



جامعة وهران 2

كلية العلوم الاقتصادية التجارية و علوم التسيير

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه "ل.م.د."

في علوم التسيير

تخصص إدارة الموارد البشرية

التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة  
-دراسة حالة -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيدة: راضية بصايم

أمام لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
حاكمي بوحفص	أستاذ التعليم العالي	جامعة وهران 2	رئيسا
قادي إبتسام	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2	مقرر
بن حراث حياة	أستاذة التعليم العالي	جامعة مستغانم	مناقشا
صالح طارق	أستاذ محاضر -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
عماري صلاح الدين سفيان	أستاذ محاضر -أ-	المدرسة الوطنية المتعددة التقنيات - وهران	مناقشا

السنة الجامعية 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و بفضلہ وسخائہ و تكريمه للإنسان بالعقل لينير لنا

دروب العلم و ليحثنا على طلبه

أولاً أشكر الله عز وجل على نعمة العقل و توفيقه لنا لانجاز هذا العمل

و أتوجه بالشكر الجزيل إلى أستاذتي التي جمعت بين العلم و الأخلاق و بين النصح و

الإرشاد و بين الصرامة و الدعم

قادي إبتسام

التي منحنتي الثقة و صنعت مني باحثة

جزاك الله كل خير و ثقل موازين أعمالك بعلمك و عملك

و الشكر موصول إلى أساتذة لجنة المناقشة الموقرين

كما أشكر عمال مؤسسة ميناء وهران و بالأخص عمال إدارة الموارد البشرية، إدارة القيادة و

إدارة الإستغلال، الذين خصصوا وقتهم لإتمام هذه الأطروحة و على تشجيعهم

إلى كل الأساتذة الذين درسوني من الابتدائي إلى الجامعي

و إلى كل من دعمنا و شجعنا لإتمام الأطروحة

## إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الشمس والقمر والديّ

الذين أسأل الله عز وجل ان يطيل في أعمارهما

إلى من رضاه من رضا الله أبي الأب و الصديق والرفيق

إلى من الجنة تحت قدميها أمي الحبيبة

إلى إخواني و أخواتي على تشجيعهم و دعمهم ووقوفهم بجانبني

إلى أجدادي لدعائهم المتواصل لي بالنجاح

إلى كل دفعة دكتوراه 2019/2018

إلى كل باحث أهدي ثمرة جهدي

و كل من ساعدني و شجعني قولاً وفعلاً.

بصايم راضية



فهرس

المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	كلمة شكر
	إهداء
VI	فهرس المحتويات
XIII	قائمة الجداول والأشكال والملاحق
[أ-ع]	مقدمة عامة
[53-1]	الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين
2	تمهيد
[40-3]	المبحث الأول: مدخل إلى التكوين
3	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين
28	المطلب الثاني: طرق وأنواع وأساليب التكوين
34	المطلب الثالث: الإطار القانوني لنشاط التكوين
[47-39]	المبحث الثاني: سيرورة التكوين
40	المطلب الأول: تحديد وتحليل الإحتياجات
43	المطلب الثاني: تصميم مخطط التكوين
44	المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم العملية التكوينية
[51-48]	المبحث الثالث: الضمانات لتحقيق فعالية التكوين (أسس التكوين)، صعوبات تحقيق أهداف التكوين
48	المطلب الأول: الضمانات لتحقيق فعالية التكوين
49	المطلب الثاني: العوامل التي تقلل من فعالية التكوين
50	المطلب الثالث: التكوين وتطوير الموارد البشرية
52	خلاصة الفصل
[90-54]	الفصل الثاني: الإطار النظري لتطوير الكفاءات
55	تمهيد
[90-56]	المبحث الأول: مدخل إلى كفاءات المنظمة

## فهرس المحتويات

56	المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات
69	المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات
72	المطلب الثالث: إدارة الكفاءات من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية
[80-77]	المبحث الثاني: تقييم أداء الكفاءات
77	المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الكفاءات
78	المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الكفاءات
79	المطلب الثالث: العراقيل التي تقف أمام عملية تقييم الكفاءات
[89-80]	المبحث الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات
80	المطلب الأول: الأدوات التي تساهم في تطوير الكفاءات
82	المطلب الثاني: التكوين وتطوير الكفاءات
87	المطلب الثالث: تطوير الكفاءات في إطار التطور التكنولوجي
90	خلاصة الفصل
[198-91]	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران
92	تمهيد
[118-93]	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة مؤسسة ميناء وهران
93	المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة ميناء وهران
108	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران
110	المطلب الثالث: نشاط التكوين بمؤسسة ميناء وهران
[137-119]	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
119	المطلب الأول: تخطيط الدراسة
124	المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة
133	المطلب الثالث: إختبار ثبات وصدق الدراسة
[200-138]	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها
138	المطلب الأول: توزيع خصائص العينة
148	المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

## فهرس المحتويات

194	المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها
198	خلاصة الفصل
[213-201]	الخاتمة
[225-214]	قائمة المصادر والمراجع
[268-226]	قائمة الملاحق
	الملخص



قائمة

الجداول والأشكال

والملاحق

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

### - قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهداف التكوين	16
02	زيائن المؤسسة	18
03	الفرق بين التدريب و التنمية	20
04	الفرق بين التعليم و التدريب	21
05	مستويات كيرك باتريك الأربعة لتقييم التدريب	47
06	تطور عملية التكوين بمؤسسة ميناء وهران من سنة 2016 إلى سنة 2020	111
07	حصيلة عدد عمال مؤسسة ميناء وهران ديسمبر 2020	125
08	توزيع عينة الدراسة وفقا لإدارات مؤسسة ميناء وهران	127
09	إجمالي الإستبيانات الموزعة، المسترجعة، والمقبولة	127
10	عبارات محور نشاط التكوين	130
11	عبارات محور تطوير الكفاءات	130
12	درجات مقياس ليكرت الخماسي	131
13	مستويات تصنيف قيم المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي	132
14	معامل الثبات ألفا كرونباخ	134
15	صدق المحك لمتغيرات الدراسة	136
16	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور نشاط التكوين	136
17	معامل الارتباط بيرسون لعبارات محور تطوير الكفاءات	137
18	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	139
19	توزيع أفراد العينة حسب السن	140
20	حساب معدل السن لدى العينة	141
21	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	142
22	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية في المؤسسة	144
23	معدل الأقدمية المهنية لدى العينة	145
24	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الإجتماعية المهنية	146
25	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	147

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

148	التكرارات لفقرات نشاط التكوين و أبعاده لإستجابات العمال	26
152	المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية و درجة الإستجابة و مستوى القبول لجميع أبعاد نشاط التكوين	27
156	التكرارات لفقرات تطوير الكفاءات وأبعادها لإستجابات العمال	28
160	المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية ودرجة الإستجابة ومستوى القبول لجميع أبعاد تطوير الكفاءات	29
164	معاملات الإرتباط بين أبعاد نشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات	30
165	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط بين محور نشاط التكوين و محور تطوير الكفاءات	31
167	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط بين تحديد الإحتياجات التكوينية وتطوير الكفاءات	32
168	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط بين فعالية العملية التكوينية وتطوير الكفاءات	33
169	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط بين تقييم العملية التكوينية وتطوير الكفاءات	34
170	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي المتعدد بين محور تطوير الكفاءات وأبعاد نشاط التكوين	35
174	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين وبعد التطور المعرفي	36
175	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين وبعد التطور المعرفي	37
178	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين وبعد التطور السلوكي	38
179	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين وبعد التطور السلوكي	39
182	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين و بعد التطور المهاري (الخبرة)	40
183	جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين وبعد التطور المهاري	41

## قائمة الجداول والأشكال والملاحق

188	إختبار t TEST لتطوير الكفاءات حسب الجنس	42
188	إختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب السن	43
189	إختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب المؤهل العلمي	44
190	إختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب الأقدمية المهنية	45
191	نتائج تحليل متعدد لمجموعة الجنس	46
191	نتائج تحليل متعدد لمجموعة السن	47
192	نتائج تحليل متعدد لمجموعة المؤهل العلمي	48
193	نتائج تحليل متعدد لمجموعة الأقدمية المهنية	49
194	نتائج تحليل متعدد لمجموعة الفئة الإجتماعية المهنية	50

## - قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
ي	نموذج الدراسة المقترح	01
19	الأهداف العامة للتكوين	02
30	طرق التكوين	03
41	مراحل عملية التكوين	04
42	الفجوة التدريبية	05
50	عوامل نجاح البرامج التكوينية	06
59	أبعاد الأداء الفعال	07
63	الكفاءة والمواقف في العمل	08
64	مكونات الكفاءة	09
72	إدارة الكفاءات من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية	10
85	نموذج ملاح شركة سكانديا	11
99	توزيع عدد عمال مؤسسة ميناء وهران حسب الفئة الإجتماعية المهنية	12

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

لسنة 2020/2019		
106	توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي	13
107	الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران	14
109	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء وهران	15
110	أنواع التكوين بمؤسسة ميناء وهران	16
115	مراحل العملية التكوينية بمؤسسة ميناء وهران	17
139	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	18
140	توزيع أفراد العينة حسب السن	19
143	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	20
144	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية	21
146	توزيع أفراد العينة حسب الفئة الإجتماعية المهنية	22
147	توزيع أفراد العينة حسب المصلحة	23
155	متوسطات إستجابات أفراد العينة حول نشاط التكوين	24
163	متوسطات إستجابات أفراد العينة حول تطوير الكفاءات	25
173	نموذج معادلات الإنحدار الخطي البسيط لأبعاد نشاط التكوين وتطوير الكفاءات	26
174	نموذج معادلات الإنحدار الخطي المتعدد لأبعاد نشاط التكوين وتطوير الكفاءات	27
186	نموذج معادلات الإنحدار الخطي البسيط لنشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات	28
187	نموذج معادلات الإنحدار الخطي المتعدد لأبعاد نشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات	29
197	النموذج النهائي للدراسة	30

- قائمة الملحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	شهادة تسجيل مؤسسة ميناء وهران ضمن منظمة التقييس العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة سنة 2018	227

## قائمة الجداول والأشكال والملحق

228	وثيقة طلب التكوين لمؤسسة ميناء وهران	<b>02</b>
229	وثيقة حالة الإحتياجات التكوينية	<b>03</b>
230	مخطط التكوين	<b>04</b>
231	وثيقة التقييم الساخن	<b>05</b>
232	وثيقة التقييم البارد	<b>06</b>
233	وثيقة حصيلة البرامج التكوينية	<b>07</b>
234	الإستبيان الموزع	<b>08</b>
238	نتائج الإستبيان من خلال التحليل الإحصائي SPSS 20 لثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)	<b>09</b>
239	نتائج الإستبيان من خلال التحليل الإحصائي SPSS 20 لصدق أداة الدراسة (بيرسون)	<b>10</b>
241	نتائج الإستبيان من خلال التحليل الإحصائي SPSS 20 لخصائص عينة الدراسة	<b>11</b>
242	إختبار نتائج الفرضية الرئيسية الأولى من خلال نتائج حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	<b>12</b>
243	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وإختبار الإنحدار الخطي البسيط والمتعدد	<b>13</b>
260	نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة من خلال حساب الإجابات المتعددة، وإختبار الإنحدار المتعدد	<b>14</b>
267	لوحة القيادة بمؤسسة ميناء وهران لشهر جوان 2020	<b>15</b>

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

### مقدم عامة:

في إطار الحرية الاقتصادية وانفتاح الجزائر على الأسواق العالمية، و الديناميكية السريعة للعالم في مجال التطورات العلمية، بالإضافة إلى القوانين الدولية، أصبحت المؤسسات الجزائرية أمام تحديات ورهانات حقيقية من أجل تحقيق الميزة التنافسية من خلال جودة المنتج من جهة ومدى درجة تكيفها مع التغيرات في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة، أي أن فعالية ونجاعة المؤسسة تلعب دور كبير في بقائها واستمرارها على مستوى السوق، و بالتالي لضمان تحقيق أهداف المؤسسة لا بد لها أن تتوفر على موارد بشرية ذات كفاءة و حسن تسييرها لبلوغ غايتها، من خلال أحد وظائفها الأساسية و هي إدارة الموارد البشرية التي شغلها الشاغل هو الحصول على الموارد البشرية ذات كفاءة ومن ثم تطويرها، و بالتالي فالمؤسسة تسعى لتطوير كفاءات موظفيها بالاعتماد على مجموعة من الأنشطة على غرار نشاط التكوين، و التكوين و الكفاءة يعتمدان في الأصل على المعرفة المكونة لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر "جسم من المعارف" (Brabet, 1993, p. 4) و تمس كل الفاعلين في المؤسسة.

ومصطلح الكفاءة حاضر دون استدعاء في تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من خلال عملية التوظيف المرتكزة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب (فترة التجربة)، كما أن بإمكان هذا المصطلح الذي يتصل اتصال وثيق بمواصفات الموظف أن يتطور من خلال المسار المهني، حيث يشهد هذا الأخير تحولات، نقل، وترقيات في مناصب العمل، ولا يمكن تحقيق هذا التطور إلا من خلال ضبط الكفاءات الحقيقية مع الكفاءات المرغوبة للمؤسسة من أجل التكيف مع التغيرات والتحويلات التي تفرضها المنافسة والتطور الحاصل في جميع الميادين.

ولمعالجة هذه الإختلالات في الفعالية والنجاعة تلجأ المؤسسة إلى أداة وعملية إستراتيجية وتعتبر وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ألا وهي التكوين.



## مقدمة عامة

مما لا شك فيه أن كل المؤسسات الجزائرية كبيرة كانت، متوسطة أو صغيرة عمومية أو خاصة ومهما كانت أشكالها القانونية فهي ملزمة ومجبرة على تكوين موظفيها (1% من كتلة الأجور). فهي تقوم بالتكوين وفقا للقانون من جهة ومن أجل تطوير كفاءات التي من شأنها تحقيق المنافسة ليس فقط على المستوى المحلي بل أيضا على المستوى الدولي.

ومن هنا تأتي إشكالية التكوين والكفاءات على مستوى الجزائر أي أن التكوين وسيلة وإستراتيجية تقوم بها المؤسسة من أجل تطوير الكفاءات أم هو مجرد عملية إجبارية ذات طابع قانوني إلزامي.

و تنبثق من الإشكالية الرئيسية الأسئلة التالية و التي سنحاول الإجابة عليها بالاستعانة ببرنامج (SPSS20) لإثبات أو نفي الفرضيات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

- ما مدى أهمية نشاط التكوين من خلال أبعاد تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، و تقييم العملية التكوينية بمؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لتحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لتنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لتقييم التكوين على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور المعارف في مؤسسة ميناء وهران؟

## مقدمة عامة

- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور السلوك في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين على أو أحد أبعاده تطور المهارات (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل يوجد تأثير لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات بوجود متغير معدل من متغيرات البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، الفئة الاجتماعية المهنية) في مؤسسة ميناء وهران؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع البحث، و الإشكالية المطروحة، سوف نستدل على العلاقة بين التكوين و تطوير الكفاءات فيما يلي:

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أهمية لنشاط التكوين بمراحله في مؤسسة ميناء وهران.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطوير الكفاءات أو احد أبعاده في مؤسسة ميناء وهران و تتبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

- يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد اثر دال إحصائيا لبعده تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لبعده تنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛

## مقدمة عامة

- يوجد أثر دال إحصائيا لبعء تقييم التكوين على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد اثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور المعارف في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور السلوك في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور المهارات (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر دال إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيره على تطوير الكفاءات في وجود متغير واحد على الأقل معدل من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة في مؤسسة ميناء وهران و تنبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:
- توجد فروقات دالة إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير السن باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير المؤهل العلمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير الأقدمية المهنية في المؤسسة باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير الفئة الاجتماعية المهنية باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛

## مقدمة عامة

### ثالثا: منهجية البحث:

تم الإعتماد على منهجية علمية، قائمة على سيرورة علمية التي وضعها فرانسيس بيكون، المبنية على مبادئ أساسية، و تتمثل في الملاحظة، الفرضية، التجربة و أخيرا النتيجة. و المنهجية العلمية هي طريقة تعتمد على العقل و المنطق و التجربة و الإحصائيات، و الموضوعية البعيدة عن الزيف، التي تثق بقدرة العقل على حل مشكلاته، و كشف حجب المجهول (خضر، 2009، صفحة 157)، و بالتالي وانطلاقا من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها لدراسة التكوين و دوره في تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران، تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على الدراسات النظرية السابقة، والقيام بالعمليات الرياضية والتحليل الإحصائية من أجل البرهنة على الفرضيات(المنطق و العقل) و تفسير نتائج الدراسة من خلال محاولة قياس نموذج الدراسة، و بالتالي سنحاول معالجة الإشكالية في شقين أساسيين: الإطار النظري و التطبيقي حيث في:

**الجانب النظري:** الإطار النظري تضمن فصلين: الفصل الأول: المتغير المستقل و هو نشاط التكوين و الفصل الثاني المتغير التابع و هو تطوير الكفاءات، حيث تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لدراسة الظاهرة، المنهج الوصفي تقديم الظاهرة كما هي في الواقع ووصفها وصفا دقيقا و التعبير عنها كما وكيفا، التعبير الكمي أي استخدام لغة الأرقام من خلال تحليل البيانات ، أما التعبير الكيفي هو الذي يصف لنا الظاهرة و يبرز لنا خصائصها من خلال القراءة و تسجيل المعلومات و جمع البيانات وتحليلها، ولا يتوقف عند هذا الحد بل يتعداه إلى المنهج التحليلي، من خلال التفسير والربط بين العوامل المتعلقة بالظاهرة للوصول إلى نتائج و إستنتاجات بخصوص المفاهيم الأساسية لهذه الظاهرة المدروسة.

## مقدمة عامة

الجانب التطبيقي: نظرا إلى طبيعة موضوع الدراسة تم استخدام دراسة حالة بمؤسسة ميناء وهران (الجزائر)، بغرض معرفة مساهمة التكوين في تطوير الكفاءات للموظفين، وكذلك إجراء مقارنة بين المفاهيم النظرية و مدى تطبيقها في المؤسسة الجزائرية، وذلك من خلال الاستعانة في هذه الدراسة بالأدوات التالية:

**1- دليل المقابلة:** وهي تعتبر استبانة شفوية وهي من الوسائل الهامة في جمع البيانات، تستعمل لتشخيص موضوع الدراسة، وهنا تم الإعتماد على إجراء مقابلات مع مسؤول مصلحة التكوين، من خلال طرح مجموعة من الأسئلة من أجل جمع المعلومات حول موضوع البحث من جهة، وكذلك إجراء مقابلات مع أعضاء الإدارات الثلاثة المعنية، وهذا من أجل أخذ المعلومات اللازمة وشرح أسئلة الاستبيان من جهة أخرى.

**2- الاستبيان:** لتحقيق أهداف الدراسة، ولكشف العلاقة بين التكوين وتطوير الكفاءات، تم تصميم الاستبيان كأداة لجمع المعلومات من أفراد عينة الدراسة، حيث تم تبني مقياس ليكرت الخماسي في الدراسة و الذي يتماشى مع المنهج الوصفي، و يستخدم في الدراسات القياسية للسلوكيات من خلال قياس الاجابات حسب درجة الموافقة و الاعتراض، و تضمن الاستبيان مجموعة من العبارات، تم تقسيمها إلى أربعة محاور و هي على التوالي: نشاط التكوين، بعد المعارف، بعد السلوك و بعد الخبرة.

### رابعاً: أهداف البحث

- معرفة المكونات الأساسية للكفاءة.
- قياس فعالية التكوين في المؤسسة.
- التعرف على مختلف أبعاد نشاط التكوين نحو تطوير الكفاءات في المؤسسة المستهدفة للدراسة

## مقدمة عامة

- محاولة إيجاد نموذج قادر على توجيه الكفاءات لتطوير كفاءتهم من خلال نشاط التكوين.

### خامسا: أهمية الدراسة :

إبراز التكوين كأداة رئيسية لتطوير الكفاءات داخل المؤسسة الجزائرية و دوره الفعال في تحقيق الإنتاجية والفعالية، حيث يعتبر من بين المواضيع البالغة الأهمية، و هذا لاعتباره واجب قانوني و إجباري و تكمن هذه الأهمية في:

- توضيح دور التكوين في تطوير الكفاءات.

- إظهار العلاقة بين التكوين و تطوير الكفاءات في المؤسسة.

- محاولة معرفة أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التكوين بهذه المؤسسة ومدى فعاليتها ومواكبتها في المنظمات، وخاصة المؤسسات المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني حيث أن التكوين أصبح بمثابة القاعدة التي تسير عليها السياسات العامة للمؤسسة، فالتكوين مهم جدا في الحياة المهنية لتحسين أداء العمال أكثر فأكثر ومن ثم الحصول على كفاءات محفزة.

و نظرا لأهمية التكوين بالمؤسسة وما له من تأثير و فعالية، ستحاول الباحثة دراسة كل الجوانب التي تمر بها من مفهوم و أهمية و مراحل و كذا مختلف أشكاله، و بالخصوص علاقته بتطور الكفاءات من اجل الوصول إلى نتيجة و الإجابة على إشكاليتنا.

### سادسا: حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التكوين و مدى مساهمته في تطوير الكفاءات في المؤسسة بالجزائر.

- **الحدود البشرية:** عينة من إطارات مؤسسة ميناء وهران الجزائر.

## مقدمة عامة

- الحدود الزمانية: مارس 2021 - مارس 2022.

- الحدود المكانية: تتمثل في مؤسسة ميناء وهران الجزائر.

سابعاً: أسباب اختيار الموضوع:

- أسباب موضوعية: أهمية الموضوع في مجال التسيير و إدارة الأعمال، كونه يتعلق بالموارد البشرية من جهة، و يشكل تحدياً أمام الإدارة، فقد تناول عدة باحثين موضوع التكوين و تطور الكفاءات، كل حسب جانب معالجته، لكن ما لم يتم معالجته في الأبحاث هو قيمة و أهمية إعداد البرامج التكوينية في مقابل إلزامية التكوين، و اختيار هذا الموضوع من طرف الباحثة جاء نتيجة للملاحظات خلال إجراء عدة تربيصات بالمؤسسات الجزائرية، حيث قادت هذه الملاحظات الباحثة لطرح عدة أسئلة حول مكانة و مساهمة التكوين في تطور الكفاءات، و إذا ما كان التكوين من بين الأدوات التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحسين الأداء من جهة وهل هي من بين الوسائل التي يمكن من خلالها أن تطور كفاءات العمال في الجزائر.
- في جانب آخر، و الذي دفع الباحثة لإجراء هذه الدراسة هو مفهوم الكفاءة بالنسبة للعاملين، و على أي أساس نميز او نقول ان الموظف له كفاءة بالنسبة لغيره من الموظفين، وما المحددات و الأبعاد الأساسية للكفاءة.
- أسباب واقعية: الاطلاع على بعض السلوكيات التي تميز المناخ التنظيمي للمؤسسات، فكل مؤسسة خصوصياتها و ثقافتها، و طبيعة نشاطها.
- أسباب ذاتية: الغوص في موضوع التكوين و الكفاءة، و إثراء الجانب المعرفي من خلال معرفة العلاقة القائمة بين المتغيرات المدروسة و التي تأتي كلها لدراسة المورد البشري داخل المؤسسة.

ثامناً: فائدة البحث

## مقدمة عامة

هذا العمل عبارة عن فترة للتفكير حول مجموعة المعلومات والآراء السائدة في مجال تسيير الموارد البشرية في إطار إبستمولوجي<sup>1</sup> من خلال الإحاطة بجميع جوانب البحث و خصائصه. حيث يركز هذا التفكير العلمي على مشكلة في مجال التخصص، من خلال دراسة العلاقة بين التكوين و تطور الكفاءات، بالاعتماد على مجموعة الأدوات و التقنيات، للحصول على إجابة على إشكالية البحث. كما انه يعتبر موضوع الوقت الراهن وفي نفس الوقت موضوع واعد للبحث. أي فتح آفاق مستقبلية أخرى لمن أراد البحث في هذا الموضوع وتطويره، من خلال عملية تراكم المعارف.

**تاسعا: نموذج البحث:** النموذج المقترح الذي تم تطبيقه في هذه الدراسة هو من إعداد الباحثة وذلك إعتقادا على بعض المراجع الأدبية التي لها صلة بموضوع البحث وهو كالتالي:

- **المتغير المستقل:** نشاط التكوين بأبعاده الثلاث (تحديد الإحتياجات التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، وهي المراحل الرئيسية للعملية التكوينية.
- **المتغير التابع:** تطوير الكفاءات بأبعادها الثلاثة (التطور المعرفي، التطور السلوكي، التطور المهاري (الخبرة))، و هي من المكونات الأساسية للكفاءة.

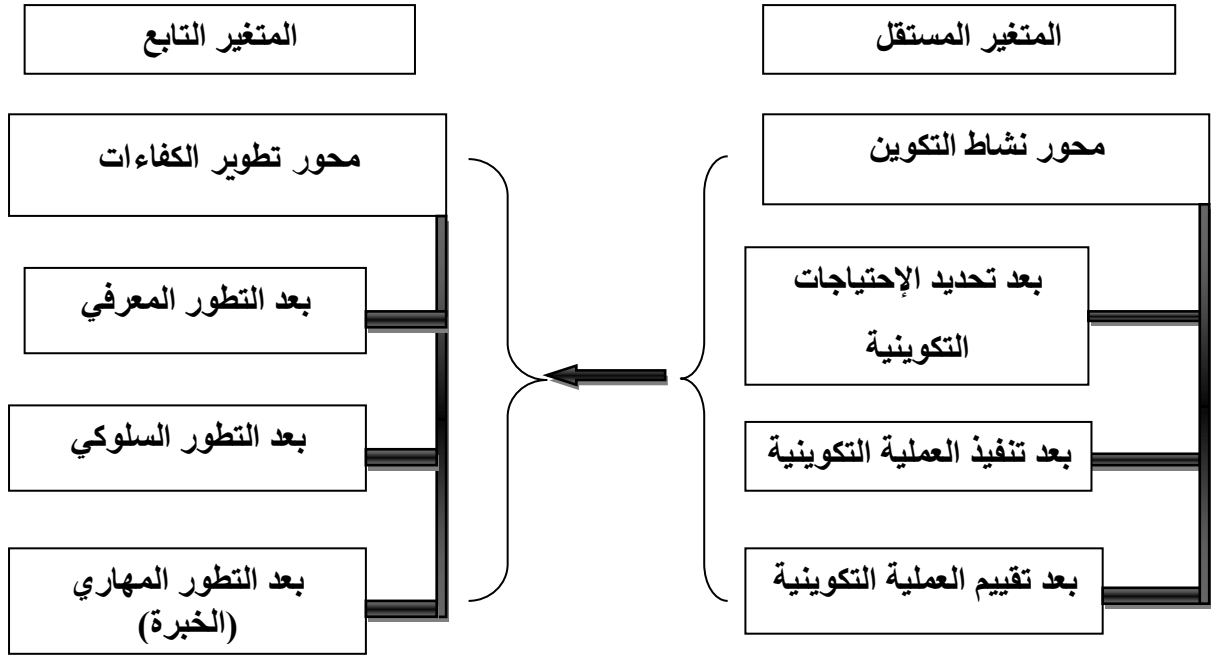
---

حيث أن الإبستمولوجيا أو فلسفة العلوم أو نظرية المعرفة أو علم المعرفة تبحث في حل للمشكلات من خلال البحث في موضوع المشكلة ذاتها، و لملمة كل الجوانب و العناصر الخاصة به و من ثم قياس نتائجه لحل المشكل المطروح، حيث ان أول من إستخدم هذا المصطلح هو الفيلسوف الإسكتلندي جيمس فريديريك فيرير 1808-1864 في كتابه مبادئ الميتافيزيقا<sup>1</sup>



## مقدمة عامة

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مراجع الدراسة و الدراسات السابقة

عاشرا: هيكل الدراسة:

1- مقدمة عامة: و تناولت الإطار العام للدراسة إنطلاقا من تمهيد عام للدراسة، ومن ثم طرح

إشكالية الدراسة و الأسئلة المرتبطة بها، والفرضيات، المنهجية المتبعة، أهداف الدراسة، أهميتها،

حدودها، أسباب إختيار الموضوع، فائدته، نموذج الدراسة، و تقدي التعاريف الإجرائية لمتغيرات

الدراسة، وأخيرا عرض الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، ما يميز الدراسة الحالية عن غيرها

من الدراسات، ومن ثم النقد الذاتي للدراسة الحالية.

2- الفصل الأول: تم التطرق إلى الإطار النظري لنشاط التكوين، ماهيته، أهدافه، أهميته، فلسفته،

أسسه، أهم مراحله، و العراقيل التي تقف أمام تحقيق أهدافه.

3- الفصل الثاني: تم تناول الإطار النظري لتطوير الكفاءات، بدءا من مفهوم الكفاءة، مكوناتها،

إدارتها، تقييمها و من ثم تطويرها و علاقتها بالمتغير المستقل، و التطور التكنولوجي.

## مقدمة عامة

**4- الفصل الثالث:** إعتقادا على الفصل الأول و الثاني للأطر النظرية للتكوين و تطوير الكفاءات،

تم في الفصل الثالث إسقاطهما على الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران، و ذلك من خلال الإطار المنهجي للدراسة بدءا من تخطيطها، تصميم وتنفيذ الدراسة و بالأخير إختبار ثبات وصدق الدراسة، و من ثم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال إختبار الفرضيات ومناقشتها.

**5- خاتمة عامة:** و هي خلاصة عن ما جاء في نتائج الدراسة من عرض إجابة للإشكالية و الأسئلة

المرتبطة بها و فرضياتها، و في الأخير تقديم توصيات، و أخيرا آفاق الدراسة.

### إحدى عشر: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة وأبعادهما

**1. التكوين:** نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، و هو عملية مخططة تهدف إلى إكتساب

المعارف، تغيير السلوكيات و إكتساب الخبرات من خلال تضيق الفجوة بين الأداء الحقيقي و الأداء المطلوب وزيادة كفاءة الفرد في الحاضر والمستقبل.

**1.1. تحديد الإحتياجات التكوينية:** و هي أول مرحلة من مراحل العملية التكوينية، تستهدف تحديد

الكفاءات المطلوبة الواجب توفرها لشغل المنصب للفرد من خلال تصحيح الإنحرافات و معالجة الإختلالات في الأداء الحالي الحقيقي للفرد.

**2.1. تنفيذ العملية التكوينية:** وهي ترجمة فعلية لمخطط التكوين، من خلال الانطلاق في العملية

التكوينية ومباشرة البرنامج التكويني من خلال تلقي المعارف و الخبرات من طرف المكونين.

**3.1. تقييم العملية التكوينية:** و هي قياس فعالية العملية التكوينية و النتائج المحصل عليها من خلال

حساب المدخلات و المخرجات للبرنامج التكويني، و يعتمد على تقييمين أساسيين التقييم الساخن و التقييم البارد.

## مقدمة عامة

2. تطوير الكفاءات: يقصد بالكفاءة استخدام مختلف المعارف، و الخبرات و السلوكيات لأداء الأعمال بفعالية ونجاحة، ومواجهة المشاكل المرتبطة بالعمل وحلها، و تطوير الكفاءات يعني الإعتماد على مجموعة من الأدوات التي تسمح باكتساب المعارف و الخبرات وتحسين السلوكيات من اجل الرفع من الأداء في المنظمة.

1.2. المعارف: وهي مجموع المعلومات المكتسبة في مجال معين من خلال عملية التعلم أو التجربة بالإضافة إلى إدراك الحقائق من خلال الفرد نفسه.

2.2. السلوك: و هو مجموع التصرفات و الأفعال و ردود الأفعال للفرد إتجاه موقف معين أو قرارات معينة في المنظمة.

3.2. المهارات أو الخبرات: هي نتيجة القدرة على الملاحظة والتجربة، تعتمد على الممارسة العملية المستمرة، بالإضافة إلى التعلم من الأخطاء السابقة و تجنبها وبالتالي تحقيق الفعالية والنجاحة.

إثنا عشر: الدراسات السابقة:

- دراسة AMARI Salah Eddine Sofiane (2020) بعنوان

**Ingénierie de Formation et Développement des Compétences au sein d'une Compagnie d'Assurance**

أجريت الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات (CAA)، و هدفت الدراسة إلى عرض أثر التكوين على تطوير الكفاءات، و وضع اقتراح الذي يسمح لهذه المؤسسة التأمينية تطوير كفاءات عمالها بفعالية، كون أن المؤسسة تقوم بتنظيم تكوينات لعمالها لكن دون الوصول إلى أهداف التكوين و تحسين نوعية العمل لإطاراتها، تم في هذه الدراسة استخدام المنهج الاستنباطي، و قد تم استخدام الاستبيان و المقابلة مع إدارة المؤسسة، تكون مجتمع الدراسة من مجموعة من العمال من فئة الإطارات و البالغ عددهم 30 إطار

## مقدمة عامة

بالمؤسسة و كانت الدراسة في سنة 2016، عينة البحث شملت 87% من الإطارات التي استقادت من البرامج التكوينية، أي أن 23% كفئة إطار لم يستفيدوا منها، وأظهرت الدراسة مجموعة من النتائج أهمها: المؤسسة لا تقوم بتقييم الموظفين بالرغم من أن تقييم التكوين من أهم المراحل الأساسية لتحديد الاحتياجات من جهة و تسمح لنا بقياس فعالية التكوين في نهاية البرنامج التكويني، و أغلبية البرامج التكوينية كانت قصيرة المدى، و خلصت الدراسة إلى ضرورة تقييم الموظفين بنوعه البارد و الساخن، الإعتماد على أسلوب التكوين أثناء العمل، الاستثمار في المورد البشري من خلال تكوين احد الموظفين في الخارج من أجل نقل مكتسباته لزملائه.

- دراسة & Mohamed Elhassen ALLAOUI & Oualid GROUNGA

Boularbah GHERIB (2016) بعنوان:

**The importance of human resource training strategy in the petroleum company–Case Study Company Sonatrach (2006–2015)–**

أقيمت هذه الدراسة بالشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات (SONATRACH)، خلال الفترة بين (2006–2015)، هدفت الدراسة إلى تحديد واقع تكوين المورد البشري في المؤسسات البترولية، تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي، و قد خلصت الدراسة إلى أن في الفترة 2006–2015 شهد عدد تكوين الإطارات زيادة تقدر ب 20%، في جانب آخر سيرورة التكوين تكلف المؤسسة مبالغ ضخمة خصوصا في ما يخص التكوين الخارجي و هذا راجع إلى القيمة الكبيرة التي توليها المؤسسة البترولية لتكوين إطاراتها من اجل الرفع من الأداء، و زيادة معارفهم، كما يسمح لها التكوين بالحد من الاعتماد على الكفاءات الأجنبية في مجال المحروقات، بالإضافة إلى مواكبة التطورات التقنية و التكنولوجية في مجال المحروقات.

## مقدمة عامة

- دراسة شليل عبد اللطيف، سعيداني محمد، عياد سيدي محمد (2012) بعنوان: من التكوين

إلى تطوير الكفاءات: ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة

اعتمدت هذه الدراسة على سؤال جوهري و هو دراسة العلاقة التي تربط التكوين بتطوير الكفاءات، و هي دراسة نوعية، لم يتم استخدام فيها دراسة حالة، في حين ركز المؤلفون على أهمية و دور التكوين في تطوير الكفاءات، من خلال الأساليب الحديثة في التكوين على غرار الكوتشينغ، التعليم عن بعد و مدى ارتباطهم بالتكلفة المنخفضة لهذا النشاط، و أكدت الدراسة على أن التكوين في المؤسسة ينبغي له الوصول إلى مجموعة من الأهداف و تحقيق نتائج إيجابية التي تعود على المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك يجب أن تكون البرامج التكوينية في مستوى الطموحات، و تحمل السرعة، المرونة، الفعالية و المردودية.

ما يميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

- هدفت دراسة عماري صلاح الدين سفيان إلى دراسة التكوين و تطوير الكفاءات بالمؤسسة الجزائرية للتأمينات للوقوف على مدى تنفيذ المراحل التكوينية بالمؤسسة، كما ركزت دراسة صلاح الدين سفيان عماري على مختلف جوانب العملية التكوينية على رأسها كفاءة المكونين، تقييم التكوين، خصوصا ان المؤسسة لا تولي الاهتمام الكبير لهذا النشاط و هو ما يتوافق مع الدراسة الحالية و الإشكالية المراد معالجتها، في حين ان هذه الأخيرة تستهدف دراسة التكوين و تأثيراته على الأبعاد الثلاثة للكفاءة ( المعارف، السلوك، الخبرة)، و من ثم استخلاص مدى مساهمة التكوين في تطوير الكفاءات من عدمه.

## مقدمة عامة

### الدراسة الثانية:

- تناولت دراسة وليد قرونقا & محمد الحسن العلوي & بولرباح غريب أهمية إستراتيجية تكوين المورد البشري في مؤسسة بترولية بشركة سوناطراك، و ركزت الدراسة على واقع تكوين إطارات المؤسسة و مدى اعتماد المؤسسة على تكوين إطاراتها لتحسين أدائها، و حل مختلف المشاكل التقنية و الإدارية بالمؤسسة، و هذا م ما يتوافق مع الدراسة الحالية، و خلصت الدراسة إلى القيمة العالية التي توليها هذه الشركة الوطنية لنشاط التكوين و خير دليل على ذلك الميزانية الضخمة التي تخصصها الشركة لهذا النشاط، في حين أن دراستنا تعمقت في ملامسة التكوين للعنصر البشري نفسه، أي محور البرنامج التكوين هو العامل و بالتالي دراسة مختلف الجوانب المرتبطة بسلوكه (الجانب الاجتماعي)، تقبله لاكتساب المعارف(الجانب المعرفي)، والخبرة(الجانب التطبيقي) .

### الدراسة الثالثة:

أكدت دراسة شليل عبد اللطيف & سعيداني محمد & عياد سيدي محمد أن التكوين في المؤسسة ينبغي له الوصول إلى مجموعة من الأهداف و تحقيق نتائج إيجابية التي تعود على المؤسسة في تحقيق أهدافها، لذلك يجب أن تكون البرامج التكوينية في مستوى الطموحات، و تحمل السرعة، المرونة، الفعالية و المرودية، و هذا ما هدف إليه بحثنا من خلال دراسة علاقة التكوين و أبعاد الكفاءة.

### النقد الذاتي للدراسة الحالية:

## مقدمة عامة

إن دراستنا و بالرغم من أهميتها، و النتائج المحصل عليها إلا أننا لا يمكن ان نعمم كل النتائج على جميع المؤسسات، و بالتالي هذه الدراسة التي أجريت بمؤسسة ميناء وهران كانت على سبيل المثال لا على سبيل الحصر، فكل مؤسسة و مدى درجة إدراكها بأهمية التكوين، خصوصا المؤسسات التي تبحث على التوسع و تحقيق ميزة تنافسية يسمح لها بالانتشار على المستوى المحلي و الدولي تولى أهمية بالغة لهذا النشاط، على عكس مؤسسات أخرى تقوم بعملية التكوين لإلزاميته القانونية، فيما يوجد مؤسسات تفضل دفع مستحقات التكوين على تكوين موظفيها بحجة إمكانية استقالتهم و عملهم بمؤسسات منافسة، لكن يبقى التكوين استثمار في المورد البشري وأداة أساسية لتحسين السلوكيات، إكتساب المعارف و الخبرات و الإعتماد على المورد البشري المحلي بدل جلب الكفاءات الأجنبية ذات التكاليف الباهظة، مما ينعكس على تحسين و رفع أداء المؤسسة، و بالتالي النمو في الاقتصاد الوطني ككل.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتكوين

في المؤسسة



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

### تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض لأي مؤسسة، والوظيفة الأكثر تأثيراً وذلك لارتباطها بمختلف الوظائف الأخرى، فهي تشمل مجموعات غير متجانسة من الأفراد الذين يشتركون في تحديد أهداف المؤسسة ورسم سياساتها، لذلك فهي تسعى إلى تنظيم العلاقات الاجتماعية المهنية، من خلال وضع واتخاذ الإجراءات والقرارات التي لها تأثير مباشر على الموارد البشرية.

ولما كان العنصر البشري الحلقة الجوهرية والعنوان البارز لإدارة الموارد البشرية، فهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، أين تبدأ أولى خطوات المسار المهني والولوج إلى عالم الشغل في المؤسسة من خلال عملية التوظيف، هذه الأخيرة تستهدف استقطاب أحسن الكفاءات، تطويرها والاحتفاظ بها، ولكن المؤسسة تعيش في محيط داخلي وخارجي دائم التغير، وفي ديناميكية مستمرة، لذلك إشكالية التكيف والتأقلم مع هذه التغيرات والتطورات مطروحة، فالمؤسسة أمام تحدي حقيقي فعلياً مواجهة المنافسة والتطورات، ليس فقط بالوسائل المالية والمادية بل أيضاً بالعنصر البشري الذي يعتبر رأس المال الأهم للمؤسسة و يتميز بالمرونة والقدرة على التطور، هنا يظهر دور التكوين الذي هو من بين الأنشطة الأساسية لتسيير الموارد البشرية ويعتبر من بين الوسائل التي يمكنها ضبط أو تصحيح الانحرافات. فالتكوين يعتبر استثمار بشري وعامل أساسي لتحقيق الميزة التنافسية، كما أنه يعتبر إجابة لتطلعات العمال واحتياجات المؤسسة، والذي يسمح باكتساب المعارف والخبرات والمهارات ومن ثم التأثير على الكفاءات، تطويرها وتمييزها.

### المبحث الأول: مدخل إلى التكوين

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين

#### الفرع الأول: مفهوم التكوين:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

لقد تعددت مفاهيم التكوين أو التدريب من وجهة نظر كل باحث وكاتب فكل يراه من زاوية معينة وحسب اختصاصه وفي هذا المطلب سنستعرض مختلف المفاهيم لهذه العملية الجوهرية "وتجدر الإشارة إلى أن مصطلح - تكوين - في اللغة الفرنسية مصطلح (formation) و سوف نستعمله كمرادف لـ "تدريب" هاته الكلمة تقابلها في اللغة الإنجليزية كلمة (training) و التي تستعمل في نفس المعنى" (غياث، 1984، صفحة 05)، وبالتالي التكوين والتدريب لا يختلفان كمصطلح من حيث المعنى والمضمون، وفي المغرب العربي عموما والجزائر خاصة ولأسباب تاريخية (الإستعمار الفرنسي) يطلق عليه مصطلح التكوين، وهذا ما جاء في القوانين والمراسيم المنظمة لنشاط التكوين في الجزائر التي أطلقت عليه مصطلح التكوين بدل التدريب، في حين أنه في الشرق الأوسط والخليج العربي يطلق عليه مصطلح التدريب بدل التكوين ويرجع هذا أيضا إلى أسباب تاريخية (الحركة الأنغلو سكسونية).

1. التكوين أو التدريب لغة: مادة: درب، درب فلان على الشيء: أي عوده ومرنه، وتدريب فلان

تعود وتمرن (معمار، 2010، صفحة 13) .

### 2. ماهية التكوين:

- تم تعريف التكوين على أنه "الوسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين المعارف و الأفكار

الضرورية لمزاولة العمل و القدرة على استخدام وسائل جديدة بأسلوب فعال أو استخدام نفس الوسائل

بطرق أكثر كفاءة، مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد في التصرف نحو المواقف بطريقة

جديدة" (رويدار، 2007، صفحة 107)

كما إجتمع رأي الباحثين على أن التكوين هو وسيلة أو أداة تستعملها المؤسسة لتجديد المعارف وبالتالي

التكيف مع المعطيات الحالية وهذا ما أكده حسن أحمد الطعاني حيث عرف التدريب على أنه وسيلة

وليس غاية في حد ذاته، وهو استثمار وليس مصروفا والغرض الأساسي منه هو إعطاء الفرصة الكاملة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

للأفراد لتأدية العمل المطلوب منه بكفاءة عالية فهو بذلك وسيلة لتنمية قدرات الفرد الوظيفية وإمكان استخدام هذه القدرات للحصول على أكبر نفع لشخصه وبالتالي للمجتمع المحيط به. (الطعاني، 2007، صفحة 18) .

✓ كما ذهب بعض الكتاب على أن التكوين أو التدريب هو عملية سلوكية تؤثر على الفرد والمجموعة ككل.

و التكوين هو عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة لمقابلة احتياجات حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها، ويعتبر التدريب الجهد المنظم والمخطط له لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة. وتحسين وتطوير مهاراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء (الطعاني، 2007، صفحة 15)

- بينما تم تعريفه أيضا على أنه جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري ومعرفي وسلوكي في خصائص الفرد العامل الحالية أو المستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أدائه العملي والسلوكي بشكل أفضل (الهييتي، 2005، صفحة 225)

✓ وبالتالي التكوين له تأثير على السلوك الفردي والجماعي للفرد والمجموعة بالمؤسسة وبالتالي تنمية الاتجاهات الإيجابية للعمال نحو المنظمة مما ينعكس ايجابيا على فعالية المؤسسة ونجاحتها، بينما ذهب آخرون على أن التكوين هو عملية تعلم واكتساب الخبرات وهذا ما أكده الدكتور علي حمدي حيث عرفه على أنه "ضرب من ضروب التعلم، و على أنه اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف التي تتعلق بمهمة معينة أو عمل ما، و يقول أن التكوين لا

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

يقتصر على العمال الجدد فقط، و إنما يشمل أيضا قدامى العمال و كذلك القادة و المشرفين."

(حمدي، 2008، صفحة 215).

- كما يعرف في قاموس أكسفورد على أنه نقل الشخص إلى مستوى أو معيار مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة (الطعاني، 2007، صفحة 15)، كما تم تعريف التدريب على أنه "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المنظمة" (منير، 2014، صفحة 242). في حين عرف أردوان التكوين على أنه "وضع الوسائل التي تسمح باكتساب المعارف من طرف شخص أو جماعة في منظور تعاقدي، في نطاق معين من أجل تحقيق هدف" (ardouin, 2010, p. 10).

- بينما تم تعريفه "كجهود إدارية أو تنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل فيها" (شاويش، 2007، صفحة 323).

- و "التدريب هو مفهوم مركب يتكون من عدة عناصر فهو يعني تغييرا إلى الأحسن أو تطورا في معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته وذلك بهدف إعداد الفرد إعدادا جيدا لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الإحتياجات المستقبلية" (كامل، باشري محمد، و محمد رستم، 2018، صفحة 167)، يعتبر هذا التعرف أكثر شمولاً ، حيث أخذ مجموعة من التغيرات المعرفية والسلوكية التي تتحسن بفعل التدريب مما يؤدي إلى التكيف مع الوضع الحالي و التحضير للتغيرات المستقبلية.

- و التكوين هو عملية إكساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون إليها، لأداء أعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المنظمة التي يعملون بها (النصر و عبد العزيز النجار، 2019، صفحة 83)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- والتكوين هو عبارة عن "خطة وجهد منظم لتعديل أو تطوير المعرفة/المهارة/العادة من خلال تجربة التعلم لتحقيق أداء فعال في نشاط أو مجموعة من الأنشطة، هدفه في موقف العمل، هو تمكين الفرد من إكتساب القدرات حتى يتمكن من أداء مهمة أو وظيفة معينة بشكل مناسب وإدراك إمكانياتهم" (CAPLE, 2009, p. 9) ، نفس الشيء هذا التعريف أقر أن التعريف يسمح بإكتساب المعارف والمهارات والقدرات لمزاولة الوظيفة، والاعتراف بإمكانيات الموظفين.

- "ويعرف التكوين على أنه عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة" (النصر م.، 2017، صفحة 24).

مما سبق نستنتج أن التكوين هو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وهو عملية مخططة تعتمد على تحديد الإحتياجات وتهدف إلى تصحيح الأداء في الوقت الحاضر والمستقبل، وبالتالي هي تمس كل المنظمة من أجل التكيف مع التغيرات في المحيط الخارجي.

✓ له أهمية بالغة لكلا الطرفين المؤسسة والموظفين، فقد تعدت أهميته من منصب العمل إلى الجانب النفسي فهو الذي يجمع بين مختلف الجوانب: سلوكية وذلك لما للتكوين من تأثير إيجابي على الأفراد، المجموعة، و المنظمة ككل من أجل تحسين الفعالية والنجاعة، والشعور بالأمن الوظيفي وكذلك الجانب المعرفي، من خلال إكتساب المعلومات اللازمة ومن ثم الجانب التطبيقي، أي استعمال المكتسبات المعرفية أثناء ممارسة العمل، مما يؤثر على الجودة وهنا نقول بأن التكوين هو استثمار المؤسسة للموارد البشرية من أجل بناء فريق عمل ذو كفاءة على المدى الطويل من أجل تحقيق أهدافها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

وبالتالي يمكن تلخيص مفهوم التكوين على أنه نشاط أساسي من أنشطة تسيير الموارد البشرية ومن الميادين المهمة في مجال التسيير، ومن بين الوسائل التي يمكنها إيجاد حل أحد المشاكل المطروحة في المؤسسة، من خلال وضع الوسائل التي تسمح باكتساب المعارف من أجل تحقيق هدف. و في الأخير نستنتج أن للتكوين أهمية بالغة بالنسبة لكلا الطرفين المؤسسة والعمال فقد تعدت أهميته من منصب العمل إلى الجانب النفسي لما له من عوامل التحفيز وتحسين الوضعية الحالية، وتتمثل غاياته في رفع مستوى الإنتاجية للعمال، رفع مستوى الأمن الوظيفي، تلبية حاجة المؤسسة من اليد العاملة الماهرة عن طريق الترقية ، وزيادة جودة المنتج وبالتالي العمل على تحقيق الميزة التنافسية، والبقاء في السوق وهذا هو ما تهدف إليه أي مؤسسة.

### 3. فوائد التكوين:

للتكوين عدة فوائد و جوانب إيجابية لها تأثير كبير على المنظمة و الفرد معا، حيث أظهرت دراسة إستكشافية عام 1995 في الولايات المتحدة الأمريكية، طبقتها جمعية التدريب و التنمية الأمريكية AMERICAN TRAINING AND DEVELOPMENT على مجموعة من الشركات الأمريكية، الفوائد التالية التي حققتها إستراتيجية التدريب والتنمية، أهمها (LYLE, 1995, p. 237) :

- زيادة الكفاءة الإنتاجية بمقدار 77%.
- تحسين جودة المنتج بنسبة 72%.
- زيادة رضا الزبائن بمقدار 63%.
- تحسن خدمة الزبائن بنسبة 75%.
- انخفاض الفاقد و الهدر بنسبة 55%.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

كما للتكوين فوائد عديدة على مستوى الفرد و على مستوى المنظمة (صالح و مؤيد، 2005، الصفحات 133-134) تتمثل فيما يلي:

### 1.3. فوائد التكوين للمنظمة: يحقق التكوين للمنظمة فوائد عديدة، من بينها ما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- زيادة الإستقرار التنظيمي والمرونة (المغربي، 2013، صفحة 52)
- تحسين معنويات العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج و زيادة كميته، وذلك من خلال تخفيض النفقات و تقليل الإسراف والضياع في مواد العمل ونتاج الأداء، والتوفير في وقت و جهد العاملين في أداء سليم و فعال (كاني، 2014، صفحة 238).
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية و الإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو و الاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث و إصابات العمل.

### 2.3. فوائد التكوين للأفراد: كما يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد الراغبين فيه، منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم و مهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
- يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات و الاتجاهات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- يفتح المجال للفرد نحو الترقية و التقدم المهني.
  - يقلل التكوين من أخطاء العاملين و من حوادث العمل.
  - يتيح للفرد تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل و الحديث والاستماع.
  - يعمق الإحساس بالرضا المهني و الإنجاز.
  - يخلق لدى الأفراد الثقة بأنفسهم، بسبب ما يكتسبونه من مهارات ومعارف و سلوكيات جديدة (العريقي، 2012، صفحة 262).
- ولخص (المغربي، 2013، صفحة 52) فوائد التكوين في أنه يساهم في زيادة الإنتاجية، تخفيض حوادث العمل، تقليل الحاجة للإشراف، هذا في ما يخص فعالية ونجاعة العامل، كما يساهم في تحسين السلوك التنظيمي، من خلال رفع الروح المعنوية و زيادة الاستقرار التنظيمي والمرونة.

### 4. أهمية التكوين:

تتمثل أهمية التكوين في أن "تتكيف المنظمة مع التغيرات التكنولوجية السريعة والمتلاحقة، وزيادة الاهتمام بتحسين مستويات جودة المنتجات والرغبة في الزيادة في الإنتاجية لمواجهة تحديات المنافسة" (النصر، 2016، صفحة 22)، كما أن "أهمية التكوين في المؤسسة محورية جدا كون أن الأهداف لا تتحقق إلا من خلال سياسة تكوين واضحة المعالم و مدروسة بشكل علمي و منظم، فالتكوين أو التدريب يضمن بقاء المؤسسة وإستمراريتها وتطورها. كما يساعد مختلف الفاعلين في المؤسسة على تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى أنه يلعب دورا حساسا في الترقية وحسن تسيير الموارد البشرية بصفة عامة وذلك كله لعلاقتها المباشرة مع (مسلم، 2007، الصفحات 93-94):

- الإنتقاء والتكوين.
- نظام تقدير القدرات وجرد الحاجات.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

➤ مع الترقية داخل أو خارج منصب العمل.

➤ مع التكيف المستمر مع محيط المؤسسة الداخلي أو الخارجي، المحلي والعالمي.

وذهب ديسلر أكثر من ذلك حين أقر أن التدريب يعزز الإدماج، مثلا شركة كوكا كولا تستخدم مخططات تطوير الموظفين، التدريب، وتطوير القيادة من أجل جذب والإحتفاظ بأحسن الموظفين و إلهام إدماجهم (DESSLER, 2020, p. 240)، وعزز باشري هذه الفكرة من خلال ان التكوين يسمح بتهيئة الفرد للقيام بالمهام الجديدة وإكسابه المهارات الفكرية والفنية والسلوكية للمتطلبات الأساسية للوظيفة الجديدة، وهذا راجع إلى النقل والترقية في الوظائف وبالتالي لكل وظيفة مسؤوليات وأعباء خاصة بها، كما يؤدي التكوين إلى التخفيف من الإشراف ويكون مشرفا ذاتيا لنفسه: مما يؤدي إلى الحد من الحوادث وإصابات في العمل (باشري، 2017، صفحة 325)، كما أشار أحمد سيد مصطفى أن الموظف سيكون بحاجة إلى إكتساب المعارف والمهارات الجديدة بمتوسط ثمانية مرات على الأقل خلال مساره الوظيفي (النصر م.، 2017، صفحة 25).

التكوين أو التدريب يضمن الإنتاجية و دعمها عن طريق إعداد الموظفين لوظائف مستقبلية، وعزل المؤسسات عن نقص المهارات، و عندما يمكن شغل الوظائف داخليا، فان المؤسسات تكون أقل اعتمادا على سوق العمل الخارجي و لا تخاطر بعدم وجود موظفين ملائمين (أو التحلي بالثمن الذي ترغب المنظمة في دفعه)، وهذا الأمر هو تكوين مرحب به كأداة لتوظيف الموظفين داخليا (WILKINSON, REDMAN, & DUNDON, 2017, p. 133).

"إن أهمية التكوين تكمن في مساعدة الموظف في إكتساب و تحيين الكفاءات اللازمة، القدرات و المهارات الشخصية، للمساهمة أكثر في بلوغ الأهداف والتنظيمية والعلاقاتية" (Gambo, 2015, p.

2)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

و التدريب يساعد على تغيير الإتجاهات وإكتساب إتجاهات إيجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية وزيادة إنتاجيته بالعمل و يسمح زيادة انتماء الدربين والمتدربين إلى مؤسساتهم من خلال الحوار الهادف البناء الذي يولد الوعي بأهمية المؤسسات في المجتمع وفي خدمة البشرية، كما أن التدريب يساعد على الإفتتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيان وذلك من خلال إيجاد فرص الإحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية (معمار، 2010، صفحة 14).

وبالتالي التكوين له أهمية بالغة في توجيه سلوكيات الموظفين، زيادة مكتسباتهم المعرفية، وبالتالي التأثير الإيجابي على أداء المنظمة ككل، وتكيفها مع تغيرات المحيط الخارجي. و منه يمكن القول ان التكوين من أهم الأنشطة التي تسمح بتطور فعالية الموظفين طوال مشوارهم الوظيفي بالمؤسسة، وبالتالي الرفع من إنتاجية المؤسسة وتحسين أدائها، مما ينعكس إيجابا على صورة المؤسسة على مستوى داخل المؤسسة وخارجها.

العديد من المنظمات بدأت تعيد النظر ببرامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية و ذلك من خلال ما يسمى بتكوين الدافعة العالية، حيث يتم الربط بين البرامج التكوينية و الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، و هذا المفهوم يركز على نموذج التصميم المهيكل لتأمين نوعية عالية من التكوين مقارنة بكلفته، كذلك مقارنة ذلك بالمنظمات الأخرى، إذ أن تطبيقات هذا المفهوم تساهم في خلق ظروف عمل تدعم التعلم المستمر في المنظمات لمواجهة المنافسة و تلبية حاجات الزبائن و معايير النوعية و مواصفات الإنتاج المتغيرة باستمرار وفق التغيرات التكنولوجية.

تتمثل أهمية التكوين في الجوانب الرئيسية (عباس و علي، 1999، الصفحات 108-109-110).

### 1- أهميته للمنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

2- أهميته للأفراد العاملين.

3- تطوير العلاقات الإنسانية.

### 1.4 . أهميته للمنظمة:

- يساهم في ربط أهداف الأفراد العاملين بأهداف المنظمة.
- يساهم في خلق اتجاهات إيجابية داخلية و خارجية نحو المنظمة.
- يساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة.
- يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة و ترشيد القرارات الإدارية.
- يساعد في تجديد و إثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة لصياغة أهدافها و تنفيذ سياستها.

### 2.4 . أهميته للأفراد العاملين:

- يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة و استيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- يساعد الأفراد في تطوير مهارات الاتصالات و التفاعلات بما يحقق الأداء الفاعل.
- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء.

### 3.4 . تطوير العلاقات الإنسانية:

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التركيز مع التغيرات الحاصلة في المنظمة.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- تمتين العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية و تطوير التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة.

### 5. أهداف التكوين:

يتمثل الهدف الأساسي للتدريب في مساعدة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها من خلال تحسين الأداء الفردي، وبالتالي تحسين الأداء التنظيمي، ويسعى إلى إكساب الموظفين المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تتطلبها وظائفهم الحالية (البلوشي، 2017، الصفحات 165-166)، في حين قسمها (منير، 2014، الصفحات 243-244) إلى مجموعة من الأهداف الرئيسية المتمثلة في:

- **الزيادة في الإنتاج:** وهي الزيادة في كميته وتحسين نوعيته من خلال تدريب العاملين على كيفية

إتقانهم للعمل من ثم زيادة قابليتهم الإنتاجية، وهنا وافقه الرأي (شراره، 2019، صفحة 165)

الذي أكد على أن التكوين يساهم في زيادة الإنتاجية و الاقتصاد في النفقات، وتخفيض عدد الحوادث والأخطاء.

- **التقليل في دوران العمل:** إذ أن تدريب العاملين وتلقينهم المعارف التي تتفق ومداركهم وزيادة

قدرتهم على مزاوله أعمالهم يعني إيجاد نوع من الإستقرار والثبات في حياة العاملين و رغبتهم وقدرتهم في مزاوله أعمالهم.

- **تنمية العاملين للقيام بالأعمال والوظائف المستقبلية:** يساهم التكوين في تحضير المتدربين

لشغلهم لوظائف المستقبلية تسمح لهم بالتطور الوظيفي داخل المؤسسة..

كما ذكر (الطعاني، 2007، صفحة 15) أن التكوين يهدف إلى زيادة قدرة الفرد على التفكير المبدع

الخالق، بما يمكنه من التكيف مع عمله من ناحية ومواجهة مشكلاته والتغلب عليها من ناحية أخرى،

كما يهدف بالأساس إلى تضيق الفجوة القائمة بين نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبين مجالات العمل

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

المطلوب، في حين يشير (الهيئي، 2005، صفحة 225) بأن من بين أهداف التكوين تطوير سلوكيات المتدرب واتجاهاته وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة، أي أن تغيير السلوك هو المهمة الرئيسة للتكوين.

نستخلص أن للتكوين أهداف إستراتيجية، تسعى المؤسسة لتحقيقها، ويلعب التكوين دورا كبيرا في بلوغها، وبالتالي التكوين أداة فعالة تسمح برفع الكفاءة، تحسين السلوكيات، وبالتالي تنمية روح الانتماء للمؤسسة. كما يسعى التكوين إلى تحقيق مجموعة متنوعة من الأهداف، إذ تتمثل أهداف العملية التكوينية في (حمدي، 2008، صفحة 216):

أ- **تحقيق التنمية الاقتصادية:** و يتم ذلك بزيادة إنتاجية العمل نتيجة الارتفاع بمعدل الأداء و تحسين نوعية القوة العاملة، فالانفاق على التكوين قبل العمل و أثناءه، يمكن أن يؤدي لتكوين رأس المال البشري.

ب- مساعدة العامل على أداء عمله بطريقة أفضل و تقوية المسؤولية لدى العامل نحو موقع العمل و نحو المجتمع الذي يعيش فيه.

ج- **تنمية الشعور بالرضا لدى العاملين:** حيث تزداد الثقة في النفس نتيجة تحسين الأداء الناجم عن التكوين العلمي المنظم، كما يقل الإحساس بالتعب و الملل.

د- يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء و زيادة الإنتاج كما و كيفا و انخفاض التكاليف و النفقات مع قلة الزمن و بساطة المجهود و قلة الخسائر.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

و بالنسبة لعبد الرحمن العيسوي فالعملية التكوينية تهدف إلى التوجيه و التوعية، و تهتم بالعمال الجدد الذين يدخلون المؤسسة و سياستهم و أهدافها، كما يهتم بتنمية اتجاهات نحو العمل و الاعتراز به و احترامها و الولاء له (العيسوي، 2004، صفحة 44).

بالإضافة إلى تطوير الموارد البشرية، تحسين أدوات العمل، تحسين طرق العمل، وأهم من ذلك هو تحسين جو العمل وزيادة الشعور بالانتماء للمؤسسة.

كما يهدف إلى إنتاج الكفاءات و المعارف المتعلقة بالوضع المهنية والاجتماعية من أجل تقليص الفارق بين الوضعيات المطلوبة والمرغوبة وبين الوضعيات الموجودة.

وتسعى المؤسسة من خلال قيامها بعملية التكوين إلى الإجابة على السؤال الجوهرى لماذا أقوم بعملية التكوين أو التدريب؟، فهي تبحث عن السبب لقيامها بعملية التكوين (إشباع الحاجة من خلال العملية التكوينية)، وهنا ونظرا لأن هذا النشاط موجود في المؤسسة وتعدى ذلك إلى انه إجباري وملزم. و تلجأ المؤسسة للعملية التكوينية نظرا لأنها تعتبر من بين الاختيارات الممكنة لتطوير الكفاءات الفردية والجماعية، وهذا ما أكده ألان مينيان، وبذلك تنتقل هذه العملية من الجانب القانوني الإجباري إلى عملية الاستثمار في الموارد البشرية وبالتالي الحصول على عائد من هذا الاستثمار.

حيث إن قيمة الفكرة تستمد من درجة الآثار الإيجابية التي تلحقها بعد تجسيدها، وللتكوين آثار إيجابية عديدة ومتنوعة تساهم مباشرة في تحقيق الأهداف الموضوعية من طرف الإدارة العامة وتتعداها إلى

ضمان استمرار المؤسسة واستقرارها (المختار، فيفري 2005)

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

وهذا باعتبار أن التكوين يعتبر كمدخل لتحسين الإنتاجية من خلال الرفع من مستوى الأفراد ومهاراتهم، تنمية القدرات الذهنية للأفراد، تحسين إنتاجية الأفراد، التقليل من حوادث العمل ، تقليل الحاجة للإشراف، تحسين جودة الإنتاج (ادريس، 2018).

في حين لخص (الفتاح، 2013، صفحة 51) أهداف التكوين في الجدول التالي:

### جدول رقم (01): أهداف التكوين

على مستوى الفرد	تغيير سلوكيات الموظف
	إكساب الموظف معلومات معينة
	إكساب الموظف مهارات معينة
	زيادة ولاء الموظف للمنظمة
على مستوى المنظمة	تحسين الاداء الكلي للمنظمة
على مستوى المجتمع ككل	إعداد المجتمع بقيادات إدارية مؤهلة

المصدر: (الفتاح، 2013، صفحة 51)

حيث يمس التكوين عدة جوانب سلوكية، اجتماعية و اقتصادية، لخصتها الباحثة في ما يلي:

- الجانب السلوكي: المشاركة في العملية التكوينية يتولد عنها الشعور بالإنتماء للمؤسسة، وأنه

عضو من أعضائها لا يمكن الإستغناء عنه، فيحفز العامل نفسيا من أجل العمل بفعالية ويؤدي

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

ذلك إلى رضا الموظفين عن مؤسستهم، وبالتالي الولاء للمؤسسة وعدم تغييرها في حالة تقديم مؤسسات أخرى منافسة لعروض توظيفهم مهما كان الأجر والحوافز.

- **الجانب الاجتماعي:** تحسين الاتصال الداخلي وذلك من خلال إمكانية الحوار مع مختلف الفئات الاجتماعية المهنية، مما يؤدي إلى المشاركة في إبداء الرأي والمبادئ والقيم مما يسمح بخلق ثقافة خاصة بالمؤسسة، وتحسين سمعتها من خلال موظفيها وبالتالي تميزها المهني.

- **الجانب الإقتصادي:** وهذا ما يهم المؤسسة ويعتبر أولويتها والغاية من تأسيسها، لكن تجدر الإشارة إلى أنه بدون الجانبين المذكورين أعلاه لا يمكن للمؤسسة تحقيق هذا الجانب، باعتبار أن المؤسسة تعتمد على الكفاءات الفردية والجماعية لتحقيق أهدافها ودرجة الاستقرار الداخلي والجو الاجتماعي المريح يلعبان دور كبير في تحسين إنتاجية المؤسسة من خلال زيادة كمية الإنتاج، تحسين جودة المنتج و ربح الوقت والتقليل من الأخطاء الإنتاجية أي استغلال أقصى حد ممكن من المادة الأولية(التقليل من التبذير).

وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بالتكوين من أجل إشباع الحاجات المعبر عنها أو الحاجات الداخلية للزبائن من الناحية الكمية والنوعية في الوقت المحدد وبأحسن تكلفة.

**ملاحظة:** زبائن المؤسسة ليسو فقط الزبائن الذين يشترون منتجات المؤسسة ولكن أيضا يوجد زبائن داخل المؤسسة حيث قسمها (Peretti, 2013, p. 36) إلى أربعة زبائن:

### الجدول رقم (02): زبائن المؤسسة

مدير الموارد البشرية يجب عليه	بالنسبة...
-------------------------------	------------



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

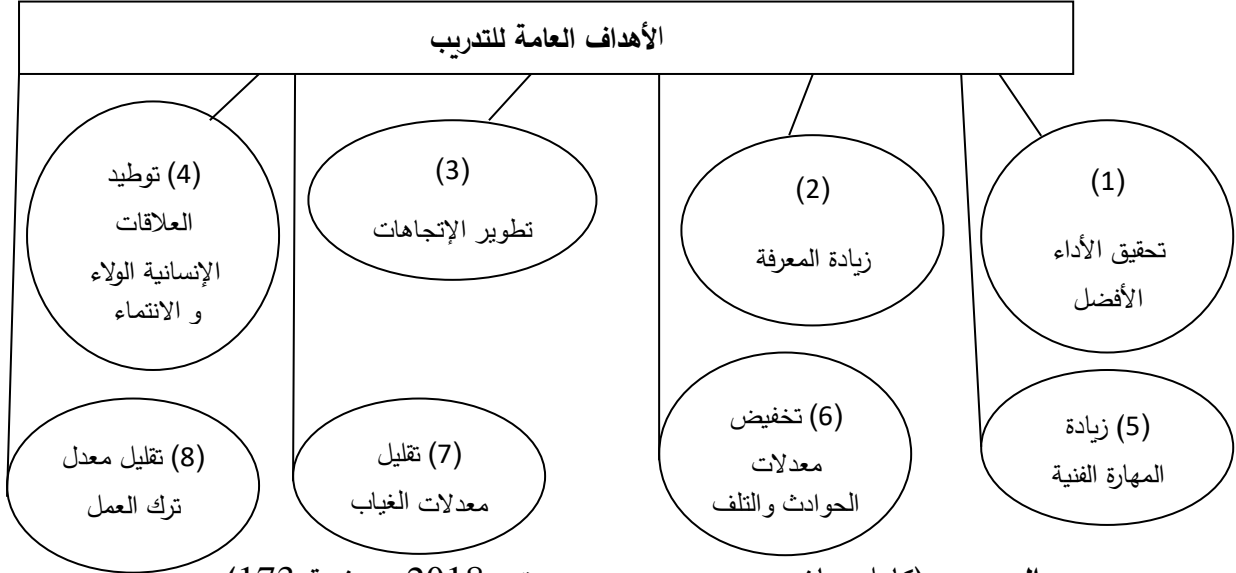
المسيرين	ضمان الأمن - شريك إستراتيجي - خالق للقيمة.
المناجزة	ضمان الإشراف الوظيفي - شريك للأعمال.
الأجراء	ضمان الإنصاف - ضمان قابلية إستعماله - ضمان الأخلاق - ضمان الإعتراف.
ممثلي الأجراء	ضمان الاستماع - ضمان المطابقة للقانون - ضمان الحوار الاجتماعي.

المصدر: (Peretti, 2013, p. 36)

أما الأهداف العامة لعملية التكوين فتتلخص في الشكل التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

### الشكل رقم (02): الأهداف العامة للتكوين



المصدر: (كامل، بأشري محمد، و محمد رستم، 2018، صفحة 173)

### الفرع الثاني: التكوين أو التدريب و التعلم: العلاقة بينهما:

هناك باحثين قاموا بالتمييز بين التكوين أو التدريب وبين التعليم، أولاً يجب التمييز بين التكوين أو التدريب والتنمية حيث ذهب الهيتمي على أن التدريب ينحصر بمستويات ويركز على تطوير مهارات الفرد الحالية، أو إكسابه مهارات وسلوكيات تساعده في تحسين مستوى أداءه للعمل، بينما عملية التنمية تطوير مهارات ومعارف جديدة تؤهل الفرد لعمل وظيفي أعلى في المستقبل (الهيتمي، 2005، صفحة 224) ، و وافق الرأي (الطائي و فوزي العبادي، 2014، الصفحات 79-80) لما قدموا الفرق بين التدريب و التنمية، بحيث أن التدريب هو نقل مهارات معينة، يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية حركية إلى المتدربين و توجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيقصد بها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا أكثر استعداداً لقبول متطلبات مهام جديدة أنيطت لهم، كما أن التدريب يسعى إلى تطوير المهارات في الوقت الراهن، بينما التنمية فتهم بالوظائف المستقبلية. الكاتبان الطائي والعبادي

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

عرجوا على أن التدريب يهتم بالإدارة الدنيا بينما التنمية تهتم بالإدارة العليا، و في الجدول التالي أهم الفوارق بين التدريب والتنمية:

الجدول رقم (03): الفرق بين التدريب والتنمية

وجه المقارنة	التدريب	التنمية
فئات المشاركين	العاملون من غير المديرين	المديرون
المدى الزمني	قصير الأمد	طويل الأمد
الأهداف	فنية	عامة

المصدر: (الفتاح، 2013، صفحة 50)

وبالتالي يمكن استنتاج أن التدريب والتنمية مصطلحان مرتبطان ببعضهما البعض، بالرغم من إختلاف الباحثين في هذا الموضوع، فمن بين الأهداف الرئيسية للتدريب هو تنمية المورد البشري، و كلاهما ينصب في مصلحة و الأهداف العامة للمنظمة.

كما ذهب آخرون إلى أكثر من ذلك وذلك بتحديد العلاقة بين التدريب والتعلم والفرق بينهما، حيث قدم (منير، 2014، صفحة 240) مفهوم التعلم على أنها التغييرات السلوكية المتأنتية نتيجة للخبرات التي يمر بها الفرد وتحكم مبادئ عملية التعلم: وجود المؤثرات، الاستجابة لهذه المؤثرات، التعزيز وهو ما يؤدي إلى تكرار السلوك ووجود الدافعية التي تكفل استمرار عملية التعلم، كما شاطراه الرأي (زكي و حسين، 2013، صفحة 23) في ان التعليم هو " إيصال المعارف التي اكتشفت و التجارب التي تمت قبل الإلتقاء بالطالب

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

بطريقة نقل الأخبار والحوادث، و يفترض أن المعلم أمامه إناء فارغ هو أذهان التلاميذ و لا بد من ملئها بما توفر لديه من معرفة نظرية وذلك لغرض التأهيل للحياة بأسرها. بمعنى أن التعليم يستهدف بناء او تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد، وعلى قاعدة الإختيار الفلسفي و العقائدي المحدد". بينما التدريب هو عملية تعلم مبرمج لسلوكيات معينة بناء على معرفة يجرى تطبيقها، من التعريف يتضح لنا أن عملية التدريب هي مبرمجة لها مخطط تطبق في مدة زمنية معينة أي تغير السلوكيات واكتساب المعارف قبل، أثناء وبعد العملية التكوينية، أي أن السلوك يتغير خلال العملية التكوينية كما أن العملية التكوينية لها موضوع محدد بمعنى معالجة أحد الإختلالات في مجال معين، أما التعلم فهو يتميز بالعموم بمعنى أنه لا يختص بمجال معين كما أنه لا يتحدد بمدة زمنية بل نتيجة للخبرات والتجارب التي تساهم في تغيرات السلوكيات داخل المنظمة، في حين يرى (الهيبي، 2005، صفحة 224) على أن التدريب هو شكل من أشكال التعليم وذلك لانطباق بعض مبادئ التعليم على التدريب والمتمثلة في: الرغبة في التعلم، القدرة على التعلم، أن يكون التعليم مدعوما ويكافئ عن السلوك الجديد بطرق تشبع الحاجات الإنسانية كالدفع والتميز والترقية، وأن تكون مادة التعليم هادفة وذات معنى.

- بينما ميز معمار بين التعليم والتدريب من حيث أن التعليم يعتمد بالأساس على كمية المعارف والمعلومات، بينما التدريب أو التكوين مرتكز على المهارات والتطبيقات (معمار، 2010، صفحة 16).

- فيما قدم (النصر م.، 2012، صفحة 35) الفرق بين التعليم والتدريب في الجدول التالي:

### جدول رقم (04): الفرق بين التعليم والتكوين

التعليم	التدريب

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

<p>يطلق لفظ التعليم عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد الناشئ في دور العلم كالمدارس و الجامعات</p>	<p>يطلق التكوين على الدراسة المتخصصة التي يتلقاها الموظف أو الفرد في المعاهد أو المراكز التدريبية</p>
<p>تعرف عملية التعليم بأنها عملية تزويد الأفراد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار ومجال معين</p>	<p>تعرف عملية التكوين بأنها عملية تعليم المعرفة و تعليم الأساليب المتطورة لأداء العمل و ذلك لإحداث تغييرات في سلوك و عادات و معرفة مهارات و قدرات الأفراد اللازمة في أداء عملهم من أجل الوصول إلى أهدافهم وأهداف المنظمة على السواء</p>
<p>إعداد الأفراد فكريا و عقليا مثلما يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الأفراد للحياة العملية.</p>	<p>يهدف التكوين إلى زيادة كفاءة الأفراد و قدراتهم و مهاراتهم على أداء مهامهم بذاتها مثلما يهدف إلى تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم في المنظمة أو علاقاتهم في العمل إلى الأفضل وهو الوسيلة التي تمكن الفرد من ممارسة عمل بذاته واستغلال حصيلة التعليم من اجل أغراض الحياة العملية</p>
<p>يهتم التعليم أساسا بالمعارف ويركز على موضوع التعليم.</p>	<p>يهتم التكوين بالفرد و يركز على الشخصية وتركز العملية التدريبية على الفرد نفسه و ليس على موضوع التدريب</p>
<p>يركز على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد</p>	<p>يركز التكوين على إحداث التفاعل الحقيقي من الفرد أكثر منه على الموضوع.</p>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

تقع مسؤولية التكوين على عاتق المعاهد و المراكز التدريبية و الدوائر الحكومية ومديري التدريب و المتدربين أنفسهم	تقع مسؤولية التعليم على المدارس و الجامعات ووزارة التربية والتعليم
---	--

المصدر: (النصر م.، 2012، صفحة 35)

وتعتبر عملية التكوين أو التدريب أعم واشمل من التعليم، ذلك لأنها لا تقصد عنصر التعليم بل تحتويه و تضم عليه مجموعة كاملة من المهارات والخبرات المساندة التي تدعم على إنتاج و إستثمار المادة العلمية لتتحول على خبرات ميدانية قابلة للتنفيذ و الإنتاج (رضوان، 2013، صفحة 20).

وعليه في ضوء ما سبق، يتضح لنا ان التعلم هو عملية مستمرة، وتعني إكتساب المعارف والمعلومات في شتى المجالات، وفي أي زمان، وتعتمد على الفرد نفسه وقابليته للتعلم، بينما التكوين أو التدريب فهو تطبيق هذه المعارف والمعلومات في مجال متخصص من العمل من خلال الممارسة وفي مدة زمنية محددة، وهي عملية مخطط لها تقوم بها المؤسسة لصالح موظفيها.

الفرع الثالث: فلسفة التكوين، سياسة التكوين، مبادئ التكوين او التدريب

### 1. فلسفة التكوين:

تقوم فلسفة العملية التكوينية في المؤسسة على الحصول على أكبر عائد من الاستثمار في المورد البشري، من خلال تضيق الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الفعلية، و ذلك بما يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات، أو تحقيق الميزة التنافسية من خلال هذا الاستثمار، حيث أشار (المغربي، 2013، صفحة 52) أن تأهيل برامج التكوين لتطبيق فلسفة التكوين تتحقق بوجود مبادئ رئيسية تبنى عليها العملية التكوينية، كي لا تصبح هذه العملية هدرا للوقت والمال، و تحدد فلسفة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

المؤسسة في مجال نشاط التكوين من خلال تحديد أنواع البرامج التكوينية التي تتناسب مع سياستها العامة، وقد ذكرها (ماهر، 2004، صفحة 322) ، على أنها مجموعة من الاختيارات التي تفضلها المؤسسة، بالإضافة أولوية الوظائف الهامة والرئيسية بالمؤسسة، من خلال دراسة وتحليل المحيط الداخلي والخارجي، وأهم التغيرات والتطورات في مجال الوظائف ومحاولة مواكبتها، كما أن فلسفة التكوين تستمد أيضا من فلسفة التعليم، وذلك للحصول على نتائج إيجابية و تحسين الأداء من خلال تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج التكويني ويعبر عنها من خلال مخطط التكوين، بالإضافة إلى المحتوى أو المضمون وهو الموضوع المحدد في البرنامج التكويني، و يكون في نفس الاختصاص مع منصب العمل وفي بعض الأحيان يكون مرتبط باختصاصات أخرى بحسب أهداف البرنامج، و كذلك الفاعلين، بمعنى المكونين و المتكونين، لذلك ولنجاح العملية التكوينية و الحصول على نتائج إيجابية يجب اختيار مكونين ذوي معارف و خبرات في تخصصاتهم من اجل تحقيق العملية التعليمية التعليمية، بالإضافة على قابلية المتكون لإكتساب المهارات والخبرات ورغبته في تطوير كفاءاته.

### 1. سياسة التكوين:

يرى مسلم أن سياسة التكوين تندرج ضروريا في السياسة العامة للمؤسسة و التي تشكل أو تمثل الخط التنبؤي الديناميكي المستقبلي للمؤسسة، و هذا لا يتم إلا في ظل وجود إستراتيجية واضحة، كما أن السياسة العامة للمؤسسة تتضمن السياسة التجارية و سياسة التسويق و السياسة المالية و السياسة الخاصة بالموارد البشرية حيث تقع سياسة التكوين، لذا فإن سياسة التكوين في المؤسسة ينبغي أن تكون مكتوبة و موزعة، فهي بذلك تشكل وثيقة تتكون من ثلاثة محاور (مسلم، 2007، الصفحات 93-94):

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- إلى أين نتجه؟ بمعنى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، و مختلف التغيرات في المحيط الخارجي التي تلزم على المؤسسة دراسة وضعيتها ومن ثم تحديد الأدوات التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، تؤدي بالمؤسسة إلى إجراء تنبؤات حول كفاءاتها، أو التغيرات التي تطرأ على محيطها .

- ما هي المبادئ التنظيمية التي ينبغي احترامها؟ من خلال هذا التساؤل فالمؤسسة هي بالأساس نظام مفتوح تتأثر و تؤثر على محيطها الداخلي و الخارجي، من خلال ثقافتها التنظيمية، سلوكها التنظيمي، احترامها للقوانين التنظيمية بالنسبة لها و لموظفيها...

- ما هي المبادئ أو شروط النجاح و الفعالية؟ يسمح هذا بتحديد الأدوات اللازمة التي تسمح للمنظمة لبلوغ أو تحسين فعاليتها، و تطور كفاءاتها.

كما ان سياسات التكوين تقوم على أساس تحليل الرأس المال البشري، من خلال إيجاد الإجابة حول من يمتلك الكفاءات المنظمة أو المستخدمين المكونين لها؟ (BRUNET و GABRIEL، 2001، صفحة 28) و بالتالي فهي تشجع الاستثمار في الموارد البشرية، تحقيق الاستقرار على مستوى الشغل و فرض التكوين على مختلف المستخدمين.

### 2. مبادئ التكوين او التدريب:

يعرف المبدأ بأنه قاعدة أساسية توجه السلوك، و يتضمن أي مبدأ قيمة إيجابية يجب الإلتزام بها و الاسترشاد بها في القول و الفعل (النصر م.، 2017، صفحة 25)

ويعتمد التدريب على مجموعة من المبادئ الرئيسية التي يلتزم بها أطراف العملية التكوينية او التدريبية نقدمها في العناصر التالية:

- **التدريب نشاط رئيسي و مستمر(مبدأ الشمول و الإستمرارية):** حيث ان التدريب يمر على كل مستويات وظائف الإدارة بالمؤسسة ويشمل كل الفئات الإجتماعية المهنية: الإدارة العليا(الإستراتيجية)



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

والتي تمثل الإطار و الإطار العليا، الإدارة الوسطى (الوسيط) و التي تمثل المتحكمين، والإدارة الدنيا (العملياتية) و تمثل المنفذين، كما أن التدريب أو التكوين يتميز بال تكرار أي أن المؤسسة تقوم بعملية التكوين بشكل مستمر، ذلك أنها من بين أهم أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث أن الموظف حتما سيستفيد من التكوين أو التدريب طيلة مساره المهني بالمؤسسة وذلك نظرا للتطورات التي تحصل على مستوى المحيط الداخلي و الخارجي للمنظمة(القحطاني، 2015، الصفحات 138-139).

- **التدريب نظام متكامل (مبدأ التكامل):** ويقصد به أن التدريب كأبي نظام، له مدخلات و مخرجات و مجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من العناصر المتكاملة والمتراطة (شراره، 2019، صفحة 161)، من خلال التوازن بين الجوانب النظرية و الجوانب العملية و الميدانية في كل برامج التكوين أو التدريب، و تحقيق الترابط المتبادل بين العناصر المتنوعة للرسالة التدريبية(معلومات/مهارات/اتجاهات/سلوكيات...)، والتوافق بين الفكر والشعور والعمل بالنسبة للمتدرب (النصر م.، 2017، صفحة 28) .

- **التدريب نشاط متغير و متجدد(مبدأ التجدد والتغير):** يتعامل التدريب مع مجموعة من متغيرات، فالفرد دائم التغيير في عاداته و سلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضا السياسات و استراتيجيات المنظمة تتغير (كامل، باشري محمد، و محمد رستم، 2018، صفحة 174)، حيث إن الواقع الذي يعيشه العالم من تغيرات تحتم على المنظمين للتكوين أو التدريب إلى تغيير أو تطور في عملية التكوين بما يتناسب مع التغيرات والتحويلات في مجال الوظائف، كما أن قابلية التغيير في السلوكيات و المهارات والرغبات واردة جدا من خلال التدريب، فكل شيء في المنظمة قابل للتغيير، تتغير وتتجدد إستراتيجيتها وأهدافها وأنظمة عملها بما يتناسب مع تغيرات محيطها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- التدريب عملية إدارية و فنية: يعتب التدريب نشاطا إداريا فيه مقومات العمل الإداري الكفاء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات وتوازن الخطط البرامج ، والرقابة والتوجيه (عشوش، محمد باشري، و عبد الرحمان السيد، 2017، صفحة 330)، حيث يرتكز التكوين أو التدريب الفعال على دقة الأهداف المسطرة ، وجود سياسات واضحة وتوفير الموارد اللازمة مادية، مالية وبشرية، هذه العمليات الإدارية تسمح بتحقيق أكبر منفعة من التكوين أو التدريب، كما أن التدريب أو التكوين يعتبر عملا فنيا من خلال توفير الخبرات و الاختصاصات، بدءا من عملية تحديد الإحتياجات التكوينية أو التدريبية، إلى غاية تقييم و متابعة فعالية التكوين أو التدريب، و ذلك من خلال ربط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية (رضوان، 2013، صفحة 19)، بالإضافة إلى ضرورة ربط التدريب بجوافز معينة للمتدرب (المغربي، 2013، صفحة 52).

### الفرع الثالث: المقومات الإدارية و التنظيمية للتكوين

إن أهم المقومات الإدارية و التنظيمية للتكوين هي ما يلي (بربر، 1997، الصفحات 161-162):

- وجود خطة للعمل تحدد الأنشطة و الأهداف الإنتاجية المطلوبة.
- توفير الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل.
- توفير القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر في أداء العمل، بحيث يقتصر التكوين على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
- توفير الدقة و الوضوح في تحديد مواصفات الوظائف و متطلبات شغلها و كذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة و التوازن بين السلطة و المسؤولية فيها، و كذلك وضوح العلاقات بينها و بين غيرها من الوظائف ذات العلاقات المباشرة معها.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- توفير الدقة و الموضوعية في اختيار الأفراد للعمل بناء على وصف دقيق للوظيفة.
- توفير نظام مستمر لقياس أداء الأفراد وتقييم كفاءاتهم و تحليل مؤشرات الأداء و تتبع علاقاتهم الوظيفية و أنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التكوينية بدقة و موضوعية.
- توفير نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا، و أشكال التقدير المادي و المعنوي نتيجة الأداء الوظيفي، و من هنا يبرز التكوين في نظر الأفراد باعتباره أداة تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي و من ثم يدركون أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية و المعنوية.

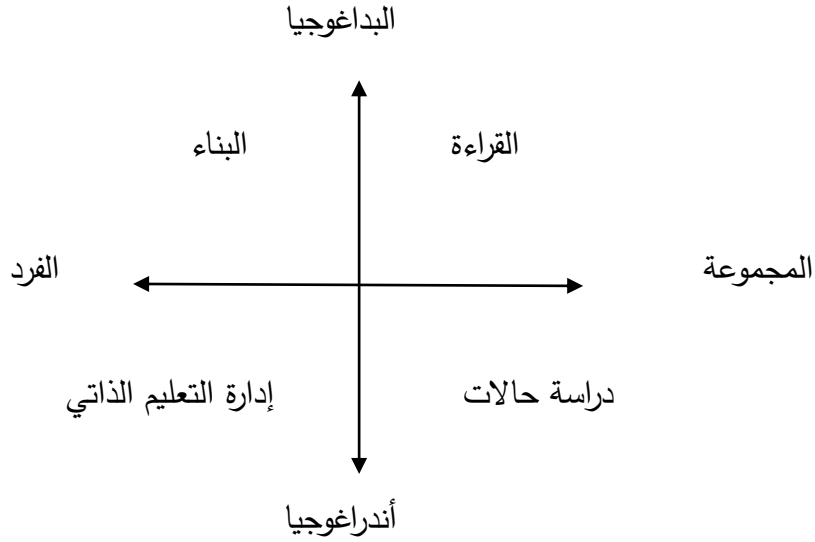
المطلب الثاني: طرق التكوين، أنواعه و أساليبه

### الفرع الأول: طرق التكوين:

- تتعدد طرق التكوين وتختلف باختلاف الهدف من وراء عملية التكوين، لكن كل الطرق التكوينية تسمح باكتساب المعارف والخبرات و يمكن التمييز بين الطرق البيداغوجية والأندراغوجية والتي قسمها (Marchington, Adrian, Rory, & Anastasia, 2021, p. 303) حسب الشكل التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

الشكل رقم (03): طرق التكوين



المصدر: (Marchington, Adrian, Rory, & Anastasia, 2021, p. 303)

حسب الشكل المقدم فإن التكوين يعتمد على مجموعة من الطرق تركز على مجموعة من الأدوات، قسمها (Marchington, Adrian, Rory, & Anastasia, 2021, p. 303) إلى طريقة البيداغوجيا و طريقة أندراغوجيا، طريقة البيداغوجيا و تعني بالأساس طرق التدريس و تعتمد على القراءة و الدراسة أي علم تدريس الصغار، و يشمل العملية التعليمية التعلمية أي وجود الفاعلين الأساسيين المعلم و المتعلم، على عكس الأندراغوجيا و التي تعني علم تعليم الكبار القائمة على أنشطة التعلم لحل المشكلات، أي تعتمد في الأساس على أسلوب دراسة حالة و التعلم الذاتي لإكتساب الخبرات و بالتالي تطوير الكفاءات، و بالتالي يوضح الشكل الإطار البيداغوجي التعليمي، أي الجانب الأكاديمي الذي يعتمد على العملية التعليمية التعلمية ، بينما الإطار الأندراغوجي الذي يعتمد على الجانب العملي أكثر من النظري، يهدف إلى تحسين المعارف و السلوكيات من خلال إكتساب الخبرات و المعارف من خلال إشراك المتكون في حالة حقيقية ثم توجيهه و إرشاده، تعتمد على المحاكاة ، من خلال تقريب العامل

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

المتكون من الواقع العملي و دفعه لإيجاد حلول لمشاكل عملية، تسمح بتتمية الكفاءات الضمنية و الصريحة.

و إلى جانب ذلك هناك طرق تكوينية عديدة، نذكر منها: الاستقصاءات، دراسة الحالات، تمثيل الأدوار، تكوين الحساسية، التعليم المبرمج، المباريات الإدارية (النصر، 2007).

كما يمكن تقسيم طرق التكوين حسب المكان:

يختلف التكوين الصناعي باختلاف المكان الذي ينعقد فيه التكوين، و هو ثلاثة أنواع (حمدي، 2008، الصفحات 217-218-219):

1) التكوين في مكان العمل: و يتم تنفيذ البرامج التكوينية بالمنظمة المستخدمة (تكوين داخلي)،

من خلال وجود مركز للتكوين يتم فيه تلقي المتكويين للمعارف، من قبل مكوئين، يتميز هذا التكوين بقلة التكلفة و ربح الوقت.

2) التكوين في أماكن خاصة: حيث يتم هذا التكوين في معاهد أو جامعات او مراكز متخصصة

في تكوين الموظفين (تكوين خارجي)، هذا النوع من التكوين يتميز بالتكلفة و الوقت لكن مميزاته الاحتكاك بالعالم المهني لتبادل الخبرات و المعارف.

3) التكوين المزدوج(داخل وخارج المنظمة): و يتم من خلال تلقي الموظفين البرامج التكوينية

بالمؤسسة و في نفس الوقت مؤسسات تكوينية، وذلك يسمح بالاحتكاك مع أطراف أخرى و مشاركة المعارف و الخبرات وهو نوعان:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

**التكوين النظري:** يسمح هذا التكوين باكتساب المعارف الضرورية من خلال عملية التعلم، يعتمد بالأساس على الدراسات النظرية، التي تتناول تخصص معين، من أجل إثراء الجانب المعرفي للعامل.

**التكوين التطبيقي:** يتم هذا النوع من التكوين من خلال التعلم بالممارسة، يسمح هذا النوع من التكوين باكتساب ليس فقط المعارف بل أيضا بالخبرات من خلال تحويل الخبرات من المكون إلى المتكون.

و إلى جانب ذلك هناك أماكن تكوينية أخرى حددها (حمدي، 2008، الصفحات 224-225) كالتالي:

**1- وكالات التكوين:** وكالات التكوين تتوفر على كل الوسائل التي تسمح بتنفيذ البرنامج التكويني على أحسن وجه من خلال توفير المكونين ذوي الكفاءة ومختلف الخبراء والمتخصصين في مختلف المجالات لإيصال ونقل الخبرات والمعارف بما يسمح بتحقيق أهداف البرنامج التكويني، تمثل مهمة وكالات التكوين تأهيل الأفراد من خلال التكوين للقيام بوظائف محددة تتطلبها مناصب شغلهم.

**2- معاهد التأهيل المهني:** تلجأ بعض المنظمات إلى تكوين أفرادها أحيانا في مدارس و معاهد متخصصة ويتم ذلك من خلال تحديدها عند تصميم البرنامج التكويني ينتج عنه منح شهادات للمتكونين، إن التكوين بمعاهد التأهيل المهني يسمح باكتساب المعارف والخبرات الآنية التي تسمح بالتكيف مع التغيرات في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

**3- التكوين عند شخص ذي مهنة:** هذا التكوين بالأساس يعتمد على مجموع الخبرات النادرة التي يمتلكها البعض من الأفراد، وتكون هذه الخبرات أساسية و جوهرية في بعض الصناعات و لا يتم تدريسها أو تلقينها من قبل المدارس أو المعاهد التكوينية، فهي مرتبطة بفئة قليلة من الناس

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

نتيجة لخبراتهم الكبيرة في مجال معين او توارثوها عبر الأجيال وبالتالي يتم نقل تلك الخبرة والمهنة للأفراد التي ترغب في هذه المهارات من طرف الأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات النادرة من خلال الإحتكاك المستمر بهم لتعلم المهنة.

و عليه نستنتج أن للتكوين عدة طرق و لكل طريقة مميزاتا بين التكوين داخل المؤسسة لربح الوقت و قلة التكلفة، بالإضافة إلى التكوين خارج المؤسسة في مراكز أو منظمات تكوينية توفر مختلف الخدمات لإكتساب المعارف والخبرات، كما يوجد التكوين بين المؤسسة وخارج المؤسسة مما يسمح بالإحتكاك بمختلف الخبرات، كما أن أهداف البرنامج التكويني تختلف فمنها ما يتطلب إكتساب المعارف و بالتالي يكون التكوين نظري، كما يوجد تكوين تطبيقي من خلال إكتساب المعارف والخبرات بشكل مباشر عن طريق الممارسة.

### الفرع الثاني: أنواع التكوين:

قسم الطعاني أنواع التكوين إلى: (الطعاني، 2007)

#### 1. التكوين من حيث المكان والموقع: يوجد نوعين من التكوين حسب المكان:

1.1. التكوين في مواقع العمل: أي في منصب العمل الفعلي، أو في داخل المؤسسة ويعتبر أقل كلفة عن غيره من التدريب.

2.1. التكوين الخارجي: أي في مراكز التدريب المتخصصة داخل البلد وخارجه ويعتبر بوابة لتبادل الخبرات واكتساب المهارات كما يعتبر مكلفا مقارنة بالتدريب الداخلي.

#### 2. التكوين حسب المحتوى:

أضاف (العريقي، 2012، صفحة 256) أنه يوجد التكوين حسب المحتوى و هو كالتالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- التكوين المهني أو الفني: يرتكز هذا النوع من التكوين على إكساب المتكون مهارات و قدرات في مجالات يدوية أو حرفية، تطبيقية كالتكوين في الحدادة، النجارة...  
- التكوين التخصصي: يعتمد على إكتساب الموظف المعارف و الخبرات في مجاله التخصصي، يرتكز على مؤهلات الفرد لتطويره علميا و عمليا في مجاله، كالتكوين في إعداد الأجور بالنسبة للفرد المتخصص في إدارة الموارد البشرية...  
- التكوين الإداري: يعتمد هذا التكوين على إمام الموظف بالمبادئ الأساسية للإدارة كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، الاتصال...، من أجل تولي مناصب إدارة في مختلف مستويات الإدارة، الإستراتيجية، الوسطى، و الإدارة العملياتية او التنفيذية.

### الفرع الثالث: الأساليب التكوينية:

قسمها (الهيئي، 2005) إلى:

1. **التدريب الفردي:** و هو التكوين الذي يهدف إلى إجراء تغييرات على سلوك الفرد و مهاراته و كفاءاته، يتم التركيز على أهم الاحتياجات التدريبية للفرد من أجل تصحيحها سواء كانت مرتبطة بالمعرفة او السلوك وحتى الخبرات.
2. **التدريب الجماعي:** يرتكز على العمل الجماعي ككل، من خلال بناء فريق عمل قوي يسمح بجمع مختلف الكفاءات من أجل تحسين مناخ العمل بالدرجة الأولى، ومن ثم تحسين الأداء الجماعي مما ينعكس على أداء المنظمة ككل، يسمح هذا التكوين بتوظيف مختلف المعارف والخبرات والسلوكيات الشاملة لكل أفراد المنظمة والتنسيق بينهما بغية تكامل المهام وبالتالي حسن تدفق المعلومات والمعارف في المنظمة .



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

3. التدريب أثناء العمل: و هو التكوين الذي يتم خلال مزاوله العامل لوظيفته، تحتاج المنظمات

هذا التدريب خصوصا ان الموظف يقوم بعمله بينما يتابع تكوينه.

4. التدريب خارج أوقات العمل: و هو التكوين الذي لا يكون في وقت مزاوله العامل العمل بمعنى

يمكن ان يكون في الفترة المسائية او في أيام العطل...

بالإضافة إلى تحديد المدة الزمنية للعملية التدريبية، ومن الأساليب المعتمدة في العملية التدريبية المحاضرات لتقديم المفاهيم والأسس العلمية للموضوع، حلقات نقاشية في مجموعات صغيرة من المتدربين، عرض أفلام تدريبية مرتبطة بالموضوع وحالات تطبيقية لها صلة بموضوع التدريب حسب الهدف من التكوين، إكتساب الخبرات من خلال مختلف التجارب، أو إكتساب المعارف من خلال مختلف الطرق والأساليب.

### المطلب الثالث: الإطار القانوني لعملية التكوين في الجزائر

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهم كل من المؤسسة و العمال في نفس الوقت، و لهذا نجد القانون ينص بالزامية التكوين سواء في الوظيف العمومي أو المؤسسات الإنتاجية أو الصناعية، حيث شهد هذا النشاط عدة قوانين و مراسيم و تعليمات سوف نستعرضها حسب التطور التكنولوجي:

### الفرع الأول: قانون رقم 12/78 لتحديد القانون الأساسي العام للعامل : (الرسمية، 1978)

يعتبر القانون 12/78 أول قانون يتضمن القانون الأساسي العام للعمل، حيث كان في إطار التسيير الاشتراكي للمؤسسات الاشتراكية ، و قد تم تخصيص الفصل الأول من الباب الخامس للتكوين، حيث تم تحديد العمل التكويني على أنه من العوامل الأساسية للترقية الإجتماعية و المهنية للعمال و ضمان التنمية الاقتصادية للبلاد، من خلال إعداد برنامج التكوين و تطبيقه و مشاركته مع ممثلي العمال(المادة 171)، فيما يعتبر العمل التكويني التزاما في كل الميادين يعود بالفائدة على العامل، المؤسسة المستخدمة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

والوطن ككل(المادة 172)، كما أن كل مؤسسة مستخدمة ملزمة لترقية نشاط التكوين و التحسين، و ضمان التكوين المستمر لكل المستخدمين بما يسمح لهم بتحديث معارفهم النظرية و التطبيقية و ترقيتهم( المادة 177 )، كما نصت المادة (175) على أن بإمكان المؤسسة المستخدمة إلزام العمال ذوي كفاءات و مؤهلات بالمساهمة في إعداد البرامج التكوينية، كما يسمح للعامل التغيب نتيجة متابعة دورات تكوينية مع الاحتفاظ بأجره(المادة 78)

الفرع الثاني: مرسوم رقم 298/82 المحدد لكيفيات تمويل البرامج التكوينية (الرسمية، المرسوم رقم 298/82، 1982)، جاء هذا المرسوم على إثر قانون 78 / 12، لتنظيم أعمال التعليم، التوجيه والتكوين المهني و كيفية تمويلها حيث حدد الرسم المخصص للتكوين و التمهين من كتلة الأجور و تم تقسيمها على النحو التالي:

(2) 1% من كتلة الأجور مخصصة لأعمال التكوين المهني المتواصل

(3) 1% من كتلة الأجور مخصصة لأعمال التمهين.

و يدفع الرسم في حالة عدم تخصيص المستخدمين إجمال 1% على الأقل من كتلة الأجور لأعمال التكوين المهني المتواصل، كما أن تنفيذ الرسم على التكوين المهني يكون في حالة بلوغ المؤسسة 20 عاملا، غير أن في هذا المرسوم لم يتم تحديد مفهوم دقيق لكتلة الأجور.

الفرع الثالث: قانون 11/90 لتنظيم علاقات العمل: (الرسمية، قانون العمل 11/90، 1990، صفحة 567)

إن قانون الجزائر الصادر في سنة 1990، قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير الموارد البشرية، و نذكر منها على الخصوص التكوين خلال العمل، حيث حسب القانون رقم 11/ 90 المؤرخ في 26

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

رمضان 1410 هـ الموافق لـ 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل (الجريدة الرسمية رقم 17 لسنة 1990) ، فقد تم تحديد جانبيين أساسيين لنشاط التكوين، من خلال العلاقة القائمة بين المستخدم و العمال من خلال تعيين الحقوق و الواجبات لكلا الطرفين، و يمكن تلخيصها كالتالي:

### 1. حقوق العمال :

- ✓ الاستفادة من التكوين المهني: حيث نصت المادة 6 من قانون العمل 11/90 أن من بين الحقوق الأساسية للعامل حق التكوين المهني و الترقية.
- ✓ الغياب دون فقدان الأجر: يمكن للعامل التغيب دون فقدان الأجر لمتابعة دورات التكوين المهني أو النقابي التي يسمح بها المستخدم و المشاركة في امتحانات أكاديمية أو مهنية (المادة 54).
- ✓ الاستفادة من تكييف وقت العمل أو من عطلة خاصة: يسمح للعامل بالاستفادة من تعديل وقت العمل و تأقلمه مع البرنامج التكويني الذي يزاوله، أو من عطلة خاصة لمتابعة دروسه التكوينية مع الاحتفاظ بمنصب عمله مع ضرورة موافقة المستخدم(المادة 60)

### 2. واجبات العمال:

- ✓ المشاركة في أعمال التكوين: حيث نصت المادة 7 من قانون العمل 11/90 أن من بين واجبات العمال المشاركة في أعمال التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف التي ينظمها المستخدم لتحسين التسيير أو تحسين أداء المؤسسة، أو من أجل دعم الوقاية الصحية و الأمن.
- ✓ متابعة أعمال التكوين: يجب على كل عامل متابعة البرامج التكوينية التي ينظمها المستخدم بهدف تجديد المعارف العامة و المهنية و التكنولوجية و تعميقها أو تطويرها (المادة 58).

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

✓ **المساهمة في أعمال التكوين:** يمكن للعمال المساهمة في أعمال التكوين التي ينظمها المستخدم

الذين يحوزون على المؤهلات و الكفاءات التي تسمح لهم بتقديم إضافات للعملية التكوينية في

حالة مطالبة المستخدم بذلك (المادة 59).

### 3. حقوق المؤسسة (الهيئة المستخدمة):

إذا كان من واجب العامل المشاركة في أعمال التكوين فهو حق من حقوق الهيئة المستخدمة على

عمالها، حيث من بين حقوقها:

✓ **الاستفادة من مجهودات العامل لتحسين الإنتاجية و التنظيم:** من خلال المشاركة في أعمال

التكوين و تجديد المعارف، في إطار تحسين التسيير أو فعالية الهيئة المستخدمة أو من أجل

تحسين الوقاية الصحية و الأمن(المادة7).

✓ **مطالبة العامل بمتابعة دروس التكوين:** من حق المؤسسة المستخدمة إجبار العامل على

مزاولة أعمال تكوينية التي تنظمها من أجل تجديد المعارف التقنية و المهنية و تعميقها و

تطويرها(المادة 58)

✓ **مطالبة العامل بالمساهمة في أعمال التكوين:** العامل هو عضو من أعضاء الهيئة

المستخدمة و بالتالي فهو جزء من نجاح أو فشل المؤسسة، ومنه فان للمستخدم الحق في

مطالبة العامل المؤهل و الكفاء بالمساهمة الفعالة في أعمال التكوين التي ينظمها(المادة

59).

### 4. واجبات المؤسسة (الهيئة المستخدمة):

✓ **التصريح للعامل بالتغيب دون فقدان الأجر:** على الهيئة المستخدمة التصريح للعامل بالتغيب

دون فقدان الأجر لمتابعة دورات تكوينية و التي تسمح بها المؤسسة المستخدمة(المادة 54).

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

✓ مباشرة أعمال تكوينية لصالح العمال: حيث يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين و تحسين المستوى لصالح العمال، من خلال إعداد برنامج التكوين الذي يعتبر إجبارياً، و من ثم يعرض هذا البرنامج على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، حيث نصت المادة(94) من الباب الخامس، الفصل الأول المتعلق بأجهزة المشاركة أن لهذه الأخيرة صلاحية إبداء الرأي قبل تنفيذ المستخدم القرارات المتعلقة بمخططات التكوين المهني و تجديد المعارف و تحسين المستوى و التمهين و نماذج التكوين<sup>2</sup> كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية و تطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما(المادة 57).

وبالتالي فقد ألم قانون العمل بمختلف جوانب هذا النشاط لتنظيمه، سواء بالنسبة للعامل أو بالنسبة للمؤسسة، وبالخصوص إشراك الفاعلين في المؤسسة في عملية التكوين وهذا ما نصت عليه المادة 59 من قانون العمل.

**الفرع الرابع: قانون 16-21 و المتضمن لقانون لمالية لسنة 2022** (الرسمية، قانون رقم 16-21، 2022): حيث تم في هذا القانون و استكمالاً للمرسوم رقم 298/82، تم تحديد مختلف الجوانب المالية المتعلقة بنشاط التكوين في الباب الرابع من خلال الرسم على التكوين المهني و الرسم على التمهين، كما تم تحديد مفهوم دقيق لكتلة الأجور السنوية حيث عرفها على أنها "إجمالي الأجور المدفوعة للمستخدمين قبل خصم المساهمات الإجتماعية و التقاعد و كذا الضريبة على الدخل الإجمالي-أجور"

---

<sup>2</sup> نصت المادة 91 من قانون 11/90 أن تدخل الأجهزة المشاركة في صلاحيات و قرارات الهيئة المستخدمة إذا بلغ عدد العمال عشرون عامل على الأقل.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

و عليه و بالرغم من تعدد النصوص القانونية و مجال تنفيذها بالانتقال من الإقتصاد الإشتراكي إلى إقتصاد السوق إلا أن كلها أكدت و ثمنت دور التكوين في تطوير العاملين و مدى تأثيره على اداء الهيئات المستخدمة و بالتالي على الإقتصاد ككل.

### المبحث الثاني: سيورة التكوين

#### خطوات أو مراحل نشاط التكوين:

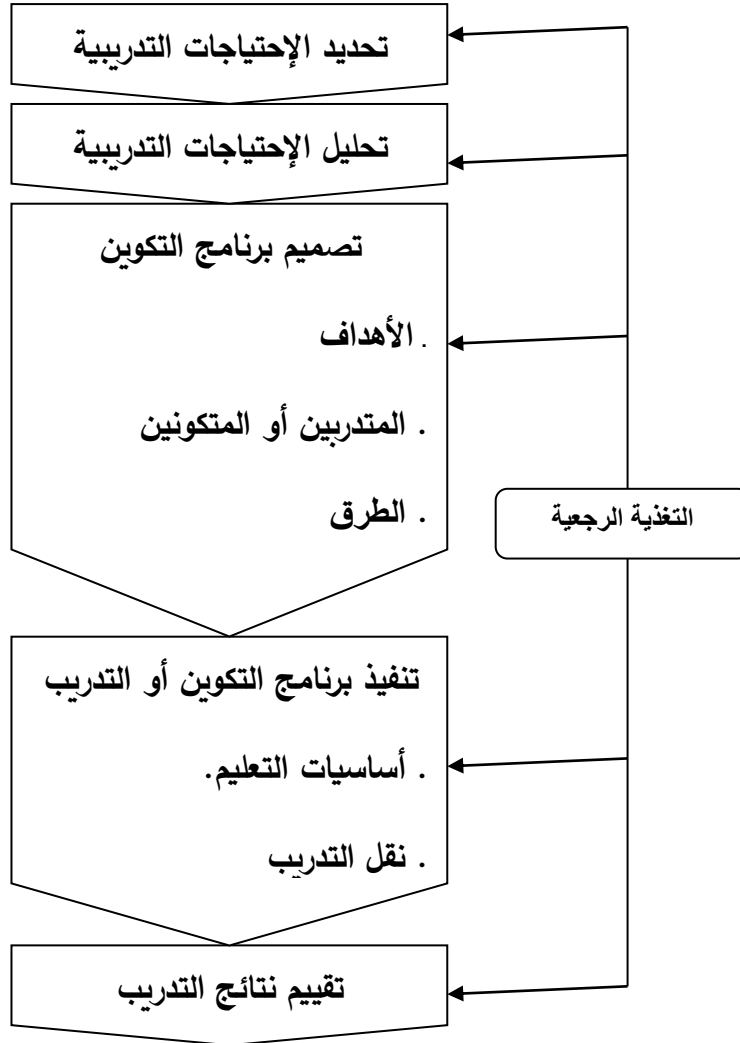
التكوين كنشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية في مفهومه يتكون من مجموعة من العمليات المنظمة والهادفة والمخططة، يمر بها من أجل إيجاد الفجوة وتقليصها لبلوغ أهداف المنظمة وهذا ما يميز هذا النشاط عن غيره من الأنشطة الأخرى، أي أن العبور بمختلف العمليات التكوينية يسمح لنا بتحديد الكفاءات الموجودة والكفاءات المطلوبة من أجل مواكبة التطورات والتحولت خصوصا في مجالات التكنولوجيا التي دائما هي في تطور نتيجة إبداع الموارد البشرية، وعليه فالمؤسسة تسعى إلى المنافسة في السوق من أجل البقاء فهي دائما في احتياج أو الحاجة إلى الإبداع من أجل تحقيق الميزة التنافسية هذا من جهة ومن جهة أخرى مواكبة أو إكتساب نفس تكنولوجيات المؤسسات الرائدة لضمان البقاء في السوق.

التدريب أو التكوين كنشاط أساسي من أنشطة إدارة الموارد البشرية، وكمعملية مخططة تمر بمجموعة من الخطوات لتحقيق أهدافها، انطلاقا من تحديد الفجوة بين الأداء المطلوب و الأداء المكتسب، لخصها

(Noe, John R, Barry, & Patrick M, 2016, p. 201) في الشكل التالي:

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

الشكل رقم (04): مراحل عملية التكوين أو التدريب



المصدر: (Noe, John R, Barry, & Patrick M, 2016, p. 201)

المطلب الأول: تحديد و تحليل الإحتياجات التدريبية.

الفرع الأول: مفهوم الإحتياجات التدريبية:

أولا يجب إعطاء مفهوم للاحتياج أو الحاجة فمن المعروف أن الحاجة هي الشعور بنقص شيء أو افتقاده ولا يمكن التخلص من هذا الشعور إلا بتلبيته أو إشباعه، والحاجة هي السبب الرئيسي في البحث عن المشكلة ومحاولة إيجاد حل لها حيث عرج (الطعاني، 2007، صفحة 162) وقدم تعريف لكوفمان أن

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

الحاجة هي الفجوة القائمة بين النتائج الحالية والنتائج المرجوة أو المرغوبة، كما قدم أيضا تعريف لدرء على أن الحاجة التدريبية تعبر عن الفجوة في الأداء الوظيفي بين أداء واقعي وأداء متوقع (مرغوب فيه) يستطيع التدريب المنظم الهادف أن يعالجها.

كما أن باري كاشواي (كشواي، 2006، صفحة 121) قدم في كتابه إدارة الموارد البشرية مفهوم للفجوة في الشكل التالي:

### الشكل رقم (05): الفجوة التدريبية



المصدر: (كشواي، 2006، صفحة 121)

و الإحتياجات التدريبية حسب (الطعاني، 2007، صفحة 164) هي معلومات أو اتجاهات أو مهارات أو قدرات فنية أو سلوكية يراد تنميتها أو تعديلها بسبب التغيرات أو التقلبات أو الترفيعات أو حل مشكلات. أو نواحي ضعف أو نقص فنية أو إنسانية حالية أو محتملة في قدرات العاملين أو معلوماتهم أو اتجاهاتهم أو حل لمشكلات محددة.

و تعتبر هذه المرحلة الأولى من مراحل عملية التكوين أو التدريب وأكثرها أهمية، حيث تعنى بتحديد أهم الإحتياجات من الموارد البشرية المراد تصحيح أدائها أو تطويرها. والهدف من هذه المرحلة هو تحديد



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

المهارات والاحتياجات الواجب توفيرها من أجل معالجة ضعف أو خلل معين في الأداء (LUSSIER & R.HENDON, 2019, p. 678)

والاحتياجات التدريبية هي الأداة الرئيسية التي يمكن من خلالها تحديد مجالات تطوير وتنمية أداء الأفراد من خلال العملية التدريبية، وأن مشكلات الأداء الحالية يمكن علاجها بالتدريب وما يطلق عليه القابلية للتدريب (ماهر، 1999).

الفرع الثاني: تحليل الإحتياجات التدريبية او التكوينية: بعد تحديد الإحتياجات، تقوم المؤسسة بتحليلها حسب الأولوية هذا التحليل يمس ثلاث مستويات:

**المستوى الأول: التحليل الإستراتيجي لاحتياجات التكوينية او التدريبية:** و يطلق عليه أيضا تحليل المنظمة، وذلك بتحديد الأفراد للتدريب الذين تحتاجهم المنظمة لشغل الوظائف المستقبلية (DESSLER، 2020، صفحة 242)، ولها علاقة بمجموع الأهداف المسطرة متوسطة وطويلة الأجل، ويقصد به تشخيص الوضع التنظيمي الحالي، ويمر بثلاث مستويات قدمها (كاني، 2014، صفحة 242):

- دراسة و تحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية: وذلك من خلال تشخيص المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة وأهم التغيرات قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل، التي تسمح بإعطاء نظرة عن الطريق الذي تسلكه وستسلكه المؤسسة في الحاضر والمستقبل، وبالتالي إعداد إستراتيجية بما يتوافق مع هذه المعطيات.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

- دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها: بعد تسطير إستراتيجية المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بمتابعة مدى تحقيق الأهداف، وما هي أهم نقاط قوة وضعف هذه الإستراتيجية، من خلال مقارنة الأهداف مع الإمكانيات التي تحوزها المؤسسة من الوسائل البشرية، المادية والمالية.
- **تحليل الهيكل التنظيمي:** يسمح هذا التحليل بتحديد المستويات الإدارية والوظائف ومستوى أدائها، هذا التحليل يساعد المؤسسة في الإجابة على السؤال: من يقوم بماذا؟ وبأي فعالية؟، حيث من خلاله يتم تحديد من يحتاج إلى تدريب، وبالتالي البحث عن وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب.

وبالتالي فإن التحليل التنظيمي لا يقتصر فقط على تشخيص الوضع الحالي، و لكن أيضا الوضع المستقبلي، و ذلك من خلال تحديد الموظفين الذين ترغب المؤسسة في شغلهم لوظائف مستقبلية، هنا الإحتياجات التدريبية تكون على أساس إستراتيجي، وهذا ما ذكرناه آنفا، من خلال مستويات تحليل التنظيم.

### **المستوى الثاني: تحليل الوظائف:** يعتمد هذا المستوى على تحليل وظائف الأفراد، والتطورات

الحاصلة على مستوى محتوى الوظائف (Jacobs, 2019, p. 82) من خلال الإجابة على السؤال: ماهي المواضيع التي على التدريب أو التكوين تغطيتها؟ وتقوم على وصف الوظائف، ومن ثم تحليلها.

### **المستوى الثالث: تحليل الأفراد:** يقوم هذا المستوى على الحاجة للإجابة على سؤال جوهري وهو:

من يحتاج التدريب أو التكوين؟ ماذا يحتاج للعمل بطريقة أخرى على ما يعمل اليوم؟ وما و نوع المعارف، المهارات، والقدرات التي يحتاجها الموظف؟ (Wayne & Martocchio, 2016, p. 215).

**المطلب الثاني: تصميم برنامج التكوين:**

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

الهدف النهائي من للتكوين هو تحسين العمل، ويتم بلوغ الهدف بعيد المدى من خلال أهداف أقصر نطاقا مرتبطة بسياسة عمل خاصة، و و بيانات التخطيط (NILSON, 2003, p. 7) ، و بعد مرحلة تحديد الإحتياجات وتحليلها، تأتي مرحلة إعداد برنامج التدريب او التكوين، وتعنى هذه المرحلة بترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية (مادة أو محتوى تعليمي أو تكويني). و برنامج التكوين هو أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، مجموعة من التكوينات المتابعة من طرف الموظفين للمؤسسة، تحت مسؤولية صاحب العمل، هو برنامج تطبيقي الذي يمكن تحليله كاستثمار يسمح بتطوير الكفاءات في ظل تطور الوظائف و تحسين الانتاجية (BRUNET & GABRIEL, 2001, p. 142) ، ويتضمن تحديد الأسلوب الذي سيتم استخدامه بواسطة المكونين في توحيد موضوعات التكوين إلى المتدربين (مثل المحاضرات، التمارين، المنافسة، كما يتم تحديد المساعدات التدريجية، وكجزء من التصميم برنامج التدريب يجب تحديد المدربين في البرنامج وكذلك تحديد تكلفة أو ميزانية التكوين)، وتتضمن موجودات التكوين، اساليب التكوين، مساعدات التكوين والمدربين (ماهر، 1999، صفحة 320).

### المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم برنامج التكوين

#### الفرع الأول: تنفيذ عملية التكوين:

تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنتها، كما يتضمن ذلك تحديد مكان التدريب، حيث قد يتم تنفيذ البرنامج التدريبي داخليا بالمؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، وهنا تتولى وحدة التكوين بالمنظمة أو مركز التكوين مسؤولية إجراء أو تنفيذ البرنامج التكوين (شاويش، 2005).

ومن مزايا هذا التكوين إمكانية تنفيذ البرنامج التكويني على ضوء الأهداف المسطرة أو التخطيط الذي وضعت المنظمة للبرنامج وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج التكويني.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

ومن مساوئ هذا التكوين الداخلي محدودية أو قلة الخبرات والمهارات التي ستقل إلى المكونين كونها خبرات ومهارات مستقلة في غالبيتها من العمل بالمنظمة ذاتها مما لا يدع مجالاً لإتاحة الفرصة للاستفادة من خبرات وأفكار جديدة ومتنوعة، وقد تلجأ بعض المؤسسات إلى تنفيذ برنامجها التكويني خارجياً في مراكز تكوين متخصصة وفي هذه الحالة يطلق على هذا التكوين بالتكوين الخارجي. ومن مميزات هذا التكوين توفر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التكوين الخارجية المتخصصة، إضافة إلى التقاء عدد من المتكونين من منظمات مختلفة في مكان تدريب واحد مما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات والتجارب والاستفادة من أفكار وخبرات جديدة ومختلفة .

وبصفة عامة فإن المؤسسة مخيرة في اختيار المكان المناسب لتنفيذ برنامجها التدريبي ولكن على أساس عاملين أساسيين هما:

- مدى توفر إمكانات التكوين لدى المؤسسة من حيث المدربين ووسائل التدريب التي تساعد المتكون على استيعاب المعلومات والمعارف المقدمة في البرنامج التكويني.
- مدى توفر أجهزة التدريب الخارجية على إمكانات وطرق جيدة للتدريب لهذه المراكز من حيث المتكونين وأساليب التكوين، فضلاً عن الإشراف الجيد على البرامج التدريبية.

### الفرع الثاني: تقييم العملية التكوينية:

التكوين كغيره من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لا بد من تقييمه ومتابعته لغرض تحديد مدى فعاليته، ويتم ذلك في هذه المرحلة من خلال تقييم أداء المتدربين محل التكوين، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرامج التكوينية.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

تجدر الإشارة إلى أنّ عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيمة الحقيقية للبرنامج التكويني فهي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التكويني والأسلوب المتبع في تنفيذه وأهدافه ومدى تحقيقها. علماً أنّ الغرض من التكوين هو تعزيز الإنتاج والنوعية ويحتاج المدراء إلى معرفة فيما إذا كانت طرق التكوين قد أنجزت أهداف تنظيمية أو تحتاج إلى برامج إضافية، وتستخدم كل من الطرق الرسمية وغير الرسمية لتقييم البرامج التدريبية.

تقييم التكوين أو التدريب هو سيرورة لتحديد وقياس العلاقة بين مدخلات المتدربين و مخرجات التدريب (Browning, 1970, p. 10). تهدف هذه العملية إلى قياس مدى فعالية العملية التدريبية أو التكوينية و مدى تأثيرها على أداء الموظفين وكفاءاتهم، في حين حددها كيرك باتريك في أربع مستويات:

### جدول رقم (05): مستويات كيرك باتريك الأربعة لتقييم التدريب<sup>3</sup>

المستوى	نوع التقييم (ما يتم قياسه)	وصف وخصائص التقييم	أمثلة لأدوات وأساليب التقييم	علاقته بالموضوع ومدى عمليته
1	رد الفعل	تقييم رد الفعل يتم من خلال معرفة شعور المتدربين حول التدريب أو التعلم أو تجربة التعلم.	مثال: استمارات تغذية راجعة. ردود أفعال شفوية، أو دراسات مسح أو استبيانات بعد التدريب	سريعة ويسهل الحصول عليها تجميعها وتحليلها غير مكلف
2	التعلم	تقييم التعلم هو قياس الزيادة في المعرفة قبله وبعده	تقييم أو اختبارات تتم بشكل نمذجي قبل وبعد التدريب يمكن أيضاً استخدام المقابلات أو	وضعه سهل نسبياً ومعد للمهارات القابلة للتحديد كمياً. أقل سهولة بالنسبة للتعلم المعقد

<sup>3</sup> <http://www.mohamedaliefairi.com/2016/08/21/مستويات-التقييم-لكيرك-باتريك/>

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

	الملاحظات			
3	السلوك	تقييم السلوك يتم بقياس مدى تطبيق التعلم خلال العمل	هناك حاجة للملاحظة والمقابلة على امتداد فترة زمنية من أجل تقييم التغيير وجدواه واستدامته	يتطلب قياس السلوك عادة تعاون ومهارة المدراء المعنيين.
4	النتائج	تقييم النتائج يتم بقياس مدى تأثيرها من خلال أداء المتدرب على العمل أو المحيط	القياسات موجودة مسبقاً من خلال الأنظمة المعتادة للإدارة والتقارير المعطاة	غير صعب إفرادياً ولكن ليس كذلك بالنسبة لمؤسسة بأكملها. يجب أن تعزى العملية إلى مسؤوليات واضحة. الربط بالمتدرب.

يمكن تقسيم مستويات كيرك باترك لتقييم التكوين إلى قسمين :

**المستوى الأول: تقييم ساخن:** - تقييم ردة فعل المشاركين في التكوين، تقييم المكتسبات والتعلم أو التمهين وتعني استقبال ردات فعل المشاركين (درجة الإشباع) و أيضا درجة المعارف والقدرات المكتسبة ويقوم هذا النوع من التقييم على محتوى التكوين، المدة، اسهامات المكونين، والطرق المستعملة. ويتم هذا التقييم مباشرة بعد انتهاء فترة التكوين.

**المستوى الثاني: تقييم بارد:-** تقييم التحويل أثناء الممارسة المهنية، تقييم تأثير التكوين على النتائج الاجتماعية الاقتصادية للمؤسسة. ويقوم هذا التقييم من اجل تقييم المكتسبات والتطورات في السلوكات المهنية خلال ممارسة العمل وتقييم تأثير التكوين على نتائج المؤسسة من خلال حساب مؤشرات الأداء، هذا التقييم يعتمد على وضع المتكون في وضعية العمل من أجل تقدير النتائج المحققة. ويتم هذا التقييم بعد أسابيع من عملية التكوين.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

المبحث الثالث: الضمانات لتحقيق فعالية التكوين (أسس التكوين)، صعوبات تحقيق أهداف

### التكوين

#### المطلب الأول: الضمانات لتحقيق فعالية التكوين

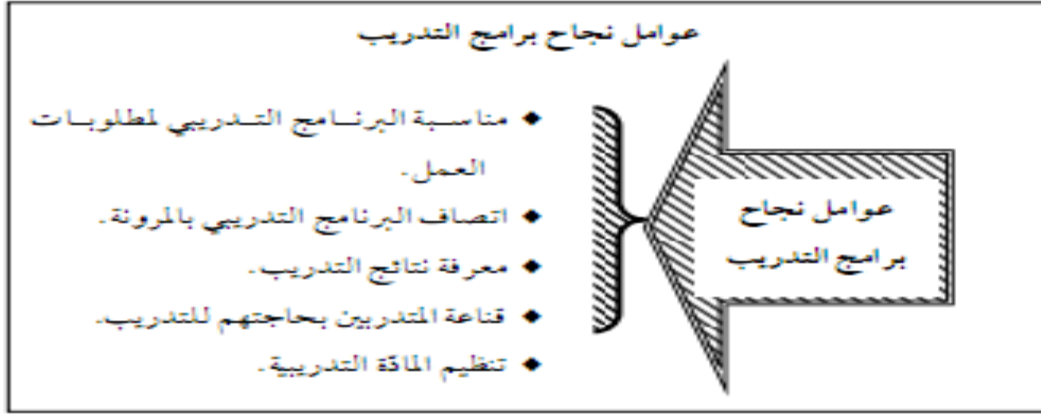
ذكر (Kirkpatrick, 1978) ضرورة وجود إعتقاد راسخ في المؤسسة أن كل الفئات تلعب دورا حيويا، وأن التكوين الفعال يمكن أن يسهم في تحسين النجاعة الذي يربط هذا الأخير بين السلوك والنتائج، بالإضافة إلى وجود الدافعية من أجل تطوير المهارات، وتوفر مناخ سليم للعمل (الهيتمي، 2005)، في حين قدم (الطعاني، 2007) مجموعة من الأسس التي تتمثل في أن يؤسس التدريب على إطار أو نموذج نظري يستمد مبادئه من الحقائق التجريبية، وضرورة وجود أهداف واضحة وواقعية بالإضافة ومشاركة كل المعنيين بالتدريب في العملية تلبية الحاجات التدريبية الحقيقية، وديمومة عملية التدريب إضافة إلى الإعتماد على وسائل متعددة وشاملة وتعدد الاختيارات ووجود مرونة من أجل إجراء تعديلات على برنامج التدريب.

كما أضاف (كامل، باشري محمد، و محمد رستم، 2018، صفحة 193)، ان من مقومات التكوين الفعال هو هو رغبة المتكويين في التعلم و اكتساب الخبرات، اختيار المكونين أكفاء، و توفير الميزانية المناسبة للعملية التكوينية.

في حين لخصها (المغربي، 2013، صفحة 61) في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): عوامل نجاح البرامج التكوينية

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة



المصدر: (المغربي، 2013، صفحة 61)

المطلب الثاني: العوامل التي تقلل من فعالية التكوين:

لكي تصل البرامج التكوينية لأهدافها، لا بد من توفير العوامل المذكورة مسبقا، في حين توجد عوامل أخرى تقلل أو تحد من فعالية العملية التكوينية، سوف نحاول تقديم أهمها:

- **تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة:** هذه العملية مهمة جدا إن لم نقل إلزامية، إذا لم تحدد الإحتياجات بطريقة صحيحة، فلن يتم تحقيق أهداف برنامج التكوين، فالأولوية في تحديد الإحتياجات جد ضرورية حسب الأنشطة الأساسية للمؤسسة.
- **عدم جدارة المكون أو المدرب:** إن اختيار المدرب أو المعاهد التكوينية مهمة جدا في تلقي المتكويين للمعارف و الخبرات و يجب على المكون أن يتوفر على المعارف و المهارات و الخبرات، التي سوف يتم تحويلها للمتكويين بطريقة صحيحة.
- **عدم كفاية المدة التكوينية:** يجب تحديد المدة التكوينية التي تتناسب مع موضوع التكوين، حسب نوع التكوين، و علاقة موضوع التكوين بمنصب الشغل، لكي تحقق فعالية التكوين.



## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

و حسب (كامل، باشري محمد، و محمد رستم، 2018، صفحة 188) فان من أهم المعوقات التي تقف أمام نجاح العملية التكوينية تكمن في أن الدورة التكوينية لا تمت بصلة بالعمل، و حسبهم أن كثير من الدورات تعقد لمجرد استهلاك ميزانية التكوين دون النظر إلى اختيار الدورة التكوينية. وبالتالي يجب إعطاء العملية التكوينية كل الظروف و الشروط من أول مرحلة المتمثلة في تحديد الإحتياجات و تحديد الفجوة إلى غاية تقييم المتكويين.

### المطلب الثالث: التكوين وتطوير الموظفين

يرتكز مفهوم التطوير على وجود فجوات تم تحسينها او معالجتها، حيث أن ذلك الفراغ في مختلف الظواهر يؤدي إلى التفكير المستمر في البحث عن الطرق أو السبل للارتقاء بتلك الظواهر، و لو لم تتواجد تلك الفجوة او الفراغ لما تواجد مصطلح التطوير، الذي بني بالأساس على الظواهر السابقة، مثله مثل النظريات الفلسفية، الإقتصادية، الإدارية ...، التي طورت من مفاهيمها و قواعدها نتيجة لنقدتها للنظريات السابقة.

إن التكوين كمنشأ هدفه تحسين الفعالية و تنمية وتطوير الموارد البشرية، فالتطوير في المنظمات المعاصرة اقترن بالدرجة الأولى بنشاط التكوين، معظم الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية ذكروا أو ربطوا في أبحاثهم التكوين بعملية التطوير التنظيمي، خصوصا ان الوظائف قد تخطت المؤهلات التي يمكن أن تقتصر إلى الفعالية و النجاعة، و أصبحت الكفاءة هي الشغل الشاغل للمنظمات المعاصرة، في ظل التقدم التقني و بروز ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يعتمد بشكل كبير على تكنولوجيات الإعلام و الإتصال، التي هي في الأساس من إبداع رأس المال البشري، فأصبح من المهم او من الأساس الاستثمار فيه و تطويره كمورد أساسي لرفع الفعالية و النجاعة و تحقيق الميزة التنافسية، و منه التوسع و النمو، و

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

بالتالي هدف كل منظمة هو تحقيق التطور التنظيمي من خلال تضافر مجهودات كل الفاعلين فيها بمختلف مستويات الإدارة.

حيث عرف ريتشارد بيكهارد التطوير التنظيمي على انه الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل و الذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة و القدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية (الطجم، 2009). من خلال هذا التعريف يمكننا أن نربط التكوين كمجهود إداري تقوم به إدارة الموارد البشرية من اجل الرفع من الأداء من خلال التأثير على السلوكيات، و عليه التكوين هو أداة إدارية تنظيمية تهدف إلى تطوير الموارد البشرية و بالتالي المنظمة ككل.

التكوين هو مرحلة أساسية ونشاط ضروري لتحسين المسار المهني، يساهم في تحقيق التطور الفردي، الجماعي وبالتالي التطور التنظيمي، و حسب الدراسة التي أجريت من طرف الباحثة لسنة 2021 فإن التكوين يساهم في تطور المسار المهني للموظفين من خلال شغل عدة مناصب، الترقية... (RADIA & GADI, 2021).

كما أن التكوين أداة مهمة لمواجهة التغيرات التنظيمية، و مجابهة مقاومة الموظفين لهذه التغيرات، مما يسمح بتغيير سلوكياتهم و اكتساب تأييدهم في مرحلة التغيير.

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

### خلاصة الفصل:

التكوين من بين الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، وهو نشاط مخطط له يمر بمراحل متسلسلة بدءا من تحديد الإحتياجات التكوينية، تحليل الإحتياجات، تصميم مخطط التكوين، تنفيذ العملية التكوينية و في الأخير تقييم المتكويين لقياس فعالية البرامج التكوينية. إن ضرورة و أهمية التكوين في المنظمة تتجلى في المكانة التي يحتلها في المؤسسة، حيث ينظر إلى التكوين على انه وسيلة إستراتيجية لتحقيق الأهداف الخاصة بتطوير مهارات و قدرات العاملين.

و التكوين الجيد يساهم لا محالة في التأثير على الأفراد والجماعة من حيث المعارف، الخبرات وتحسين السلوكيات كما يساعد أيضا على اكتشاف القدرات و تطويرها و الأخطاء و تصحيحها بصورة واقعية و ملموسة، و هو وسيلة لتكيف الفرد و تحكمه مع منصب عمله، لا يتوقف عند هذا بل تتعدى أهمية التكوين إلى المنظمة ككل من خلال تكيفها مع تغيرات محيطها الداخلي والخارجي، فالتكوين أحد الأدوات الرئيسية التي قد تساعد في تنمية الموارد البشرية، تطوير الكفاءات وتحسين الفعالية والنجاعة. كما يمكن القول ان نشاط التكوين له عدة أنواع وأساليب مختلفة، تختلف باختلاف مضمون البرنامج التكويني وأهدافه، على غرار مكان التكوين، محتوى التكوين، المدة التكوينية، و كذلك إختلاف طرق وأدوات التكوين كالطرق البيداغوجية والاندراغوجية. و لنجاح البرامج التكوينية لا بد من توفير الضمانات الأساسية التي تزيد من فعالية هذا النشاط لتحقيق الأهداف المنشودة، على غرار تحديد الإحتياجات التكوينية بدقة، والحرص على رغبة الفرد في الحصول على برامج تكوينية بالإضافة على ذلك ضرورة تحديد الأهداف المرجوة من نشاط التكوين والتي يتم تحديدها عادة في مخطط التكوين، الحرص أيضا على كفاءة المكون و الطرق و الأساليب والأدوات المستخدمة في العملية التكوينية لضمان حسن تلقي المتكون للمعارف والخبرات، زيادة إلى ذلك و من الضمانات الأساسية لنجاح العملية التكوينية توفير المدة

## الفصل الأول: الإطار النظري للتكوين في المؤسسة

التكوينية اللازمة لصالح المتكون لضمان الإستوعاب الكامل لموضوع التكوين، كل هذه الضمانات من شأنها تحقيق أهداف البرامج التكوينية ليكون من بين الأدوات الأساسية التي تساهم في تطوير الكفاءات داخل المنظمات.

الفصل الثاني:

الإطار النظري

للكفاءات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

### تمهيد:

أحدثت التغيرات الأخيرة على مستوى التطور العلمي و التكنولوجي قفزة نوعية على مستوى المنظمات، و بالخصوص في العقود الثلاثة الماضية، حيث اتجهت المنظمات نحو البحث عن الموارد البشرية التي تصنع فارق النجاح وتحقق التميز، فاشتدت المنافسة بينهم من اجل جذب و استقطاب أحسن الأفراد ومن ثم تطويرهم و الاحتفاظ بهم. فتحول المورد البشري إلى أهم رأس مال المنظمات المعاصرة، من خلال الإستثمار فيه و من ثم تحقيق أهدافها و تميزها ومن ثم استمراريتها.

ورأس المال البشري هو مجموعة من المعارف والمفاهيم المكتسبة عبر الخبرات والدراسات، التي تطبق على مستوى منصب العمل، من أجل تحقيق أداء أفضل. هذه المعارف أو رأس المال الفكري يتميز بالمرونة والقدرة على التطور، مما يسمح للمنظمات بتحقيق التكيف و التأقلم مع التغيرات، كما أن رأس المال البشري يؤثر ويتأثر بتغيرات بيئته، ويتمثل ذلك في سلوكه داخل المنظمة، من خلال تفاعله مع الأحداث الداخلية والخارجية للمنظمة، ومع شبكة علاقاته التواصلية مع فريق عمله، إعتامادا على معارفه، وخبراته وقدرته على الإتصال، تمكنه من محاولة فهم و استوعاب التغيرات، وبالتالي التعامل مع مختلف الوضعيات، سواء كانت جيدة أو سيئة، هذه مجموعة المعارف، أو ما يسمى بالكفاءة تؤدي به إلى اتخاذ القرارات بفعالية وفي الوقت المناسب، مما ينعكس على روح العمل الجماعية وبالتالي على استقرار المنظمة. و عليه وفي ضوء ما سبق، ما هو مفهوم الكفاءة؟ ولماذا لها أهمية بالغة بالنسبة للمنظمات المعاصرة؟ و كيف للمنظمة أن تطور و تنمي كفاءاتها في ظل تغيرات محيطها؟ و ما هي الأدوات التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة لتطوير مواردها البشرية؟

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

### المبحث الأول: مدخل إلى كفاءات المنظمة

#### المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للكفاءات

يفرض مصطلح الكفاءة نفسه في المنظمات المعاصرة، في ظل اشتداد المنافسة بين مختلف المنظمات، والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية، ولطالما بادر في أذهاننا مفهوم الكفاءة، وعلى أي أساس نميز الموظف ذو كفاءة عن غيره من الموظفين؟ وكيف يمكن للموظف إكتساب هذه الكفاءة؟ كلها أسئلة تطرح نفسها بنفسها.

#### الفرع الأول: مفهوم الكفاءة:

1. مفهوم الكفاءة لغة: يمكن تحديد المفهوم اللغوي للكفاءة بربطها بالقدرة على القيام بالأعمال و التسيير الجيد للأوضاع في مختلف المجالات، و يمكن إعطاء مفهوم لغوي للكفاءة على أنها "القدرة على القيام بعمل ما، و تصريف أموره بشكل جيد، و تشمل ثلاثة زوايا: القدرة أو المقدرة أو التمكن، القدرة مرتبطة بعمل معين أو سلوك معين، و يشترط فيها النجاح في العمل، أو حسن تصريف الأمور" (نسيم، 2016، صفحة 14).

2. مفهوم مصطلح الكفاءة: تم تحديد مفهوم الكفاءة على أنها "استخدام المعارف و الخبرات من أجل القيام بنشاط" (Bellenger و Philippe، 1996، صفحة 66) ، و تعتمد بالدرجة الأولى على العادات والقدرات لكنها تتلخص بالخصوص في الخبرة المهنية، التي تظهر من خلال منصب العمل من خلال مختلف التجارب التي قام بها الفرد و تم استنتاج من خلالها الأمور التي تساعد و تساهم في فعالية ونجاعة العمل.

و "الكفاءة هي القدرة على استغلال الموارد استغلالا صحيحا لتحقيق الأهداف، أي القيام بالعمل من الفرد بأفضل طريقة ممكنة من حيث التكلفة أو العائد أو الوقت" (كافي، 2014، صفحة 40). هذا

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

التعريف اقتصر على الجانب الكمي للكفاءة، من خلال أداء العمل بأقل جهد، وقت وتكلفة، لكنه تجاهل العوامل الأخرى المكونة للكفاءة و لعل أبرزها سمات شخصية الفرد ومعارفه، وخبراته.

وحسب معظم الباحثين في هذا المجال، فإنه لا يمكننا الحصول على الكفاءة بسهولة، بل تحتاج التعب و الجهد و الخبرة و زمن طويل من المعاشة مع الأحداث، كما أنها كم هائل من التجارب السلبية والإيجابية التي جمعت صاحبه بالتعامل مع العديد من المشاكل و العديد ممن يصنعها، أو أنها "المعرفة من خلال المواكبة لظروف العمل خطوة بخطوة حتى تحصل الخبرة المتراكمة نتيجة لذلك، و هذا يتطلب وقتاً لتحقيقه" (أحمد، 2014، صفحة 93)، هذه المعرفة في مفهومها هي "توليفة من ثرية ومتنوعة من البنى الرمزية التي تتجاوز المعلومات والخبرات إلى التفاعل الحي والمؤثر في الواقع الإنساني بكل تداعياته وتناقضاته و تحدياته، فالمعرفة هي حالة فكرية وإنسانية أرقى من مجرد الحصول على المعلومات و اكتساب الخبرات بالممارسة" (ياسين، 2007، صفحة 18) و بالتالي يتضح لنا أن الكفاءة ليست بالفطرة وإنما هي مكتسبة، من خلال تجارب الفرد و المعارف المكتسبة، لكن يسبقها قبل ذلك التفاعل مع البيئة المكونة لسلوك الفرد داخل المنظمة، بمعنى مجموعة من العوامل المتصلة بالفرد و شخصيته، و إدراكه، و معتقداته التي تؤثر على السلوك التنظيمي ككل، وبالتالي على فعاليتها. و تستخدم الكفاءة و الكفاءات للإشارة إلى "السلوكيات اللازمة لأداء مستويات عالية من الأداء، وأطر الكفاءة مفيدة لأنها تتيح للعمال تقدير ما يبدو عليه الأداء المتفوق و المنخفض، وترتبط بينهم وبين الرأي القائل بأن المتعلمين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية عن تنميتهم الخاصة" (Marchington, Adrian, 2021, p. 297).

- "الكفاءة هي مجموعة من المعرفة الضمنية و الصريحة، السلوك و المهارات التي تمنح للشخص القدرة على أداء العمل المنوط به بنجاحة" (Kuruba, 2019, p. 17) ، هذا التعريف جد مهم



## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

حيث أن كوروبا جمع بين مختلف المعارف الضمنية و الصريحة، و المعرفة الضمنية حسب Nonaka من خلال نموذج جبل الجليد تمثل 80% من المعارف، وتتضمن الأفكار والقيم والمعتقدات، وتتميز بصعوبة نقلها وتحويلها إلى الآخرين، فيما تمثل المعرفة الصريحة 20% وهي المعارف الظاهرة التي يمكن نقلها للآخرين و تتمثل في السلوكيات و القدرات...، هذه المعارف تسمح للفرد بالقيام بوظائفه بفعالية ونجاعة.

- و بالتالي فإن الكفاءة هي "مجموع المعارف، الخبرات، السلوكيات الممارسة في سياق محدد، و تتحقق من خلال التطبيق، في وضعية مهنية، و يعود للمؤسسة تكرارها، تقييمها، و تأكيدها و جعلها تتطور" (BRUNET & GABRIEL, 2001, p. 42) ، هذا التعريف حدد أهم المعارف التي تكون الكفاءة، من خلال مجموع المعارف التي يحتويها الفرد و يطبقها في منصب العمل، و أهم ميزاتها التطور.

و عليه ومما ذكرنا آنفا فإن الكفاءة نعني بها مجموعة المعارف الضمنية والصريحة، السلوكيات، والقدرات، المكتسبة من خلال التجارب و الخبرات و الدراسات، و ومن ثم تطبيقها على مستوى الوظيفة، أو تسيير وضعيات سلبية كانت أو إيجابية، لتحقيق أقصى فعالية ونجاعة في الأداء، لضمان استمرارية سيرورة العمل داخل المنظمة، ومن ثم بلوغ أهدافها.

### 3. خصائص الكفاءة:

- من التعاريف يمكننا استخلاص مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الكفاءة:
- الكفاءة مكتسبة: بمعنى أن الفرد داخل المنظمة يتفاعل مع التغيرات في المحيط الداخلي و الخارجي، و هذا ما يكسبه مجموعة من الخبرات والمهارات التي تؤثر على سلوكه و على قدراته.
  - الكفاءة مرنة: أي أن سلوكيات الأفراد داخل المنظمة تتميز بالقدرة على التغير أو التطور، مما ينعكس على عادات و مهارات وقدرات الفرد في وضعية العمل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

- الكفاءة توليفة من المعارف: بمعنى أن الكفاءة تتكون من مجموعة من المعارف، الضمنية والصريحة، التي تمكن الموظف من أداء وظائفه على مستوى منصب العمل.
- الكفاءة تطبيقية: نقصد بها هنا منصب العمل، أي أن التمييز بين موظف ذو كفاءة أو العكس يكون من خلال أدائه لوظائفه، و النتائج المحققة من قبله، من خلال حسن لتسيير، و العقلانية في إتخاذ القرارات، تحمل المسؤولية، روح المبادرة، المعرفة التواصلية...
- الكفاءة تتطور: أي أن التغييرات التي تطرأ على بيئة المنظمة الداخلية والخارجية تلزم المنظمة على محاولة مواكبتها من خلال تنمية وتطوير مواردها البشرية لتكون أكثر قدرة وقابلية على التأقلم.
- الكفاءة تؤثر على أداء المنظمة: من خلال إتخاذ القرارات، و القدرة على تسيير المواقف، تساهم في التأثير على أداء المنظمة بحسب فعالية هذه القرارات، و توقيتها، بحيث أن العلاقة بين الأداء والكفاءة تجمعها أبعاد مختلفة، ويعبر عنها بالعلاقة التالية: "الأداء = القدرة+الدافع+البيئة" (George, Snell, & Sherman, 2001, p. 19) ، حيث أن معظم المنظمات أصبحت تدرك دور الموارد البشرية في تعزيز الأداء، حيث أن هذه الأبعاد و إن توفرت في المنظمة تؤدي إلى تعزيز الفعالية والنجاحة.

الشكل رقم (07): أبعاد الأداء الفعال

Perf= f(A+M+E)		
القدرة	البيئة	الدافعية
- الإستقطاب.	- التمكين.	- الإثراء الوظيفي.
- الإختيار.	- فرق العمل.	- الترقيات.
- التكوين.	- دعم القائد.	- التكوين.
- التطوير.	- الثقافة .	- التغذية العكسية.
		- المكافآت.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

المصدر: (George, Snell, & Sherman, 2001, p. 19)

4. تاريخ وأصل مصطلح الكفاءة: قبل بزوغ المدارس التي اهتمت بتنظيم العمل، و دراسة الأداء البشري في المنظمات، يمكننا أن نقول أن مصطلح الكفاءة قد تم الإشارة إليه في القرآن الكريم، بعد قوله سبحانه و تعالى: " استأجره إن خير من استأجرت القوي الأمين"، في هذه الآية إجتماع مكونان أساسيان من مكونات الكفاءة، السمات الشخصية للفرد وهي الأمين أي الأمانة و النزاهة، و القدرة أو المقدرة، كانت هذه قبل 14 قرنا ماضيا.

أما الكفاءة في تاريخ إدارة الأعمال موجودة دائما، من خلال الباحثين وكبار المدارس في هذا المجال، وذلك عن طريق مختلف التجارب و التطورات التي طرأت على إدارة الموارد البشرية، الكفاءة او ما يطلق عليها ب الموظف او العامل المثالي، "يرجع استخدام هذا المصطلح إلى الحرب العالمية الثانية أي ما بين 1939-1945 لتوظيف و ترقية العسكريين، من خلال إنشاء مراكز التقييم للتعريف السلوكي للكفاءة، أسموها أبعاد أو متغيرات ومن ثم المحاكاة لإختبار مدى إستعداد و جاهزية المترشحين للوظائف العسكرية" (Bruce & Washington, 2015, pp. 1-2) ، و ينبع مفهوم الكفاءة إلى مبادئ تايلور مع بزوغ التنظيم العلمي للعمل في سنة 1911 من خلال التحليل العلمي للعمل و بالأخص ملاحظة الوقت، واقتراح العامل الأكثر كفاءة لأداء الوظائف « One is the best way of doing the Work » (Machado, 2017, p. 27) و كذلك تقسيم والتخصص في العمل من خلال الإلتزام بتحديد أفضل طريقة لإكمال كل مهمة، اقتصرت نظرية هذه المدرسة على الاستغلال الأقصى للأفراد و الإهتمام فقط بالجانب الإنتاجي و المردودية، لتأتي المدرسة الإنسانية وتبرهن على جوانب اخرى للفرد و دراسة الظروف المؤثرة على أدائه، و على رأسهم: إلتون مايو و كورت لوين، ثم المدرسة السلوكية ماك جريجور، هرزبرغ، ماسلو...الذين اهتموا بالجانب السلوكي الإيجابي أو السلبي، من خلال الإستغلال الأمثل للسلوكيات داخل المنظمة، والصفات التي يتسم بها الأفراد، وفي نصف القرن العشرين الإقتصادي

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

الأمريكي P. Selznick طبق هذا المصطلح على المنظمة، و توسيع نطاقه ليشمل مجمل المعارف، والمهارات، والقدرات لمجموعة معينة من الأشخاص (Chursin & Andrey, 2018) «

### 5. الكفاءة، الفعالية، والمؤهلات

الكفاءة، الفعالية والمؤهلات مصطلحات تتقارب في مفاهيمها، لكن تختلف في مضمونها، حيث يوجد خلط بين هذه المفاهيم، في هذا المطلب سنحاول التمييز بينهما:

**الكفاءة:** هي مجموع المعارف و السلوكيات تصاحبها الرغبة والقدرة على أداء العمل بطريقة صحيحة، و بالنهاية تحقيق نتائج إيجابية.

**الفعالية:** هي عمل الأشياء الصحيحة (كامل، باشري محمد، و محمد رستم، 2018، صفحة 62)، تعتمد على نتائج الأداء، دون النظر إلى طريقة العمل.

**المؤهلات:** و هي القدرة على القيام بالعمل في تخصص معين تبعا للشهادات التعليمية المحصل عليها، و التي تثبت إكتساب المعارف، من خلال متابعة الدراسة أو برامج تكوينية، معدة من طرف مؤسسات تكوينية أو تعليمية.

صحيح ان المؤهلات مهمة جدا للتوفيق بين طبيعة منصب العمل و شهادة التكوين خصوصا انها من بين المبادئ الأساسية التي جاء بها فريدريك ونسلو تايلور في نظرية المنظمات من خلال التنظيم العلمي للعمل (OST) من خلال مبدأ التخصص في العمل، لكن و بفعل التطورات التكنولوجية و العلمية التي شهدتها العالم، و بروز مدارس أخرى على غرار مدرسة العلاقات الإنسانية و المدرسة السلوكية التي أكدت على الجانب النوعي للعمل و مدى تأثيره على الجانب الكمي، بعيدا عن نظرية تايلور بربط الاجر بالمرودية، و الإكتفاء بالجانب الإنتاجي، أصبح الاهتمام بالعنصر البشري كمورد و ليس عامل من

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

عوامل الانتاج، على غرار طبيعة الإنسان و سلوكياته تؤثر حتما على نوعية العمل، و بالتالي، ظهر مصطلح الكفاءة التي تجمع بين المؤهلات (المعارف) ، المهارات السلوكية الاتصالية، الخبرات، مما يعني أن المؤهلات وحدها لا تكفي من أجل الدلالة على كفاءة العامل من عدمه، فلا بد من الممارسة، و لا بد من سلوك سوي يتمتع به العامل لمواجهة المشاكل العملية بعقل و حكمة و قدرة تواصلية، هذه العوامل كلها تؤثر على فعالية المنظمة.

### 6. أهمية وجود الكفاءة و الكفاءات بالمنظمات المعاصرة:

شهد العالم ثورة تكنولوجية ومعرفية ضخمة لا يمكن قياسها، و كل التقدم الذي عرفته البشرية هو بفضل العلم و المعرفة، حيث أصبحت هذه الأخيرة شرط أساسي و ضروري للبقاء والاستمرار بالنسبة للمنظمات. كل الأبحاث و الدراسات المختصة في السلوك البشري أو الأفراد داخل المنظمات تعترف بأهمية العنصر البشري و مساهمته في تحقيق أهداف المنظمات، من خلال المعارف التي يكتسبها، كيف لا و أصبح المورد البشري أهم رأس مال بالمؤسسة، كل الموارد الأخرى تستطيع المؤسسة اقتنائها أو اقتراضها، ما عدا المورد البشري الذي إذا اتصف بالمعارف العالية أصبح عملة نادرة بالنسبة للمنظمات التي تبحث عن تحقيق التميز و التوسع.

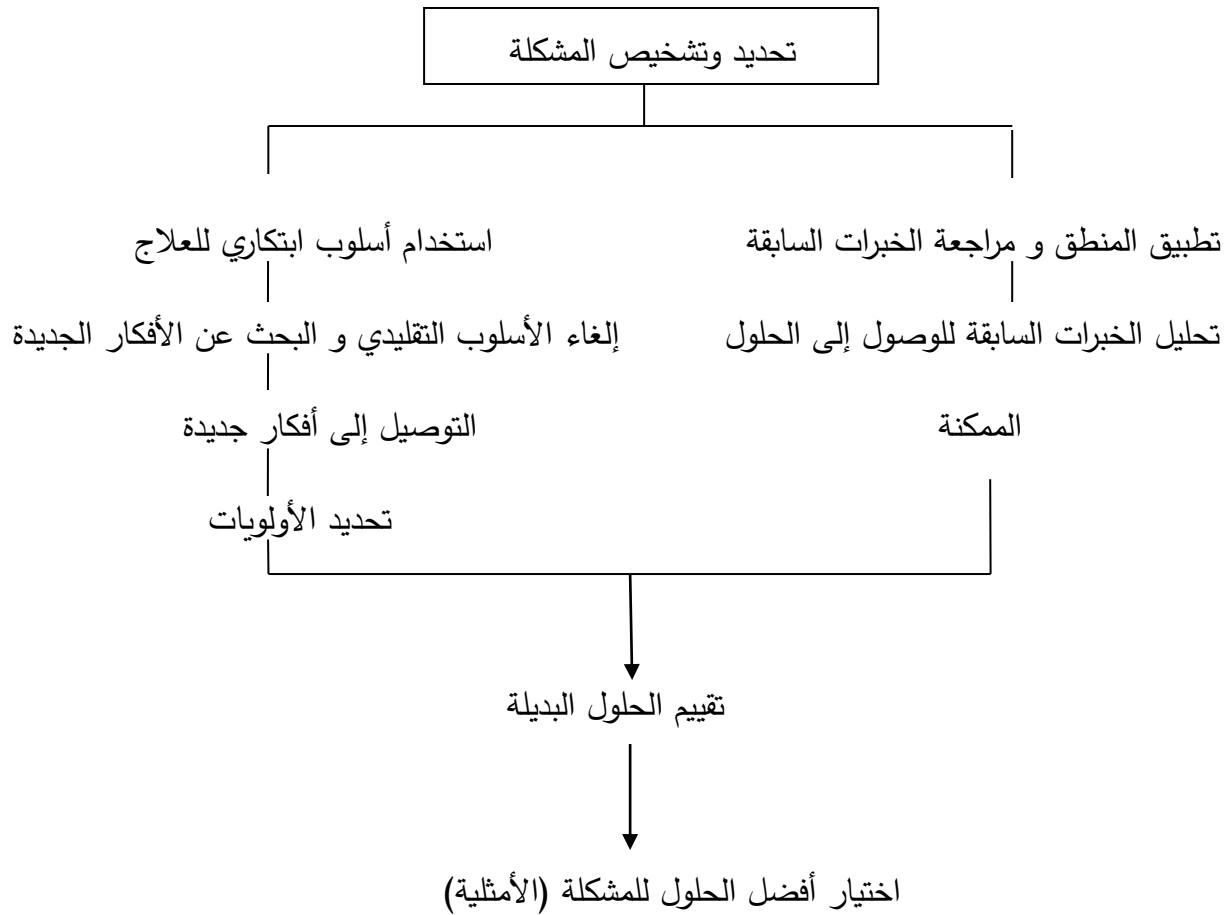
إن و جود الكفاءات يعتبر بحد ذاته مكسبا للمنظمات المعاصرة، حيث يقول فرانسيس بيكون "أن المعرفة هي القوة"، كما قال أيضا "أن مقدره الإنسان بمعرفته"، و قد ذكرت أهمية المعرفة والعلم بالقرآن عدة مرات، وكانت أول آية "اقرأ"، و ذلك لرفعة ومكانة و أهمية العلم في الحياة الإنسانية.

تحتاج المنظمة بلا شك إلى المورد البشري الذي يبحث عن تحقيق الأداء الفعال و تحقيق التفوق و النجاح، الذي يمكنه نقل هذه العدوى، واقصد هنا عدوى تحقيق النجاح و القيام بالوظائف بطريق صحيحة، من أجل بناء فريق قوي يسمح ببلوغ أهداف المنظمة. مما لا شك فيه أن المنظمات المعاصرة تركز خلف التميز و التكيف مع التطورات و التغييرات التحولات في شتى المجالات، وهي ملزمة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

بمواكبتها، و بذلك فهي مرشحة للتعرض لعدة مشاكل سواء على المستوى الداخلي و الخارجي، وبذلك فهي تعتمد على مواقف وسلوكيات موظفيها لمواجهة هذه التحديات، هنا يظهر دور الكفاءات في صناعة التغيير، البحث عن الحلول، اتخاذ القرار ومن ثم تحقيق الاستقرار، ويمكن تلخيص ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (08): الكفاءة و المواقف في العمل.



المصدر: (النجار، 2014، صفحة 52)

تعتبر مواجهة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها في المنظمات من أهم محددات الكفاءة، القدرة على اتخاذ القرارات بناء على المعارف و الخبرات المكتسبة بالإضافة إلى قدرة الفرد على الابتكار و البحث عن الطرق الناجعة لمواجهة هذه المشاكل، و التي تعتمد أساسا على مهاراته و سماته الشخصية.

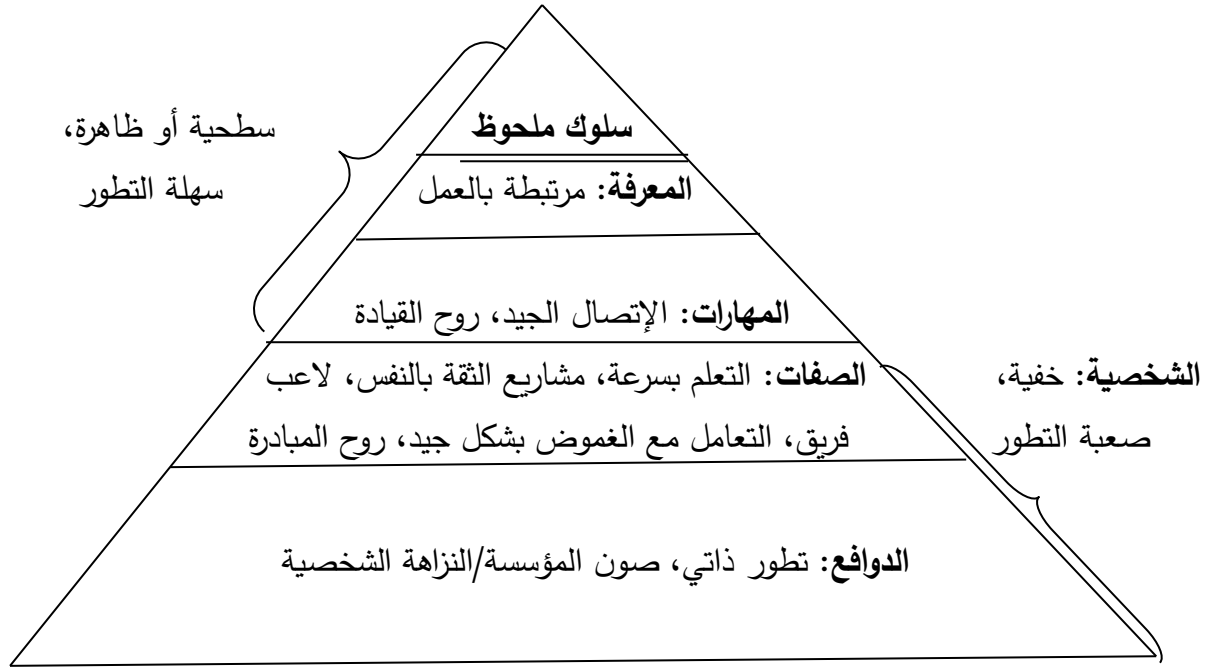
الفرع الثاني: مكونات الكفاءة وأنواعها.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

### 1. مكونات الكفاءة:

تتسم الكفاءة بعدة صفات و تتميز عن غيرها من المصطلحات، طبعاً و كما ذكرنا سابقاً فالكفاءة تعد مجموعة من المعارف، تنقسم هذه المعارف بدورها إلى مجموعة من الأقسام، و حيث حدد (Seema, 2007, p. 10)، خمسة أنواع لسماات الكفاءة:

#### الشكل رقم (09): مكونات الكفاءة



المصدر: (Seema, 2007، الصفحات 10-11-12) بتصريف.

**1.1. الدوافع:** و هي الأشياء التي يفكر فيها الشخص، أو يريد لها، والتي تنتج عن طريق فعله، الدوافع تقود أو تختار سلوك نحو أي أفعال او أهداف، وبعيدا عن الآخرين. بمعنى مواقف ذاتية داخلية، وتتمثل في:

**التطور الذاتي:** بمعنى الرغبة والقدرة على التعلم، من خلال الدراسات والأبحاث و التجارب الشخصية التي تسمح للشخص بتحسين أدائه و مهاراته بمجهوداته الفردية.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

صون المؤسسة/النزاهة الشخصية: و هذا ما يعبر عنه بالولاء التنظيمي، من خلال الحفاظ على المنظمة و أسرارها، والدفاع عنها، و هي مرتبطة بالنزاهة الشخصية، أي الموضوعية و الحيادية بعيدا عن الانحياز و الذاتية.

**2.1. الصفات:** و هي الخصائص المادية و الإستجابات المتسقة للحالات أو المعلومات، وتظهر خلال المواقف والأحداث كروح المبادرة، روح الفريق، الثقة في تسيير الأوضاع... .

**3.1. المهارات:** هي القدرة على أداء أي نشاط عضلي أو فكري، المراد بها التسيير الفعال للأحداث من خلال:

**الإتصال الجيد:** الذي يعتمد على السلوكيات أكثر من مجرد أدوات، خصوصا في ظل ديناميكية المنظمات والحاجة إلى التكيف مع التغيرات (IBTISSEM & BESSAIM, 2021, p. 40) ، و الإتصال في حد ذاته أهم مهارة نظرا لأهمية المعلومات و إيصال أو تحويل أو مشاركة المعارف بفعالية، تعتبر بالنسبة للمؤسسة مفتاح الأداء الفعال، والعكس صحيح فإذا كان الإتصال غير فعال أو مبهم، يمكن أن يتسبب للمنظمة في مشاكل، أو يؤثر على الأداء العام.

**روح القيادة:** اي القدرة على التأثير على مجموعة العمل، من خلال إتخاذ القرارات بالإضافة إلى تحمل المسؤولية و الأخطار.

**4.1. المعرفة:** و هي المعلومات المعرفية التي يمتلكها الفرد، ومن ثم يطبقها في مجال متخصص من العمل، من خلال ربطها بمنصب العمل.

و كخلاصة لمكونات الكفاءة قسمها FREDIRICK Mcclenald إلى قسمين (نسيم، 2016، صفحة 18):

**المكون المعرفي:** و هو عبارة عن المعارف و المعلومات المكتسبة، التي يمتلكها الفرد في مجال متخصص، و يطبقها في منصب العمل.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

المكون السلوكي: و هو كل ردود الفعل و التصرفات، و الأداء الظاهر للعيان، ويمكن ملاحظته. و بالتالي تعتمد الكفاءة على جانبين رئيسيين لا يمكن فصل أحدهما عن الآخر، المعارف و السلوكيات التي تحدد الفرد ذو الكفاءة عن غيره من الأفراد الآخرين في المنظمة.

### 2. أنواع الكفاءة:

يمكن التمييز بين عدة أنواع من الكفاءات، استعرضها مختلف الباحثين في هذا المجال: من كفاءات فردية و كفاءات جماعية، و الكفاءة التنظيمية (الإستراتيجية)، في حين ذهب آخرون إلى التمييز بين الكفاءات المفتاحية و الكفاءات الخاصة، كما توجد كفاءات سلوكية وكفاءات تقنية، سنحاول تلخيصها فيما يلي:

ميز (Armstrong & Stephen, 2014, pp. 86-87) بين نوعين من الكفاءات: الكفاءة السلوكية والكفاءة التقنية:

#### 4.2. الكفاءات السلوكية: تحدد التوقعات السلوكية، أي نوع السلوك المطلوب لتحقيق النتائج مثل

العمل الجماعي، الإتصال، القيادة، واتخاذ القرارات، و في بعض الأحيان تعرف بالمهارات الرخوة أو اللينة، وهذا راجع لتمييز السلوك بالمرونة والقابلية للتغير، و التصرف حسب طبيعة الحالة ودرجة أهميتها، بمعنى التفاعل مع الأحداث بواقعية و إتخاذ القرارات و المسؤوليات المناسبة وفي الوقت المناسب. و حسب (Kuruba, 2019، صفحة 32) فان درجة التفاعل تختلف حسب نوع المنظمة و هيكلها و دورها و تمس الكفاءات السلوكية المطلوبة:

العلاقات بين الأشخاص: و هي القدرة على العمل مع الأفراد و تحقيق الهدف المطلوب من خلال التنسيق مع الزملاء و تحديد أولويات الأنشطة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

الإتصال: وهو القدرة على الإتصال بفعالية، في سياق معين، مع الأشخاص المناسبين والطرق المناسبة (شفوي أو كتابي).

المساءلة: وهي القدرة على أداء العمل، التأكد من إكماله: اتخاذ القرارات، و أخذ المسؤولية لنجاحها او فشلها.

حل المشاكل: وهي القدرة على تحليل المسائل، و تطوير حلول تفي بمعايير جودة الأداء.

2.2. الكفاءات التقنية: هي كفاءات خاص تحدد الكفاءات التقنية بما يجب أن يعرفه الأشخاص و قدرتهم على ممارسة المعارف والمهارات من أجل الإضطلاع و تلبية توقعات الأداء، و في بعض الأحيان تعرف بالمهارات الصعبة، فهي ترتبط بالأدوار العامة (المجموعات ذات الأدوار المماثلة)، أو بالنسبة للفرد كفاءات محددة لأدوار معينة)، فإنها لا تشكل عادة جزءا من إطار الكفاءة القائم على السلوك، و إنما هي المعرفة التي يمتلكها الفرد و التي تعتبر غير ملموسة وبالتالي يصعب على الفرد مشاركتها مع فريق العمل ككل، كونها ترتبط بالفرد بحد ذاته. هي كفاءات خاصة او محددة لأدوار معينة

في حين توجد كفاءات فردية و كفاءات جماعية وكفاءات إستراتيجية (Association, 2015, p. 18):

- الكفاءات الفردية: و تعني المعارف و المهارات والقدرات للفرد، التي تمكنه من أداء وظائفه بفعالية و نجاعة، أي تختص ب الفرد ووضعية عمله، بمعنى تطور الفرد وقدرته على التسيير الجيد للمواقف و المشاكل في منصب عمله.
- الكفاءات الجماعية: وتعني مجموع الكفاءات الفردية التي تسمح بالعمل ضمن فريق لتحقيق هدف مشترك، تعتمد على الاتصال الفعال بين مجموعة العمل.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

- الكفاءات التنظيمية: و هي القدرات الإستراتيجية لوحدة بشرية مكتفية ذاتيا، حيث تتضمن الاندماج و التفاعل بين الكفاءات الفردية (Levy-LEBOYER, 2009, p. 131 132) من أجل تعزيز تطور المنظمة و زيادة أدائها.

في حين يوجد نوع آخر من الكفاءات عددها (Warier, 2008, p. 28) :

- الكفاءات الفكرية أو الإدراكية: هي الكفاءات التي تحدد القدرة الفكرية للشخص، من خلال استخدام العقل، وتتمثل في القدرة على الابتكار، حل المشاكل، الموضوعية، القدرة على التعلم، .

- الكفاءات التحفيزية: هي التي تحدد مستوى التحفيز لدى الفرد، من خلال العوامل و شروط العمل المحيطة بالعامل داخل المنظمة.

الكفاءات الشعورية: التي تحدد مشاعر الفرد، و القدرة على التحكم في أحاسيسه، كالغضب، التعب، القلق، الفرح...

الكفاءات الاجتماعية: هي التي تحدد القدرة الاجتماعية للفرد، من خلال القدرة على التواصل و العمل الجماعي، التعاون ومشاركة المعارف...

حسب (BRUNET و GABRIEL، 2001، صفحة 41) فانه يوجد نوعين من الكفاءات و هي كالتالي:

- الكفاءات المفتاحية: تعود أساسا على الفرد، و هي قابلة للنقل من وضعية لأخرى، و تعتمد بشكل أساسي على قدرة الفرد على الاتصال، الانتقال من وظيفة لأخرى، يمكننا القول أنها كفاءات معنوية أي تتعلق بسلوك الفرد وشخصيته...

- الكفاءات الخاصة: و هي مرتبطة بوضعية عمل محددة، و ترجع إلى القيادة الروتينية، على المعدات، و في سياقات إنتاجية محددة، بمعنى انها هذه الكفاءات تظهر من خلال القدرة على

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

التحكم بوسائل الإنتاج أو الوسائل المادية، مثل حسن استخدام الآلات، تقليل التبذير في المواد الأولية...

كما قسم (Bellenger & Philippe, 1996, p. 66 67) الكفاءات إلى كفاءات مكتوبة وكفاءات منقولة:

- **الكفاءات المنقولة:** هي الكفاءات التي ليست تابعة لأي نشاط او منصب عمل محدد، و هي كفاءات حسبه غير خاصة و غير تقنية، بل تعتبر كفاءات عامة، بمعنى ان هذه الكفاءات تسمح للعامل بتولي عدة وظائف داخل المنظمة، يمكن القول أن الفرد يتميز بكفاءات متعددة المناصب، و هذا النوع النوع من الكفاءات مهم جدا بالنسبة للمنظمات المعاصرة بالخصوص في حالة شغور منصب عمل معين، أو غياب أحد الموظفين وبالتالي يسمح بتواصل سيرورة العمل، دون التأثير على إنتاجية المنظمة أو عرقلة نشاطاتها.
- **كفاءات الشاشة:** و هي الكفاءات المكتسبة في قطاع يمنع إكتساب كفاءات أخرى في مجال مهني آخر، بمعنى أن المنظمة تضع شروط معينة للفرد لتولي منصب شغل معين، أو بمعنى آخر تحديد كفاءات خاصة تسمح بأداء عمل معين داخل المنظمة.

### المطلب الثاني: الإطار المفاهيمي لإدارة الكفاءات:

تحتاج الكفاءات في المنظمات المعاصرة، إلى عملية تنظيمها، و قبل ذلك التخطيط لها، خصوصا في مرحلة عملية التوظيف التي تهدف إلى استقطاب أحسن الكفاءات، ومن ثم تطويرها، و الاحتفاظ بها.

**الفرع الأول: مفهوم إدارة الكفاءات:** الإدارة في مفهومها و حسب الوظائف الأساسية التي وضعها هنري فايول 1916 تركز أساسا على التخطيط، التنظيم، الرقابة، القيادة و الاتصال، هذه الوظائف سوف تطبق على الكفاءات، من خلال الاستغلال الأمثل لها لتحقيق أهداف المنظمة، حيث تم تعريف إدارة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

الكفاءات على أنها "استخدام و استغلال المناهج و الأدوات المصممة من أجل حل المشاكل المتعلقة بالكفاءات بمعنى هي مرافقة التغيرات المهنية للأفراد" (Fluck, 2015, p. 91) ، من خلال ما تقدم به فلوك فإن إدارة الكفاءات معنية بكل الأمور المتعلقة بالكفاءات و تطورها من خلال متابعة الأفراد و محاولة ضبط الكفاءات المكتسبة مع الكفاءات المطلوبة.

فيم تم تعريفها "أنها سيرورة التي نحاول من خلالها تسيير ما يمكن أن يكون من حيث الكفاءة، التي لا يمكن حلها بوسائل أخرى، و تتميز هذه السيرورة بالبساطة والتعقيد في نفس الوقت، صاعدة ونازلة، شفافة و مبهمة، التوجيه و المشاركة" (Boterf, 2008, p. 15 16) ، هذا التعريف تضمن كل العناصر الخاصة بإدارة الكفاءات، بمعنى أنها تشمل مختلف الموارد البشرية، و جاءت لإيجاد حلول في ما يخص الكفاءة من أجل فعالية العمل وبالتالي على أداء المنظمة ككل.

و عليه يمكن تعريف إدارة الكفاءات على أنها سيرورة اي مجموعة من الأنشطة التي تدخل ضمن وظيفة ادارة الموارد البشرية، و تهتم بالمسائل المتعلقة بالمهارات و القدرات و السلوكيات للأفراد و كيفية تطويرها، و تسعى إلى تضيق الفجوة بين الكفاءات المكتسبة والكفاءات المطلوبة، من أجل مجابهة التغيرات و التأقلم مع التحولات.

**2.1. أهمية إدارة الكفاءات:** إدارة الكفاءات كمنشآت أساسية من أنشطة إدارة الموارد البشرية، التي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان و الوقت المناسب، تؤدي إلى ضبط الكفاءات من خلال تحديد الكفاءات المطلوبة و الكفاءات المكتسبة، حيث يبلغ أهميتها في توفير المعلومات اللازمة للإدارة من ناحية الموارد البشرية، وبالتالي تحديد أهم الأدوات و الوسائل لتطوير الكفاءات على غرار التكوين، و التوجيه، القيادة...

الفرع الثاني: مقاربات تسيير للكفاءات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

يعتمد تسيير أو إدارة الكفاءات على مجموعة من المقاربات التي تستهدف الفرد، الجماعة و المنظمة ككل، كون أن الكفاءات تتميز بالقدرة على نقلها و مشاركتها باعتبارها مجموعة المعارف و الخبرات المكتسبة و المتراكمة، و من ثم إستخدامها في وضعية عمل معينة او التعامل مع مشكلة مطروحة تستوجب حلها بالرجوع لتلك المعارف و الخبرات، و بالتالي يمكن تحديد ثلاثة مقاربات أساسية لتسيير الكفاءات، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

✓ **المقاربة التسييرية للكفاءات:** و تستهدف هذه المقاربة الفرد العامل، من خلال الاستعانة بمعارفه و خبراته و كذلك سلوكه و استغلالها في وضعية عمل لحل احد المشكلات المرتبطة بالعمل، حيث ترتبط هذه المقاربة التسييرية للكفاءات على القدرة الفردية (الكفاءة الفردية) لتسيير مختلف وضعيات العمل الروتينية او المفاجئة، البسيطة او المعقدة.

✓ **المقاربة العملية للكفاءات:** تندرج هذه المقاربة ضمن العمل الجماعي لحل مشكلات ووضعيات عمل، تعتمد على مساهمات كل فرد في أمر معين من خلال تقسيم الأدوار و تبادل المعارف و الخبرات (الكفاءة الجماعية)، و ذلك لبناء مجموعة عمل يكمل كل فرد فيها الفرد الآخر، وبالتالي فهي قائمة على التفاعل و التعاون بين المجموعة في التكيف مع التغيرات و حل المشكلات في العمل.

✓ **المقاربة الإستراتيجية للكفاءات:** تستهدف هذه المقاربة كل من تفاعل الكفاءات الفردية و الجماعية التي تؤثر على كفاءة المنظمة ككل و أهدافها و بالتالي فعاليتها، في ظل المنافسة الخارجية و بالتالي تبحث المنظمة عن الميزة التنافسية التي تجعلها منفردة من حيث المنتج و من حيث الكفاءات التي تحوزها، و هذا ما يؤثر بالتأكيد على الاهتمام الخارجي بهذه المنظمة و سمعتها في إمتلاك أفضل منتج و الأهم إمتلاك موارد بشرية ذات كفاءة، وعليه فهي تستقطب كفاءات خارجية نتيجة للسمعة التي تتمتع بها من حيث الإنتاجية، الجودة و الكفاءة

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

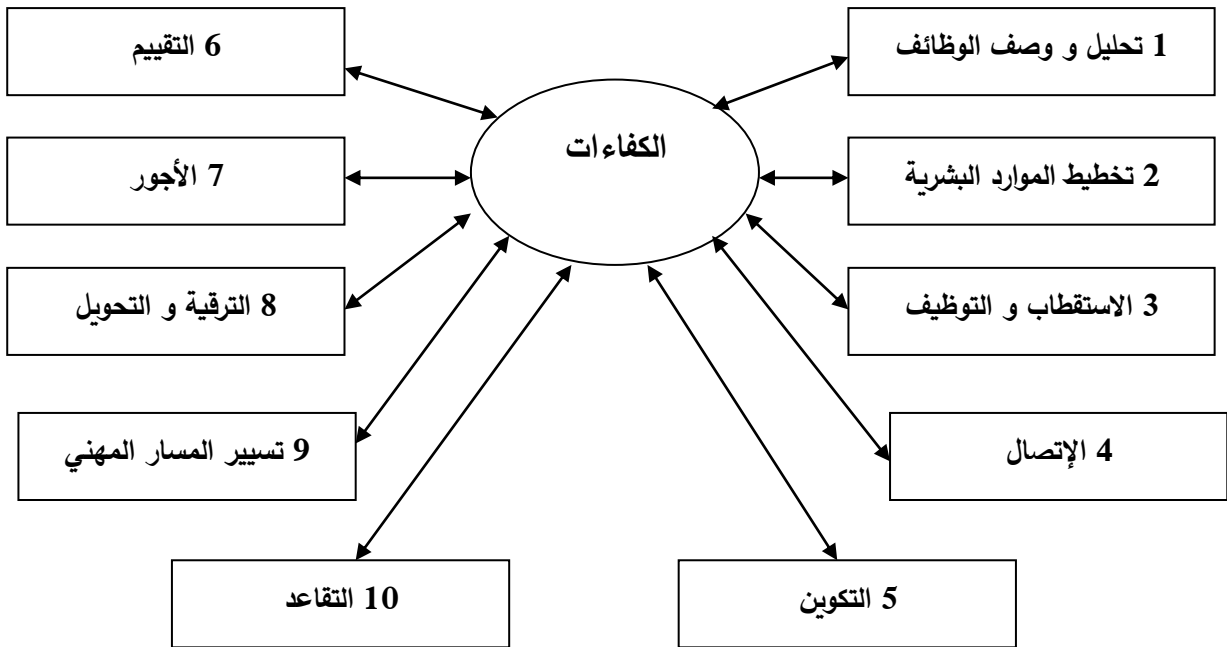
### المطلب الثالث: إدارة الكفاءات من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الوظيفة التي تقوم على الإستغلال الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، و عليه فهي تركز على تسيير المورد البشري من خلال مختلف أنشطتها، من التوظيف إلى غاية خروج العامل على التقاعد، وبالتالي فكل أنشطة إدارة الموارد البشرية تتمحور حول العامل و مساره المهني داخل المنظمة، و عليه فإن الكفاءات تتمحور حول كل الانشطة في وظيفة إدارة الموارد البشرية و تسييرها ، و الحرص على تطويرها، و يمكن تلخيص علاقة الكفاءات بإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

### الشكل رقم (10): إدارة الكفاءات من خلال إدارة الموارد البشرية

#### أنشطة إدارة الموارد البشرية

#### أنشطة إدارة الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبة

من خلال الشكل أعلاه يتضح لنا ان الكفاءات تؤثر و تتأثر بمختلف أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية، و بالتالي سنستعرض هذا التأثير و التأثير كالتالي:

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

1. **تحليل و توصيف الوظائف:** هذه العملية تسمح بتحديد مواصفات المنصب المؤهلات الخاصة به

و الكفاءات اللازمة لشغله، كما يتم تحديد شروط العمل، واهم المسؤوليات و الأعمال التي يقوم بها صاحب المنصب، خصوصا في حالة إضافة منصب عمل جديد في ميدان معين، أو تطوير طريقة عمل في المنصب هنا يستوجب تحليل نوع العمل و الشروط الأساسية لشغله، و على هذا الأساس يتم إعداد بطاقة تسمى بطاقة المنصب التي تعطي كل المعلومات حول منصب العمل و المهام المرتبطة بالإضافة إلى مواصفات شاغل الوظيفة.

2. **تخطيط الموارد البشرية:** يدخل نشاط تخطيط الموارد البشرية ضمن الأنشطة الإستراتيجية و

الاساسية التي وضعها هنري فايول سنة 1916 و المتمثلة في المبادئ الأساسية للتسيير (POCCC) ذات الأهمية البالغة للمؤسسة، و التي تؤثر على أهدافها الحالية و المستقبلية حيث ان من خلالها يتم اتخاذ قرارات تخص وظيفة إدارة الموارد البشرية بخصوص التوظيف بنوعيه الداخلي و الخارجي، التكوين او الترقية و التحويل، الأجور...، و عليه، حيث يركز هذا النشاط على عملية تنبؤية لتطور الموارد البشرية داخل المؤسسة، او ما يطلق عليها التسيير التنبؤي للكفاءات و الشغل، الذي يهدف إلى تضيق الفجوة بين الكفاءات الحالية و الكفاءات المطلوبة نوعا(الكفاءات) و هذا راجع إلى أن المؤسسة تتأثر بالتغيرات خصوصا في المجال التكنولوجي، و بالتالي التغيرات التي تشهدها مناصب الشغل ، و كما(عدد العمال) لأن هناك عوامل تؤدي إلى تغيرات عدد العمال كتسريح العمال، التقاعد و في الوقت المناسب بصفة تنبؤية بالاعتماد على مختلف الوسائل و الأدوات، و هي تشمل كل وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل الضبط بين هذه الإختلالات و الفروقات و تحقيق التوازن، و حل الإشكاليات التي تأتت مع التطور التكنولوجي و تنظيم العمل، و تغيرات علاقات العمل للاستجابة لتطلعات المستخدمين، المؤسسة و الزبائن.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

3. **الاستقطاب و التوظيف:** يستهدف هذا النشاط جذب مختلف الموارد البشرية و من ثم إختيار الموارد البشرية الأكثر ملائمة و التي تتوافر فيها مواصفات المنصب لسد الإحتياجات الكمية و النوعية للمناصب الشاغرة من حيث عدد المناصب الشاغرة و الكفاءات المطلوبة، و تعتمد على مصدرين أساسيين المصدر الداخل و هي الموارد البشرية التي تعمل أصلا بالمؤسسة و تعتبر اقل تكلفة، و المصادر الخارجية و يتم استقطابها من خلال الإعلان عن شغور منصب عمل بالمؤسسة، و يمر ذلك بعدة مراحل من تحديد الإحتياجات الكمية و النوعية إلى غاية التعيين النهائي للمورد البشري بعد فترة التجربة حسب الاستحقاق.

4. **الإتصال:** "لا يمكننا ان لا نتواصل" مقولة بول واتزلاويك التي بيّنت أن السلوكيات الظاهرة والكامنة عبارة عن تواصل ، فكل العلاقات بين الموارد البشرية قائمة على الإتصال، و عليه فان الإتصال الداخلي في المنظمة أمر مهم جدا، و غيابه أو عدم وضوحه قد يسبب النزاعات داخل المؤسسة، فهو يعبر عن العلاقات بين الهيكل التنظيمي، المجموعات، و الأفراد، علاقات رسمية و غير رسمية، صاعدة ونازلة، أفقية وعمودية، و مختلف الردود بينهم من خلال تبادل المعلومات، المعارف، و الخبرات و عليه لا بد أن تكون عملية الإتصال فعالة و تدفق المعلومات يخلو من كل العوائق التي تؤثر على تلقيها و بالتالي على التغذية العكسية. و الإتصال في الأصل يعني مشاركة و نقل المعلومات و المعارف و القيم و السلوكيات داخل المنظمة مما يعني أيضا مشاركة الكفاءات مع مجموعة العمل التي تؤثر بالتالي على المنظمة ككل و تشكل ثقافتها التنظيمية التي تميزها عن باقي المنظمات فهي تجمع بين التحفيز، المعارف و الخبرات و مشاركتها و بالتالي التأثير على السلوكيات التي تنعكس على تطوير الكفاءات.

5. **التكوين:** يعتبر التكوين نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية الذي يهدف إلى الرفع من أداء المؤسسة من خلال تطوير الكفاءات الخاصة بالمتكولين، فهو يستهدف إكتساب المعارف و

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

تجديد المعلومات، تحسين السلوكيات، و إكتساب الخبرات من خلا التعليم بالممارسة، و عليه فهو يؤثر على الفرد، المجموعة و المؤسسة ككل بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على المدى القصير المتوسط و الطويل، و تكييف الموارد البشرية مع الطرق الحديثة و التطورات التي تشهدا الوظائف في مجال منصب العمل.

**6. التقييم:** إن نشاط التقييم مهم جدا في إدارة الموارد البشرية فهو يهدف إلى تحديد الاحتياجات من الكفاءات المطلوبة و مقارنتها مع الكفاءات الحالية من أجل ضبطها، و تضيق الفجوة بينهما، كما يمس التقييم الأفراد، المجموعة، و تقييم المنظمة ككل، و بناءا على عملية التقييم يمكن إجراء تغييرات على المستويات الثلاثة الأخيرة على غرار التكوين، الترقية، النقل و التحويل، المنح و العلاوات...

**7. الاجور:** الأجر هو المقابل النقدي للجهد الفكري او العضلي الذي يبذله العامل في المؤسسة و بالتالي فهو حق من حقوقه، و لا يتوقف الأجر عند هذا الحد بل يتعداه إلى انه أداة تحفيز للعامل للقيام بالأعمال المنوطة به، و هذا ما أكده فريدريك ونسلو تايلور حين ربط الأجر المردودية، و ذلك لما تأثير الأجر على إنتاجية العامل و لا يزال هذا المبدأ قائما لوقتنا هذا، و عليه يمكن ان نقول ان للأجر تأثير إيجابي على الرغبة في زيادة أداء العمال، و بالتالي التأثير على تطور كفاءاتهم داخل المنظمة، من خلال مختلف العلاوات و المنح التي يبحث عنها العامل، و تشكل مصدر تحفيز له.

**8. الترقية و التحويل:** يمكن أن نقول ان للترقية لها تأثير كبير على كفاءة الموظف و تطورها، فالترقية تعني تولي مناصب عليا داخل المنظمة و أكثر درجة و ترتيب، مما سيسمح للموظف بتطوير كفاءاته، قد تولد هذه الترقية ضغط عمل، إيجابي و سلبي، لكن في كلتا الحالتين ستتحسن كفاءة العامل، حيث يمكن الانتقال من الضغط السلبي إلى الضغط الإيجابي، الضغط

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

السلبى الذي يتولد من التشكيك في قدرة العامل التحكم في العمل، و عدم اكتسابه المعارف و الخبرات اللازمة لتوليئه، يمكن الإعتماد على التكوين الذي يسمح للعامل بالتأقلم مع هذا التغيير، كما يمكن للعامل التحول إلى الضغط الإيجابي و التعلم الذاتي الذي يتحدى فيه نفسه لتطوير كفاءاته، نفس الشيء بالنسبة للتحويل الذي يتطلب معارف و خبرات يستلزمها منصب العمل للتحكم فيه، و عليه الترقية و التحويل تسمح للعامل بتطوير كفاءاته، من خلال إكتساب الخبرات، تجديد المعارف، و تحسين السلوك الذي يبدأ من داخل الفرد و ينعكس على تصرفاته و قدرته على تصريف الأمور.

**9. تسيير المسار المهني:** إن المسار المهني يعني بالأساس مرحلة عمل الموظف داخل المنظمة، أي مجموع الوظائف و الخبرات التي تقلدها الموظف من ولوجه العمل من خلال عملية التوظيف إلى غاية التقاعد، و الوظائف التي شغلها العامل داخل المؤسسة تمكنه من إكتساب المعارف و الخبرات التي تسمح ببناء كفاءاته و صقلها، و تحقيق الإثراء الوظيفي المبني على الدراية الجيدة بإستراتيجية المؤسسة و أهدافها على أساس الترقيات و التحولات التي يشهدها الموظف بالمؤسسة، و توليه مناصب و مسؤوليات متعددة المكونة لخبرته.

**10. التقاعد:** يعتبر التقاعد نهاية الحياة العملية للفرد داخل المنظمة، هذه الحياة العملية الغنية بالمعارف و الخبرات لا بد من استغلالها و مشاركتها أو نقلها للأفراد الآخرين، و بالتالي على المؤسسة استغلال الفرد قبل خروجه للتقاعد لنقل خبراته و معارفه لزملائه بالعمل، كما يمكن و التعاقد معه بعد التقاعد للقيام بدورات تكوينية لصالح الأفراد داخل المنظمة و نقله لمكتسباته من المعارف و الخبرات ليستفيدوا منها، و نقل كفاءاته للعناصر النشطة في المؤسسة، مما يسمح للمؤسسة بالاستمرارية في الأداء دون وجود عراقيل تخص عدم التأقلم مع منصب الشغل، او عدم الفهم لطريقة عمل المنظمة خصوصا في حالة توظيف أفراد جدد خارج المنظمة.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

و عليه نستنتج أن مصطلح الكفاءة موجود في كل الأنشطة الخاصة بوظيفة إدارة الموارد البشرية، و هذا ما يثبت أهميتها و ضرورة وجودها في المنظمة التي تركز عليها في كل الوظائف الأخرى المكونة للمؤسسة، كما يؤكد على أهمية إدارة الموارد البشرية و دورها الكبير في العملية التسييرية و الإدارية للكفاءات و التي تعتبر اللبنة الأساسية لتحقيق المنظمات أهدافها.

### المبحث الثاني: تقييم أداء الكفاءات

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء الكفاءات

#### مفهوم تقييم أداء الكفاءات

لتحديد الأداء من طرف المنظمات المعاصرة، لا بد من تقييمها من أجل تحديد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات المكتسبة، فالتقييم هو عملية إدارية التي تقوم على أساس قياس الاختلافات الفردية بين الموظفين من حيث مستوى كفاءاتهم لتحسين أدائهم من جهة و فرصة تقلدهم او توليهم مسؤوليات ووظائف عليا من جهة أخرى (المغربي، 2013) ، و حسب (البلوشي، 2017، صفحة 213) فإن عملية التقييم تركز على ثلاثة كفاءات رئيسية و هي العمل ذاته، و الفرد القائم بالعمل، و الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد بالعمل. و بالتالي عملية التقييم حسب ما ذكر أنفا مرتبطة بكل أنشطة وظيفة إدارة الموارد البشرية، كونها متعلقة بالمسار المهني للموظفين، انطلاقا من تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التكوين، الترقية، النقل، الحوافز....

وعليه عملية التقييم تركز بالأساس على الأهداف الرئيسية للمنظمة، و بالخصوص هدفين رئيسيين حددهما (شراره، 2019، صفحة 194) في:

1- **هدف إداري:** حيث من خلال هذا التقييم يمكن قياس كفاءة العامل، مما يسمح ب توليه مناصب

عليا كالترقية، النقل و التحويل، و بالتالي زيادة الرواتب، تحديد الحوافز...

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

2- **هدف تطويري:** و يقصد به قياس كفاء العامل بهدف تحديد احتياجاته، من أجل معالجة الفجوة في أدائه، و حسب (شراره، 2019، صفحة 194) فإن الهدف التطويري مبني بالأساس على الهدف الإداري، بمعنى أنه يخدم الإدارة من خلال تقديم مختلف المعلومات عن الموارد البشرية لأجل إعداد الملفات الإدارية بالدرجة الأولى.

### المطلب الثاني: معايير وطرق تقييم الكفاءات

#### الفرع الأول: معايير تقييم الكفاءات

تتم عملية التقييم وفقا للمعايير التي حددها (القحطاني، 2015، صفحة 166) و تتلخص فيما يلي:

1. **معيار السلوك:** أي تقييم الفرد يتم على أساس سلوكه داخل المنظمة، يسمح تقييم السلوك بالبحث عن الحلول للمشاكل و العلاقات داخل المنظمة من أجل تقويمه.
2. **معيار الجودة:** هنا يتم تقييم الفرد وفقا لنوعية العمل الذي يؤديه، نسبة الإتقان في إنجاز المهام و الوظائف.
3. **معيار كمية الإنتاج في الوقت:** ويقصد بها عدد الوحدات المنتجة بالنسبة للوقت المحدد لإنجازها، كلما كانت كمية الإنتاج كبيرة و في وقت قصير كلما كان تقييم الفرد إيجابيا، و بدرجات أعلى.
4. **معيار التكلفة:** يسمح هذا التقييم بقياس نسبة تبذير الموظف للمواد الأولية، و يهدف إلى علاج مشكل التبذير، وبالتالي تقليص التكاليف.

#### الفرع الثاني: طرق التقييم:

توجد عدة طرق و أساليب للتقييم نذكر أهمها:

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

1. الإدارة بالأهداف: تعني أن العاملين بالمنظمة لهم دور في إتخاذ القرارات بالمنظمة، و تعتمد على

التشاور و تبادل الآراء، لتحديد الأهداف و الوسائل للوصول إليها، من خلال عقد إجتماعات و

اتصالات بين الرئيس و العمال (بربر، 1997، صفحة 134).

2. طريقة التوزيع الإجباري: بمعنى منح تقديرات لكل الأنشطة حسب تقييم كل مسؤول عن النشاط،

من أعلى درجة إلى أدنى درجة، يتم فيها تقييم الأفراد حسب كفاءة كل فرد (البلوشي، 2017،

صفحة 218).

3. تعددية نتائج تقييم الأداء 360°: أي وجود عدة مقيمين، أو يطلق عليها أيضا التقييم المشترك

(عقيلي، 2005، صفحة 399)، حيث يعتمد هذا التقييم على عدة أشخاص يقيمون أداء الأفراد

داخل المنظمة، في حالة اختلاف التقييم يرجع القرار النهائي للمستخدم.

4. طريقة المقارنة المزدوجة للعاملين: أي يتم فيها مقارنة أداء الأفراد مع باقي زملائهم في العمل،

مثلا تقييم فرد في قسم إدارة الموارد البشرية، نشاط الأجور مع زميل له في نفس القسم و نفس

النشاط، و حسب (القحطاني، 2015، صفحة 170) فان ترتيب العاملين يتم وفقا لتمييزهم عن

غيرهم في نفس القسم.

5. طريقة التقييم الذاتي: على أساسها يقوم الفرد بتقييم أدائه بنفسه، حسب أدائه الذي يعتمد على

المعايير المذكورة مسبقا، من اجل تحديد مستواه المهني.

المطلب الثالث: العراقيل التي تقف أمام عملية تقييم العاملين: لكي تكون عملية التقييم دقيقة، يجب أن

تخلو من العراقيل و المشاكل التالية:

6. تأثير الهالة: و نعني بها أن الإدراك، و طبيعة العلاقات تتأثر بهذا التقييم، حيث قدم (عشوش،

محمد باشري، و عبد الرحمان السيد، 2017، صفحة 306)، مثلا عن ذلك أن العلاقات إذا

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

تميزت بالإيجابية بين المستخدم و العاملين سوف تؤدي بالضرورة إلى ارتفاع درجة التقييم، و العكس صحيح.

7. الانحياز و عدم الموضوعية في التقييم: و يقصد بها هنا الذاتية، أي التقييم يكون على أساس العنصرية و الوساطة إلى غير ذلك، هنا تتأثر عملية التقييم، مما يؤدي إلى عدم الإنصاف بالنسبة لصاحب الأحقية والجدارة.

8. التقييم الإيجابي أو السلبي: بمعنى أن التقييم إما يتسم بدرجة عالية، او يتسم بدرجات منخفضة.

9. الوسطية: على عكس التقييم الإيجابي أو السلبي، فان الوسطية نعني بها تقدير العاملين بدرجات متوسطة.

## المبحث الثالث: تنمية وتطوير الكفاءات

إن عملية تنمية و تطوير الكفاءات جاءت كنتيجة للتطورات التي يشهدها العالم في جميع الميادين حيث أصبحت المعرفة أساس هذا العصر، و أصبح الذكاء الاصطناعي او ما يعرف بالإبداع في مجال تكنولوجيا الآلات و الروبوتات، فأصبح لا بد من تكييف الموارد البشرية مع هذه التغيرات، فالأكيد أن نمط العمل في التسعينيات من القرن الماضي ليس نفسه نمط العمل في العقدين الأخيرين، و نتيجة للوتيرة السريعة للتطورات و البحث و التطوير في المجال التقني و التكنولوجي، توجب تطوير الموارد البشرية بما يتوافق مع تحولات الديناميكية الحاصلة في العالم، و عليه و لتطوير كفاءاتها إعتمدت المؤسسات او المنظمات المعاصرة على مجموعة من الأدوات التي تلجأ إليها من اجل تحقيق هذا التطور لصالح كفاءاتها.

المطلب الأول: الأدوات التي تساهم في تطوير الكفاءات

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

تتعدد أدوات وطرق تطوير الكفاءات في المنظمات المعاصرة، كل حسب سياسة المنظمة و إستراتيجيتها، و على المنظمة أو الأفراد اختيار أحسن أداة لتطوير الكفاءات سواء كان ذلك على مستوى داخل المنظمة أو خارجها، لخصتها الجمعية الدولية لإدارة المشاريع في (Association، 2015، صفحة 20):

**1. التطوير الذاتي:** و ذلك يعتمد على الفرد بحد ذاته، من خلال الرغبة والقدرة على إكتساب المعارف، و تعتمد على مجهوداته الخاصة كقراءة الكتب، البحث، التعلم من خلال العمل، الدراسة التجارب... كلها تسمح للفرد باكتساب التجارب، و بالتالي تطوير المهارات في مجال تخصصه.

**2. تطور الأقران أو النظراء:** و يتم ذلك من خلال مشاركة مختلف المعارف و الخبرات مع الزملاء في العمل. ان التعاون في مجال العمل و بالخصوص تحويل المعارف و تبادل الآراء و طرح الأسئلة بين فريق العمل يؤدي بلا شك إلى تطوير ليس فقط الفرد بل المجموعة ككل.

**3. التعلم و التكوين:** إن التكوين و التعلم يسمح بالتفاعل بين المكونين والمتكونين، و ذلك من خلال تلقي المتعلم او المتكون المعارف والخبرات في مجال التخصص من خلال عدة طرق كالملتقيات و الندوات، برامج التكوين...

**4. الكوتشينغ و التوجيه أو الإرشاد:** التوجيه هو عملية مخططة، ومنظمة تسعى إلى مساعدة و إرشاد الفرد على فهم ذاته، ويعرف قدراته، وينمي مهاراته، و حل مشاكله و تحديد اهدافه او تحقيق التوافق و الرضا عن النفس من أجل تحقيق الأهداف و حل المشاكل بعقلانية وبتفكير صحيح (النصر و النجار، 2019، صفحة 86)، أما الكوتشينغ فهو يستخدم التوجيه للتأثير على



## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

الفرد من أجل تمكينهم لأداء أعمالهم بفعالية من خلال جهود الكوتش لتعزيز ثقة ومهارات الفرد لتحقيق نجاحات على مختلف الأصعدة.

5. **المحاكاة و اللعب:** أي المحاكاة من خلال الألعاب بالاعتماد على اللوحة أو ألعاب الكمبيوتر، تعكس التفاعلات السلوكية للأفراد، محاكاة بالألعاب للتعلم تجمع بين مختلف أدوات تطوير الكفاءات المذكورة أعلاه، لأنها تسمح بتقريب العامل إلى عمله الفعلي، باستخدام وسائل تكنولوجية افتراضية.

### المطلب الثاني: التكوين وتطور الكفاءات

يرتبط مصطلح التكوين ارتباط وثيق مع تطوير الكفاءات فكل التعاريف أجمعت ان التكوين وسيلة لتجديد المعارف، تحسين السلوكيات و إكتساب الخبرات، مما يؤدي بالضرورة إلى استنتاج ان التكوين وسيلة او أداة لتطوير الكفاءات، وذلك لوجود مكونات و أبعاد الكفاءة في مفهوم التكوين، خصوصا أن نشاط التكوين من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية و بالتالي لابد من إعداد برامج تكوينية لصالح العمال، تستهدف تحسين الأبعاد الثلاثة للكفاءة من أجل زيادة الفعالية وبالتالي الرفع من أداء المنظمات. إن المراحل الأساسية للتكوين المبنية على تحديد الاحتياجات ستتناول لا محالة ضبط الكفاءات المطلوبة و الكفاءات الحالية، من خلال تحديد الأهداف في البرنامج التكويني. مما لا شك فيه ان كل مؤسسة تسعى إلى إمتلاك موارد بشرية تملك الكفاءات اللازمة تعتمد عليها و تبحث على تطويرها، ذلك أن المؤسسات او المنظمات المعاصرة تعيش دائما في تهديد، تهديد بقائها و استمرار نشاطها. ان التكوين ما هو إلا وسيلة تستخدمها المنظمة من اجل تطوير كفاءاتها، و هذا حسب رغبة الفرد او الأفراد و استعدادهم لاكتساب المعارف و الخبرات و تحسين السلوك. المؤسسة او المنظمة مطالبة بل هي مجبرة على تكوين موظفيها، لكن الموظف هو الوحيد الذي تتحدد عنده القابلية للتعلم و التطوير و مدى الدافعية و التحفيز لديه.

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

إن التكوين هو بالتأكيد إستثمار في المورد البشري، بل يعتبر أهم استثمار تقوم به المؤسسة في اتجاه تحقيق أهدافها، فالتكوين "هو بوابة المعرفة التي تتمثل في توافر الأفراد الذين لديهم معلومات مخزنة، تقنيات مختلفة، تكسب أصحابها ميزة تنافسية" (أحمد، 2014، صفحة 209)، نلاحظ أن المعرفة مرتبطة بالأفراد لا بالآلات و المعدات التي تعتبر في الأساس أشياء جامدة التي تحركها الموارد البشرية، كما ان المعلومات تتميز بالتراكم، فلولاء المعارف السابقة لما وجدت المعارف الحالية ن ولولا المعارف الحالية لن تتواجد معارف مستقبلية و هكذا تتطور العلوم.

### الفرع الأول: الإستثمار في الموارد البشرية:

تضع المنظمات المعاصرة مبالغ ضخمة في الاستثمارات من اجل تحقيق التوسع و تحقيق الميزة التنافسية، و الاستثمار لا يقتصر فقط على الجوانب المادية و المالية بل يتعداه إلى الجانب البشري المحرك للموارد الأخرى، حيث يعرف الإستثمار في الموارد البشرية على انه استقطاب مختلف المعارف و الخبرات و الكفاءات و توظيفها ومن ثم تطويرها من أجل الحصول على عائد الإستثمار. فلو نرى الدول المتقدمة نستنتج ان أهم أسباب تقدمها و نجاحها و نموها الاقتصادي يرجع بالأساس إلى الاستثمار في المورد البشري، من خلال دعم المبادرات كالمؤسسات الناشئة المبنية على الابتكار و الإبداع، حيث ان مختلف الدراسات أكدت ان الموارد البشرية ذات الكفاءات و الأفكار الإبداعية المكونة للاقتصاد المعرفي هي أكبر مساهم في تحقيق النمو الإقتصادي و حل المشاكل الإقتصادية.

### الفرع الثاني: رأس المال البشري X رأس المال الفكري:

يبدو للوهلة الأولى ان رأس المال البشري يرادفه رأس المال الفكري لكن بالتأكيد و في تخصص إدارة الوارد البشرية هناك نقط تشابه و اختلاف بين هذين المصطلحين الذين يتعلقان تعلق وثيق بالاستثمار في الموارد البشرية من خلال تطويرها و الاحتفاظ بها، وعليه سوف نحاول استعراض أهم أوجه التشابه و الاختلاف بينهما:

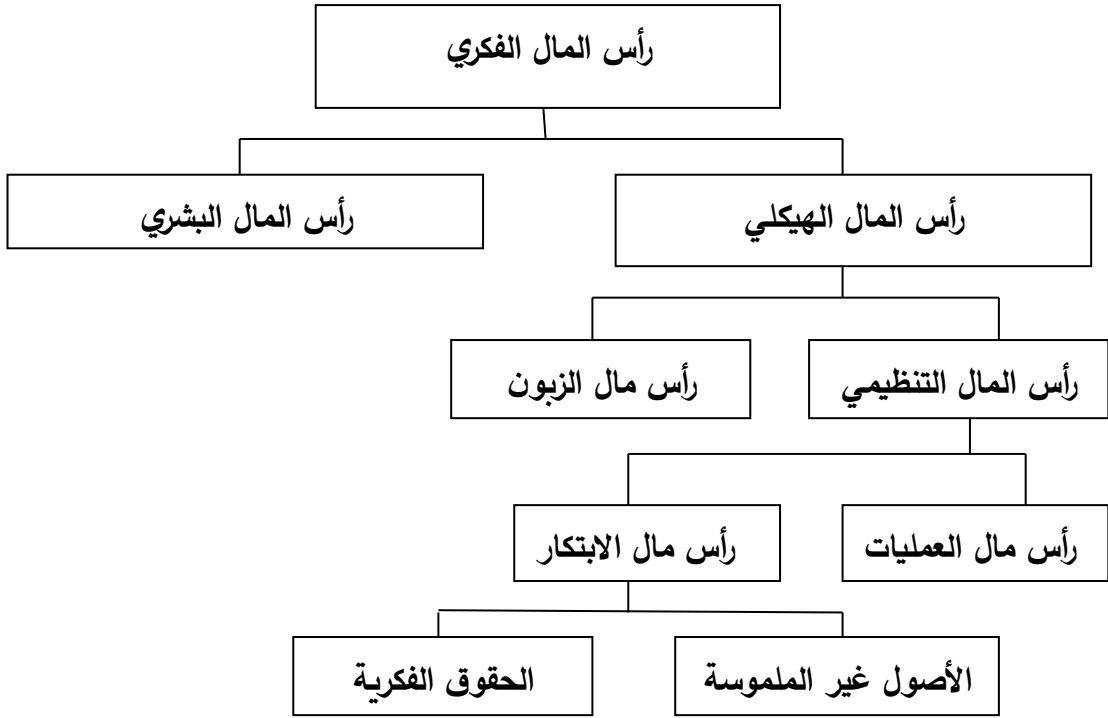
## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

- رأس المال البشري: يعتبر من الوارد الأساسية في المنظمة و يشمل مجموع المعارف و الخبرات التي يمتلكها العمال داخل المنظمة، في حين تم تعريفه على انه "إجمالي موظفي المنظمة، بحيث يضم مهاراتهم وقدراتهم ومواهبهم وإبداعهم و ابتكارهم ومعارفهم التخصصية و الفنية والتقنية" (البلوشي، 2017، صفحة 63)، كما نلاحظ ان مفهوم رأس المال البشري يشمل المورد البشري نفسه و المعارف و الخبرات التي يمتلكونها و التي تبحث المنظمة على استغلالها و الاستفادة منها، كما انه يعرف ب" رصيد المعرفة الفردية للوحدة الاقتصادية و المتمثلة بموظفيها" (العامري، 2020، صفحة 126). و عليه يمكن تلخيص مفهوم رأس المال البشري على انه مجموع المعرفة و الخبرة و المهارة المكونة للفرد و من أهم رأس المال المكون للمنظمة، وأساس رؤوس أموالها.

- رأس المال الفكري: من المعروف أن رأس المال الفكري هو موارد غير ملموسة، بمعنى انها جعبة من المعارف المكونة للمنظمة، أي انها المعارف و الخبرات التي يمتلكها العاملين ومن ثم يتم تطبيقها على مستوى المنظمة، كما يمكن تعريفها على أنها إنعكاس المعارف و الخبرات على أداء المنظمة و علاقاتها الداخلية و الخارجية، حيث عرفته منظمة التعاون و التطوير الاقتصادي 1999 على أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة معينة و يمكن التعبير عنها من خلال العلاقة التالية: رأس الفكري = رأس المال الهيكلي + رأس المال البشري (أحمد، 2014، صفحة 210)، وقد وضع نموذج سمي بنموذج ملاح سكانيا و هي شركة تامين سويدية، و هي أول من اعتمدت على إدارة رأس المال الفكري بقيادة L. EDVNSON (1997)، و هو يعتبر أول نموذج الممثل لرأس المال الفكري، حيث تقسيمه إلى قسمين: رأس المال الهيكلي و رأس المال البشري، و هو كالتالي (ياسين، 2007، صفحة 63):

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

الشكل رقم (11): نموذج ملاح شركة سكانديا



المصدر: (Edvinsson & Malone, 1997)

هذا النموذج شمل رأس المال الفكري بأنواعه، سنحاول هنا شرح مختلف أنواعه، من اجل فهم أكثر الفرق

بين رأس الفكري و رأس المال البشري الذي يعتبر هذا الأخير جزء لا يتجزأ من رأس المال الفكري:

- رأس المال البشري: كما اشرنا مسبقا، رأس المال البشري هو مجموع الخبرات و المعارف و

السلوكيات المكونة للفرد، والتي تستثمر فيها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها.

- رأس المال الهيكلي: و يقصد به مجموع المعارف و الخبرات و السلوكيات المكونة للمنظمة

ككل، أي المرتبطة بكل أفراد المنظمة مجتمعة، و ينقسم رأس المال الهيكلي بدوره إلى:

➤ رأس مال الزبون: المؤسسة تؤثر و تتأثر بمحيطها، و رأس المال الزبون هو عبارة عن

العلاقات مع المحيط الخارجي، أي مجموعة المعارف التواصلية التي تربط المنظمة

بزيائنها، خصوصا ان هدف أي منظمة هو إرضاء الزبون و الحصول على ثقته، من خلال

سمعة المؤسسة و جودة منتجاتها و مدى تميزها عن باقي المنظمات الأخرى في نفس

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

قطاعها، كما ان هذا الإتصال أو شبكة العلاقات تتمثل في الاستماع لاحتياجات الزبائن أي مجموع المعلومات التي تجمعها المنظمة حول حاجات التي يعبر عنها الزبون وتسعى هي إلى تلبيةها، و أيضا كيفية جذب الزبائن إليها من خلال ترويج لمنتجاتها، و لا يتوقف عند هذا الحد بل يتعداه إلى دراسة المنافسين، الموردين، القوانين...، هذا يسمى في التسويق بدراسة السوق، اي جمع المعلومات حول المستهلكين لتلبية رغباتهم و احتياجاتهم، و التي تشكل المعارف الخاصة بالزبائن و بالتالي تكون بما يسمى برأس المال الزبون.

➤ **رأس المال التنظيمي:** و يتعلق هذا النوع من رأس المال بالمنظمة بالمعارف التي تمتلكها المنظمة و المتراكمة، بل و تتعداها إلى الثقافة والسلوك التنظيمي، المعتمد على العادات و المعتقدات و مختلف المبادئ المكونة للمنظمة و المتفق عليها من خلال أفرادها، هذه المعارف تستخدمها المنظمة من أجل تحسين نجاعتها و بالتالي تحقيق ميزتها التنافسية، وتم تقسيمه إلى نوعين من رؤوس الأموال، يمكن تلخيصها كالتالي:

❖ **رأس مال العمليات:** إن رأس المال العملياتي يتضمن مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة و تشكل نظامها المعلوماتي، فكل نشاط يعتمد على تسجيل المعلومات الخاصة به، او يتضمن وثائق و مستندات تثبت العمليات المرتبطة به، على غرار الفوترة، تسيير المستخدمين...

❖ **رأس مال الابتكار:** و يقصد برأس مال الابتكار بمجموع الابتكارات و الاختراعات التي يقوم بها رأس المال البشري، أي تحويل المعارف إلى موارد ملموسة تتمثل في الأجهزة، و معدات جديدة تهدف إلى تحسين و تطوير أداء المنظمة و تحقيق الميزة التنافسية، ويعبر عنها ببراءات الاختراع،

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

▪ الأصول غير الملموسة: و هي الأصول المعنوية كسمعة المؤسسة، ثقافتها التنظيمية، سلوكها التنظيمي، علامتها التجارية ... و التي تعطي المعلومات عن المنظمة و تعرفها و تميزها عن باقي المنظمات.

▪ الحقوق الفكرية: أو الملكية الفكرية و هي مجموع المعارف التي تختص بها المنظمة من خلال أفرادها و يكفلها أو يحميها القانون، و هي غير ملموسة على غرار على غرار البرمجيات، العلامة التجارية...

مما سبق و بعد استعراض مختلف المفاهيم المرتبطة برأس المال البشري و الفكري، يتضح لنا أن كلا رأس المال يكملان بعضهما البعض و غياب أحدهما سيؤثر لا محالة على المنظمة و أدائها، فأرأس المال البشري يمثل اللبنة الأساسية التي تتكون من معارف و خبرات و سلوكيات المرتبطة بالأفراد، بينما رأس المال الفكري فيتكون من رأس المال البشري الذي من خلاله تتراكم المعارف و تشكل ما يسمى برأس المال الهيكلي و الذي ينصب في وعاء المنظمة ويشكل نظامها المعلوماتي. و عليه فإن الاختلاف بين رأس المال البشري و رأس المال الفكري يظهر في المعرفة و المهارات في عقول الافراد و التي تشكل رأس المال البشري، و الانتقال من رأس المال البشري إلى رأس المال الفكري يعتمد أساسا على نقل و تحويل هذه المعارف و المهارات إلى مستندات متنوعة في المنظمة" (أحمد، 2014، صفحة 214)، و يمكن تعبير عنها بطريقة أخرى اي ترجمة معارف و مهارات و سلوكيات الأفراد التي تشكل رأس المال البشري إلى برمجيات و وثائق مكتوبة و التي تتمثل في رأس المال الفكري، أي التحول من المعنوي إلى المادي الملموس.

### المطلب الثالث: تطوير الكفاءات في إطار التطور التكنولوجي:

إن ما يدعوا المنظمات المعاصرة للاهتمام و تطوير كفاءاتها يرجع أساسا للتطورات التكنولوجية المبنية على الإبداع و الابتكار للمورد البشري، لذلك أصبح هناك ما يسمى باصطياد الأدمغة أو العقول، و على

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

رأسها كبريات المؤسسات و الشركات التي تبحث عن الكفاءات البشرية من اجل استقطابها و تطويرها، و بالتالي أثرت التكنولوجيا بشكل كبير و سلطت الضوء على ضرورة تطوير الكفاءات في ظل المنافسة و تحقيق التميز.

و التكنولوجيا في الأساس معناها علم التقنيات، و أينما وجد العلم وجد العقل، و عليه فالعقل متميز به الإنسان، " و يعتبر عصر التتوير المرحلة الأولى لتقديس العقل حيث آمن به رواده و أكدوا على أن العقل هو سبيل الإنسان إلى النفاذ إلى الحقيقة " (معين، 1986، صفحة 23)، كما ان الثورة الصناعية لعبت دور كبير في تبيان قيمة المورد البشري خصوصا بعد استبدال الأدوات و المعدات اليدوية بالآلات، إن أهمية المعرفة في حياتنا، أثبتتها التطورات في كل المجالات و على جميع الأصعدة، والتي أثرت على التطور البشري من جهة و تسهيل تسيير الأعمال من جهة أخرى.

إن كل التطورات التي شهدتها البشرية في المجال التكنولوجي جاءت عبر مراحل متتالية، وهي امتداد للتطورات السابقة، لذلك كلما كان هناك وجود لأمر جديد تطلب التأقلم معه و محاولة تطويره و هكذا ... و بالتالي فلا بد من تطوير المورد البشري و تطوير كفاءاته من الخبرات و المعارف و السلوكيات للتكيف مع النمط الجديد للعالم، على سبيل المثال الرقمنة في المنظمات و الإعتماد على تكنولوجيات المعلومات والاتصال الحديثة، فلو نرجع بالوراء 30 سنة لم تكن هناك شبكة الانترنت، الأجهزة الذكية...

إن ما نود الوصول إليه ان التكنولوجيا و تطور الكفاءات عنصران أساسيان يسيران في اتجاه واحد و توجد بينهما علاقة طردية، فلولا التكنولوجيا ربما لم تكن هناك عملية تطوير الكفاءات، يقول ألبرت أينشتاين " لا يزال المرء عالما مادام في طلب العلم، فإذا ظن أنه قد علم فقد بدأ جهله" و يعني هذا القول أن العلم يتطور باستمرار فكل يوم هناك اختراعات و ابتكارات، و اكتشافات باستخدام التكنولوجيات الحديثة، لكن بالطبع باستخدام العقل أو التفكير العلمي للإنسان، كما يقول سقراط "العقول مواهب و العلوم مكاسب" أي أن العقل هو هبة إلهية أعطها لنا الله عز وجل، بينما العلوم تكتسب من خلال

## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

إستخدام العقل و بالتالي كلما تم استخدام العقل زادت العلوم و اكتسبت. و ينطبق هذا مع المنظمات المعاصرة في تطوير كفاءاتها، فهي تعيش في التغيير باستمرار، سواء على مستوى المحيط الداخلي بتغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أو التغيرات الخارجية في مجال تطوير المنتجات، و بالخصوص في مجال الجودة من اجل بقائها، و منه تطورها، فالمنظمات التي لا تتأقلم مع التغيرات مصيرها الإفلاس او الغلق.

و على ضوء ما جاء مسبقا، يمكن ان نقول ان إدارة الموارد البشرية تحمل على عاتقها مسؤولية التسيير الأمثل للكفاءات بما يسمح بالبحث عن طرق تطويرها بشكل مستمر بصفة خاصة، و بالتالي تطور المنظمة بشكل عام.



## الفصل الثاني: الإطار النظري للكفاءات

### خلاصة الفصل:

تبحث المنظمات المعاصرة عن الموارد البشرية ذات كفاءة عالية لتحقيق أهدافها، القادرة على صنع الفارق بينها و بين المنظمات الأخرى المنافسة، هذه الكفاءات المبتكرة والمبدعة أصبحت لا محال مفتاح تطور المنظمة، خصوصا في عصر التقدم التكنولوجي، و التغيرات المتلاحقة.

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد الرئيسية والأساسية المكونة للمؤسسة، بل أصبح الرأس المال البشري الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها ومن ثم تحسين أدائها وضمان بقائها. وعليه ومهما كانت وظيفة رأس المال البشري، فكرية كانت أم عضلية كلها تساهم في بلوغ المنظمات أهدافها، من أجل إستمراريتها، ومن ثم تحقيق ميزتها التنافسية في ظل التطورات التكنولوجية السريعة، من خلال الإستثمار في الموارد البشرية ذات القدرة على الابتكار والإبداع.

و الكفاءة هي مجموعة من المعارف، والخبرات المكونة للفرد، المجموعة و المنظمة ككل، و من المعروف ان غدارة الموارد البشرية تسعى على تطوير وتنمية الكفاءة والكفاءات من خلال عدة أدوات مختلفة على غرار التكوين الذي يعتبر من الأنشطة الأساسية لإدارة الموارد البشرية، كما يمكن تطوير الكفاءات من خلال التعلم الذاتي، نقل المعارف والخبرات من فرد إلى فرد آخر، الكوتشينغ و الإرشاد إلى غيرها من الأدوات التي تسمح بتطوير الكفاءات في المنظمات المعاصرة.

إن مصطلح الكفاءة مرتبط بالتأكيد بكل أنشطة إدارة الموارد البشرية بداية من تخطيط وتوصيف الوظائف، التوظيف من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت المناسب، التكوين الذي يهدف تطوير الكفاءات من خلال إكتساب المعارف والخبرات وتحسين السلوكيات، بالإضافة إلى ذلك الأجور، الترقية، كما ترتبط الكفاءة بالتقييم، كون التقييم المستمر للأفراد داخل المنظمة يسمح بتحديد الفجوة القائمة بين الكفاءات الحالية والكفاءات المطلوبة.

الفصل الثالث:  
الدراسة الميدانية  
بمؤسسة ميناء وهران

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### تمهيد

في ظل العولمة ونظام اقتصاد السوق، انفتحت البلدان على بعضها، مما ساهم في ازدهار التجارة الخارجية، وأصبحت البلدان بحاجة إلى بعضها من أجل سد العجز في احتياجاتها، وتوسيع نشاطاتها من خلال تصدير الفائض. ومن هنا يبدأ دور الميناء في المساهمة في هذه العملية، ويعتبر جسرا بين الدول. يعتقد البعض أن مفهوم الميناء هو ذلك المكان المخصص للسفن والبواخر فقط، ولكن هو أيضا المكان الضروري لمرور السلع والبضائع المنقولة إلى الداخل والخارج، إن الميناء ليس فقط مكان لحماية السلع بل بالعكس إن النشاط التجاري الذي ينصب على البضائع يعتبر كأساس أولي لنشاطه وكذلك عمليات الشحن والتفريغ التي تسهل عملية مرور البضائع وخروجها من الميناء، إن الميناء يحتوي على عدة وظائف التي تساعده على مواكبة التطورات.

وتعتبر مؤسسة ميناء وهران من أكبر المؤسسات المينائية بالجزائر، باعتبار حجم المبادلات التجارية فيها كبير، كما تتربع على مساحة شاسعة.

ويعتبر التكوين من النشاطات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران وخير دليل على ذلك هو وجود مركز للتكوين، هدفه التخطيط الجيد للسيرورة التكوينية، كما يعتبر التكوين بمؤسسة ميناء وهران أداة لرسم المسار المهني للموظفين وتنميته، فالتكوين جزء لا يتجزأ من المسار المهني، فهو يسمح ويساهم في الاستقرار المهني والأمن الوظيفي، كما يعتبر عامل تحفيزي للقيام بالوظائف في المؤسسة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة بمؤسسة ميناء وهران

المطلب الأول: نظرة عامة عن مؤسسة ميناء وهران

في نهاية القرن السادس عشر، كان ميناء المرسى الكبير هو الميناء القديم لولاية وهران، وفي سنة 1883م تم التفكير في بناء ميناء كبير لولاية وهران، وفي سنة 1848 كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران بحيث أظهرت هذه الأخيرة أن الولاية بحاجة ماسة إلى ميناء كبير يتسع لمختلف السفن و البواخر التجارية ذات الحجم الكبير، وفي سنة 1930 كان أول تصميم لميناء وهران بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده وكانت نهاية بنائه أواخر الأربعينيات من القرن الماضي، وبقي المظهر القديم لميناء وهران على حاله إلى يومنا هذا، إلا بعض التغييرات الطفيفة فقط.

كان الميناء في الأول عبارة عن شراكة من ثلاث مؤسسات:

(O.N.P) ← Office National des Ports L' هي المسؤولة عن العمال.

(S.O.N.A.M.A) ← La Société Nationale de Manutention

هي المسؤولة عن شحن وتفريغ البضائع.

(C.N.A.N) ← La Compagnie Nationale Algérienne de Navigation

هي المسؤولة عن العتاد.

بعد هذا أصبحت المؤسسة واحدة تحت اسم: (E.P.O) ← Entreprise Portuaire D'Oran

مؤسسة ميناء وهران تدير من طرف مدير عام حتى يومنا هذا.

تعريف مؤسسة ميناء وهران:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

هي مؤسسة وطنية ذات أسهم دورها الأساسي تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، تم إنشاؤها سنة 1982 وذلك على إثر المرسوم التنفيذي رقم 82-289 وهي تجمع كل من الديوان الوطني للموانئ والشركة الوطنية للشحن والتفريغ والشركة الجزائرية للحبوب والمخازن وفي سنة 1989 وعلى إثر مرسوم تنفيذي تم إعطاء الاستقلالية في تسيير مؤسسات الميناء وتحويلها من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى مؤسسات عمومية اقتصادية تعمل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية وبهدف ترقية المبادلات الخارجية لاسيما لتسيير عبور الأشخاص والبضائع.

### بطاقة تعريفية لمؤسسة ميناء وهران

◆ التسمية: مؤسسة ميناء وهران.

◆ النظام القانوني: شركة ذات أسهم.

◆ رأس المال الاجتماعي: 2.000.200.000.00 دج.

◆ العنوان: 01 شارع 20 أوت وهران.

◆ رقم الهاتف: 041 33 24 46 / 041332497

◆ الفاكس: 041332498 / 041332436 .

◆ التلكس: 22422.

◆ الموقع على الانترنت: <http://www.oran-port.com>.

◆ البريد الإلكتروني : Email : EPO@oran-port.com

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### الموقع الجغرافي للمؤسسة:

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

يحظى بموقع فلكي بين: خطي طول<sup>00</sup> و<sup>39</sup> غربا ودائرتي عرض<sup>35</sup> و<sup>34</sup> شمالا فيه مدخل شرقي بطول 150 متر وعمق 24 متر.

ارتفاع البحر: 0.5 متر.

الرياح السائدة: غربية وشمال شرقية.

الرؤية: حسنة.



### استقلالية المؤسسة:

مؤسسة ميناء وهران مؤسسة اجتماعية، تحولت إلى شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يبلغ 15.000.000.00 دج في جوان 1989، في ديسمبر 1989 قررت الجمعية العامة زيادة رأس المال

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الاجتماعي إلى 55.000.000.00 دج وفي 16 أكتوبر 1996 قررت الجمعية العامة غير العادية للميناء برفع رأس المال الاجتماعي إلى 350.500.000.00 دج.

### التجهيزات المخصصة:

\* 15 قطعة، كل واحدة 26000 متر مربع.

\* مساحة لوضع الحاويات: 110000 متر مربع.

\* قدرتها: 4200 حاوية.

\* مرآب: 23000 م<sup>2</sup>

\* مرآب للشاحنات: 5000 م<sup>2</sup> فيه 3000 متر مغطى.

\* خزانات للقمح بقدرة: 3000 طن<sup>3</sup> و 10000 طن<sup>3</sup>

\* موقف بحري (عملية الشحن والتفريغ بالتناوب).

\* سكك حديدية (شحن وتفريغ الحبوب والمحروقات)

\* خزان البوتيوم 18000 م<sup>3</sup>

\* خزان للمحروقات.

\* 3 جسور متحركة.

### العتاد:

\* 11 رافعة على مستوى الرصيف (قدرتها 3 إلى 6 طن).

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

\*04 رافعات ذاتية الحركة بقدرة 20 إلى 80 طن.

\*140 عربة حاملة بقدرة 3 إلى 36 طن.

\*06 عربات مخصصة للحاويات 20<sup>0</sup> و 40<sup>0</sup> بارتفاع 4 درجات.

\*06 جرارات حاملة لنقل وتحويل الحاويات.

\*20 شاحنة ذات صندوق قلاب لنقل القمح، الذرة والصويا.

\*20 مجرفة شاحنة.

\*04 قبان متحركة على قضبان حديدية لتفريغ القمح.

\*03 عربات أرضية بقدرة 28 طن.

\*03 حاملات بقدرة 28 طن.

### مهام المؤسسة:

المهام الأساسية للمؤسسة تتلخص في النقاط التالية:

← نقل الأفراد والبضائع في أحسن الظروف.

← تسيير الاستثمار والتطوير المتعلق بوصول البضائع.

← التعاون مع الجمارك لمراقبة وصول و خروج البضائع.

← أمن السواحل.

← الحرص على أمن الثروة البحرية والأقسام والعمال.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### نشاط مؤسسة ميناء وهران:

مؤسسة ميناء وهران مكلفة في إطار التطورات الاقتصادية والاجتماعية بتسيير استغلال كل ما يتعلق

بالميناء وعلى هذا الأساس فان مؤسسة ميناء وهران مكلفة بالمهام التالية:

تسيير السفن والبواخر الخاصة بالنقل.

عمليات الشحن والتفريغ.

عمليات القطر والقيادة.

حراسة البضائع.

مرور الأشخاص والبضائع.

خدمات الميناء والصيانة.

نشاطات خاصة بالصيد البحري: هذه النشاطات تمت منذ الثلاثي الثاني من سنة 2004، وذلك بإنشاء

شركة ذات الشخص الواحد وذات المسؤولية المحدودة مكلفة بتسيير ميناء الصيد بوهران وميناء الصيد

ببوزجار ولاية تيموشنت.

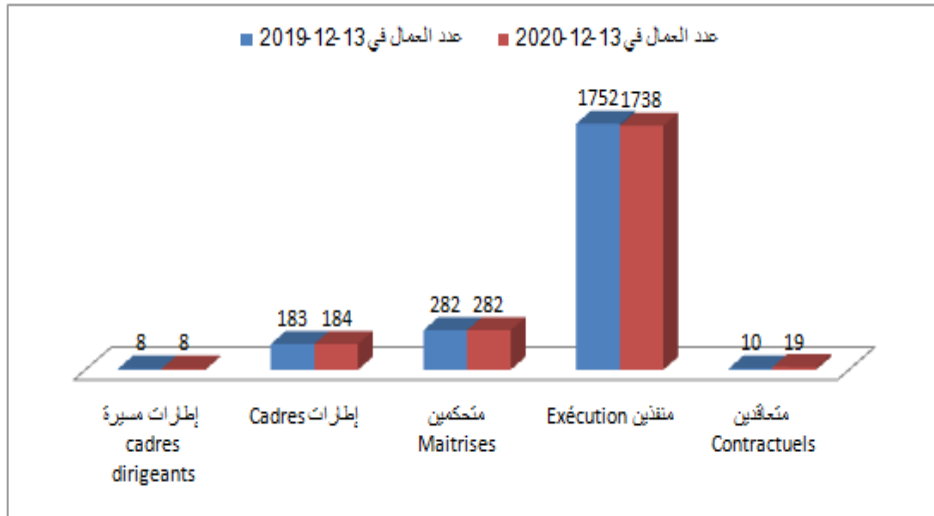
تسيير وصيانة الأدوات الخاصة بالميناء وحفظ ممتلكات الميناء.

### عمال المؤسسة

الشكل التالي يوضح عدد عمال مؤسسة ميناء وهران حسب الفئات الاجتماعية -المهنية:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

شكل رقم (12): توزيع عدد عمال مؤسسة ميناء وهران حسب الفئة الاجتماعية المهنية لسنة 2019 و 2020



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على المصادر الداخلية لمؤسسة ميناء وهران

### التنظيم العام لمؤسسة ميناء وهران

أولا: الهيكل التنظيمي العام:

← أقسام الإدارة:

- 1- الإدارة العامة.
- 2- مكتب أمن الميناء.
- 3- إدارة الدراسات والتخطيط.
- 4- إدارة الموارد البشرية.
- 5- إدارة المحاسبة والمالية.
- 6- إدارة الأشغال.
- 7- إدارة الصيانة.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

8- إدارة الاستغلال.

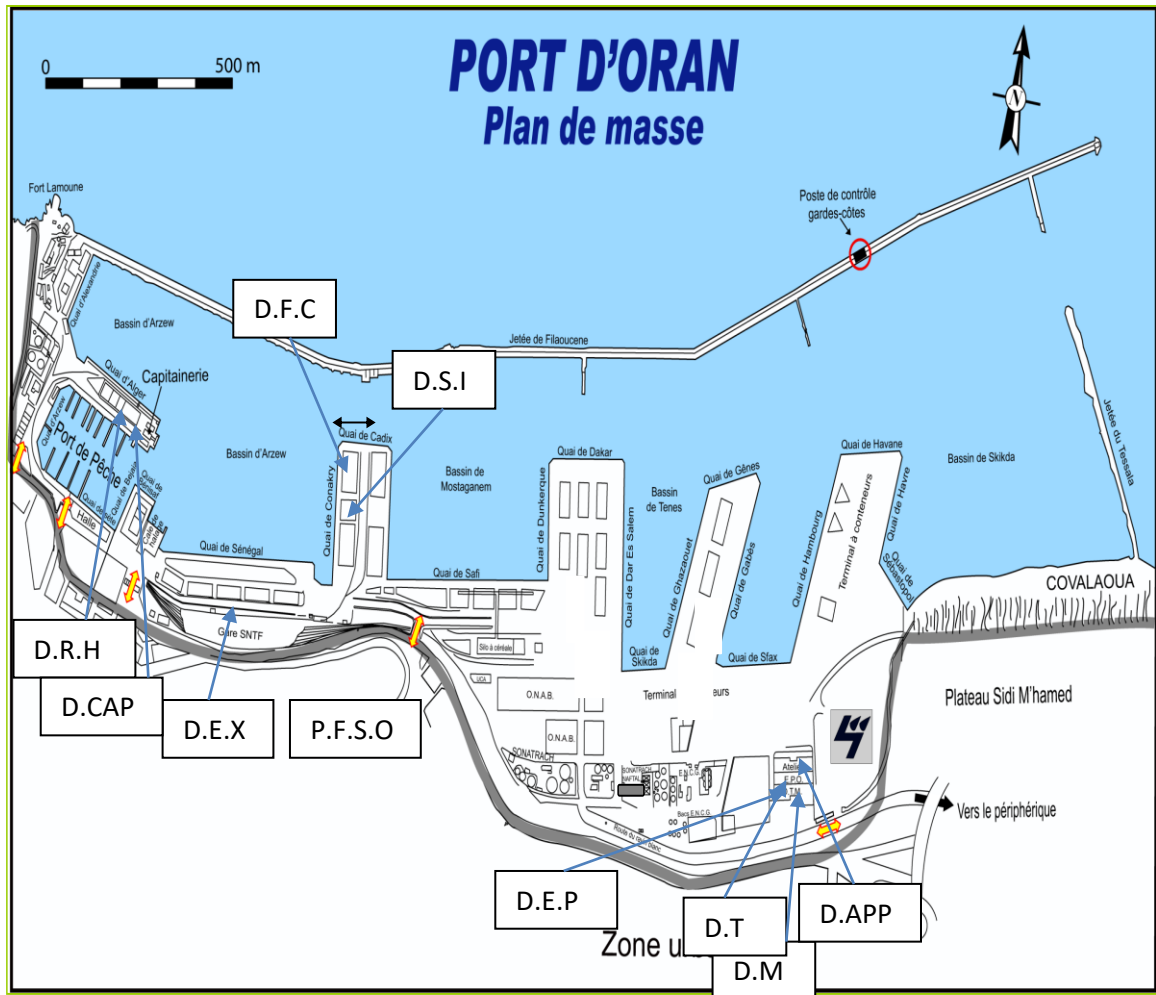
9- إدارة القيادة.

10- إدارة النظام المعلوماتي.

11- إدارة التدقيق.

12- إدارة التموين

الموقع الجغرافي لإدارات مؤسسة ميناء وهران: كل الإدارات بمؤسسة ميناء وهران تقع في المنطقة المينائية، ما عدا الإدارة العامة وإدارة التدقيق التي تقع في شارع 20 أوت.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### (1) الإدارة العامة: La Direction Générale:

هي المصلحة المسؤولة مباشرة على باقي المصالح، تسهر على مراقبة كل نشاطات المؤسسة وتعمل على التسيير و التنسيق بين جميع نشاطات المؤسسة.

- السهر على تطبيق مخططات التنمية للميناء و المتعلقة بالتوسيع أو التحسين .
- المشاركة بإقامة مشاريع خاصة باستثمارات .
- تعمل على تسيير وإدارة جميع مصالح المؤسسة .
- تقوم بمراقبة كل هياكل المؤسسة .
- ضمان الاتصال بين وظائف المؤسسة.

### (2) مكتب أمن الميناء : Bureau de sécurité portuaire :

تعمل على حفظ الأمن والاستقرار في الميناء، من مهامها الرئيسية المراقبة وحراسة المنطقة، وتتكون من شرطة الحدود وحراس السواحل والمراقبين.

### (3) إدارة الدراسات والتخطيط: La Direction des Etudes et Planification :

إن هذه الإدارة تنفرع إلى قسم بالتخطيط وقسم دراسات التسيير وقسم الإعلام الآلي وقسم المنازعات.

ومن بين مهامها:

- إنشاء مخطط لتطورات الميناء.
- إنشاء مخطط التنظيم.
- دراسة فرص الاستثمارات.
- دراسة مجلس الإعلام الآلي.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

➤ معالجة القضايا القانونية والمنازعات.

### (4) إدارة الموارد البشرية: La Direction des Ressources Humaines:

إن هذه الإدارة تتفرع إلى قسم تسيير الموارد البشرية وقسم تسيير الوسائل العامة وقسم الشؤون الاجتماعية ومن بين مهامها:

➤ تسيير المستخدمين وتمويل الوسائل العامة والأدوات الخاصة بالمكتب.

➤ تسيير الشؤون الاجتماعية.

➤ تسيير التعاونيات والإطعام الخاص بالعمال.

### (5) إدارة المحاسبة والمالية: La Direction de Comptabilité et Finance :

من بين مهام هذه الإدارة:

➤ تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة والمحاسبة المالية.

➤ تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة والمحاسبة المالية.

➤ إعداد ومتابعة الميزانية.

### (6) إدارة الأشغال: La Direction des Travaux :

من بين مهام هذه الإدارة:

➤ تثبيت البيانات المفصلة التقديرية.

➤ تحضير خطة العمل و متابعة العمليات لتقدير الأشغال المستقبلية .

➤ التطهير و الكهرباء

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### (7) إدارة الصيانة: Direction de maintenance:

من بين مهامها:

- صيانة الآليات والأدوات.
- إرشاد و مراقبة أشغال الصيانة و التركيبات و التجهيزات الميناء و إنشاء مشاريع جديدة .
- - تقوم بتعديل مخطط التنمية لتقنيات المينائية .
- - تثبيت البيانات المفصلة التقديرية.

### (8) إدارة الاستغلال: La Direction D'Exploitation :

من بين مهام هذه الإدارة:

- تسيير ميادين معالجة السفن والسلع وفوترة أداء الخدمات.
  - الاستثمار.
  - تسيير الحاويات.
  - المراقبة.
  - عمليات الإحصاء.
- تنظم و تراقب و تنسق جميع النشاطات المتعلقة بالاستغلال التجاري للمؤسسة.
- تضمن تسيير المعدات و الآلات و الأجهزة المتخصصة و فتح الميناء .
  - تضمن عملية الشحن و التفريغ البضائع .
  - تستقبل و تطبق قوانين الميناء في مواد الاستغلال.

دائرة الشحن :

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

\* تضمن عملية الشحن و التفريغ .

\* تراقب عملية العمال و المعدات لعمليات الشحن و التفريغ.

\* تحرص على تحليل مكونات الفوترة .

\* ترسل المعلومات الفواتير و مكوناتها إلى دائرة الفوترة .

- الدائرة التجارية : Département commercial

\* تراقب و تنسيق جميع النشاطات المتعلقة ل:

- تسيير الأرصفة .

- تطبيق قوانين في مواد العمل .

- تسيير المخازن .

- دائرة الفوترة :

\* تسهر على تطبيق القوانين في مجال تحديد التعريفية .

\* جمع معلومات الفواتير .

\* تسهر على تغطية دين المؤسسة.

\* تحمل ملفات الزبائن .

-دائرة مخزن الحبوب : département silo et vare

\* تضمن تسيير مخزن الحبوب .

-دائرة الحاويات :département conteneur

\* تسيير وتنظم حركة الحاويات.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### (9) إدارة القيادة: La Direction de La Capitainerie :

من بين مهام هذه الإدارة:

- السهر على الأمن داخل الميناء.
- تنظيم ومراقبة الحركة داخل الميناء.
- العمل على الوقاية من حوادث التلوث.
- حماية الحدود
- الحرص على التنسيق و مراقبة العمليات المتعلقة بالإبحار عند رسوب البواخر داخل الحدود المينائية البحرية الإقليمية .
- - تضمن تسيير عملية الشرطة و حراسة الميناء .
- تضمن تسيير القيادة من جر و إبحار .
- تضمن التجديد و الإصلاحات الميكانيكية و الكهربائية لعربات الجر

### (10) إدارة النظام المعلوماتي: Direction de système d'information:

- تقوم بصيانة الأجهزة على مستوى الميناء و تسيير شبكات الذبذبات
  - هي مكلفة بمركزية كل وسائل المؤسسة من إرسالها إلى وصولها .
  - مكلفة بترتيب و الحفاظ على أرشيف المؤسسة .
- تتمثل مهامها في الدراسة والتصميم والتحليل، والصيانة في مجال الإعلام الآلي، وبناء شبكة معلوماتية والتطوير.

### (11) إدارة التدقيق: Direction d'audit :

- تقوم بالتدقيق في جميع المعلومات المالية التي تعرض على الإدارة العامة لتأكد من صحتها.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

- تسهر على خلق أهم شروط و اقتراح برامج بمعنى الكلمة .
- تحضر أهم الطرق التي تمكن عملية المراقبة بتحديد المجالات المفروضة لها .
- تستقبل و تحلل بصفة منتظمة تقارير المنظمة .

### 12) إدارة التموين: Direction d'approvisionnement:

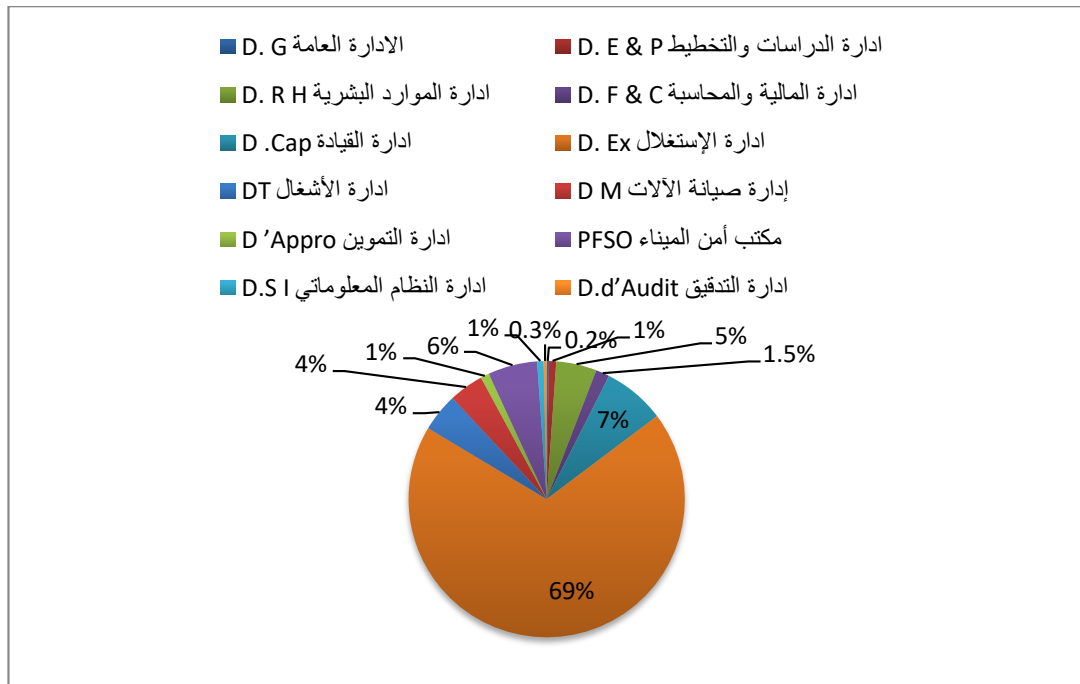
من بين مهام هذه الإدارة:

- التموين بالمواد وتموين المخزون {الشراء وتسيير المخزون}.

الشكل التالي يمثل النسبة المئوية لعدد عمال مؤسسة ميناء وهران موزعين على مختلف هياكل

المؤسسة لسنة 2020:

### الشكل رقم (13): توزيع العمال حسب الهيكل التنظيمي

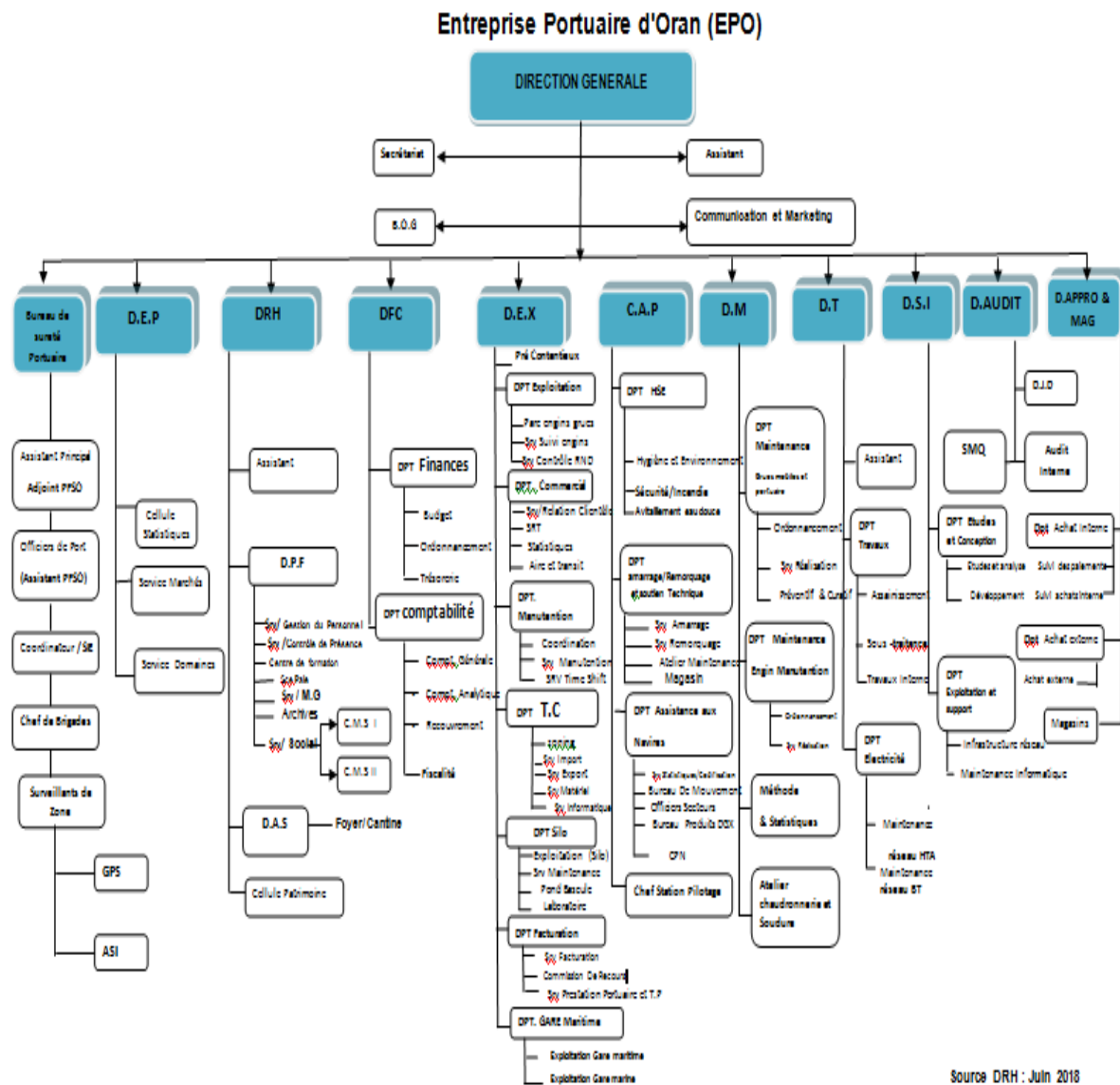


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

يتضح من التمثيل البياني أنّ النسبة المئوية الكبيرة لعدد العمال كانت في قطاع الاستغلال وهذا راجع إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة خصوصا فيما تعلق بالتسيير وفوترة الخدمات من جهة، وتسيير الحاويات والمراقبة من جهة أخرى. وضمان تسيير جميع الآلات والمنشآت داخل الميناء، وضمان تحميل وتفريغ السلع، وتكثيف جميع الحركات مع الخدمات المقدمة.

الشكل رقم (14) الهيكل لتنظيمي العام لمؤسسة ميناء وهران:



Source DRH : Juin 2018

المصدر: من الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران

تقوم هذه المصلحة بتسيير العمالة، وإدارة العمال، حساب الأجور والقيام بعملية التوظيف والتكوين وهي مقسمة إلى:

#### ← مصلحة العمال والتكوين: مقسمة هذه المصلحة إلى خمسة أقسام:

❖ **قسم تسيير العمال:** يهتم هذا القسم بعملية دراسة الملفات الإدارية والانتقاء الجيد للعمال

ومتابعتهم في مسارهم المهني كما تقوم بإبرام العقود والتكفل بملفات العمال الذين تم تحويلهم أو إقصائهم أو خروجهم عن المعاش.

❖ **قسم مراقبة الحضور:** يقوم هذا القسم بمراقبة حضور العمال في مناصبهم في فترة الصباح من

الساعة الثامنة صباحا حتى الساعة الحادية عشر والنصف وفي فترة المساء من الساعة الواحدة ظهرا حتى الرابعة والنصف مساء، كما يقوم كذلك بحساب الحوافز السنوية للعمال ومراقبة الغيابات المبررة بشهادات طبية أو في حالة حوادث عمل وتنظيم العطل للعمال.

❖ **قسم التكوين:** يهتم رئيس هذا القسم بعملية التكوين منذ بدايتها حتى آخر مرحلة سواء كان هذا

التكوين داخل المؤسسة أو خارجها أو في دولة أخرى.

❖ **قسم الوسائل العامة:** يهتم هذا القسم بالصفقات العامة المطلوبة من طرف الإدارة العامة وباقي

مصالح المؤسسة كما يقوم هذا القسم بتصليح الآلات ووسائل النقل وتأمين وثائق السيارات وشراء تذاكر السفر وتسيير ومراقبة العتاد.

❖ **قسم الأجور:** يهتم هذا القسم بحساب أجور العمال وإخراج كشف الأجور، حساب مختلف

التكاليف الشهرية والسنوية.

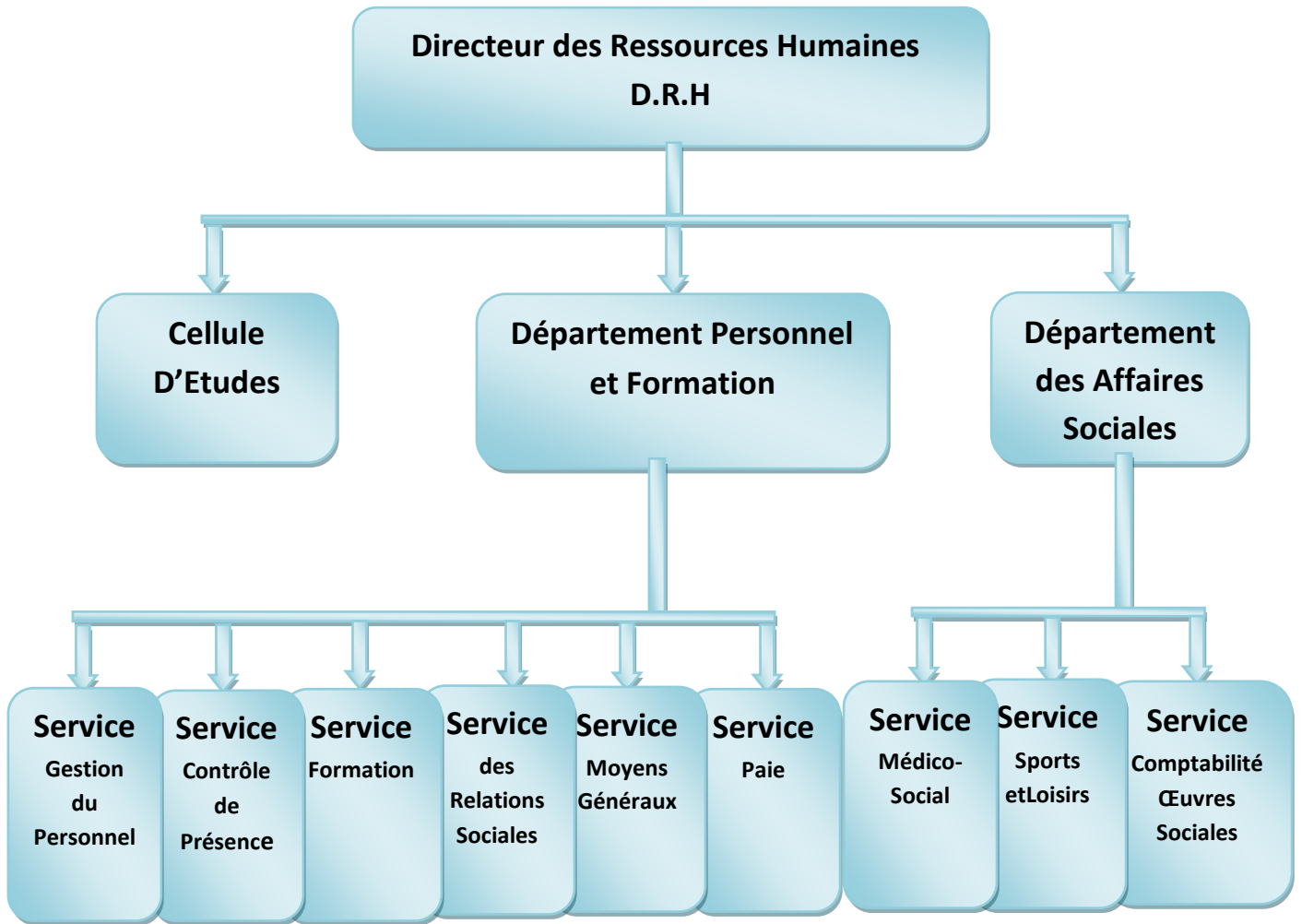
#### ← مصلحة الشؤون الاجتماعية: تتكون من قسمين:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

❖ **قسم الحسابات الطبية الاجتماعية:** يقوم قسم المالية بتخزين مبلغ من المال يخصص للشؤون الاجتماعية للعمال وذلك في حالة مرض أو وفاة أو سفر إلى البقاع المقدسة، كما يقوم بتعويض العمال الذين تعرضوا إلى حوادث داخل المؤسسة وكل ما يخص الضمان الاجتماعي.

❖ **قسم تسيير المطاعم:** يقوم هذا القسم بتسيير وحساب الكمية المستهلكة من طرف العمال من مأكولات ومشروبات وما إلى غير ذلك من مستهلكات.

الشكل رقم (15) الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية لمؤسسة ميناء وهران



المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### المطلب الثالث: التكوين بمؤسسة ميناء وهران

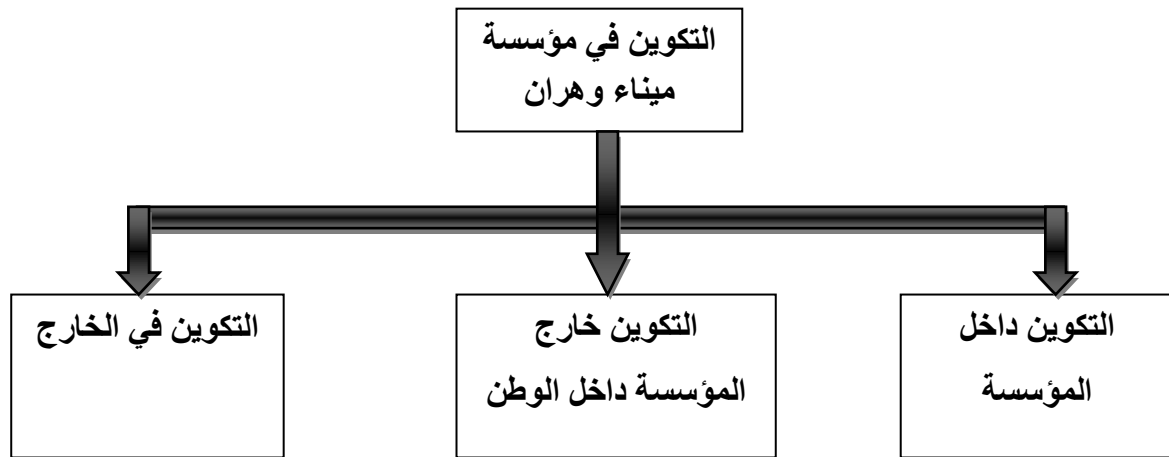
نظرا إلى التغيرات التقنية والاتفاقيات الدولية والقوانين الإجبارية، فالمؤسسة تعيش ضمن محيط متغير مليء بالقيود القانونية، فهي تسعى إلى تقييد العقوبات القانونية، لذا تلجأ مؤسسة ميناء وهران إلى التكوين وذلك من أجل الرفع من الأداء من جهة و تنمية المسار المهني لموظفيها من جهة أخرى، كما يسمح التكوين باندماج الموظفين الجدد في سياسة المؤسسة.

- التكوين بالنسبة إلى مؤسسة ميناء وهران عبارة عن استثمار يسمح بزيادة القدرات الشخصية للعمال ويسمح برفع من مستوى الإنتاج و الخدمات، و يعتبر قلب تسيير الموارد البشرية.

التكوين عبارة عن نشاط يؤهل العامل على كسب معلومات وقدرات من أجل تطبيق نشاطات و مهام سارية مفروضة في المؤسسة وهو يخص عمال يزاولون نشاط عملهم.

أولاً: أنواع التكوين في مؤسسة ميناء وهران:

الشكل رقم (16): أنواع التكوين بمؤسسة ميناء وهران



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

❖ **التكوين الداخلي:** يتم هذا النوع من التكوين داخل المؤسسة للفئة العمال الذين تم تحديدهم من

قبل مختلف المصالح, يقوم رئيس قسم التكوين بالتعاقد مع مكونين مؤهلين للقيام بالعملية داخل

المؤسسة للعمال حتى يتلقون في الآخر شهادة تكوين.

❖ **التكوين الخارجي:** يتم هذا النوع خارج المؤسسة في مراكز التكوين مثل تكوين ضباط الميناء في

مدرسة البحرية "بو سماعيل" أو مدرسة البحرية بمستغانم أو بجاية .

❖ **التكوين في الخارج:** يتم هذا النوع من التكوين خارج الدولة حيث تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ

مالية لهذا النوع من التكوين خارج الوطن(فرنسا بلجيكا...) وذلك لمواكبة التكنولوجيا الحديثة

الخاصة بوسائل النقل، والاحتكاك بالطرف الأجنبي من أجل اكتساب الخبرات.

ثانيا: تطور العملية التكوينية بمؤسسة ميناء وهران:

الجدول رقم (06): تطور عملية التكوين بمؤسسة ميناء وهران من سنة 2016 إلى غاية سنة 2020:

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
عدد الموارد البشرية	2359	2286	2254	2235	2231
عدد المتكويين	487	536	476	499	375
النسبة المئوية لعدد المتكويين مقارنة بعدد الموارد البشرية	20.64%	23.44%	21.11%	22.32%	16.80%
عدد المتكويين داخل المؤسسة	05	06	04	07	02
عدد المتكويين داخل الوطن خارج المؤسسة	33	51	57	52	39

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

00	00	00	00	00	عدد المتكويين خارج الوطن
----	----	----	----	----	--------------------------

المصدر: الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران

ثالثا: مجالات التكوين في المؤسسة:

- Diplôme d'étude supérieure spécialisée (DESS) شهادة الدراسات العليا المتخصصة
- international convention on Standards of Training, Certification (STCW) and Watchkeeping for Seafarers
- تسير الموارد البشرية, الإعلام الآلي, الميكانيك, الكهرباء, الاتصال, المحاسبة, الأمن و المحافظة على المحيط....الخ

رابعا: المراكز و المدارس التي تتعامل معها المؤسسة:

- Ecole des langues SIBAWEIH
- Ecole Nationale Supérieure de la Marine (E.N.S.M) Bous mail
- Ecole des Techniques de Formation et d'Instructions Maritimes (E.T.F.I.M Mostaganem)
- Institut National de la sensibilisation et la Prévention des Risques Professionnelles(I.N.P.R.P).
- INSIM (Institut de Management)
- A.D.E.M (Institut de Management)

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

- Ecole de la marine (Bejaïa)

خامسا: أهم القوانين و الاتفاقيات الدولية لمؤسسة ميناء وهران التي تنص بحتمية التكوين:

التكوين إجباري حسب القانون الجزائري بمختلف القوانين المنظمة لعلاقات العمل كالقانون 11/90 قانون المالية 2022 إلخ، من خلال مختلف المواد المذكورة سابقا، بحيث مركز التكوين بمؤسسة ميناء وهران مقيد بالميزانية التي خصصتها له إدارة المحاسبة والمالية والتي تمثل 01% من كتلة الأجور، وعلى مركز التكوين دراسة كيفية توزيعها حسب الأولوية، كما أن مؤسسة ميناء وهران تخضع للمعاهدات الدولية باعتبارها مؤسسة مينائية تعتمد على الجانب البحري بدرجة أولى فهي مجبرة على تكوين موظفي السلك البحرية (إدارة القيادة) وفقا للاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للملاحين (STCW (international convention on Standards of Training, Certification and Watchkeeping for Seafarers) التي تنص على ضرورة تكوين عمال البحرية لمدة قصيرة من أجل الحصول على شهادة تخولهم لركوب البحر دون عائق وتدوم صلاحية هذه الشهادة من سنتين إلى 5 سنوات وبعد انتهاء صلاحيتها، مؤسسة ميناء وهران مجبرة على تكوين أو إجراء تريبص لعمال البحرية لمدة يومين إلى ستة أيام، وهذه المعاهدة تم تعديلها سنة 2010 بمانيا وتتص المعاهدة على<sup>4</sup>:

- تحسين الإجراءات المرتبطة بمنع الممارسات الاحتيالية والمرتبطة بإصدار الشهادات وكذلك تعزيز وتقوية إجراءات التقييم.

- مراجعة متطلبات ساعات العمل وساعات الراحة للبحارة وكذلك تطوير معايير الكفاءة الصحية.

- متطلبات جديدة بشأن إجازة البحري. "Able Seafarer"

- متطلبات جديدة بشأن التدريب على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة أمثلة منظومة الخرائط والمعلومات الإلكترونية. ECDIS

---

<sup>4</sup> <http://www.aldouman.com/articles/-stcw> الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للملاحين.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

- متطلبات جديدة بشأن تدريب البحارة على الوعي البيئي والأمور المتعلقة بالبيئة.
- متطلبات جديدة بشأن تدريب الضباط لإكسابهم مهارات القيادة والإدارة.
- متطلبات جديدة بشأن التدريب والإجازة للضباط. Electro-technical.
- تحديث متطلبات الأهلية الخاصة بالأفراد الذين يعملون على متن الناقلات بكافة أشكالها، متضمنة تعديلات لمن يعملون على متن ناقلات الغاز المسال.
- متطلبات جديدة بشأن تدريب البحارة على الأمن للتأكد من أن كل البحارة مدربين بشكل جيد للتعامل مع الموقف في حالة تعرضهم لهجوم القراصنة.
- تقديم طرق تدريب حديثة تتضمن التعلم عن بعد والتعلم عن طريق استخدام الشبكات.
- إرشادات تدريبية جيدة للأفراد الذين يعملون على متن السفن العاملة في المنطقة القطبية.
- إرشادات تدريبية جيدة للأفراد المشغلين لأنظمة تحديد المواقع (Dynamic Positioning)

Positioning)

كما أن مؤسسة ميناء وهران سجلت في منظمة التقييس العالمية سنة 2018: 2015 ISO 9001 والتي تعنى بنظام إدارة الجودة (Système Management de Qualité)<sup>5</sup>، حيث تضمنت هذه المواصفة 10 بنود ، حيث تضمنت هذه المواصفة 10 بنود ، و البند الخاص الذي ورد فيه مصطلح التكوين أو التدريب هو البند السابع الخاص بالدعم أو المساندة حيث تضمن خمسة محتويات وهي الموارد، الكفاءات، التوعية، الاتصال و التواصل، الوثائق و التوثيق، و بحسب محتوى الكفاءة فيجب على المنظمة ان تتأكد من اجل أداء وفعالية نظام الجودة أن الأفراد الذين يقومون بالأعمال تحت سيطرتها أكفاء على أساس مناسب من التعليم أو التكوين أو الخبرة، و

---

الملحق رقم ( ) شهادة تسجيل مؤسسة ميناء وهران في منظمة التقييس العالمية<sup>5</sup> 2015: 2015 ISO 9001 الخاصة بنظام إدارة الجودة.

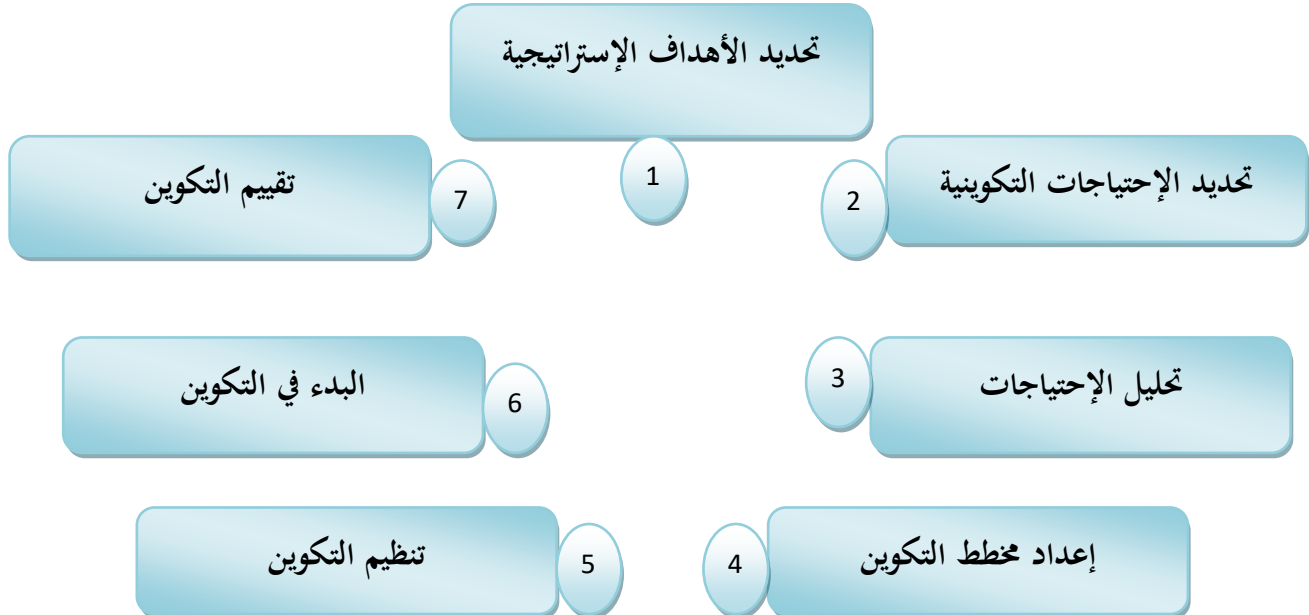
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

حسب الملاحظة المدرجة في نفس هذا المحتوى الخاص بالكفاءة فإن المنظمة وجب عليها اتخاذ إجراءات لاكتساب الكفاءات الضرورية و تقييم فعالية هذه الإجراءات و من الممكن ان تتضمن هذه الإجراءات توفير التكوين للعمال (سيد، 2015، صفحة 21).

### سادسا: مراحل العملية التكوينية بمؤسسة ميناء وهران:

يدخل التكوين ضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة لذلك قبل الانطلاق في سيرورة التكوين، يجب تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، بمعنى وجود رؤية مستقبلية لتحسين وضعية و أداء المؤسسة. يمر نشاط التكوين كغيره من الأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية بمجموعة من المراحل لعل أهمها هو تحديد الاحتياجات بدقة وتتمثل هذه المراحل في الشكل التالي:

### الشكل رقم(17): مراحل العملية التكوينية بمؤسسة ميناء وهران



المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

1- تحديد الاحتياجات التكوينية: يتم تحديد الاحتياجات بين شهري سبتمبر وأكتوبر حيث يقوم مركز

التكوين بإرسال مطبوعات لمختلف المصالح عن طريق البريد تتضمن طلب

التكوين « Demande de Formation » ، التي من خلالها يتم تحديد الاحتياجات التكوينية

للعمال، وبعد تحديد الاحتياجات يتم ملئ وثيقة طلب التكوين ويتم إرسالها إلى مركز التكوين،

وترتكز هذه الوثيقة على الأهداف وعدد المشاركين، والتكوين المراد<sup>6</sup>

2- تحليل الاحتياجات التكوينية: تعتبر هذه الخطوة أساسية في العملية التكوينية، حيث يتم تحديد

التكوينات حسب الأولوية، أي إجراء دراسة حول الاحتياجات الفعلية والأساسية للمؤسسة ووضعها

في وثيقة تسمى حالة احتياجات التكوين « Etat de Besoin en Formation » حيث يقوم

المركز بعملية تصفية وانتقاء التكوينات ذات أهمية، حيث يتم تصنيف هذه الاحتياجات على

أساس مختلف الإدارات و النشاطات و التخصصات وعند الانتهاء من هذه الخطوة يقوم بإعداد

وثيقة تضم كل المعلومات حول العملية التكوينية، فهي تعتبر جدول تلخيصي للعملية التكوينية،

وتتناول بصفة عامة العملية التكوينية، كما تعتبر مسودة للتكوين<sup>7</sup>

3- إعداد مخطط التكوين: بعد إعداد وثيقة حالة احتياجات التكوين، يتم نقل محتوياتها إلى وثيقة تسمى

مخطط التكوين « Plan de Formation »، يقوم رئيس قسم التكوين بإعداد مشروع مخطط

التكوين الذي يضم عدد العمال المعنيين بالتكوين مقسمين حسب الفئات الاجتماعية المهنية، البرنامج

المقترح ، أسماء المدارس المقترحة والمكونين ، مكان التكوين ، الهدف منه و التكلفة، ويمكن للمؤسسة

إضافة أو الاستغناء عن تكوين كان محددًا في حالة التكوين، أو إضافة تكوين كان في مخطط

التكوين للسنة السابقة، كما تعتمد المؤسسة على مخطط التكوين متعدد السنوات ( 5سنوات)، حيث

يتناول محتويات التكوين بصفة عامة.

<sup>6</sup> الملحق رقم (2) وثيقة طلب التكوين

<sup>7</sup> الملحق رقم (3) وثيقة حالة الاحتياجات التكوينية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

مخطط التكوين<sup>8</sup> هو ترجمة فعلية لاحتياجات المؤسسة وتتضمن أربعة محاور:

- محور تكيف مؤهلات الأجراء مع منصب الشغل.

- محور مرتبط بتسهيل دخول تكنولوجيات جديدة (تطورات الشغل).

- محور متعلق بتطوير الكفاءات.

- تحسين جودة الإنتاج أو الخدمات المقترحة.

**4- المصادقة على مخطط التكوين:** بعد إعداد مخطط التكوين، يرسل رئيس قسم التكوين مخطط التكوين

إلى إدارة الموارد البشرية من أجل مراجعته، أو تعديله، وبعد ذلك يتم عقد اجتماع في الإدارة العامة

يتكون هذا الأخير من مجلس إداري الذي يدرس المخطط التكويني، ومن ثم يتم المصادقة عليه. في

حالة المصادقة عليه يكون مخطط التكوين قابلاً للتنفيذ، ويمكن للمجلس ترك تحفظات عليه، مثال

على ذلك طلب أعضاء مجلس الإدارة تصنيف المخطط حسب النوع (أساسيات: قانون المالية لأنه

يتغير سنوياً).

**5- تنظيم التكوين:** بعد المصادقة على مخطط التكوين، تتم الاتصالات مع المدارس أو المنظمات

التكوينية، و يتم تلقي الملفات من مختلف المدارس، حيث يقوم المسؤول عن التكوين بدراسة الملفات

وتكون على الأقل ثلاث مدارس ويتم اختيار أحسن عرض مدارس ليس من ناحية السعر بل من

ناحية البرنامج المقدم والشروط المطلوبة ولا بد أن لا يتجاوز المبلغ 2.000.000,00 دج أما إذا لم

تتم الموافقة تتم هناك عملية استشارات، مثلاً الاستشارات حول متطلبات المؤسسة وهنا يتم اللجوء

إلى قانون صفقات العمل، حيث يتم إرسال ظرف مغلق يتم فتحه من طرف لجنة فتح الأظرفة عن

طريق محضر قضائي الموجودة بالإدارة العامة وفي حالة وجود خدش على الظرف يتم رفضه تلقائياً.

<sup>8</sup> الملحق رقم (4) مخطط التكوين

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

ويتم من خلاله مراجعة الشروط، وبعد ذلك يتم تقييم العروض من حيث التكلفة بالخصوص من طرف لجنة التقييم، من أجل اختيار أحسن العروض.

**ملاحظة:** مؤسسة ميناء وهران لا تعتمد على دفتر الشروط في تعاملاتها مع المدارس التكوينية.

**6- بدء العملية التكوينية:** بعد قبول العروض التكوينية من طرف مركز التكوين تتم الاتصالات مع

المدارس التكوينية من أجل الاتفاق على الفترة التكوينية وتاريخ انطلاق التكوين، يتم التعاقد مع

المدرسة المكونة ويتم استدعاء المكونين و المتكونين للحضور في الوقت المحدد للمباشرة في

العملية التكوينية وفق ما اتفق عليه.

**7- مرحلة التقييم:** بعد الانتهاء من عملية التكوين يقوم قسم التكوين بعملية التقييم الساخن التي تأتي

في شكل وثيقة « Evaluation a chaud » في اليوم الأخير من التكوين تملئ من طرف

المتكون بهدف تقييم المدرسة المكونة ومعرفة مستوى أدائها ففي حالة نجاح المدرسة في توصيل

المعلومات للمتكونين يتم إدراجها ضمن مخطط التكوين التالي، ويكون التقييم الساخن وفقا للوثيقة

الممثلة في وثيقة التقييم الساخن<sup>9</sup>

وبعد تولي العمال مناصبهم بعد مدة شهرين إلى ثلاثة أشهر يقوم رئيس قسم التكوين بإرسال وثيقة التقييم

البارد « Evaluation a froid » إلى المسؤول التنظيمي للمتكون لمعرفة مدى تطور وتحسن أدائه من

خلال الملاحظة ويتم ملؤها من طرفه<sup>10</sup>

بعد إتمام العملية التكوينية و التي آخرها التقييم، يتم إعداد الحصيلة الإجمالية للبرامج التكوينية المحققة،

تتضمن المعلومات التالية: المؤسسة المكونة، المدة، المكان، ميزانية كل التكوينات، و الفئات الاجتماعية

المهنية المستفيدة، و العدد الإجمالي للمتكونين<sup>11</sup>

<sup>9</sup> الملحق رقم (5) وثيقة التقييم الساخن

<sup>10</sup> الملحق رقم (6) وثيقة التقييم البارد

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

يعتبر الإطار المنهجي للدراسة اللبنة الأساسية التي تجمع بين عدة مراحل متتالية للوصول إلى في الأخير إلى نتائج التي يمكن تعميمها على باقي مجتمع البحث. وعليه فإن أي عملية بالأساس أو أي بحث أو مشروع يركز على تخطيط الدراسة، و من ثم تصميم و تنفيذ الدراسة و في الأخير مقارنة النتائج المحصل عليها.

### المطلب الأول: تخطيط الدراسة *Planification de l'Etude*

يعتمد تخطيط الدراسة على المشكلة المطروحة وذلك بغية الحصول على إجابة محددة من خلال وضع تخمينات مؤقتة أو أحكام مسبقة أو ما يسمى بالفرضيات، انطلاقاً من الخبرات أو الملاحظات و التي تحتاج إلى اختبارها من أجل إثبات صحتها أو نفيها من خلال القيام بدراسة بحثية عن طريق جمع البيانات و تحليلها.

#### 1. مشكلة الدراسة:

إن دراستنا التي سنحاول من خلالها الإجابة على إشكالتنا المطروحة التي انطلقنا منها و ذلك من خلال إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء وهران و التي تتناسب مع طبيعة مشكلتنا التي ارتأينا محاولة الإجابة عليها من خلال هذه المؤسسة العمومية و هي كالتالي.

التكوين وسيلة وإستراتيجية تقوم بها المؤسسة من أجل إنتاج الكفاءات وتطويرها أم هو مجرد عملية إجبارية ذات طابع قانوني إلزامي.

و تنبثق من الإشكالية الرئيسية الأسئلة التالية و التي سنحاول الإجابة عليها بالاستعانة ببرنامج (SPSS20) لاثبات او نفي الفرضيات عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ):

<sup>11</sup> الملحق رقم (7) حصيلة البرامج التكوينية المحققة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

- ما مدى أهمية نشاط التكوين من خلال أبعاد تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، و تقييم العملية التكوينية بمؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لتحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لتنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لتقييم التكوين على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور المعارف في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور السلوك في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل توجد علاقة تأثير لنشاط التكوين على أو احد أبعاده تطور المهارات (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؟
- هل يوجد تأثير لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات بوجود متغير معدل من متغيرات البيانات الشخصية(الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، الفئة الاجتماعية المهنية) في مؤسسة ميناء وهران؟

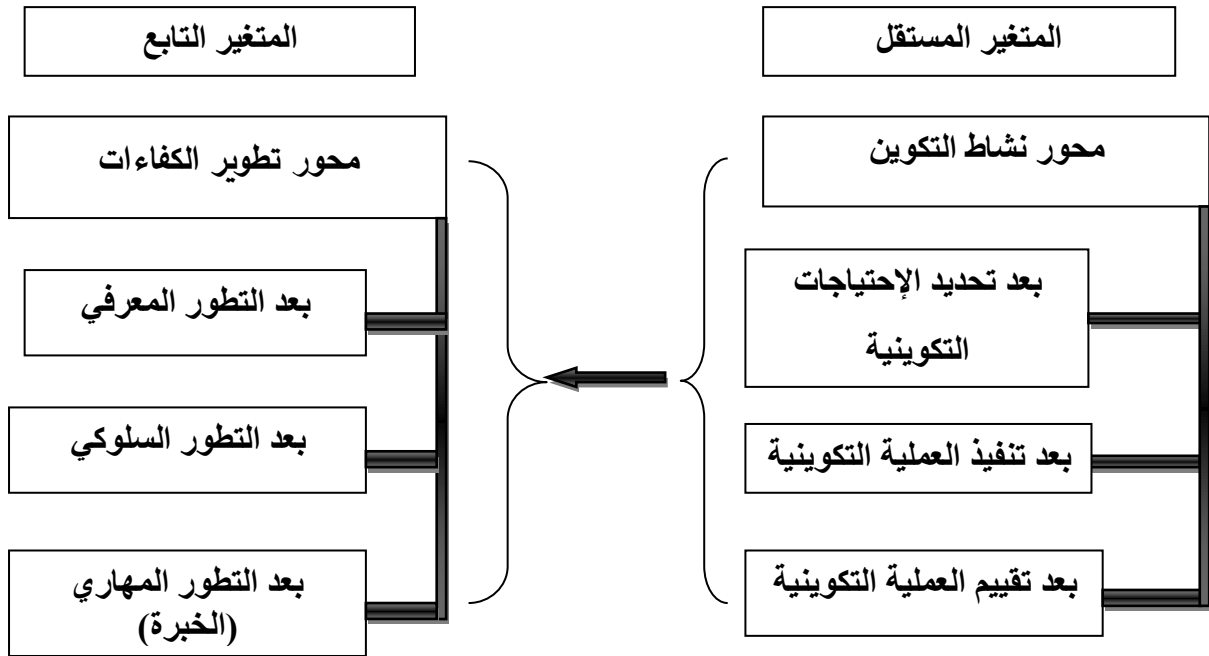
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

نموذج الدراسة:

من خلال تحديد أبعاد الدراسة للمتغيرين المستقل و التابع تم بناء نموذج لدراسة تأثير التكوين على

تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران

الشكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مراجع الدراسة و الدراسات السابقة

كما هو ملاحظ في الشكل أعلاه، فلذ تم بناء النموذج وفقا لمتغير التكوين المستقل و تحديد أبعاده

التمثلة في تحديد الإحتياجات، تنفيذ التكوين، و تقييم العملية التكوينية، و المتغير التابع و الذي هو

تطوير الكفاءات بأبعاده الثلاثة المعارف، السلوك و الخبرة.

### II. فرضيات الدراسة:

بناء على طبيعة موضوع البحث، و الإشكالية المطروحة، سوف نستدل على العلاقة بين التكوين و

تطوير الكفاءات فيما يلي:



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

- الفرضية الرئيسية الأولى: هناك أهمية لنشاط التكوين بمراحله في مؤسسة ميناء وهران.
- الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطوير الكفاءات أو احد أبعادها في مؤسسة ميناء وهران و تتبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:
- يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد اثر دال إحصائيا لبعد تحديد الاحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لبعد تنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لبعد تقييم التكوين على تطوير الكفاءات (التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد اثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور المعارف في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور السلوك في مؤسسة ميناء وهران؛
- يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور المهارات (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران؛
- الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد اثر دال إحصائيا لنشاط التكوين و تأثيره على تطوير الكفاءات في وجود متغير واحد على الأقل معدل من خلال البيانات الشخصية لعينة الدراسة في مؤسسة ميناء وهران و تتبثق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضيات الفرعية التالية:

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

- توجد فروقات دالة إحصائية لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير الجنس باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائية لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير السن باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائية لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير المؤهل العلمي باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائية لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير الأقدمية المهنية في المؤسسة باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛
- توجد فروقات دالة إحصائية لنشاط التكوين و تأثيرها على تطوير الكفاءات في وجود متغير الفئة الاجتماعية المهنية باعتباره متغيرا معدلا للعلاقة بينهما في مؤسسة ميناء وهران؛

### III. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة و الإشكالية المراد حلها ارتأينا الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و المنهج الاستقرائي و الاستنباطي على حد سواء وفقا ما تطلبته دراستنا بغية الحصول على المعلومات اللازمة لدراسة تأثير التكوين على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران، حيث حاولنا إيجاد تقارب أو تعميم لبعض المصطلحات خصوصا في الجانب النظري بالتحديد، و الانتقال من الكل إل الجزء ما يتطلبه المنهج الاستنباطي في الجانب التطبيقي لإيجاد البراهين الأساسية و المحددة المرتبطة بإشكالية الدراسة، كما تم الاعتماد على المنهج الوصفي لتقديم الظاهرة كما و كيفا ثم الاستناد بالمنهج التحليلي لتفسير النتائج المحصل عليها و بالتالي الوصول إلى خلاصة دقيقة بناءا على البيانات التي تم جمعها. كما تم في هذه الدراسة استخدام مجموعة من أدوات البحث العلمي من المقابلة إلى الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران، فالاستبيان الذي تم الاستعانة به أيضا كأداة بحث رئيسية لجمع البيانات، و من ثم الاستعانة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

ببرنامج (SPSS 20) لتفريغ بيانات الاستبيان لعينة الدراسة و تبويبها، كما تم الاعتماد على برنامج (EXCEL) لإدخال البيانات من أجل رسم الأشكال البيانية لتبيان خصائص عينة الدراسة، كل هذا من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة و الأسئلة المتعلقة بها، و كذلك اختبار صحة التخمينات و الأحكام المسبقة ممثلة في الفرضيات إحصائيا.

### IV. حدود البحث:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التكوين و مدى مساهمته في تطوير الكفاءات في المؤسسة بالجزائر بالتحديد مؤسسة ميناء وهران.
- **الحدود البشرية:** أي مجتمع الدراسة و أخذ عينة من الأفراد لتطبيق الدراسة عليهم، و تكونت عينة دراستنا مجموعة من إطارات مؤسسة ميناء وهران الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** و تعني المدة الزمنية لإجراء الدراسة بمؤسسة ميناء وهران لجمع المعلومات و بالبيانات اعتمادا على مجموعة الأدوات، في حين استغرقت الدراسة من جانفي 2020 إلى غاية نوفمبر 2021.
- **الحدود المكانية:** تمثلت في مؤسسة ميناء وهران الجزائر و هي مؤسسة عمومية كبيرة تضم عدد كبير من العمال بالإضافة إلى طبيعة نشاطها المتمثل في تقديم الخدمات بالاعتماد على النقل البحري و هذا يستلزم كفاءات و الاعتماد على التكوين باعتبارها مؤسسة مينائية تخضع للمعاهدات و القوانين الدولية .

### المطلب الثاني: تصميم وتنفيذ الدراسة

#### 1. مجتمع الدراسة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

تكون مجتمع الدراسة من إطارات مؤسسة ميناء وهران (الجزائر) و بلغ عددهم 192 إطار من مجموع

2039 عامل من الفئات الاجتماعية المهنية متحكم و منفذ، و الجدول التالي يوضح عدد عمال مؤسسة

ميناء وهران حسب الفئات الاجتماعية المهنية:

الجدول رقم(07): حصيلة عدد عمال مؤسسة ميناء وهران ديسمبر 2020(حجم مجتمع الدراسة)

	عدد العمال في نهاية سنة 2019			عدد العمال في نهاية سنة 2020			الفارق	
	دائمين	متعاقدين	المجموع	دائمين	متعاقدين	المجموع	عون	%
إطارات مسيرة	08	-	08	08	-	08	0	0
إطارات	183	06	189	184	04	188	-1	-0,53
متحكمين	282	-	282	282	01	283	1	0,35
منفذين	1752	04	1756	1738	14	1752	-4	-0,22
المجموع	2225	10	2235	2212	19	2231	-4	-0,18

المصدر: مؤسسة ميناء وهران، إدارة الموارد البشرية

### II. عينة الدراسة:

كما ذكرنا سابقا مجتمع البحث تمثل في عمال مؤسسة ميناء وهران، نظرا إلى طبيعة الدراسة التي تقف

أمام التكوين وتأثيره على تطور الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران، لذلك استلزم الأمر باختيار عينة فئة

الإطارات من مجموع مجتمع الدراسة عمال مؤسسة ميناء وهران، و التي تتناسب مع دراستنا للإجابة على

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

إشكالتنا، و قد تم الاستعانة بمعادلة رياضية لتحديد مدى تمثيل العينة لمجتمع الدراسة، و هي معادلة ل ستيفن ثامبسون (Steven K. Thompson) (Thompson, 2012, pp. 59-60) لحساب حجم

العينة وهي كالتالي:

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{[[N-1 \times (d^2 \div z^2)] + P(1-P)]}$$

حيث أن:

n: يمثل حجم العينة.

N: يمثل حجم المجتمع (192).

Z: مستوى الثقة عند 95% (1.96)

d: نسبة الخطأ (0.05)

P: القيمة الاحتمالية (50%)

و بعد الاعتماد على برنامج (Excel) لحساب المعادلة تم التوصل إلى أن حجم العينة لا ينبغي له أن

يقبل على 128 إطار، لكن بما أن مجتمع الدراسة كان على مستوى أربع إدارات و التي هي كالتالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجدول رقم (08) توزيع عينة الدراسة وفقا لإدارات مؤسسة ميناء وهران

النسبة المئوية المتراكمة	النسبة المئوية المؤكدة	النسبة المئوية	عدد الاطارات	
25,6	25,6	25,6	11	إدارة الموارد البشرية
39,5	14,0	14,0	6	إدارة المحاسبة و المالية
90,7	51,2	51,2	22	إدارة الاستغلال
100,0	9,3	9,3	4	إدارة القيادة
	100,0	100,0	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج (SPSS 20)

و عليه فقد تم توزيع الاستبيان على كل فئة الإطار بهذه الإدارات الأربع، حيث بلغ عدد الاستبيان الموزع على العمال 70 استبيان، تم استرجاع 55 استبيان، في حين تم قبول 43 استبيان، و ذلك راجع بالأساس إلى انشغال عمال من فئة الإطار بالاجتماعات الدورية التي حالت دون استرجاع الاستبيان، بينما هناك من ذهب في عطلة، أما بخصوص الاستبيانات المرفوضة فيرجع ذلك إلى عدم توافق الفئة الاجتماعية المهنية مع الفئة المطلوبة حيث اقتصرت دراستنا على فئة الإطار فقط، كما ان هنا استبيانات لم يتم إكمال ملؤها فتم رفضها، و في الجدول التالي نلخص عدد الاستبيانات الموزعة، المستردة، و المقبولة و المرفوضة:

جدول رقم(09): إجمالي الاستبيانات الموزعة، المسترجعة والمقبولة

عدد الاستبيان	النسبة المئوية	
70	%100	عدد الاستبيانات الموزعة
55	%78.57	عدد الاستبيانات المسترجعة
12	%17.14	عدد الاستبيانات المرفوضة
43	%61.42	عدد الاستبيانات المقبولة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على معطيات الاستبيان

### III. أدوات جمع المعلومات:

لنجاح اي بحث و التوصل إلى نتائج دقيقة عليه ان يتصف بالدقة و التنظيم، تم في هذه الدراسة الاعتماد على مجموعة الأدوات التي تثري هذا البحث، انطلاقا من الملاحظة التي جاءت بعد قراءة لمختلف المواضيع التي لها صلة بموضوع بحثنا وذلك من اجل اكتشاف الفجوة البحثية التي هي أساس إشكالتنا في هذه الدراسة و التي غفل عنها أو لم يتطرق إليها الباحثون، أو لم يلقوا عليها الضوء بصفة مركزة، و بعدها تم وضع مجموعة من التخمينات أو الحلول المؤقتة (الفرضيات) إلى حين إثباتها أو نفيها، بعدها أتت مرحلة التجربة و التي هي الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران، حيث في هذه المرحلة من التربص تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات على غرار:

- **الوثائق الداخلية لمؤسسة ميناء وهران:** في هذه الدراسة و نظرا لطبيعتها و مجال التخصص و موضوع الدراسة فكانت جل المعلومات أو الوثائق مصدرها إدارة الموارد البشرية و بالتحديد مركز التكوين و مكتب الوسائل العامة و ذلك من أجل إثراء بحثنا بمختلف الوثائق التي ترتبط مع أجزاء هذا العمل، كمرحل العملية التكوينية التي ترتبط ارتباط وثيق بالوثائق الخاصة بالتكوين كوثيقة تحديد الاحتياجات، مخطط التكوين، تقييم التكوين...، كما احتجنا أيضا إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، و توزيعها على مستوى الإدارات و الفئات الاجتماعية المهنية، الهيكل التنظيمي، هيكل ادارة الموارد البشرية...  
الموارد البشرية...

- **المقابلة:** تم الاعتماد في هذه الدراسة على أداة مهمة جدا هدفها الحصول على المعلومات بصفة مباشرة من المصدر ليكون هناك اتصال رسمي (شفوي) الغاية منه جمع المعلومات بصفة دقيقة و مؤكدة من مسؤولي التكوين، وإدارة الموارد البشرية بمؤسسة ميناء وهران، تم فيها توجيه مجموعة من الأسئلة و الاستفسارات المبهمة بغية فهمها و الإلمام بمختلف جوانب الدراسة الميدانية المرتبطة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

بموضوع دراستنا، كما تم الاستعانة بالمقابلة أيضا لشرح موضوع البحث تارة، و أسئلة الاستبيان تارة أخرى في حالة وجود استفسار من العمال.

- الاستبيان<sup>12</sup>: إن الاستبيان من بين الأدوات العلمية الشائعة في البحث العلمي، و هي مجموعة من الاستفسارات و الأسئلة في موضوع معين تتطلب الإجابة و هي موجهة لعينة معينة من الدراسة تكون محددة من قبل الباحث بهدف تجميع المعلومات و تحليلها و الخروج بنتائج ذات الصلة بموضوع البحث، يمكن أن يكون هذا الاستبيان ورقي او إلكتروني باستخدام مختلف تكنولوجيات المعلومات و الاتصال ك Google forms مثلا، و ذلك لتسهيل عملية جمع البيانات و ربح الوقت.

تمت في هذه الدراسة الاعتماد على الاستبيان لجمع المعلومات، حيث تم بناء الاستبيان على مراحل، أولها الاطلاع على أدبيات الدراسة و من ثم تحديد مجموعة من الأبعاد و الفقرات المرتبطة بها و مقارنتها باشكاليتها المطروحة، و الفرضيات المصاغة و على إثرها تم بناء هذا الاستبيان، تضمن الاستبيان رسالة تقديمية بهدف تعريف الباحثة و مجال تخصصها و موضوع الدراسة، و عينة البحث التي تمثلت في إطارات مؤسسة ميناء وهران، و تم حثهم على الإجابة على الاستبيان بكل موضوعية ودقة لنجاح هذه الدراسة، مع التأكيد على سرية الاستبيان الذي الغرض منه البحث العلمي فقط، و انقسم الاستبيان إلى محورين رئيسيين: أولا تقديم البيانات الشخصية للعمال، المحور الأول تضمن المتغير المستقل التكوين بأبعاده الثلاثة تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ البرنامج التكوينية، والمحور الثاني تقييم العملية التكوينية، في حين أن المحور الثالث تضمن المتغير التابع تطوير الكفاءات بأبعادها الثلاثة المعارف، السلوك و الخبرات، و كان الاستبيان على النحو التالي:

---

الملحق رقم (8) الاستبيان الخاص بالدراسة الميدانية<sup>12</sup>



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجزء الأول: خصص للبيانات الشخصية لعينة الدراسة من متغيرات ديمغرافية و الخصائص الوظيفية على غرار الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية في المؤسسة، الفئة المهنية، و المصلحة التي تنتمي إليها عينة الدراسة.

المحور الأول: عبارات نشاط التكوين

جدول رقم(10): عبارات محور نشاط التكوين

الفقرات	نشاط التكوين
[7-1]	تحديد الاحتياجات التكوينية
[14-8]	فعالية تنفيذ العملية التكوينية
[21-15]	تقييم العملية التكوينية

المصدر: من إعداد الطالبة

المحور الثاني: عبارات تطوير الكفاءات

جدول رقم(11): عبارات محور تطوير الكفاءات

الفقرات	تطوير الكفاءات
[28-22]	التطور المعرفي
[35-29]	التطور السلوكي
[42-36]	التطور المهاري(الخبرة)

المصدر: من إعداد الطالبة

تم في هذه الدراسة استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس إجابات عينة الدراسة من خلال فقرات الاستبيان و ذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

جدول رقم(12): درجات مقياس ليكرت الخماسي

المقياس	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مقياس ليكرت الخماسي

### IV. الأدوات الإحصائية:

كما ذكرنا آنفا فقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من موافق بشدة إلى غير موافق بشدة، و بالتالي يكون تحليل المقياس وفقا للمعادلة التالية:

$$\text{طول الفئة} = \left( \frac{\text{القيمة الأقصى} - \text{القيمة الدنيا}}{\text{عدد المستويات}} \right)$$

و عليه من أجل تحديد مستويات تصنيف قيم الوسط المرجح نقوم بحساب المدى وذلك بطرح اصغر قيمة من أعلى قيمة في المقياس (5-1)، ثم قسمة المدى الذي تحصلنا عليه وهو 4 على عدد بدائل الإجابة في المقياس و هي 5 و بالتالي تكون النتيجة على النحو التالي:

$$\text{طول الفئة} = \left( \frac{5 - 1}{5} \right) = 0.80$$

و بما أن مجال ليكرت الخماسي من [1-5] فسوف نضيف 0.80 إلى أدنى قيمة و هي الواحد الصحيح 1 من اجل تحديد الحد الأدنى للفئة، و كذلك بالنسبة للمجالات الأخرى، يعني نضيف ناتج جمع 1 و 0.8 و التي هي 1.80 إلى 0.8 فنجد 2.60 و هكذا، و بالتالي تكون النتيجة على النحو التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

جدول رقم(13): مستويات تصنيف قيم المتوسطات المرجحة لمقياس ليكرت الخماسي

المجال	درجة الإستجابة	الدلالة
[1.80-1]	غير موافق بشدة	مستوى منخفض جدا
[2.60-1.80]	غير موافق	مستوى منخفض
[3.40-2.60]	محايد	مستوى متوسط
[4.20-3.40]	موافق	مستوى مرتفع
[5-4.20]	موافق بشدة	مستوى مرتفع جدا

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على مقياس ليكرت الخماسي

بعد جمع الاستبيانات تم الاستعانة ببرنامج (Statistical Package for Social Sciences)

SPSS20 أي الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية و هو برنامج يستخدم لتحليل البيانات من خلال تحويل فقرات الاستبيان إلى أرقام و رموز بهدف تسهيل الحساب الرياضي او الاحصائي و بالتالي الحصول على نتائج دقيقة و بالتالي اختبار الفرضيات و الاجابة على الأسئلة المطروحة بلغة الارقام، حيث تم الاعتماد على مجموعة من الخاصيات الموجودة في هذا البرنامج على غرار:

- معامل الاختبار ألفا كرونباخ **Cronbach's Coefficient Alpha**: يتعلق هذا الاختبار بقياس ثبات أداة الاستبيان للتأكد من الاتساق الداخلي لفقراتها بمعنى لو طبق هذا الاستبيان عدة مرات و بنفس الشروط سنتحصل على نفس النتائج، كلما كان معامل الاختبار الفا كرونباخ قريب من الواحد كلما كانت أداة الدراسة (الاستبيان) تتميز بثبات، و كلما إنخفضت عن مستوى 0.7 إنعدم الثبات لأداة الدراسة.

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson): يستخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين متغيرين، أي المتغير المستقل و المتغير التابع من خلال فحص الاتساق الداخلي لمحاور الدراسة وصدق أداة الدراسة و بالتالي نوع علاقة الارتباط الموجودة بين المتغيرين في الدراسة، المتغير

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المستقل المتمثل في نشاط التكوين و المتغير التابع أداء الكفاءات و يعنى بفرضيات الدراسة، حيث تكون الفرضيات على الشكل التالي:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

الفرضية البديلة  $H_1$  : توجد علاقة بين المتغيرين في العينة محل الدراسة.

- المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري: يستخدم المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لتجميع

إجابات العمال في ما يخص قياس عبارات متغيرات الدراسة ودرجة الاستجابة و بالتالي قياس مستوى الدلالة مرتفع، متوسط، او منخفض.

- إختبار الإنحدار الخطي البسيط: يستخدم هذا التحليل لمعرفة توافق نموذج الدراسة مع فرضيات

الدراسة المصاغة من خلال العلاقة بين متغيرين فقط، المتغير المستقل و المتغير التابع و منه نستخرج معادلة الانحدار الخطي البسيط، وتكون العلاقة على النحو التالي:  $y=ax+b$ .

- إختبار الإنحدار الخطي المتعدد: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة توافق نموذج الدراسة مع فرضيات

الدراسة المصاغة من خلال العلاقة بين المتغير التابع وعدة متغيرات مستقلة، بحيث تكون وفقا للمعادلة التالية:  $y=a_1x_1+a_2x_2+a_3x_3+b$

- إختبار (t): يستخدم هذا الإختيار لعينتين مستقلتين من خلال فحص فرضية متعلقة بمساواة متوسط

متغير معين ، تم استخدامه لدراسة العلاقة بين تطوير الكفاءات و البيانات الشخصية لعينة الدراسة كما تم أيضا الاستعانة ببرنامج Excel لعرض خصائص العينة المدروسة على شكل بيانات او

أشكال بيانية مبرزة للسمات الشخصية للعينة.

المطلب الثالث: اختبار ثبات و صدق الدراسة.

و تعني إختبار ثبات و صدق الاستبيان و هي كالتالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

أولاً: اختبار ثبات الاستبيان:

كما أشرنا مسبقاً فإن ثبات الاستبيان يعني أنه لو تم توزيعه على نفس العينة وبنفس الشروط سوف نحصل على نفس النتائج، و يعني الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، و يتم حساب معامل الثبات وفقاً لاختبار ألفا كرونباخ، أي استخدام برنامج SPSS. و تكون النتائج وفقاً لما يلي:

- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أكبر من 0.7 يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات و بالتالي يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.
- إذا كان معامل ألفا كرونباخ أصغر من 0.7 يدل على إنعدام الثبات لأداة الاستبيان، و بالتالي يجب إعادة صياغة الأسئلة و إعادة توزيعها من جديد على عينة الدراسة.

حساب ثبات الاستبيان:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) استخدمت الباحثة معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة على عينة إستطلاعية مكونة من 43 إطار بمؤسسة ميناء وهران، و الجدول التالي يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة:

جدول رقم(14): معامل الثبات ألفا كرونباخ

المحاور	عدد العبارات	ثبات المحور(ألفا كرونباخ)
المحور الأول: نشاط التكوين	21	0.911
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	21	0.928
الثبات العام للاستبيان	42	0.941

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ (0.941) لإجمالي فقرات الاستبيان الاثنتين و الأربعين، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.911 كحد أدنى للمحور الأول

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

نشاط التكوين و بين 0.928 كحد أعلى لمحور الثاني تطوير الكفاءات، و قد فاقت المعامل الأدنى (0.7) وهذا ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في الدراسة الميدانية، و بالتالي يمكن تطبيقه بنفس الشروط للحصول على نفس النتائج.

### ثانيا: إختبار صدق الإستبيان:

يعني اختبار صدق الاستبيان قدرته على تحقيق الهدف الذي وضع من أجله، أي قياس الظاهرة أو موضوع معين وحده و تتناول كل مكونات و أبعاد الاستبيان انطلاقا من الفرضيات، و يوجد عدة أنواع للصدق أهمها:

- **أولا: صدق المحتوى (الظاهري):** تم إعداد فقرات الاستبيان انطلاقا من الفرضيات المطروحة، بعدها تم صياغة الأسئلة وفقا لمقياس ليكرت الخماسي، لكن لضبط المصطلحات تم عرض الاستبيان على الاستاذة المشرفة للوقوف أمام مطابقة الفقرات مع الفرضيات، بعدها تم الأخذ بآراء عينة البحث حول فقرات الاستبيان في حالة وجود غموض في طريقة الطرح، تم تنقيح الاستبيان ليتماشى أو لتسهيل عملية ملئه وذلك بإضافة الملاحظات المقترحة من طرف إدارات مؤسسة ميناء وهران ليخرج في القالب النهائي.

- **ثانيا: صدق المحك:** و يتم حساب معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، فكلما كان معامل الارتباط مرتفع كان معامل الصدق مرتفع، و قد تم اخذ الجذر التربيعي لمعاملات اختبار ألفا كرونباخ لمحاور الدراسة، و النتائج موضحة في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### جدول رقم(15): صدق المحك لمتغيرات الدراسة

محاور الدراسة	عدد العبارات	صدق المحك
نشاط التكوين	21	0.954
تطوير الكفاءات	21	0.963
المجموع	42	0.970

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

كما هو موضح في الجدول أعلاه نلاحظ ان صدق المحك الإجمالي يساوي 0.970 و هو معامل جد مرتفع، بالإضافة إلى متغيرات الدراسة و أبعادها و عليه نقول ان جميع معاملات الصدق للمحاور تتوافق مع أهداف الدراسة، و بالتالي كل عبارات أداة الاستبيان صادقة لما وضعت لقياسه.

- **ثالثا: صدق الاتساق الداخلي:** و قد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بحساب معامل بيرسون بين درجات كل فقرة من فقرات المحورين و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه الفقرة و ذلك باستخدام البرنامج الاحصائي **SPSS 20**، و الجدول التالي يوضح معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور:

### جدول رقم(16): معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور نشاط التكوين

المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
تحديد الاحتياجات التكوينية	**0.786	0.000
فعالية تنفيذ العملية التكوينية	**0.813	0.000
تقييم العملية التكوينية	**0.768	0.000

\*\* الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01 (talled-2)

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات بيرسون بين فقرات المحور الأول و الدرجة الكلية للمحور الأول دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.768 فيما كان الحد الأعلى 0.813.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الأول متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الأول مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور نشاط التكوين.

جدول رقم(17): معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لعبارات محور تطوير الكفاءات

المتغير	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
التطور المعرفي	**0.905	0.000
التطور السلوكي	**0.941	0.000
التطور المهاري(الخبرة)	**0.929	0.000

\*\*الارتباط عند مستوى المعنوية 0.01 (talled-2)

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من نتائج الجدول السابق نجد أن جميع معاملات بيرسون بين فقرات المحور الثاني و الدرجة الكلية للمحور الثاني دالة إحصائيا عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.905 فيما كان الحد الأعلى 0.941.

وعليه فإن جميع فقرات المحور الثاني متسقة داخليا مع الدرجة الكلية للمحور الثاني مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات محور تطوير الكفاءات.



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

و عليه ومن خلال نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح لنا ثبات أداة الدراسة (الاستبيان) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي مما يجعلنا نطبقها على كامل العينة.

### المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

بعد دراسة ثبات وصدق أداة الدراسة (الاستبيان) من خلال معامل ألفا كرونباخ و معامل الارتباط بيرسون، باستخدام برنامج **SPSS 20** سوف نقوم في ما يلي بعرض نتائج الدراسة الميدانية وذلك بتقديم خصائص عينة الدراسة بالإضافة إلى تحليل نتائج الدراسة، كما سنتناول في هذا المبحث أيضا اختبار الفرضيات و ذلك لاثبات أو نفي الفرضيات و بالتالي الإجابة على تساؤلاتنا المذكورة آنفا حول تأثير التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران، حيث تناول النموذج المقترح محورين أساسيين يمثلان متغيرات الدراسة، المتغير المستقل المتمثل في نشاط التكوين بأبعاده (تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، و المتغير التابع المتمثل في تطوير الكفاءات بأبعاده الثلاث (تطور المعارف، تطور السلوك، تطور المهارات (الخبرة)).

### المطلب الأول: توزيع خصائص العينة.

بعد تفرغ البيانات و تبويبها في برنامج **SPSS20** ولمعرفة خصائص عينة الدراسة من البيانات الشخصية والخصائص الوظيفية و التي سنقوم باستعراضها وفقا لمخرجات برنامج **SPSS20**، حيث تضمنت المتغيرات التالية: الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية في المؤسسة، الفئة المهنية، والمصلحة التي ينتمي إليها العامل و قد تم جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة كما يلي:

### أولاً: توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

بلغ حجم العينة النهائي 43 و التي تقابلها 43 استمارة مقبولة و التي أعطت النتائج الملخصة في الجدول

التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجدول رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

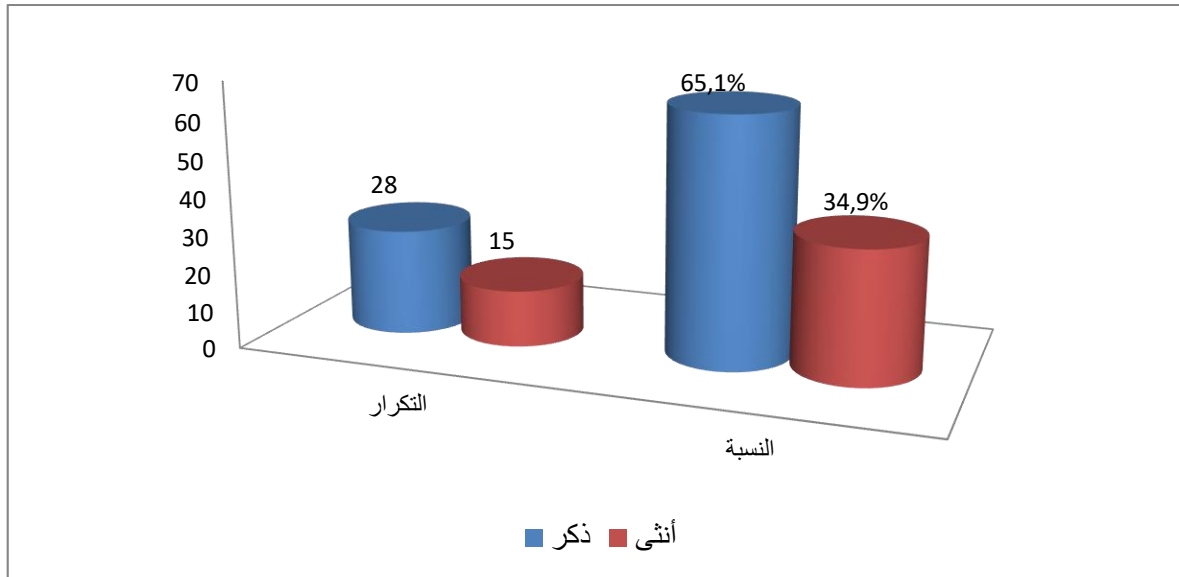
الفئة	التكرار	النسبة
ذكر	28	65.1%
أنثى	15	34.9%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

و لتوضيح النتائج بشكل جيد قمنا بالاستعانة ببرنامج (EXCEL) و ذلك لإبراز توزيع أفراد العينة حسب

الجنس، ممثلة في الشكل التالي:

الشكل رقم(18): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

من الجدول رقم و الشكل أعلاه، نلاحظ أن إجمالي عدد الذكور في عينة الدراسة بلغ (28) مفردة من إجمالي (43)، وبنسبة 65.1%، في حين بلغ عدد الاناث (15) مفردة ما يمثل 34.9%، و هذا راجع إلى الادارات التي تم توزيع الاستبيانات فيها و التي تحتوي على إشارات الذكور على غرار إدارة القيادة و

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

إدارة الاستغلال التي تحوي أكبر عدد من العمال الذكور و هذا راجع إلى ما تتطلبه هذه الوظائف من العنصر البشري من فئة الذكور كالصيانة، قيادة سفن الإرشاد البحري...، في حين أن إدارة الموارد البشرية و إدارة المحاسبة و المالية تحتوي على إطارات إناث أكثر من الذكور، و بشكل عام نقول أن الاستبيان استهدف كلا الجنسين و كان هناك توازن نسبي في توزيعه عليهما.

ثانيا: توزيع العينة حسب السن:

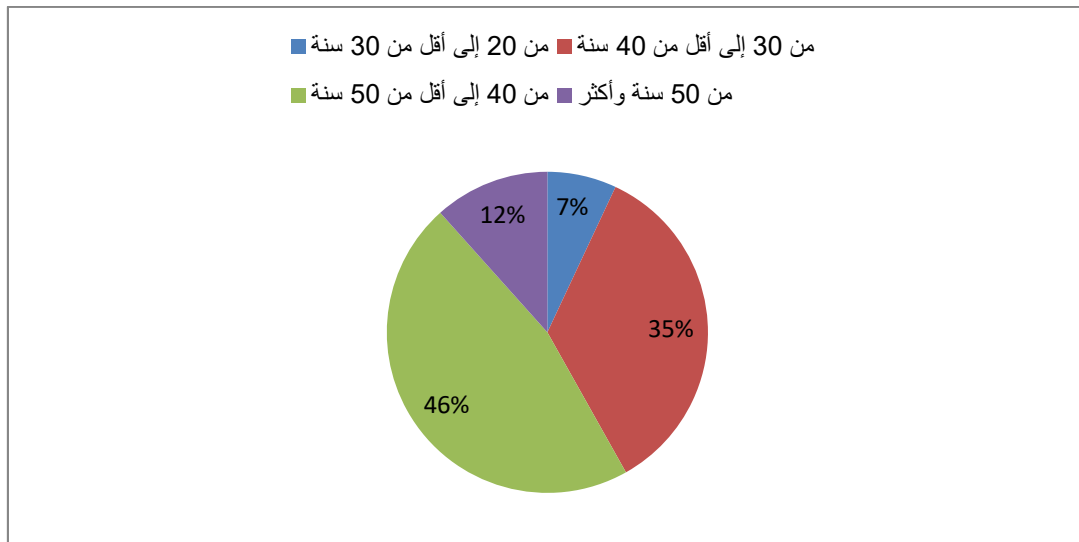
الجدول رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
7%	3	من 20 إلى أقل من 30 سنة
34.9%	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة
46.5%	20	من 40 إلى أقل من 50 سنة
11.6%	5	من 50 سنة وأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

و الشكل التالي يوضح لنا توزيع العينة حسب السن:

الشكل رقم(19): توزيع أفراد العينة حسب السن



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقاً من نتائج الاستبيان

من الجدول و الشكل أعلاه، نلاحظ بأن (46.5%) من المستجوبين كانت أعمارهم من 40 إلى أقل من 50 سنة، و هي أكثر فئة تكرارا، تليها نسبة (34.9%) كانت أعمارهم من 30 إلى أقل من 40 سنة، في حين كانت فئة الأعمار من 50 سنة وأكثر بنسبة (11.6%)، و في الأخير نلاحظ أن 7% فقط من عينة الدراسة كانت أعمارها من 20 إلى أقل من 30 سنة، و بشكل عام نقول ان من الطبيعي ان تكون أعمار العمال المستجوبين أكثر من 30 سنة و ذلك راجع إلى الفئة الاجتماعية المهنية التي استهدفها الاستبيان مما سيلقي الضوء على الأقدمية المهنية للعمال داخل المؤسسة هذا من جهة، كما ان المؤسسة تنتهج التوظيف الداخلي أكثر منه خارجي، بالإضافة إلى التعاقد مع الموظفين بعد التقاعد من اجل الاستفادة من خبراتهم المهنية.

و في الجدول التالي سنحاول حساب معدل السن لدى عينة الدراسة من خلال حساب المتوسط الحسابي وفقا للعملية التالية:

$$\text{المتوسط الحسابي} = \frac{\text{مركز الفئة} \times \text{التكرار}}{\text{مجموع التكرارات}}$$

الجدول رقم(20): حساب معدل السن لدى العينة

الفئة	مركز الفئة	التكرارات	مركز الفئة في التكرار
من 20 إلى أقل من 30 سنة	25	3	75
من 30 إلى أقل من 40 سنة	35	15	525
من 40 إلى أقل من 50 سنة	45	20	900

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

275	5	55	من 50 سنة وأكثر
المتوسط الحسابي = $(75+525+900+275)/43 = 41.27$ (الوحدة: بالسنوات)			

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من الجدول اعلاه يتضح لنا ان معدل سن عينة الدراسة بلغ 42 سنة، و هو ما يتوافق مع أكبر فئة.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم(21): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

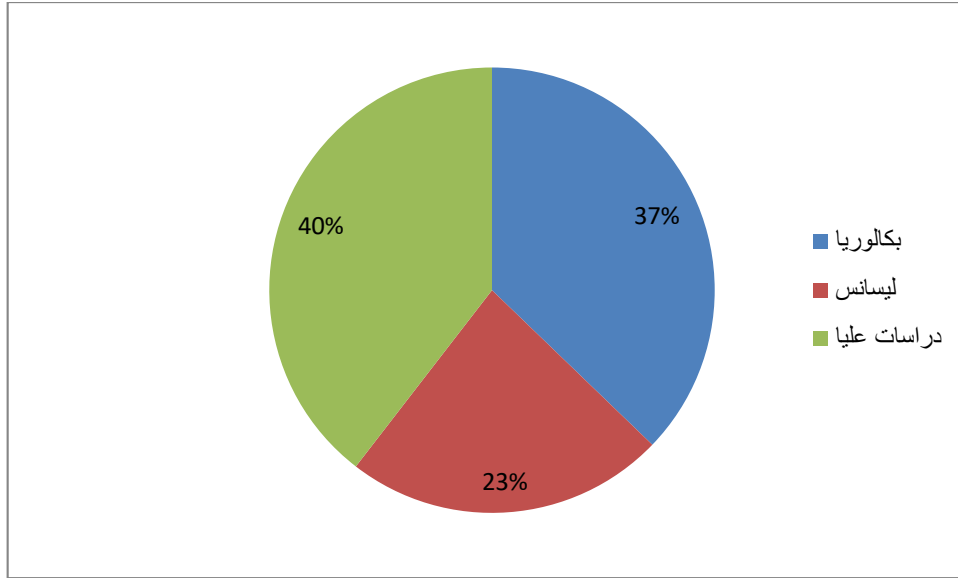
الفئة	التكرار	النسبة
بكالوريا أو اقل	16	37.2%
ليسانس	10	23.3%
دراسات عليا	17	39.5%
المجموع	43	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

و في ما يلي شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الشكل رقم(20): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران



**المصدر:** من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

شملت الدراسة ثلاثة مستويات تخص المؤهل العلمي للمستجوبين بكالوريا او اقل، ليسانس و دراسات عليا، كما هو موضح في الجدول رقم، والشكل نلاحظ ان 40% من عينة الدراسة حاملة لشهادات الدراسات العليا من ماستر أو مهندس دولة او دكتوراه و هي تمثل اكبر فئة، فيما جاءت شهادة البكالوريا في المرتبة الثانية بنسبة 37%، و عليه ننوه ان هناك من عينة الدراسة من مستوى البكالوريا او اقل لكن يحملون شهادات تكوينية أخرى ممنوحة من طرف مدارس تكوينية، وكون أيضا عينة دراستنا كلها إطارا و بالتالي يحملون شهادات تكوينية و لو ليست ممنوحة من طرف الجامعة و ذلك للاستفادة من مؤهلاتهم و خبراتهم في مجال تخصصهم، في حين جاء حملة شهادة الليسانس في المرتبة الثالثة بنسبة 23%، و بالتالي يتضح لنا ان كل عينة الدراسة من حاملي الشهادات سواء تكوينية او جامعية.

**رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية المهنية في المؤسسة**

الجدول التالي يوضح توزيع العينة حسب سنوات الأقدمية:

**الجدول رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب سنوات الأقدمية**

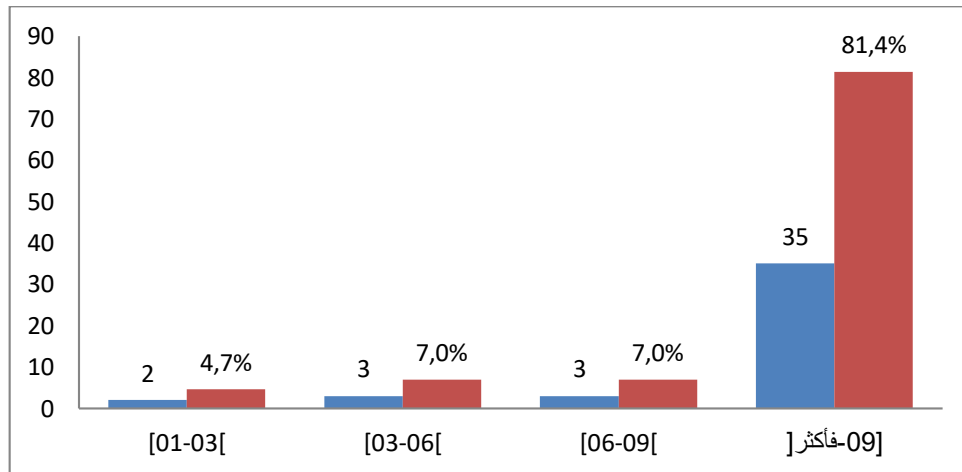
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

النسبة	التكرار	الفئة
4.6%	2	من سنة إلى أقل من 3 سنوات
7%	3	من 3 إلى أقل من 6 سنوات
7%	3	من 6 إلى أقل من 9 سنوات
81.4%	35	من 9 سنوات فأكثر
100%	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

و فيما يلي شكل توضيحي لتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية

الشكل رقم (21): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

تمثل الأقدمية المهنية للعامل مجموع الخبرات المكتسبة من خلال ممارسة الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، و هي تشكل بذلك مكونا رئيسيا من مكونات الكفاءة، و بالتالي تعطينا معلومات جد مهمة حول مجموع المصطلحات من الأمن الوظيفي إلى الولاء التنظيمي و بالتالي الإستقرار العام للمؤسسة، و عليه تم تقييم الأقدمية المهنية إلى مجموع سنوات العمل داخل مؤسسة ميناء وهران، و كما هو موضح في

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجدول و الشكل أعلاه نلاحظ أن 81.4% من عينة الدراسة تفوق أقدمتهم 9 سنوات عمل في المؤسسة، أما الفئة الأقل هي ما بين سنة إلى أقل من ثلاث سنوات بنسبة 4.7% و هذا يدل على أن المؤسسة تهتم بالحفاظ على موظفيها و تحرص على ضمان بقائهم ضمن مجموعة العمل لاستمرار استقرارها و الذي أكده أيضا معدل سن عينة الدراسة.

و فيما يلي سنقوم بحساب معدل الأقدمية المهنية لعينة الدراسة داخل المؤسسة من خلال حساب المتوسط الحسابي:

#### الجدول رقم(23): حساب معدل السن لدى العينة

مركز الفئة في التكرار	التكرارات	مركز الفئة	الفئة	
4	2	2	من سنة إلى أقل من 3 سنوات	الأقدمية المهنية
13.5	3	4.5	من 3 إلى أقل من 6 سنوات	
22.5	3	7.5	من 6 إلى أقل من 9 سنوات	
455	35	13	من 9 سنوات فأكثر	
المتوسط الحسابي = $(4+13.5+22.5+455)/43 = 11.51$ (الوحدة: بالسنوات)				

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الجدول رقم

كما هو ملاحظ في الجدول أعلاه يتضح لنا ان متوسط الأقدمية المهنية لعينة الدراسة تبلغ 12 سنة داخل مؤسسة ميناء وهران

خامسا: توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الفئة الاجتماعية المهنية:

#### الجدول رقم(24): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية



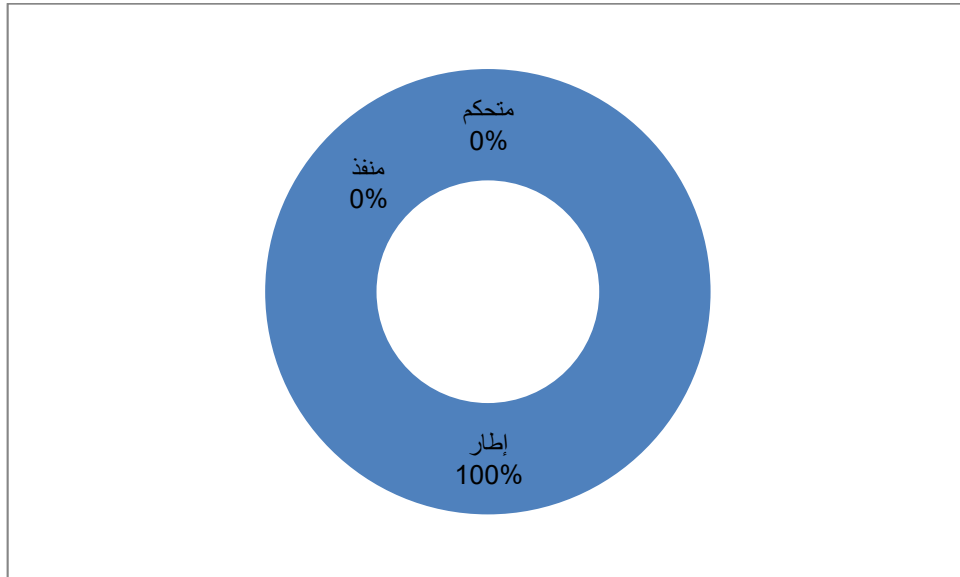
### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الفئة	التكرار	النسبة
إطار	43	%100
متحكم	00	%00
منفذ	00	%00
المجموع	43	%100

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 20

و الشكل التالي يوضح توزيع العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية:

الشكل رقم(22): توزيع أفراد العينة حسب الفئة الاجتماعية المهنية



المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

يتضح من الجدول رقم والشكل البياني أعلاه أن كل عينتنا النهائية بعض رفض الاستبيانات التي لا تتوافق مع الفئة الاجتماعية المهنية إطار هي فئة الإطارات التي طبقنا عليها أداة الدراسة (الاستبيان) كون الاطار هي الفئة الاجتماعية المهنية التي تتوافق و تنسجم مع طبيعة دراستنا لقياس تأثير التكوين على تطوير الكفاءات، و كون الإطارات من ذوي الأقدمية المهنية أولا و ثانيا أنهم بالتأكيد مروا على

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الفئات الاجتماعية المهنية منفذ فمتحكم، و كون فئة الإطار كلها خضعت للتكوين و هو ما شكل لنا الطريق لاستخلاص هذه العينة من كل مجتمع الدراسة.

سادسا: توزيع العينة حسب المصلحة:

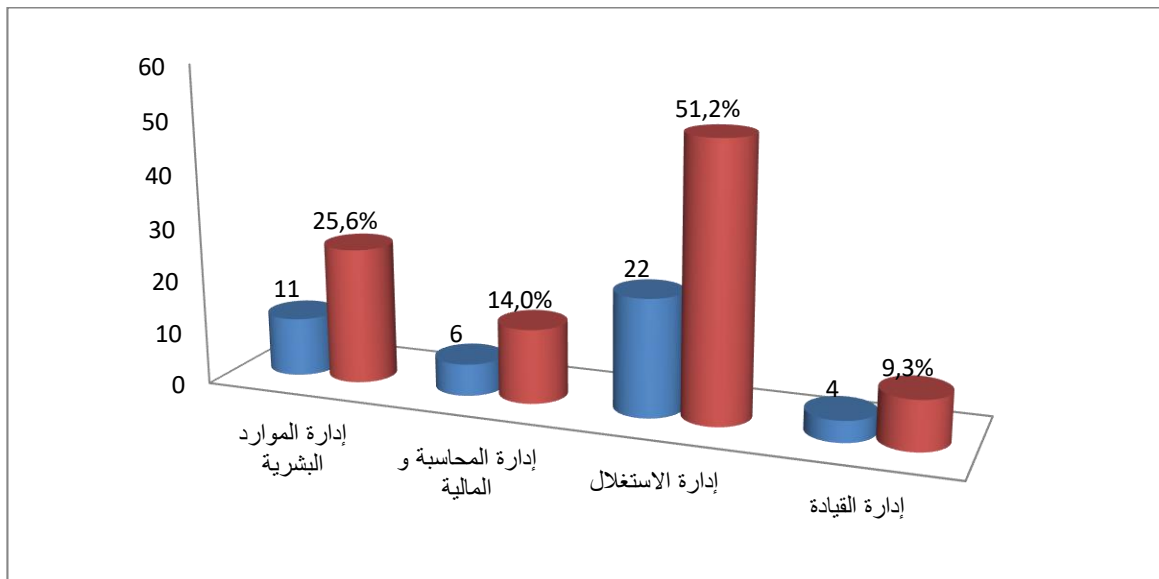
الجدول رقم (25): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة

النسبة	التكرار	الفئة
%25.5	11	إدارة الموارد البشرية
%14	06	إدارة المحاسبة و المالية
%51.2	22	إدارة الإستغلال
%9.3	4	إدارة القيادة
%100	43	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامادا على مخرجات برنامج SPSS 20

و يمكن توضيح هذه النتائج في الشكل التالي

الشكل رقم(23): توزيع أفراد العينة حسب المصلحة



المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

لقد تم توزيع أداة الدراسة على أربع إدارات رئيسية بالمؤسسة، إدارة الموارد البشرية، إدارة المحاسبة والمالية، إدارة الإستغلال و في الاخير إدارة القيادة و قد جاءت بعد دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة كون هذه الغدارات تحوي اكبر عدد من العمال من جهة، بالاضافة إلى طبيعة عمل هذه الإدارات التي تتطلب إطارات من الفئة الاجتماعية المهنية، و قد تم هذا التوزيع لتوافقه مع خصائص الدراسة و بالتحديد عينة الدراسة.

### المطلب الثاني: اختبار فرضيات الدراسة

سنعتمد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS 20) للتعرف على دلالة الأثر بين المتغيرات من خلال اختبار فرضيات الدراسة بحيث يكون رفض أو قبول الفرضيات كالتالي:

الفرضية الصفرية:  $H_0$  نفي الفرضية

الفرضية البديلة  $H_1$  : قبول الفرضية و بالتالي التأكيد على صحتها

#### 1. اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

- الفرضية الصفرية  $H_0$  : هناك أهمية لنشاط التكوين بمراحله في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى متوسط.

- الفرضية البديلة  $H_1$  : هناك أهمية لنشاط التكوين بمراحله في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى مرتفع.

الجدول رقم(26): التكرارات لفقرات نشاط التكوين و أبعاده لاستجابات العمال

الرقم	الفقرة	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	المجموع

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

	بشدة							
43	0	0	2	24	17	التكرار	سياسة التكوين بمؤسستي	س1
100	0	0	4.7	55.8	39.5	%	تتماشى مع الأهداف الأساسية للمؤسسة	
43	0	4	7	20	12	التكرار	إحتياجاتي التكوينية تم أخذها بعين الاعتبار من طرف مصلحة التكوين	س2
100	0	9.3	16.3	46.5	27.9	%		
43	2	6	13	13	9	التكرار	تم إشراكي في عملية تصميم مخطط التكوين	س3
100	4.7	14	30.2	30.2	20.9	%		
43	1	4	11	18	9	التكرار	كانت لي الفرصة بمناقشة محتوى و رهانات عملية التكوين مع مسؤولي	س4
100	2.3	9.3	25.6	41.9	20.9	%		
43	1	0	6	27	9	التكرار	محتوى البرنامج التكويني إستجاب لاحتياجاتي	س5
100	2.3	0	14	62.8	20.9	%		
43	0	2	10	25	6	التكرار	احتياجاتي التكوينية كانت حسب الأولوية	س6
100	0	4.7	23.3	58.1	14	%		
43	0	5	11	18	9	التكرار	تم تحقيق أهداف البرنامج التكويني	س7
100	0	11.6	25.6	41.9	20.9	%		
43	0	8	10	18	7	التكرار	المدة التكوينية كانت كافية لتكويني	س8
100	0	18.6	23.3	41.9	16.3	%		
43	0	1	10	26	6	التكرار	اعتمد أسلوب التكوين على	س9

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

100	0	2.3	23.3	60.5	14	%	أدوات سمحت باكتساب المعارف و الخبرات بسلاسة	
43	0	2	9	24	8	التكرار	عدد المتكويين كان معتدل	س10
100	0	4.7	20.9	55.8	18.6	%		
43	0	0	8	25	10	التكرار	الأنشطة و الطرق البيداغوجية المستخدمة	س11
100	0	0	18.6	58.1	23.3	%	كانت مناسبة لتكويني	
43	0	2	5	21	15	التكرار	المكون كان ذا كفاءة عالية	س12
100	0	4.7	11.6	48.8	34.9	%		
43	0	0	6	25	12	التكرار	المكون كان واضح و دقيق في شرحه	س13
100	0	0	14	58.1	27.9	%		
43	0	0	4	20	19	التكرار	قدم المكون معارف و خبرات قيمة ساعدتني في منصب عملي	س14
100	0	0	9.3	46.5	44.2	%		
43	1	1	7	24	10	التكرار	أعرض للتقييم بعد كل عملية تكوينية	س15
100	2.3	2.3	16.3	55.8	23.3	%		
43	1	1	10	18	13	التكرار	سمح لي التقييم الساخن بقياس مدى المعارف المكتسبة في التكوين	س16
100	2.3	2.3	23.3	41.9	30.2	%		
43	1	2	11	20	9	التكرار	ساهم التقييم البارد في معرفة الخبرات التي اكتسبتها و طبقتها في منصب العمل	س17
100	2.3	4.7	25.6	46.5	20.9	%		

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

43	1	1	7	22	12	التكرار	التقييم يسمح لي بقياس تحسن الأداء بعد العملية التكوينية	س18
100	2.3	2.3	16.3	51.2	27.9	%		
43	1	2	6	22	12	التكرار	التقييم يسمح بقياس فعالية برنامج التكوين	س19
100	2.3	4.7	14	51.2	27.9	%		
43	1	1	8	17	16	التكرار	التقييم يكشف لي تحسن سلوكي	س20
100	2.3	2.3	18.6	39.5	37.2	%		
43	1	1	6	16	19	التكرار	يساهم التقييم في التحفيز	س21
100	2.3	2.3	14	37.2	44.2	%		

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل عدد الإجابات و النسبة المئوية لمحور نشاط التكوين وأبعاده الثلاثة (تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية و تقييم العملية التكوينية)، يظهر بأن في البعد الأول تحديد الاحتياجات التكوينية أن 24 اطار ما يقابله نسبة 55.8 % موافقون على أن سياسة التكوين بمؤسسة ميناء وهران تتماشى مع الأهداف الأساسية للمؤسسة حيث أثبت ما يقارب 17 اطار على أنهم موافقون بشدة على هذه العبارة، و بالتالي نتأكد من أن هناك توافق بين سياسة التكوين و الأهداف الأساسية لمؤسسة ميناء وهران، فيما كانت أدنى نسبة في هذا البعد للعبارة رقم 3 (تم إشراكي في عملية تصميم مخطط التكوين) حيث أن إطارين كانا غير موافقين بشدة، و 6 إطارات كانوا غير موافقين في حين أن 13 إطار كانوا محايدين أي بدون إجابة محددة، و هذا ربما راجع إلى أن عينة الدراسة إستقادت بأكثر من خمسة برامج تكوينية و تم أخذ متوسط الإجابات بين في بعض الأحيان يتم إشراك العامل و في بعض الأحيان لا.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

فيما يخص بعد فعالية تنفيذ العملية التكوينية جاءت الفقرة 14 في أعلى رتبة و التي تنص على أن (المكون قدم معارف وخبرات قيمة ساعدت العامل في منصب عمله) حيث كان 19 إطار موافقون بشدة على ذلك في حين أن 20 إطار كانوا موافقون و 4 كانوا محايدين أي بدون إجابة محددة، فيما كانت أدنى رتبة للفقرة رقم 8 من حيث المدة التكوينية حيث كان عدد الإجابات يتراوح بين 8 غير موافقين و 10 محايدين اي بدون إجابة.

البعد الثالث الذي تناول تقييم العملية التكوينية فجاء السؤال رقم (21) الذي ينص على (أن التقييم يساهم في التحفيز) في أعلى رتبة بعدد إجابات 19 موافقون بشدة و 16 موافقون و يرافقه السؤال رقم (20) الذي ينص على أن التكوين يكشف للعامل تحسن سلوكه بعدد 6 موافقون بشدة، في ما كانت أدنى إجابة للسؤال رقم (17) الذي ينص على أن التقييم البارد ساهم في معرفة الخبرات التي اكتسبتها و طبقتها في منصب العمل حيث إطار لم يكن موافق بشدة و إطارين لم يكونا موافقين و 11 إطار بدون اجابة محددة، كما أن السؤال رقم (15) الذي نص على (تعرض للتقييم بعد كل عملية تكوينية) فان الإجابات تراوحت بين الموافقة و النفي حيث أن إطارين لم يوافقوا الرأي في حين أن 7 إطارات كانوا محايدين بينما 24 إطار وافقوا الرأي و 10 إطارات وافقوا بشدة على ذلك.

الجدول رقم(27): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الاستجابة و مستوى

### القبول لجميع أبعاد نشاط التكوين

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	الاتجاه العام
س1	سياسة التكوين بمؤسستي تتماشى مع الأهداف الأساسية للمؤسسة	4.3488	0.57253	1	موافق بشدة

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

س2	إحتياجاتي التكوينية تم أخذها بعين الاعتبار من طرف مصلحة التكوين	3.9302	0.91014	3	موافق
س3	تم إشراكي في عملية تصميم مخطط التكوين	3.4884	1.12063	7	موافق
س4	كانت لي الفرصة بمناقشة محتوى و رهانات عملية التكوين مع مسؤولي	3.6977	0.98886	6	موافق
س5	محتوى البرنامج التكويني إستجاب لاحتياجاتي	4.0000	0.75593	2	موافق
س6	احتياجاتي التكوينية كانت حسب الأولوية	3.8140	0.73211	4	موافق
س7	تم تحقيق أهداف البرنامج التكويني	3.7209	0.93416	5	موافق
01	متوسط تحديد الاحتياجات الإجمالي	3.8571	0.65909	3	موافق
س8	المدة التكوينية كانت كافية لتكويني	3.5581	0.98325	7	موافق
س9	اعتمد أسلوب التكوين على أدوات سمحت باكتساب المعارف و الخبرات بسلاسة	3.8605	0.67547	6	موافق
س10	عدد المتكويين كان معتدل	3.8837	0.76249	5	موافق
س11	الأنشطة و الطرق البيداغوجية المستخدمة كانت مناسبة لتكويني	4.0465	0.65296	4	موافق
س12	المكون كان ذا كفاءة عالية	4.1395	0.80420	3	موافق
س13	المكون كان واضح و دقيق في شرحه	4.1395	0.63925	2	موافق
س14	قدم المكون معارف و خبرات قيمة ساعدتني في منصب عملي	4.3488	0.65041	1	موافق بشدة
02	متوسط فعالية تنفيذ العملية التكوينية	3.9967	0.51836	1	موافق
س15	أعرض للتقييم بعد كل عملية تكوينية	3.9535	0.84384	5	موافق
س16	سمح لي التقييم الساخن بقياس مدى المعارف المكتسبة في التكوين	3.9535	0.92462	6	موافق



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

س17	ساهم التقييم البارد في معرفة الخبرات التي اكتسبتها و طبقتها في منصب العمل	3.7907	0.91439	7	موافق
س18	التقييم يسمح لي بقياس تحسن الأداء بعد العملية التكوينية	4.0000	0.87287	3	موافق
س19	التقييم يسمح بقياس فعالية برنامج التكوين	3.9767	0.91257	4	موافق
س20	التقييم يكشف لي تحسن سلوكي	4.0698	0.93593	2	موافق
س21	يساهم التقييم في التحفيز	4.1860	0.93238	1	موافق
03	متوسط تقييم العملية التكوينية	3.9900	0.75618	2	موافق
	المتوسط المرجح لمتغير نشاط التكوين	3.9480			موافق

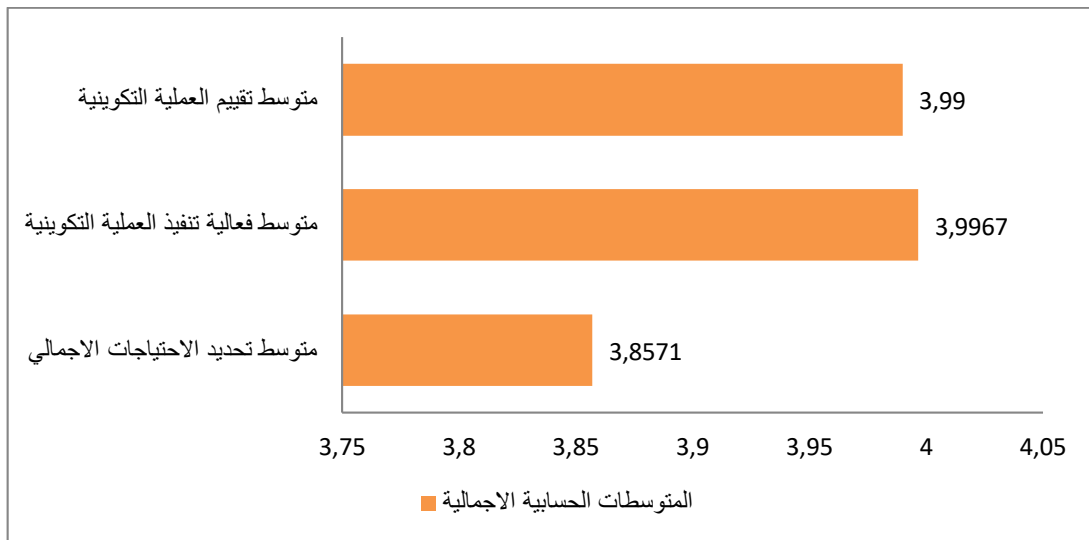
المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم(27) استجابات أفراد العينة في المؤسسة المستهدفة في الدراسة حول المحور الأول(نشاط التكوين) حيث جاء في المرتبة الأولى بعد فعالية العملية التكوينية بانحراف معياري (0.51836) و متوسط حسابي (3.9967) بإجمالي موافق في حين جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن (قدم المكون معارف و خبرات قيمة ساعدتني في منصب عملي) بانحراف معياري (0.65041) و متوسط حسابي(4.3488) بإجمالي موافق بشدة، علما ان هذا التقدير جاء كمعدل أو متوسط للبرامج التكوينية التي تلقاها أفراد العينة، حيث أن كل العينة تلقت أكثر من خمس برامج تكوينية لذلك كان من المستحسن اخذ متوسط الفقرة فحسب الملاحظات التي أدرجها أفراد العينة أن في بعض الحالات لا يقدم المكون المعارف و الخبرات الكافية أو لا يعرف توصيلها للمكون خلال العملية التكوينية، فيما جاء بعد تقييم العملية التكوينية في المرتبة الثانية بانحراف معياري(0.75618) ومتوسط حسابي (3.9900) بإجمالي موافق، و جاءت الفقرة التي تنص على ان ( يساهم التقييم في التحفيز) في

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.93238) ومتوسط حسابي (4.1860) بإجمالي موافق، بينما احتل بعد تحديد الاحتياجات المرتبة الثالثة بانحراف معياري (0.65909) ومتوسط حسابي (3.7209) بإجمالي موافق، و جاءت فقرة (سياسة التكوين بمؤسستي تتماشى مع الأهداف الأساسية للمؤسسة) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.57253) ومتوسط حسابي (4.3488) بإجمالي موافق بشدة، و بالتالي بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للمتغير المستقل نشاط التكوين (3.9480) عند مستوى مرتفع و بالتالي نقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن هناك أهمية لنشاط التكوين بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى مرتفع و منه نرفض الفرضية الصفرية. و يوضح الشكل التالي متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الأول:

الشكل رقم (24): متوسطات استجابات أفراد العينة حول نشاط التكوين



المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

## 2. اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطوير الكفاءات أو أحد أبعادها بمؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطوير الكفاءات أو أحد أبعادها بمؤسسة ميناء وهران.

أولاً: نتائج الموافقة للمحور الثاني تطوير الكفاءات و أبعادها

الجدول رقم(28): التكرارات لفقرات تطوير الكفاءات و أبعادها لاستجابات العمال

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع
س22	مكنني التكوين من إكتساب معارف كثيرة حول الوظيفة	13	27	3	0	0	43
	%	30.2	62.8	7	0	0	100
س23	توافق موضوع التكوين مع طبيعة عملي	14	20	8	1	0	43
	%	32.6	46.5	18.6	2.3	0	100
س24	ساهم التكوين في معرفتي بإستراتيجية المؤسسة	9	23	10	1	0	43
	%	20.9	53.5	23.3	2.3	0	100
س25	التكوين الذي تلقيته مكنني من التحكم الجيد في وظيفتي من خلال المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة عملي	11	24	8	0	0	43
	%	25.6	55.8	18.6	0	0	100

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

43	0	0	1	14	28	التكرار	أنا بحاجة دائما إلى التكوين من أجل تحيين و تجديد معارفي	س26
100	0	0	2.3	32.6	65.1	%		
43	0	0	6	27	10	التكرار	ساهمت المعارف التي اكتسبتها في أحد المشاكل العملية بالمؤسسة	س27
100	0	0	14	62.8	23.3	%		
43	0	0	4	20	19	التكرار	أشارك المعارف المكتسبة من خلال التكوين مع زملائي	س28
100	0	0	9.3	46.5	44.2	%		
43	0	0	3	21	19	التكرار	زاد التكوين من التمكين النفسي لدي	س29
100	0	0	7	48.8	44.2	%		
43	0	0	2	22	19	التكرار	يساهم التكوين في تحسين الإتصال بيني وبين زملائي في العمل	س30
100	0	0	4.7	51.2	44.2	%		
43	0	0	2	11	30	التكرار	يحفزني التكوين للقيام بأعمالي بأكثر إيجابية و الشعور بالرضا الوظيفي	س31
100	0	0	4.7	25.6	69.8	%		
43	0	0	2	19	22	التكرار	يساهم التكوين في إرساء الثقة و الولاء للمؤسسة	س32
100	0	0	4.7	44.2	51.2	%		
43	0	0	2	23	18	التكرار	ساهم التكوين في تعزيز التعاون و العمل ضمن فريق بين زملائي	س33
100	0	0	4.7	53.5	41.9	%		
43	0	0	11	20	12	التكرار	شعرت بالأمن الوظيفي بفعل نشاط التكوين	س34
100	0	0	25.6	46.5	27.9	%		

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

43	0	1	10	21	11	التكرار	من خلال التكوين أصبحت اعمل باستقلالية أكثر	س35
100	0	2.3	23.3	48.8	25.6	%		
43	0	0	2	25	16	التكرار	لقد إكتسبت خبرة جيدة من المكونين خلال عملية التكوين ساهمت في زيادة الإثراء الوظيفي لدي	س36
100	0	0	4.7	58.1	37.2	%		
43	0	0	2	28	13	التكرار	سمح التكوين باكتساب الخبرات اللازمة ونقلها إلى زملائي	س37
100	0	0	4.7	65.1	30.2	%		
43	0	0	4	29	10	التكرار	مكنني التكوين من اكتساب المعارف وتطبيقها في منصب العمل	س38
100	0	0	9.3	67.4	23.3	%		
43	0	3	14	15	11	التكرار	الخبرة التي إكتسبتها من خلال التكوين ساهمت في ترقيتي	س39
100	0	7	32.6	34.9	25.6	%		
43	0	1	8	25	9	التكرار	سمح لي التكوين بالتحكم في الموارد المادية والتقنية من خلال الخبرة المكتسبة برنامج التكوين	س40
100	0	2.3	18.6	58.1	20.9	%		
43	0	0	9	23	11	التكرار	الخبرة التي إكتسبتها من التكوين سمحت لي	س41
100	0	0	20.9	53.5	25.6	%		

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

							بانجاز العمل بأقل وقت	
43	0	0	6	26	11	التكرار	الخبرة المكتسبة من	س42
100	0	0	14	60.5	25.6	%	التكوين جعلتني أقوم بالعمل بأقل الأخطاء	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

تكون المحور الثاني تطوير الكفاءات ثلاثة أبعاد ( التطور المعرفي، التطور السلوكي، التطور المهاري الخبرة) حيث أن في بعد التطور المعرفي جاءت الفقرة رقم (26) و الذي ينص على (أنا بحاجة دائما إلى التكوين من أجل تحيين و تجديد معارفي) في أعلى رتبة بنسبة موافقة بشدة بلغت 65.1% ما يقابل 28 إطار في حين 14 إطار وافقوا الرأي على ذلك و إطار واحد فقط كان بدون إجابة محددة و بالتالي فان التكوين حتمية وضرورة لإشباع احتياجات العمال من المعارف و تجديدها، و جاءت الفقرة رقم (24) في أدنى مرتبة ونصت على (ساهم التكوين بمعرفتي بإستراتيجية المؤسسة) بعدم موافقة واحدة و عشرة إجابات غير محددة و 23 موافقة و 9 موافقات بشدة وعموما كان المعدل مرتفع نوعا ما.

فيما يخص البعد الثاني التطور السلوكي فجاءت في الرتبة الأعلى الفقرة رقم (31) التي تنص على (يحفزني التكوين للقيام بأعمالي بأكثر إيجابية و الشعور بالرضا الوظيفي) بنسبة 69.8% ما يعادل 30 إطار موافق بشدة على ذلك، و رافقتها الفقرة رقم (32) و التي تنص على (التكوين يساهم في إرساء الثقة والولاء للمؤسسة) بعدد موافقات بشدة 22 و عدد موافقات 19، و كانت أدنى نسبة للفقرة رقم (11) التي تنص على (شعرت بالأمن الوظيفي بفعل نشاط التكوين) بعدد 11 إجابات محايدة و 20 موافقة و 12 موافقة بشدة.

البعد الثالث الخاص بالتطور المهاري أو الخبرة فكانت أعلى رتبة للفقرة رقم (36) التي تنص على ( لقد اكتسبت خبرة جيدة من المكونين خلال عملية التكوين ساهمت في زيادة الإثراء الوظيفي لدي) بنسبة

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

موافقة بشدة بلغت 37.2% ما يقابل 16 إطار و 58.1 % موافقة بنسبة 58.1% و عدد الإجابات غير المحددة 4.7% اي إجابتين فقط في حين كانت أدنى رتبة للفقرة رقم (39) التي تنص على (الخبرة التي اكتسبتها من خلال التكوين ساهمت في ترقيتي) بنسبة 7% غير موافقين على ذلك و 32.6% أي 14 إطار بدون إجابة محددة.

ثانيا: حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الاستجابة و مستوى القبول

لجميع أبعاد تطوير الكفاءات

الجدول رقم(29): المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و درجة الاستجابة و مستوى

القبول لجميع أبعاد تطوير الكفاءات

الرقم	الفقرة	المتوسطات الحسابية	الانحرافات المعيارية	الترتيب	الاتجاه العام
س22	مكنني التكوين من إكتساب معارف كثيرة حول الوظيفة	4.2326	0.57060	3	موافق بشدة
س23	توافق موضوع التكوين مع طبيعة عملي	4.0930	0.78115	5	موافق
س24	ساهم التكوين في معرفتي باستراتيجية المؤسسة	3.9302	0.73664	7	موافق
س25	التكوين الذي تلقيته مكنني من التحكم الجيد في وظيفتي من خلال المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة عملي	4.0698	0.66888	6	موافق
س26	أنا بحاجة دائما إلى التكوين من أجل تحيين و تجديد معارفي	4.6279	0.53556	1	موافق بشدة
س27	ساهمت المعارف التي إكتسبتها في حل احد	4.0930	0.60999	4	موافق

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

				المشاكل العملية بالمؤسسة	
موافق بشدة	2	0.65041	4.3488	أشارك المعارف المكتسبة من خلال التكوين مع زملائي	س28
موافق	2	0.43770	4.1993	متوسط التطور المعرفي الإجمالي	01
موافق بشدة	5	0.61811	4.3721	زاد التكوين من التمكين النفسي لدي	س29
موافق بشدة	3	0.58308	4.3953	يساهم التكوين في تحسين الإتصال بيني و بين زملائي في العمل	س30
موافق بشدة	1	0.57253	4.6512	يحفزني التكوين للقيام بأعمالي بأكثر إيجابية و الشعور بالرضا الوظيفي	س31
موافق بشدة	2	0.59156	4.4651	يساهم التكوين في إرساء الثقة و الولاء للمؤسسة	س32
موافق بشدة	4	0.57831	4.3721	ساهم التكوين في تعزيز التعاون و العمل ضمن فريق بين زملائي	س33
موافق	6	0.73964	4.0233	شعرت بالأمن الوظيفي بفعل نشاط التكوين	س34
موافق	7	0.77116	3.9767	من خلال التكوين أصبحت أعمل باستقلالية أكثر	س35
موافق بشدة	1	0.42640	4.3223	متوسط التطور السلوكي الاجمالي	02
موافق بشدة	1	0.56572	4.3256	لقد اكتسبت خبرة جيدة من المكونين خلال عملية التكوين ساهمت في زيادة الإثراء الوظيفي لدي	س36



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

موافق بشدة	2	0.53865	4.2558	سمح التكوين باكتساب الخبرات اللازمة ونقلها إلى زملائي	س37
موافق	3	0.55982	4.1395	مكثني التكوين من اكتساب المعارف و تطبيقها في منصب العمل	س38
موافق	7	0.91439	3.7907	الخبرة التي تلقيتها من خلال التكوين ساهمت في ترقيتي	س39
موافق	6	0.70672	3.9767	سمح لي التكوين بالتحكم في الموارد المادية والتقنية من خلال الخبرة المكتسبة	س40
موافق	5	0.68846	4.0465	الخبرة التي اكتسبتها من التكوين سمحت لي بانجاز العمل بأقل وقت	س41
موافق	4	0.62524	4.1163	الخبرة المكتسبة من التكوين جعلتني أقوم بالعمل بأقل الأخطاء	س42
موافق	3	0.49672	4.0930	متوسط التطور المهاري (الخبرة)	03
موافق بشدة		4.2049		المتوسط المرجح لمتغير تطوير الكفاءات	

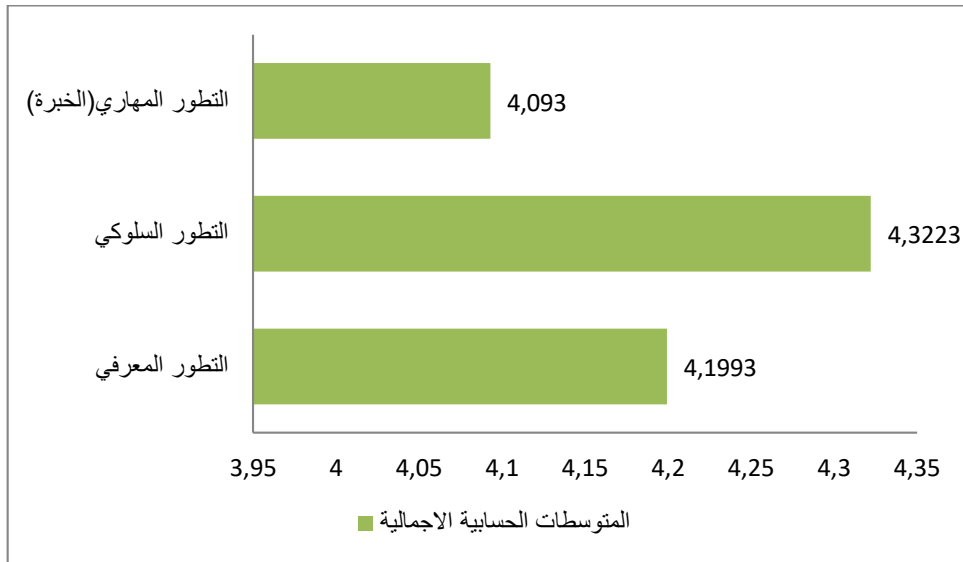
المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يتضح من الجدول رقم(29) استجابات أفراد العينة في المؤسسة المستهدفة في الدراسة حول المحور الأول(تطوير الكفاءات) حيث جاء في المرتبة الأولى بعد التطور السلوكي بانحراف معياري (0.42640) و متوسط حسابي (4.3223) بإجمالي موافق بشدة، في حين جاء في المرتبة الأولى الفقرة التي تنص على أن (يحفزني التكوين للقيام بأعمالي بأكثر إيجابية و الشعور بالرضا الوظيفي) بانحراف معياري (0.57253) و متوسط حسابي(4.6512) بإجمالي موافق بشدة، في حين احتل بعد التطور المعرفي المرتبة الثانية بانحراف معياري(0.43770) ومتوسط حسابي (4.1993) بإجمالي موافق، و جاءت الفقرة التي تنص على ان (أنا بحاجة دائما إلى التكوين من أجل تحيين و تجديد معارفي) في المرتبة الأولى بانحراف معياري(0.53556) ومتوسط حسابي (4.6279) بإجمالي موافق بشدة، بينما جاء

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

التطور المهاري (الخبرة) في المرتبة الثالثة بانحراف معياري (0.49672) ومتوسط حسابي (4.0930) بإجمالي موافق، و جاءت فقرة (لقد اكتسبت خبرة جيدة من المكونين خلال عملية التكوين ساهمت في زيادة الإثراء الوظيفي لدي) في المرتبة الأولى بانحراف معياري (0.56572) ومتوسط حسابي (4.3256) بإجمالي موافق بشدة، و بالتالي بلغ المتوسط الحسابي الاجمالي للمتغير التابع تطوير الكفاءات (4.2049) عند مستوى مرتفع و هذا يؤكد على فعالية نشاط التكوين في اكتساب معارف جديدة تسمح بتطوير الكفاءات بأبعادها الثلاثة المعارف و السلوك و المهارة أو الخبرة، و يوضح الشكل التالي متوسطات استجابات أفراد العينة حول أبعاد المحور الثاني:

الشكل رقم(25): متوسطات استجابات أفراد العينة حول تطوير الكفاءات



المصدر: من مخرجات برنامج (EXCEL) انطلاقا من نتائج الاستبيان

و لتوضيح علاقة نشاط التكوين بتطوير الكفاءات و لاثبات صحة الفرضية الرئيسية الثانية أو نفيها سنقوم باختبار الفرضيات الفرعية:

ثالثا: معاملات الارتباط بين أبعاد المتغير المستقل و أبعاد المتغير التابع

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجدول رقم(30): معاملات الارتباط بين أبعاد نشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات

العلاقة بين كل من	التطور المعرفي	التطور السلوكي	التطور المهاري (الخبرة)
تحديد الإحتياجات التكوينية	**0.480	**0.410	**0.377
فعالية تنفيذ العملية التكوينية	**0.515	**0.418	**0.407
تقييم العملية التكوينية	**0.450	*0.322	*0.362

\*\* الارتباط عند مستوى معنوية 0.01

\* الارتباط عند مستوى معنوية 0.05

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

نلاحظ من الجدول رقم (30) العلاقة الارتباطية بين أبعاد الدراسة جاءت موجبة دلالة على وجود علاقة طردية بين أبعاد نشاط التكوين و أبعاد تطوير الكفاءات، و كان أعلى ارتباط بين فعالية تنفيذ العملية التكوينية و التطور المعرفي بقيمة 0.515 يليه تحديد الإحتياجات التكوينية و التطور المعرفي بقيمة 0.480 ثم تقييم العملية التكوينية و التطور المعرفي، و هذا يوضح لنا العلاقة الطردية بين أبعاد نشاط التكوين على تطوير الكفاءات.

### 1.2. إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لمحور نشاط التكوين على محور تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

لايجاد أثر إحصائي أو دلالة إحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران سوف نقوم باختبار الانحدار الخطي البسيط:

### 1.1.2. اختبار الانحدار الخطي البسيط:

اختبار الانحدار الخطي البسيط يتم التنبؤ به من خلال تحليل العلاقة بين المتغير المستقل و المتغير التابع أي متغيرين اثنين فقط عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05، ومن اجل معرفة صلاحية النموذج إحصائيا سيتم الاستعانة باختبار الانحدار الخطي البسيط لاختبار معنوية الانحدار و ذلك من أجل اثبات العلاقة بين متغيرات النموذج، و الجدول التالي يلخص الاختبار الخطي البسيط بين محور نشاط التكوين و محور تطوير الكفاءات.

الجدول رقم (31) جدول تلخيصي لنتائج الاختبار الخطي البسيط بين محور نشاط التكوين و

محور تطوير الكفاءات:

المتغير التابع	تطوير الكفاءات
المتغير المستقل	نشاط التكوين
معامل الارتباط R	0.564
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.318
قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)	19.143
دلالة المعنوية Sig (ANOVA)	0.000
بيتا غير المعيارية	0.467
قيمة t المرافقة ل Beta غير المعيارية	4.375

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

0.000	دلالة t المرافقة ل $\beta$ غير المعيارية
1.000	معامل تضخم التباين VIF

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة Sig (ANOVA) تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه توجد علاقة بين المتغير المستقل نشاط التكوين و المتغير التابع تطوير الكفاءات و بالتالي العلاقة طردية موجبة، ومنه للنموذج المقترح معنوية كلية و هو مقبول إحصائيا، و يمكن التعبير عنه بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: تطوير الكفاءات} = 2.361 + 0.467 \text{ نشاط التكوين}$$

#### 2.2. اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعث تحديد الإحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات ( التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لبعث تحديد الإحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات ( التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

#### 1.2.2. إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و تطوير الكفاءات.

الجدول رقم (32) جدول تلخيصي لنتائج الاختبار الخطي البسيط بين تحديد الإحتياجات التكوينية و

تطوير الكفاءات:

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

تطوير الكفاءات	المتغير التابع
تحديد الاحتياجات التكوينية	المتغير المستقل
0.454	معامل الارتباط R
0.207	معامل التحديد R <sup>2</sup>
10.673	قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)
0.002	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.289	بيتا Bêta غير المعيارية
3.267	قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
0.002	دلالة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
1.000	معامل تضخم التباين VIF

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة (ANOVA) Sig تساوي 0.002 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لبعد تحديد الإحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه العلاقة طردية موجبة، و يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: تطوير الكفاءات} = 3.089 + 0.289 \text{ تحديد الاحتياجات التكوينية}$$

### 3.2. إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

الفرضية الصفرية H<sub>0</sub>: لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعد تنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات ( التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لبعث تنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات ( التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

### 1.3.2. إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين تنفيذ العملية التكوينية و تطوير الكفاءات

الجدول رقم (33) جدول تلخيصي لنتائج الاختبار الخطي البسيط بين فعالية تنفيذ العملية التكوينية و

تطوير الكفاءات:

المتغير التابع	تطوير الكفاءات
المتغير المستقل	فعالية تنفيذ العملية التكوينية
معامل الارتباط R	0.481
معامل التحديد $R^2$	0.232
قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)	12.360
دلالة المعنوية Sig (ANOVA)	0.001
بيتا غير المعيارية	0.390
قيمة t المرافقة ل $B\hat{e}t\alpha$ غير المعيارية	3.516
دلالة t المرافقة ل $B\hat{e}t\alpha$ غير المعيارية	0.001
معامل تضخم التباين VIF	1.000

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة (ANOVA) Sig تساوي 0.001 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لبعث تنفيذ العملية

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

التكوينية على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه العلاقة طردية موجبة، و يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: تطوير الكفاءات} = 2.648 + 0.390 \text{ فعالية تنفيذ العملية التكوينية}$$

### 4.2. إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر دال إحصائيا لبعث تقييم العملية التكوينية على تطوير الكفاءات ( التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لبعث تقييم العملية التكوينية على تطوير الكفاءات ( التطور المعرفي، السلوكي و الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

### 1.4.2. إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين تقييم العملية التكوينية و تطوير الكفاءات

الجدول رقم (34) جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط بين تقييم العملية التكوينية و

تطوير الكفاءات:

المتغير التابع	تطوير الكفاءات
المتغير المستقل	تقييم العملية التكوينية
معامل الارتباط R	0.408
معامل التحديد $R^2$	0.167
قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)	8.204
دلالة المعنوية Sig (ANOVA)	0.007
بيتا $B\acute{e}ta$ غير المعيارية	0.227



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

2.864	قيمة t المرافقة ل $\beta$ غير المعيارية
0.007	دلالة t المرافقة ل $\beta$ غير المعيارية
1.000	معامل تضخم التباين VIF

المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة Sig (ANOVA) تساوي 0.007 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لبعده تقييم العملية التكوينية على تطوير الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه العلاقة طردية موجبة، و يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: تطوير الكفاءات} = 3.301 + 0.227 \text{ تقييم العملية التكوينية}$$

#### 2.4.2. إختبار الانحدار الخطي المتعدد لأبعاد نشاط التكوين و تطوير الكفاءات

إختبار الخطي المتعدد يستخدم في تحليل عدة متغيرات مستقلة من خلال التنبؤ بقيمة المتغير التابع في نفس الوقت عند مستوى معنوية أقل أو يساوي 0.05، و الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (35): جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي المتعدد بين محور تطوير الكفاءات و

ابعاد محور نشاط التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم

العملية التكوينية):

تطوير الكفاءات	المتغير التابع
تحديد الاحتياجات التكوينية	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)
فعالية تنفيذ العملية التكوينية	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

تقييم العملية التكوينية	
0.566	معامل الارتباط R
0.320	معامل التحديد R <sup>2</sup>
6.125	قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)
0.002	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.155	بيتا Bêta غير المعيارية
0.189	
0.132	
1.462	قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
1.333	
1.637	
0.152	دلالة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
0.190	
0.110	
1.584	معامل تضخم التباين VIF
1.761	
1.219	

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

من أجل معرفة العلاقة بين تطوير الكفاءات و المتغيرات المفسرة (تحديد الاحتياجات، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد جدول رقم (35) و الذي اعتبرت فيه متغيرات تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية و تقييم العملية التكوينية كمتغيرات تفسيرية و متغير تطوير الكفاءات كمتغير تابع، و تكتب وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار المعنوي و ذلك من خلال قيمة (D ANOVA) البالغة (6.125) بدلالة (0.002) أصغر من مستوى المعنوية (0.005)، و تفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 32% ( $R^2$ ) لمعامل التحديد من التباين الحاصل في تطوير الكفاءات ، كما جاءت قيمة  $B\hat{e}t\alpha$  التي توضح العلاقة بين تطوير الكفاءات و تحديد الاحتياجات التكوينية بقيمة (0.155) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) و الدلالة المرتبطة بها. و يعني هذا أنه كلما تم تحديد الاحتياجات بدقة و عناية بمقدار وحدة كان هناك تطوير الكفاءات بمقدار (0.155) وحدة، وكذلك جاءت قيمة  $B\hat{e}t\alpha$  لمتغير فعالية تنفيذ العملية التكوينية بقيمة (0.189) دال احصائيا فكلما كانت هناك فعالية في تنفيذ العملية التكوينية بمقدار وحدة كان هناك تطوير الكفاءات بمقدار (0.189) وحدة، و نفس الشيء بالنسبة لمتغير تقييم العملية التكوينية حيث بلغت قيمة  $B\hat{e}t\alpha$  (0.132) دال احصائيا فكلما تمت عملية تقييم العملية التكوينية كان هناك قياس لتطوير الكفاءات بمقدار (0.132) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل التضخم للنموذج (VIF) كان بمعدل (1.521) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

و يمكن ترجمتها إلى المعادلة الرياضية التالية:

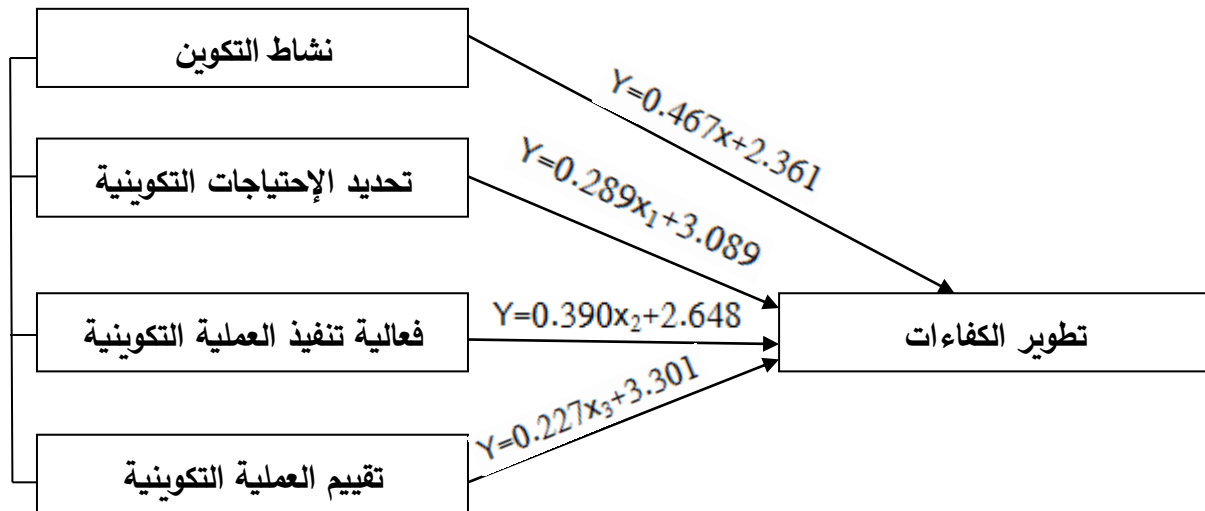
### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

تطوير الكفاءات (المتوقع) =  $2.324 + 0.155 * \text{تحديد الاحتياجات التكوينية} + 0.189 * \text{تنفيذ العملية التكوينية} + 0.132 * \text{تقييم العملية التكوينية} + \text{خطأ التنبأ}$ .

$$y = 0.155x_1 + 0.189x_2 + 0.132x_3 + 2.324$$

من الفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والرابعة يمكن استنتاج نموذج لأبعاد نشاط التكوين: تحديد الاحتياجات التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية وتقييم العملية التكوينية كالتالي:

الشكل رقم (26): نموذج معادلات الإنحدار الخطي البسيط لأبعاد نشاط التكوين وتطوير الكفاءات



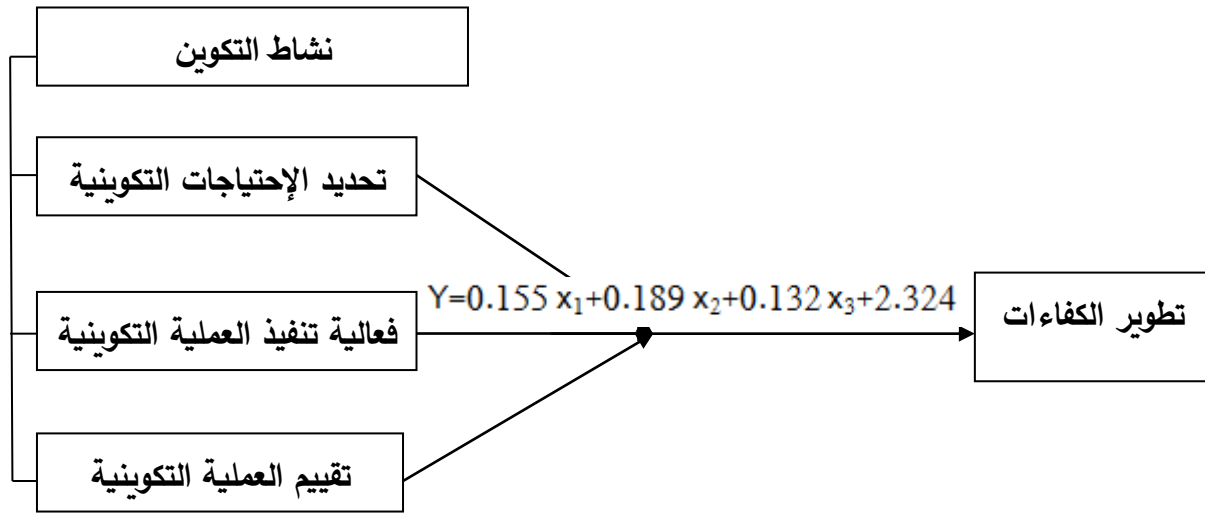
المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

كما يمكن توضيح العلاقة القائمة بين أبعاد التكوين وتطوير الكفاءات من خلال معادلة الإنحدار الخطي

المتعدد ممثلة في النموذج التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الشكل رقم (27): نموذج معادلات الإنحدار الخطي المتعدد لأبعاد نشاط التكوين وتطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 20

### 5.2. إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطور المعارف في مؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور المعارف في مؤسسة ميناء وهران.

### 1.5.2. إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين نشاط التكوين وتطور المعارف

الجدول رقم (36) جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين و بعد التطور

#### المعرفي

المتغير التابع	التطور المعرفي
المتغير المستقل	نشاط التكوين

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

0.607	معامل الارتباط R
0.369	معامل التحديد R <sup>2</sup>
23.940	قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)
0.000	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.524	بيتا Bêta غير المعيارية
4.893	قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
0.000	دلالة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
1.000	معامل تضخم التباين VIF

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة (ANOVA) Sig تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على التطور المعرفي في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه العلاقة طردية موجبة، و يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: التطور المعرفي} = 2.129 + 0.524 \text{ نشاط التكوين}$$

2.5.2. الاختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ

العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و بعد التطور المعرفي

الجدول رقم (37) جدول تلخيصي لنتائج الاختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد

الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و بعد التطور المعرفي:

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المتغير التابع	التطور المعرفي
المتغيرات المتنبئة (المفسرة)	تحديد الاحتياجات التكوينية
	فعالية تنفيذ العملية التكوينية
	تقييم العملية التكوينية
معامل الارتباط R	0.608
معامل التحديد R <sup>2</sup>	0.370
قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)	7.636
دلالة المعنوية Sig (ANOVA)	0.000
بيتا Bêta غير المعيارية	0.166
	0.211
	0.157
قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية	1.558
	1.480
	1.932
دلالة T المرافقة ل Bêta غير المعيارية	0.127
	0.147
	0.061
معامل تضخم التباين VIF	1.584
	1.761

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

1.219

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من أجل معرفة العلاقة بين تطور المعارف و المتغيرات المفسرة (تحديد الاحتياجات، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد جدول رقم (37) و الذي اعتبرت فيه متغيرات تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية و تقييم العملية التكوينية كمتغيرات تفسيرية و متغير التطور المعرفي كمتغير تابع، و تكتب وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار المعنوي و ذلك من خلال قيمة (D ANOVA) البالغة (7.636) بدلالة (0.000) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و تفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 37% ( $R^2$ ) لمعامل التحديد من التباين الحاصل في تطور المعارف ، كما جاءت قيمة  $Bêta$  التي توضح العلاقة بين تطور المعارف و تحديد الاحتياجات التكوينية بقيمة (0.166) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) و الدلالة المرتبطة بها. و يعني هذا أنه كلما تم تحديد الاحتياجات بدقة و عناية بمقدار وحدة كان هناك تطوير المعارف بمقدار (0.166) وحدة، وكذلك جاءت قيمة  $Bêta$  لمتغير فعالية تنفيذ العملية التكوينية بقيمة (0.211) دال احصائيا فكلما كانت هناك فعالية في تنفيذ العملية التكوينية بمقدار وحدة كان هناك تطور المعارف بمقدار (0.211) وحدة، و نفس الشيء بالنسبة لمتغير تقييم العملية التكوينية حيث بلغت قيمة  $Bêta$  (0.157) دال احصائيا فكلما تمت عملية تقييم العملية التكوينية كان هناك قياس لتطور المعارف بمقدار (0.157) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل التضخم للنموذج (VIF) كان بمعدل



## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

(1.521) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما

نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التطور المعرفي (المتوقع)} = 2.092 + 0.166 * \text{تحديد الاحتياجات التكوينية} + 0.211 * \text{تنفيذ العملية التكوينية} + 0.157 * \text{تقييم العملية التكوينية} + \text{خطأ التنبأ}.$$

و يمكن ترجمتها إلى المعادلة الرياضية التالية:

$$y = 0.166x_1 + 0.211x_2 + 0.157x_3 + 2.092$$

### 6.2. إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$ : لا يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور السلوك في مؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$ : يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور السلوك في مؤسسة ميناء وهران.

### 1.6.2. إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين نشاط التكوين وتطور السلوك

الجدول رقم (38) جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين و بعد التطور

#### السلوكي

المتغير التابع	التطور السلوكي
المتغير المستقل	نشاط التكوين

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

0.480	معامل الارتباط R
0.231	معامل التحديد R <sup>2</sup>
12.303	قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)
0.001	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.404	بيتا Bêta غير المعيارية
3.508	قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
0.001	دلالة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
1.000	معامل تضخم التباين VIF

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة (ANOVA) Sig تساوي 0.001 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على التطور السلوكي في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه العلاقة طردية موجبة، و يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: التطور السلوكي} = 2.726 + 0.404 \text{ نشاط التكوين}$$

2.6.2. الاختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ

العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و بعد التطور السلوكي

الجدول رقم (39) جدول تلخيصي لنتائج الاختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد

الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و بعد التطور السلوكي:

المتغير التابع	التطور السلوكي
----------------	----------------

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

تحديد الاحتياجات التكوينية	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)
فعالية تنفيذ العملية التكوينية	
تقييم العملية التكوينية	
0.486	معامل الارتباط R
0.236	معامل التحديد R <sup>2</sup>
4.022	قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)
0.014	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.153	بيتا Bêta غير المعيارية
0.168	
0.094	
1.346	قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
1.102	
1.077	
0.186	دلالة T المرافقة ل Bêta غير المعيارية
0.277	
0.288	
1.584	معامل تضخم التباين VIF
1.761	
1.219	

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

من أجل معرفة العلاقة بين التطور السلوكي و المتغيرات المفسرة (تحديد الاحتياجات، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد جدول رقم(39) و الذي اعتبرت فيه متغيرات تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية و تقييم العملية التكوينية كمتغيرات تفسيرية و متغير تطور السلوك كمتغير تابع، و تكتب وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار المعنوي و ذلك من خلال قيمة (D ANOVA) البالغة (4.022) بدلالة (0.014) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و تفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 23.6% ( $R^2$ ) لمعامل التحديد من التباين الحاصل في تطور السلوك ، كما جاءت قيمة  $B\hat{e}ta$  التي توضح العلاقة بين التطور السلوكي و تحديد الاحتياجات التكوينية بقيمة (0.153) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) و الدلالة المرتبطة بها. و يعني هذا أنه كلما تم تحديد الاحتياجات بدقة و عناية بمقدار وحدة كان هناك تطوير السلوك بمقدار (0.153) وحدة، وكذلك جاءت قيمة  $B\hat{e}ta$  لمتغير فعالية تنفيذ العملية التكوينية بقيمة (0.168) دال احصائيا فكلما كانت هناك فعالية في تنفيذ العملية التكوينية بمقدار وحدة كان هناك تطوير السلوك بمقدار (0.168) وحدة، و نفس الشيء بالنسبة لمتغير تقييم العملية التكوينية حيث بلغت قيمة  $B\hat{e}ta$  (0.094) دال احصائيا فكلما تمت عملية تقييم العملية التكوينية كان هناك قياس لتطوير الكفاءات بمقدار (0.094) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل التضخم للنموذج (VIF) كان بمعدل (1.521) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:

$$\text{التطور السلوكي (المتوقع)} = 2.684 + 0.153 * \text{تحديد الاحتياجات التكوينية} + 0.168 * \text{تنفيذ العملية التكوينية} + 0.094 * \text{تقييم العملية التكوينية} + \text{خطأ التنبأ}.$$

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

و يمكن ترجمتها إلى المعادلة الرياضية التالية:

$$y = 0.153x_1 + 0.168x_2 + 0.094x_3 + 2.684$$

### 7.2. إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

الفرضية الصفرية  $H_0$  : لا يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور المهارات (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

الفرضية البديلة  $H_1$  : يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور المهارات (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران.

### 1.7.2. إختبار الإنحدار الخطي البسيط بين نشاط التكوين وتطور المهارات (الخبرة)

الجدول رقم (40) جدول تلخيصي لنتائج الإختبار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين و بعد التطور

المهاري (الخبرة)

المتغير التابع	التطور المهاري (الخبرة)
المتغير المستقل	نشاط التكوين
معامل الارتباط R	0.482
معامل التحديد $R^2$	0.233
قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)	12.427

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

0.001	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.473	بيتا غير المعيارية
3.525	قيمة t المرافقة ل Beta غير المعيارية
0.001	دلالة t المرافقة ل Beta غير المعيارية
1.000	معامل تضخم التباين VIF

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

يوضح لنا الجدول أعلاه أن القيمة الحرجة Sig (ANOVA) تساوي 0.001 و هي أقل من 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية، أي يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على التطور المهاري (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية (0.05) و عليه العلاقة طردية موجبة، و يمكن التعبير عنها بمعادلة الانحدار العامة و هي الدالة الخطية التالية:

$$y = ax + b \text{ أي: التطور المهاري (الخبرة) } = 2.227 + 0.473 \text{ نشاط التكوين}$$

#### 2.7.2 الاختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ

العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و بعد التطور المهاري (الخبرة)

الجدول رقم (41) جدول تلخيصي لنتائج الاختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد

الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و بعد التطور المهاري

(الخبرة):

التطور المهاري (الخبرة)	المتغير التابع
تحديد الاحتياجات التكوينية	

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

فعالية تنفيذ العملية التكوينية	المتغيرات المتنبئة (المفسرة)
تقييم العملية التكوينية	
0.483	معامل الارتباط R
0.233	معامل التحديد R <sup>2</sup>
3.955	قيمة معامل المعنوية D (ANOVA)
0.015	دلالة المعنوية Sig (ANOVA)
0.145	بيتا Bêta غير المعيارية
0.188	
0.146	
1.091	قيمة t المرافقة ل Bêta غير المعيارية
1.055	
1.440	
0.282	دلالة T المرافقة ل Bêta غير المعيارية
0.298	
0.158	
1.584	معامل تضخم التباين VIF
1.761	
1.219	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

من أجل معرفة العلاقة بين التطور المهاري (الخبرة) و المتغيرات المفسرة (تحديد الاحتياجات، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية)، تم استخدام نموذج الانحدار المتعدد جدول رقم(41) و الذي اعتبرت فيه متغيرات تحديد الاحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية و تقييم العملية التكوينية كمتغيرات تفسيرية و متغير التطور المهاري (الخبرة) كمتغير تابع، و تكتب وفقا لمعادلة الانحدار التالية:

$$y = a_1x_1 + a_2x_2 + a_3x_3 + b$$

أظهرت نتائج نموذج الانحدار أن نموذج الانحدار المعنوي و ذلك من خلال قيمة (D ANOVA) البالغة (3.955) بدلالة (0.015) أصغر من مستوى المعنوية (0.05)، و تفسر النتائج أن المتغيرات المفسرة تفسر 23.3% ( $R^2$ ) لمعامل التحديد من التباين الحاصل في تطوير الكفاءات ، كما جاءت قيمة  $Bêta$  التي توضح العلاقة بين تطور المهارات (الخبرة) و تحديد الاحتياجات التكوينية بقيمة (0.145) ذات دلالة احصائية حيث يمكن استنتاج ذلك من قيمة (t) و الدلالة المرتبطة بها. و يعني هذا أنه كلما تم تحديد الاحتياجات بدقة و عناية بمقدار وحدة كان هناك تطور مهاري (الخبرة) بمقدار (0.145) وحدة، وكذلك جاءت قيمة  $Bêta$  لمتغير فعالية تنفيذ العملية التكوينية بقيمة (0.188) دال احصائيا فكلما كانت هناك فعالية في تنفيذ العملية التكوينية بمقدار وحدة كان هناك تطور مهاري بمقدار (0.188) وحدة، و نفس الشيء بالنسبة لمتغير تقييم العملية التكوينية حيث بلغت قيمة  $Bêta$  (0.146) دال احصائيا فكلما تمت عملية تقييم العملية التكوينية كان هناك قياس للتطور المهاري (الخبرة) بمقدار (0.146) وحدة، كما يوضح الجدول نتائج اختبار التعددية الخطية حيث كشفت النتيجة أن عامل التضخم للنموذج (VIF) كان بمعدل (1.521) أصغر من (3) مما يشير إلى عدم وجود مشكلة تعددية خطية بين متغيرات النموذج، كما نستطيع كتابة معادلة الانحدار كالتالي:



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

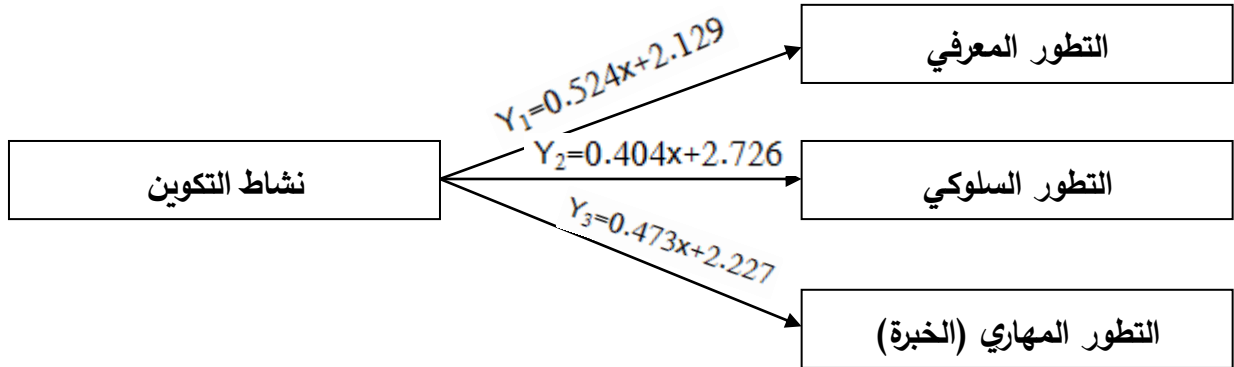
التطور المهاري (الخبرة) (المتوقع) = 2.197 + 0.145 \* تحديد الاحتياجات التكوينية + 0.188 \* تنفيذ العملية التكوينية + 0.146 \* تقييم العملية التكوينية + خطأ التنبأ.

و يمكن ترجمتها إلى المعادلة الرياضية التالية:

$$y = 0.145x_1 + 0.188x_2 + 0.146x_3 + 2.197$$

و يمكن إيضاح العلاقة الخطية بين نشاط التكوين وابعاد تطوير الكفاءات من خلال معادلات الإنحدار الخطي البسيط في النموذج التالي:

الشكل رقم (28): نموذج معادلات الإنحدار الخطي البسيط لنشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات

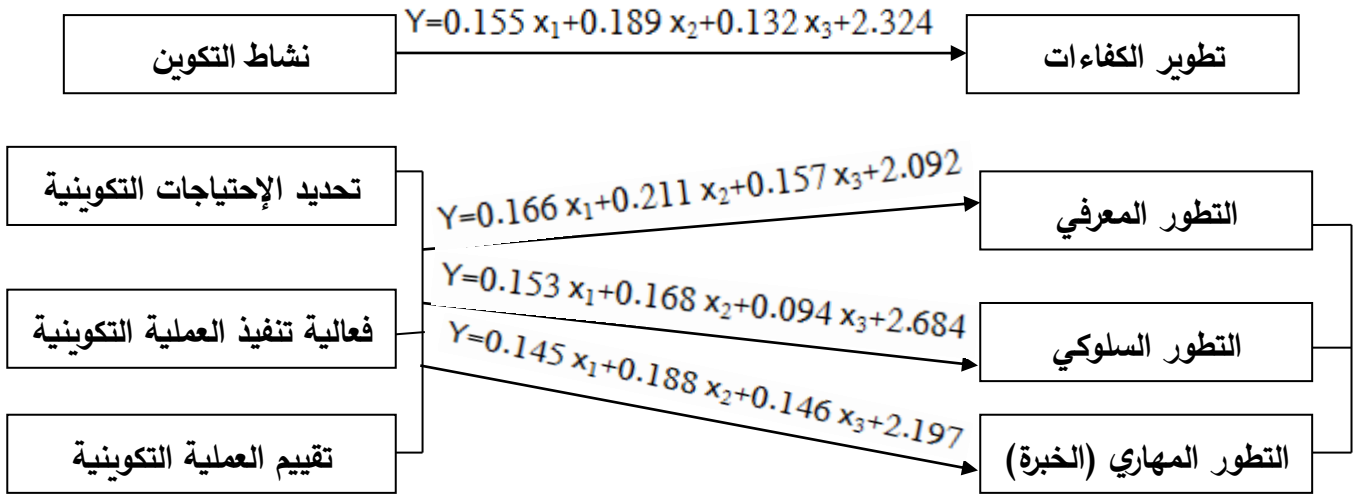


المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

و يمكن تبين العلاقة الخطية بين أبعاد نشاط التكوين و أبعاد التطوير الكفاءات من خلال معادلات الإنحدار المتحدد من خلال النموذج التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الشكل رقم (29): معادلات الإنحدار الخطي المتعدد لأبعاد نشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات



المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 20

مما سبق و من خلال إختبارات الإنحدار البسيط و المتعدد لمختلف أبعاد المتغيرات المستقلة والتابعة و بين محور نشاط التكوين و محور تطوير الكفاءات نستنتج أنه يوجد أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على تطوير الكفاءات أو أحد أبعاده في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى دلالة 0.05 و بالتالي نقبل الفرضية البديلة و نرفض الفرضية الصفرية.

### 3. اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

1.3. إختبارات تباين الفروقات لتطوير الكفاءات مع المتغيرات الشخصية:

1.1.3. إختبار تباين الفروقات لتطوير الكفاءات حسب الجنس:

لإبراز وجود اختلافات و فروقات لتطوير الكفاءات يمكن أن تعزى لمتغير الجنس، قمنا بإجراء إختبار

t لعينتين مستقلتين كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجدول رقم(42): اختبار Test-t لتطوير الكفاءات حسب الجنس

محور تطوير الكفاءات	اختبار Levene لوجود فروق في الانحرافات المعيارية		Test-t بالنسبة لوجود فروق معنوية في المتوسطات						
	مستوى الدلالة F	مستوى الدلالة	t	درجة الحرية	مستوى الدلالة	فرق المتوسطات	فرق الانحراف المعياري	مجال الثقة في حدود 95%	
								الحد الأدنى	الحد الأعلى
	0.07	0.932	-0.739	41	0.464	0.09977-	0.13499	3.37239-	0.17285

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

الجدول السابق يبين اختبار Levene و نلاحظ أن  $\text{Sig}(f) = 0.932$  وهي قيمة أكبر من مستوى المعنوية  $\alpha=0.05$  و بالتالي فان التباين متجانس، و بالرجوع إلى قيمة  $\text{Sig}(t) = 0.464$  و هي قيمة أكبر من مستوى المعنوية أي أنه لا يوجد تباين في تطوير الكفاءات يعزى لمتغير الجنس.

### 2.1.3. اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب السن:

لإبراز وجود اختلافات و فروقات لتطوير الكفاءات يمكن أن تعزى لمتغير السن، قمنا بإجراء اختبار ANOVA لتحليل التباين و مقارنة المتوسطات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(43): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب السن

تطوير الكفاءات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	F	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.970	3	0.323	1.962	0.136
خارج المجموعات	6.425	39	0.165		
المجموع	7.395	42			

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال جدول تحليل التباين و مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات مما يعني عدم وجود تباين في تطوير الكفاءات عند العمال يعزى لاختلاف أعمارهم.

#### 3.1.3. اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب المؤهل العلمي:

لإبراز وجود اختلافات و فروقات لتطوير الكفاءات يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي، قمنا بإجراء

اختبار ANOVA لتحليل التباين و مقارنة المتوسطات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(44): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب المؤهل

#### العلمي

مستوى الدلالة Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	تطوير الكفاءات
0.652	0.433	0.078	2	0.157	بين المجموعات
		0.181	40	7.238	خارج المجموعات
			42	7.395	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال جدول تحليل التباين و مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات مما يعني عدم وجود تباين في تطوير الكفاءات عند العمال يعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### 4.1.3. اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب الأقدمية المهنية:

لإبراز وجود اختلافات و فروقات لتطوير الكفاءات يمكن أن تعزى لمتغير الأقدمية المهنية، قمنا

بإجراء اختبار ANOVA لتحليل التباين و مقارنة المتوسطات كما هو مبين في الجدول التالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الجدول رقم(45): اختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي في تطوير الكفاءات حسب الأقدمية

### المهنية

مستوى الدلالة Sig	F	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	تطوير الكفاءات
0.165	1.790	0.298	3	0.895	بين المجموعات
		0.167	39	6.500	خارج المجموعات
			42	7.395	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال جدول تحليل التباين و مقارنة المتوسطات عن طريق اختبار F يتضح عدم وجود دلالة معنوية بين المتوسطات مما يعني عدم وجود تباين في تطوير الكفاءات عند العمال يعزى لمتغير الأقدمية المهنية.

### 2.3. اختبار تحليل متعدد المجموعات لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات من خلال البيانات

#### الشخصية:

سنقوم باختبار الفروقات لكل متغير شخصي على حدى من خلال تحليل متعدد المجموعات حسب خصائص كل مجموعة باستخدام برنامج SPSS 20 فقط الذي سيعطينا نفس النتائج التي يمكن تطبيقها على برنامج AMOS أو PLS-SEM لذلك SPSS 20 يحتوي على كل العمليات التي يمكن إجراؤها على عدة خطوات، و من خلال تحليل متعدد المجموعات سنجزئ عناصر المتغيرات الديمغرافية و الخصائص الإدارية إلى مجموعات و من تم سنستخدم إختبار الإنحدار المتعدد للحصول على النتائج و من ثم قراءتها ثم كتابتها.

### 1.2.3. اختبار الفروقات للجنس

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

### جدول رقم (46): نتائج تحليل متعدد لمجموعة الجنس

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية p (Sig)	قيمة t	معاملات المسار	
0.000	4.189	0.478	نكر
0.203	1.339	0.419	أنثى

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيم الاحتمالية لمتغير الجنس تتفاوت بين الذكور و الإناث، بالنسبة للقيمة الإحتمالية للعلاقة بين نشاط التكوين و تطوير الكفاءات فيما يتعلق بالإناث كانت أكبر من 0.05 و بالتالي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بالنسبة للإناث، بينما جاءت القيمة الإحتمالية للعلاقة بين نشاط التكوين وتطوير الكفاءات فيما يتعلق بالذكور أصغر من 0.05 بمؤسسة ميناء وهران، و بالتالي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بالنسبة للذكور، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات تعزى لمجموعة الذكور.

### 2.2.3. اختبار الفروقات للسن

### جدول رقم (47): نتائج تحليل متعدد لمجموعة السن

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية	قيمة t	معاملات المسار	

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

p (Sig)			
0.945	-0.087	-0.231	[30-20]
0.003	3.692	0.570	[40-30]
0.071	1.920	0.319	[50-40]
0.267	1.360	0.467	[60-50]

المصدر: من إعداد الطالبة إيمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول نلاحظ أن القيمة الاحتمالية لمتغير العمر في جل المسارات جاءت أكبر من مستوى معنوية 0.05، ومنه قبول الفرضية الصفرية أي أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران في وجود متغير العمر عند مستوى معنوية 0.0، ما عدا القيمة الإحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات فيما يتعلق بين المجموعة [40-30] التي جاءت أقل من مستوى معنوية 0.05 بقيمة 0.003، وعليه نقبل الفرضية البديلة ونرفض الفرضية الصفرية، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات تعزى لمجموعة العمر [40-30] بمؤسسة ميناء وهران.

#### 3.2.3. اختبار فروقات المؤهل العلمي

جدول رقم (48): نتائج تحليل متعدد لمجموعة المؤهل العلمي

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية p (Sig)	قيمة t	معاملات المسار	
0.007	3.127	0.530	بكالوريا أو أقل

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

0.726	0.363	0.126	ليسانس
0.009	3.022	0.501	دراسات عليا

المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 20

يبين الجدول أعلاه أن القيم الاحتمالية لمتغير المؤهل العلمي جاءت في أغلب المسارات أصغر من مستوى المعنوية 0.05، باستثناء القيمة الإحتمالية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بالنسبة لليسانس جاءت أكبر من مستوى المعنوية 0.05، وعليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات تعزى لمجموعة بكالوريا أو أقل و لمجموعة دراسات عليا بمؤسسة ميناء وهران.

#### i. اختبار فروقات الأقدمية المهنية

جدول رقم (49): نتائج تحليل متعدد لمجموعة الأقدمية المهنية

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية p (Sig)	قيمة t	معاملات المسار	
-	-1.000	-1.000	]03-01]
0.979	0.032	0.013	]06-03]
0.907	0.147	0.079	]09-06]
0.000	4.298	0.501	]09-فأكثر]

المصدر: من إعداد الطالبة إعتادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن كل القيم الإحتمالية جاءت موجبة وعليه نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية أي لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير نشاط التكوين



### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

على تطوير الكفاءات في وجود متغير الأقدمية المهنية بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية 0.05، ما عدا القيمة الإحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بالنسبة للأقدمية المهنية من [09-فأكثر التي جاءت أصغر من القيمة المعنوية 0.05، ومنه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات تعزى لمجموعة الأقدمية المهنية [09-فأكثر.

#### 5.2.3. اختبار فروقات الفئة الاجتماعية المهنية

جدول رقم (50): نتائج تحليل متعدد لمجموعة الفئة الاجتماعية المهنية

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية p (Sig)	قيمة t	معاملات المسار	
0.000	4.375	0.467	إطار
-	-	-	متحكم
-	-	-	منفذ

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على مخرجات برنامج SPSS 20

من خلال الجدول أعلاه، وبالنظر إلى طبيعة عينة الدراسة التي استهدفت فئة الإطارات، نلاحظ أن القيمة الاحتمالية جاءت أصغر من القيمة المعنوية 0.05 و عليه نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات في وجود متغير الفئة الاجتماعية المهنية إطار بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى المعنوية 0.05.

المطلب الثالث: مناقشة فرضيات الدراسة وتفسير نتائجها

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

سنحاول من خلال هذا المطب تفسير النتائج المحصل عليها من خلال إختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة، و مقارنتها بالدراسات السابقة و الإطار النظري.

### أولاً: مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى:

لقد أظهرت نتائج اختبار الفرضية الأولى من خلال حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية أن هناك أهمية لنشاط التكوين بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى مرتفع، حيث جاءت نتائج المحور الأول لنشاط التكوين إيجابية بمتوسط حسابي بلغ 3.948 و بمعدل موافق، و هو ما يدل على وجود مستوى مرتفع لأهمية التكوين في المؤسسة محل الدراسة بأبعاده الثلاثة، ما يدل على مساهمة التكوين في إكتساب المعارف و تحيينها و تجديدها نظرا للتغيرات الحاصلة على مستوى المحيط الكلي، من تطور التكنولوجيا، صدور قوانين و أنظمة جديدة تتعين التكوين من أجل مواكبتها، كما أن التغيرات الإقتصادية و السياسية و التحسيس الإيكولوجي البيئي يستدعي التكوين المستمر للعمال، إضافة إلى ذلك أجمع العمال على ان نشاط التكوين من أهم عوامل التحفيز في المؤسسة و التي تساهم في رفع الفعالية و النجاعة و تدفعهم لتقديم أفضل الأداء من خلال الاحتكاك بالخبراء و المختصين، وبالتالي العمل على بناء مورد بشري كفي، أما بخصوص تحديد الإحتياجات التكوينية فمن خلال ما سبق يتضح لنا أنه يتوجب تحديدها بدقة وحسب الأولوية، وتكون مطابقة لمواصفات عمل المتكون، كما يتعين الإختيار الجيد للمكون صاحب الخبرة و المعرفة لتمير المعرفة و تحقيق أهداف العملية التعليمية، وبالنسبة لعملية التقييم فمؤسسة ميناء وهران تعتمد على التقييم الساخن و البارد و بالتالي نستنتج على ان المؤسسة تحرص على قياس مستوى فعالية و نجاعة عمالها لتخفيض الفارق بين الأداء الحقيقي و المطلوب كما يساهم التقييم في التحفيز و ذلك يبرر لنا أن العمال يكتسبون من خلال التكوين قيمة مضافة من مختلف المعارف التي تدفعهم لتطوير فعاليتهم في العمل، و ذلك بمعدل موافق.

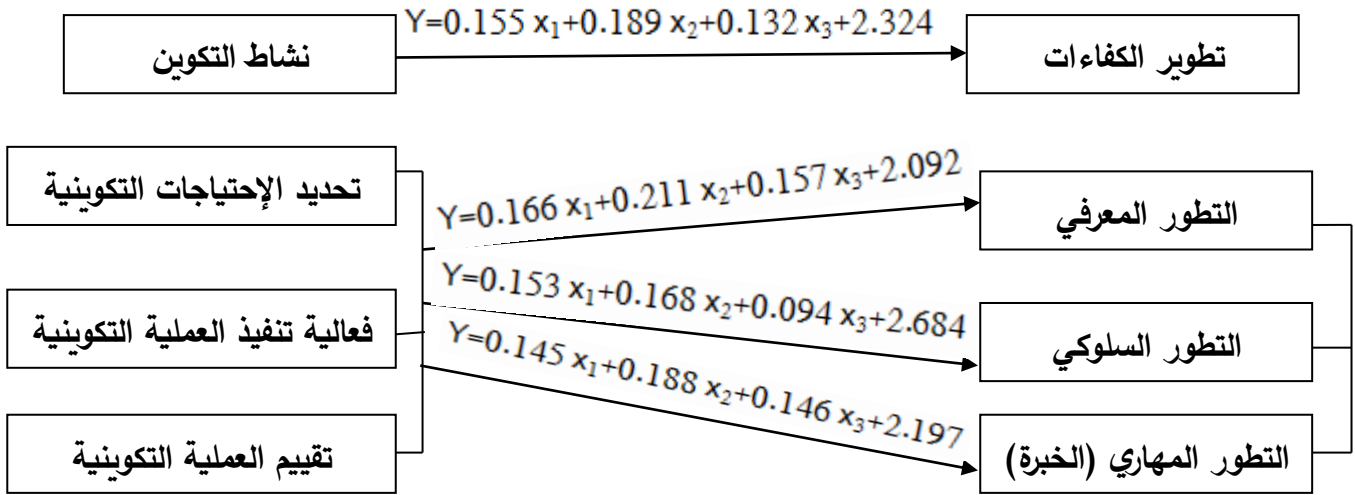
## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

ثانيا: مناقشة اختبار الفرضية الثانية:

لقد بينت النتائج المتعلقة بهذه الفرضية من خلال حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني و كذا إختبار الخطي البسيط و المتعدد أن هناك علاقة طردية موجبة بين التكوين وتطوير الكفاءات، كما تم قبول النموذج المقترح كون كل المعادلات كانت موجبة و باتجاه طردي، و تم إثبات أن هناك أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده (تحديد الإحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، و تقييم العملية التكوينية) على تطوير الكفاءات أو أحد أبعادها (التطور المعرفي، السلوكي، و المهاري (الخبرة))، حيث يجب أن لا ننكر أن التكوين يعني التعلم أي إكتساب معارف جديدة، و عليه أقل الأضرار يكتسب المتكون المعلومات الخاصة ببرنامج التكوين، و المعلومات و المعارف من المكونات الرئيسية للكفاءة و بالتالي و من خلال نتائج الدراسة فنشاط التكوين يؤثر بشكل رئيسي إيجابي بالمرتبة الأولى على التطور السلوكي من خلال التحفيز كما جاءت نتائج الفرضية الأولى، حيث كان معدل الموافقة مرتفع جدا ما يبرهن لنا أن التكوين يعزز العلاقات بين العمال و يحسن الإتصال بينهم من خلال نقل مكتسباتهم لزملائهم كما يسمح بارساء الثقة في المؤسسة و الشعور بالرضا الوظيفي و العمل بإيجابية أكثر مما يسمح بتحسين مناخ العمل، و شحن المتكويين من خلال زيادة التمكين النفسي لديهم و إعطائهم الإستقلالية و المسؤولية في تسيير أعمالهم و المشاركة في إتخاذ القرارات في المؤسسة، و عليه فالنموذج المقترح من طرف الباحثة تم إثباته من خلال دراسة كل المتغيرات و أبعادها المكونة لهذه الدراسة و هو كالتالي:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

الشكل رقم (30): النموذج النهائي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على مخرجات برنامج SPSS 20

### ثالثا: مناقشة إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

أظهرت نتائج اختبار الفرضية الرئيسية أن هناك فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات في وجود متغير واحد على الأقل تعزى للبيانات الديمغرافية و الخصائص الشخصية لعينة الدراسة، حيث بينت النتائج أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات لمجموعة الجنس لصالح الذكور، و قد يرجع السبب وراء ذلك إلى أن مؤسسة ميناء وهران لديها حجم العمال من الذكور من الإناث، هذا من جهة، و من جهة أخرى طبيعة نشاط المؤسسة تستلزم الجهد كالقيادة، الإستغلال... الخ<sup>13</sup>، كما أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير السن لصالح الفئة [30-40]، و كما أشرنا مسبقا معدل سن عينة الدراسة بلغ 42 سنة، و هذه الفئة بالذات تعتبر مرحلة أساسية و هذه الفروقات تعزى إلى الترقية و النقل و التقدم في السلم الوظيفي، و بالتالي التطور في المسار المهني و الكفاءة و زيادة الأجر. كما أنه توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر نشاط التكوين على تطوير الكفاءات تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح مجموعة البكالوريا أو اقل و

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

لمجموعة دراسات عليا، وهذا ما يثبت عدم توافق المستوى التعليمي مع مناصب الشغل من جهة الدراسات العليا أي توفر إطارات على شهادات عليا، كما نستنتج أن الفئة الإجتماعية المهنية لفئة إطار ليس بالضرورة من حملة الشهادات العليا، وهنا يتم طرح جانب أساسي من الكفاءة و هي الخبرة المهنية للعمال و خير دليل على ذلك وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لمتغير الأقدمية المهنية لصالح فئة 9 سنوات فأكثر و بالتالي نستنتج أن مؤسسة ميناء وهران تعتمد على تكوين عمالها ذوي الخبرة و الأقدمية بالمؤسسة من خلال تطوير كفاءاتهم و بالتالي ترقية درجاتهم و رتبهم و فئتهم الإجتماعية المهنية، و هذا ما اثبتته الفرضية الرئيسية الثانية، اي ان التكوين يساهم في الولاء للمؤسسة وإرساء الثقة و تمكين العمال بالمؤسسة و بالتالي الحرص على الإستقرار بالرغم من طبيعتها كونها مؤسسة عمومية.

### خلاصة الفصل.

بعد الإطار النظري للفصلين الأول و الثاني، تناولنا في هذا الفصل الثالث الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران، بداية ببطاقة تعريفية لهذه المؤسسة، هيكلها التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، هذه الدراسة عبارة عن إسقاط للجانب النظري لبحثنا، حيث تم الإعتماد على أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تم تحديد عينة الدراسة ومن ثم توزيع الاستبيان عليها و بعدها جمع البيانات و تحليلها و في الأخير إختبار صحة الفرضيات إعتامادا على الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 20) و برنامج (EXCEL)، حيث تكون الإستبيان محورين أساسيين موافقين لمتغيرات الدراسة نشاط التكوين بأبعاده الثلاث (تحديد الإحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) و متغير تطوير الكفاءات بأبعاده الثلاث (التطور المعرفي، التطور السلوكي، التطور المهاري (الخبرة).

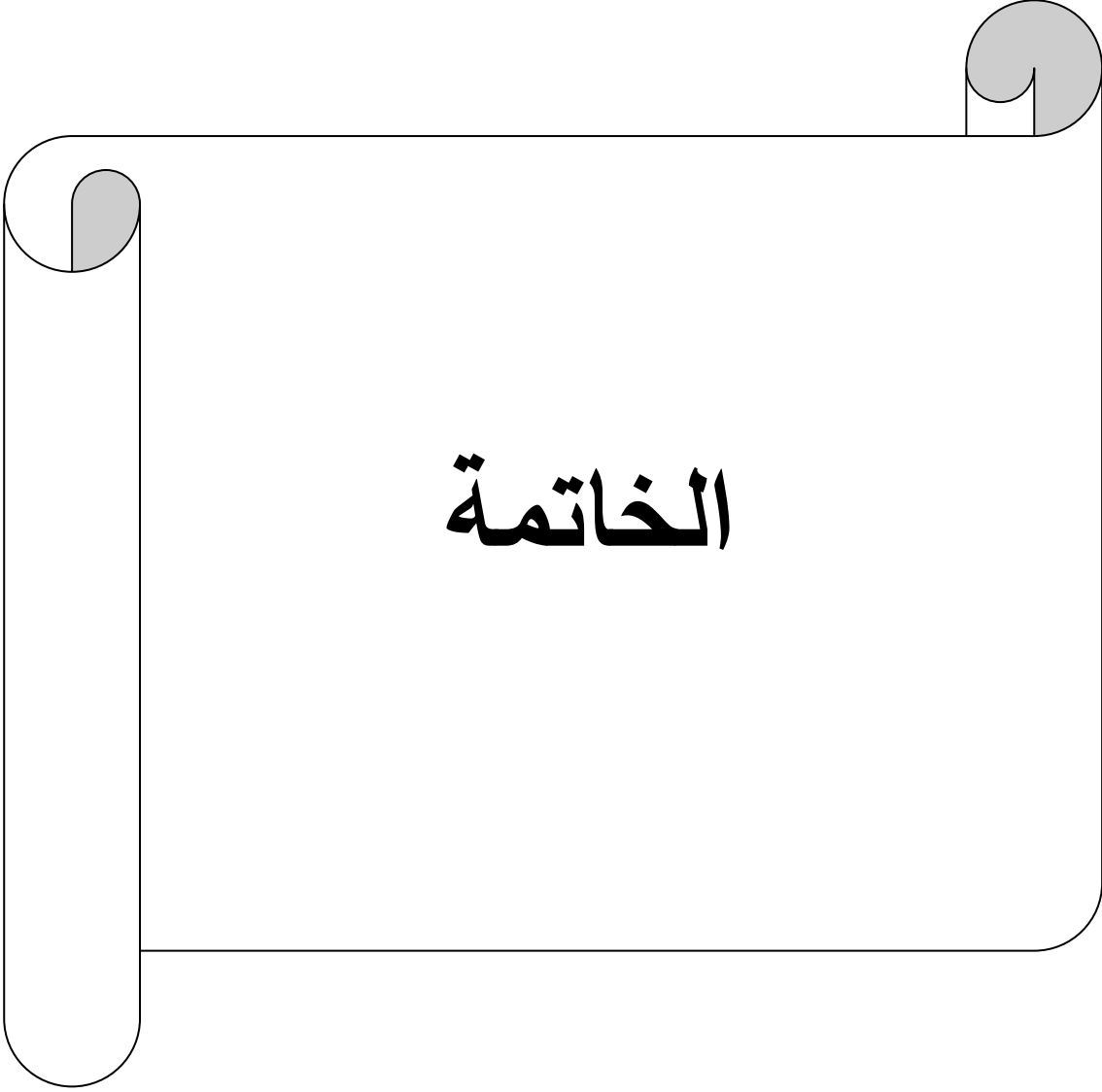
فيما يتعلق بالنتائج الخاصة بالدراسة الميدانية فقد توصلنا إلى أن نموذج الدراسة المنطلق منه صالح لتحقيق أهداف الدراسة، بناءا على الإختبارات التي تم إجراؤها من خلال إختبار الخطي البسيط و المتعدد

### الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

بين متغيرات الدراسة و أبعادهما، و جاءت كل العلاقات موجبة و طردية. فيما يخص الفرضيات تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على أن هناك أهمية لنشاط التكوين بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى مرتفع عند مستوى معنوية 0.05، كما تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطوير الكفاءات او احد أبعادها في مؤسسة ميناء وهران عند مستوى دلالة 0.05، و قبول الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على وجود لأثر دال إحصائيا لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات، و قبول الفرضية الفرعية الثانية القائلة أنه يوجد أثر دال إحصائيا لتحديد الإحتياجات التكوينية على تطوير الكفاءات عند مستوى دلالة 0.05، و قبول الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيا لبعث تنفيذ العملية التكوينية على تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05، و قبول الفرضية الفرعية الرابعة القائلة أنه يوجد اثر دال إحصائيا لبعث تقييم العملية التكوينية على تطوير الكفاءات عند مستوى معنوية 0.05، كما تم قبول الفرضية الفرعية الخامسة التي تنص على وجود أثر دال إحصائيا لنشاط التكوين او احد ابعاده على تطور المعارف عند مستوى دلالة 0.05، و كذلك بالنسبة للفرضية الفرعية السادسة تم قبولها عند مستوى معنوية 0.05 و التي تنص على وجود اثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على تطور السلوك، و بخصوص الفرضية الفرعية السابعة تم قبولها كذلك عند مستوى معنوية 0.05 و القائلة انه يوجد اثر دال إحصائيا لنشاط التكوين أو احد أبعاده على التطور المهاري (الخبرة) في مؤسسة ميناء وهران. أما بالنسبة للفرضية الرئيسية الثالثة فإنه لا توجد فروقات دالة إحصائيا في تأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران في وجود متغير معدل واحد على الأقل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الأقدمية المهنية، الفئة الإجتماعية المهنية) عند مستوى دلالة 0.05، باستثناء فروقات في متغير الجنس لصالح الذكور، كذلك بالنسبة لمتغير السن [30-40] ، بالإضافة إلى الفروقات في متغير المؤهل العلمي (بكالوريا أو أقل-دراسات عليا)، زيادة إلى متغير الأقدمية المهنية 9 سنوات فأكثر، كما تم رصد

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران

فروقات في ما يتعلق بمتغير الفئة الإجتماعية المهنية (إطار)، و من ثم تم تقديم تفسير لاختبار الفرضيات و مناقشة النتائج المحصل عليها.



الخاتمة



## الخاتمة

### الخاتمة:

إنّ ما يمكن الخروج به من هذه الدراسة هو التأكيد على أهمية تطوير المورد البشري في المنظمات، لاسيما في إطار التحولات والتطورات المذهلة على مستوى المحيط الكلي خصوصا التكنولوجي منه أصبح ولا بد البحث عن مختلف الوسائل التي تسمح بمواكبة هذه التغيرات عن طريق استهداف تطوير المورد البشري الذي يعتبر محرك أساسي لتحقيق أهداف المنظمات المعاصرة، وأهم مكون لموارد المؤسسة. لذلك تلجأ المنظمات من أجل تطوير مواردها البشرية إلى تلك الوسائل والأدوات على غرار نشاط التكوين، فالتكوين في معناه يعني تطوير الموارد البشرية وتزويدهم بالمعارف والخبرات، وإكسابهم المهارات والقدرات للقيام بأعمالهم على أحسن وجه أي بفعالية ونجاعة، زيادة على أنه يعد من أهم عوامل التحفيز، والغرض منه هو الاستمرار في تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وتحسين أدائهم إما للتأقلم مع تغيرات وتطورات المحيط، أو من أجل المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية بالنسبة للمنظمة، و تحسين المسار المهني و تطوير الكفاءات من خلال المعارف والخبرات المكتسبة بالنسبة للأفراد.

هدفت هذه الدراسة من خلال إطارها النظري و الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران إلى تشخيص واقع نشاط التكوين بالمؤسسة الجزائرية ودوره في تطوير الكفاءات من خلال دراسة تحليل تأثيرات نشاط التكوين على تطوير الكفاءات.

حيث أظهر الفصل الأول للإطار النظري أن نشاط التكوين عملية إدارية مخططة تقوم بها المنظمة مروراً بعدة مراحل بدءاً من تحديد الإحتياجات التكوينية إلى تنفيذ العملية التكوينية إلى غاية عملية تقييم البرامج التكوينية من أجل إكتساب المعارف والخبرات وتحسين السلوكيات على المدى القصير والمتوسط والطويل، لذلك يمكن القول أن التكوين هو استثمار في الموارد البشرية الذي لا خسارة فيه بل بالعكس فالمعارف هي ثروة المنظمات المعاصرة التي تسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية، كما أن التكوين لا يعنى بالجانب

## الخاتمة

المعرفي فقط فهو مفهوم متعدد يمس الجانب السلوكي أيضا، فمعظم المنظمات في العصر الحالي تلجأ للتكوين في حالة التغيير التنظيمي مثلا لامتناس مقاومة أفرادها وبالتالي الإصرار على الاحتفاظ بهم مما يتولد عنه الشعور بالثقة والانتفاء للمنظمة وبالتالي على استقرارها، فتحسين أداء الأفراد يعني تحسين أداء المنظمة، لذلك التكوين إلزامي في القانون الجزائري من خلال عدة قوانين ومراسيم، و لم يأت ذلك من عبث بل لأهميته في تطوير الأفراد و ومن ثم تحسين أداء المنظمات مما ينعكس على دفع عجلة التنمية الإقتصادية على الدولة ككل.

أما في الفصل الثاني للإطار النظري الذي تعلق بتطوير الكفاءات الذي يجمع بين عدة جوانب معرفية وسلوكية، مادية ومعنوية، حيث ركزت هذه الدراسة على مفهوم الكفاءة و الوسائل والأدوات التي تسمح بتطوير الكفاءات خصوصا في ظل بحث وتسابق المنظمات المعاصرة على الموارد البشرية التي تحمل المعارف والخبرات وذات سلوك إيجابي و التي تمكنها بالتأكيد ومن دون شك تحقيق أهدافها و تتعداها إلى أكثر من ذلك، ولا يتوقف ذلك عند هذا الحد بل ستسعى إلى تطويرها باستمرار ومن ثم الاحتفاظ بها، مما يساهم في غرس روح المنافسة لدى الأفراد لتقديم الأفضل وبالتالي خلق ثقافة تنظيمية قوية، سلوك تنظيمي إيجابي، وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية.

فيما تعلق بالفصل الثالث الذي خصص للدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران، فقد تم التطرق إلى تعريف المؤسسة التي هي مؤسسة عمومية وظيفتها الأساسية تقديم خدمات، مؤسسة ميناء وهران هي مؤسسة مبنائية تخضع للقوانين والاتفاقيات الدولية مما يجعلها تبحث عن مواكبة القرارات الآنية، وتطبيق النصوص القانونية خصوصا فيما تعلق بالجانب البحري كتكوين العمال الذين ينتمون لإدارة القيادة بانتظام وفقا للاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للملاحين بمانبلا (2010)، كما أن مؤسسة ميناء وهران سجلت ضمن المنظمة الدولية للتقييس (ISO 9001: 2015) والتي هدفها تحسين

## الخاتمة

الخدمات المقدمة للزبائن و الحصول على رضاهم من خلال تطوير كفاءات المؤسسة على غرار اللجوء إلى التكوين، كما أن مؤسسة ميناء وهران تقوم بتكوين موظفيها سنويا وبانتظام حيث خصص لذلك مركزا للتكوين، كما تعتمد على التكوين الداخلي بالإضافة إلى التكوين الخارجي بالجزائر والخارج، مما يدل على نقل الخبرات من خلال الاحتكاك بالخبراء والمختصين.

و في ختام هذه الدراسة تم الإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من الفرضيات المنطلق منها وفقا للنموذج المقترح، وذلك من خلال إختبار عينة من مؤسسة ميناء وهران التي شملت 43 إطار من ثلاثة إدارات بالمؤسسة، كما تم الإعتماد على الإستبيان كأداة لجمع البيانات، و بعدها تم تحليل و تفسير النتائج وفقا للبرامج الإحصائية التي تمثلت في برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS 20) و (Excel 2013)، من أجل عرض خصائص العينة المدروسة والتعليق عليها، وبعد إختبار الفرضيات المصاغة للدلالة على وجود ارتباطات بين محاور الدراسة والأبعاد المكونة لها و من ثم الخروج بالنموذج النهائي للدراسة، من خلال اعتبار نشاط التكوين متغيرا مستقلا، وتطوير الكفاءات متغيرا تابعا، بعدها مناقشة نتائج الدراسة وتفسيرها.

### 1. النتائج:

فيما يلي أهم النتائج التي تم التوصل إليها في الجانب النظري والتطبيقي:

#### 1.1. نتائج الجانب النظري:

لقد تناول الإطار النظري متغيرات الدراسة من خلال تقديم أهم المفاهيم المرتبطة بمحاور الدراسة، من خلال إبراز دور التكوين في إكتساب المعارف والخبرات وتحسين السلوكيات وبالتالي تطوير الكفاءات، من خلال الإعتماد على مجموعة من الطرق والأساليب التكوينية ومختلف أنواع البرامج

## الخاتمة

التكوينية التي تسمح بتحقيق أهداف هذه العملية، مروراً بعدة مراحل مشكلة سيرورة التكوين انطلاقاً من تحديد و تحليل الإحتياجات التكوينية، فأعداد مخطط التكوين، إلى تنفيذ العملية التكوينية وصولاً إلى التقييم بنوعيه.

- يهدف التكوين إلى تزويد الأفراد بالمعارف والخبرات والمهارات لتحسين آدائهم؛
- يساهم التكوين في التكيف مع التغيرات والتحويلات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛
- يعتبر التكوين من أهم العوامل التحفيزية هدفها التأثير على أداء الأفراد من خلال تحسين سلوكياتهم في المنظمة؛
- نجاح أو فشل العملية التكوينية مرتبط بمدى التخطيط الجيد لها من تحديد الإحتياجات بعناية ودقة، تنفيذ البرامج التكوينية بفعالية، وتقييم العملية التكوينية لقياس درجة استجابة المتكون للمعارف والخبرات التي تناولتها العملية التكوينية؛
- سياسة التكوين تؤثر على فعالية العملية التكوينية لذلك دراستها و تحديد السياسة الواضحة أمر أساسي ومهم لتحقيق أهداف البرامج التكوينية؛
- يستلزم دراسة احتياجات المنظمة من الموارد البشرية إلى تحديد الفجوة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحالية؛
- تخطيط البرنامج التكويني يعتمد على تحديد الأهداف المرجوة من العملية التكوينية، نوع التكوين، موضوع البرنامج، المدة، الفئة المستهدفة؛
- فعالية تنفيذ العملية التكوينية مرتبطة بكفاءة المكون، رغبة المتكون في التعلم وإكتساب المعارف والخبرات، مدة تكوينية كافية، أسلوب وطريقة التكوين ونوع التكوين، الأدوات المستخدمة في التكوين؛

## الخاتمة

- تقييم العملية التكوينية جزء أساسي ومهم ذلك أنها تقيس صلاحية البرنامج التكويني، ومدى تحقيقه للأهداف المخطط لها و يوجد نموذج لتقييم العملية التكوينية (Kirkpatrick1993) للمستويات الأربع رد الفعل، التعلم، السلوك، النتائج؛

وعليه فمراحل العملية التكوينية أو سيرورة نشاط التكوين تتطرق من تحديد الكفاءات المطلوبة وحسب الأولوية، وبالتالي فهي تستهدف الوظائف ودرجة أهميتها، من أجل ملئ الفجوة في الكفاءات الحالية وبالتالي تحقيق الأهداف المسطرة وفق إستراتيجية المنظمة، و من ثم الخطوة الأساسية وهي تنفيذ العملية التكوينية، وهي الانطلاق الفعلي في تلقي المعارف والخبرات من طرف المكونين لصالح المتكويين، و بالتالي لتقليص الفجوة بين الكفاءات المطلوبة أو المرغوبة وبين الكفاءات الحالية و يجب أن تكون مرحلة التنفيذ ذات فعالية من حيث كفاءة المكون، رغبة المتكون في إكتساب المعارف والخبرات وتحسين السلوك وأخيرا للحكم على نجاح البرنامج التكويني أو فشله يستلزم تقييم الأفراد من خلال التقييم الساخن والتقييم البارد.

- تنوع التعاريف لمصطلح الكفاءة من قبل الباحثين من العرب والأجانب، غير أن أغلبهم إتفقوا على أن الكفاءة هي مجموع المعارف الضمنية والصريحة ذات مفهوم مادي ومعنوي تظهر على مستوى منصب الشغل من خلال القدرة حل المشاكل العملية، واتخاذ القرارات المناسبة في ظروف العمل المختلفة، إعتقادا على توفر المعارف والخبرات المكتسبة والسمات السلوكية والشخصية للفرد؛

- تطوير الكفاءات يعني إستخدام مختلف الوسائل والأدوات التي تسمح بإكتساب الأفراد المعارف والخبرات والسلوكيات المناسبة لمواجهة مشاكل العمل والمساهمة في إتخاذ القرارات في وضعيات عمل بسيطة ومعقدة، وبالتالي تطوير الكفاءات مرتبط بتطوير معارف وخبرات وسلوكيات الأفراد

## الخاتمة

داخل المنظمة من خلال دفعهم لنقل المعارف والخبرات لزملائهم، تحسين الإتصال بينهم من أجل تحقيق الإستقرار التنظيمي.

- الكفاءة تكتسب من خلال مختلف الطرق والوسائل التي تسمح بتلقي المعارف والخبرات؛
- وجود كفاءة واحدة لا يكفي للمنظمة ذلك أنها مجموعة بشرية ينبغي لها أن تكون في نفس المستوى من الأداء الذي يعكس على أدائها الإجمالي؛
- مصطلح الكفاءة مرتبط بالقدرة على حل المشاكل في وضعية العمل وتبني سلوك إيجابي نحو هذه الوضعية؛
- يمكن التأثير على الكفاءات وتطويرها من خلال تحفيز الأفراد عن طريق لمس دوافعهم الداخلية كونها مرتبطة بقدرة الفرد ورغبته على التطور؛
- توجد كفاءات فردية مرتبطة بمعارف وخبرات وسلوك الفرد ذاته، كما توجد كفاءات جماعية أي العمل الجماعي من خلال تضافر مختلف المعارف والخبرات والسلوكيات لدى الأفراد، بالإضافة إلى كفاءات تنظيمية أي فريق المنظمة ككل المرتبط بالمعارف والخبرات التي يكتسبها كل عمال المؤسسة مجموعة؛
- لمعالجة الجوانب المرتبطة بالكفاءات توجب إدارتها من خلال إدارة الكفاءات التي تعتمد بالأساس على مرافقة ومتابعة معارف وخبرات وسلوكيات الأفراد وكيفية تطويرها في المنظمة؛
- توجد ثلاثة مقاربات لإدارة الكفاءات و التي تتوافق مع أنواع الكفاءات الفردية والجماعية والإستراتيجية من خلال حل مشاكل عملية التي تستلزم الإستعانة بالمعارف والخبرات والسلوكيات الفردية والجماعية والإستراتيجية ؛
- مصطلح الكفاءات من أهم المواضيع التي تتناولها إدارة الموارد البشرية كونه مرتبط بكل أنشطتها من تحليل وتوصيف الوظائف إلى غاية التقاعد.

## الخاتمة

### 2.1. نتائج الجانب التطبيقي:

- مؤسسة ميناء وهران من المؤسسات العمومية الكبيرة التي يتعدى عدد عمالها 2300 عامل و بالتالي يوضح لنا هذا مدى مساهمتها في القطاع الإقتصادي من حيث امتصاص البطالة وتوفير مناصب شغل، كما أنها من بين المؤسسات الخدماتية التي تساهم في العملية الإقتصادية من ناحية نقل السلع والأشخاص، بالإضافة إلى ذلك، الحرص على أمن الحدود باعتبارها مؤسسة مينائية تترجع على مساحة كبيرة، ولتحسين جودة خدماتها لصالح زبائنها تحصلت المؤسسة على شهادة انضمام لمنظمة التقييس العالمية (ISO 9001:2015) سنة 2018 و التي من أهم بنودها تطوير الكفاءات من خلال التكوين، كما ان المؤسسة تخضع للاتفاقيات الدولية على غرار الاتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للملاحين (STCW 2010) التي تنص على تكوين قادة السفن و الإرشاد البحري؛

- من خلال دراستنا الميدانية تم إجراء مناقشة حول موضوع الدراسة ومحاورها من خلال الإستبيان بين إدارات المؤسسة، تم تبادل فيها الآراء، كما لامسنا أهمية التكوين بالنسبة للعمال خصوصا بالنسبة لإدارة القيادة كونها معنية أكثر من الإدارات الأخرى بالتكوين نظرا للاتفاقيات الدولية التي تنص على تكوين قادة البحرية وشرطة الميناء؛

- من خلال هذه الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران تم تجربة النموذج المقترح و كانت النتائج مقبولة أين تم التحقق من صلاحية النموذج من خلال اختبارات الإنحدار البسيط والمتعدد وكتابتها على شكل معادلات رياضية، أين جاء مستوى المعنوية ذو دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة وأبعادهما وكانت العلاقات طردية موجبة؛

- تم قبول الفرضية الرئيسية الأولى التي تنص على هناك أهمية لنشاط التكوين بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )؛

## الخاتمة

- تم قبول الفرضية الرئيسية الثانية التي تنص على وجود أثر دال إحصائياً لنشاط التكوين أو أحد أبعاده (تحديد الإحتياجات التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) على تطوير الكفاءات أو أحد أبعادها (التطور المعرفي، التطور السلوكي، التطور المهاري(الخبرة)) بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- قبول الفرضية الفرعية الأولى وإثبات وجود أثر دال إحصائياً لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- قبول الفرضية الفرعية الثانية والثالثة والرابعة وإثبات وجود أثر دال إحصائياً لكل من (تحديد الإحتياجات التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- قبول الفرضية الفرعية الخامسة، السادسة والسابعة وإثبات وجود أثر دال إحصائياً لنشاط التكوين أو أحد أبعاده على كل من (التطور المعرفي، التطور السلوكي، التطور المهاري (الخبرة)) بمؤسسة ميناء وهران عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ؛

- رفض الفرضية الرئيسية الثالثة، وإثبات أنه لا توجد فروقات ذات دلالة إحصائية لتأثير نشاط التكوين على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران في وجود متغير معدل على الأقل من خلال البيانات الشخصية (الجنس، السن، الأقدمية المهنية في المؤسسة، المؤهل العلمي، الفئة الإجتماعية المهنية) عند مستوى معنوية  $(\alpha \leq 0.05)$ ، باستثناء ثلاثة فروقات جاءت قيمتها الاحتمالية أقل من  $(0.05)$ ، وهي: الفرق الأول: العلاقة بين نشاط التكوين وتطوير الكفاءات تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، متغير السن تعزى للفئة  $[30-40]$ ، متغير المؤهل العلمي (بكالوريا أو اقل - دراسات عليا)، الفئة الإجتماعية المهنية (إطار) بحكم ان عينة الدراسة شملت فقط هذه الفئة.



## الخاتمة

### 2. صعوبات الدراسة

تواجه كل باحث عوائق يسعى لتجاوزها، وبحثنا كغيره من البحوث تعرض للعديد من الصعوبات قبل إنجازه في شكله النهائي، ولعل الصعوبة الأساسية كانت تتمحور حول الدراسة الميدانية بمؤسسة ميناء وهران، كون المؤسسة مبنائية وبالتالي صعوبة الولوج إليها، بالإضافة إلى ذلك واجهنا صعوبة توزيع الإستبيان الذي أخذ الوقت الأكبر في استرجاعه والانتظار، كون الإطارات في إنشغال دائم بين الاجتماعات الدورية، كما أن خروج بعض الإطارات في مهمات خارج الولاية شكل لنا صعوبة ، بالإضافة إلى ذلك وجود بعض الإطارات في عطلة، مما جعلنا نكتفي بثلاثة إدارات فقط، كما أننا كنا نعتمد إجراء الدراسة إلى جانب مؤسسة ميناء وهران بمؤسسة توسيالي، لكن إنشغال هذه المؤسسة بالزيارات الحكومية حال دون ذلك، بالرغم من تلك الصعوبات إلا أننا وبفضل الله عز وجل تم إتمام العمل، والتحقق من النموذج المقترح وفي الأخير تم قبوله.

### 3. التوصيات:

على إثر ما تم تناوله في هذه الدراسة والنتائج التي تم التوصل إليها، وبالأخذ بعين الاعتبار الملاحظات التي أدرجها إطارات مؤسسة ميناء وهران في الإستبيان و المقابلة التي أجريت معهم، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات التي من شأنها تحسين نشاط التكوين من أجل تطوير الكفاءات باستمرار ما يوافق تغيرات المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة:

- توفير برامج تكوينية لصالح العمال وحسب الأولوية و بشفافية وموضوعية، حيث جاء في نص المادة 6 من قانون العمل 11/90 ان التكوين المهني والترقية من أهم الحقوق الأساسية للعامل.
- ضرورة إشراك كل الفاعلين في المؤسسة باختلاف فئاتهم الإجتماعية المهنية في عملية تصميم مخطط التكوين وهذا ما جاء به قانون العمل 11/90 في المادة 7 والمادة 59 التي تنص على

## الخاتمة

أن من حقوق المؤسسة ومن واجبات العامل المساهمة في أعمال التكوين بما تسمح له مؤهلاته وكفاءاته.

- ضرورة متابعة البرامج التكوينية من قبل العمال وغرس ثقافة تنظيمية مبنية على التكوين المستمر باعتبار التكوين استثمار في الموارد البشرية والنتائج الإيجابية التي قد تعود على العامل بالترقية والنقل وبالتالي زيادة الأجر، ذلك أن من بين حقوق المؤسسة مطالبة عمالها بالتكوين (نص المادة 58 من قانون العمل 11/90).
- على العامل نقل مكتسباته المعرفية والخبرة على مستوى منصب العمل وزملائه ذلك بما يعود على المؤسسة بتحسين أدائها (نص المادة 7 من قانون العمل 11/90).
- دراسة الإحتياجات التكوينية بدقة وحسب الفجوة القائمة بين الكفاءات المطلوبة والكفاءات الحالية لما لها من تأثير على تحقيق أهداف البرامج التكوينية وبالتالي على إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، واختيار من هو بحاجة فعلا إلى التكوين.
- يجب توفير المدة التكوينية الكافية لتحقيق أهداف البرنامج التكويني وإشباع العامل بالمعارف والخبرات اللازمة المتعلقة بمنصب العمل.
- يجب حسن اختيار المكونين و المدارس التكوينية لما له من أهمية في تحقيق العملية التعليمية التعلمية، وبالتالي تلقي المعارف والخبرات الصحيحة.
- دفع العمال إلى التكوين المستمر لتجديد وتحيين معارفهم بدلا من اعتمادهم فقط على خبراتهم.
- يجب الاهتمام بتقييم العملية التكوينية، من خلال قياس الأداء أثناء وبعد العملية التكوينية لما لها من أهمية في الحكم على البرنامج التكويني من حيث كفاءة المكون، تناسب المدة التكوينية مع موضوع البرنامج التكويني، أسلوب التكوين وتأثيره على حسن تلقي المعارف والخبرات.

## الخاتمة

- الإعتقاد على التكوين كأساس للتوظيف الداخلي لما له من أهمية في الحفاظ على عمال المؤسسة وبالتالي تحقيق تطوير كفاءاتهم، مما ينعكس على إستقرار المؤسسة من جهة و كذلك لانخفاض تكلفة التوظيف الداخلي على التوظيف الخارجي من جهة أخرى.
- الحرص على التكوين المستمر كعامل لإكتساب المعارف والخبرات وكذلك عامل تحفيز لتحسين السلوك التنظيمي من خلال دفع الكفاءات على تطوير كفاءاتهم مما ينعكس على خلق مناخ عمل إيجابي يساعد على تحقيق الأهداف و بالتالي تحسين أداء المؤسسة.

### 4. آفاق الدراسة:

تحمل هذه الدراسة في طياتها عدة جوانب معرفية وسلوكية، التي حاولنا بإسهامنا البسيط في محاولة لملمة المصطلحات الخاصة بهذه الدراسة، رغبة في إزالة الضبابية في أهمية التكوين في المؤسسة الجزائرية ودوره في تطوير الكفاءات، حيث اعترانا الفضول والرغبة الشديدة في الإجابة على الإشكالية المطروحة ومختلف الأسئلة التي تم طرحها، فمن خلال تناولنا لهذا الموضوع ظهرت لنا آفاق بحثية أخرى نقترح منها على سبيل المثال:

- التكوين و دوره في تحسين السلوك التنظيمي.
- التكوين كأداة لتحفيز العمال.
- دور التكوين في تحسين المسار المهني للعاملين.
- تأثير التكوين على إرساء الثقة لدى العمال.
- أثر التكوين على تحسين الإتصال الداخلي في المؤسسة.
- التكوين وتأثيراته على الإثراء الوظيفي.

## الخاتمة

كما يمكن تطبيق دراستنا الحالية على مستوى المؤسسات الخاصة، أو إجراء مقارنة بين المؤسسة العمومية والمؤسسة الخاصة في ما يخص التكوين وتطوير الكفاءات.

بالإضافة إلى ذلك يمكن تطبيق نموذج الدراسة في المؤسسات التعليمية ومؤسسات التعليم العالي كونها تحمل العديد من الكفاءات التي تتطلب تكيفها مع التغيرات خصوصا فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيات الإعلام والاتصال على غرار عملية التعليم عن بعد التي أبانت عن نقص التكوين لدى فئة أساتذة التعليم العالي في ظل جائحة كورونا، وهذا ما توصلنا إليه من خلال إجرائنا لدراسة بجامعة وهران -2-<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> مداخلة الباحثة في الملتقى الوطني ممارسات التدريس وسياسة التكوين في الجزائر المنظم من طرف جامعة وهران -2- محمد بن أحمد تحت عنوان " واقع التكوين الجامعي بالجزائر: دراسة حالة جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

قائمة

المصادر والمراجع

## قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً: المراجع باللغة الأجنبية:

### Books, Livres :

ADRIAN WILKINSON ،TOM REDMAN و ،TONY DUNDON .(2017) .*CONTEMPORARY HUMAN RESOURCES MANAGEMENTTEXT AND CASES* .HARLOW: PEARSON EDUCATION.

Alexander Chursin & ،Tyulin Andrey .(2018) .*Competence Management and Competitive Product Development concept and practice* .Cham, Switzerland: Springer International Publishing.

Bohlander George ،Scoot Snell & ،Arthur Sherman .(2001) .*Managing Human Resources* . South Western College Publishing.

BUCKLEY, R., & CAPLE, J. (2009). *THE THEORY AND PRACTICE OF TRAINING*. London: BRITISH LIBRARY CATALOGUING IN PUBLICATION DATA.

Carolina Machado .(2017) .*Competencies and Global Talent Management* .Braga: Springer international publishing.

CAROLYN NILSON .(2003) .*HOW TO MANAGE TRAINING* .NEW YORK: AMACOM.

Claude Fluck .(2015) .*gestion et Management des Competence projet, demarche et outils* . Mans Cedex2 France: GERESO.

Claude Levy-LEBOYER .(2009) .*Gestion des Competences* .Paris: Eyrolles.

David D. Dubois & ،Rathwell William J .(2004) .*Competency Based Human Resources Management* .Davies Black Publishing.

David G ،Wood Geoffrey T & ،Szamosi LeslieT .(2019) .*HUMAN RESOURCES MANAGEMENT A CRITICAL APPROACH* .New York: Routledge Taylor Aand Francis Group.

DESSLER, G. (2020). *HUMAN RESOURCES MANAGEMENT*. florida: Pearson.

## قائمة المصادر و المراجع

- Gary Dessler .(2017) .*Human resources Management* .USA: Pearson Education.
- Griffiths Bruce & Anrique Washington .(2015) .*Competencies at Work Providing a Common Language for Talent Management* .New York: Business Expert Press.
- Guy le Boterf .(2008) .*Repenser la competence pour dépasser les idées reçues 16 propositions* .Paris: Eyrolles.
- International Project Management Association .(2015) .*Individual Competence Baseline for Project Portfolio Management* .zurich: IPMA Global Standard Publications.
- international standards .(2015) .*Quality Management systems-requirements ISO 9001:2015 (E المجلد)* (Fifteen edition .(Switzerland: ISO2015.
- J.M.Peretti .(1981) .*Gestion du Personnel* .paris: librairie vuibert.
- Jacobs, R. L. (2019). *WORK ANALYSIS IN THE KNOWLEDGE ECONOMY*. Cham, Switzerland: Springer.
- Jean-Marie Peretti .(2013) .*Gestion des Ressources Humaines* .France: Vuibert.
- Julienne BRABET .(1993) .*Repenser la Gestion des Ressources Humaines* ?paris: ECONOMICA.
- Kirkpatrick .(1978) .*How to plan and Implement A Supervisory Training System Program* . Training and Development Journal.
- L. Edvinsson و M.S Malone .(1997) .*Intellectual Capital: Realizing your Company's true value by Finding its hidden roots* . New York: Harper Business.
- Mahesh Kuruba .(2019) .*Role Competency Matrix A Step By Step Guide to an Objective Competency Management System* .Singapore: Springer.
- Michael Armstrong & Taylor Stephen .(2014) .*Armstrongs' Handbook of Human Resources Management Pracrice* .London: British Library Cataloguing in Publication Data.
- Mick Marchington & Wilkinson Adrian & Donnelly Rory & Kynighou Anastasia .(2021) . *Human Resources Management at Work the definitive guide* .London: Charactered Institute of Personal and Development.
- Philip L. Browning .(1970) .*Evaluation of short-term training* .Oregon: Oregon Univ.

## قائمة المصادر و المراجع

R. Wayne & Joseph J. Martocchio .(2016) *.HUMAN RESOURCES MANAGEMENT .* LONDON: PEARSON EDUCATION.

Raymond A. Noe ,John R.Hollenbeck ,Barry Gerhart &Patrick M. Wright .(2016) . *Fundamentals of Human Resources Management .*NEW york: McGRAW-Hill Education.

ROBERT N. LUSSIER & JOHN R HENDON .(2019) *.HUMAN RESOURCES MANAGEMENT FUNCTION, APPLICATIONS, AND SKILL DEVELOPMENT .*Los Angeles: SAGE Publishing.

Sanghi Seema .(2007) *.the Handbook Of Competency Mapping Understanding, Designing And Implementing Competency Models in Organizations .*New Delhi: Sage Publication.

Spencer M LYLE .(1995) *.REENGINEERING HUMAN RESOURCES .*NEW YORK: JHON WIELY.

Sudhir Warier .(2008) *.Competency Management the conceptual framework .*india.

thierry ardouin .(2010) *.Ingenierie de formation .*Paris: DUNOD.

Wendy Garcarz & Emma Wilcock .(2005) *.Statutory and Manddatory Training in Health and Social care .*Oxford: Taylor and Francis group.

### **Scientific articles, Articles Scientifiques:**

AMARI SALAH EDDINE SOFIANE. (24-06- 2020). INGENIERIE DE FORMATION ET DEVELOPMENT DES COMPETENCES AU SEIN D'UNE COMPAGNIE D'ASSURANCE. REVUE DES SCIENCES COMMERCIALES, ALGERIE.

BESSAIM RADIA & IBTISSEM GADI .(2021 ,09 03) .THE Iimpact OF Training ON Employees' Career Path Development Case Of the Algerian Company Oran Port Enterprise . )Armg Publishing (المحرر) *Socio Economic Challenges*.

GADI IBTISSEM & RADIA BESSAIM .(2021) .The communication in the Algerian company<sup>9</sup> is a technical tool or Managerial practice? case of the internal communication in financial company of BADR .*Financial Markets, Institution and Risks*.40 †

Halidu Salihu Gambo .(2015 ,3 1) .the impact of trainng and development on workers' productivity .*Review of Public Administration and Management*.2 †



## قائمة المصادر و المراجع

OUALID GROUNGA & MOHAMED ELHASSAN & BOULARBAH GHERIB .(Juin 2016). THE IMPORTANCE OF HUMAN TRAINING STRATEGY IN THE PETROLEUM COMPANY – CASE STUDY COMPANY SONATRACH (2006-2015). ELBAHITH REVIEW. ALGERIA.

### Dictionaries, Dictionnaires:

Cambridge dictionary .(2021) .Organizational Analysis .UK ،CAMBRIDGE UNIVERSITY PRESS.

Lionel Bellenger و ،Pigallet Philippe .(1996) .*Dictionnaire de la Formation et Du development Personel* .Paris: ESF.

THIERRY BRUNET و ،VINOGRADOFF GABRIEL .(2001) .*DICTIONNAIRE DE LAEMPLOI ET DES RESSOURCES HUMAINES* .PARIS: HATIER.

### ثانيا: المراجع باللغة العربية

#### الكتب:

أحمد ماهر . (1999). *إدارة الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية.

أحمد ماهر . (2004). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية.

القرآن الكريم، الآية 26 من سورة القصص ص 388 و سورة العلق ص 597.

باري كشواي . (2006) . *human resources management* (إدارة الموارد البشرية) مترجم. مصر:

كوجان بيدج، النسخة المترجمة دار الفاروق للنشر والتوزيع.

## قائمة المصادر و المراجع

بدر بن أحمد بن سعيد البلوشي. (2017). التخطيط الاستراتيجي و رأس المال البشري في المنظمات الاعلامية. القاهرة: المكتب العربي للمعارف.

بوفلجة غياث. (1984). الأسس النفسية للتكوين ومناهجه. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

بوفلجة غياث. (1992). التربية والتكوين في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.

حسن أحمد الطعاني. (2007). التدريب الإداري المعاصر. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي. عمان: دار وائل.

زيادة معين. (1986). معالم على طريق تحديث الفكر العربي. بيروت: معهد الإنماء العربي.

سالي زكي، و محمد حسين. (2013). فن التدريب الإبداعي. مصر: دار الفكر العربي.

سعد غالب ياسين. (2007). نظم إدارة المعرفة و رأس المال الفكري العربي. أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات و البحوث الإستراتيجية.

سعود جايد مشكور العامري. (2020). رأس المال الفكري اساس صناعة القرارات. بدون طبعة.

سالي زكي، و محمد حسين. (2013). فن التدريب الإبداعي. مصر: دار الفكر العربي.

سناء خضر. (2009). الفلسفة الخلقية و العلم نظرة نقدية. الإسكندرية: دار الوفاء لندنيا الطباعة و النشر.

سهيلة محمد عباس، و حسين علي علي. (1999). إدارة الموارد البشرية. عمان: دار وائل للنشر والطباعة.

## قائمة المصادر و المراجع

- صلاح صالح معمار. (2010). *التدريب الأسس والمبادئ*. (ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، المحرر)
- طارق كمال. (2007). *علم النفس المهني والصناعي*. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- طارق كمال. (2007). *علم النفس المهني والصناعي*. الاسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة.
- عادل جرحوش صالح، و سعيد السالم مؤيد. (2005). *إدارة الموارد البشرية-مدخل إستراتيجي*. الأردن: جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع- عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان العيسوي. (2004). *علم النفس المهني والصناعي*. الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- عبد الرحمان برقوق. (2005).
- عبد الفتاح محمد رويدار. (2007). *أصول علم النفس المهني وتطبيقاته*. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- عبد الله بن عبد الغني الطجم. (2009). *التطوير التنظيمي المفاهيم النماذج الإستراتيجيات*. جدة: دار الحافظ للنشر و التوزيع.
- علي حمدي. (2008). *سيكولوجية الاتصال وضغوط العمل*. القاهرة-الكويت-الجزائر: دار الكتاب الحديث.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). *إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي*. حلب: دار وائل للنشر و التوزيع.
- عودة مقدس كامل. (2016). *دور وآثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة*. (مركز الكتاب الأكاديمي، المحرر) عمان.

## قائمة المصادر و المراجع

- فريد النجار. (2014). *إدارة رأس المال البشري بالموهبة والإبداع*. الاسكندرية: منشأة المعارف.
- فضيل دليو وآخرون. (2001). *إشكالية المشاركة الديمقراطية في الجامعة الجزائرية*. الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- كامل بربز. (1997). *إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع.
- مدحت أبو النصر. (2012). *مهارات المتدرب المتميز*. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.
- محمد الدليم القحطاني. (2015). *إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل*. الرياض: العبيكان.
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2013). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: دار النشر للجامعات.
- محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، نفيسة محمد باشري، و أمل عبد الرحمان السيد. (2017). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: جامعة القاهرة.
- محمد أيمن عبداللطيف عشوش، أمل عبدالرحمان السيد، نفيسة محمد باشري. (2017). *أساسيات إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: جامعة القاهرة.
- محمد بن دليم القحطاني. (2015). *إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)*. الرياض: العبيكان للنشر.
- محمد علي نسيم. (2016). *التوأمان الكفاءة والفعالية*. دار جونا للنشر والتوزيع.
- محمد مسلم. (2007). *مدخل غلى علم النفس العمل*. عمان: دار قرطبة للنشر والتوزيع.

## قائمة المصادر و المراجع

محمد موسى أحمد. (2014). إدارة الأفراد(الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق. الإسكندرية: مكتبة الوفاء القانونية.

محمود عبد الفتاح. (2013). الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية. (المجموعة العربية للتدريب و النشر، المحرر) القاهرة: دار الكتب المصرية.

محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). تصميم و إعداد و تنفيذ الحقائق التدريبية. القاهرة: المجموعة العربية للنشر والتوزيع.

محمود عبد الفتاح رضوان. (2013). لتدريب المؤثر في العمل. (المجموعة العربية للتدريب والنشر، المحرر) القاهرة: دار الكتب المصرية.

مدحت أبو النصر. (2017). التدريب عن بعد بوابتك لمستقبل أفضل. (المجموعة العربية للتدريب والنشر، المحرر) القاهرة: والنشر, المجموعة العربية للتدريب.

مدحت أبو النصر. (2007). مفهوم وأخلاقيات مهنة التدريب. القاهرة: إيتراك للطباعة والنشر.

مدحت أبو النصر، و أحمد عبد العزيز النجار. (2019). الكوتشينغ التدريب بالمعاشية. القاهرة: دار الكتب المصرية.

مدحت أبو النصر، و عبد العزيز النجار. (2019). الكوتشينغ، التدريب بالمعاشية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

مدحت محمد أبو النصر. (2016). الألعاب والمباريات التدريبية لتطوير مهنة التدريب. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

## قائمة المصادر و المراجع

مصطفى كامل، نفيسة باشري محمد، و دعاء محمد رستم. (2018). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة.

مصطفى نجيب شاويش. (2007). *إدارة الموارد البشرية*. عمان: دار الشروق.

مصطفى نجيب شاويش. (2005). *إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)*. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.

مصطفى يوسف كافي. (2014). *إدارة الموارد البشرية من منظور إداري تنموي تكنولوجي عولمي*. عمان.

مصطفى يوسف كافي. (2014). *إدارة الموارد البشرية من منظور اداري تنموي تكنولوجي عولمي*. عمان: دار الرواد مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.

منصور محمد اسماعيل العريقي. (2012). *إدارة الموارد البشرية*. صنعاء: دار الكتاب الجامعي.

نوري منير. (2014). *تسيير الموارد البشرية*. الشلف: ديوان المطبوعات الجامعية.

يوسف حجيم الطائي، و هاشم فوزي العبادي. (2014). *إدارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الإداري*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

ISO 9001:2015 ترجمة أسامية سيد. (2015). *المواصفة العالمية الأيزو 9001:2015*.

### المقالات العلمية:

ابراهيم عبد الله، حميدة المختار. (07 فيفري 2005). دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية.

مجلة العلوم الإنسانية، الجزائر

## قائمة المصادر و المراجع

شليل عبد اللطيف. سعيداني محمد. عيد سيدي محمد. (30-10-2012). من التكوين إلى تطوير الكفاءات: ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة. دفاتر بوادكس. الجزائر.

يحيوي عبد القادر، رقيق اسعد ادريس. (31-12-2016). دور التكوين في تحسين إنتاجية العاملين، حالة سونلغاز بأدرار. مجلة التكامل الإقتصادي. الجزائر.

### مواقع الأنترنت:

محمد داود. (04 05, 2016). الإتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة والخفارة للملاحين. تم

الإتفاقية الدولية لمعايير التدريب والإجازة [www.aldouman.com/articles](http://www.aldouman.com/articles) الاسترداد من

[stcw.org](http://stcw.org) والخفارة للملاحين

<http://www.mohamedaljefairi.com/2016/08/21/مستويات-التقييم-لكيرك-باتريك/>

### المراجع القانونية:

الجريدة الرسمية. (21 09, 2020). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 55 ، الصفحات 11-12.

الجريدة الرسمية. (25 جوان, 2006). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 42 ، صفحة 4.

الجريدة الرسمية. (25 11, 2020). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية/العدد 70 ، صفحة 9.

## قائمة المصادر و المراجع

الجريدة الرسمية. (11 01, 2017). الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. *الجريدة*

الرسمية العدد 17 02 ، الصفحات 5-6.

الجريدة الرسمية. (4 6, 1982). المرسوم رقم 298/82.

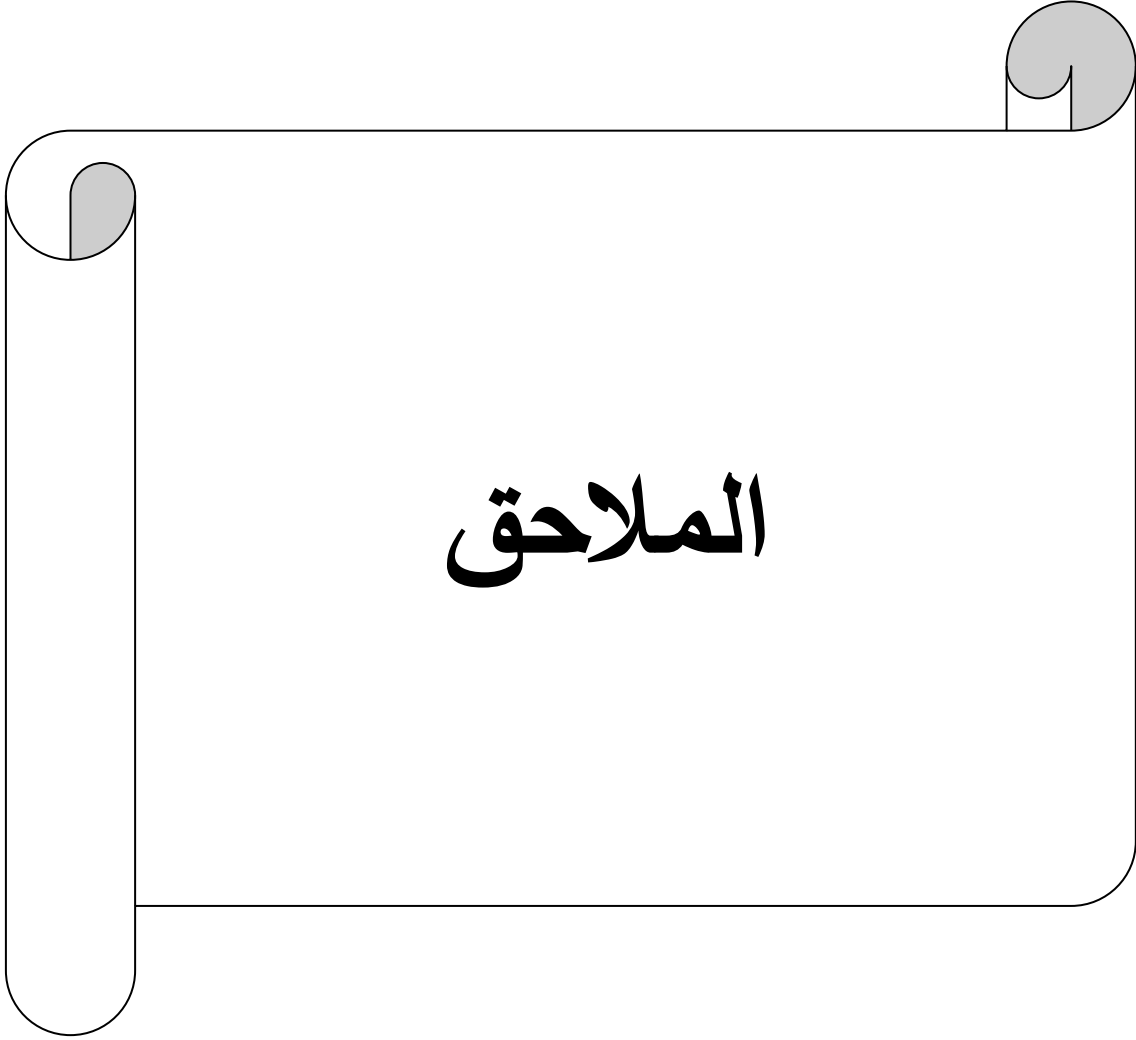
الجريدة الرسمية. (1990). قانون العمل 11/90. *الجريدة الرسمية* (17)، 567.

الجريدة الرسمية. (30 12, 2022). قانون رقم 16-21. قانون رقم 16-21 المتضمن لقانون المالية .

الجريدة الرسمية. (5 غشت, 1978). قانون رقم 12/78. قانون رقم 12/78 سنة 1978 يتضمن

القانون الأساسي العام للعامل .





الملاحق

## الملاحق

الملحق رقم (1): شهادة تسجيل مؤسسة ميناء وهران ضمن مؤسسة التقييس العالمية الخاصة بنظام إدارة الجودة سنة 2018



**intertek**  
Total Quality. Assured.

# CERTIFICAT D'ENREGISTREMENT

Le Système de Management de :

## ENTREPRISE PORTUAIRE D'ORAN

Site principal: 01, Rue du 20 Aout, Oran, Algérie  
a été enregistré par Intertek comme étant conforme aux exigences de  
la norme :

### ISO 9001:2015

Le Système de Management est applicable à :

Accueil des navires, pilotage, remorquage, l'amanage, services liés aux  
navires; Manutention et accostage; Gestion du domaine public  
portuaire; Police d'exploitation et sécurité portuaire

Certificat n° :  
008 25 49

Date de certification initiale :  
22 décembre 2015

Date de certification :  
02 octobre 2018

Date d'émission du certificat :  
04 octobre 2018

Date d'expiration :  
21 décembre 2021



**cofrac**  
ACCREDITATION  
COFRAC  
N° 9-0014  
PORTES  
COMPÉTIBLES SAS  
www.cofrac.fr

**CERTIFICATION  
DE SYSTEMES  
DE MANAGEMENT**

  
**Callin Moldoveanu**  
Président, Business Assurance

Intertek Certification France, 57, boulevard  
Georges 75017 Paris - France




L'émission de ce certificat engage la responsabilité d'Intertek envers ses clients adhérents et uniquement ceux mentionnés dans ce certificat. La validité de ce certificat est soumise au maintien de la conformité du système de l'organisation par le client au regard des exigences de certification de système d'Intertek. Ce certificat peut être confirmé ou demandé par email: [certificates.validation@intertek.com](mailto:certificates.validation@intertek.com) ou en téléchargeant le site [www.intertek.com](http://www.intertek.com). Ce certificat est la propriété d'Intertek, il a été délivré en vertu d'un contrat de demande.



## الملاحق

الملحق رقم (2): وثيقة طلب التكوين لمؤسسة ميناء وهران:

		<b>FICHE DE DEMANDE DE FORMATION</b>		Page : 1/1
Date de la demande :				
Destinataire :				
Direction				
Service				
Objectif de la formation				
Type de Formation		<input type="checkbox"/> Formation (durée : Longue, moyenne, courte) <input type="checkbox"/> Séminaire <input type="checkbox"/> Journée d'étude <input type="checkbox"/> Autres :		
Thèmes :		Nombre d'agents à former	Organisme formateur	
1.....				
2.....				
3.....				
4.....				
5.....				
6.....				
7.....				

Accusé de réception  
Centre de formation

Le Responsable de la structure


## الملاحق

الملحق رقم (3): وثيقة حالة الاحتياجات التكوينية:

Thèmes de formation	Objectif de formation	Durée	Organisme formateur	Personnels concernés			Date souhaitée
				Nombre	Fonction	Structure	

## الملاحق


الملحق رقم (4): مخطط التكوين

 <b>PLAN DE FORMATION 2017</b> <b>Formations administratives</b>					Date : Janvier 2016	Page : 6/7
					Réf : Imp DRH N° 8 Rév	
N°	Thème de la formation	Poste de travail de la population	Période	Nombre de	Objectifs	
55						
56						
57						
58						
59						
60						
61						
62						
63						
64						
65						
66						
67						
TOTAL						

الملحق رقم (5): وثيق التقييم الساخن

## الملاحق




	<b>FICHE D'EVALUATION DE L'APPRENANT (à chaud)</b>	Page : 1/1
<b>FORMATION</b>		<b>ORGANISME FORMATEUR</b>
Intitulé Formation : Dates de la session du <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> au <input type="text"/> / <input type="text"/> / <input type="text"/> Lieu :		Nom :
<b>PARTICIPANT</b>		
Nom : _____ Fonction : _____ Prénom : _____ Structure : _____		
<b>I - ACCUEIL</b>		<b>NOTE</b>
1- 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-t-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 ?		
Quelles sont vos observations pour améliorer cette formation ?   		
Notation : 5(Très bien)    4(Bien)    3(Satisfaisant)    2 (Médiocre)		

## الملاحق

الملحق رقم (6)، وثيقة التقييم البارد

✚

	<b>FICHE D'EVALUATION DE L'EFFICACITE DE LA FORMATION (à froid)</b>
---	---

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 :

## الملاحق

الملحق رقم (7) وثيقة حصيلة البرامج التكوينية

N°		Thème de la formation	Organismes	Lieu de la formation	durée	Période	Nombre de participa	Catégorie socioprofessionnelle			Coût de la formation (DA)
								Cadre	Maitrise	Exécution	
1					02 jrs	Période du mois de janvier au mois de décembre 2020	6	6			
2					02 jrs		8	8			
3					02 jrs		18	18			
4					03 jrs		13	13			
5					05 jrs		1	1			
6					.		8	8			
7					2 jrs		2	2			
8							5	5			
9							1	1			
#							1	1			
11							2	2			
<b>Total à reporter</b>											



## الملاحق

الملحق رقم (8): الاستبيان



بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير .

قسم : علوم التسيير، تخصص: إدارة الموارد البشرية

الأخ الكريم الأخت الكريمة السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته..

الموضوع : تعبئة الاستبيان لأطروحة دكتوراه حول التكوين و تطوير الكفاءات

أنا بصدد تطبيق استبيان للحصول على المعلومات و البيانات اللازمة لذلك، أرجو منكم التكرم بملء هذا الاستبيان آملي منكم توشي الدقة و الموضوعية لما له من اثر ايجابي في إنجاح هذا البحث علما بان المعلومات الواردة في هذا البحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط؛ شاكرين لكم حسن تعاونكم معنا، و تقبلوا فائق الاحترام و التقدير .

الطالبة: بصايم راضية

ضع علامة (X) على الإجابة المناسبة

البيانات شخصية:

الجنس: ذكر

أنثى

السن: [30-40]  [40-50]  [50-60]

دراسات عليا

ليسانس

المؤهل العلمي: بكالوريا

## الملاحق

الأقدمية المهنية في المؤسسة: [ ] 01-03 [ ] 03-06 [ ] 06-09 [ ] 09-12 [ ] فأكثر [ ]

الفئة المهنية: إطار [ ] متحكم [ ] منفذ [ ]

المصلحة: .....

عدد البرامج التكوينية التي شاركت فيها: .....

المقياس					العبارات
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
<b>المحور الأول: نشاط التكوين</b>					
<b>تحديد الإحتياجات التكوينية</b>					
					سياسة التكوين بمؤسستي تتماشى مع الأهداف الأساسية للمؤسسة
					إحتياجاتي التكوينية تم أخذها بعين الاعتبار من طرف مصلحة التكوين
					تم إشراكي في عملية تصميم مخطط التكوين
					كانت لي الفرصة بمناقشة محتوى و رهانات عملية التكوين مع مسؤولي
					محتوى البرنامج التكويني إستجاب لإحتياجاتي
					إحتياجاتي التكوينية كانت حسب الأولوية
					تم تحقيق أهداف البرنامج التكويني
<b>فعالية تنفيذ العملية التكوينية</b>					
					المدة التكوينية كانت كافية لتكويني
					اعتمد أسلوب التكوين على أدوات سمحت

## الملاحق

					باكتساب المعارف و الخبرات بسلاسة
					عدد المتكويين كان معتدل
					الأنشطة و الطرق البيداغوجية المستخدمة كانت مناسبة لتكويني
					المكون كان ذا كفاءة عالية
					المكون كان واضح و دقيق في شرحه
					قدم المكون معارف و خبرات قيمة ساعدتني في منصب عملي
<b>تقييم العملية التكوينية</b>					
					أعرض للتقييم بعد كل عملية تكوينية
					سمح لي التقييم الساخن بقياس مدى المعارف المكتسبة في التكوين
					ساهم التقييم البارد في معرفة الخبرات التي اكتسبتها و طبقتها في منصب العمل
					التقييم يسمح لي بقياس تحسن الأداء بعد العملية التكوينية
					التقييم يسمح بقياس فعالية برنامج التكوين
					التقييم يكشف لي تحسن سلوكي
					يساهم التقييم في التحفيز
<b>المحور الثاني: تطوير الكفاءات</b>					
<b>التطور المعرفي</b>					
					مكنني التكوين من إكتساب معارف كثيرة حول الوظيفة
					توافق موضوع التكوين مع طبيعة عملي
					ساهم التكوين في معرفتي باستراتيجية المؤسسة
					التكوين الذي تلقينته مكنني من التحكم الجيد في وظيفتي من خلال المفاهيم الاساسية المرتبطة بطبيعة عملي

## الملاحق

					أنا بحاجة دائما إلى التكوين من أجل تحسين و تجديد معارفي
					ساهمت المعارف التي إكتسبتها في حل احد المشاكل العملية بالمؤسسة
					أشارك المعارف المكتسبة من خلال التكوين مع زملائي
<b>التطور السلوكي</b>					
					زاد التكوين من التمكين النفسي لدي
					يساهم التكوين في تحسين الإتصال بيني و بين زملائي في العمل
					يحفزني التكوين للقيام بأعمالي بأكثر إيجابية و الشعور بالرضا الوظيفي
					يساهم التكوين في إرساء الثقة و الولاء للمؤسسة
					ساهم التكوين في تعزيز التعاون و العمل ضمن فريق بين زملائي
					شعرت بالأمن الوظيفي بفعل نشاط التكوين
					من خلال التكوين أصبحت أعمل باستقلالية أكثر
<b>التطور المهاري(الخبرات)</b>					
					لقد اكتسبت خبرة جيدة من المكونين خلال عملية التكوين ساهمت في زيادة الإثراء الوظيفي لدي
					سمح التكوين باكتساب الخبرات اللازمة ونقلها إلى زملائي
					مكنني التكوين من اكتساب المعارف و تطبيقها في منصب العمل
					الخبرة التي تلقيتها من خلال التكوين ساهمت في ترقيتي
					سمح لي التكوين بالتحكم في الموارد المادية والتقنية من خلال الخبرة المكتسبة

## الملاحق

					الخبرة التي اكتسبتها من التكوين سمحت لي بإنجاز العمل بأقل وقت
					الخبرة المكتسبة من التكوين جعلتني أقوم بالعمل بأقل الأخطاء

### ملاحظات:

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا لحسن تعاونكم.

الملحق رقم (09) نتائج الاستبيان من خلال التحليل الإحصائي SPSS 20 ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,941	42

RELIABILITY

/VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

#### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,911	21

## الملاحق

### RELIABILITY

/VARIABLES=س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28 س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35 س36  
س37 س38 س39 س40 س41 س42  
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL  
/MODEL=ALPHA.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,928	21

## الملحق رقم (10) نتائج الاستبيان من خلال التحليل الإحصائي SPSS 20 لاختبار صدق الإستبيان (بيرسون)

### Corrélations

	نشاط:الاول المحور التكوين	الاحتياجات تحديد
Corrélation de Pearson	1	,786**
المحور الاول:نشاط التكوين Sig. (bilatérale)		,000
N	43	43
Corrélation de Pearson	,786**	1
تحديد الاحتياجات Sig. (bilatérale)	,000	
N	43	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	نشاط:الاول المحور التكوين	التكوينية العملية فعالية
Corrélation de Pearson	1	,813**
المحور الاول:نشاط التكوين Sig. (bilatérale)		,000
N	43	43
Corrélation de Pearson	,813**	1
فعالية العملية التكوينية Sig. (bilatérale)	,000	
N	43	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	نشاط:الاول المحور التكوين	التكوينية العملية تقييم
--	------------------------------	-------------------------

## الملاحق

المحور الاول: نشاط التكوين	Corrélation de Pearson	1	,768**
	Sig. (bilatérale)		,000
	N	43	43
تقييم العملية التكوينية	Corrélation de Pearson	,768**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	
	N	43	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	تطوير: الثاني المحور الكفاءات	المعرفي التطور
الكفاءات تطوير: الثاني المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,905**
	N	43
المعرفي التطور	Corrélation de Pearson	,905**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	تطوير: الثاني المحور الكفاءات	السلوكي التطور
الكفاءات تطوير: الثاني المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,941**
	N	43
السلوكي التطور	Corrélation de Pearson	,941**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

### Corrélations

	تطوير: الثاني المحور الكفاءات	التطور (الخبرة)المهاري
الكفاءات تطوير: الثاني المحور	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	,929**
	N	43
(الخبرة)المهاري التطور	Corrélation de Pearson	,929**
	Sig. (bilatérale)	,000

## الملاحق

N	43	43
---	----	----

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

الملحق رقم (11) نتائج الاستبيان من خلال التحليل الإحصائي SPSS 20 لخصائص عينة الدراسة

### الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	28	65,1	65,1	65,1
أنثى	15	34,9	34,9	100,0
Total	43	100,0	100,0	

### السن

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[20-30[	3	7,0	7,0	7,0
[30-40[	15	34,9	34,9	41,9
[40-50[	20	46,5	46,5	88,4
[50-60[	5	11,6	11,6	100,0
Total	43	100,0	100,0	

### المؤهل العلمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
بكالوريا	16	37,2	37,2	37,2
ليسانس	10	23,3	23,3	60,5
دراسات عليا	17	39,5	39,5	100,0
Total	43	100,0	100,0	

### المهنية الاقدمية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
[01-03[	2	4,7	4,7	4,7
[03-06[	3	7,0	7,0	11,6
[06-09[	3	7,0	7,0	18,6
[09-فاكثر]	35	81,4	81,4	100,0



## الملاحق

Total	43	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

### الفئة الاجتماعية المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide إطار	43	100,0	100,0	100,0

### المصلحة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
إدارة الموارد البشرية	11	25,6	25,6	25,6
إدارة المحاسبة و المالية	6	14,0	14,0	39,5
Valide إدارة الاستغلال	22	51,2	51,2	90,7
إدارة القيادة	4	9,3	9,3	100,0
Total	43	100,0	100,0	

الملحق رقم (12) اختبار نتائج الفرضية الرئيسية الأولى من خلال نتائج حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية:

### Statistiques

المحور الاول: نشاط التكوين

N	Valide	43
	Manquante	0
Moyenne		3,9480
Médiane		3,9048
Ecart-type		,50682
Minimum		2,86
Maximum		5,00

### Statistiques

	تحديد الاحتياجات التكوينية	الاحتياجات تحديد التكوينية	الاحتياجات تحديد التكوينية	الاحتياجات تحديد التكوينية	الاحتياجات تحديد التكوينية	الاحتياجات تحديد التكوينية	الاحتياجات تحديد التكوينية
Valide	43	43	43	43	43	43	43

## الملاحق

Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3488	3,9302	3,4884	3,6977	4,0000	3,8140	3,7209
Médiane	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart-type	,57253	,91014	1,12063	,98886	,75593	,73211	,93416
Minimum	3,00	2,00	1,00	1,00	1,00	2,00	2,00
Maximum	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

FREQUENCIES VARIABLES=س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7  
/STATISTICS=STDDEV MINIMUM MAXIMUM MEAN MEDIAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

	فعالية تنفيذ العملية التكوينية	فعالية تنفيذ العملية التكوينية	فعالية تنفيذ العملية التكوينية	فعالية تنفيذ العملية التكوينية	فعالية تنفيذ العملية التكوينية	فعالية تنفيذ العملية التكوينية	فعالية تنفيذ العملية التكوينية
Valide	43	43	43	43	43	43	43
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,5581	3,8605	3,8837	4,0465	4,1395	4,1395	4,3488
Ecart-type	,98325	,67547	,76249	,65296	,80420	,63925	,65041

FREQUENCIES VARIABLES=س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

	تقييم العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
Valide	43	43	43	43	43	43	43
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3,9535	3,9535	3,7907	4,0000	3,9767	4,0698	4,1860
Ecart-type	,84384	,92462	,91439	,87287	,91257	,93593	,93238

FREQUENCIES VARIABLES=س15 س16 س17 س18 س19 س20 س21  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

## الملحق رقم (13): نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثانية

أولاً: حساب المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية للمحور الثاني

### Statistiques

	التطور المعرفي	التطور المعرفي	التطور المعرفي	التطور المعرفي	التطور المعرفي	التطور المعرفي	التطور المعرفي
Valide	43	43	43	43	43	43	43
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,2326	4,0930	3,9302	4,0698	4,6279	4,0930	4,3488

## الملاحق

Ecart-type	,57060	,78115	,73664	,66888	,53556	,60999	,65041
------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

FREQUENCIES VARIABLES=س22 س23 س24 س25 س26 س27 س28  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

		السلوكي التطور	السلوكي التطور	السلوكي التطور	السلوكي التطور	السلوكي التطور	السلوكي التطور
N	Valide	43	43	43	43	43	43
	Manquante	0	0	0	0	0	0
Moyenne		4,3721	4,3953	4,6512	4,4651	4,3721	4,0233
Ecart-type		,61811	,58308	,57253	,59156	,57831	,73964

FREQUENCIES VARIABLES=س29 س30 س31 س32 س33 س34 س35  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

### Statistiques

	التطور (الخبرة) المهاري	التطور (الخبرة) المهاري	التطور (الخبرة) المهاري	التطور (الخبرة) المهاري	التطور (الخبرة) المهاري	التطور (الخبرة) المهاري	التطور (الخبرة) المهاري
Valide	43	43	43	43	43	43	43
Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4,3256	4,2558	4,1395	3,7907	3,9767	4,0465	4,1163
Ecart-type	,56572	,53865	,55982	,91439	,70672	,68846	,62524

FREQUENCIES VARIABLES=س36 س37 س38 س39 س40 س41 س42  
/STATISTICS=STDDEV MEAN  
/ORDER=ANALYSIS.

ثانياً: حساب معاملات الارتباط بين أبعاد نشاط التكوين وأبعاد تطوير الكفاءات

### Corrélations

	تحديد الاحتياجات التكوينية	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية	التطور المعرفي	التطور السلوكي	التطور المهاري (الخبرة)
تحديد التكوينية الاحتياجات	Corrélation de Pearson	1	,606**	,293	,480**	,377*
	Sig. (bilatérale)		,000	,056	,001	,006
	N	43	43	43	43	43
فعالية العملية التكوينية	Corrélation de Pearson	,606**	1	,421**	,515**	,407**
	Sig. (bilatérale)	,000	,005	,005	,000	,005
	N	43	43	43	43	43
تقييم العملية التكوينية	Corrélation de Pearson	,293	,421**	1	,450**	,322*
	Sig. (bilatérale)	,056	,005	,002	,035	,017
	N	43	43	43	43	43

## الملاحق

التطور المعرفي	Corrélacion de Pearson	,480**	,515**	,450**	1	,793**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,001	,000	,002		,000	,000
	N	43	43	43	43	43	43
التطور السلوكي	Corrélacion de Pearson	,410**	,418**	,322*	,793**	1	,828**
	Sig. (bilatérale)	,006	,005	,035	,000		,000
	N	43	43	43	43	43	43
التطور المهاري(الخبرة)	Corrélacion de Pearson	,377*	,407**	,362*	,731**	,828**	1
	Sig. (bilatérale)	,013	,007	,017	,000	,000	
	N	43	43	43	43	43	43

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

### أ- إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	4,2049	,41960	43
المحور الاول: نشاط التكوين	3,9480	,50682	43

#### Corrélations

	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	المحور الاول: نشاط التكوين
Corrélacion de Pearson	المحور الثاني: تطوير الكفاءات المحور الاول: نشاط التكوين	المحور الثاني: تطوير الكفاءات المحور الاول: نشاط التكوين
Sig. (unilatérale)	المحور الثاني: تطوير الكفاءات المحور الاول: نشاط التكوين	المحور الثاني: تطوير الكفاءات المحور الاول: نشاط التكوين
N	المحور الثاني: تطوير الكفاءات المحور الاول: نشاط التكوين	المحور الثاني: تطوير الكفاءات المحور الاول: نشاط التكوين

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول: نشاط التكوين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.

## الملاحق

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 <sup>a</sup>	,318	,302	,35065

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: نشاط التكوين,

b. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني:

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,354	1	2,354	19,143	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,041	41	,123		
	Total	7,395	42			

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني:

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: نشاط التكوين,

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
		A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	2,361	,425		5,557	,000
	المحور الأول: نشاط التكوين	,467	,107	,564	4,375	,000

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني:

ب- إختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نتائج إختبار الإنحدار الخطي البسيط

## الملاحق

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	4,2049	,41960	43
تحديد الاحتياجات	3,8571	,65909	43

### Corrélations

	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	تحديد الاحتياجات
Corrélation de Pearson	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات
Sig. (unilatérale)	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات
N	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تحديد الاحتياجات <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

b. Toutes variables requises saisies.

## الملاحق

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,454 <sup>a</sup>	,207	,187	,37829

a. Valeurs prédites : (constantes), تحديد الاحتياجات

b. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,527	1	1,527	10,673	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	5,867	41	,143		
	Total	7,395	42			

a. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

b. Valeurs prédites : (constantes), تحديد الاحتياجات

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,089	,346		8,916	,000		
	تحديد الاحتياجات	,289	,089	,454	3,267	,002	1,000	1,000

a. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

ج- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نتائج الإختبار الخطي البسيط:

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	4,2049	,41960	43
تحديد الاحتياجات	3,8571	,65909	43

### Corrélations

	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	تحديد الاحتياجات
Corrélation de Pearson	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات
	1,000	,454
	,454	1,000
Sig. (unilatérale)	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات
	,001	,001
N	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تحديد الاحتياجات
	43	43
	43	43

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تحديد الاحتياجات <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

b. Toutes variables requises saisies.

## الملاحق

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,481 <sup>a</sup>	,232	,213	,37227

a. Valeurs prédites : (constantes), فعالية العملية التكوينية  
b. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,713	1	1,713	12,360	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	5,682	41	,139		
	Total	7,395	42			

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني  
b. Valeurs prédites : (constantes), فعالية العملية التكوينية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,648	,447		5,930	,000		
	فعالية العملية التكوينية	,390	,111	,481	3,516	,001	1,000	1,000

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني

د- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:  
نتائج الإختبار الخطي البسيط:

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	4,2049	,41960	43
تقييم العملية التكوينية	3,9900	,75618	43

### Corrélations

	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	تقييم العملية التكوينية
Corrélation de Pearson	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تقييم العملية التكوينية	1,000 ,408
Sig. (unilatérale)	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تقييم العملية التكوينية	,408 ,003
N	المحور الثاني: تطوير الكفاءات تقييم العملية التكوينية	43 43

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم العملية التكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني

b. Toutes variables requises saisies.



## الملاحق

Récapitulatif des modèles <sup>b</sup>				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,408 <sup>a</sup>	,167	,146	,38767

a. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية  
b. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,233	1	1,233	8,204	,007 <sup>b</sup>
	Résidu	6,162	41	,150		
	Total	7,395	42			

- a. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات  
b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	3,301	,321		10,279	,000		
	تقييم العملية التكوينية	,227	,079	,408	2,864	,007	1,000	1,000

- a. Variable dépendante : المحور الثاني: تطوير الكفاءات

## إختبار الإنحدار الخطي المتعدد لأبعاد نشاط التكوين وتطوير الكفاءات:

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	4,2049	,41960	43
تحديد الاحتياجات	3,8571	,65909	43
فعالية العملية التكوينية	3,9967	,51836	43
تقييم العملية التكوينية	3,9900	,75618	43

### Corrélations

	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
Corrélation de Pearson	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	1,000	,454	,481
	تحديد الاحتياجات	,454	1,000	,606
	فعالية العملية التكوينية	,481	,606	1,000
	تقييم العملية التكوينية	,408	,293	,421
Sig. (unilatérale)	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	,001	,001	,003
	تحديد الاحتياجات	,001	,000	,028
	فعالية العملية التكوينية	,001	,000	,002
	تقييم العملية التكوينية	,003	,028	,002
N	المحور الثاني: تطوير الكفاءات	43	43	43
	تحديد الاحتياجات	43	43	43
	فعالية العملية التكوينية	43	43	43
	تقييم العملية التكوينية	43	43	43

## الملاحق

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية <sup>b</sup>		Entrée

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني.  
b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,566 <sup>a</sup>	,320	,268	,35901

- a. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,368	3	,789	6,125	,002 <sup>b</sup>
	Résidu	5,027	39	,129		
	Total	7,395	42			

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني.  
b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,324	,454		5,115	,000		
	تحديد الاحتياجات	,155	,106	,243	1,462	,152	,631	1,584
	فعالية العملية التكوينية	,189	,142	,234	1,333	,190	,568	1,761
	تقييم العملية التكوينية	,132	,081	,239	1,637	,110	,820	1,219

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني.

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
1	1	3,957	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,023	13,149	,01	,21	,01	,82
	3	,013	17,360	,63	,47	,01	,14
	4	,007	24,431	,36	,32	,98	,04

- a. Variable dépendante : تطوير الكفاءات : المحور الثاني.

## الملاحق

هـ - نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

إختبار الإنحدار الخطي البسيط لمحور نشاط التكوين و بعد التطور المعرفي:

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التطور المعرفي	4,1993	,43770	43
المحور الاول: نشاط التكوين	3,9480	,50682	43

### Corrélations

	التطور المعرفي	المحور الاول: نشاط التكوين
Corrélation de Pearson	التطور المعرفي المحور الاول: نشاط التكوين	التطور المعرفي المحور الاول: نشاط التكوين
Sig. (unilatérale)	التطور المعرفي المحور الاول: نشاط التكوين	التطور المعرفي المحور الاول: نشاط التكوين
N	التطور المعرفي المحور الاول: نشاط التكوين	التطور المعرفي المحور الاول: نشاط التكوين

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول: نشاط التكوين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,607 <sup>a</sup>	,369	,353	,35200

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول: نشاط التكوين

b. Variable dépendante : التطور المعرفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,966	1	2,966	23,940	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,080	41	,124		
	Total	8,047	42			

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول: نشاط التكوين

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,129	,426		4,992	,000		
	المحور الاول: نشاط التكوين	,524	,107	,607	4,893	,000	1,000	1,000

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

## الملاحق

الإختبار الخطي المتعدد بين أبعاد نشاط التكوين (تحديد الإحتياجات التكوينية، فعالية تنفيذ العملية التكوينية، تقييم العملية التكوينية) وبعد التطور المعرفي

### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التطور المعرفي	4,1993	,43770	43
تحديد الإحتياجات	3,8571	,65909	43
فعالية العملية التكوينية	3,9967	,51836	43
تقييم العملية التكوينية	3,9900	,75618	43

### Corrélations

	التطور المعرفي	تحديد الإحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
Corrélation de Pearson				
التطور المعرفي	1,000	,480	,515	,450
تحديد الإحتياجات	,480	1,000	,606	,293
فعالية العملية التكوينية	,515	,606	1,000	,421
تقييم العملية التكوينية	,450	,293	,421	1,000
Sig. (unilatérale)				
التطور المعرفي	.	,001	,000	,001
تحديد الإحتياجات	,001	.	,000	,028
فعالية العملية التكوينية	,000	,000	.	,002
تقييم العملية التكوينية	,001	,028	,002	.
N				
التطور المعرفي	43	43	43	43
تحديد الإحتياجات	43	43	43	43
فعالية العملية التكوينية	43	43	43	43
تقييم العملية التكوينية	43	43	43	43

## الملاحق

### Variabiles introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variabiles introduites	Variabiles supprimées	Méthode
1	تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,608 <sup>a</sup>	,370	,322	,36052

a. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

b. Variable dépendante : التطور المعرفي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,977	3	,992	7,636	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	5,069	39	,130		
	Total	8,047	42			

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,092	,456		4,585	,000		
	تحديد الاحتياجات	,166	,106	,249	1,558	,127	,631	1,584
	فعالية العملية التكوينية	,211	,142	,250	1,480	,147	,568	1,761
	تقييم العملية التكوينية	,157	,081	,271	1,932	,061	,820	1,219

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
1	1	3,957	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,023	13,149	,01	,21	,01	,82
	3	,013	17,360	,63	,47	,01	,14
	4	,007	24,431	,36	,32	,98	,04

a. Variable dépendante : التطور المعرفي

و- نتائج إختبار الفرضية الفرعية السادسة:

## الملاحق

### إختبار الإنحدار الخطي البسيط:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التطور السلوكي	4,3223	,42640	43
المحور الاول: نشاط التكوين	3,9480	,50682	43

#### Corrélations

	التطور السلوكي	المحور الاول: نشاط التكوين
Corrélacion de Pearson	1,000	,480
	,480	1,000
Sig. (unilatérale)	.	,001
	,001	.
N	43	43
	43	43

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الاول: نشاط التكوين <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي  
b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,480 <sup>a</sup>	,231	,212	,37850

- a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول: نشاط التكوين  
b. Variable dépendante : التطور السلوكي

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,763	1	1,763	12,303	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	5,874	41	,143		
	Total	7,636	42			

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي  
b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الاول: نشاط التكوين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,726	,459		5,945	,000		
	المحور الاول: نشاط التكوين	,404	,115	,480	3,508	,001	1,000	1,000

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي

## الملاحق

### إختبار الإنحدار الخطي المتعدد:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التطور السلوكي	4,3223	,42640	43
تحديد الاحتياجات	3,8571	,65909	43
فعالية العملية التكوينية	3,9967	,51836	43
تقييم العملية التكوينية	3,9900	,75618	43

#### Corrélations

	التطور السلوكي	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
Corrélation de Pearson	التطور السلوكي	1,000	,410	,418
	تحديد الاحتياجات	,410	1,000	,606
	فعالية العملية التكوينية	,418	,606	1,000
	تقييم العملية التكوينية	,322	,293	,421
Sig. (unilatérale)	التطور السلوكي	.	,003	,003
	تحديد الاحتياجات	,003	.	,000
	فعالية العملية التكوينية	,003	,000	.
	تقييم العملية التكوينية	,018	,028	,002
N	التطور السلوكي	43	43	43
	تحديد الاحتياجات	43	43	43
	فعالية العملية التكوينية	43	43	43
	تقييم العملية التكوينية	43	43	43

## الملاحق

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي  
b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,486 <sup>a</sup>	,236	,178	,38671

- a. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية  
b. Variable dépendante : التطور السلوكي

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	1,804	3	,601	4,022	,014 <sup>b</sup>
	Résidu	5,832	39	,150		
	Total	7,636	42			

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي  
b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,684	,489		5,483	,000		
	تحديد الاحتياجات	,153	,114	,237	1,346	,186	,631	1,584
	فعالية العملية التكوينية	,168	,153	,205	1,102	,277	,568	1,761
	تقييم العملية التكوينية	,094	,087	,166	1,077	,288	,820	1,219

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي

### Diagnostics de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
1	1	3,957	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,023	13,149	,01	,21	,01	,82
	3	,013	17,360	,63	,47	,01	,14
	4	,007	24,431	,36	,32	,98	,04

- a. Variable dépendante : التطور السلوكي

و- نتائج اختبار الفرضية الفرعية السادسة:



## الملاحق

### إختبار الإنحدار الخطي البسيط:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التطور المهاري(الخبرة)	4,0930	,49672	43
المحور الأول: نشاط التكوين	3,9480	,50682	43

#### Corrélations

	التطور المهاري (الخبرة)	المحور الأول: نشاط التكوين
Corrélation de Pearson	1,000	,482
Sig. (unilatérale)	,482	,001
N	43	43

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	المحور الأول: نشاط التكوين <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : (التطور المهاري(الخبرة)

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482 <sup>a</sup>	,233	,214	,44041

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,482 <sup>a</sup>	,233	,214	,44041

a. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: نشاط التكوين

b. Variable dépendante : (التطور المهاري(الخبرة)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,410	1	2,410	12,427	,001 <sup>b</sup>
	Résidu	7,952	41	,194		
	Total	10,363	42			

a. Variable dépendante : (التطور المهاري(الخبرة)

b. Valeurs prédites : (constantes), المحور الأول: نشاط التكوين

#### Coefficients<sup>a</sup>

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
		A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1	(Constante)	2,227	,534		4,173	,000		
	المحور الأول: نشاط التكوين	,473	,134	,482	3,525	,001	1,000	1,000

a. Variable dépendante : (التطور المهاري(الخبرة)

## الملاحق

### إختبار الإنحدار الخطي المتعدد:

#### Statistiques descriptives

	Moyenne	Ecart-type	N
التطور المهاري (الحدرة)	4,0930	,49672	43
تحديد الاحتياجات	3,8571	,65909	43
فعالية العملية التكوينية	3,9967	,51836	43
تقييم العملية التكوينية	3,9900	,75618	43

#### Corrélations

	التطور المهاري (الحدرة)	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
Corrélation de Pearson	التطور المهاري (الحدرة)	,377	,407	,362
	تحديد الاحتياجات	1,000	,606	,293
	فعالية العملية التكوينية	,606	1,000	,421
	تقييم العملية التكوينية	,293	,421	1,000
Sig. (unilatérale)	التطور المهاري (الحدرة)	,006	,003	,009
	تحديد الاحتياجات	,006	,000	,028
	فعالية العملية التكوينية	,003	,000	,002
	تقييم العملية التكوينية	,009	,028	,002
N	التطور المهاري (الحدرة)	43	43	43
	تحديد الاحتياجات	43	43	43
	فعالية العملية التكوينية	43	43	43
	تقييم العملية التكوينية	43	43	43

#### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية <sup>b</sup>	.	Entrée

a. Variable dépendante : (التطور المهاري) (الحدرة)

b. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles<sup>b</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,483 <sup>a</sup>	,233	,174	,45137

a. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

b. Variable dépendante : (التطور المهاري) (الحدرة)

#### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	2,417	3	,806	3,955	,015 <sup>b</sup>
	Résidu	7,946	39	,204		
	Total	10,363	42			

a. Variable dépendante : (التطور المهاري) (الحدرة)

b. Valeurs prédites : (constantes), تقييم العملية التكوينية, تحديد الاحتياجات, فعالية العملية التكوينية

## الملاحق

Coefficients<sup>a</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.	Statistiques de colinéarité	
	A	Erreur standard	Bêta			Tolérance	VIF
1 (Constante)	2,197	,571		3,845	,000		
تحديد الاحتياجات	,145	,133	,193	1,091	,282	,631	1,584
فعالية العملية التكوينية	,188	,178	,196	1,055	,298	,568	1,761
تقييم العملية التكوينية	,146	,102	,223	1,440	,158	,820	1,219

a. Variable dépendante : (التطور المهاري) (الندرة)

Diagnostiques de colinéarité<sup>a</sup>

Modèle	Dimension	Valeur propre	Index de conditionnement	Proportions de la variance			
				(Constante)	تحديد الاحتياجات	فعالية العملية التكوينية	تقييم العملية التكوينية
1	1	3,957	1,000	,00	,00	,00	,00
	2	,023	13,149	,01	,21	,01	,82
	3	,013	17,360	,63	,47	,01	,14
	4	,007	24,431	,36	,32	,98	,04

a. Variable dépendante : (التطور المهاري) (الندرة)

## الملحق رقم (14) نتائج إختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

المرحلة الأولى: إختبارات تباين الفروقات لتطوير الكفاءات مع المتغيرات الشخصية:

أ. إختبار t-test لتطوير الكفاءات حسب الجنس

### Test-t

Statistiques de groupe

	الجنس	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
الكفاءات تطوير: الثاني المحور	ذكر	28	4,1701	,42718	,08073
	أنثى	15	4,2698	,41148	,10624

Test d'échantillons indépendants

	Test de Levene sur l'égalité des variances	Test-t pour égalité des moyennes								
		F	Sig.	t	ddl	Sig. (bilatérale)	Différence moyenne	Différence écart-type	Intervalle de confiance 95% de la différence	
									Inférieure	Supérieure
المحور الثاني: تطوير الكفاءات	Hypothèse de variances égales	,007	,934	-7,39	41	,464	-,09977	,13499	-,37239	,17285
	Hypothèse de variances inégales			-,748	29,700	,461	-,09977	,13343	-,37240	,17285

## الملاحق

ب. إختبار ANOVA لتحليل التباين الأحادي للمتغيرات الشخصية: السن، المؤهل العلمي،  
الأقدمية المهنية في المؤسسة على التوالي:

السن BY المحور الثاني ONEWAY  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA à 1 facteur

المحور الثاني: تطوير الكفاءات

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,970	3	,323	1,962	,136
Intra-groupes	6,425	39	,165		
Total	7,395	42			

المؤهل BY المحور الثاني ONEWAY  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير: الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,157	2	,078	,433	,652
Intra-groupes	7,238	40	,181		
Total	7,395	42			

الاقدمية BY المحور الثاني ONEWAY  
/MISSING ANALYSIS.

### ANOVA à 1 facteur

الكفاءات تطوير: الثاني المحور

	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	F	Signification
Inter-groupes	,895	3	,298	1,790	,165
Intra-groupes	6,500	39	,167		
Total	7,395	42			

## الملاحق

المرحلة الثانية:

أ. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الأولى:

الخطوة الأولى: الإجابات المتعددة

الجنس = ذكر

### Récapitulatif des observations<sup>a</sup>

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
ح\$ <sup>b</sup>	28	100,0%	0	0,0%	28	100,0%

a. الجنس = ذكر

b. Groupe

### fréquences ح\$<sup>a</sup>

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
ح\$ <sup>b</sup> ذكر	28	96,6%	100,0%
ح\$ <sup>b</sup> أنثى	1	3,4%	3,6%
Total	29	100,0%	103,6%

a. الجنس = ذكر

b. Groupe

الجنس = أنثى

### Récapitulatif des observations<sup>a</sup>

	Observations :					
	Valide		Manquant		Total	
	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :	N :	Pourcentage :
ح\$ <sup>b</sup>	15	100,0%	0	0,0%	15	100,0%

a. الجنس = أنثى

b. Groupe

### fréquences ح\$<sup>a</sup>

	Réponses		Pourcentage d'observations
	N :	Pourcentage :	
ح\$ <sup>b</sup> أنثى	15	100,0%	100,0%
Total	15	100,0%	100,0%

a. الجنس = أنثى

b. Groupe

## الملاحق

### الخطوة الثانية: إختبار الإنحدار الخطي المتعدد

#### Variables introduites/supprimées<sup>a,b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	نشاط: الأول المحور التكوين <sup>c</sup>	.	Entrée

a. ذكر = الجنس

b. Variable dépendante : الكفاءات تطوير: الثاني المحور

c. Toutes variables requises saisies.

#### Récapitulatif des modèles<sup>a</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,635 <sup>b</sup>	,403	,380	,33636

a. ذكر = الجنس

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين نشاط: الأول المحور

#### ANOVA<sup>a,b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	1,985	1	1,985	17,549	,000 <sup>c</sup>
1 Résidu	2,942	26	,113		
Total	4,927	27			

a. ذكر = الجنس

b. Variable dépendante : الكفاءات تطوير: الثاني المحور

c. Valeurs prédites : (constantes), التكوين نشاط: الأول المحور

#### Coefficients<sup>a,b</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,296	,452		5,083	,000
1 التكوين نشاط: الأول المحور	,487	,116	,635	4,189	,000

a. ذكر = الجنس

b. Variable dépendante : الكفاءات تطوير: الثاني المحور

**أنثى = الجنس**

#### Variables introduites/supprimées<sup>a,b</sup>

## الملاحق

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	نشاط: الاول المحور التكوين <sup>c</sup>	.	Entrée

- a. أنثى = الجنس
- b. Variable dépendante : الثاني المحور : الكفاءات تطوير :التكوين
- c. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>a</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,348 <sup>b</sup>	,121	,054	,40029

- a. أنثى = الجنس
- b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين نشاط: الاول المحور ,

### ANOVA<sup>a,b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	,287	1	,287	1,793	,203 <sup>c</sup>
1 Résidu	2,083	13	,160		
Total	2,370	14			

- a. أنثى = الجنس
- b. Variable dépendante : الثاني المحور : الكفاءات تطوير :التكوين
- c. Valeurs prédites : (constantes), التكوين نشاط: الاول المحور ,

### Coefficients<sup>a,b</sup>

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,541	1,295		1,961	,072
1 التكوين نشاط: الاول المحور	,419	,313	,348	1,339	,203

- a. أنثى = الجنس
- b. Variable dépendante : الثاني المحور : الكفاءات تطوير :التكوين

ب. نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثانية

إختبار الإنحدار المتعدد لكل فئة

## الملاحق

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية p (Sig)	قيمة t	معاملات المسار	
0.945	-0.087	-0.231	]30-20]
0.003	3.692	0.570	]40-30]
0.071	1.920	0.319	]50-40]
0.267	1.360	0.467	]60-50]

ج- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نتائج اختبار الإنحدار الخطي المتعدد

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات			الفروقات
القيمة الاحتمالية p (Sig)	قيمة t	معاملات المسار	
0.007	3.127	0.530	بكالوريا أو أقل
0.726	0.363	0.126	ليسانس
0.009	3.022	0.501	دراسات عليا

د- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد:

نشاط التكوين ← تطوير الكفاءات		



## الملاحق

الفروقات	معاملات المسار	قيمة t	القيمة الاحتمالية p (Sig)
]03-01]	-1.000	-1.000	-
]06-03]	0.013	0.032	0.979
]09-06]	0.079	0.147	0.907
]09-فأكثر	0.501	4.298	0.000

هـ- نتائج إختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

نتائج إختبار الإنحدار الخطي المتعدد:

### Variables introduites/supprimées<sup>a,b</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	نشاط: الأول المحور التكوين <sup>c</sup>	.	Entrée

a. إطار = المهنية الاجتماعية الفئة

b. Variable dépendante : الثاني المحور : الكفاءات تطوير

c. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles<sup>a</sup>

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,564 <sup>b</sup>	,318	,302	,35065

a. إطار = المهنية الاجتماعية الفئة

b. Valeurs prédites : (constantes), التكوين نشاط: الأول المحور,

### ANOVA<sup>a,b</sup>

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	2,354	1	2,354	19,143	,000 <sup>c</sup>
1 Résidu	5,041	41	,123		
Total	7,395	42			

a. إطار = المهنية الاجتماعية الفئة

## الملاحق

b. Variable dépendante : الكفاءات تطوير :الثاني المحور

c. Valeurs prédites : (constantes), (المحور الاول المحور), (التكوين نشاط)

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	2,361	,425		5,557	,000
المحور الاول: نشاط التكوين	,467	,107	,564	4,375	,000

a. إطار = المهنية الاجتماعية الفئة

b. Variable dépendante : الكفاءات تطوير :الثاني المحور

الملحق رقم (15): لوحة القيادة بمؤسسة ميناء وهران لشهر جوان 2020

### LE TABLEAU DE BORD (Mois de Juin 2020)

Tableau de bord social	Unité					
<b>Effectifs</b>						
Effectif total	Agent					2229
Effectif contrat à durée indéterminée (CDI)	Agent					2215
Effectif contrat à durée indéterminée (CDD)	Agent					14
Effectif des hommes	Agent					2123
Effectif des femmes	Agent					106
Effectif handicapé	Agent					/
<b>Embauches</b>						
Nombre total d'embauche	Agent					00
<b>Départs</b>						
Nombre total de départs	Agent					/
Retraite	Agent					/
Démission	Agent					/
Licenciement	Agent					/
Résiliation	Agent					/
Décès	agent					/
Autres						/
<b>Heures Supplémentaires</b>						

## الملاحق

<b>Nombre d'heures supplémentaires mensuel</b>	<b>Heures</b>					<b>8651</b>
<b>Nombre d'heures par salarié</b>	<b>Heures</b>					<b>27</b>
<b>Organisation, durée du travail, absentéisme</b>						
<b>Absences irrégulières</b>	<b>Agent</b>					<b>162</b>
<b>Maladies</b>	<b>Agent</b>					<b>487</b>
<b>Accidents de travail</b>	<b>Agent</b>					<b>120</b>
<b>Mise à pied</b>	<b>Agent</b>					<b>06</b>
<b>Sans solde</b>	<b>Agent</b>					<b>/</b>
<b>Mise en dispo.</b>	<b>Agent</b>					<b>10</b>
<b>Congé Annuel</b>	<b>Agent</b>					<b>5376</b>
<b>Congés spéciaux</b>	<b>Agent</b>					<b>85</b>
<b>Rémunérations</b>						
<b>Rémunération moyenne brute</b>	<b>DA</b>					<b>124 492</b>
<b>Relations professionnelles et bilans des accords collectifs</b>						
<b>Nombre d'accords collectifs signés</b>						<b>/</b>
<b>Formation</b>						
<b>Salariés ayant bénéficié d'action de formation</b>	<b>Agent</b>					<b>14</b>
<b>Montant des dépenses par salarié formé</b>	<b>DA</b>					<b>32 669</b>
<b>Durée moyenne des actions de formation</b>	<b>Heures</b>					<b>30</b>

## « La formation comme outil de Développement des Compétences dans l'entreprise

### -Etude de Cas- »

#### Résumé :

Cette étude vise à clarifier l'importance de la formation et son rôle dans le développement des compétences dans l'entreprise par l'étude de l'activité de la formation et ses dimensions présentées dans l'identification des besoins, la mise en œuvre de la formation et l'évaluation de la formation et ses impacts sur le développement des compétences avec ses dimensions développement des savoirs, développement des savoirs être et développement des savoirs faire en Entreprise Portuaire d'Oran, où l'échantillon de l'étude était composé de (43) cadres, et les hypothèses qui ont été testées par l'utilisation des programmes statistiques (SPSS 20) en plus (Excel 2013), les résultats de l'étude ont assuré qu'il y avait des impacts de l'activité de la formation sur le développement des compétences au sein de l'Entreprise Portuaire Oran, l'étude a conclu qu'il faut appliquer les textes réglementaires précisément la loi 90/11 qui a montré bien les droits et les obligations pour les deux parties l'entreprise et le travailleur dans le cadre de l'activité de la formation.

**Mots clés :** Activité de la formation, Identification des besoins, processus de la mise en œuvre de la formation, évaluation de la formation, Développement des compétences, Développement des savoirs, Développement des savoirs être, Développement des savoirs faire, Droit du travail, Entreprise Portuaires d'Oran

### « The training as a tool for Competencies Development in the company

#### -Case Study- »

#### Abstract :

This study aimed to clarify the importance of training and its role in development of competencies in the company by studying the training activity and its dimensions presented in identification of training needs, training implementation process and training evaluation and its impact on competencies development with its dimensions knowledge development, behaviour development and skills development (experience) at Oran Port Enterprise where the sample study was composed of (43) frame, and the hypotheses were tested by using the statistical program (SPSS 20) furthermore (Excel 2013), the results of the study assured that there were an impacts of training activity on competencies development at Oran Port Enterprise, the study concluded that legal texts should be applied particularly those contained in the labour law of 90/11 and set out the rights and duties of the parties Company and Worker in the field of training activity.

**Key words:** Training activity, Needs identification, Training implementation process, Training evaluation, competencies development, Knowledge development, Behaviour development, Skills development (Experience), Labour Law, Oran Port Enterprise.

### « التكوين كأداة لتطوير الكفاءات في المؤسسة - دراسة حالة - »

#### الملخص:

هدفت الدراسة إلى تبيان أهمية التكوين و دوره في تطوير الكفاءات في المؤسسة من خلال دراسة نشاط التكوين بأبعاده، ممثلة في تحديد الإحتياجات التكوينية، تنفيذ العملية التكوينية و تقييم العملية التكوينية وتأثيرها على تطوير الكفاءات بأبعاده التطور المعرفي، السلوكي والمهاري (الخبرة) بمؤسسة ميناء وهران أين تكونت عينة الدراسة من (43) إطار، وتم إختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 20) بالإضافة إلى استخدام (Excel 2013)، وأشارت النتائج إلى وجود تأثيرات لنشاط التكوين على تطوير الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران، وخلصت الدراسة إلى ضرورة تطبيق النصوص القانونية خصوصا التي وردت في قانون العمل 11/90 و بينت حقوق و واجبات الطرفين المؤسسة والعامل في ما يخص نشاط التكوين.

**كلمات مفتاحية:** نشاط التكوين، تحديد الإحتياجات، تنفيذ العملية التكوينية، تقييم التكوين، تطوير الكفاءات، التطور المعرفي، التطور السلوكي، التطور المهاري (الخبرة)، قانون العمل، مؤسسة ميناء وهران.