

تاريخ الاستلام: 2023/01/19 تاريخ القبول: 2023/06/08 تاريخ النشر: 2023/06/18

زينب عبد النوري<sup>\*1</sup>

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة (الجزائر)

مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية – جامعة سكيكدة

Email : z.abdennouri@univ-skikda.dz

اسماعيل قيرة<sup>2</sup>

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة (الجزائر)

مخبر البحوث والدراسات الاجتماعية – جامعة سكيكدة

Email: Guira52@yahoo.fr

#### الملخص:

تجهت المؤسسات المعاصرة إلى مد المزيد من الاهتمام لمواردها البشرية من أجل رفع مستوى كفاءتها الوظيفية لضمان تحسين جودة الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية في ظل محيط يتسم بالتغير المستمر، وذلك من خلال اعتماد استراتيجية تكوين فعالة تقوم على التخطيط الجيد للأهداف التكوينية، ووضع برامج تكوينية منظمة وفق خطوات علمية مدروسة، قائمة على الاحتياجات الفعلية لهذه الموارد، هدفها الأساسي تنمية وتطوير مواردها فنيا، تقنيا، سلوكيا وفكريا.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التكوين، استراتيجية التكوين، الأداء.

#### Abstract:

Contemporary institutions have tended to extend more attention to their human resources in order to raise the level of their functional efficiency, to ensure the improvement of the quality of performance and the achievement of the set goals efficiently and effectively in an environment characterized by constant change, by adopting an effective formation strategy based on good planning of the formative objectives, and the development of training programs an organization according to studied scientific steps, based on the actual needs of these resources, its main objective is to develop and develop these resources technically, technically, behaviorally and intellectually

**Keywords:** human resources–training–training strategy–performance

## المقدمة

تعيش المؤسسات المعاصرة اليوم في بيئة تتميز بتغيرات متسارعة في كل المجالات نتجت عن التطور التكنولوجي والمنافسة العالمية والتي أدت إلى إحداث تحولات كبيرة وجددية أسهمت في تغيير هيكلها الإدارية والتنظيمية وسياساتها، والتي أثرت بدورها على دورة حياة هذه المؤسسات من جهة وعلى الموارد البشرية من جهة أخرى. حيث أضحي العنصر البشري الكفاء لاستيعاب هذه التغييرات هو الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة في القيام بمهامها بكفاءة وفعالية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة والتفوق.

حيث أن نجاح أي مؤسسة مرتبط بقدر كبير بدرجة اهتمامها بمواردها البشرية، تعظيم وتطوير قدرات ومعارف مستخدميهما لأن المعرفة والأفكار والخبرة هي العناصر الكفيلة برفع قيمة المؤسسة وإنتاجيتها، ومن هنا برزت أهمية الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها الثروة الحقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية، وإن تحقيق التفوق والتميز يعتمد على العاملين بها، إذ بات من الضروري العناية بهذه الموارد عن طريق تكوينها وتطويرها لإكسابها مهارات ومعارف وسلوكيات تجعلها قادرة على إحداث التغيير المنشود والمساهمة في حيابة المؤسسة لميزة تنافسية تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس وتؤمن بمبدأ البقاء للأقوى، وهو ما جعل هذا الموضوع جديرا بالتقصي.

وعليه فالتكوين أصبح استراتيجية ملحة لتنمية قدرات وكفاءات الموارد البشرية بهدف اكتساب مهارات متنوعة وحديثة لتلبية متطلبات السوق ومواجهة حاجاته المستقبلية في ظل التغييرات الحادثة لضمان تكيف ايجابي للمؤسسة يساهم في تقوية نقاط قوتها والحد من جوانب ضعفها.

## 2. في دلالات وأبعاد التكوين:

### 1.2 تعريف التكوين:

إن محاولة وضع تعريف واضح ومحدد ودقيق للتكوين تعتبر أمرا في غاية الأهمية والصعوبة في نفس الوقت، وهذا راجع إلى تعدد اتجاهات الباحثين في تناول موضوع التكوين وذلك بسبب اختلاف خلفياتهم الثقافية وخبراتهم العلمية، الشيء الذي أدى إلى تعدد واختلاف التعاريف الخاصة به.

عرفه بيجول: هو العملية الديناميكية التي تهدف إلى تأهيل الأفراد وبناء وتطوير الكفاءات في

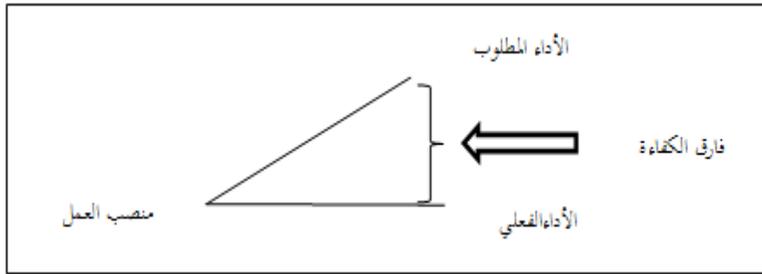
المؤسسة. (ل. بلية ابن محمود، 2018، ص108)

كما وعرفه أحمد سيد مصطفى على أنه: نشاط مخطط وهادف يهدف إلى تنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة. (ح. فيش، 2017، ص21)

وعرف أيضا ب: تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات، مما يزيد من كفاءته في أداء العمل الحالي أو لأداء أعمال ذات مستويات أعلى في المستقبل. (م. نعموني، 2014، ص94)

والتكوين في أبسط صورته يعبر عن الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب، فكل حاجة إلى التكوين = حاجة إلى كفاءة.

الشكل رقم (01): يوضح الحاجة إلى التكوين



المصدر: نعموني، 2014، ص95

وتأسيسا لما سبق يمكن تعريف التكوين بأنه: الجهد المخطط والمنظم لتزويد الموارد البشرية بالمعارف المطلوبة وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكياتها واتجاهاتها، فهو عملية منظمة ومستمرة محورها المورد البشري تهدف إلى إحداث تغييرات محددة ذهنية وسلوكية وفنية لتلبية الاحتياجات الحالية والمستقبلية حسب ما تتطلبه العناصر التنظيمية الثلاث (الفرد، العمل الذي يؤديه، المؤسسة).

## 2.2 مفهوم استراتيجية التكوين:

تتميز بيئة المؤسسات الحديثة بالتغير السريع والمستمر، الأمر الذي يفرض على المؤسسة تعديل استراتيجيتها الحالية وتبني استراتيجية جديدة من أجل المحافظة على ميزتها التنافسية، حيث بينت الدراسات وجود علاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والمكانة العالمية للمؤسسات، إذ أن

المؤسسات التي تعتمد استراتيجية موارد بشرية متكاملة يكون أداؤها أفضل في مجال تحقيق مستويات جودة عالية وتحسين وتطوير أداء العمال.

ويمكن تعريف استراتيجية التكوين على أنها: عبارة عن تصور مبني على رؤيا مستقبلية للمؤسسة والمتعلقة بامتلاك عمالها للمعارف والكفاءات والقدرات، وكذلك رسم سياساتها وتحديد غايتها على المدى البعيد في هذا الإطار، وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها فيما يتعلق بتنمية وتطوير العمال.

كما توفر الاستراتيجية العامة للمؤسسة أهم المدخلات لاستراتيجية التكوين، من حيث تحديد المدى والأهداف التي يجب أن تسعى إلى تحقيقها، وهذا ما يسمى بمفهوم العلاقة العمودية الذي يدعى إلى ربط استراتيجية التكوين كاستراتيجية وظيفية مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيات العمل الأخرى. (ج. بلخير، 2015، ص 100)

وبناء على ما سبق يمكن القول إن استراتيجية التكوين هي: عملية تهدف إلى اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة ومدى امتلاكهم للمهارات والمعارف والقدرات، والمدخل الرئيسي لاستراتيجية التكوين هي الاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تحدد الرؤى المستقبلية للمنظمة والأهداف التي يجب تحقيقها.

### 3.2 أهداف التكوين:

تحدد أهداف التكوين في ضوء الاحتياجات التكوينية للأفراد العاملين، ففي ضوء التعرف على الاحتياجات التكوينية تبلور المنظمة أهدافا لبرامجها التكوينية المقترحة إذ أن الاحتياجات التكوينية لا تقتصر على نقاط القصور والضعف في الأداء أو المهارات فقط، بل تشمل على الجوانب التطويرية والمهارات الإبداعية اللازمة لمتطلبات الوظيفة، فهي تعبر عن الفرق بين في المستوى المعرفي والمهاري المطلوب لأداء عمل معين والمستوى الواجب توافره لدى الفرد الذي يؤدي هذا العمل.

وعموما يمكن القول إن الأهداف الرئيسية للتكوين ما هي إلا ترجمة للاحتياجات التكوينية، ويمكن أن تكون هناك أهداف عامة تشترك فيها غالبية المؤسسات التي تسعى إلى تنمية مواردها البشرية والارتقاء بمستوى أداؤها المهني، وعلية يمكن إدراج بعض من الأهداف الأساسية والتي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرامج التكوينية فيما يلي:

1.3.2 الأهداف التوجيهية والإرشادية: تتضمن المبادئ التي يجب أن تكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بإكساب العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء وظائفهم يتيح لهم فرصة الترقية في السلم الوظيفي، كما يضمن أداء العمل بكفاءة وفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء المطلوب والأداء الفعلي للأفراد العاملين، بالإضافة إلى تكوين العمال الجدد لتمكينهم من الإلمام بظروف العمل ومتطلباته، وأيضا تكوين الرؤساء والمسؤولين بتعليمهم أصول ومبادئ الإدارة والقيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية. (س. نايف برونوطي، 2001، 447)

2.3.2 الأهداف التنظيمية والإدارية: تسعى هذه الأهداف إلى خدمة كافة المستويات الإدارية والتنظيمية انطلاقا من رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد العامل خاصة عند تغيير وتطوير أساليب العمل حتى يكون أكثر إلماما واهتماما بالعمل، مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة الأفراد العاملين، وضعف مهاراتهم الفنية، إضافة إلى تخفيض العبء على المشرفين انطلاقا من الثقة في قدرات العمال ومهاراتهم المكتسبة من خلال البرامج التكوينية الفعالة، وأخيرا تحسين الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية. (ب. جفري، 2009، ص37)

3.3.2 أهداف النمو الفكري: لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات يؤدي إلى زيادة ثقة الفرد العامل بنفسه ويحقق له نوع من الاستقرار النفسي، وبالتالي توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا، وذلك انطلاقا من إدراكه لأهداف وسياسات المؤسسة وأهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين أساسا إلى اكساب الفرد العامل معلومات ومهارات أكثر عن العمل الأمر الذي يعطيه شعورا داخليا بالأمن والأهمية ، وتجنيدته بمقومات تؤهله للترقي للمناصب العليا مستقبلا. (س. بن بينة، 2015، ص102)

4.3.2 أهداف ابتكارية (إبداعية): تعتبر الأهداف الابتكارية أعلى مستويات المهام التكوينية، حيث تختص بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية (إبداعية) ترفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق الوصول إليها، كما تستهدف نقل المؤسسة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفعالية، والمساهمة في حيازتها لميزة تنافسية تجعلها تستمر في بيئة شديدة التنافس وتؤمن بمبدأ البقاء للأقوى. (ج. بلخير، 2015، ص73)

ويمكن إجمال أهداف التكوين فيما يلي:

- تنمية المعارف. الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات عمالها على كل المستويات لتحسين مستوى أدائهم من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم علميا ومهنيا، وذلك بهدف ضمان التوازن الدائم بين كفاءات العمال ومتطلبات العمل.

- الارتقاء بمستوى الكفاية الإنتاجية للمؤسسة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تساعد على ضمان مستويات عالية من الأداء وبالتالي رفع مستوى الإنتاج كما ونوعا.

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المنظمة: فالتكوين يساعد على تحسين فعالية أساليب العمل انطلاقا من المعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة، الأمر الذي يساعد على تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وبالتالي رفع القدرة التنافسية للمنظمة.

- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات مما يساعد على خلق التنسيق فيما بينها.

- تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل: حيث يساعد التكوين على التأقلم المستمر لكفاءات واستعدادات العاملين مع التغيرات والتطورات لي تحدث في البيئة المحيطة. (و. حمدوي، 2004، ص100)

- تسهيل عملية إدماج العمال الجدد في المؤسسة: حيث يتم برمجة عملية تكوينية تركز على توضيح ما يلي:

- طبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد حاليا وعلاقة تلك الوظيفة بالوظائف الأخرى بالمؤسسة.
- طبيعة المؤسسة ونشاطها وتاريخها وثقافتها.
- البيئة الخارجية وتأثيرها على نشاطها. (م. نعموني، 2014، ص97)

- تحفيز العمال ورفع دوافعهم ومستوى طموحاتهم وتقدير الذات لديهم، ومنحهم فرصة للترقية في السلم الوظيفي.

- اتخاذ الفرد العامل أحسن القرارات وتطبيقها بفعالية فيما يخص حل المشكلات التي تواجهه في العمل الأمر الذي يتيح تطوير التجربة واكتساب الخبرة، وبالتالي الحفاظ على الأداء المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة. (آ. قرنان، 2018، ص110)

- حماية المؤسسة والعمال من الوقوع في الأخطاء وتحقيق الأمن الوظيفي والذي له الأثر الأكبر على رضا العمال وولائهم واستقرارهم بها. (ع. محمد زايد، 2003، ص 284)

#### 4.2 أنواع التكوين:

تعدد أنواع وتصنيفات التكوين باختلاف نشاطاته وأهدافه واحتياجاته، وفيما يلي سنوجز أهم المعايير والمؤشرات التي تبعا لها يتم تصنيف التكوين وأنواعه.

##### 1.4.2 حسب الفئة الوظيفية: ويشمل:

- **التكوين المهني:** يضمن هذا النوع من التكوين اكساب العمال المعارف والمهارات والخبرات المتخصصة لمزولة مهنة أو عمل متخصص، ويتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية مثل أعمال الصيانة والتشغيل. (ل. بلية ابن محمود، 2018، ص 133)

ويطلق عليه كذلك بالتكوين المتخصص لكونه يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة، أو بمعنى آخر تخصيص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة من خلال خضوعه لتكوين دقيق ومتخصص حول كل ما يتعلق بمهنته الأمر الذي يساعده في استيعاب إشكالية مهنته بصفة متميزة. (ف. سليمان ماس، 2019، ص 153)

- **التكوين الإداري:** ينصب هذا النوع من التكوين على الأفراد العاملين بالوظائف الإدارية، ويركز على اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون ضمن فرق العمل، وكذا على تحسين المهارات الإدارية للعاملين وخاصة فيما يتعلق باتخاذ القرارات الفعالة، المهارات القيادية والإشراف، التخطيط الاستراتيجي والعملي، التنظيم، الرقابة والتحفيز. (ه. بوبكر، 2020، ص 44)

- **التكوين الإشرافي:** يتعلق هذا النوع من التكوين بالمشرفين، والغرض الأساسي منه زيادة قدرات الفرد المشرف على القيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة.

فبرامج تكوين المشرفين تتطلب التركيز على مسؤوليات المشرفين وخاصة على الجانب الفني للعمل وعلى تمليك الفرد المشرف المهارات الإدارية والإشرافية والتي تشمل: القيادة، إدارة جماعات العمل، التنسيق، التوجيه والتحفيز وإقامة علاقات إنسانية إيجابية وغيرها.

- **تكوين المكونين:** يمثل المكون عنصرا هاما ضمن البرنامج التكويني والمسؤول الأساسي عن نجاح وتحقيق أهداف المخطط التكويني.

ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويد المكونين بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، تنمية المهارات القيادية، تحسين القدرة على الاتصال والتواصل، زيادة القدرة على التحليل وخلق مناخ تنظيمي وجو يسوده التعاون والمشاركة. كما يجب اختيار المكونين بعناية وضمن ضوابط وشروط معينة وخاصة تلك التي تتعلق بإتقان الكفايات التعليمية والتكوينية وإلمامهم بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية، حتى يكونوا قادرين على توصيل رسالة التكوين إلى المتكونين والمشاركة في تبادل الخبرات وحتى طرح الأفكار الإبداعية. (ص. ميلاط، 2017، ص74)

#### 2.4.2 التكوين حسب الهدف: ويشمل:

- **التكوين التوجيهي (توجيه الموظف الجديد):** هو تكوين يعمل على تحضير الموظفين الجدد للتكيف مع متطلبات الوضعيات المهنية الجديدة التي سوف يمارسونها للاندماج مع القيود العملية لمخطط العمل، كما يعدهم لفهم مشروع وثقافة المؤسسة ومعرفة محيط ومجال وأدوات العمل.

- **التكوين التحسيني:** هو تكوين يسمح باكتساب المهارات المعرفية والقدرات والسلوكيات الضرورية حتى يكون بإمكان العامل التحكم أحسن في الوظيفة والتكيف مع الوضعيات المهنية التي يشغلها مع الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات التي يفرضها التطور التقني والتكنولوجي. (آ. قرنان، 2018، ص104)

فعالم المنظمات يشهد باستمرار ظهور أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة مما يستدعي القيام بالتكوين لذلك، فيتطلب الأمر على القائمين بهذه الأعمال متابعة دورات تكوين قصد الحصول على معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام هذه الأنظمة الجديدة.

- **التكوين للترقية:** يعنى هذا التكوين بالعاملين الذين تمت ترقيتهم إلى وظائف أعلى في السلم الوظيفي، حيث يتم إخضاعهم لتكوين يسمح بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة والتي تتطلبها مواصفات الوظيفة الجديدة.

#### 3. سياسة التكوين في المنظمة وكفاءة الموارد البشرية:

يعتبر الكثير من الباحثين أن التكوين استثمار بالنسبة للفرد والمنظمة على حد سواء، ذلك أن الانفاق على التكوين هو انفاق استثماري وليس استهلاكي، خاصة وأنه يقوم بتحضير الأفراد العاملين للمتطلبات الظرفية والمستقبلية ويهدف إلى مسايرة ومتابعة كل التحولات الحاصلة، وذلك من خلال تطوير مهارات وكفاءات قادرة على التكيف مع كل وضعية جديدة، فالتكوين يعتبر من

الأنشطة التي تساعد على الارتقاء بمستوى قدرات ومهارات العاملين الحالية والمستقبلية. (آ. قران، 2018، ص100)

كما أنه يعتبر أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الاستراتيجية العامة للمنظمة في حاضرها ومستقبلها ولهذا فإن عملية التكوين جديدة بأن تحظى بسياسة خاصة بها.

فسياسة التكوين هي واحدة من أهم السياسات التابعة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، وإنجاز هذه السياسة ليس بالأمر الهين لأن قواعد إعداد سياسة حقيقية وناجحة للتكوين ينطلق من وجود توازن بين حاجيات المنظمة ورغبات العاملين والوضعية الراهنة للعمل، فضمن تحقيق أهداف المؤسسة لا يتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم ومدروسة بشكل علمي ومنظم.

### 1.3 مراحل العملية التكوينية:

تعتمد سياسة التكوين في وضعها على أربع مراحل منطقية ومتتابعة وهي:

**1.1.3 تحديد الاحتياجات التكوينية:** تحديد احتياجات التكوين هي المرحلة الأهم في مسار العملية التكوينية إذ على أساسها تتحدد الأهداف المنتظرة من العملية وكذا الخيارات الأساسية المتعلقة بباقي المراحل، فمن الضروري أن تركز برامج التكوين على الاحتياجات الفعلية للمنظمة، ويتم ذلك عبر الدراسة المعمقة لاحتياجات مختلف المصالح، الوحدات والمستويات لتحديد الأهداف التي تريد الوصول إليها عملية التكوين. (ث. الحبيب، 2017، ص112)

ويتم تحديد احتياجات التكوين على ثلاث مستويات هي:

- **تحليل المنظمة:** ويقصد به فحص الجوانب التنظيمية والإدارية الحالية والمستقبلية المتعلقة بسياسات العمل المعتمدة، ثقافة المنظمة، هيكلها التنظيمي، كفاءة مواردها البشرية. (م. نعموني، 2014، ص100)

أي تشخيص وتحليل وضعية المنظمة من جميع نواحي نشاطاتها، وكما ويتطلب هذا التحليل دراسة الأهداف والتغيرات المتوقعة القصيرة والطويلة المدى لأن المؤسسة تأخذها بعين الاعتبار لضمان إعداد برنامج تكويني فعال وناجح.

- **تحليل العمل:** ويعنى بدراسة الوظائف دراسة دقيقة وتحليل العمل إلى مكوناته من مهام ومسؤوليات وعلاقات مع الأعمال الأخرى، فيتم جمع المعلومات عن الوظائف وواجباتها ومسؤولياتها والظروف المحيطة بها والشروط والمؤهلات المطلوبة لأدائها بنجاح، أي تحليل الوظائف

الحالية وتحديد الاحتياجات الفعلية، فتحليل العمل يسمح بتحديد ما يجب أن يعرفه العامل حتى يؤدي وظيفته بالشكل الذي يسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

- **تحليل الفرد:** ويقصد به قياس وتقييم أداء العمال في العمل، بهدف تحديد نقاط الضعف والقصور لديهم ومن ثم تحديد الجوانب الواجب تنميتها حتى يكونوا في مستوى متطلبات الوظائف الحالية والمستقبلية. (م. نعموني، 2014، ص101)

**الجدول رقم (01) يوضح: بعض الأمثلة التي تدل على وجود احتياج تكويني**

تحليل المعلومات المتوفرة	الظواهر الدالة على وجود احتياج تكويني
الامكانيات المادية	وجود آلات غير مستخدمة لعدم توفر الأفراد المكونين وجود معدات وأجهزة حديثة دون كفاءات قادرة على تشغيلها
النظم والإجراءات	انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة اشترك أكثر من فرد في أداء نفس العمل بطيء الإجراءات وتعقدها
التنظيم الإداري	استحداث وظائف جديدة تعديل واجبات ومسؤوليات بعض الوظائف
الأهداف والسياسات	عدم وضوح الأهداف وعدم إقناع العاملين بها تناقض القرارات في موضوعات متشابهة الترجمة الخاطئة للسياسة العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسة العامة
تطور النشاط	زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين توقع الالتجاء إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل
ممارسة الوظائف الإدارية	عدم توفر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات ارتفاع معدلات شكاوي العملاء
الأفراد	اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظائف اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين

المصدر: سليمي ماس، 2019، ص157

**2.1.3 تصميم برامج التكوين:**

إن إدماج مخطط التكوين في المشروع الاستراتيجي للمنظمة يمثل أحد التحولات الكبرى في المفهوم الحديث للتكوين، حيث لم يعد ينظر إلى هذه الوظيفة من منظور تكاليفها أو كونها وسيلة

من وسائل الترقية أو عملية تكييف مع التكنولوجيا، بل أصبحت ترى من زاوية الاستثمار في صالح تطوير المنظمة.

ويعتبر مخطط التكوين شرح مفصل لسياسة التكوين داخل المؤسسة، فهو يمثل ترجمة دقيقة للاحتياجات العامة للمؤسسة، الامر الذي يتيح للمسؤولين عن عملية التخطيط في مجال التكوين توفير المعلومات اللازمة عن الوسائل والامكانيات المتاحة، إضافة إلى تحديد الميزانية التي باستطاعة المؤسسة استثمارها في ميدان التكوين، كما يتم اختيار المشاركين في العملية التكوينية كذلك اختيار البرامج والأساليب والوسائل التكوينية.

فمرحلة تصميم محتوى البرنامج التكويني (المادة التكوينية) تبنى في الواقع على الأهداف المسطرة من قبل، إذ تمثل الأهداف التنظيمية مجموع الغايات التي يرجى تحقيقها من وراء البرنامج التكويني، وهي تعبر عما يراد إحداثه من تغيير على مستوى أداء المتكويين واتجاهاتهم وسلوكاتهم بعد نهاية هذا البرنامج، فعلى ضوءها يتم وضع المادة التكوينية، وتحديد هذه الأهداف يكون بناء على الاحتياجات التكوينية كما ويجب أن تتناسب مع احتياجات العاملين. (ل. بلية ابن محمود، 2018، ص157)

ويمكن القول إن ترجمة أو تحويل الاحتياجات التكوينية إلى أهداف هو عملية ذات أهمية بالغة، لأن فعالية البرنامج التكويني ومبرراته ووجوده يعتمد على هذه العملية، فالهدف التكويني يمثل عملية وصف دقيق للوضعية التي تنشأ في نهاية البرنامج التكويني، وهذا من خلال صياغته بصورة دقيقة ليتسنى بعد نهايته تقييم مدى تحقيق هذا الهدف من عدمه.

وتقوم العملية التكوينية على أربع عناصر تعتبر بمثابة المحددات الأساسية التي يجب مراعاتها في وضع الخطة التكوينية:

- **المادة التكوينية:** يقصد بها مجموعة المفاهيم والمعلومات والنماذج العلمية التي تشرح وتوضح مواضيع متعلقة بالعمل، وتحضر هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمي والعملية للمتكويين. (ص. ميلاط، 2017، ص74)

كما ويجب أن تكون على صلة وثيقة بالبرنامج التكويني مع الاخذ بعين الاعتبار الأهداف العامة للبرامج واحتياجات المؤسسة ونواحي القصور المطلوب معالجتها والمشكلات التي تواجه العاملين في المؤسسة.

- **المكون:** يعتبر المكون ركنا هاما في العملية التكوينية وهو عامل التغيير في أداء، معارف، اتجاهات وسلوكيات المتكويين. وهناك جملة من المعايير التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اختيار المتكويين وهي:

- المعرفة التامة بمادة التكوين والتحكم في أساليب الأندرجوجيا (تكوين الأشخاص الراشدين) وتستعمل هذه العبارة لتحديد العمليات التعليمية التي تؤدي إلى إحداث تغييرات في السلوكيات على الصعيدين المعرفي والأدائي للتمكن من إنجاز العمل على أكمل وجه.
- الخبرة العملية والتطبيقية بأساليب استخدام المعلومات والمادة العلمية ووضعها حيز التطبيق العملي.

- القدرة على الاتصال والتواصل والقيادة، إضافة إلى خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمشاركة (وجود علاقات إنسانية بين الأطراف). (م. نعموني، 2014، ص105)

- **المتكويون:** إن نجاح التكوين يتوقف إلى حد كبير على وجود متكويين تتوفر فيهم الشروط الفعالة لهذه العملية، وأولها الاقتناع بأهمية التكوين والحاجة إليه وضرورة توفر الرغبة والاستعداد التام له لدى المتكويين. (و. حمدوي، 2004، ص104)

وما يجب الإشارة إليه عند وضع تصميم للبرنامج التكويني هو ضرورة مراعاة الاختيار الأنسب للفريق المشكل أو المتكويين الذين يشتركون في نفس الأهداف والخبرات والمستويات الوظيفية.

- **الأساليب التكوينية:** هناك العديد من الطرق والأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التكوين وأبرز هذه الأساليب:

أسلوب المحاضرات، أسلوب المناقشة، أسلوب دراسة الحالات، أسلوب تمثيل الأدوار، أسلوب المباريات، أسلوب التكوين المبرمج، أسلوب تكوين الحساسية، أسلوب الحقيبة التكوينية. وتحديد الأسلوب المعتمد في تكوين المتكويين يرتبط بطبيعة وأهداف التكوين من جهة ومستوى المتكويين من جهة أخرى.

### 3.1.3 تنفيذ، تسيير ومتابعة البرنامج التكويني:

يعتبر تسيير عمليات التكوين مرحلة أساسية من مراحل تجسيد مخطط التكوين والعمل على تنفيذه، وذلك عن طريق المتابعة المستمرة للعملية التكوينية من الناحية البيداغوجية والإدارية.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن ما تم التوصل إليه في المرحلتين السابقتين يتم جمعه وتضمينه فيما يعرف بدفتر شروط البرنامج التكويني والذي يتوجب إعداده بدقة وواقعية، ويهدف إلى تحديد المشروع الواجب تحقيقه إذ يعتبر مرجعا للجهة المنفذة للبرنامج التكويني، حيث يأخذ دفتر الشروط شكل اتفاقية بين الجهة المنفذة للتكوين والمنظمة ويضم ما يلي: عرض أسباب التكوين، نمط التكوين، بيان وصفي للفئة المعنية بالتكوين، إدارة التكوين، توزيع الأدوار، الجدول الزمني للتنفيذ، نمط التقييم المرغوب.... (ل. بلية ابن محمود، 2018، ص165)

والوسيلة الوحيدة للتيسير الأنجع لعملية التكوين ومتابعته هي تكثيف الإعلام والاتصال بين مصلحة التكوين ونظيرتها بالمنظمة، وذلك بعقد اجتماعات دورية لتقييم ودراسة ما حققته هذه العملية أو ببعث تقارير يومية أو شهرية حسب مدة التكوين حول سير العملية التكوينية.

#### 4.1.3 تقييم عملية التكوين:

التقييم هو عملية قياس مستمرة لكفاءة البرامج التكوينية وقياس مدى تحقيقها للأهداف المسطرة لتطوير الأداء على مستوى المنظمة ككل (يتم التقييم بمراقبة النتائج وقياس الفروق بين النتائج والأهداف، وتكون المتابعة بتقويم محتوى البرنامج والمناهج المستعملة والمؤثرين). ويهدف التقييم إلى:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في البرنامج التكويني تلبى الاحتياجات التكوينية.
- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على البرنامج التكويني.
- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد العاملين من ناحية اكتسابهم المهارات والمعارف والمعلومات.
- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة ما تم اكتسابه من التكوين.
- التعرف على مدى صلاحية أساليب التكوين المستخدمة.
- وقد اقترح كيرك باتريك أربعة معايير يمكن أن تقيم على أساسها البرامج التكوينية وهي:
- ردود الأفعال: ما مدى رضا الفرد المتكون نتيجة التكوين؟
- التعلم: ما هي المبادئ والمفاهيم والحقائق التي تعلمها الفرد من التكوين؟

- السلوك: هل تغير سلوك الفرد المتكون نتيجة حصوله على التكوين؟

- النتائج: ماهي النتائج التي حققها التكوين للمنظمة؟ (ل. بلية ابن محمود، 2018، ص173)

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم البرامج التكوينية لا يعني تقييم مخرجات العملية التكوينية فقط، بل يتعدى ذلك ليشمل مختلف مراحل تخطيط ووضع البرنامج وتصميمه ثم تنفيذه، وصولاً إلى غاية فترات زمنية بعيدة من انتهائه (سنة أشهر-سنة).

### 2.3 دور البرامج التكوينية في تطوير كفاءة الموارد البشرية:

انطلاقاً من حيابة التكوين لأهمية بالغة في مجال تطوير وتأهيل الموارد البشرية بادرت المنظمات في إعادة النظر في برامجها التكوينية بغرض تحقيق الأهداف المسطرة، حيث أصب التركيز ينصب على الربط بين مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فبرامج التكوين لا بد أن تكون متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، باعتبار أنها الوسيلة المثلى لتوفير فئة متميزة من العمال ذوي الكفاءة العالية لاستخدامها في مواجهة المنافسة الشرسة والتحولات التكنولوجية.

وتهدف البرامج التكوينية إلى تطوير الموارد البشرية بالتركيز على النقاط الأساسية التالية:

#### 1.2.3 اكتساب معارف ومعلومات جديدة: يتطلب تحقيق هدف اكتساب معارف جديدة

تصميم برنامج تكويني يكسب المشاركين معارف لا يملكونها، وذلك في حالة حدوث تطورات جذرية في أساليب الإنتاج أو سوق العمل مثلاً، الأمر الذي يلزم منظمات الأعمال بإعداد برامج تكوينية غايتها تزويد العاملين بمعارف هم في حاجة ماسة إليها تبعاً للتطورات التي تعرفها سوق العمل، وهذا يسمح للعمال بتقديم مستوى أداء عالي وكفاء.

#### 2.2.3 اكتساب خبرات ومهارات جديدة: إن التغيير الحاصل أو المحتمل في أسلوب وصيغ

العمل يحتم على المنظمة إعداد برامج تكوينية تستجيب لهذه التغييرات، مثل إدخال تكنولوجيا جديدة حيز التشغيل، فعلى البرنامج التكويني أن يسد الفجوة بين الخبرة المكتسبة ومتطلبات التكنولوجيا الجديدة من خلال تكوين العمال على أساليب جديدة (تمارين وأنشطة عملية) لتنفيذ الأعمال الأمر الذي يسمح بتطوير مهارات العاملين وتنمية كفاءتهم في العمل. (س. بن بينة، 2015،

115)

#### 3.2.3 اكتساب وتغيير الاتجاهات والقيم: يتطلب اكتساب الاتجاهات والقيم الجديدة تغيير

اتجاهات راسخة باتجاهات مغايرة وتحقيق هذا الهدف يوجب التخلي عن السلوكيات السلبية والعمل على اكتساب سلوكيات ايجابية، وتجدر الإشارة إلى أن للاتجاهات جذور عميقة تجعل

تغييرها عملية معقدة تتطلب قيم ومعارف (تفسيرات) جديدة بشكل يجعل الفرد يتصرف طبيعياً بطريقة مغايرة.

وتظهر الحاجة لتغيير اتجاهات وقيم العاملين وسلوكهم الوظيفي عند حصول تغييرات حذرية في أولويات واهتمامات المنظمة، فمثلاً إذا قررت المنظمة تغيير استراتيجيتها وأولوياتها من الربح إلى تحقيق الريادة في قطاعها، ستحتاج تغيير اتجاهات العاملين بحيث تمنحهم فرصة بإعطاء الأولوية لنشاط الإبداع والتطوير، أو إذا قررت المنظمة تغيير أهدافها من الإنتاج الكمي إلى الإنتاج النوعي ستحتاج تغيير اتجاهات العاملين للاهتمام بالنوعية، وإذا تعرضت لمشاكل سببها عدم إعطاء الاهتمام الكافي بالمستهلك، ستحتاج تغيير اتجاهات عمالها نحو تحقيق رضا المستهلك.

وتغيير الاتجاهات لا يتم بمنح العاملين المتكويين معارف ومحاضرات حول القيم المطلوبة في العمل بل بالقيام بنشاطات محددة جماعية ومطولة لغاية الحصول على التغيير المطلوب، وذلك بمساعدة مختصين في التحليل النفسي ومختصين في التطوير التنظيمي. (س. نايف برونوطي، 2001، ص405)

#### 4. نحو نموذج فعال لتكوين الموارد البشرية:

يلقى التكوين اهتماماً متزايداً في المنظمات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها، وينطلق هذا الاهتمام من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة لديها، إذ أصبح التكوين يشكل أحد المؤشرات الإيجابية لديناميكية المنظمة وتطورها وحاجة ملحة فيها وسلاح تستخدمه في مواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة التي يشهدها العالم اليوم في مجال التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، فهذه التجهيزات والأساليب لم تعد بسيطة بل أصبحت معقدة تحتاج إلى مهارات متعددة ومتنوعة وبمستوى عالي، فالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمات اليوم موارد يجب أن تمتلك تشكيلة من المهارات الحديثة تمكنها من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة والمعرفة الإدارية المعاصرة وأساليب وطرق العمل الجديدة، فهذا التوجه المعاصر في أسلوب تنفيذ العمل خلق اهتمام متزايد بالتكوين المستمر بهدف إكساب الموارد البشرية مهارات حديثة تلي حاجات العمل الحالية والمستقبلية.

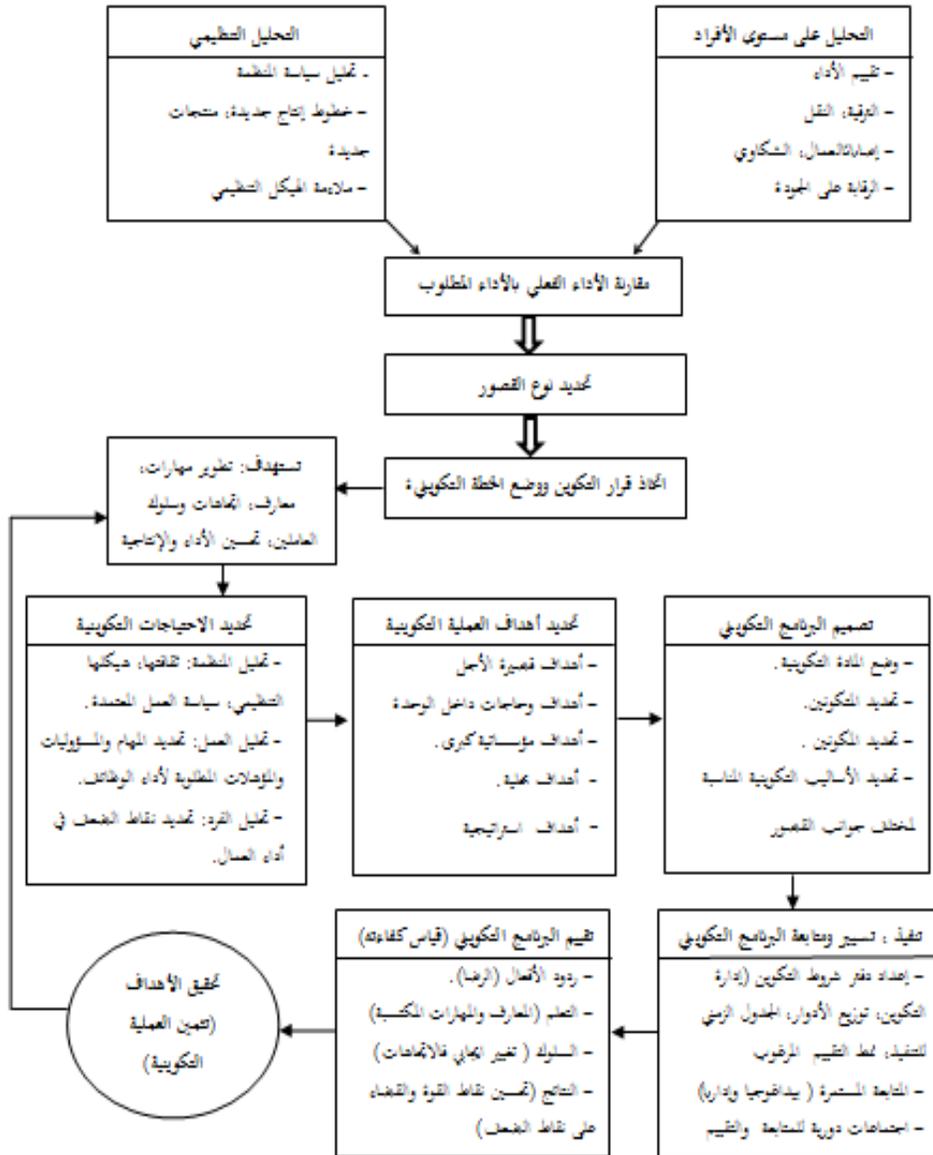
ومع تزايد حجم ونوعية المنافسة المحلية والعالمية بين المنظمات على اختلاف أنواعها وتسابقها لتحقيق الجديد والأجود في السلع والخدمات لتحقيق رضا زبائنها وتوسيع حصتها السوقية زاد التأكيد على الدور الاستراتيجي الذي يلعبه التكوين في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من الابتكار والإبداع وتحسين جودة منتجاتها وتحقيق التميز التنظيمي.

حيث فرضت الإدارة الحديثة على منظمات اليوم إحداث تغييرات جذرية فيها لتشمل رسالتها، ثقافتها التنظيمية، أنظمتها، سياساتها...، فهذه التغييرات التنظيمية ألزمت المنظمات الحديثة بتبني استراتيجية تكوين مستمرة قائمة على أساس اكساب العاملين معارف ومهارات وكفاءات جديدة بشكل دائم لاستيعاب هذه الجوانب المتغيرة ووضعها موضع التطبيق الفعلي الصحيح. لذلك نجد منظمات اليوم قد حولت سياساتها التكوينية إلى استراتيجيات تكوين وتنمية مستمرة وذلك تماشياً مع تغييرات البيئة المحيطة. (ع. وصفي عقيلي، 2005، ص436)

وعليه تركز استراتيجية التكوين على الاستمرارية التي تقوم على تعلم المستجدات سواء من الناحية الفكرية أو التقنية أو الأدائية والإنتاجية وحتى التسييرية بشكل دائم لاستيعاب هذه التغييرات، لذلك تحاول المؤسسات المعاصرة انتهاز استراتيجية التكوين كاستراتيجية استثمارية أي تستثمر في الكفاءات الموجودة داخلها دون اللجوء إلى كفاءات من خارج المؤسسة وتنميتها تنمية مستمرة ذات اتجاهات جديدة ومعاصرة في مجال تخصصها تماشياً مع كل تغير يحدث في البيئة التنافسية.

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التكوين يعد ذو بعد استراتيجي واستثماري في طاقات الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث يهدف هذا المدخل الاستراتيجي إلى المطابقة بين ما هو متاح (الامكانيات المتوفرة داخل المؤسسة) وما هو متوقع، من خلال بناء نظام معرفي حديث ونظام مهاراتي كفاء لدى هذه الموارد قادر على تحقيق التفوق والتميز للمنظمات في ظل اقتصاد المعرفة وذلك انطلاقاً من إدارة العملية التكوينية بكفاءة وفعالية (بداية من تحديد المشكلات التنظيمية والاحتياجات التكوينية ثم تصميم البرنامج التكويني ثم تنفيذه ومتابعته وتقييم النتائج المترتبة عنه)، وهذا ما يوضحه النموذج التالي:

الشكل رقم (02): يوضح نموذج العملية البيداغوجية للتكوين



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مراجع الدراسة

ومن خلال هذا النموذج يتضح أن التكوين عبارة عن نشاط استراتيجي مخطط وهادف، يأخذ شكل استراتيجية هدفها تلبية حاجات العمل الحالية والمستقبلية في المنظمات من الكفاءات البشرية المتنوعة، ولتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات وتشخيصها لمعرفة أسبابها وفائدتها، ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف استراتيجية التكوين برؤية تحليلية واضحة، والتي في ضوءها تصمم البرامج التكوينية اللازمة لتلبية هذه الحاجات وتحقيق الأهداف المطلوبة، وجعل موارد المنظمة في حالة تكيف مستمر مع التغييرات البيئية التي تستجد في ميدان العمل، وبعد تصميم برامج التكوين اللازمة لتغطية احتياجات المنظمة يتم تنفيذها، كما يجري تقييم لقياس كفاءة هذه البرامج في ظل معايير تقييم مستمدة من أهداف استراتيجية التكوين لمعرفة مدى النجاح أو الإنجاز الذي تحقق من وراء تنفيذ هذه البرامج، وبالتالي تحديد النفع من الاستراتيجية المطبقة ومعرفة الثغرات التي ظهرت فيها للعمل على تلافيتها عند تحديد أهداف الاستراتيجية التالية وهكذا.

### الخلاصة:

وخلاصة لما سبق يمكن القول بأن عملية التكوين تعتبر أفضل استثمار للموارد البشرية وأهم المقومات الأساسية التي تزيد من فعالية المؤسسات وقدرتها على النمو ومسايرة التطورات وزيادة كفاءتها الإنتاجية، لذلك على المؤسسات أن تتبنى سياسة فعالة للتكوين تكون قائمة على الربط بين استراتيجياتها وتخطيط الموارد البشرية من جهة، واستخدامها لأنجع أساليب التكوين وطرقه من جهة أخرى، وذلك حسب احتياجات المؤسسة وبناء على دراسة علمية وموضوعية شاملة لكل جوانبها بمختلف متغيراتها الداخلية والخارجية لتحسين أداءها بشكل عام والقضاء على مختلف مشاكلها التنظيمية.

وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- التكوين ذو بعد استراتيجي واستثماري في طاقات الموارد البشرية داخل المؤسسات.
- التكوين يضمن استقرار العمل الإنتاجي في المؤسسات، فالموارد البشرية المكونة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في الأداء بكفاءة وتحقيق الإنتاج المطلوب.

- التكوين يؤدي إلى تقديم منتوجات ومخرجات عالية الجودة، تسمح بتوسع حصة المؤسسات في السوق التنافسية وبالتالي ضمان استقرارها واستمرارها.
- برامج التكوين تساعد على تقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية، بما يسمح بإخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.

### الاقتراحات والتوصيات:

- خلق هياكل جديدة للتكوين تساعد المؤسسات على تلبية الاحتياجات التكوينية المتزايدة للقطاع الاقتصادي.
- توظيف أفراد على قدر من المهارة والكفاءة في إدارة الموارد البشرية حتى تكون قادرة على إعداد برامج تكوين فعالة.
- عصرنة وسائل وبرامج التكوين من خلال استغلال ما تقدمه التكنولوجيا الرقمية اليوم.
- ضرورة التركيز على الاهتمام بتقييم العملية التكوينية بما يسمح بالاستغلال الفعال لمخرجات التكوين، لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

## المراجع:

1. قرنان، آ. (2018). المورد البشري نحو مقاربة تنظيمية نظرية للمورد البشري ميزة وأفاق ورؤى ومشروع منظمة. الجزائر: مركز البحوث والدراسات حول الجزائر والعالم.
2. الحبيب، ث. (2017). المناهج العلمية لتطوير الكفاءات المهنية. الجزائر: دار النشر الجامعي الجديد.
3. فينش، ح. (2017). دراسة حول دور التكوين في رفع الكفاءات في الإدارات والمؤسسات العمومية الجزائرية وآفاقه. الجزائر: دار بلقيس للنشر.
4. نائف برونوطي، س. (2001). إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
5. بن يمينة، س. (2015). تنمية الموارد البشرية. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
6. مجّد زايد، ع. (2003). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: كلية التجارة.
7. وصفي عقيلي، ع. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
8. بلية ابن محمود، ل. (2018). وظيفة التكوين والتدريب في إدارة الموارد البشرية الإدارية العمومية في الجزائر نموذجاً. عمان: دار الياقوت للنشر والتوزيع.
9. نعموني، م. (2014). المدخل إلى علم نفس العمل والتنظيم. الجزائر: جسور للنشر والتوزيع.
10. بوبكر، ه. (2020). التكوين المهني والتخطيط الاستراتيجي قراءة وفق نموذج تحليل سوات **swot**. الجزائر: البدر الساطع للطباعة والنشر.
11. حمداوي، و. (2004). إدارة الموارد البشرية. الجزائر: مديرية النشر لجامعة قلمة.
12. سليمي ماس، ف. (2019). إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. الجزائر: دار الخلدونية.
13. ميلاط، صبرينة. (2016، 01/04). نحو استراتيجية فعالة لتكوين الموارد البشرية. مجلة مقاربات، المجلد 4 (01)، 69-79.
14. عمر بلخير، جواد. (2015). دور التكوين في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الاسمنت ومشتقاته **SCIS** بسعيدة. أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة تلمسان، الجزائر.
15. جفري، بلال. (2009). فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة بمركب المحركات والجرارات بقسنطينة. مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قسنطينة، الجزائر.