

تناول سوسيولوجي لتكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية

A sociological approach to human resource formation in the Algerian Company

سامية فرفار *

جامعة البويرة- (الجزائر) ، s.farfar@univ-bouira.dz

تاريخ الاستقبال: 2022/03/25؛ تاريخ القبول: 2022/05/26؛ تاريخ النشر: 2022/06/16

ملخص: نهدف من خلال هذا المقال إلى تسليط الضوء على إشكالية تكوين المورد البشري في المؤسسة الجزائرية، هذا المورد الذي يعد المحرك الأساسي و المحوري لأي مؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها؛ الأمر الذي يتطلب تقديم عناية و اهتمام كبيرين بالمورد البشري من خلال الرفع من قدراته و مهارته و تحديث معارفه باستمرار و تأهيله لأداء مهامه بطريقة جيدة.

وهذا لن يتأتى إلا من خلال عملية التكوين التي تعتبر أحد أهم الوظائف الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة لا سيما في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجيا التي جعلت العمل أكثر تعقيدا يتطلب مهارات فنية و تقنية عالية؛ تستوجب إكساب الفرد المهارات و الخبرات العلمية و جعله أكثر مرونة و تكيفا مع ظروف العمل المختلفة بما يساهم في الرفع من دافعيته في العمل.

الكلمات المفتاحية : التكوين ؛ المورد البشري ؛ المؤسسة الجزائرية.

Abstract: We aim through this article to deal with the problem of human resource formation in the Algerian company, this resource which is the main driving force and pivot of any institution, whatever the nature of its activity. This requires giving great care and attention to the human resource by increasing their abilities and skills, constantly updating their knowledge and rehabilitating them to perform their tasks well.

This will only come through the training process, which is one of the most important basic functions upon which the success of any institution depends, especially in light of the economic, social and technological changes that have made work more complex and require high practical and technological skills. Which requires individuals to get scientific skills with expertise to make them more flexible and adaptable to different working conditions, and this helps to increase their motivation at work.

Keywords: Training; Human resource; Algerian company.

I- تمهيد :

يعتبر التكوين الورقة التي تراهن عليها منظمات العمل، استجابة للتطورات و التنافسية العالمية و مواكبة المهن الحديثة من أجل تحقيق الفعالية فيها، لما له من دور في تأهيل وتنمية العنصر البشري الذي يشكل اللبنة الأساسية في قيام المؤسسة و بقائها و تطورها لا سيما في ظل التحديات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية و المعلوماتية... التي تتميز بالحركية و عدم الاستقرار.

أي أن المؤسسة اليوم تعيش في ظل مجتمع ما بعد الصناعة الذي تحدث عنه "ألان توران" Alain Touraine في دراساته أين أصبح الابتكار و الإبداع و المخاطرة... عوامل أساسية في تحديد مكانة المؤسسة، وهذا التحديد من دون شك مرهون بسياسة التكوين لأنها تساهم في تزويد المورد البشري بالمهارات و المعارف التي من شأنها الرفع من قدراته و تفعيل أدائه أكثر في المؤسسة.

و بالعودة إلى المؤسسات في الجزائر، نجد أنها أصبحت لا تعيش في معزل عن مجريات السوق العالمية القائمة على التنافسية و مفاهيم الجودة الشاملة، ما يجعلها تواجه مخاطر البقاء و الاستمرارية، مما يستوجب عليها تفعيل عملية التكوين للارتقاء بالموارد البشرية؛ فما يهم اليوم ليس اعتماد دورات تكوينية روتينية فحسب، بل إن ما يهم هو فعالية هذا التكوين و خضوعه لمعايير موضوعية دقيقة تستجيب لمستجدات المحيط بأبعاده المختلفة و العمل على تأهيل المورد البشري و ترقية جودة العمل، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بأقل التكاليف و الجهد.

1. أهمية و أهداف التكوين:

إن أهمية التكوين تنبع من الآثار الإيجابية التي يضيفها هذا الأخير على الفرد و المؤسسة و الذي لا يتوقف عند هذا الحد بل يتعداه إلى المجتمع، فالتكوين عملية مستمرة تلازم الفرد في حياته المهنية للتزود بالمعرفة و المهارة المتعلقة بأداء مهمة أو مهام محددة ويمكن النظر إليه باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و الاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون، كيفية أدائهم، اتجاهاتهم نحو العمل" (جمال الدين المرسي مُجد، 2006، ص332).

و تظهر أهمية التكوين في الأسباب التالية:

- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى دورات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي سيشتغلونها للمرة الأولى.
- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد قد لا يقومون بعمل واحد فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية.
- إن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف الحالية و إنشاء وظائف جديدة تناسب مع التكنولوجيا الجديدة.
- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توفر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى و لو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً عن تلك الأعمال الفنية الجديدة و طبيعي أن نوع التدريب و مدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال و على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها (نوري منير، 2010، ص 238-239).

أما فيما يخص أهداف التكوين فتنبع من غاية تريد المؤسسة أن تحققها، ونورد أهمها في النقاط الآتية:

- **زيادة الإنتاج:** إن التكوين الجيد الذي يخضع له العامل، يعطيه فكرة واضحة حول ظروف عمله، و ما هي الكيفية الواجب إتباعه في قيامه بعمله بدرجة عالية من الكفاءة و الإقتان، و بالتالي زيادة الإنتاج".

- **التقليل من حوادث العمل:** إن تعريف العامل بالطرق السليمة و الصحيحة لتأدية مهامه، تساعد على تفادي الأخطار التي قد تواجهه في وضعيات العمل المختلفة.
- **التقليل من دوران العمل:** إن زيادة معارف العمال و الرفع من قدراتهم في تأدية مهامهم انطلاقا من الحصص التكوينية، يؤدي إلى الرفع من معنوياتهم مما يخلق لديهم شعورا بالاستقرار و الانتماء لمؤسستهم.
- **الاقتصاد في النفقات:** تساعد البرامج التكوينية العمال على الاستخدام الأمثل و الصحيح للآلات و وسائل العمل بشكل عام، مما يحول دون تكبد المؤسسة لخسائر مادية و بشرية في نفس الوقت.
- **استمرارية المؤسسة و استقرارها:** "يعني ذلك قدرة المؤسسة على المحافظة على فعاليتها رغم فقدانها لأحد المديرين الرئيسيين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور خلوها لأي سبب من الأسباب. أما المرونة فتعني القدرة على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات في حجم العمل، ويتطلب هذا توفر الأفراد من ذوي المهارات المتعددة للنقل على الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين و لديهم الحافز أو الدافع للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم" (نوري منير، 2010، ص 244-245).
- و يمكننا القول بشكل عام، أن التكوين يساهم في استبدال السلوكيات و الاتجاهات التي لا تتماشى مع متطلبات العمل في المؤسسة بسلوكيات و اتجاهات تواكب التطورات و المستجدات التي تطرأ على عالم الشغل، و بالتالي فهو إستراتيجية هامة لتحقيق التنمية الاقتصادية و الاجتماعية على حد سواء.

2. التكوين و التنمية:

يعد التكوين و التنمية عملية شاملة تمس جميع المستويات الإدارية في المؤسسة و مختلف جوانب العمل الإداري و الفني، تبدأ قبل التحاق الموظف بالعمل، و تستمر عند بدء التحاقه بالعمل و تهيئته له، و تستمر كذلك بعد انتظامه في العمل إما تصحيحا لوضع غير مرض أو إكسابا لمهارة جديدة له (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص 110).

وهذا تحقيقا لفلسفة تنمية الموارد البشرية القائمة على ضرورة الرفع من معارف و مهارات و قدرات اليد العاملة في مختلف المجالات من خلال التعلم المستمر، و عليه فإن النظرة لعملية التكوين و التنمية يجب أن تكون نظرة شمولية، فكل واحدة تؤثر في الأخرى، و نجاح إحداها أو فشلها يعتمد و يؤثر على نجاح أو فشل الأخرى، و هي عملية يجب أن تكون ذات أهداف محددة يجري وضعها في شكل برامج و خطط توضع بعناية (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص 110).

و يمكننا أن نحدد أهم العمليات الفرعية في العملية التكوينية في العناصر الآتية:

- تصميم البرنامج التكويني.
- تنفيذ البرنامج التكويني.
- تقييم و متابعة البرنامج التكويني.

3. تخطيط العملية التكوينية و فعاليتها:

تقوم العملية التكوينية على جملة من الأهداف المتكاملة كخطوة أولية، وبلوغ هذه الأهداف يتوقف من دون شك على فعالية العناصر و الخطوات المعدة لذلك و مدى ترابطها و تحقيقها لأدوارها المتميزة. وتلك العناصر هي:

3-1- جمع وتحليل المعطيات: تتمثل في المدخلات الأساسية، حيث يلجأ المسؤول عن التكوين من خلال هذه الخطوة إلى تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة؛ بالتركيز على جملة من المتغيرات كتفكير المؤسسة في زيادة الإنتاج و بالتالي زيادة حجم النشاط، زيادة اليد العاملة.. أو العكس، بالإضافة إلى دراسة البيئة الاقتصادية و الفنية و التسويقية التي تؤثر على " موازنة التكوين من خلال الأسعار و معدلات التضخم على تكلفة التكوين. " (أحمد السيد مصطفى، دون سنة، ص 260).

3-2- تحديد الاحتياجات التكوينية للعنصر البشري: يتم انطلاقا من هذه الخطوة تعيين العمال الذين هم بحاجة إلى تكوين، وذلك انطلاقا من حصر الفجوة التي يمكن تسجيلها ما بين الأداء الفعلي للعامل و الأداء المطلوب أو المتوقع منه.

3-3- تصميم و تنفيذ البرامج التكوينية: بعد تحديد احتياجات الأفراد العاملين، يتم تحديد مناهج و برامج التكوين، عدد الأفراد المتكونين، القائمين على التكوين، المكان المخصص له، المدة و الوقت المناسبين، الأسلوب و الأدوات المساعدة على تفعيل العملية التكوينية و تبسيطها، زيادة إلى تصميم أساليب التقييم اعتمادا على معايير سلوكية و اقتصادية، وبعد عملية التصميم يتم الوصول إلى مرحلة التجسيد الفعلي للعملية التكوينية.

3-4- تقييم العملية التكوينية: تأخذ عملية التقييم بعين الاعتبار عدة مستويات كالبرامج التكوينية، المتكونين، المكونين... و التي يمكن قياسها بالاعتماد على طرق علمية مناسبة ترصد من خلالها جوانب الإخفاق من جهة و جوانب الإيجاب من جهة أخرى.

3-5- التغذية العكسية: تساهم في تقييم العملية التكوينية ككل، من خلال تسليط الضوء على مدى توافقها مع متطلبات البيئة الخارجية، لأن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح على محيطها الخارجي بكل أبعاده.

4. مقومات تحقيق الفعالية في تكوين الموارد البشرية:

يعتبر المورد البشري رأسمال مهم للمؤسسة، لما يتمتع به من قدرات ذهنية و مهارات و طاقات للابتكار و الإبداع، يجب الاستثمار فيه لتحقيق الأهداف بأقل جهد و تكلفة، و هذا لن يتحقق إلا من خلال تفعيل وظيفة التكوين ففعالية أي نوع من أنواع التكوين داخل المؤسسة يتوقف على جملة من الشروط نورد أهمها في النقاط الآتية:

- أن يكون قائما على أساس تغيير أسلوب الأداء و السلوك و التفكير للأفضل.
- أن يكون قائما على أساس احتياجات العمل و الفرد من المهارات و القدرات.
- أن يتم تطبيق ما تم تعلمه من التدريب و أن يكون هناك نظام حوافز لذلك.
- إيجاد الظروف المناسبة التي تمكن الموظف من تطبيق ما تعلمه في التدريب.
- أن ينظر إلى التدريب على أنه نشاط مستمر.
- متابعة المتدربين بعد عودتهم إلى عملهم ليتمكنوا من تطبيق التدريب.
- أن يكون التدريب متطور في مادته و أسلوبه و أن يتم دعم ذلك من الإدارة.
- تدريب الرؤساء يجب أن يوجه تدريبهم على حل المشكلات و اتخاذ القرارات. (فيصل حسونة، 2011، ص 144-145).

5. التكوين في المؤسسة الجزائرية:

بالإضافة إلى ما أشرنا إليه في البداية فإن العملية التكوينية في المؤسسة حتى تعطي ثمارها الجيدة، لا بد أن تكون هناك موضوعية تامة في التخطيط لها و كذا تنفيذها، و بإسقاط الموضوع على المؤسسة الجزائرية يتبادر إلى أذهاننا السؤال التالي: هل هناك إستراتيجية واضحة لعملية تكوين العنصر البشري في المؤسسة الجزائرية؟.

تعد الجزائر واحدة من مجموع دول العالم، التي عملت جاهدة على إصلاح منظومتها الاقتصادية منذ الاستقلال متأثرة في ذلك بعوامل داخلية و خارجية، أجبرتها على الانتقال من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق؛ حيث عرفت المؤسسة الجزائرية عدة أنماط تسييرية حاولت من خلالها تجاوز وضعها السابق إلى وضع أفضل منه، خاصة و أن الأزمة التي تعرفها المؤسسة الجزائرية لا ترتبط بالإمكانات المادية و البشرية بقدر ما ترتبط بمعوقات تسييرية و تنظيمية و تكوينية تنعكس بالسلب على أداء المورد البشري فيها.

و أمام هذه التحولات و التطورات تزايد اهتمام المؤسسات الجزائرية بمسألة التكوين، حيث نجد أن الدولة ترصد لها أموالا ضخمة كل سنة في سبيل تنمية قدرات و مهارات اليد العاملة بما يساعدها و يسهل عليها القيام بمسؤوليات المهام الموكلة إليها؛ و على الرغم من هذا إلا أننا مازلنا نتحدث عن الخبرة و نقص التكوين، ذلك لأن برامج التكوين في مجملها لا تبنى على أسس موضوعية، فكثيرا ما تكون بعيدة عن الاحتياجات الحقيقية للعمال و المؤسسة على حد سواء.

و بمعنى أكثر دقة، أن إستراتيجية التكوين في المؤسسات الجزائرية غير واضحة "بل تكون في الغالب خضوعا لمطالب السلطة العمومية التي فرضتها في مجموعة من القوانين و إتباعا للموضة التسييرية الحديثة بعيدا عن كل تقييم أو دراسة لاحتياجات المؤسسة و إمكانياتها المادية (Nadji Khaoula, 2006, p14).

و تتأكد لنا هذه الأفكار أكثر من خلال دراسة ميدانية قمنا بها حول "الشراكة الأجنبية و تحقيق الرضا الوظيفي لدى المورد البشري في المؤسسة الجزائرية" بمؤسسة الاسمنت بسور الغزلان- البويرة-، هذه السياسة التنموية التي اعتمدها الجزائر و أرادت من خلالها تأهيل مؤسساتها الاقتصادية و من ثم تأهيل مواردها البشرية، كونها تجربة تسمح بنقل تكنولوجيا العمل و الخبرات التنظيمية و التسييرية. و في هذا السياق ركزنا على متغير التكوين من خلال طرحنا لجملة من الأسئلة على العمال -الذي بلغ عددهم (100) عامل موزعين على مختلف الأقسام، و على مختلف الفئات المهنية- ترتبط بمدى استفادتهم من التكوين بعد دخول الشريك الإيطالي إلى مؤسستهم و الأماكن و الميادين التي يتم فيها التكوين، وكذلك مدى عدالة هذه الاستفادة؛ و هل فعلا يتم إعداد البرامج التكوينية بناء على الاحتياجات الحقيقية للعمال و المؤسسة.

فتوصلنا إلى جملة من النتائج نذكر منها:

- الشريك الإيطالي لم يدخل أي تغييرات على نظام التكوين الذي يعد ضرورة حتمية لابد على المؤسسة القيام بها و محاولة تحسينها و تعديل نقائصها في كل مرة، من خلال مجموعة من البرامج و النشاطات التي تهدف إلى جعل الأفراد الذين ينتمون إلى المؤسسة قادرين على القيام بوظائفهم الحالية أو الوظائف التي ستمنح إليهم في المستقبل بمهارة، فعدم تكوينهم بالطريقة الفعالة و الصائبة سيؤثر على كفاءتهم المهنية من جهة و اندماجهم في العمل من جهة أخرى. حيث نسجل في سنة 2007 أنه في مؤسسة الاسمنت بسور الغلان تم تكوين حوالي 150 عاملا أي بنسبة 25% من مجموع العمال و في سنة 2008 أي بعد توقيع اتفاقية الشراكة مع الإيطاليين تم تكوين حوالي 103 من العمال ما يعادل نسبة 17% من المجموع الكلي (واثائق مصلحة التكوين، 2013) ، لنلاحظ بذلك تناقص العدد بنسبة 8% عن السنة التي قبلها.
- عملية التكوين كانت تتم بالدرجة الأولى في مركز التكوين المتواجد في الجزائر العاصمة (CFIC) الخاص بكافة مؤسسات الاسمنت الجزائرية، حيث أكد العمال عدم تغير و تحسن الأمور بدخول الشريك الإيطالي إلى المؤسسة من خلال عدم فتح المجال أكثر مثلا لتكوين الإطارات خارج الوطن و كذا الاعتماد على الخبرات الأجنبية في تدريب العمال و إثراء معارفهم و إكسابهم مهارات جديدة تساعدهم على العمل أكثر، مثلما تؤكد المعطيات التي تحصلنا عليها من إدارة الموارد البشرية، أنه في سنة 2008 المؤسسة بذلت جهودا كبيرة لتكوين العمال داخل المؤسسة بالاعتماد على أخصائيين. وفي هذا الصدد أكد لنا الكثير من المبحوثين بأنه في بعض الأحيان يتم الاجتماع بهم داخل المؤسسة لمدة حوالي نصف ساعة من طرف أحد أعضاء الهيئة الإيطالية و يعتبرونه تكوين.
- أكد العمال أن إعداد برامج التكوين يكون بناء على الاحتياجات الحقيقية للعمال و المؤسسة على حد سواء بنسبة 61.8%، مقابل نسبة 34.25% منهم، صرحوا بأن برامج التكوين تتم بطريقة عشوائية و دون دراسة حقيقية لخصائص العامل و طريقة سير العمل في المؤسسة، مما يغفل الاحتياجات الأساسية لكل وضعية عمل، و بالتالي الحياض عن تحقيق التنمية المتوازنة للأفراد

داخل المؤسسة؛ فتحديد الاحتياجات الحقيقية تمثل " الحلقة الأولى و الأساسية من سلسلة حلقات مترابطة تكون العملية التدريبية، فإهمال قياس الاحتياجات التدريبية بالأسلوب العلمي أو عدم تحديدها بدقة و مهارة و دراية يهدد الأساس الأول و الركيزة التي يبني عليها أي برنامج تدريبي " (حسن أحمد الطعاني، 2002، ص29) .

- أما فيما يخص الميادين و المجالات التي تدور حولها البرامج التكوينية، فإنها تشمل كل الميادين التي تنحصر بالدرجة الأولى في ميدان الصيانة باعتبار أن تكنولوجيا الإنتاج تغيرت و تحتاج إلى معرفة كبيرة و دراية من طرف العمال؛ الأمر الذي يستوجب تدريبهم على كيفية التعامل مع آلات و أجهزة العمل إلى غير ذلك من مواد الإنتاج، إضافة إلى ميدان الإدارة و التسيير و تنظيم العمل الذي يراد من خلاله غرس مبادئ احترام قوانين و مواقيت العمل و الانضباط و المسؤولية إلى غيرها من الأمور المتعلقة بإطار نقل الخبرة الإدارية و التنظيمية التي تعتبر الأساس الذي بنيت من أجله هاته الشراكة.

لأن التنمية في الجزائر كغيرها من دول العالم الثالث، تتطلب تهيئة الموارد بجميع أشكالها و على رأسها العنصر البشري لما له من دور في تحقيق التنمية الاقتصادية و تحقيق معدلات إنتاج أعلى؛ كما تجدر بنا الإشارة إلى أن العمال لم يشيروا إلى إدراج ميدان الأمن الصناعي ضمن البرامج التكوينية على الرغم من الأهمية الكبرى التي يكتسبها داخل منظمات العمل، بما يستوجب توعية العمال بأهمية وسائل الأمن و الوقاية و كيفية استعمالها تجنباً لحوادث العمل التي تكبد المؤسسة خسائر مادية هي في غنى عنها.

ومما سبق يتضح لنا، أن إستراتيجية التكوين لم تطرأ عليها أية تغيرات، حيث أكد غالبية أفراد العينة بنسبة (70.62%) عدم عدالة منح فرص التكوين إلى العمال مفسرين الأمر كذلك باقتصار التكوين على نفس الأفراد و كذا حرمان عناصر تحتاج أكثر إلى التدريب والتعلم، و هو ما يؤكد العشوائية التي ما زالت تسيّر بها المؤسسات الجزائرية ما جعلها بعيدة عن إرساء ثقافة تنظيمية متينة.

و كنتيجة عامة، نؤكد على أن تبني الجزائر للاستثمار الأجنبي و الشراكة الأجنبية كان يراد من ورائه إرساء معايير التسيير العقلاني الذي فشل القطاع العمومي في تحقيقه ما نتج عن ذلك ممارسات و سلوكيات غير عملية أضعفت أداء المؤسسة-، و الحصول على التكنولوجيا المتقدمة و الخبرة التنظيمية؛ إلا أنه من خلال حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان نجد أن الشريك الأجنبي عمل على تحقيق مصالحه بالدرجة الأولى على حساب الشريك الجزائري.

II- الخلاصة:

يمكننا القول في الأخير أن وظيفة التكوين تعد الحلقة المفصلية لتطور المؤسسات و بقائها و استمرارها، إذ يتعين على المؤسسة الجزائرية على وجه الخصوص إعطاء التكوين الأهمية البالغة و إخراجه من المفهوم الضيق الذي ارتبط به على أنه مجرد وظيفة روتينية يراد منها تقديم تطبيقات ميدانية و نظرية للفرد داخل العمل.

و إنما عليها إدراك ما يمكن أن تقدمه وظيفة التكوين للمؤسسة في زيادة الإنتاج و تحقيق جودة عالية في العمل، و تنمية معارف و مهارات مواردها البشرية، و كذا تنمية الاتجاهات الحديثة بما يؤهلها إلى خلق ميزة تنافسية.

- جمال الدين المرسي مُجد. (2006). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرون". الإسكندرية: الدار الجامعية.

ص 332

- منير نوري. (2010). تسيير الموارد البشرية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية. ص 238-239

- نفس المرجع، ص 244-245

- عبد الباري إبراهيم درة. (2003). تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات: الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الدارية.

ص 110

- نفس المرجع. ص 110

- أحمد السيد مصطفى. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة الإنجلو مصرية. ص 260

- فيصل حسونة. (2011). إدارة الموارد البشرية. الأردن: دار أسامة للنشر و التوزيع. ص 144-145

- Nadji Khaoula. (2006). **Compétences, performances et gestion du capital humain international – formation, compétence et performance des PME.** Alger : Cread. P14

- وثائق مصلحة التكوين. (2013). الجزائر: مصنع الامتنت بولاية البويرة.

- حسن أحمد الطعاني. (2002). التدريب، ط 1. عمان: دار الشروق للنشر و التوزيع . ص 29