⁹⁹⁹ ¹⁰⁰⁰ ¹⁰⁰¹ ¹⁰⁰² ¹⁰⁰³ ¹⁰⁰⁴ ¹⁰⁰⁵ ¹⁰⁰⁶ ¹⁰⁰⁷ ¹⁰⁰⁸ ¹⁰⁰⁹ ¹⁰¹⁰ ¹⁰¹¹ ¹⁰¹² ¹⁰¹³ ¹⁰¹⁴ ¹⁰¹⁵ ¹⁰¹⁶ ¹⁰¹⁷ ¹⁰¹⁸ ¹⁰¹⁹ ¹⁰²⁰ ¹⁰²¹ ¹⁰²² ¹⁰²³ ¹⁰²⁴ ¹⁰²⁵ ¹⁰²⁶ ¹⁰²⁷ ¹⁰²⁸ ¹⁰²⁹ ¹⁰³⁰ ¹⁰³¹ ¹⁰³² ¹⁰³³ ¹⁰³⁴ ¹⁰³⁵ ¹⁰³⁶ ¹⁰³⁷ ¹⁰³⁸ ¹⁰³⁹ ¹⁰⁴⁰ ¹⁰⁴¹ ¹⁰⁴² ¹⁰⁴³ ¹⁰⁴⁴ ¹⁰⁴⁵ ¹⁰⁴⁶ ¹⁰⁴⁷ ¹⁰⁴⁸ ¹⁰⁴⁹ ¹⁰⁵⁰ ¹⁰⁵¹ ¹⁰⁵² ¹⁰⁵³ ¹⁰⁵⁴ ¹⁰⁵⁵ ¹⁰⁵⁶ ¹⁰⁵⁷ ¹⁰⁵⁸ ¹⁰⁵⁹ ¹⁰⁶⁰ ¹⁰⁶¹ ¹⁰⁶² ¹⁰⁶³ ¹⁰⁶⁴ ¹⁰⁶⁵ ¹⁰⁶⁶ ¹⁰⁶⁷ ¹⁰⁶⁸ ¹⁰⁶⁹ ¹⁰⁷⁰ ¹⁰⁷¹ ¹⁰⁷² ¹⁰⁷³ ¹⁰⁷⁴ ¹⁰⁷⁵ ¹⁰⁷⁶ ¹⁰⁷⁷ ¹⁰⁷⁸ ¹⁰⁷⁹ ¹⁰⁸⁰ ¹⁰⁸¹ ¹⁰⁸² ¹⁰⁸³ ¹⁰⁸⁴ ¹⁰⁸⁵ ¹⁰⁸⁶ ¹⁰⁸⁷ ¹⁰⁸⁸ ¹⁰⁸⁹ ¹⁰⁹⁰ ¹⁰⁹¹ ¹⁰⁹² ¹⁰⁹³ ¹⁰⁹⁴ ¹⁰⁹⁵ ¹⁰⁹⁶ ¹⁰⁹⁷ ¹⁰⁹⁸ ¹⁰⁹⁹ ¹¹⁰⁰ ¹¹⁰¹ ¹¹⁰² ¹¹⁰³ ¹¹⁰⁴ ¹¹⁰⁵ ¹¹⁰⁶ ¹¹⁰⁷ ¹¹⁰⁸ ¹¹⁰⁹ ¹¹¹⁰ ¹¹¹¹ ¹¹¹² ¹¹¹³ ¹¹¹⁴ ¹¹¹⁵ ¹¹¹⁶ ¹¹¹⁷ ¹¹¹⁸ ¹¹¹⁹ ¹¹²⁰ ¹¹²¹ ¹¹²² ¹¹²³ ¹¹²⁴ ¹¹²⁵ ¹¹²⁶ ¹¹²⁷ ¹¹²⁸ ¹¹²⁹ ¹¹³⁰ ¹¹³¹ ¹¹³² ¹¹³³ ¹¹³⁴ ¹¹³⁵ ¹¹³⁶ ¹¹³⁷ ¹¹³⁸ ¹¹³⁹ ¹¹⁴⁰ ¹¹⁴¹ ¹¹⁴² ¹¹⁴³ ¹¹⁴⁴ ¹¹⁴⁵ ¹¹⁴⁶ ¹¹⁴⁷ ¹¹⁴⁸ ¹¹⁴⁹ ¹¹⁵⁰ ¹¹⁵¹ ¹¹⁵² ¹¹⁵³ ¹¹⁵⁴ ¹¹⁵⁵ ¹¹⁵⁶ ¹¹⁵⁷ ¹¹⁵⁸ ¹¹⁵⁹ ¹¹⁶⁰ ¹¹⁶¹ ¹¹⁶² ¹¹⁶³ ¹¹⁶⁴ ¹¹⁶⁵ ¹¹⁶⁶ ¹¹⁶⁷ ¹¹⁶⁸ ¹¹⁶⁹ ¹¹⁷⁰ ¹¹⁷¹ ¹¹⁷² ¹¹⁷³ ¹¹⁷⁴ ¹¹⁷⁵ ¹¹⁷⁶ ¹¹⁷⁷ ¹¹⁷⁸ ¹¹⁷⁹ ¹¹⁸⁰ ¹¹⁸¹ ¹¹⁸² ¹¹⁸³ ¹¹⁸⁴ ¹¹⁸⁵ ¹¹⁸⁶ ¹¹⁸⁷ ¹¹⁸⁸ ¹¹⁸⁹ ¹¹⁹⁰ ¹¹⁹¹ ¹¹⁹² ¹¹⁹³ ¹¹⁹⁴ ¹¹⁹⁵ ¹¹⁹⁶ ¹¹⁹⁷ ¹¹⁹⁸ ¹¹⁹⁹ ¹²⁰⁰ ¹²⁰¹ ¹²⁰² ¹²⁰³ ¹²⁰⁴ ¹²⁰⁵ ¹²⁰⁶ ¹²⁰⁷ ¹²⁰⁸ ¹²⁰⁹ ¹²¹⁰ ¹²¹¹ ¹²¹² ¹²¹³ ¹²¹⁴ ¹²¹⁵ ¹²¹⁶ ¹²¹⁷ ¹²¹⁸ ¹²¹⁹ ¹²²⁰ ¹²²¹ ¹²²² ¹²²³ ¹²²⁴ ¹²²⁵ ¹²²⁶ ¹²²⁷ ¹²²⁸ ¹²²⁹ ¹²³⁰ ¹²³¹ ¹²³² ¹²³³ ¹²³⁴ ¹²³⁵ ¹²³⁶ ¹²³⁷ ¹²³⁸ ¹²³⁹ ¹²⁴⁰ ¹²⁴¹ ¹²⁴² ¹²⁴³ ¹²⁴⁴ ¹²⁴⁵ ¹²⁴⁶ ¹²⁴⁷ ¹²⁴⁸ ¹²⁴⁹ ¹²⁵⁰ ¹²⁵¹ ¹²⁵² ¹²⁵³ ¹²⁵⁴ ¹²⁵⁵ ¹²⁵⁶ ¹²⁵⁷ ¹²⁵⁸ ¹²⁵⁹ ¹²⁶⁰ ¹²⁶¹ ¹²⁶² ¹²⁶³ ¹²⁶⁴ ¹²⁶⁵ ¹²⁶⁶ ¹²⁶⁷ ¹²⁶⁸ ¹²⁶⁹ ¹²⁷⁰ ¹²⁷¹ ¹²⁷² ¹²⁷³ ¹²⁷⁴ ¹²⁷⁵ ¹²⁷⁶ ¹²⁷⁷ ¹²⁷⁸ ¹²⁷⁹ ¹²⁸⁰ ¹²⁸¹ ¹²⁸² ¹²⁸³ ¹²⁸⁴ ¹²⁸⁵ ¹²⁸⁶ ¹²⁸⁷ ¹²⁸⁸ ¹²⁸⁹ ¹²⁹⁰ ¹²⁹¹ ¹²⁹² ¹²⁹³ ¹²⁹⁴ ¹²⁹⁵ ¹²⁹⁶ ¹²⁹⁷ ¹²⁹⁸ ¹²⁹⁹ ¹³⁰⁰ ¹³⁰¹ ¹³⁰² ¹³⁰³ ¹³⁰⁴ ¹³⁰⁵ ¹³⁰⁶ ¹³⁰⁷

- حسن اختيار الشخص المؤهل لإدارة المؤتمر.

- تقديم التسهيلات اللازمة للمؤتمر و التجهيزات.

- ١١ يكون موضوع المناقشة و البحث من الموضوعات ذات الأهمية المباشرة بالنسبة لجميع المشرفين.

- الاعتماد على الذات و الثقة في النفس و تنمية القدرة على الإحساس بالمشكلة"¹.

5- "المباريات الإدارية: سياسة هذا الأسلوب قريبة جدًّا من الأسلوب الإداري، إلا أنَّ المباريات تمتدُّ

¹ [مرجع سابق] □ □ □ □ □ . 119.

² [مرجع سابق] □ □ □ . 43-44.

27

- 28

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية:

تولي مصلحة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات أهمية كبيرة للمورد البشري باعتباره ¹ ² ³ ⁴ ⁵ ⁶ ⁷ ⁸ ⁹ ¹⁰ ¹¹ ¹² ¹³ ¹⁴ ¹⁵ ¹⁶ ¹⁷ ¹⁸ ¹⁹ ²⁰ ²¹ ²² ²³ ²⁴ ²⁵ ²⁶ ²⁷ ²⁸ ²⁹ ³⁰ ³¹ ³² ³³ ³⁴ ³⁵ ³⁶ ³⁷ ³⁸ ³⁹ ⁴⁰ ⁴¹ ⁴² ⁴³ ⁴⁴ ⁴⁵ ⁴⁶ ⁴⁷ ⁴⁸ ⁴⁹ ⁵⁰ ⁵¹ ⁵² ⁵³ ⁵⁴ ⁵⁵ ⁵⁶ ⁵⁷ ⁵⁸ ⁵⁹ ⁶⁰ ⁶¹ ⁶² ⁶³ ⁶⁴ ⁶⁵ ⁶⁶ ⁶⁷ ⁶⁸ ⁶⁹ ⁷⁰ ⁷¹ ⁷² ⁷³ ⁷⁴ ⁷⁵ ⁷⁶ ⁷⁷ ⁷⁸ ⁷⁹ ⁸⁰ ⁸¹ ⁸² ⁸³ ⁸⁴ ⁸⁵ ⁸⁶ ⁸⁷ ⁸⁸ ⁸⁹ ⁹⁰ ⁹¹ ⁹² ⁹³ ⁹⁴ ⁹⁵ ⁹⁶ ⁹⁷ ⁹⁸ ⁹⁹ ¹⁰⁰ ¹⁰¹ ¹⁰² ¹⁰³ ¹⁰⁴ ¹⁰⁵ ¹⁰⁶ ¹⁰⁷ ¹⁰⁸ ¹⁰⁹ ¹¹⁰ ¹¹¹ ¹¹² ¹¹³ ¹¹⁴ ¹¹⁵ ¹¹⁶ ¹¹⁷ ¹¹⁸ ¹¹⁹ ¹²⁰ ¹²¹ ¹²² ¹²³ ¹²⁴ ¹²⁵ ¹²⁶ ¹²⁷ ¹²⁸ ¹²⁹ ¹³⁰ ¹³¹ ¹³² ¹³³ ¹³⁴ ¹³⁵ ¹³⁶ ¹³⁷ ¹³⁸ ¹³⁹ ¹⁴⁰ ¹⁴¹ ¹⁴² ¹⁴³ ¹⁴⁴ ¹⁴⁵ ¹⁴⁶ ¹⁴⁷ ¹⁴⁸ ¹⁴⁹ ¹⁵⁰ ¹⁵¹ ¹⁵² ¹⁵³ ¹⁵⁴ ¹⁵⁵ ¹⁵⁶ ¹⁵⁷ ¹⁵⁸ ¹⁵⁹ ¹⁶⁰ ¹⁶¹ ¹⁶² ¹⁶³ ¹⁶⁴ ¹⁶⁵ ¹⁶⁶ ¹⁶⁷ ¹⁶⁸ ¹⁶⁹ ¹⁷⁰ ¹⁷¹ ¹⁷² ¹⁷³ ¹⁷⁴ ¹⁷⁵ ¹⁷⁶ ¹⁷⁷ ¹⁷⁸ ¹⁷⁹ ¹⁸⁰ ¹⁸¹ ¹⁸² ¹⁸³ ¹⁸⁴ ¹⁸⁵ ¹⁸⁶ ¹⁸⁷ ¹⁸⁸ ¹⁸⁹ ¹⁹⁰ ¹⁹¹ ¹⁹² ¹⁹³ ¹⁹⁴ ¹⁹⁵ ¹⁹⁶ ¹⁹⁷ ¹⁹⁸ ¹⁹⁹ ²⁰⁰ ²⁰¹ ²⁰² ²⁰³ ²⁰⁴ ²⁰⁵ ²⁰⁶ ²⁰⁷ ²⁰⁸ ²⁰⁹ ²¹⁰ ²¹¹ ²¹² ²¹³ ²¹⁴ ²¹⁵ ²¹⁶ ²¹⁷ ²¹⁸ ²¹⁹ ²²⁰ ²²¹ ²²² ²²³ ²²⁴ ²²⁵ ²²⁶ ²²⁷ ²²⁸ ²²⁹ ²³⁰ ²³¹ ²³² ²³³ ²³⁴ ²³⁵ ²³⁶ ²³⁷ ²³⁸ ²³⁹ ²⁴⁰ ²⁴¹ ²⁴² ²⁴³ ²⁴⁴ ²⁴⁵ ²⁴⁶ ²⁴⁷ ²⁴⁸ ²⁴⁹ ²⁵⁰ ²⁵¹ ²⁵² ²⁵³ ²⁵⁴ ²⁵⁵ ²⁵⁶ ²⁵⁷ ²⁵⁸ ²⁵⁹ ²⁶⁰ ²⁶¹ ²⁶² ²⁶³ ²⁶⁴ ²⁶⁵ ²⁶⁶ ²⁶⁷ ²⁶⁸ ²⁶⁹ ²⁷⁰ ²⁷¹ ²⁷² ²⁷³ ²⁷⁴ ²⁷⁵ ²⁷⁶ ²⁷⁷ ²⁷⁸ ²⁷⁹ ²⁸⁰ ²⁸¹ ²⁸² ²⁸³ ²⁸⁴ ²⁸⁵ ²⁸⁶ ²⁸⁷ ²⁸⁸ ²⁸⁹ ²⁹⁰ ²⁹¹ ²⁹² ²⁹³ ²⁹⁴ ²⁹⁵ ²⁹⁶ ²⁹⁷ ²⁹⁸ ²⁹⁹ ³⁰⁰ ³⁰¹ ³⁰² ³⁰³ ³⁰⁴ ³⁰⁵ ³⁰⁶ ³⁰⁷ ³⁰⁸ ³⁰⁹ ³¹⁰ ³¹¹ ³¹² ³¹³ ³¹⁴ ³¹⁵ ³¹⁶ ³¹⁷ ³¹⁸ ³¹⁹ ³²⁰ ³²¹ ³²² ³²³ ³²⁴ ³²⁵ ³²⁶ ³²⁷ ³²⁸ ³²⁹ ³³⁰ ³³¹ ³³² ³³³ ³³⁴ ³³⁵ ³³⁶ ³³⁷ ³³⁸ ³³⁹ ³⁴⁰ ³⁴¹ ³⁴² ³⁴³ ³⁴⁴ ³⁴⁵ ³⁴⁶ ³⁴⁷ ³⁴⁸ ³⁴⁹ ³⁵⁰ ³⁵¹ ³⁵² ³⁵³ ³⁵⁴ ³⁵⁵ ³⁵⁶ ³⁵⁷ ³⁵⁸ ³⁵⁹ ³⁶⁰ ³⁶¹ ³⁶² ³⁶³ ³⁶⁴ ³⁶⁵ ³⁶⁶ ³⁶⁷ ³⁶⁸ ³⁶⁹ ³⁷⁰ ³⁷¹ ³⁷² ³⁷³ ³⁷⁴ ³⁷⁵ ³⁷⁶ ³⁷⁷ ³⁷⁸ ³⁷⁹ ³⁸⁰ ³⁸¹ ³⁸² ³⁸³ ³⁸⁴ ³⁸⁵ ³⁸⁶ ³⁸⁷ ³⁸⁸ ³⁸⁹ ³⁹⁰ ³⁹¹ ³⁹² ³⁹³ ³⁹⁴ ³⁹⁵ ³⁹⁶ ³⁹⁷ ³⁹⁸ ³⁹⁹ ⁴⁰⁰ ⁴⁰¹ ⁴⁰² ⁴⁰³ ⁴⁰⁴ ⁴⁰⁵ ⁴⁰⁶ ⁴⁰⁷ ⁴⁰⁸ ⁴⁰⁹ ⁴¹⁰ ⁴¹¹ ⁴¹² ⁴¹³ ⁴¹⁴ ⁴¹⁵ ⁴¹⁶ ⁴¹⁷ ⁴¹⁸ ⁴¹⁹ ⁴²⁰ ⁴²¹ ⁴²² ⁴²³ ⁴²⁴ ⁴²⁵ ⁴²⁶ ⁴²⁷ ⁴²⁸ ⁴²⁹ ⁴³⁰ ⁴³¹ ⁴³² ⁴³³ ⁴³⁴ ⁴³⁵ ⁴³⁶ ⁴³⁷ ⁴³⁸ ⁴³⁹ ⁴⁴⁰ ⁴⁴¹ ⁴⁴² ⁴⁴³ ⁴⁴⁴ ⁴⁴⁵ ⁴⁴⁶ ⁴⁴⁷ ⁴⁴⁸ ⁴⁴⁹ ⁴⁵⁰ ⁴⁵¹ ⁴⁵² ⁴⁵³ ⁴⁵⁴ ⁴⁵⁵ ⁴⁵⁶ ⁴⁵⁷ ⁴⁵⁸ ⁴⁵⁹ ⁴⁶⁰ ⁴⁶¹ ⁴⁶² ⁴⁶³ ⁴⁶⁴ ⁴⁶⁵ ⁴⁶⁶ ⁴⁶⁷ ⁴⁶⁸ ⁴⁶⁹ ⁴⁷⁰ ⁴⁷¹ ⁴⁷² ⁴⁷³ ⁴⁷⁴ ⁴⁷⁵ ⁴⁷⁶ ⁴⁷⁷ ⁴⁷⁸ ⁴⁷⁹ ⁴⁸⁰ ⁴⁸¹ ⁴⁸² ⁴⁸³ ⁴⁸⁴ ⁴⁸⁵ ⁴⁸⁶ ⁴⁸⁷ ⁴⁸⁸ ⁴⁸⁹ ⁴⁹⁰ ⁴⁹¹ ⁴⁹² ⁴⁹³ ⁴⁹⁴ ⁴⁹⁵ ⁴⁹⁶ ⁴⁹⁷ ⁴⁹⁸ ⁴⁹⁹ ⁵⁰⁰ ⁵⁰¹ ⁵⁰² ⁵⁰³ ⁵⁰⁴ ⁵⁰⁵ ⁵⁰⁶ ⁵⁰⁷ ⁵⁰⁸ ⁵⁰⁹ ⁵¹⁰ ⁵¹¹ ⁵¹² ⁵¹³ ⁵¹⁴ ⁵¹⁵ ⁵¹⁶ ⁵¹⁷ ⁵¹⁸ ⁵¹⁹ ⁵²⁰ ⁵²¹ ⁵²² ⁵²³ ⁵²⁴ ⁵²⁵ ⁵²⁶ ⁵²⁷ ⁵²⁸ ⁵²⁹ ⁵³⁰ ⁵³¹ ⁵³² ⁵³³ ⁵³⁴ ⁵³⁵ ⁵³⁶ ⁵³⁷ ⁵³⁸ ⁵³⁹ ⁵⁴⁰ ⁵⁴¹ ⁵⁴² ⁵⁴³ ⁵⁴⁴ ⁵⁴⁵ ⁵⁴⁶ ⁵⁴⁷ ⁵⁴⁸ ⁵⁴⁹ ⁵⁵⁰ ⁵⁵¹ ⁵⁵² ⁵⁵³ ⁵⁵⁴ ⁵⁵⁵ ⁵⁵⁶ ⁵⁵⁷ ⁵⁵⁸ ⁵⁵⁹ ⁵⁶⁰ ⁵⁶¹ ⁵⁶² ⁵⁶³ ⁵⁶⁴ ⁵⁶⁵ ⁵⁶⁶ ⁵⁶⁷ ⁵⁶⁸ ⁵⁶⁹ ⁵⁷⁰ ⁵⁷¹ ⁵⁷² ⁵⁷³ ⁵⁷⁴ ⁵⁷⁵ ⁵⁷⁶ ⁵⁷⁷ ⁵⁷⁸ ⁵⁷⁹ ⁵⁸⁰ ⁵⁸¹ ⁵⁸² ⁵⁸³ ⁵⁸⁴ ⁵⁸⁵ ⁵⁸⁶ ⁵⁸⁷ ⁵⁸⁸ ⁵⁸⁹ ⁵⁹⁰ ⁵⁹¹ ⁵⁹² ⁵⁹³ ⁵⁹⁴ ⁵⁹⁵ ⁵⁹⁶ ⁵⁹⁷ ⁵⁹⁸ ⁵⁹⁹ ⁶⁰⁰ ⁶⁰¹ ⁶⁰² ⁶⁰³ ⁶⁰⁴ ⁶⁰⁵ ⁶⁰⁶ ⁶⁰⁷ ⁶⁰⁸ ⁶⁰⁹ ⁶¹⁰ ⁶¹¹ ⁶¹² ⁶¹³ ⁶¹⁴ ⁶¹⁵ ⁶¹⁶ ⁶¹⁷ ⁶¹⁸ ⁶¹⁹ ⁶²⁰ ⁶²¹ ⁶²² ⁶²³ ⁶²⁴ ⁶²⁵ ⁶²⁶ ⁶²⁷ ⁶²⁸ ⁶²⁹ ⁶³⁰ ⁶³¹ ⁶³² ⁶³³ ⁶³⁴ ⁶³⁵ ⁶³⁶ ⁶³⁷ ⁶³⁸ ⁶³⁹ ⁶⁴⁰ ⁶⁴¹ ⁶⁴² ⁶⁴³ ⁶⁴⁴ ⁶⁴⁵ ⁶⁴⁶ ⁶⁴⁷ ⁶⁴⁸ ⁶⁴⁹ ⁶⁵⁰ ⁶⁵¹ ⁶⁵² ⁶⁵³ ⁶⁵⁴ ⁶⁵⁵ ⁶⁵⁶ ⁶⁵⁷ ⁶⁵⁸ ⁶⁵⁹ ⁶⁶⁰ ⁶⁶¹ ⁶⁶² ⁶⁶³ ⁶⁶⁴ ⁶⁶⁵ ⁶⁶⁶ ⁶⁶⁷ ⁶⁶⁸ ⁶⁶⁹ ⁶⁷⁰ ⁶⁷¹ ⁶⁷² ⁶⁷³ ⁶⁷⁴ ⁶⁷⁵ ⁶⁷⁶ ⁶⁷⁷ ⁶⁷⁸ ⁶⁷⁹ ⁶⁸⁰ ⁶⁸¹ ⁶⁸² ⁶⁸³ ⁶⁸⁴ ⁶⁸⁵ ⁶⁸⁶ ⁶⁸⁷ ⁶⁸⁸ ⁶⁸⁹ ⁶⁹⁰ ⁶⁹¹ ⁶⁹² ⁶⁹³ ⁶⁹⁴ ⁶⁹⁵ ⁶⁹⁶ ⁶⁹⁷ ⁶⁹⁸ ⁶⁹⁹ ⁷⁰⁰ ⁷⁰¹ ⁷⁰² ⁷⁰³ ⁷⁰⁴ ⁷⁰⁵ ⁷⁰⁶ ⁷⁰⁷ ⁷⁰⁸ ⁷⁰⁹ ⁷¹⁰ ⁷¹¹ ⁷¹² ⁷¹³ ⁷¹⁴ ⁷¹⁵ ⁷¹⁶ ⁷¹⁷ ⁷¹⁸ ⁷¹⁹ ⁷²⁰ ⁷²¹ ⁷²² ⁷²³ ⁷²⁴ ⁷²⁵ ⁷²⁶ ⁷²⁷ ⁷²⁸ ⁷²⁹ ⁷³⁰ ⁷³¹ ⁷³² ⁷³³ ⁷³⁴ ⁷³⁵ ⁷³⁶ ⁷³⁷ ⁷³⁸ ⁷³⁹ ⁷⁴⁰ ⁷⁴¹ ⁷⁴² ⁷⁴³ ⁷⁴⁴ ⁷⁴⁵ ⁷⁴⁶ ⁷⁴⁷ ⁷⁴⁸ ⁷⁴⁹ ⁷⁵⁰ ⁷⁵¹ ⁷⁵² ⁷⁵³ ⁷⁵⁴ ⁷⁵⁵ ⁷⁵⁶ ⁷⁵⁷ ⁷⁵⁸ ⁷⁵⁹ ⁷⁶⁰ ⁷⁶¹ ⁷⁶² ⁷⁶³ ⁷⁶⁴ ⁷⁶⁵ ⁷⁶⁶ ⁷⁶⁷ ⁷⁶⁸ ⁷⁶⁹ ⁷⁷⁰ ⁷⁷¹ ⁷⁷² ⁷⁷³ ⁷⁷⁴ ⁷⁷⁵ ⁷⁷⁶ ⁷⁷⁷ ⁷⁷⁸ ⁷⁷⁹ ⁷⁸⁰ ⁷⁸¹ ⁷⁸² ⁷⁸³ ⁷⁸⁴ ⁷⁸⁵ ⁷⁸⁶ ⁷⁸⁷ ⁷⁸⁸ ⁷⁸⁹ ⁷⁹⁰ ⁷⁹¹ ⁷⁹² ⁷⁹³ ⁷⁹⁴ ⁷⁹⁵ ⁷⁹⁶ ⁷⁹⁷ ⁷⁹⁸ ⁷⁹⁹ ⁸⁰⁰ ⁸⁰¹ ⁸⁰² ⁸⁰³ ⁸⁰⁴ ⁸⁰⁵ ⁸⁰⁶ ⁸⁰⁷ ⁸⁰⁸ ⁸⁰⁹ ⁸¹⁰ ⁸¹¹ ⁸¹² ⁸¹³ ⁸¹⁴ ⁸¹⁵ ⁸¹⁶ ⁸¹⁷ ⁸¹⁸ ⁸¹⁹ ⁸²⁰ ⁸²¹ ⁸²² ⁸²³ ⁸²⁴ ⁸²⁵ ⁸²⁶ ⁸²⁷ ⁸²⁸ ⁸²⁹ ⁸³⁰ ⁸³¹ ⁸³² ⁸³³ ⁸³⁴ ⁸³⁵ ⁸³⁶ ⁸³⁷ ⁸³⁸ ⁸³⁹ ⁸⁴⁰ ⁸⁴¹ ⁸⁴² ⁸⁴³ ⁸⁴⁴ ⁸⁴⁵ ⁸⁴⁶ ⁸⁴⁷ ⁸⁴⁸ ⁸⁴⁹ ⁸⁵⁰ ⁸⁵¹ ⁸⁵² ⁸⁵³ ⁸⁵⁴ ⁸⁵⁵ ⁸⁵⁶ ⁸⁵⁷ ⁸⁵⁸ ⁸⁵⁹ ⁸⁶⁰ ⁸⁶¹ ⁸⁶² ⁸⁶³ ⁸⁶⁴ ⁸⁶⁵ ⁸⁶⁶ ⁸⁶⁷ ⁸⁶⁸ ⁸⁶⁹ ⁸⁷⁰ ⁸⁷¹ ⁸⁷² ⁸⁷³ ⁸⁷⁴ ⁸⁷⁵ ⁸⁷⁶ ⁸⁷⁷ ⁸⁷⁸ ⁸⁷⁹ ⁸⁸⁰ ⁸⁸¹ ⁸⁸² ⁸⁸³ ⁸⁸⁴ ⁸⁸⁵ ⁸⁸⁶ ⁸⁸⁷ ⁸⁸⁸ ⁸⁸⁹ ⁸⁹⁰ ⁸⁹¹ ⁸⁹² ⁸⁹³ ⁸⁹⁴ ⁸⁹⁵ ⁸⁹⁶ ⁸⁹⁷ ⁸⁹⁸ ⁸⁹⁹ ⁹⁰⁰ ⁹⁰¹ ⁹⁰² ⁹⁰³ ⁹⁰⁴ ⁹⁰⁵ ⁹⁰⁶ ⁹⁰⁷ ⁹⁰⁸ ⁹⁰⁹ ⁹¹⁰ ⁹¹¹ ⁹¹² ⁹¹³ ⁹¹⁴ ⁹¹⁵ ⁹¹⁶ ⁹¹⁷ ⁹¹⁸ ⁹¹⁹ ⁹²⁰ ⁹²¹ ⁹²² ⁹²³ ⁹²⁴ ⁹²⁵ ⁹²⁶ ⁹²⁷ ⁹²⁸ ⁹²⁹ ⁹³⁰ ⁹³¹ ⁹³² ⁹³³ ⁹³⁴ ⁹³⁵ ⁹³⁶ ⁹³⁷ ⁹³⁸ ⁹³⁹ ⁹⁴⁰ ⁹⁴¹ ⁹⁴² ⁹⁴³ ⁹⁴⁴ ⁹⁴⁵ ⁹⁴⁶ ⁹⁴⁷ ⁹⁴⁸ ⁹⁴⁹ ⁹⁵⁰ ⁹⁵¹ ⁹⁵² ⁹⁵³ ⁹⁵⁴ ⁹⁵⁵ ⁹⁵⁶ ⁹⁵⁷ ⁹⁵⁸ ⁹⁵⁹ ⁹⁶⁰ ⁹⁶¹ ⁹⁶² ⁹⁶³ ⁹⁶⁴ ⁹⁶⁵ ⁹⁶⁶ ⁹⁶⁷ ⁹⁶⁸ ⁹⁶⁹ ⁹⁷⁰ ⁹⁷¹ ⁹⁷² ⁹⁷³ ⁹⁷⁴ ⁹⁷⁵ ⁹⁷⁶ ⁹⁷⁷ ⁹⁷⁸ ⁹⁷⁹ ⁹⁸⁰ ⁹⁸¹ ⁹⁸² ⁹⁸³ ⁹⁸⁴ ⁹⁸⁵ ⁹⁸⁶ ⁹⁸⁷ ⁹⁸⁸ ⁹⁸⁹ ⁹⁹⁰ ⁹⁹¹ ⁹⁹² ⁹⁹³ ⁹⁹⁴ ⁹⁹⁵ ⁹⁹⁶ ⁹⁹⁷ ⁹⁹⁸ ⁹⁹⁹ ¹⁰⁰⁰ ¹⁰⁰¹ ¹⁰⁰² ¹⁰⁰³ ¹⁰⁰⁴ ¹⁰⁰⁵ ¹⁰⁰⁶ ¹⁰⁰⁷ ¹⁰⁰⁸ ¹⁰⁰⁹ ¹⁰¹⁰ ¹⁰¹¹ ¹⁰¹² ¹⁰¹³ ¹⁰¹⁴ ¹⁰¹⁵ ¹⁰¹⁶ ¹⁰¹⁷ ¹⁰¹⁸ ¹⁰¹⁹ ¹⁰²⁰ ¹⁰²¹ ¹⁰²² ¹⁰²³ ¹⁰²⁴ ¹⁰²⁵ ¹⁰²⁶ ¹⁰²⁷ ¹⁰²⁸ ¹⁰²⁹ ¹⁰³⁰ ¹⁰³¹ ¹⁰³² ¹⁰³³ ¹⁰³⁴ ¹⁰³⁵ ¹⁰³⁶ ¹⁰³⁷ ¹⁰³⁸ ¹⁰³⁹ ¹⁰⁴⁰ ¹⁰⁴¹ ¹⁰⁴² ¹⁰⁴³ ¹⁰⁴⁴ ¹⁰⁴⁵ ¹⁰⁴⁶ ¹⁰⁴⁷ ¹⁰⁴⁸ ¹⁰⁴⁹ ¹⁰⁵⁰ ¹⁰⁵¹ ¹⁰⁵² ¹⁰⁵³ ¹⁰⁵⁴ ¹⁰⁵⁵ ¹⁰⁵⁶ ¹⁰⁵⁷ ¹⁰⁵⁸ ¹⁰⁵⁹ ¹⁰⁶⁰ ¹⁰⁶¹ ¹⁰⁶² ¹⁰⁶³ ¹⁰⁶⁴ ¹⁰⁶⁵ ¹⁰⁶⁶ ¹⁰⁶⁷ ¹⁰⁶⁸ ¹⁰⁶⁹ ¹⁰⁷⁰ ¹⁰⁷¹ ¹⁰⁷² ¹⁰⁷³ ¹⁰⁷⁴ ¹⁰⁷⁵ ¹⁰⁷⁶ ¹⁰⁷⁷ ¹⁰⁷⁸ ¹⁰⁷⁹ ¹⁰⁸⁰ ¹⁰⁸¹ ¹⁰⁸² ¹⁰⁸³ ¹⁰⁸⁴ ¹⁰⁸⁵ ¹⁰⁸⁶ ¹⁰⁸⁷ ¹⁰⁸⁸ ¹⁰⁸⁹ ¹⁰⁹⁰ ¹⁰⁹¹ ¹⁰⁹² ¹⁰⁹³ ¹⁰⁹⁴ ¹⁰⁹⁵ ¹⁰⁹⁶ ¹⁰⁹⁷ ¹⁰⁹⁸ ¹⁰⁹⁹ ¹¹⁰⁰ ¹¹⁰¹ ¹¹⁰² ¹¹⁰³ ¹¹⁰⁴ ¹¹⁰⁵ ¹¹⁰⁶ ¹¹⁰⁷ ¹¹⁰⁸ ¹¹⁰⁹ ¹¹¹⁰ ¹¹¹¹ ¹¹¹² ¹¹¹³ ¹¹¹⁴ ¹¹¹⁵ ¹¹¹⁶ ¹¹¹⁷ ¹¹¹⁸ ¹¹¹⁹ ¹¹²⁰ ¹¹²¹ ¹¹²² ¹¹²³ ¹¹²⁴ ¹¹²⁵ ¹¹²⁶ ¹¹²⁷ ¹¹²⁸ ¹¹²⁹ ¹¹³⁰ ¹¹³¹ ¹¹³² ¹¹³³ ¹¹³⁴ ¹¹³⁵ ¹¹³⁶ ¹¹³⁷ ¹¹³⁸ ¹¹³⁹ ¹¹⁴⁰ ¹¹⁴¹ ¹¹⁴² ¹¹⁴³ ¹¹⁴⁴ ¹¹⁴⁵ ¹¹⁴⁶ ¹¹⁴⁷ ¹¹⁴⁸ ¹¹⁴⁹ ¹¹⁵⁰ ¹¹⁵¹ ¹¹⁵² ¹¹⁵³ ¹¹⁵⁴ ¹¹⁵⁵ ¹¹⁵⁶ ¹¹⁵⁷ ¹¹⁵⁸ ¹¹⁵⁹ ¹¹⁶⁰ ¹¹⁶¹ ¹¹⁶² ¹¹⁶³ ¹¹⁶⁴ ¹¹⁶⁵ ¹¹⁶⁶ ¹¹⁶⁷ ¹¹⁶⁸ ¹¹⁶⁹ ¹¹⁷⁰ ¹¹⁷¹ ¹¹⁷² ¹¹⁷³ ¹¹⁷⁴ ¹¹⁷⁵ ¹¹⁷⁶ ¹¹⁷⁷ ¹¹⁷⁸ ¹¹⁷⁹ ¹¹⁸⁰ ¹¹⁸¹ ¹¹⁸² ¹¹⁸³ ¹¹⁸⁴ ¹¹⁸⁵ ¹¹⁸⁶ ¹¹⁸⁷ ¹¹⁸⁸ ¹¹⁸⁹ ¹¹⁹⁰ ¹¹⁹¹ ¹¹⁹² ¹¹⁹³ ¹¹⁹⁴ ¹¹⁹⁵ ¹¹⁹⁶ ¹¹⁹⁷ ¹¹⁹⁸ ¹¹⁹⁹ ¹²⁰⁰ ¹²⁰¹ ¹²⁰² ¹²⁰³ ¹²⁰⁴ ¹²⁰⁵ ¹²⁰⁶ ¹²⁰⁷ ¹²⁰⁸ ¹²⁰⁹ ¹²¹⁰ ¹²¹¹ ¹²¹² ¹²¹³ ¹²¹⁴ ¹²¹⁵ ¹²¹⁶ ¹²¹⁷ ¹²¹⁸ ¹²¹⁹ ¹²²⁰ ¹²²¹ ¹²²² ¹²²³ ¹²²⁴ ¹²²⁵ ¹²²⁶ ¹²²⁷ ¹²²⁸ ¹²²⁹ ¹²³⁰ ¹²³¹ ¹²³² ¹²³³ ¹²³⁴ ¹²³⁵ ¹²³⁶ ¹²³⁷ ¹²³⁸ ¹²³⁹ ¹²⁴⁰ ¹²⁴¹ ¹²⁴² ¹²⁴³ ¹²⁴⁴ ¹²⁴⁵ ¹²⁴⁶ ¹²⁴⁷ ¹²⁴⁸ ¹²⁴⁹ ¹²⁵⁰ ¹²⁵¹ ¹²⁵² ¹²⁵³ ¹²⁵⁴ ¹²⁵⁵ ¹²⁵⁶ ¹²⁵⁷ ¹²⁵⁸ ¹²⁵⁹ ¹²⁶⁰ ¹²⁶¹ ¹²⁶² ¹²⁶³ ¹²⁶⁴ ¹²⁶⁵ ¹²⁶⁶ ¹²⁶⁷ ¹²⁶⁸ ¹²⁶⁹ ¹²⁷⁰ ¹²⁷¹ ¹²⁷² ¹²⁷³ ¹²⁷⁴ ¹²⁷⁵ ¹²⁷⁶ ¹²⁷⁷ ¹²⁷⁸ ¹²⁷⁹ ¹²⁸⁰ ¹²⁸¹ ¹²⁸² ¹²⁸³ ¹²⁸⁴ ¹²⁸⁵ ¹²⁸⁶ ¹²⁸⁷ ¹²⁸⁸ ¹²⁸⁹ ¹²⁹⁰ ¹²⁹¹ ¹²⁹² ¹²⁹³ ¹²⁹⁴ ¹²⁹⁵ ¹²⁹⁶ ¹²⁹⁷ ¹²⁹⁸ ¹²⁹⁹ ¹³⁰⁰ ¹³⁰¹ ¹³⁰² ¹³⁰³ ¹³⁰⁴ ¹³⁰⁵ ¹³⁰⁶ ¹³⁰⁷ ¹³⁰⁸ ¹³⁰⁹ ¹³¹⁰ ¹³¹¹ ¹³¹² ¹³¹³ ¹³¹⁴ ¹³¹⁵ ¹³¹⁶ ¹³¹⁷ ¹³¹⁸ ¹³¹⁹ ¹³²⁰ ¹³²¹ ¹³²² ¹³²³ ¹³²⁴ ¹³²⁵ ¹³²⁶ ¹³²⁷ ¹³²⁸ ¹³²⁹ ¹³³⁰ ^{1331</}

يفيد هذا التعريف أن الموارد البشرية عبارة عن كل السكان القادرين على أداء عمل معين، لا غير العجزة الغير قادرين عن العمل.

كما و"تعتبر الموارد البشرية أحد المواد الضرورية لتشغيل التنظيم، فلكي يحقق أهدافه يتطلب الأمر الموارد المادية المادي (كان العمل، الآلات، الماكينات، التشغيل) و تزويده بالخدمات الأخرى الضرورية لأداء الأنشطة الرئيسية وكذلك الموارد البشرية"¹.

يفيد التعريف أن الموارد البشرية إحدى الموارد الضرورية في تنظيم شأنها شأن الموارد المالية والمادية الأخرى.

في هذا الإطار، نذكر أن هذه الموارد لا تقتصر على نوعية القوى البشرية، بل تشمل جميع العوامل غير العاملة في الموارد البشرية برأس المال البشري، بل تشمل جميع العوامل الموجودة على سطح الكرة الأرضية"².

يفيد هذا التعريف كذلك أن الموارد البشرية عبارة عن السكان المتواجدين على سطح الكرة الأرضية، لا غير العاملة، كما، أن رأس مال بشري.

مرف كذلك أنها: "الموارد البشرية هي تلك الموارد البشرية التي لها القدرة الكامنة في أي وقت من الأوقات".³

يفيد هذا التعريف أن الموارد البشرية مصدر قوة للمؤسسة، حيث يساهم في العملية الإنتاجية.

¹ الموارد البشرية مرجع سابق، ص 25.

² الموارد البشرية مرجع سابق، ص 25.

³ عبد الحميد، شبانة، مرجع سابق، ص 39.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية و تطورها التاريخي:

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تتمثل إدارة الموارد البشرية في الوظائف الإدارية التي تهدف إلى تدريب القوى العاملة وتطويرها وتحفيزها حتى تتمكن المؤسسة من الوصول إلى تحقيق أهدافها.

نعرف أيضا أنها: "وظيفة إدارية تتعلق بتوفير المهارات البشرية اللازم لتنفيذها وتحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل، والتكاليف".¹

إدارة الموارد البشرية وظيفة تقوم بها الإدارة لتنمية المهارات البشرية و المحافظة عليها مع تقييم تحقيق مختلف الأهداف.

عرف كذلك أنها: "عني اختيار الموظفين الكفؤين للعمل في الشركة و الحفاظ على الموظفين الموجودين من خلال وضع البرامج و المبادرات و مراقبة بين الشركة و الموظفين. و تحقيق أهدافها".²

إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تقوم باختيار الأفراد العاملين الذين يملكون كفاءات وقدرات عقلية ومهنية عالية، هدفها الوصول إلى أداء فعال للعاملين.

وهي كذلك: "مترابط يتضمن مجموعة من العمليات و الممارسات التي تهدف إلى تحقيق أهدافها".³

التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المكلفة بتسيير و تنظيم كل الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية و ذلك قصد تطويرها و المحافظة عليها من أجل تحقيق الأهداف المختلفة.

¹ الطائي، الفضل، العبادي، مرجع سابق، ص 38.

² بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، دار الراية للنشر و التوزيع، 2009، ص 37.

³ الطائي، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 46.

: □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □ □

يقصد بذلك توفير القوى العاملة الصّورية حسب الكفاءات و ^١ ^٢ ^٣ ^٤ ^٥ ^٦ ^٧ ^٨ ^٩ ^{١٠} ^{١١} ^{١٢} ^{١٣} ^{١٤} ^{١٥} ^{١٦} ^{١٧} ^{١٨} ^{١٩} ^{٢٠} ^{٢١} ^{٢٢} ^{٢٣} ^{٢٤} ^{٢٥} ^{٢٦} ^{٢٧} ^{٢٨} ^{٢٩} ^{٣٠} ^{٣١} ^{٣٢} ^{٣٣} ^{٣٤} ^{٣٥} ^{٣٦} ^{٣٧} ^{٣٨} ^{٣٩} ^{٤٠} ^{٤١} ^{٤٢} ^{٤٣} ^{٤٤} ^{٤٥} ^{٤٦} ^{٤٧} ^{٤٨} ^{٤٩} ^{٥٠} ^{٥١} ^{٥٢} ^{٥٣} ^{٥٤} ^{٥٥} ^{٥٦} ^{٥٧} ^{٥٨} ^{٥٩} ^{٦٠} ^{٦١} ^{٦٢} ^{٦٣} ^{٦٤} ^{٦٥} ^{٦٦} ^{٦٧} ^{٦٨} ^{٦٩} ^{٧٠} ^{٧١} ^{٧٢} ^{٧٣} ^{٧٤} ^{٧٥} ^{٧٦} ^{٧٧} ^{٧٨} ^{٧٩} ^{٨٠} ^{٨١} ^{٨٢} ^{٨٣} ^{٨٤} ^{٨٥} ^{٨٦} ^{٨٧} ^{٨٨} ^{٨٩} ^{٩٠} ^{٩١} ^{٩٢} ^{٩٣} ^{٩٤} ^{٩٥} ^{٩٦} ^{٩٧} ^{٩٨} ^{٩٩} ^{١٠٠} ^{١٠١} ^{١٠٢} ^{١٠٣} ^{١٠٤} ^{١٠٥} ^{١٠٦} ^{١٠٧} ^{١٠٨} ^{١٠٩} ^{١١٠} ^{١١١} ^{١١٢} ^{١١٣} ^{١١٤} ^{١١٥} ^{١١٦} ^{١١٧} ^{١١٨} ^{١١٩} ^{١٢٠} ^{١٢١} ^{١٢٢} ^{١٢٣} ^{١٢٤} ^{١٢٥} ^{١٢٦} ^{١٢٧} ^{١٢٨} ^{١٢٩} ^{١٣٠} ^{١٣١} ^{١٣٢} ^{١٣٣} ^{١٣٤} ^{١٣٥} ^{١٣٦} ^{١٣٧} ^{١٣٨} ^{١٣٩} ^{١٤٠} ^{١٤١} ^{١٤٢} ^{١٤٣} ^{١٤٤} ^{١٤٥} ^{١٤٦} ^{١٤٧} ^{١٤٨} ^{١٤٩} ^{١٥٠} ^{١٥١} ^{١٥٢} ^{١٥٣} ^{١٥٤} ^{١٥٥} ^{١٥٦} ^{١٥٧} ^{١٥٨} ^{١٥٩} ^{١٦٠} ^{١٦١} ^{١٦٢} ^{١٦٣} ^{١٦٤} ^{١٦٥} ^{١٦٦} ^{١٦٧} ^{١٦٨} ^{١٦٩} ^{١٧٠} ^{١٧١} ^{١٧٢} ^{١٧٣} ^{١٧٤} ^{١٧٥} ^{١٧٦} ^{١٧٧} ^{١٧٨} ^{١٧٩} ^{١٨٠} ^{١٨١} ^{١٨٢} ^{١٨٣} ^{١٨٤} ^{١٨٥} ^{١٨٦} ^{١٨٧} ^{١٨٨} ^{١٨٩} ^{١٩٠} ^{١٩١} ^{١٩٢} ^{١٩٣} ^{١٩٤} ^{١٩٥} ^{١٩٦} ^{١٩٧} ^{١٩٨} ^{١٩٩} ^{٢٠٠} ^{٢٠١} ^{٢٠٢} ^{٢٠٣} ^{٢٠٤} ^{٢٠٥} ^{٢٠٦} ^{٢٠٧} ^{٢٠٨} ^{٢٠٩} ^{٢١٠} ^{٢١١} ^{٢١٢} ^{٢١٣} ^{٢١٤} ^{٢١٥} ^{٢١٦} ^{٢١٧} ^{٢١٨} ^{٢١٩} ^{٢٢٠} ^{٢٢١} ^{٢٢٢} ^{٢٢٣} ^{٢٢٤} ^{٢٢٥} ^{٢٢٦} ^{٢٢٧} ^{٢٢٨} ^{٢٢٩} ^{٢٣٠} ^{٢٣١} ^{٢٣٢} ^{٢٣٣} ^{٢٣٤} ^{٢٣٥} ^{٢٣٦} ^{٢٣٧} ^{٢٣٨} ^{٢٣٩} ^{٢٤٠} ^{٢٤١} ^{٢٤٢} ^{٢٤٣} ^{٢٤٤} ^{٢٤٥} ^{٢٤٦} ^{٢٤٧} ^{٢٤٨} ^{٢٤٩} ^{٢٥٠} ^{٢٥١} ^{٢٥٢} ^{٢٥٣} ^{٢٥٤} ^{٢٥٥} ^{٢٥٦} ^{٢٥٧} ^{٢٥٨} ^{٢٥٩} ^{٢٦٠} ^{٢٦١} ^{٢٦٢} ^{٢٦٣} ^{٢٦٤} ^{٢٦٥} ^{٢٦٦} ^{٢٦٧} ^{٢٦٨} ^{٢٦٩} ^{٢٧٠} ^{٢٧١} ^{٢٧٢} ^{٢٧٣} ^{٢٧٤} ^{٢٧٥} ^{٢٧٦} ^{٢٧٧} ^{٢٧٨} ^{٢٧٩} ^{٢٨٠} ^{٢٨١} ^{٢٨٢} ^{٢٨٣} ^{٢٨٤} ^{٢٨٥} ^{٢٨٦} ^{٢٨٧} ^{٢٨٨} ^{٢٨٩} ^{٢٩٠} ^{٢٩١} ^{٢٩٢} ^{٢٩٣} ^{٢٩٤} ^{٢٩٥} ^{٢٩٦} ^{٢٩٧} ^{٢٩٨} ^{٢٩٩} ^{٣٠٠} ^{٣٠١} ^{٣٠٢} ^{٣٠٣} ^{٣٠٤} ^{٣٠٥} ^{٣٠٦} ^{٣٠٧} ^{٣٠٨} ^{٣٠٩} ^{٣١٠} ^{٣١١} ^{٣١٢} ^{٣١٣} ^{٣١٤} ^{٣١٥} ^{٣١٦} ^{٣١٧} ^{٣١٨} ^{٣١٩} ^{٣٢٠} ^{٣٢١} ^{٣٢٢} ^{٣٢٣} ^{٣٢٤} ^{٣٢٥} ^{٣٢٦} ^{٣٢٧} ^{٣٢٨} ^{٣٢٩} ^{٣٣٠} ^{٣٣١} ^{٣٣٢} ^{٣٣٣} ^{٣٣٤} ^{٣٣٥} ^{٣٣٦} ^{٣٣٧} ^{٣٣٨} ^{٣٣٩} ^{٣٤٠} ^{٣٤١} ^{٣٤٢} ^{٣٤٣} ^{٣٤٤} ^{٣٤٥} ^{٣٤٦} ^{٣٤٧} ^{٣٤٨} ^{٣٤٩} ^{٣٥٠} ^{٣٥١} ^{٣٥٢} ^{٣٥٣} ^{٣٥٤} ^{٣٥٥} ^{٣٥٦} ^{٣٥٧} ^{٣٥٨}

تقوم بهذه الوظيفة مـ أجل رفع كفاءة العاملين عن طريق التـ لتوجيه بناء على أسس علميـ حقيقة الكفاءة الإداريـ بأقل و تقوم بهذه الوظيفة من أجل تأهيلهم للقيام بوظائف أخرى أكثر تعقيداً².

3- "كفاة القوى العاملة:

القاعدة الأساسيّة في هذه الوظيفة هي تقويم الأعمال^١ ثم تقويم المصالح^٢ و يتم ذلك بمعرفة مدى التزام العاملين بمتطلبات العمل^٣ على ذلك يتم تحديد الأجور وتعويضهم، ومكافأة العاملين لتقديم أداء يزيد عن الأداء العادي أي تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها^٤.

³المكان نفسه.

أي على تقديم علاوات و زيادة في الأجور من أجل تحفيز العاملين على القيام بأعمال جديدة و بأكثر فعالية. فالتعويضات قائمة على أساس الأداء والجهد المبذول لأداء العمل.

4- "الحفاظ على القوى العاملة:

يقصد بها صيانة الأفراد العاملين في المنظمة وتوفير بيئة مناسبة لهم للمخاطر، وهذا يتطلب من خلو بيئة العمل من مخاطر المرض أو الحادثة¹. فمن وظائف إدارة الموارد البشرية كذلك توفير الظروف المناسبة للعاملين وضرورة حمايتهم من الأمراض التي تعترض طريقهم، وتوفير الرعاية الصحية، الاجتماعية.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الأساسية و الضرورية في أية مؤسسة حيث تحتاجها الأخيرة لتحقيق أهدافها و مصالحها المختلفة، لذلك عليها أن تعمل على تطوير مهارات الأفراد العاملين فيها. أن إدارة الموارد البشرية مرت بمراحل متعددة في تطورها التاريخي تتمثل في:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية:

"ناعية تزامنا مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية" حيث تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نوهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام وبالعنصر البشري خلال مدة العمل بشكل خاص. (كتاب ادم سميث Adam Smith 1776 بعنوان ثروة الأمم) كتاب harles Babbage 1832.

¹ المكان نفسه.

تميزت مرحلة الثورة الصناعيّة بالانتقال من المهن الحرفيّة إلى المصنّعين، وتطوّر المكنات (المكينات) و ربط القوى العاملة بهذه المكنات وإنشاء المصانع التي توظّف عددًا كبيرًا من الأفراد ونتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية (اليديوية) فغذ الكثير من أصحاب الحرف بمجد حرفته و يتجه إلى المصانع للعمل فيها.

المصنّعات التي تميّزها بالانتاج الكبير هي المصنّعات الحديثة، و زيادة الدّفعات و زيادة الإنتاجية، و كذلك هي كمية السّام التي أصبحت في مقدور العاملين إنتاجها. و نتيجة لذلك أصبحت المصنّعات الحديثة محلّ اهتمام أصحاب الحرف و تحسين الإنتاجيّة ينعكس بأجور أفضل على العاملين و أرباح على أرباب العمل.

غير أنّ هذه المزايا رافقتها مجموعة من المساوئ التي أثّرت في تطوير إدارة الموارد البشرية فالإنتاج الكبير خلّف مشكلات عدّة منها ضرورة فرض الرقابة على العمال و ضرورة الموازنة بين أجزاء العمل لتجنب الاختناق في العملية الإنتاجية، وكذلك ضرورة التخطيط الجيد لمختلف المواد.

فقد تطلب الأمر في ظل المصنع الحديث استخدام توقيت لبداية و نهاية العمل، وإيجاد القواعد التي تنظم العمل و المسافة بين العاملين و المسافة بين المصنّعات و المصنّعات، إلى ظهور نقابات، ينظم إليها العاملين لتمثيلهم و الدفاع عن حقوقهم و تحسين أوضاعهم. من خلال هذه النقابات استطاع العاملون حل مشاكلهم المتعلقة بالأجور وساعات العمل¹.

تميّزت المرحلة الصناعيّة بظهور الآلات، و المكنات الكبيرة، و نتيجة لذلك أصبحت المصنّعات الحديثة محلّ اهتمام أصحاب الحرف و تحسين الإنتاجيّة، و زيادة الدّفعات و زيادة الإنتاجية، و كذلك هي كمية السّام التي أصبحت في مقدور العاملين إنتاجها. و نتيجة لذلك أصبحت المصنّعات الحديثة محلّ اهتمام أصحاب الحرف و تحسين الإنتاجيّة ينعكس بأجور أفضل على العاملين و أرباح على أرباب العمل.

¹ الطائي، الفضل، العبادي، مرجع سابق، ص 56-57.

تُصص في الوظائف ما يؤدي إلى زيادة و رفع الإنتاجية، و هذا بدوره يعود بالمنفعة على أرباب العمل
 من جهة أخرى أي المنفعة متبادلة بين الطرفين لا يعاب على هذه المرحلة
 المسافة بين العاملين و المالكين للآلات و بين الطرفين ما أدى إلى ظهور بعض المشاكل من بينها
 التركيز على الإنتاجية و الإنتاجية.

المرحلة الثانية:مرحلة الإدارة العلمية:

"دأرس التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية حركة الإدارة العلمية التي
 (فريدريك تايلور) في توصيل إلى تحديد أربع مبادئ أساسية للإدارة العلمية:

- تطوير حقيقي في الإدارة.

- الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره (تايلور) من نجاح إدارة الموارد البشرية فبعد أن نتأكد من
 أن العاملين لا يمكنهم عبء الوظيفة يتم اختيارهم.

- الاهتمام بتنمية و تطوير الموارد البشرية و تعليمهم: حيث يؤكد (تايلور) على أن العامل لن ينتج إلا
 بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب للعمل و هو أمر جوهري
 وصول إلى مستوى مطلوب من العمل.

- التعاون الحقيقي بين الإدارة و الموارد البشرية: يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في
 زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في
 تحديد لارتفاع معدل إنتاجية.

عدلات إنتاج دون أن يحصلوا على نفس الدرجة، كما

المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية:

ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أنّ الإنسان إنسانٌ اجتماعيٌّ، إنّما لا يمكن أن يُعاشَ إنسانيّاً إلاّ في إطار علاقاته مع الآخرين. إنّ إشباع حاجاتهم الإنسانيّة هو ما يحقّق في النهاية أهدافهم الاجتماعيّة. إنّ تحقيق الإنسان الوظيفي و زيادة الإنتاجية².

² [مرجع سابق] □ □ □ □ □ □ □ □ . 9-8.

"نذه المدرسة أي مدرسة العلاقات الإنسانية ترى أن زيادة الإنتاجية لا تتم إلا بتطوير الأفراد العاملين، و كذلك بشعورهم (أي العاملين) أن الإدارة تميزهم من خلال الأفراد بتوجهات نظرهم"¹.
نستنتج من خلال هذه المرحلة أن العنصر البشري لا يمكن إهماله، لذلك يجب معاملته معاملة إنسانية، والعمل على تلبية حاجاته الشخصية والنفسي و ضرورة الحفاظ على كرامته لتحقيق أهدافه.

نرى أيضا على أدل علاقات التعاون بين الموارد البشرية في محيط عملهم وتبادل المعلومات بينهم تحقيق التفاعل بينهم. يجب أن يكونوا سعداء برغباتهم ولا يفتقدون إلى أكبر قدر ممكن من الإنتاجية ما يعود بالمنفعة عليها ولا يمكن الوصول إلى تحقيق النتائج الإيجابية إلا بالتعاون بينهم. الجانب المادي للفرد.

المرحلة الرابعة: مرحلة إدارة الموارد البشرية:

" 20 عامًا حدث تغيير في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة من العوامل ":

1-تأثير نظرية أو مدرسة المنظومة (النظم):

كانت التسمية أو النظرة إلى الفعاليات لا تتعلق بالإنسان ولحد 60(الستينات) تسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين... لا أكد على أن جوهر الوظيفة هو توفير العاملين ومعالجة قضاياهم. لا يمكن إهمال النظم بتحويل الدّاء إلى دواء، معاملتهم كمورد وليس كإستخدامين لا يمكن إهمالهم وأهميته بمدى إهماله، لذلك أخذت المنظمات تعطي أولوية لقضايا الصيانة لا لتغيير تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية.

¹ الطائي، الفضل، العبادي، مرجع سابق، ص 60 .

نلاحظ في هذه المرحلة أنّه قد حدث تغيير كبير في وظيفة إدارة الموارد البشريّة نتيجة العديد من العوامل، حيث نجد أنّ ظهور مدرسة النظم ساهم في تحويل النظرة إلى العاملين على أنّهم مورد بشري وليسوا مجرد مستخدمين. إنّ هذا التّغيير قد أدّى إلى قيام العديد من المشاريع التي تهدف إلى تحسين الإنتاجية والتّعاون بين الإدارات المختلفة، وكذلك ساهمت في توفير صيغ عمل جديدة كالانتقال من العمل بالحاسوب عوض الحضور الفعليّ. كلّ هذه التّغيرات ، إلى تغيير في تركيبة القوى العاملة حيث نلاحظ ارتفاع في نسبة حاملي الشهادات العالية و توسيع حجم قطاع الخدمات. أصبح ينظر للعامل على أنّه ليس مجرد موظف عاطفة بل يمثّل كلا الجانبين.

المطلب الثالث: مفهوم تنمية الموارد البشرية والجهات القائمة بها:

أولاً: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

¹ محمد بن عبد الله بن عبد الوهاب، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 3 2008، ص 32 - 33.

الموارد البشرية هي تلك الموارد البشرية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.

هذه التطورات والتغيرات الحاصلة تؤثر بشكل كبير على أداء الموارد البشرية في المؤسسات. هذه التطورات والتغيرات تفرض القيام بعملية تنمية الموارد البشرية، مما يتطلب من المؤسسات تبني نهج جديد في إدارة الموارد البشرية، فمن بينها ما يلي:

تنمية الموارد البشرية هي: "إعداد العنصر البشري إعداداً صحيحاً بما يتفق واحتياجات المجتمع على أنه بزيادة معرفة و قدرة الإنسان يزداد و بتطور استغلاله للموارد الطبيعية" فضلاً عن زيادة طاقته البشرية¹.

يفيد هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية هي زيادة المعرفة والمهارات والقدرة على العمل. بـ يتوافق و متطلبات المجتمع حيث أن زيادة في معارف يؤدي إلى الاستغلال الجيد للموارد الطبيعية.

كما و تعرف كذلك "المعلومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية الموارد البشرية والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية الفنية، والسلوكية، ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمدها بمعارف أو معلومات أو نظريات أو مبادئ أو قيم أو فلسفات تزيد من طاقته على العمل"².

يبين التعريف أن تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى تطوير المهارات والمعارف، كما أن تنمية الموارد البشرية تؤدي إلى زيادة من طاقته البشرية بمعارف جديدة تؤدي إلى الزيادة من طاقته البشرية.

كذلك: "وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية و مهارات ذاتية، تعيد صقل قدراته و مهاراته العقلية و اليدوية" آخر وسيلة سلوكية تعيد تشكيل سلوكه و تصرفاته المادية و الأدبية.

¹ على بوكميتي، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار عمان للنشر و التوزيع، 2012 . 16.

² زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار عمان للنشر و التوزيع، 2011 . 334.

المجالس والهيئات المهنية والأكاديمية والقطاع الخاص والقطاع العام في التصرفات في الوظيفة و...¹

يفيد هذا التعريف أن تنمية الموارد البشرية... جديدة للإنسان كما تتم... الذاتية مما يجعله يعيد النظر في أدائه للوظيفة... غيره من الأطراف الأخرى.

كما ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملي المعرفة والمهارات والقدرات للقوى... على العمل في جميع المجالات، والتي يت... اختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية كحد أقصى ممكن².

يفيض أن تنمية الموارد البشرية... زيادة من المعارف... للقادرين... كما... الإنتاجية...

وتعد أيضا: "عملية زيادة المهارات... لدى أفراد المنظمة، فمن الناحية الاقتصادية... استخدام الكفاء لرأس المال البشري المتاح... خلق... مال جديد للمساهمة في تنمية... تطوير المجتمع... الناحية السياسية تعني تنمية الموارد البشرية إعداد أفراد المجتمع الإعداد السليم... ليتمكنوا من المشاركة الفعالة في الحياة السياسية في بلادهم. أما من الناحية الاجتماعية فتعني الأخذ بيد أفراد المجتمع حتى يتمكنوا من العيش حياة مثمرة ومفيدة"³.

من خلال هذا التعريف يتضح أن تنمية الموارد البشرية... الزيادة في الط... كما أن... اقتصادية، سياسية، اجتماعية... الناحية الاقتصادية يتم اعتبار العنصر البشري

¹ نعيمة باريك، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا...
www.univ.chlef.dz/renaf/articles-renaf-n-07/article-13-PDF... 10:03 2015-01-11

² ... مرجع سابق، ... 174.

³ بوحنيقة قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010 ... 126-127.

رأس مال يتم فيه لتطور المجتمع. ومن الناحية السياسية هي إعداد الأفراد للمشاركة في الحياة السياسية. ومن الناحية الاجتماعية هي الرفع من مستويات عيش الأفراد.

من خلال مجمل التعاريف المقدمة، يتضح أنّ تنمية الموارد البشرية هي:

- ير المهارات و القدرات المختلفة للموارد البشرية من أجل، ليصبحوا مستعدين لمهام جديدة
- كيفية مع التغيرات والتطورات الحاصلة.
- الإعداد الصحيح للعنصر البشري بما يتفق و احتياجات المؤسسة.
- تحسين الأداء للزيادة في العمل والإنتاج.
- مواجهة التحديات و الضغوطات التي تواجه المؤسسات بفعالية و كفاءة.

ثانيا: الجهات القائمة بتنمية الموارد البشرية:

تعد تنمية الموارد البشرية عملية أساسية للمؤسسات من أجل تطوير مواردها البشرية
والتفعيل تنمية الموارد البشرية بالمؤسسات لابد من توفر جهات متعددة من بينها:

- 1- الإدارة العليا: تتمثل مسؤوليتها في تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وعليه فإن كل تصرف تتخذه ينتج عنه نمو أو تقدم لقوة العمل، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة) وسياسات الموارد البشرية من أجل خلق البيئة المناسبة لنجاح الموارد البشرية، وكذا توفير الموارد المالية اللازمة على تطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة،

2- "الإدارة الإشرافية: مسؤوليها ضمان البيئة المناسبة حتى يستطيع الأفراد تأدية وظائفهم بكفاءة وفعالية، و التمتع بفرص التعلم المستمرة لتنمية قدراتهم وطاقاتهم الكامنة"² "الرئيس المباشر ير على تلمس مواطن القوة والضعف في مرؤوسيه و قوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية... رؤساء الإداريين المباشرين مسؤولون عن تنمية قدرات وكفايات مرؤوسيه"³ وذلك عن طريق الإرشادات والتوجيهات التي يقدمونها بعد

الوقوف على مواطن القوة والضعف، وكذا تعرّضهم على المشاكل والصعوبات التي يتعرّضون لها في العمل، وبتقديم النصائح والتوجيهات التي تساعد على تجاوز هذه الصعوبات، فالإدارة المشرفة أو الرئيس المباشر جهة أساسية تقوم بتنمية الموارد البشرية ذلك بفعل

العاملين و العمل على تعزيز القوة والضعف لدى العاملين

¹ وهيبه سراج، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة تصنيع اللوائح الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف SANIAK GROUPE BCR، مذكرة ماجيستر، (جامعة فرحات عباس سطيف: كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، 2011-2012) □ □ .29.

² المرجع نفسه، □ . 30.

³ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية 1999-2000 □ □ 215.

4-المورد البشري: فباعتباره عضو فعال بالمؤسسة يساهم في الحفاظ على بقاءها واستمراريتها بما لديه من قدرات ومعارف، فهو جهة أساسية لتنمية الموارد البشرية، من خلال سعيه الدائم للتأهيل وتطوير مهارات جديدة مرتبطة بأعماله الحالية و المستقبلية، فالمورد البشري كعضو في فريق العمل بالمؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلل احتياجاته المرتبطة بالعمل اليومي بتغيرات و طموحات المستقبل الوظيفي، وكذا التنمية الذاتية¹.

إضافة إلى هذه الجهات التي تقوم بتنمية الموارد البشرية، هناك جهات أخرى تستعين بها المؤسسة لتنمية وتطوير مواردها البشرية، وذلك باعتماد المعاهد تكوينية، وكذا مراكز البحوث والتدريب، وذلك ببعث القوى العاملة لهذه المراكز وتزويدها بالمهارات و المعارف اللازمة.

¹ □□□□ مرجع سابق □ □ . 27.

المبحث الثالث: علاقة التكوين بتنمية الموارد البشرية:

بعد التكوين وسيلة مهمة وأساسية تعتمد عليه المؤسسات في تنمية مواردها البشرية. مما يتطلب من المؤسسات والمعارف الجديدة التي من شأنها تحسين ورفع آدائها بما يتوافق ومتطلباتها. حيث أن هذه الأخيرة تعتبر إستراتيجية لبلوغ أهدافها المختلفة وذلك باعتباره عامل رئيسي يطور وتحسين أداء مواردها البشرية المتاحة لها.

المطلب الأول: مساهمات التكوين في تنمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أحد العناصر الأساسية للمؤسسات. مما يتطلب من المؤسسات والمعارف الجديدة التي من شأنها تحسين ورفع آدائها بما يتوافق ومتطلباتها. حيث أن هذه الأخيرة تعتبر إستراتيجية لبلوغ أهدافها المختلفة وذلك باعتباره عامل رئيسي يطور وتحسين أداء مواردها البشرية المتاحة لها.

يتمثل دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في تحسين كفاءتها ورفع مستوى أدائها. مما يتطلب من المؤسسات والمعارف الجديدة التي من شأنها تحسين ورفع آدائها بما يتوافق ومتطلباتها. حيث أن هذه الأخيرة تعتبر إستراتيجية لبلوغ أهدافها المختلفة وذلك باعتباره عامل رئيسي يطور وتحسين أداء مواردها البشرية المتاحة لها.

المشاركة في صياغة برامج التكوين: في صياغة برامج التكوين نظرا لوعيهم بأهمية التكوين و... وكذا رغبتهم في... سلوكيات جديدة.

- اختيار المكوّن على أساس الكفاءة والاختصاص: فعملية اختيار المكوّن عملية مهمة وأساسية لنجاح برامج التكوين، فينبغي أن يكون المكون ذو خبرة و كفاءة ومختص في المجال، كي يكون قادراً على إيصال المعلومات و المعلومات للمكوّنين مما يمكنهم من استيعابها.

- اختيار المكوّنين: ث يتم في هذا الإطار اختيار المكوّنين على أساس الاستحقاق والنقص الذي يعانون منه، على اعتبار أن البرامج التكوينية هو القضاء على العجز والقصور في الأداء. لذلك لابد من الأخذ بعين الاعتبار في عملية اختيار المكوّنين الأفراد الذين يعانون من بعض النقائص والذين لديهم الاستعداد والرغبة في الرفع من مستواهم من خلال اكتساب مهارات ومعارف جديدة لبلوغ الأهداف المحددة.

- إجراء تقييم للمكوّنين: ذلك بهدف معرفة مدى استفادة المكوّنين من برامج التكوين، ومعرفة مدى فعالية هذه البرامج وتحقيقها لأهدافها المطلوبة. أي إلى أي مدى تمكن المكوّنين من اكتساب المهارات المحددة خلال هذا البرنامج التكويني.

- تخصيص الوقت الكافي لإجراء التكوين: فلابد من إعطاء المدة الزمنية الكافية لبرنامج التكوين حسب الحاجة إليه للتمكن من بلوغ أهدافه المسطرة.

- مراعاة مبدأ التجديد في برامج التكوين: فيجب أن تكون برامج التكوين متجددة دائما وفقا للمتطلبات الحديثة وذلك لبلوغ الأهداف المرجوة منه، وكذا القيام ببرامج تكوين تتوافق مع غاياتها.

- العدالة والمساواة في منح دورات التكوين: يجب أن تكون دورات التكوين متساوية لجميع المتدربين.

- اختيار أسلوب المناسب لإجراء برنامج التكوين: و ذلك للتمكن من إيصال المعلومات والمعارف للمكوّنين ما يسمح لهم من استيعاب البرنامج التكويني.

المطلب الثاني: الانعكاسات الإيجابية للتكوين:

1- على مستوى الموارد البشرية:

50

- ## 2- على مستوى المؤسسة:

- 51

- تحسين كميّة و نوعيّة المخرجات المخرجة تخفيض تكاليف الإنتاج.
- الزيادة في الأرباح والتقليل من التكاليف في ذلك بالزيادة في المعارف، المهارات، المهارات.
- "تنمية كفاءة و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم و إكسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدرتهم على تطوير العمل"¹.
- الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة و حمايتها و ذلك بتهيئة الظروف المناسبة مما يضمن لها استمراريّة بالمؤسسة.
- تحقيق الأهداف المختلفة للمؤسسة عن طريق الأداء الجيّد المأمور.
- "تقديم منتج عال الجودة وبسعر مناسب للزبائن مما يرفع لديهم مستوى الرضا، يساعد على كسب زبائن جدد والتصدي للمنافسة الداخليّة أو الخارجيّة".²
- تحقيق الاستقرار للمؤسسات إذ يساهم التكوين في الحفاظ على بقائها و مكانتها.
- تحقيق التطور و التّقدم للمؤسسة فالتكوين يتيح الفرصة للمؤسسات للتّقدم في المجال المأمور.
- المؤسسات الإيجابية تكون تظهر عموما من خلال التغيير والتّجديد في سلوك وأداء القوى العاملة بالمؤسسات وذلك بإتباع طرق و أساليب جديدة عن التي كانوا يعتمدونها من قبل و كذا الزّيادة في المردوديّة و الأرباح و الإنتاجيّة المأمور.

¹ المرجع نفسه ص 214.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل، ط 2009 ص 439.

أولاً: معوقات التكوين: يعد التكوين عملية أساسية للتعلم، ورفع من كفاءة التنظيمات و جودتها، وكذا الأداء الجيد للمنظمة. هناك العديد من المشاكل والعقبات التي تؤدي إلى عدم تحقيقه لأهدافه من بينها:

- التكوين و أهدافها، وعدم تهيئة الأوضاع و الالتزام لإجراء التكوين مما يؤدي لفشل البرنامج، فأساس نجاحه هو تهيئة الظروف و المعدات اللاّزمة للتكوين و ذلك من خلال:

د. محمد بن عبد الله

-عدم كفاءة المشرفين، عدم إقبالهم على إيصال المعلومات اللازمين، فلنجاح البرنامج التكويني

¹ بالطيب، كديدة، مرجع سابق □ □ . 55.

2. ١١١١١ مرجع سابق، ١٢٦.

- الموارد البشرية لها إداري تتوفر فيه صفات الكفاءة والفعالية قادرة على القيام ببرامج تكوينية.

- عدم توفر تسهيلات للقيام ببرامج التكوين.

- "الموارد البشرية هي المال الذي يخلق الثروة... وإهمال الرؤساء الإداريين له،

إلى التقويم السليم"¹ و ضعف الميزانيات المخصصة للتكوين يعتبر عائق أمام إدراج برامج تكوين كافية لتطوير الموارد البشرية، إهمالها و عدم تقييمها يؤدي إلى عدم فعاليتها في تحقيق الأهداف.

ثانيا: السبلات الناتجة عن التكوين في تنمية الموارد البشرية: يمكن الإيجابيات للتكوين إلا أن:

أولا: على مستوى الموارد البشرية:

- إحساس الموارد البشرية بالمؤسسة بعدم انتماءها، وعدم أهميتها، و ذلك نتيجة الفهم الخاطئ لتكوين حيث ينظر له أنه تقليل من قدراتهم.

- الإحساس بالتوتر والقلق وفقدان الثقة بالنفس نتيجة المحابة و الانحياز للبعض دون الآخر، حيث يتم أحيانا منح دورات التكوين على أساس المحابة.

- عدم الشعور بالراحة، الطمأنينة والاستقرار في المستقبل الوظيفي.

ثانيا: على مستوى المؤسسة:

- التأثير بالتحديات و الضغوطات من البيئة الخارجية، و نتيجة عدم الاهتمام الكبير للموارد البشرية بالتكوين.

¹ عطاء الله أبو حميدة، أصل غير التأديبي في قانون الوظيفة العامة والقانون الأساسي العام للعامل دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير (1989-1990) ص 123.

- تدنّي مستويات الإنتاج و ذلك لشعور الموارد البشرية بعدم الأهميّة و الانتماء للمؤسسة، و الذي بدوره يؤثّر على المردوديّة.
- عدم التّمكن من الحصول على الكفاءات و المهارات التي من شأنها الحفاظ على استمراريّة و بقاء المؤسسة و ذلك نتيجة إحساس القوى العاملة بالتهميش و عدم الأهمية فيها.
- عدم استقرار المؤسسة و فقدانها لمواردها البشرية □□□□□□□□.

إجابة على الفرضية المطروحة سابقا و المتمثلة في (التكوين يساهم بشكل إيجابي في تنمية الموارد البشرية)، فقد تم تأكيدها فعلا. ولما اعتمد على نحو عادل و متوازن بين جميع العمال في تنمية الموارد البشرية، الاستحقاق كلما طوّر، فإن قدرات الموارد البشرية و العكس من ذلك، يمكن أن يتحول إلى أداة سلبية إذا تم استخدامه على أساس المحاباة و المحسوبية.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الرئيسية والإستراتيجية المتاحة للمؤسسات، فهي أساس نجاحها وتقدمها، فبناء على هذا يجب الاهتمام بهذه الموارد و الاستفادة أكثر من مختلف طاقاتها والعمل على تطويرها عن طريق التدابير التي يعتبر أسلوب من خلاله يتم تحسين قدرات ومعارف العاملين، ما يؤدي بدوره إلى ضمان فعالية أداءهم من جهة و الرفع من الإنتاجية من جهة أخرى.

والمؤسسات العمومية في الجزائر كباقي المؤسسات الأخرى، تولي أهمية كبيرة للتكوين كعامل يساهم في تنمية الموارد البشرية المتاحة. و المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM إحدى هذه المؤسسات التي تعطي أهمية كبرى لتطوير وتنمية مواردها البشرية، عن طريق التكوين باعتباره وسيلة فعالة تمكنها من تحقيق أهدافها، كما يساهم في تحسين أداء المؤسسة وكذا حفاظها على استقرارها، وتطورها. عليه جاءت فرضية الفصل كالتالي: "برامج التكوين المعتمدة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تساهم في تحسين أداء العاملين".

من خلال هذا الفصل يتم التطرق إلى واقع التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، و ذلك من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الإطار القانوني للتكوين في المؤسسات العمومية في الجزائر.

المبحث الثاني: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM.

لمبحث الثالث: نظام التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة

الطباقات) ENIEM.

يولي القانون الجزائري أهمية كبرى للتكوين، و ذلك من خلال إصدار مجموعة من القوانين تنصّ عليه، من أجل رفع مستوى أداء العمال في المؤسسات، لمواكبة التطوّر و التغيّر الحاصل في العالم، وكذا مواجهة التحدّيات و الضغوطات التي تفرضها بيئة العمل، و يمكن تحديد هذه القوانين في:

القانون 78-12 المؤرخ في غشت 1978، المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، تضمن فصل يتعلق بالتكوين، و قد جاءت المواد كالتالي¹:

المادة 171: العمل التكويني هو أحد عوامل الترقية الاجتماعية و المهنية للعمال، و ضمان للتنمية الاقتصادية للبلاد، يجب إعداد هذا العمل وتطبيقه بمشاركة ممثلي العمال.

يَتَّضَح من خلال المادة أَنَّهُ لا بد من القيام بالتَّكْوِين وتطبيقاته مع إشراك العمال فيه، بحيث يساعد ذلك على ترفيتهم، ويساهم في تحقيق التَّنمية الاقتصادية للبلاد ككل.

المادة 172: يعد العمل التكويني في جميع الميادين التزاما ذا فائدة وطنية يوجب على المؤسسات التعليمية والمؤسسات البحثية والهيئات المهنية والمنظمات المجتمعية والمؤسسات الثقافية والفنية وغيرها من المؤسسات المعنية بالعمل التكويني، أن تتعاون مع المؤسسات الحكومية المختصة في تنفيذ البرامج والأنشطة التكوينية.

تفدي هذه المادّة أن التكوين واجب على العامل و المؤسسات، كونه يحقّق التنمية الوطنية.

المادة 176: كل مؤسسة مستخدمة ملزمة بأن تنظّم إدارتها بالشراكة مع القطاع الخاص، بهدف تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المناطق الريفية.

¹ 12-78، 8 1978 الموافق ل 2 1338 متعلق بالقانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، 32. 737-738.

المؤسسات باختلاف أنواعها ملزمة على القيام ببرامج تكوين دائمة قصد تحسين و تطوير .

المادة 177: تستهدف وظيفة التكوين أيضا تنفيذ أو العمل على تنفيذ جميع الدورات في
الوسائل الضرورية للتنمية المستمرة للقوى البشرية في المؤسسات و تنمية مهارات
يلي:

- تكوين المستخدمين الذين تحتاج المؤسسة إليهم تبعا لتطورها تدريجيا.
- تأمين التكوين الدائم الذي يسمح لجميع العمال بتحديث معارفهم النظرية و التطبيقية و تنميتها وترقيتها
في التنظيم السلمي للمهنة...
- تبين هذه المادة أن هدف المؤسسة من خلال العملية التكوينية هو تطوير و تنمية مهارات
وترقيتهم.

المادة 178: يلزم كل عامل بمتابعة الدورات في إطار احتياجاتها، بغية تحديث أو تعميق أو تدسية المعارف العامة المهنية
في إطار احتياجاتها، بغية تحديث أو تعميق أو تدسية المعارف العامة المهنية
تكنولوجيا في إطار احتياجاتها، بغية تحديث أو تعميق أو تدسية المعارف العامة المهنية
تسعى المؤسسة أن تعهد بها إليه قصد الترقية.

تبين المادة أنه على كل عامل المشاركة في دورات التكوين التي تنظمها المؤسسة لتحسين أدائه
في مهام أخرى بعد ترقيته.

المادة 59:

المادة 60:

المادة 61:

المادة 62:

المادة 63:

المادة 64:

المادة 65:

المادة 66:

المادة 67:

المادة 68:

المادة 69:

المادة 70:

المادة 71:

المادة 72:

المادة 73:

المادة 74:

المادة 75:

المادة 76:

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العمومية:

المؤسسات العمومية وحدات إنتاجية هامة، تقوم بعدة وظائف أساسية. تحقيق المصلحة العامة. لمفهوم المؤسسات العمومية لابد من الدّالة من المصلحة العامة. المؤسسة بصفة عامة.

فمن بين التعاريف المقدمة لها نجد "الاقتصادي" "مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معيّنة، من أجل تحقيق هدف معيّن، كما يمكن اعتبارها مجموعة أفراد وأموال لها كيان مستقلّ بالاعتماد على الذاتيّة و الاستقلال من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية".¹

بيدّ أنّ تعريف أن المؤسسة "من أفراد وأموال لتحقيق هدف معيّن" بالاستقلالية والذاتية أي ليست تابعة لغيرها.

أيضا "الاقتصادي" "نشاط الإنتاجي والذاتية" "مجموعة من تخزين و من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة".²

يتّضح من خلال التعريف أن المؤسسة وحدة تقوم بالعملية الإنتاجية لتحقيق المصلحة العامة.

ما و تعرّف كذلك: "الاقتصادي" "نجمّع فيها الموارد البشرية والماديّة".³

¹ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة *Gestion des P.M.E*، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية، 2007 . 19.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط4 2006 . 24.

³ حسام، إبراهيم حسن، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية، 2010 . 50.

يفيد التعريف أن المؤسسة هي اجتماع للموارد البشرية والمادية للقيام بعملية إنتاجية.

من خلال هذه التعريف يمكن القول أن المؤسسة هي : اقتصادي تكون من موارد بشرية ومادية لتحقيق غاية معينة تتعلق بالإنتاج والمساهمة في المجتمع.

أما بالنسبة لمفهوم المؤسسات العمومية : هي "مؤسسات التي تعود ملكيتها للمجتمع، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف فيها كيفما شأؤوا ولا يحق بيعها أو إغلاقها إلاّ بموافقة السلطة المختصة الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه تجاه الدّولة للقوانين العامة للدّولة" [1] مؤسسات العمومية هي مؤسسات اقتصادية على تحقيق مصلحة المجتمع، وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تبيع وربما تخسر أيضا) وإنّما هي مؤسسات عمومية لتحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة، بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدّد في خطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسة هو نتيجة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته¹.

من تعريف يتضح أن المؤسسات العمومية هي مؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، والمسؤولون في هذه المؤسسات يكونون مسؤولين أمام الدّولة.

- تنظيمها القانوني يكون وفقا للقوانين العامّة.

- المؤسسات الاقتصادية موجهة لتحقيق مصلحة المجتمع، المؤسسات العمومية هي مؤسسات اقتصادية التي تعود ملكيتها للمجتمع، المؤسسات العمومية هي مؤسسات اقتصادية لتحقيق النّفع.

¹ صخري، مرجع سابق، ص 29.

كما وتعرّف كذلك أنّها: "مؤسسات اقتصادية تعود ملكيتها إلى جهات عمومية، مثل الدولة البلديات الولاية هي وسيلة في يد الدولة تقوم بواسطتها بممارسة مختلف الأنشطة الاقتصادية و تؤثر في الحياة الاقتصادية للبلاد"¹.

يبيّن التعريف أن المؤسسات العمومية هي مؤسسات تملكها الدولة أو الجماعات المحلية و الهدف من أنشطتها التأثير في الاقتصاد الوطني.

المؤسسات العمومية هي مؤسسات التي تعود ملكيتها للحكومة (شركات، أشخاص، شركات أموال، ...)²

المؤسسات العمومية هي مؤسسات العمومية التي تعود ملكيتها للحكومة حيث أن المؤسسة العمومية تابعة للدولة لتحقيق أهدافها وسياساتها و طاعة الوطن و المؤسسات العمومية هي مؤسسات تعود ملكيتها لمجموعة من الأفراد هدفها تحقيق المصلحة الخاصة.

المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية -ENIEM-³:

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية هي مؤسسة جزائرية اقتصادية و هيكلية الشركة الوطنية للإلكترونية سونيلاك (SONILEK) التي يعود تواجدها إلى سنة 1974 تحت رعاية سونيلاك (SONILEK). استقلت ذاتيا في 8 أكتوبر 1989 و قانوني إلى شركة ذات أسهم، حملت ENIEM-EPE-SPA بمعنى:

ENIEM: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

¹ صر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المجبة العامة، ط2 . 138.

² صخري، مرجع سابق، ص 28.

³ Messaoudi Sabiha, Mameri Leila, Amokrane Nassima , **Traitement et Comptabilisation Des Immobilisations Corporelles Cas de L' ENIEM**, Thèse de Licence Université Mouloud Mammeri Tizi ouzou : (Faculté des sciences économique , des sciences de gestion et des sciences commerciales, 2014), pp. 49-50.

- المرسوم الرئاسي للعمل.
 - مركز العمل.
 - المرسوم.
 - المرسوم رقم ١٠ من الغيابات.
 - الغيابات الغير قانونية.
 - الغيابات الخاصة الغير مسجلة.
 - العطل المرضية والسنوية.
 - التكوين.
 - الترقية في مجال العمل.
 - الباب الثالث: خاص بالذات المرسوم رقم ١٠ من ١٩٩٥.
 - الباب الرابع: المرسوم رقم ١٠ من ١٩٩٥ ويحتوي على نزاعات العمل، وقاية وتنظيم النزاعات الفردية.
 - الباب الخامس: خاص بالتربية الجماعية للعمل ويحتوي:
 - الأخطار المهنية والعقوبات التربوية.
 - إجراءات تربوية.
 - الباب السادس: خاص بالتنظيمات النقابية.
- وقد وضع هذا النظام من طرف المسؤولين لضمان السير السليم للمؤسسات وذلك بهدف تحديد واجبات وحقوق كل عضو من أعضائها.

1- المديرية العامة للمؤسسة:

تعتبر المديرية العامة للمؤسسة هي التي تتولى وضع وتحديد إستراتيجيات المؤسسة، والتي تتبصر في إعداد الموارد المالية، كذلك تزود الأبنية الأخرى بعدد من الخدمات المشتركة.

وهي التي تؤكد على مراقبة المستخدمين، وتعين المديرين المركزيين ومديرين الوحدات، وتوافق على تعيين الإطارات السامية.

تحتوي المديرية العامة للمؤسسة على المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) (6) مديريين:

-مديرية الموارد البشرية.

-مديرية المالية والمحاسبة.

-مديرية التطوير والشراكة.

-مديرية التخطيط ومراقبة التسيير.

-مديرية التسويق، العلاقات العامة.

-مديرية الموارد البشرية.

2- وحدات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM):²

¹ Messaoudi, Mameri, Amkrane, *op. cit.*, pp. 55-57.

² مقابلة مع السيدة: (.....) مرجع سابق 15-04-2015 11:15.

المركز القومي للمعايير والتقنية المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية من خمس (05) مراكز (03) مراكز

و وحدة تجارية، وحدة الخدمات التقنية.

1- وحدة التبريد: وحدة إنتاجية للمركبات الكهرومنزلية (المركبات الكهرومنزلية) و تطوير أجهزة التبريد الكهرومنزلية (المركبات الكهرومنزلية)

(المركبات الكهرومنزلية):

- المركبات الكهرومنزلية 160 لتر ذات باب واحد.

- المركبات الكهرومنزلية 240 لتر ذات باب واحد.

- المركبات ذات حجم كبير ذات بابين.

- مركبات عمودية ذات باب أو بابين.

المركبات الكهرومنزلية المركبات الكهرومنزلية:

- تحويل الصناعات.

- معالجة وتلبس الجوانب (الدهون والبلاستيك).

- ج القطع المعدني.

- تحويل ولصق القطع.

2- وحدة الطبخ: المركبات الكهرومنزلية مصنوعة في إنتاج مختلف أنواع الطباخات أي أجهزة الطهي بالغاز وهناك

نموذجين:

- المركبات الكهرومنزلية 6400 و 04.

- 05 8200 0000.

المركز القومي للتكنولوجيا

- تحويل الصّد.

- معالجة وتلبس الواجهات.

- تركيب الطبّ.

3- وحدة التّكيف: هي وحدة متخصصة في إنتاج وتركيب مختلف أنواع المكيفات الهوائية وكذلك أجهزة

تدفئة وكذلك آلات الغسيل ومسخنات الماء. نشاطات التي تقوم بها هذه الوحدة:

- تحويل الصفائح.

- معالجة وتلبس.

- تركيب المكيفات.

4- الوحدة التجارية (وحدة التسويق): يتمثل نشاط هذه الوحدة في العرض، البيع وخدمات ما بعد البيع

المركز القومي للتكنولوجيا

5- وحدة الخدمات التقنية: هي وحدة إسناد للوحدات الإنتاجية أي هي التي تقوم بتقديم الدعم التقني لهذه

الوحدات، ويتمثل هذا الدعم في:

- توزيع الماء والكهرباء.

- ميانة.

- إنتاج وتوزيع الهواء والمضغوط والماء الساخن.

- إنجاز وتصلح الأدوات التي تدخل في صنع الأجهزة الكهرومنزلية.

وقد كانت دراستنا الميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) على مستوى

وحدة الطباخات (Unité Cuisson).

تقديم وحدة الطباخات (أجهزة الطبخ):¹

المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) في إنتاج مختلف أنواع الطباخات أي مختلف أجهزة الطبخ، وتنقسم هذه

الوحدة إلى أربع (04) وحدات: (انظر ملحق رقم (2)).

1- الورشة الميكانيكية: ورشة لإنتاج مكونات التزويد بالغاز، قطع الصفائح الحديدية.

2- ورشة المعالجة: لتبليط البلاط.

3- ورشة التجميع: وفيها سلسلة لتركيب الأبواب وسلسلة لتركيب الأفران وسلسلة للتحضير المشترك.

4- ورشة التجارب: مخبر يقام فيه تجريب وملاحظة ما تم إنتاجه في وضعه النهائي.

وتتكون وحدة الطباخات من هياكل متعددة لكل هيكل المهام التي يقوم بها والتي تتمثل في:

1- مدير وحدة الطبخ (الطباخات): الذي يسهر على تسيير نشاطات الوحدة، ويقوم بالتنسيق بين

مجموع هياكل الوحدة مع السهر على شرح تعليمات وتوجيهات المديرية العامة.²

¹ مقابلة مع السيدة: (.....) ... مرجع سابق، 22-04-2015 9:45.

² المكان نفسه.

2- المساعد المكلف بالأمن الصناعي: يعمل على تكريس سياسة العمل في حماية الصناعة داخل

المصنع.

3- مساعد النوعية محيط الوحدة: يراقب ويقوم باستلام المواد الأولية والمكونات التي يقوم بشراءها، كما يقوم بمراقبة المنتج الجاهز الذي مازال في التصنيع.

4- مصلحة المالية والمحاسبة: يدير خزانة الوحدة بطريقة سليمة و مع المخطط والأهداف التي

تتطلبها.

5- مصلحة إدارة الموارد البشرية: كفل بتسيير الموارد البشرية (التوظيف، تسيير المستخدمين، التكوين...) في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

6- قسم الإنتاج: يتكون من ورشة الميكانيك، المعالجة والتركيب النهائي.

7- قسم التقنية والصيانة: يعمل على تحضير نشاطات ودراساتها وتطوير الإنتاج وتحسينه والصيانة الجيدة.

8- قسم التسويق: يقوم بالإجراءات اللازمة من أجل شراء المواد الأولية، وتسيير المخزونات والمركبة.

المبحث الثالث: نظام التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية(وحدة الطباقات):

تعتمد المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات) على التكوين بصفة أساسية وذلك للقيام بتطوير مواردها البشرية كذا الحصول على الكفاءات اللازم للقيام بالعمليات الإنتاجية. هذا المنطلق فهي تولي أهمية كبيرة للتكوين وذلك قصد بلوغها لأهدافها.

المطلب الأول: أنواع التكوين في المؤسسة (وحدة الطباخات):

تتضمن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات) في تكوينها موارد بشرية بالمرحلة الأولى من التكوين، وذلك من أجل توفير الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية. هذا المنطلق فهي تولي أهمية كبيرة للتكوين وذلك قصد بلوغها لأهدافها.

تتضمن المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (وحدة الطباخات) في تكوينها موارد بشرية بالمرحلة الأولى من التكوين، وذلك من أجل توفير الكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية. هذا المنطلق فهي تولي أهمية كبيرة للتكوين وذلك قصد بلوغها لأهدافها.

- تلبية احتياجات المؤسسة من اليد العاملة المؤهلة.
- التمكن من زيادة مستوى المعرفة لدى العاملين.
- مساعدة العاملين من أجل التكيف مع مناصبهم.
- تحقيق تقدم وتطور المؤسسة.
- ترقية العاملين.

- التهيئة لشغل مناصب أخرى داخل المؤسسة (المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية)¹.

أنواع التكوين في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية-ENIEM-

تسعى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية إلى تطوير مواردها البشرية من خلال برامج التكوين المتعددة، لضمان أداء فعال للعاملين ما يؤدي بدوره إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن المؤسسة تقوم بالاعتماد على نوعين أساسيين للتكوين و المتمثلان في: التكوين الداخلي (التكوين الداخلي) و التكوين الخارجي (التكوين الخارجي).

1- التكوين الداخلي: (داخل المؤسسة):²

يكون التكوين الداخلي عندما تقوم المؤسسة بتكوين العاملين داخل المؤسسة ويكون المكون تابعا لها، فهي تتوفر على المكونين لديهم قدرات و مهارات عالية للقيام بالتكوين ، وفي حالة عدم توفر مكون من المؤسسة تقوم بالاستعانة بمكون من خارج المؤسسة ليتكفل بالقيام بالعملية التكوينية، ويكون ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- تحديد الاحتياجات من التكوين و تحليلها.

داد جدول للتكوين يتضمن العناصر التالية:

- المكون الداخلي (المكون الداخلي).

- هدف من التكوين.

- الوظيفة (الوظيفة).

¹Convention eniem collective,1995.

²مقابلة مع السيدة: (بشكر) ...مرجع سابق، 17-03-2015 :45 :10.

- للمؤسسات المعنية الذين سيخضعون للتكوين.

- نوع التكوين المعتمد.

إذا كان المكون من المؤسسة لابد أن يتوفر على قرار لتعيينه، ففي حالة ما إذا لم يتوفر لديه هذا القرار فلا يمكنه أن يباشر في أي عملية تكوينية. ولما يحصل على هذا القرار تقوم المؤسسة بتقديم طلب إلى المدراء حتى يقوموا بالسماح للعاملين المعنيين بالتكوين، و يكون ذلك بعد تلقيهم الاستدعاء للمشاركة ببرنامج التكوين، و يتضمن هذا الاستدعاء ما يلي:

- موضوع التكوين.

- مدة التكوين.

- المكان (سواء في قاعات التكوين، أو في الورشة).

- تحديد الوقت (الساعة المبرمجة لبرنامج التكوين).

ثم تقوم المؤسسة بالمباشرة ببرنامج التكوين مع القيام بمتابعته، للمؤسسات المعنية وبعد التكوين. وبعد القيام بالتكوين تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج، للمؤسسات المعنية، فعالية برنامج التكوين، ومدى استفادة المتكونين منه الذي بدوره سيساهم في زيادة الإنتاجية والنوعية.

يتم التكوين للمؤسسات المعنية بالتكوين أثناء العمل، للمؤسسات المعنية ويقوم بها بتوضيح كيفية أداء العمل بطريقة مباشرة، هذا من خلال تعريف العامل بمتطلبات المنصب، إذا كانت كافية للمؤسسات المعنية يتعامل معها، وبالتالي اكتسابه للمؤسسات المعنية وخبرات كافية للمؤسسات المعنية.

2-التكوين الخارجي: (خارج المؤسسة):¹

و يقوم هذا النوع بإجراء التكوين خارج المؤسسة، وذلك بقيام المؤسسة ببعث الفئات المراد إخضاعها للتكوين إلى مراكز التكوين خارج المؤسسة، ذلك يتم بالبحث عن المركز الأفضل لإجراء التكوين، وذلك ببعث عروض التكوين إلى عدة مراكز تتعامل معها، وبعد الرد على طلبات التكوين تقوم باختيار المركز الأنسب لإجراء التكوين وذلك بعد دراسة العروض المختلفة .

وبعد اختيار المركز الأنسب لإجراء التكوين تقوم بتبادل المعلومات اللازمة لإجراء التكوين (٥٥٥)

العمال، موضوع التكوين، مدته، التكلفة، وقا التكوين،)

وبعد أول الطرفين بالشروط الموضوعه، سيتم إعلام العاملين وذلك بإرسال استدعاء لهم يتضمن نفس العناصر مع التكوين الداخلي ماعدا المكان، ويكون باسم المركز،

وتقوم بتقديم طلب إلى المسؤولين حتى يسمحوا للعاملين بحضور التكوين".

و بعد إتمام كل إجراءات اللازمة، سيتم المباشرة في العملية التكوينية، وفي النهاية سيتم إجراء تقييم نتائج التكوين لمعرفة مدى نجاح البرنامج ومدى فعاليته.

المطلب الثاني: خطوات و أهداف التّكوين في المؤسّسة الوطنيّة للصناعات الكهربومنزلية(وحدة الطبّاقات):

للقيام بعملية التكوين تقوم المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بإتباع مجموعة من الخطوات أو المراحل والتي يمكن أن تلخصها فيما يلي:

¹مقابلة مع السيدة: (بشكر)...مرجع سابق، 2015-03-24 □ 13:14.

4- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية:

جدول رقم (4): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية.

الرتبة الوظيفية	التكرار	النسبة
مدير	23	21.90%
معاون	47	44.76%
موظف تنفيذي	35	33.33%
موظف إداري	105	100%

يلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العمال هي من فئة معاون تحكم و ذلك بنسبة 44.76 % ، إجمالي أفراد العينة، ثم تليها فئة معاون تنفيذي بنسبة 33.33% و أخيرا فئة إطار بنسبة 21.90 % من إجمالي أفراد العينة.

بالإنتاج ويكون تواجدتها في ورشات الإنتاج، أما الإطارات فهي تكون في المناصب الإدارية في المؤسسة أو الرؤساء والمشرفين في الورشات.

ثانيا: وضعية التكوين في المؤسسة:

5- السؤال رقم(5): هل استفدت من برنامج معين من برامج التكوين؟

جدول رقم (5): يبين استفادة العمال من برامج التكوين.

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	96	91.42%
لا	9	8.57%
موظف إداري	105	100%

7- السؤال رقم (7): كم عدد مرات التكوين التي شاركت فيها؟
جدول رقم (7): يبين عدد مرات التكوين المشاركة فيها.

النسبة	التكرار	الإجابة
28.12%	27	١
19.79%	19	مرتين
21.87%	21	٣ ٢ ١
30.20%	29	٤
100%	96	٥ ٤ ٣ ٢ ١

ظ من خلال الجدول أن النسبة من المستفيدين من دورات التكوين كانت لأكثر من ثلاث مرات حيث قدرت ب 30.20 % من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة المستفيدين لمرة واحدة حيث قدرت ب 28.12 % من إجمالي أفراد العينة، ثم تليها نسبة المستفيدين من دورات التكوين لثلاث مرات حيث قدرت ب 21.87 % نيرا نسبة المستفيدين من دورات التكوين لمرتين قدرت ب 19.79 % من إجمالي أفراد العينة.

نستنتج من خلال هذه النسب أن المؤسسة تنظم دورات تكوينية بشكل دائم ومستمر حيث لا تكتفي في أغلب الأحيان بتكوينهم لمرة واحدة أو مرتين وذلك لما له من أهمية بالغة في تطوير وتحسين.

السؤال رقم (12): هل مدة التكوين كانت كافية؟

جدول رقم (12): يبين مدى كفاية مدة التكوين.

النسبة	التكرار	الإجابة
%14.58	14	□□□
%85.41	82	□
%100	96	□□□□□□

من خلال الجدول يلاحظ أنَّ نسبة 85.41% من إجمالي أفراد العينة يرون أن **الوقت** الزمنية المخصصة للتكوين غير كافية، ونسبة 14.58% يرون أنها كافية.

فمن خلال النتيجة يلاحظ أن الأغلبية يرون أن مدة التكوين غير كافية □ □ □ يعتبر مؤشر إيجابي يدل على وعي العمال بأهميته.

السؤال رقم (13): هل التكوين ضروري؟

جدول رقم (13): مدى ضرورة التكوين.

النسبة	التكرار	الإجابة
%93.75	90	□□□
%6.25	6	□
%100	96	□□□□□□

الذين يرون أنّ التكوين ضروري هي النسبة العالية

حيث قدرت ب 93.75% من إجمالي أفراد العينة، ثم تلها نسبة 6.25% ترى أن التكوين غير ضروري،

خلاصة واستنتاجات:

ENIEM المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ()

عمومية ذات طابع اقتصادي، هدفها تحقيق المصلحة العامة، وتقديم أجود خدمة ممكنة بما يساهم إرضاء الزبائن، إلا أنها و كغيرها من المؤسسات الأخرى تواجه صعوبات وضغوطات يفرضها التقدم و .

وفي ظل هذه التطورات والضغوطات المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية، بصفة أساسية بهدف تحسين موارد البشرية المتاحة في تكوين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها . حيث يساهم في تنمية و تطوير معارف و قدرات العاملين بما يضمن أدائهم الفعال.

وقد كانت الدراسة التي أجريها ، مستوى المؤسسة بهدف واقع التكوين في، حيث بينت للنتائج المتوصل إليها أن أهمية كبيرة تكوين يساهم في تحقيق أهدافها وعليه تم إثبات الفرضية المطروحة سابقا و المتمثلة في: "برامج التكوين المستخدمة في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية تؤثر بشكل ايجابي على أداء العاملين"، غير أن هذا لا يعني تحقيقها لأهدافها بصفة كلية، حيث سجلنا من خلال ملاحظتنا أن هذه الأخيرة () مد بشكل كبير على التكوين قصير المدى مما يعتبر في بعض الأحيان عائق أمام عدم بلوغ برامج التكوين لأهدافها كذا عدم السماح باكتساب الموارد البشرية للمهارات الكافية الجيدة.

الخاتمة:

كنتيجة حتمية للتطورات، التحديات والتغيرات التكنولوجية و المنافسة التي يشهدها العالم أصبح لزاما على المؤسسات العمل على مواجهتها، وذلك عن طريق الاهتمام المتزايد بمواردها البشرية المتاحة التي تعتبر أساس نجاحها وتطورها فهي تسعى دوما للحصول على مورد بشري ذو كفاءة ومعرفة يتطلبه الوقت الحالي.

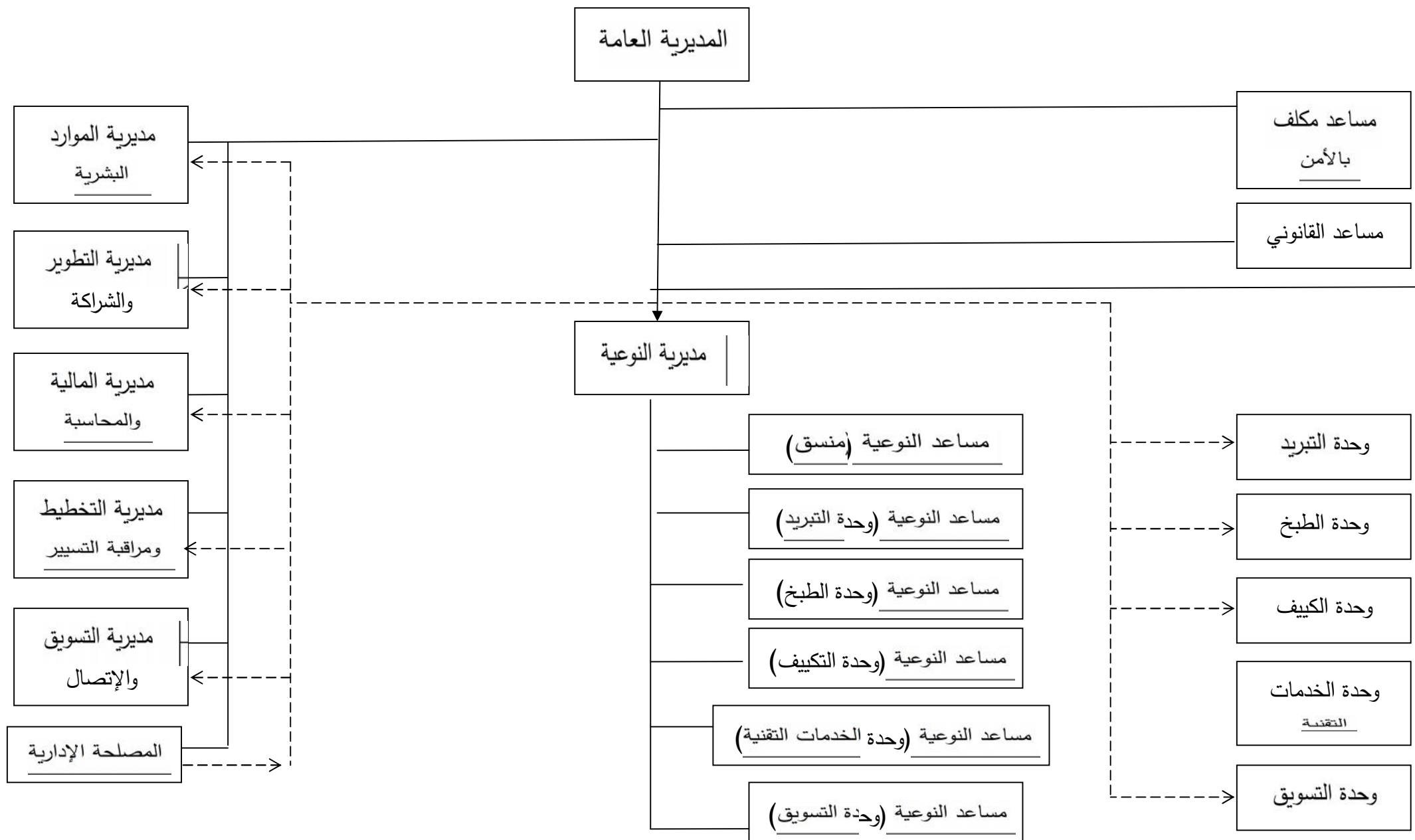
المؤسسات العمومية في الجزائر، شأنها شأن المؤسسات الأخرى تواجه بدورها عدة تحديات وبهدف تجاوزها و ضمان استقرارها وبقائها فهي أعطت أهمية كبيرة لمواردها البشرية وتسعى دوما لتطويرها وتحسين أدائها، وذلك عن طريق التكوين الذي يعتبر وسيلة مهمة وأساسية و إكسابها مهارات و معارف للرفع من أدائها وفقا للمتطلبات الجديدة.

ومن خلال¹ تم التطرق إليه في إطار هذا الموضوع، نكون قد أجبنا على الإشكالية الرئيسية المطروحة في إطاره والمتمثلة في: "كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في الجزائر" كالتالي: التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية إذا تم اعتماده بصفة منتظمة و مستمرة، و منحه على أساس العدالة و الشّفافيّة، و كذا المشاركة في صياغة لبرامج التكوينية، مع اختيار الأسلوب المناسب للتكوين و تهيئة الظروف اللازمة لإجرائه، إضافة إلى كل هذا لابد من إجراء التقييم بهدف معرفة مدى فعالية هذه البرامج.

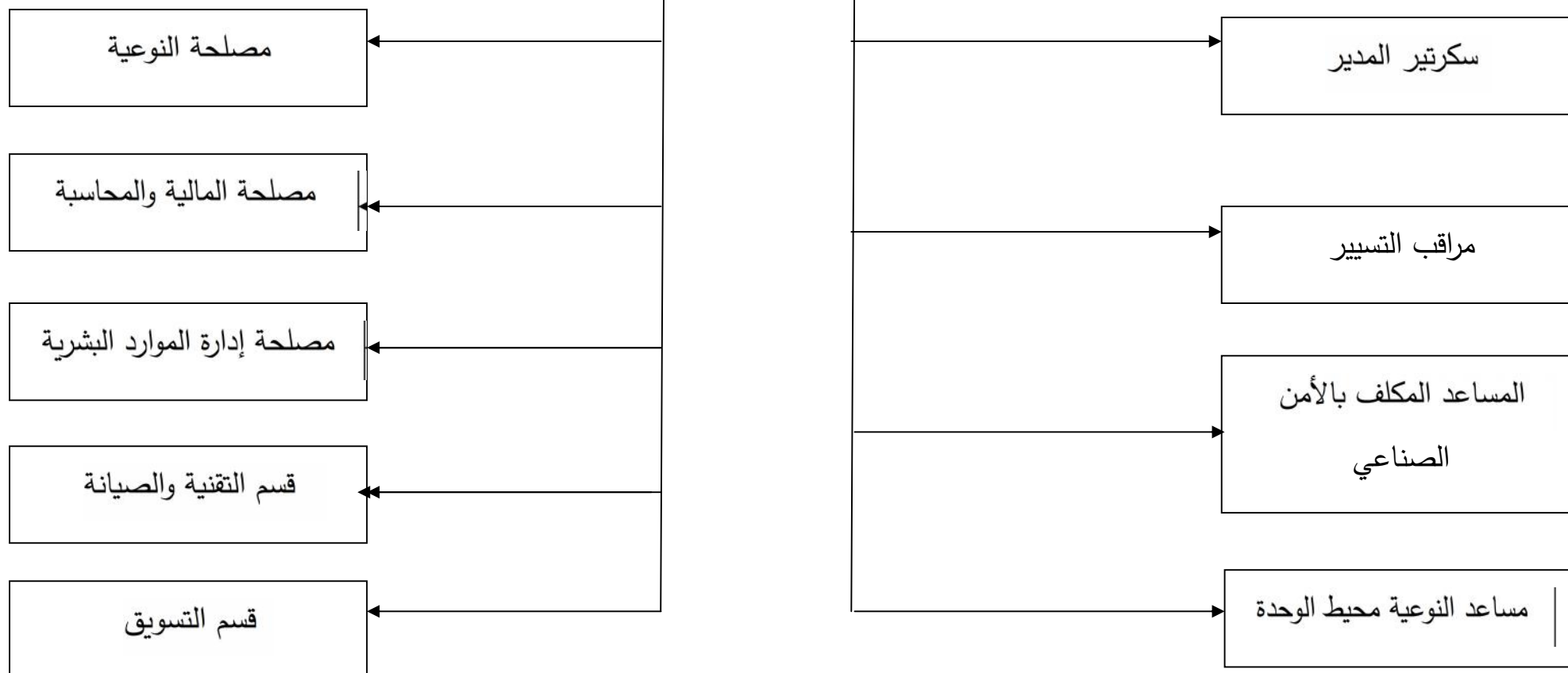
والمؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية إحدى هذه المؤسسات التي تولي أهمية بالغة لتنمية وتطوير مواردها البشرية باعتماد التكوين كوسيلة للقضاء على العجز والقصور في الأداء لتحقيق أهدافها المختلفة.

إلا أنه لاحظنا أنها تعاني من بعض النقائص التي تؤول في بعض الأحيان إلى عدم بلوغ أهدافها،
و لمواجهة هذه النقائص يمكن إعطاء ، جموعة من الاقتراحات التي نأمل أن تؤخذ بعين الاعتبار و
المتثلة في:

- ضاع جميع القوى العاملة بالمؤسسة لبرامج التكوين المختلفة مع مراعاة احتياجاتهم و متطلباتهم.
- تخصيص ميزانية أكبر لبرامج التكوين المختلفة حتى لا تكون أداة معرقة لها.
- إشراك العاملين في صياغة برامج التكوين وذلك نظرا لوعيهم و إدراكهم لمواطن ضعفهم و عجزهم وأهميته في تحسين و تطوير أداءهم.
- مراعاة المستوى التعليمي في صياغة برامج التكوين.
- إعطاء التكوين المدة الزمنية الكافية له، من أجل فعاليته.



مدير وحدة الطبخ



الملحق رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لوحدة الطبخ

ملحق رقم (3): يبين الاستبيان.

استمارة البحث

دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية ENIEM (وحدة الطباخات). (تيزي وزو)

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

تخصص: سياسات عامة وإدارة محلية.

في إطار إنجاز هذه المذكرة، نرجو منكم الإجابة عن الأسئلة المطروحة بكل صراحة وموضوعية،
للاستفادة من معلوماتكم التي ستكون في سرية تامة ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

شكرا لكم على مساهمتكم في خدمة هذا البحث

ملاحظة: نرجو منكم وضع علامة (X) في المكان المناسب.

- تحت إشراف:

خلفوني فازية

- إعداد الطالبتين:

نعود سعدية

مرابطي لمية

السنة الدراسية: 2014-2015

أسئلة الاستبيان:

1- بيانات شخصية:

-الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

- الحالة المدنية: أعزب ☐ مطلق ☐

متزوج ☐ أرمل ☐

- المستوى التعليمي: متوسط ☐ جامعي ☐

ثانوي ☐ أمي ☐

- الرتبة الوظيفية:

ون تنفيذي ☐ عون تحكم ☐ إطار ☐

2- وضعية التكوين في المؤسسة:

- هل إستقدت من برنامج معين من برامج التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- ن هي الجهة التي أرادت إجراء التكوين؟

بطلب منك ☐ من المؤسسة ☐

- كم كان عدد مرات التكوين التي شاركت فيها؟

مرة ☐ مرتين ☐ ثلاث مرات ☐ أكثر ☐

-ما الهدف من الدورة التكوينية؟

تحسين المستوى الأدائي ☐ تجديد المهارات ☐

تحسين المستوى المادي ☐ الحصول على ترقية ☐

- هل شاركت في صياغة برامج التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

.....

- أين تم إجراء التكوين؟

داخل المؤسسة ☐ خارج المؤسسة ☐

- هل التكوين الذي تلقينته كان؟

قصير المدى ☐ متوسط المدى ☐ طويل المدى ☐

- هل مدة التكوين كانت كافية؟

نعم ☐ لا ☐

- هل التكوين ضروري في نظرك؟

نعم ☐ لا ☐

.....

- ل استفدت حقا من التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

.....

3- التكوين وتنمية الموارد البشرية:

- على أي أساس يتم اختيار برامج التكوين:

ظهور تقنية جديدة ☐

العامل الجديد بغرض التكيف والتأقلم مع المنصب ☐

الحصول على ترقية ☐

معايير أخرى.....

- هل تتوافق برامج التكوين مع متطلبات المنصب الجديد؟

نعم ☐ لا ☐

إذا كانت لا لماذا في رأيك.....

- هل برامج التكوين تتوافق مع أهداف التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

- هل تعتقد أن برامج التكوين تساهم في تطوير المهارات وتقوم بإكساب معارف جديدة؟

نعم ☐ لا ☐

.....

- هل تحصلت على ترقية بعد التكوين؟

نعم ☐ لا ☐

قائمة المراجع

أولاً: : باللغة العربية:

1-الكتب:

- 1- الجمل، هشام مصطفى، دور الموارد البشرية في تمويل التنمية بين النظام المالي الإسلامي والنظام المالي الوضعي دراسة مقارنة، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006.
- 2- حديدي، محمد سرور، طرق و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 3- السالم، مؤيد سعيد، حرحوش، صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، الأردن: عالم الكتب الحديث، 2002.
- 4- السلمي، علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: ار غريب للطباعة و النشر والتوزيع 2001.
- 5- الصيرفي، محمد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2008.
- 6- الطائي، يوسف، حجيم، الفضل، مؤيد عبد الحسين، العبادي، هاشم فوزي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2006.
- 7- القصبى، عبد الغفار رشاد، مناهج البحث في علم السياسة، القاهرة: مكتبة الآداب، 2004.
- 8- الوليد، بشار يزيد، المفاهيم الإدارية الحديثة، عمان: دار اليازة للنشر و التوزيع، 2009.
- 9- بوحوش، عمار، ماهر البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، ط 6، 2011.

- 10- بوكميش، لعل، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، الأردن: دار عمان للنشر و التوزيع، 2012.
- 11- جواد، نبيل، إدارة و تنمية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، بيروت، مجد المؤسسة الجامعية 2007.
- 12- حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.
- 13- حسن، حسام إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القطاع العام، عمان: دار البداية، 2010.
- 14- ادي عدون، ناصر، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمية العامة، ط 2، ب ت.
- 15- ديري، محمد زاهد، ادارة الموارد البشرية، عمان: دار الثقافة، 2011.
- 16- شاويش، مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان: ر الشروق، ط 3، 2005.
- 17- صخري، عمر، اقتصاد المؤسسة، الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، ط 4، 2006.
- 18- عبد الباقي، صلاح، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999-2000.
- 19- د المطلب، عبد الحميد و شبانة، محمد، أساسيات في الموارد الاقتصادية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004-2005.
- 20- فرحاني، العربي بلقاسم، تأهيل الموارد البشرية "قديمًا و حديثًا"، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع 2012.
- 21- قوي، بوحنيفة، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
- 22- قويدري، مصطفى، عقد العمل بين النظرية و الممارسة، الجزائر: دار هومة للنشر و التوزيع ط 2 2011.

23- كشروود، عمار، الطيب، البحث العلمي و مناهجه في العلوم الاجتماعية و السلوكية، عمان: دار المناهج للنشر و التوزيع، 2007.

24- ماهر، أحمد، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2007.

25- مبروك، إبراهيم السعيد، تدريب و تنمية الموارد البشرية بالمكتبات و مرافق المعلومات الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2012.

26- نائف برنوطي، سعاد، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، عمان: دار وائل للنشر و التوزيع، ط 3 2008.

27- وصفي، عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، عمان: دار وائل، ط 2، 2009.

2- الدراسات غير المنشورة:

28- أبو حميدة، عطاء الله، أصل الغير التأديبي في قانون الوظيفة العامة و القانون الأساسي العام للعامل دراسة مقارنة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم القانونية و الإدارية، 1989 - 1990.

29- بالطيب، عيسى، كديدة، إيمان، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بمديرية الشباب والرياضة بولاية قالمة، جامعة قاصدي مرباح بورقلة : كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2011-2012.

30- بودوح، غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2012-2013.

31- بوقطف، محمود، التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية
إسة ميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، جامعة محمد خيضر بسكرة: كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية، 2013-2014.

32- وكفوس، هشام، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية
دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريكفرجيوة، جامعة الإخوة نتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية
والاجتماعية 2005-2006.

33- سراج، وهيبة، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة
الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللوائح الصناعية و الصحية بعين الكبيرة سطيف **SANIAK**
Group BCR، جامعة فرحات عباس سطيف: كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم
التسيير، 2011-2012.

34- فلاح، الزهرة، ياسات تأهيل العمالة في القطاع المنتج و انعكاس ذلك على نمو الإنتاجية
دراسة مقارنة بين مؤسستي الاسمنت و سونلغاز، جامعة حسيبة بن بوعلي: كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير، 2007-2008.

35- لمليكشي، جازية، بن قاسم، ليندة، فعالية برامج التكوين في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة
ميدانية في المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية بتيزي وزو، مذكرة ليسانس، جامعة مولود
معمر: كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 2010-2011. 35

36- مرزوق، نسيم، دور عملية التغير التنظيمي في المؤسسة، دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية البويرة O-P-G-I ، جامعة علي محند أولحاج: كلية العلوم الاقتصادية 2012-2013.

37- ميلاط، صبرينة، التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء و الغاز جيجل-نموذجاً، نكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة: كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2006.

38- نايت عبد الرحمن، عبد الكريم، تحليل أسس عملية التكوين و التدريب بمراكز التكوين الإداري في الجزائر، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر: معهد العلوم السياسية و الإعلامية، 1982.

3- الوثائق الرسمية:

39- الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 78-12 المتضمن القانون الأساسي العام للعامل، الجريدة الرسمية، ع 32، 1978.

40- قانون العمل في ضوء الممارسة القضائية، الجزائر: منشورات بيروت، ط 4، 2008.

4- المراجع الالكترونية:

41- إبراهيمي عبد الله ، المختار، حميدة، "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية"، مجلة العلوم الإنسانية، ع7، فيفري 2005، في: www.weberview.dz/IMG/PDF/18-La-Formation-et-la-formation-et-la-RH-Homaida.PDF

42- بارك، نعيمة. "تنمية الموارد البشرية و أهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية" مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا في، www.univ.chlef.dz/renaf/articles-renaf-n-07/article-13-PDF

5-المقابلات:

43-مقابلة مع السيدة (بشكر زينة)، رئيسة مصلحة إدارة الموارد البشرية ، تيزي وزو: المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

44-مقابلة مع (مورس ليندة)، مديرة مكتب التكوين تيزي وزو: مؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية.

6-المحاضرات:

45-فتحي، محمد شريف، منهجية العلوم السياسية، جامعة مولود معمري:قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، في 11 ديسمبر 2011.

ثانيا باللغة الأجنبية:

1-الكتب:

46-Annick Saint-Sauveur, **Le plan de formation dans les PME-PMI**, Les EDITION D'organisation.

2-الدراسات غير منشورة:

47-Belkacem, Boukherouf , **Perception de la formation et la construction de compétences dans les entreprises publique Algériennes, Illustration à partir du cas d'Algérie Telecom, Sonelgez et Saidal** , thèse de magister, université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou: Faculté des sciences économique et des Gestion, 2011.

48-Messaoudi, Sabiha, Mameri, Leila, Amokrane, Nassima, **Traitement et Comptabilisation Des Immobilisation Corporelles, Cas de L'ENIEM**,

mémoire de licence , université Mouloud Mammeri Tizi Ouzou: Faculté des sciences économique et des Gestion et des sciences commerciales, 2014.

49–Convention ENIEM Collective, 1995.

ملخص:

مع التطورات و التغيرات الحاصلة في العالم،أصبح ضروري على المؤسسات العمومية الجزائرية الاهتمام أكثر بموردها البشري، و العمل على تنمية قدراته و مهاراته و ذلك من خلال عملية التكوين نه أسلوب من أساليب تحقيق التنمية ، لهذا و بهدف الكشف عن دور التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسات العمومية في الجزائر قسمنا البحث إلى فصلين، الفصل الأول خصصناه للتكوين وتنمية الموارد البشرية و العلاقة بينهما،أما الفصل الثاني تناولنا فيه الدراسة الميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIEM) لمعرفة واقع التكوين فيها وقد تمثلت عينة الدراسة في ثلاث فئات هي الإطارات،عون التحكم وعون التنفيذ و استخدمنا الاستبيان كأداة لجمع البيانات والتحقق من فرضيات البحث. و بعد عرض وتحليل النتائج توصلنا إلى أن التكوين عملية ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها، وأنه أسلوب يساهم في تحسين و تجديد مهارات وكفاءات العمال ،كما يؤثر بشكل كبير و إيجابي على أداءهم لكن رغم ذلك هناك بعض النقائص التي تعيق في بعض الأحيان البرامج التكوينية على غرار قصور المدة و ضعف الميزانية المخصصة لذلك.

Résumé :

Vue les évolutions que le monde connaît actuellement, il est devenu nécessaire aux entreprises publiques d'accorder plus d'importance à ses ressources humaines, cela à travers l'accroissement de leurs capacités et le développement de leurs compétences par le moyen de formation.

Dans le but de cerner le rôle de la formation dans le développement des ressources humaines au sein des entreprises algériennes ; on a réparti ce travail en deux chapitres, le premier est consacré à la formation, au développement des ressources humaines et au rapport existant entre eux, tandis que dans le deuxième on a traité l'étude de cas pratique au sein de l'Entreprise National d'Industrie et d'Électroménager (ENIEM) pour connaître la situation réelle de la formation, l'échantillon de l'étude concerne trois catégories de fonctionnaires : cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution. Le questionnaire sert d'outil pour apporter des données et vérifier les résultats obtenus par rapport aux hypothèses supposées.

Après la présentation et l'analyse des résultats obtenus, on a constaté que la formation est d'une importance et nécessité capitale ; et qu'elle est un moyen efficace qui contribue à l'amélioration et le développement des capacités et des compétences des fonctionnaires, elle a également une grande influence sur leurs productivité.

Malgré l'importance de la formation, cette dernière présente des insuffisances qui empêchent l'efficacité de ses programmes, citant pour exemple : sa courte durée et son budget limité.