

## هندسة التكوين في خدمة انتاج وتطوير المهارات

## Training engineering in the managing and developing skills' service

فرحاوي مصطفى

FERHAOUI Mustapha

مخبر هندسة التنمية المستدامة مسؤولة الجامعة والاندماج الاجتماعي، جامعة وهران 2 (الجزائر)،

Ferhaoui.mustapha@univ-oran2.dz

تاريخ النشر: 2023/04/01

تاريخ القبول: 2023/02/22

تاريخ الاستلام: 2022/07/15

## ملخص:

يهدف المقال الى اقتراح طريقة هندسة تكوين قادرة على تقديم إجابات لمشاكل مديري المؤسسات لاسيما فيما يتعلق بتطوير المهارات. ينطلق البحث من فرضية قوية مفادها أن التكوين يساهم بقوة في خلق وتطوير مهارات داخل المؤسسة إذا ما تم استخدامه لتلبية احتياجات هذه الأخيرة (المهارات). تم تدعيم البحث بدراسة ميدانية تعتمد أساسا على المنهج الوصفي من خلال منهج دراسة الحالة والتي تمت على مستوى اثنان وستون مؤسسة وقد خلصت الدراسة الى أن حل مشكل تطوير المهارات في المؤسسات المدروسة يحتاج الى التحكم في انشاء مختلف المرجعيات من جهة وفي سيرورة هندسة التكوين من جهة أخرى.

كلمات مفتاحية: مهارة، هندسة التكوين، مرجعية المهارات، مرجعية الأنشطة، منصب العمل.

تصنيفات JEL: M54

## Abstract:

The article aims to suggest a training engineering method capable of providing answers to the concerns of corporate managers, especially with regard to skills development. The research stems from a strong hypothesis that training contributes strongly to creating and developing skills. The research was supported by a field study based mainly on the descriptive approach through the case study approach,

المؤلف المرسل: فرحاوي مصطفى، الإيميل: mustapha.ferhaoui@mail.com

which was carried out at the level of sixty-two institutions. The study concluded that solving the problem of skills development in the studied institutions needs to control the establishment of various references on the one hand, and the process of training engineering on the other hand.

**Keywords:** Skill; Training engineering; Skills reference; Activities reference; Job position.

**J EL Classification Codes:** M54

## 1 . مقدمة :

تعتمد فعالية المؤسسات وقدرتها التنافسية بشكل أساسي على أداء وتحفيز موظفيها. من أجل ذلك، تتبنى هذه المؤسسات أساليب إدارة الموارد البشرية التعاونية أين يحتل التكوين مكانة مهمة، ما يجعل من هذه المؤسسات منظمات تعليمية.

واجهت المؤسسات الجزائرية اضطرابات كبيرة بسبب توقيع اتفاقية التجارة الحرة مع الاتحاد الأوروبي عام 2005، ما أدى الى توقف نشاط العديد منها، وبالتالي فقدان آلاف الوظائف. بعد عقدين من الزمن، ظهرت أزمة نقص المهارات، الأمر الذي شكل تحديًا لنماذج إدارة الموارد البشرية للشركات.

في هذا السياق، انصب التفكير حول تطور أنظمة الإنتاج والإدارة التي غيرت بشكل كبير خصائص الوظائف والمهارات، فقد أصبح التكيف من خلال التكوين ضروري لإنتاج المهارات اللازمة لتنطوي هذه الأخيرة (المهارات) على حصة متزايدة من المبادرة والمسؤولية، يتم تقديرها من خلال التعلم والتكوين طوال الحياة المهنية للموظفين حتى يتسنى لهم التكيف مع المواقف المعقدة.

أعطى البحث عن هذا التكيف بُعدًا رئيسيًا لمفهوم المهارة الذي أصبحت المؤسسات تبحث عنه أكثر فأكثر، فمن خلال المهارة، نعني جميع الموارد الفردية (المعرفة، المعرفة التطبيقية والمعرفة السلوكية) والبيئة، التي يجندها الفرد خلاله نشاطه لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد مسبقًا، بعبارة أخرى، استعمال هذه المهارة في إنتاج أداء ما. وهذا يعني أن المهارة ترتبط ارتباطًا وثيقًا بخصوبة العمل.

يعود تخطيط المسار المهني إلى تطوير المهارات بصفة دائمة (Hakima, 2020) ما سيجعل المؤسسة وموظفيها متشاركين في نفس أهداف الأداء.

إنها "عقيدة" إدارية جديدة (LEVY-LEBOYER C. , 1999) تسعى الى الجمع بين أهداف الموظفين وأهداف المؤسسات من خلال منحهم المزيد من المبادرات (LE BOTERF G. , Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence, 2006) ما من شأنه تغيير العلاقة الوظيفية تغييرا جذريا لأنه ينبغي على الموظف تقديم أداء من شأنه أن يساهم في نجاح المؤسسة التي علمها أن تضمن له في المقابل فرصة الاحتفاظ بوظيفته (LE BOTERF G. , Ingénierie et évaluation des compétences, 2002)

### 1.1 إشكالية البحث:

على ضوء ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لهندسة التكوين المساهمة في انتاج وتطوير المهارات؟

### 2.1 فرضيات البحث:

للإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضية الآتية:

يساهم التكوين بقوة في خلق وتطوير مهارات داخل المؤسسة إذا ما تم استخدامه لتلبية احتياجات هذه الأخيرة (المهارات).

### 3.1 أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى اقتراح طريقة هندسة تكوين قادرة على تقديم إجابات لمشاكل مديري المؤسسة، لا سيما في مجال إدارة الموارد البشرية بصفة عامة وتنمية المهارات بصفة خاصة.

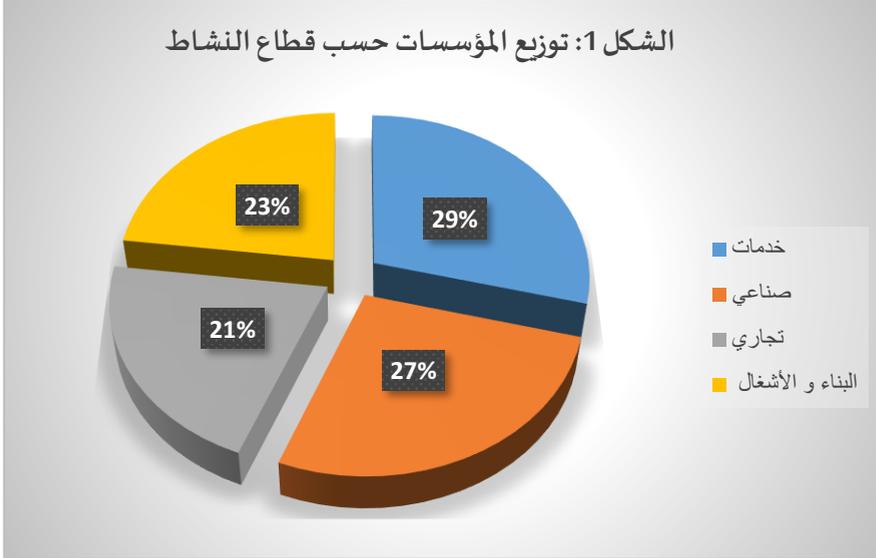
### 4.1 أهمية البحث:

يستمد البحث أهميته من المكانة البالغة لهندسة التكوين في مجال إدارة الموارد البشرية و تتمثل هذه الأهمية في شرح كيفية استخدام هندسة التكوين من أجل المساهمة في تطوير وإدارة المهارات في المؤسسات الجزائرية.

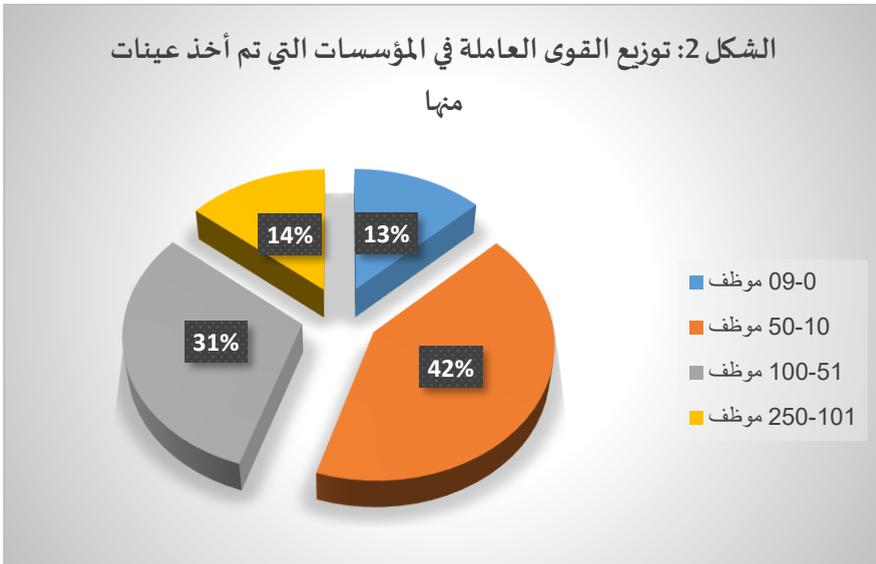
### 5.1 منهج البحث والأدوات المستخدمة:

هذا البحث استكشافي اعتمد بالدرجة الأولى على منهج دراسة الحالة من أجل التحقق من صحة الفرضية المطروحة ميدانيا، كما ويصنف منهج البحث ضمن المنهج النوعي نظرا لطبيعة المعلومات التي تم تجميعها سواء عن طريق الملاحظة المباشرة للإجراءات أو ما أسفرت عنه المقابلات الشخصية (مقابلات شبه منظمة مع مديري الموارد البشرية والاستشاريين)

تم تدعيم البحث بدراسة ميدانية تعتمد أساساً على المنهج الوصفي من خلال منهج دراسة الحالة، والتي تمت على مستوى اثنان وستين مؤسسة ناشطة في عدة قطاعات تم اختيارها وفقاً للمعايير التالية: ما لا يقل عن 10 سنوات من الوجود، الذين لا يواجهون صعوبات كبيرة، وضع مالي جيد، إمكانية الحصول على معلومات، وتقع في وهران، ويمكن توضيح العينة حسب الأشكال التالية:



المصدر: من اعداد الباحث



المصدر: من اعداد الباحث

يخصص الجزء الأول من دليل المقابلات الخاص بنا للمعلومات العامة للشركات التي ندرس تنظيمها بشكل عام وتنظيم إدارة الموارد البشرية والتكوين بشكل خاص .

#### 6.1 هيكل البحث:

حتى يتسنى لنا الإجابة عن إشكالية البحث تم تقسيم هذا الأخير الى مقدمة، محورين وخاتمة تشمل أهم النتائج، حيث خصص المحور الأول للتعريف بماهية هندسة التكوين أما الثاني اهتم بعرض طريقة هندسة التكوين التي من شأنها تحقيق تنمية المهارات.

#### 7.1 الدراسات السابقة:

الجدير بالذكر أن المكتبة الجزائرية تفتقر الى دراسات ميدانية حول ممارسات بهندسة التكوين في المؤسسات الجزائرية حيث أن أغلبها تهتم بالتكوين أكثر من هندسة التكوين بسبب الخلط بين المفهومين، ولعل أبرز الدراسات وأحدثها تتمثل في:

■ دراسة عكاشة حليلة (2021)

« L'ingénierie de la formation un outil stratégique dans le développement des compétences, étude de cas au sein du complexe GL3Z-Arzew Sonatrach »

رسالة دكتوراه في علوم التسيير، هدفت هذه الدراسة الى توضيح أسس ومناهج إرساء هندسة التكوين في مؤسسة سوناطراك وقد خلصت الى أن تطبيق منهج هندسة التكوين ينحصر فقط على الموظفين الجدد خلال فترة التريص لتسهيل اندماجهم في المؤسسة.

■ دراسة شنون خالد (2021) « هندسة التكوين وتديير الموارد البشرية في ظل العولمة » مقال في مجلة الجامع وقد خلصت هذه الدراسة الى ضرورة اتخاذ تدابير جديدة ومبتكرة لمراجعة المنظومات التكوينية في الجزائر في إطار تسيير الموارد البشرية.

■ دراسة بن مهدي مرزوق (2017) « هندسة التكوين، أهدافها ومتطلباتها في الوقت الراهن » مقال بمجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، حيث اهتمت الدراسة بتقديم مختلف المفاهيم و التعاريف المتعلقة بهندسة التكوين.

#### 2. من التكوين الى هندسة التكوين

إن أعمال PAIN (2003) و (LEBOTERF, 1997) LE BORTERF تبين أن مصطلح

الهندسة في مجال التكوين حديث نسبياً.

يعرّف Le Petit ROBERT الهندسة بأنها "التصميم والدراسة الشاملة لمشروع صناعي من جميع جوانبه الفنية والاقتصادية والمالية والاجتماعية، أخذاً بعين الاعتبار أعمال ودراسات مجموعة من المتخصصين." يتم استعمال هذا التصور الصناعي والإجرائي على نطاق واسع في مجال التعليم والتكوين.

يمكن أيضاً تعريف هندسة التكوين على أنها "نهج يتكون من تحليل وتصميم وتنفيذ وتقييم عملية التكوين (ARDOUIN T., *Ingénierie de formation pour l'entreprise*, 2010).

يستخدم التكوين لتطوير المهارات الحالية والمستقبلية والحفاظ عليها، ويتم اعتباره استثماراً (MEIGNANT., 2009) يشجع على نقل المعارف والتعلم على جميع المستويات (BARBIER J., 1985)، كما يرافق ويتوقع التغييرات، وهو جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية (M DENNERY., 2008)

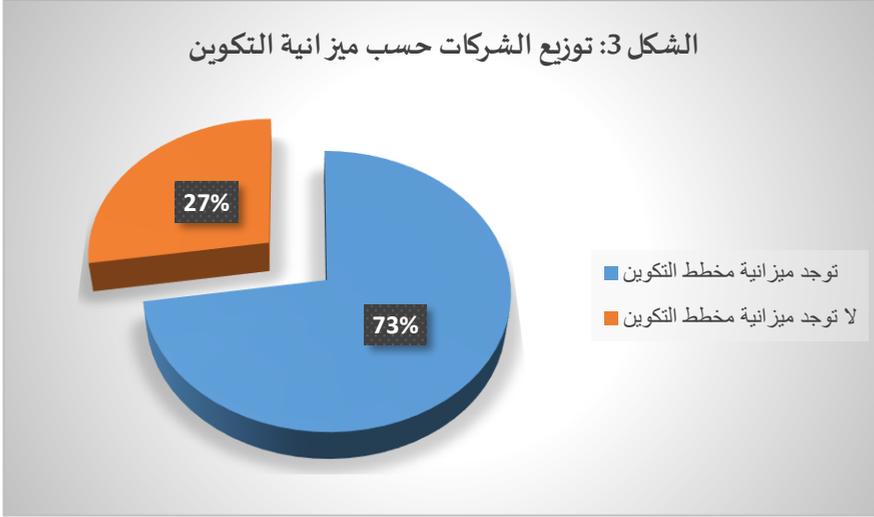
يقوم التكوين الآن ببناء أسواق العمل الداخلية والخارجية، إذ أصبح ميزة استراتيجية تمنح المؤسسة إضافة نسبية في المنافسة على جميع المستويات (FERHAOUI, & BELKHADEM, B., 2019)، فقد فرض نفسه على جميع المؤسسات بغض النظر عن السياق الاقتصادي والاجتماعي.

يعد اكتساب المعرفة اللازمة لتنفيذ هندسة تكوينية حقيقية أولوية مطلقة للمؤسسات الراغبة في المساهمة في إنتاج المهارات (BELKHADEM & FERHAOUI, 2020) من أجل هذا، يجب التوفيق بين شرطين يتعلق أولهما بنظام التعليم، الذي يجب أن يوفر محتوى تكويني يلبى احتياجات المؤسسات. أما الثاني فيتعلق بالمؤسسة، التي يجب عليها تحديد احتياجاتها بشكل إلزامي بمساعدة مختصين في هندسة التكوين. يضمن تحقيق هذان الشرطان تقارباً مثيراً في هذا السياق.

1.2 ممارسات هندسة التكوين وسياسة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة التداخلات بين إدارة الموارد البشرية وهندسة التكوين:

معظم الشركات (73%) كما هو موضح في الشكل الموالي لديها ميزانية تكوين معروفة مسبقاً حيث تقوم سنوياً بتطوير خطة تكوين بناء على الاحتياجات التي يحددها رؤساء الوظائف، غير أن كل هذه الشركات تفتقر إلى منهجية هندسة التكوين

الشكل 3: توزيع الشركات حسب ميزانية التكوين

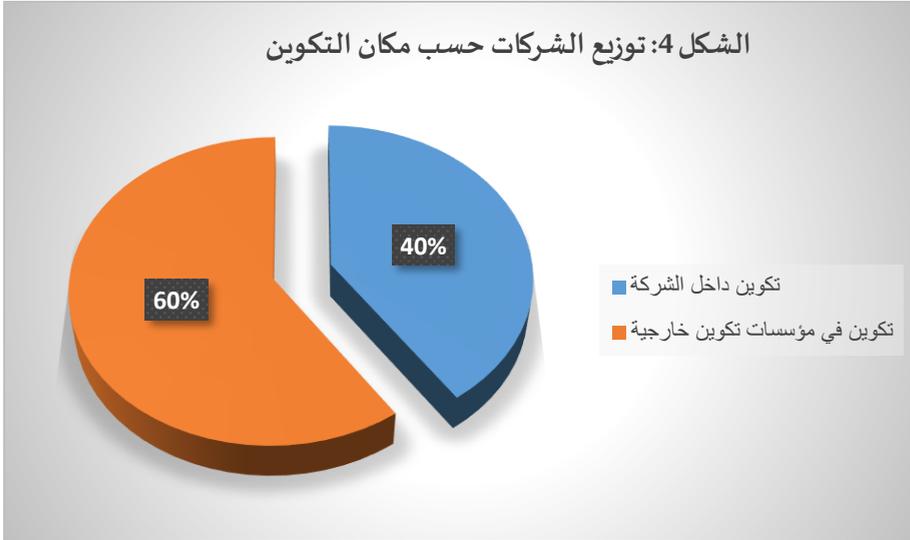


المصدر: من اعداد الباحث حسب المعطيات

كل الفئات الاجتماعية والمهنية معنية بالتكوين ويتم ذلك اما في مؤسسات التكوين (60%) أو داخل الشركة (40%) خلال ساعات العمل. هذا الأخير، يقلل من التكلفة ويجند إطارات الشركة. تتوافق تكلفة التكوين مع الحد الأدنى للمعدل القانوني (2% من الكتلة الأجرية) وفي حالات أخرى، يتم توقيع اتفاقات مع هيئات تكوين.

الشكل الموالي يوضح توزيع الشركات حسب موقع التكوين

الشكل 4: توزيع الشركات حسب مكان التكوين



المصدر: من اعداد الباحث حسب المعطيات

يلبي التكوين المقدم، في المؤسسات محل الدراسة، الحاجة إلى التكيف مع المتغيرات الظرفية، ويعتبر هذا النمط من التكوين تكويناً أنياً يهدف إلى تقديم إجابة حينية، من خلال دورات قصيرة المدى بمعنى أن الشركات تستعمل التكوين كوسيلة لتصحيح الواقع. وفي هذا السياق، سيواجه التكوين دائماً مشكل عدم تطابق مخاطر محتوى التكوين والطرق البيداغوجية مع احتياجات الموظفين من المهارات المهنية. ولذلك، فإننا نعيدون كل البعد عن إدارة الموارد البشرية وفق مقارنة المهارات أين يتم توفير تكوين لتلبية أو تغطية الحاجة إلى المهارات.

ممارسات التكوين التقليدية التي تتميز بالاستخدام الدقيق لأنواع مختلفة من التكوين، أين تسعى المؤسسة فيها فقط لاستهلاك الميزانية، لا يمكنها البقاء لأنها لا تحل المشاكل والصعوبات التي يواجهها الأفراد بشكل يومي في سياق عملهم، حيث تقدم هذه الممارسات طرقاً ومحتوى تعليمياً غير كافٍ فيما يتعلق بالاحتياجات الحقيقية للموظفين.

هنا تتبلور أهمية هندسة التكوين، إذ أن وضع نهج لهذه الأخيرة ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية سيؤدي إلى تحسين مهارات الموظفين وضمان تصميم مسارات وظيفية مستقرة ومستدامة. يتم تنظيم هندسة التكوين من خلال الجمع والتنسيق بين أربع مجالات والمتمثلة في:

- هندسة المهارات الفردية التي تربط الإنتاج بالفرد،
- هندسة المهارات الجماعية التي تربط الإنتاج بالمنظمة،
- هندسة المسارات المهنية، والتي تربط الفرد بالتدريب،
- هندسة الخطة التكوينية التي تربط التدريب بالمنظمة.

إن التكوين المسبق للمسؤولين عن هندسة التكوين على مستوى إدارة الشركة من شأنه أن يرسخ إدارة الموارد البشرية على منطلق المهارة كما ومن شأنه إعطاء معنى عقلاني لسياسة التكوين. من خلال الجدول التالي يمكننا أن نلاحظ التداخل والتفاعل بين إدارة الموارد البشرية وهندسة التكوين.

الجدول 1: العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وهندسة التكوين

إدارة الموارد البشرية	هندسة التكوين
↓	↓
تخطيط القوى العاملة الأخذ بعين الاعتبار البعد الديموغرافي: المداخل والمخارج والجوانب الجماعية لتطور القوى العاملة	مرجعية العمل مسار التكامل للمجندين الجدد تكوين الفئة المستهدفة
إدارة المهارات المؤقتة الجانب النوعي للعمل، تنمية القدرات الفردية أو الجماعية	إجراءات التكوين: التحسين، التكيف، التقنيات مرجعية التكوين
إدارة توقعات العمل والحرف تطور الطلب على العمل من قبل الإدارة المرتبط بالمحددات الاجتماعية والاقتصادية الوطنية والدولية والتوجهات السياسية والاستراتيجية الصناعية	تحليل الوظيفة مرجعية العمل
إدارة التخطيط الوظيفي في إطار علاقة العمل تحديد وتخطيط المسارات المهنية للموظفين	مسار الاحتراف مرجعية العمل

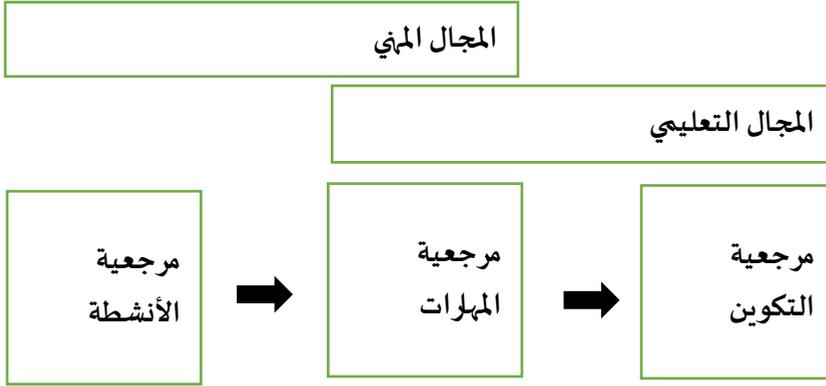
المصدر: (T. ARDOUIN , Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2010)

يعتمد كل نشاط وميدان من ميادين إدارة الموارد البشرية على هندسة التكوين. حيث أن هناك ترابط وتسلسل بين إدارة الموارد البشرية، سياسة التكوين وخطة التكوين. بمعنى آخر، تشكل هندسة التكوين الدعم والأداة لسياسة التكوين.

## 2.2 طريقة انشاء المرجعية:

تتمثل عناصر نهج هندسة التكوين في كل من مرجعية المناصب، مرجعية الأنشطة ومرجعية المهارات الناتجة عن تحليل الأنشطة المهنية للأشخاص المعنيين.  
تشكل هذه المرجعيات الثلاثة شرطاً أساسياً لبناء معايير التكوين (مرجعية التكوين).

الشكل 5: المرجعية في التكوين



المصدر: (ARDOUIN T. , Ingénierie de formation pour l'entreprise, 2010)

3. من المرجعية إلى تنمية المهارات

1.3 مرجعية المهارة/ التكوين:

سوف نستعير من مارك دينري منهجية تطوير إطار المهارات والتي تعتمد أساسا على مرجعية التكوين. يمنح هذا الأخير لقطاع مهني معين دليلا من الأهداف البيداغوجية والبرامج التكوينية بهدف إتقان وتنمية المهارات اللازمة لأداء العمل.

تتكون مرجعية التكوين من:

- جدول المراسلات بين الوظائف القياسية و / أو المهارات وإجراءات التكوين.
- أوراق البرنامج لهذه الدورات التكوينية. تعد أوراق البرنامج هذه أكثر من مجرد كتالوج تدريب بسيط، فهي مواصفات حقيقية لإجراءات التكوين، والترجمة الملموسة لعرض التكوين الضروري لتطوير المهارات المحددة للشركة.

2.3 كيف ننشئ مرجعية التكوين؟:

يقدم مارك دينري سبع خطوات مستوحاة من الأساليب الكلاسيكية لتحليل الاحتياجات والهندسة التعليمية، تتمثل في:

- تحديد القطاع وتحليل الوظائف المختلفة: القطاع عبارة عن مجموعة من المهن تتم غالبًا مع مراعاة المعرفة المرجعية المستخدمة في الشركة ("معرفة كيفية البيع"، "معرفة كيفية قيادة شبكة من مقدمي الخدمات"، "معرفة كيفية إجراء دراسة"، "إتقان اللغات والبرمجيات" في قطاع تكنولوجيا المعلومات، إلخ).

- تحديد المهارات من تعريفات الوظيفة: تتمثل هذه الخطوة في استخراج المهارات اللازم إتقانها من كل وظيفة، وأكثر الأساليب العملية تتمثل في ترجمة الأنشطة اللازمة للقيام بوظيفة ما إلى مجموعة من "المعارف"، "المعارف التطبيقية" و "المعارف السلوكية"، وتكمن الصعوبة في التعبير عن مهارة بعبارات دقيقة بما يكفي لمحو الإبهام، مع بقاء إمكانية الوصول إليها بما يكفي لتكون قابلة للاستخدام.
- تحديد المساهمات المحتملة للتكوين: الغرض من هذه الخطوة الثالثة هو تقييم تأثير التكوين على تطوير كل من "المعارف"، "المعارف التطبيقية" و "المعارف السلوكية" للقيام بذلك، يقترح مارك دينزي طريقة بسيطة تتمثل في جدول لفحص طريقة اكتساب كل مهارة (تكوين قاعدي، تكوين حضوري في مؤسسات تكوين، تكوين ميداني أو اكتساب المهارات عن طريق الخبرة).
- كما ويقترح الإشارة إلى ما إذا كانت المهارة متقنة بالفعل (إذا كان يجب أن تكون قادرة على شغل المنصب على الأقل)، عندما يتم وضع النظام المرجعي على مجموعة صغيرة من العمال (إذا تم إتقان المهارة، فليس من الضروري البحث عن التكوين كحل لها).
- في الجدول الموالي مثال حول تقييم مساهمة التكوين في تنمية المهارات لمهنة المكون

الجدول 2: تقييم مساهمة التكوين في تنمية المهارات

المهارات	تدريب في الفصل	تدريب أولي	تدريب في الميدان	بالخبرة	متقن من قبل
المعارف - معرفة الطرق البيداغوجية - معرفة تاريخ التيارات الفكرية - ...	X	X			
المعارف التطبيقية - إعداد خدمات لوجيستية - إدارة مجموعة - ...	X				X
المعارف السلوكية - الإستماع - الأريحية في الأماكن العامة ...			X	X	

المصدر: (DENNERY, 2008)

- اختيار وحدات التكوين: يتعلق الأمر هنا بـ
- أ- استخلاص التركيبة المناسبة التي تجمع بين كل من المعرفة، المعارف التطبيقية والمعارف السلوكية التي يمكن تطويرها خلال نفس الوحدة التكوينية
- ب- جمع المواضيع التي يمكن أن يكون للتكوين الحضوري تأثير عليها
- تنفيذ المواصفات لكل عمل: بمعنى آخر تحديد موضوع دفتر الشروط لكل وحدة تكوينية (العنوان، النتائج المتوقعة، الأهداف التعليمية، التكلفة، تقييم النتيجة، إلخ)

- البحث عن عملاء مختصين في التكوين: يمكن إجراء البحث داخليًا في حال ما وجدت المهارة المطلوبة، أو خارجيًا من خلال عملية ترويجية لدفتر الشروط من أجل انتقاء أحسن المتعاملين.
- كتابة المرجعية: يقصد به "ملف" يُلخص النقاط المذكورة أعلاه، كما يحتوي على استبيانات أو اختبارات للتحقق من المكتسبات الأولية لغرض معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف. بناءً على هذه المعايير، يمكن تحديد المحتوى المناسب والهندسة التكوينية والبيداغوجية المناسبة، الأمر الذي سيسمح بتقييم فعالية التكوين المقدم وتأثيره على مهارات الأفراد، كما ومن شأنه تصور أنماط تكوينية ملائمة (تكوين داخلي، خارجي، حضوري، عن بعد، قصير أو طويل المدى، إلخ.) الأمر الذي سيساعد على التحقق من وجهة فعالية التكوين.

#### 4. خاتمة

إشكالية تطوير المهارات في المؤسسات تحتاج إلى معارف لتحليل الأنشطة، العمل، المناصب وفي هندسة التكوين. وإضافة إلى تطبيق نهج هندسة تكوين دقيق، يجب استعمال مجموعة من المرجعيات، لذلك من الضروري مبدئيًا إنشاء هذه الأخيرة (المرجعيات) التي من شأنها تحديد إطار وأهداف أي عمل يسمح باكتساب مهارات.

يتلخص تفاعل هندسة التكوين المبتكرة مع إدارة الموارد البشرية، حسب مقارنة المهارات، في

المراحل التالية:

مرجعية الوظائف والأنشطة، مرجعية المهارات ومرجعية التكوين أخذًا بعين الاعتبار المعايير القانونية.

نحن نعتقد، في الواقع، أن المؤسسات الجزائرية يجب أن تكون منسجمة مع المتطلبات الحديثة المفروضة على الشركة، حيث أصبحت الموارد البشرية عاملاً استراتيجيًا، يعد تطويره أمرًا ضروريًا لتحقيق القدرة التنافسية الاقتصادية.

في ظل استعمال هندسة التكوين لن يطرح مشكل تحيين مرجعيات المهارات

#### 5. قائمة المراجع

- ARDOUIN , T. (2017). Ingénierie de formation, Intégrer les nouveaux modes de formation dans votre entreprise. Paris: Dunod, 5ème édition.

- ARDOUIN. (2010). Ingénierie de formation pour l'entreprise. Paris: Dunod, 3ème édition.
- BARBIER, J. (1985). L'Évaluation en formation. Paris: PUF.
- BELKHADEM , B & FERHAOUI, M .(2019) . .La formation continue : levier stratégique au développement des compétences, cas de la société Tréfilor .Revue d'études Financières et Comptabilité et Administratives.
- BELKHADEM , B & FERHAOUI, M .(2020) . .L'impact de la formation continue sur le développement des compétences-Etude analytique descriptive: cas de la CNEP-BANQUE.1007-990 .مجلة البشائر الاقتصادية ، الصفحات
- C LEVY-LEBOYER .(1999) .La gestion des compétences .Paris: Ed. d'organisation.
- DANNERY. (2008). Piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité, coll. « Formation Permanente ». PAris: ESF éd., Issy-Les-Moulineaux,.
- FERHAOUI, M. (2011). Production de compétences et formation continue : Quelles spécificités des pratiques de gestion des ressources humaines, cas de quelques PME en région oranaise. Revue périodique DIRASSAT, n°15 A, pp. pp 01-17.
- FERHAOUI, M. (2014). Oran: Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise, Ed,Dar El Gharb, in, « Management des ressources humaines orienté compétences : mythe ou défi dans l'entreprise algérienne ? » coord, par MEBARKI, Laradj et BENYAHIA.
- FERHAOUI, M. (2015). La dimension de l'emploi atypique au travers des pratiques de GRH. Revue ECONOMIE & GESTION, N°12, pp. pp 58-81.
- G LE BOTERF .(2002) .Ingénierie et évaluation des compétences .Paris: Editions : d'Organisation.

- G LE BOTERF .(2006) .Construire les compétences individuelles et collectives : agir et réussir avec compétence .Paris: Editions Organisation.
- Hakima, A. (2020, 12 31). L'ingenierie De Formation Un Outil Strategique Dans Le Developpement Des Competences, Des (103) Stagiaires Dans Le Cadre D'une Formation Pre-recrutement Au Sein Du Complexe G13z. Revue de l'institut des sciences économiques, pp. 1555-1576.
- J. (1985). BARBIER.(1985) .L'Evaluation en formation .Paris :PUF.
- LEBOTERF. (1997). De la compétence à la navigation professionnelle. Paris: Edition: d'Organisation.
- LEBOTERF .(1997) .De la compétence à la navigation professionnelle . .Paris: Edition d'Organisation.
- M DENNERY .(2008) . Piloter un projet de formation : du diagnostic des besoins à la mise sous assurance qualité ,coll » .Formation Permanente .« Paris: ESF éd., Issy-Les-Moulineau.
- MEIGNANT. (2009). Manager la formation, (7e éd. rév et aug). Paris: Edition: d'Organisation..
- PAIN. (2003). L'ingénierie de formation, états des lieux. Paris: Edition : l'Harmattan.
- PAIN .(2003) .L'ingénierie de formation ,états des lieux .Edition l'Harmattan.
- T. ARDOUIN .(2010) .Ingénierie de formation pour l'entreprise . paris: Dunod.