

سياسة التكوين في المؤسسة طريقة منهجية وسياق عقلاني

دحماني رشيد*، يحياوي سليمان**

الإرسال: 07/03/2023

القبول: 09/05/2023

النشر: 28/06/2023

ملخص : منذ عشرينيتين تقريبا ظلت المؤسسات في الغالب تكتفي بتسيير إداري محض لأفرادها. لكننا نلاحظ اليوم مسؤولي التكوين يضعون عمليات تكوين معقدة، عمليات تساهم في تطوير هياكل المؤسسات. في البداية، كان سياق التخطيط يقتصر على عملية تنسيق بسيطة بين عمليات تكوين متواضعة، بينما اليوم يتجه إلى وضع استراتيجية هادفة إلى جعل عمليات التكوين استثمارا حقيقيا يستجيب إلى حاجات المؤسسة وحاجات أفرادها. إن الهدف من هذه الورقة البحثية هو التطرق إلى التكوين من خلال سرد مختلف تعريفاته، كما عرجنا على أهدافه ومختلف تصنيفات هذه الأهداف، كما حاولنا شرح مختلف المراحل الأساسية المكونة لسياسة التكوين العقلانية. الكلمات المفتاحية : التكوين، سياسة التكوين، هندسة التكوين، المؤسسة.

تصنيف JEL: M54, O15

Formation policy in the institution methodical method and rational context

Abstract: Almost two decades ago, institutions mostly remained content with purely administrative management of their members, however, we notice that the formation responsible set up a complex formation today. Initially, the planning context was limited to simple coordination between modest formations, while Today, it is moving towards developing a strategy aimed at making training operations a real investment that responds to the needs of the institution and the needs of its members. The aim of this research present research is to address formation by mentioning its various definitions. We also reviewed its goals and the various classifications of these goals.

Keywords : the formation ; formation policy ; formation engineering ; institution.

JEL Classification: M54, O15

* طالب دكتوراه، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، البريد الإلكتروني، dahmanirach303@gmail.com

** أستاذ، جامعة سيدي بلعباس، الجزائر، yahiaoui_s@ymail.com

1. مقدمة

إن من بين الوظائف الثلاث الكبرى التي توضع عادة تحت إشراف المناجمت الفعال لتسيير الموارد البشرية: اكتساب العنصر البشري والحفاظ عليه وتطويره. وظيفتين يبدو أنهما لا تطرحان مشاكل كبيرة بالنظر إلى أهميتهما وتأثيرهما الذين يظهران بوضوح على السير الجيد للمؤسسة.

بالفعل، فهناك عدد كبير من رؤساء المؤسسات أصبحوا اليوم يدركون أهمية عملية " اكتساب الرجال " وبالتالي، نوعية الاختيار المبدئي لأفرادهم، حيث أن الفائدة من اختيار الرجال، تتجسد في القوة الحية للمؤسسة خلال سنوات عديدة، ويكون ذلك ثمة سياسة توظيف واختيار منهجية، فعالة ومنظمة.

من ناحية أخرى، بفضل تطور التشريع الاجتماعي بمجال العمل، وتطور البحوث المرتبطة بتنظيم العمل تنظيمًا منهجيًا (Ergonomie) أدرك رؤساء المؤسسات هؤلاء أن العامل البشري مثله مثل الموارد المادية والمالية يعتبر رأسمال يجب الحفاظ عليه أكبر مدة ممكنة و ذلك بخلق جو و إطار للعمل محفز، وهذا لا يتم إلا عن طريق تنمية علاقات العمل التي تفضل الحوار والتشاور، وكذلك بتوفير شروط العمل التي توفر للأفراد الأجر المناسب، وتضمن لهم الأمن بالعمل.

بينما نجد أن الوظيفة الثالثة الكبرى لمناجمت الموارد البشرية، وهي " تطوير الأفراد " تبدو أقل وضوح في نظرهم. هذه الوظيفة تعاني من غموض كبير، في هذا الاتجاه، في العديد من الدول، تميل المؤسسة إلى التهرب من التزاماتها في مجال تكوين أفرادها، وتحاول أن تترك هذه المهمة على عاتق الدوائر المؤسساتية الكلاسيكية من: مدرسة، ثانوية، جامعة، وهيكل التكوين المهني.

انطلاقًا مما سبق سنقوم بطرح الإشكالية التالية:

ما هي سياسة التكوين في المؤسسة؟ وكيف تتم هندسة التكوين في المؤسسة؟

2. تعريف وأهداف التكوين

1.1.2. تعريف التكوين

إن تعريف التكوين الذي يبدو أكثر شمولية هو ذلك الذي قدمه الكاتب RAYMONDVATIER الباحث البارز في تسيير الموارد البشرية. حيث أن هذا التعريف يحدد السمات الأساسية لهذه الوظيفة. حسب هذا الكاتب، فإن التكوين هو "مجموع العمليات القادرة على جعل الأفراد والفرق يؤدون وظائفهم الحالية أو التي يكلفون بها لاحقًا من أجل السير الحسن للمؤسسة بكل مهارة" (VATIER, 1985, p. 34) - العنصر الأول في هذا التعريف يبين أن التكوين يجب ألا يكون ظاهرة عابرة (موضحة) تنجز في مدة محددة بنقل ما يحدث بمؤسسات أخرى، إنما يجب أن يشكل "مجموعة من العمليات المتناسكة حيث نتائجها متكاملة يمكن تدوينها بمخطط محدد" (VATIER, 1985, p. 38). - العنصر الثاني والذي يعتبر هامًا في هذا التعريف، يدعو إلى تحسين مهارات الأفراد، مهارات تستدعي تدريبًا يهدف إلى تعديل سلوك الأفراد ليتطابق مع توقعات المؤسسة وذلك يتعلق بـ "المعرفة"، بـ "المهارة"، بـ "معرفة كيف يجب أن يكون"، بصفة عامة، نقول بأن التكوين يتعلق بالمتعاملين معًا:

- **العامل:** إن التكوين يمكنُ العامل من تحسين معارفه وقدراته ليرفع من مستواه بمنصبه الحالي أو الارتقاء إلى منصب عالٍ مستثمراً إمكانياته بشكل جيد.

- **المؤسسة:** بالنسبة للمؤسسة، يسمح التكوين بإمكانية تجديد واستخلاف أفراد التأطير، وكذلك تحسين فعاليتها الشاملة وسيرها الداخلي على مختلف المستويات.

غير أن مفهوم التكوين يعيدنا إلى حقائق مختلفة، بالنسبة لنا نتوقف عند التصنيف الكبير الذي توصل إليه الكاتب BELANGER (BELANGER, PETIT, & BERGERON, 1981, pp. 137-170).

حسب هذا الكاتب هناك مفاهيم عديدة لترجمة تنوع عمليات التكوين المطبقة حالياً. وكذلك بالنسبة للمعارف والكفاءات والسلوكيات المرتبطة بشغل وظيفة بسوق العمل، يعيدنا التكوين إلى حقيقة هامة جدوا والتي تطرح إشكالية التربية كلها، بصيغة أخرى، ودائماً حسب BELANGER "إن استيعاب ثقافة متبصرة تسمح للفرد بفهم الأحداث التي تجري في محيطه، وتجعله يدرك معانيها ليتخذ موقفاً منها".

وفي الختام نضم رأينا إلى رأي الكاتب SEKIOU بأن التكوين هو "مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم، سلوكياتهم، "مواقفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة، ولتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية، وبدون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية". (SEKIOU & BLONDIN, 1986, pp. 286-321)

2.2. أهداف التكوين

أ- أهداف التكوين

● **التكوين استجابة لرغبتين (رغبات الأفراد ورغبات المؤسسة):** كما ذكرنا، إن كتابا كثيرين يقدمون التكوين كوظيفة من مميزات من ناحية الاستجابة إلى حاجة ملموسة عند المؤسسة تماشياً مع حصول أفرادها على تكيف أفضل، ومن ناحية أخرى الاستجابة إلى رغبة الأفراد في مجال التكوين، حتى يكونوا في مستوى المهام التي يكلفون بها، وبالتالي حتى يمكنهم أن يتطوروا.

التكوين، إشكالية عامة: أمام المشكل العام بالتكوين، يرى بعض المسؤولين أن الموقف الوحيد للمؤسسة هو الأخذ بعين الاعتبار حتمية تطور التقنيات والأفكار. في هذا الإطار يكون التكوين الوسيلة الممتازة التي تملكها المؤسسة للتكيف مع هذا التطور من ناحية، واستباقه من ناحية أخرى، كما يلاحظ Ph.SUET يتعلق الأمر باعتبار هذين المنظورين: التكوين كوسيلة تكيف، التكوين "كوسيلة سبق".

● **التكوين كوسيلة تكيف:** يسمح كما يرى Ph.SUET بمواجهة مسألة "قدم المعارف والكفاءات" عند الأفراد. قدم نتائج عن عوامل مختلفة نذكر منها على الخصوص:

- **التطور التقني:** والذي يمس الكثير من مناصب الشغل، وهذا ما يفرض ضرورة تحسين الوسائل والتقنيات الحالية، ضرورة القيام بعمليات تكوين أو رسكلة الأفراد، هذا مثلاً مع حالة: إدماج الإعلام الآلي والذي يستدعي تكويننا يهدف إلى تحقيق نتائج على المدى القصير.

- تطوير تقنيات المناجمنت: تحت ضغط المنافسة يقدم الكاتب سالف الذكر مثالا يخص إدخال التسيير التقديري الذي يحدث تطورا واضحا في وظيفة المحاسبة نفسها، أي يحدث تطورا في الدور التقليدي لهذه الوظيفة "التسجيل الوفي للأحداث الماضية" بإضافة "دور التحليل" خاصة مع المحاسبة في الميدان الصناعي حيث من الضروري منح "محاسب الأمس" القدرة على التكيف مع هذا النوع الجديد من التطور الذي تشهده المحاسبة بفضل تكوين مناسب. هذا التكوين يسعى إلى النتيجة على المدى القصير جدا.

لكن كما سنرى، هذه الحاجة الماسة إلى التكوين السريع (على المدى القصير) تكون أقل إلحاحا عندما تقوم المؤسسة بتكوين أفرادها ليس فقط لتلبية الحاجات الحالية إنما لتلبية الحاجات التقديرية بالمستقبل.

● **التكوين كوسيلة سبق**: إن ضرورة السبق بواسطة التكوين يلبي بعض المتطلبات الخاصة. فأهمية المواقف والسلوكيات بالمؤسسة لا تحتاج اليوم إلى تأكيد، خاصة آثارها على الجو الاجتماعي والذي يرتبط بالحالة الجيدة للمؤسسة. كذلك، عملية التكوين الخاصة بتحسين العلاقات الإنسانية تبدو ضرورية بالنسبة لمناصب المؤطرين، وهذا رغم قلة فعاليتها، وعشوائيتها نسبيا.

فالسبق بواسطة التكوين ضروري كذلك بالنسبة للمؤسسة نشطة (تمتاز بالديناميكية) لتكوين أفراد يشغلون مستقبلا مناصب حساسة لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى البعيد.

الحاجة إلى السبق بواسطة التكوين يهدف أخيرا إلى صيانة علاقات إنسانية من نوعية خاصة. فتكوين مختلف أفراد المؤسسة حسب نفس المبادئ وسيلة جيدة للوصول إلى هذه النتيجة، ومن جهة أخرى يمكن التكوين من تحسين العلاقات مع ممثلي العمال، ويشكل وسيلة حوار خاصة عندما يهدف إلى منح معارف جديدة.

ج- مختلف التصنيفات لأهداف التكوين.

● أهداف التكوين الأساسية

- حسب SEKIOU: (SEKIOU & BLONDIN, 1986, p. 302) إن أهداف التكوين حسب هذا الكاتب، يجب أن تحدد تبعا لاستراتيجيات المؤسسة. "مصلحة المستخدمين تقترح أهدافا تأخذ بعين الاعتبار الضغوطات الموجودة، على سبيل المثال: الموارد المالية المخصصة للتكوين، تبحث المؤسسة إذا ما كانت واقعية، قابلة للتطبيق والتحقق".

فحسب SEKIOU، فإن برنامج التكوين بدون أهداف واضحة يصعب تنفيذه، والقرارات التي تتخذ تكون تحت ضغوط لا معنى لها يمكن تلخيص الأهداف الأساسية لأي برنامج تكوين حسب تصنيف SEKIOU بالشكل التالي:

- ضمان التطابق بين قدرات العمال ومعارفهم.
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة، ومع التغيرات بالوظائف.
- المحافظة على درجة معينة من القدرة الضرورية لتقدم المؤسسة.
- تحسين قانون المستخدمين بالترقية في المؤسسة.
- دعم فعالية كل المستخدمين الجدد باستعمال أحسن التجهيزات، وبتقليل عدد الحوادث، والمغادرين للمؤسسة.
- المساهمة في برنامج النمو وفي سياسة توفير الموارد البشرية.
- إحداث أحسن سلوك في العمل، ودعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف والخسائر بالإنتاج، وكذا تحسين مستوى نوعية وكمية المنتوجات.

- مضاعفة الإحساس بالثقة بالنفس لدى كل عامل.
- المساعدة في تطوير الوقاية وحماية الأفراد في الوضعيات الخاصة.
- مساعدة البطالين على الاندماج في مؤسسات جديدة.
- دعم العلاقات بين الأفراد وتحليل الحالات التنظيمية.
- التكيف مع متطلبات المحيط دائم التغير.
- تطوير القدرة على إصدار الحكم لدى المتكويين.

● تصنيف أهداف التكوين

حسب CHARLES VINCENT: إن الكاتب CHARLES VINCENT يميز بين الأنواع الأساسية للتكوين

التالية: (VINCENT, 1990, p. 147)

يجب أولاً، التمييز بين التربية الدائمة (المتواصلة) والتربية الخاصة بالكبار.

- التربية الدائمة (المتواصلة): تعني كل عمليات التكوين التي يقوم بها الشخص طيلة حياته. والتي تتعلق بمبدأ تنظيم كل نشاطات التكوين والتي يمكن تطويرها خلال الحياة سواء كان الشخص عاملاً أو غير عامل. والذي يفرض تعاقب فترات العمل وفترات التكوين.

- بالنسبة للتربية الخاصة بالكبار: تتعلق بالأفراد المستخدمين بقطاع مهني، أو أفراد تجاوزوا سن التمدرس والذين لا يستطيعون الاندماج حتى بوقت جزئي، في هيكل تعليمي ومباشرة تكوين ابتدائي. لا بد من التمييز بين التكوين المهني وتكوين الإطارات.

- التكوين المهني: إنه تكوين يوجه على الخصوص إلى العمال وموظفي المكاتب، يتضمن الاحتياطات التي تهدف إلى تمكين الفرد من الحصول على المعارف والكفاءات لممارسة مهنة معينة، أو للحصول على تأهيلات من مستوى رفيع.

- تكوين الإطارات: يتمثل في مجمل الإجراءات التي تسمح للإطار بالحصول على معارف في مختلف المجالات: مجالات التسيير، مجالات الاقتصاد مجالات العلاقات الإنسانية في مناصب القيادة... الخ. هذه المعارف والكفاءات ضرورية بالنسبة للإطارات لتأدية وظائفهم في مختلف مستويات السلم الإداري، إنه يتجه إلى أفراد التأطير من المستوى الأولي، والمستوى المتوسط والعالي.

وأخيراً، التمييز بين التكوين الأكاديمي والتكوين في إطار العمل:

- التكوين الأكاديمي: يتضمن مجموعة من البرامج التعليمية، كل برنامج يسعى إلى نشر المعارف الضرورية لممارسة وظيفة أو مجموعة من الوظائف تؤلف صنفاً من الأصناف المهنية، على سبيل المثال: برنامج تعليمي في العلاقات الصناعية يعدّ لممارسة وظيفة من الوظائف المرتبطة بتسيير الموارد البشرية، لدراسة نزاعات العمل وإيجاد الحلول لها. هذا التكوين يختم بشهادة.

- التكوين في إطار العمل: إنه تكوين جد مختلف عن التكوين الأكاديمي، يهدف إلى خلق شروط تمهين تسمح للفرد بتحصيل معارف وكفاءات تلي متطلبات حقيقية وعملية بوظيفته.

- TALBOT و ELLIS يكشفان عن التصنيف التالي: هذان المؤلفان يميزان في مسألة التكوين بين الطرق التقليدية

و الطرق الحديثة: (TALBOT & ELLIS , 1982, pp. 9-13)

منذ القدم كان يعتبر التكوين امتدادا لعملية التعليم، فالتدريب كان بالصناعة ومؤسسات التكوين أمرا ضروريا يجري خارج المؤسسة لكن الانشغال الأساسي يتصل بالبحث أساسا في توفير وقت فراغ لإجراء التكوين خارج المؤسسة. لكن باستثناء بعض الحالات الخاصة (مثل: نقص المعارف) فإن اللجوء إلى التكوين خارج إطار العمل ليس بالضرورة مقبولا.

هذا التغيير في التوجه يترجم تغيرا في مفهوم التكوين، والذي يحدّد كمر ضروري للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة بصفة شاملة عكس ما كان في السابق.

هذا التغيير هو نتيجة للتطور الذي تشهده طبيعة المشاكل والذي يفرض على التكوين أخذه بعين الاعتبار. وهذا يفرض تمييزا واضحا بين المشاكل التقليدية والمشاكل الجديدة التي يفرضها المستقبل، كما سنرى لاحقا.

3.2. سياسة التكوين في المؤسسة

إن سياسة التكوين يمكن اعتبارها كتعبير عن السياسة العامة للمؤسسة¹، ونأخذ بعين الاعتبار ثلاثة أمور :

- أولا، المكانة الخاصة لتسيير الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- ثانيا، المكانة التي يشغلها التكوين عند المسؤولين.

- ثالثا، درجة انفتاح المسؤولين على المتعاملين الاجتماعيين.

3. العمليات الأولية في عملية التكوين.

بعملية تقييم الأهداف، والحاجات والشروط الواجب توفرها في ميدان التكوين. كما أن طرق التقييم وتقنياته متنوعة في مضمونها وشكلها، سنقدم طريقتين شائعتين تمكن من تصميم عمل تقييمي فعال: نعي بذلك: استشارة التكوين وتقييم الأفراد. هتان العمليتان ضرورتان تسبقان إعداد برنامج تكوين الأفراد.

1.3. استشارة التكوين

• ماذا ينتظر من استشارة التكوين؟

ما الفرق بين استشارة التكوين وغيرها من المفاهيم القريبة منها، كالمراقبة، التفتيش، التقييم، التحقق، الفحص؟ نأخذ بالتعريف الذي يذكره: C. VERNOT GAUD: "إن الاستشارة اختبار نظامي انطلاقا من تعابير دقيقة لنظام تكوين (مخطط العملية)، وكذلك لنتائجه وآثاره، من أجل التعرف على المشاكل واتخاذ القرارات الكفيلة بإيجاد الحلول لها" (VERNOT GAUD, 1990, p. 193). الأفكار الثلاث الأساسية في هذا التعريف:

أولا: فكرة الاختبار النظامي، نعي به اختبارا شاملا، وظيفة، وظيفة. نشاطا، نشاطا. وسيلة، وسيلة. فكرة الكشف عن عناصر النظام.

ثانيا: فكرة استخدام المعايير الدقيقة، يعني، توفير نقاط استدلال تسمح بالحد من النقائص والانحرافات، يتعلق الأمر باستعمال المؤشرات والحصص (حجم التكوين، الفئات المعنية...).

¹ Par organisation, nous entendons tout ensemble de personnes ayant un but à atteindre et se structurant pour l'atteindre : une entreprise privé, une administration, une collectivité locale, un syndicat, etc.

ثالثا: فكرة عملية على مستوى مصلحة المناجنت: وهذا يعني أن الاستشارة لا تقف عند الحاضر إنما تساعد على حل المشاكل الحالية والمرتبقة، وتقوم على الاقتراحات العملية فهي، تساعد على اتخاذ القرار وتنفيذ البرامج.

• **حسب C. VERNOT GAUD حتى تكون الاستشارة فعالة يجب:**

أولا: الكشف عن الوسائل (مجموعة أسئلة حصص...) تساعد على تحديد المشاكل.

ثانيا: تحديد المشاكل الواجب حلها الحالية والمرتبقة (فوارق بالنسبة للمعايير تناقض بين القرارات...)، وكذا نقاط القوة بالموارد (البشرية المادية الثقافية وبما يتعلق بالعلاقات...) والتي يمكننا الاعتماد عليها والتي تكون ذات أهمية.

ثالثا: اختيار المتغيرات التي على أساسها يمكننا حل المشاكل التي تم التعرف عليها مسبقا. التمييز بين القرارات الاستراتيجية والقرارات الثانوية، شرح الظروف الواجب توفيرها على المدى المتوسط والقصير.

• ما هي أصناف معايير القياس المستخدمة باستشارات التكوين؟ سنسرد باختصار تبعاً ل **M. BROUET** الأصناف السبعة للمعايير التي يمكن استخدامها:

- **معايير الملاءمة:** تهدف إلى تقدير إذا ما كانت الأهداف مناسبة مقارنة بالمشاكل المطروحة للحل أو المهام الواجب القيام بها.

- **معايير الترابط:** تسمح بالتحقق من مستوى ملاءمة القرارات المتعلقة بالتسيير الداخلي لنظام التكوين للمحيط الخارجي (استراتيجية المؤسسة، مشاريع الوحدات).

- **معايير المطابقة:** تسمح بالتحقق من التطابق الجيد على المستوى الإداري والمالي لأساليب الاستشارة مع القوانين، الاتفاقيات، التنظيمات القانونية المعمول بها.

- **معايير الفعالية:** تستخدم لمقارنة النتائج المحققة عن طريق برنامج تكوين بالنسبة للأهداف المحددة. ولتقدير الآثار الناتجة (المأمولة أو لا) عن عمليات تكوين مستشارة.

- **معايير المهارة:** تسمح بممارسة رقابة شديدة حول الاستعمال الأمثل للوسائل (البشرية، المالية، المادية)، وبالتالي تسمح بقياس العلاقة بين تكاليف / فعالية بالبرنامج.

- **معايير المناسبة:** تسمح بملاحظة إذا ما كانت القرارات المتخذة وآثارها أتت في الوقت المناسب.

- **معايير القبول:** تسمح بتقدير إذا ما كان الفاعلون المعنيون بعملية التكوين معترفين بفوائد هذه العملية.

• **تقييم الأفراد المرحلة الأولية في كل عملية تكوين (BELANGER)**

بعد اطلاعنا على أهم طرق تقييم المستخدمين، نشير باختصار إلى المشاكل التي يمكن أن تطرحها هذه الطرق.

• **طرق التقييم:** إن طرق تقييم المستخدمين يمكن تصنيفها إلى صنفين كبيرين و **(BELANGER L. 1979, p. 189)**.

فهناك أولاً، الطرق "التعاقدية" تركز حول تقييم سمات الشخصية، من بين هذه الطرق التقليدية، تلك التي يمكن لها أن تزودنا بالمعلومات القادرة على الحكم على طبيعة الحاجات التي تلبها عمليات التكوين.

ثم الطرق "الحديثة" التي تقوم على ملاحظة السلوكيات أو مستوى تحقيق الأهداف الخاصة بوظيفة معينة.

- **الطرق التي تركز على تقييم سمات الشخصية:** يمكننا أن نميز بين ثلاث طرق: التقييم الحر، طريقة الاختيار المفروض، سلم التنقيط (DIVERREZ, 1998, pp. 135-142).

التقييم الحر: تتعلق بمقيم يجر محضرا حول نقاط القوة ونقاط الضعف لدى شخص، تقييم فرص نجاحه والإشارة إلى الوسائل التي تساعد هذا الشخص على التحسن. هذه الطريقة جد بسيطة، ثم كهدف للتكوين، فإن التقييم يوفر المعلومات الصحيحة إذا كان للمقيم الكفاءة اللازمة لتقديم تفسيرات للسلوكيات الملحوظة.

طريقة الاختيار المفروض: يجب على المقيم أن يبين ما إذا كان الإدلاء (جملة على سبيل المثال) يتوافق بأكثر أو أقل مع الشخص بالنسبة لكل سمة من السمات المهنية المكتسبة. فلكل عامل من عوامل التقييم يجب أن نتوقع الكثير من الإجابات، هذا التقييم يسمح بالحصول على مجمل نقاط الضعف عند الشخص. ويبين إذا ما كانت عملية التكوين ضرورية أو غير ضرورية.

سلم التنقيط: يتضمن شبكة تحدد بشكل قطعي قائمة عوامل التقييم، بتنظيم سلم يشير إلى المستوى الذي تصل إليه السمات المهنية للشخص بالنسبة لهذا العامل أو ذلك. هذه الشبكة مكتملة بوصفة تسمح للمقيم بتقييم الشامل للموضوع، وإعداد عرض عن نقاط القوة ونقاط الضعف، وإعطاء توجيهات حول الإجراءات الواجب اتخاذها: تحويل ترقية تحسين تكوين.

- الطرق التي تركز على ملاحظة السلوكيات (MURILLO, 1987, pp. 225-246):

التقييم من خلال الأحداث الحرجة: أو تحليل الأحداث البليغة، هذه الطريقة تتطلب من مسؤول سام على مستوى السلم الإداري بطاقة تدون عليها سلوكيات مشاركته في وضعيات حاسمة، والتي تسمح بتفسير النجاح أو الفشل على مستوى الوصول إلى التفوق، بتحليل السلوكيات الملحوظة، يستطيع المقيم إصدار حكم حول مؤهلات الشخص.

التقييم من خلال النتائج: هذه الطريقة تتعلق بالحكم على الفارق بين النتائج المتوقعة في بداية مرحلة والنتائج المحصل عليها في نهاية هذه المرحلة نفسها، مع الإشارة إلى العوامل (التنظيمية، والخاصة بالمستخدمين، والمحيط) والتي تفسر هذا الفارق. هذه الطريقة إذن، تركز قبل كل شيء على تقييم النجاح.

إن استخدام هذه الطريقة من طرف إطارات الأفراد تفرض وضع إجراءات للتسيير تحت المديرية المساهمة في وضع الأهداف. وتنفيذ هذه الطريقة تفرض غالبا التمييز بين "تقدير التفوق" و "تقييم القدرات".

تقييم مستوى التفوق: هو "إجراء يسمح للمقيم بالتعريف بمساهمته الخاصة في تحقيق أهدافه من أجل تحسين مستوى مهارته مستقبلا" هذا الإجراء إذا يفرض مساهمة الشخص في تقييم نفسه.

تقييم القدرات: يتعلق "بتقدير الكفاءات المهنية والخصائص الشخصية لشخص قصد وضع الوسائل الضرورية التي تسمح لشغل مناصب تتطلب مسؤوليات كبيرة على مستوى مؤسسة معنية ومتابعة حياته المهنية التي اختارها"

● تقييم المستخدمين: عملية متنازع فيها: إن تقييم المستخدمين تظل إلى يومنا هذا من العمليات الأكثر تنازعا في مجال تسيير الموارد البشرية للأسباب الأساسية التالية:

أولا، تقييم الأفراد يصلح لغايات غير تلك التي خصصت له، على سبيل المثال: إذا قمنا بتقييم لفرد غايته الرفع من أجره بينما نظام الأجور لا يتضمن اختلاف الأجور.

- حسب اختلاف المهارات، وبالتالي، تنقيط الأفراد يصبح عملية.

- حيث، إذا كنا نريد تقييما فعلا يجب أن يعمل إلى توفير معلومات من أجل أغراض دقيقة، على سبيل المثال.
 - إقرار ترقية، تحويل، توقيف، الرفع من الأجر.
 - إعطاء فرصة للمعنيين ليَعْرِفُوا بنفوسهم.
 - إعداد جرد لنقاط القوة ونقاط الضعف للشخص في ميدان العمل لتوقع التصحيحات اللازمة.
- بالنسبة لما يهمنا اليوم، هذه النقطة الأخيرة أساسية، على مستوى التكوين ليكون أداة تعطي للأفراد فرصة للتحسن، في هذا المعنى، يُصبح تقييم الأفراد خطوة أولية لكل عملية تكوين.

● **عندما تستخدم طرق التقييم التعاقدية (تسوية، اختبار مفروض، سلم بياني... الخ) يميل إلى إثارة انحرافات في عملية التقييم.**

أولا، فالتقييم له أثر على سمات الشخصية كما له أثر على مردود الفرد، ثم، إذا تم تقييم الفرد ب " ضعيف " بناء على معيار خاص، يمكن له أن ينال نفس التنقيط على مستوى المعايير الأخرى.

ثم، يجد المقيّم حرجا في الإشارة إلى نقاط ضعف المساهمين حتى لا يتم المساس بهذه المعايير، كما أن المعايير المستخدمة في عملية التقييم ليست دائما متوازنة.

- الموقف الغامض للمستخدمين أمام التقييم: يجب الفرد أن يعرف كيف يقيم عمله، وكيف يتطور، وإذا كانت مساهمته مقيمة تقييما صحيحا، من ناحية، ومن ناحية أخرى يجد تخوفا دائما من نتائج تقييم قام به الغير، ثم، إذا كان التقييم سلبيا يميل إلى رفض كل طريقة في التقييم.

4. مبادرة التكوين

1.4. التكوين بمبادرة العامل:

بصفة عامة حين يتعلق الأمر بالتكوين، ينظر إليه من زاوية العامل والتحول الاقتصادي العام وليس مباشرة من زاوية المؤسسة. لهذا في العديد من البلدان² يفرض القانون في المؤسسة بالسماح لبعض المستخدمين بالتغيب من أجل الحصول على تكوين من اختيارهم خارج المؤسسة. (FAVRY, 1998, p. 26)

غير أن شروط تعويض (هذه الغيابات من أجل التكوين) ليست كلها عبء على عاتق المؤسسة إذا كانت هي التي تنظم هذا التكوين في ظروف محددة.

وللتكوين بمبادرة العامل مزايا لصالحه ولصالح المؤسسة، لكن له بالمقابل بعض المساوئ.

أ- **المزايا:** في حالة ظروف اقتصادية صعبة في الميدان الذي تنشط به مؤسسة الأجير، يستطيع الحصول على تكوين يمكنه من التحول إلى ميدان أو قطاع آخر غير قطاع مؤسسته. فتكون التكلفة المالية محدودة لأنها تتمثل في تكلفة الغياب والتي عموما لا تقيم بالأرقام.

ب- **المساوئ:** قد يكون التكوين الذي يراه الأجير مناسبا له لا يتماشى وحاجات المؤسسة بالضرورة لأنه يتعلق بطموحات الأجير نفسه ولا يقدم أية خدمة للمؤسسة ولا يحقق أية مصلحة للأجير، لأن هذا التكوين لا يمنح الأجير أية ترقية داخل المؤسسة، ولا أي تعويض مالي إنما يكون محل تخوف بسبب عدم تلبية رغبته.

²- en France, par exemple, il s'agit de l'accord du 9 juillet 1970 sur la formation professionnelle.

هذا التكوين الذي يكون بمبادرة الأجير، قد يناقض تماما حاجات المؤسسة. لكن يمكن أن يكون من أجل المصلحة المشتركة بين الأجير والمؤسسة، إذا كان هذا الأجير يعتمد على المؤسسة في اختيار التكوين الذي يتماشى وأهداف المؤسسة.

2.4. التكوين بمبادرة في المؤسسة:

إن تنظيم التكوين يدخل في إطار التسيير الجيد للمؤسسة ويمثل أحد العناصر الهامة في مسؤولية رئيس المؤسسة اتجاه عماله. والتكوين بمبادرة من المؤسسة يسمح:

- أ- بالأخذ بعين الاعتبار حاجات المؤسسة: والتي تعبر عن حاجات وإمكانيات أفرادها. هذه المبادرة التي صدرت عن المؤسسة تسمح باحترام رغبات عمالها. فيما يتعلق ب " التطور الشخصي " وذلك بتوفير كل ما يشبع رغباتهم في التكوين، دون المساس بمصالح المؤسسة، بمعنى أهدافها وإمكانياتها.
- ب- إلا أن التكلفة جد ثقيلة بالنسبة للمؤسسة: عكس المبادرة الفردية لأن المؤسسة مجرة ليس فقط بتغطية تكاليف التكوين إنما أيضا بتسديد الراتب الشهري خلال فترة التكوين سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها.
- ج- من بين الآثار غير المرغوب فيها بالنسبة للتكوين: بمبادرة المؤسسة يمكن للعامل الحصول على منصب هام بمؤسسة أخرى بفضل التكوين الذي تلقاه بمؤسسته الأصلية، وبالتالي تفقد هذه الأخيرة الفائدة المرجوة من هذا التكوين الذي كان بمبادرة منها.

لكن هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تتخطاها إذا حددت أهداف التكوين بدقة خلال اللقاءات التي تتم بينها وبين المعني قبل وبعد هذا التكوين.

يجب على المؤسسة أن تنظم تكوينها للعمال بعقلانية وذلك في إطار سياستها المتعلقة بالموارد البشرية بوضع خطط دقيقة، بدون حرمان العمال الذين يرغبون في متابعة تكوين خاص خارج المؤسسة.

فالتكوين الذي يتم بشكل عقلائي يعني عمليا نظرة متناسقة تحترم الأسلوب المنهجي في سير التكوين والذي يفترض بعض المراحل، كما سنرى:

5. المراحل الأساسية في خطة تكوين عقلانية

1.5. الأطوار المختلفة في لخطة التكوين

هذه الأطوار يمكن أن توصف بشكل دقيق حسب مخطط P.CASSE (1994, p. 118) والذي يلخص المراحل المختلفة التالية:

أ- المرحلة الأولى: إحصاء وتحليل الحاجات.

- تحليل الحاجات وضبط الأولويات:
- تكوين أولي.
- تكوين مطلوب من طرف المسؤولين (على مستوى السلم الإداري)
- تكوين مطلوب من طرف الأجراء.

● تحديد الفئات المعنية:

- من هم المترشحون للتكوين؟ كم عددهم؟
- أين هم؟ ماذا يفعلون؟ ما هي حالتهم النفسية؟

- الكشف عن حاجات التكوين:
 - طبيعة الحاجات؟ حجم الحاجات؟
 - إدراك الحاجات من طرف المترشحين؟
 - آمال المترشحين؟ حوافزهم؟
 - ت- المرحلة الثانية: وضع (تحديد) أهداف التكوين
 - هل يمكن للحاجات أن تُلبى بواسطة التكوين؟
 - كيف يمكن للحاجات أن تترجم إلى أهداف؟
 - هل هذه الأهداف قابلة للقياس؟
 - ما هي العلاقة التي تربط بين الأهداف؟
 - ما هي طبيعة الأهداف: قيم مواقف سلوكيات؟
 - ث- المرحلة الثالثة: وضع مشروع خطة التكوين، وبرنامج تطبيق هذه الخطة
 - وضع برنامج التكوين، محتوى البرنامج.
 - الهيكل الذي يتعلق به البرنامج.
 - ج- المرحلة الرابعة: اختيار وسائل التكوين والطرق البيداغوجية
 - قرارات متعلقة بتقنيات التكوين:
 - أي تقنيات للتكوين؟ إدماج مختلف التقنيات؟
 - إعداد الوسائل البيداغوجية:
 - تكييف بعض الوثائق؟
 - إنشاء وثائق جديدة؟
 - د- المرحلة الخامسة: ميزانية التكوين
 - تحويل إلى التنظيمات المعنية، تكاليف التكوين.
 - هـ- المرحلة السادسة: تنفيذ البرنامج
 - الجانب العتادي؟ التنسيق؟
 - و- المرحلة السابعة: تقييم التكوين
 - رد فعل المشاركين؟ التقييم بميدان العمل؟
 - توصيات خاصة بمتابعة التكوين؟
- نتفق على أن المخطط السالف الذكر يمكن تكييفه حسب التكوين المرغوب سواء كان تكويننا مباشرا أو غير مباشر أو مختلطا. مع التذكير بأن:
- لتكوين المباشر: يتمثل في تكوين أفراد من أجل مساعدتهم على تطوير قدراتهم إما عن طريق تحصيل معارف جديدة وإما عن طريق تدعيم قدراتهم المهنية الفردية.
- التكوين غير المباشر: أو " تكوين المكونين " ويتمثل في تقديم معلومات وسلوكيات إلى مجموعة من الأشخاص تبلغها هي كذلك فيما بعد إلى مترشحين آخرين.

التكوين المختلط: وهو أيضا تكوين في إطاره يقوم المكون بعملية تكوين لفريق من المترشحين بصفتهم ملاحظين أو شهود. عند نهاية هذه العملية يستخلصون الدروس ليطبقونها بعد تكييفها مع وسطهم.

لقد قمنا بتقديم مختلف أوجه سياق أي تكوين، لأن المخطط الذي قدمناه نظرا لدقته ووضوحه يسمح برؤية تشعب وغني هذا السياق والذي يشمل مجموع جوانب أي برنامج تكوين.

وحتى تكون النظرة أكثر ترابطا و منهجية حتى و إن كانت أقل دقة و وضوحا لسياق التكوين، سوف نختار مخطط J.L.BIRIEN والذي يتمثل في ست مراحل وهي:

- إحصاء حاجات التكوين.
- تحليل هذه الحاجات.
- وضع خطط نشاطات التكوين.
- إعداد النشاطات.
- تنفيذ النشاطات.
- تقييم النتائج وإعادة النظر في المخطط.

2.5. خطة التكوين

إن الهدف الأساسي لخطة التكوين مبدئيا هو تمكين مسؤولي المؤسسات من تلبية حاجات التكوين بأقصى سرعة. غير أنه عند التطبيق يلقي نوعين من ردود الأفعال: فبعض المسؤولين على التكوين تعودوا على التعامل مع مسألة التكوين بأسلوب خطوة بعد خطوة، أي عملية تلو الأخرى، بواسطة عمليات محددة غير منسقة، غير أن البعض الآخر بالعكس، يبحثون عن الإتقان من خلال القيام بتسيير جيد للأفراد.

إن خطة التكوين والتي هي الترجمة الميدانية لسياسة التكوين في المؤسسة يمكن أن تشمل عدد من المراحل، خاصة المراحل الأساسية التالية:

تحليل الحاجات

إن تحليل " حاجات التكوين " يركز كما سوف نرى بالتفصيل على تقييم الأفراد، ودراسة منصب العمل، والتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

أ- **تقييم الأفراد**: بالمؤسسة يسمح بتحديد كل الحاجات ما عدا تلك التي تتعلق بالأداء الجيد للوظيفة لهذا فالتحقيق الذي يجري على مستوى الأفراد يجب أن يجمع بين المحادثات الفردية ومحادثات الفوج وكذلك الاستفسارات.

ب- **تحليل منصب العمل** يسمح بتحديد حاجات التكوين الضرورية المكملة للتحكم في الوضعية المهنية: كما يؤكد BUCHONO فإن " تحليل الحاجات المعبر عنها مهمة لأنها تحدد مستقبل خطة التكوين " فتحليل حاجات التكوين يجب أن يتم في آن واحد مع تحليل شامل لوضعية المؤسسة لأنه من الصعب فصل حاجات التكوين عن غيرها من الحاجات التي يتطلبها التغيير الضروري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة.

تحليل حاجات التكوين هو الأساس الذي تقوم عليه عملية تحضير خطة التكوين، بعد تحديد الاختيارات الضرورية هذه الاختيارات التي تقوم على سياسة التكوين في المؤسسة.

3.5. اختيارات سياسة التكوين

إن الاختيارات الأساسية بالنسبة لسياسة التكوين تشتمل على:

- **أهداف التكوين:** قد يكون هناك هدف واحد وقد تكون هناك عدة أهداف، لأن التكوين يشمل وظائف مختلفة، على كل حال يجب أن نلاحظ أن الأهداف المحصل عليها لها علاقة مباشرة بمحتوى التكوين، بطرقه، بالمستفيدين منه.
 - **فيما يتعلق بمحتوى التكوين:** يمكن أن يكون تكويننا عاما يهدف إلى رفع المستوى العام لمعارف المستفيدين منه، أو يكون تكويننا تقنيا يهدف إلى تنمية كفاءاتهم المهنية.
 - **فيما يخص العمال المستفيدين من التكوين:** فإن توزيعهم حسب الأصناف المهنية يترجم اختيارات المؤسسة. كذلك الهدف بالنسبة للمستفيدين إذا كانوا من العمال الأقل تأهيلا يختلف عن الهدف بالنسبة للعمال المؤهلين (التقنيين). بالفعل في هذه الحالة الأخيرة، فالهدف يتمثل في تنمية القدرات الموجودة، أو ببساطة تلبية الرغبات المعبر عنها، لأن العمال الأكثر تأهيلا هم الذين يعبرون عن الرغبات الكثيرة.
 - **فيما يخص الطرق:** فالمشكل يتعلق بمسألة المدة أو مسألة نوع التكوين. " داخلي "أو " خارجي "، الوسائل: " خارجية " أو " داخلية "؟ التكوين " أثناء أوقات العمل " أو " خارج أوقات العمل "؟ اختيار الطرق البيداغوجية؟
- 4.5. محتوى الخطة:**

حسب J.M.Peretti من الأفضل أن تكون مدة تنفيذ خطة التكوين طويلة تتراوح بين 3 سنوات و 5 سنوات. يرى هذا الكاتب (PERETTI, 1998, p. 95) أن الاقتصار على سنة واحدة يفرض تسييرا ذا نظرة قصيرة وهذا يعرقل العمليات ذات المدى الطويل بالمؤسسة.

لهذا تقرر خطة التكوين وعمليات التكوين وتنظيمها وفق الأهداف المحددة. تضع قائمة الوسائل المتوقعة للوصول إلى الأهداف المحددة، في هذا الاتجاه " تضبط الأهداف الأولويات المحتوى البيداغوجيا المدة الرزنامة الميزانية الأصناف المستفيدة ". (PERETTI, 1998, p. 96)

5.5. التكوين بنظرة استثمارية:

لدينا اليوم ميل للتأكيد على مكانة التكوين المهني باعتباره عنصر يحدد استراتيجية المؤسسة. إن التحديات المختلفة التي تواجه المؤسسة تفرض عليها تجنيدا حقيقيا للموارد البشرية. بفضل هذا التجنيد يكون التكوين الوسيلة المميزة لاستثمار القدرات البشرية للمؤسسة، بل يظهر كعامل استراتيجي من عوامل تطور المؤسسة.

فهدف التكوين هو التحضير المستمر للأفراد لتلبية متطلبات التغيرات الحتمية، بدون إهمال حاجاتهم الخاصة. لتحقيق ذلك يجب أن يُعتبر التكوين استثمارا حقيقيا. موضوعه تسيير تقديري حقيقي، وهذا يفرض أخذ الآفاق الاقتصادية المرتبطة بالتطور الذي يشهده ميدان العمل، والتكنولوجيا بعين الاعتبار.

6.5. تنظيم ومتابعة التكوين:

يجب أن يكون التكوين بالمؤسسة إجباريا، في المؤسسات الصغرى، يكون على الأقل في شكل إداري. في المؤسسات المتوسطة، يكون مسؤول التكوين غالبا إطارا مبتدأ وظيفته قابلة للتوسع. يُتوقع أن يجعل من التكوين عنصرا محركا لسياسة الأفراد بالمؤسسة.

أما في المؤسسات الكبرى. يُنشأ قسم خاص بالتكوين يقوم بتسيير مركز أو عدة مراكز للتكوين، حيث يوجد مختلف المختصين في مصلحة التكوين. (PERETTI, 1998, p. 38)

- المسيرين: يختصون بميزانية التكوين والمتابعة مخطط الدروس التربصات. القاعات اختيار ومراقبة المكونين مراقبة التسجيلات... الخ.

- المنشطون: يختصون بتحضير البرامج إعداد الوسائل البيداغوجية المشاركة في التدريس المشاركة في التقييم المشاركة في المتابعة البيداغوجية.

- المختصون بالوسائل البيداغوجية: يختصون في إعداد وتوظيف وسائل تبليغ التكوين ضبط الوسائل تكوين المنشطين، السمعى البصري... الخ.

7.5. استشارة التكوين

إن مناقشة نظام التكوين تواجه معايير مرجعية: تصوره، سيره، آثاره، يمكن إدراج 6 المعايير التالية: (BORDET, 1971, pp. 28-36)

أ- **المعايير المتعلقة بالموضوع ذاته (Les critères de pertinence):** تتعلق بالأساس الذي اتخذت عليه القرارات، تسمح بالتحقق من مدى مساهمة قرار أو عدة قرارات في تحقيق الهدف المحدد.

ب- **معايير المطابقة (Les critères de conformité):** تمكن من التحقق من مدى التطبيق الجيد للقرارات، والقوانين أو الترتيبات المتفق عليها في سير نظام التكوين الخاضع للاستشارة.

ج- **معايير الفعالية (Les critères d'efficacité):** يهدف إلى تقدير الآثار المتوقعة (أي النتائج المتحققة بالنسبة للأهداف المسطرة) والآثار غير المتوقعة أو غير المباشرة.

د- **معايير الانسجام والتناسق (Les critères d'efficience):** تبحث في قياس درجة الانسجام.

- بين العناصر الداخلية لنظام التكوين نفسه (الأهداف، الوسائل، الهياكل، الطرق، التسيير...). وبين نظام التكوين والعناصر الأخرى للنظام المضمون الاجتماعي.

هـ- **معايير المناسبة (Les critères de cohérence):** تمكن من معرفة ما إذا كانت القرارات المتخذة قد صدرت في الوقت الأمثل، لم تتقدم عن الوقت المناسب و لم تكن جد متأخرة.

6. الخلاصة:

إن التكوين أصبح عاملا أساسيا في مناجمت المؤسسة، حيث أنه يوفر أدوات فعالة لتدخل في مجال العامل الإنساني، فالغاية من سياسة التكوين لها مقصدان: من ناحية، في صالح المؤسسة، حيث تعتبر أداة لتحسين فعالية المؤسسة في مجال اتخاذ القرار، ومن ناحية في صالح المستخدمين، حيث تعتبر وسيلة في تطوير المهارات، وتحسين المكانة على مستوى القانون الأساسي.

فالتكوين اليوم، يتعد كثيرا عن المفاهيم التقليدية (التي تتضمن على الخصوص إعداد الأفراد للترقية، مع الاهتمام بمردودهم....)، فهو يتجه إلى البحث عن الإجابة التي تتعلق بالمشاكل الجديدة للإدارة والمؤسسة، وخاصة توظيف جهود الإدارة، التقريب بين الأهداف الشخصية وأهداف المؤسسة، تطوير أساليب جديدة في التفكير.

لقد رأينا في هذا الاتجاه، معرفة جيدة بمحاجات التكوين عند الأفراد، وهي معطيات لا يمكن الاستغناء عنها، بعبارة أخرى، لإعداد برنامج تكوين، لا بد، تفاديا للفشل من البدء بعمل مسبق يتمثل في تقييم الأهداف، والمحاجات، والشروط الضرورية لوضعه في التنفيذ.

ذكرنا أن هناك نوعين من التقنيات في هذا الاتجاه: استشارة التكوين، والتي تسمح بدراسة ملاءمة عمليات التكوين لمشاريع المؤسسة. وتقييم المستخدمين والتي يتضمن الأحكام التي يصدرها المسؤول (حسب السلم الإداري) على سلوك مرؤوسه.

وحتى يكون هذا السياق مؤسسا وعقلانيا لا بد أن ينظم التكوين من طرف المؤسسة وللمؤسسة، ولا يترك لمبادرة الأفراد. بمعنى، يجب أن يشكل تنظيم التكوين أحد الجوانب الهامة في مسؤولية رئيس المؤسسة عن الأجراء. من بين مختلف الإجراءات في استراتيجية التكوين التي قدمناها، لقد اكتفينا من جهتنا بمنهاج بدا لنا جد منهجي وهو: منهاج J.L.BIRIEN الذي يقدم سياق التكوين في ست مراحل: إحصاء حاجات التكوين، تحليل هذه الحاجات، تخطيط عمليات التكوين، إعداد العمليات، تنفيذ العمليات، تقييم النتائج ومراجعة المخطط. فهذا المخطط، الذي يتضمن المراحل الست التي يقترحها J.L.BIRIEN، تعتبر المراحل الأساسية في سياق عملية التكوين المبادرة بالإعداد تنفيذ ومراقبة عمليات التكوين محققة من طرف المؤسسة.

المراجع:

المراجع الأجنبية:

- C. VERNOT GAUD (1990). *Détecter et gérer les potentiels humains en entreprise*. Paris: Ed. Liaisons.
- J. FAVRY (1998). *Les 4 champs de la formation efficace*. Paris: ESKA.
- J. R TALBOT و C. D. ELLIS (1982). *La formation dans l'entreprise*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- Jean DIVERREZ (1998). *L'analyse méthodique des besoins et les inventaires, dans politiques et techniques de direction du personnel*. Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- L BELANGER ،A PETIT و J.L BERGERON (1981). *Gestion des ressources humaines : Une approche globale et intégrée*. Montréal Canada: Gaetan Morin éditeur.
- L. BELANGER (1979). *Gestion des ressources humaines :une approche systémique*. Québec: Gaétan Morin éditeur.
- M. BORDET (1971). *Prévision et programme de la formation :les plans de formation*. France: Management.
- M. S. MURILLO (1987). *L'évaluation du personnel*. Paris: éd. Hommes & Techniques.
- P. CASSE (1994). *La formation performante*. Alger: OPU.

- PERETTI, J. M. (1998). *Ressources humaines et gestion du personnel*. Paris: éd. VUIBERT.
- SEKIOU, L., & BLONDIN, L. (1986). *Gestion du personnel*. Paris: Les Editions d'Organisation (collection Gestion).
- VATIER, R. (1985). *Développement de l'entreprise et promotion des hommes* (éd. 4). Paris: Entreprise Moderne d'Édition.
- VINCENT, C. (1990). *La formation, relais de la stratégie*. Paris: les Editions d'Organisation.