



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية



كلية العلوم الاجتماعية

قسم علم النفس و أورطفونيا

شعبة علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

### الموضوع:

دور التكوين في تطوير الكفاءات في  
مؤسسة ميناء وهران EPO

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم النفس عمل وتنظيم وتسيير الموارد البشرية

### من إعداد الطالبة:

• بن حطاط بشرى

### تحت إشراف الأستاذة:

• قدور بن عباد هوارية

### أعضاء لجنة المناقشة

قويدري مليكة ..... رئيسة

قدور بن عباد هوارية ..... مشرفة

شعبان الزهرة ..... مناقشة

السنة الجامعية:

2021-2020

## شكر و تقدير

الحمد لله وحده الذي ألهمنا الصبر و الثبات و أمدنا بالقوة و العزم على مواصلة مشوارنا الدراسي . و توفيقه لنا على إنجاز هذا العمل .

فنحمدك اللهم و نشكرك على نعمتك و فضلك . ونسألك البر و التقوى و من العمل ما ترضى

و الصلاة و السلام على نبيه الكريم

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة **قدور بن عباد هوارية** التي ساعدتني في إثراء هذه المذكرة و لم تبخل علي بنصائحها و توجيهاتها . نرجى من المولى عزوجل يثيبه خير الثواب .

كما نخص بالشكر و تقدير لعمال مؤسسة ميناء وهران الأخص بالذكر مصلحة التكوين

"قوميدي محمد " زهيرة " كريم " سمير" .

كما نخص بالشكر أعضاء اللجنة المناقشة الذين سنال شرف تقييمهم لبحثنا هذا ، حيث سنسعى جاهدين للاستفادة من مجمل نصائحهم و توجيهاتهم و انتقاداتهم التي ستنير بإذن الله مسارنا العلمي .

و إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد على إكمال هذا البحث المتواضع .

## إهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة إلى من أضاءت دربنا و ضحت سعادتنا التي كان نجاحنا  
بدعائها أُمي الغالية

إلى من هو قدوتي في الحياة إلى رمز المحبة و العطاء . إلى من أحبه حبا لا يوصف إلى  
أبي العزيز . أطال الله في عمره

إلى إخوتي رمز الكرم و الوفاء "قادة" "أحمد"

إلى أخواتي "أمينة" "راضية" "أسماء" "زهيرة"

و إلى خطيبي الذي طالما كان عمادا و سندا لي "بن أحمد جمال" و عائلته

إلى كل من دعمني من قريب أو بعيد

## ملخص البحث :

يهدف هذا البحث إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التكوين و الكفاءات بالمؤسسة ، و لإنجاز هذا البحث ارتأينا تقسيمه إلى أربع فصول نسعى من خلالها محاولة تغطية جوانبه النظرية و التطبيقية .

شكلت الفصول الثلاثة من الإطار النظري من البحث حيث أن :

-الفصل الأول:خصص لمدخل للدراسة

-الفصل الثاني : جاء لتوضيح متغير التكوين .

-الفصل الثالث:خصص لمتغير الكفاءة

-الفصل الرابع : تطرقنا للإجراءات الميدانية من خلال إسقاط ما تعرضنا لهفي الجانب

النظري . حيث قمنا بدراسة ميدانية على مستوى مؤسسة ميناء وهران خلال فترة

2021/2020 ،حيث تم توزيع استبيان مكون من محورين و 32 سؤال على 20 عامل من

إطارات واعتمدنا في هذه الدراسة على البرنامج الإحصائيSSPS لتفريغ البيانات و تحليلها

حيث استخدمنا عدد من الأساليب الإحصائية للتحقق من صحة الفرضيات ومنها النسب

المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي و اختبار ألفا كرونباخ و معامل ارتباط بيرسون و

سبيرمان .

وجاءت النتائج متطابقة لفرضية البحث و تبين وجود علاقة ارتباطية بين التكوين و تطوير

الكفاءات

## قائمة المحتويات

أ	كلمة شكر وتقدير .....
ب	إهداء .....
ج	ملخص البحث .....
د	فهرس المحتويات .....
ح	قائمة الأشكال.....
ط	قائمة الجداول .....

### الفصل الأول: تقديم البحث

02	-مقدمة .....
04	1- الإشكالية .....
05	2- فرضيات البحث.....
05	3- أسباب اختيار الموضوع: .....
05	4- أهمية الدراسة .....
06	5- أهداف الدراسة .....
06	6- حدود الدراسة:.....
06	7- المنهج المستخدم في البحث: .....
07	8- صعوبات البحث: .....
07	9- الدراسات السابقة: .....
12	المفاهيم الإجرائية .....

## الفصل الثاني: التكوين

- 14.....-تمهيد
- 15.....1- تعريف التكوين
- 15.....2- مقاربات التكوين
- 18.....3- أنواع التكوين
- 20.....4- أهمية التكوين
- 22.....5- فوائد التكوين
- 22 .....6- أهداف التكوين
- 23.....7- أساليب التكوين
- 27.....8- مبادئ التكوين
- 28.....9- خطوات عملية التكوين
- 30 ..... خاتمة الفصل

## الفصل الثالث: الكفاءات

- 32.....-تمهيد
- 33.....1- مفهوم الكفاءات
- 34.....2- أبعاد الكفاءات
- 35.....3- مستويات الكفاءات
- 35.....4- أنواع الكفاءات

37	5- أهمية الكفاءات
40	6- خصائص الكفاءات
41	7- تطوير الكفاءات
42	8- دور التكوين في تطوير الكفاءات
43	خاتمة الفصل

### الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

45	تمهيد
46	1- إجراءات الدراسة الاستطلاعية
46	1.1- دواعي الدراسة الاستطلاعية
46	2.1- تقديم مؤسسة ميناء وهران
52	3.1- المنهج المستخدم في الدراسة
52	4.1- مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية
53	5.1- عينة الدراسة الاستطلاعية
53	1.5.1- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
55	6.1- التأكد من صدق و ثبات الاستبيان
58	2- إجراءات الدراسة الأساسية
58	2.1- أهداف الدراسة الأساسية
58	3.2- مكان إجراء الدراسة الأساسية
58	4.2- مدة إجراء الدراسة الأساسية

59	5.2- عينة إجراء الدراسة الأساسية.....
59	6.2- مواصفات عينة الدراسة الأساسية .....
61	7.2- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية .....
62	1.7.2- الوسائل الإحصائية .....
63	خلاصة الفصل .....

### الفصل الخامس :عرض النتائج و مناقشتها

#### تمهيد

66	1- عرض و مناقشة النتائج .....
70	استنتاج عام .....
71	الاقتراحات و التوصيات .....
72	خاتمة .....
73	المراجع .....

#### الملاحق



## قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان	رقم
18	تقنيات الجودة في التكوين	01
21	أهمية التكوين بالنسبة للعاملين والمنظمة	02
34	أبعاد الكفاءة	03
37	الكفاءة الفردية	04

## قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان	الرقم
53	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس	01
53	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير السن	02
54	يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير المستوى الدراسي	03
55	توزيع أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الأقدمية	04
56	صدق الاتساق الداخلي لمقياس التكوين	05
56	صدق الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءات	06
57	ثبات مقياس التكوين عن طريق معامل ألفا كرونباخ	07
58	ثبات مقياس الكفاءات عن طريق معامل ألفا كرونباخ	08
59	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الجنس	09
59	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	10
60	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى الدراسي	11
60	توزيع أفراد عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية	12
62	الأوزان المعطاة للبدايل المتاحة في المقياس	13
66	معامل الارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات.	14
67	يوضح معامل الارتباط بين التكوين والمعارف النظرية	15
68	يوضح معامل الارتباط بين التكوين والمعارف التطبيقية	16

## الفصل الأول:

### مدخل إلى الدراسة

#### مقدمة عامة

1. إشكالية البحث
2. فرضيات البحث
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. حدود الدراسة
7. المنهج المستخدم في الدراسة
8. صعوبات البحث
9. الدراسات السابقة
10. التعاريف الإجرائية

## مقدمة عامة:

يعتبر العنصر البشري في منظمات الأعمال من العناصر الهامة، إذ يعدّ المحرك الأساسي لجميع النشاطات و أساس فاعليتها وخاصة إذ تميز هذا المورد بمهاراته ومعرفته وقدرته وقابليته للتكيف مع طبيعة الأعمال التي يمارسها، ونظرا لكون بيئة الأعمال المحيطة بالمنظمة تتميز بالديناميكية وسرعة التغيرات، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية.

لهذا تزايد الاهتمام بالتكوين و أصبحت الحاجة ملحة للموظفين للقيام به من أجل تحسين قدراتهم ومعارفهم، كما يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل و النزاعات، ومن جهة تولى أيضا المؤسسة اهتماما بالغا بالتكوين من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار و الفعالية التي يشكل تطورا سريعا وهذا من أجل مواكبة التغيرات التي تطرأ في العمل.

فالمؤسسة التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتكوين لأنه أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة.

وانطلاقا من أهمية موضوع دور التكوين في تطوير الكفاءات في مؤسسة مينا، وهران كون هذه المنظمة كبيرة و الذي تولى اهتمام كبيرة بعملية التكوين في تنمية الكفاءات لذلك تناولت الدراسة هذين المتغيرين من أجل الوصول إلى العلاقة بينهما وسوف أتطرق إلى الجوانب المحيطة بالموضوع حين تحتوي على جانب نظري، مقسم إلى ثلاثة فصول رئيسية:

**الفصل الأول:** إلى توضيح ماهية المشكلة وذلك بطرح مشكل الدراسة وفرضياته و أهدافه و أهميته إضافة إلى دواعي اختيار الموضوع و أهم دراسات الباحثين السابقة حول موضوع الدراسة و المفاهيم الإجرائية.

وفي **الفصل الثاني** نعرض التكوين من حيث مفهومه و أنواعه و أساليبه ومبادئه و إجراءاته، و أما **الفصل الثالث** سوف يتم التطرق فيه إلى الكفاءات من حيث المفهوم و الأبعاد و المكونات و الخصائص و الأنواع، وبعض أساليب تطوير الكفاءات.

أما **الجانب التطبيقي** يتكون من فصلين الأول و الخاص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة، أما **الفصل الأخير** فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.



## 1. الإشكالية:

في ظلّ التغيرات و التقلّبات التكنولوجية و الاجتماعية و الاقتصادية عرفت المؤسسات تطور ملحوظ في وسائل الإنتاج و الخدمات وكذا أساليب العمل حيث أصبحت في الوقت الرّاهن تتسم بأشدّاد حدة المنافسة، لأنّ كلما كانت الضغوطات قوية يكون اتخاذ القرار صعب و الحلّ أصعب لذلك يجب التنبؤ بالموارد البشرية وتسييرها ولا بدّ من وجود كفاءات وتحسينها.

يعتبر العنصر البشري في المنظمة هو الركيزة الأساسية لتسيير المؤسسة وتحقيق أهدافها ومن أقوى العناصر الإجابة عن رد فعل المنافسة و القدرة على إحداث تغيير فإذا لم تكن هناك كفاءات العامل لا يستطيع الإجابة عن ضغوطات المحيط، هو الذي يبحث بنفسه عن تطوير كفاءاته أي أنّه في منظمة ما يطلب تكوين، تدريب، تغيير في منصب.

فاكتساب المنظمات الاقتصادية لموارد بشرية عالية الكفاءات يضمن لها تحقيق أداء المستوى المطلوب الحالي لكن الإشكال المطروح في كيفية ضمان حفاظ الموارد البشرية على نفس المستوى المطلوب مستقبلا وخاصة كما ذكر سالفنا في ظلّ التحديات التي تفرضها بيئة المنظمات و بالتالي ضرورة وجود كفاءات تقابلها وتتعامل معها وهذا ما تسعى إليها المنظمات من خلال تنمية وتطوير كفاءاتها

## الإشكالية العامة:

هل يساهم التكوين بتطوير الكفاءات ؟

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف النّظرية ؟

هل توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف التطبيقية ؟

## 2. فرضيات البحث:

### الفرضية العامة:

نفترض أن التكوين يساهم التكوين في تطوير الكفاءات.

### الفرضية الجزئية

- نفترض وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين و المعارف النظرية
- نفترض وجود ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين و المعارف التطبيقية

## 3. أسباب اختيار الموضوع:

من بين الأسباب التي أدت إلى اختيارنا لهذا الموضوع نذكر:

- الميل الشخصي لمثل هذه المواضيع التي تتعلق بالتحسين و التطوير و تنمية الكفاءات و التي تعتبر هذه الأخيرة من المواضيع الحساسة و ذو الأهمية.
- قابلية الموضوع للبحث و الدراسة.
- علاقة موضوع الدراسة بالتخصص.
- أهمية موضوع التكوين و تطوير الكفاءات في البحوث العلمية و الحديثة و ارتباطه المباشر بالواقع.

## 4. أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة كونها تكشف العلاقة بين بعدين مهمين في حياة المؤسسات ألا وهما التكوين و تطوير الكفاءات.

- الكشف عن العوامل المؤدية إلى تنمية و تطوير الكفاءات.
- جعل المنظمات تدرك أهمية الكفاءات حتى تليها مزيداً من الاهتمام و العناية مقابل أن تستفيد من قدراتها.
- معرفة فعالية و نجاعة التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية.

## 5. أهداف الدراسة:

- محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في مؤسسة ميناء وهران.
- تحليل ودراسة أثر التكوين في تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران EPO
- إسقاط الضوء في هذا البحث على جانب قد لم ينتبه إليه الباحثين في مجال الموارد البشرية ألا وهو الكفاءات البشرية، ودعم هذا المجال بمعلومات تفيد من يبحث في مثل هذه المواضيع.
- إبراز أهمية التكوين و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالتالي على المؤسسة ككل.

## 6. حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة في ما يلي:

**الحدود المكانية:** تمت الدراسة في مؤسسة ميناء وهران EPO

**الحدود الزمانية:** تمت الدراسة في الفترة من 2021/05/02 إلى غاية 2021/06/01

**الحدود الموضوعية:** اعتمدنا في هذه الدراسة على عينة مقصودة من الموظفين بمؤسسة ميناء وهران حيث شملت هذه العينة على إطارات .

## 7. المنهج المستخدم في البحث:

يبين المنهج مختلف الخطوات التي يعتمد عليها الباحث في إعداد البحث وذلك للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية وتقديم الحلول لأي ظاهرة أو موضع بعد التعرف على أسبابها، وقد اعتمدت الباحثة على ما يلي:

المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري حيث تمت دراسة موضوع التكوين ودوره في تطوير الكفاءات.

**المنهج الاستقرائي:** من أجل تحليل البيانات باستعمال بعض الطرق الإحصائية وذلك بالاعتماد على طريقة الاستبيان من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع في مؤسسة ميناء وهران.



## 8. صعوبات البحث:

- قلة المراجع المكتبية المتعلقة بموضوع الدراسة.
- صعوبة استقبال المؤسسات للمتربصين وذلك خوفا من انتشار جائحة كورونا Covid 19
- صعوبة توزيع الاستثمارات على العمال المنفذين وذلك لعدم تمكنهم من قراءة الفقرات لسبب ضعف مستواهم الدراسي، مما أدى إلى تغيير عينة الدراسة و انتظار تكوين آخر خاص بالإطارات .

## 9. الدراسات السابقة:

1. دراسة " جعفري بلال" تحت عنوان " فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص التحليل و الاستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة منثوري، قسنطينة، 2009، 2008.

من خلال هذه الدراسة تمّ تركيز الباحث على واقع التكوين في مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة تمّ تقييم فعاليته، وقد اعتمد في جمع البيانات على المقابلة الشخصية و الملاحظة وعلى استبانة تتضمن قسما خاصا بالبيانات الشخصية، أما القسم الآخر قسم على أربعة محاور.

**المحور الأول:** يحتوي على 19 عبارة حول تقييم تخطيط برامج التكوين.

**المحور الثاني:** يحتوي على 18 عبارة حول تقييم وتصميم وتنفيذ برامج التكوين.

**المحور الثالث:** يتضمن 10 عبارات حول تقييم إجراءات المتابعة و التقييم.

**المحور الرابع:** يتضمن 11 عبارة حول تقييم نتائج برامج التكوين وتمّ توزيعها على عينة مكونة من 334 من المتكويين ( إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ) وقد تمّ اختيارهم بشكل عشوائي ومن خلال تحليل النتائج التي توصل إليها الباحث و المتمثلة في

- أنّ فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بالتخطيط و التصميم لها و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني،

- كما أنّ التقييم في التكوين يجب أن يشتمل جميع أبعاد ومجالات التكوين وبشكل أساسي ولا بدّ أن يغطي البرامج التكوينية وعلى ضوء هذه النتائج قدّم الباحث للمؤسسة محلّ الدراسة مجموعة من التوصيات نذكر منها:

ضرورة الاهتمام بموضوعات البرنامج التكويني بحيث تستجيب لطبيعة وظروف عمل المتكويين واحتياجاتهم التكوينية.

يجب توعية وتكويين المشرفين على استخدام أساليب تقييم أخرى عوض الاختبارات حتى تكون نتائج التقييم دقيقة، ولا تقيس عنصر المعلومات فقط.

2. دراسة "بن شعيب نصيرة" و "صغير نجاة" تحت عنوان دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية وتطوير الكفاءات، جامعة معسكر، 2014-2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور التكوين المتواصل في تطوير الكفاءات في جامعة التكوين المتواصل بمعسكر و التعرف على المعوقات التي تحول دون تفعيل برامج وفي المؤسسات المعنية بالتكوين لدى جامعة التكوين المتواصل محل الدراسة.

ركزت الدراسة على اختبار مدى تأثير المتواصل على تطوير الكفاءات واستخدمت الباحثان في دراستهما المنهج الوصفي التحليلي وتم جمع البيانات اللازمة من خلال الاستبانة و التي قسمت إلى محورين:

**المحور الأول:** تتضمن فيه المعلومات الشخصية، أما الثاني فتتضمن 38 سؤال موزعة على خمسة فقرات ، ووزعت الاستبانة على عينة مكونة من 89 موظف متكون لدى جامعة التكوين المتواصل بمعسكر، وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط بين التكوين المتواصل وتطوير الكفاءات بالمؤسسة محل الدراسة.

3. دراسة " حمداش نسيمة" و "أعراب غانية" تحت عنوان " دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة أوكلية محند أولحاج، البويرة، 2018-2019.

هدفت هذه الدراسة من أجل تسليط الضوء على دور التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية البويرة ومعرفة مدى اهتمام الديوان بتحسين مستوى العمال، وهدفت أيضا الى الكشف عن تأثير التكوين داخل المؤسسة على الكفاءات البشرية.

واستخدمت الباحثتان لمعالجة هذه الدراسة المنهج الوصفي وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة و التي تحتوي على بيانات شخصية وينقسم الى ثلاث محاور: المحور الأول يحتوي على 7 فقرات حول التكوين و المحور الثاني: يتضمن 7 فقرات حول تنمية الكفاءات البشرية.

المحور الثالث: يتضمن 7 فقرات حول تأثير التكوين على تنمية الكفاءات البشرية.

وتم توزيع 50 استمارة على عينة شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى الديوان من إدارات وعمال إداريين و أعوان تنفيذ وقد خلصت هذه الدراسة إلى:

- أنّ التكوين يعمل على تنمية قدرات وسلوك الموظفين ومختلف معارفهم.
  - يجب على كل مؤسسة القيام بالتكوين وفقا لاحتياجاتها وذلك بإتباع طرق و أساليب من أجل إكساب الأفراد معارف ومهارات جديدة.
  - تمثل تنمية الكفاءات البشرية مجموعة الأنشطة المخصصة لاستخدام الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين أداء الأفراد من خلال أنشطة التكوين، التدريب... الخ.
  - إنّ تحديد الاحتياجات التكوينية مسبقا عامل مهم لرفع كفاءة العاملين.
  - رفع من مستوى الكفاءات في الديوان يؤدي الى زيادة الإنتاجية، والرفع من الروح المعنوية للأفراد.
4. دراسة " اليفي محمد" و " بوحنين ناصر" تحت عنوان دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية، جامعة الجبالي بخميس مليانة، 2017-2018.

هدفت هذه الدراسة إلى: إظهار مدى تطبيق ومدارسه التكوين على مستوى مديرية الخدمات الجامعية لعين لدفلى و إبراز أهمية التكوين و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية وتطوير الأفراد العاملين بالمؤسسة و بالتالي على المؤسسة ككل.

وقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده وتم استعمال المنهج الاستقرائي لتحليل البيانات بعض الطرق الإحصائية وقد تم الاعتماد على طريقة الاستبيان الذي يتضمن القسم الأول.

البيانات الشخصية ومحورين:

المحور الأول: من 1 إلى 10 عبارات حول تكوين الموارد البشرية.

المحور الثاني: من 1 إلى 10 عبارات تتضمن تطوير الكفاءات.

تم توزيع 85 استمارة البحث على عينة الدراسة و التث شملت جميع مستويات الوظائف على مستوى المديرية من إطارات وعمال إداريين و أعوان أمن وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى:

- أن مديرية الخدمات الجامعية تهتم بالتكوين من أجل رفع كفاءة عمالها.
- مستوى الكفاءات لدى الموظفين بالمديرية متوسط وفقا لنتائج الدراسة.
- ضعف الميزانية الخاصة بالتكوين.
- أوضحت الدراسة أن هناك حاجة ماسة إلى عمال مؤهلين وقادرين على التعامل و التكيف مع كل ما هو جديد.

- يجب أن تقوم المؤسسة بجملة من البرامج التدريبية حسب تطلعاتهم.

5. دراسة " زيان أمينة" تحت عنوان " علاقة التكوين بتنمية الكفاءات" مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم النفس عمل وتنظيم، جامعة وهران 2، 2015-2016.

هدفت الدراسة إلى معرفة أهم المراحل و الخطوات التي تمر بها عملية التكوين في مؤسسة ميناء وهران EPO ومدى فعاليتها ومواكبتها في المنظمات وهدفت أيضا لمعرفة العلاقة بين التكوين و أبعاد الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران.

اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة بين المتغيرين.

حيث صممت استمارة حول متغير التكوين الذي احتوى على مجموعة من الفقرات و المتغير المخصص للكفاءات احتوى على بعدين رئيسيين، وقد توزع هذه الاستبيان على عينة شملت عمال مؤسسة ميناء وهران حيث شملت 90 عامل.

وتوصلت النتائج إلى أن التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات و المعارف النظرية و التطبيقية.

- التكوين يساهم في رفع مستوى معارفهم وقدراتهم العملية.
- يمكن التكوين من اكتساب معارف تطبيقية جديدة تساعد في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.
- يسمح التكوين باكتساب العامل على معارف نظرية ويجعله يخلق أفكار ومعارف جديدة مرتبطة بمنصب عمله.

6. دراسة أنيس كشاط: " دور إدارة الكفاءات في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المفهوم الواسع للكفاءات، سواء كان على المستوى الاستراتيجي أو إدارة الموارد البشرية و إبراز آثار إدارتها على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص تطبيقها لهذا البرنامج ومحاولة اقتراح بعض التعديلات و الإضافات، وفق منهج علمي لتطبيقه الميداني على مستوى هذه المؤسسة.

وتوصل إلى النتائج التالية:

تتخصر إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة محل الدراسة على الجانب النظري فقط: إدارة الكفاءات الفردية، في حين تبقى إدارة الكفاءات الجماعية و إدارة الكفاءات التنظيمية أمرا غير معروف، رغم الأهمية الكبيرة لها على المستوى الاستراتيجي للمؤسسة.

ساهم مسار إدارة الكفاءات على مستوى المؤسسة في تحسين نوعية المورد البشري بشكل معتبر و في الرفع وبشكل طفيف لفعالية التسيير بها.

لم تحسن المؤسسة من موقفها التنافسي وهذا لغياب سياسة متكاملة لإدارة الكفاءات ولغياب قناعة إرادة المسؤولين في الإدارة العليا للمؤسسة ( المجمع) عن أهمية برامج إدارة الكفاءات.

لازال مفهوم الكفاءات و إدارتها مشروعا فنيا لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إذ أن عدد محدود منها له أهميتها، وتستعملها كأداة إستراتيجية لتحسين أدائها وتعزيز موقفها التنافسي.

يقصد بإدارة الكفاءات " كل من: إدارة الكفاءات الفردية، إدارة الكفاءات الجماعية، و إدارة الكفاءات التنظيمية.

## 10. التعريف الإجرائية:

التكوين: هو صيرورة لتنمية أداء العمال.

الكفاءات: هي مجموعة من المعارف العلمية و العملية و السلوكية التي يتميز بها المورد البشري، والتي تمنحه القدرة على الاستجابة لمتطلبات الوظائف وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ومنحها ميزة تنافسية.

## الفصل الثاني:

### التكوين

- تمهيد
- تعريف التكوين
- مقاربات التكوين
- أنواع التكوين
- أهمية التكوين
- فوائد التكوين
- أهداف التكوين
- أساليب التكوين
- مبادئ التكوين
- خطوات عملية التكوين
- خاتمة الفصل

## تمهيد:

يكسب التكوين وعيا للفرد، يجعله شخصا فعالا في تطوير مجتمعه باعتباره عملية تعليم وتعلم، تمكن الفرد من ممارسة عمل و إتقانه و التكيف معه، ليصبح شخصا متكيفا نافعا في المجتمع.

كما يعد التكوين عنصر مهم لضمان تحقيق أعلى درجات كفاءة الموارد البشرية ومن أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها في بناء جهاز قادر على مواجهة التحديات الإنسانية و التقنية و الإدارية و الإنتاجية الذي يرتبط مباشرة بالفرد كونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج.



## 1. تعريف التكوين:

يمكن تعريف التكوين مبدئياً كالتالي: هو مجموعة من نشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الاجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم الذين ينتمون إليه من جهة ثانية. ( بوحفص، 2010: 37).

كما يعرفه سيكيولي Sékioli بأنه: مجموع العمليات و الوسائل و الطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفتهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة ( درة، 2008: 308).

كما يعرف على أنه: عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها و أنشطتها بشكل دقيق ويمكن الأفراد من الإلمام بالوعي و بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ( عدون، 2003: 148).

وفي الأخير نستخلص أن من هذه التعاريف أن التكوين هو سيورة لتنمية أداء العمل.

## 2. مقاربات التكوين:

أ. المقاربات السلوكية: تتميز هذه المقاربات بالأهمية التي توليها المؤسسات للأفراد ولعملهم و لمجموع العلاقات القائمة بينهم و بين الجماعة التي ينتمون إليها ، وطالما أن دراسة السلوك هو أمر معقد في حد ذاته فالدارسين له يتناولونه من وجهات نظر مختلفة وهو مالا يستثنى منه القائمون بالتكوين في تقديم المواد الضرورية للأفراد محل التكوين وذلك في إطار هذه المقاربة ومن بين أهم المقاربات نذكر:

- **مجموعات التعلم:** وهي عبارة عن تجمع لعدد من الأفراد لفترة زمنية معينة، و الغرض منها هو تحليل التفكير، الأحاسيس، ردود الأفعال إضافة إلى أنها الوسيلة التي يتمكن بها الفرد من مقارنة التصور الذي شكله لذاته، مع ذلك التصور المشكل من طرف الجماعة التي ينتمي إليها، وهذا بغرض تسهيل إحداث التغيير المرغوب.

• أما المقاربة الثانية فتتمثل في التطوير التنظيمي و التي تتميز باعتنائها الكبير بالقيم الإنسانية وموضوعها يتمثل في تغيير المواقف، المحفزات اتجاه سلوك ديمقراطي تعاوني لدى الأفراد تحضيراً لبث القيم الجديدة، وهو ما يتطلب التحديد الدقيق للتغيرات المطلوبة.

و أخيراً نجد مقاربة برامج التكوين المنظمة ومن أهمها: الندوات، الملتقيات، الورشات، المحاضرات الرسمية... الخ.

ففيما يخص الندوات مثلاً فإنها تعد من أحسن الطرق التي تمكن المتربصين الجدد من التأقلم مع واقع المؤسسة و أهدافها ( حجازي، معالم، 2013:44)

ب. **المقاربة العملية:** إن هذه المقاربة تنسى دخول التسيير إطار نظري مكون من مجموعة المبادئ و التقنيات، وتصور موضوع التكوين في هذه الحالة يكون مشكلاً من: تعلم المفاهيم، النظريات، التقنيات، الميكانيزمات العملية، غير أن هذا التكوين تبعاً لهذه المقاربة يتطلب معرفة أن العمل يختلف تبعاً للأفراد المتعامل معهم، وبالتالي فهو يختلف من فئة الإطارات الدنيا، الإطارات الوسيطة إلى الإطارات العليا.

فالنسبة للإطارات الدنيا، فمفهوم التكوين يتمحور أساساً حول المعارف المتعلقة بمكونات مهنة المسير، مفهوم التسيير، كيفية تسيير المرؤوسين، إعداد وتطوير البرامج، و إرضاء متطلبات رؤسائهم وغيرها، و التي يمكن تحقيقها عن طريق المحاضرات المنظمة داخل أو خارج المؤسسة.

أما الإطارات الوسطى فالتكوين بالنسبة لها ينصب حول المسائل المتعلقة مباشرة بالتسيير وفيما يخص الإطارات العليا ورغم الافتراض القائم حول المعارف المتواجدة لديهم بشكل مسبق و الناتجة إما عن التكوين الأولي أو عن توليهم لمناصب في فترات سابقة، فالتكوين ضروري لهؤلاء على الأقل نتيجة التطور السريع و الدائم في نظريات وتقنيات التسيير ( نفس المرجع، ص 45).

ج. **مقاربة الجودة:** يمكن التعامل مع مقاربة الجودة من خلال ثلاث نقاط وهي:

1. **طرق الجودة:** على العموم يمكن أن نجد ثلاث طرق لمقاربة الجودة المطبقة على التكوين:

أ. **البحث عن التأقلم الأمثل مع الحاجة:** و التي تنتج في الغالب عن وضعية عدم قابلية للعمل أو الحاجة إلى مهارات معينة، وتعد هندسة التكوين أفضل طريقة تستخدم في مقابل هذه الوضعية.

ب. **ضمان العملية:** وهذه الطريقة تتميز بتركيزها على المعايير، و الخطوات المحددة وذلك بهدف تحديد العمليات المرجعية لتحليل إعداد وسير متطلبات التكوين و التي نذكر من بينها: معيار ISO 9001 ، ISO 9002 ، ISO 9003.

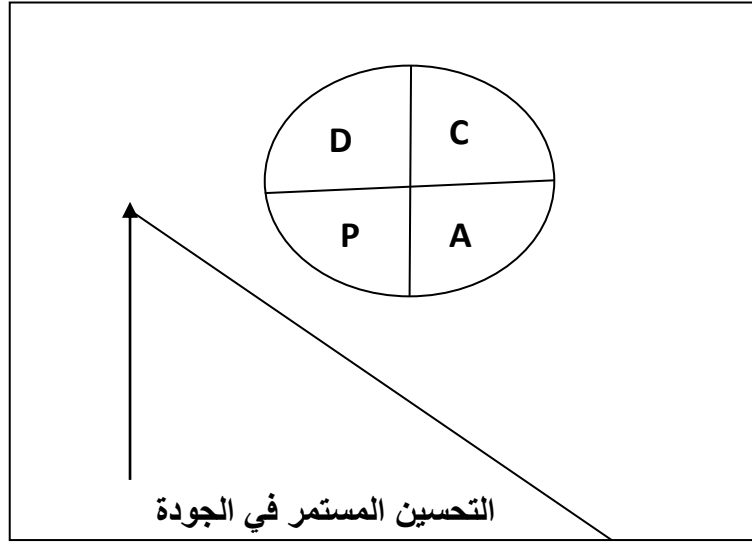
ج. **تطوير الاحترافية:** وهي الطريقة التي طورت من طرف جمعيات و المجموعات الاحترافية وذلك بهدف التعديل للأعمال الاحترافية و بالأخص التأكد من احترافية القائمين على التكوين بواسطة معايير متفق عليها.

## 2. معايير الجودة في التكوين:

إن مقارنة الجودة بتطبيقها على التكوين أدت إلى الإشراف الحقيقي للأطراف المكونة لعملية التكوين، كما أن ميزة الاشتراك هذه أنشأت عائق تمثل في صعوبة إعداد جدول القيادة أو المتابعة نظرا لتعدد وجهات النظر لذلك كان من الضروري إخضاعه لمجموعة من المعايير أهمها:

- الأخذ بعين الاعتبار لحاجات كل طرف في عملية التكوين.
  - صياغة الحاجة إلى التكوين على شكل معايير جودة واضحة ومفهومة.
  - تركيز المفاوضات على مستوى المعايير قبل المرور الى مستوى المؤشرات.
  - البحث عن التقارب و الربح المشترك.
3. **تقنيات الجودة:** من بين أهم التقنيات المطبقة في الوقت الحالي في مجال التكوين نجد:
- **عجلة DEMING:** و التي تتلخص في أربع مراحل متتابعة كما يوضحه الشكل الموالي ( نفس المرجع السابق، ص: 46).

## عجلة DOMING الشكل رقم 1: يوضح تقنيات الجودة في التكوين



أما المراحل المشكلة للحلقة فسنبينها في ما يلي:

**المرحلة الأولى P (Plan):** أو مرحلة التخطيط ويتم فيها أساسا تحديد الأهداف العملية و البيداغوجية، تحضير دفتر الشروط، توظيف وتحضير المكونين، تجميع الوسائل الضرورية للعمل... الخ.

**المرحلة الثانية D (Do):** وهي مرحلة الإنجاز، وخلالها يقوم المشرفين على التكوين بإنجاز التكوين المطلوب، و إعطاء الاستشارات للمتكونين.

**المرحلة الثالثة C (Check):** وهي المرحلة التي يتم إعداد الخطوات الضرورية لملاحظة تحويلات ما تم تحصيله ومباشرة العمل بها.

**المرحلة الرابعة A (Acte):** وتتم هذه المرحلة باستكمال الأهداف البيداغوجية ومراجعة المعايير المستعملة لاختبار المتعلمين.

### 3. أنواع التكوين:

إن التكوين يتخذ صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التكوينية المحددة، كما يلي أنواع التكوين حسب عدة معايير منها:

## 1. حسب مرحلة التوظيف:

- أ. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها:
- الترحيب بالقادمين الجدد.
  - خلق توجه نفسي مقبول عن المشروع أو الوظيفة.
  - تهيئة الموظفين الجدد وتكوينهم على كيفية العمل، وتختلف طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجدد للعمل، فبعض المؤسسات تتبع أسلوب المحاضرات والبعض الأخرى تعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين و البعض الآخر تعتمد على كتيبات مطبوعة تحتوي على المعلومات المطلوبة أو الجمع بين الأسلوبين.
- ب. **التكوين أثناء العمل:** ترغب المؤسسة أحيانا في تقديم التكوين في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة عالية للتكوين بحيث تسعى وتشجع المؤسسة على أن يقوم المشرفون المباشرين فيها بتقديم المعلومات و التكوين على مستوى فردي أو جماعي للمتكونين.
- هذا النوع من التكوين له إيجابيات منها أن التعقد الحالي للآلات يستوجب أن يتلقى العامل تكويننا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ومن سلبياته أنه لا يضمن التكوين الفعال ما لم يكن المشرف مكونا ماهرا ونموذجا يقتدى به.
- ت. **التكوين بفرض جديد المعارف و المهارات:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التكوين المناسب لذلك. ( أحمد ماهر، 1999، ص 325، 326)
- ث. **التكوين من أجل الترقية و النقل:** نعني بالترقية و النقل هو أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المعارف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التكوين عليه لسد هذه الثغرة أو العجز في المهارات أو المعارف.
- ج. **التكوين من أجل التهيئة للمعاش:** يتم تهيئة العمال كباثر السن في المؤسسات الراقية إلى الخروج على المعاش.

## 2. حسب الوظائف:

- أ. **التكوين المهني و الفني:** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية ومن أمثلتها، النجارة، الصيانة، الميكانيك، الكهرباء، أعمال البناء.... الخ.
- ب. **التكوين التخصصي:** ويتضمن معارف ومهارات تخص وظائف أعلى من الوظائف المهنية و الفنية ويشمل عادة الأعمال المحاسبية و الهندسة بمختلف أنواعها... الخ.
- ت. **التكوين الإداري:** ويشتمل هذا التكوين على العمليات الإدارية من التخطيط، التنظيم، المراقبة، اتخاذ القرارات و التوجيه و القيادة، التنسيق و الاتصال.

## 3. حسب المكان:

- أ. **التكوين الداخلي:** قد ترغب المؤسسة في تكوين أفرادها داخلها، سواءا بالمكونين من داخلها أو من خارجها و بالتالي يكون على المؤسسة تصميم البرامج ودعوة المكونين للمساهمة في التصميم ثم الإشراف على التنفيذ وهناك نوع آخر من التكوين الداخلي وهو ما يسمى بالتكوين في موقع العمل.
- ب. **التكوين الخارجي:**

تفضل بعض المؤسسات أن تنقل ولو جزء من نشاطها التكويني الى خارج المؤسسة ذاتها إذا كانت الخبرة التكوينية و أدوات التكوين متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة مع اعتبار عامل الزمن و التكلفة ويرى الدكتور " أحمد ماهر" أنه على المؤسسة أن تختار النوع الذي يناسبها من أنواع التكوين حسب طبيعة النشاط و التغييرات التكنولوجية وتنظيم العمل (أحمد ماهر، ص 327، 328).

## 4. أهمية التكوين:

تظهر أهمية التكوين من خلال الآثار الإيجابية التي يفرزها إذا وضع في الإطار الصحيح، هذه الآثار الإيجابية التي يفرزها إذا وضع في الإطار الصحيح التي من شأنها الرفع من أهمية التكوين و أولويته في ظل تزايد الاتجاه نحو اقتصاد مبنى على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات البشرية.

### أ. على مستوى المؤسسة:

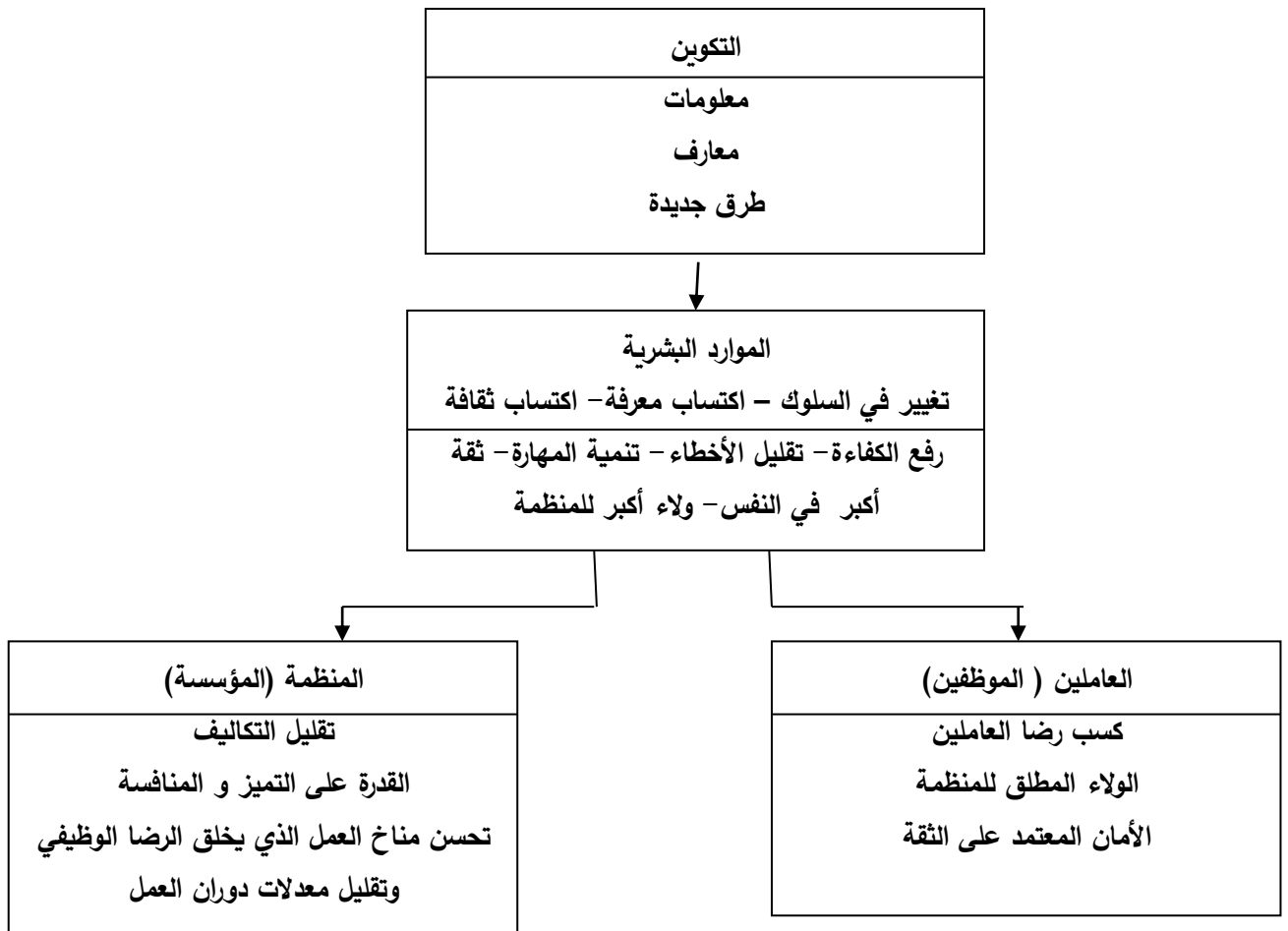
يحسن المعارف و المهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم:

- يحس المناخ التنظيمي و الاجتماعي

- يعمل على تحصيل المعارف وتحضير أدلة التنفيذ و الطرق.
  - يحسن الاتجاهات وكذا الأوصاف التي يمتلكها الموظفون و المسيرون.
  - يساعد على اعتبار أهداف المؤسسة ضمن أهداف كل فرد فيها.
- ب. على مستوى الفرد:**
- يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر
  - يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفويا وكتابيا.
  - يشجع على تكوين ذاتي.
  - يرم اتجاهات المؤسسة ( إبراهيمي عبد الله، وحميدة المختار، 2005، ص 03)

و الشكل الآتي يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المنظمة:

**الشكل رقم 02: يوضح أهمية التكوين بالنسبة للعاملين و المنظمة:**



(بوقطف محمود، 2014، ص: 23)

## 5. فوائد التكوين:

هناك العديد من المزايا أو الفوائد التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بالتكوين وتتمثل أهمها في:

- زيادة الإنتاج مع تحسين في مستواه
- انخفاض عدد الحوادث نتيجة لانخفاض نسبة الأخطاء التي يرتكبها العاملين المتدربين مقارنة بزملائهم الغير المتدربين.
- التقاء عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة مما يسمح بتوسيع مداركهم مكن خلال تعارفهم، وقيامهم بمناقشة قضايا العمل وتبادل وجهات النظر و الآراء ويحدث هذا بصفة أساسية إذا كان التكوين من خلال جهات خارجية مثل مراكز التكوين المنتشرة في أنحاء الوطن.
- إيجاد حلول للمشاكل و المنازعات التي تنشأ لبين الموظفين بعضهم البعض أو بينهم و بين رؤسائهم، وذلك عن طريق الدورات التكوينية التي تركز على الجوانب السلوكية في الاتصال و القيادة.
- زيادة درجة انتماء الموظفين إلى المصالح التي يعملون بها.
- خفض وقت التعليم المطلوب بالنسبة للموظفين من أجل الوصول إلى المعايير المطلوبة من الأداء.
- ت. مساعدة المؤسسة في الاستجابة لظروف السوق المتغيرة.
- ث. مساعدة المؤسسة في مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات، ارتفاع معدل الدوران، عدم الرضا الوظيفي.... الخ ( مسيكة، عبد الرزاق، 2015، ص 65).

## 6. أهداف التكوين:

يمكن حصر بعض أهداف التكوين في ما يلي:

- ضمان التوازن الدائم بين كفاءات العمال ومتطلبات العمل.
- تكييف العمال للتغيير .
- تسهيل عملية إدماج العمال الجدد في المؤسسة.
- تحسين نوعية وكمية الإنتاج وضمان بقاء مستويات عالية من الأداء أو تحسنها.
- تحفيز العمال ورفع دوافعهم ومستوى طموحاتهم وتقدير الذات لديهم وترقيتهم في السلم الوظيفي.
- ضمان بقاء المهارات الحيوية داخل المؤسسة.
- تطوير العلاقة بين الفرد ووظيفته ورفع فعاليته.



- تخفيف العبئ على المشرف لأن هذا الأخير سيحتاج لوقت أقل لتصحيح أخطاء العمال، كما انه لن يضطر لمتابعتهم الدائمة بسبب الثقة في قدراتهم و المهارات التي اكنسوها أثناء التكوين.  
ج. تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها لأن العامل المتكون يستعملها بطريقة خالية من الأخطاء.

ح. تخفيض حوادث الهمل نتيجة فهم العامل لطبيعة سير العمل و التعامل مع الأجهزة و الآلات بطريقة صحيحة. ( بوحفص 2010، ص: 97).

## 7. أساليب التكوين:

### 1. أساليب التكوين أثناء العمل:

حيث يتم تكوين العمال في أماكن العمل و بإشراف مباشرة من قبل وظيفة تسيير الموارد البشرية وتلجأ المؤسسة إلى هذه الأساليب للأسباب التالية:

- توفير أمكنة داخل المؤسسة لممارسة التكوين.
  - عدم توفر التمويل وتدني تكاليف التكوين.
  - تلقي الخبرات و المعارف بشكل مباشر في الميدان المحلي.
- و أهم هذه الأساليب هي: (نفس المرجع السابق، ص: 88)

#### • أسلوب تعليمات العمل:

وفق هذا الأسلوب يتم إعداد دليل مكتوب يتضمن كافة التعليمات و الإرشادات، و التي على المتكون تطبيقها خلال تكوينه و أثناء أدائه للعمل، وذلك لبلوغ المكتسبات التكوينية، وتكون مهمة المكون في الأسلوب شرح التعليمات المكتوبة للمتكون و إرشاده إلى كيفية تطبيقها ومتابعة تنفيذها و العمل على تصحيح أخطائه أولاً بأول من خلال جلسات تتم بينه و بين المتكون يتم فيها مراجعة أدائه وتطبيقه للتعليمات التكوينية و إعطائه التوجيهات اللازمة نحو الأخطاء التي وقع فيها.

#### • أسلوب المساعدة الإشرافية أثناء العمل:

بموجب هذا الأسلوب يتم التكوين في بيئة العمل وخلال وقت العمل الرسمي ومن قبل الرؤساء المباشرين الذين يقومون بتوجيه الموارد البشرية، وتصحيح أخطائهم أولاً بأول، وبذلك فإن هذا الأسلوب

يشبه الأسلوب السابق أي حد ما باستثناء أن المكون هنا هو الرئيس المباشر في حين أن المكون في الأسلوب السابق ليس بالضروري أن يكون الرئيس المباشر، هذا بالإضافة إلى أن المادة التكوينية في الأسلوب السابق تكون مكتوبة في حين أنها تكون شفوية في هذا الأسلوب.

#### • أسلوب تدوير الأعمال:

ويقصد به إجراء حركة تنقلات بين الوظائف بشكل مؤقت وذلك لكسب معارف ومهارات وخبرات وظيفية أخرى وهذا يتطلب توفر مستوى متكافئ للوظائف ومتابعة المكون للمتكونين وتقييمه لأشكال ممارستهم العمل يساعد هذا الأسلوب في التعرف على المؤسسة بكافة نشاطاتها وخلق روح التعاون بين عمالها، إلا أنه يقتصر على ممارسة العمل و النشاطات داخل المؤسسة فقط.

#### 2. أساليب التكوين خارج العمل:

حيث يتم التكوين في أماكن متخصصة للعمل التكويني سواءا كان هذا المكان يقع داخل المؤسسة، ذاتها أو خارجها كمعاهد متخصصة و أهم الأساليب ( بلقايد، 2016: ص 89).

1. المحاضرات: يتناسب أسلوب المحاضرة مع الرغبة في توصيل معلومات أو حقائق محددة للمتكون، قواعد و إجراءات، طرق الأداء، وغيرها مع وجود عدد كبير من المتكونين في وقت واحد، ومع ازدياد فرص الاحتكاك بالخبراء والمختصين من المتكونين حيث تزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تكويني إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية.

هناك بعض العوامل يجب أن يأخذها المحاضر بعين الاعتبار من أجل نجاح المحاضرة أهمها:

- أن تكون المعلومات مرتبة ومسلسلة وواضحة.
- إدخال عامل الإثارة على المحاضرة للقضاء على الملل.
- إفساح المجال للمستمعين في الاستفسار عن الأشياء غير الواضحة لهم.
- أن تكون إجابة المحاضر عن الاستفسارات بشكل مختصر وواضح ومع استخدام وسائل الإيضاح اللازمة لذلك.

يتميز هذا الأسلوب بأنه سهل وبسيط ولا يكلف مالا ولا وقتا، بالإضافة إلى مرونته، إلا أنه لا يعطي ضمانا كافيا بأن جميع الحاضرين يتابعون المحاضر بالإضافة إلى الملل وفقد الانتباه إذا لم يدخل المحاضر عنصر الإثارة للمحاضرة.

## 2. الندوات:

الندوة هي وسيلة فعالة لنقل المعلومات إلى المتكويين وتحقيق مشاركتهم، وقد أصبح الآن للندوات دورها تؤديه في مجال التكوين و التنمية الإدارية.

ويمكن تعريف الندوة بأنها: " تبادل الخيرات و الآراء بين مجموعة من الأشخاص الذين يكون لديهم جميعا خبرات مرتبطة بالمشكلة أو بين مجموعة من الأفراد القادرين على تحليل المشكلة من خلال المعلومات التي يمدهم بها مدير الندوة.

وحتى نضمن فعالية هذا الأسلوب يلزم مراعاة الاختبارات التالية:

- أن يكون المتحدثون في الندوة متخصصين في الموضوع.
- أن تكون للندوة إدارة تسهر على تنظيمها، فتعدد موضوع الندوة وعناصره وتقوم بوضع الخطة ( تقسيم الوقت المخصص للندوة و للمناقشة ) ( بلكايد، 2016، ص: 90).

## 3. المؤتمرات:

يهدف المؤتمر لبحث موضوع معين أو الوصول إلى قرار معين إزاء مشكلة معينة من مشكلات العمل الجديرة بالنظر، نظرا لأهميته في تطوير الأفكار و الطرق التفكير لدى الأفراد، وتعتبر هذه الوسيلة شائعة لتكوين رجال الإدارة العليا بصفة خاصة، حيث تفيد في استعراض التجارب، و الخبرات المختلفة للأعضاء.

## 4. المناقشات:

يستخدم هذا الأسلوب لتزويد المتكويين بالمعلومات التي تفرز وتدعم وتوسع من خلال التفاعلات التي تتم بين المتكويين من ناحية، وبين المتكويين و المكونين من ناحية أخرى حيث أن هذا التفاعل و الاتصال يعطي المناقشات قيمة أعظم من المحاضرة.

وفي هذا الأسلوب يمكن أن تتم الأسئلة من قبل المتكويين و المكون، فعندما يطرح المتكويين الأسئلة فإنهم يعرضون أفكارهم حول سياق المحاضرة، و المكون الذي يطرح الأسئلة يحث تفكيرهم على الأشياء الرئيسية التي يجب أن يعرفوها و الأسئلة سواء كانت من المتكويين أو من المكون فإن مناقشتها مفيدة لأنها تحسن مستوى الفهم والاستيعاب عند المتكويين، وتركز اهتمام على المادة التكوينية، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الأسلوب يسمح للمتكويين أن يعلوا بنشاط في سياق المناقشة، الأمر الذي يؤدي إلى ترسيخ المعلومات في أذهان المتكويين، إلا أنه يستغرق وقتا طويلا ولا يصلح لأعداد كبيرة من المتكويين، بالإضافة إلى أنه يحتاج إلى قيادة ماهرة لأداء وتوجيه المناقشة بكفاءة وفعالية.

### 5. تمثيل الأدوار:

يقصد به أن يقوم المتكون بتمثيل موقف واقعي يعبر عن مشكلة واقعية أو افتراضية تحدث في الحياة اليومية، وبطلب من المتكويين القيام بدور أشخاص معينين، و أن يتصرفوا بالطريقة التي يمكن أن يتبعوها لو كانوا في الموقف فعلا.

ويمكن استخدام هذا الأسلوب بنجاح في كل مستويات العمال ابتداء من المستويات التنفيذية حتى الإدارة العليا، ويتميز هذا الأسلوب بأنه يساعد في تطوير المهارات الشخصية، وبأنه يمنح المتكويين ثقة كبيرة، و بأنه يقدم فرصة لمزاولة المهارات في بيئة لأنهم و إن وقعت فيها الأخطاء، إلا أنه يمكن أن يكون هناك مشكلة إن لم يؤخذ الدول بجدية أو إذا كان المتكويين عصبيين، أو إذا كانت أدوارهم محرجة ( بلقايد، 2016، ص: 91).

### 6. دراسة الحالات:

وهي وسيلة فعالة في تنمية المديرين ، حيث تعرضت مواقف ومشكلات إدارية معينة وواجهها رؤساء الأقسام بالمؤسسة، أو من خارجها في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة. وتعرضت الدراسة جوانب الموقف أو المشكلة وكيف واجهها هؤلاء الرؤساء وما حققوه من نجاح وما وقعوا فيه من أخطاء، ثم يتم التركيز على الفهم الصحيح للمشكلة والحل المناسب الذي يجب اتخاذ قرار به لحل مشكلة في الموقف المشابه.

وعادة تتضمن الحالة كل المعلومات اللازمة للتحليل و الوصول إلى حل المشكلة وقد يضاف أيضا بعض المعلومات الغير المرتبطة بالموضوع، وذلك لاختبار قدرة المتكون على الكشف عن المعلومات المفيدة.

إن الهدف الأساسي من هذا الأسلوب ليس التواصل إلى حل مشكلة يقدر ما هو تكوين الموارد البشرية على التحليل و التفكير المنظم في أسباب المشكلة و النظر إلى جوانبها المختلفة، وتصور الحلول البديلة لها بالاستناد إلى معلوماتهم في الإدارة أي هي تكوين على تطبيق المعلومات الإدارية في المواقف الفعلية. ( بلقايد، 2016، ص:96).

## 8. مبادئ التكوين:

يحدد حسين عادل التكوين مبادئ تقوم على معايير راشدة وذلك لنقل المهارات و المعارف وتغيير الاتجاهات وسلوك الأفراد لتتماشى مع أنماط المؤسسة و أهمها:

**المبدأ الأول:** يجب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ويكون حسب الاحتياجات التكوينية للمؤسسة ويمكن إبرازها في السؤالين التاليين:

- من هم الأفراد الواجب تكوينهم؟

- ما هي الأساليب المطلوبة لتكوين الأفراد عليها؟

**المبدأ الثاني:** التكوين يعتبر عملية ليس لها نهاية أي عملية غير محدودة فهي مستمرة حيث يبدأ تكوين العامل منذ انخراطه أي منذ دخوله في المؤسسة أو في العمل ويقصد بهذا المبدأ هو المواظبة وحسن التكوين حتى يدفعه إلى تطوير مهاراته وقدراته.

**المبدأ الثالث:** شمولية التكوين ونقصد بها هنا بأن التكوين يجب أن يكون بشكل عام حتى يشمل جميع فئات العاملين أي من القاعدة إلى القمة، ولا تقتصر على تخصص واحد أو مجموعة معينة من الأفراد أو مصلحة واحدة.

**المبدأ الرابع:** واقعية التكوين أي أن عملية التكوين يجب أن تكون واقعية أي أساليبه وبرامجه تكون سهلة، حتى تسمح بتنفيذ البرامج التكوينية.

**المبدأ الخامس:** يجب على التكوين أن يكون منظورا بمعنى أن تكون أساليبه ومواضيعه متجددة تواكب التطورات التقنية المستمرة حتى تستطيع برامج التكوين التي تعدها وتتفقه عليها المؤسسة أن تقدم للعاملين القدامى كل جديد في مجال اختصاصهم.

**المبدأ السادس:** تدرج التكوين ونقصد به تدرج الموظف في مختلف الوظائف حتى يتحقق تراكم لدى الموظف في القدرات و المهارات يتناسب مع الحركة المتجهة نحو الأعلى في الحياة الوظيفية تبعا لسلم مناسب. ( بزايد، 2013، ص: 91).

## 9. صيرورة عملية التكوين:

### أ. تحديد الاحتياجات التكوينية:

#### مفهوم الاحتياجات التكوينية:

تعرف أن الحاجة التكوينية على أنها هي وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع وقائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء منظمة أو وظيفة أو أفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعا ( شاويش، 2005، ص: 237).

وتنشأ الحاجة إلى التكوين بسبب تغييرات طرأت في المنظمة، استقطاب عمال جدد، إدخال تكنولوجيا حديثة نتيجة لتقييم برامج التكوين السابقة.

وتعرف عملية تحديد الاحتياجات التكوينية على أنها: "مجموع التغييرات و التطورات المطلوبة إحداثها في معلومات ومهارات و اتجاهات وسلوك العاملين للتغلب على المشاكل التي تعترض سير العمل أو الإنتاج أو تعرقل تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ( محمد زايد، 2003، ص: 297).

ولتحديد الاحتياجات التكوينية أهمية بالغة تتمثل في ما يلي:

1. توفير معلومات أساسية لوضع خطط التكوين.
2. التحديد الدقيق لأهداف التكوين.
3. تصميم برامج تكوين موجهة للنتائج.
4. تحسين كفاءة وفعالية التكوين.
5. تحديد الصعوبات و مشاكل الأداء التي يعانيها العاملون في المنظمة.

6. يساعد المكونين على تصميم برامج تلي احتياجات المتكون بدقة.
7. تجنب الأخطاء الشائعة في التكوين مثل: الوقت، التخصص... الخ.

### طرق تحديد الاحتياجات التكوينية:

يمكن تلخيص أهم الطرق لتحديد الاحتياجات التكوينية الى ثلاث طرق رئيسية ومتكاملة وهي:

- تحليل التنظيم أو المنظمة.
- تحليل العمل أو الوظيفة.
- تحليل الفرد.

إن التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يتم عن طريق التحليل الدقيق لهذه العناصر، فتحليل التنظيم يساعد المنظمة في تحديد المواقع أي الإدارات و الأقسام و المصالح الواجب تكوين أفرادها، وتحليل العمل (الوظيفة) يساعد المنظمة في تحديد محتوى ونوع التكوين، أما تحليل الفرد يأتي تكملة لتحليل التنظيم والوظيفة ليحدد الأفراد الواجب تكوينهم.

### ب. تصميم البرنامج التكويني:

يرتبط تصميم البرنامج التكويني بتحديد الشكل النهائي للبرنامج، أي تحديد المواد التكوينية و أساليبها ومساعداتها، و الشروط الواجب توافرها في المتكونين، واختيار المكونين المناسبين واختيار المكان المناسب و أيضا الزمان الملائم و أخيرا تصوير الموازنة التقديرية

وفي ما يلي عرض لمختلف النقاط الواجب على مصمم البرنامج التكويني أخذها بعين الاعتبار:

1. تحديد أهداف ومحتوى البرنامج التكويني
2. اختيار الطرق و الأساليب التكوينية.
3. تحديد زمان ومكان التكوين.
4. اختيار المكونين و المتكونين.
5. وضع الميزانية التقديرية للتكوين.

ث. تنفيذ البرنامج التكويني: يتوجب على مدير التكوين أو المعني بتنفيذه أن يضمن مطابقة التنفيذ مع

ما هو مخطط مسبقا أي ضمان ما يلي:

- مطابقة الجدول الزمني مع التوقيت الموضوع في خطة التكوين
- جاهزية وملائمة مكان التكوين.
- جاهزية وملائمة مكان التكوين.
- جاهزية وملائمة المساعدات و الأساليب التكوينية.
- حضور المكونين و المتكونين المعنيين.
- مطابقة المحتوى و الموضوعات المدرسة مع ما هو مخطط.
- سيرورة البرنامج نحو الأهداف المخطط لها.
- المتابعة اليومية لسير البرنامج.

### ج. تقييم البرنامج التكويني:

- التقييم مرحلة جوهرية في عملية التكوين، لذا يجب أن يحقق تقييم التكوين مايلي:
- معايير إحصائية لتقييم فعالية التكوين
- التحقق من مدى نجاح التكوين في التطوير و التعديل.
- المساهمة في اكتشاف الأداء المبدع للأفراد وتنميته.
- وضع نماذج تكوينية للتفكير الصحيح اتجاه المشكلات.

ويفهم مما سبق أن يتضمن التكوين وضع المعايير للأداء الفعال في ضوء مقياس أداء المتكون الفعلي وما هو متوقع منه مقارنة بالمعايير العالية للأداء ( شنوفي، مرزوقي، 2003، ص: 4-5).



## خاتمة الفصل:

يمكن القول أن التكوين عملية مستمرة تسمح باكتساب الكفاءات وتطويرها من خلال تحقيق التنمية الشاملة حيث لا تقتصر على مستوى إداري معين وذلك من أجل تطوير آرائهم و أفكارهم ورفع مستوياتهم وقدراتهم لمواجهة التغيرات المستقبلية بفعالية.

## الفصل الثالث:

### الكفاءات

- تمهيد
- مفهوم الكفاءات
- أبعاد الكفاءات
- مستويات الكفاءات
- أنواع الكفاءات
- أهمية الكفاءات
- خصائص الكفاءات
- تطوير الكفاءات
- دور التكوين وتطوير الكفاءات
- خاتمة الفصل.

## تمهيد:

تعد الكفاءات مورد بشري ذو أولوية لدى أي مؤسسة، حيث أنه عنصر مهم في تحقيق أهدافها من خلال ما يمتلكه من مميزات ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات في إدارة الموارد البشرية الركن الأساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها المنشودة و الكفاءات في حد ذاتها تكون خصوصية فردية، وبعبارة لا يمكن لها أن تتطور إلا بوجود وحضور القدرات الفكرية و الذهنية و السلوكية.

## 1. تعريف الكفاءة:

### 1. ( MEDEF ): المجموعة المهنية الفرنسية

الكفاءة المهنية هي تجمع للمعارف *Savoir Affaire*، الخبرات و السلوكات الممارسة في نطاق معين ومفصل ويمكن أن نستكشفها في وضعية مهنية انطلاقا من إمكانية المصادقة، فالمؤسسة التي تمتلكها وتقيمها و المصادقة عليها و المساهمة في تطويرها.

(بن جدو، 2012:02)

عرفها لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط وبشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد وتجميع ووضع الموارد في العمل و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل. (إلبي، بوجنين، 2017، ص: 14).

وتعرف أيضا على أنها: مجموعة من التصرفات الاجتماعية الوجدانية، ومن المهارات المعرفية، أو من المهارات النفسية الحس- حركية التي تمكن من ممارسة دور وظيفة، نشاط، مهمة، أو عمل على أكمل وجه ( عزوز، مياش، ص: 6).

**تعريف Zarifian (1990)** حيث اعتبرها: " هي أخذ الفرد بالمبادرة وتحمله المسؤولية عند مواجهته لأوضاع مهنية وظروف مختلفة ( سلامة، الهواري، ص 4).

الكفاءات حسب مواصفات إيزو: 2000: 9000 هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ. (قرزيز، قايدي، ص: 1) .

انطلاقا من التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للكفاءة باعتبارها استعداد الفرد لإدماج وتوظيف مكتسباته السابقة من معلومات ومعارف ومهارات في بناء جديد قصد حل مشكلة أو التكيف مع وضعية طارئة، أي منظومة مدمجة من المعارف المنهجية و العلمية التي تعتمد بنجاح في حل مشكلة قائمة.

## 2. أبعاد الكفاءة:

إن الكفاءة المهنية مبنية على ثلاث أبعاد وهي: المستوعبة و المهيكلة المعرفة savoir ونعني بها مجموع المعلومات في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها في إطار خاص .

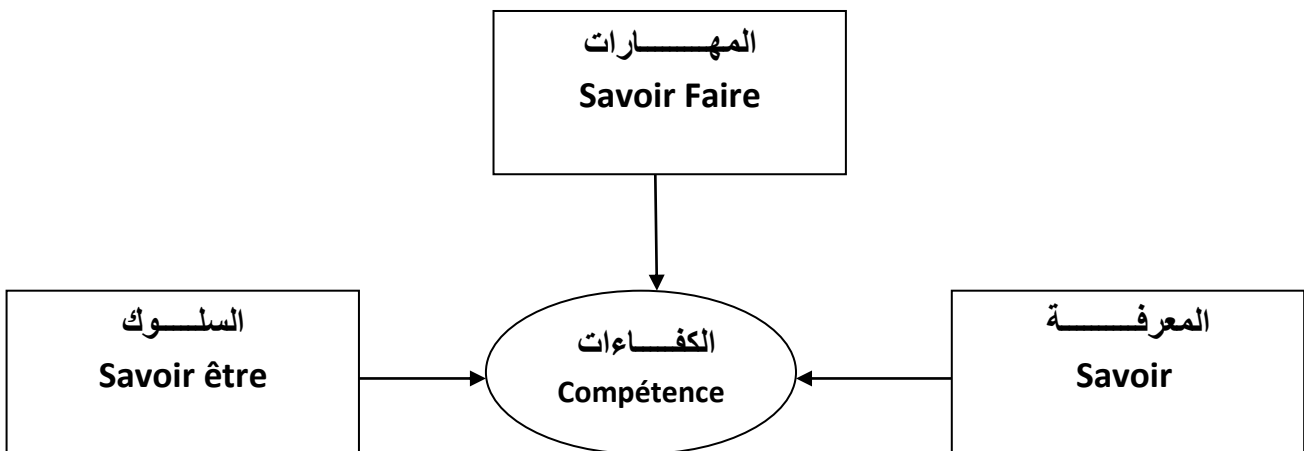
- **المعارف العلمية Savoir Faire**: وتسمى بالمهارات وتعرف على أنها مقدرة عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد تمكنه من القيام بالمهام الموكلة إليه وتحدد المهارات المطلوبة بالقدرة على التحليل و التفكير و التكيف و الابتكار وكذا القدرة على التدريب.... الخ وهي أحسن توازن بين المعارف و العمل بمعنى مجموع المعارف الضرورية لمباشرة العمل سواء كان إنتاجي أو غير ذلك. ( بن جدو، 2013، ص 04).

- **المعارف السلوكية Savoir être** وتسمى بالسلوك وكذلك المعارف الذاتية وتعني مجموعة المميزات و المواقف الشخصية بالموظف و المطلوبة عند ممارسة النشاط المهني، فهي مجمل الصفات الشخصية كالترتيب، الدقة، روح المبادرة يكتسب هذا النوع طابعا اجتماعيا رغم امتداد تأثيره إلى جوانب أخرى.

وتتمثل في كيفية تعامل الفرد مع زملاءه ومن له علاقة به أثناء العمل ( بن جدو، 2013، ص 05).

والشكل التالي يبين لنا أبعاد الكفاءات:

### الشكل رقم 03: يمثل أبعاد الكفاءة



من إعداد الطالبة اعتمادا على مذكرة بن جدو محمد الأمين مرجع سبق ذكره. ص 04

### 3. مستويات الكفاءة:

الكفاءة تنتج عن تجميع وتراكم العديد من العناصر وهي:

1. **البيانات:** تعرف بأنها المادة الخام أو الحقائق المتعلقة بالأحداث و التي يمكن التعرف عليها وقياسها وهذه الحقائق غالبا ما تكون مستقلة عن بعضها ، بمعنى أننا غير قادرين على الاستفادة منها في المجالات الإدارية تصبح معلومات. ( الكلالدة، 2011، ص: 193).

2. **المعلومات:** تتميز المعلومات بخصائص هامة كونها تستخدم في عملية اتخاذ القرارات وحتى تكون المعلومات فعالة يجب أن تحمل الخصائص التالية:

- **التوقيت السليم:** بمعنى أن تصل المعلومات التي تحتاجها الإدارة في اتخاذ قراراتها في الوقت المناسب.
- **الدقة:** أي أن تكون المعلومات صحيحة وتصف الأشياء أو الموضوعات بدقة لا يرقى إليها الشك أو احتمالية إعطاء أكثر من معنى.
- **الملائمة:** أي أن تتلائم أو تطابق المعلومات للاحتياجات الفعلية للمدير.
- **الشمول:** أي إتباع مجال المعلومات بدرجة تساعد المدير على وضوح الزاوية عند اتخاذ القرارات.
- **بالإمكان قرائتها:** يكون بالإمكان قرائتها وتقديمها بطريقة يسهل فهمها.

3. **المعرفة:** المعرفة بإطارها الشامل هي كل ما يتحقق ويحصل عليه الإنسان بحواسه وحده وببحثه من معان أو مفاهيم أو تصورات أو أفكار أو ملاحظات ومشاهدات أو خبرات أو إلهامات وتجارب روحية، كل ذلك لإشباع الشغف الفطري للاستطلاع وتحقيق الرغبة في فهم ما يحيطه من عوالم ( البراوي، التقشيني، 2013: ص 37).

4. **الخبرة:** هي تلك الدرجة العالية المشكلة للكفاءة، وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية. (كشاط، 2005-2006، ص: 60)

### 4. أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءات البشرية إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق لثلاث مستويات حسب **Celile Djoux** وهي المستوى الفردي و يوافق الكفاءات الفردية، و المستوى

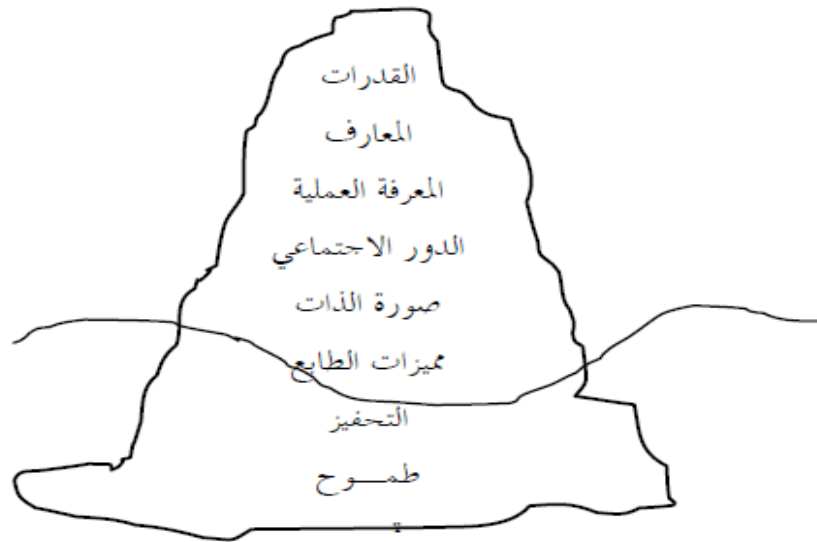
الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية و المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو ما يسمى البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية.

#### أ. الكفاءات الفردية:

الكفاءة الفردية هي مجموعة أبعاد الملاحظة، تتضمن المعرفة الفردية المهارات السلوكيات و القدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المؤسسة بمزايا تنافسية مدعمة، كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا بالكفاءة المهنية، ويعبر عنها أيضا بأنها توليفية من المعارف و المعرفة العلمية و الخبرات و السلوكيات المزولة في سياق محدد، و التي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية، و المؤسسة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتنبتها وتطويرها.

إذ يمكن القول بأن الكفاءات الفردية هي مجموعة من المعارف و المهارات و السلوكيات و الخبرات الخاصة بكل فرد وتميزه عن غيره، ويمكن أن تكون الكفاءة كامنة أو ظاهرة وعلى المؤسسة اكتشافها و العمل على تطويرها وتسخيرها لخدمة أهدافها المختلفة، حيث يمل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي كما يوضحه الشكل التالي :

#### الشكل رقم 04: يمثل الكفاءة الفردية



من إعداد الطالبة اعتمادا على مجلة أبحاث اقتصادية و إدارية لكمال منصورى سماح صولح، صفحة 53

## ب. الكفاءة الجماعية حسب le boterf

الكفاءة الجماعية هي نتيجة أو محمل ينشأ انطلاقاً من التعاون و أفضلية التجميع الموجودة

بين الكفاءات الفردية، وتتضمن الكفاءة الجماعية جملة من المعارف معرفة تحضير عرض أو تقديم مشترك، معرفة الاتصال، معرفة أخذ أو تعلم الخبرة جماعياً.

ويضيف **Amheradt et Al** أن الكفاءة الجماعية هي مجموع معارف التسيير التي تنشأ عن فريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية و الخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي يخلق كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد وتنشأ الكفاءات معايير وقيم و معارف جماعية تتموضع على مستوى المؤسسات.

ومن هذا المنطلق فإن الكفاءات الجماعية هي عبارة عن قدرة فريق عمل منظم على تحقيق نتائج ذات الأداء العالي، ومن خلال هذا التعريف يظهر بأن الكفاءات الجماعية مكونة من قسمين رئيسيين الأول عبارة عن المهارات الفردية، و القسم الثاني عبارة عن الأدوات التنظيمية (تجهيزات، تكنولوجيا المعلومات، أنظمة المعلومات).

ت. الكفاءات الإستراتيجية: بالنسبة لـ hamel و prahalad الكفاءة الإستراتيجية (الأساسية، المحورية، المركزية) هي توليفة من المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تيسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي، ويشير تصور الكفاءة الإستراتيجية إلى قدرات المؤسسة ضرورية في المواد، فهي تشكل تعلم جماعي ضمن المؤسسة وخاصة كيفية التنسيق بين المهارات الإنتاجية و إدماج التكنولوجيا.

ووفق Leonard – barton فإن الكفاءة الإستراتيجية للمؤسسة تتكون من أربع عناصر: معارف، ومهارات الموظفين المؤلفة من التراث العملي و التكنولوجي للمؤسسة، الأنظمة التقنية و المعارف، أنظمة التسيير و الإدارة وكذا اليقظة الإستراتيجية، القيم و المعايير التي بها نرسخ عملية خلق وتطوير الكفاءات الإستراتيجية (بافكا فراحي، ص: 598-599).



## 5. أهمية الكفاءات:

### أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في جميع المستويات داخل المؤسسة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية و أخيرا على المستوى التنظيمي.

### 1. أهمية الكفاءات على المستوى الفردي:

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة و التي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد و أهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة مايلي:

- زيادة فقدان الوظيفة أو المنصب سواءا بالنقل أو التسريح نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك
- تعزيز فرص الحصول على مكان في سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد (يحياوي، بن أحمد، ص: 18)
- لا يمكن للأفراد داخل المؤسسة تحسين وضعيتهم كالترقية إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل وهذا الأخير لا يأتي إلا بإعطاء الكفاءة أهمية كبرى.
- تشكل الكفاءة التصورية أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفاءة للفريق وحسن وضمان سيره على النحو المراد.
- ضرورة التكيف السريع و المستمر مع التغيرات البيئية و التنظيمية.

### 2. أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي:

تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المؤسسة حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى في مايلي:

- العمل الناجح داخل المؤسسة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده.

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم و الدراسات و النتائج وذلك مما فرضته الاقتصاد الجديد ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمؤسسة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم.
- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير كونها تساعد على التقاهم الجيد بين الأفراد وترزع فيهم روح التعاون و التآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المؤسسة.

### 3. أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية:

يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تحيز أنماط التوظيف و إدارة الأفراد من مجرد عمال دائما إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين أو موسمين أو حتى متعاقدين شركاء.... الخ.
- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد و المنصب (نفس المرجع، ص: 19)
- وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المؤسسات و التي انعكست على إدارة الموارد البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد.
- لابد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور والعطل وإعادة تقارير، الترقية، المسار المهني: وحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبيرة للكفاءات لغرض سد تلك الاحتياجات.
- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية في جميع مراحلها، ولن يأتي ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم و التدريس تتصف بالسرعة و الديناميكية وتزويد فرص التزويد الدائم و المتجدد بالمعلومات و الكفاءات.

#### 4. أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة:

أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة و المتحركة في كل عمليات الإدارة.

كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية و الإستراتيجية للمؤسسة إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المؤسسات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاعة في الأداء الكلي وتبرز أهمية الكفاءات على مستوى المؤسسة في ما يلي:

تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المؤسسة حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمؤسسة التي تميزها عن باقي المنافسين.

أصبحت المؤسسات تعتمد على المعرفة عموما، و الكفاءة خصوصا حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمؤسسات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة و التطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، و الشيء الذي دفع بالمؤسسة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة تتمثل في كفاءاتها.

أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمؤسسة، و الذي يمس الاحتياجات الأساسية خاصة في مجال الكفاءات يدر عوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ أو عوائد غير ملموسة (رضا العملاء، ضمان الولادة و العلاقات الجيدة مع العملاء... الخ) لذا فإن المؤسسة تولي اهتماما بلغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة و أن السباق بينها و بين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة.

#### 6. خصائص الكفاءات:

تتمتع الكفاءة بمجموعة من الخصائص وهي:

**الكفاءة ذات غاية:** حيث يتم توظيف معارف مختلفة قصد تحقيق هدف معين أو تنفيذ نشاط معين، فالنشاط يكون كفوًا إن استطاع تأدية هذا النشاط بصفة كاملة.

صياغتها تتم بطريقة ديناميكية: وذلك بتفاعل العناصر المكونة لها في حلقة مفرغة من المعارف و الدراسات الفنية.

- مفهوم مجرد، لا يمكن رؤيته، بل يمكن ملاحظته هي الأنشطة الممارسة و الوسائل المستعملة ونتائج هذه الأنشطة.

- مكتسبة: هي مكتسبة بالفرد لا يولد كفوًا لأداء نشاط معين و إنما يكتسب ذلك من خلال التدريب الموجه.

تتقدم الكفاءات عند عدم استخدامها لأن مصدرها الأفراد، فإذا لم يسمح لهم بإظهار كفاءاتهم ومهاراتهم، فإن هذه الكفاءات و المهارات ستضمحل ومن ثم يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين.

### صعبة التقليد و المحاكاة:

- تساهم في تحقيق قيمة مضافة يمكن أن يلتمسها الزبون في المنتج

- تتبع الوصول إلى أسواق متعددة، بسبب صفة المرونة التي تكتسبها وتسمح لها بتوليد منتجات وخدمات جديدة من خلال النمو المترابط (المرهون، 2009، ص 135).

### 7. تطوير الكفاءات:

تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر وعليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي أو الخارجي للمؤسسة أو المشاركة في إحداثه تغيراته ودون شك تغيرات المحيط المسارعة تستدعي تطوير وتنمية الموارد البشرية وكفاءاتها، حيث أصبح تطوير وصيانة الكفاءات خصوصا الأساسية يمثل أهمية إستراتيجية، نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات لاحتلال وضعيات جديدة في السوق باعتبار الكفاءات الأساسية تمثل الميزة التنافسية، كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل فيمحي " ذي قوى كثيفة المعرفة وبما أن حاملوا المعرفة الأساسيون في المؤسسات هم عمالها، فإن هذا يستدعي ضرورة صيانة وتطوير هذا المورد الاستراتيجي المتمثل في الكفاءات بأساليب حديثة للتحكم و التكوين و التدريب، ومن بين هذه الأساليب نذكر:

## 1.7. أساليب تطوير الكفاءات:

1. **التكوين المرتكز على الكفاءات:** هذا النوع من التكوين يهدف إلى اكتساب سلوكيات خاصة، وقد يعتمد على تقنيات المقابلة وتحليل المشاكل و المرونة و الإدارة المرتكز على الفرد، كما يستعمل هذا النوع من التكوين من قبل مكونين ومشاركين قادرين على ملاحظة الكفاءات، حيث تتكون مجموعة هؤلاء المشاركين من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نفس الكفاءة مثلا ( قدرة القرار)، أو تتكون من مجموعة معاونين واجبههم هو تطوير نقاط مختلفة، فمثلا يحاول البعض تطوير قدرة القرار و البعض الآخر يطور المرونة.
2. **التكوين بالمرافقة المرتكز على الكفاءات:** قديما المدرب كان يظهر كخبير يقدم النصائح و الاقتراحات، يقدم الدروس التعليمية وكذا المساعدة يشجع ويحفز الأفراد لإيجاد الحلول بأنفسهم، كذلك يقوم المدربون بطرح أسئلة ويرافقون الأفراد في عملية التعلم، أما مدربي الكفاءات فهم يلاحظون السلوكيات ويحاولون فهم العلاقات الداخلية للكفاءات وتحفيزهم على التعلم. (منصوري، صولح، 2010، ص 56).

## 2.7. الشروط الواجب توفرها من أجل صيانة الكفاءات:

من أجل صيانة الكفاءات يجب توفر بعض الشروط منها:

- تنظيم وضعيات عمل بطريقة تعطي الفرصة لوضع في العمل الموارد الممثلة أو المكتسبة لدى الكفاءات (معارف، معرفة عملية)
- توقع وتنظيم أعمال تكوين تسمح بتعميق أو تقوية الكفاءات.
- وضع في التنفيذ إجراءات تسهل الاتصال حول الكفاءات داخل أو خارج المؤسسة.
- استعمال برنامج يسمح بمتابعة عروض وطلبات الكفاءات داخل المؤسسة.
- تشجيع تبني عملية تشكيل ورأسالة الكفاءات و الطرق العلمية.
- تحقيق تقنيات دورية لنتائج التكوين حول تسيير الوضعيات المهنية و الأدوات في وضعيات العمل.
- تحضير ومتابعة جداول اليقظة حول عملية صيانة الكفاءات.
- وضع في العمل إجراءات تحقيق الصيانة الدورية للكفاءات.
- تحقيق موازنات مهنية للكفاءات. ( نفس المرجع السابق، ص: 64).

## 8. دور التكوين في تطوير الكفاءات:

يلعب التكوين دورا مهما في عملية تطوير الكفاءات ويمكن النظر إلى ذلك من خلال الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها:

- **أهداف بيداغوجية:** وتتمثل هذه الأهداف في المعارف التي يكتسبها المتعلمون وتمثل موردا مهما لبناء كفاءة الأفراد ويمكن أن تصاغ هذه الأهداف من خلال القدرة على القيام بالمهام أو محتوى المعارف نفسها أو تطوير الوعي.
  - **أهداف الكفاءات:** وتشير إلى الكفاءات التي يشكلون المتعلمون من المزج وتجديد الموارد ( المعارف، الدراية...) و التي اكتسبوها من التكوين وتصاغ هذه الأهداف بالقدرة على التطبيق العملي للنشاط.
  - **أهداف التأثير:** وتتمثل في تأثيرات التكوين على أداء المؤسسة ويمكن أن تصاغ من خلال مؤشرات مثل مؤشر الفضلات، مؤشر الجودة، آجال الإجابة، أو مؤشر نجاح المشروع.
- وبدون الخوض في سياسات التكوين بالمؤسسات، فإن ذلك يتعلق بكل مؤسسة، ووضعتها، و الأهداف التي ترغب من الوصول إليها، وفي كل الحالات، فإن هذه السياسات تهدف إلى زيادة الكفاءات الفردية و الكفاءات الجماعية ( قرواط صلاح زلاقي، 2019: ص 90).

## خاتمة الفصل:

وفي الأخير يمكننا القول أن الكفاءات أصبحت مطلبا ضروريا لأي منظمة لا يمكن الاستغناء عنها فهي تلعب دورا استراتيجي وهام لها، إذ تضمن لها تحقيق الميزة التنافسية و التي تعد سمة تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات وتحقق لها موقف قويا اتجاه مختلف الأطراف بالإضافة إلى خلق القيمة للمنظمة، وكما تحقق لها الإبداع و التميز، فضلا عن تحقيق الاستمرارية و الاستقرار.

# الفصل الرابع

## الدراسة الميدانية

-تمهيد

### 1/ إجراءات الدراسة الاستطلاعية

- 2- دواعي الدراسة الاستطلاعية
- 3- تقديم مؤسسة ميناء وهران
- 4- المنهج المستخدم في الدراسة
- 5- مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية
- 6- عينة الدراسة الاستطلاعية
- 7- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية
- 8- التأكد من صدق و ثبات الاستبيان

### 2/ إجراءات الدراسة الأساسية

- 1- أهداف الدراسة الأساسية
- 2- مكان إجراء الدراسة الأساسية
- 3- مدة إجراء الدراسة الأساسية
- 4- عينة إجراء الدراسة الأساسية
- 5- مواصفات عينة الدراسة الأساسية
- 6- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية

خلاصة الفصل



## تمهيد

بعدما تناولنا في الفصول النظرية المتغيرات المتعلقة بالدراسة، سنسقط ما تم دراسته نظريا في الجانب التطبيقي وهذا على مجموعة من إطارات ميناء مؤسسة وهران.

ولنجاح الجانب التطبيقي ينبغي إتباع خطوات منهجية منسقة، ومنظمة، بحيث تناولنا في هذا الجانب التعريف بالمنهج المستخدم في الدراسة وتحديد كل من مكان، ومجتمع، وعينة الدراسة، وكيفية اختيارها، وأهم خصائصها، بعدها استعرضنا الدراسة الاستطلاعية وأداة الدراسة التي استخدمت في جمع المعلومات اللازمة، وكيفية إعدادها، والتحقق من خصائصها السيكو مترية من حيث صدقها وثباتها.

## 1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية

تهدف الدراسة الاستطلاعية على تعميق المعرفة بالموضوع المقترح للبحث سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية وتجميع ملاحظات ومشاهدات عن مجموع الظواهر الخاصة بالبحث، وهي خطوة هامة من خطوات البحث العلمي تمكن الباحث من خلالها على ضبط و بناء الأدوات و التقنيات الملائمة لإجراء الدراسة .

### 1.1-دواعي الدراسة الاستطلاعية :

كان لزاما علينا أن نقوم بدراسة استطلاعية من أجل :

- الإحاطة بالظاهرة موضوع الدراسة، و اكتشاف واقع المؤسسة محل الدراسة .
- تحديد المنهج الملائم الذي نعتمد عليه في البحث من أجل الحصول على نتائج واقعية.
- تحديد عينة البحث و معرفة صدق و ثبات الاختبار .

### 2.1- المجال الجغرافي للدراسة :

تمت الدراسة الميدانية بشركة تسيير الموانئ بمؤسسة ميناء وهران

#### 1.2.1- تاريخ المؤسسة:

منذ سنة (1883) تم التفكير في بناء ميناء كبير لولاية وهران، و في سنة (1884) كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران و كان أول تصميم له في سنة (1933) و ذلك بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده و كانت نهاية بناءه أواخر الأربعينيات.

#### 2.2.1 - الإطار المكاني:

يقع ميناء وهران في غرب الساحل الجزائري بين ميناء " أرزيو شرقا" و ميناء "غزوات غربا" بداخل خليج يقع بين "رأس فلكون" في الشمال الغربي لعين الترك.

### 3.2.1- الإطار الزمني:

مؤسسة "ميناء وهران E.P.O" هي مؤسسة وطنية ذات أسهم دورها الأساسي تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، تم إنشاؤها سنة (1982) و ذلك على إثر المرسوم التنفيذي رقم 82-289 و هي تجمع كل من (الديوان الوطني للموانئ، الشركة الوطنية للشحن و التفريغ، الشركة الجزائرية للحبوب و المخازن).

و في سنة (1989) و على إثر مرسوم تنفيذي تم إعطاء الاستقلالية في تسيير مؤسسات الميناء و تحويلها من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى مؤسسات عمومية اقتصادية تعمل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و بهدف ترقية المبادلات التجارية لا سيما لتسيير عبور الأشخاص و البضائع.

### 4.2.1- مهامها:

بصفة عامة تتلخص مهام المؤسسة في النقاط التالية:

- نقل الأفراد و البضائع في أحسن ظروف.
- تسيير الاستثمار و التطوير المتعلق بوصول البضائع.
- التعاون مع الجمارك لمراقبة وصول و خروج السلع .
- أمن السواحل.
- الحرص على أمن الثروة البحرية و الأقسام و العمال.

### 5.2.1- نشاطاتها:

تتمثل نشاطات المؤسسة في ما يلي:

- نقل و تفريغ البضائع (العتاد، الآلات، الوسائل الخاصة بالميناء).
- تنظيم عملية إرساء السفن.
- تنظيم و مراقبة عملية نقل الأفراد مع بضائعهم و سياراتهم.
- القيام بأعمال الصيانة و تنفيذ أعمال ترميم الميناء.
- توفير الأمن الصناعي و التقليل من التلوث.

- المحافظة على نفوذ الميناء.

### **6.2.1-عمالها:**

لدى مؤسسة "ميناء وهران E.P.O" 2212 عامل في السنة الأخيرة (2021/02/28) يتوزعون كالتالي:

- إطارات مسيرة "Cadres dirigeants": 06.

- إطارات "Cadres": 219.

- متحكمين "Maîtrises": 326.

- منفذين "Exécutions": 1658.

- متعاقدين "Contractuels": 03.

### **7.2.1-التنظيم العام لمؤسسة ميناء وهران "E.P.O":**

#### **أولاً:الهيكل التنظيمي العام:**

مؤسسة "ميناء وهران E.P.O" مثلها مثل كل المؤسسات العامة تدير من طرف رئيس مدير عام. (كما هو موضح في الملحق رقم 01).

حيث يتكون الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة من سبعة إدارات موزعة إلى أقسام و كل قسم إلى مصلحة و لكل منها دور و هي كالتالي:

#### **• الإدارة العامة:**

هي المصلحة المسؤولة مباشرة على باقي المصالح تسهر على مراقبة كل نشاطات المؤسسة و تسعى إلى تطوير هذه المنظمة حتى تكون لها أحسن صورة في الأسواق.

#### **• إدارة الدراسات و التخطيط:**

لهذه الإدارة عدة أقسام و هي:

- قسم التخطيط.

- قسم دراسات التسيير .
- قسم الاعلام الآلي .
- قسم المنازعات .

من بين مهامها: (إنشاء مخطط لتطورات الميناء، إنشاء مخطط التنظيم، دراسة فرص الاستثمارات، دراسة مجلس الإعلام الآلي، معالجة القضايا القانونية والمنازعات).

#### • إدارة الموارد البشرية:

تتفرع هذه الإدارة إلى عدة أقسام و هي:

- قسم المستخدمين و التكوين .
- قسم الشؤون الاجتماعية .
- خلية الدراسات .

#### • إدارة المحاسبة و المالية:

تتمثل مهام هذه الإدارة في:

- تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة و المحاسبة المالية .
- تأمين و تسيير رأس مال المؤسسة .
- إعداد و متابعة الميزانية .

#### • إدارة الأشغال و الصيانة:

من أبرز مهام هذه الإدارة:

- الأعمال و الصيانة و التموين .
- صيانة الآليات و الأدوات .
- تحقيق المشاريع الجديدة .
- تموين المواد و تموين المخزون (الشراء و تسيير المخزون).

#### • إدارة الاستغلال:

تتمثل مهام هذه الإدارة في:

- الاستثمار.
- تسيير الحاويات.
- المراقبة.
- عمليات الإحصاء.
- **إدارة القيادة:**

أهم مهام هذه الإدارة هي:

- السهر على الأمن داخل الميناء.
- تنظيم ومراقبة الحركة داخل الميناء (إرساء السفن، وقيادتها، و متابعة حمولة السلع و تنظيمها).
- تأمين كل ما تحتاجه السفن من عتاد ميكانيكي و كهربائي.
- العمل على الوقاية من حوادث التلوث.
- حماية الحدود.

#### **ثانياً: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية:**

يتكون الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة "ميناء وهران E.P.O" من "المدير" و الذي يعمل على تطبيق قوانين النظام الداخلي للمؤسسة و إعطاء الأوامر و يتخذ الإجراءات اللازمة لسيرورة عمل المديرية، بحيث يوجد على يمينه "خلية الدراسات" و على يساره "مصلحة الشؤون الاجتماعية" و تتوسطهما "مصلحة المستخدمين و التكوين". (كما هو موضح في الملحق رقم 02).

#### • **قسم المستخدمين و التكوين:**

- مصلحة تسيير المستخدمين:

يهتم هذا القسم بعملية دراسة الملفات الإدارية و الإنتقاء الجيد للعمال و متابعتهم في مسارهم المهني، كما يقوم بإبرام العقود و التكفل بملفات العمال الذين تم تحويلهم أو إقصائهم أو خروجهم عن المعاش.

- مصلحة مراقبة الحضور:

يقوم هذا القسم بمراقبة حضور العمال في مناصبهم من الساعة (08:00-11:30) صباحاً و من الساعة

(16:30-13:00) مساءً، كذلك يقوم بحساب الحوافز السنوية للعمال و مراقبة الغيابات المبررة بشهادات طبية أو في حالة حوادث عمل و تنظيم العطل للعمال.

#### - مصلحة التكوين:

يهتم رئيس هذا القسم بعملية التكوين منذ بدايتها حتى آخر مرحلة سواء كان هذا التكوين داخل المؤسسة أو خارجها أو في دولة أخرى.

#### - مصلحة الوسائل العامة:

يختص هذا القسم بالصفقات العامة المطلوبة من طرف الإدارة العامة و باقي مصالح المؤسسة، أيضا يقوم هذا القسم بتصليح الآلات و وسائل النقل و تأمين و تائق السيارات و شراء تذاكر السفر و تسيير و مراقبة العتاد.

#### - مصلحة الأجور:

يهتم هذا القسم بحساب أجور العمال و إخراج كشف الأجور و حساب مختلف التكاليف الشهرية و السنوية.

#### • قسم الشؤون الإجتماعية:

#### - مصلحة الحسابات الطبية الإجتماعية:

يقوم "قسم المالية" بتخزين مبلغ من المال يخصص للشؤون الإجتماعية للعمال و ذلك في (حالة مرض أو وفاة أو سفر إلى البقاع المقدسة)، و يقوم بتعويض العمال الذين تعرضوا إلى حوادث داخل المؤسسة و كل ما يخص الضمان الإجتماعي.

#### - مصلحة تسيير المطاعم:

يعمل هذا القسم على تسيير و حساب الكمية المستهلكة من طرف العمال من مأكولات و مشروبات و ما إلى غير ذلك من مستهلكات.

### 3.1- المنهج المستخدم في الدراسة

في بحثنا هذا استخدمنا المنهج الوصفي بناء على طبيعة البحث وأهدافه، هذا بإعتباره أحد أساليب البحث العلمي إذ يسير وفق الخطوات الرئيسية للبحث العلمي من الشعور بمشكلة، وتحديدتها، وضع فروض أو مجموعة فروض كحلول مبدئية لمشكلة البحث، وضع الافتراضات.

انطلاقاً من هذا، تم إتباع الخطوات التالية:

- الإطلاع على الدراسات المتعلقة بموضوعنا.

- إعداد استبيان الدراسة بناءً على مجموعة من الدراسات.

- توزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية حجمها (15) إطاراً من ينتمون لميناء وهران قصد التحقق من الخصائص السيكومترية لمقاييس الدراسة عن طريق حساب الصدق بطريقة الاتساق الداخلي والثبات عن طريق معامل ألفا كرونباخ.

- استخدام الأساليب الإحصائية الملائمة من أجل تحليل البيانات ومن ثم تفسير النتائج الكمية المتحصل عليها وذلك بالرجوع إلى الدراسات السابقة.

- عن طريق نتائج الدراسة، تمت الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، وتقديم التوصيات اللازمة.

### 4.1- مدة إجراء الدراسة الاستطلاعية :

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من 2021/05/04 إلى 2021/05/12 وكان الهدف منها الموافقة و الإمضاء على عقد التبرص من أجل إجراء البحث .

بعد حصولنا على الموافقة بإجراء الدراسة الميدانية في هذه الفترة ، كان هدف الباحثة التأكد من وجود الظاهرة على أرض الواقع ، و التعرف على المصالح و الهرم التنظيمي، ومعرفة آراء العمال نحو جوانب الموضوع من خلال إعداد أداة لجمع البيانات تحتوي على استبيان من أجل جمع المعلومات من أفراد العينة.



## 5.1- عينة الدراسة الاستطلاعية :

انطلاقاً من هذا كان لزاماً علينا أن نتفحص الأداة ميدانياً من أجل التحقق من الخصائص السيكومترية الخاصة بها، فقمنا بتوزيع أداة الدراسة على عينة استطلاعية حجمها (15) إطاراً

### 1.5.1- مواصفات عينة الدراسة الاستطلاعية

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول (1): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الإجابة
%73.33	11	ذكر
%26.67	4	أنثى
%100	15	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (1)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (73.33%) هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي (26.67%) هم من الإناث.

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
%13.33	2	أقل من 30 سنة
%46.67	7	من 31 سنة إلى 40 سنة
%26.67	4	من 41 سنة إلى 50 سنة

أكثر من 50 سنة	2	13.33%
المجموع	15	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (2)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (46.67%) يبلغ سنهم من 31 سنة إلى 40 سنة، بينما (26.67%) منهم بلغ سنهم من 41 سنة إلى 50 سنة، أما النسبة المتبقية منهم أي (13.33%) فيبلغ سنهم أقل من 30 سنة، وبنفس النسبة كذلك أي (13.33%) يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم(3): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.

الإجابة	التكرار	النسبة
متوسط	0	0%
ثانوي	1	6.67%
جامعي	14	93.33%
المجموع	15	100%

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (3)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (6.67%) منهم مستواهم

الدراسي ثانوي، أما النسبة المتبقية منهم أي (93.33%) مستواهم الدراسي جامعي.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (4): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
6.67%	1	من 1 إلى 8 سنوات
13.13%	2	من 9 إلى 40 سنة
33.33%	5	من 17 إلى 24 سنة
46.67%	7	من 25 إلى 32 سنة
100%	15	المجموع

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (4)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (46.67%) منهم لديهم من 25 سنة إلى 32 سنة أقدمية في العمل، بينما (33.33%) منهم لديهم من 25 سنة إلى 32 سنة أقدمية في العمل، بينما (13.13%) منهم لديهم من 9 سنة إلى 40 سنة أقدمية في العمل، أما النسبة المتبقية منهم أي (6.67%) منهم لديهم من 1 سنة إلى 8 سنة أقدمية في العمل.

#### 6.1- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات:

إن دراسة الصدق (**Validity**)، تعتبر أهم خطوة من خطوات التحقق من الخصائص السيكومترية للمقاييس ويعتبر أهم صفاته الأساسية التي ينبغي أن تتوفر له، وإلا فقد قيمته كوسيلة لقياس الخاصية التي وضع لقياسها، ولهذا لا يمكن الاستغناء عن حساب الصدق، فقد يكون الاختبار ثابتاً بدرجة عالية جداً، ومع ذلك لا يكون صادقاً، وبالتالي لا يصلح لقياس الخاصية التي وضع من أجل قياسها (**معمرية**)، (2012، ص 179).

انطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ومن بعدها قمنا بالتحقق من ثبات المقاييس بالأساليب اللازمة لذلك؛ وهذا بالاعتماد على الرزمة الإحصائية (SPSS.VERSION25).

## 1.6.1- صدق الإتساق الداخلي

قد قمنا بحساب صدق الإتساق الداخلي للمقياس وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل بعد من أبعاد المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه، كما هو موضح في الجداول التالية:

### ❖ صدق الاتساق الداخلي لمقياس التكوين:

الجدول رقم (5): صدق الإتساق الداخلي لمقياس التكوين

رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	رقم الفقرة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	,617*	دالة عند 0.05	8	,649**	دالة عند 0.01
2	,783**	دالة عند 0.01	9	,628*	دالة عند 0.05
3	,743**	دالة عند 0.01	10	,670**	دالة عند 0.01
4	,617*	دالة عند 0.05	11	,676**	دالة عند 0.01
5	,550*	دالة عند 0.05	12	,555*	دالة عند 0.05
6	,640*	دالة عند 0.05	13	,676**	دالة عند 0.01
7	,540*	دالة عند 0.05	14	,694**	دالة عند 0.01

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V25.

يوضح جدول رقم (5) معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المقياس والدرجة الكلية للمقياس نفسه، والذي يبين أن معاملات الارتباط جيدة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) وعند (0.05)، وبذلك يعتبر المقياس صادقاً لما وضع لقياسه.

### ❖ صدق الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءات:

الجدول رقم (6) صدق الاتساق الداخلي لمقياس الكفاءات.

البعء	معامل الارتباط "بيرسون"	مستوى الدلالة	الدلالة
المعارف النظرية	.602*	0.017	دال
المعارف التطبيقية	.642**	0.010	دال
الدرجة الكلية لمقياس الكفاءات	1		

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد والدرجة الكلية للمقياس دالة إحصائياً عند (0.01) وعند (0.05)، في حين تراوحت معاملات الارتباط بين (0.602-0.642) وذلك ما يؤكد صدق اتساق محتوى الأبعاد والدرجة الكلية لمقياس الكفاءات المعتمد في هذه الدراسة.

### 2.6.1- الثبات:

يشير الثبات إلى الاتساق والدقة وإمكان استخراج نفس النتائج بعد إجراءات التطبيق لأكثر من مرة، أو هو ببساطة: "مدى اتساق الدرجات عند تكرار التجربة "

انطلاقاً من هذا قمنا بالتحقق من ثبات المقاييس المستخدمة في الدراسة عن طريق معامل ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجدول الموالي:

أ- التحقق من ثبات مقياس التكوين عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (7) يوضح ثبات مقياس التكوين عن طريق معامل ألفا كرونباخ

عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
14	.934

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (7) أن قيمة معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لمقياس التكوين قد بلغ (.934) وهو يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

ب-التحقق من ثبات مقياس الكفاءات عن طريق معامل ألفا كرونباخ:

الجدول رقم (8) يوضح ثبات مقياس الكفاءات عن طريق معامل ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات
.957	18

المصدر: بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

يلاحظ من خلال الجدول رقم (8) أن قيمة معامل الثبات عن طريق ألفا كرونباخ بالنسبة للمجموع الكلي لمقياس الكفاءات قد بلغ (.957) وهو يتصف بدرجة عالية من الثبات تجعله صالح للاستعمال في الدراسة الأساسية.

## 2- إجراءات الدراسة الأساسية :

بعد أن تحققت الدراسة الاستطلاعية من صدق و ثبات أدوات البحث انتقلت الباحثة للدراسة الأساسية بغية إثبات أو نفي الفرضيات .

## 1.2- أهداف الدراسة الدراسية :

الهدف الأساسي من الدراسة الأساسية هي تحقيق أو عدم تحقيق فرضيات البحث.

## 3.2- مكان إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة بمؤسسة ميناء وهران

## 4.2- مدة إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة الأساسية من الفترة الممتدة من 2021/05/02 إلى غاية 2021/06/01 إن أي دراسة تستلزم فترة زمنية لإجرائها تتحدد حسب طبيعة الموضوع وقدرة الباحث على جمع البيانات والمعلومات اللازمة عنه، وهذا للإجابة على تساؤلات الدراسة وتحقيق أهدافها

## 5.2- عينة إجراء الدراسة الأساسية :

حجم عينة الدراسة الحالية من (20) إطارا من إطارات مؤسسة ميناء وهران تم اختيارهم بطريقة مقصودة ، والجدول الموالية توضح المواصفات والخصائص الشخصية لأفراد الدراسة:

## 6.2- مواصفات عينة الدراسة:

- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

الجدول رقم (9): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة	التكرار	الإجابة
70%	14	ذكر
30%	6	أنثى
100%	20	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (9)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (70%) هم من فئة الذكور، أما النسبة المتبقية منهم أي (30%) هم من الإناث.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن.

النسبة	التكرار	الإجابة
15%	3	أقل من 30 سنة
40%	8	من 31 سنة إلى 40 سنة
30%	6	من 41 سنة إلى 50 سنة
15%	3	أكثر من 50 سنة
100%	20	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (10)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (40%) يبلغ سنهم من 31 سنة إلى 40 سنة، بينما (30%) منهم بلغ سنهم من 41 سنة إلى 50 سنة، أما النسبة المتبقية منهم أي (15%) فيبلغ سنهم أقل من 30 سنة، وبنفس النسبة كذلك أي (15%) يبلغ سنهم أكثر من 50 سنة.



• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى الدراسي.

النسبة	التكرار	الإجابة
%0	0	متوسط
%15	3	ثانوي
%85	17	جامعي
%100	20	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (11)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (85%) منهم مستواهم الدراسي ثانوي، أما النسبة المتبقية منهم أي (85%) مستواهم الدراسي جامعي.

• توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.

النسبة	التكرار	الإجابة
%10	2	من 1 إلى 8 سنوات
%20	4	من 9 إلى 40 سنة
%30	6	من 17 إلى 24 سنة
%40	8	من 25 إلى 32 سنة
%100	20	المجموع

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول رقم (12)؛ يتضح لنا بأن أغلب أفراد عينة الدراسة أي (40%) منهم لديهم من 25 سنة إلى 32 سنة أقدمية في العمل، بينما (30%) منهم لديهم من 25 سنة إلى 32 سنة أقدمية في العمل، بينما (20%) منهم لديهم من 9 سنة إلى 40 سنة أقدمية في العمل، أما النسبة المتبقية منهم أي (10%) منهم لديهم من 1 سنة إلى 8 سنة أقدمية في العمل.

## 7.2- الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية

استخدمت الباحثة مصدر أساسي للحصول على البيانات ذات العلاقة بالدراسة الحالية هو الاستبيان: اعتمدنا على هذا المصدر كأداة أساسية لجمع البيانات حول موضوع الدراسة، وتسمح هذه الأخير بطرح أسئلة معدة مسبقاً من قبل الباحث على الأفراد بطريقة كيفية من أجل الحصول على بيانات تخدم أساساً دراسة الموضوع وفقاً لما جاء في إشكالية الموضوع وفرضيات الدراسة، وأهدافها، ومن أجل هذا قد قمنا بتبني أداة الدراسة بناء على دراسة زيان أمينة تحت عنوان "علاقة التكوين بتنمية الكفاءات" (2016).

وللإشارة فإن متغير التكوين يحتوي على (14) فقرة، أما متغير الكفاءات فيحتوي على 18 فقرة مقسمة على بعدين هما بعد المعارف النظرية والمعارف التطبيقية، كما أن كلا المقياسين السابقين قد خضعا لعملية التحكيم من قبل أساتذة مختصين في مجال علم النفس العمل والتنظيم (الأستاذ مبارك بوحفص، والأستاذ فراحي فيصل)، أما الطرف الثالث في التحكيم فتمثل في رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء وهران (السيد محمدي الهواري)، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب خاصة من حيث دقة وصياغة الأسئلة وصحة العبارات وتوزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية.

وقد تم الإعتماد في إعداد المقياس على السلم الترتيبي الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل فقرة من فقرات المقياس، وذلك بإستخدام مقياس ليكرت (Likert scale) المتدرج لإستجابات أفراد العينة على فقرات أبعاد المقياس وفق تدرج خماسي والذي يتضمن 5 بدائل والتي أعطيت لها الأوزان التالية:

جدول رقم (13): يوضح الأوزان المعطاة للبدائل المتاحة في المقياس

البدائل	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الأوزان	5	4	3	2	1

المصدر: تم إنجازه بناء على دراسة زيان (2016).

## 1.7.2-أساليب المعالجة الإحصائية

إعتمدنا في هذه الدراسة بشكل أساسي على إستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS. V25) في معالجة وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات الدراسة، وفيما يلي عرض للأساليب الإحصائية الوصفية والإستدلالية التي تم الإعتماد عليها في معالجة بيانات هذه الدراسة :

✓ **النسب المئوية والتكرارات والمتوسط الحسابي:** تم إستخدامها لمعرفة تكرار فئات متغير ما وفي وصف عينة الدراسة.

✓ **اختبار ألفا كرونباخ: (Cronbach's Alpha):** من أجل معرفة ثبات أداة الدراسة.

✓ **معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient):** لقياس درجة الارتباط: بحيث يقوم هذا الاختبار على دراسة العلاقة بين متغيرين، وقد استخدمه الباحث لحساب صدق الاتساق الداخلي للإستبيان وكذلك لدراسة العلاقة بين المتغيرات.

✓ **معامل ارتباط سبيرمان (Spearman's correlation coefficient):** ويعرف أيضا بمعامل ارتباط سبيرمان حسب الرتب، في الإحصاء، هو قياس لمستوى الارتباط الإحصائي بين متغيرين، انطلاقا من رتب البيانات الملاحظة وبالتالي، يعتبر تقنية إحصائية غير معلمية، وفي دراستنا هذه اعتمدنا عليه في التحقق من فرضيات الدراسة باعتبار أن عينة الدراسة صغيرة الحجم أي 20 إطار فقط.

## خلاصة الفصل

في هذا الفصل قمنا بعرض كل الجوانب المهمة في إنجاز الشق التطبيقي لهذه الدراسة من منهج، وأدوات جمع البيانات، والتأكد من خصائصها السيكمترية، وعرض خصائص عينة الدراسة الأساسية، والأساليب الإحصائية المعتمدة في تحليل بيانات الدراسة، ومن خلال كل ما سبق نقوم في الفصل الموالي باختبار وعرض ومناقشة وتحليل فرضيات الدراسة بغية الوصول لاستنتاجات عامة حول الدراسة ككل.

## الفصل الخامس

عرض و مناقشة النتائج

تمهيد

بعدما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للبحث، سوف نتناول في هذا الفصل عرض ومناقشة للنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، والتي تهدف إلى معرفة العلاقة بين التكوين و أبعاد الكفاءات ، وقد قمنا بإجراء المعالجات الإحصائية للبيانات بالاعتماد على برنامج (SPSS V25) للحصول على نتائج الدراسة التي تم عرضها ومناقشتها في هذا الفصل.

## 1- عرض ومناقشة فرضيات الدراسة

### 1.1- الفرضية الرئيسية الأولى

التي تنص على أنه:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات.

الجدول رقم (14). يوضح معامل الارتباط بين التكوين وتطوير الكفاءات.

الدالة	القيمة الاحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضية
د	.000	.863	•توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان حيث يبين الجدول رقم (14) أن معامل الارتباط يساوي (0.86) وأن القيمة الاحتمالية (. Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة، فهنا نحولها إلى (0.001) ، فهنا نقول أن قيمة  $\alpha$  0.001 أصغر من 0.05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين وتطوير الكفاءات لدى إدارات مؤسسة ميناء وهران.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ أن هذه الفرضية قد تحققت ويمكن تفسير هذه النتيجة بأنه كلما كانت البرامج التكوينية هادفة ومسطرة وفق الاحتياجات الفعلية للموارد البشرية كلما ساهمت في تطوير كفاءاتهم.

كما أن نتيجة الدراسة الحالية نجد بأنها إتفقت مع نتائج دراسة إلفي محمد ، بوجين ناصر سنة (2017-2018) و الذي يتمحور موضوع بحثهما حول دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات، الذي شملت دراسته 81 عينة، في مديرية الخدمات الجامعية، و كانت تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية التكوين في تطوير كفاءة الموارد البشرية و نجاعة و تنوع المادة التكوينية و قدرتها على تطوير مهارات ومعارف الأفراد و توصل الباحثان في نتائج بحثهما إلى وجود علاقة ارتباطية بين التكوين و و تطوير الكفاءات بالمديرية و كما لا يمكن الاستغناء عن التكوين دون رفع كفاءة الفرد فهما

يكملان بعضهما ، وذلك من خلال الإلمام بمختلف السياسات و الممارسات المتعلقة بتنمية وتطوير المورد البشري .

## 2.1- الفرضية الفرعية الأولى

التي تنص على أنه:

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين التكوين والمعارف النظرية.

الجدول رقم (15.) يوضح معامل الارتباط بين التكوين والمعارف النظرية.

الدالة	القيمة الإحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضية
د	.000	.762	توجد علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين التكوين والمعارف النظرية.

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار معامل الارتباط سبيرمان حيث يبين الجدول رقم (15.) أن معامل الارتباط يساوي (0.76)، وأن القيمة الاحتمالية (. Sig) تساوي (0.00) وهي أقل من مستوى الدلالة فهنا نحولها إلى (0.001)، ونا نقول أن قيمة  $\alpha$  0.001 أصغر من 0.05 مما يجعلنا نقبل الفرض البديل ، و نرفض الفرض الصفري ، أي أنه يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعارف النظرية لدى إطارات مؤسسة ميناء وهران.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظ أن هذه الفرضية قد تحققت ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن للتكوين دور كبير في الرفع من المستوى المعرفي للفرد المتكون فمن المتعارف عليه أن أي عملية تكوين من بين أهدافها الأولى هي تطوير الشق المعرفي للإنسان.

لقد بينت دراسات جفري بلال سنة (2008-2009) و تمحور موضوع بحثه حول فعالية التكوين في تطوير الكفاءات في مركب الجرارات و المحركات الذي شملت دراسته حول 334 مكون وتصل إلى نفس النتائج بوجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين فعالية التكوين و تطوير الكفاءات التي أكدت أن التكوين



يهدف إلى تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم ،و أن فعالية برامج التكوين لا تحقق فقط بحسن التخطيط و التصميم لها و إنما تعتمد أيضا على جانب دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التكويني .

### 3.1- الفرضية الفرعية الثانية

التي تنص على أنه:

توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التكوين والمعارف التطبيقية.

الجدول رقم (16..) يوضح معامل الارتباط بين التكوين والمعارف التطبيقية.

الدالة	القيمة الإحتمالية (.Sig)	معامل ارتباط سبيرمان	الفرضية
د	.001	.698	*توجد علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التكوين والمعارف التطبيقية.

المصدر: بالإعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V25

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام إختبار معامل الارتباط سبيرمان حيث يبين الجدول رقم (16..). أن معامل الارتباط يساوي (0.69)، وأن القيمة الاحتمالية (Sig) تساوي ( 0.001 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ، إذا نقول أن قيمة alpha 0.001 أصغر من 0.05 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة ، و هذا يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والمعارف التطبيقية لدى إطارات مؤسسة ميناء وهران.

من خلال النتائج السابقة يُلاحظُ أن هذه الفرضية قد تحققت ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن للتكوين دور كبير في الرفع من المستوى السلوكي والمهاري على وجه الخصوص بالنسبة للفرد المتكون فمن بين التكوينات التي تقوم بها مثلا مؤسسة ميناء وهران لفائدة مسؤولي الموارد البشرية المكلفين بحساب وإعداد الأجور نجد التكوينات المتعلقة بتعلم برامج خاصة بحساب الأجور مثل برنامج PC PAIE فبعد إجراء هذا التكوين والقيام بعملية تقييم للبرنامج التكويني نجد أن المستفيد من البرنامج التكويني قد اكتسب معارف تطبيقية حول إستخدام هذا البرنامج.

لقد توصلت دراسات زيان أمينة سنة (2015-2016) في نفس النتيجة التي يتمحور موضوعها حول علاقة التكوين بتنمية الكفاءات على عينة شملت 90 عامل في مؤسسة ميناء وهران ، وكانت تهدف إلى معرفة أهم المراحل و الخطوات التي تمر بها عملية التكوين بالمؤسسة و مدى فعاليتها و مواكبتها في المنظمات ، و توصلت الباحثة في نتائج بحثها إلى أن وجود علاقة إرتباطية بين التكوين و تنمية الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران ، أي أن التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات و المعارف النظرية و التطبيقية .

## الاستنتاج العام

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على طبيعة العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات ببعديه النظرية والتطبيقية.

وبعد الرجوع للدراسات السابقة حول الموضوع قمنا بإعداد أداة الدراسة، وتطبيقها على عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة المقصودة والبالغ عددها (20) إطارا ينتمون لمؤسسة وهران، وبعد تفرغ البيانات وتحليلها كميًا باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

**1- تحقق الفرضية الرئيسية الأولى:** التي تنص على وجود علاقة إرتباطية بين التكوين وتطوير الكفاءات.

**كما تحققت جميع الفرضيتين الفرعيتين التابعتين لهذه الفرضية الرئيسية وكانت كالتالي:**

◀ وجود علاقة إرتباطية طردية بين التكوين وتطوير المعارف النظرية.

◀ وجود علاقة إرتباطية طردية بين التكوين وتطوير المعارف النظرية.

وبالتالي فقد أثبتت نتائج الدراسة وجود علاقة إرتباطية طردية قوية بين التكوين وتطوير الكفاءات سواء النظرية أو التطبيقية، أي أنه كلما كان البرنامج التكويني حقق ما كان مخطط له في بداية عملية إعداده كلما ساهم في تطوير الكفاءات النظرية والتطبيقية للعاملين.

## الاقتراحات و التوصيات:

### وانطلاقا مما سبق يمكننا تقديم المقترحات التالية:

- الاهتمام بعملية التكوين باعتبارها من العمليات الإدارية المهمة سواء للعاملين أو المؤسسة.
- ضرورة إعداد برامج تكوينية تكون تمس احتياجات الإطارات كليا ونوعيا.
- ضرورة مراعاة تخصص المتكويين أثناء تنظيم البرنامج التكويني حتى يتمكن المكون من أداء مهامه بفاعلية ويستجيب المتكون لمحتوى البرنامج التكويني.
- بعد كل ما سبق نعتبر أن عملنا هذا هو فتح مجال للمزيد من البحوث حول هذا الموضوع المهم للتأكد من نتائجه مع عينات أكبر وباستخدام أدوات لم يسعفنا الحظ في استعمالها كاعتماد شبكات الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات، كما أننا نقترح بعض المواضيع التي لها علاقة ببحثنا هذا مثل:
- مستوى الرضا عن التكوين لدى الإطارات المتكويين بمؤسسة ميناء وهران.
- دور تحديد الاحتياجات التكوينية في نجاح عملية التكوين.
- دور التكوين في تسيير المسار المهني للعاملين.

## خاتمة :

أصبح التكوين على أنه وسيلة للاستثمار الذي تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها باعتباره عنصراً حيوياً لا بد منه لبناء الخبرات و المهارات المتجددة بفرض رفع كفاءة و فعالية الأداء في المنظمة ، حيث أصبح أسلوب تسيير الكفاءات و تطويرها الأسلوب الأنسب لإدارة المنظمات ، مما دفع العديد من المؤسسات إلى تركيز جهودها ورصد إمكانياتها في سبيل حياة كفاءات أساسية متميزة تضمن لها القدرة على المواجهة مما يتيح لنا القول بأن شأن الاهتمام بالكفاءات و تطويرها ضمان سير المؤسسات و نجاحها .

حاولنا في هذا البحث إلقاء الضوء على واقع التكوين و فعاليته في تطوير الكفاءات لدى عمال مؤسسة ميناء وهران التي بينت لنا بأن التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية و تطوير الكفاءات .

## قائمة المراجع

### 1/ الكتب باللغة العربية :

- 1- أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2003
  - 2- إسماعيل حجازي ، معاليم سعاد ، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع 2013.
  - 3- عبد البارئ إبراهيم ذرة ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للطباعة و النشر ، الأردن ، 2008
  - 4- عبد الكريم بوحفص ، التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010
  - 5- محمد عادل زايد ، إدارة الموارد البشرية ، رؤية إستراتيجية ، القاهرة ، 2003
  - 6- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005،
  - 7- ناصر دادي عدون ، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي ، بدون طبعة ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003
- ### 2/ المقالات و المجالات :
- 8- إبراهيمي عبد اللهو حميدة المختار ، دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة
  - 9- بافكا جلول ، فراحي بلحاج ، تطوير الكفاءات البشرية في المؤسسة الجزائرية عن طريق إدارة المعرفة ، مجلة البشائر الإقتصادية ، المجلد السادس ، العدد 1 ، 2020
  - 10- بغداش مسيكة ، مروان عبد الرزاق ، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية ، مجلة علوم الإقتصاد و التسيير و التجارة ، العدد 31 ، 2015
  - 11- سلامة أمينة ، الهواري جمال ، واقع تسيير و بناء الكفاءات على المؤسسات العمومية و أثرها على تحقيق الفعالية الإجتماعية ، مجلة العلوم الإقتصادية ، المجلد 12 ، العدد 13 ، 2016،

**12-** فايزة بوراس ، تنمية الكفاءات البشرية كمدخل لتعزيز إستراتيجية تخطيط المسار الوظيفي، مجمع صيدال ،مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،2015، العدد 41،

**13-** قرزير محمود ، قايدي خميسي ، التسيير الحديث للكفاءات في المؤسسة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية

**14-** كمال منصوري ،سماح صولح ،تسيير الكفاءات ، الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى ، أبحاث إقتصادية و إدارية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، العدد السابع ،2010،

**15-** يونس قرواط ، محمد صلاح ، حنان زلاقي ، تطوير الكفاءات البشرية و المزايا الناجمة عنها "التدريب و التعلم كآلية لتطوير الكفاءات البشرية "، المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 4 ، العدد 2 ، 2019

**3/ ملتقى :**

**16-** شنوفي نور الدين ، مرزوقي عبدالمؤمن ، دور التكوين في تنمية الكفاءات و تحقيق الإبداع ، كلية العلوم الإقتصادية و التسيير، جامعة البليدة،2003،

**4/ المذكرات و الرسائل :**

**17-** إلفي محمد ،بوجين ناصر ،دور تكوين الموارد البشرية في تطوير الكفاءات ،كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، 2012

**18-** بزايد نجاة ، التكوين و إستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إدارات بشركة سونطراك ،أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه ، جامعة وهران ،الجزائر ،2010،

**19-** بوقطف محمود ،التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع عمل و تنظيم 2013

**20-** محمد الامين بن جدو ، دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز ، مذكرة ماجستير جامعة سطيف،2012،

**21-** نسرين المرهون ، إدارة المعارف و تسيير الكفاءات :توجه جديد في إدارة الموارد البشرية و مدخل إستراتيجي لبناء ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة ، رسالة ماجستير ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، 2008



# قائمة الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي

جامعة وهران - السانیا -

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس عمل وتنظيم

## الاستبيان

يندرج هذا الاستبيان في إطار تحضير مذكرة تخرج شهادة ماستر علم النفس عمل وتنظيم حول موضوع علاقة التكوين بتنمية الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران.

إن هذا الاستبيان سري ولا يستعمل إلا لأغراض علمية ليست شخصية، لأن المعلومات التي نحصل عليها ستحول إلى أرقام ، وإن تجاوزكم بكل صدق يساهم بشكل كبير في إنجاز هذا العمل، وفي الأخير تقبلوا مني الشكر الجزيل لتعاونكم معي لإتمام هذه الدراسة الميدانية.

### البيانات الشخصية:

الرجاء التأشير بالعلامة (x) في الحالة المناسبة :

- الجنس: ذكر  أنثى
- السن: أقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 40 سنة  أكثر من 40 سنة
- المستوى الدراسي: متوسط  لوي  جامعي
- الوظيفة: إطار cadre  مؤهل maitrise  عامل منفذ Exécution
- الأقدمية: من (1-8) سنوات  من (9-16) سنة
- من (17-24) سنة  من (25-32) سنة

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تتوافق أهداف التكوين مع احتياجاتك التكوينية					
02	يؤخذ بعين الاعتبار برأيك واقتراحاتك في تحديد احتياجاتك التكوينية					
03	ساهم التكوين في الرفع من مستوى أدائك في العمل					
04	جعلك التكوين تتحمل المسؤولية اتجاه عملك					
05	ساعدك التكوين في التقليل من مشاكلك المهنية					
06	حسن التكوين من قدراتك على الاتصال مع الآخرين					
07	جعلك التكوين باكتساب الثقة بالنفس اتجاه عملك					
08	منحك التكوين سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين					
09	ساهم التكوين في رفع مستوى مهاراتك وقدراتك المعرفية العملية					
10	تكونت بمراكز خارج المؤسسة					
11	تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في عملية التكوين					
12	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين العمال					
13	تقوم المؤسسة بعملية التقييم الساخن و البارد خلال عملية التكوين					
14	مدة التكوين كانت كافية					

الرقم	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
01	تحصلت على معارف نظرية خلال التكوين					
02	كان لديك مستوى عالي للفهم المعلومات النظرية التي تخص التكوين					
03	التكوين من ناحية المعلومات النظرية المقدمة أجاب عن احتياجاتك					
04	تتبادل المعارف النظرية مع زملائك في العمل					
05	تقوم المؤسسة بتحويل المعلومات الضمنية الى معارف موثوقة					
06	جعلتك المعارف النظرية من اتخاذ القرارات في المؤسسة					
07	جعلك التكوين تخلق معارف و أفكار جديدة					
08	المعارف النظرية مرتبطة بمنصبك					
09	خلق التكوين لديك الرغبة في تطوير معارفك التطبيقية					
10	ساعدك التكوين على اكتساب معارف تطبيقية					
11	ساعدك على التعرف على تقنيات جديدة					
12	استطعت أن تتنبأ الأحداث من خلال المعارف التطبيقية					
13	جعلتك المعارف التطبيقية تتصرف بطريقة جيدة للقيام بالعمل المطلوب منك					
14	طرحت تساؤلات في التكوين عن مشاكل ميدانية					
15	طلبت حلول لهذه المشاكل الميدانية					
16	تميز المكون بربطه للمعلومات المقدمة في التكوين بالتطبيق العملي					
17	استطعت من خلال التكوين اكتساب مهارات تطبيقية تسمح لك التعامل أحسن مع التكنولوجيا الحديثة					
18	تشعر برغبة قوية بتطبيق المعارف التي حصلت عليها أثناء التكوين					

## مخرجات برنامج SPSS V25

### ← صدق الإتساق الداخلي لمقياس التكوين

Correlations							
		التكوين	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5
الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	1	,617*	,783**	,743**	,617*	,550*
	Sig. (2-tailed)		0,014	0,001	0,002	0,014	0,034
	N	15	15	15	15	15	15
			الفقرة 6	الفقرة 7	الفقرة 8	الفقرة 9	الفقرة 10
			,640*	,540*	,649**	,628*	,670**
			0,010	0,038	0,009	0,012	0,003
			15	15	15	15	15
			الفقرة 11	الفقرة 12	الفقرة 13	الفقرة 14	
			,676**	,555*	,676**	,694**	
			0,006	0,032	0,006	0,004	
			15	15	15	15	

### ← صدق الإتساق الداخلي لمقياس تطوير الكفاءات

Correlations							
		الأداء_الوظيفي	الفقرة 1	الفقرة 2	الفقرة 3	الفقرة 4	الفقرة 5
الأداء_الوظيفي	Pearson Correlation	1	,437*	,546**	,802**	,798**	,871**
	Sig. (2-tailed)		0,016	0,002	0,000	0,000	0,000
	N	30	30	30	30	30	30
			الفقرة 6	الفقرة 7	الفقرة 8	الفقرة 9	الفقرة 10
			,560**	,821**	,433*	,790**	,799**
			0,001	0,000	0,017	0,000	0,000
			30	30	30	30	30

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,934	14

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	15	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	15	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's	
Alpha	N of Items
,957	18

## خصائص عينة الدراسة

### الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	14	70,0	70,0	70,0
	أنثى	6	30,0	30,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### السن

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	أقل من 30 سنة	3	15,0	15,0	15,0
	من 31 سنة إلى 40 سنة	8	40,0	40,0	55,0
	من 41 سنة إلى 50 سنة	6	30,0	30,0	85,0
	أكثر من 50 سنة	3	15,0	15,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### المستوى الدراسي

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	3	15,0	15,0	15,0
	جامعي	17	85,0	85,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

### الأقدمية

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 8 سنوات	2	10,0	10,0	10,0
	من 9 إلى 40 سنة	4	20,0	20,0	30,0
	من 17 إلى 24 سنة	6	30,0	30,0	60,0
	من 25 إلى 32 سنة	8	40,0	40,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

## إختبار فرضية الدراسة الرئيسية <

### Correlations

		مجموع مقياس_التكوين	مجموع مقياس_الكفاءات
Spearman's rho	مجموع_مقياس_التكوين	Correlation Coefficient	1,000
		Sig. (2-tailed)	,863**
		N	.,000
	مجموع_مقياس_الكفاءات	Correlation Coefficient	,863**
		Sig. (2-tailed)	1,000
		N	.,000
		N	20
		N	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## إختبار فرضيات الدراسة الفرعية الأولى والثانية <

### Correlations

		مجموع مقياس_التكوين	بعد المعارف النظرية	بعد المعارف التطبيقية
Spearman's rho	مجموع_مقياس_التكوين	Correlation Coefficient	1,000	,762**
		Sig. (2-tailed)	.	,698**
		N	20	,001
	بعد_المعارف_النظرية	Correlation Coefficient	,762**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	.
		N	20	,000
	بعد_المعارف_التطبيقية	Correlation Coefficient	,698**	,971**
		Sig. (2-tailed)	,001	1,000
		N	20	.
		N	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DES TRANSPORTS  
GROUPE SERVICES PORTUAIRES « SERPORT SPA »  
ENTREPRISE PORTUAIRE D'ORAN

وزارة و النقل  
مجمع الخدمات المينائية  
مؤسسة ميناء وهران



Intertek



DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

CENTRE DE FORMATION

N° REF : DRH/CF/190 /2021

Fait à Oran le 27/04/2021

## ATTESTATION DE STAGE

Le Responsable de la formation de l'Entreprise Portuaire d'Oran :

### ATTESTE

Que MELLE BENHATTATE BOUCHRA

Né (e) le ; 21/10/1995 A ORAN

A été admis (e) dans le cadre de sa formation à suivre un stage pratique

- Durée de stage : UN(01) MOIS.
- Période de stage : du 02/05/2021 au 01/06/2021.
- Lieu d'affectation : Direction DES RESSOURCES 90HUMAINES (centre de formation)

CE DOCUMENT EST DELIVRE A L'INTERESSE (E) POUR SERVIR ET VALOIR CE QUE DE DROIT.

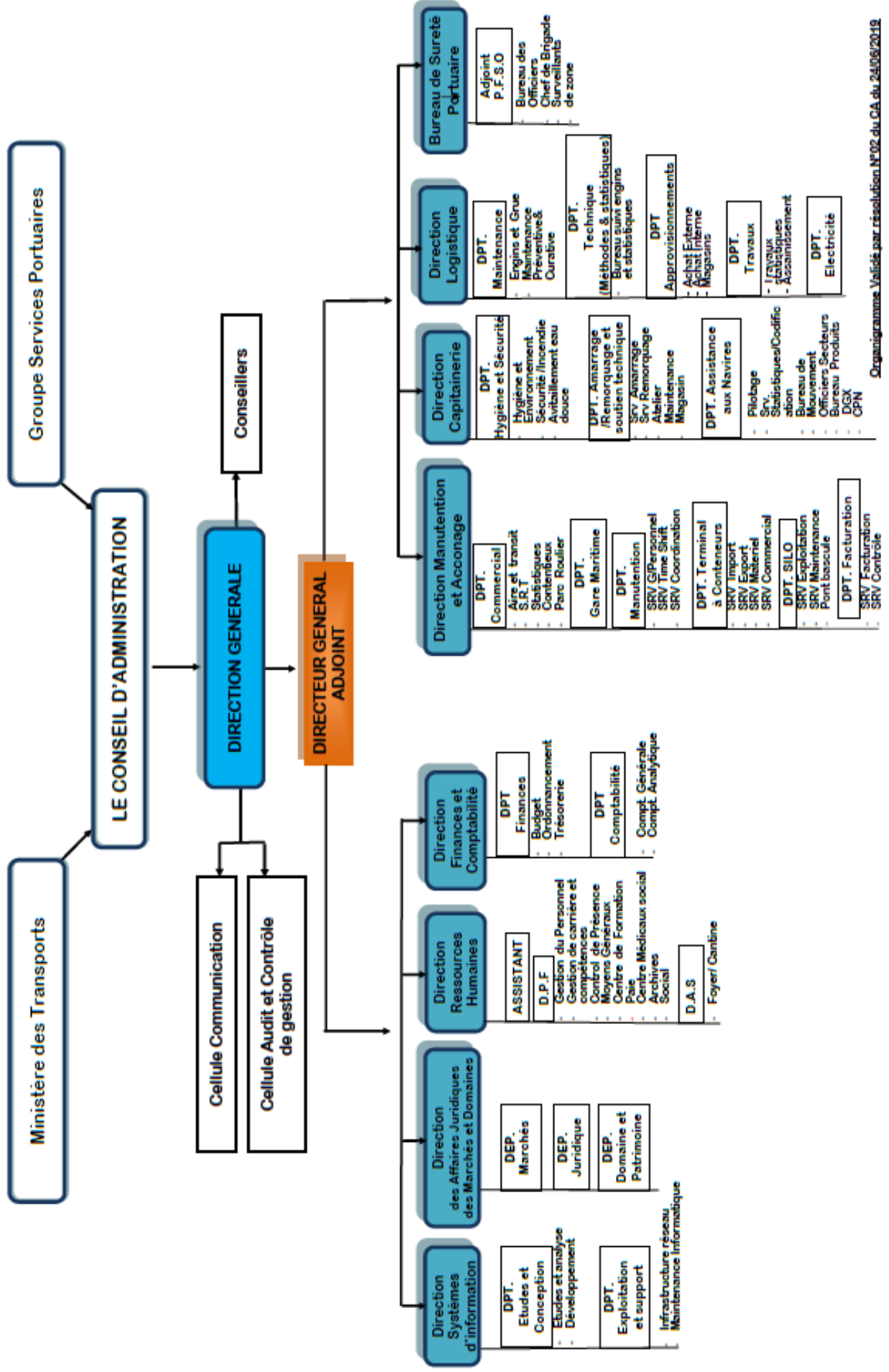
**LE RESPONSABLE DE LA FORMATION**

*(Signature)*  
Entreprise Portuaire d'Oran  
Direction des Ressources Humaines  
OUMER DABOUZ  
Chef de Département Formation

Société par actions au capital social de 4.000. 000. 000,00 DA  
Tél. : 041 33.24.97- 33.24.41- 33.24.49 - Fax : 041 33.24.98  
Email : [pdg@port-oran.dz](mailto:pdg@port-oran.dz) web. [www.port-oran.dz](http://www.port-oran.dz)

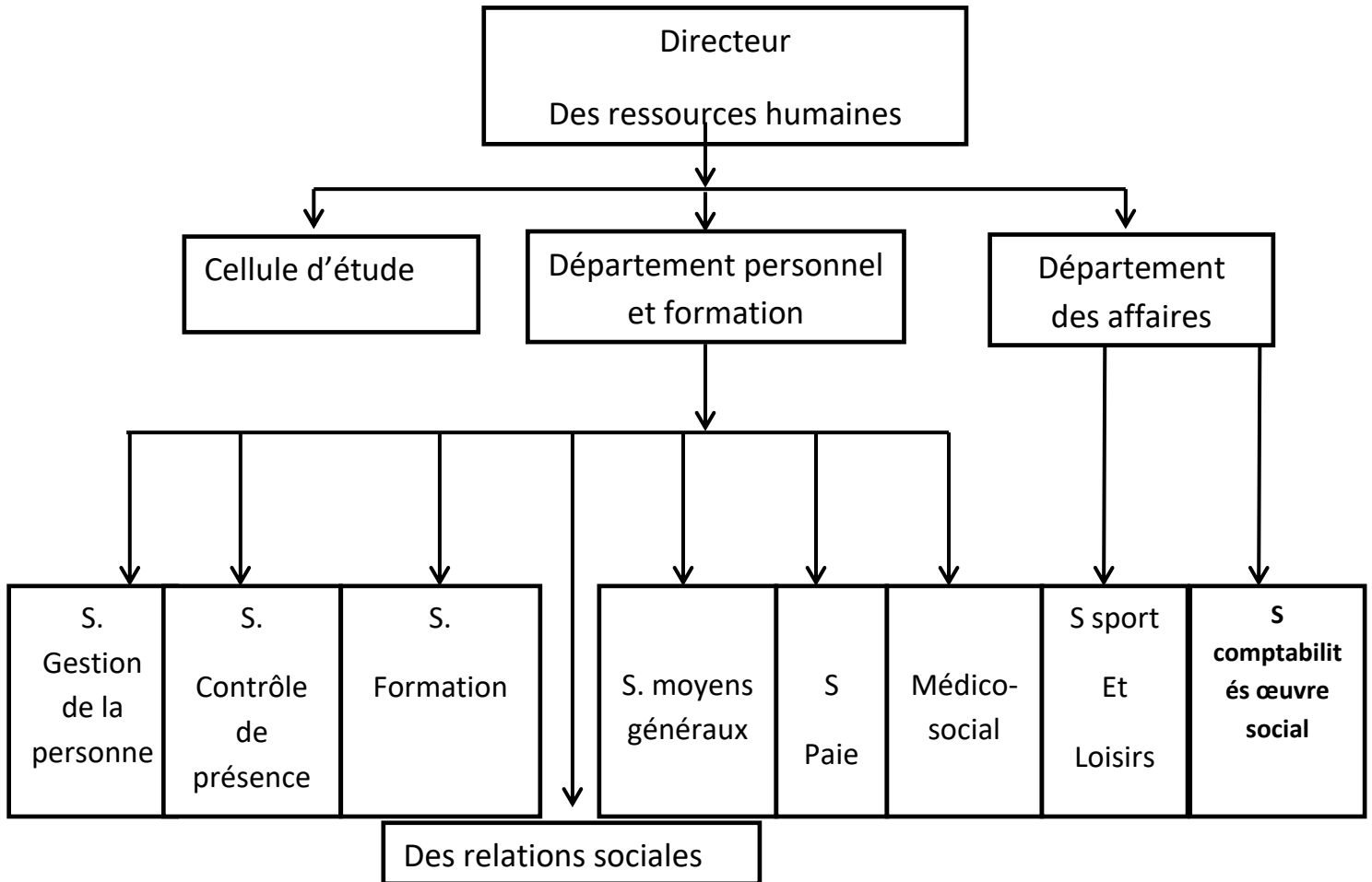
01, Rue du 20 Aout - Oran  
R.C. N° : 010 4483-00  
N° NIS : 0982 310 100 56734

# ENTREPRISE PORTUAIRE D'ORAN



DIRECTION DES RESSOURS HUMAINS (D.R.H.) :

Organigramme de la direction des ressources humaines



Recrutement permanent

ENTREPRISE PORTUAIRE D'Oran

Direction des ressources humaines

Département du personnel « Formation »

Service gestion des personnels

108

\*\*\* Proposition de recrutement \*\*\*

Le demandeur :

N : INF :

Code

Direction :

Département

		<b>PROFIL DU POSTE</b>			
<b>Justification de la demande</b>		<b>Fonction :</b>			
	<table border="1"><tr><td>Oui</td><td>Non</td></tr></table>	Oui	Non	<b>Description sommaire des taches :</b>	
Oui	Non				
<b>Poste vacant</b>		<b>Visa du DRH</b>			
<b>Si oui en remplacement</b>		<b>Décision du DG</b>			
	/				
<b>Fonction</b>	/				
<b>Motif de départ</b>	/				
<b>Si non : motif de la création :</b>					

COPIE s/

- Direction Générale

- SCE Relation Sociales

- SCE Paie

- SCE C/ Présence

Oran

-Chrono

FICHE DE PROCÈS VERBAL D'INSTALLATION

Direction des ressources humaines

Département du personnel \*Formation

Service gestion du personnel

Oran : le

N:/REF / /08

\*\*\*\* Procès –Verbal D'installation \*

Code -INFO-

Le responsable du service gestion du personnel déclare avoir :

-Installée le :

Monsieur :

Demeurant :

En qualité de :

Catégorie :

Section :

Affectation

Département

Service

Situation de famille

Nombre d'enfants

Numéro de sécurité social : /

Le chef dép. du personnel et formation

Dossier

-SCE relation social

-SCE C/ Présence

-SCE paie

Direction concerné

**Fiche de contrat d'engagement**

E P Oran D R H SERVISE GESTION DU PERSONNEL	CODE N : INF :	Nom :
	CONTRAT D'ENGAGEMENT	Prénom :
	N : / /08	Date :

Entre l'entreprise portuaire d'Oran représentée par le directeur général d'une part

Et Mr : Ci-dessous « le contractant » (e)  
Née le Domiciliée(e)

Il a été convenu et arrêté ce qui suit :

**ARTICLE 1/**

L'entreprise portuaire d'Oran recrute ; à compte du :  
En qualité

Té du :

Groupe professionnel : catégorie section

Pour exercer les fonctions de :

Dans la direction : qui accepte

Mr :

**ARTICLE 2/**

Le contractant percevra le asilaire de base correspondant à son classement dans la grille des salaires de L'E.P.O soit de

**ARTICLE 3/**

Le (s) ( ) premier mois sera considéré comme période d'essai durant laquelle le contrat pourra être rompu sans indemnités ni préavis par l'une ou l'autre des parties

**ARTICLE 4/**

A l'issue de cette période d'essai qui pourra être éventuellement renouvelée

Pour une seconde période de même durée et si elle s'avère satisfaisante

Le contractant sera confirmé dans ses fonctions Durant cette période d'essai le contrat pourra être rompu sans indemnités ni préavis par l'une ou l'autre des parties

	<p align="center"><b>Bulletin</b></p> <p align="center"><b>De Changement</b></p> <p align="center"><b>DE situation</b></p> <p align="center"><b>N :</b></p> <div style="border: 1px solid black; width: 200px; height: 20px; margin-left: auto; margin-right: auto;"></div>	<p><b>nom :</b></p> <p><b>Prénom :</b></p> <p><b>Matriculé :</b></p> <p><b>P/Travail :</b></p>
--	---	--

**-LE DERCTEUR GÉNÉRAL INFORM  
QUE SA SITUATION ADMINISTRATIVE EST CHANGÉE  
COMME SUIT**

<b>ANCIENNE SITUATION</b>	<b>NOUVELLE SITUATION</b>
<b>PASTE DE TRAVAIE :</b>	<b>POSTE DE TRAVAIL</b>

DIRECTION / SECTIONDE GE : CATÉGORIE :           SECTION : Salaire DE BASE : Indemnité I E P : Indemnité TRAVAIL POSTE : Indemnité SERVICE : PERMANE : Indemnité DE TRANSPORT :: Indemnité DE NUISANCE : Indemnité IFAV : Indemnité Panier : <b>Indemnité : NOURRITURE :</b> <b>Indemnité SALAIRE :</b> <b>I.C.R :</b> <b>BONIFICATION :</b> <b>PRIME DE SUJECTION :</b>	DIRECTION / SECTIONDE GE : CATÉGORIE :           SECTION : Salaire DE BASE : Indemnité I E P : Indemnité TRAVAIL POSTE : Indemnité SERVICE : PERMANE : Indemnité DE TRANSPORT : Indemnité DE NUISANCE : Indemnité IFAV : Indemnité Panier : <b>Indemnité : NOURRITURE :</b> <b>Indemnité SALAIRE :</b> <b>I.C.R :</b> <b>BONIFICATION :</b> <b>PRIME DE SUJECTION :</b>
---	--

Oran le  
Le directeur général



RECRUTEMENT DU CONTRACTUEL :

Fiche de contrat de travail :

ENTREPRISE PORTUAIRE D'Oran  
S.P.A.au capital de 350.500.000.DA

Contrat de travail  
A Durée déterminée  
N ; IMFOR/

Le présent contrat de travail à durée déterminée est conclu

L'entreprise portuaire d'Oran représentée par son président directeur général

D'une part

Et :  
Monsieur  
Né(e) le :  
Demeurant ;



*Fiche de décision*

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES :

DEPERTEMENT DU PERSONNEL\*FORMATION :

Oran LE :

SERVICE GESTION PERSONNEL

DECISION N. ; /02

LE PRÉSIDENT Général

- VU LA LOI n ; 90 – 11 DU 21 AVRIL 1990 RELATIVE AUX RELATIION DE TRAVAIL

- VU LA LOI n ; 91-11 du 21 DÉCEMBRE 1991 MODIFIANT ET COMPLETANT LA LOI n ; 90-11 DU 21 AVRIL 1990

- VU LE REGLEMENT INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE ET NOTAMMENT SES ARTICLES 9-15

- VU LA NOTRE DE LADIRECTION N ...../DU.....PREPOSANT LA SUSPENSION DE CET AGRNT

DECIDE

**ARTICLE 1** : A titre de mesure conservatoire monsieur

Fonction ; cariste fort tonnage N .....INF/.....

Est suspendu de ses fonctions à compter du .....

**ARTICLE 2** : la présente décision ne suspend en aucune manière les éventuels développements inhérents à l'instruction de ce dossier

**ARTICLE 3** / : messieurs les directeurs d'exploitation et des ressources humaines sont chargés chacun en ce qui le concerne de l'application de la présente décision

Le Président Directeur Général

Règlement Intérieure de L'entreprise :

Article 10 : de la sanction du 1<sup>er</sup> degré :

Article 11 : des sanctions du 2<sup>eme</sup> degré :

Article

-

# Fiche de Changement de Situation

E.P.O / D.R.H SERVICE GESTION DU PERSONNEL	BULLETIN DE CHANGEMENT DE SITUATION  REF/ / 2015	NOM:***** Prenom:***** Matricule: 00000000 P/Travail: DOCKER PROFESSIONNEL
--	--	--

Le Président Directeur Général informe Monsieur \*\*\*\*\*  
que sa situation administrative est changée comme suit:  
A compter du : 01/02/2014

ANCIENNE SITUATION	NOUVELLE SITUATION
-Poste de Travail: DOCKER PROFESSIONNEL -Direction : D.EXPLOITATION	-Poste de Travail: CHEF D'EQUIPE DOCKER -Direction : D.EXPLOITATION
-Section de Gestion: 00	-Section de Gestion: 00
-Catégorie: 10 Section: 3	-Catégorie: 11 Section: 4
-Salaires de Base: 00 000.00 DA	-Salaires de Base: 00 000.00 DA
-Indemnité I.E.P: 0.00 %	-Indemnité I.E.P: 0 00 %
-Indem.IEP Hors Port: 0.00%	-Indem.IEP Hors Port: 0.00 %
-Indemnité Travail Posté: 00.00 %	-Indemnité Travail Posté: 00.00 %
-Indemnité Service Perman.: 0.00 %	-Indemnité Service Perman: 0.00 %
-Indemnité de Transpo.: 0 000.00 DA	-Indemnité de Transpo.: 0 000.00 DA
-Indemnité de Nuisance: 00.00 %	-Indemnité de Nuisance: 00.00 %
-Indemnité IFAV: 0.00 DA	-Indemnité IFAV: 0.00 DA
-Indemnité Panier: 000.00 DA	-Indemnité Panier: 000.00 DA
-Indemnité Nourriture: 0.00 DA	-Indemnité Nourriture: 0.00 DA
-I.C.R: 0.00 DA	-I.C.R : 0.00 DA
-Salaires Unique: 0.00 DA	-Salaires Unique: 0.00 DA
-Prime de Veille: 0.00 %	-Prime de Veille: 0.00 %
-Prime de Sujétion: 0.00 %	-Prime de Sujétion: 0.00 %
- B O N U S : 0.00 %	- B O N U S : 0.00 %
- E C H E L O N : 0.00 %	- E C H E L O N : 0.00 %

COPIES/

- Intéressé(e)
- Direction Concernée

Oran le :

## Bordereau D'envoi

N/Réf : DRH/2014  
DESTINATAIRE : SCE/PAIE

Oran, le 09 /11/2014

**BORDEREAU D'ENVOI-**

DESIGNATION	NBRE	OBSERVATIONS.
<i>Veillez trouver ci-joint :</i>		
<b><u>Suppression Salaire Unique :</u></b> 1/		
<b><u>BCS/</u></b> 1/		
<b><u>DECISION DISPO:</u></b> 1/		

*Le chargé du Personnel*

## Demande de recrutement

<i>Date de la demande :</i>	<b>17 décembre 2014</b>
-----------------------------	-------------------------

<b>S e r v i c e</b>	<b>Capitainerie</b>
<b>P o s t e</b>	<b>Chef mécanicien remorqueur</b>

### *IDENTIFICATION DU BESOIN*

<b>Poste à pourvoir</b>	04
<b>Durée du contrat d'engagement</b>	CDD (3 à 12 mois) renouvelable
Qualifications demandées	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Diplôme au profile</li> <li>○ Expérience professionnelle dans le poste</li> <li>○ compétence</li> </ul>

### *JUSTIFICATIFS DU BESOIN*

<b>Réalisation du plan de recrutement</b>	
<b>Remplacement de départs</b>	<b>X</b>
<b>Surcroît de travail</b>	
<b>Autres (préciser)</b>	

### *MODALITES DE SATISFACTION DU BESOIN*

<b>Recrutement interne</b>		
<b>Recrutement externe</b>	<b>X</b>	
<b>RESPONSABLE DE STRUCTURE</b>	<b>AVIS DU DRH</b>	<b>AVIS DU PDG</b>



## FICHE D'ÉVALUATION DU PERSONNEL

Page : 1/2

IMP DRH N°4 Révision 00

### RECRUTEMENT

#### 1. IDENTIFICATION DE L'ÉVALUÉ

Nom.....Prénom..... Date de recrutement.....

Emploi occupé..... Structure.....

Date d'affectation.....

#### 2. CARACTERISTIQUES DE L'EMPLOI (Mission de l'emploi)

#### 3. RAPPEL DES TACHES ET ACTIVITES

#### 4. COMPETENCES COMPORTEMENTALES

**Bien    Assez Bien    Moyen    Insuffisant**

• Sens de l'organisation .....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• Ordre et méthode.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• Capacités d'assimilation.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• Relations humaines.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

• Esprit d'équipe.....

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------



- Esprit d'initiative.....

**5. COMPETENCES PROFESSIONNELLES**

**Bien    Assez Bien    Moyen    Insuffisant**

• Maîtrise des tâches.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Respect des consignes de sécurité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Respect des règles de discipline.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Assiduité.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Qualité du travail fourni.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Productivité individuelle.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Soins apportés aux équipements.....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**FICHE D'EVALUATION DU PERSONNEL**

**Page : 2/2**

**Réf : IMP DRH N°4 Révision 00**

**6. BILAN GLOBAL EVALUE PAR LE SUPERIEUR HIERARCHIQUE :**

<b>Appréciation générale</b>	Bien		Assez Bien		Moyen		Insuffisant	
------------------------------	------	--	------------	--	-------	--	-------------	--

**7. POINTS A AMELIORER : Insuffisances constatées en savoir, savoir-faire et savoir être et recommandations**

Date et Nom de l'évaluateur et signature :

**8. AVIS DU RESPONSABLE DE STRUCTURE :**

**Date..... Nom et signature du responsable.....**

### Figure 3 : P.V D'Installation EPO

#### ENTREPRISE PORTUAIRE D'ORAN

Direction des Ressources Humaines

Département du Personnel & de la Formation

Service Gestion du Personnel

Oran : le

N:/REF / /08

#### Procès –Verbal D'installation

Code -INFO-

Le responsable du service gestion du personnel déclare avoir :

-Installée le : .././....

Monsieur : .....

Demeurant : .....

En qualité de : .....

Catégorie : ..... Section : .....

Affectation : ..... Département : ..... Service : .....

Situation de famille : ..... Nombre d'enfants : .....

Numéro de sécurité social : .....

Le Chef du Département du Personnel et Formation

Dossier :

-SCE relation social

-SCE C/ Présence

-SCE paie :

Direction concernée .

### Figure 1 : Contrat de travail EPO

# ENTREPRISE PORTUAIRE D'ORAN

S.P.A au Capital de 2.000.000.000 DA

## Contrat du travail

A DUREE DETERMIEE

N° INFOR- : .....

N° \_\_\_\_\_/2014

Le présent contrat de travail à durée déterminée est conclu entre :

L'Entreprise Portuaire d'Oran, représentée par son directeur général.

D'une part,

Et

Monsieur : ..... Né le : ..... à .....

Demeurant : .....

D'autre part

**ARTICLE1** : L'entreprise portuaire recrute pour une durée de à compter du .././....

Et qui expire le : .././....

**ARTICLE2** : L'intéressé (e) percevra un salaire de base mensuel de correspondant à la classification suivante : catégorie, section de la grille des salaires en vigueur

**ARTICLE3** : Il (elle) ne peut prétendre qu'aux primes ou indemnités suivantes en fonction des critères d'attribution :

-Prime de nuisance.....

-Prime de panier.....

-Prime de transport:.....

**ARTICLE 4** : Le contractant aura droit au congé payé tel que fixé par la réglementation en vigueur

**ARTICLE 5** : Monsieur..... est affecté en qualité : .....

Directeur :

**ARTICLE 6** : L'intéressé (e) est chargé(e) de remplir l'ensemble des tâches de travail liées à sa fonction

**ARTICLE 7** : Le présent contrat de travail est conclu aux fins de renforcer ponctuellement et temporairement les effectifs compte-tenu d'un surcroît de travail.

## Fiche de Variable de La Paie





## FICHE DE DEMANDE DE FORMATION

Page : 107/121

IMP DRH N°6 Révision 01

*Date de la demande :*

**Direction**

*Destinataire :*

**Service**

**Objectif de la formation**

**Type de Formation**

Formation (durée : Longue, moyenne, courte)

Séminaire

Journée d'étude

Autres :

**Thèmes :**

**Nombre  
d'agents  
à former**

**Objectifs de la formation**

1.....		
2.....		
3.....		
4.....		
5.....		
6.....		
7.....		

**LE RESPONSABLE DE LA STRUCTURE**

**Accusé de réception**

**Centre de formation**



FORMATION		ORGANISME FORMATEUR						
Intitulé Formation : Dates de la session du <table border="1"><tr><td></td><td>au</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table> Lieu :			au					Nom :
	au							
PARTICIPANT								
Nom : Prénom :		Fonction : Structure :						
<b>I - ACCUEIL</b>		NOTE						
Le local ou le site de formation mis à votre disposition est-il approprié ?								
2- L'organisation (temps alloué, programme etc.) est-elle adaptée ?								
<b>II - SUPPORTS DE COURS ET DE DEMONSTRATION</b>								
3 - La documentation et les moyens utilisés par le formateur pour les exposés et les démonstrations sont-ils suffisants et adaptés ?								
<b>III - DEROULEMENT DE LA FORMATION</b>								
4 - Comment jugez-vous la présentation du programme (clarté, pertinence des objectifs)?								
5 - Le déroulement du programme est-il correct ?								
6 - Qualité de l'animation (clarté des explications du formateur) ?								
7 - Le formateur maîtrise-il les sujets abordés ?								
8 - Le formateur a-t-il répondu à vos questions de manière satisfaisante ?								
9 - Avez-vous effectué un nombre de manipulations suffisantes pour être opérationnel ?								
<b>IV - APPRECIATION GLOBALE DE LA FORMATION</b>								
10 - Jugez-vous que les connaissances acquises améliorent votre travail ?								
11 - La formation reçue correspond-elle à ce que vous en attendiez ?								
Quelle sont vos observation pour améliorer cette formation ?								
Notation : 5(Très bien) 4(Bien) 3(Satisfaisant) 2 (Médiocre)								



(à froid)

Intitulé de la formation	
Durée écoulée depuis l'expiration de la période de formation	

BENEFICIAIRE					
Nom		Prénom		Fonction	
EVALUATEUR					
Nom		Prénom		Fonction	

CRITERES		EVALUATION				
		Excellent	Bon	Moyen	Insuffisant	Faible
Connaissances obtenues	Théoriques					
	Pratiques					
Effet de la formation sur le rendement et le comportement	Réceptivité					
	Qualité du travail					
	Initiative					



--	--	--	--	--	--	--

**Travail demandé :**

**Recommandations et commentaires :**