

أساليب تنمية الموارد البشرية وأهدافها

د/ مليكة عرعور

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية
جامعة بسكرة

Résumé :

Les ressources humaines sont la fondation du développement et l'évolution de l'organisation, car ci eux l'activation la plus importante et la plus forte pour la gestion le milieu des interactions organisationnel, car le développement des ressources humaines aide à maintenir en place les changements qui s'opèrent dans le monde externe de l'organisation au niveau de la science et la technologie. L'objectif de cette analyse est de clarifier l'importance des ressources humaines de l'organisation, et en même temps, de préciser ce qu'est une organisation doit être fourni à son tour, pour les ressources humaines pour en faire des processions des changements mondiaux et ainsi lui donner la capacité et l'énergie pour créer la motivation et la continuité.

Mots clés: développement de l'organisation- l'évolution organisationnel- développement des ressources humaines - la processus du formation le changement organisationnel

المخلص:

تعد الموارد البشرية القاعدة الأساسية في نمو وتطور المؤسسة، كونه المعطي التنظيمي الأهم والأقوى تفعيلاً لمعطياتها المادية في خضم تفاعلات الداخلية والخارجية، وعليه فان تنمية الموارد البشرية تهدف إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة معرفياً وفكرياً وتكنولوجياً وبالتالي تعد أهم وظائفها، إذ تمارسها من خلال تطبيق عملية التدريب بأشكالها المختلفة. تهدف هذه القراءة إلى توضيح أهمية المورد البشري للمنظمة ودورها فيها، وفي ذات الوقت؛ توضيح ما يجب على المنظمة أن تقدمه بدورها للمورد البشري لتجعله مواكب للتغيرات العالمية وبالتالي تعطيه القدرة والطاقة لخلق الدافعية والاستمرارية.

- الكلمات المفتاحية: التطوير التنظيمي
- تطور المنظمة - تنمية الموارد البشرية - عملية التدريب - مواكب التغيير التنظيمي

مقدمة:

تعد المنظمة كائن حي حيوي في حالة نشاط وتفاعل مستمر بين عدد من الركائز والمعطيات والمتطلبات، تخضع علة الدوام إلى التغير والتغيير لجميع المستويات التنظيمية والادارية وأهمها الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي اعتبرتها العلوم الإنسانية والاجتماعية الحديثة القاعدة الأساسية في نمو وتطور المؤسسة المعطي التنظيمي الأهم والأقوى تفعيلاً لمعطياتها المادية في خضم تفاعلات الداخلية والخارجية بين مختلف بناءاتها الفرعية المادية والمعنوية، إذ يسهم المورد البشري على نحو مباشر وغير مباشر في تطور المجتمع من خلال قيام المنظمة بوظائفها، وبالتالي فإنه يعد أهم قوة فاعلة ومؤثرة في المنظمة إذ للمورد البشري تأثيراً طردياً على استقرارها وتوازنها، ومن ثمة فإن توسع المنظمة تطورها أو تقهرها مادياً ومعنوياً يرجع بالضرورة إلى وضعية المورد البشري بها وخصائصه الادائية، من هنا فإن المنظمة تلجا في غالب الأحيان في خضم تسييرها لمواردها البشرية إلى احد أهم الوظائف التنظيمية المتمثلة في عملية تنمية الموارد البشرية، بغرض تطوير المنظمة واجزائها البنائية التنظيمية.

تعد تنمية الموارد البشرية من أهم الوظائف التنظيمية في المنظمة، تتضمن عدد من العمليات التنظيمية الفرعية، إذ تهدف العملية إلى تحسين وتطوير المهارات الادائية للعامل واسبابهم المعارف الحديثة والقدرات الفنية، وذلك باللجوء إلى آليات تعليمية عديدة تركز على إحداث تغييرات وتعديلات مقصودة على مستوى أساليب الأداء وكيفية الأداء، وطرائق استخدام أدوات العمل المستحدثة وموضوع العمل والمؤدر وجزئياته، وعليه فإن تنمية الموارد البشرية تهدف إلى مواكبة التغيرات الحاصلة في العالم الخارجي للمنظمة معرفياً وفكرياً وأخيراً تكنولوجياً، إذ تمارسها من خلال تطبيق عملية التدريب بأشكالها المختلفة، ومن هذا المنطلق، فإن هذا الطرق جاء بغرض إلقاء الضوء على كيفية إسهام التدريب بأشكالها المختلفة الممارسة في المنظمات على اختلاف نشاطها في تنمية الموارد البشرية.

1. مفهوم التنمية الموارد البشرية: يعد مفهوم تنمية الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في مختلف المنظمات التي تلجا إليها من الوظائف الأساسية في مختلف المنظمات في الدولة، كما انه احد المفاهيم الذي تشترك في توضيحه كل من علم الاجتماع التنظيم علم النفس التنظيم وتنمية علم وتسيير الموارد البشرية وعلم الإدارة كذا فان فهم آليات تنمية الموارد البشرية وأهداف العملية بحد ذاتها.

1.1. تعريف الموارد البشرية وأهميته: لقد تعددت التعاريف المعطاة الى يشير مفهوم الموارد البشرية والرأسمال البشري للمنظمة، فمن تلك التعاريف ما يرى إلى كل فئات " الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم مستوياتهم الإدارية (المهنية) وفي مساراتهم الوظيفية ¹ ، بناءا عليه فان المورد البشري هو كل فئات العمال داخل المنظمة المكلف بالأداء ووظيفة محددة وفق مكانة محددة من رقمه الهيكل التنظيمي إلى قاعدته وعلى جميع المستويات التنظيمية الإدارية منها والإنتاجية والقائمة توسعها، هذا بعني المورد البشري يعد " أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الحديثة، هو طاقة ذهنية قادرة على الابتكار والإبداع وشريك المسؤولية، لا يتمثل في أفراد منعزلين لكن في جماعات متفاعلة ² تشكل نسيج علائقي متشابك منه ما هو عمودي في مقابل أنقى ورسمي في مقابل غير رسمي مبني على أنماط اتصالية مواكبه لكل نمط علائقي، من هنا فان الموارد البشرية هي العنصر الحي والحيوي في المنظمة، إذ انه يعطي الديناميكية لأدوات وآلات الإنتاج والمواد الأولية له، بحيث تجعلها تتحرك وتنتج وتتحول لمادة استهلاكية على اختلاف طرف استهلاكها ومن هذا المنطلق فان الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة مرتبطة بوجود المنتج الذي يعتبر هدفها الاستراتيجي، والذي لا يتجسد واقعا إلا بوجود المورد البشري الكفاء في جميع المستويات التنظيمية، من هنا فان المورد البشري الرأسمال الحقيقي للمؤسسة، وعلى ذلك فهو متغير وقابل للتغير سراء بالزيادة أو بالنقصان كما وكيفا، ومن هنا فان إدارة المورد البشري تعمل باستمرار على إعادة تجديد طاقتها ومهارتها وكيفية أدائها وذلك بالاستناد إلى عمليات التنمية.

2.1. تعريف التنمية وأهدافها: يعد مفهوم التنمية الآلية التي يجب محافظة المنظمة على مواكبتها للتغيرات بأنواعها المعرفية والتكنولوجية، هذا يعني ان التنمية عملية تتضمن النمو والنضج والقوة والتحرك، من البسيط الى المعقد في التنظيمات حيث تتطور الوظائف داخل التنظيمات بهدف تحسين الظروف الحياتية³ عملية تشير إلى " تغيير مقصود دواعي للهيكل الاقتصادية (الإنتاجية) والاجتماعية (البشرية) والثقافية (القيمة)"⁴ في المنظمة هذا يعني أن التغيير بغرض التنمية يعد تحسين وتطوير لكل العناصر المكونة للمنظمة، لان تلك المكونات تتفاعل مع بعضها البعض فان كان أحداها بحاجة للتنمية وتطوير فانه يؤدي الى انخفاض مستوى كفاءة أداء البقية وبالتالي فان أهمية التنمية تنبثق من كونها آلية المنظمة في:

* مواكبة التغيرات المعرفية والمادية في الواقع.

* إعطاء دفعة لاستمرارية وبقاء للمنظمة في وجه الصراعات الداخلية والخارجية.

3.1. تعريف التنمية الموارد البشرية: من منطلق أن العنصر البشري أهم عنصر في المنظمة، وذلك لتعدد جوانبه وتداخل تأثيراته، من ثمة فان تنمية الموارد البشرية تعد أهم وظيفة تقوم بها المنظمة حيال موردها البشرية كونها عملية حساسة عرفت بأنها " إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع بهدف زيادة معرفة وقدرة الإنسان"⁵ على ممارسة نشاط معين بقدرة أدائية أعلى من السابق نتيجة التغيرات المحدثة في المكتسبات المعرفية والذهنية، وعليه فان التنمية الموارد البشرية تعرف بأنها "عملية" رفع مستوى مهارات الأفراد وخبراتهم وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل"⁶ المؤدى، وكيفية انجازه والأدوات المستخدمة، هذا يعني أن تنمية الموارد البشرية هي تعديل السلوك الأدائي والتنظيمي للعامل الأولى في مختلف المستويات التنظيمية للمؤسسة، وفي هذا السياق يصور التعريف الموالي تنمية الموارد البشرية هي " صقل قدرات الفرد بالمنظمة ومهاراته العقلية والأدبية واليدوية"⁷، أي نمذجة السلوك الأدائي للفرد في مستواه التنظيمي، كما انه يتفق مع التعريف القائل " طفل، صيانة، تنمية القدرات والكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية"⁸، عند الأفراد في المنظمة وفي جميع المستويات التنظيمية الإدارية والإنتاجية، هذا يعني أن المنظمة تلجا إلى تنمية المورد البشري لما ترصد خلل في طرائق الأداء إما تعود لنقص في المعدنة المتعلقة بموضوع

العمل أو غياب التقنية الفنية في كيفية الأداء، ومن هنا فان طرائق وأساليب التنمية نوعين منها ما يرمي لنقل المعرفة النظرية وما يرمي إلى كسب المهارة الفنية.

2. أساليب التنمية الموارد البشرية:

من منطلق ان تطوير الموارد البشرية للمنظمة يعد إستراتيجية داخلية من طرف هذه الأخيرة بغرض استيعاب التفاعل الحاصل باستمرار بين معطيات البيئة الداخلية للمنظمة والمحيط بها من الخارج، لذا فان جوهر تلك الإستراتيجية يكون في إخضاع الموارد البشرية لعملية التدريب بأشكالها المختلفة.

1.2. تعريف التدريب المهني: تعرف عملية التدريب بأنها عملية " إعداد الفرد وتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بالعمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من اجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية"⁹ نتيجة رصد ضعف في الأداء أو القدرة على التكيف والاندماج في الجماعة المهنية أو شعور العمال بالنفور من العمل ذاته، لذا فقد عرف أيضا بأنه " تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات"¹⁰ التي تسهم في تحسين فهم موضوع العمل وكيفيات الأداء والممارسة، هذا يوصل إلى تعريف آخر ومؤداه أنه عملية " زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة"¹¹ جزء من العمل المؤدى من طرف عامل في المنظمة، وذلك بتحديد نوع الخلل الذي تجلى في سلوك العامل في مركز عمله، وبالتالي فإن التدريب المهني هو عملية " مخططة ومنظمة ومتواصلة تهدف إلى جعل العاملين يكتسبون المعارف والقدرات والمهارات الجديدة المتخصصة والمرتبطة بالعمل أو بتغيير بعض اتجاهات العاملين وسلوكياتهم وتصرفاتهم، على نحو يضمن تحسين أدائهم لتحقيق أهداف المنظمة"¹²، بمعنى أن كل إجراءات المنظمة التي يتم عبرها تعليم الأفراد المعارف والمهارات أو كلاهما معا من أجل غرض معين، ونقصد بذلك كل البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة العاملين لاكتساب الفاعلية والكفاءة المناسبة للقيام بأعمالهم الحالية الآنية والمستقبلية عبر تنمية قدراتهم الفكرية والعلمية، ومنه تكسب الموارد البشرية اتجاهات، معارف ومهارات تتلاءم وتتناسب مع تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة التي ترتبط بوجود المنظمة في علاقتها بفاعليها؛ من ناحية ومن ناحية أخرى؛ ترتبط بالمجتمع الكبير، أما عن آخر تعريف فإنه يرى أن التدريب هو " مجمل النشاطات،

الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، والقدرات الفكرية الضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية¹³ التي تضمن لهم الاستمرار في مناصب عملهم بكفاءة عالية، دافعية عالية ورضا مهني عالي، كما يتحقق للمنظمة أهدافها وبالتالي تجسيد إستراتيجية المنظمة فعلياً.

2.2. الاحتياجات التدريبية¹⁴: من منطلق أن عملية التدريب المهني عملية تستدعي من الأفراد المدربين والعتاد الكبير ما يجعلها مكلفة، لذا فإنها لا تحدث نتيجة رغبة الهيئة التنظيمية والتسييرية للمنظمة على مواكبة التغييرات أو مجاراة لرغبات العمال وأهوائهم بشكل ارتجالي أو عشوائي بل العملية مدروسة مركزة في ذلك على تقدير حاجات المنظمة ومضموناتها، على اعتبار أن هذه العملية التنظيمية تشير إلى العملية الذاتية التي تحدد الفجوات المتعلقة بأداء الأفراد والمنظمات - في النتائج - وفرص تحسين الأداء بالاعتماد على التناقضات والتباين بين ما هو كائن، وما ينبغي أن يكون، ومن ثمة فإن تقدير حاجات ترتبط بالإجراءات وأساليب مختلفة تشتمل على التحليل الدقيق بين الظروف والشروط الحالية، لأجل رصد فرص تحسين الأداء التي تستند أساساً على التناقض بين ما هو كائن وما ينبغي أن يكون في المنظمة، وبين الظروف الراهنة والمعايير المرجو تحقيقها، وبين الإنجاز الحقيقي الواقعي وأفضل ما يمكن تحقيقه من نتائج، ويمكن تحديد الحاجات للماضي والحاضر والتنبؤ بها في المستقبل.

3.2. خصائص التدريب المهني: مما سبق يتبين ان التدريب عملية تنظيمية لها جملة من الخصائص والمتمثلة في الآتي:

1.3.2. ان التدريب نشاط انساني استراتيجي دوري¹⁵: بمعنى أن عملية التدريب المهني يخضع لها كل عمال المنظمة دون استثناء؛ من جهة ومن جهة أخرى؛ على مدى العمر المهني أي قد يخضع العامل للتدريب مرتين أو ثلاث في عمره المهني وذلك حسب الحاجة الأدائية للمود البشري، هذا يوصل إلى نقطة مهمة وهي أن التدريب المهني ليس صرف أو حالة استثنائية للمورد البشري.

2.3.2. ان التدريب يهدف الى احداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتكونين¹⁶: بمعنى أن عملية التدريب المهني يركز على جوانب الضعف عند المورد

البشري من حيث العجز في الأداء، سوء الفهم في موضوع العمل، عدم التكيف في جماعة العمل، أو كيفية استخدام أدوات العمل بعد استحداثها فب المنظمة.

3.3.2. ان التدريب من افضل مجالات الاستثمار في الراس المال البشري¹⁷:

بمعني أن عملية التدريب المهني للمورد البشري يضمن استعاب المنظمة الحقيقي للتطور التكنولوجي، لأن هذه الأخيرة كائن جامد يحتلج إلى طاقة خارجية لتتشيطنها وتفعيلها بكفاءة ناتجة عن المورد البشري المدرب.

4.3.2. ان التدريب نشاط مخطط له ومقصود أي له اهداف يراعيها ويمكن

قياسها¹⁸: بمعني أن عملية التدريب المهني تسير وفق خطة عمل محددة المراحل والاهداف في كل مرحلة تكوينية، كما أنه يخضع للتقييم بأدوات قياس موضوعية.

4.2. أنواع التدريب المهني: يتم التدريب المهني للموارد البشرية باعتماد ثلاثة انواع رئيسية من النشاط التدريبي، لكل نمط مرتبط فئة معينة وظرف معين كم معرفي محدد هي:

1.4.2. التدريب في مكان العمل¹⁹: يستخدم نذا النوه من التدريب في القطاعات

الصناعية الانتاجية، وتدعى العملية بالتدريب التطبيقي للمشرفين، قاعدته الأساسية هي التلمذة المهنية في مواقع العمل، التي تشتمل علي ثلاثة مستويات من البرامج أولها العلاقات أثناء العمل الثاني تبسيط العمل وأخيراً فن التعلم والتثقيف، إذ كل برنامج من تلك البرامج الثلاثة يشتمل في غالب الأحيان على خمسة جلسات للتكوين الوقت المهلك لكل جلسة يتأرجح بين 1.30 إلى 2.00 ساعة، وتجمع من ستة إلى ثمانية أفراد خلال أسبوعين متتاليين هذا يعني أن مدة التكوين تقدر بـ 50 إلى 70 دقيقة، فترة تحت التمرين، يتم في شكل ملتقيات أو حلقات دراسية *Séminaire* أو مؤتمرات *colloque*، والدوران بين الوظائف، وأسلوب المكتب المجاور، وشغل وظائف الأفراد الغائبين، وأسلوب توجيه الأسئلة، والرغبة في المشاركة في أعمال اللجان، ومن مزايا هذا الأسلوب نجده يتشابه مع العمل الحقيقي، ويكون المدرب في الغالب هو الشخص نفسه الذي سيعمل معه المتدرب مستقبلاً، ويلاحظ أن التدريب سيكون أسرع ونتائجه أكبر.

2.4.2. تكوين الخاصة بالإطارات وأعوان التحكم²⁰ الذين يعتمد عليهم في تحضير

أنفسهم لاحتلال وظائف إطارات شاغرة مستقبلاً، هذا التكوين ينجز بواسطة المشاركة في

التعليم الذي ينظم عن طريق أجهزة متخصصة يمكن أن يكون من ضمنها أجهزة علي المستوى الوطني، ومراكزها الجهوية التابعة لها، ومعاهدها المتخصصة مثل مراكز ومعاهد التكوين المهني، وهذا مما يدعوا إلي ملاحظة ومعرفة أن من الوسائل الخاصة بتحسين الشخص لمستوي معرفته وتعليم الآخرين، هذه الأسباب هي التي تقود الإطارات وأعوان التحكم المؤهلين *les contres maîtres qualifier* للتدخل من حين لآخر كمنشطين مؤقتين في نشاطات التكوين الذي تنظمه المنظمة ويفترض أن يتلقي هؤلاء المنشطين نوعا من التكوين البيداغوجي.

3.4.2. التدريب العام والثقافي²¹: وفيه يتعلم المورد البشري البسيط القراءة والكتابة أو اللغات الأجنبية، القواعد الحسابية، في هذا المجال يكون التكوين عبارة عن وسيلة تنمية بشرية يتحقق هذا الهدف في إطار المخططات والبرامج لأن ذلك يطرح حاجات يعبر عنها من قبل المستخدمين وفعاليتهم تقمّ وتقدّر بموجب قناعات المستفيدين منها .

3. أهداف تنمية الموارد البشرية: من منطلق أن التدريب المهني استراتيجيه تنظيمية تعتمد المنظمة حيال مواردها البشرية وبذلك فان تلك الإستراتيجية لها جملة من الأهداف²² ذات العلاقة بالمنظمة والمورد البشري في الحاضر والمستقبل في آن واحد، ومن تلك الأهداف ما يلي:

1.3. زيادة الفعالية الإلتقان²³: إن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري وتحسن المعلومات يواكبه ألياً انتقال المورد البشري إلى مستوى أعلى من المهارة الأدائية يعكس في ذلك عمق التفاعل بين ذاته ومكتسباتها وبين موضوع العمل وأدوات الأداء ومن ثمة يصبح الأداء أكثر إلتقان.

2.3. زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الايجابية²⁴: إن تجديد وتحديث البناء المعرفي للمورد البشري ينعكس بالضرورة على بناءه القيمي اتجاه المنظمة ومضموناتها المادية والمعنوية، التي تكون الثقافة التنظيمية لديهم، ومن ثمة فإنه يقوي ارتباطهم بالمنظمة ويرفع معدل الشعور بالانتماء لها، وبالتالي تحقيق التوافق والتكيف المهنيين للمورد البشري.

3.3. تقليل الأخطأ المهنية وحوادث العمل²⁵: إن التدريب المهني يعني أخذ معرفة معمقة حول موضوع العمل، طرائق الأداء، أدوات العمل وصيانتها...الخ، وبالتالي تصبح كل

نلك القضايا واضحة وسلسلة عند المورد البشري مما يجعل الأداء أكثر سلامة وأمن على العامل، بمعنى أن قلة أخطاء وحوادث العمل التي تحدث من عدم معرفة العمل أو وضموناته.

4.3. إنشاء ديناميكية داخل المنظمة²⁶: إن إدراج نشاطات تدريبات متتالية دورية لكل الموارد البشرية في المنظمة على اختلاف مستوياتها التنظيمي يفرز حركة ونشاط في الحياة المهنية داخل المنظمة، لأن التدريب تجاوزاً على أنه يدخل الجديد على الموارد البشرية، كذلك يتبع التدريب ترقيات وحرارك مهني يبعث الحيوية عند العمال.

5.3. تطبيق نظام إدارة الجودة: إن إدارة المؤسسات الحديثة في العالم تصبو إلى احلال مبادئ الجودة في مخرجاتها، من منطلق أن الجودة مفهوم يشير مدلوله إلى جملة " العمليات قوامها التزام القيادة -التنظيمية- بإيجاد المناخ المفعم بالثقة، والداعم للعمل التعاوني، ومنح العاملين مساحة عريضة من المشاركة بما يكفل الإبداع والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات الملبيه لتوقعات العملاء الداخليين والخارجيين"²⁷ ومن ثمة تبلغ المنظمة ذوة الأهداف الحقيقية التي وجدت لإجلها سواء بالنسبة الفاعلين داخل المنظمة.

الخاتمة:

من هنا يمكن القول أن تنمية المورد البشري طريقة لتزويد المنظمة بالطاقة الفاعلة والحقيقية في حفاظ المنظمة على ديمومتها المواكبة للتغير الحاصل في الوسط التنظيمي داخل المنظمة وخارجها أي التغيرات السياسية والاقتصادية وأيضا الاجتماعية المنظمة.

المراجع :

1. احمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005
2. احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975
3. أحمد الشميمري، مبادئ إدارة الأعمال، الرياض، مكتبة العبيكان، 2005
4. إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية)، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003
5. إسماعيل عبد الرحمان، مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد، عمان، 1999، ط1
6. الجضعي بن سعد، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية، دار الأصحاب، ط1، الرياض، 2005.
7. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004
8. محمد مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993
9. ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1971
10. موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات) دار وائل، عمان، 2000
11. على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002
12. على الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية، بيروت
13. Gerbier Jean, Organisation et Fonctionnement de L entreprise, Paris, TEC et DOC, 1993.
14. Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, éditions d'organisation, paris, 1986
15. vatier raymand, développement de l'entreprise et promotion de hommes, entreprise moderne, paris, 1984

الهوامش

- 1: حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص25
- 2: على غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص108
- 3: احمد مصطفى، تنمية المجتمعات المحلية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص17
- 4: إسماعيل عبد الرحمان، مفاهيم أساسية في علم الاقتصاد، عمان، 1999، ط1، ص33
- 5: موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات) دار وائل، عمان، 2000، ص87
- 6: ماهر عليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1971، ص28
- 7: احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1975، ص196
- 8: نفس المرجع، ص195
- 9: على الشرفاوي، إدارة النشاط الإنتاجي في المشروعات الصناعية، دار النهضة العربية بيروت، ص352
- 10: محمد مرعي، التدريب والتنمية، عالم الكتب، القاهرة، 1993، ص35
- 11: إبراهيم عبد الباري، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات (الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية)، المنظمة العربية للتنمية، مصر، 2003، ص103
- 12: أحمد التميمري، مبادئ إدارة الأعمال، الرياض، مكتبة العبيكان، 2005، ص400-403
- 13: Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, éditions d'organisation, paris : 1986, p.153
- 14: حسن عبدالمعطي، في البرامج التعليمية، تقدير الحاجات قاطرة التدريب الناجح، جامعة الإسكندرية، 30.01.2011، p2. www.arab-eng/vb/t172793.htm
- 15: Ibid, p154
- 16: على غربي وآخرون، مرجع سابق، ص123.
- 17: Sekiou Lakhdar, Op.Cit, p155
- 18: Ibid, p155
- 19: Gerbier Jean, Organisation et Fonctionnement de L entreprise, Paris, TEC.1993, P.651
- 20: احمد منصور، مرجع سابق، ص60-70
- 21: نفس المرجع، ص71-72
- 22: vatier raymand, développement de l'entreprise et promotion de hommes, entreprise moderne, paris, 1984, p203
- 23: الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص117
- 24: vatier raymand, Op.Cit, p203
- 25: Ibid, p203
- 26: الباري إبراهيم، مرجع سابق، ص117
- 27: الجبضي بن سعد ، إدارة الجودة الشاملة تطبيقات تربوية ، دار الأصحاب، ط1، الرياض ، 2005، ص19.