

الفصل الثالث: تطورات المحيط وأثره على هندسة التكوين في المؤسسة:

المبحث الأول: تطورات محيط المؤسسة:

المطلب الأول: عالمية التجارة:

خلال القرن الواحد والعشرين (21) أصبحت المؤسسات بمختلف أحجامها تعيش تحولات سريعة وعميقة، أجبرتها على التعامل مع تلك البنية الجديدة والمتجددة أكثر من ذي قبل.

لقد أصبح الثابت الوحيد هو التغيير والتطور لمواجهة إفرازات ظاهري العولمة والشمولية (Mondialisation et Globalisation) التي أفرزت بدورها تكتلات اقتصادية غير مسبقة، وتحالفات بين كبريات الشركات وقد شملت تلك التطورات ما يلي:

- منتجات جديدة ومتطورة.
- التسويق الفوري.
- زيادة شدة التنافسية وتنوعها حيث أصبح التنافس قائما حول (التنافس بالجودة، بالتكلفة، الوقت، بالمعرفة) ووضع من جديد المؤسسة أمام تحديات.

المطلب الثاني: ثورة المعلومات:

تشكل هذه المعلومات مادة أساسية والقلب النابض للاقتصاد المعرفي اليوم المبني على المعلومات والتي تشكل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال الأساس المادي له (NTIC) من حيث معالجة المعلومة ونقلها وتخزينها وتوزيعها والتي تؤدي إلى استغلال الفرص الموجودة لتجنب مختلف الأخطار، وبناء قرارات أكثر مردودية تؤدي في الأخير إلى زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

المطلب الثالث: عالمية الجودة:

باشتداد حدة المنافسة الدولية ظهر ما يعرف بمتطلبات الجودة، حيث يجب أن يخضع إنتاج المؤسسات إلى المقاييس والمواصفات الدولية (المنظمة العالمية للقياس = ISO).

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حاليا، وحيث تعد الجودة هدفا

استراتيجيا داخل ومعظم المؤسسات الصناعية والخدمية، لذلك بدأت معظم الشركات بإعداد برامج تحسين الجودة بهدف تطوير الطريقة التي تعمل بها تلك البرامج، ليستهدف إحداث تغيير وتطوير على مستوى المنظمة ككل.¹

إن لهذه التحولات والتطورات نتائجها السلبية على المؤسسة الاقتصادية بل امتدت لتمس جميع وظائف المؤسسة، ومجالات نشاطاتها، وهو ما يفرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحديات، فتلك التحولات والتقنيات تجعل من محيط المؤسسة أكثر تعقيدا وأشد خطورة وعدوانية وتضع المسيرين في حالة من عدم اليقين للأسباب التالية:²

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
 - جاذبية رقعة المنافسة وارتفاع حداتها.
 - جاذبية القطاع وسهولة الدخول إلى الصناعة دون أية موانع.
 - ضغوطات بعض المنظمات العالمية.
 - التطور التكنولوجي والمعرفي.
- وأمام كل هذه التحديات يتطلب من المؤسسات الاقتصادية سلوكيات حول كيفية مجازاة تقلبات المحيط وما هي الوسائل أو كيف تطور من إمكانياتها وأساليبها لمواجهة ذلك.
- لقد خلصت العديد من الدراسات إلى أن المؤسسة لم تعد تنتظر ما سيحدث في المحيط، كما في السابق لتقوم بردة الفعل، بل أصبحت مجبرة على سبق الأحداث (pro-active) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جاذب الاستعداد اللازم لإحداث التغيير المناسب.
- لقد أدركت المنظمات الحديثة وإيماننا منها بأن الاستجابة لتطورات المحيط يتطلب بالضرورة إجراء العديد من التعديلات في سلوكياتها.

إن سرعة التغيرات في المحيط لا بد أن يواكبها التغيرات اللازمة على مستوى هياكل المؤسسة من

1- برودي نعيمة، التدريب كأداة وتنمية الكفاءات البشرية، ورقة عمل ضمن فعالية المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تنمية الكفاءات البشرية وتنميتها "الورقة الرابعة" في التنافس بين المؤسسات يومي 14 و 15 نوفمبر 2006، عناية.

2 - أ. فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005، ص 2002.

خلال الاعتماد على مدخل التكوين (التدريب) وجعله مدخلا أساسا في تغيير أدواته من خلال إعادة النظر في توجهاته وهو ما سنعالجه في المطلب الموالي (تطور وظيفة التكوين تبعا كتحصيل حاصل لتغيرات المحيط).

المبحث الثاني: تطور هندسة التكوين في المؤسسة:

المطلب الأول: التطور من حيث الأهداف:

1- التكوين كمتغير استراتيجي:

يهدف هذا التوجه الجديد إلى تشكيل بنية تحتية معارفية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، وكذلك التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية التي لها انعكاس مباشر على إستراتيجية المنظمة، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب الموارد البشرية لمهارات جديدة ومتنوعة لاحتوائها كما يجب أن تهتم المقسمة بتحسين الكفاءات والمهارات، من خلال برامج التدريب لتنفيذ إستراتيجياتها.

"إن عملية التكوين والتدريب تتماشى في إطار الإستراتيجية العامة التي تسمها المؤسسة وله عدة أشكال منها تكوين نظري وتطبيقي داخلي وخارجي".⁽¹⁾

2- التكوين كاستثمار بشري:

أصبح ينظر إلى الوظيفة التكوينية اليوم في المؤسسات على أنها إنفاق استثماري يحقق عائدا وهي نظرة حديثة أو رؤية حديثة تعارض المقاربة التقليدية القائمة على فكرة التكاليف الكلية للمورد البشري بداية من توظيفه إلى تقاعده، وخلافا لذلك فإن المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل الموارد الأخرى.

"فالاستثمار Investissement في رأس المال البشري يهدف إلى الحصول على مداخيل أكثر من التكاليف التي يتطلبها ويقوم بها الفرد ذاته (التكوين الأساسي - الخبرات - التكوين خارج المهمة

التي يؤديها الفرد أو تقوم به المؤسسة من خلال التكوين المستمر)".⁽²⁾

وما يؤكد ذلك المخصصات المالية التي تمنحها الشركات الكبرى لهذا الجانب كدليل كبير على مدى مساهمته في تحقيق نمو وأرباح هاته الشركات، حيث يصل هذا الإنفاق حتى 12% من كتلة أجورها السنوية.

وأصبح يستعمل كمعيار في معرفة مؤشرات النجاح، وهو ما ذهب إليه الأستاذ

1 - د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديريةية النشر الجامعي، قالمة، ص 49.
2 - الهادي بوقفلول، الاستثمار البشري وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة وإدماجها في اقتصاد المعرفة مداخل، مرجع سابق.

(M.CROZIER) إلى القول بأن الاستثمار في الموارد البشرية أكثر صعوبة من الاستثمارات الأخرى، لكن في حالة النجاح فإنه الأكثر مردودية.⁽¹⁾

إن مؤشرات النجاح يمكن الاستدلال عليها من خلال إجراء عمليات مقارنة بين النتائج التي أحدثت البرامج التكوينية بعد الوضع الذي كان سائدا من قبل مشكل زيادة حجم المبيعات انخفاض التكاليف... إلخ.

3- التكوين المستمر (المنظمات المتعلمة):

يشكل التكوين المستمر امتداد طبيعي لتطور وظيفة التكوين وارتباط هذا التوجه بالمنظمات الحديثة (المنظمات المتعلمة) التي تقوم على فلسفة التعلم المستمر للعمال وتحسين مستمر بهدف تقديم كل جديد ومبتكر يضمن البقاء والاستمرار.

وبالتالي فالمنظمات اليوم مدعوة إلى التعلم الدائم والمستمر وليس الظرفي، فالموارد البشرية تتقدم مهاراتها أمام بيئة دائمة التغيير، وبالتالي يصبح التعلم وسيلة للتكيف وتحقيق المهارات العالية.

"إن تفعيل الموارد البشرية في المؤسسات الوطنية الجزائرية ينادي إلى رفع كفاءة الإنتاجية

وتحسين أساليب العمل والاقتصاد في التكلفة، وذلك عن طريق محاولة المسيرين تغيير مهارات العاملين وقدراتهم من ناحية، وتطوير أنماط السلوك التي يتبعونها في أداء أعمالهم من ناحية أخرى ويتم ذلك بالاستثمار في الموارد البشرية بالجوء إلى تطوير العاملين عن طريق تكوينهم وتدريبهم بعد حصر الاحتياجات ومنع تقادم معارفهم وإعادة تأهيلهم بمؤهلات حديثة، وبشكل مستمر لمواكبة التطورات لسريعة والمستمرة التي يتميز بها عصرنا، أو بهدف التحسين المستمر في الأداء والإنتاجية حيث للحفاظ على الواقع التنافسي للمؤسسة".⁽²⁾

4- التكوين ركيزة اقتصاد المعرفة:

يقاس نجاح المؤسسات اليوم بمدى التراكم المعرفي الذي يظهر في مجموعة من المعارف التي تساهم في خلق وتوليد الثروة الإنتاجية هذه المعارف، تؤدي إلى إنتاج سلع جديدة، ولتحسينات مضافة على السلع ومعرفة احتياجات المستهلكين وبصفة عامة "تتجسد المعرفة المنتجة في التجهيزات

1 - أ/ إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، ص 243.

2 - زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مداخله ضمن فعاليات ملتقى دولي بجامعة ورقلة أيام 10/09 مارس 2004 ص 216.

وعمليات الصنع مثلا في الأفكار الجديدة واقتراحات التطوير المختلفة والطرق والأساليب بما يحقق الأمتلية في الإنتاج".⁽¹⁾

ومن هنا يمكن القول بأن التكوين ساهم في تدفق المعارف والمعلومات التي تساهم في التقليل من التأثير السلبي على سير عمليات الإنتاج وبالتالي تصبح المؤسسة الاقتصادية في غياب المعرفة ضعيفة القدرة التنافسية.

فالمؤسسة الناجحة هي التي تستثمر في ما تعرفه بحيث تنقل تلك المعرفة عبر قنواتها التنظيمية للاستفادة منها في عمليات إنتاج السلع أو في تطوير الهياكل والوظائف والعمليات".

جدول رقم 2: مقارنة بين الاتجاه التقليدي والاتجاه المعاصر للتدريب والتنمية.

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
- التدريب إستراتيجية من استراتيجيات المنظمة	- التدريب سياسة من سياسات المنظمة
- التدريب والتنمية عملية مستمرة	- التدريب والتنمية عند الحاجة
- التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل	- التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر
- إستراتيجية التدريب والتنمية تعتمد على التنبؤ	- سياسة التدريب والتنمية لا تعتمد على التنبؤ
- التدريب والتنمية يركزا على كل من يعمل في المنظمة	- التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
- التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع	- مسؤولية التدريب والتدريب والتنمية محددة
- التدريب والتنمية استثمار بشري	- التدريب والتنمية تكلفة
- شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	- الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء
- تعلم الأشياء الجديدة هو أساس التدريب والتنمية	- التركيز على الأداء الحالي ومستلزماته
- تقنيات تدريب وتعلم عالية المستوى	- أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة

1 - د/ ميلود تومي، جامعة بسكرة، إنتاج المعرفة تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخلة ضمن الملتقى الولي حو المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة 13/12 نوفمبر 2005، ص 33.

- التركيز على الجانب النظري والتدريسي	- التركيز على الجانب التطبيقي وكيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح وخاصة الجديدة
- لا تأخذ التنمية الذاتية حيزا كبيرا	- التركيز على التنمية الذاتية بشكل كبير

المصدر: د/ عمرو صفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، جامعة حلب، 2005، ص 446.

نلاحظ من الجدول أعلاه ثمة تغيير كبير أو مفارقة كبرى بين التوجه التقليدي القائم على حاجات محدودة لا تراعي تطلعات المنظمة في المستقبل ومدى اعتماد المنظمة على كفاءة مواردها البشرية في تنفيذ إستراتيجياتها حتى لو تطلب ذلك الاعتماد بشكل كبير على التنمية الذاتية.

فالتنمية الذاتية تقوم فلسفتها على ألا تقع تنمية الفرد على المنظمة فقط لوحدها بل بتوجب

على الفرد أن يطور نفسه، وينمي ذاته بشكل مستمر.

وبالتالي فالتدريب (التكوين) مسألة مشتركة بين المنظمة والفرد حيث يستدعي قيام الفرد بحضور المؤتمرات العلمية والدخول إلى شبكات الإنترنت، فهو يتخذ المبادرات وتبقى على الإدارة تقديم التسهيلات.

5- التكوين كعامل لنجاح إدارة الجودة الشاملة:

تشكل الجودة الشاملة أحد مداخل التطوير التنظيمي الهادفة إلى تحسين الأداء ومواجهة التحديات، وحسب بوراتي (Burati, 1991).⁽¹⁾

"تشكل مجهود على مستوى الشركة يشارك فيه الجميع لتحسين الأداء إنها تجعل كل الأنشطة الشركة موجهة ناحية الجودة كهدف استراتيجي رئيسي".

إن نجاح تطبيق الجودة الشاملة يعتمد على وجود نظام قادر على القياس الدقيق المبني على الأساليب الإحصائية التي تساعد في تحديد الاختلافات السلبية في أداء ووتنفيذ العمليات والقضاء على هذه الاختلافات من خلال تدريب جميع العمليات بالمنظمة على استخدام التحليلات الإحصائية البسيطة التي تساعدهم على جدولة أدائهم لفترات طويلة، ثم تحديد المدى الزمني والمتوسط الحسابي الذي

1 - د/ عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الكاملة في شركات ومشروعات التسيير، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة أولى، مصر 2001، ص 9.

يحتاج إليه العامل كل عملية، وبهذا الأسلوب تستطيع الإدارة السيطرة على الأداء الكلي للمنظمة والأداء الكلي للمنظمة والأداء الجزئي للعاملين، ومن ثم التحسين المستمر للعمليات والجودة.⁽¹⁾

كما أكد ديمنج على أهمية التدريب (التكوين)، حيث يعتبر من ضمن العوامل الرئيسية في نجاح غدارة الجودة الشاملة حيث قال: "إذا أردنا أن نضع مدخل ومفهوم إدارة الجودة الشاملة موضع التطبيق الفعلي، فغنه يجب الاهتمام الكافي بالتدريب المستمر، وخاصة للخط الأول من الموارد البشرية".⁽²⁾

يتطلب نجاح إدارة الجودة الشاملة الاهتمام بتزويد الأفراد العاملين بالمهارات والقدرات اللازمة لتطبيقها ونجاحها وللتدريب (التكوين) مكانة في إنجاح تخطيطها مما يساعد على تحقيق الأهداف التالية:

1- تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

2- تكوين فني تقنيات إحصائية، منهجيات خاصة، تقنيات الاتصال وتنظيم العمل الدقيق.

3- تزويد الأفراد بمعلومات متجددة عن طبيعة الأعمال والأساليب.

4- إعطاء الأفراد الفرصة الكافية لتطبيق هذه المعلومات والمهارات.

وتشكل تهيئة العاملين المراحل الأولى لإدارة الجودة الشاملة من حيث الفلسفة الجديدة وتغيير ثقافة المنظمة نحو البيئة الجديدة، حيث نجد التدريب الشامل بخلاف التدريب العادي لأنه يشتمل على موضوعات متنوعة، حيث تتنوع بين تدريب لإدراك وفهم الجودة الشاملة إلى التدريب على طرق التحسين ومهارات الفريق، حيث النجاح يتحقق من خلال السرعة "إن سرعة تطبيق إدارة الجودة الشاملة يعتمد على كمية التدريب المقدمة وتوقعها".⁽³⁾

إن المنظمات الحديثة تتجه نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة حيث يؤدي تطبيقها إلى تحسين نوعية الخدمات والسلع، ورفع مستوى الأداء وزيادة قدرة المؤسسات على البقاء والاستمرار.

ويشكل التكوين القاعدة والركيزة الأساسية التي توظف لغرض احتواء تلك الفلسفة الجديدة والعمل على تكوين مهارات بشرية وتنميتها لنجاح إدارة الجودة الشاملة من خلال الاتقان الجيد لمختلف

1 - فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996، ص 48.

2 - فريد عبد الفتاح زين الدين، مرجع سبق ذكره، ص 49.

3 - المرجع السابق، ص 79.

الأساليب الجديدة.

"ويعتبر التدريب من أنشطة إدارة الجودة الشاملة ذات التكلفة العالية إن لم يكن أعلاها على إطلاق، وذلك يدل على مكانة التدريب وأهميته الكبرى".⁽¹⁾

فتطور أهداف المنظمات نحو تحقيق النتائج أدى إلى تطور وظيفة التكوين كعامل محدد في معادلة العائد التي تحصل عليها المنظمات من إنفاق تكاليفه وزيادة الاستثمار فيه.

ولقد أكد جوزيف جوران على "الإدارة أن تقوم بتنمية مهارات العاملين في المنظمة من خلال التدريب".⁽²⁾

1 - د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر، ص 15.
2 - المرجع السابق، ص 17.

المطلب الثاني: التطور من حيث الوسائل:

تشكل وظيفة اليقظة في المؤسسة الاقتصادية، وظيفة جوهرية ونافذ، على العالم والمحيط الخارجي بجميع مستجداته المعرفية والتكنولوجية الشيء الذي يجعل من هذه الوظيفة في أعلى مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة في ظل الاقتصاد الجديد القائم على المنافسة في المعرفة ومن ثمة تشكل الدعائم الاتصالية الحديثة ركيزة أساسية لنقل المعارف.

نقطة التحول الأساسية في ظل التحولات التكنولوجية المتلاحقة بروز مصطلح جديد على دائرة الموارد البشرية، يعرف بالتكوين الإلكتروني، والذي لا زال في طريقه إلى إثبات قيمته من خلال النتائج الإجمالية التي حققها هذا النوع من التكوين فما هي مرتكزاته، وهل سيقودنا إلى التخلي عن التكوين التقليدي وكيف ساهم في تنمية الكفاءات.

1- مفهوم التكوين الإلكتروني:

اختلفت رؤى الباحثين بشأن هذا التكوين من حيث التسميات الموافقة له، فيعبر عنه بالتكوين عن بعد أو التكوين بمساعدة الحاسوب أو التكوين عبر الانترنيت (Formation en ligne).

ويذهب البعض إلى اعتباره مظهر من مظاهر استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وبالتالي فهو يشكل أحد دورات التقدم في أساليب التكوين.

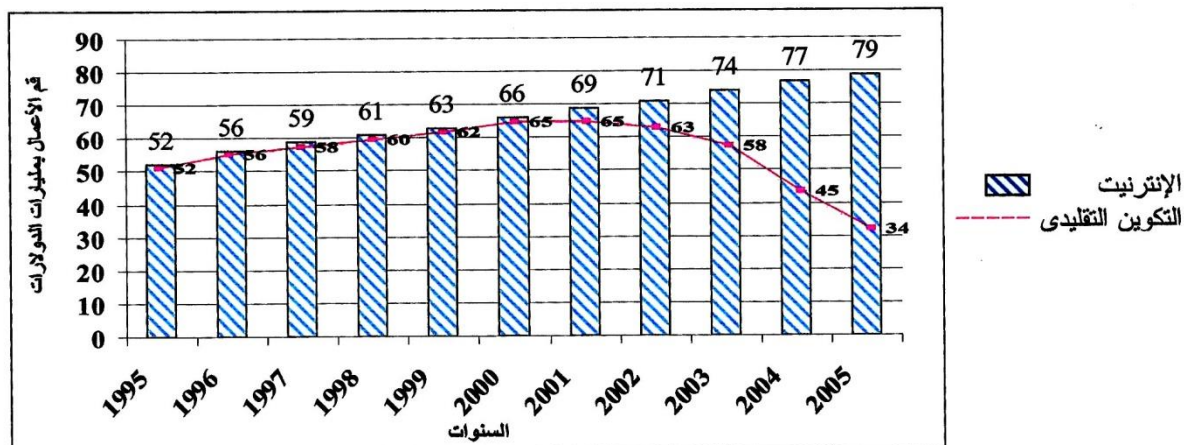
يعرف التكوين الإلكتروني على أنه "تلقين المتعلمين لتكوين عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيا الحديثة أي في كل مرة نلجأ فيها لاستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين انترنت، أقراص مضغوطة..." (1)

وبالتالي فهذا التكوين عبارة عن مزج بين مختلفة التكنولوجيات الحديثة من أجل إضافة قيمة للمؤسسة، كما يشكل تأهيل للتكوين وجعله يتلاءم مع البيئة التنظيمية الجديدة للعمل المتميز بإنتاج المعارف وتقاسمها بين كفاءتها.

هاته المعارف التي من شأنها المساهمة في تحسين الوضع، وإيجاد الحلول لمختلف المشكلات التنظيمية كالإنتاج، التسويق أساليب التسيير.

إن ميل المنشآت إلى هذا النمط من التكوين، يبرر جاذبيته نظرا لتوفره على جملة من المزايا

1 - سعيد عمر، التكوين وإسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخلة ضمن الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة والتحدي التنافسي، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.



ستجعل منه بديلاً للتكوين التقليدي من الخمس إلى العشر سنوات المقبلة بالولايات المتحدة وذلك حسب تحليل للسوق الأمريكي الذي قام به المركز الوطني الأمريكي لإحصائيات التربية في سنة 2000 ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

شكل 9: تطور سوق نمطي التكوين في الولايات المتحدة الأمريكية بين سنتي 1995-2005

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المهنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحديات التنافسي" بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص 91.

من خلال الشكل نلاحظ أن سوق التكوين بنمطيه في اتساع مستمر بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث من المتوقع أن تحقق منه المنشآت 79 مليار دولار خلال سنة 2005، بعدما كانت تحقق 52 مليار دولار في سنة 1995، في حسن سجل التكوين الإلكتروني باستخدام الإنترنت أول ظهور له في سوق التكوين الأمريكي سنة 1997، ثم أخذ في التزايد ابتداء من سنة 2000، حيث عن المتوقع أن يصل إلى 34 مليار دولار سنة 2005، وهذا إلى حساب التكوين التقليدي الذي من المتوقع أن يسجل تراجعاً، إذ بلغ 45 مليار دولار سنة 2005 بعدما كان يحقق 52 مليار دولار في سنة 1995.

وفي إطار دراسة أعدت سنة 2003 في فرنسا حول إستراتيجية الإنترنت والانترنت للموارد البشرية وجد "أن التكوين الإلكتروني يوفر الإنتاجية، يمنح إمكانية تشخيص التكوين وبطبيعة الحال يفتح آفاقاً للاقتصاد في التكاليف".⁽¹⁾

- سعيد عمر، الملتقى الدولي حول اقتصاد المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 1.92.

2- أهمية التكوين الإلكتروني:

تمثل هاته الأهمية في مجالات متنوعة:⁽¹⁾

أ- بالنسبة للمنشآت:

التقليص من التكلفة الإجمالية إذا ما تم مقارنة ذلك بالتكوين التقليدي في النقاط التالية:

- التقليل من بعض المصاريف المرتبطة بالتكوين، كمصاريف الإقامة والتنقل.
- جعل مردودية التطبيقات التي يتقاسمها عدد معتبر من المتكونين أكبر مما يمكن.
- التسيير المحكم للوقت عن طريق التقليص من التكلفة الزمنية (غياب المتكونين عن مناصب عملهم) التي كانت تتحملها المنشآت نتيجة القيد الزمكاني الذي يفرضه التكوين التقليدي.
- تبني هذا النمط الحديث من التكوين يضيف المرونة على التكوين وهذه الميزة تخدم بقدر كبير الشركات المتعددة الجنسيات، نظرا لانتشار مواردها البشرية في مختلف بلدان العالم وهو ما يضمن لها تكويننا متجانسا مهما كان تواجدها.
- القدرة على رسملة (Capitalisation) كفاءات المنشآت.
- المساهمة في الحفاظ على الرأسمال المعرفي من مخاطر تسرب الموارد البشرية هذا الأخير يشكل تهديدا للذمة المعرفية للمنشآت.
- كسب زبون جديد يكلف المنشآت ما يقارب الخمس مرات أكثر من أن يحافظ على زبون حالي وهو ما يدفعها لتبني التكوين الإلكتروني الذي يوفر لمواردها البشرية مهارات جديدة من شأنها تحسين الخدمات المقدمة لزبائنهم الحاليين.

ب- بالنسبة للموارد البشرية:

يشكل التكوين الإلكتروني بالنسبة للموارد البشرية فرصة ثانية أو وجه آخر لتغطية عجز التكوين التقليدي ومعالجة النقائص التي تظهر في تطبيقه حيث يوفر عدة مزايا للمتعلمين.⁽²⁾

1- الرفع من فعالية المجهود التكويني المبذول من طرف المتكونين وهذا راجع للخصائص التي

1- سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

2 - سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 94.

يتميز بها التكوين الإلكتروني وهي:

- سهولة تلقفه، فإمكان المتعلم أن يتكون وهو متواجد في مقر عمله في منزله أو في مكان يتوفر على ممر الإنترنت.
- مرونة إدارته، حيث باستطاعته المتعلم أن يتكون متى يريد دون وجود قيود وقتية.
- سهولة تلاؤمه مع الحاجات الخاصة للمكونين، فتفاعل وسيلة الإعلام الآلي يسهل من تأقلم محتوى التكوين مع الحاجات الخاصة للموارد البشرية المتكونة، آخذاً بذلك في الحسبان كلا من مستوى ووتيرة الاستيعاب الشخصي على حد سواء.
- يمنح فرصة تبادل الآراء والمعارف فيما بين المتعلمين بفضل الملتقيات (الدرشة الإلكترونية).
- يسمح بالجمع والتوفيق بين الدراسة والنشاط المهني (الجامعات الافتراضية).

2- كما بينت الدراسات التي تم إجراؤها في بداية التسعينات أن التكوين الإلكتروني، يسمح بتحسين منحنيات التعلم ورفع مستوى ترسيخهم للمعلومات بنسبة 50%.

3- يسهم في تجسيد المقاربة الحديثة للتكوين القائمة على الجماعة بدلا من تلك التي كانت متمركزة على المكون أو المتكون، حيث أن هذا النمط الحديث يتلاءم مع معطيات الواقع المعاش حاليا، أين يتطلب الإقدام من جانب المتعلم لجمع المعلومات والتفاعل مع الآخرين لبناء المعارف والمهارات.

ج- بالنسبة للمكونين:

يستفيد المكونين من التكوين الإلكتروني في عدة جوانب أساسية منها:

1- الإثراء الحيوي لمضمون التكوين.

2- تسهيل عملية تحسين المحتوى البيداغوجي للتكوين.

ولتوضيح انعكاس التكوين الإلكتروني على المكونين تم إجراء سبر للآراء قامت به (RH info)⁽¹⁾، في جوان 2001 بفرنسا حيث تم استجواب 194 مقرا حول العديد من الأسئلة المتعلقة بهذا النمط الحديث في التكوين فكانت الإجابة كما يلي:

1 - سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 95.

جدول رقم 3: مزايا التكوين الإلكتروني حسب سبر الآراء الذي قامت به RH info

إجابات المسجوبين	النسبة المئوية
لم يدلوا بأي رأي (17 إجابة)	8,8
تخفيف تكلفة التكوين (40 إجابة)	20,6
ربح الوقت (39 إجابة)	20,1
تشخيص التكوين (78 إجابة)	40,2
إمكانية معالجة عدد أكبر من المواضيع (13 إجابة)	6,7
تخمين أفضل للمتعلمين (7 إجابات)	3,6

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي" بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص41.

نلاحظ من الجدول أن هناك اتفاق إجماع، قائم بين المستجوبين على أن الميزة التي ينفرد بها التكوين الإلكتروني عن نظيره التقليدي (الحضوري) تتمثل في تخطي القيود الزمانية البشرية والمالية وهو ما يلقي مكانة كبيرة له داخل المنظمات الحديثة.

3- سيرورة عملية التكوين الإلكتروني:

تتضمن ثلاثة مراحل أساسية وهي:

أ- المرحلة القبلية:

وفيها يتعرف المتكون على مضمون التكوين ومخطط العمل انطلاقا من موقع فيالانترنت.

ب- المرحلة الوسطية:

تتطلب توفر وصي (Tuteur) يتدخل أولا للتأكيد على حيثيات المرحلة القبلية ثم ثانيا لتوضيح

النقاط المستعصى فهمها أثناء التكوين.

ج- المرحلة البعيدة:

تسمح بالذهاب بعيدا في هذه الدورة، حيث تبقى الصلة قائمة بين الوصي والمتكونين، وهو ما يضمن فهما واستيعابا جيدين لمضمون التكوين.

يتواجد التكوين الإلكتروني في 03 أشكال.

جدول رقم 4: أشكال التكوين الإلكتروني

التكوين دون وصاية عبر الإنترنت	التكوين بالوصاية عبر الإنترنت فقط	التكوين الحضورى أو عبر الإنترنت بوجود وساطة عبر الإنترنت
- تكوين شبيه بذلك المقدم بقرص أو شريط فيديو. - لا يقدم الكثير من حيث القيمة المضافة. - عادة ما يتواجد كأحد البدائل المتاحة في التكوين. - يتجه مستقبلا نحو المجانية.	- نموذج مرجعي لبدائل التكوين موجه للجمهور العريض. - المشتري يدفع ثمن تكوينه عبر الانترنت. - يقترح الوصي برنامج للعمل.	- نموذج خاص بالجامعات، المدارس والهيئات التكوينية، توفر كل من مضمون التكوين الاختيارات، الوصايا، التقييم عبر الانترنت. - تقليص زمن الحضور السماح بجعل التكوين مشخص السماح بالتذكير الرد على التساؤلات أو التعمق في المواضيع.

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المهنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدى التنافسي"، بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص95.

يتم التكوين الإلكتروني وفق طريقتين هما (Roussel, 2001)

الطريقة المتزامنة:

في هاته الحالة التكوين الإلكتروني يتم في زمن حقيقي داخل قاعة دروس مجهزة بحواسيب متصلة انطلاقا من أرضية تكوين، سم افتراضي، من ندرة مصورة بالفيديو (Vidéo conférence) عن بعد بواسطة مجموعة معلوماتية موجهة لأغراض تربوية (Didacticiels) بأقراص ووثائق متوفرة عبر الانترنت عن طريق تبادل رسائل إلكترونية.

الطريقة غير المتزامنة:

وذلك باستخدام منتديات أو أرضيات تكوين تهدف إلى متابعة المتعلمين من قبل مكونين وصيين موصولين بالبريد الإلكتروني، أسئلة ذات امتيازات متعددة (QCM)، دراسة حالات وتمارين متوفرة عبر الانترنت.

كما أن العديد من الباحثين الفرنسيين أحو على مسألة هامة تتمثل في أن التكوين الإلكتروني لن يقدم حولا بيداغوجية فعالة إلا إذا كان مكملًا للتكوين التقليدي (Roussel 2001) حيث يسمح بالتدخل في أربعة مراحل أساسية.

1- يتدخل في المرحلة القبلية لتوجيه المتعلم المستقبلي إلى مقاييس التكوين التي تناسب احتياجاته ويتسنى ذلك من خلال المتعلمين باستخدام الأسئلة ذات الاختيارات المتعددة، استبيانات تقييم القدرات، الحالات التطبيقية.

- يتدخل في المرحلة الوسطية الأولى لتحضير المتعلمين حيث يساهم في الاستيعاب لمضمون ما يقدم من دروس داخل القاعة، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الدروس المتوفرة عبر الانترنت كمدخل للتحكم في المصطلحات التقنية.

- يتدخل في المرحلة الوسطية الثانية لمساعدة المتعلمين على ترسيخ ما تلقوه من معارف في قاعة الدروس وذلك بحل التمارين وحالات تطبيقه متوفرة عبر الانترنت والاستعانة بخبراء ووصيين عن طريق الاتصال بهم عبر البريد الإلكتروني.

- وأخيرا يتدخل في المرحلة البعدية لغرض الوقوف على نتائج التقييم من طرف المتعلمين، تقييمهم الشخصي ومتابعة مسارهم التكويني.

- ولقد أشارت نتائج دراسة قام بها (Club defi)⁽¹⁾ التي تمحورت حول استراتيجيات التكوين، حيث شملت عينة تتكون من 40 منشأة فرنسية، حيث طلب منها الإجابة عن كيفية إشراك التكوين

1 - سعيد عمر، مرجع سبق ذكره، ص 97.

الإلكتروني والتربصات التكوينية التقليدية فكانت النتائج كمايلي:

جدول رقم 5: كيفية تطبيق التكوين الإلكتروني

إجابات المستجوبين	النسبة المئوية
كدعامة وجيدة في التكوين	29
في التحضير للتربص	29
كمكمل للتربص	32
أثناء التربص	10

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي"، بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص97.

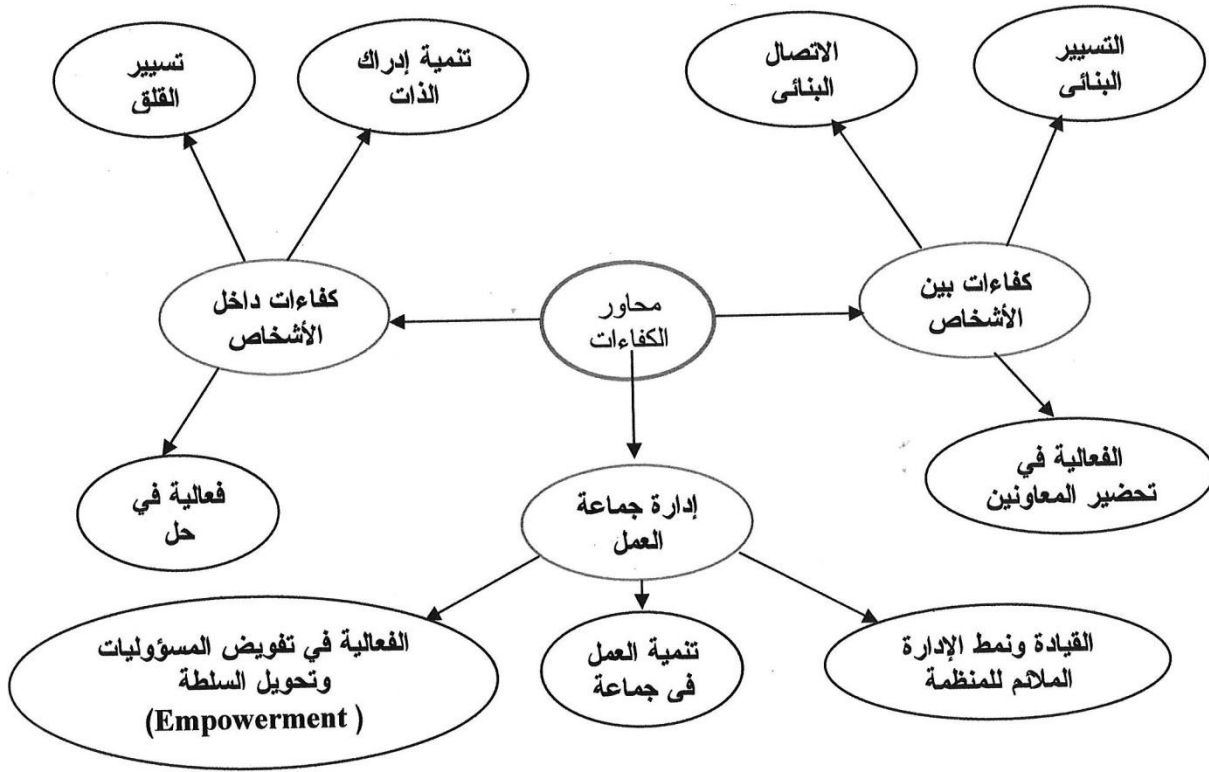
من الجدول نلاحظ ان 71% من المنشآت الفرنسية المستجوبة أقرت بضرور، التكوين الإلكتروني كدعامة بيداغوجية مكملة للتكوين التقليدي قبل وأثناء وبعد التربص.

4- التكوين الإلكتروني وتنمية الكفاءات:

إن تنمية الكفاءات عبارة عن مزج لمجموعة من الطرق والوسائل والنشاطات التي من شأنها أن تساعد في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تمتلكها المنظمات، وبالتالي يصبح البحث عن أنجع الآليات الأكثر مردودية لتحقيق ذلك.

ولعل التكوين الإلكتروني واحدا من تلك الأدوات الفاعلة لتحقيق ذلك.

يشكل التكوين الإلكتروني تأهيل جديد للتكوين ضمن البيئة الجديدة للعمل التي تتصف باستعمال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال، وتنامي دور المعرفة وفي دراسة قام بها كل من (Wheteen & Woods) سنة 2000 وهي تعتبر من أشمل الدراسات التي ثم إجراؤها حول الكفاءات التي ينبغي على الإطارات التحكم فيها للتصرف بكل فعالية في التنظيمات المعاصرة (الشبكية المرنة، خفيفة الحركة)، ويساهم التكوين الإلكتروني في تنمية بعض محاور هذه الكفاءات.



شكل 10: نموذج محاور الكفاءات الواجب تنميتها في إدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر سعيد، التكوين الإلكتروني ومساهمة في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات "المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي النفسي"، بسكرة، 13/12 نوفمبر 2005، ص102.

حيث يسمح التكوين الإلكتروني بتنمية كفاءات التأطير بمختلف جزئياتها الموضحة أعلاه، وذلك عبر العديد من الحلول التي يقترحها مثل توفير كل من شبكات التشخيص التحضيرية للتكوين، شبكات التقييم الذاتي على الإنترنت، فرق المحادثة مع المتكولين، الأعمال التطبيقية، دراسة الحالات تمارين، المقابلات، الاتصال الكتابي (البريد الإلكتروني)، الندوات المصورة بالفيديو.

وفي الأخير يمكن القول بأن التكوين الإلكتروني يساهم في تنمية الكفاءات ويساعد في إنتاج المعارف وتقاسمها، وهذا بدوره لا ينفي ضرورة الازدواجية التكوينية بشقيها الحضوري والحديث في محاولة لإضفاء الفعالية على التكوين.

المبحث الثالث: التكوين المهني المتواصل وإستراتيجية تنمية كفاءات المؤسسة:

المطلب الأول: التكوين المهني المتواصل:

- يعتبر التكوين المهني المتواصل من أهم أنواع التكوين الضرورية حيث يعطي طابع الديمومة ويتيح للمؤسسة إمكانية الاستمرار، من خلال تنمية مواردها البشرية تبعاً لتطورات العمل وأساليب الإنتاج، وإستراتيجيات التسيير والإدارة.

- ومن جهة ثانية تبعاً لاحتياجات العاملين كمورد بشري بحاجة مستمرة ودورية لتجديد معارفه ومهاراته وفقاً لمتطلبات ظروف العمل المتجددة فالتكوين عملية تدوم طوال الحياة المهنية للعامل نظراً لاحتياجاته كفرد وكعضو في المجتمع.⁽¹⁾

- إن التكوين المتواصل يتضمن جملة من الأهداف التالية:⁽²⁾

- الرفع من المستوى المعرفي والمهني للموظفين وتعريفهم بالقوانين والتقنيات الجديدة.

- جعل التكوين عاملاً من عوامل التفتح للمؤسسة على المحيط الاقتصادي والسوسيو مهني وعلى أحدث تكنولوجيات العمل والتكوين في حد ذاته.

- توعية الموظفين بالإمكانيات التي يوفرها لهم نظام التكوين المستمر في منظوره الديد من أجل تطوير كفاءاتهم وبالأفاق المهنية والتي يفتحها أمامهم.

- تتبع كل المستجدات الحاصلة في مجال العمل باستمرار.

إن التكوين المهني المتواصل يشكل أحد الأعمدة في نظام السير الاستراتيجي للمؤسسة، فاختيار هذا النمط من التكوين يتوقف على قدرة المسيرين في قراءة البيئة المحيطة التي تعمل فيها المؤسسة، وزيادة ارتباطها بها وتعقدها وظهور أنظمة التحكم في الإنتاج والبرامج ونظم العمل الجديدة الذي يتطلب الالتفاف حول هذا النوع من التكوين حيث يصبح هدفه إكساب مرونة تجعل الاستفادة من الفرص التي يعرضها المحيط ممكنة وتفادي المخاطر ونجاح إستراتيجية المؤسسة.

1 - د. محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية - القاهرة دار المجاني للطباعة، 1970، ص 411.

2 - المرجع السابق، ص 499.

الخلاصة:

إن بقاء المؤسسة واستمراريتها مرهون بمدى تكيفها وتقليل أخطار المحيط الذي تنشط فيه، ولا سبيل إلى ذلك إلا بامتلاك وسائل للمقاومة تكون مجسدة في قوة هيكلها البشري ذو المهارات المتنوعة والذي يشكل هندسة التكوين مرجعا كبيرا أو موردا مهما لبناء تلك الكفاءات والمهارات.

- وبالتالي تقوم المؤسسات بوضع وإعداد برامج تكوينية ينتظر منها عائدا في المدى القصير حيث تقوم بتحديد الاحتياجات الضرورية تحديدا دقيقا وسليما من خلال تحليل التنظيم بكل مكوناته مستخدمة في ذلك كافة الأساليب العلمية (كالملاحظة، الاستبيان) تقييم الأداء، المقارنة بين تحليل الوظائف وتقييم الأداء.

- وتشكل في الأخير قاعدة بيانية يعتمد عليها في تصميم البرنامج التكويني والنقص المراد سده ومختلف الفجوات والقصور المراد معالجتها حيث يتم تسخير كل الإمكانيات البشرية والمالية ومختلف التجهيزات والبحث عن أفضل الأساليب لتنفيذ ذلك مع مراعاة جوانب تتعلق بالمستوى العلمي للمتكوينين والهدف من العملية التكوينية لتنتهي إلى مرحلة نهائية يتم من خلالها الاعتماد على مقاييس موضوعية وأخرى ذاتية يمكن من خلالها معرفة مدى فعالية البرنامج التكويني ومحاولة تجنب جوانب النقص التي ظهرت في تنفيذه.

- وبما أن العملية التكوينية إنفاق أموال (تكاليف) فلا بد من تقييم عائدها وفق الاعتماد على معدلات تسمح لنا بمقارنتها والاستفادة منها وتبقى العملية التكوينية ضرورة مستمرة تفرضها تغيرات المحيط والحراك الوظيفي للعامل خلال حياته المهني

الشيء الذي يعطي ويبرر التحسين المستمر لهاته الوظيفة ومحاولة تدقيقها جيدا من خلال البحث عن أحسن الأساليب من حيث التصميم والتقييم.

قائمة المراجع

- 1 ABRAHAM PAIN : Evaluer les Actions de Formation P 204, Paris, France.
- 2 Alain MEIGNANT, Robert DAPARE, la qualité de la fonction ressources humaines, Paris, in Liaisons 1994.
- 3 C.ALAZAED et S.SEPORI, Contrôle de gestion : Manuel et application Paris, Edition. Dound, 2001
- 4 dictionnaire, encyclopédique, Larousse, 2000.
- 5 Gay le BOTERF, Ingénierie et évaluation des compétence les élections d'organisme, Paris, 2005.
- 6 jacques GALENS, Audit des ressources Humaines, Paris, Ed liaisons, 1994.
- 7 jean GERBIER, Organisation et Fonctionnement de l'Enterprise, Paris, Edition Tec et Doc, 1993.
- 8 Jean Marie PERETTI, Dictionnaire des ressources humaines, Ed Vuibert, 2001.
- 9 Joël STRIEF, plan et besoins de formation, paris, ED, Eska, 1993.
- 10 La formation clé de l'emploi, revue problèmes économiques, N° 2.631, le 15-12-1999.
- 11 Pierre ROMELAER, Gestion des ressources humaines, Paris, édition, Armand Colin, 1993
- 12 www.ariafonet.org.ma/databases/ties , 28/10/2004.
- 13 أ/ إبراهيم عبد الله، حميدة مختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7.
- 14 إبراهيمي عبد الرحمن، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 7، 2005.
- 15 أحمد صقر عاشور – إدارة القوى العاملة – بيروت، دار النهضة العربية، 1979.

- 16- احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1999.
- 17- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، جامعة الاسكندرية، 1995.
- 18- برودي نعيمة، التدريب كأداة وتثمين الكفاءات البشرية، ورقة عمل ضمن فعالية المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها "الورقة الرابعة" في التنافس بين المؤسسات يومي 14 و 15 نوفمبر 2006، عناية.
- 19- بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2002.
- 20- جبال بروكس، مراجعة الترجمة عبد اللطيف بن صالح، قدرات التدريب والتطوير، دليل عملي، ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي، الرياض، الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2000.
- 21- الجريدة الرسمية الجزائرية العدد 3، سنة 2014.
- 22- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 2 الصادرة في أفريل 1990.
- 23- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية عدد 1982.
- 24- جمال زكي والسيد يس – أسس ابحاث الاجتماعي – القاهرة، دار الفكر العربي، 1962.
- 25- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
- 26- حسن الحلبي، تدريب الموظف، منشورات عويدات، بيروت، 1973م.
- 27- الخضر عبد الرحمن، المدخل إلى إدارة الأعمال سوريا، منشورات جامعة دمشق، 1997.
- 28- د. راوية محمد حسين، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999.
- 29- د. صلاح الشنواني، إدارة الأفراج، العلاقات الإنسانية، مدخل الأهداف، مؤسسة شباب الجامعة، 1999.
- 30- د. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، الأردن، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2004.
- 31- د. مهدي حسين زيلف، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية (منظور كمي)، دار مجدلاوي للنشر، 1994.
- 32- د. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، دار وائل للنشر.

- 33- د. نوري منير، قلش عبد الله، دور التدريب في الميزة التنافسية، مداخله مقدمة ضمن المنتدى الوطني الثالث للمؤسسات حول تثمين الكفاءات البشرية وتنميتها الورقة الرابعة في التنافس بين المؤسسات، جامعة عنابة، 13-14/11/2006.
- 34- د. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قالمة.
- 35- د. يوسف بن محمد قيلان، أسس التدريب الإداري مع تطبيقاته، المملكة العربية السعودية، دار عالم الكتب للطباعة والنشر والتوزيع، 1991.
- 36- د/ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، بيروت، دار النهضة العربية، 1979.
- 37- د/ عبد الفتاح محمود سليمان، إدارة الجودة الكاملة في شركات ومشروعات التسيير، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، طبعة أولى، مصر 2001.
- 38- د/ ميلود تومي، جامعة بسكرة، إنتاج المعرفة تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، مداخله ضمن الملتقى الولي حول المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات الاقتصادية، بسكرة 13/12 نوفمبر 2005.
- 39- زعباط عبد الحميد، دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية مداخله ضمن فعاليات ملتقى دولي بجامعة ورقلة أيام 10/09 مارس 2004.
- 40- سعيد عمر، التكوين وإسهامه في تنمية الكفاءات في الاقتصاديات المبنية على الدرايات، مداخله ضمن الملتقى الدولي الثالث حول المعرفة الركيزة والتحدي التنافسي، بسكرة، 12-13 نوفمبر 2005.
- 41- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 42- صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1988.
- 43- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001.
- 44- ضياء الدين زاهر، تدريب الكوادر التدريبية لتعليم الكبار، إطار تخطيطي، مقترح، القاهرة، 1990.
- 45- طبيب حضري، رؤية مستقبلية للتدريب المهني، تقرير المدير العام لمكتب العمل العربي في مؤتمر العمل العربي، نواكشوط، مارس 1986.
- 46- عبد الرحمن توفيق، العملية التدريبية، ج2، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.

- 47- عبد الرحمن توفيق، المناهج التدريبية المتكاملة، مركز الخبرات المهنية للإدارة الطبعة الثالثة، 2004.
- 48- عبد الرحمن توفيق، كيف تصبح مدرباً فعالاً، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994.
- 49- عبد الرحمن محمد عيسوي، علم النفس والإنتاج، بيروت، دار النهضة العربية، 1982.
- 50- عبد العزيز بوودن، منهجية وتقنيات البحث في علم الاجتماع الحضري، قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2004.
- 51- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، بيروت، الدار الجامعية للطباعة والنشر، 1997.
- 52- عبد الفتاح بوخمم - تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية - دراسة ميدانية على الإطارات الوسطى والدنيا في منشآت صناعية للنسيج بالشرق الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2002.
- 53- عبد الفتاح بوخمم، إدارة الموارد البشرية قسنطينة، مطبوعات جامعة منتوري، 2001.
- 54- عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الفار، إدارة المؤسسات الاجتماعية، مدخل سوسيولوجي، 1997.
- 55- علي بن هادية وآخرون، القاموس الحديث للطلاب، الجزائر، الشركة الجزائرية للنشر والتوزيع، 1983.
- 56- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية - 2000.
- 57- عمرو صفي غقيلي، إدارة قوى العاملة، عمان، زهران للنشر والتوزيع، 1996.
- 58- غرفة صناعة دمشق، تنمية الموارد البشرية في www.dci-syria.org، 2006/02/26.
- 59- فالتة اليمين، المؤسسة الاقتصادية وتحولات المحيط أهي عودة للنظرية الداروينية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 7، فيفري 2005.
- 60- فايز الزغبى، أساسيات الإدارة الحديثة، عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- 61- فريد عبد الفتاح زين الدين، إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، 1996.
- 62- فؤاد الشيخ سالم، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، الأردن، 1995.
- 63- كامب بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي بيروت، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، 1997.

- 64- محمد جمال برعي، فن التدريب الحديث في مجالات التنمية، القاهرة، دار المجالي للطباعة 1970.
- 65- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، بيروت، الدار الجامعية، 2004.
- 66- محمد طلعت عيسى، البحث الاجتماعي، مبادئه ومناهجه، القاهرة، مكتب القاهرة الحديثة، 1963.
- 67- محمد ماهر علي، إدارة الموارد البشرية، القاهرة، دار غريب للطباعة، دون تاريخ.
- 68- مرسوم رقم 09/94 المؤرخ في 1994/05/26م المتعلق بإعادة تأهيل العمال.
- 69- مرسوم رقم 98-355 المؤرخ في 1998/11/10 المتعلق
- 70- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، الجزائر، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
- 71- معجم اللغة العربية – المعجم الوسيط – ط3، القاهرة، مطابع الأوفست، 1985.
- 72- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 73- منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، الكويت. وكالة المطبوعات، 1976.
- 74- وسيلة حمداوي، غدارة الموارد البشرية، الجزائر، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
- 75- وليم ر، ترسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، الرياض، معهد الإدارة العامة.