

مدى مساهمة التكوين المستمر في تسيير الموارد البشرية دراسة ميدانية

The contribution of Continuous training to the Management of Human resources: An empirical study

La contribution de la formation continue à la gestion des ressources humaines-Étude empirique

ط. د. سامية بن صافية

جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله

أ.د. الهاشمي مقراني

جامعة الجزائر 2 ابو القاسم سعد الله

تاريخ الإرسال: 2022-04-28 - تاريخ القبول: 2022-07-24 - تاريخ النشر: 2022-11-06

مخلص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التكوين المستمر في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية، ومدى مساهمته في تحقيق النجاعة الاقتصادية؛ حيث أصبح التكوين المستمر عاملا استراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في تطوير ذاتها وانتاجيتها، بالاستفادة الفعالة من العنصر البشري عن طريق تكوينه وتنمية مهاراته وتحسين أداءه من أجل الوصول لملاءمة الافراد العاملين للمناصب التي يعملون بها. وهذا ما سنحاول استكشافه من خلال عملنا في هذه الورقة. الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية؛ التكوين؛ التسيير؛ النجاعة الاقتصادية.

Abstract

This study aims to highlight the importance of the importance of continuous training in the management of human resources in institutions, whether economic or social, and the extent of its contribution in achieving economic efficiency. Continuous training has become a strategic factor on which organizations rely in developing themselves and their productivity, through the effective use of the human element. This is done by training them, developing their skills and improving their performance in order to reach the suitability of working individuals for the positions in which they work. This is what we will try to explore through our work in this paper, to understand and explain the contribution of human resources management through the continuous training and training mechanism to the success and development of institutions.

Keywords: human resources; training; management; economic efficiency.

Résumé

Cette étude vise à mettre en évidence l'importance de la formation continue dans la gestion des ressources humaines des entreprises, qu'elles soient économiques ou sociales, et sa contribution à atteindre l'efficacité économique. La formation continue est devenue un facteur stratégique sur lequel les organisations s'appuient pour se développer et développer leur productivité, en mobilisant efficacement l'élément humain à travers sa formation, le développement de ses compétences et l'amélioration de ses performances pour une meilleure adéquation des individus avec leur poste de travail.

Mots-clés: ressources humaines; formation continue; management; efficacité économique.

مقدمة

يعد التكوين عاملاً هاماً ما تتحدد وفقه إمكانية التكيف مع متطلبات العصر وشروطه فهو العمود الأساسي لأي محاولة تجديد وتطوير، نظراً لما يحمله من قدرة على خلق التفاعل بين موردين أساسيين في المؤسسة ألا وهما المورد البشري والمورد المادي أي الكفاءات والمهارات من جهة، ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والمعلومة المتجددة من جهة أخرى، هذا وتعتبر وظيفة التكوين من أهم وظائف تسيير الموارد البشرية والتي تتميز بالتكامل فلا يكفي أن يقوم المسيرين باستقطاب وجلب اليد العاملة من جهة والتكنولوجيا الحديثة من جهة أخرى.

إنما الأمر يتطلب التحضير ضمن عمليات إعداد البرامج التكوينية، ذلك أن المورد البشري شأنه شأن باقي العناصر الإنتاجية يتطلب التجديد الدائم والمستمر وفق خطط محددة، باتباع سياسة تكوينية واضحة المعالم والأهداف تتجانس مع السياسة العامة للمنظمة أو المؤسسة.

وعليه فإن التكوين المستمر عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة من العمال تجعلهم أكثر قدرة على أداء أعمالهم الحالية والمستقبلية، وكذلك اكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة تؤثر في المنظمة بشكل إيجابي، وهذا ما تؤكد العديد من الدراسات التي ترى أن المحدد الرئيسي الذي يصنع الفرق في تاريخ نجاح المؤسسات هو مدى اهتمامها بالكفاءات وتنوعيتها التكوينية.

في هذا الإطار ترد هذه الورقة البحثية التي سنعمل من خلالها على توضيح أهمية التكوين المستمر في مختلف المسارات الفردية والمؤسسية.



1. محصلة نقدية للمعارف والادبيات

ساهمت العديد من العوامل في ظهور وظيفة تسيير الموارد البشرية فنتيجة لزيادة تكلفة عنصر العمل وتكاليف الرأسمالية عمدت بعض المؤسسات لتوجيه الاهتمام نحو كفاءات العاملين بها، حيث شكلت الحاجة إلى تطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على كفاءة الفرد بالنسبة لمتطلبات منصبه، مما أدى إلى ظهور الحركة العلمية والتي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية. (عبد الغفار حنفي، 1981)

عملت حركة الادارة العلمية على تبني وظيفة ادارة العاملين وتحسينها من خلال إسناد مهمة تصنيف العاملين والاهتمام بهم الى الاخصائيين في الحقل المعرفي لكل من علم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي بعد تقدم الدراسات في هاذين المجالين؛ حيث أصبحت وظيفة الاهتمام بالعاملين تحتل مكانة في المؤسسات والمنظمات نظرا لحدوث العجز في اليد العاملة المؤهلة بهدف الوصول الى أقصى حد للإنتاجية المنظمات. (مؤيد سعيد السالم، 2009)

أكبر عائق كان يواجه المنظمات هو عملية اختيار العاملين وتدريبهم على العمليات الانتاجية، وفق الطرح الذي قدمه فريدريك تايلر عبر مفهوم الادارة العلمية التي عملت على التأسيس لـ: الاختيار العلمي للموظفين، تطوير العاملين وتدريبهم، ومبدأ التعاون بين الادارة والعاملين. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002)

أبرز المتغيرات المفسرة لهذا الاهتمام نجد التطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث وبالأخص زيادة المعرفة المتخصصة نتيجة لارتفاع المستوى التعليمي والثقافي للعاملين، مما ساهم في تطور تسيير الموارد البشرية وضرورة استحداث وسائل أكثر دراية بنوعية الكفاءات وكيفية التعامل معها. (عمر وصفي عقيلي، 2005).

ساهم إصدار التشريعات العمالية في ظهور إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين بالأخص علاقات العمل بين العمال وأصحاب العمل، مما يجنب المنظمة الوقوع في معوقات ناجمة عن عدم التزامها بتنفيذ تلك القوانين؛ وقد أصبح الوضع التنظيمي المستجد يطالب المنظمات بتفعيل دور ادارة الافراد. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002)

تزايد الاهتمام بإدارة الافراد خلال العشرية الاخيرة من القرن العشرين، وظهرت اتجاهات فكرية تنادي بتوسيع دائرة ممارسة ادارة الافراد لتشمل جميع العاملين في



المنظمة على مختلف المستويات الادارية بالهيكل التنظيمي، من ادارة الانتاج الى ادارة التسويق وقاعدة الهرم الاداري للمنظمة (مؤيد سعيد السالم، 2009). ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جيدة لضبط العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة متمثلة في سياسات التكوين.

عرف التكوين خلال فترة السبعينات (1970) تطورا هائلا في أغلب دول العالم نتيجة صعوبات التكيف التي عرفها العمال، إذ أصبحت كفاءاتهم وقدراتهم غير كافية للاستجابة للمتطلبات الجديدة للتكنولوجيا الحديثة فجهزت المؤسسات الكبرى نفسها بمصالح تأخذ على عاتقها التكوين المتخصص والمتواصل للعمال فاتحة لهم مجال الترقية، كما عرف سوق العمل خلال الثمانينيات (1980) من القرن الماضي عدم توازن في العلاقة بين العرض والطلب على اليد العاملة المؤهلة فكانت الحاجة إلى التكوين أكثر إلحاحا من ذي قبل نظرا للتطور المذهل لسوق العمل، ولازالت التكنولوجيا وتنامي المعارف تؤكد عدم التوازن بين العرض والطلب على اليد العاملة المؤهلة. (عبد الكريم بوحفص، 2010).

خلصت اسهامات الادبيات الى أن التكوين في بعده المستمر يعمل على رفع درجة اتقان العاملين للمعارف والحقائق العلمية المتصلة بمجال الممارسة المهنية، مع الإبقاء على المهارات الموجودة من ناحية وإضافة مهارات ومعارف جديدة، بالإضافة إلى تسريع وتيرة الاندماج المهني للعاملين وتكيفهم مع أساليب التسيير الحديثة بما يتماشى مع التغيرات التي أحدثتها ثورة تكنولوجيا المعلومات. (مؤيد سعيد السالم، 2009)

يعمل التكوين المستمر على التمكين من مواكبة المستجدات وتعزيز واتقان الآليات الأدائية التي يحتاجها العاملون بالمؤسسة لتحقيق الفعالية في المهام والمسؤوليات والأدوار الموكلة لهم. (صلاح الدين عبد الباقي، 2002)



2. منهجية الدراسة

1.2 اشكالية الدراسة

شهد تاريخ التنظيم المؤسسي تطوراً في الشكل والمضمون تمثل من حيث الشكل في إدارة الوسائل العامة وإدارة المستخدمين وصولاً إلى إدارة الموارد البشرية، أما من حيث المضمون فقد تم الانتقال من الاهتمام بالعمال وتنظيم السلوكات المهنية إلى الاهتمام بتصنيف الوظائف والتخطيط وصولاً إلى الاهتمام بالتكوين. حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى استخراج الكفاءات والقدرات الكامنة في عمالها أي الاستثمار في العنصر البشري عبر آلية التكوين المستمر من خلال الإشراف على عملية تأهيل الأفراد الذين يعانون من نقائص وثغرات في مؤهلاتهم الوظيفية، أي أنها محاولة المواكبة بين خصائص ومتطلبات العمل وبين سمات وكفاءات شاغليها؛ مما جعل التكوين بشكل عام يتميز بارتباطه الوظيفي بتسيير الموارد البشرية، بل ونجاح المنظمة في بلوغ أهدافها. وعليه فإلى أي مدى يساهم التكوين المستمر في تسيير الموارد البشرية، وهل يمثل التكوين المستمر متغير محوري في نجاح وتطور المؤسسة اقتصادياً وتنظيمياً؟

2.2 منهج وتقنيات الدراسة

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات الوصفية التحليلية ذات الطابع الكمي والقائمة على جمع المعطيات الكمية من الميدان، وقد اتضح لنا أن المنهج الوصفي هو الأنسب لهذا النوع من الدراسات والذي يمكننا تعريفه بأنه: "أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على جمع معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة محددة، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ومن ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة" (محمد عبيدات، محمد أبو نصار، 1999، ص45)

اعتمدنا على تقنية الاستمارة في جمع المعلومات والمعطيات من المبحوثين الذين أجابوا على أسئلة الاستمارة التي كانت في معظمها أسئلة مغلقة؛ وقد عملنا على إجراء التحليل الكمي لتلك البيانات، والوصف الدقيق لمختلف العوامل المساهمة والكاشفة لطبيعة العلاقة بين مجموعات الدراسة المصنفة في فئات مهنية واضحة؛ ومن ثم تفسير النتائج التي أوضحت لنا أهمية متغير التكوين المستمر في تعزيز المسار المهني للعاملين.



3.2 عينة الدراسة

تكونت عينة البحث من 180 عامل من أصل 538 عامل بفرع "فارمل" المنتهي لمؤسسة صايدال الكائن بمنطقة الدار البيضاء، تم اختيار عينة البحث بالطريقة العشوائية الطبقية، والتي أسفرت عن العينة الموضحة في الجدول التالي.

الجدول رقم (01): خصائص أفراد العينة:

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	عدد العمال
100	180	10.00	18	52.23	94	37.77	68	

يوضح الجدول رقم (1) الفئة المهنية لأفراد عينة البحث حيث سجلت أكبر نسبة لدى فئة أعوان التحكم والتي قدرت بـ 52.23% وهي أعلى نسبة ثم تليها فئة الاطارات بنسبة 37.77%، ثم فئة أعوان التنفيذ والذين قدرت نسبتهم بـ 10%. ويهدف الاجابة على التساؤل الاساسي لهذه الدراسة قمنا بصياغة الفرضية البحثية التالية: يساهم التكوين المستمر في نجاح المنظمة وتطور موردها البشري.

ولتوضيح هذا الافتراض سنعمل على عرض وتحليل النتائج التي تحصلنا عليها من خلال اجابات المبحوثين على الاسئلة البحثية التي تم طرحها في سياق انجاز هذه الدراسة.

3. عرض وتحليل النتائج

أسفرت الدراسة الميدانية عن نتائج أكدت أهمية التكوين سواء للمسار المهني للعاملين أو لفاعلية المؤسسة بالمحيط الاقتصادي والاجتماعي من أجل اثبات وجودها كهيئة ومنظمة انتاجية ذات قدرة تنافسية من خلال كفاءاتها المتمثلة في موردها البشري والذي عبر عن أهمية التكوين المستمر في تحقيق النجاعة المهنية من خلال التصورات التي سنعرضها عبر الوصف الاحصائي والتحليلي التالي:



الجدول رقم (02): ملائمة التكوين للوظيفة الحالية حسب الفئة المهنية.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى الملائمة
68.88	124	33.33	06	88.29	83	51.47	35	ملائم
31.11	56	66.66	12	11.70	11	48.52	33	غير ملائم
100	180	100	18	100	94	100	68	المجموع

يوضح الجدول رقم (02) موقف أفراد العينة الذين يرون أن التكوين الذي تلقوه بالمؤسسة ملائم للوظيفة التي يشغلونها وذلك بنسبة 68.88% وبدعم من فئة أعوان التحكم المقدر نسبتهم بـ: 88.29%، في حين نجد أن نسبة 31.11% من أفراد العينة يرون أن التكوين الذي قاموا به غير ملائم للوظيفة التي يشغلونها بدعم من فئة أعوان التنفيذ بنسبة 66.66%.

الجدول رقم (03): نوعية الصعوبات وعلاقتها بعدد مرات التكوين.

المجموع		اسباب اخرى		ضعف التنسيق		عدم التأهيل		نقص التأهيل		نوعية الصعوبات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	عدد مرات التكوين
58.58	58	25.00	02	18.18	04	79.24	42	62.5	10	من 02 الى 04
35.35	35	62.50	05	72.72	16	16.98	09	31.25	05	من 05 الى 07
06.06	06	12.50	01	09.09	02	03.77	02	06.25	01	من 08 الى 10
100	99	100	08	100	22	100	53	100	16	المجموع

يوضح الجدول رقم (03) أن أفراد العينة الذين يعانون من صعوبات وظيفية وقاموا بدورات تكوينية تتراوح ما بين 02 الى 04 مرات؛ قدرت نسبتهم بـ: 58.58%، بينما الذين قاموا بدورات تكوينية تتراوح ما بين 02 الى 04 مرات قدرت نسبتهم بـ: 35.35%، في حين سجل الذين قاموا بدورات تكوينية تتراوح من 08 الى 10 دورات نسبة 06.06% وإذا



أمعنا التأمل في نوعية الصعوبات في اطار علاقتها بعدد مرات التكوين فإن الارقام تؤكد مدى أهمية التكوين المستمر حسب رأي العاملين في تجاوز مختلف المعوقات الوظيفية التي تفاوتت نسبها حسب متغيرات نقص التأهيل، وعدم التأهيل وضعف التنسيق التي وردت متفاوتة من فئة لأخرى.

الجدول رقم (04): الفرق بين أول وآخر دورة تكوينية وعلاقته بمستوى التسيير.

المجموع		لا يوجد فارق		يوجد فارق		مستوى التسيير
%	ت	%	ت	%	ت	
53.08	97	45.20	33	59.81	64	اول دورة تكوينية
46.11	83	54.79	40	10.18	43	آخر دورة تكوينية
100	180	100	81	100	107	المجموع

يوضح الجدول رقم (04) رأي عينة البحث في مدى وجود فرق بين أول وآخر دورة تكوينية وعلاقته بمستوى التسيير، حيث سجل الرأي الخاص بوجود فرق بين أول وآخر دورة تكوينية نسبة تقدر بـ: 53.08% بدعم من فئة العمال الذين يرون أن مستوى تسيير الموارد البشرية قد تطور فعلا وذلك بنسبة 59.81%، في حين الرأي الذي يرى حصول فرق مع آخر دورة تكوينية قدر بنسبة 46.11% مدعومة بنسبة 54.79%. تتجه هذه النتائج الى التقارب من حيث التصورات.

الجدول رقم (05): مجالات الاستفادة من التكوين.

المجموع		أعوان التنفيذ		أعوان التحكم		الاطارات		الفئة المهنية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
41.66	75	44.44	08	39.36	37	44.11	30	مجال الاستفادة
35.55	64	33.33	06	35.10	33	36.76	25	تحسن المستوى الفني
22.77	41	22.22	04	25.53	24	19.11	13	ارتفاع الانتاج
100	180	100	18	100	94	100	68	الانضباط
								المجموع



نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن عدد أفراد العينة الذين يرون أن مجالات الاستفادة من التكوين يمثل في تحسن المستوى الفني وذلك بنسبة 41.66%، في حين ترى فئة أخرى أن مجال الاستفادة تمثل في ارتفاع الانتاج وذلك بنسبة 35.55% كما نجد مجال آخر للاستفادة متمثلاً في الانضباط والذي سجل نسبة 22.77%. غير أن ما يلاحظ على هذه النتائج أنها متقاربة على حسب تصورات عينة البحث والتي تتجه الى التأكيد على أهمية الاستفادة من التكوين المستمر في تحقيق تطور وتحسن في مجالات مختلفة بالمؤسسة.

4. مناقشة النتائج

يتضح من خلال هذه النتائج أنه كلما اعتمدت المنظمة حسب تصورات العاملين على عامل التكوين المستمر كلما حدث تطور فني في مردودهم وفعاليتهم التنظيمية. حيث يساهم التكوين المستمر في اكتساب العاملين مهارات جديدة وتجديد نشاطهم في مختلف النواحي ذات الصلة بتكوينهم القاعدي. كما يرون أن التجديد الدائم والمستمر وفق خطط وبرنامج تكويني هادف لا شك وأنه سيعمل على التقليل من الصعوبات الوظيفية ذات الصلة بـ عدم التأقلم الوظيفي، ضعف التنسيق بين الوظائف، سنوات الخبرة، المستوى التعليمي، نقص التأهيل، الرتبة والفئات الوظيفية، وهي عناصر يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خلال التخطيط لعملية التكوين المستمر من طرف المكونين.

وقد اتجهت آراء العاملين الى التأكيد على أهمية الاستفادة من التكوين المستمر في تحقيق تطور وتحسن في مجالات مختلفة بالمؤسسة، بالأخص التطور الذاتي والمهني للمورد البشرية الذي يتأسس عليه نجاح وفعالية المؤسسة.

إن التدريب على الاساليب الحديثة للتسيير ومختلف التقنيات وكيفية الاستخدام والتطبيق الفعلي لهذه الاساليب، لا شك وأنه سيضفي على المسارات المهنية للعاملين حالة تجديد متصلة بتحسين الإنجاز والأداء والفاعلية التنظيمية بالمؤسسة؛ حيث أصبحت المؤسسات في ظل المنافسة الاقتصادية مطالبة بضمان التكوين المستمر لموظفيها واطاراتها، حسب ما ورد في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية في المادة 105/104 أنه: "يتعين على الادارة تنظيم دورات التكوين وتحسين المستوى بصفة دائمة قصد ضمان تحسين وتأهيل الموظف وترقيته المهنية وتأهيله لمهام جديدة" (الجريدة الرسمية،



(2006)، مما يؤكد على الاهتمام الذي يحظى به التكوين المستمر ومدى مساهمته في تطوير المورد البشري بالمنظمة.

خاتمة

يتضح مما سبق أن التكوين المستمر متغير محوري في نجاح المؤسسة واستقرارها التنظيمي، حيث لا يمكن تصور وجود جهاز تنظيمي ناجح يعمل بكفاءة دون اهتمامه بموارده البشرية؛ مع العلم أن تجاوز الأزمات التنظيمية يتم عن طريق التكوين المستمر لمختلف فئات العاملين بالمنظمة؛ حيث أن تعزيز مهارات العاملين وإحداث التفاعل بين موارد المؤسسة، -ين الكفاءات والمهارات من جهة ورؤوس الأموال والتكنولوجيا والمعلومات المتجددة من جهة أخرى.

- لا يمكن أن يتم دون التأسيس للتكوين المستمر الذي أصبح عماد التنظيم المؤسسي الحديث، حيث أثبتت الكثير من التجارب في عالم الشغل أن التكوين المستمر يعمل على إحداث تغييرات أساسية في الاتجاهات السالبة نحو الممارسة المهنية وبناء اتجاهات موجبة من طرف العاملين نحو التنظيم ككل.

فالتوجه نحو التكوين المستمر ضرورة ملحة لنجاح المنظمة ومعالجة المشاكل الوظيفية في تسيير مواردها البشرية، مما يجعل من الأهمية بمكان:

- تواجد إدارة تهتم بالتحضير الجيد للممارسة المهنية عبر آلية التكوين المستمر.
- إعداد برامج تكوينية كفيلة بتحسين مردود العاملين.
- تطوير القدرات المهنية بما يتناسب مع نظم التسيير المستجدة.
- يعزز التكوين المستمر المتابعة الجيدة للعمليات الانتاجية.
- يعمل التكوين المستمر على مواجهة المعوقات الوظيفية. -يساهم التكوين المستمر في القضاء على عدم الديناميكية في العمل.
- يعمل التكوين المستمر على التكيف مع متطلبات التجديد في عالم الشغل.

المراجع

- 1.بوحف عبد الكريم، 2010. التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية.



2. الرفاعي حسين، 1996. *مناهج البحث العلمي، تطبيقات إدارية واقتصادية، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للطباعة والنشر.*
3. عادل حسن، 1990. *إدارة الأفراد، بيروت، لبنان، دار الحكيم للطباعة والنشر.*
4. عبد الباري ابراهيم درة؛ الصباغ زهير نعيم، 2008. *إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، الطبعة الأولى، دون دار نشر.*
5. عبد الغفار حنفي، 1981. *السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مصر، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.*
6. عمر وصفي عقيلي، 2005. *ادارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، ط1.*
7. مؤيد سعيد السالم، 2009. *ادارة الموارد البشرية تحليل استراتيجي، تكامل، دار اثناء للنشر.*
8. بوضوح غنية، 2013. *استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في تخصص تنمية الموارد البشرية، علم الاجتماع، جامعة بسكرة، المرعي محمد جمال، 1993. التدريب والتنمية، مصر، القاهرة، عالم الكتب.*
10. محمد عبيدات، محمد أبو نصار، 1999. *منهجية البحث العلمي، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، الجامعة الاردنية.*
11. *الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 46 المؤرخ في 20 جمادى الثانية 1427/27 جويلية 2006.*
12. Peretti J.M., 1995. *Ressources Humaines, dans le contexte de la mondialisation des marchés*, Montréal, Québec, les Ed. 4Linc.
13. Lloyd B.; Leslie R., 2003. *Human resources management*, 7th ed., Mc Graw-Hill, Boston.
14. Pierre Citea, 2000. *Gestion des ressources humaines*, 3ed, Dalloz, Paris.

