

## دور التكوين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات

### The role of Training in improving the productive performance of the National company for the phosphate mines –SOMIPHOS-

تاريخ الارسال: 12/05/2017 تاريخ القبول: 01/07/2017

مراد مهدي

جامعة الشيخ العربي التبسي -تبسة-

mourad.mahdi@yahoo.fr

د. نصيرة يحيوي

جامعة بومرداس

n.yahiaoui@univ-boumerdes.dz

**الملخص :** إن البيئة التنافسية المتسارعة وظهور ما يسمى بثورة المعلومات والإتصالات دفعت بالمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات إلى تغيير نظرتها من الإعتماد على عوامل الإنتاج التقليدية المتمثلة في رأس المال، الأرض والعمل إلى عوامل الإقتصاد الجديد القائم على المعرفة والمهارة البشرية كمورد إستراتيجي، حيث تتمتع بثقل إقتصادي هام في الإقتصاد الوطني تتوفر على فرص إقتصادية يمكن إستغلالها والإستفادة منها، إذا تمكنت من تجاوز التهديدات التي تواجهها عن طريق تبني خيار إستراتيجي يتمحور حول تكوين موردها البشري للقيام بنشاطاتها، وتعنى بتسيير الجودة لمنتجاتها مع مراعاة شروط الجودة العالمية. ومن أهم النتائج الواردة في البحث أن التكوين عملية إدارية مستمرة في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مصاحبة للتطور العلمي والعملية في تركيبة القوى العاملة، وله أهمية بالغة تحسين أدائها الإنتاجي فمن حجم إنتاج قدره 911.000 طن سنة 2008 إلى 1.636.670 طن سنة 2013 مما أثر إيجابا على تطور رقم أعمالها من 1.736 مليون دج سنة 2008 إلى 9.050 مليون دج في سنة 2013.

**الكلمات المفتاحية:** التكوين، الأداء الإنتاجي، المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات -Somiphos-

**Abstract.** The competitive environment and the rapid emergence of the so-called computer revolution and telecommunications have pushed the company to change its view of dependence on traditional factors of production, capital, land and labor To a new economy based on knowledge and human competence as strategic resource factors. The national company for phosphate mines enjoying economic weight -SOMIPHOS- is important in the national economy are available on the economic opportunities that could be exploited and take advantage of them if you were able to overcome the threats Which weighs on the adoption of a strategic choice centered on the composition of the human being to its supplier to carry out its activities and to deal with the conduct of the quality of its products, taking into account international quality conditions . Among the most important results of the training that the administrative configuration of the continuous process of the national company for the phosphate mines associated with the development of scientific and practical research in the composition of the workforce, and has extremely important to To improve the performance of production, it is the volume of a production of 911,000 tons in 2008 to 1,636,670 tons in 2013, which have a positive impact on turnover growth of 1,736 million dinars in 2008 to 9.05 million dinars in 2013.

**key words :** Training, productive performance, the national company for the phosphate mines -Somiphos-

## تمهيد

تعد وظيفة التكوين في المؤسسة الحديثة من أهم مقومات تنمية الموارد البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات الراهنة في الحاضر والمستقبل، والتي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير جميع الأنشطة باختلاف أنواعها من جهة أخرى.

وتدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فانخفاض أداء الفرد وكفاءته يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الموارد البشرية لاتخاذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى مستوى المقاييس المطلوبة، إذ نجد أن من أهم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الحديثة اليوم هو مشكل تكوين الموارد البشرية، التي تعتبر وظيفة حساسة ومهمة في تمكين المؤسسة من مساندة المتطلبات الداخلية والأفاق المستقبلية، باعتبار التكوين وسيلة فعالة في خدمة مصالح المؤسسة وحتى يؤدي المورد البشري وظيفته كاملة بالمستوى المطلوب وفقا لما تحدده المؤسسة من أهداف. وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية: **كيف يساهم التكوين في تحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الوطنية**

## لمناجم الفوسفات Somiphos ؟

والتي تندرج تحتها جملة من الأسئلة الفرعية الآتية:

-ما المقصود بالتكوين وما هي أهم المفاهيم المرتبطة به؟

-ماذا نقصد بالرأس المال البشري وما هي عناصره؟

-ما هي دواعي الإهتمام بالعائد على التكوين؟

-هل يساهم تكوين الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات في الرفع من أدائها الإنتاجي؟

**فرضيات الدراسة:** للإجابة عن الإشكالية الرئيسية تمت صياغة الفرضيتين الآتيتين:

**الفرضية الأولى:** يعتبر التكوين من بين المجالات الهامة للاستثمار في المورد البشري تنفق عليه المؤسسات الرائدة في السوق العالمية أموالا باهضة نظرا للفوائد المتوقعة منه؛

**الفرضية الثانية:** يساهم تكوين اليد العاملة في الرفع من إنتاج المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos وبالتالي تطور رقم أعمالها.

**خطة الدراسة:** تم تقسيم الموضوع إلى محورين هما:

**المحور الأول:** الإطار النظري والفكري حول التكوين والاستثمار في الرأس المال البشري؛

**المحور الثاني:** أهمية التكوين ودوره في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos.

**المحور الأول:** الإطار النظري والفكري حول التكوين والاستثمار في الرأس المال البشري

## أولا: تعريف التكوين

لقد تعددت التعاريف حول مفهوم التكوين بتعدد رؤى الباحثين والمهتمين بمجالاته المختلفة، فكل من هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية تختلف عن الأخرى يعرف كمايلي.

يقصد بالتكوين: "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد من

كفاءته في أداء عمله الحالي، أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل". يمتاز هذا التعريف بأنه قدم توضيح للهدف من التكوين ألا وهو زيادة كفاءة الموظف في أداء عمله الحالي أو المستقبلي، إلا أنه يؤخذ عليه أنه خصص عملية التكوين لفئة الموظفين دون سواهم، مع أن التكوين يجب أن يكون شاملا لجميع الفئات العاملة في المؤسسة.

**ثانيا: أهم المفاهيم المرتبطة بالتكوين:**

1- **التكوين\_التدريب:** كلمة التكوين من فعل كون FORMER ذات المصدر اللاتيني ولغويا يعني إعطاء الشيء شكلا، ويقابل هذا المفهوم في اللغة الإنجليزية TRAINING الذي ترجمه مختلف المفكرين والباحثين العرب بمفهوم التدريب، لأن اللغة الإنجليزية لا تستعمل المفهوم الفرنسي للتكوين FORMATION، ولا بد من الإشارة بأن التشريع الجزائري يستخدم مصطلح التكوين خلافا لكلمة التدريب المتداولة في المشرق العربي.

2- **التكوين\_التأهيل:** يتمركز التأهيل في جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل؛ أي أنه عبارة عن أنشطة تقدم للأفراد لتمكينهم من استعادة قدراتهم على الأداء في بيئة عمل جديدة، في حين أن التكوين يعني كل أوجه التعليم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة.

3- **التكوين\_التربوية:** التربية في التحديد اللغوي من فعل ربا أي زاد ونما، أما في التحديد الاصطلاحي فيعرفها الدكتور راجح تركي على أنها: "حاصل العمليات والسبل التي ينقل بها مجتمع ما سواء كبيرا أم صغيرا ثقافته المكتسبة، وأهدافه إلى أجياله الجديدة بهدف استمراره ووجوده"، بينما ينصرف مفهوم التكوين لكونه: "الوسيلة التي يتم من خلالها اكتساب المعارف والأفكار الضرورية لمزاولة العمل، والقدرة على استخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة، ما يؤدي إلى تغيير سلوك واتجاهات الأفراد في التصرف بطريقة جيدة".

4- **التكوين\_التعليم:** هناك فرق بين التعليم والتكوين فالأول عبارة عن زيادة في قدرة الفرد على التفكير بشكل منطقي، أي إحداث تغييرات سلوكية وذهنية لدى الفرد المتعلم والنتيجة عن الميزات التي يمر بها (تعلم مقاييس كثيرة قد لا تدخل في مجال العمل مثل: الشريعة الإسلامية، التاريخ والجغرافيا وغيرها)، في حين أن التكوين هو عبارة عن عمليات تعليم مبرمجة لسلوكيات معينة بناء على معرفة ما، يجري تطبيقها لغايات محددة تتضمن إلزام المكون بقواعد محددة تخدم المسار المهني مثل الإعلام الآلي والمحاسبة.

5- **التكوين\_التنمية:** تعتبر التنمية كلمة مرتبطة كثيرا بالتكوين وهما مصطلحان غالبا ما يستخدمان لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فهناك من يعرف التكوين بأنه: "التنمية المنتظمة من المعرفة والمهارة والاتجاهات لشخص ما، من أجل أداء صحيح لعمل معطى له. من خلال ما سبق يمكن القول بأن التكوين ما هو إلا أداة من أدوات التنمية.

**ثالثا: الإطار النظري لرأس المال البشري**

اعتبر kendrick أن رأس المال البشري يتمثل في رأس المال الفكري غير المادي وغير الملموس، والذي يترام بالاستثمار في التعليم والبحوث بهدف زيادة كفاءة الموارد البشرية في المستقبل، لأنه يصعب قياس رأس المال البشري مقارنة برأس المال المادي.

بعد شيوع نظرية رأس المال البشري بدأت القرارات المتعلقة بالتكوين والتعليم وغيرهما من أشكال تنمية المهارات والقدرات تؤخذ في إطار معاملتها كاستثمار، كما أن العائد المحقق من الاستثمار في رأس المال البشري تمثل في تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم الإنتاجية،

- ورغم أن نظرية الاستثمار في رأس المال البشري لم تتبلور كنظرية إلا بأبحاث Schultz في الستينات إلا أن جذور الحقيقة لهذه المفاهيم رجعت لعدة محاولات استهدفت:
- ✓ جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري عن طريق Farr عام 1853 Engel عام 1883.
  - ✓ تحديد ماهية الاستثمار البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات العنصر البشري بفضل Senior عام 1939 و Walras عام 1972.
  - ✓ تقدير قيمة رأس المال البشري لتحديد مقدار الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية، وتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد عن طريق Huebner عام 1914 و Wood عام 1972.
  - ✓ إدخال مفهوم الخسارة في رأس المال البشري الناتجة عن عجز الفرد عن الإبداع لكل من Guyot عام 1914 و Boag عام 1916.
  - ✓ تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري لاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتكوين.

ويعد مفهوم Schultz للاستثمار في رأس المال البشري إسهاما كبيرا في النظرية الاقتصادية حيث أكد على ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الأفراد كأحد أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه، ولقد بنى Schultz مفهوما لرأس المال البشري على ثلاث فروض أساسية وهي:

- ✓ أن النمو الاقتصادي الذي لا يفسره زيادة المدخلات يرجع إلى زيادة تراكم رأس المال البشري؛
  - ✓ يمكن تفسير الاختلاف في الإيرادات وفقا لمقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد؛
  - ✓ يمكن تحقيق العدالة في الدخل من زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.
- وقد ركز Schultz اهتمامه على التعليم والتكوين والمعرفة كاستثمار ضروري لتنمية الموارد البشرية إذ يعد أحد أشكال رأس المال طالما أنه يحقق خدمة منتجة ذات قيمة اقتصادية.

إن مفهوم رأس المال البشري من المفاهيم الاقتصادية التي تتضمن الأرض، العمالة، رأس المال ووسائل الإنتاج، وعلى نمط ميزانية الأموال التي تحدد أصول وخصوم المؤسسة معبرا عنها بقيم مالية، تطور أيضا مفهوم ميزانية رأس المال البشري على النحو التالي:

جدول رقم (01): ميزانية رأس المال البشري

المبالغ	الخصوم	المبالغ	الأصول
	-التكوين غير المخطط والمتقطع. -الخبرات المتقدمة. -عدم الاستقرار وتفكك فرق العمل. -تشبيب المعرفة داخل ذهن الأفراد. -الهيكل التنظيمي الجامد. -خبرات منعزلة ومتباعدة. -ثقافة إلقاء اللوم على الآخرين عند الخطأ.		-التعليم المستمر . -الخبرة المتجددة . -إستمرارية فرق العمل المتعاون. -المعرفة المشتركة القابلة للتداول. -تشكيلة متكاملة من التخصصات. -أخطاء وتجارب كانت مصدر للتعليم.
	<b>إجمالي الخصوم</b>		<b>إجمالي الأصول</b>

المصدر: على السلمي: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"، دار الريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، دون سنة نشر، ص: 374.

يتكون رأس المال البشري من عدة عناصر غير المادية أهمها:

- ✓ الأصول البشرية:
- ✓ الأصول الفكرية:
- ✓ الملكية الفكرية: تتمثل في براءة الاختراع، حقوق الطبع والعلامات التجارية؛
- ✓ الأصول الهيكلية: تتضمن الثقافة والنماذج التنظيمية، العمليات والإجراءات...؛
- ✓ رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة الاقتصادية بعملائها ومورديها ومنافسيها.

#### رابعاً: البعد الاستثماري في تنمية الموارد البشرية

يعتبر تنمية الموارد البشرية جهداً استثمارياً يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع رأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة، فإذا كانت التنمية الاقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني فإن التنمية البشرية تهتم بتشكيل قدرات العنصر البشري، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الانتفاع من تلك القدرات، وعليه فإن إستراتيجية التنمية البشرية تركز على النقاط التالية:

- تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتكوين وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية؛
- الإنتفاع من القدرات البشرية عن طريق فرص عمل منتجة تتناسب مع القدرات المكتسبة؛
- الرفاهية باعتبارها هدفاً لمختلف الجهود الإنمائية.

ومع زيادة حدة المنافسة نتيجة لتحرير وعولمة الاقتصاد تظهر أهمية الاستثمار بشكل مستمر في الموارد والكفاءات البشرية بشكل يتحقق معه استخدام الموارد المتاحة مادية كانت أم بشرية، وهو ما سيؤدي حتماً إلى زيادة فعالية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية مما يساعد على الاستغلال الجيد لمختلف القدرات والمهارات، واستثمارها في عملية الإبداع والتطوير وإدارة التغيير لرفع القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق:

- ✓ الزيادة في معدل تكوين رأس المال المادي لا تؤدي ثمارها في عملية التنمية الاقتصادية إذا لم تتم زيادة المعرفة والخبرات البشرية بنفس المعدل على الأقل.
- ✓ حاجة الدول النامية إلى هذا النوع من الاستثمار لاستغلال مواردها المتاحة بأقصى كفاءة اقتصادية ممكنة، وحتى تتمكن من التحديد الدقيق لاستثماراتها في الموارد البشرية عليها معرفة طبيعة مشاكل القوى البشرية من خلال:
  - تشخيص وتحديد النقص في الخبرات الأساسية للقطاعات المختلفة؛
  - تحديد القطاعات التي تعاني من فائض في القوى البشرية؛
  - وضع أهداف محددة للاستثمارات اللازمة وتخطيطها في ظل التغيرات المتوقعة حدوثها في الاقتصاد الوطني، وهناك مجموعة من الأنشطة المتصلة بتنمية وتحسين نوعيته، ومن هذه الأنشطة نذكر على سبيل المثال ما يلي:

- الخدمات الصحية
- التعليم بصفة عامة ومراكز التكوين المهني والتعليم التقني بصفة خاصة
- خامسا: البعد الاستثماري للتكوين

يعتبر المورد البشري أهم أصل في أي مشروع لزيادة إيراداته لذا كانت تنميته أمرا ضروريا، وبالمقابل يتطلب ذلك تخصيص جزء من الموارد المتاحة للمؤسسة على أمل تحقيق عوائد مستقبلية، ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إنفاق مثل هذه النفقات ما لم تتوقع أن تحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو تتعادل مع هذا الإنفاق وإلا كان ذلك تصرفا غير رشيد، فالتكوين ليس له معنى إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة

#### 1-مراحل ودواعي الاهتمام بالعائد على التكوين:

أ-مراحل الاهتمام بالعائد على التكوين: إن مردودية التكوين موضوع بالغ الأهمية في مجال بحوث ودراسات التكوين، وقد تدرج الوعي بأهمية تحديدها حسب المراحل، وهي:

- ✓ مرحلة اللاوعي بأهمية التكوين؛
- ✓ مرحلة الوفرة والتدريب اللاواعي؛
- ✓ مرحلة الترشيد والوعي بالتكلفة؛
- ✓ مرحلة المهنية والوعي بالعائد.

فنخلص إلى أن التكوين انتقل من التكوين كُنشاط إلى تكوين بالنتائج؛ فالهدف من التكوين تحسين أداء المشاركين، ومنه أداء المؤسسة بصفة شاملة.

#### ب-دواعي الاهتمام بالعائد على التكوين:

إبراز الفائدة من التكوين وآثاره على الفرد والمؤسسة أصبح ضرورة ملحة، ومن دواعي ذلك نذكر:

- البحث عن الدعم
- الميزة التنافسية
- الرضا الذاتي

#### ج-اهتمام المؤسسات العالمية بالعائد على التكوين:

وصل تخصيص بعض المؤسسات في الدول المتقدمة ميزانية معتبرة تصل إلى أكثر من 20% من ميزانية التشغيل لديها، وفي بعض الأحيان تنفق هذه المؤسسات على التكوين أموالا قد تصل إلى ستة أضعاف الأجور والمرتبات، وقد أوضحت دراسة أجراها مكتب العمل للإحصاء بأمريكا، بأن المؤسسات الرائدة تهتم بتكوين الكوادر البشرية؛ حيث تقوم بتكوين أكبر عدد من الأفراد و تنفق الأموال الباهضة على التكوين، وتقوم بتوفير ميزانيات خاصة لذلك، كما قدرت الجمعية الأمريكية للتكوين والتنمية أن جميع مؤسسات الولايات المتحدة الأمريكية، أنفقت حوالي 3,55 بليون دولار أمريكي عام 1995، وأن هذا المبلغ تضاعف في السنوات الأخيرة، كما أوضحت نفس الدراسة أن مؤسسات و شركات القطاع الخاص الأمريكية والتي يصل عدد موظفيها إلى خمسين أو أكثر تنفق حوالي 504 دولار لكل موظف في العملية التكوينية.

#### المحور الثاني: أهمية التكوين ودوره في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos

أولت الجزائر إهتماما كبيرا باستغلال الثروات الطبيعية المتعلقة بالمعادن التي تمتلكها وذلك للدور الكبير الذي تلعبه في تنمية وإضفاء القيمة على الإقتصاد الوطني وتحقيق التنمية المنشودة، لذلك قامت الدولة بعد تأميم المناجم بإنشاء المؤسسة الوطنية للأبحاث والاستغلاليات المنجمة SONAREM التي سرعان ما تحولت بعد إعادة الهيكلة إلى ستة مؤسسات من أهمها

المؤسسة الوطنية للحديد والفسفاط FERPHOS، والتي أصبحت مع مرور الزمن تتميز بمكانة هامة على المستويين الدولي والمحلي، هذه الأخيرة بدورها تفرعت سنة 2005 إلى عدة مؤسسات من أهمها مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تتمتع باستقلالية مالية وقانونية، وهيكل تنظيمي خاص ووحدات إستراتيجية تعمل على البحث والتطوير واستخراج ومعالجة وتحويل ونقل وتخزين مادة الفوسفات، من أجل تسويقها في السوق الداخلي والخارجي في ظل منافسة شديدة ومعطيات جديدة مفرزة في محيطها، والتي تحاول التكيف معها من بينها: العولمة والتكتلات الاقتصادية وتكنولوجيا المعلومات... الخ.

#### 1-التعريف بالمؤسسة Somiphos:

هي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد والفسفاط FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن المؤسسة الأم بموجب المرسوم 01-05 المؤرخ في أول جانفي 2005، متخصصة في عمليات استخراج، معالجة وتسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا وخارجيا.

تعتبر Somiphos مؤسسة مساهمة برأسمال يقدر بـ 1.600.000.000.00 دج حتى سنة 2010، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة. تتكون من أربعة وحدات إستراتيجية بما فيها المديرية العامة المتواجدة بعاصمة ولاية تبسة هي:

أ-المركب المنجمي لجبل العنق CMDO: تعود نشأته إلى بداية القرن العشرين مع بدأ الإكتشافات والإستغلات للعديد من المناجم في شرق البلاد في عهد الإستعمار الفرنسي للجزائر، حيث تم إكتشافه ما بين 1906 و1907، وفي سنة 1950 تم الإنتهاء من الدراسات المعمقة لكيفية إستغلاله ليبدأ في العمل فعليا سنة 1960، مع الإشارة إلى أنه كان ملكا لشركة أجنبية فرنسية تسمى SDO (شركة تعود ملكيتها للمعمرين).

وفي سنة 1967 تم تأميم المنجم وأصبح ملكا لشركة الأبحاث والإستغلات المنجمية ليصبح في سنة 1983 تحت إدارة شركة FERPHOS، وفي سنة 2005 تحت إشراف المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات، ويعد مركب جبل العنق أكبر منجم جزائري للفوسفات لتربيته على احتياطي يقدر بأكثر من ملياري طن، ويقع هذا المنجم في بئر العاتر في الجنوب الشرقي لولاية تبسة على بعد 100 كلم مرفق بمصنع متكامل لمعالجة وتحويل مادة الفوسفات بطاقة إنتاجية تقدر بـ 2 إلى 4 طن سنويا.

ب-وحدة المنشآت المينائية بعنابة IPA: تعتبر هذه الوحدة امتدادا للوحدة الأولى (المركب المنجمي لجبل العنق) وتتمثل مهامها في:

- إستقبال وتفريغ الشحنات من الفوسفات من المركب المنجمي لجبل العنق بغرض التصدير؛
- شحن الفوسفات في البواخر من أجل نقله إلى البلدان من مختلف أنحاء العالم؛
- تمتلك الوحدة مخزن بطاقة تخزينية تبلغ 120.000 طن، بالإضافة إلى رافعات تعمل على شحن السفن.

ت-مركز الدراسات التطبيقية والبحوث التطويرية CERAD: يمكن تلخيص مهام هذا المركز فيما يلي:

- البحث المتواصل قصد تحسين جودة المنتج وإيجاد الحلول اللازمة للمشاكل المطروحة من طرف الزبائن؛
  - الإشراف على عمليات البحث والتنقيب عن مادة الفوسفات؛
  - القيام بمشاريع بحثية تدخل في إطار إستراتيجية المؤسسة طويلة المدى والهادفة إلى تثمين مادة الفوسفات وتحويلها إلى مواد تدخل في بعض الصناعات البحث عن الحلول الناجعة للمشكلات البيئية المرتبطة بالمؤسسة؛
  - تقديم خدمات واستشارات لشركات أخرى متعاقدة مع المؤسسة
- ث-وحدة المقر:** وهي المديرية العامة الموجودة في مدينة تبسة والتي تشرف على إدارة الوحدات الاستراتيجية والتنسيق بينها.

## 2-طبيعة نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات

تعمل مؤسسة مناجم الفوسفات على الوفاء بالطلب لعملائها من خلال تقديم منتجها بالموصفات العالمية وبالجودة المطلوبة، حيث تقوم المؤسسة بإنتاج الفوسفات الطبيعي المحض للبيع، وتقوم الدول المستوردة الأخرى بتحويله إلى حمض الفوسفور وكذلك إلى الأسمدة، «، وعليه فالعملية الإنتاجية تمر بمرحلتين هما:

- استخراج الفوسفات

- معالجة الفوسفات

## 3-البيئة التي تعمل فيها المؤسسة:

3-1-المحيط الاجتماعي: تسعى المؤسسة إلى تحسين مستوى المهارات والمعارف لعمالها عن طريق تكوينهم وذلك لمسايرة التغيرات والتحكم في التقنيات الحديثة في العمل، كما تساهم في تقليص وامتصاص البطالة عن طريق توظيف اليد العاملة.

3-2-المحيط الاقتصادي: تتعامل المؤسسة مع أطراف من الخارج كما تتعامل مع أطراف من داخل الوطن.

أ-العملاء:

- أوروبا الغربية: النمسا، الدانمارك فرنسا وبلجيكا...
  - أوروبا الشرقية: بولونيا، ألبانيا وتشيكوسلوفاكيا...
  - دول آسيا: ماليزيا، أندونيسيا والصين...
  - دول أمريكا الجنوبية: كوريا والبرازيل...
- ب-تتعامل المؤسسة مع أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية إذ تستورد العتاد وقطع الغيار.
- ج-البنك: تتعامل المؤسسة مع البنك الوطني الجزائري والصندوق الوطني للتوفير والإحتياط.
- د-التكنولوجيا: تسعى المؤسسة إلى تطوير التكنولوجيا عن طريق إدخال تقنيات ووسائل جديدة ومن أهم المعاهد التي تربطها بها علاقة نذكر منها:
- المعهد العالمي للفوسفات بالمغرب؛
  - الإتحاد العربي للحديد والفولاذ؛
  - المعهد العالي للتسيير والإنتاجية بالجزائر؛
  - معهد الحديد والفولاذ بفرنسا.
- 4-عملية التكوين بالمؤسسة:

تعد الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات محورا للإهتمام من قبل إدارة المؤسسة، فالبيئة تفرض عليها إجراء التحسينات اللازمة خاصة ما تعلق منها بالموارد البشري ومن بين هذه المحاور عمليات التكوين التي تنشأ نتيجة التغيير المستمر داخل المؤسسة وخارجها.

#### 4-1- النصوص القانونية المؤطرة لعملية التكوين في المؤسسة محل الدراسة:

-الجريدة الرسمية رقم 36 المؤرخة في 07 أفريل 1982 وزارة التكوين المهني.

-المرسوم رقم 82-298 المؤرخ في 04 سبتمبر 1982 المتعلق بالتكوين المهني.

-طبقا لل دستور خاصة المواد منه 10-111-152.

-طبقا للقانون رقم 77-02 المؤرخ في ديسمبر 1977 الذي أصدر قانون المالية لسنة 1978 والنصوص المأخوذة في تطبيقه.

-طبقا لقانون رقم 81-07 المؤرخ في 27 جوان 1981 المتعلق بالتمهين.

-حسب قرار رقم 64-214 المؤرخ في 03 أوت 1964 الذي يبين إجبارية المؤسسات على

أن يكون لديها مصلحة خاصة أو مقر خاص بالتكوين المهني والترقية العمالية.

#### 4-2- القانون الداخلي للمؤسسة:

أ-المادة 58: الأهداف

ب-المادة 59: الشروط

المادة 60: عقد التكوين.

المادة 61: التعيين بعد التكوين.

المادة 62: النقص في النتائج أثناء التكوين.

المادة 63: التشجيع.

#### 5-مسؤولية عملية التكوين في المؤسسة وأهدافها:

تقع مسؤولية التكوين في المؤسسة على مصلحة التكوين بالدرجة الأولى فقبل بداية كل سنة

وبناء على كمية الإنتاج المرغوب إنتاجها يطلب من وحدات المؤسسة بتحديد الإحتياجات

التكوينية بناء على متطلبات العمل، ويتولى المشرفون ورؤساء المصالح عملية التكوين من

خلال وضع خطة التكوين السنوية والميزانية التي تمكن من تغطية العمليات

الواردة في الخطة. وتهدف خطة التكوين السنوية إلى:

- تأهيل عدد كبير من العمال.
- تطوير الموارد البشرية حسب التقنيات الحديثة.
- تنمية مسيرة العمال عن طريق عملية التكوين السنوية.
- تطوير قدرات الجامعيين الذين تم توظيفهم في المؤسسة على الوسائل التقنية الحديثة المستعملة داخل المؤسسة.
- تهدف خطة التكوين إلى الرفع من أداء أفراد من أجل تحسين الإنتاج والإنتاجية.
- تكوين العمال بالخارج في إطار التعاقد مع المؤسسات المنتجة للأليات المستعملة داخل المؤسسة.
- إعادة التكوين للعمال في إطار الرسكلة.
- تكوين بعض العمال التابعين للمراكز الوطنية في إطار المركز الوطني للتكوين والتمهين.

كما تتمثل أهم الوسائل المستعملة لعملية التكوين في المراكز التكوينية الموجودة داخل المؤسسة، بينما يتم التكوين خارج المؤسسة بمراكز متعددة حسب الاختصاص لكل متكون أو مجموعة من المتكونين.

#### 6-تحليل العمليات التكوينية وأثرها على الإنتاج:

إن الهدف العام للمؤسسة من التكوين يتمثل في تحسين المعارف والمهارات والسلوكات، كما توجد أهداف أخرى متعلقة باستفادة المؤسسة من مزايا حكومية متمثلة في إعفائها ولو جزئيا من الضرائب عن طريق تقديم تقارير لذات المصالح فيما يخص نفقات التكوين كل ستة أشهر أما بالنسبة لأثر التكوين لا يمكن تحديده بدقة تلك الآثار على العمال والإنتاج لكن يمكن ملاحظة تحسن في أداء المتكونين وانخفاض نسبة التلف في المواد الأولية والتحكم أكثر في تقنيات التفجير وزيادة الجودة ونقص في حوادث العمل، واكتساب مهارات جديدة مع توفر أمان أكثر في العمل لأنه لا يمكن الربط بين الإنتاج والتكوين بشكل دقيق قبل وبعد تنفيذه من خلال تلبية حاجيات الزبائن في السوق الدولية ومدى رضاهم عن نوعية المنتجات المقدمة من ذات المؤسسة.

تقوم المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات في كل سنة بإجراء عمليات التكوين وتنفيذها بحسب أولويتها وفقا للجدول الموالي:

الجدول رقم (02): عمليات التكوين المنجزة خلال السنوات 2011-2013 (الوحدة دج)

السنة	عدد المتكونين	ميزانية التكوين	عدد المسجلين	المبلغ الفعلي
2011	العدد الفعلي للمتكونين	المبلغ المخصص		
	301	5.599.999	327	6.002.513
	211	8.099.999	211	7.011.685
	64	150.000	67	834.133
	186	2.039.999	188	4.239.424
	<b>762</b>	<b>15.889.997</b>	<b>793</b>	<b>18.087.775</b>
	111	6.325.000	124	5.298.472
2012	258	10.512.500	253	10.715.733
	20	1.101.950	20	1.101.950
	100	2.424.999	105	4.362.491
	<b>489</b>	<b>20.364.449</b>	<b>502</b>	<b>21.478.646</b>
	70	4.436.790	88	2.663.802
2013	231	11.715.000	238	9.311.405
	12	3.365.000	12	991.735
	61	2.690.000	61	2.663.802
	<b>374</b>	<b>22.206.790</b>	<b>399</b>	<b>15.030.021</b>

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المحصل عليها من دائرة التكوين. (الملحق رقم 01)

من خلال الجدول السابق نستنتج أن نسبة تنفيذ عمليات تكوين الموارد البشرية في سنة 2011 تقدر بـ 95% بتكلفة قدرت بمبلغ 18.087.775 دج مقارنة بالميزانية المتوقعة لنفس السنة التي قدرت بـ 15.889.997 دج، ومن بين 793 مسجل إستفاد 762 من التكوين، فبالنسبة لجبل العنق باعتباره مكان استخراج مادة الفوسفات ومعالجته أنجزت العملية التكوينية المخطط لها لسنة 2011 بنسبة 100% وبتكلفة مقدرة بمبلغ 7.011.685 دج.

أما في سنة 2012 قدرت نسبة تنفيذ عمليات تكوين الموارد البشرية هي 99% بتكلفة 21.478.664 دج مقارنة بالميزانية المتوقعة لنفس السنة التي قدرت بـ20.364.499 دج، ومن بين 502 مسجل إستفاد 489 من التكوين، وبالنسبة لجبل العنق أنجزت الخطة التكوينية بنسبة 102% وبتكلفة مقدرة بـ10.715.733 دج.

في حين أن عمليات التكوين لسنة 2013 نفذت بنسبة 68% بتكلفة قدرت بتكلفة 15.030.021 دج مقارنة بالميزانية المتوقعة المقدرة بـ22.206.790 دج، ومن بين 399 فرد مسجل إستفاد 374 فرد من التكوين، وبالنسبة لجبل العنق أنجزت العملية التكوينية المخططة 2013 بنسبة إنجاز 97.05% وبتكلفة مقدرة بـ9.311.405 دج.

كما حققت المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مستويات معتبرة من حجم الإنتاج يمكن إبرازها في الجدول الموالي مع الأخذ سنة 2008 كسنة مرجعية:

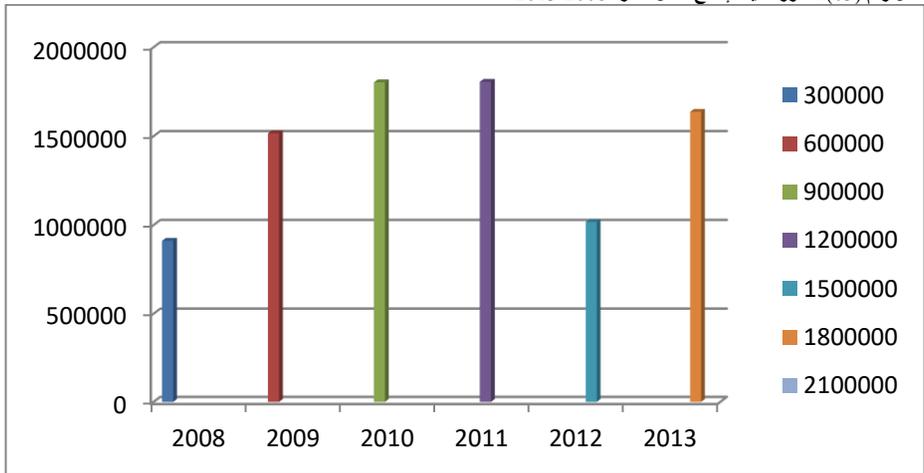
جدول رقم (03): تطور كميات الإنتاج خلال الفترة 2008-2013

السنوات	الإنتاج (طن)	نسبة التغير
2008	911.000	--
2009	1.515.584	66.36%
2010	1.802.382	18.92%
2011	1.805.584	0.17%
2012	1.017.031	-43.67%
2013	1.636.670	60.92%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقارير مراجعة الإدارة خلال الفترة الممتدة 2008-2013 (الملحق رقم 02)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن هناك تطور وارتفاع في كميات الإنتاج خلال وبعد سنة 2009 وهذا بالمقارنة مع سنة 2008، ويرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى التغيرات والتحسينات التي عرفتها المؤسسة سواء في الجانب التقني الذي يخص عمليات الإستخراج أو المعالجة، إلى جانب تطور الجانب الإداري وما يتعلق به من متطلبات تسييرية تعمل من أجل تحقيق الإنتاج المخطط، أي تقليل الفجوة بين ما هو مخطط وما هو فعلي، أما الإنخفاض الحاصل سنة 2012 راجع إلى نقص الطلب على مادة الفوسفات من طرف زبائن المؤسسة في السوق الدولية.

شكل رقم (03): تطور كمية الإنتاج خلال الفترة 2008-2013



يعد سعي المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات لتعظيم إنتاجها هدفا محوريا لأنه يعبر عن درجة نجاحها في ظل الكفاءة الإنتاجية، والعامل بالمؤسسة له دور كبير في تحقيق أهدافها عن طريق مختلف العمليات التي تساهم في تحسين أدائه، كما أن العائد على الإستثمار في تكوين العمال يعتبر مقياسا للوصول إلى النتائج المحققة وبالتالي إنتاجية المؤسسة. تحسب الإنتاجية بالعلاقة بين حجم الإنتاج والعدد الكلي للعاملين والجدول الموالي يوضح الجدول التالي العدد الكلي للعاملين للسنوات 2011 و 2012 و 2013.

الجدول رقم (04): يوضح العدد الكلي للعاملين للسنوات 2011-2013

السنوات	2011	2012	2013
عدد العمال	1504	1576	1750
الإنتاجية	1198	1145	572

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على المعلومات المقدمة من طرف دائرة الموارد البشرية. (الملحق رقم 03)

يفسر نقص كمية الإنتاج بالنسبة للجدول رقم (04) وفي سنة 2013 لعدة أسباب منها نقص الطلب في السوق العالمية ولكنها لم تؤثر على عمليات التكوين في المؤسسة محل الدراسة، كما أن مبرر الزيادة الحاصلة في عدد المتكويين خلال سنة 2013 مقارنة بسنتي 2011 و 2012 راجع إلى سعي المؤسسة الدائم إلى تأهيل مواردها البشرية لتحقيق سيرورة الجودة وتطبيق متطلباتها على أحسن وجه من أجل تحقيق التحسين المستمر، كما أن المؤسسة تخصص كل سنة نسبة معينة من رقم أعمالها في سبيل تكوين مواردها البشرية سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

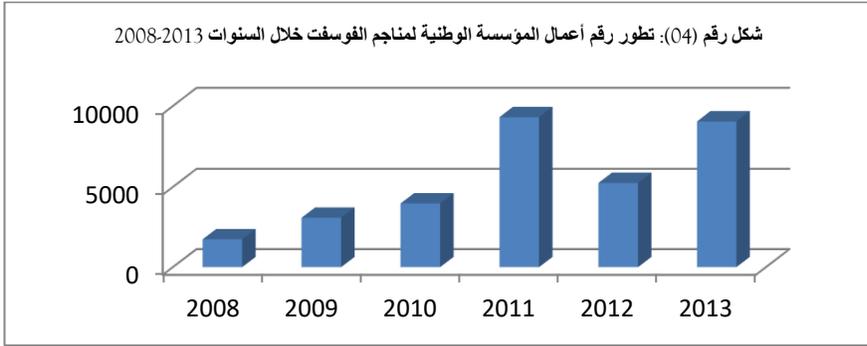
#### 4-4- تحليل تطور رقم الأعمال:

جدول رقم (05): تطور رقم أعمال المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات للسنوات 2008-2013

السنوات	إجمالي رقم الأعمال (مليون دج)	معدل النمو
2008	1.736	--
2009	3.079	77.36%
2010	3.970	28.94%
2011	9.312	134.55%
2012	5.250	43.62%
2013	9.050	72.38%

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على تقارير مراجعة الإدارة خلال الفترة الممتدة 2008-2013 (الملحق رقم 04)

من الجدول أعلاه يتضح التطور الكبير في رقم أعمال المؤسسة خلال سنة 2011 بمعدل نمو 134.55% مقارنة بالسنوات 2008، 2009 و 2010 وهذا راجع إلى زيادة حجم مبيعات المؤسسة و ارتفاع سعر المنتج في الأسواق العالمية ( الفوسفات)، والذي أصبح يساوي قرابة 85 دولار للطن الواحد سنة 2011 بعدما كان 30 دولار سنة 2009 ثم 35 دولار سنة 2010 حسب مدير دائرة التسويق في المؤسسة محل الدراسة، في حين يفسر إنخفاض معدل نمو المبيعات سنة 2012 بانخفاض حجم المبيعات في السوق الدولية، ليعود إلى التحسن تدريجيا سنة 2013 و يبلغ ما نسبته 72.38% نظرا لارتفاع حجم صادرات المؤسسة نحو عملاتها في الخارج، والشكل الموالي يوضح ذلك.



المصدر: من إعداد الباحثين بناء على معطيات الجدول السابق.

### الخاتمة:

يمكن القول أن التكوين أصبح اليوم ضرورة لا يمكن للمؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات أن تستغني عنه إذا ما أرادت أن تبقى مستويات إنتاجها مرتفع خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي تلقاها من مؤسسات الدول الشقيقة على رأسها المغرب، في ظل واقع اقتصادي يفرض عليها النطقن واليقظة والتخطيط الجيد للمستقبل لإعداد نفسها لمواجهة المنافسة مع الغير في هذا النشاط، ولعل أهم عامل من عوامل الإنتاج الذي لا بد على المؤسسة أن تهتم به إن أرادت الوصول إلى ما ذكر سابقا هو الاهتمام بتكوين العامل الذي يعتبر المحرك الأساسي للعجلة الإنتاجية والتنمية الاقتصادية. كما تجدر الإشارة إلى أن التكوين ليس حلا لجميع المشاكل المتعلقة بأداء الفرد العامل وربما يكون السبب في انخفاض أدائه متعلق بالتحفيز أو بالأجور أو لأسباب تنظيمية أو قدم الآلات وغيرها، فالتكوين في هذه الحالة لا يؤدي إلى علاجها.

-حسب النتائج الواردة في الجدول رقم 02 من المحور الثاني نستخلص أن التكوين عملية إدارية مستمرة في المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مصاحبة للتطور العلمي والعملية في تركيبة القوى العاملة، وله أهمية بالغة كونه مصدرا مهما من مصادر إعداد القوى العاملة وتحسين أدائها وهو ما يثبت صحة الفرضية الأولى التي مفادها: "يعتبر التكوين من بين المجالات الهامة للاستثمار في المورد البشري تنفق عليه المؤسسات الرائدة في السوق العالمية أموالا باهضة نظرا للفوائد العائدة منه".

-من خلال النتائج الخاصة بالمحور الثاني نجد أن ما ورد في الدراسة التطبيقية يثبت صحة الفرضية الثانية فيما يخص مساهمة تكوين اليد العاملة في الرفع من إنتاج المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos وبالتالي تطور رقم أعمالها، وذلك حسب الجداول رقم 03 و 05 حيث خصصت دائرة التكوين على مستوى المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات مبالغ مالية معتبرة من أجل تكوين عمالها سنويا لكن باستخدام الطرق التقليدية المبنية على حلقات النقاش وأسلوب الندوات حسب أولويتها.

و عليه جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

✓ التكوين نشاط منظم يهدف إلى إكساب الأفراد المعلومات والمعارف المتعلقة بأعمالهم وأسلوب الأداء الأمثل، التعريف بقواعد العمل، أهداف المؤسسة وخططها، المعلومات عن منتجاتها؛ تنمية مهارات وقدرات الأفراد كتنمية المهارات القيادية وحل المشكلات،

- والممارسات الإدارية الحديثة لدى الموظفين؛ تنمية الاتجاهات والقيم بتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وبينهم وبين الإدارة العليا، وتعديل اتجاهاتهم بما يتوافق واتجاهات المؤسسة وأهدافها.
- ✓ التكوين هو تطبيق المعرفة، أما التعليم على عكس ذلك يعمل على إرساء عمليات وأساليب التفكير المنطقي السليم.
- ✓ إن أهداف التكوين تتداخل فيما بينها حتى يصعب فصلها، كما أنها تتجاوز حصرها في مجموعة.
- ✓ نظام التكوين يتكون من عناصر متكاملة تترابط وتتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف دقيقة ومحددة، ويشمل بدوره على مجموعة من الأنظمة الفرعية.
- ✓ لتحقيق أهداف التكوين لابد من التدرج وفق مراحل متتالية ومنتظمة وفق منهجية واضحة، كما يجب اختيار طريقة التكوين المناسبة بعناية، فلكل برنامج تكويني أهداف يتم بلوغها بطريقة معينة فبعضها يحتاج إلى التطبيقات العملية والبعض الآخر يحتاج إلى معارف نظرية.
- ✓ التكوين مجال هام من مجالات الاستثمار في المورد البشري، وله عوائد ملموسة على الفرد والمؤسسة والمجتمع؛ فالتكوين استثمار حقيقي يسمح للمؤسسة بالنمو والاستمرار.
- ✓ إن أي عملية تكوينية لها مجموعة من الأهداف المحددة والواضحة، تحقيقها مرتبط بمدى فعالية العملية التكوينية ككل، وللحكم على ذلك لابد من إجراء عملية تقييم لفعالية التكوين.

#### قائمة المراجع:

##### أولاً: مراجع باللغة العربية

- 1- الهادي بوقفلول: "الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل تأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
- 2 -إيمان محمد فؤاد محمد: "تكوين رأس المال البشري"، المؤتمر العلمي الثاني والعشرون للإقتصاديين المصريين، الجمعية المصرية للإقتصاد السياسي والإحصاء والتشريع، القاهرة، 2000، ص: 01.
- 3-جاك فليب ، رون ستون: "الاستثمار البشري: أدوات وخطوات قياس العائد"، إصدارات بميك، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2003، ص: 35.
- 4-جمال الدين محمد مرسي: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 333.
- 5-حسين يرقى: "أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2001-2002، ص: 04.
- 6-رابح تركي: "أصول التربية والتعليم"، ديوان المطبوعات الجامعية لطباعة والنشر، الجزائر، الطبعة الثانية، 1990، ص: 16.
- 7 -راوية حسن: "بعض العوامل ذات العلاقة بمعدل دوران الأفراد المتدربين وبتكلفة الإستثمار البشري"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، 1995، ص: 16.
- 8 -راوية حسن: "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص: 365.
- 9 - زكي محمود مسعود: "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1999، ص: 255.

- 10- سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص: 106.
- 11- عبد الكريم درويش: "أصول الإدارة العامة"، المطبعة الأنجلو مصرية للطباعة والنشر، القاهرة، 1976، ص: 594.
- 12- فايز الزعبي، محمد إبراهيم عبيدات: "أساسيات الإدارة الحديثة"، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص: 240.
- 13- محمود يونس، نعمة الله نجيب: "الموارد واقتصادياتها"، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 1986، ص: 129.
- 14- منال طلعت محمود: "أساسيات في علم الإدارة"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص: 215.
- 15- منال طلعت محمود: "الموارد البشرية وتنمية المجتمع المحلي"، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003، ص: 166.
- 16- منظمة العمل العربية: "شروط وظروف العمل في الدول العربية"، مكتب العمل العربي، تونس، 1992، ص: 230.
- 17- وصاب سعيدي، عودية مولود: "الاستثمار البشري كمحدد أساسي لنمو القطاع التصديري"، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09 - 10 مارس 2004 .

#### ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية:

- 1- André Boyer et autres : « **Panorama de la : gestion, marketing, production, finance, ressource humaines, strategie** » les Editions Chihab , Batna , 1997, p: 234.
- 2- G.Le Boterf : « **Comment investir en formation** », les Editions d'Organisation, Paris , 1991, p : 33.
- 3- Hervé Hamon : « **Investir dans la formation : l'entreprise à la recherche de la performance** », Revue Entreprendre et Former , Paris, N°1, Juin 1993, pp: 89-90
- 4- Lakhdar Sekiou : « **Gestion du personnel** », 4ed, les Editions d'Organisation, Québec, 1993, p: 313 .
- 5- Larbi El Hamani : « **La formation : outil de gestion des ressources humaines** », Revue Formation/Entreprise, Casablanca, N°20, 30 Mars 1993, p: 33.
- 6- Somiphos : Société des mines de phosphat.
- 7- CMDO : Complexe minier de djeble onk
- 8- IPA : Installation portuaire annaba.
- 9- CERAD : Centre d'études et de recherche appliquée au développement.