

## تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية

مشرفا ومقررا

عضوا مناقشا

أستاذ التعليم العالي، جامعة سعد دحلب ، البلدة

أستاذ محاضر أ، جامعة سعد دحلب ، البلدة

الفضيل رتيمي

أمانة مساك

## شكر

قال الله تعالى: "وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد". إبراهيم- الآية 07.

الحمد لله حمد الشاكرين، حمدا ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه على توفيقه لي وإمدادي  
بالعون طيلة مشواري الدراسي.

أتقدم بجزيل الشكر إلى أستاذي الفاضل أ.د. الفضيل رتيمي على ما قدمه لي من نصح وتوجيه  
ودعم معنوي مكنني من انجاز هذا البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى أستاذتي الفاضلة فضيلة رباحي المشرفة علي سابقا في شهادة  
ليسانس و التي استفدت منها كثيرا.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل أساتذة علم الاجتماع وعلى رأسهم أمينة مساك، سعيد سبعون،  
سليم العايب، يوسف حنطابلي، عبد السلام لراري.

ولا أنسى أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أعضاء اللجنة المناقشة.

وفي الأخير نحمد الله الذي وفقنا لشكره فهي نعمة لا بد من شكرها



## قائمة الجداول

الرقم	الصفحة
01	أنواع التدريب.
02	مسؤولية التدريب .
03	إستراتيجية تقييم برامج التدريب.
04	عدد طبقات مجتمع البحث.
05	عدد طبقات مجتمع المعاينة.
06	طريقة المعاينة.
07	توزيع أفراد العينة حسب الجنس.
08	توزيع أفراد العينة حسب السن.
09	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.
10	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية.
11	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية.
12	توزيع انفراد العينة حسب عدد المشاركة في الدورات التدريبية.
13	العدالة في الحصول على دورات تدريبية وتأثير ذلك على العامل.
14	البرامج التدريبية التي تقدمها المنظمة وعلاقتها بالفئة المهنية.
15	الإحساس بالانتماء إلى جماعة العمل وتأثيره على حرص العامل على التعاون مع أعضائها.

- 106 16 الشعور بالاطمئنان على المستقبل الوظيفي وأثره على مواقف العاملين من التطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية في المنظمة.
- 108 17 اكتساب معلومات حول الوظيفة بعد التدريب وتأثير ذلك على شعور العامل بالراحة والاستقرار.
- 110 18 قرار العاملين في حالة عدم تلقي أي تدريب بالمنظمة وعلاقته بسن المبحوثين.
- 111 19 إشراك العاملين في وضع خطط التدريب وتأثيره على امتثالهم للأوامر والتعليمات.
- 113 20 السلوكيات المحققة من التدريب وعلاقتها بعدد المشاركة في الدورات التدريبية.
- 114 21 الشكوى من سوء الظروف المهنية وعلاقتها بشعور العامل بالولاء.
- 115 22 الشعور بالانزعاج أثناء العمل وأثره على تعمد الغياب لدى العاملين.
- 119 23 إمكانية اكتساب سلوكيات ايجابية بفضل التدريب وعلاقتها بعدد المشاركة في الدورات التدريبية .
- 120 24 الطموح بتولي مناصب قيادية بعد التدريب وأثره على حرص العامل على تكريس جهده ووقته للعمل.
- 122 25 رأي المبحوثين حول مدى تعزيز جهودهم بعد التدريب وتأثير ذلك على سعي العامل إلى الإبداع والابتكار.
- 123 26 سعي العاملين لتطوير وتنمية قدراتهم وعلاقته بالسن.
- 124 27 الاستقلالية أثناء أداء المهام وتأثيرها على العاملين.
- 126 28 رأي المبحوثين حول مدى زيادة كفاءتهم الإنتاجية بعد التدريب وتأثير ذلك على العامل.
- 127 29 زيادة الكفاءة الإنتاجية وعلاقتها بالمشاركة في الدورات التدريبية.
- 128 30 رأي المبحوثين حول مدى مساهمة التدريب في وقايتهم من حوادث العمل وتأثير ذلك على إحساسهم بالأمان الوظيفي.

130	31	توفير المنظمة للإمكانيات المادية اللازمة وتأثير ذلك على قدرة العامل على توظيف كل معلوماته المكتسبة من التدريب.
131	32	زيادة التدريب في زيادة فرص الترقية وعلاقتها بالمستوى التعليمي.
135	33	عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وعلاقتها بالمستوى التعليمي.
137	34	توافق البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة وعلاقتها بالمستوى التعليمي.
138	35	كفاءة المدربين وأثرها على استيعاب العاملين للبرامج التدريبية.
140	36	استيعاب العاملين للبرامج التدريبية وعلاقته بالمستوى التعليمي.
141	37	مساهمة التدريب في زيادة قدرة العاملين على مواكبة التطورات الحاصلة ببيئة العمل وعلاقته بالفئة المهنية.
143	38	الأخذ بعين الاعتبار لنتائج تقييم أداء العاملين في إعداد البرامج التدريبية وأثر ذلك على العاملين.
144	39	وجود استمرارية لنشاط التدريب بالمنظمة وأثره على حفاظ العامل لمستوى أداء أفضل ولمدة أطول بعد التدريب.
146	40	القدرة على التفوق والانجاز وعلاقتها بعدد المشاركة في الدورات التدريبية.
147	41	الإحساس بالأمان الوظيفي بعد التدريب وتأثيره على زيادة القدرة على التفوق والانجاز.
148	42	مواجهة صعوبات في الأداء وعلاقتها بعدد المشاركة في الدورات التدريبية.
150	43	الفوائد المكتسبة من التدريب وعلاقتها بعدد المشاركة في الدورات التدريبية.
151	44	العراقيل التي يمكن أن تمنع تحقيق أهداف التدريب.

83

01

86

02

## الفهرس

شكر

ملخص

قائمة الجداول والأشكال

الفهرس

12.....	مقدمة
14.....	1. الإطار المنهجي للدراسة
14.....	1.1 أسباب اختيار الموضوع
14.....	2.1 أهمية الدراسة
15.....	3.1 أهداف الدراسة
15.....	4.1 الإشكالية
17.....	5.1 الفرضيات
17.....	6.1 تحديد المفاهيم
20.....	7.1 المقاربة السوسيولوجية
21.....	8.1 الدراسات السابقة
27.....	9.1 تقييم الدراسات السابقة
29.....	10.1 صعوبات الدراسة
30.....	2. ماهية التدريب ومدخله
31.....	1.2 ماهية التدريب
31.....	1.1.2 مفهوم التدريب وأهميته للفرد والمنظمة
31.....	1.1.1.2 مفهوم التدريب
31.....	2.1.1.2 أهمية التدريب للفرد والمنظمة
33.....	2.1.2 أهداف التدريب ومبادئه الأساسية
33.....	1.2.1.2 أهداف التدريب
34.....	2.2.1.2 المبادئ الأساسية للتدريب
36.....	3.1.2 أنواع التدريب وأساليبه



36.....	1.3.1.2 أنواع التدريب
39.....	2.3.1.2 أساليب التدريب
41.....	4.1.2 مسؤولية التدريب والأسباب التي تستدعي القيام به
41.....	1.4.1.2 مسؤولية التدريب
42.....	2.4.1.2 الأسباب التي تستدعي القيام بالتدريب
42.....	5.1.2 متطلبات التدريب الفعال
43.....	6.1.2 مزايا التدريب
44.....	2.2 مراحل إعداد برامج التدريب
44.....	1.2.2 جمع وتحليل البيانات
45.....	2.2.2 تحديد الاحتياجات التدريبية
45.....	1.2.2.2 مفهوم تحديد الاحتياجات التدريبية
46.....	2.2.2.2 أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية
47.....	3.2.2.2 طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
47.....	3.2.2 تصميم البرامج التدريبية
50.....	4.2.2 تنفيذ البرامج التدريبية
51.....	5.2.2 تقييم البرامج التدريبية
51.....	1.5.2.2 تعريف التقييم
52.....	2.5.2.2 أهداف تقييم البرنامج التدريبي
52.....	3.5.2.2 تحديد معايير تقييم فعالية التدريب
53.....	4.5.2.2 تحديد أساليب التقييم
54.....	5.5.2.2 مراحل عملية تقييم التدريب
55.....	6.5.2.2 تصميم إستراتيجية التقييم ومتابعته
58.....	3 ماهية التطوير التنظيمي ومداخله
58.....	1.3 ماهية التطوير التنظيمي، أهدافه ومراحل
58.....	1.1.3 ماهية التطوير التنظيمي وأهميته
58.....	1.1.1.3 ماهية التطوير التنظيمي
59.....	2.1.1.3 أهمية التطوير التنظيمي
60.....	2.1.3 وحدات التطوير التنظيمي وأهدافه
60.....	1.2.1.3 وحدات التطوير التنظيمي
60.....	2.2.1.3 أهداف التطوير التنظيمي
61.....	3.1.3 الأسباب الدافعة للتطوير التنظيمي
62.....	4.1.3 خصائص عملية التطوير التنظيمي ومسؤولية إحداثها
62.....	1.4.1.3 خصائص عملية التطوير التنظيمي
63.....	2.4.1.3 مسؤولية إحداث التطوير التنظيمي
64.....	5.1.3 أساليب ومراحل التطوير التنظيمي وأسباب مقاومته

64.....	1.5.1.3. أساليب التطوير التنظيمي
65.....	2.5.1.3. مراحل التطوير التنظيمي
68.....	3.5.1.3. أسباب مقاومة التطوير التنظيمي
68.....	6.1.3. مقومات فعالية إستراتيجية التطوير التنظيمي
69.....	2.3. مجالات التطوير التنظيمي ومدخله
69.....	1.2.3. مجالات التطوير التنظيمي
69.....	2.2.3. مداخل التطوير التنظيمي
71.....	3.2.3. تقييم التطوير التنظيمي
72.....	4.2.3. إيجابيات وسلبيات التطوير التنظيمي
72.....	1.4.2.3. إيجابيات التطوير التنظيمي
72.....	2.4.2.3. سلبيات التطوير التنظيمي
73.....	3.3. التدريب وعلاقته بالتطوير التنظيمي لدى الموارد البشرية
73.....	1.3.3. التدريب وتنمية الرضا الوظيفي لدى الموارد البشرية
73.....	1.1.3.3. تعريف الرضا الوظيفي
74.....	2.1.3.3. أهمية الرضا الوظيفي
75.....	3.1.3.3. مظاهر الرضا الوظيفي
75.....	4.1.3.3. العوامل التي تساهم في تنمية الرضا الوظيفي
76.....	5.1.3.3. قياس الرضا الوظيفي
77.....	6.1.3.3. التدريب وعلاقته بالرضا الوظيفي
77.....	2.3.3. التدريب وإثارة الدافعية للعمل لدى الموارد البشرية
77.....	1.2.3.3. مفهوم الدافعية
79.....	2.2.3.3. أهم نظريات الدافعية
81.....	3.2.3.3. التدريب وعلاقته بالدافعية
82.....	3.3.3. التدريب وتحسين أداء الموارد البشرية
82.....	1.3.3.3. تعريف الأداء الوظيفي
82.....	2.3.3.3. عناصر الأداء الوظيفي
83.....	3.3.3.3. محددات الأداء الوظيفي
84.....	4.3.3.3. تقييم الأداء الوظيفي
84.....	1.4.3.3.3. معنى عملية تقييم الأداء الوظيفي
84.....	2.4.3.3.3. أهداف عملية تقييم الأداء الوظيفي
85.....	4.3.3.3. التدريب وعلاقته بالأداء الوظيفي
87.....	4. الأسس المنهجية للدراسة
87.....	1.4. مجال الدراسة
87.....	1.1.4. المجال الزمني
87.....	2.1.4. المجال المكاني

88	1.2.1.4. التعريف بالمؤسسة ونشأتها
88	1.1.2.1.4. التعريف بالمؤسسة
88	2.1.2.1.4. مهام المؤسسة
89	3.1.2.1.4. أهداف المؤسسة
89	2.2.1.4. التنظيم الداخلي للمؤسسة
92	2.4. المناهج والتقنيات المتبعة
92	1.2.4. منهج الدراسة
93	2.2.4. التقنيات المستعملة
93	1.2.2.4. الاستبيان
94	2.2.2.4. المقابلة
94	3.2.2.4. الملاحظة
94	3.4. تحديد عينة الدراسة وكيفية اختيارها
97	5. تحليل نتائج الفرضيات
97	1.5. تحليل نتائج البيانات العامة
102	2.5. تحليل نتائج الفرضية الأولى واستنتاجها
119	3.5. تحليل نتائج الفرضية الثانية واستنتاجها
135	4.5. تحليل نتائج الفرضية الثالثة واستنتاجها
154	5.5. عرض إجابات المقابلات
162	6.5. الاستنتاج العام
165	الخاتمة
166	الملاحق
173	قائمة المراجع







: .3.1

:

-

-

-

-

-

: .4.1

"  
%10 %5  
%90 %42  
%41 .254 [1]".  
25 [1]".



...

:

:

-

-

-

: .5.1

-

-

-

: .6.1

: .1.6.1

"2002- "

"

"

"

"2002-

"

.15 [2]."

"

.299 [3]."

: -

:

: -

.443 [4]

: -

.

: -

formation

" "

training

.47 [5].

: .2.6.1

" " "

.356 [6] "

"

.307 [7]"

" " "

.357 [6]."

: -

.  
:

" : -

.445 [8]."

" : -

( )

21 [9]."

: 3.6.1

" "

[10]."

.63

[11]."

" " "

.195

: -

: 4.6.1

"movere "

" "

.119 [12]"

"

" " "

" "luthans- "

:

.246 [13] ."

: \_\_\_\_\_ -

:                     .5.6.1

"

" ..38 [14]."

.219 [11] ."

: \_\_\_\_\_ -

:                     .7.1

"

.49 [15] "



70

%13.75

2003

[5] : (2010) .2.8.1

:

-

-

-

-

-

:

-

-

-

:

:

-

-

-

-

-

:

-

-

-

"

"

:

-

-

-

-

:

-

-

-

-

:

-

:

-



[18] : (2010) 4.8.1

:

-

.

-

.

-

-

-

-

[14] : (2004)

.5.8.1

"

"

.

:

-

:

-

-

-

:



.

:

-

.

.

.

:

-

.

:

-

.

.

:

-

.

: .9.1

:

-

-

-

**2**

"

"

: .1.2

: .1.1.2

: .1.1.1.2

. 278 [19].

"2002- "

"

"

"

.15 [2]. "

"

"

.438 [20]."

"

.296 [6]. "

"

.125 [21]."

:

.2.1.1.2

.191 [22].

435 [20].

:

-  
-  
-  
-  
-  
-  
-  
-

.274 [23].

.174 [24].

.100 [25] .

.444 [4] .



: .2.1.2

: .1.2.1.2

:

-

-

.160 [26] .

-

-

.219 [27]

-

-

-

-

-

.31 [2]

:

-

-

-

.253 [28] .

:

-

-

-

-

-

.337 [29].

:

.168 [30] .

:

"cadin- "

.385 [31] .

.137 [32].

: .2.2.1.2

.299 [6] .

:

: \_\_\_\_\_ ( ) .1.2.2.1.2

[33].

.170

[34].

.150

: \_\_\_\_\_ .2.2.2.1.2

.233 [35].

...

: \_\_\_\_\_ .3.2.2.1.2

( )

.175 [36] .

.150 [34].

: \_\_\_\_\_ .4.2.2.1.2

.213 [37].

: .5.2.2.1.2

.234 [35].

: .6.2.2.1.2

.23 [2] .

: .7.2.2.1.2

.151 [34] .

:

: -

: -

: -

: -

: -

: -

.22ص[2] .

. .3.2.1

: .1.3.1.2

...

. [2] ص 37.

. [38] 38.

. [2] 38

.418 [39] :01

:		
-1	-1	-1
-2	-2	-2
-	-3	-3
-		-4
		-5

: 1.1.3.1.2

.324 [40] .

: -

: -

: -

: -

.169 [1] .

: -

.219 [37] .

: -

. -

" "

.325 [40].

: .2.1.3.1.2

: -

.169 [33] .

: -

: -

.326 [40].

: -

.141 [21] .

: .3.1.3.1.2

:( ) -

.39 [2]

:( ) -

.328 [40] .

"2002- "

.43 [2] .

.274 [41] .

: .2.3.1.2

: .322 [42] .

: -

.264 [1] .

		...		.110 [43]
			:	-
		.292 [23]		
			:	-
		.226 [37]		
			:	-
		...		
			.342 [40]	
			:	-
		.172 [26]		
		-behavior modeling-	:	-
		...		
			:	-
20	10	-training group-		







.609 [45].

:

:

-

:

-

:

-

.

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

.52 [2]

-

-

.219 [46].

: .6.1.2

: .1.6.1.2

-

-

-

[47].

.254

-

-

-

.7 [48].

-

-

-

: .2.6.1.2

-

-

.440 [20] .

-

-

-

.188 [49].

-

: .2.2

.225 [44] .

: .1.2.2

.163 [26].

.226 [37].

: .2.2.2

: .1.2.2.2

1996 " "

) " .163 .[2]"  
(

.297 [23] ."

.310 [7].

:

: Organisation Analysis : .1.1.2.2.2

:

-  
-  
-

: task analysis .2.1.2.2.2

:Employées Analysis .3.1.2.2.2

.165 [26] .

: .2.2.2.2

:

-  
-  
-

" " " "

: .3.2.2.2

: -

.301 [6] .

: -

.237 [35] .

: -

: -

: -

.302 [6] .

: -

...

...

: -

: -

.460 [20] .

: .3.2.2

:





:

.  
.  
.245 [35] .

-  
-  
-

:

.474 [20] .

-  
-  
-  
-  
-

.522 [50].

: .5.3.2.2

:

-  
-  
-

.474 [20] .

.

: .6.3.2.2

...

.304 [23] .

...

.247 [35] .

: .7.3.2.2

: .4.2.2

.474 [20] .

:

-

-

-

.261 [1] .

:

-  
-  
-  
-  
-  
-

.250 [35].

: .5.2.2

: .1.5.2.2

.305 [23] .

"

.251 [35]."

:

-

-

-

.150 [51].

: .2.5.2.2

:

-

-

.251 [35] .

-

-

.572 [52] .

-

: .3.5.2.2

.

:

: .1.3.5.2.2

.202 [53].

: .2.3.5.2.2

[54].

.267

: .3.3.5.2.2

...

: .4.3.5.2.2

...

.203 [53] .

: .4.5.2.2

:

: .1.4.5.2.2

.251 [35] .

: .2.4.5.2.2

.478 [20] .

: .3.4.5.2.2

: .4.4.5.2.2

.589 [50] .

: .5.4.5.2.2

.251 [35]

: .5.5.2.2

: .1.5.5.2.2

: .2.5.5.2.2

:

:

-

.248 [55].

:

-

.172 [26] .

: 3.5.5.2.2

:

: -

: -

[55].

.249

: 6.5.2.2

: 1.5.6.2.2

.204 [53] :

: 03

(2)	(1)	.	
(4)	(3)	.	+

(1)

(2)

(3)

(4)

.205 [53] .

: .2.5.6.2.2

.158 [56].

.330 [42] .







French (Wendell )

"

.229 [57] ."

"

.22 [58]."

"

[59].

"

.343

.356 [6] ."

: .2.1.1.3

:

-

-

-

-

.451 [8] .

-

: .2.1.3

: .1.2.1.3

[60].

:

: -

.537

: -

.455 [62].

: -

[60].

.538

: -

...

:

-

-

.458 [62].

: .2.2.1.3

:

-

-

-

.359 [6].

-

-

-

[8].

-

.448

-

-

.232 [57].

: .3.1.3

:

:

-

.23 [61].

:

-

:

-

[57].

.237

:

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:

.4.1.3

:

.1.4.1.3

-

-

-

-

-

.360 [6] .



.151 [9] .

: .3.2.4.1.3

...

:

...

:

-

.

:

-

.447 [62] .

: .5.1.3

: -.1.5.1.3

:  
.

: .1.1.5.1.3

.482 [63] .

: .2.1.5.1.3

:

.

:

-

:

:

-

:

-

:

-



: -

: .3.1.5.1.3

.168 [9] .

" "

: .4.1.5.1.3

.367 [6] .

: .5.1.5.1.3

.240 [57] .

: .6.1.5.1.3

.366 [6] .

: .2.5.1.3

: .1.2.5.1.3

.541 [60] .

·  
:

" " -  
-  
-

.539 [8]

: .2.2.5.1.3

...

.539 [60] .

: .3.2.5.1.3

.468 [62] .

: .4.2.5.1.3

.542 [60] .

: .5.2.5.1.3

: .6.2.5.1.3

.472 [8] .

: .7.2.5.1.3

:

-

-

-

.469 [62]

: .3.5.1.3

.247 [57] .

:

-

-

-

-

:

-

-

.381 [64] .

-

: .6.1.3

:

-

-

-

-

-

-

-

: .2.3

: .1.2.3

:

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

:

-

.379 [64] .

: .2.2.3

:

: .1.2.2.3

"

.446 [8] ."

.446 [62] .

: .2.2.2.3

.128 [65].

: .3.2.2.3

"

.447 [8] .

: .4.2.2.3

:

-

-

-

-

.204 [65] .

: .5.2.2.3

.254 [65]

: .6.2.2.3

.134 [18]

: .7.2.2.3

.294 [65] .

: .3.2.3

.368 [8] .

.451 [62] .

: .4.2.3

: .1.4.2.3

"

.119 [66] ."

"

.296 [65] "

.176 [9]

...

: .2.4.2.3

" ...

..297 [65]."

.178 [9] .



: .3.3

: .1.3.3

: .1.1.3.3

" " " " "

.386 [67] "

.63 [10] "

"

:

-

-

-

.149 [68]

: .2.1.3.3

.232 [69] .

-

-

.152 [68] .

: .3.1.3.3

: .1.3.1.3.3

- 
- 
- 
- 
- 
- 

: .2.3.1.3.3

- 
- 
- 
- 
- 
- 

.151 [68] .

: .4.1.3.3

...

...

- :
- 
- 
- 
- 
- 
- 

.280 [70] .

.19 [71]

.154 [68]

: .5.1.3.3

.269 [72]

:

: .1.5.1.3.3

:

: (JDI)

.( )

: (MSQ)

: .2.5.1.3.3

.199 [11]

: .6.1.3.3

"

.479 [73]

.192 [11] "

: .2.3.3

: .1.2.3.3

.119 [11] .

" " "Movere "  
.119 [12] ."

...

.246 [13]

...

.230 [74] .

:

.929 [45]

-

-

.143 [75] .

-

:

-

-

-

.130 [62] .

: .2.2.3.3

:

: .1.2.2.3.3

:

-

-

.248 [13] .

/

:

:

-

...

:

-

:

-

:

-

:

-

.52 [35] .

: .2.2.2.3.3

...

.127 [12] .

.54 [35] .

: .3.2.2.3.3

:

:

-

:

-

:

-

.252 [13] .

:

-

-

:

-

-

-

"

"

-

.126 [12]

: .4.2.2.3.3



:

.256 [13] .

: .3.2.3.3

.441 [73] .

.521 [76] " .

.226 [77] " .

: .3.3.3

.283 [53] .

: .1.3.3.3

" .219 [11] .  
"

(Thomas Gilbert)

[78].

.120

: .2.3.3.3

:

: -

: -

: -

: -

-

.400 [4] .

(Vroom)

.230 [78] .

:

.230 [11]. × × =

:

. C×C×M =(EH) "Efficacité Humaine"

.(Motivation)

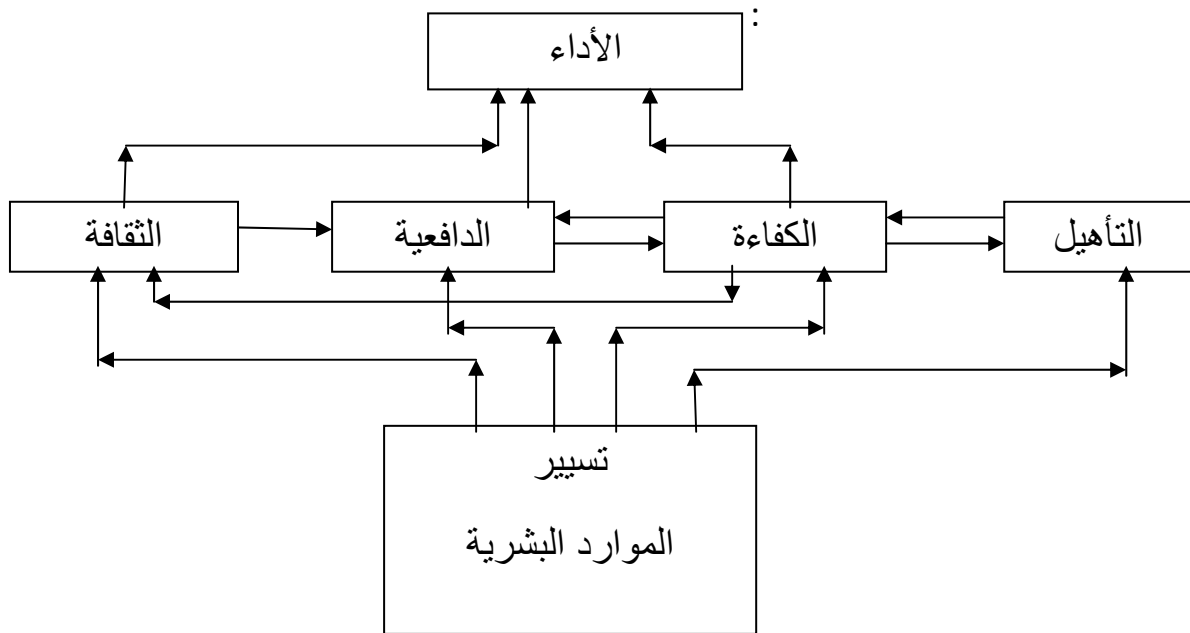
: M

.(compétence)

: C

.(Culture)

: C



: .4.3.3.3

: .1.4.3.3.3

"

.190 [4] "

( )

...

.163 [11]

: .2.4.3.3.3

:

-

-

-

-

-

.294 [53] .

: .5.3.3.3

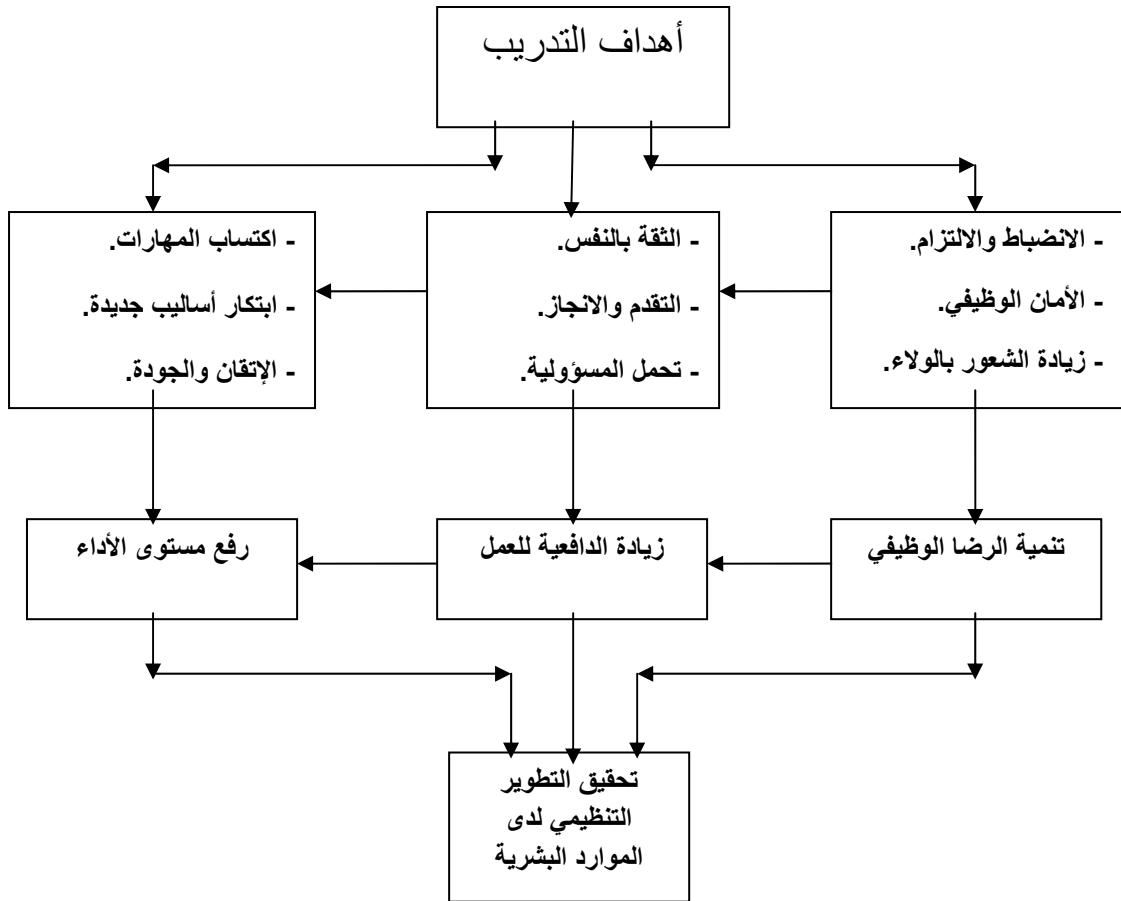
"

.39 [80]."

"

"

:



4

:

.1.4

:.1.1.4

2011

10

15

:.2.1.4





-  
-  
-  
-  
-

: .3.1.2.1.4

-  
-  
-  
-  
-  
-

: .2.2.1.4

: -

: -

:

-  
-  
-  
-  
-  
-

: -

:





4 ) 120 -  
.( " "

1987

...

1977

( ) 400 <sup>3</sup> 3600  
[81] .

: .2.4

: .1.2.4

.36 [82] .

"

"

"

.77 [83] "

"

.47 [84] .

: .2.2.4

:

: .1.2.2.4

"

"

.214 [83] "

"

"

"

"

:

: -

: -

: -

: -

: .2.2.2.4

" .207 [83] .

.73 [85] "

: .3.2.2.4

.31 [82] .

: .3.4

)

(

.

:

192

: 04

---

72	
101	
19	
192	

:

: 05

---

50	
85	
08	
143	

%80

.  $114 = 100 \div 80 \times 143$

143

114

:

. \_\_\_\_\_ : 06

		<b>80</b>		
38=02-40	40	$100 \div 80 \times 50$	50	
63=05-68	68	$100 \div 80 \times 85$	85	
05=01-06	06	$100 \div 80 \times 08$	08	
106=8-114	114	$100 \div 80 \times 143$	143	

5

3

106

114



5

: \_\_\_\_\_ .1.5

. \_\_\_\_\_ : 07

	%		
	%71	75	
	%29	31	
	%100	106	

%71

%29



: 09

%		
%47	50	
%41	43	
%12	13	
%100	106	

% 47

%41

% 12

. : 10

---

%		
%36	38	
%59	63	
%05	05	
%100	106	

% 59

%36

% 5

. : 11

---

%		
%29	31	5
%30	32	10 5
%41	43	10
%100	106	

%41

%30

10

5

. 10 5

. %29

10

---

%		
%28	30	
%32	34	
%40	42	
%100	106	

%32            % 40  
%28

: 2.5

"

"

: 13

%		%		%		
%31	33	/	/	%44	33	
%40	42	/	/	%56	42	
%20	21	%68	21	/	/	
%9	10	%32	10	/	/	
%100	106	%100	31	%100	75	

% 40

%56

%31

%20

%44

%68

%09

%32







%		%		%		
%69	73	%25	05	%79	68	
%31	33	%75	15	%21	18	
%100	106	%100	20	%100	86	

% 69

% 79

%25

%31

%21

% 75

: 16

%		%		%		%		
%41	43	%25	01	%42	10	%41	32	
%49	52	%25	01	%45	11	%51	40	
%10	11	%50	02	%13	03	%08	06	
%100	106	%100	04	%100	24	%100	78	

%49

%51

%45

%25

107

%42

%41

%41

%25

%10

%13

%50

%8

%		%		%			
%25	27	%25	07	%26	20		
%35	37	%18	05	%41	32		
%18	19	%11	03	%21	16		
%22	23	%46	13	%12	10		
%100	106	%100	28	%100	78		

%35

%41

%25

%25

%22

%12

%46

%18

%21

%11

%18

%26



		51		-41] ]50		-31] ]40		]30 -20]		
%		%		%		%		%		
%05	06	/	/	%20	04	/	/	%08	02	
%25	26	%56	05	%30	06	%19	10	%21	05	
%12	13	/	/	%05	01	%21	11	%04	01	
%58	61	%44	04	%45	09	%60	32	%67	16	
%100	106	%100	09	%100	20	%100	53	%100	24	

%58

%60

]30 20]

%67

]50 41]

%45

]40 31]

%25

51

%56

]40 31]

%19

%12

]30 20]

%4

]40 31]

%21

51

%5

20 ]

%8

]50 41]

%20

]30

%		%		%		%		
%60	64	%57	20	%62	41	%60	03	
%40	42	%42	15	%38	25	%40	02	
%100	106	%100	35	%100	66	%100	05	

% 60

%62

%57

%60

%40

%38

%42

% 40



								/
%		%		%		%		
%21	22	%14	06	%29	10	%20	06	
%13	14	%17	07	%12	04	%10	03	
%05	05	%05	01	%03	01	%10	03	
%61	65	%65	28	%56	19	%60	18	
%100	106	%100	42	%100	34	%100	30	

%61

%67

%60

%56

%21

%20

%14

%13

10

%12

%17

%

% 05

%02

% 03

%10

: 21

%		%		%		
%64	68	%70	43	%56	25	
%36	38	%30	18	%44	20	
%100	106	%100	61	%100	45	

%64

%70

%56

% 36

%30

% 44

%70

%44

: 22

										/
%		%		%		%		%		
%19	20	%05	03	%19	04	%60	06	%50	07	
%38	40	%43	26	%57	12	/	/	%14	02	
%43	46	%52	32	%24	05	%40	04	%36	05	
%100	106	%100	61	100 %	21	%100	10	%100	14	

%43

:

%40 %52  
%36  
%24  
:  
%43 %38  
% 57  
%14  
%19  
% 60:  
%5 %19 %50

:

-

:

"

"

:

.

.

.(15)

.

.

.

.



: 3.5

"

"

:23

								/	
%		%		%		%			
%28	30	%28	12	%41	14	%13	04		
%34	36	%48	20	%29	10	%21	06		
%18	19	%17	07	%15	05	%23	07		
%20	21	%07	03	%15	05	%43	13		
%100	106	%100	42	%100	34	%100	30		

%34

%48

%21

%29

%28

%13

%28

%41

%20

%07

%15

%43

%15

%17

%18

%23

:24

---

%		%		%		
%81	86	%75	27	%84	59	
%19	20	%25	09	%16	11	
%100	106	%100	36	%100	70	



%81

%84

%75

%19

%25

% 16

:25

%		%		%		
%75	80	%65	41	%91	39	
%25	26	%35	22	%09	4	
%100	106	%100	63	%100	43	

%75

%91

%25

%65

%09

%35

: :26

		51		-41] ]50		-31] ] 40		-20] ]30		
%		%		%		%		%		
%87	92	%44	04	%80	16	%96	51	%88	21	
%13	14	%56	05	%20	04	%04	02	%12	03	
%100	106	%100	09	%100	20	%100	53	%100	24	

%87

%96 :

%80 30 20 %88 40 31  
 .%44 51 50 41

%13

%56 :  
 20 %12 50 41 % 20 51  
 . 40 31 %04 30

56

51

:27

						/
%		%		%		
%15	16	/	/	%38	16	
%24	26	/	/	%62	26	
%22	23	%36	23	/	/	
%39	41	%64	41	/	/	
%100	106	%100	64	%100	42	

%39

%64

%24

%22

%62

%36

%15

%38

%		%		%		
%50	53	/	/	%60	53	
%05	06	%33	06	/	/	
%33	35	/	/	%40	35	
%12	12	%67	12	/	/	
%100	106	%100	18	%100	88	

%50

%60

%40

%33

% 12

%5

%67

%33

:29

%		%		%		%		
%83	88	%90	38	%85	29	%70	21	
%17	18	%10	04	%15	05	%30	09	
%100	106	%100	42	%100	34	%100	30	

%83

%90

%70

%85

% 17

%15

%30

%10

:30

						/
%		%		%		
%82	87	%15	02	%91	85	
%18	19	%85	11	%09	08	
%100	106	%100	13	%100	93	

%82

%91

%15

%18

%85

%09





%		%		%			
%61	65	%52	20	%66	45		
%11	12	%13	05	%10	07		
%18	19	%19	07	%18	12		
%10	10	%16	06	%06	04		
%100	106	%100	38	%100	68		

%61

%66

%52

%18 :

%19

%18

%13

%11

%10

%10

%16

%06

:32

								/
%		%		%		%		
%46	49	%38	05	%21	09	%54	27	
%54	57	%62	08	%79	34	%46	23	
%100	106	%100	13	%100	43	%100	50	

%54

%79 :

%46

%62

%46  
 %54 :  
 %21 %38

:

-

:

"

"

75

(27)



: 4.5

"

"

: 33

%		%		%		%		
%26	28	%39	05	%26	11	%24	12	
%53	56	%15	02	%65	28	%52	26	
%21	22	%46	06	%09	04	%24	12	
%100	106	%100	13	%100	43	%100	50	

%53

%65

%15

%52

%26

%26

%39

%24

%21

%46

%09

%24







:35

%		%		%		%		
%66	70	%40	04	%61	14	%71	52	
%26	27	%50	05	%26	06	%22	16	
%08	09	%10	01	%13	03	%07	05	
%100	106	%100	10	%100	23	%100	73	

%66  
%71 :

%61

%40

%26

%26  
%50 :  
%22

%08  
%13 :  
%07 %09

%		%		%		%		
%66	70	%15	02	%69	30	%76	38	
%26	27	%77	10	%12	05	%24	12	
%08	09	%08	01	%19	08	/	/	
%100	106	%100	13	%100	43	%100	50	

%66

%76 :

%15

%69

%26

%12

%24

%77 :

%08

%08

%19 :





%		%		%		
%26	28	/	/	%44	28	
%25	26	%60	26	/	/	
%33	35	/	/	%56	35	
%16	17	%40	17	/	/	
%100	106	%100	43	%100	63	

%33

%56

%26

%44

%25

%60

%16

%40

:39

%		%		%		
%25	27	%25	19	%26	08	
%55	58	%59	44	%45	14	
%20	21	%16	12	%29	09	
%100	106	%100	75	%100	31	

%55

%59 :

%45



%25

%25

%26 :

%20

%29 :

%16

								/
%		%		%		%		
%89	94	%90	38	%91	31	%83	25	
%11	12	%10	04	%09	03	%17	05	
%100	106	%100	42	%100	34	%100	30	

%89

%91

%83

%90

%11

%10

%17

%09

:41

						/
%		%		%		
%89	94	%53	10	%96	84	
%11	12	%47	09	%04	03	
%100	106	%100	19	%100	87	

%89

%96

%53

%11

%04

%47

:42

%		%		%		%			
%14	15	%10	04	%15	05	%20	06		
%16	17	%07	03	%17	06	%27	08		
%07	07	%05	02	%09	03	%06	02		
%63	67	%78	33	%59	20	%47	14		
%100	106	%100	42	%100	34	%100	30		

%63

%78 :

%47

%59

%16

%27 :

%07

%17

%14

%15

%20 :

%10

%07

%06

%09 :

%05

								/
%		%		%		%		
%28	30	%54	07	%16	07	%32	16	
%51	54	%23	03	%58	25	%52	26	
%21	22	%23	03	%26	11	%16	08	
%100	106	%100	13	%100	43	%100	50	

%51

%58 :

%23

%52

%28

%32

%54 :

%21

%16

%23

%26 :

%16

:44

%		
%24	25	
%37	39	
%11	12	
%28	30	
%100	106	

%37

%28

%24

%11





: -

" "

:

(33)

(38)

(44)

	:	<u>.5.5</u>
<b>.2011-03-15</b>	<b>(1)</b>	-
	:	-
	:	-
	28 :	-
	:	-
	:	-
	06 :	-



.2011-03-18 (2) -

:

: -

48 : -

: -

: -

25 : -



.2011-05-04 (3) -

:

: -

43 : -

:

07 : -



.2011-05-04 (04) -

:  
:  
55 : -  
:  
:  
30 : -





:           .6.5

:

:

-

-

-

-

-

-

-

:

-

-

-

-

-

)

(

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

.

-

.



:

- -

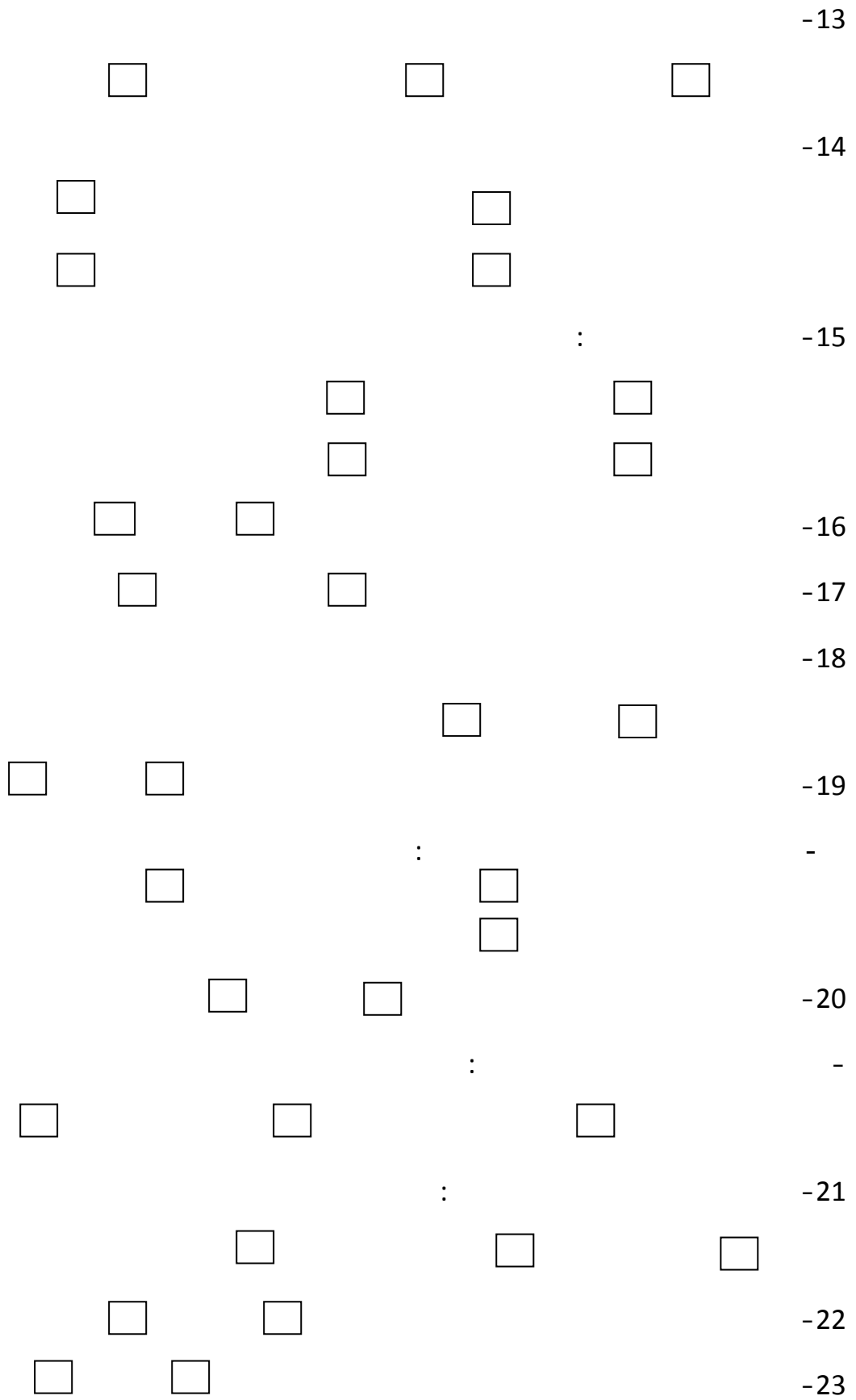
(x)

.

:

:

			:	<b>.1</b>
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	:
			<input type="checkbox"/>	:
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	:	-3
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	:	-4
<input type="checkbox"/>	10	5	<input type="checkbox"/>	:
			<input type="checkbox"/>	10
			:	-6
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			:	<b>.2</b>
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			-7
			:	-8
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	
				-9
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		-10
	.....			-
<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>		-11
			:	-12
	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>





		:	<b>.3</b>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-24
		:	
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-25
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-26
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-27
			-28
		<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-29
		<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-30
			-31
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	-32
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		-33
			-34
		<input type="checkbox"/>	
		<input type="checkbox"/>	
		:	

-35



-36  
     -37

: **.4**

: -38

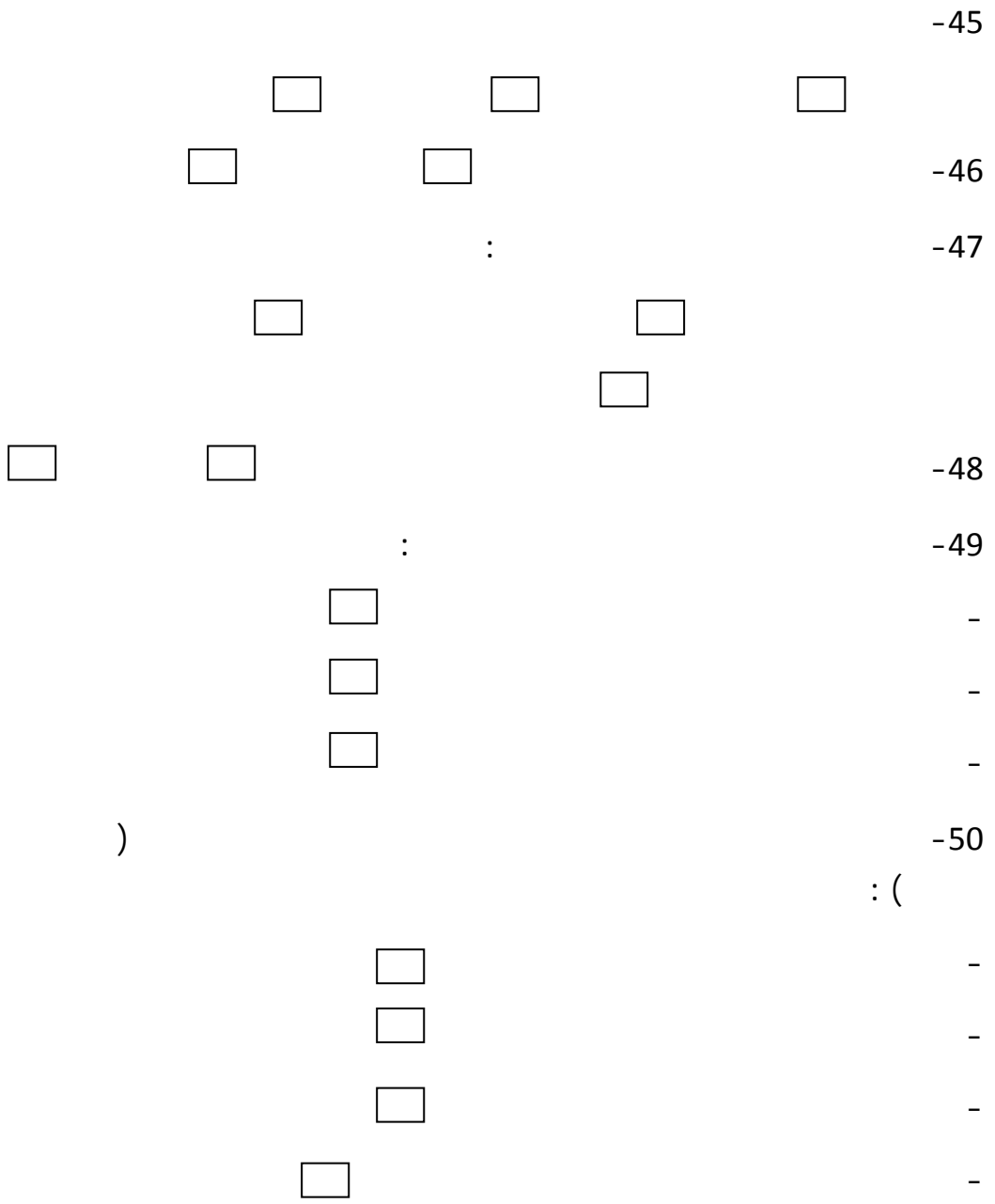
-39  
     -40

-41  
     -42

-43  
:

-44





### دليل المقابلة

:

.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
.....	-
	-1
	-2
	-3
	-4
	-5
	-6
	-7
	-8
	-9
	-10
	-11
	-12
	-13

1	" "	-1
	_____	.2008
.2007 1	_____	-2
3-Sekiou Lakhdar et autres, <u>Ressources Humaines dans le contexte de Mondialisation des Marchés</u> .4 <sup>é</sup> , Boeck Université, Montréal, 1999.		
	" "	-4
	_____	.2004 2
.2010	_____	-5
.1999 2	_____	-6
7-Shimon L.Dolan et autres, <u>La Gestion des Ressources Humaines</u> .3 <sup>é</sup> , Pearson Éducation, France, 2002.		
.2007 1	" "	-8
	_____	-9
	_____	.2007 1
	" "	-10
	_____	.2008 1
.2003	_____	-11

"	"	-12
.	.1995 2	
.2006 1	.	-13
		-14
	.2006	
. 2005 1	.	-15
		-16
.2005		
		-17
.2004	.	
		-18
	.2010	
3	.	-19
		.1993
.2005 1	.	-20
		-21
	.2007 1	

22- Association Nationale des Directeurs et Cadres de la fonction personnel.  
Encyclopédie des Ressources Humaines. Editions D'organisation, Paris, 1994.

1	.	-23
		. 2006

24-Jean-Yves Lourn, Thierry Wills, L'évaluations de la Gestion de Ressources Humaines. Edition Liaisons, Paris, 2001.

25- Jean-Pierre Citeau, Gestion Des Ressources Humaines.3é, Armond Colin, Paris, 2000.

- 26
- .1997
- 27- Jacqueline Barraud et autres, La Fonction Ressources Humaines. 3é,  
Dunod, Paris, 2008.
- 28
- .2001
- 29- Sekiou Lakhdar et autres, Gestion des Ressources Humaines. Édition de  
Boeck Université, Montréal, 2004.
- 30-Maurice Thévenet et autres, Fonctions Ressources Humaines. Éditions  
Pearson, France, 2007.
- 31- Loïc Cadin et autres, Gestion des Ressources Humaines.2é Dunod, Paris,  
2002.
- 32- Eric Compay et autres, Gestion des Ressources Humaines. Pearson  
éducation, France, 2008.
- 33
- .2004
- 34
- .2003
- 35
- .2000
- 36
- .1999
- 37
- .2004
- 38
- .2003
- 39
- .2007
- 40
- أحمد ، إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص324.
- 41- Shimon L.Dolan et autres, La Gestion des Ressources Humaines.4é,  
Pearson Education, Canada, 2008.

_____		-42
	.2008 1	_____
.2003 1	_____	-43
_____		-44
	.2002	

45- Jousé Alouche et autres, Encyclopédie des Ressources Humaines.  
 Librairie Vuibert, Paris, 2003.

_____		-46
	.1999 1	
_____		-47
	.1988	
.2006 2	_____	-48
.2003 1	_____	-49
:	_____	-50
	.2004 3	
.2004	_____	-51
	_____	-52
	.1990	
	_____	-53
	.2003	
.2002 1	_____	-54
_____		-55
	.2007 2	
	_____	-56
	.2001 1	
.1997 2	_____	-57



		-58
	. 2005 1	
.1990		-59
		-60
	.1998 2	
		-61
		.2005 3
	.2003	-62
.2005		-63
		-64
		.2003
.2006		-65
	:	-66
		.2006 1
.2004		-67
		-68
	:	-69
		.2002
5		-70
		.1986
		-71
		. 2000 2
		-72
		.1999 1
		-73
		.2002

.1989 \_\_\_\_\_ -74

75-Frédérique Alexander Bailly, Comportements Humaines et management. Pearson Education, 2é, France, 2006.

76- Gary Dessler et autres, La Gestion Des Organisations. 1é, Pearson Education, Canada, 2004.

77-Alain Meignant, Ressources Humaines. Editions Liaisons, Paris, 2000.

\_\_\_\_\_ -78  
 .2004 \_\_\_\_\_

79- Dimitri Weiss, Ressources Humaines. 3é, Edition D'organisation, Paris, 2005.

80- Sylvie Saint-Onge et Victor Haines, Gestion des Performances au travail. 1é, Editions de Boeck Université, Paris, 2007.

1980 20 101/80 -81

: \_\_\_\_\_ -82  
 .2004

.2008 \_\_\_\_\_ -83

.1997 1 \_\_\_\_\_ -84

\_\_\_\_\_ -85  
 .1998 1