

الأساليب التكوينية الحديثة كأداة لترقية مستوى جودة التكوين دراسة حالة مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر

مخلوفي كززة¹، أ.د. ثابتي الحبيب²

الملخص : تعد وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية البشرية التي تعتمد عليها هذه الأخيرة في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لتطوير وتنمية المؤسسة من جهة أخرى، وبناء على ذلك فان هذه الدراسة تسلط الضوء على واقع تطبيق الأساليب التكوينية الحديثة في البرامج التدريبية المعتمدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة قارورات الغاز وحدة معسكر.

الكلمات المفتاحية: التكوين المتواصل، التكوين الإلكتروني، التكوين عن بعد، المحاكاة، دراسة الحالة

Abstract : Training is considered as an important occupation in economic enterprises as well as a crucial factor promoting human resources. The latter focuses on constructing a strong body that is able of daring human, technical and administrative pressures and challenges. Especially that these have a direct contact with the individual for being a human from one side and the principal engine for developing and promoting associations from another side. Based on this, this study attempts to shed light on the real application of modern training strategies that are mostly relied on in Algeria. This will be achieved thanks to a case study: The Situation of Gas Bottles in Mascara Unity

Key words : Training , Distance Training, Simulation, Case Study.

¹ طالبة دكتوراه-مخبر تحليل و استشراف وتطوير الوظائف و الكفاءات- جامعة معسكر، Makhloufi.kenza@yahoo.fr

² أستاذ التعليم العالي- مدير مخبر LAPDEC - جامعة معسكر، habib-tabeti@hotmail.com

1. المقدمة :

يحتل التكوين مكانة هامة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في مختلف الأجهزة الإدارية على حد سواء، لكونه يساهم في تنمية مهارات العاملين ومضاعفة قدراتهم الشخصية، إضافة إلى توجيه الأنماط السلوكية بشكل إيجابي بما يسمح بتحسين الأداء ورفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية في العمل ، وهذا ما تسعى جميع الدول والمنظمات إلى تحقيقه. و تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مكونة ومؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، ومن الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مع ظهور وظائف جديدة، ومع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيا معقدة والتي فرضت عليها برامج تأهيلية وتكوينية تواكب سد النقص الحاصل في المهارات القديمة، وإكساب الأفراد مهارات جديدة تواكب المهن الحديثة، ولقد أصبحت المؤسسة اليوم تولى أهمية لبرنامج التكوين وتدرجه ضمن النفقات الاستثمارية وليس التسييرية، مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية : **واقع تطبيق الأساليب التكوينية الحديثة في البرامج التدريبية المعتمدة في مؤسسة قارورات الغاز وحدة معسكر و إلى أي حد يساهم ذلك في تحسين مستوى جودة التكوين بها ؟**

وللإجابة على هذه الإشكالية تطرقت الدراسة إلى المحاور التالية :

- الإطار العام للتكوين المتواصل
 - الأساليب التكوينية الحديثة
 - واقع تطبيق الأساليب التكوينية الحديثة في سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر
2. الإطار النظري للدراسة :

1.2 الإطار العام للتكوين المتواصل

1.1.2 / مفهوم التكوين المتواصل : *La Formation Continue*

يعرف لخضر سكيو **sekhio** التكوين المتواصل بأنه : ﴿ مجموع العمليات والإجراءات والدعائم التي من خلالها يتم تحسين وتطوير معارف واستعدادات وسلوك العمال من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية ﴾³.

تعريف بوتارف **Boterf** : ﴿ التكوين عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين وسيلة لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح. ﴾⁴

³ L. Sekhiou, **gestion du personnel**, Ed d'organisation, Paris, 1990, p239.

⁴ Boterf (G) , Barzucchetti (FN) , **Comment manager la qualité de la formation**, Edition Organisation, Paris, 1992, P 53.

تعريف سيطو جين بيار J.Pierre هو مجموعة من الأنظمة أو الأجهزة البيداغوجية المقدمة إلى العمال كي تسمح لهم بالتكيف مع المتغيرات البنوية وتحولات تنظيم العمل نتيجة للتطورات التكنولوجية والاقتصادية، وكذلك لإفادة تطورهم المهني.⁵

ومن هنا يمكن أن نصف التكوين المتواصل بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم أي يجعلهم يسلكون بشكل يختلف بعد التكوين المتواصل عما كانوا يتبعونه قبل التكوين وتكون محصلة هذا التغيير هي تحقيق نتائج إيجابية للمؤسسة مثل الإنتاجية الأعلى والأداء الأفضل والنظام الإداري الأحسن والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق نتائج اقتصادية أفضل وزيادة الأرباح للمؤسسة.

2.1.2 / مبادئ التكوين المتواصل

حتى تكسب البرامج التكوينية درجة من الفعالية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية، وهذه الأخيرة ما هي إلا قواعد عامة تم وضعها وتطبيقها ك معايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف المؤسسة والأفراد ومن أبرز هذه المبادئ ما يلي:

■ الفروق الفردية : Individuel Différences

أي لا بد من القائم بالتكوين المتواصل أن يعترفوا بالمدى الواسع من الفروق الفردية بين المتدربين إذ أن بعض الأفراد يتعلمون بشكل أسرع من الآخرين، كما أن بعض الأفراد يظهرون اختلافات كبيرة عن غيرهم في سرعة تقبلهم لأنواع معينة من التعليم أو التكوين، إذ توجد فروق فردية بين الأفراد من حيث خلفيتهم السابقة وتعليمهم وخبرتهم وميولهم الشخصية، ولذلك فإن كل هذه الأمور لا بد من مراعاتها عند تخطيط البرامج التكوينية.

■ الدافعية :

لكل فرد خصائصه ومميزاته الخاصة به التي تميزه عن باقي الأفراد، فمحاولة معرفة دوافع وأهداف وحاجات وتوقعات الفرد تساعد على معرفة أهمية إثراء وتنوع وتحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تدفع وتحفز الفرد إلى بذل جهد للدراسة والتعلم وتقدير الآخرين والمركز الاجتماعي، المسؤولية والإنجاز، وإذا كان برنامج يساعد الفرد على تحقيق بعض من هذه الأهداف، فإن هذا يسهل كثيرا من عملية تعلم الفرد فمثلا الفرد ذو مستوى المهارة المنخفض، والذي يحصل على فرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم لأنه ير أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشعوره بالأمان الوظيفي.⁶

■ الاختيار الدقيق للمتكونين

يجب أن يتم اختيار العناصر المرشحة للبرامج التكوينية بصورة دقيقة وموضوعية وأن تكون لدى المرشح الرغبة الحقيقية في دخول البرنامج التكويني لأن عدم توفر الرغبة لديه سيؤدي إلى عدم استفادته بشكل مناسب من الدورة التكوينية، كما أن توفر الرغبة لوحدها لا يكفي بل يجب أن تكون مصحوبة بتناسب محتوى ومضمون البرنامج التكويني مع تخصص الفرد المرشح ومع مستواه الوظيفي أيضا لأن هناك حالات عملية متكررة في المؤسسات يرشح فيها بعض

⁵ J. PIERRE CITEA, **Gestion des Ressources humaines**, 3e édition, Ed, Dalloz, Paris, 2000, p101.

⁶ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2000، ص 170.

الأفراد العاملين إلى دورات تكوينية لا تتناسب ومستوياتهم الوظيفية وبهذه الحالة يكون من الأجدد أن يرشح لها أشخاص آخرين لتحقيق الاستفادة الفعلية منها.

■ متابعة المتكون بعد عملية التكوين

بالإضافة إلى قيام المشرف المباشر بمعالجة نقاط الضعف لدى المتكون بعد إكماله للبرنامج التكويني وبدئه بعمله فإنه من الضروري اعتماد أسلوب المتابعة المبرمجة والمنظمة من خلال إعداد استمارة خاصة لهذا الغرض لرصد التغيرات الحاصلة في سلوكه الشخصي والاجتماعي ومد أثر التكوين المتواصل عليهما، وكذلك مد أثره على طريقة أدائه لعمله وتحديد التطورات الرئيسية الحاصلة في مستوى أدائه ومقدار إنتاجيته مقارنة بما كان عليه قبل التكوين.⁷

■ ضرورة الممارسة العملية للمتكون

لكي تكتسب المهارة والمعرفة أو الاتجاه بفاعلية فلا بد من مشاركة المتكون وإعطائه الفرصة والوقت المناسب للتعليم، فلا بد من توافر الأدوات والوسائل التكوينية في مكان التكوين مشابهة لما هو موجود في بيئة العمل وأن يعرف المتكون معنى ومغزى ذلك وأبعاده وكيفية تشغيلها بدون مخاطر.

■ الانتقال من الكليات إلى الجزئيات

لم تتوصل البحوث بعد إلى تحديد هل الأنسب تعلم العمل ككل مرة واحدة أو تعلمه على مراحل متتالية وفقاً لمكوناته فكلما تعقد العمل وكان مركباً كلما كان من الأفضل تعلمه على مراحل حسب أجزائه وبذلك يتعلم المتكون كيفية تجميع الأجزاء مع بعضها، وكيفية تداخلها لتكوين العمل ككل، ولذلك فإن خلق الحافز لدى المتكون للتعلم هي من الواجبات الأساسية للمتكون.⁸

3.1.2 / خصائص عملية التكوين المتواصل

يلاحظ من خلال عرض التعريفات للتكوين المتواصل أن له مجموعة من الخصائص نذكر من أهمها ما يلي:

■ التكوين المتواصل نشاط رئيسي مستمر

فالتكوين ليس أمر كمالياً تلجأ إليه المؤسسة أو تصرف عنه باختيارها، ولكنه حلقة حيوية في سلسلة من الحلقات تبدأ بتحديد مواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها ثم تتجه إلى اختيار الفرد، ومن ثم تنفيذ واجبات الوظيفة. فالتكوين يستمر مع الموظف بعد توليه الوظيفة، كما يستمر مع ارتقاء العامل في الوظيفة أو الوقوف على أحدث التطورات والأساليب العلمية في مجال تخصصه⁹، وهو أداة لتعديل السلوك الوظيفي وإكساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتجهيته للتقدم إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين نشاط رئيسي ومستمر من زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة، فهو ليس مجرد حدث يقع مرة ويتجاوز الفرد بسرعة بل نشاط ملازم للتطور الوظيفي للفرد.

■ نظام متكامل

النظرة إلى التكوين باعتباره نظاماً متكاملًا تفيد أنه كيان متكامل - من وجهة مدخل النظم - ، يتكون من أجزاء أو عناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه

⁷ صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص 233-235.

⁸ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 261.

⁹ خيري خليل الجميلي، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 94-95.

النظام كله، كذلك تفيد هذه النظرة الشمولية للتكوين في توضيح العلاقة الوثيقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التكويني.

ويمكن إيضاح أشكال التكامل في نظام التكوين كما يلي¹⁰:

أ / **التكامل في مدخلات التكوين**: أي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التكوين، وهي (الأفراد، الوظائف، الخبرات والمعارف، أنماط السلوك المطلوب، القائمون بالعمل التكويني، الأوضاع الإدارية والتنظيمية).

ب / **التكامل في الأنشطة التكوينية**: وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية (تتمثل هذه الأنشطة في تحليل وتوصيف الأوضاع والأنماط الإدارية، كذلك العمليات والإجراءات، تحديد الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج، إعداد المكونات والمعدات التكوينية، تنفيذ البرامج التكوينية، متابعة وتقييم النشاط التكويني، وتقدير كفاءته والعائد منه).

■ **التكامل في نتائج التكوين**: فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق أنواع ثلاثة من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج البشرية وهذه الأنواع الثلاثة لنتائج التكوين ينبغي لها أن تتكامل فلا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج عدد أكبر من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب السلوكي لديهم كذلك من غير الجائز أن يتجه التكوين للتركيز على تعديل الأنماط السلوكية وإغفال أهمية العوائد الاقتصادية التي يجب أن تتحقق من السلوك الجديد.

■ **النظرة المستقبلية**: إن برامج التكوين لها نظرتها المستقبلية من خلال برامجها للموظفين في العمل الذي سوف يقومون به وبأحدث إيديولوجية تمكنه من التطبيق بأسر الطرق وبأقل التكاليف وفي أسرع وقت ممكن تحقيقاً لأهداف المنظمة.

■ **التكوين نشاط متغير ومتجدد**: يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتعامل مع متغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وإنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد، فالإنسان الذي يتلقى التكوين عرضة للتغيير في عاداته وسلوكه وكذا في مهاراته ورغباته، والوظائف التي يشغلها المتكويين تتغير هي الأخر لتواجه متطلبات التغيير في الظروف والأوضاع الاقتصادية، وفي تقنيات العمل ومستحدثاتها، والرؤساء يتغيرون كما تتغير نظم وسياسات الشركات وتعدل أهدافها واستراتيجياتها¹¹.

■ **الشمولية**: بحيث لا يقتصر على فئة من العاملين دون آخر، بل توجه إلى العاملين جميعهم صغبرهم وكبيرهم فيتعاون الجميع لتنمية مهارات وخبرات مختلف الفئات في وقت واحد¹².

2.2 الأساليب التكوينية الحديثة

1.2.2 / **مفهوم الأسلوب التدريبي**: يعرف بأنه: ﴿ تلك الطرق المعتمدة في إيصال المعلومات، وإكساب المهارات أو تغيير الاتجاهات لدى المتدربين¹³، كما يعرف أيضا على أنه: ﴿ الطريقة أو الكيفية التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية¹⁴ 》.

¹⁰ علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، دون سنة نشر، ص 356-357.

¹¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار ريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2001، ص 357-358.

¹² أحمد عادل راشد، مذكرات في إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، 1981، ص 183.

¹³ عبد العزيز عبد الله ال ملهي، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في إنجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2010، ص 55.

2.2.2 / تصنيف الأساليب التدريبية : تعددت معايير التصنيف فيما يخص الأساليب التدريبية، وأجمع معظم الكتاب في هذا المجال على معيار التصنيف وفقا للمنهج حيث صنفت إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

أ / أساليب المنهج التقليدي : يشمل الأساليب التي تستخدم المنهج المتداول منذ زمن بعيد، وهي تعتمد أساسا على المجال النظري، أي أن المتدرب فيها يتلقى معلومات في موضوع معين دون تطبيق عملي للمفاهيم ، ويتجسد تحت هذا التصنيف الأساليب التالية : المحاضرة، المناقشة، المؤتمر، الحلقات الدراسية، ورش العمل وغيرها من الأساليب.

ب / أساليب المنهج الحديث : يتضمن الأساليب التي تعتمد على التفاعل بين المتدربين، كما يعتمد إلى حد كبير على الناحية التطبيقية ويشمل هذا التصنيف أساليب عديدة ستطرق إليها بنوع من التفصيل لأنها لب موضوع الدراسة وتمثلت هذه الأخيرة فيما يلي :

- الزيارات الميدانية : تعرف بأنها عبارة عن ﴿ قيام مجموعة من المتدربين مع مشرفيهم بزيارة جهاز معين، وذلك بغرض الوقوف على نشاطه، وربط تلك المعلومات التطبيقية، مع المفاهيم المكتسبة من التدريب، وتكون الزيارة محدودة بزمن معين﴾.
- دراسة الحالة : ﴿ هي عبارة عن مشكلة واقعية أو افتراضية، تصور على شكل حالة دراسية تقدم للمتدرب مكتوبة، ومرفقة بما بعض التفاصيل عن حيثيات المشكلة، وخلفياتها، وأسلوبها، وإحصائياتها وتوضع في تقرير، ويطلب من المتدرب قراءتها وتحليلها ثم المشاركة مع متدربين آخرين في مناقشتها بهدف الوصول إلى اقتراحات حيا ل تلك المشكلة﴾.
- سلة القرارات : ﴿ مجموعة من الملفات، والأوراق، والرسائل تعطى للمتدربين، تشبه تلك التي سيطلب منهم مستقبلا التعامل معها في مكان عملهم... ثم يقوم المتدربون باتخاذ الإجراءات المناسبة لتنفيذ عملهم خطوة خطوة، وبعده تتم مقارنة النتائج ببعضها البعض﴾.
- المباريات الإدارية : تعرف على أنها ﴿ خلق حالة تقترب أكثر ما يمكن من الواقع الفعلي وتتم مطالبة المتدربين التصرف في الموقف والتنافس فيما بينهم لتحديد من كان صاحب الأداء الأفضل، كوسيلة لاكتساب المهارات للتعامل مع الموقف﴾.
- المحاكاة : يستخدم هذا الأسلوب عندما تكون هناك تكلفة مرتفعة أو خطورة كبيرة في التدريب المباشر على نموذج حقيقي، ويتم التدريب وفقا لهذا الأسلوب على نموذج شبيه إلى درجة كبيرة بالأصل وضمن ظروف وشروط مسيطر عليها.و يعمل هذا الأسلوب على إيجاد جو تدريبي قريب من الواقع، يثير اهتمام وحماسة المتدربين، ويسمح هذا الأسلوب بتطبيق المبادئ والنظريات بشكل عملي، ويوفر تغذية راجعة فورية¹⁵.
- التكوين الإلكتروني : يعرف على أنه تلقين المتعلمين للتكوين عن طريق الاستعانة بالتكنولوجيات الحديثة، أي في كل مرة نلجأ فيها لاستخدام الوسائط التفاعلية بغرض التكوين (أنترانت، أنترنت، أقراص مضغوطة) ،

¹⁴ عبد العزيز عبد الله الملهي، مرجع سبق ذكره ص241.

¹⁵ أبو شيخة، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى ، 2000 ، ص 302.

و بالتالي فهو تزاوج بين الوسائط المتعددة (الصوت، الصورة، النص)، و الأنترنت، و هو ما دفع البعض إلى اعتبار التكوين الإلكتروني بمثابة المتنافس الثاني لسوق تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

- **التكوين عن بعد** : لقد تطور استخدام الأسلوب التدريبي وتعددت صوره استجابة إلى التطورات التي حدثت في تكنولوجيا الإعلام والاتصال والتي أدت بدورها إلى نشوب مظاهر جديدة تدعم العملية التكوينية تمثلت في الأقراص المضغوطة، المحاضرات عن بعد، التكوين الذاتي، الوصاية عن بعد، الجامعة الافتراضية وغيرها، ويمكن تعريف التدريب عن بعد بأنه: ﴿ وسيلة لربط مجموعتين أو أكثر بعيدتين باستخدام تقنية سمعية و بصرية¹⁶ ﴾.
- **التدريب بالتعليم المبرمج** : يقوم التدريب بالتعليم المبرمج على أساس مفهوم التعلم الذاتي، حيث نبعت فكرة التعليم المبرمج من دراسات وأبحاث علماء النفس السلوكيين، حيث يتم وضع مواد مبرمجة في الكتب والآلات التعليمية والأفلام المبرمجة والبرامج التلفزيونية والحاسبات الالكترونية.

3.2.2 / انعكاسات الأساليب التكوينية الحديثة على عملية التكوين

أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث التي تناولت الأساليب التكوينية على أن تنوع أساليب التكوين وحدائتها يساعد على الارتفاع بمستوى جودة التكوين، وبالرغم من اختلاف درجة الممارسات التطبيقية لها إلا أن معظم الدراسات تشير بأن الأساليب التكوينية الحديثة تمنح لبرامج التكوين تسهيلات عديدة تسمح بتحقيق أهداف العامل والمنظمة من العملية التكوينية، وتتجلى هذه التسهيلات فيما يلي:

- تسمح بإيصال المعلومات والمهارات والخبرات للمتدربين.
- تعزز مبدأ التعلم الذاتي، وتقلل من نسبة الاعتماد على المدرب في العملية التكوينية دون إنقاص في الدقة التعليمية.
- تسمح بتحويل طرق التدريب من التلقين والحفظ إلى البحث وحل المشاكل.
- جلب انتباه المشاركين و زيادة اهتمامهم بموضوع التدريب.
- تسعى إلى تنمية الروح التعاونية بين المتدربين.
- تعمل على تيسير تدريب موضوعات معينة قد يصعب بدونها تدريبها بذات الكفاءة والفاعلية.
- تساعد على التبادل الفعال للأفكار بين المتدربين عن طريق عرض مشاركاتهم وإبداء وجهة نظرهم و تجاربهم الشخصية .
- تساعد على مواجهة الفروق الفردية بين المتدربين، فمن المعروف أن المتدربين يختلفون من حيث قدراتهم واستعداداتهم العقلية، فمنهم من يحقق مستوى عالي من الاستماع للشرح النظري للمدرب، ومنهم من يزداد استيعابه عن طريق المواد البصرية مثل مشاهدة الأفلام والشرائح، ومنهم من يحتاج إلى تنوع الأساليب لتكوين المفاهيم الصحيحة لديه.

¹⁶ توفيق عبد الرحمن، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الأولى، 2007، ص 310.

■ تشير معظم الدراسات إلى أن الأساليب التكوينية الحديثة تسعى إلى التشجيع على ممارسة التفكير التحليلي والتحريب والمشاركة الفعالة والأداء الجماعي.

3. الدراسة التطبيقية: واقع تطبيق الأساليب التكوينية الحديثة في سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة صناعة

قارورات الغاز وحدة معسكر

1.3 التعريف بمؤسسة قارورات الغاز

1.1.3 / نبذة تاريخية حول المؤسسة : نشأت وحدة مركب معسكر من طرف شركة سونا طراك و شريكها الاسباني "but sir" باتفاقية المفتاح في اليد clés en main في أوت 1974 ، وقام الشريك الاسباني بوضع تخطيط بناء الوحدة و جلب الآلات و تركيبها و إعطاء معلومات عن كيفية استخدام الآلات، وبعد إتمام إنجاز المشروع من قبل شركة سونا طراك و شريكها الاسباني اندمجت الوحدة تحت اسم "SNS" الشركة الوطنية للحديد و الصلب في 01 جويلية 1981، و بعد ذلك تغير اسم الشركة أصبحت تسمى بالمؤسسة الوطنية للرمز المعدني "EMB" المنبثقة عن الشركة الوطنية للحديد و الصلب و كان ذلك في 02 فيفري 1989 طبقا لنص قانوني لوحدة معسكر فيما بعد تفرعت المؤسسة الوطنية للرمز المعدني إلى وحدات و أصبحت الوحدة تسمى مؤسسة قارورات الغاز و توابعها و كان ذلك في سنة 1995 و صار الاسم الرسمي لها.

تبلغ مساحة المؤسسة حوالي 10 هكتار و 96 آر، تقع مؤسسة قارورات الغاز في المنطقة الصناعية لمدينة معسكر على يمينها نجد المؤسسة الوطنية لصناعة الأقفال و الخزروات سابقا و على يسارها مؤسسة مبيدال أما في الجهة الأمامية نجد الطريق الرابط بين مدينة معسكر و دائرة بوحنيفة.

2.1.3 / المقر الاجتماعي للمؤسسة : مؤسسة قارورات الغاز ص ب 139 - 29000 معسكر - الجزائر

3.1.3 / نشاطات الوحدة : تقوم المؤسسة بتصميم، صنع و تصليح قارورات الغاز، صنع ملحقات التخميم، صنع أجهزة إطفاء النار ﴿CO2 : PG1,PG2,PG4,PG6,PG9,PG25,PG50,a poudre﴾، صنع نطاق خاص بقارورات الغاز من النوع b6 و b13 .

4.1.3 / أهداف المؤسسة : تهدف الوحدة كباقي الوحدات العمومية الأخرى إلى البقاء و الاستمرار في النشاط كهدف رئيسي، بالإضافة إلى السعي لتمويل السوق الوطنية بمنتجاتها، وتطوير الإنتاج، ومحاولة توسيع محيطها الداخلي و الخارجي، و القضاء على النفقات الزائدة و محاربة التبذير و إهدار موارد المؤسسة، و البحث المستمر من أجل التجديد في إنتاجها و قدرته على المنافسة في الأسواق الداخلية.

2.3 سياسة التكوين المتبعة في مؤسسة قارورات الغاز :

تعتبر سياسة التكوين من أهم وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، كما أنها احد الوسائل التي تتيح لها معرفة توقعات العمال من أجل السعي إلى تلبية رغباتهم في أحسن الظروف ،لكن قبل كل شيء يجب أن نشير

إلى أن طلب التكوين المعبر عنه من طرف العمال يتصل مباشرة باختيارات المؤسسة، وتخضع هذه الاختيارات إلى مجموعة من الاعتبارات تتمثل فيما يلي:

الميزانية: وهي المبالغ المالية المخصصة لتلبية احتياجات العمال من المكونين، أماكن التكوين، أجرة المكونين... الخ.

الأساليب : في هذا الصدد تتبع المؤسسة أسلوبين للتكوين إما أن يكون خارجي وذلك بموجب الاتفاق المبرم بين نفضال و « **CFK: LE CENTRE DE FORMATION KHROUB** »، أو بين نفضال و « **ECOLE DE FORMATION EGIC IBN SINA D'ORAN : ECOLE DE GESTION D'INFORMATIQUE ET DE COMMERCE** » وذلك من أجل الرفع من مستوى المعلومات لدى المستفيدين من التكوين وقد يكون داخلي بحيث يعتبر أوسع طرق التكوين انتشارا ويرجع السبب في ذلك إلى بساطته والاعتقاد بأنه قليل التكلفة، وعلى هذا الأساس تقوم مؤسسة قارورات الغاز بتكوين عمالها في نفس موقع العمل خاصة وأنها تعتبر المنتج الوحيد لأجهزة إطفاء النار « **EXTINCTEUR** » على مستوى كل القطر الجزائري ويأخذ هذا النوع من التكوين الأشكال التالية:

- أسلوب تعليمات العمل: يتم هذا الأسلوب من خلال إعداد دليل عمل مكتوب يتضمن التعليمات والإرشادات التي يتوجب على المتكون تطبيقها أثناء تكوينه لكسب المهارات المطلوبة ويقوم المكون بشرح التعليمات والإشراف على التنفيذ والمتابعة والتصحيح وإعطاء التوجيهات اللازمة.
- أسلوب التكوين عن طريق الرئيس المباشر.
- أسلوب التكوين عن طريق عامل قديم.
- أسلوب التكوين تحت إشراف و توجيه وملاحظة مشرف.
- أسلوب التكوين بالتنقل بين مراكز العمل: يهدف هذا التكوين أساسا إلى توسيع معارف الشخص المتكون و إلمامه بكافة نشاطات المؤسسة.
- أسلوب التكوين بالاشتراك في الأعمال: يسمى هذا الأسلوب كذلك بأسلوب الإدارة المتعددة و تتضح من خلال هذه التسمية بأنه يناسب تكوين و تنمية الإداريين فقط.

المستفيدون: وهم جميع الأفراد المعنيين بعملية التكوين والذين تربطهم المؤسسة حسب المستويات المهنية، وحسب احتياجاتها، فهناك العمال الأقل تأهيلا كما أن هناك التقنيين المؤهلين، والهدف من هذا الترتيب التركيز على تنمية ممتلكات المؤسسة مع النظر إلى أبسط الرغبات المطلوب تحقيقها.

التقييم: ويكون ذلك من خلال تحديد ما إذا كانت أساليب وإجراءات التكوين المتبعة أدت إلى تحقيق التغيير المطلوب في سلوك وتصرفات الأفراد المتكونين، بالإضافة إلى سعي المؤسسة لمعرفة ما إذا كانت نتائج التكوين لها أي أثر ملحوظ على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

3.3 تحليل البيانات المتحصل عليها

1.3.3 / البيانات الشخصية: سنتناولها من خلال الأبعاد التالية : العمر، الجنس ، عدد سنوات الخبرة و المؤهل العلمي، إذ بعد فحص الاستمارات توصلنا إلى النتائج التالية:

الجدول (1) : البيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة

1/ توزيع عينة الدراسة حسب العمر						
البيان	30 سنة فأقل	31 و 40 سنة	41 و 50 سنة	بين 51 و 60 سنة	أكثر من 60 سنة	المجموع
التكرار	11	14	10	3	0	38
النسبة المئوية	28.94 %	36.84 %	26.31 %	7.89 %	0.0 %	100 %
2/ توزيع عينة الدراسة حسب الجنس						
البيان	ذكر	أنثى	المجموع			
التكرار	36	2	38			
النسبة المئوية	94.73 %	5.26 %	100 %			
3/ توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي						
البيان	مستوى ثانوي فما دون	ليسانس	تقني أو تقني سامي	مهندس	ماجستير	المجموع
التكرار	6	11	5	15	1	38
النسبة المئوية	15.78 %	28.94 %	13.15 %	39.47 %	2.63 %	100 %
4/ توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة						
البيان	5 سنوات فأقل	بين 6 و 10 سنوات	11 و 15 سنة	بين 16 و 20	أكثر من 20 سنة	المجموع
التكرار	8	14	7	5	4	38
النسبة المئوية	21.05 %	36.84 %	18.42 %	13.15 %	10.52 %	100 %

المصدر : من إعداد الطالبة

نستقرأ من خلال الجدول أنّ الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي ما بين (31 و 40 سنة) بنسبة بلغت **36.84 %** ، تليها الفئة العمرية (30 سنة فأقل) بنسبة **28.94 %**، وتليها الفئة العمرية (41 و 50 سنة) بنسبة بلغت **26.31 %** ، ثم الفئة العمرية ما بين (51 و 60 سنة) بنسبة تقدر بـ **7.89 %** ، في حين لم يتجاوز عمر أي موظف في عينة الدراسة 60 سنة، والنتيجة التي توصلنا إليها هي أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة هم شباب ويتقلدون مسؤوليات تقع ضمن الإدارة الوسطى أو التنفيذية، حيث مازال أمامهم مستقبل وظيفي طويل، والمطلوب منهم هو السعي نحو تطوير قدراتهم الإدارية والمعرفية عن طريق اعتماد أساليب تكوينية حديثة ، يتضح من الجدول أيضاً أنّ عينة الدراسة تتشكل في أغلبها من الذكور بنسبة بلغت **94.73 %** ، في حين كانت نسبة الإناث **5.26 %** . وهذه النسبة لا تعني تواجد ضعيف للمرأة في بيئة العمل، بل تدل على أن طبيعة العمل في مؤسسة قارورات الغاز ذكورية في حين اقتصر دور المرأة على الأعمال الإدارية كالحاسبة والإعلام الآلي. أما بالنسبة للمؤهل التعليمي الغالب على الموظفين

وخاصة القائمين على إدارة الموارد البشرية في عينة الدراسة هو شهادة مهندس ، حيث بلغت نسبة حاملها **39.47%** ، تليها شهادة ليسانس والتي بلغت نسبة حاملها في عينة الدراسة **28.94%** ، تليها مستوى ثانوي فما دون التي بلغت نسبة حاملها **15.78%** ، وتأتي بعدها شهادة تقني أو تقني سامي التي بلغت نسبة **13.15%** ، وفي الأخير يأتي مستوى الماجستير بنسبة **2.63%** ، كما لاحظنا أنّ غالبية المسؤولين في عينة الدراسة يفتقدون التكوين الإداري المتخصص، الأمر الذي يؤثر على فعالية الأداء، حيث أنّ غالبيتهم مهندسين، أو مختصون في القانون، أو في مجالات أخرى بعيدة عن الإدارة، كما يتضح من خلال الجدول أيضا أنّ فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي الممتلئة ب (بين 6 و 10 سنوات) بنسبة مئوية بلغت **36.84%** ، تليها الفئة (5 سنوات فأقل) بنسبة بلغت **21.05%** ، تليها الفئة ما بين (11 و 15 سنة) بنسبة بلغت **18.42%** ، وتلتها الفئة (بين 16 و 20 سنة) بنسبة بلغت **13.15%** ، وآخر نسبة بلغت **10.52%** ممثلة للفئة (أكثر من 20 سنة).

2.3.3 / تحليل النتائج المتعلقة بمحاور الدراسة :

المحور الأول: بيانات حول نوعية الأسلوب التكويني

الجدول (2) : التكرارات والنسب المئوية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول بعد نوعية الأسلوب التكويني

الاتجاه	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	نوعية الأسلوب التكويني	رقم العبارة
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
دائما	3	5	4	9	17	كان عبارة عن حلقات دراسية ومحاضرات	1
	7.89%	13.15%	10.52%	23.68%	44.73%		
دائما	5	0	9	9	15	تمثل في ورش عمل	2
	13.15%	0%	23.68%	23.68%	39.47%		
دائما	7	0	9	8	14	هل كان عبارة عن دراسة مشكلة وتقدم الحلول لها	3
	18.42%	0%	23.68%	21.05%	36.84%		
أبدا	19	0	7	3	9	هل استعملتم الأقراص المضغوطة في عملية التكوين	4
	50%	0%	18.42%	7.89%	23.68%		
غالبا	10	4	4	16	4	هل كان التكوين يهدف إلى تنمية طرق تعاملك مع الآخرين	5
	26.31%	10.52%	10.52%	42.10%	10.52%		

نادرا	11	13	7	3	4	هل كان عبارة عن تلقين أساليب اتخاذ القرار	6
	%28.94	%34.21	%18.42	%7.89	%10.52		
غالبا	5	10	5	14	4	هل كان التكوين يسعى إلى تنمية التحكم في الذات لدى كل عامل	7
	%13.15	%26.31	%13.15	%36.84	%10.52		
أبدا	13	3	9	5	8	هل كان يهدف إلى تشجيع العلاقات بين المستخدمين	8
	%34.21	%7.89	%23.68	%13.15	%21.05		
أبدا	23	7	0	5	3	هل تلقيتم التكوين عبر الشبكات المعلوماتية	9
	%60.52	%18.42	%0	%13.15	%7.89		
أبدا	9	4	13	6	6	هل تمثل في معالجة بعض الملفات الخاصة بالعمل	10
	%23.68	%10.52	%34.21	%15.78	%15.78		

المصدر : من إعداد الطالبة

انطلاقا من النتائج الواردة في الجدول اتضح لنا حول البعد المتعلق بنوع الأسلوب التكويني المعتمد في مؤسسة صناعة قارورات الغاز وحدة معسكر أنّ الموظفين بما من وجهة نظر عينة الدراسة يجمعون على أن أسلوب التكوين عن طريق الحلقات الدراسية والمحاضرات كان يطبق بنسبة كبيرة بلغت **44.73%** ، وجاءت العبارة "تمثل في ورش عمل" التي تعبر عن أسلوب المحاكاة بنسبة **39.47%** وتدل هذه النتيجة على أن هذا الأسلوب يتيح للمتدربين التطبيق الفعلي على ذات واقع بيئة العمل تقريبا مما يحسن من مستوى تطبيق ما تدربوا عليه في حياتهم المهنية، وعبرت النسبة **36.84%** عن موافقة أفراد عينة الدراسة على أن أسلوب دراسة الحالة يتيح للمتدربين الإلمام بالجانب التطبيقي مما يحسن من مستوى الفهم التطبيقي لديهم لمادة التدريب الأمر الذي يزيد من فعالية التدريب، ومن تحليل العبارة 4 تستنتج أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن البرامج التكوينية التي يتلقونها تفتقر لأسلوب التكوين الإلكتروني، ودلت العبارة رقم 5 على أن البرامج التكوينية غالبا ما تهدف إلى تنمية طرق التعامل بين العمال، لكن يلاحظ أنّ هناك إجماع على عدم تلقي أفراد عينة الدراسة التكوين عبر الشبكات المعلوماتية وهذا ما يعكسه ارتفاع النسبة بحيث بلغت **60.52%** ، ويلاحظ أنّ هذه النتيجة أثرت بشكل سلبي على توجه الموظفين نحو البعد الخاص بتجديد الأساليب التكوينية، إذ لا تكفي القناعة بأهمية اعتماد الأساليب التكوينية الحديثة في تحسين الأداء وتنظيم العمل، بل يجب على المسؤولين عن وظيفة الموارد البشرية السعي الجاد لتحويل هذه القناعات إلى برامج تنفيذية من خلال العمل على تعلم مهارات التدريب الجديدة خاصة مهارة التدريب عن بعد نظرا لما لها من مميزات تسمح بتخفيض التكاليف وريح الوقت وهذا ما تطمح المؤسسة محل الدراسة إلى بلوغه، و أهم ما توصلنا إليه أنّ المسؤولين والمرؤوسين من وجهة نظر عينة الدراسة يدركون أنّ التكوين أداة رئيسية تعتمد عليها المؤسسة في بناء وتطوير الكفاءات.

المحور الثاني : دور الأساليب التكوينية الحديثة في زيادة فعالية برامج التدريب

الجدول (3) : التكرارات والنسب المئوية لإجابات الموظفين في عينة الدراسة حول بعد دور الأساليب التكوينية الحديثة في زيادة فعالية برامج التدريب

الاتجاه	أبدا	نادرا	أحيانا	غالبا	دائما	رقم العبارة	دور الأساليب التكوينية الحديثة في زيادة فعالية برامج التدريب
	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار		
	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة	النسبة		
دائما	0	0	3	16	19	1	التفاعل الايجابي بين المدرب والمتدرب
	% 0	% 0	%7.89	%42.10	%50		
غالبا	0	2	7	18	11	2	زيادة ثقة المتدرب بنفسه وبقدراته العلمية
	% 0	%5.26	%18.42	%47.36	%28.94		
دائما	0	2	0	15	21	3	تساعد علي متابعة ما يستجد في مجال تخصصك
	% 0	% 5.26	% 0	%39.47	%55.26		
دائما	5	7	6	8	12	4	تقدم المادة العلمية بأسلوب مشوق
	%13.15	%18.42	%15.78	%21.05	%31.57		
دائما	0	0	8	5	25	5	تساعد على الاحتكاك بذوي الخبرة
	% 0	% 0	%21.05	%13.15	%65.78		
دائما	0	0	7	9	22	6	تنمية روح العمل الجماعي بين المتدربين
	% 0	% 0	%18.42	%23.68	%57.89		
دائما	0	0	9	11	18	7	التقليل من أخطاء العمل
	% 0	% 0	%23.68	%28.94	%47.36		
دائما	0	3	9	11	15	8	تنمية القدرات الابتكارية للمتدربين
	% 0	%7.89	%23.68	%28.94	%39.47		
دائما	0	4	7	7	20	9	زيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة
	% 0	%10.52	%18.42	%18.42	%52.63		

دائما	2	4	4	13	15	توفير الكثير من الجهد في إيصال المادة العلمية	10
	%5.26	%10.52	%10.52	%34.21	%39.47		

المصدر : من إعداد الطالبة

من خلال النتائج الواردة في الجدول يتضح أن أفراد عينة الدراسة يتفقون على أن الأساليب التكوينية الحديثة تلعب دور أساسي في البرامج التكوينية المعتمدة في مؤسسة صناعة قارورات الغاز بحيث يرون أنها تسمح بخلق جو من التفاعل الايجابي بين المدرب والمتدرب دائما وتمثل ذلك بنسبة بلغت 50 % ، و 47.36 % من العمال يرون أن الأساليب التكوينية الحديثة تؤدي إلى زيادة ثقة المتدرب بنفسه وبقدراته العلمية، و اجمع معظم أفراد عينة الدراسة بنسبة بلغت 55.26 % على أن تجديد أساليب التكوين يساعد علي متابعة ما يستجد في مجال التخصص. و يرى أفراد عينة الدراسة أن العمل في أحسن الظروف يعتبر جزء هام في عملية الاستثمار في رأس المال البشري، وغالبا ما يعتبرون أنّ التكوين المهني هو أحسن طريقة لتطوير الكفاءات على مستوى وظيفة الموارد البشرية، حيث أن العبارات رقم (4 / 5 / 6 / 7 / 8 / 9 / 10) بلغت النسب التالية على التوالي (31.57 %، 65.78 %، 57.89 %، 47.36 %، 39.47 %، 52.63 %، 39.47 %) مما يعبر على أن التكوين الحديث يسمح بتقديم المادة العلمية بأسلوب مشوق و تنمية روح العمل الجماعي بين المتدربين، بالإضافة إلى التقليل من أخطاء العمل و تنمية القدرات الابتكارية للمتدربين وهذا ما تسعى مؤسسة نفضال إلى تحقيقه، ونلاحظ أيضا أنّ المسؤولين في عينة الدراسة غالبا ما يقومون بتقدير التغيير الذي يمكن أن يحدث إذا طبقوا الأساليب التكوينية الحديثة بشكل جيد.

4. الخاتمة:

يعد التكوين المتواصل بالمؤسسة الجزائرية عاملا مشجعا من أجل رفع تحديات العولمة و الانفتاح الخارجي، مما يساهم دون شك في حل الكثير من المشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة والرفع من كفاءتها وتحسين أداء أفرادها وتطوير مهارتهم وقدراتهم (المعرفية والمهنية والتقنية) و الاستفادة من هذه المهارات للوصول بالمؤسسة إلى درجة عالية من الأداء وتسويق منتجاتها في مجال أوسع. و رغم التطور الملحوظ في الأساليب التكوينية إلا أن واقع الاستفادة منها لا زال محدود ، فمعظم البرامج التكوينية المعتمدة في الوطن العربي على وجه العموم والمؤسسات الجزائرية على وجه الخصوص لازالت تعتمد بشكل كبير على الأساليب التقليدية التي تركز على المحاضرات داخل القاعات التدريبية، ولذلك يبقى موضوع الأساليب التكوينية الحديثة موضوعا حيويا وبجاجة إلى المزيد من البحث، وانطلاقا مما سبق نتقدم بمجموعة من التوصيات تتمثل فيما يلي:

1.4 اقتراحات:

- حث المسؤولين عن البرامج التكوينية سواء على المستوى الداخلي لمؤسسة صناعة قارورات الغاز أو على مستوى المراكز التي تتعامل معها على السعي إلى تجديد الأساليب التكوينية التي تعمل بها وذلك باعتماد أساليب تهدف إلى التعلم الذاتي والتدريب العملي .

- إنشاء مركز للتعليم الإلكتروني تابع لمؤسسة نفضال ، وذلك لنشر وتعزيز ثقافة التعليم الإلكتروني والتدريب عن بعد.
- توقيع اتفاقيات مع الجامعات وبيوت الخبرة في مجال التكوين والاستفادة من خبرتهم في هذا المجال.

5. قائمة المراجع:

1.5 / المراجع العربية:

- (1) صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر ، مصر ، 2002 .
- (2) راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية ، 2000 .
- (3) صالح عودة سعيد ، إدارة الأفراد ، الجامعة المفتوحة ، طرابلس ، 1994 .
- (4) عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر ، 2002 .
- (5) أبو شيخة، نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى ، 2000 .
- (6) خيرى خليل الجميلي ، التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية ، المكتب الجامعي الحديث ، مصر ، 1998 .
- (7) توفيق عبد الرحمن، التدريب الأصول والمبادئ العلمية، مركز الخبرات المهنية، الطبعة الأولى، 2007 .
- (8) علي السلمي ، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، مكتبة غريب ، مصر، دون سنة نشر.
- (9) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار ريب للطباعة والنشر، القاهرة ، 2001 .
- (10) أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية، بيروت ، 1981 .
- (11) عبد العزيز عبد الله ال ملهي، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في إنجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2010 .

2.5 / المراجع الأجنبية :

- 1) L. Sekhiou,(1990), gestion du personnel, **Ed d'organisation**, Paris.
- 2) Boterf (G) , Barzucchetti (FN) , (1992), Comment manager la qualité de La formation, **Edition Organisation**, Paris.
- 3) J. PIERRE CITEA,(2000), Gestion des Ressources humaines, 3e édition, **Ed Dalloz**, Paris.