

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم التجارية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: العلوم الاقتصادية التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات.

واقع التكوين وإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية

دراسة حالة جامعة مستغانم

تحت إشراف الأستاذ:

-مقراد عبد الله

من إعداد الطالب:

- شنين سفيان

لجنة المناقشة مكونة من:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ	الرتبة	الجامعة الأصلية
رئيسا	بشني يوسف	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم
مقررا	مقراد عبد الله	أستاذ باحث دكتور	جامعة وهران
مناقشا	بوزيان العجال	أستاذ محاضر "أ"	جامعة مستغانم

وبالانتهاء من تدريس هذا المقرر تكون للطالب القدرة على:

فهم واستيعاب طبيعة ومجالات ونظريات التجارة والأعمال الدولية المختلفة و
تطورها؛

الإحاطة بظاهرة العولمة وفهم تأثيراتها المختلفة على مجال الأعمال

إدراك خصوصية المنظمة الدولية وطرق تنظيمها وإدارتها؛

تعريف الطالب بخصوصية التنظيم في مجال الأعمال الدولية.

إدراك و استيعاب الطالب لأنواع و أشكال الهياكل التنظيمية للشركات متعددة
الجنسيات ودواعي استخدام كل منها؛

إبراز أهم الاعتبارات التي على أساسها يتم اختيار الهياكل التنظيمية وربط كل
منها بمجال الأعمال الدولية.

فهم وإدراك الطالب لمدلول وأهمية الإدارة المالية الدولية بشقيها المتعلقين بتمويل
الشركات وإدارة الاستثمار؛

الوقوف على خصوصية الإدارة المالية الدولية مقارنة بالإدارة المالية في البيئة
المحلية.

إحاطته علما بمختلف أساليب التمويل الدولي للشركات.

تعريفه بمختلف المخاطر المالية في البيئة الدولية وسبل إدارتها.

تمهيد:

أصبح العنصر البشري في الوقت الراهن اهم مورد من بين موارد المؤسسة كما ان إدارة الموارد البشرية اصبحت تمثل مهمة و مسؤولية جد صعبة هذا لأن نجاح المؤسسة يتوقف على مدى توفير هذه الإدارة لموظفين أكفاء متكونين ومتحمسين للعمل بجدية .

و بزيادة المعرفة و التطور في الجوانب الإدارية المختلفة أصبح لازما على الإدارة الإستجابة لحاجات ومتطلبات الأفراد العاملين لدمجهم و تكييفهم في العمل و ليأخذوا دورهم في إدارة و توجيه الموارد المالية و المادية فهم العنصر الفعال و المؤثر في العمل و الإنتاجية .

و عند ذلك تغيرت إتجاهات الإدارة نحو الافراد العاملين من كونهم أدوات للإنتاج إلى اعتبارهم هدف العملية الإنتاجية التنظيمية في أية منظمة .

ومن خلال هذا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كمدخل لإدارة الموارد البشرية تتضمن التعريف ، التطور التاريخي، الوظائف و الأهداف، ثم اهميتها و دورها .

المبحث الأول : مدخل إلى إدارة الموارد البشرية:

كان المفهوم السائد بشأن ادارة الأفراد هو أن كل مدير في المؤسسة يقوم بإدارة الأفراد الذين يعملون ضمن مسؤوليته دون الحاجة إلى وجود ادار، متخصصة في شؤون العاملين وقد ساعد على نجاح مثل هذا المفهوم صغر حجم المشروعات التي كانت منتشرة في تلك الفترة الزمنية ولكن بعد الثورة الصناعية و حدوث التطورات المختلفة أدى إلى اختلاف وجهات النظر لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعاريف إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر. المفكرين و المؤلفين و في ما يلي البعض من هذه التعاريف :

عرف وليام سيكولا " w SIKUIA " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاطة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة ، الاختيار و التعيين ، تقييم الأداء ، التدريب و التنمية ، التعويض و المزايا ، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية للعاملين.

كما تعني بأنها ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و العمل على توفيرها بالكميات و الكفاءات المحددة ، والاستفادة من هذه الثروة البشرية بأقصى كفاءة ممكنة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية كمنشآت أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المؤسسة ، كما أن هذه الوظائف تكون لتنظيم عمل هذه الأفراد أكثر من كونها استثماراً للجوانب الإنسانية لهذا العنصر¹.

كما تعرف مارنين ج "MARTIIN" ادارة الأفراد بأنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم. وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل الغتظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة و تعويض العاملين و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية ثم أخير المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

و ك مفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

1. البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية)

¹، سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ط2، دار وائل للطبع والنشر، عمان، الأردن، 2006،

2. يجب أن تكون صلية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي و العملي).
3. يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
4. وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات).

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقد ظهر الاحتياج إلى علم و ممارسات مستقلة للموارد البشرية، وذلك عندما بدأت علاقات العمل بين أصحاب الأعمال و العاملين في التعاقد، و ظهر ذلك واضحا منذ الثور' الصناعية و ظهور الآلات في مجتمعات العمل، و سنعطي فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

أ. الثورة الصناعية:

أهم ما كان يميز هذه الفترة ظهور الآلات و الممانع الكبير- و استغنائها أحيانا على العمال، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل مثلا (ساعات عمل طويلة)، إضافة إلى ذلك ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساءوا إلى العاملين، الأمر الذي أدى إلى ضرر تصين ظروفهم ظهور الحركات العمالية.

نظر للمساوي التي ظهرت في المرحلة الأولى كان طى العمال مواجهة أصحاب الأعمال، و تجر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى تكوين اكادات و نقابات صالية تطالب بحقوقهم.

الإدارة العلمية:

حاول "فريدريك تايلور fredricktaylor" أن ينظم العلاقة بين الإد ر و الممال و ذلك من خلال حدة مبادئ أهمها : سيم المل وفق قواعد دراسات الركة و الوقت و الاختيار المناسب للعاملين، و تدرهم، و إعطائهم أجوز حافر¹.

¹- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية '1999' ص 35- 36.

ظهور علم النفس الصناعي:

تلا هذه المرحلة اهتمام عن طرف طماء النفس بدرجة ظواهر معينة مثل الإجهاد، و الإصابات، و أهم ما ركزوا عليه هو تطيل العمل بفرض معرفة المتطلبات الذهنية و الجسمية للقيام به، و لقد أظهرت لعنه اكركة نجاحا كبير في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل و الاختبارات النفسية.

ظهور حركة العلاقات الإنسانية

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاطين لا تتأو فقط يتحسين ظروف المل، بل و أيضا بالاهتمام بالعاملين، و النمط الإشرافي علمهم، و الخدمات المقدمة إليهم¹.

البدء في تدهور بعض ممارسات اداراً الأفراد:

وكانت أولى المنظمات أخذاً بمفاهيم الإدارة العلمية، و طم النفس الصناعية و العلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش و الحكومة (الخدمة المدنية)، و كان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعين، استخدام الاختبارات النفسية، الاهتمام بأنظمة الأجور².

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف، التدريب، الأجور، خدمات العاملين.

ظهور حركة العلوم السلوكية:

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن العشرين و التي كان تأثيرها طى تطوير ممارسات الأماد لوكابة النطور في العلوم السلوكية و من أمثلتها تخطيط المسار. الوظيفي، إثزاء الوظائف، و مركز التقييم الإدارية³.

تدخل الدولة بالقوانين و التشريعات

¹ - أحمد ماهر، نفس المرجع، ص 35-36.

² - معطفى نجيب شاوش، "إدارة الموارد البشرية"، الجامعة الأردنية، الأردن. دار الشروق النشر والتوزيع، 2006، ص 27.

³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 24.

قامت الكثير من الدول مع نهاية القرن العشرين بإصدار تشريعات تثنن بها العلاقة بين أصحاب الأحوال والعاملين. و لقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات أهمها : الحد الأدنى للأجور، الناميات، المعاشات وصحة العاملين .

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

نفتو الأنشطة و الوظائف اكي نؤديها إدار الأفراد متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها لأب وجدة واحدة متكاملة و هذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق قيما بينها لفرض بلوغ الأهداف المحددة، و يتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفا بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورة لأجل التعكن من أداء وظائف أخرى.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي:

- الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد، مرجعة وظائف الأفراد.

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى:

وتهدف إلى تحقيق وقادة المقدر على الأداء، و تشمل الوظائف التالية:

أ. الاستقطاب والاختيار: و يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاج يا الوظيفة و العمل، و ذلك ليحري تعيين الغرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف أن تحقيق الفرد اكجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه و يرفع من روحه المعنوية.

ب. التدريب: و من خلاله يمكن تنمية و تحسين القدرات و المهارات و الخبرات التي توافق " لدى العاملين، مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل.

تخطيط و تنفيذ برمج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة " المناسبة... الخ، مما ساعد العاملين في الأداء، و رفع الإنتاجية و المحافظة على سادعتهم من أخطار الأعمال التي يؤديها داخل أماكن العمل.

المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق و قادة الرغبة في العمل، و إدخال السعادة إلى نفوس العاملين، و رفع روحهم المعنوية، و تشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولية و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، و على رأس هذه الحوافز الأجر المناسب و العادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين .

المبحث الثاني : مميزات إدارة الموارد البشرية

بربرب

المطلب الأول : دور وأهمية إدارة الموارد البشرية:

تبرز ادارة الأفراد في المؤسسة أهميتها و بصورة خاصة للمؤسسات الكبيرة التي تتطلب إحداد و تهيئة الموارد البشرية لوحدها الإدارية المختلفة و بالتخصصات و المؤهلات المتنوعة، و لذلك يهكن القول أن إدارة الأفراد ذات أهمية كبير' في المؤسسة مما جعلها تلعب الدور الرئيسي لتنمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: دور إدارة الموارد البشرية:

يتمثل دور هذه الإدارة في مساعدة المؤسسة حل بلوغ أهدافها و ذلك بالمبادر إلى تقديم الدعم بشأن كافة المجالات الخاصة بالموارد البشرية، و الهدف الرئيسي هنا هو التأكد من فاعلية توجهات و قززت الادارة بشأن العاملين و العلاقات بينها و . بينهم .

و يشمل هذا الدور. أيضا تهيئة بيئة تساعد العاملين على أفضل استخدام لقدرتهم مما يحقق مصالحهم مع مصالح المؤسسة في آن واحد .

و على ذلك يتعين على مختصوا الموارد البشرية (المدير و مساعده) العمل مع فريق الإدارة الطيا طى تشكيل و صياغة استراتيجية المنظمة، و التأكد من سلامه تصميم و تقفين سياسات الموارد البشرية بما ينسجم وهذه الاستراتيجيات و يسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية و التي نذكر منها:

1. البعد الاستراتيجي للمورد البشري.
 2. البعد الأخلاقي في التعامل مع العاملين.
 3. الجودة الشاملة للأداء البشري في كافة مواضع الأداء.
 4. استثمار في رأس المال البشري.
 5. صيد مصالح و توجهات الإدارة و العاملين"
- تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبير' فهي إدار لأهم و أغد أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة الظى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم و دفعهم للاجتهد و الابتكار.
- فيما يلي يمكننا إجمال أهمية إداره' الموارد البشرية¹.
- تقديم النصح و الإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، فذلك يساهد هؤلاء المديرين في صياغة و إدار و نTFين السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
 - تساعد في تشخيص الفاعلية و الكفاية التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين، كذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاية الأداء، و معدل الغيابات و التأخرات .
 - تساعد المديرين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاطية المؤسسة.
 - توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاطين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأظى، و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين، و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات.

¹- فريد اسار، إدارة ووظائف الأفراد و التنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة الاسكندرية، 1998-1999، ص 98.

- ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات"

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية:

نفتو الأنشطة و الوظائف اكي نؤديها إدار الأفراد متداخلة و مترابطة مع بعضها البعض، بحيث ينظر إليها لأب وجدة واحدة متكاملة و هذا يؤدي إلى تسهيل عملية التنسيق قيما بينها لفرض بلوغ الأهداف المحددة، و يتجلى التكامل من خلال أداء بعض وظائف الأفراد التي لا تحقق هدفا بحد ذاتها إلا أنها تعتبر ضرورة لأجل التعكن من أداء وظائف أخرى.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الأفراد بممارسة عدد كبير من الوظائف تتجلى فيما يلي:

- الوظائف، توظيف الأفراد، توجيه الأفراد، تنظيم الأفراد، التنسيق مع الوظائف الأخرى، الرقابة على الأفراد، تقييم كفاءة الأفراد، متابعة الأفراد، تحسين أداء الأفراد، مرجعة وظائف الأفراد.

كما يمكن تقسيم هذه الوظائف إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي:

المجموعة الأولى:

وتهدف إلى تحقيق وقادة المقدر على الأداء، و تشمل الوظائف التالية:

ت. الاستقطاب والاختيار: و يتم بموجبه انتقاء أفضل المتقدمين للعمل على ضوء المواصفات التي تحتاج يا الوظيفة و العمل، و ذلك ليجري تعيين الغرد المناسب في العمل الذي يناسبه، فمن المعروف أن تحقيق الفرد اكجاح في عمله يتوقف إلى حد كبير على مدى ملائمة الوظيفة للمواصفات التي يمتلكها، لأن ذلك يمكنه من استخدام كل إمكانياته في أدائه لعمله، مما يدخل السعادة إلى نفسه و يرفع من روحه المعنوية.

ث. التدريب: و من خلاله يمكن تنمية و تحسين القدرات و المهارات و الخبرات التي توافق " لدى العاملين، مما يزيد من إنتاجيتهم في العمل¹.

¹- صالح عودة سعيد، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الانتصار؛ طرابلس 1994 ص 46.

تخطيط و تنفيذ برمج جيدة للأمن الصناعي و تهيئة الظروف المناخية المناسبة في مكان العمل كالإضاءة الجيدة، و التهوية، الحرارة" المناسبة... الخ، مما ساعد العاملين في الأداء، و رفع الإنتاجية و المحافظة على سادعتهم من أخطار الأعمال التي يؤديها داخل أماكن العمل.

المجموعة الثانية:

تهدف إلى تحقيق و قادة الرغبة في العمل، و إدخال السعادة إلى نفوس العاملين، و رفع روحهم المعنوية، و تشمل هذه المجموعة على الوظائف الآتية:

1. وضع نظام سليم للحوافز الاقتصادية و المعنوية، لإشباع حاجات العاملين ضمن نطاق المعقولية و على أسس سليمة معتمدة في ذلك على قياس الدافعية الإنسانية في العمل، و على رأس هذه الحوافز الأجر المناسب و العادل الذي يضمن مستوى معيشيا مناسباً للعاملين .

2. المعاملة الحسنة للعاملين من خلال نتقين برامج يخدم هذا القرض و ياعدهم في حل مشاكلهم المتعلقة بالعمل و الخاصة أيضا و توفير معاملة إنسانية لهم، و تجنب الاستخدام اللإذساذي لجهودهم، و توفير حرية التنكير و الرأي لهم، و المحافظة عليهم، و إقامة علاقات حسنة بين العاملين أشهم .

3. تقدير جهود العاملين المبذولة بحيث يكافأ كل فر على قدر جهده المبذول في العمل، و ذلك باستخدام قياس الكفاءة¹.

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

يتبلور الهدف الرئيسي لإدالاً الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تطبيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين و يتفرع من هذا الهدف أهداف فرعية أهمها:

- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعلم و التطوير المستمر.
- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة¹.

¹- عمروصفي عقير، ادائه' الموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، 1991 ص 5-7.

- تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدار فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية، معاعدة' المنظمة على موارد احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة، و الموردون).
- الأكّد هن أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام و التقييم و التحفيز المناسب.
- إدار قوة- حمل مذذوعة(السن، الجنس، الجنسية، العرق) مع الأظ في الاعتبار الفروق الفردية والجهادية وها تقور من اختلاف في توقعات و تطلعات العاملين و في الحاجات المطلوب اشباحها.
- تبني مدخل أخلاقي في إدالأ العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية.
- كفالة و تحسين الصحة العقلية و الجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاطين"
- إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل (2، تنمية قدرت و إمكانيات الموارد البشرية .

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

لقد حدث الكثير من التغيرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، وقد صاحبها الكثير من التحديات و العقبات امام إدارة الموارد البشرية لتحقيق اهدافها تجاه العاملين و المؤسسة و فيما يلي بعض العوامل المؤثرة.

1- زيادة الإعتماد على التكنولوجيا :

لا شك ان التطورات التكنولوجية و إستخدام الحاسبات تعد قيدا على الإدارة فسوف تؤدي التغيرات التكنولوجية الإلكترونية إلى تغيرات جذرية في انواع الاعمال و المهارات التي تحتاج إليها المؤسسة و سوف تزداد الاهمية ببعض الأنشطة كالتدريب ، التنمية ، التخطيط الوظيفي للمستقبل بما يتناسب مع تلبية إحتياجات هذه التغيرات كما ينتج عنها الإستغناء على العاملين وفق التغيرات الحديثة .

2- التغيرات في تركيب القوى العاملة :

لقد لوحظ ان هناك تغيرات في تركيب القوى العاملة كزيادة نسبة النساء العاملات التي اصبحت تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا ماسوف يخلق متطلبات جديدة لزيادة المساوات و فرص الترقى الوظيفي و إعداد سياسات خاصة بهن خاصة الامهات كالرعاية الطبية و إنشاء دور الحضانة و إجازات الحمل ،

الولادة و الرضاغة و على إدارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة للتجاوب مع توفير خطط افضل للمستقبل الوظيفي .

3- نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية :

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشتمل على كل البيانات و الخطط في شكل نصائح للإدارة وفق قاعدة من المعلومات الاساسية إعتماذا على خدمات تكنولوجياية حديثة من أجل إتخاذ قرارات رشيدة .

خلاصة الفصل الأول:

تمثل الموارد البشرية مورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها هذه الأخيرة فلا يمكن تحقيق أهدافها (المؤسسة)، بدون هذه الموارد. كما تعتبر وظيفة من الوظائف والعلوم الحديثة نسبياً. عرفت الانتعاش في منتصف القرن الماضي من حيث الأسس والمبادئ والأهداف، حيث قديماً كان يعتبر الفرد كباقي الآلات والمعدات المتوفرة لدى المؤسسة تنجز عنه تكاليف يجب تنميتها ومع مرور الوقت وبرز التطورات والتغيرات الاقتصادية والفكرية التسييرية أصبح ينظر للفرد من منظور آخر حيث أصبح عبارة عن مورد يجب استغلاله واستثمار الأموال الباهضة في سبيل تنمية أدائه وكفاءته الانتاجية

من أجل مسايرة التغيرات الحاصلة في الإقتصاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبني على المعرفة كمصدر للشراء , تلجأ المؤسسات في الإستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه المعرفة وذلك من خلال عملية تكوينه إذ انه يعتبر اهم مورد في الوقت الراهن من بين موارد المؤسسة حيث انه نجاح أي مؤسسة اصبح يعتمد على مدى توفير هذه المؤسسة على عمال أكفاء و متكونين و متحمسين للعمل بجدية حيث اصبح التكوين إستراتيجية تضعها المؤسسة لتأمين تطوير العمال و توفير فرص التقدم الوظيفية وذلك بتصميم برامج لتوجيه و تكوين العمال و الإهتمام بتطوير كفاءاتهم لكسب فوائد للمؤسسة و الفرد .

المطلب الأول: ماهية التكوين

يعتبر التكوين عملية مستمرة- ومن أهم عناصر تنمية الموارد البشرية؛ سون لذا تتطبو التطورات اسمية أو 'سية أو لذا يرتبط بإستراتيجية المؤسسة، وخاصة هند ظ نوفر الموارد داخليا بالكمية والنوعية الكافية لغتفيذ هذه الإستراتيجية؛ بالتالي التكوين يعتبر من الطول والات التي تتم في المدى المتوط والطويل مقابل هذا النقص، وسنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى طية التكوين من شتى جوانبها .

1. مفهوم التكوين:

من أجل معايرة التغيرات اساطة في الاشاد الذي أصبح في عصرنا الحالي مبنى على المعرفة كمصدر للثراء، تلجأ المؤسسات للاستثمار في المورد البشري الذي يعتبر مصدر هذه اعرفة وذلك من خلال نكوينه، وعليه سيتم تحديد مفهوم عملية التكوين من خلال التطرق إلى التعاريف المختلفة واهم المصطلحات المرتبطة به ومبادئه¹ .

ومن أهم التعاريف نجد:

- التكوين عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، ويتم في الوظائف الذي يمكن تحديد هكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق أي الوظائف التنفيذية، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد الإجدادات الموجبه والمرشدة لسلوكهم، بالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.
- يقصد كذلك بالتكون، العمل على زيادة قدرات الأفراد العاملين ومهالأتهم، رفع مستوى قيامهم بمهامهم وأدائهم لوظائفهم اسالية وكذا الفرض اكتساب القدر' على تولى معؤوليات أكبر .
- كما يعرفه IANFER " بأنه : حق لكل العمال ويخص أكثر. تطورهم وترقيتهم الاجتماعية والتكوين قيل كل شيء وهو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور النثني والمهي . -
- أما سيكولي" SEKIOLI يعرف التكوين بأنه مجموع العمليات والوسائل والطرق التي يسعد طيها العمال لتحسين معارفهم وطوكهم وموافقهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول الى أهداف المؤسسة.
- كما يري لوفر" LAUFER " أن التكوين حق لكل عامل، يخشر يطورهم وترغيتهم الاجتماعية. فالتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهي

بعض المفاهيم المرتبطة بالتكوين:

¹- مصد خيرى، طم النفس الصناعي وتطبيقاته المحلية، بيروت، 1980. ص452.

الفصل الثاني: الأسس النظرية للتكوين و إدارة المعرفة

الإعداد: إن مصطلح الإعداد أو ما يسمى بالتكوين السابق على التوظيف يستخدم في كثير من الحالات للدلالة على هدف عمليات كالتعليم والتكوين وغير ذلك، حيث يعني عملية شتهدف إضافة معلومات و مهارات جديدة للفرد؛ ويبدأ الأعداد حيث ينتهي التعليم، كما يبدأ التكوين حيث ينتهي الإعداد بالنسبة للفرد،

إجادة التكوين: تحدث طية إعادة" التكوين عند انتقال الفرد إلى وظيفة جديدة، كما أن هذه العملية تستهدف أحيانا ترقية الأفراد أو ضرور انثائم لغنيات وتقنيات جديدة' أدخلت على طرق وأساليب العمل

التأهيل: مصطلح التأهيل يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدرتهم على مباشر طهم الأطي أو أداء أية أعمال أخرى تناسب مع حالتهم الصحية والنفسية.

- الأهيل ض التكوين كون الأول يتمركز حول جوهره على عمليات التأقلم والتكيف مع الآخرين في العمل، بينما الثاني يتمركز حول الأداء

التعليم: يعبر مع التغيير الدائم في السلوك الذي يحدث كنتيجة للممارسة أو، التجارب السابقة، فهو يهتم بالمعارن) كوسيلة تأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد.

التدريب: هو الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين للمعارف و الأفكار الضرورية لمزاولة العمل والقدر' على استخدام وسائل جديدة بأللوب فعال أو استخدام نفس الوسائل بطرق أكر كغامة مما يؤدي إلى تغيير طوك وتباهات الأفراد أو. الأشياء والمواقف بطريقة جديدة، ويهتم بالعامل سواء كان جديدا أو قديما.

و مما سبق يمكن القول أن التكوين هو شكل من أشكال التدريب وعن طريقه تنمي وتكسب المعارف والقدرات القنية والمهنية، كما يهتم بالعامل الجديد فقط.

: مبادئ التكوين

هناك العديد من المبادئ التي ينبغي مزعاتها عند ممارسة النشاط التكوين بالمؤسسة ومن أهمها نذكر:

-التكوين نشاط ضروري ومستمر (مبدأ الاستمرارية): بمعنى التكوين ليس أمز كماليا وإنما نشاط ضروري، فبعد اختيار الفود لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية الإعداد والتهيئة لتعريف الفرد بالعمل المسند إليه.

-التكوين نظام متكامل (مبدأ التكامل): يقصد بان تكامل ونزيط في نظام التكوين فهو ليس نشاط عشوائي، كما أنولا ينبغي أن يتجه إلى الفرغ.

— التكوين نشاط متغير ومتجدد(مبدأ الدينامكية): حيث أن التكوين يتعامل مع متغيرت عديدة" في داخل وخارج المؤسسة، فالإنسان المنكون عريقة لتفير عاداته وسلوكياته ومهارته وذلك لمواجهة متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية وفي تقنيات العمل.

— التكوين نشاط إداري وفني :باعتبار التكوين عملية إداريا ينبغي أف تتوافر فيه مقومات العمل الإداري

الفصل الثاني: الأسس النظرية للتكوين و إدارة المعرفة

من وضوح الأهداف والسياسات وتوازن الخطط والبزمج، وتوفر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمر'.(-)

— يبدأ الشمول: ان يمتد نشاط التكوين ليشمل جميع المجموعات الوظيفية العاملة بالمؤسسة، من مختلف التخصصات ولجميع المستويات من القاعدة إلى القمة، حتى تضمن وجود لغة مشتركة بين جميع العاملين، مما يؤدي إرنتسيق وتنظيم جهودهم وتوجهاتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة؛

— يبدأ الهدف: الهدف من التكوين يكون محددا وواضحا، طبقا للاحتياجات الفعلية للمتكونين، مع مراعاة ان يكون الهدف موضوعيا وواقعا وقابل للتطبيق والقياس.

— الفرع الثالث: أهداف التكوين

— لاشك أن الخطوة الأور التي يجب التثكير فيها عند إعداد أي برامج تكويني هي تحديد أهدافه بدقة و وضوح؛ لأن هذه 'الأهداف هي التي تساعد في رسم الطريق الذي يؤدي إر تحقيقها، كما أنها تعتبر المقياس لتقييم النشاط بعد تنفيذه والحكم عليه بالنجاح أو الفشل في ضوء تحقيق هذه الأهداف أو العكس (٩-).
1 : كع ال طااطاي، دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسة، مذكر ماجيستر 2002 تاريخ الإطلاع 2016.02.20 موقع الانترنت
منتدى ستارتايمز، ص 29،30.

— 2؛ احمد يحش .. د الغدريب في عملية الإبداع في المؤسسات الصغير' والمتوسطة: دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية،
مذكرة 1، هشالبات شهادة مدهسنير، غير منشورة، كلية العلوم الاصادية والتجارية والشير، جامعة بومرداس،
2009' صق5.

3: كمال طااطاي، مرجع سابق، ص لدة

-الأهداف العامة هي العامل المشترك لكل أنواع التكوين، وتساعد هذه الأهداف المصاغة في صور واضع لتصميم البزمج التكوينية اللازمة وترتيب خطواتها وتحديد تفاصيلها. (!) ويمكن تلخيص الأهداف العامة

للتكوين فيما يلي:

1: الأهداف الإدارية

.. تخفيف العبئ على المشرفين

.. تحقيق المرونة والاستقرار في التنظيم: يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير، سواء تطق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارت اللازمة لأداء الأعمال، أما الاستقرار فيقصد به قدر' التنظيم على توفير المهارت اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمر، ويصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين وبزمج معدة' على أسس علمية.

2: الأهداف الفنية

تخفيض تكاليف صيانة الآلات وصلاحيها : تساعد بزمج التكون على تخفيض تكاليف الصيانة وصلاحي الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعد على تقليل الأخطاء.
ثانيا: تخفيض حوادث العمل: فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد؛ فالتكون يؤدي إلى تخفيض معدل تكزز الحادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسير.حركة الآلات.
ثالثا: التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم والمواد التالفة، لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية والكيفية المطلوبتين.
رابعا: المساهمة في معالجة مشاكل العمل : إذ يساهم التكوين في معالجة مشاكل العمل في المؤسسة؛ مثل حالات التغير أو دور أن العمل أو كثر' الشكاوى.

المطلب الثاني: إجراءات وأنواع التكوين

تتعدد الإجراءات والأساليب التي تتخنها كل مؤسسة من أجل تكوين أفرادها وإعدادهم للإشرف والسنا داخل المؤسسة وذلك حسب كل نوع من أنواع التكونى .

الفرع الأول: إجراءات التكوين

يتطلب البرنامج الجيد للتكوين إتباع مجموعة من الإجراءات أو الخطوات وهي:

ل. إعداد المكون وتأهيله: يجب أن يكون مؤهلا وقادزطى القيام بتكونى الأفراد"

2. إعداد وتهيئة المتكون : يتطلب هذا الإعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسبة؛ وكذا

تهيئة ذهن المنكون حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فتر" التكوند"

3. استعرض أسلوب أدائه:وهذا عن طريق التوضيح والشرح والبيان العلمي.

4. إعطاء فرصة للممارسة : توجد عدف- بدائل مختلفة لممارسة التكوين فهناك من يستخدم غالبا طريقة

التقدير طى أن يشين في شرح بعض النقاط إلى وسائل أخرى لمساعدة التكونى، وإذا ما كان العمل بالضرور ذو طبيعة مادية فإن أفضل طريقة للتكونى هي العرفر العملية'
5. المتابعة: حيث يجب مرجعة الغرد من وقت إلى آخر للشقق من أنه يمارى العمل بطريقة سليمة: و.

حتى يكون التكوين فعال ويفرز آثاره الإيجابية فإنه لابد من أن يتبع هذه الاءات.

الفرع الثاني : أساليب التكوين

يقوم المكون خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الغنية التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان ومن ضمن هذه الأساليب نجد.
أطيب التكوين هي شها أساليب التدرّب لأن التدرّب هو نفسه التكوين

1. التكوين العملي:

حيث يقوم المدرّب بعرض طريقة الأداء والإجزاء التفصيلية ثم يسأل المتكون ويشجعه على القيام بأدائه؛ وبلاط أن هذا الأطوب مناسب أم لا، ويمكن الحصول على نتائج جيدة' بقيام المشرف المباشر باستخدام كل هذا الأطوب ض الأخص في جماعات التدرّب صغير الحجم.

2. تمثيل الأدوار:

يقوم المكون بعرض الشكلة ومبادئها ثم يعطي لمجموعة المتكونين مثالا عمليا ويقومون بتنفيذه' بحيث تعتبر هذه الطريقة محاولة نعيد الواقع وذلك بأخذه مشكلة من الواقع ونكونى الدارسين طى مواجهتها-وهن أشهر

1 : كمال طايطاي، مرجع سابق، مرغ هرة 56-58

نهادج تمندل الأدوار للتكوين على إداره' المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين طى حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

3. دراسة الحالات:

في محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين يتم تعريض الدارسين لحالات من الواقع، حيث يقومون بتناول أبعادها هن حيث المشاكل وأسبابها وحلولها ونشير البحوث على أن الاستفادة محدودة من درة الحالات حيث

أنها لا تناسب بعض الدارسين إضافة لذلك تقاعس البعض في تحضيرها، وعلى هذا لا يجب الإحاد طمها بصدور أساسية وإنما بصور مكملة ا

4. البريد الوارد:

هن أجل الحكم بصور واقعية على المتكون في محاولته لأبرز الواقع يتم إعطاءه ملفاته مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية التي تشبه تلك التي ترد في البريد اليومي وعلى الدارس أن يحدد أنسب تصرف يرد في كل بند من بنود البرد الوارد وهناك فعالية لهذا الأسلوب منها أن الأشخاص والمنظمات المذكور و أهمية، كما العلاقات بينهم غير حقيقية مما يجعل الحكم على بنود البريد الوالد عملية صعبة.

نهاذج تمندل الأدوار للتكوين على إداره' المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والتكوين طى حل مشاكل الجماهير والعلاقات العامة.

5 الوقائع الحرجة:

بعض الأساليب السابقة جعلت المكون يقوم بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة (الوقائع ذات الأهمية البالغة ولتأثير الكبير حرجة) والخاصة بموضوع التكوين، وتحليل الوقائع الحرجة بصور طمية دقيقة يساعد على ربط المحتوى التكويني بالواقع والممارسة، وكذلك بالنسبة للمكون أن يختار الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يساعده على عرض إحدى الوقائع الحرجة.

6 المباريات الإدارية:

يثبه هذا الأسلوب أسلوب دزسة الحالات، إلا أن الميزة ما هي إلا حال' كبيراً الحجم تشمل على أبعاد متكاملة للمثكلة، وبطلب من الدارسين أن يقوموا بأدزر معينة في الميزة' ويتصرفوا ويتخذوا قززت في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات، كما يلاحظ أن محاولة مجموعة من الدارسين (مديرين غالباً) حل أو اتخان قززت بشأن أحد الجوانب ينتج تأثير يمس الجوانب الأخرى، وبالتالي فإن المباريات الإدارة تساعد على اكتساب المديرين مهازت اكظر إر الأمور بصر شاملة، وبهكن في كثير من الأحيان تصميم وتفصيل مباريات إدارية تناسب ظروف إحدى الشرهات.

7. المناقشة الجماعية:

ضدها يريد الكون أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين يمكن أن يسعى لتكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، وهنا الأسلوب يساعد أفزد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة وتكوين حصيلة من الأفكار والاقتزحات ولحلول، وبهكن لهذه المناقشة أن تعود بفاقدة عالية على الجميع.

8 . تكوين الحساسية :

تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية رح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، حيث تبدأ بتكوين جماعة تكوين من حوالي 10 إلى 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم، وبؤدي تكوين الحساسية إلى التقارب بين الأفراد

(الجماعة) وفهم مشاكلهم والطرق البديلة للحل ومحاولة توفيق هذه الحلول لطبيعة الجماعة.

9. نموذج السلوك:

يعتمد هذا الأسلوب على نظرية التعلم بالملاحظة والتقليد، ويمر التكوين هنا بتعريض الك ارسين لصوره نموذجية لأداء وقفين عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع فبدور الغرد النموذجي المشرف على اكارسين الطلب منهم القيام بتقليد الأداء النموذجي بساعدة المشوف على إعطائهم مجموعة من الإرادات والتوجهات والمحفزات حتى يضمن قيام الك ارسين بنفس الأداء النموذجي.

الفرع الثالث: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع الكوبن' وهي تمثل الاخشازت المتاحة أمام الشركة، وحينما تستثر الموسه طى مجموعة (لأنواع أو الاختيازت تكون هذه المجموعة من الأنواع بمثابة فكفة التكوس الغاصة بالمؤسسة كعا تستطيع هذه الأخير- أن تغتار من بين أنواع الكونى ما بناسمها، و ذلك حسب طبيعة الشاط الحالى لها و طبيعة الذناط و اكغيرات المرثية في اككنولوجيا و تنظيم همل الموسه' كما بجب الأظ يعين الاطيار سوق العمل ودرجة توافر المهارت فيه، و ثكل مؤسسات التكونى وطبيعة ممارسة هذه المهنة في سوق العمل") ()

1: أحمد طهر إدارة الموارد (تبشرة، مركز ستمية سوزية، الإسكذرية' 1995' ص ص 319-368

ويختلف ن التكوين هن حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع هن الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلكى يبس التقدم الذى وصل إليه التكوين
ويختلف ن التكوين هن حيث نوعه حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان، وهذا ما بين إن كل نوع هن الأنواع يصلح في مرحلة معينة، كذلكى يبس التقدم الذى وصل إليه التكوين-

اولا: حسب مرطة التوظيف

ا. توجيه الموظف الجديد

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموع من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وقد تؤثر المعلومات التي يتحصل طيها الموظف الجدي في الأيام الأولى من عمله على أدائه وتوجهاته النفسية لسنوات مقبلة، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد إلى العمل بأهداف متعددة' منها
< النزحيب بالقادمين الجدد.

< تهيئة الموظفين، الجدد للعمل .

< تدريب الموظفين الجدد على كيفية سيرولاً العمل.

2. التكوين أثناء العمل

ترغب الوُسات أحياناً في تقديم التكوس في موقع العمل، وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى وأحسن للتكوين؛ حينها تشجع وشعى إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات التكوينية على مسنوى فردي للمتكونين، ومما يزيد من أهمية التكوين أن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد، الأمر الذي لا يتماشى وخبر- العمل الماضية، وبذلك عليه أن يتلقى تكويناً مباشراً على تلك الآلة ومن المشرف عليها.

كما يعاب طى هذا اكوع من التكون انه ليس هتاك ضمان أنه سيتم بكفاءة' ما لم يكن هذا المشرف مدليا و مكونا وماهر هو الآخر.

2.التكوين بغرض تجديد المعرفة

عندما تصبح مهارات ومعارف الأفراد تقليدية وعند إدخال أساليب همل وتكنولوجيا جديدة يصبح من الضروري تقديم التكون المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال، عندما تتدخل نظم المعلومات الجدي؛ وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وكذا حفظ الوثائق. يحتاج مسؤولو هذه الأعمال إلى المعارف والمهاتز الجدي؛ التي تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4. التكوين بفرض الترقية والنقل

تعني الترفية واقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهاتز والمعارف الحالية للغرد وذلك هن المهاتز والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرفي أو. ينتقل إليها؛ وهذا الاختلاف مطلوب التكوين طيه دد هذه الثغر؛ في المهاتز والمعارف، ويمكن تصور نفس الأمر عندما تكون هناك رغبة للمؤسسة في توفية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف مثلا، أي ترفية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارة' وهذا الغدق يرر التحاق العامل برامج تدريبي عن المعارف ولمهاتز الإدارية والإشرافية.

ثالثا: حسب المكان

1. التكوين داخل المؤسسة

قد ترغب بعقد برامجها التكوينية بداخلها، سواء بمدريين من داخل أو خارج المؤسسة؛ ولألتاش طهاً تصميم البرامج أو دعوة مدريين للمساهمة في تصميم البرمج والإشراف على تنفيذها. وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى "بالتكوين في موقع العمل" وفي هذا النوع يقوم الرواب المباشرون بتزويد العمال بالمعاري والمهاتز اللازمة لأداء العمل ؛ أو الإشراف طى قيام بعض العاملين القداس ذوي الخبر بهذه المهمة.

2. التكوين خارج المؤسسة

تفضل بعض المؤسسات أن نتقل كل جزء من نشاطها التكويني خارج المؤسسة ذاتها ولذلك إذا كانت الغبر" التكوينية وأدوات التكوينية متاحة بشكل أفضل خريها، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي إما بمؤسسات خاصة " معاهد خاصة " أو الالتحاق بالبرامج الحكومية، وهذا النوع له مظهرين هما:

- أ. مؤسسات التكوين الخاصة : على أي مؤسسة تسعى للتك وبخادجي بواسطة مكاتب خاصة طى اث تطمئن على جدية التكوين فيها وأن تفحص سوق التكوين بالإضافة إلى قيامها بعملية التقييم.
- ب. برامج الحكومة: تقوم الدولة أحيانا بدعم بروج التكوين وذلك من خلال مؤسسات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم في مصر أو من خلال الغرف الصناعية والتجارية مثل الغرفة التجارية في

الجزائر العاصمة.

الفرع الثالث: خطوات التكوين

الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن الأفراد المطلوب تكويتهم لمواجهة أي موقف من المواقف المحتمل حدوثها، كما أن تحديد الاحتياجات يكون بدزسة حاجة كل فرد في المؤسسة للتكوين من خلال الكشف ص جوانب الضعف، ومن ثم تعيينهم حاليا، أو الذين هم في المواقع التنظيمية الأخرى في المؤسسة.

كما يبني البرنامج التكويني وفق احتياجات المؤسسة ككل لإعداد الأفراد القادرين طى القيادة بالمهام الوظيفية والمهنية بدرجة عالية الكفاءة' والقدرا' على الإنتاج.

الفرع الأول: الحاجة للتكوين

... مفهوم الاحتياجات التكوينية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات ولتطرت المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهزتهم وسلوكهم لرفع كفاءتهم بناء على احتياجات لازمة، وللتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تعرقل تنفيذ السياسات العامة في مجالات الإنتاج والخدمات.

كما يمكن النظر إلى الاحتياجات التكوينية على أنها الغرق بين الذي يحدث فعلا في المؤسسة وبين المغروض أن يحدث في ظل الظروف الحالية أو المستقبلية، وهذا الغرق بين الواقع والمغروض يشير إلى أن نوع وكمية الاحتياج التكويني، فص بذلك تعتبر الأساس الذي يقوم عليه التكوين السليم لتطبيق الكفاءة وض أداب العاملين، والارتقاء بمعلوماتهم ومهزتهم وتحسين اتجاهاتهم لأن التكوين ليس غاية بل هو وسيلة لتحقيق غاية وهي الكفاءة الإنتاجية.

أهمية تحديد الاحتياجات التكوينية

التكوين هو وسيلة ممن أجل غابة معينة والمبرر الوحيد للإنفاق على التكوين و معاهمته في تطبيق أهداف المؤسسة وفعالية التكوين تتوقف على استخدامه في موضوعه الصحيح؛ وهذا يعني بالضرورة تحديد احتياجات التكوين في المؤسسة وتصميم البرامج التي تعني تلك الاحتياجات.

وك أشار الكاني " MICHAEL AND THAYES " إر أن تطبيق أهداف المؤسسة نحتاج إلى تحديد الاحتياجات التكوينية حيث أوضح أن دراسة الاحتياجات التكوينية قصد الوقوف طى تحديد نوعية البرامج والأنشطة التكوينية التي تحتاجها الإدارة- في أي قطاع حيث يمكن كل هذا الإدالة' من وضع النشاط التكويني مرغوبا بشكل جيد من جانب المتكون والرئيس المباشر أو مسيري الإدارة

- المنهج القياس لتحديد الاحتياجات

المنهج الموضح بالشكل التالي يستهدف أساسا التفرقة بين المواقف التي يجدي التدريب في علاجها وتلك التي يكون فيها التكوين غير مجدي، وبالتالي يمكن اعتبار هذا المنهج أداة مناسبة وحجر أساس في ترشيد الجهود التكوينية ولمعيار الذي على أساسه يمكن أن نجيب عن الأسئلة التقليدية في مجال التكوين- (2)

♦ من سيدرب ؟

♦ على ماذا يتدرب ؟

♦ وأين يدرب ؟

♦ ومع من يتدرب ؟

♦ ومتى يدرب ؟

المطلب الثالث : مكانة التكوين بالنسبة لإدارة الموارد البشرية

التكوين بالنسبة للغرد والمؤسسة

يهدف نظام تقييم الأداء بالنسبة للعاملين إلى خدمة الإدارة ومصصلحة المؤسسة من جهة' ومن جهة أخرى خدمة الأفراد ذاتهم من خلال تحسين أدائهم وتنميتهم باستمرار. ميل تعتبر. عملية تقييم الأداء من أدوات الرقابة

التي شتعملها إدار الموارد البشرية لمزقبة مختلف أنشطتها، الاختيار والتعيين والحوافز... إلخ .

بالنسبة للغرد :

أثدا: تقييم الأداء الفردي

أ. تحسين السلوك الفردي: على الرغم من أنه لا يمكن قياس هناصو العلوك بموضوعية مثل النتائج إلا أنه من السهل أيضا تقييمها، فيساعد تقييم العناصر السلوكية في التخطيط لتحسين أداء العمل الحالي للغرد والتخطيط للتقدم المستقبلي في العمل و عند تقييمنا للسلوك الفردي سوف ننطرق إلى الطرق التي يتبعها العمل في أداء عمله وعاداته في العمل وفيما يلي أمثلة لعدد من عوامل السلوك التي يتم تقسيمها إلى ما يلي:

إ. التخطيط: يمثل القدر' على النظر إلى الأمام لوضع برامج عمل ناجح

2. تحديد الأولويات: مهارة العامل التي في التعامل مع الأمور حسب أولوياتها هل يقوم بمعالجة الأمور المهمة قبل الأمور الأقل أهمية ؟ .

3. التفويض: قدرة الفرد على تحديد وتوزيع العمل على المرؤوسين المؤهلين وتفويضهم بالصلاحيات المطلوبة لإنجاز العمل بنجاح.

4. حل المشكلات: مهارة الفرد في تحديد الأسباب الحقيقية للمشكلة وجمع المعلومات المرتبطة بها وتوليد البدائل واختيار البديل الأنسب لأنسب حل.

2. اتخاذ القرارات : الاهتمام برغبة الفرد في الحكم على الأمور، واتخاذ إجراءات إزائها، وتحمل مسؤولية هذه الأحكام والإجراءات.

3. القيادة: اهتمام الغرد بتوجيه الآخرين، وكذلك رغبة الآخرين في دعم وتقبل مجهوداته القيادية.

4. الاتصالات الشفهية: مهارة العامل في التعبير الشفوي عن الأفكار بوضوح مع الآخرين' هل يحرص العامل على صدق ووضوح المعلومات التي ينقلها في محادثاته ؟ .

5. الاتصالات الكتابية: قدر' الغرد على التعبير عن أفكاره بدقة ووضوح الخط وتنسيقه، وسلامة قواعد اللغة' وتركيب الجمل ولدقة.

1 : زهير ثابت، كيف يقيم أداء الشركات و العاملين، سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع؛ القاهرة، الطبعة 2001، ص ص 99-100.

العلاقات الشخصية: الاهتمام بفعالية الفرد في التعامل مع الآخرين، هل الفرد حساس وبتجاوب مع مشاعر الآخرين ؟

10. الرقابة: قيام بقياس التقدم في العمل وتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومتابعة العمل.

ب. الحوافز وهي تمثل مجموعة من العوامل والأساليب التي تستخدم للتأثير في سلوك الأفراد العاملين وتؤدي بهم إربذل جهد أكبر و زيادة الأداء نوعا وكما يهدف تحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجيات الأفراد ذاتهم، وهي بدورها تنقسم إلى أنواع:
.. الحوافز الايجابية والسلبية (ا)

أ. الايجابية: وهي مجموعة من المؤثرات التي تهدف إلى التأثير عر سلوك الأفراد العاملين عن طريق إشباع حاجيات أخرى غير مشبعة لديهم، إضافة إلى الحاجات المشبعة بشكل فعر مثل إعطاء وعود للعاملين بمنحهم مكافآت نقدية في حالة بلوغهم مستويات معينة من الأفراد أو. التعهد بنقل فرد معين إلى موقع عمل أفضل في حالة تصن معدلات أدائه أو في حالة دوام انتظامه.

ب. السلبية: هي مجموعة من المؤثرات التي تسعى إلى التأثير في سلوك الأفراد من خلال تهديدهم بحرمانهم من بعض الامتيازات التي يحصلون عليها حاليا.

عدم تحقيق مستويات الأداء المحددة أو التهديد بالفصل عن العمل أو تنزيل الفرد إلى وظيفة أدنى... الخ. وتدخل ضمن إطار هذا النوع من الحوافز كافة أنواع العقوبات التي تتضمنها النظم واللوائح الداخلية التي تضبطها منظمات الأعمال، يهدف رفع كفاءة- أداء الأفراد العاملين فيها وربما يؤدي عدم وجود مثل هذه اكوافز السلبية إلى تعادي بعض الأفراد العاملين في التقصير و تأثير مستويات أداء* العاملين اصيدين طبيا هندا ما يشعرون بان دفاعهم للعمل وأدائهم لما هو مطلوب منهم بشكل احتيادي لا يجطهم متميزين عن المقصرين لعدم وجود ضوابط لمحاسبة العناصر المقصر.

.. الحوافز المادية وغير المادية:

أ. الحوافز المادية: كما ذكرنا سابقا فإن الحوافز المادية تهتم بشكل أباسي في إشباع اكاجات الفزيولوجية للإفان، والبعض يطلق عليها الحاجات الأساسية، والبعض الأخر يسميها الحاجات الدنيا' باطبارها أنها تقع في أدنى سلم درج الحاجات ولا ترتبط بحاجات عليا متقدمة للإنسان' فهي أيضا نتركز بإشباع اكاجات المتعلقة بالمأكل، الملابس والمسكن بالإضافة إلى الحاجات المتعلقة بالأمن والا ر الوظيفي' واكاجات المتعلقة بالخدمات الصحية وتحسين ظروف العمل وغيوعا.

ب. اكوافز غير المادية: وهي حوافز صلوق بإشباع الحاجات النفسية والذانية اكاجات العليا ضمن طم تدرج الحاجات، فالإنسان بعد أن يشبع حاجاته الأساسية الدنيا يسعى إربشباع حاجات أخرى من اكاجات متعلقة بالشعور. والاعتزاز بالعمل وبالشعور بالثند والرش والشعور. بالمركز الأدبي والمكانة الطالبة والتقدير ولثناء وغيرها من الحاجات المختلفة الأخرى ذات العلاقة بالجانب النفسي والذاتي. والاجتماعي للفرد.

.. الحوافز الفردية الجماعية: (2)

- أ. الفردية: ترتبط بالأداء الفردي للغرد فهو يلمس العلاقة بين الأداء والملك ' فأه .
- ب . الجماعية: من الصعب أحيانا عزل وتقييم الأداء الفردي؛ فم ن الأفضل تصميم نظام الحوافز على الأساس الجماعي، ومن ثم عمله يعتمد على عمل الآخرين.
- ووفقا للحوافز الجماعية يحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء* المجموعة ككل؛ وقد صممت خطط الحوافز الجماعية لتشجيع الأفراد على ممارسة نوع من الضغط على زملا* العمل في المجموعة لتحقيق أداء أفضل وأسرع.

1: صالح عودة، إدار الأفراد، الجامعة المفتوحة، ليبيا، 1994، ص 312.

❖ الدولة

تمثل الترقية حافز للأفراد تدفعهم إلى تنمية قدرتهم ومهازتهم وبذل أقصى طاقة لديهم للإبداع في الممل واكصول على قرص جديدة" للتربية. وهناك مجموعة من الأسس يمكن الاعتماد عليها:

أ. الترقية على أساس الكفاءة: (2) يساعد هذا الأساس على وجود حافز للعاملين لتحسين أدائهم ني أصالهم الحالية، ضمن المنطقي أن يرفي الشخص على أساس قدراته ومهازته؛ هذا يبدو ططقيا من الناحية النظرية إلا أن هناك كثير من اسوبات للتطبيق ومن أهم هذه الصعوبات: عدم وجود مقاييس موضوعية دقيقة لتحديد كفاءة- المونلف فنظام تقارر الأداب يشوبه كثير من العيوب مثل التحيزدم الموضوعية وغيرها... الخ.

والاحاد ش الترقية على أساس كفاءة المونلف في عمله لا يعني بالضرورة صلاحية لشغل الوظيفة الأض الرش إليها؛ وض ذلك فهن المفضل الاعتماد على مقاييس إضافي إلى جانب الكفاءة' الحالية للحكم ض كفا*ته ونجاحه ش الوظيفة الأض ذات صلاحيات والمسؤوليات الأكبر.

ولكن ذلك يصعب تحقيقه فقد لا يمكن التنبؤ بقدرت الشخص في المستقبل، فالقدزت ذاتها تتوقف على نبوط هن الراهل يصعب قياسها بدقة وموضوعية وبشكل كمي.

ب. ٢١. كد... ض ا طس الأقدمية : نفضل الكثير من المنشآت الاعتماد على أساس الأقدمية كأساس للذرفية؛ نظرا للعيوب والمثاكل الغاصة بمؤشر الكفاءة، وبقصد بالأقدمية الفترة التي قضاها المونلف في وظيفته الحالية بصفة خاصة أو بطول مدة الخدمة بالمنشأة بصفة عامة وبرجع أسباب نضليل المنشآت لهذا إلي كواحي التالية:

- أن هناك ارتباط مباشر بين الادمية والكفاءة وخاصة في السنوات الأولى من الالتحاق بالعمل ولكن بعد ذلك يقل الارتباط بين الكفاءة وطول فترة الخدمة
- أن هذا ي يكون موضوعا أكر من غيره، خاصة إذا وجد مجال لتحيز. الرؤساء أو عدم حدالتهم في النشيم، ويقلل ذلك من وجود خلاف بين الإدارواك'طين .
- ق يتماشى ذلك مع تقاليد المجتمع وقيمه، حيث يكون لعامل السن تقدير وأهمية حيث يفضل الشخص الأكبر سنا للوظائف الأعلى.
- إن إنباع هكل هذا الأسلوب يجعل الإدارا' حريصة ومهتمة بتدريب تنمية كفاية العاملين.

"323	ص	سابق؛	مرجع	سعيد،	عودة	صالح	ل؛
309.	306	ص	ص	سابق،	مرجع	حسن،	2؛
.321	ص	سابق؛	مرجع	الباقي،	عبد	الدين	3؛

.. الكفاءة و الأقدمفة معا:

ق تنبع النشأة- الأساسفن معا، معظم المنشأة تتبع أساس الكفاءة للترقفة ومع ذلك تعطف مدة الخدمة بعض 'الأهمفة فهف^٨ للرقفة أك شخص من بفن أقدم العاطفن فإذا تساوت الكفاءة، ففضل الشخص الأطول خدمة.

تهدف الترقفة إر خلق حافظ قوي لدف العاملفن لفضل قصارف جهدهم وشعورهم بالاستقرار والطمأنفة نفةجة التقدم المستمر فف مطوف معفشمهم' ضمان بقاب الأفراد ادفف خدمة المنشأة لشغل الوظائف الأطف؛زفافة فرص تحسفن الإنتاجفة عندما تؤدي الترقفة لوضع الغرد المناسب فف المكان المناسب' والتكامل مع الفاف تخطفط الموارد البشرفة وتخطفط المسار الوظفف للمنشأة.)

..: الاز وصرئباف: الهدف الأساسي هن برنامج الأجور والمرئباف هو الربط بفن ما ففقاواه الغرد وما ففنتجه: إذا أن الأجور فعئر من الحوافز المادفة الفف فسعى العاطفن للحصول عفها، وذلك ببذل قصارف جهدهم. وسوف نفعرض إلى المصطلحات والتعارف الخامفة بالأجر' ففقصء بالأجر أو الراتب الأساسي ذلك المبلغ النقءف الذي فءفع للمونلف أو العامل لقاء طه الذي ببذله فف المنشأة. (2)

هناك	مصطلحات	مربطة	بالأجر	كهافلف'
المرب: هو ط	فحصل طفه	المونلف وهو.	ما فصرف شهرفا فف	الغالب.
الأجر: هو ما فحصل طفه العامل وهو ما فصرف فومفا أو أسبوعفا كما للأجور والمرئباف أهمفة ففتمثل فف:				
ل. فععبر من أهم العوامل افف فشاءء على ففجاد علافة طفة بفن العمال و الإدارة.				
2. الأجور ذات أهمفة بالغة سواء على مشفوف الغرد أو على مشفوف المؤسسة، فط مشفوف الغرد فمفل				
الوسفة لإشباع الأففاجات المختلفة للگرد سواء كانت أففاجات أساسفة لمعفشفه وبقاءه أو لشعوره بالأمان أو				

ل: صالح عوءة سعفء، مرجع سابق، ص 324"

2 : عمروصفف عففلف، مرجع سابق' ص23ل'

3: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 186 187.

الاندماج في العلاقات الاجتماعية باعتبارها الوسيلة المناسبة للشعر بالتقدير من قبل المؤسسة التي يعمل بها أو كوسيلة يقيس بها تقدير واحترامه لذاته.

أما على مستوى المؤسسة فالأجرو ذو أهمية بالغة لأنه يؤدي الوظائف التالية:

- الأجر هو وسيلة المؤسسة لجذب الكفاءات المناسبة للعمل بها.
 - الأجر هو وسيلة للإبقاء على أفضل الكفاءات العاملة حالياً بها.
 - الأجر هو المقابل العادل للعمل وهو الوسيلة لاثاعة العدالة بين العاملين.
3. إن الأجر أو الرتب الأساسي العادل من العوامل الهامة التي لها تأثير "

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء الفردي

اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال وبما يتناسب ومؤهلاتهم وتوزيع العمل عليهم بما يتناسب وقدرتهم ومهارتهم، تحقيقاً لمبدأ وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

- تحسين مستويات الأداء من قبل الأفراد وتوשיدهم لما فيه خدمة لمصالحهم ومصالح المنظمة.
- مساعدة المشرفين المباشرين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يسهل عليهم تقديم النصح والتوجيه لهم عند حاجتهم لذلك .

- اكتشاف الأفراد العاملين المؤهلين أكثر. من غيرهم لإشغال المناصب القيادية في المنظمة- ()
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية والإطلاع إذا أن قياس الأداب يشجع المشرفين طى الاحتكاك بمرؤوسهم أثناء عملية القياس فنتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المنغرفين؛ إذا ان لمقيم يجب أن يعرف الكثير من يقيمه.

-يزود قياس الأداء مسؤولي إدارت الأفراد في المؤسسات المحتلة بمعلومات واقعية عن أداء؛ وت فبي العاملين فيها، مما يعتبر مؤشرا لإجراء درات ميدانية تتناول أوضاع العاملين ومعكلاتهم وإنتاجياتهم و المؤسسة شها كما يعتبر قياس الأداء مؤشرا كمليات الاخيار والتعيين ض المؤسسة.(2) اقمهم

- ياهد في تحديد مدى فعالية المترفين والمديرين في تنمية وتطوبر الأفراد الذين يعملون ناني ئ وتوجهاتهم.
- (3ز)

- يعتبر تقييم الأداب وسيلة أو أداة لتقويم ضعف العاطين واقتراح إجراءات لتصين أداءهم '

- 1 : صالح عودة سعيد، مرجع سابق، ص 24ق .
- 2: مصطفى نجيب شاوش، مرجع سابق؛ ص 88 89
- 2: عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سابق؛ ص 169 170.

- رفع الروح المعنوية وتحسين علاقات العمل ويتم ذلك من خلال خلق الثقة لدى المرؤوسين برؤسائهم ونشوء علاقة قائمة على أساس النثم بين الإدارار' والعاملين مما يؤدي إلى تثوبة ورفع الروح المعنوية لديهم داخل المنشأة .
- وسيلة لتطوير الأداء الذاتي حيث هو أداة' صالحة وفعالة يستطيع بواسطتها كل فدد في المنظمة معرفة حقيقة أدائه ومدى كفاءته في مجال عمله، ومعرفة نواحي الضعف ولثغرت الموجودة في أدائه.
- تنمية الكفاءة لدى الرؤساء حيث نثم من خلال ملاحظة الرؤساء لسلوك مرؤوسيهم أثناء هملمهم والقيام بتحليل هذا السلوك وطريقة أدائهم للعمل بشكل دقيق وهذا يؤدي إلى تنمية ملكات الهندير والحكم السليم طى الأمور والتدريب على الرعاية الفعالة والمستمرة.
- إشعار الموظف بالمسؤولية، أي هندا ما يدرك الموظف أن نشاطه وأدائه الوظيفي موضع تقييم من قبل الإدارة ووفؤماهه، وإن نتائج هذا التقييم سياترتب عليها اتخان قرارات هامة نتطق بمستقبله الوظيفي، سوف يشعر بالمسؤولية اتجاه نفسه واتجاه العمل اللذي يؤديه وسوف تجده يتفانى في بذل الجهود والطاقات التي يملكها لتأدية عمله على أحسن وجه لكسب رضا الإدارار' والرؤساء المباشرين
- وسيلة لضمان حدالة العاطة؛ حيث أن كل فرد ينال ما يستحقه من المزايا الوظيفية المتنوعة، ذرفية؛ريادات غي الأجر...الخ. وذلك طى أساس كفا ده وجهده في العمل، وتضمن أيضا أن كل العاطين -بلقون معأطة واحدة دون تحيز أو شيزفرد ض آخركما أن قياس الأداء يقل من احتمال إغفال كفاءة' ونشاط أي فرد
- ذوي الكفاءة العالية واللذين يعملون في صمت.

الفرع الثالث: أهمية تقييم الأداء الفردي

بالرغم من أن عطية التقييم تعتبر من أهم العمليات التي تعتمد طيها الموسه لفهم ط يجول بداخلها من ناحية عمل العمال، مهارتهم الدقة في العمل وغيرها من التفاصيل التي نعيد الموسه؛فإنها لا صر طى ذلك ئ بل نتعدى أهمية قيلم الأداء الفردي إلي الأكدم من قدرة الفرد ورغبته في تخق الأهداف التي تريدها الإدارة ومن خلال هذا سكن هذه الا. من جمع مطوسات مهمة ص الاحاد طيها في تخطيط وتنفيذ برامج تنمية الوارد البشرية والتمكن من إنجاز مجموعة من السياسات والالات (المذكور سابقا) والعة في؛

- التكوين
- الحوافز
- التربية
- الأجور والمرتبات)

- والخاصية الأكثر أهمية لتقييم الأداء الفردي هي تعيين نوع السلوك أو الأداب الذي سوف يكون مطلوباً؛ فغي

بداية العملية التكوينية تقوم بتحديد الحاجة للتكوين، وهذا يكون عن طريق تحديد فجون' الأداء والتي تعطي

بالمعادلة التالية:

فجوة الأداء المرغوب- الأداء الفعلي

- بحيث ان الأداء المرغوب هو ما يريد أن يعرفه أفراد المؤسسة أو يغطون. والأداء الفعلي: ما يعرفه الأفراد أو يفعلونه بالفعل.

بالنسبة للمؤسسة

نستطيع القول بأن أثر التكوين على المؤسسة إنتاجية كانت أو خدماتية يتمثل في تحقيق أهدافها المسطرة التي تسمح لها باحتلال مكانة بين باقي المؤسسات المنافسة، وتمثل هذه الأهداف في الوصول إلى أكبر إنتاجية ممكنة إذا كانت مؤسسة هدفها الربح أما إذا كانت هدفها غير ربحي فتسعى للوصول إلى ما بنيت لأجله واكتشاف نقاط الضعف والقوة.

والتالي نقول أن أهم الأسباب أو العوامل التي تساعد على ذلك هي التكوين حيث إنتاجيتها، رملاص أن التكوين يعتبر من الأساليب الفعالة التي تملكها المؤسسة لرفع إنتاجيتها ، ومن أهم الآثار التكوينية التي تساهم في رفع وزيادة الإنتاجية:

- صقل مهارات ومعارف الأفراد العاملين في جميع المستويات الإدارية، ومن أجل رفع مستوى أدائهم وكل هذا من أجل رفع وزيادة الإنتاجية في المؤسسة .

- زيادة ثقة العاملين وولائهم للمؤسسة باعتبارهم العنصر الهام والأساسي من أجل رفع الإنتاجية"

- الاستخدام الأمثل للموان المادية مما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

- تخفيض التكاليف هذا بواسطة تحسين الأداء.

- تنمية عمل الغريق تؤدي إلى تحسين استغلال الطاقات المتاحة ومنه زيادة الإنتاجية. ومن أهمها تستفيد

منه المؤسسة من خلال تكوين الموظفين نجد :

< تحسين أداء الموظفين.

١ التخفيض من غيابات الموظفين.

١ التخفيض من حوادث العمل.

١ التكيف مع التطورت الحديثة داخليا وخارجيا.

1 : عبد الحكيم خزامي؛ تنمية مهارات مسؤولي النذرية، ايترك للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، درال8لا .

تحسين الإنتاجية.

< انخفاض في التكلفة الإنتاجية.

وبالتالي ما نستخلصه في الأخير بأن العلاقة بين التكوين والإنتاجية هي حلقة طردية بحيث كلما رد

تكوين العمال على أساليب وطرق ارفعت الإنتاجية وتحسنت، وباعتبار أن التكون استثمار موجه لتحقيق عائد

محدد، وبصفته استثمار بشري، فإن الأمل أن يكون العائد متواصلاً الذي هو الزيادة الإنتاجية. كما أن هناك ربطاً بين برمجة التكوين وتحسين الأداء الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الإنتاجية بحيث أن المؤسسة بعد قيامها بعملية تقييم أداء أفرادها يساعدها على اكتشاف نقاط الضعف والقوة، وحرصاً منها على تحسين أدائها، ورفع مستوياتهم تتوهم بإخضاعهم لبرمجة تكوينية.

المطلب الثاني: أهمية التكوين

لقد ازدادت أهمية التكوين في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث، فعندما كانت الوظائف بسيطة ويتم تعلمها بسرعة وبسهولة تتأثر بدرجة قليلة بالتغيرات التكنولوجية لم تكن هناك حاجة كبيرة لرفع أو تعديل مهارات العاملين ولكن التغيرات السريعة التي حدثت خلال الثلاثين سنة التي مضت، والتي كانت من نتائجها زيادة تعقد وتطور المجتمعات الحديثة خلقت ضغوطات متزايدة على المنظمات التي تتلامح مع هذه التغيرات.

فإن نصف الوظائف الحالية تقريباً لم تكن موجودة قبل خمسين سنة في المجتمعات؛ وأصبحت طية التغير في المسار المهني أو الوظيفي عدة مرات خلال الحياة العملية ظاهرًا هادية جداً. (1) وأهمية التكوين تتمثل فيما يلي: (2)

◆ النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع : فالمهارة الكبرى- شفر في فزة اسيم مع ازدياد لاحق في الإنتاجية

.. تخفيض عدد الحوادث: فأغلب هذه الحوادث يكون سببها عدم كفاءة ■ الأفراد أنفسهم أو قصور أو عجز فهم أكثر مما هو عيب في الأجهز أو المعدات أو ظروف العمل أو قصور الأفراد أو عجزهم ر نوهين هما: قصور في المهارغ وقصور في الفكر. أو الرأي.

.. تخفيض من حدة الإشراف: الشخص المكون هن يستطيع الهيمنة طى نفه و الإشراف القريب(أو المباشر) لا يستنفذ وقت ومواهب هذا الإشراف فحسب بل من شأنه أن يضغط طى مش'عر المرؤوس.

1 : بن زبحة فطيمة، بولمسامر حدة، مرجع سابق، ص 21.

2: محمد ماهر طيش، إدارة الموارد البشرية: دار غريب للطباعة. مصر: 1992؛ صراً ص 60-

ومن الأئ أن يتوخى المسؤولون السريعة والفعالية في إعداد بزمج التكوين حتى يقترب الوقت الذي يدرك فيه العامل أنه تخطى مرحلة التكويس والإشراف الدقيق أو بمجرد اكتسابه المهارة المطلوبة تخفف عنه حدن' هذا الاف.

.. زيادة الاستقرار واكرونة في أعمال المشروع: الأفراد المكونين يضيفون قيمة كبيرة لهذا المشروع عن طريق ائ طى زيادة استقرار ومرونته وذلك بالاستمرار في ممارسة نشاطه بكفاءة تامة، وهنا يتطلب وجود حدد من الأفراد سبق تكوينهم حتى يتيسر إجزء عملية استبدال.

أها المرنة فهي قدر المنشأة طى التكيف مع التغيرات قصيرة الأجل التي نحدث في كمية العمل الواجب إنجازها والمنشآت المرنة تتطلب أفراد مرنين يمكن تحويلهم إلى أعمال أخرى غير عملهم دوت أن يؤثر ذلك على درجة رضائهم عن أعمالهم وهذا بدور يتطلب التكوس.

◆ رفع الروح المعنوية: يجب على كل فرد عامل أن يكون ذا اهتمام حيوي في نوع وصفة التكوس الذي يعارسه، حيث أنه يكتسب المزيد من المعرفة والمهارة فسيكون نافعا أكثر للمنشأة ويغدر ما يكون شعور وية لهذه الحقيقة بقدر ما تزيد المساهمة في الشعور بالأهمية.

ولعثوس في عنا النطاق أسية باكة سعى طى الهوسة، الاطين ومجنع ض حد "واه تعند نيعا

ض: أ)

الفرع الأول: بالنسبة للمؤسسة

الربح	نحو	الايجابية	الاتجاهات	تنمية	٥٩
المؤسسة	مستويات	كل	بالمعمل في	المهارات والخاطة	تحسين المعاري
					٥١ تحسين معنويات العاملين.
					١، رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية لدى العاملين سواء في النواحي السلوكية ءو الغنية أو الإدارية'
					١، معاعدة العاملين التعري على الأهداف التنظيمية.
					٥٩ تحسين نوعي الإنتاج وزيادة نوعيته.
					< تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات، كما ساعد العاملين على التكيف مع المتغيرات وبالتالي تقليل طلات التوش لديهم.
					١ حل مشاكل المؤسسة ومساعدتها في اتخان القرار.
					٩، تقوية العلاقه بين الدين والعاملين والتقليل من الإشراف والرقابة.

الفرع الثاني: بالنسبة للعاملين

- < ساعدة' الأفراد على اتخان القرار، كما يزيد من قابلتهم ومهازتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- < تزويد الأفراد بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهارتهم القيادية
- < تنمية الشعور بأهمية النمو والتطور من خلال التعلم.
- ١ معاعدة العاملين على الإنجازو اكتساب الثقة بالنفس.

- ١ تحسين الاتصالات بين العاملين وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة وبعلمها مكانا جيدا للعمل والحياة معا
- ١ تقليل أخطاء العاملين وحوادث العمل.
- < مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر داخل المؤسسة.
- < زيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين ورغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.
- ١ تحقق الملاءمة بين الغرد وعمله والغرد ومجموعاته، والغرد والمنشأة.

الفرع الثالث: بالنسبة للمجتمع

وتظهر في كون القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة، أي لا يمكن أن تتوفر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي، وإنما نتيجة لدور المساهمات الكبير للتكوين.

المطلب الثالث: تقييم التكوين

يعتبر تقويم وتقييم التكوين من القضايا الأساسية التي يجب على ادار' التكوين أن تولي لها أهمية خاصة، وحتى يتسنى لها من عملية التقويم قياس مدى فعالية الجهود التكوينية ومدى تحقيق البرامج للأهداف المسطر' والمتمثلة في: الغايات، أهداف التكوين والأهداف البيداغوجية ومن عملية التقييم أن تعرفا مدى تحقيق عملية التكوين، أي التحقق من فعالية النظام.

الفرع الأول: تحديد طبيعة وتكاليف التقويم

اولا: طبيعة التقويم(؛)

يفيد التقويم في التعرف على الأسباب التي حالت دون تحقيق البرامج لأهدافه والوقوف على هذه الأسباب ولمشكلات في تخطيط وتنفيذ برمج تكوينية جديدة بحيث يتم تجنب حدوث مثل هذه المشكلات.

كما تفيد عميلة التقويم في الكشف على مدى فعالية إدارت وأجهزة التكوين والقائمين على إدارتها مما قد يثجع في المستقبل على استمرار عمل هذه الأجهز' وتطویر القائمين بالعمل فيها، وقد يكون رد الفعل معاكسا في حالة فشل مثل هذه الأجهز'

: حسن باية أمين، سياسة التكوين وأهميتها في تنمية كفاءة الموان البشرية " ص 44"

- بصفة طه يوجد عدد هن الأساليب الشائعة لتقويم التكونى يعتمد على جمع آراء المشتركين فى التكوين وكثير' ما تكون هذه الأرام ضبعة ويتم الاستفادة- منها فى تطونى الجهود التكونية.
- ولإجرا. طية الغثويم لنتائج البرنامج التكونى يجب التأكد من سلامة موقف المؤسسة من النقاط التالية:
- ضرور- وجود شفة تقررها الإدار- العليا وتوفنى السبل لإنجاح التكو.
 - من العناصر الأساسية لنجاح التكوين توافر الدافع لدى المتكونين لتنمية مهارتهم.
 - ضرر وجود وحدة متخصصة للتكوين داخل نطاق الجهاز المختص بشؤون الموارد البشرية فى المؤسسة .
 - ضرورة نوافر مناخ جيد وملائم وسليم للعمل.
 - لضمان نتائج فعالة لبرنامج التكوين لا بد من استخدام طرقة و أساليب مناسبة لظروف المؤسسة وظروف أفرادها المتكونين.
 - يجب أن ندرك أن حقيقة الاستجابة الناجحة فى موقف معين تسبب حالة الرضا لدى المتكونين.
 - يجب دراسة احتياجات التكونى كعملية منظمة وطي أن تخصص ميزانية محددة للتكونى بالمؤسسة وفقا لأولويات الاحتياجات التكونية.

ثانيا: تخمين أو تقدير ورقابة تكاليف التكوين

لكى تكون عملية التكوين مقبولة بشكل تام يتوجب أولاً الاعتراف بها كوظيفة تاهم ايجابيا ساح المؤسسة ضمن المحددات التكلفة المغروضة طها ولكى يتم تحقيق هذا الهدف. يجب أن تصبح فاعلية الكلفة جزءا حيويا.

- تكلفة خبراء ومستشارى التكوين .
- تكلفة إيجار مكان التكونى.
- تكلفة المواد المستخدمة فى البرامج التكونية.
- تكلفة الثوبوات والمأكولات التى تقدم للمتكونين.
- تكاليف السفر الإقامة وغيرها للمتكونين والمكونين.
- الأجور والميرت الإضافية للمتكونين والمكونين.
- النفقات العامة غير المباشر' لتقييم التكونى.

ويمكن حساب تكلفة ساعة التكوين للفرد الواحد على الوجه التالى:

اجمالي تكلفة التكوين

تكلفة ساعة تكوين =

عدد المتكونين X عدد ساعات التكوين

ويمكن أيضا تحليل تكلفة التكوين حسب:

أ. المجموعات الوظيفية المتكونة.

ب. الإدازت والأشام التي تم توفير برمج تكوينية للعاملين بها.

ت. مكان تنفيذ البرامج أي حسب البزمج الداخلية والخارجية.

وبكون من المفيد مقارنة تكلفة التكوين عن سنوات سابقة مع تكلفة التكوين في مؤسسات أخرى مماثلة مع المعدلات السائدة في قطاع الأعمال الذي تنتمي إليه المؤسسة.

يشمل البرنامج حالة انفاق نقدي الآن، حيث أن المبلغ المصروف الآن يكون استثمار يزد منه تحسين الكفاءة أو قادة الأراح فيما بعد.

والمطلوب من العملية التكوينية تحويل هذا القول إلى حقيقة.

فالتكوين لمجرد التكوين أو لأغراض تحقيق أهداف مستعجلة وغير واضحة المعالم إنما ستعكس على كاهل الوظيفة التكوينية بنتائج سلبية ويؤدي إلى استمرارية الفلسفة التي سيصبح بموجبه" التكوين كما هو. الحال مع الإعلان، إنفاق بدون عائد وكموضوع يربط بالممارسة.

الفرع الثاني: أهداف ومراحل التقييم

الـ: مفهوم التقييم

إن قعاب التقييم لا نتحقق بحسن التصميم والتخطيط فقط وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ هن جانب القائمين طى الشاط التكويني وتتأثر كذلك بإقناع المتكونين وإقبالهم على استيعاب وتفهم محتوى التكوين في ثلاث مجموعات من العوامل وهي ()

— الدافع الفردي على التكوين"

— بيئة العمل.

— العملية التكوينية.

ويرى الكاتب "حنفي محمود سليمان" أن فعالية التكوين لا تتحدد فقط بالعوامل المشار إليها وإنما بطبيعة التفاعل بينهما ويمكن تصوير نموذج فعالية التكون على النحو التالي:

فاعلية التكون — الدافع الفردي على التكون ؛ بيئة العمل t العملية التكوينية.

يكشف هذا النموذج قوة التنبؤ بدرجة فاعلية التكوين إذا ما استطاع التعرف على المقاييس المناسبة له، وبصفة عامة يمكن القول أنه إذا توفر الدافع الفردي على التكون في الوقت الذي تكون فيه بيئة العمل جيدة وفي الوقت الذي تتم فيه العملية التكوينية بكفاءة، فإنه يمكن التنبؤ بإرتفاع درجة فاعلية التكون والعكس صحيح.

يتم قياس فاعلية التكون عن طريق التقييم، ويعرف أنه عملية هادفة لقياس عملية فعالية وكفاءة الخطة التكوينية، ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة وإبراز نواحي القوة والضعف فيها () ويعني بذلك:

— جمع البيانات والاستفادة منها في عملية التخطيط العام.

— وضع الأسس العامة للتوجيه والتكوين في ضوء ما تسفر عنه الدراسات السابقة.

— دراسة نمو المكون في النواحي الوظيفية، والاهنية، ومستوى أدائه للتأكد من الأهداف التكوينية في المرحل التكوينية التي قد حققت.

— متابعة المشروعات الجديدة بأساليب محددة للكشف عن مدى صلاحيتها للتطبيق الطي واقتراح التعديلات التي تكفل تحقيق الفرض منها (2)

ثانيا: أهداف عملية التقييم

تتمثل أهداف عملية التقييم في النقاط التالية: (إ)

— إعطاء دليل على فعالية التكون استجابة لطلب المديرية العامة.

— إعطاء دليل على فعالية التكوين يجعله شرعياً .

— الإجابة على الفضول العلمي.

— استعمال التقييم كتقنية بيداغوجية للنطور .

— الحصول على التغذية العكسية للتصحيح البيداغوجي والمنهج التعليمي*

— الحصول على تغذية عكسية لتشخيص هامش التطور .

2: حسين دوري، الإعداد والتدريب الإداري بين التطرية والتطبيق، مطبعة القاهرة، ص 261

2: محمد جمال برعي، مرجع سابق، ص 448.

3: طي مسد عبد الوهاب، التدريب وتطوير، مدخل طي لفعالية الأفراد و اسات ' معهد الإدارة العامة' الرياض

'1981

ص 158.

إن الأهداف الثلاثة الأولى لا تتوافق مع البحث الحقيقي عن الفعالية الاقتصادية فمسؤول التكوين الموضوع في إحدى هذه الوضعية قد يتخلى عن التقييم لأنه يكلف ولا يعطي أي نتائج ض اصوى الاقتصادي.

بالنسبة للهدف الربع فدلليل الفعالية غير مهم جدا ومن المعقول وضع طريقة نسم معروفة كبعض الاستعارت للأسئلة لقريش الآراء .

بالنسبة للهدف الخامس فإنه يطالب المكون باستثمار الوقت في البحث عن طريقة النثييم الطمي؛ هذا ترفع التكلفة وفي الغالب يكون الاستثمار في حالة نكوبن من النوع النعيل فيما يغص الهدف الأخير. يحتاج الأمر إلى استثمار ضخم نظر لأنه يشمل أهداف نكوس والأهداف النهائية للمؤسسة' هذا الاستثمار يكون عندما يتعلق الأمر بنشاطات مكثفة ور من جانب وس جانب آخر وجود رهان استرهيحي.

الفرع الثالث: مزحل التقييم

يتم التقييم عادة في المزحل التالية:

أ. التقييم قبل تنفيذ البرنامج التكويني:

هذا التقييم ليس إلا نوعا من مزجعة البرنامج الموضوع لتثبيت ملاطته لداجات الدارس فأى برنامج يعرف سابقا أنه لا يمكن أن تحقق الأهداف من التكونءلا يهكن أن ننفا جئ بأنه حققها فعلا بعد تنفيذها؛ فهذه نظرية لا يمكن قبولها لأنه نوع من المزهنة على الجواب الخاسر.

ويمكن أن يتم تقييم برامج التكوين قبل نتفينه بواحد أو أكثر من الأهاليب الآتية' ()

1. استطلاع آراء المتكونين حول البرنامج التكوين من حيث الموضوعات الني يتضمها وتلهمها ودرجة تفصيلها أو اخنضارها والمشكلات التي يعرضها وكذلك من حيث الراد والوسائل والاليب التكوننية؛ وفتر التكوين ومكانه ومواعيد الجلسات، وذلك حتى يتوفر للبرنامج الإقبال الملام من جانب اطنكوهن إذ يشعرون أنهم ساهموا في وضعه.

2. استطلاع آراء رؤس التكونين ومروؤوسهم في البرنامج التكويني، فالتحديد الدقيق للاحياجات التكوننية يأظ في حسبانها هذه الآراء لأهميتها وفائدتها، حيث أن الرواء واطروس يتعاطون مع المتكونين ويعرفون النقاط الإيجابية ولسلبية في معلوماتهم وأدائهم؛ ومن ثم يستطيعوا أن ياهموا في تقرير اطوضوعات اطي يجب أن ينشمها البرنامج التكويني .

3. إعطاء اختيار أو سلسلة من الاختبارات والتعارف تكشف عن المعلومات والمهاتز التي يحوزها النكون

في المواضيع التي يحتويها البرنامج التكويني .

وتفيد هذه الاختدارات في تقرير درجة اصيل أو الاختصار في الموضوعات المدرجة بالبرنامج وتحديد الجوانب اني نحتاج إر شرح نظري؛وتلك التي شتلمز التطبيق العملي واختيار الأسلوب التكويني الملائم وتقدير الوسائل التي يجب استخدامها في نقل الرسالة المطلوبة،

4. استراض نتائج البرنامج التكويش إذا كان قد نفذ هن قبل (داخل المؤسسة أو خارجها) وكذلك اليزمج المشابهة له أو المتعلقة به، والإطلاع على درجة نجاحها أو فشلها.

ويفيد هذا الاستراض في التعرف طى الأسباب التي ساعدت في نجاح التكوين، وتله التي عوقت تحصيل النتائج حش تعالج هذه الأخير' وتستثمر الأور.

ب. التقييم أثناء تنفيذ البرنامج التكويني

يمكن في هذه المرطة تقييم جوانب متنوعة ر البرنامج التكويني فينصب تقييم أهداف البرنامج وتصميمه وسير العملية التكوينية والنتائج التي يحققها أولا بأول.

فيما ينطق بالبرتامج النكوش الراد تحقيقه من سير الجلسات المتتابعة للبرنامج حسب الأهداف المقدره، فيتم 'لأكد هن أن كل جلسة نحقق هدفها الفرعي في إطار الأهداف الكبير'، وأن مجهودات المكونين توجه جهيعة نحو هذه الأهداف 'لتي - البرنامج لبلوغها، والاحتياجات التكوينية التي تم اكتشافها وكذلك نرقد أن نتأكد من أن المكونين المنضمين في البرامج هم الأشخاص المناسبون"

وفمها يضعبى سير الطية التكوينية فإن الفرض من تقييمها' هو التعرف على نجاح التكون وذلك من جوانب عدة' منها:

تدل مواضيع الكوبن ونكاكل محنوباتها وشهولها ودرجة التف صل فيها، واحتوائه' على المعلومات النظرية التي يلزم إمدادها للمكونين .

وأخيرا هناك تقييم النتائج التي يحققها البرامج، وبشمل هذا النثييم المعلومات والمغاهيم والاتجاهات التي سنطاع البرناهدج من خلال الجلسات الكوبنية المتتابعة أن يزود بها المكونن، أو يغيرها أو يطورها ويعدل

ويمكن أن يستخدم في تقويم البرامج التكويني مجموعة من اطرق منها:

استنصاءات المنكوتين؛ أي توزع شب كل جلسة تكولاية قائمة استقصاء يذكر المكونين فيها ملاحظاتهم هر سير هذه الجدة، وبش أيضا عقد مجموعة ن الاختدارات والتمرينات على فترت دورية من انعقاد الجدات الكوبنية، كما يمكن أن يجمع قدر هائل من الحقائق على سير العملية التكويلية، وبالتالي تقييمها بشكل موضوعي.

ت. التقييم بعد إنهاء البرنامج التكويني

إن أول ما يتبادر إلى الذهن بعد أن ينتهي برامج تكويني معين هو السؤال عن النتائج التي طرحتها هذا البرنامج ومدى بلوغه للأهداف المحددة له، وتنحصر نتائج التكوين في أربعة عناصر هي:

رد الفعل عند المتكون، المعلومات التي حصلها تغير السلوك ثم الأداء أو النتائج الفعلية في العمل وفيما يلي تفصيل ذلك:

1. رد الفعل: يتم التعرف عليه من طرف قائمة الاستقصاء التي توزع على المتكونين في نهاية البرنامج التكويني، وأحيانا في نهاية إجراء أو مرحل معينة منها، وشمل هذه القائمة أسئلة عن شعور المتكونين اتجاه التكوين، ومقدار الفائدة التي يرون أنهم حصلوها، وارتباط ما حصلوه بوظائفهم؛ والاقتراحات التي -برونها كجدة لتحسين التكوين وتطوير-

يتميز هذا العنصر من عناصر التقييم إلى جانب بساطته بقله تكاليفه، إمكانية الحصول منه على فكر "وافر بشأن الأثر السريع الذي يتركه التكوين على المتكونين وأرائهم، وإلا أنه من جهة أخرى لا يكفي للدلالة على كفاءة البرنامج التكويني وفعاليتها، فشعور المتكونين الإيجابي اتجاه التكوين-

لا يعني أنه طوق الأهداف المطلوبة منهم، كما أن شعورهم السلبي لا يعني بالضرورة أنه فشل في تحقيق أهدافه.

والملاحظ في الأظن أن رد الفعل عن المتكونين اتجاه التكوين ينصف بالإيجابية إذا أن البرامج التكوينية وخاصة تلك التي تصمم جيدا نتشمن مطومات جديدة بالنسبة للمتكونين الأمر الذي يضيف جوا من الاسترخاء والراحة النفسية فتكون النتيجة درجة طيبة من الرضا.

2. التقييم: هو قياس المعلومات التي يكتسبها المتكون نتيجة لانضمامه للبرنامج التكويني، وهذا في حد ذاته أمر صعب ويخضع لعدد من المؤثرات؛ ولكن لا بد من إجرائه وخاطة تلك البرامج التي نضع المعلومات المحملة عدة أساليب أهمها:

الاختيارات والفرديّة والجماعية، البحوث التي يكلف المتكونين بكتابتها التي يطلب منهم معالجتها وكذلك استقصاء الآراء-

3. طوك المتكونين: إن تقييم سلوك المتكون بعد انتهاء التكوين أمر صعب؛ ولكي يتم قياسه بشكل موضوعي وبدرجة من الدقة؛ ض الواجب التعرف على سلوك المتكون قبل بداية البرنامج، وبعد نهايته، ومقارنته في اطلالتين؛ ويمكن جمع هذه البيانات من عدة مصادر هي: المتكون نفسه ورؤساءه ومرو ه وزملائه، وص درة المتكودين بعد البرنامج التكويني ذات معنى إذا ما قورنت بسلوك مجموعة من المتكونين لم يحصلوا على ض البرنامج؛ وذلك حتى يمكن إرجاع الفروع بدرجة كبير من الثقة إلى التكوين الذي حصلته المجموعة الأولى.

4 أداء المتكويين: إن الاختيار الحقيقي لفعالية التكوين هو أداء المتكون في وظيفته و الذي يتمثل في إنتاجية المتكون و قدرده على بلوغ الأهداف المحددة للدور الذي يقوم به في المؤسسة، ومختلف النتائج التي تترتب على قيامه بهذا الدور .

ومع أن هذا العنصر يعتبر أهم مؤشر لنجاح التكوين إلا أنه أصعب الأجره في قياسه وتتبعه وهناك طرق عديدة لقياس الأداء أهمها:

معدلات الإنتاجية بصرفها المختلفة من نسب المخربات إلى المدخلات ينتصا، ساعات العمل، ومعدات... الخ .

ونسب ضياع الوقت والجهد والمال، ومعدلات الغياب والتأخر والأخطاء

خلاصة الفصل

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق نجاح وتطور المؤسسة، لذلك يتم وضع إدارة متخصصة في تسيير شؤون هذه الموارد، وتتمحور وظائف هذه الإدارة في اختيار واستقطاب الأفراد وتعيينهم في المناصب التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، لكن هذا غير كاف بل ينبغي على هذه الأخيرة أن تقوم بمتابعة أداء الموظفين وإعدادهم وتكوينهم وتطويرهم وتحفيزهم وصيانتهم (المحافظة عليهم).

و الجدير بالذكر ان عملية التكوين لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة إلى ذلك الموظفين القدامى، كما أنها ليست مقتصرة على مستويات إدارية معينة؛ بل تشمل كافة المستويات بما في ذلك مستوى الإدارة العليا.

بالتالي يمكن القول ان المؤسسة تسعى لتكوين الموظف من أجل مواكبة التغيرات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات، ومن ناحية الأساليب في الإدارة والإنتاج والعمليات والمبيعات وغيرها؛ وكذا تعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الايجابي مع متغيرات البيئة الخارجية، وذلك بتنمية مواردها البشرية في البيئة الداخلية؛ فأهداف التكوين لا تقتصر على تطوير قدرات الأفراد وتنمية مهاراتهم وإنما تشمل تغيير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المؤسسة ومع البيئة المحيطة بها.

كما تبين لنا من دراسة أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية الأهمية التي توليها هذه الأخيرة لتطوير القدرات الفكرية و العملية للمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم و ابتكار و نشر المعرفة من جهة، وتأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى.

من هذا المنطلق، أصبح تطوير الرأس المال البشري و تنمية قدرات التعلم، وتحفيز المستخدمين على الإبداع من أوليات إدارة المعرفة، و المؤسسة الجزائرية اليوم، مطالبة بكسب هذا الرهان إذا ما أرادت أن تبقى في واجهة المنافسة، خاصة وأن المؤسسات الأوروبية قطعت أشواطاً مهمة في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة، لتحقيق الجودة في منتجاتها و التوجه نحو السيطرة على أسواق الدول النامية.

- دراسة ميدانية لكلية الأدب والفنون - جامعة مستغانم -

مقدمة :

من خلال دراستنا و ما توصلنا إليه في الجانب التطبيقي من خلال الفصلين الاول و الثاني و معرفتنا بالنفقات العمومية و الأعوان المكلفين بتنفيذها و مدى مراقبتها ، و كذا الاجهزة الخاصة لمراقبة النفقات العمومية

و في هذا الفصل الخاص بالجانب التطبيقي سوف نقوم بدراسة ميدانية و تطبيقية لجامعة عبد الحميد بن باديس "كلية الأدب العربي و الفنون " و مدى نجاعة تسيير النفقات العمومية و كيفية تنفيذها و مراقبتها .

المبحث الاول : لمحة تاريخية حول جامعة مستغانم

تمهيد :

من خلال الدراسة التطبيقية لجامعة عبد الحميد بن باديس " كلية الادب العربي و الفنون " التابعة لوزارة التعليم العالي و البحث العلمي لاحظنا أن تسيير النفقات العمومية تعد من الوظائف و المهام الأساسية في أي مؤسسة عمومية أما بالنسبة لكلية الآداب العربي و الفنون ، فهي محور الدراسة الأساسية ، فتعتبر الركيزة الاساسية كونها تنتهج النهج المركزي في التسيير رغم انها تابعة لرئاسة الجامعة التي تتكفل بجزء من شؤون الميزانية و تسيير نفقاتها ، أما بقية الامور الأخرى ، فسوف نتطرق لوصف و تحليل و كيفية تسيير النفقات و مراقبتها في هذه الكلية .

المطلب الاول : تعريف الجامعة و مهامها و تاريخ نشأتها

يتعلق بالتعليم بالتعليم الجامعي و البحث العلمي الذي تقوم به كلياتها و معاهدها تختص الجامعات بكا ما في سبيل خدمة المجتمع و الارتقاء به حضاريا متوخية في ذلك المساهمة في رقي الفكر البشري و تقدم العلم و التنمية و القيم الانسانية و تزويد البلاد بالمختصين و الفنيين و الخبراء في مختلف المجالات و إعداد الانسان المزود بأصول المعرفة و طرق البحث المتقدمة و القيم الرفيعة ليسلهم في بناء و تدعيم المجتمع .

و جامعة مستغانم كسائر الجامعات مرت بمراحل تطور من خلال التعليم العالي و البحث العلمي منذ إنشاء أول مركز جامعي سنة 1978 و عملت علة تطوير البحث العلمي الذي يعتبر هدفا أساسيا ضمن استراتيجيات الدولة و مسيرة التعريب مكسبا وطنيا من أجل ربح معركة النمو الاقتصادي

نشأة جامعة مستغانم و تطورها :

تم إنشاء المركز الجامعي مستغانم للمرة الاولى سنة 1978 و هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري مدعم باستقلالية مالية و كان يضم الفروع التالية:

✓ الجذع المشترك للعلوم الدقيقة و التكنولوجيا .

✓ الجذع المشترك في العلوم الطبيعية .

الطلبة الذين كان يستقطبهم هذا المركز من من الولايات التالية : مستغانم ، غليزان ، الشلف ، عين الدفلى حيث بلغ عدد الطلبة في تلت الفترة 247 طالب و منذ ذلك الوقت تطور المركز و ازدهر ليتم توسيعه حيث فتحت عدة فروع

خلال السنة الجامعية 1984-1985 تم تجسيد الخريطة الجامعية التي على اثرها فتح المركز الجامعي و تم تقسيمه إلى عدة مؤسسات هي :

- المدرسة العليا للعلوم الأساسية بمقتضى المرسوم (233/84) المؤرخ في 18 أوت 1984
- المعهد الوطني للتعليم العالي في البيولوجيا (202/84) المؤرخ في 18 أوت 1984.
- المعد الوطني للتعليم العالي في الكيمياء الصناعية (232/84) المؤرخ في 18 أوت 1984.
- المدرسة العليا للأساتذة في التربية البدنية و الرياضية (064/88) المؤرخ في 22 مارس 1988.
- و في سنة 1992 أعيد إنشاء المركز الجامعي و على أثره تم حل المعهدين الوطنيين للبيولوجيا و الكيمياء الصناعية و إدماجها في المركز الجامعي ، أما المدرسة العليا للأساتذة فأنشئت لضمان تكوين أساتذة التعليم الثانوي حيث تم جلب 60 أستاذ من المشرق العربي لتأدية المهمة كما يضمن معهدي البيولوجيا و الكيمياء الصناعية يقومان بتكوين تقنيين ساميين في البيولوجيا و الكيمياء الصناعية و تم إدماج الهياكل البيداغوجية للمعهد الفلاحي سابقا ، سمح للمركز الجامعي ان يضيف لرصيده التكويني شعبة تكوين المهندسين في الفلاحية .
- فتح شعبة العلوم القانونية و الإدارية
- و بمقتضى المرسوم (220/98) المؤرخ في 07 جويلية 1998 و متضمن إنشاء جامعة مستغانم حلت المؤسسات المذكورة و أدمجت في الجامعة كمعاهد تابعة للجامعة ، و بمقتضى مرسوم رئاسي حلت المؤسسات الثلاثة و أدمجت على شكل سبعة معاهد و هي :
- معهد اللغات الاجنبية .
- معهد الكيمياء الصناعية .
- معهد العلوم التجارية .
- معهد العلوم الدقيقة .
- معهد العلوم الطبيعية .
- معد الهندسة الميكانيكية .
- معهد التربية البدنية .

- دراسة مفصلة لكلية الأدب العربي و الفنون

1. تعريف الكلية :

لقد اعتبر المرسوم التنفيذي رقم (03/279) المؤرخ في 23 اوت 2003 الكلية بأنها وحدة تعليم و بحث في الجامعة وهذا في ميدان العلم و المعرفة ، و هي تتشكل من عدة اقسام و تتشكل من مكتبة ن و يشمل القسم شعبة و مادة او تخصص و تتمثل مهمتها الأساسية في

- التكوين ما بعد التدرج .

- نشاطات البحث العلمي .

-نشاطات التكوين المتواصل و تحسين المستوى و تجديد المعارف

و بموجب هذا المرسوم تم تحديد عدد الكليات و المعاهد و الذي تتكون منها جامعة مستغانم و هي :

- كلية العلوم و التكنولوجيا .

- كلية الادب و الفنون .

- كلية الحقوق و العلوم السياسية .

- كلية العلوم التجارية و التسيير .

- معهد التربية الرياضية و البدنية

2.نشأة الكلية :

انشئت كلية الأدب و الفنون بموجب المرسوم (99/398) المؤرخ في 1998/12/02 .و هي تتكون من الاقسام التالية :

- قسم اللغة العربية .

- قسم اللغة الفرنسية.

- قسم اللغة الإنجليزية .

- قسم اللغة الاسبانية .

- قسم الفنون التشكيلية .

3.الجانب البيداغوجي للكلية :

أ.توزيع الأساتذة حسب الصنف :

تحتوي الكلية مجموعة من الأساتذة وصل خلال 2015 إلى 204 أستاذ و الأساتذة المكلفون بتقديم الدروس للطلبة كلا حسب تخصصه و يتوزعون كالتالي :

- عدد الاساتذة الجامعيون 09.

- عدد الأساتذة المحاضرون أ 23 .

-عدد الأساتذة المحاضرون ب 28

- عدد الاساتذة مساعدون أ 80

-عدد الاساتذة مساعدون ب 64

ب.يخصص لتغطية المحاضرات و الدروس مجموعة من القاعات و المدرجات تتوزع حسب كل تخصص و نذكر منها :

-عدد المدرجات الكلية 07 .

-عدد قاعات التدريس 35 .

-عدد المخابر 01

-عدد الورشات بالكلية 06 مخصصة لطلبة الفنون التشكيلية

-الأستوديو 02 مخصصين لطلبة الفنون

-عدد قاعات الأساتذة 05

4.الجانب الإداري للكلية :

قامت الجامعة مجموعة من العمال الإداريين و التقنيين يسهرون على المساعدة في سير الحسن للكلية من خلال توزيعهم على مختلف المصالح الإدارية و الأقسام و كذا المكتبة ، حيث وصل عددهم خلال سنة 2015 إلى مائة و أربعة (104) موظف من مختلف الأصناف .

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للجامعة



المبحث الثاني : عموميات حول إدارة المعرفة

أصبح موضوع تطوير الموارد البشرية من الجوانب الإستراتيجية لإكساب المؤسسة الميزة التنافسية، فالبحوث الحديثة في هذا المجال تركزت على عتصو حيوي مهم يتمثل في المعرفة، وكيفية استخدامها كوسيلة لترقية مستوى المعارو الخبرات و التوجه نحو منظمة المعرفة.

من هذا المنطلق كان من أوليات إدارة المعرفة البحث عن السبل التي تجعل المؤسسة تتحكم في تدفقات الموارد المعرفية، و ضمان وصولها إلى جميع المستخدمين بشكل يضمن الاستفادة الفعالة منها.

نتناول في هذه المداخلة إشكالية دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال العناصر التالية: تعريف إدارة المعرفة و مراحلها، أنواعها ثم التطرق لتأثيراتها على الموارد البشرية في المؤسسة.

المطلب الاول : ماهية إدارة المعرفة

تشارك مع المعرفة بعض المفاهيم بصفة شكلية فقط، وتختلف عنها جذريا من حيث المضمون وتقصد بذلك: البيانات و المعلومات.

البيانات: هي مجموعة من الحقائق يتم التعبير عنها كمدا وكيفؤا، في حين أن" المعلومات اهي بيانات تم تجهيزها ومعالجتها بطريقة ما بفرض الاستفادة منها، وأن" المعرفة اهي الناتج المباشر لفهم محتوى المعلومات مما يضيف لها قيمة يمكن أن تسهم في زيادة فعالية صنع القرارات¹.

تكتسب المعرفة في عمليات إدراكية معقدة هي : الحس ، التعلم، التواصل ، التداعي، والتعليل. و لفظ المعرفة يستخدم أيضا بمعنى الفهم الواثق لموضوع من الموضوعات إلى جانب القدرة على استخدامه في غرض محدد.

المعلومات : و هي القدرة على ملاحظة الاحتياجات المعرفية، التي على أساسها

يتوجه

مخطط إدارة المعرفة لتصحيح ما يسعى بالفجوة المعرفية، من خلال ثقافة تشجع على سلوكيات تبادل المعرفة و بناء عقلية تقدر أهمية المعرفة في كل الوحدات التنظيمية، و من جهة

أخرى فبعض المؤسسات تعمل على تكوين بيئة داخلية تشجع على توليد المعرفة وهذا ما يمثله

الإفراد المبتكرون في المنظمة الذين يتم التعويل عليهم في عملية استدامة الابتكار، وهو الأمر الذي يفسر توجه التوظيف في المؤسسات إلى استقطاب الكفاءات ذات الخبرة الواسعة

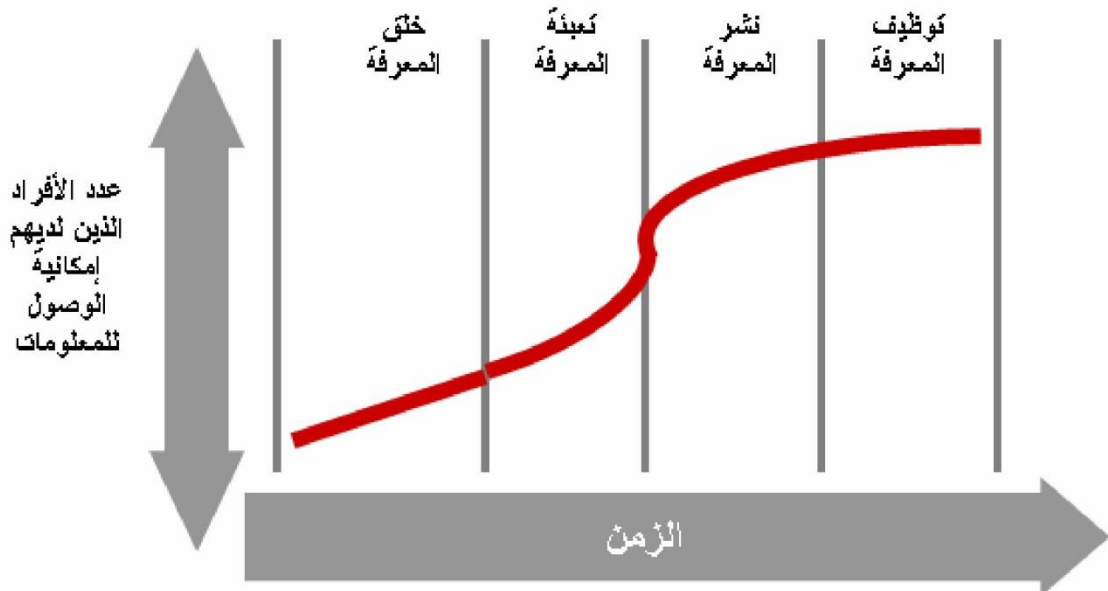
للاستفادة من قدرتها المعرفية الابتكارين.

—تخزين المعرفة: تدرج هذه العملية تكنولوجيات الإعلام في الاحتفاظ بالمعرفة عن طريق الوسائل التثنائية كالأقراص المضغوطة، مع جعلها في متناول الجميع لاستعمالها عند الحاجة، خزن المعرفة قد يتم بطريقة تراكمية أو بطريقة التحديث، فالأولى تعتمد على التسجيل المتزايد للمعارف من دون التنازل عن المعارف السابقة، بينما التحديث يقتضي وضع المعارف في واجهة التغيير عند كل تجربة تمومها المؤسسة.

—نشر المعرفة: هي القدرة على إيصال المعرفة إلى كل نقطة من نقاط العمل، وذلك عن طريق الاستخدام، المشاركة تبادل الأفكار والخبرات والمهارات عن طريق نظم الاتصال الرسمية³، هذا فيما يخص المعرفة الصريحة، أما المعرفة الضمنية التي تبقى في تفكير المستخدمين فتستلزم إعداد مخطط لنشرها بين الأفراد لكي لا تفقدها المؤسسة⁴

—استخدام المعرفة: وهي تشير إلى القدرة على الاستفادة من المعرفة باستعمالها وإعادة استعمالها، وتداولها بين جميع العاملين من أجل زيادة مهاراتهم ورفع قدراتهم العملية والإبداعية، فاستخدام المعرفة هو مقياس لفعالية طرق نشر المعرفة.

— لشكل (01) مراحل دورة حياة المعرفة



المطلب الثاني : أنواع و مراحل إدارة المعرفة
. المعرفة الضمنية:

تمثل الأساس المعرفي لبقية المعارف، إذ أنها المصدر لأي معرفة أخرى وبدونها لا يمكن نقل أو توليد أي معرفة، ويمكن التعبير عنها بمهارات وممارسات فردية وجماعية من تجسيدها في المهام الموكلة للأفراد، وهي الأكثر صعوبة من حيث الاستقرار والثبات لأنها تمثل القواعد للتفكير المنظم والحدس والقدرة على الحكم وهذا ما يحول دون ترميزها أو إيصالها للآخرين بلسهولة. وتتألف المعرفة الضمنية من:⁷

- الحقائق والبيانات الثابتة والأنماط الذهنية.
- وجهات النظر والأشكال والصور والمغاهيم.
- الأحكام والتوقعات والغرضيات والمعتقدات.
- استراتيجيات التفكير.

. المعرفة الصريحة:

هي المعرفة التي يمكن إيصالها وإبلاغها إلى الآخرين بشكل رسمي أو مبرمج ومن خلال العمليات التعليمية أو التربوية التقليدية.

وبناء على ذلك فإن هذا التصنيف يبين أن المعرفة الضمنية تهتم بكل ما يتعلق بالجانب الإنساني الشغاف المتمثل بالخبرة والحدس والتفكير والمهارات إذ هي لا تنفصل عن الأفراد في سياق شخصية المنظمة وهي الشكل الأول لإنشاء أية معرفة جديدة أما المعرفة الصريحة فتمثل الجانب الصلب من المعرفة إذ أنها تأخذ شكل القواعد و الإجراءات المحددة لأداء العمل بكفاءة وقدرة وخبرة في تأدية أعمال المؤسسة مقارنة بالمتافسين، وقد وضع Takeuchi & Nonaka نموذجاً يسمح بالانتقال بين هادين المعرفتين وفقاً للشكل التالي:

الشكل (02) نموذج Takeuchi & Nonaka⁸

		to	
		Explicit Knowledge	Tacit Knowledge
From	Tacit Knowledge	Socialization	Externalization
	Explicit Knowledge	Internalization	Combination

- الاشتراكية Socialization: و التي تتضمن التحويل من الضمنية إلى الضمنية، هي من بين الإشكال الأسهل لتبادل المعرفة لأنها تنتقل بصفة عفوية عتد كل موضع في العمل، لكن المعرفة تبقى في هذه الحالة في عقول المشاركين فيها ومن الصعب توثيقها.
- التوضيحية Externalization: من الضمنية إلى الصريحة بحيث تأخذ شكل مفاهيم و نماذج تسهل من نقلها والاشترك فيها.
- التجميعية Combination: وهي التحويل من المعرفة الصريحة إلى المعرفة الصريحة كما في المدارس والكليات.⁹
- الداخلية Internalization: و التي تؤكد على التحويل من معرفة صريحة إلى معرفة ضمنية من خلال تكرار أداء المهمة تصبح المعرفة الصريحة مستوعبة مثل المعرفة الضمنية.

المطلب الثاني : دور إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية

انحصر الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية حسب Lengnick-Hali¹⁰ في أربعة أدوار هي:

— خدمة رأس المال البشري:

إدارة الموارد البشرية: يمكن أن تكون مسؤولة في الشراكة مع المستخدمين بهدف الوصول إلى أكبر مودودية متوقعة على استثمارات رأس المال بشري في المؤسسة. رأس المال البشري متعلق بالمعرفة، مهارات، وقدرات تتضمن التجارب، المهارات الاجتماعية، القيم، المعتقدات. في هذا الإطار، يحتاج الأفراد إلى التوجيه و تسهيل مهامهم بدلا من مراقبتهم والسيطرة عليهم، إذن تحتاج مصلحة الموارد البشرية لتقليل المراقبة أو الدور السلطوي لتشجيع المساهمة الفردية الطوعية مع إعداد الإستراتيجيات الملائمة للتدريب و الاحتفاظ به بم يكفل تحقق الإبداع والموونة.

— مسؤل المعرفة:

يكتسي قسم الموارد البشرية دورا مهما في تسهيل كلا رأسمال معرفي (الاحتفاظ بالمصادر الصريحة و الضمنية) والتدفق المعرفي من خلال ترويج مفهوم وقيمة إدارة المعرفة، و الإستراتيجيات الأخرى المتضمنة مخططات التعلم المستمر ووسائل تبادل المعرفة، فممارسات التحفيز والتقييم تساعد في دعم سلوك إدارة المعرفة الموعوب علاوة على ذلك، يحتاج قسم الموارد البشرية لتشجيع المؤسسة لتغيير السلوك في ضوء ما تم تعلمه.

— بناء العلاقة:

يكن في إدارة العلاقات بين الأفراد والجماعات لتحسين الرأس المال الاجتماعي عبر سلسلة القيم المعتمدة على غرار الثقة، الاحترام، التعاطف)، التعاون، الاهتمام، تتم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الملائمة لبناء مثل هذه العلاقات عبر وظيفة فريق العمل، الاتصال التنظيمي، تبادل المصادر داخل المؤسسة

اختصاصية الانتشار السريع:

مثلا تحتاج المؤسسة التنافسية للسواعة، يحتاج قسم الموارد البشرية للأخذ بمسؤولية تطوير مصادر رأس المال البشري المرنة بالتأكيد على التكيف، التحمل، وقدرة على التعلم. هذا يعني خلق ترتيبات للرأس المال البشري التي تمكنه من التجمع بسرعة و الانتشار لتلبية حاجات مهام العمل المتغيرة مما يستلزم تسجيع سلوك المستخدم الملائم، سلوك الغريق، والقيم التي تدعم المونة، التكوؤف، والإبداع، فثقافة الاشتراك الواسع للمعلومات التنظيمية في فريق العمل ضرورية للوصول لهذه الأهداف.

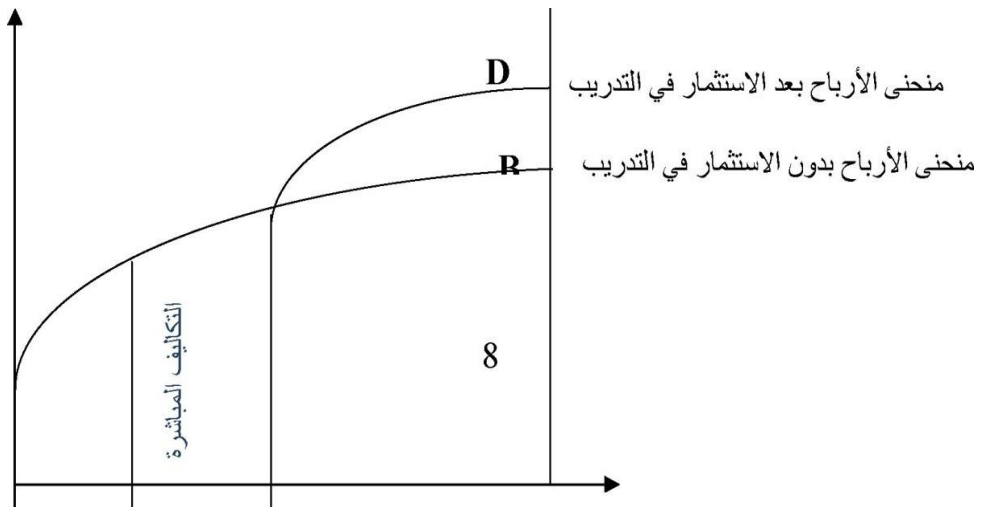
إذن، يتلخص هذا الدور بمدى الاستثمار في الرأس المال البشري، تنمية التعليم و عصونة إدارة الموارد البشرية.

هو دللء من خلال تسهيل وصول المعرفة المتولدة عنها إلى الأطراف المفتقدة لها، يعرف ح16ءجالرأسمال البشري على أنه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية للغرد انتي تساعده على تحقيق عائدات نقدية في المستقبل، هذا المفهوم يسجع الاستثمار في الرأسمال البشري عن طريق التدريب.¹¹

ومؤز Becker بين الرأسمال البشري العام والمتمثل عادة في الشهادات المتحصل عليها وكذلك الخبرة المهنية في سوق العمل ، وهو قابل للتحويل من مؤسسة لأخرى،¹² لأنه لا يحمل أي خصوصية عكس الرأسمال البشري الخاص الذي يتكون ويتراكم طوال مدة بقاء العامل في المؤسسة انتي يشتغل فيها،(يكون مصدره التدريب الخاص الذي يتلقاه العامل عند استعمال تجهيزات أو آلة تنفرد المؤسسة في استعمالها).¹³

اعتبرت نظرية الرأسمال البشري أئ: الاستثمار في الرأسمال البشري يرفع إنتاجية العامل ، وهذا ما يمثل حافزا للمؤسسة والغرد عئ حد سواء ، لأئ الارتفاع في الانتاجية ينعكس إيجابيا على المداخيل¹⁴. (متعما يونحه الشكل .

شكل (03): تكاليف ومئحيات الأرباح في التكوين بالمؤسعة.



يبين الشكل أعلاه ، تأثر مودودية المؤسسة بوضعية تدريب العمال ، حيث ترتفع المداخل (الغرد والمؤسسة) إلى CD في حالة متابعة العامل لتدريب (في هذه الحالة سنتين، من الستة 04 إلى السنة 06 من فترة بقائه بالمؤسسة المقدرة د 40 سنة).

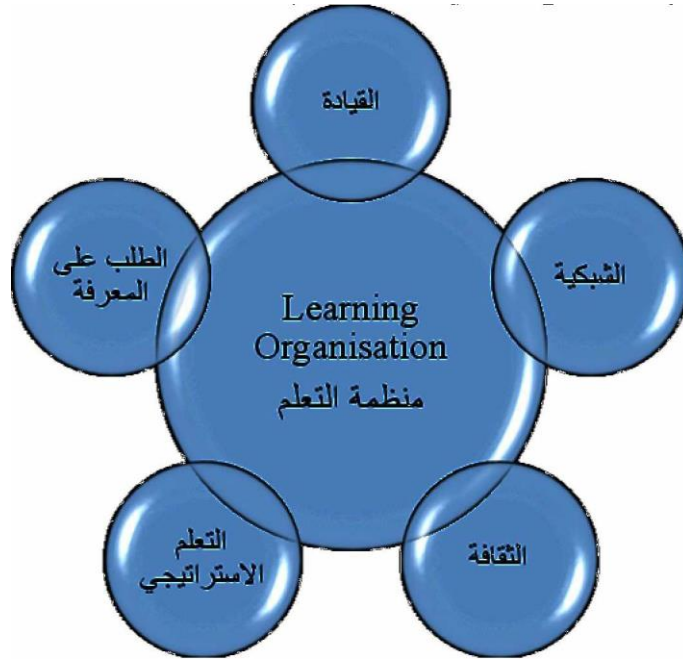
التكاليف التي تتحملها المؤسسة في هذه العملية تنقسم إلى تكاليف مباشرة (تكلفة التدريب، أجر العامل المتدرب) ، وغير مباشرة تتمثل في النقص في المودودية، نتيجة انشغاله طوال فترة التكوين. بالمقابل تسترجع المؤسسة هذه النفقات، وتحقق أرباح أكبر (CBD)، وفي هذا الصدد فإلى المؤسسة لا تقدم على تمويل التدريب لعمالها، إلا إذا كانت الأرباح أكبر من التكاليف المباشرة وغير المباشرة.

ولأن التعلم هو مهارة أو معرفة خاصة عبر سياق صين و علاقات خاصة بين أفراد معينين،

ففيه لا يمكن أن يتم إلا في داخل العمل و التفاعل بين أفراد و باللغة و القيم السائدة فيه، و هذا هو الدور الذي تفعله إدارة المعرفة خاصة في عملية نشر المعرفة بين المستخدمين.

في هذا الإطار، فإلى منظمة التعلم تتسم بأنها تميل شيئا فشيئا إلى أن تكون ذات ميزة تنافسية تقوم على المعرفة سواء في اكتسابها من البيئة الخارجية أو توليدها من داخل المؤسسة، وتشتغل في ذلك مع القيادة، الشبكية والتي تسهل نشر المعرفة عن طريق تكنولوجيا المعلومات و التنظيم الشبكي القائم بين الغرق المدارة ذاتيا، النقاقة التي تقوم على التقاسم و الانفتاح و الشفافية و التحسين المستمر الذي يركز على العلم المستمر، وأخيرا التعلم الاستراتيجي، الذي يجعل الإستراتيجية مونة و مواكبة لتغيرات البيئة الخارجية للمؤسسة.

الشكل(04): الخصائص الأساسية لمنظمة التعلم



- تعد ادارة تحفيز المؤسسات لدستع.العدرائئ الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والتعرف على الفجوات في توقعاتهم.
- تعزز قدرة المؤسسة للاحتفاظ بأداء الموارد البشرية و مستوى الخبرة والمعرفة لديها و العمل على تحلسينه.
- توثيق المعرفة المتوفرة وتطويرها والمشاركة فيما بين أفراد المؤسسة.
- تدعم الاستفاداة من الممارسات الموجودة و المكتسبة من طرف المستخدمين بوضع إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

- في الفترة الحالية،أخذ موضوع الاشتراك في المعرفة و تنمية التعاون الحيز الأكبر من انشغالات مدراء الموارد البشرية من أجل تحسين الجوانب التالية:
وضعية الأفراد اتجاه وظائفهم و المهام الموكلة إليهم.
تعبئة المعارف الضمنية من أجل حل المشاكل العملية، و التوجه في العمل مع الآخرين.

تعبئة القدرات الجماعية في العمل عن طريق خلق شبكات اجتماعية مبدؤها العمل على أساس التعاون و ليس على مبدأ السلطة، فالمعرفة تتشكل في إطار التعاون بين الأفراد خلال مراحل الإنتاج و لكن فائدتها تصبح أكثر عندما تتشكل في إطار التفاعلات بينهم في إطار معرفي يتمثل في فريق العمل.



خلاصة الفصل

يتبن لنا من دراسة أثر إدارة المعرفة على الموارد البشرية الأهمية التي توليها هذه الأخيرة لتطوير القدرات الفكرية و العملية للمستخدمين عن طريق توفير وسائل دعم و ابتكار و نشر المعرفة من جهة، و تأسيس بيئة داخلية تشجع على نمو الموارد المعرفية من جهة أخرى. من هذا المنطلق، أصبح تطوير الرأس المال البشري وتنمية قدرات التعلم، وتحفيز المستخدمين على الإبداع من أوليات إدارة المعرفة، و المؤسسة الجزائرية اليوم، مطالبة بكسب هذا الرهان إذا ما أرادت أن تبقى في واجهة المنافسة، خاصة وأئ المؤسسات الأوروبية قطعت أشواطاً مهمة في تأسيس ثقافة إدارة المعرفة، لتحقيق الجودة في منتجاتها و التوجه نحو السيطرة على أسواق الدول النامية.

الفصل الثاني

الفصل الأول

المقدمة العامة

الفصل الثالث

الخاتمة العامة

المراجع

الملاحق

فهرس المحتوى

العنوان	الصفحة
كعمة شكر.....	I.....
الإهداء.....	II.....
الممخص.....	III.....
قائمة الجداول.....	V.....
قائمة الأشكال.....	VII.....
فهرس المحتوى.....	IX.....
المقدمة العامة.....	أ.ب.ت.ث.....
الفصل الأول: أساسيات حول التكوين.....	1.....
تمهيد.....	2.....
المبحث الأول: مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....	3.....
المطلب الأول: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية.....	3.....
المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....	4.....
المطلب الثالث: دور وأهمية إدارة الموارد البشرية.....	5.....
المطلب الرابع: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....	6.....
المبحث الثاني: عموميات حول التكوين.....	9.....
المطلب الأول: ماهية التكوين.....	9.....
المطلب الثاني: إجراءات وأساليب وأنواع التكوين.....	13.....
المطلب الثالث: خطوات التكوين.....	18.....
المبحث الثالث: مكانة التكوين في تنمية الموارد البشرية.....	32.....
المطلب الأول: التكوين بالنسبة لمفرد والمؤسسة.....	32.....
المطلب الثاني: أهمية التكوين.....	39.....

41.....	المطبب الثالث: تقييم التكوين.....
49.....	خالصة الفصل الأول:.....
50.....	الفصل الثاني :.....
51.....	تمهيد.....
52.....	المبحث الأول: لمحة تاريخية عن مديرية الضرائب.....
52.....	المطبب الأول: تعريف المديرية وتاريخ نشأتها.....
53.....	المطبب الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الضرائب.....
54.....	المبحث الثاني: مهام المديرية الوالئية لمضرائب ومديرياتها الفرعية.....

54.....	المطرب الأول: مهام المديرية
54.....	المطرب الثاني: المديرية الفرعية لمديرية الضرائب
60.....	المبحث الثاني: واقع التكوين في مديرية الضرائب بعين الدفهي
60.....	المطرب الأول: خطوات التكوين في مديرية الضرائب بعين الدفهي
62.....	المبحث الثالث: الدراسة الاستقصائية
62.....	المطرب الأول: منهجية الدراسة
63.....	المطرب الثاني: عرض وتحليل نتائج الاستبيان
75.....	خالصة الفصل الثاني
77.....	الخاتمة
80.....	قائمة المالحق
81.....	المالحق

المقدمة

في ظل التغيرات الاقتصادية العالمية الراهنة أيقن الباحثون الاقتصاديون على أن التنمية الاقتصادية في العصر اآالي لا تقتصر على مدى توفر الموارد الطبيعية، أو رؤوس الأموال بقدر اعتمادها على توفر الموارد البشرية المدربة والمؤهلة وهذا الوضع جعل العديد من المؤسسات تعيد النظر في ترتيب أهمية المورد البشري من خلال إعداد استراتيجيات خاصة بتطوير وتنمية وتسيير هذا المورد لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، وذلك يكون بالتركيز على اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية والخبرات اللازمة لأداء الوظيفة بواسطة توفير التعليم والتكوين اللذان يساهمان في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للقوى العاملة وفق إدارة معرفة إكساب المؤسسة ميزة تنافسية كما يؤدي التكوين إلى تخفي حوادث العمل ويعزز استقرار التنظيم ومرونته وتدل كافة المؤشرات على تزايد الاهتمام بهذه الوظائف نظرا لارتباطها بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها ، كما أن ما ينفق ففهما يمثل استثمارا في الموارد البشرية حيث قد يكون له عائد في شكل زيادة الإنتاجية الكلية ، أو في شكل ريادة المعارف و المهارات ؛ الأمر الذي يؤدي إلى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل بالإضافة إلى ذلك أصبح التكوين في العصر الحالي وسيلة لجعل المورد البشري أكثر قابلية للتغيير والتطوير لأن المؤسسات الحديثة تشهد تغير ديناميكية واسع النطاق في مختلف المجالات لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية ، وتبرز أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات بسبب اقترانها بمختلف الجوانب ، سواء من حيث رؤية ورسالة المؤسسة ، ومن حيث عملياتها ومهامها أو من حيث هياكلها أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المستخدمة والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المؤسسة وتغيرات المحيط.

وبالتالي يمكن القول أن تغيير المؤسسة أصبح مرتبطا بشكل جوهري واستراتيجي بتغيير الموارد البشرية وهذا بتنميتها وتكوينها مع التركيز على توفير الحوافز والدوافع التي تحقق رضا هذا المورد.

فالعنصر البشري يعتبر المؤشر المحدد و المميز للمؤسسة الناجحة لذا وجب التركيز عليه و الاهتمام به كما أن التنمية الاقتصادية لا تقوم إلا بتخطيط و تنظيم سليم للموارد و الطاقات البشرية فموضوع إدارة الموارد البشرية يعتبر علم وفن و نظام في أن واحد يعتبر علم نظرا لاحتوائه على معالم و قواعد يقوم عليها أما عن كونه فن فهذا لاعتماد على المهارة و الابتكار في سبيل توجيه العاملين إلى الطريقة الفعالة بهدف تحقيق التعاون الإنساني هذا إضافة لكونه نظام يطبق بطريقة دورية و أسلوب علمي محكم.

إن اكتساب الموارد البشرية للمؤهلات العلمية و الخبرات اللازمة و للعملية الإنتاجية الحديثة لا يمكن أن تتم إلا بواسطة توفير التعليم و التكوين لهذه المورد.

• مما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية

ما مدى تأثير التكوين و إدارة المعرفة في تنمية الموارد البشرية ؟

المقدمة

- انطلاقا من الإشكالية المطروحة يمكن أن نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- مفهوم عملية التكوين وإدارة المعرفة؟
- ما مفهوم ادارة الموارد البشرية؟
- ماهو واقع التكوين وإدارة المعرفة في جامعة مستغانم؟

- الفرضيات:

للإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- اهتمام وتركيز المؤسسة على التكوين وإدارة المعرفة يعد استثمارا حقيقيا لتطوير الموارد البشرية والوصول لمستوى الكفاءة ويؤدي إلى إنجاح التغيير المطلوب بها.
- تنمية الموارد البشرية تكون وفق عمليات إدارية مخططة من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى وضع جديد بهدف الاستجابة لمتغيرات بيئية.
- التكوين المستمر للأفراد يساعد على التحكم أكثر في التقنيات الحديثة لتنمية الموارد البشرية لأفضل مستوى من الأداء في جامعة مستغانم

- أهداف الدراسة

- تسليط الضوء على موضوع تكوين المورد البشري وكل ما يتعلق به من مفاهيم .
- جعل المسيرين يدركون أهمية التكوين وإدارة المعرفة وحتمية تبنيه كوظيفة حديثة في الجامعات
- محاولة إبراز أهمية التغيير التنظيمي من خلال التعرض لمفهومه وأسبابه.
- إظهار مدى تطبيق التكوين وإدارة المعرفة على مستوى الجامعة

- أسباب اختيار الموضوع:

أ. الأسباب الموضوعية:

- قلة الدراسات والبحوث المتعلقة بالتكوين وتنمية الموارد البشرية في الجامعة.
- المزايا العديدة التي تتولد من التكوين وإدارة المعرفة على الأفراد والمؤسسة ككل والأرباح المحققة من تنمية المورد البشري.
- أهمية موضوع التكوين وإدارة المعرفة والتعير التنظيمي في البحوث العلمية الحديثة وارتباطه المباشر بالواقع.

ب. الأسباب الشخصية:

المقدمة

- إثراء الرصيد الفكري بخصوص موضوع التكوين وإدارة المعرفة في إدارة الموارد البشرية .
- الميل الشخصي للبحث والاستطلاع في موضوع الموارد البشرية.
- ارتباط الموضوع بنوع التخصص .
- أهمية الدراسة:
- أ. الأهمية العلمية:
- تكمن أهمية هذا البحث في تحليل مفهوم التكوين وإدارة المعرفة وعرضه بصورة مبسطة سهلة الاستيعاب وهكذا يصبح في متناول الباحثين ومن أجل دراسات نظرية أخرى مكتملة.
- الربط بين التكوين كمنهج وأسلوب لتنمية و تطوير المورد البشري وتنميته كإستراتيجية لتطوير المؤسسة ككل.
- ب. الأهمية العملية:
- نريد الاهتمام بموضوع تكوين العنصر البشري كأصل من الأصول المستعملة في العملية الإنتاجية إلى جانب الأصول المادية وفق إدارة معرفة .
- أهمية الدراسة بالنسبة للجامعة تكمن في كون التكوين منهجا مناسباً لتحفيز الفرد في مؤسسات تقوم أساساً على المهارات والمعارف البشرية .
- الدراسات السابقة:
- منهج المتبع في الدراسة:
- نظر لطبيعة الموضوع تم الاعتماد على منهج وصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي لموضوع الدراسة أما في الجزء التطبيقي فتم الاعتماد على التحليل وأسلوب دراسة حالة إحدى المؤسسات الجامعية الجزائرية وذلك بإسقاط الجانب النظري على الواقع بغرض نفي أو إثبات صحة الفرضيات المطروحة للإجابة على إشكالية البحث.
- صعوبات الدراسة
- من بين الصعوبات التي واجهت هذه الدراسة ما يلي :
- نقص المراجع والدراسات السابقة الخاصة بالموضوع.
- الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض المسؤولين في المديرية واعتباره لا يشمل اختصاصاتهم.
- صعوبة توزيع وجمع الاستبيانات على الموظفين وامتناع الكثير منهم من الإجابة نتيجة الرفض المباشر لدخول المديرية الأخرى غير مديرية الموارد البشرية.

• الخطة المتبعة في الدراسة

تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث يتناول الفصل الأول الجوانب والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فتضمن الأسس النظرية للتكوين وإدارة المعرفة، وفي الفصل الثالث دراسة حالة وذلك بمحاولة إسقاط الجانب النظري على حالة جامعة مستغانم ومدى وصولها لتنمية مواردها البشرية انطلاقاً من التكوين وإدارة المعرفة .

شكر وتقدير

أشكر الله تعالى واحمده على تقديره وتوفيقه لإنجاز هذا العمل

كما أتقدم بتشكراتي الخالصة إلى الأستاذ المشرف:

برياطي حسين على نصائحه وتوجيهاته القيمة.

كما لا يفوتني أن اتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني في إنهاء هذا

البحث ولو بكلمة تشجيع.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

- الكتب :

- 1 - نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006.
- 2 - محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة: ومردوده الإقتصادي والإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004.
- 3 - كليفور د مومباك، أسس إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، ترجمة، رائد السمرة، مركز الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1989.
- 4 - زين العابد بن أسامة، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 5 - أنور طلبية، العقود الصغيرة والمقاولة والتزام المواقف العامة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2004.
- 6 - شوقي ناجي جواد، كاسر نصر المنصور، إدارة المشروعات الصغيرة، دار حامد للنشر، عمان، 2000.
- 7 - سعاد نائف البرنوطي، إدارة الأعمال الصغير: أبعاد الريادة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
- 8 - عبد الستار محمد العلى، فايز صالح النجار، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
- 9 - ناصر دادي عدوان، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الثانية، دون ذكر سنة النشر.
- 10 - توفيق عبد الرحم يوسف، إدارة الأعمال التجارية الصغيرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 11 - محمد محروس إسماعيل، اقتصاديات الصناعة ولتصنيع، مؤسسة بنات الجامعة، الإسكندرية مصر.
- 12 - عبد الباسط وفا، مؤسسات رأس المال المخاطر ودورها في تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دار النهضة، مصر، 2001.
- 13 - على السلمي، المفاهيم المصرية لإدارة المنشآت الصغيرة، دار غريب للطباعة والنشر، 1999.
- 14 - إبراهيم قلاتي، قاموس الهدى، مكتب الدراسات، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
- 15 - أحمد زكي، يوسف محمود، المعجم العربي، المدرس للمدرسة والجامعة والمكتب والمنزل، دار الكتاب المصري، القاهرة، بدون سنة.
- 16 - إبراهيم أس، المعجم الوسط، مجمع اللغة العربية، ج 1، الطبعة 2، دار المعارف القاهرة، سنة 1972.
- 17 - عبد الكريم أبو معطف، الإدارة، التنظيم، المفاهيم، الوظائف، العمليات، سنة 2001.
- 18 - عبد السلام، الرقابة على المؤسسة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، بدون تاريخ.
- 19 - عبد السلام أبو القحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديد للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 20 - عوايدية عمار، عملية الرقابة على أعمال الإدارة العامة، الجزائر، سنة 1981.
- 21 - عبد الرحمن الصباح، مبادئ الرقابة الإدارية، دار الزهران للنشر والتوزيع، عمان، 1997.
- 22 - محمد فتحي، مصطلحات إدارية إيضاح وبيان، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، سنة 2003.

- 23- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية الإسكندرية، سنة 2003.
- 24- على الشريف، الإدارة المعاصر، الدار الجامعية، مصر، سنة 2003.
- 25- د، ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية ط1)، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة 2001-2002 .
- (ب)* - الرسائل الجامعية :
- 26- سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر (واقعه، أهميته وشروط تطبيقه): حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص: 41.
- 27- لرقط فريدة، وآخرون، دور المشاريع الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاديات النامية ومعوقات تنميتها، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 28/25 ماي، 2003، ص: 02.
- 28- صالح سلمي، تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للرفع من قدراتها التنافسية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، 2006، ص: 06.
- 29- دومي سمراء، عبد القادر عطوي، التجربة المغربية في ترقية وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 28/25 ماي 2003 ص: 04.
- 30- محمد وجيه بدوي، تنمية المشروعات الصغيرة: ومردوده الإقتصادي والإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مارس 2004، ص:
- 31- رايح خوني، ترقية اساليب وصيغ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الإقتصاد الجزائري، رسالة ماجستير، غير منشور، كلية الإقتصاد وعلوم التسيير، اقتصاد التنمية، 2003، ص 06 .
- 32- نصر الدين بن نذير، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 24.
- 33- عثمان لخلف، دور ومكانة الصناعات الصغيرة والمتوسطة في التنمية الإقتصادية، مذكرة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1995،
- 34- بن عنتر عبد الرحمان، رحمان أسماء، دور براءة الإختراع في حماية وتشجيع الإبداع والإبتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 01.
- 35- قويق نادية، إنشاء وتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول النامية: حالة الجزائر، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الإقتصادية جامعة الجزائر، 2001، ص: 20.
- 36- كمال دمدوم، دراسة إقتصادية للصناعة المحلية وأثرها التنموي على ولاية سطيف، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الإقتصادية، الجزائر، 1995، ص. 72.

- 37- عثمان لخلف، واقع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل دعمها وتنميتها: حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص: 67.
- 38- زويتة محمد الصالح، أثر التغيرات الإقتصادية على ترقية قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص: 20.
- 39- عبيدي نعيمة، دور أليات الرقابة في تفعيل حكومة المؤسسات، دراسة حالة الجزائر، مذكر لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2009، ص 55.
- 40- بوسيف لامعة، النظام القانوني للرقابة على المؤسسات العمومية الإقتصادية في التشريع الجزائري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في الحقوق، تخصص قانون عام للأعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سنة 2013، ص 07.
- 41- السعيد بلوم، أساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الإقتصادية دراسة ميدانية بمؤسسة المحركات والجرارات بالسوناكوم (sonacom)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص25.
- (ت)* - الأوراق البحثية :
- 42- عبد الرحمان يسري، تنمية الصناعات الصغيرة ومشكلات تمويلها، الصناعات الصغيرة في البلدان النامية، المعهد الإسلامي للبحوث، البنك الإسلامي السعودي، 1995، ص 25.
- (ث)* - المداخلات العلمية :
- 43- بن عنتر عبد الرحمان، رحمان أسماء، دور براءة الإختراع في حماية وتشجيع الإبداع والإبتكار وتدعيم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: حالة الجزائر، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 01.
- 44 - رجم نصيب، فاطمة الزهراء شايب، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل العولمة، الدورة. التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطوير دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر، 25/28/2003.
- 45 - عبد الرحمان بن عتر، عبد الله بالناس، مشكلات المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدراتها التنافسية، مداخلة ضمن الدورة التدريبية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطور دورها في الإقتصاديات المغاربية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 26/28 ماي 2003.
- 46- بيان هاني حرب، المشروعات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المستدامة، مداخلة ضمن الملتقى العربي الخامس للصناعات الصغيرة والمتوسطة، الجزائر، 15/14 مارس 2010، ص: 02.
- 47 - علي محمد قابوسة، معوقات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وسبل تفعيل دورها في الجزائر، ورقة عمل بعنوان المشروعات الصغيرة والمتوسطة كأدوات لدمج الشباب الليبي في التنمية وسوق العمل، ضمن مؤتمر لهيئة بيئة الأعمال لإنجاح المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مركز تنمية الصادرات، ليبيا، 13 أكتوبر 2009.

قائمة المراجع

- 48- شبايكي سعدان، معوقات تنمية وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، المنتدى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، مخبر العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 8- 9 أفريل 2002.
- (ج)* - القوانين والمراسيم :
- 49- المواد 7.6.5 القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة رقم 01-18 المؤرخ في 27 رمضان 1422 الموافق ل 12/12/2001.
- (خ)* - مواقع الانترنت :
- 50- إعلان مراكش حول الإدارة الرشيدة والإستثمار، المؤتمر الوزاري لدول الشرق الأوسط وشمال إفريقيا والدول الأعضاء في منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية، المعتمد خلال المؤتمر الوزاري، مراكش، المملكة المغربية، 23 نوفمبر 2009 ص: 04، المحمل من الموقع <http://www.oecd.org/dataoecd/22/18/44143614.pdf> تاريخ التحميل 21/05/2018.
- 51- أبو بكر مصطفى بعيره، أنس أبو بكر بعيره، لا تنمية مستدامة دون إدارة قوامة، بحث مقدم خلال مؤتمر التنمية المستدامة، ليبيا، دون ذكر السنة، المحمل من الموقع: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan/unpanQ38762.pdf> تاريخ التحميل: 21/05/2018.
- 52 - مقالة بعنوان: تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة مقارنة لبرامج تطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في دول مختارة)، دون ذكر بلد النشر، 7 أفريل 2008، المحمل من الموقع: [www.sme.ly...Countries%20BENCHMARK%20Arabic%20Final%207-4-08\(1\).pdf](http://www.sme.ly...Countries%20BENCHMARK%20Arabic%20Final%207-4-08(1).pdf) تاريخ التحميل: 21/05/2018.
- 53- صلاح بن هلال المعولي، ورقة عمل حول: سياسات واستراتيجيات تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالسلطنة، وزارة التجارة والصناعة والمديرية العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، عمان، 29 أوت 2008، ص: 04. المحملة من الموقع css.escwa.org.lbsdpdpresentations3-4Nov072-5-Oman.pdf بتاريخ 21/05/2018.
- 54 - سيد الكاسب، جمال كمال الدين، المشروعات الصغيرة: الفرص والتحديات، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، جامعة القاهرة، دون ذكر سنة النشر، ص: 19، المحمل من الموقع: http://www.pathways.cu.edu.eg/subpages/training_courses/SME-PDF-Chapters/2-Chapter-1.pdf.
- مقالة بعنوان: إعادة تشكيل الاقتصاد العالمي، مجلة التمويل والتنمية، العدد 1، المجلد 46، 2009، المحملة من الموقع:
- <http://www.imf.org/external/arabic/pubs/ft/fandd/2009/03/pdf/fd0309a.pdf> تاريخ التحميل: 22/05/2018.

قائمة المراجع

- 55 - مؤسسة فريدريش إيبرت ، المتابعة والتقييم ، دكروب للطباعة والنشر ، لبنان ، 2014 ، ص 8 المحمل من الموقع
http://library.fes.de/pdf-files/bueros/beirut/11270.pdf تاريخ التحميل 2018/05/24.
- 56 - الدورة التدريبية على مهارات المتابعة والتقييم ، قاعة مؤتمرات الجامعة بني سويف ، مصر ، دون ذكر السنة ، المحمل من الموقع
https://fr.slideshare.net/KamalNaser/ss-46643370 تاريخ التحميل 2018/05/24
- 57- مركز ضمان الجودة وتقييم الأداء ، خطة المتابعة والتقييم بالمركز ، البوابة الإلكترونية لجامعة دمياط ، 2014 ، المحمل من الموقع. http://www.du.edu.eg/centers/qaapnew/pages/newsDetails.aspx?n=284.
تاريخ التحميل 2018/05/24
- 58- برنامج التنمية بالمشاركة – الوكالة الكندية للتنمية ، التدريب علي مهارات المتابعة والتقييم ، قاعة مؤتمرات جامعة بني سويف ، مصر ، دون ذكر السنة ، ص 11 ، المحمل من الموقع. https://tslibrary.org/6088.
تاريخ التحميل 2018/05/27.
- 59- دليل منظمات المجتمع المدني حول التقييم والمتابعة الطبعة الأولى ، بيلسان للتصميم والطباعة ، دون ذكر السنة ، ص 30. المحمل من الموقع
https://ps.boell.org/sites/default/files/downloads/monitoring_manual.pdf تاريخ التحميل
2018/05/29.
- 60 - د، عبد الله بن راشد السندي ، مقال بعنوان : أهمية متابعة المسئول لأعمال إدارته ، المحمل من الموقع
http://www.al-jazirah.com/2013/20131116/rj1.htm تاريخ التحميل 2018/05/29.
- 61 - www.cnac.dz مراجع باللغة الفرنسية : (ح)*
- 62- ESTALEY, RMORSE, La petite industrie moderne el le developpement. Paris, 2000, T1,p23
- 63- Ludovic Vigneron, Condition de financement de la PME et relation bancaire, mémoire doctorat, école supérieure des affaire ,droit et santé,sience de gestion, université lille2,France,2008