

شكر وتقدير

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب ووفقنا إلى إنجاز هذا العمل. أتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهناه من صعوبات، ونخص بالذكر الأستاذ المؤطر "فاصلة عبد الهادي" الذي لم يبخل عليا بتوجيهاته ونصائحه القيمة التي كانت عوناً لنا في إتمام هذا البحث.

ولا يفوتنا أن نشكر كل موظفي ميناء وهران وخاصة :

"السيد صابري ، السيدة فتيحة ، السيد رشيد"

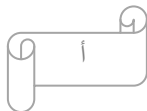
والسيدة زهيرة المؤطرة الميدانية

وإلى كل الأساتذة الذين لم يبخلوا بالمعرفة خلال السنة الدراسية وخاصة

"أستاذة شعبان زهرة ، أستاذة بزايد نجاه ، أستاذة فراحي فيصل ، مباركي بوحفص، أستاذة

علون، أستاذ بلعربي "

وفي الأخير شكري وتقديري للأساتذة الدكاترة أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع .



إهداء

إلى من لا يمكن للكلمات أن توفي حقهما .

إلى من لا يمكن للأرقام أن تحصي فضائلها

إلى والديا العزيزين أدامهما الله لي (ز-ع) – (ع-ص).

إلى أخواتي العزيزات : " فاطمة – هوارية – نعيمة – خديجة – عائشة – مروى " .

إلى أخي العزيز و الوحيد : "محمد الأمين".

إلى أجمل وأرق هدية وهبها الله لعائلة زيان : بالقاسم ، سارة ، أسماء ، هاجر، سارة ، إكرام ،إنصاف ، ياسين ، محمد الأمين .

إلى زوجي الغالي " رضوان وعائلته الكريمة"

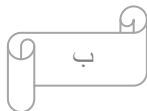
إلى أزواج أخواتي : " بن عودة ، مختار ، إبراهيم ، عبد الحميد "

وإلى الشيخ الفاضل : " محي الدين " .

و لا ننسى بالذكر الأصدقاء : " شهرزاد ،هالة ، فريال ، خديجة ،أحلام ، زهرة ، منال، سارة ، سهيلة ،حليمة،سمية،خيرة "

وإلى كل طلبة ماستر علم النفس و التنظيم دفعة 2016/2015

وإلى كل من سقط من قلبي سهوا



محتويات البحث

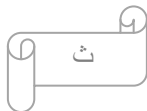
- ا. كلمة شكر وتقدير.....
- ب. إهداء.....
- ت. ملخص البحث.....
- ث. محتويات البحث.....
- د. قائمة الأشكال.....
- ذ. قائمة الجداول.....

الفصل الأول: تقديم البحث

- 01..... مقدمة.....
- 02..... 1- الإشكالية.....
- 03..... 2- فرضيات البحث.....
- 03..... 3- أهمية البحث.....
- 03..... 4- أهداف البحث.....
- 04..... 5- المفاهيم الإجرائية.....

الفصل الثاني: التكوين

- 05..... تمهيد.....
- 05..... 1- تعريف التكوين.....
- 06..... 2- الجانب القانوني للتكوين.....
- 07..... 3- أنواع التكوين.....
- 08..... 4- مكونات التكوين.....
- 09..... 5- أهمية التكوين.....



09	6- فوائد التكوين.....
09	7- أهداف التكوين.....
10	8- أساليب التكوين
11	9- مبادئ التكوين.....
12	10- خطوات التكوين.....
13	11- حوافز التكوين.....
14	12- مشاكل التكوين.....
14	13- مراحل التكوين.....
20	14- فعالية برنامج التكوين.....
22	خلاصة.....

الفصل الثالث: الكفاءات

23	تمهيد.....
23	1- مفهوم الكفاءات.....
28	2- أبعاد الكفاءات.....
28	3- مستويات الكفاءات.....
30	4- أنواع الكفاءات.....
36	5- خصائص الكفاءات.....
37	خلاصة.....

الفصل الرابع: الدراسة الميدانية

تمهيد.....	38
1- الجزء الأول: الدراسة الإستطلاعية.....	38
1-1- دواعي الدراسة الإستطلاعية.....	38
1-2- المجال الجغرافي للدراسة.....	38
1-3- تقديم مؤسسة ميناء وهران.....	38
1-4- المنهج المستخدم في الدراسة.....	44
1-5- مدة إجراء الدراسة الإستطلاعية.....	44
1-6- وسائل الدراسة الإستطلاعية و مواصفاتها.....	44
1-7- عينة الدراسة الإستطلاعية و مواصفاتها.....	46
1-8- التأكد من الصدق و ثبات الإستبيان.....	49
2- الجزء الثاني: الدراسة الأساسية.....	52
1-2- أهداف الدراسة الأساسية.....	52
2-2- مكان إجراء الدراسة الأساسية.....	52
3-2- مدة إجراء الدراسة الأساسية.....	52
4-2- عينة إجراء الدراسة.....	52
5-2- خصائص عينة الدراسة ومواصفاتها.....	53
6-2- إجراء الدراسة الأساسية.....	56
7-2- الوسائل الإحصائية.....	56
خلاصة.....	57

الفصل الخامس: عرض النتائج و مناقشتها

58.....	تمهيد
58.....	1- عرض النتائج
60.....	2- مناقشة النتائج
63.....	خلاصة
64.....	الإقتراحات و التوصيات
66.....	المراجع
67.....	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	ترقيم عبارات الاستبيان المتمثلة لمتغيرات البحث .	45
02	ترميز متغير الجنس .	45
03	ترميز متغير السن.	45
04	ترميز متغير المستوى التعليمي .	45
05	ترميز متغير الفئة المهنية.	45
06	ترميز متغير الأقدمية.	45
07	ترميز أوزان إجابة عبارات الاستبيان.	46
08	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الجنس .	46
09	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب السن.	47
10	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب المستوى التعليمي.	47
11	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الفئة المهنية.	48
12	توزيع عينة الدراسة الاستطلاعية حسب الأقدمية.	48
13	الاتساق الداخلي لمتغير التكوين .	50
14	الاتساق الداخلي لمتغير الكفاءات .	51
15	ثبات أبعاد متغير الكفاءات.	51
16	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس.	53
17	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن.	53
18	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي.	54
19	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية.	54
20	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية.	55
21	اختيار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين التكوين والكفاءات.	58
22	اختيار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين التكوين والمعارف النظرية	59
23	اختيار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين التكوين والمعارف التطبيقية.	59
24	فرضيات البحث ومدى تحقيقها .	62

المقدمة:

يبدأ الإنسان منذ ولادته في مسيرة طويلة من التعليم والتكوين لا تكاد تنتهي حتى يفارق الحياة، تبدأ تلك المسيرة بالتعليم في مراحل العمر الأولى وحتى حصوله على المؤهل العلمي الذي يمهد انخراطه في العمل لتبدأ مرحلة جديدة من التكوين تسيدت أولى مراحلها ممارسة الفعلية لمهام الوظيفة وتستمر خلال مسيرته العملية وتدرجه في المراتب الوظيفية للرفع من مستويات الكفاءات لديه .

وفي هذا العصر الذي يتميز بالسرعة والتغير على كافة الأصعدة والبيادين .برز فيها مدى أهمية تكوين الموارد البشرية وتأهيلها لمواكبة هذا التغير ونجاح المنظمات لذلك حرصت المنظمات على العناية به حتى من خلال اعتباره أحد الأساسيات لرفع مستوى الأداء وتنمية الكفاءات من كل النواحي والذي يعد عنصرا حيويا لا بد منه لبناء المعارف والمهارات بغرض رفع الكفاءات وفعالية الأداء في المنظمة .

وانطلاقا من أهمية موضوع علاقة التكوين بتنمية الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران كون هذه المنظمة كبيرة والذي تولي اهتمام كبير بعملية التكوين في تنمية الكفاءات ،لذلك تناولت الدراسة هذين المتغيرين من أجل الوصول إلى العلاقة بينهما ،وسوف أتطرق إلى مختلف الجوانب المحيطة بالموضوع حين تحتوي على جانب نظري مقسم إلى ثلاثة فصول رئيسية حيث سيتم التطرق في الفصل الأول إلى توضيح ماهية المشكلة وذلك يطرح مشكلة البحث وفرضيات وأهدافه وأهميته ومصطلحاته .

وفي الفصل الثاني سوف استعرض الأدبيات النظرية الخاصة بمتغيرات الدراسة والذي يتضح من التكوين. وأما الفصل الثالث فسوف يتم التطرق فيه إلى الكفاءات.

أما الجانب التطبيقي فيكون من فصلين الأول والثاني خاص بالإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة أما الفصل الأخير فيه عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة.

1- الإشكالية:

عرف العالم اليوم تحولات و تطورات كبيرة في مختلف المجالات سواء اجتماعية ، الثقافية ، التكنولوجيا و الاقتصادية.....إلخ، مما أدى إلى تطور ملحوظ في المؤسسات على اختلاف مجالات نشاطاتها و إشتداد المنافسة بينها ، فكل هذه العوامل أدت إلى ضرورة إهتمام المؤسسات بالموارد البشرية ، و هذا نظرا لأهميته الفائقة و قدرته على المساهمة في تحقيق أهدافها إيجابية كانت أو سلبية.

و تسعى المؤسسات جاهدة الى تنمية و تطور الطاقات البشرية ، من أجل مساعدة الأفراد على مواجهة التحديات التي تشهدها التطورات التكنولوجية وكل ما يستجد في بيئة العمل .

وتقوم المؤسسات بنثمين وتنمية مواردها البشرية باعتمادها على التكوين الذي يعتبر ضرورة أساسية لتنمية كفاءات الأفراد ، عند الالتحاق بالعمل و معالجة مشكلاتهم الأدائية و تطور قدراتهم المختلفة ، قصد زيادة الإنتاجية وهذا على مستوى المؤسسة ، وأما على مستوى الفرد فتظهر أهمية التكوين في زيادة المعارف والمهارات ، الأمر الذي قد يؤدي الى رفع دافعية وقدرة الفرد على العمل .

بتصميم برنامج لتكوين الأفراد والإهتمام بتطور كفاءاتهم باستمرار، فالتكوين المنظم والمستمر للأفراد قصد توفير القدرة اللازمة من الكفاءات يؤدي الى رفع من الضروري أن تقوم المؤسسات من رفع روح المعنوية للأفراد وزيادة الإنتاجية ، وكذلك يؤدي إلى تخفيض حوادث العمل.

والمؤسسات الجزائرية كغيرها من المؤسسات على المستوى العالمي تسعى إلى إقامة قاعدة تكنولوجية وطنية تتماشى ومتطلبات لعصر الحديث ، وهذا من أجل مواكبة ومسايرة الدول المتقدمة التي تولي اهتماما كبيرا لتنمية المورد البشري ، وعلى ضوء ما سبق أتساءل كباحثة حول علاقة التكوين بتنمية الكفاءات بمؤسسة ميناء و هران ومنه نطرح الإشكالية التالية:

2-الإشكالية العامة:

هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و تنمية الكفاءات؟

ومنه نطرح التساؤلات التالية:

1- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف النظرية؟

2- هل توجد علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف التطبيقية؟

3- فرضيات البحث:

3-1-الفرضية العامة:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و تنمية الكفاءات

3-2-الفرضيات الجزئية:

- هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين والمعارف النظرية.

-هناك علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف التطبيقية.

4-أهمية البحث:

لقد تطرقت في بحث إلى دراسة ميدانية بمؤسسة ميناء وهران حول التكوين في تنمية الكفاءات لأنه يعتبر من المواضيع البالغة الأهمية وتكمن هذه الأهمية في :

- الاهتمام بالتكوين وإظهار الخطوات والإجراءات التي تمر بها العملية لأنه يغير المحرك الأساسي داخل المؤسسة .

- إظهار العلاقة بين التكوين والكفاءات .

ونظر لأهمية التكوين في مؤسسة ميناء وهران وماله من تأثير وفعالية ،سأحاول القيام بدراسة لهذا الموضوع.

5-أهداف البحث:

إنّ من بين الأهداف التي يمكن ذكرها ،فقد اقتصرنا على هدف رئيسي ومعين تجلى في محاولة معرفة أهم المراحل والخطوات التي تمر بها عملية التكوين بهذه المؤسسة ومدى فعاليتها ومواكبتها في المنظمات ،وخاصة الصناعية والاقتصادية حيث أن التكوين أصبح بمثابة القاعدة التي تسير عليها السياسات العامة للمؤسسة .فالتكوين مهم جدا في الحياة المهنية لتنمية الكفاءات من كل النواحي واكتسابهم لمعارف ومهارات جديدة.

- وتهدف هذه الدراسة لمعرفة العلاقة بين التكوين وأبعاد الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران.

6-المفاهيم الإجرائية للبحث:

6-1-التكوين: هو الإجراء المنظم الذي يستطيع الأفراد من خلال اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

6-2-الكفاءات: هي توليفة من المعارف والمهارات والسلوكيات، التي تسمح للمنظمة أو الفرد بالقيام بنشاط معين في مجال معين ومن أجل تحقيق أهداف محددة.

6-3-المعارف التطبيقية: هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقاً، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال، الأنشطة الإجرائية، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية، وتختلف هذه المعارف من مستوى إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيها .

6-4-المعارف النظرية: هي مجموعة من المعلومات المستوعبة و المهيكلة و المدمجة في إطار مرجعي، ومعارف مهنية قابلة للنقل من شخص لآخر.

تمهيد:

لقد أصبح التكوين قضية رئيسية لكثير من المنظمات في كافة القطاعات وذلك نتيجة لتغير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو المنتج بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة العميل ورغباته، ولذلك أصبح التكوين أهمية كبيرة ومحور إهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة.

1- تعريف التكوين:

1-1- لغة:

تكون، يتكون، تكونا، أي الشيء الحدث أو تكوين هو إحداث الشيء من العدم.
(المسعودي، 1991، ص.215).

1-2- إصطلاحا:

لقد تناول الكثير من الباحثين والكتاب في مجال الإدارة لمفهوم التدريب وذلك من زوايا مختلفة ولكنها جميعها إتفقت بالنهاية على دوره في رفع كفاءة العاملين والمنظمة ككل، حيث يرى خالد الهيتي بأن التدريب "عمل أو نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية والذي يعمل على تقرير حاجة الأفراد العاملين في مختلف المستويات التنظيمية للتطوير والتأهيل، في ضوء نقاط الضعف والقوة الموجودة في أدائهم وسلوكهم خلال العمل.(الهيتي، 2004، ص. 89).

ويرى عمر عقيلي أن التدريب "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب وأدوات بهدف خلق وتحسين وصقل المهارات والقدرات لدى الفرد، وتوسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم، لرفع مستوى كفاءته وبالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل فيها كمجموعة عمل.(عقيلي، 1996، ص 233).

يعرف حمدي ياسين التكوين أنه لا يقتصر على العمال الجدد، وإنما يشمل أيضا قدامى العمال وكذلك القادة والمشرفين والملاحظين، ويلاحظ مما يقدم أن التكوين لا يختلف كثيرا عن التعلم حيث إن بعض تعريفات التعلم تفيد بأنه اكتساب خبرات ومعارف وقيم، والبعض الآخر يفيد بأن التعلم تغيير وتعديل السلوك نتيجة الممارسة والخبرة. (حمدي، 1999، ص 215)

كما يعرفه كامل محمد محمد عويضة على أنه مجموعة المواقف التي يقصد بها اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي تساعد في أداء عمل وظيفي معين. (عويضة، 1996، ص 47)

ويمكن تعريفه على أنه عملية منظمة مستمرة لتنمية مجالات وإتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء وإكسابهم الخبرة المنظمة. و خلق الفرص المناسبة للتغيير في السلوك من خلال توسيع معرفتهم وصقل مهاراتهم وقدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على التعلم وإستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحهم الشخصي. و ذلك ضمن برنامج تخطه الإدارة مراعية فيها حاجاتها وحاجات المجتمع في المستقبل من الأعمال وحاجات العاملين للتنمية.(العزاوي وآخرون،2010،ص.224).

ويمكن تعريف التكوين بإختصار على أنه مجموعة عمليات تهدف إلى إكتساب المعارف الضرورية لتنفيذ مهمة معينة،وهذا النظام من العمليات ينبغي أن يبدأ بتحديد الهدف، ثم شروط تحقيق الهدف (المكان،وسائل التكوين،مدة التكوين)، والمتربصين والمحفظين للتكوين والمكونون.(Leplat,2002:p265).

2- الجانب القانوني لعملية التكوين:

إن عملية التكوين وسيلة للوصول إلى أهداف معينة تهم كل المؤسسة والعمال في نفس الوقت، لهذا نجد القانون ينص بإلزامية التكوين سواء في الوظيف العمومي أو المؤسسات الصناعية.

إن قانون الجزائر الصادر في سنة (1990) قد ألم بجميع وظائف مصلحة تسيير أو الإنتاجية للموارد البشرية ونذكر منها على وجه الخصوص التكوين خلال العمل حيث حسب قانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل: 21 أبريل 1990 المتعلق بعلاقات العمل الجريدة الرسمية رقم 17 سنة (1990)، والذي يتضمن المواد التالية فيما يخص عملية التكوين المادة القانونية من 57 إلى 60.

المادة 57: يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالا تتعلق بالتكوين، وتحسين مستوى العمال حسب برنامج يعرضه على اللجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه في إطار التشريع المعمول به أن ينظم أعمالا تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية مزرية لممارسة مهنة ما.

المادة 58: يتعين على كل عامل متابعة الدروس والمداومات أو أعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تحديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها وتطويرها.

المادة 59: يمكن للمستخدم أن يطالب العمال الذين تسمح لهم المؤهلات والكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في أعمال التكوين وتحسين مستوى الذي ينظمها.

المادة 60: يجوز للعامل المسجل مزاوله دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للمهنيين للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة مع الاحتفاظ بمنصب عمله بشرط موافقة المستخدم. (الجريدة الرسمية، 1990، 11/90).

3-أنواع التكوين:

يختلف التكوين باختلاف نوع العمل الذي يراد التكون عليه، ونوع المكونين وخبراتهم السابقة، ومكان التكوين والمستوى المطلوب للتكوين، والمواد والأدوات المستخدمة فيه، ومؤهلات المكونين، كما يختلف باختلاف جودة السلعة المنتجة والوقت والمال المخصص له، لذا يجب أن يكيف نوع التكوين وفق هذه الظروف، ويمكن تصنيف هذه الأنواع كما يلي:

3-1- التكوين من حيث أهدافه:

- التكوين الحركي: وهو الذي يستهدف كسب مهارات حركية كسوق السيارات أو التصويب إلى هدف متحرك...الخ.

- التكوين الاجتماعي: هو الذي يستهدف كسب عادات اجتماعية واتجاهات نفسية كالتعاون والتسامح والمحافظة على المواعيد واحترام القانون وضبط النفس والقدرة على قيادة الجماعة العاملة وإدارتها والإشراف عليها...الخ، كما يرمي إلى تغيير ما لدى العاملين من اتجاهات وعادات غير مرغوبة لرفع روحهم المعنوية أو مستوى كفايتهم الإنتاجية.

- التكوين المعرفي: يستهدف إلى استيعاب معلومات وبيانات هامة كلوائح المؤسسة وقوانينها وسياساتها ومركزها في السوق ونوع منتجاتها، وما تقدمه للعاملين فيها من خدمات والتشريعات التي تتصل بالأمن الصناعي في المصنع.

3-2- التكوين من حيث وسائله:

- التكوين بالطريقة الإخبارية عن طريق المحاضرات والنشرات المطبوعة مثلاً.
- التكوين بالطريقة الإيضاحية عن طريق الأفلام السينمائية.
- التكوين عن طريق المناقشة الجماعية التي تعتبر من أحسن الوسائل للتكوين على حل المشكلات وإعداد مديري ورؤساء الأعمال.
- التكوين عن طريق الأداء الفعلي للعمل الذي يراد التكون عليه.

3-3- التكوين من حيث المتكويين:

- تكوين العاملين الجدد والمبتدئين الذين تنقصهم الخبرات الأساسية لأداء العمل.

- تكوين القدامى وذوي الخبرة بما يكفل رفع مستواهم الثقافي والمهني وتعريفهم بما وجد على مهنهم من تطورات، وتزويدهم بمعلومات ومهارات فنية خاصة تفسح أمامهم مجال الترقية، كما يرى إلى تحويل العامل الشبيه بالماهر إلى عامل ماهر. (راجع، 1965، ص ص 109 - 110)

3-4- التكوين من حيث مكانه:

- التكوين في مكان العمل.

- التكوين في أماكن خاصة.

التكوين المزدوج الذي يجمع بين الدراسة النظرية في المدارس أو المعاهد أو المراكز الخاصة وبين التمرين العملي في المصانع أو الشركات. (راجع، 1965، ص 111)

4- مكونات التكوين:

يحدد محمد الصيرفي ثلاث مكونات رئيسية وهي:

1 – أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.

2 – أنه محاولة لتغيير سلوك لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

3 – أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد العالية.

بينما يرى محمد حافظ حجازيان عملية التكوين تنطوي على مكونات متعددة تستهدف في مجملها ثلاث مكونات:

4-1- **المكون المعرفي:** يوفر الأسس والنظريات والقواعد والقوانين المرتبطة بالتكوين، مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها وإيراد توفير كل جديد من المعارف في المجال التكويني.

4-2- **المكون المهاري:** اكتساب وتنمية وتطوير الكيفيات الأدائية للقدرات المتاحة إلى نشدان الكفاءة الفردية والتنظيمية.

4-3- **المكون الاتجاعي:** توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على الآراء والأفكار والمعتقدات أو تبديلها أو تغييرها بما يحقق أهداف التغيير السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية.

(بزاید، 2011، ص ص 90 - 91)

5- أهمية التكوين:

- الخبرات والعلم متغيرين لذا يجب أن يتلقى الفرد التكوين المنظم، فالتكوين يعني زيادة الأداء وارتفاع المهارة ونقص في الإصابات وبعد الحوادث ويزيد من معنويات العاملين ويرفع طموحاتهم ويرتقي بهم في السلم الوظيفي، ولأن المؤسسات الإنتاجية أدركت أهمية فوائده فهي تدفع من ميزانيتها المالية.

- إن التكوين خير وسيلة للقضاء على البطالة أو التخفيف منها.

- التكوين له أهمية لمواجهة التغيرات فضلا عن أن ظهور المهن والصناعات الجديدة يقتضي بالضرورة عقد العديد من البرامج التكوينية. (عويضة، 1996، ص 55)

6- فوائد التكوين: للعامل فوائد كثيرة من وراء التكوين من بينها:

ارتفاع مستوى إنتاجه من حيث الكم والكيف

شعوره بالرضا عن عمله، فإتقان العامل لعمله

ارتفاع روحه المعنوية لشعوره أن الشركة أو المصنع يهتم بأمره، ويتيح له فرص الترقى ولا يتخذ منه مجرد وسيلة للإنتاج.

يساعد التكوين في التغلب على حوادث العمل التي يتورط فيها غير المكونين من العمال، كما يحفظ الآلات والأدوات من التلف.

يساعد التكوين على كشف المهارات الفردية والاستعدادات التي يمكن استغلالها في نواحي فنية وإدارية.

(عويضة، 1996، ص 55)

7- أهداف التكوين:

ومن أهداف التكوين حسب عبد الرحمن العيسوي هي كالاتي:

- التكوين من أجل التوجيه والتوعية ويهتم بالعمال الجدد الذين يدخلون المؤسسة لأول مرة، ويهتم بإعطائهم المعلومات الكافية عن المؤسسة وسياستها وأهدافها، كما يهتم بتنمية اتجاهات إيجابية نحو العمل والاعتزاز به واحترامه.

- التكوين المهني يختص بالمهارات المهنية المطلوبة لعمل معين وتحويل العمال من عمال عاديين إلى عمال مهرة.

- التكوين المهني والفني العالي يهتم بالتخصصات العالية وبالتقدم العلمي والتكنولوجي الذي يطرأ على ميدان معين، ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

- التكوين للإشراف والإدارة وللأعمال المالية، ويختص بتعليم أصول وأنواع القيادات والعلاقات الإنسانية وأساليب الإشراف والتوجيه والأسس العلمية للإدارة.

- التكوين التخصصي يهتم بتدريب الأفراد على التخصصات الفنية النادرة مثل: تبسيط العمل، فن البيع، العلاقات العمالية، الأمن الصناعي، تقويم العمال والتناوب بينهم... الخ، وكلما تقدمت الصناعة كلما زادت الحاجة إلى مثل هذه التخصصات. (العيسوي، 2004، ص 44)

8-أساليب التكوين:

في الواقع هناك الكثير من الأساليب التكوينية التي تتبعها المراكز المتخصصة التكوينية والمتكويين خاصة في تكوين العاملين وعلى مختلف مستوياتهم، وبالتالي عند تحديد أساليب لا بد من مراعاة مستوى المتكويين بحيث أن لكل متكون أساليب معينة خاصة به، وكما يجب مراعاة طبيعة البرامج، أهدافه، موضوعاته حتى تساهم هذه الإستراتيجية في تحقيق أهداف البرنامج بفاعلية، وكما تستعمل لهذا الغرض أساليب وطرائق خاصة في التكوين، كما أن هذه الأساليب ممكن أن تختلف من برنامج لآخر ومن يوم تكويني إلى يوم آخر وهذه هي العوامل المؤثرة في نجاح عملية التكوين، ومن ضمن هذه الأساليب نجد:

8-1-أسلوب المحاضرة: يعد هذا الأسلوب من أقدم أساليب التكوين على الإطلاق، وعلى الرغم من ذلك فإنها تبقى الأسلوب قديم الحديث الذي لا يستغني عنه، وتزداد أهميته في ظل التراكمات المعرفية الهائلة التي تتطلب نقلها، إلى أعداد متزايدة من المتكويين مما يجعل المحاضرة الأسلوب الأكثر مرونة وقدرة على تحقيق ذلك.

ومن أهم ميزات المحاضرة أنها:

- تعتمد على النقل المباشر للمعلومات عبر أهم قنوات الاتصال مع المحيط وهي السمع (الأذن).

- تعد من أكثر الأساليب مرونة وقابلية للتنظيم والتوزيع على مساحة الوقت المتاحة.

- تتميز بقلّة التكاليف المخصصة لها. (أبو شندي، 2011، ص 49)

8-2- أسلوب التكوين في موقع العمل: وهي أكثر الطرق شيوعا وأقل تكلفة وفيها يمارس المتكون العمل في موقعه الفعلي وذلك أمام المكون، وهذه الطريقة المفيدة في الأعمال التي لا يمكن تعلمها إلا بالممارسة، ولكن عيوبها بأنها تخفض إنتاجية المتكون أثناء التكوين كما أن المكون سيكرس جهدا من وقته لتهيئة العملية.

8-2-1- طريقة ممارسة المهنة: يتم تكوين المتكون قبل مباشرته العمل لفترة محدودة حسب المهنة والتخصص، ويدفع للفرد خلالها أجر أقل من الأجر العادية، وهنا يوضع الفرد تحت إشراف المكون يرشده ويعلمه، ويتبع هذا الأسلوب في مستويات المهارة العالية.

8-2-2- طريقة التعليم للعمل: وتستخدم في التدريب الصناعي ويتم بهذه الطريقة إعداد المتكون وتوجيهه في برنامج إرشادي حول العمل، ثم يعطي محاضرات تتعلق بطبيعة العمل وضوابطه، وأخيرا يتم تجريب المتكون ليمارس العمل فعليا بمساعدة مشرف إن لزم الأمر.

8-2-3- التكوين في بيئة مماثلة للعمل: يتم في مكان مجهز بكافة اللوازم والمعدات المشابهة كما هو موجود في مكان العمل الأصلي، بحيث تمكنه من نقل ما تعلمه إلى بيئة العمل. (رابعة، 2003، ص 58)

8-2-4- طريقة دراسة الحالة: ويتم فيها طرح فكرة معينة حول مهمة إدارية تجري مناقشتها وتقدم الحلول لها، تدور هذه الطريقة بسيطرة المكون بعد إعطائه للمتكونين الوقت الكافي لدراسة الموضوع المطلوب.

8-2-5- طريقة لعب الأدوار: ويتم في هذه الطريقة توزيع أدوار من قبل المكون على المتكونين كان يلعب أحد المتكونين دور المدير وآخر بدور المرؤوس بحيث يتصرف كل منهم حسب دوره ويكون هناك فريق آخر من المتكونين يمثلون دور المشاهدين لهذا الأداء.

8-3- أسلوب الندوات: يطرح هنا موضوع من قبل مجموعة من المختصين ويفسح مجالاً للنقاش بين المتكون وهؤلاء المختصين من أجل طرح أفكار تؤيد أو تعارض أو تضاف على ما تم طرحه، إن هذا الأسلوب يساعد في النقاش وترسيخ الأفكار في أذهان المتكونين كما تبلور أفكارا أكثر نضجا ووضوحا.

8-4- أسلوب تنمية الأحاسيس والمشاعر: وهو من الأساليب الحديثة في مجالات العلاقات الإنسانية، ويرتكز على تنشيط الجانب الشعوري والتعليم الانفعالي لدى المتكون، وهنا يتم خلق جو من الصراحة بين المتكونين ضمن جلسات جماعية، وهذا الجو يشجع الأفراد للانتباه إلى تصرفاتهم الذاتية،

وتصرفات زملائهم ضمن المجموعة مما يزيد مدى تفهم الفرد للآخرين وتحسين علاقته الإنسانية مع زملائه. (ربابعة، 2003، ص59).

9-مبادئ التكوين:

- أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وقابل للتطبيق.
- أن يكون شاملا لجميع فئات الموظفين.
- اختيار المتكونين بشكل دقيق.
- ربط التكوين بحوافز معينة له.
- متابعة المتكون بعد التكوين. (ربابعة، 2003، ص 54)
- احتواء البرنامج التكويني على الممارسات العملية.
- أن تسيير العملية التكوينية بشكل تدريجي وعلى مراحل.
- مراعاة التفاوت بين الأفراد.
- تشجيع المتكونين على التعلم مع بعضهم البعض.
- مواكبة التطور العلمي والفني. (ربابعة، 2003، ص 55)

10- الخطوات العلمية في التكوين:

10-1- تحديد أهداف البرنامج: وهذه الأهداف هي:

- توجيه العاملين الجدد.
- رفع كفاءة العاملين الحاليين.
- التكوين للنقل أو الترقي (وفي هذه الحالة يكون العاملين الحاليين على الأعمال الجديدة التي سيعهد إليهم أمر القيام بها بعد النقل أو الترقي).

10-2- اختيار المتكونين: أي نختار الأشخاص الذين سيتلقون التكوين من العمال والموظفين بالمؤسسة.

(دويدار، 2000، ص199)

10-3- وضع برامج التكوين: وهذه الخطوة من الطبيعي أن تتم على أيدي الفنيين والمختصين في الفرع الذي يتناوله التكوين، وينبغي أن يراعي فيها عوامل كثيرة أهمها: هدف التكوين، مستوى المكونين، إمكانيات التكوين كالميزانية والفترة الزمنية التي يستغرقها التكوين... الخ.

10-4- إعداد الظروف المادية المناسبة لتنفيذ برامج التكوين: وتتضمن هذه الظروف المادية أموراً أساسية أهمها: الميزانية، الفترة الزمنية التي يتم فيها التكوين، مكان التكوين.

10-5- اختيار المكونين: وينبغي أن ينظر إلى المكون على أنه معلم ينقل خبراته إلى غيره، وعلى ذلك ينبغي أن يتوافر في التكوين عاملين أساسيين هما: - الخبرات التي ينقلها إلى المكونين.

- القدرة على نقل الخبرات للمكونين. (دويدار، 2000، ص200).

11- حوافز التكوين:

تحدد وسيلة حمداوي أهم العوامل التي بإمكانها تحفيز المتكونين على التكوين ما يلي:

- تعريف النتائج المستهدفة مسبقاً: أي معرفة الأفراد المتكونين بما هو منتظر منهم.

- تعريف احتياجات التكوين والإعلان عنها بوضوح: فالفرد المشارك لا بد أن يكون بحاجة إلى ذلك التكوين في عمله.

- وضع أهداف التكوين ونشرها: تهدف كل عملية تكوينية إلى تحقيق أهداف معينة لا بد أن تكون واضحة منذ البداية.

- وضع سياسات التكوين ونشرها: ممكن أن تختلف سياسة التكوين حسب الهدف من العملية التكوينية.

- تشجيع مشاركة المسيرين في تصميم وتنفيذ عمليات التكوين.

- إعلام الأشخاص بالتغيير وإقناعهم بضرورة تطوير كفاءاتهم وتصرفاتهم.

- وضع نظام واضح للمكافآت: الترقية، علاوات، مسؤوليات جديدة وسلطة لتشجيع المشاركين على التكوين بجدية. (بزايد، 2011، ص ص 100 - 101).

12-مشاكل التكوين:

رغم الجهود المبذولة إلا أن التكوين المهني لم يتمكن من مسايرة التطور الصناعي والاقتصادي والاجتماعي، حيث أنه لم يستطع تلبية حاجات الراغبين في الالتحاق بمراكزه حيث أنه يتبع سياسة انتقائية عوض أن يكون مفتوحا لكل راغب فيه، ومنه فإن قلة الهياكل المستقبلية يعد من أهم المشاكل التي يعاني من أهم المشاكل التي يعاني منها التكوين بالإضافة إلى المشاكل المرتبطة بما يلي:

12-1- عدم إثراء التكوين: يجب تعزيز البرامج التكوينية من أجل جعلها قاعدة رئيسية يرتكز عليها الأعدان المتكونين حتى تكون لهم سندا قويا وليتكيفوا بصورة جيدة مع إبراز المستجدات التقنية والتكنولوجية على مستوى الآلات وما تحتويه المؤسسات الصناعية في الميدان المهني.

12-2- عدم وجود حوافز لتشجيع التكوين المهني: قد لا تقوم الأجهزة المنظمة للبرامج التكوينية بوضع نظام لمكافأة المتخرجين الأوائل في الدورات التكوينية رغم وجود وسائل التقييم.

12-3- قلة الاحتكاك بعالم الشغل: إن عدم منح أجهزة التكوين سلطة متابعة المكونين في الميدان، فقد يحدث أن يتكون الموظف عن أعمال العلاقات العامة وعند عودته إلى عمله تسند إليه أعمال أخرى غير العلاقات العامة وتكون النتيجة عدم الاستفادة من الموظف. (بوفلجة، 1992، ص 30).

13- مراحل العملية التكوينية:

إن أول خطوة من خطوات تصميم برنامج تكويني هو معرفة المشكل الأساسي وتشخيص الاحتياجات التكوينية، وباعتبارها الأساس الذي يقوم عليه أي نشاط تكويني.

13-1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

التحديد الدقيق للاحتياجات التكوينية يساعد على جعل النشاط التكويني نشاطا هادفا ويوفر الكثير من الجهد والنفقات، ولذلك يجب معرفة الاحتياجات على ضوء تشخيص المواقف والمشاكل فيها ومعرفة الوضع الحالي وبيئته المرغوب فيه من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات، كما تبرز الأهمية لتحديد هذه الاحتياجات في حال وجود تغييرات تنظيمية. (ربابعة، 2003، ص 57).

13-1-2- أبعاد احتياجات التكوين:

من الضروري أن تركز برامج التكوين على احتياجات المنظمة للتكوين، ويتم ذلك من خلال دراسة مسبقة لاحتياجات مختلف المصالح والمستويات ويكون للمسيرين في هذه المرحلة دورا كبيرا ومهما في تحديد احتياجات التكوين ويتم على ثلاث أبعاد:

أ - تحليل التنظيم ————— ← أي تحليل المواقع التنظيمية التي تبدو فيها الحاجة إلى التكوين، ويجب أن يتم هذا التحليل بحيث يشمل أقسام الوحدات التنظيمية وذلك على كافة المستويات، فالتكوين يتطلب دراسة مستمرة خاصة في ظل التغيرات التي تؤثر على النمو.

ب - تحليل الوظائف ————— ← أي تحليل الأعمال والوظائف التي تتعلق بالتكوين، وهذا يتطلب تحديد المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة الحالية والمستقبلية.

ج - تحليل الأفراد ————— ← ويتم عن طريق تحليل المعلومات الخاصة بالأفراد من الكفاءات والقدرات بالموصفات المطلوبة للأداء العمل بفعالية، ومن تم تحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التكوين.

ومما لا شك فيه أن تحليل الفرد يعتبر من أصعب التحليلات قياسا بتحليل آخر، لأنه من الصعب تحليل سلوك الفرد الذي يجب تغييره بدقة إضافة إلى أن أداء الفرد مرتبط بالعوامل الأخرى. (بربر، 2000، ص 164)

13-2- تصميم برنامج التكوين:

بعد تحديد احتياجات التكوين يتم تصميم برنامج التكوين والذي يتضمن محتوى التكوين، الأهداف الإجرائية للتكوين، الوسائل البيداغوجية للتكوين، تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج، تحديد الزمان والمكان، اختيار المكونين والمتكونين.

13-2-1- وضع محتوى التكوين:

يتضمن شرحا تفصيليا لأهداف التكوين، والعناوين الأساسية لحلقات التكوين والمكونات الأساسية لكل حلقة أو درسا أو تاريخا أو مواعيد الدروس وأسماء المكونين، ومحتوى التكوين هو عبارة عن حصيلة مقدمة للمكونين وذلك في شكل دليل لهم يحتوي على دروس وقرارات، كما يستخدم دليل للمتكونين أيضا لاستدراكهم ومراجعتهم للمادة العلمية. (ماهر، 2004، ص 341).

13-2-2- الأهداف الإجرائية للتكوين: يتطلب تصميم برنامج التكوين تحديد أهدافه بالاعتماد على احتياجات التكوين التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، وتكون هذه الأهداف واضحة ومحددة بدقة وتستعمل لتوجيه المشاركين في عملية التكوين وكمعايير أساسية لتقييم برنامج التكوين، ويتم التعريف على أساس هذه الأهداف بمحتويات البرامج التكوينية، وكذلك مختلف المعارف والمهارات والمواقف والسلوكيات والأساليب المستعملة لتحقيق هذه العملية. (حمداوي، 2004، ص 104).

13-2-3- الوسائل البيداغوجية للتكوين: يتعين من قبل القيام بتنفيذ البرنامج التكويني توفير كافة الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتكوين، ويشمل هذا مكان التكوين المناسب، والأدوات والمعدات أو الوسائل السمعية والبصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب التكوين استعمالها، ويشمل هذا أيضا إعداد المطبوعات والمذكرات والكتيبات والإرشادات والنماذج التي يتطلب التكوين استخدامها أو الرجوع إليها أو الاسترشاد بها. (شاويش، 2007، ص 247)

13-2-4- تحديد المواضيع التي يتضمنها البرنامج: تعتبر مواضيع أو محتويات البرنامج أهم شيء في برنامج التكوين كما أن لها أهمية بالغة وكبيرة بمساهمتها بشكل فعال في إنجاز هذا البرنامج وتحقيق الأهداف المرجوة منه، وعلى المشرفين أن لا يخرجوا عن الغرض الأساسي من هذا البرنامج، والأخذ بعين الاعتبار مادته وموضوعه كما أن الدراسة النظرية يجب أن ترافقها دراسة علمية بالإضافة إلى مشاركة الأفراد المتكويين في المناقشة وتقديم الاقتراحات.

13-2-5- تحديد الزمان والمكان: يعتبر تحديد الزمان والمكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التكويني، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التكوينية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

أ- الزمان (الوقت): يحدد مصمم البرنامج التكويني الفترة التي يستغرقها التكوين، إذ يعتبر من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التكويني، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التكوينية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيذ.

ب - المكان : تحديد زمان العملية التكوينية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة بحيث يتوجب على مصمم البرنامج التكويني تحديد المكان الذي تجري فيه العملية التكوينية للأفراد، وتختار المكان المناسب لذلك وهذا من أجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تكوينهم إلى مقرات عملهم، والأفضل في اختيار المكان من طرف مصمم البرنامج التكويني هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتكوين.

13-2-6- اختيار المتكويين والمكويين:

ا- اختيار المتكويين: لا بد على مصمم البرنامج التكويني أن يولي أهمية وعناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التكوينية، فالفرد هو محور كل عملية تكوينية فاختيارهم (الأفراد) يتم في خطوات تحديد الاحتياجات التكوينية، بقي فقط أن يوضع المتكوي المناسب في البرنامج المناسب كما يجب تحضير المتكوي نفسياً لتقبل هذا التعلم، مع توفير الجو المناسب له مع إظهار مدى أهمية وفائدة هذا البرنامج لشخص كعامل وعن إنتاجية المؤسسة.

ب - اختيار المكويين: يعتبر أهم عنصر من عناصر تنظيم التكوين والتدريب بعد المتكويين (المتدربين)، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العملية التكوينية ويقدمون الإرشاد والمساعدة للمتكويين، ويوفرون الخبرة في مادة التكوين، كما أنهم يلعبون دوراً مهماً في تقديم نظام التكوين، وعلى ذلك فإن جودة نظام التكوين ككل يعتمد إلى حد كبير على كفاءة المكويين، ولكل هذه الأسباب فإن مهمة اختيار المكويين مهمة في تصميم برنامج التكوين. (ماهر، 2006، ص 347)

13-2-7- مخطط التكوين: إن مخطط التكوين هو ترجمة عملية لسياسة التكوين، كما يمكن اعتباره

دليل عملي لعملية التكوين، وهو لا يأخذ سياسة بعين الاعتبار فحسب وإنما أيضاً يأخذ بعين الاعتبار توجهات المؤسسة في كل سنة. إن مخطط التكوين يترجم أيضاً الاختيارات التي يتم صياغتها على مستوى سياسة التكوين إلى عمليات/ إنه ينظم ويبرمج الدورات التكوينية بناءً على الأهداف التي يتم اعتمادها، فهو بذلك يمكن اعتباره قائمة من الأدوات والوسائل والمناهج والتقنيات التي تعتمد لتحقيق الأهداف المحددة.

يتضمن مخطط التكوين الأهداف، المراحل، المحتويات البيداغوجية، المدة الزمنية، أصناف المكويين، وكيفية التقييم، لذا فهو أداة ووسيلة من وسائل الإدارة العليا وتسيير الموارد البشرية. (مسلم، 2007، ص 105).

13-2-8- تنفيذ برنامج التكوين:

تعتبر هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود، وهي مرحلة مهمة وخطيرة في نفس الوقت حيث يتبين فيها حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية، مما يعكس نجاحها أو فشلها سلباً أو إيجاباً على المرحلة الموالية والمتعلقة بتقييم البرامج التكوينية، وتتضمن عملية التنفيذ أنشطة هامة وهي:

1- **الجدول الزمني للبرنامج:** ويتضمن عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة وموعد الراحة والتسجيل والاختبارات وحفل الختام.

ب- **قاعات التكوين:** ولها تأثير على توصيل معلومات وعلى تسهيل اتصال وعلى إمكانية مشاركة المتكويين واستجاباتهم للمناقشة، فقاعة التكوين لها تأثير على الاتصال داخل الجماعة، وبالتالي التأثير على ديناميكية التكوين، ولذلك من الأحسن تكييف قاعة حسب ما يفرضه برنامج التكوين وهناك أشكال عديدة لقاعة التكوين من بينها:

- **الدائرة المستديرة:** تسمح بدرجة عالية من الاتصال وتعزيز الآراء وذلك كون أن تعبيرات الوجه وحركات الجسم ملحوظة من طرف جميع المشاركين وهي مفيدة في التكوين على المناقشة الجماعية.

- **الشكل المربع:** هو أيضا يسهل عملية الاتصال ومفيد أيضا لمناقشات الجماعية.

أما قاعات المحاضرة فهي تفيد عندما يكون عدد كبير من المشاركين ولكن الاتصال بينهما يكون صعب. (ماهر، 2006، ص 350)

13-2-9- المتابعة اليومية للبرنامج: تتضمن الأنشطة الخاصة بمتابعة تنفيذ البرنامج بشكل يومي ما يلي:

- التأكد من سلامة ونظافة قاعات التكوين

- التأكد من إعداد المادة العلمية والتمرينات وتقديمها في الوقت المناسب للمكويين وتوفير المساعدات.

- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به، وأخذ حضور وغياب المتكويين.

- توفير سبل الراحة للمشاركين في البرنامج.

كما تتضمن المتابعة اليومية للبرنامج حل المشاكل الطارئة على تنفيذ البرنامج، مثل تدبير مكون بصورة سريعة في حالة غياب المكون أو تأجيل الجلسة التكوينية وأيضاً علاج مشاكل انقطاع التيار الكهربائي وعدم توافر إمكانيات أو مساعدات يطلبه المكون أو علاج المشاكل بين المكون والمتكون أو بين المتكويين بعضهم ببعض. (ماهر، 2006، ص 354).

13-2-10 - تقييم برنامج التكوين:

يعتمد تقييم برنامج التكوين على تقييم عنصرين هامين هما: تقييم الطرق التكوينية، تقييم كفاءة التكوين.

أ- تقييم الطرق التكوينية: إذ يتعلق الأمر بالطرق والوسائل المتبعة في عملية التكوين، لكي نصل إلى برنامج تكويني جيد ومن أجل الوصول إلى التقييم الفعال، لا بد من الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تساهم في زيادة الفاعلية، وهذه العوامل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- مدى ارتباط البرنامج بالخبرات السابقة للمتكونين.
- مدى التسلسل الموجود في مراحل التنفيذ للعملية التكوينية.
- مدى مساهمة البرنامج في التأثير على الظروف البيئية.
- مدى مشاركة الأفراد العاملين في عملية التكوين.
- مدى توفر المكافآت والحوافز لتعزيز السلوك الإيجابي.
- مدى المساعدة التي يقدمها البرنامج في معالجة المشاكل والمعوقات التي يواجهها المتكونين.

ب- تقييم كفاءة التكوين: يمر تقييم التكوين عبر خطوات لا بد منها والملخصة في الشكل التالي:

- تحديد طريقة التقييم.
- تحديد فلسفة المنهجية للتقييم.
- تحديد أسلوب جمع البيانات.
- جمع البيانات وتحليلها.
- استخلاص النتائج.
- وضع توصيات خاصة بالمستقبل. (محمد عباس وعلي حسين ، 1999، ص 117)

14- فعالية برنامج التكوين:

14-1- مفهومها: يقصد بها مدى كفاءة البرنامج التكويني في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها سواء كان هذا الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات ومهارات جديدة أو تغيير اتجاهات الأفراد العاملين نحو العمل أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.

14-2- العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين:

14-2-1- زيادة فعالية برنامج التكوين: ويكون من خلال الرغبة لدى الأفراد العاملين من أجل تغيير سلوكياتهم من خلال برنامج التكوين وخلق هذه الرغبة يمكن أن يحدث من خلال عدة عوامل لكي يكون البرنامج معدا ومصمما وفقا لمتطلبات وحاجات الأفراد الفعلية، ولكي تكون لديهم القدرة على حل المشاكل وزيادة قدراتهم وكذا تحقيق رغباتهم، وتشجيعهم من خلال وضع نظام المكافآت والحوافز التي تلعب دورا مهما في تغيير سلوك الأفراد، وتجعلهم يضاعفون جهودهم في التعلم واكتساب المهارات الجديدة كما يجب إتاحة الفرصة للمتكونين للأخذ والرد من خلال المناقشة والمشاركة في البرنامج كون هذه الأخيرة تساعد الفرد في ترسيخ ما تعلمه، وأخيرا من الضروري جمع المعلومات حول مستوى الأداء للمتكونين في البرنامج، وتهيئة التغذية الراجعة من أجل الكشف عن مواقع القوة والضعف في الأداء.

14-2-2- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين: وتدل بشكل مباشر على اهتمام وكفاءة المكونين كونهم يلعبون دور كبير في نجاح أو فشل هذه البرامج والزيادة في فعاليتها، لذا يجب اختيارهم بعناية كبيرة، كما أنه لا بد من توفر عدة شروط تجعلهم يحسنون أداء عملهم كتوفر الخبرة اللازمة والمعرفة الكاملة بالعمل المسند إليهم، كما يجب توفر الإدراك والإحساس لدى المكون لاحتياجات المكون، ورغباته أثناء عملية التكوين وتوفير كافة المستلزمات والتجهيزات اللازمة للقيام بهذه العملية، بالإضافة إلى توفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة لهم. (محمد عباس و علي حسين ، 1999، ص 119 - 120).

14-2-3- محتوى برنامج التكوين ودوره في زيادة الفعالية: لا بد من التركيز على الجوانب التالية:

- التأكد من ضرورة توفر الحد الأدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويدها للمتكونين.

- ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب، حيث أن تحقيق حاجات الأفراد والمتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.
- ضرورة توافق المحتوى التكويني مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم والنضج الفكري أو الدافعية (قابلية التعلم).
- تخطيط وتصميم برنامج تكويني بشكل يتناسب مع خلفيات وخبرات الأفراد، ووفقا للتطور والتقدم بحيث تبنى خطواته على أخرى وبالتالي التقليل من هدر الوقت والتقليل من التكلفة.
- اختيار وتنويع الطرق التكوينية للتقليل من سلبيات طريقة ما وتدعيم إيجابياتها.
- وضع برنامج تكويني مرن من حيث مستويات التطوير مع ضرورة فسح المجال أمام الأفراد في المشاركة في وضع وتصميم البرنامج.
- توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعليم أثناء برنامج التكوين. (محمد عباس وعلي حسين ، 1999 ، ص121)

خلاصة:

كخلاصة بحيث، يمكن القول إن للتكوين دورا بارزا في التأثير على برامج تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وعمليات نقل المهارات و تطويرها تعتبر من الطرق المؤدية إلى تنمية الموارد البشرية، ويعتمد التكوين في تنمية الموارد البشرية على القدرة على استخدام المنهجية العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية اللازمة , وتحديد الأفراد العاملين للإشراك في هذه البرامج .

تمهيد:

يرتبط نجاح المنظمات واستمرارها بكفاءاتها وحسن تسييرها من أجل تطويرها، فتعتبر الكفاءات من المواضيع التي اهتم بها الباحثون في ميادين علم النفس، الإدارة والتسيير.....إلخ، سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى أساسيات حول الكفاءات ويشمل مفهوم الكفاءات إضافة إلى أهم أبعادها وكذلك أنواعها .

1- مفهوم الكفاءات:

يعتبر مصطلح الكفاءات من المصطلحات الحديثة، وسنتناول في هذا المطلب مفهوم الكفاءات من أصل هذا المفهوم وسنقدم مجموعة التعاريف التي وردت لهذا المصطلح، وكذا أهم الخصائص التي تتميز بها الكفاءات.

1-1- أصل مفهوم الكفاءات :

يعتبر أصل استخدام مصطلح "الكفاءة" إلى علم النفس، حيث استخدم 1920 في مضامين تربوية لكن لم ينحصر استخدام هذا المصطلح في المجال البيداغوجي وإنما طال كل ذلك إلى حقول معرفية واستراتيجية، وظهر مصطلح الكفاءة في مجال العمل والشغل والمقولة والتكوين، بمعنى أنّ النقاش حول الكفاءات أخذ أشكال متعددة .

فالكفاءة لفظ ذات أصل لاتيني "Compétence" وقد ظهر سنة 1968 في اللغات

الأوروبية بمعان مختلفة، أما اصطلاحا يشوب مصطلح الكفاءة الكثير من الغموض والاختلاف وقد تجسد

هذا المصطلح أكثر في العمل الذي قام به "Mac-cbelland 1970"

"من خلال كتابه "Than intelligence testing for compétence rather في إطار تنمية الحركة الأمريكية للكفاءة .

ولقد ظهرت الكفاءة كمصطلح تعليمي لأول مرة في المجال العسكري ثم انتقلت إلى مجال

التكوين المهني ثم أخيرا إلى مجال التكوين بمعناه الشامل .

(هاملي، 2011، ص35-54).

1-2- تعريف الكفاءات:

يعتبر تعريف الكفاءة من التعاريف متعددة الأوجه، اختلف من حيث التصور والمجالات المطبقة والمقترحة، وقد تطور كثيرا في العقدين الأخيرين حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر تعريف مشترك له إلا أنه يمكننا القول أنّ هذا التعريف يرتبط بوضعيات العمل فلا يمكن التحدث عن الكفاءة إلا في إطار عملي، وأغلب التعاريف رغم اختلافها فهي تشترك في مكوناتها أو الموارد المشكلة لها والمتمثلة عموما في الثلاثية الكلاسيكية :

- المعارف Savoir.

- المعارف العلمية Savoir- Faire.

- المعارف السلوكية Savoir –être.

وهذا ماتوضحه التعاريف التالية:

- الكفاءة: هي مجموع ثلاثة أنواع من المعارف، معارف نظرية ومعارف عملية (خبرة) وبعد سلوكي (الكينونة) معبأة أو قابلة للتعبئة يستخدمها الفرد لإنجاز المهام الموكلة إليه بطريقة أحسن.

(Marie Peretti.p63.2005)

- عرفتھا المجموعة المهنية الفرنسية Le Medef الكفاءات مزيج من المعارف النظرية و المعارف العملية والخبرة الممارسة، والوضعية المهنية هي الإطار الذي يسمح بملاحظتها والاعتراف بها، وعلى المؤسسة تقييمها وتطويره .

.(Meignant.p110.2000)

- الكفاءة تمارس بالإرتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف في تعريفها معطى مسبقا وهذا ماذهب إليه M.Parlier و P.Gilbert للكفاءة على أنها مجموعة من المعارف والقدرة على التصرف والسلوكيات المهيكلة قصد تحقيق هدف في حالة عمل معينة .

(LE Boterf .2000.p45)

- عرفها G.Boterf على أنها القدرة على تعبئة مزج وتنسيق الموارد في إطار عملية محددة
- بغرض بلوغ نتيجة محددة وتكون معترف بها وقابلة للتقييم كما يمكن أن تكون فردية أو جماعية .

(Philippe.p85.2000)

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الكفاءة هي : مجموع المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها والكفاءات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم ،كما توجه تصرفاتهم ايجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة .

(حمداوي،2004، ص26)

2-أبعاد الكفاءات :

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجدها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي ،حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمثمن للكفاءات الفردية ،أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكون الكفاءة ،ومن خلال التعاريف المقدمة في طلب السابق نلاحظ أن الكفاءة هي توليفة ثلاثة مكونات رئيسية وهي:

1-2- المعارف : LES CONNAISSANCES

تعرف المعرفة على أنها مجموعة من المعارف المستوعبة والمهيكلية والمدمجة في إطار مرجعي يسمح للمؤسسة بقيادة أنشطتها والعمل في إطار خاص (بن جدو .سنة 2012-2013 .ص04).

- كما يمكن اعتبارها مجموعة من المعلومات المحصل عليها والتي تساعد على فهم أو الإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء ،فهي مجموعة من المعارف المهنية القاعدية الضرورية لممارسة الوظيفة ،مثل تقنيات المحاسبة ،تقنيات الإنتاج ،السكرتارية ، وهي معلومات قابلة للنقل من شخص لآخر

(حمداوي سنة 2004. ص 25)

2-2- المهارات : Savoir – Faire

هي القدرة على التصرف بصفة ملموسة ، وهذا حسب الأهداف المحددة مسبقا ، حيث تعبر عن مجموع المفاهيم المكتسبة عن طريق الاستعمال ، الأنشطة ، الإجراءات ، معلومات خاصة بتشغيل المصلحة المعنية الخ، وتختلف هذه المهارات من مستوى إداري إلى آخر حسب طبيعة المهام التي تمارس فيه ونلاحظ من خلال ما سبق أنّ هناك تداخل بين مفهوم المهارات ، الكفاءات ، والمعرفة ، الكفاءات ترتبط بالمهارات التي تستخدم بها المؤسسة جزءا من معارفها، كما تشير المهارات إلى المعرفة ، الممكن استخدامها وتوظيفها ، أي قدرة الأفراد على تجسيد المعرفة ، أما المعرفة فهي مخزنة من عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من أشكال ، ومن ثم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين إذا تظلمت حبيسة عقول الأفراد وقد تندثر معهم ، وفي أحيان أخرى تنهيا لأصحاب تلك المعرفة المخزنة الفرص والحوائز التي تدفعهم لتصريح بها وإظهارها

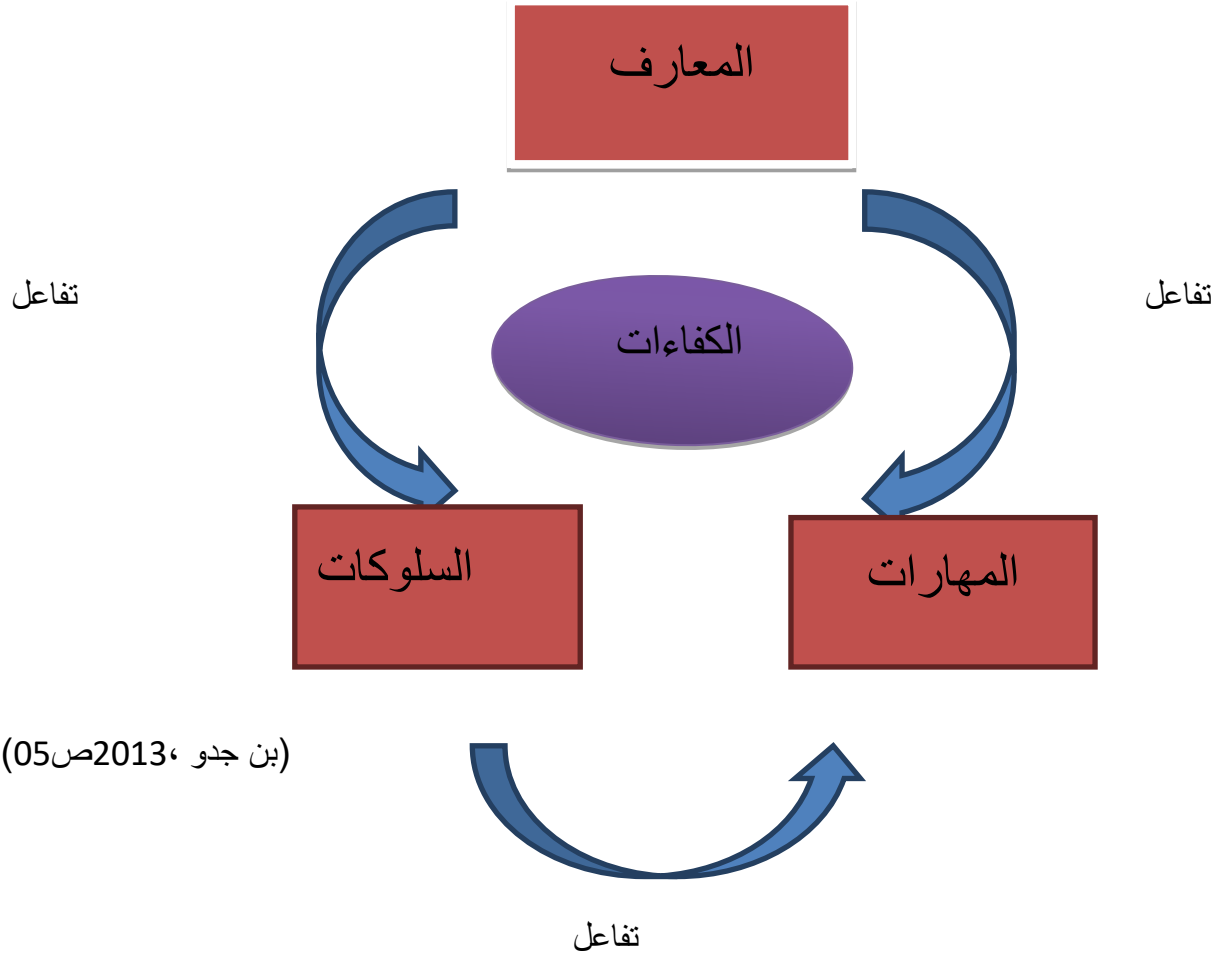
(القطامين عطا الله ص 38 ، 1996)

2-3- المهارات السلوكية: Savoir – èter

وهي مهارات خاصة بالتعامل مع الآخرين ، وفهم سلوكهم وتوجيهه ويحتاج هذا إلى مهارات شخصية في التعامل مع دوافع الآخرين ، وشخصيات والاتصال بهم ، وفهم الخلافات التي بينهم ، وكيف يمكن التأثير فيهم ، بحيث أن أي مدير لا يمكن أن ينفذ خطته إلا من خلال الآخرين فهو يحتاج إلى هذه المهارات السلوكية ، مهما اختلف المستوى الإداري لهذا المدير .

ويمكن توضيح الكفاءة من خلال الشكل التالي:

- الشكل رقم 01: أبعاد الكفاءة



(بن جدو، 2013، ص05)

3- مستويات الكفاءة:

إن مفهوم الكفاءة ناتج عن تراكم وتجميع العديد من العناصر وهي البيانات،المعلومات ،المعارف والخبرة . (J.Brillman2001 p382).

3-1-البيانات:

هي مجموعة من الحقائق الموضوعية غير المترابطة، يتم إبرازها وتقديمها دون أحكام أولية مسبقة .وتصبح البيانات معلومات عندما يتم تصنيفها ، تنقيحها، تحليلها ووضعها في إطار واضح ومفهوم للمتلقي.كما تعتبر مواد وحقائق خام أولية، ليست ذات قيمة بشكلها الأولي هذا ما لم تتحول إلى معلومات مفهومة ومفيدة .

3-2- المعلومات :

هي في حقيقة الأمر عبارة عن بيانات تمنح صفة المصداقية ،ويتم تقديمها لغرض محدد فالمعلومات يتم تطويرها وترقى لمكانة المعرفة عندما تستخدم للقيام أو لغرض المقارنة ، وتقييم نتائج مسبقة ومحددة أو لغرض الاتصال أو المشاركة في حوار أو نقاش.

3-3-المعرفة:

هي ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية .

3-4-الخبرة:

هي تلك الدرجة العالية لمشكلة الكفاءة ،وتنتج عن تلك الحالة المميزة بالتحكم الهائل في المعارف ،زيادة عن مستوى مقبول من المعارف الفنية .(بن جدو،2013،ص07).

ويمكننا توضيح ذلك من الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مستويات الكفاءة



(بن جدو، 2013، ص07)

4- أنواع الكفاءات :

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات ،إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفق ثلاث مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية و المستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية اوما يسميه البعض بالكفاءات الأساسية او الإستراتيجية والتي الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

1-4- الكفاءات الفردية: Les Compétences individuelles

يقصد بالكفاءة الفردية أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه ضمن الوضعيات المهنية ،فهي القدرة على تعبئة العرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة.

(Philippe Zarifian 2001.p78)

وهناك من يرى على أنها مجموعة أبعاد الأداء الملاحظة ،تتضمن المعرفة الفردية،المهارات ، السلوكيات ،والقدرات التنظيمية المرتبطة ببعضها البعض من أجل الحصول على أداء عالي وتزويد المنظمة بميزة تنافسية مدعمة،كما تسمى الكفاءة الفردية أيضا الكفاءة المهنية .

حيث يعبر عنها Medef بأنها توليفة من المعارف والمعرفة (2002) العملية والخبرات والسلوكيات المزاولة في سياق محدد،والتي يمكن ملاحظتها أثناء وضعية مهنية والمنظمة التي تمتلكها هي المسؤولة عن اكتشافها وتثبيتها وتطويرها.

(بن جدو ،2013،ص08).

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة ،فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة ،وفيما يلي عرض الكفاءات التي ينبغي توفرها في الافراد .

(بن جدو ،2013،ص09).

- المثابرة والقدرة على العمل والتأقلم مع الظروف المتغيرة والصعبة.
- القدرة على اتخاذ القرار، وإدارة ،وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالة.
- توظيف المواهب، وإرساء العلاقات الجيدة بينهم.
- ايجاد جو ملائم لتطوير المرؤوسين ،ومواجهة المشاكل مع قدرة الخروج من الوضعيات الصعبة.

- العمل بمرونة وتحقيق التوازن بين العمل والحياة الخاصة .

كما يمكن للمنظمة أن تتوفر على الكفاءات الفردية بالإعتماد على معايير وأسس موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، بالإضافة إلى عملية التكوين التي تمنحها إياهم بشكل يتماشى مع الوظائف التي يشغلونها .

حسب Cécile Dejoux فإنّ الكفاءة الفردية هي مجموع خاص مستقر ومهيكل من الممارسات المتحكم فيها والتحكم المهني والمعارف التي يكتسبها الأفراد بالتكوين والخبرة .
(Dejoux.2001.P178)

يمكن القول أنّ الكفاءة تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمكن أن تظهر أثناء العمل وعلى مؤسسة التنقيب واكتشاف الكفاءات الفردية ومعرفة أساليب تطويرها لأنّ للكفاءة جزء ظاهر (قدرات ظاهرة) .

وآخر مخفي (قدرات مخفية) حيث يمثل الباحثون هذه الصفة بالجبل الجليدي Iceberg . كما يوضحه

الشكل التالي:

الشكل الرقم 03: الكفاءة الفردية:



(بن جدو، 2013، ص09).

4-2-الكفاءات الجماعية: Les competences collectives

تعتبر الكفاءات الجماعية انشغالا وأحد مجالات الاهتمام المتزايد للمنظمات فهي تنشأ من خلال مؤشرات الاتصال الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم ،وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات .وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي ، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية ، والعودة إلى التجارب وتوظيف النتائج فالكفاءات الجماعية هي من طبيعة تنسيقية ولا تتكون فقط من مجموع الكفاءات الفردية بل تركز على الديناميكية والتفاعل بين المجموعة.

الكفاءات الجماعية هي : "نتيجة أو محصل ينشأ انطلاقا من التعاون الموجودة بين الكفاءات الفردية حسب جملة من المعارف : معرفة Le boterf أو أفضلية التجميع synergie وتتضمن الكفاءات الجماعية تحضير عرض وتقديم مشترك ،معرفة الاتصال ، معرفة اخذ أو تعلم الخبرة جماعيا .

كما يمكن اعتبار الكفاءات الجماعية على أنها : مجموع معارف التسيير Savoir agir

التي تنشأ عن طريق عمل وهي عبارة عن مزج للموارد الداخلية والخارجية لكل فرد من الأعضاء و الذي ينشأ كفاءات جديدة ناتجة عن تنسيق تجميعي للموارد combinaison synergique .

وتنشأ الكفاءات الجماعية وتتكون أثناء العمل الجماعي،وعلى مستوى هذه الكفاءات نجد معايير وقيم ومعارف جماعية تتم وضع على مستوى المنظمات (بن جدو ،2013.ص09).

أما بالنسبة لوجود هذه الكفاءات ونشأتها فإن الأمر يتطلب توفر شروط يمكن تلخيصها فيمايلي :

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين ، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي ، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة .

-اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التأزر synergie- بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة.

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات .

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها ،الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة .

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل ، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد ، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي .

(بن جدو ، 2013، ص10)

3-4- الكفاءات الإستراتيجية: Les compétenceStratégique

إن مفهوم الكفاءات يعتبر من الاشكاليات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية إذ يجب تحديد الكفاءات والقدرات التي يتمتع بها العاملون ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، فالكفاءات لا تعد ذات طابع استراتيجي ما لم تساهم في تكيف المنظمة مع بيئتها التنافسية ، حيث توجد مقاربة تنظر إلى المنظمة من خلال درجة الاعتمادية فيما بينها و محيطها ، فالمنظمة تحاول التأثير على التأثير على محيطها ونجاحها في ذلك يكون مشروطا بقدرتها على استغلال و تنمية الموارد الداخلية الأصلية.

ووفق Leonard -Barton فإن الكفاءات الأساسية للمنظمة تتكون من أربع عناصر:

- معارف ومهارات والموظفين المؤلفة من التراث العملي والتكنولوجي للمنظمة .
 - الأنظمة التقنية والمعارف .
 - أنظمة التسيير وكذا اليقظة الإستراتيجية .
 - القيم والمعايير التي بها ترسخ عملية إنشاء وتطوير الكفاءات الأساسية.
- إن المنظمة تعتبر بمثابة مجموعة من الكفاءات المترابطة عبر الزمن ، والمتجذرة في بيئتها وتكنولوجيتها ، وعملياتها الروتينية، والعلاقات ما بين مواردها البشرية ، والذي يعتبر إيجاد توليفة مناسبة منها مصدرا للتميز.
- التنافسي ، حيث يمكن تنمية الكفاءات الإستراتيجية انطلاقا من ثلاثة أنواع للموارد هي :
- الموارد المادية (المعدات ، التكنولوجيا ، المباني ،).
 - الموارد البشرية (كفاءات الأفراد).

- الموارد التنظيمية (الهيكله ، نظام التنسيق والرقابة ،).

إن الكفاءات الاستراتيجية تأتي من الطريقة التي يتم بها إيجاد تكامل ما بين الكفاءات الفردية من خلال آليات تنسيق معينة ، وإن إيجاد التوليفات الجديدة ما بين المهارات الفردية والأصول الخاصة والقواعد التنظيمية هو الذي يؤدي إلى دعم الميزة التنافسية للمنظمة.

يمكن القول بأن الكفاءة الاستراتيجية هي مكون إنساني نافع ونادر ، أدرج عميقا في تنظيم وتشغيل المنظمة وفي هذا الصدد فهو يتميز بصعوبة النقل والتقليد والتبديل والكفاءة الاستراتيجية لا تفرق عن المنظمة التي تضعها في العمل ، وقيمتها ليس لها معنى إلا بالنسبة للمنظمات التي تستعملها وتطورها. وهذا ما يجعل المنظمات تتنافس بإيجاد وتطوير الكفاءات بهدف الوصول إلى التميز وتحقيق ميزة تنافسية .

(بن جدو، 2013.ص11).

5- خصائص الكفاءات:

تتميز الكفاءات الأفراد بعدة خصائص نذكر منها مايلي :

- 1-5- الكفاءة المستهدفة يمكن القول بأننا أكفأ عند الوصول إلى الأهداف المرجوة .
- 2-5- الكفاءة هي نتيجة اعتراف جماعيا من الغير من خلال نظرتهم إلى الفرد .
- 3-5- الكفاءة هي عبارة عن توليفة تتكون أو تجمع بين المعرفة ، المهارة ، السلوكية .
- 4-5- الكفاءة غير حاضرة ، دائما لأنها ترتبط بحالات ووضعيات ، يتم مواجهتها.
- 5-5- الكفاءة هي مسار دائم للبناء ،تتطور عبر الزمن وعبر المراحل للحياة المهنية للفرد .
- 6-5- الكفاءة يمكن أن تلاحظ وتلتمس فعليا من خلال كيفية التعامل مع الوضعيات العملية.

(بن جدو ، 2012.ص11).

خلاصة:

من خلال هذا الفصل نستخلص أن الكفاءات أصبحت تحتل مكانة هامة في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة فهي تمثل ذلك التفاعل ما بين المعارف ،المهارات، السلوكات الأفراد والمجسدة ميدانيا ،حيث أصبح البحث عن الكفاءات وتطويرها وتسييرها بما يخدم المؤسسة أمر ضروريا في كل ما يسهم المحيط في تعقيدات وتغيرات سريعة ،فالكفاءات بمختلف أنواعها تعتبر عامل أساسي لنجاح المؤسسة.

- تمهيد:

بعد الإنتهاء من أدبيات البحث والجانب النظري، تطرقت الباحثة إلى الدراسة الميدانية من خلال الإطار المنهجي للدراسة وذلك بالقيام بكل من الدراسة الاستطلاعية والدراسة الأساسية لاستخلاص نتائجها، حيث سيتم في هذا الفصل عرض النتائج المنهجية المتبعة ، وذلك من خلال عرض منهج الدراسة و أداة جمع البيانات و عينة الدراسة ، كما سيتم عرض المجالات الداسة الزمنية و البشرية و المكانية.

1- الدراسة الإستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي، تمكن الباحثة خلالها من معرفة مجال الدراسة عن كثب وتساعده كذلك على ضبط وبناء الأدوات والتقنيات الملائمة لإجراء الدراسة واختبار الفروض بعد الكشف عن خصائص المجتمع وضبط نوع العينة وطريقة اختياره .

1-2- دواعي الدراسة الاستطلاعية:

تعد هذه المرحلة ركيزة العمل الميداني، وذلك لأنها تمكن الباحث من جلب أكبر قدر ممكن من المعلومات عن موضوع الدراسة ، وعن أفراد المجتمع المعني بها، كما يتيح للباحث تقدير ملاحية المقياس المعتمد في الدراسة وبالتالي تصحيح ما ينبغي تعديله، كما تمثلت دواعي الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

- أ- اكتشاف واقع المؤسسة محل الدراسة.
- ب- معرفة صدق وثبات الاختبار.
- ت- تحديد عينة البحث.
- ث- اختيار الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الفرضيات والبيانات .

1-3- المجال الجغرافي للدراسة:

تمت الدراسة الميدانية بشركة تسيير مساهمات الدولة للموانئ بمؤسسة ميناء وهران (E.P.O).

1-3-1- لمحة تاريخية لميناء وهران:

في نهاية القرن السادس عشر، ميناء المرسى الكبير هو الميناء القديم لولاية وهران، في سنة 1883 تم التفكير في بناء ميناء كبير لولاية وهران، و في سنة 1848 كان لتطور العلاقات التجارية أثر على ظهور ميناء وهران بحيث أظهرت هذه الأخيرة أن الولاية بحاجة ماسة إلى ميناء كبير يسع السفن

و البواخر التجارية ذات الحجم الكبير، وفي سنة 1930 كان أول تصميم لميناء وهران بعد تعاقب عدة مراحل من تشييده و كانت نهاية بنائه في أواخر الأربعينيات، و بقي المظهر القديم لميناء وهران على حاله إلى يومنا هذا إلا في بعض التغييرات الطفيفة فقط.

1-3-2- تعريف مؤسسة ميناء وهران:

هي مؤسسة وطنية ذات أسهم دورها الأساسي تقديم الخدمات مقابل الحصول على أرباح، تم إنشائها سنة 1982 و ذلك على أثر مرسوم تنفيذي رقم 82-289 و هي تجمع كل من الديوان الوطني للموانئ و الشركة الوطنية للشحن و التفريغ، و الشركة الجزائرية للحبوب و المخازن و في سنة 1989 و على إثر مرسوم تنفيذي تم إعطاء استقلالية في تسيير المؤسسات المينائية و تحويلها من مؤسسات اشتراكية ذات طابع اقتصادي إلى مؤسسات عمومية اقتصادية تعمل في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية و بهدف ترقية المبادلات الخارجية لاسيما لتسيير عبور الأشخاص والبضائع.

1-3-3- معلومات عامة حول مؤسسة ميناء وهران:

التسمية: مؤسسة ميناء وهران.

النظام القانوني: شركة ذات أسهم.

الرأس مال الاجتماعي: 200.000.000 دج.

العنوان الاجتماعي: 01 شارع 20 أوت وهران.

رقم الهاتف: 041 33 24 46 / 041 33 24 97.

الفاكس: 041 33 24 98 / 041 33 24 36.

التلكس: 22422.

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

البريد الإلكتروني: EPO@oran-port.com

1-3-4- الموقع الجغرافي:

يقع ميناء وهران في الشمال الإفريقي غرب ميناء الجزائر العاصمة بالقرب من ملتقى الطرق البحرية المعتادة على الطريق البحري الذي يربط أوربا بالشمال الغربي للمحيط الأطلسي، و بالضبط يقع في عمق شبه خليج بين جبل كرشنتال و رأس فاكون على الجهة الغربية الشمالية لعين الترك.
الموقع: 35.43 درجة شمالا.
خط الطول: 39.00 درجة غربا.

1-3-5- المنشآت المينائية:

عدد الأحواض: 7 أحواض (حوض سكيكدة، تنس، بجاية، مستغانم، بني صاف، أرزيو، الغزوات).

كما يوجد 15 مخزن بمختلف السلع و البضائع و عمارتين مخصصة للمسافرين
خطوط الرصيف: 4470 متر (120 إلى 420).

عدد الأرصفة: 24 رصيف (15 للاستغلال التجاري و 9 للصيد البحري و النزهة والخدمات).

مركز الرصيف: 33 عامل و 7 اختصاصيين.

مستوى مياه الرصيف: 5.7 متر عمق.

1-3-6- المعدات و المرافق في المؤسسة:

ساحة أرضية تساوي 160 000 متر مربع.

13 مخزن.

نهائي للحاويات ذات استيعاب 2 400 علبة.

مساحة للطرقات تساوي 23 000 م²

حظيرة للسيارات تبلغ مساحتها 5 000 م²

مخزنين للحبوب بحجم استيعاب 4 000 طن.

محطة بحرية لنقل المسافرين.

مخازن للزيوت و المحروقات 18 000 متر مكعب

1-3-7- استقلالية المؤسسة:

مؤسسة ميناء وهران مؤسسة اجتماعية تحولت إلى شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 15 000 000.00 دج في جوان 1989، في ديسمبر 1992 قررن الجمعية العامة زيادة رأس المال الاجتماعي إلى 55 000 000.00 دج و في 16 أكتوبر 1996 قررت الجمعية العامة الغير العادية للميناء برفع رأس المال الاجتماعي إلى 350 500 000.00 دج.

1-3-8- مهام مؤسسة ميناء وهران:

مؤسسة ميناء وهران مكلفة في إطار التطورات الاقتصادية و الاجتماعية بتسيير واستغلال كل ما يتعلق بالميناء و على هذا الأساس فإن مؤسسة ميناء وهران مكلفة بالمهام التالية:

- تسيير السفن و البواخر الخاصة بالنقل.
- حفظ و شحن و تفريغ البضائع.
- قيادة و تهيئة السفن داخل الميناء.
- حراسة السلع و البضائع.
- تسيير حركة الأشخاص و السيارات.
- تسيير عبور السيارات.
- تقديم خدمات الصيانة.
- تسيير نشاطات قطاع الصيد البحري.
- عمليات القطر و القيادة.
- نشاطات خاصة بالصيد البحري: هذه النشاطات تمت منذ الثلاثي الثاني من سنة 2004، و ذلك بإنشاء شركة ذات الشخص الواحد ذات المسؤولية المحدودة (EURL).
- مكلفة بتسيير ميناء الصيد بوهران و ميناء الصيد ببوزجار ولاية عين تموشنت.

1-3-9- المديریات:

تحتوي مؤسسة ميناء وهران على سبعة مديريات نذكر منها:

ا- المديرية العامة:

يشرف عليها المدير الذي يتم تعيينه بواسطة مرسوم و باقتراح من وزارة النقل ويساعده في القيام بمهامه نائب المدير و نخبة من المستشارين.

ب- إدارة الدراسات و التخطيط:

إن هذه الإدارة تنفرع إلى قسم بالتخطيط و قسم التسيير و قسم الإعلام الآلي و قسم المنازعات، و من بين مهامها:

- إنشاء مخطط لتطوير الميناء.
 - إنشاء مخطط التنظيم.
 - دراسة فرص الاستثمارات.
 - دراسة مجلس الإعلام الآلي.
 - معالجة القضايا القانونية و المنازعات.
- #### ج- إدارة الموارد البشرية:

إن هذه الإدارة تنفرع إلى قسم تسيير الموارد البشرية و قسم تسيير الوسائل العامة و قسم الشؤون الاجتماعية و من بين مهامها:

- تسيير المستخدمين و تموين الوسائل العامة و الأدوات الخاصة بالمكتب.
 - تسيير الشؤون الاجتماعية.
 - تسيير التعاونيات و الإطعام الخاص بالعمال.
- #### د- إدارة المالية و المحاسبة:

من بين مهام هذه الإدارة:

- تطبيق التنظيم الخاص بالمحاسبة العامة و المحاسبة المالية.
- إعداد و متابعة الميزانية.

ه - إدارة الأعمال و الصيانة:

من بين مهام هذه الإدارة:

- الأعمال و الصيانة و التمويين.
- تموين المواد و تمويل المخزون (الشراء و تسيير المخزون).
- صيانة الآليات و الأدوات.

و-إدارة الاستغلال:

من بين مهام هذه الإدارة:

- تسيير ميادين معالجة السفن و السلع.
- الاستغلال.
- تسيير الحاويات.
- المراقبة.
- عمليات الإحصاء.

ز-إدارة القيادة:

من بين مهام هذه الإدارة:

- العمل على الوقاية من حوادث التلوث.
- السهر على الأمن داخل الميناء.
- تنظيم و مراقبة الحركة داخل الميناء.
- و بالإضافة إلى خلية التنقيب و خلية وسائل الإعلام الآلي.

1-3-10-العدد الكلي لعمال مؤسسة ميناء وهران في بداية أول يوم من سنة 2014: 2427

عامل.

- مجموع العمال الدائمين: 2413 عامل.
- مجموع العمال المؤقتين: 14 عامل.

4-1- منهج المستخدم في الدراسة :

يعتبر المنهج هو الأسلوب الذي يستخدمه الباحث لتحقيق هدف بحثه، اعتمدت في بحثي على المنهج الوصفي لدراسة العلاقة الموجودة بين المتغيرين ، متغير التكوين ، ومتغير الكفاءات ومن أجل تحقيق أهداف البحث ، استعملت الاستبيان كطريقة لجمع المعطيات ، حيث صممت استمارة حول موضوع دور التكوين في تنمية الكفاءات ، فمتغير التكوين احتوى على مجموعة من الفقرات والمتغير الثاني المخصص للكفاءات ، احتوى على بعدين رئيسيين.

5-1- مدة إجراء الدراسة الإستطلاعية:

تم إجراء الدراسة الإستطلاعية في الفترة الممتدة من 2016/04/01 إلى 2016/04/15. حيث قامت الباحثة قبل هذه الفترات بإجراء عدة زيارات أولية للمؤسسة المعنية ، وكان الهدف منها الموافقة و الإمضاء على عقد التربص من أجل إجراء البحث الميداني.

وفي خلال فترة الدراسة الإستطلاعية كان هدف الباحثة من خلال الزيارة التعرف على مؤسسة ميناء و هران و الأقسام و المصالح و الدوائر التي تحتوي عليها، و التعرف على أفراد العينة ، والإطلاع على الهيكل التنظيمي .

6-1- وسائل الدراسة الإستطلاعية و مواصفاتها:

1-6-1- الإستبيان:

استعملت وسيلة الاستبيان في هذه الدراسة وقد بينت على النحو التالي :

- الخصائص الشخصية التي تضمنت : الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، الفئة المهنية ، الأقدمية .
- مجموعة من الفقرات أيّ الأسئلة التي تمت صياغتها لتحديد متغيرات الدراسة وكانت الإجابة بطريقة سلم ليكارت بخمس درجات : موافق بشدة ، موافق ، محايد ، غير موافق ، غير موافق بشدة .

كما احتوى الاستبيان على 32 عبارة موزعة كالآتي :

الجدول رقم (01) يمثل ترقيم عبارات الاستبيان الممثلة لمتغيرات البحث :

متغيرات البحث	أسئلة الإستبيان
متغير التكوين.	من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 14.
متغير الكفاءات .	من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 18.
بعد المعارف النظرية.	من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 08.
بعد المعارف التطبيقية.	من العبارة رقم 09 إلى العبارة رقم 18.

1-6-2- طريقة ترميز البيانات :

ا- ترميز البيانات الشخصية :

الجدول رقم (02) يمثل ترميز متغير الجنس :

الجنس	ذكر	أنثى
الترميز	01	02

الجدول رقم (03) يمثل ترميز متغير السن :

السن	أقل من 30 سنة	31 - 40 سنة	41 - 50 سنة	أكثر من 50 سنة
الترميز	01	02	03	04

الجدول رقم (04) يمثل ترميز المستوى التعليمي :

المستوى التعليمي	متوسط	ثانوي	جامعي
الترميز	01	02	03

الجدول رقم (05) يمثل ترميز الفئة المهنية:

الفئة المهنية	منفذ	متحكم	إطار
الترميز	01	02	03

الجدول رقم (06) يمثل ترميز متغير الأقدمية :

الأقدمية	08 - 10 سنوات	09 - 16 سنة	17 - 24 سنة	25 - 32 سنة
الترميز	01	02	03	04

ب- إعطاء ترميز أوزان عبارات الاستبيان :

أما مفتاح تصحيح عبارات الاستبيان فكان على سلم ليكارت ذو الاتجاهه الموجب وكالاتي :

الجدول رقم (07) يمثل ترميز أوزان الإجابة على عبارات الاستبيان :

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
05	04	03	02	01

7-1- عينة الدراسة الإستطلاعية:

لقد انحصر مجتمع بحثي للدراسة الإستطلاعية بميناء وهران (E.P.O) حول (25 فرد)، بحيث قمت باختيار العينة بطريقة عشوائية، وقمت بتوزيع الإستمارات على أفراد العينة و شرحها لهم، لهدف ملئها وبعدها قمت بإسترجاعها ، حيث تحصلت على النتائج التي أعتبرها الأولية لموضوع دراستي ، و بواسطتها أتعرف على صلاحية و نجاعة أسئلة البحث التي أعدت للدراسة ، وبالتالي محاولة إستيعاب العينة للوسيلة القياسية و مضمونها.

1-7-1- تحديد مواصفات عينة الدراسة الإستطلاعية:

جدول رقم (08): يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الجنس:

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	15	60%
أنثى	10	40%
المجموع	25	100%

يبين الجدول رقم (08) توزيع أفراد العينة الدراسة الاستطلاعية حسب متغير الجنس حيث تمثل نسبة الذكور 60% من العدد الإجمالي 15 فرد، بينما عدد الإناث فهو 10 بنسبة 40% و هي أصغر نسبة.

جدول رقم (09): يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب السن:

النسبة المئوية	التكرارات	السن
% 16	4	أقل من 30 سنة
% 64	16	من 31-40 سنة
% 20	5	من 41-50 سنة
/	/	أكثر من 51 سنة
% 100	25	المجموع

يبين الجدول رقم (09) عدد العمال و النسب المئوية العمرية بالنسبة للدراسة الإستطلاعية بحيث قسمت على النحو التالي :

الفئة الأولى أقل من 30 سنة تتضمن 04 عمال بنسبة 20% ، و الفئة الثانية من 31-40 سنة يقدر عمالها ب 16 عامل بنسبة 64% و هي أعلى نسبة، أما الفئة الثالثة من 41-50 سنة فهي مقدر ب 05 عمال بنسبة 20% ، أما بالنسبة للفئة الرابعة أكثر من 50 سنة فهي منعدمة لاتوجد .

جدول رقم (10): يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
% 8	2	متوسط
% 36	9	ثانوي
% 56	14	جامعي
% 100	25	المجموع

يبين الجدول رقم (10) المستويات التعليمية لدى العمال بالنسبة للدراسة الإستطلاعية بحيث:

عدد العمال بمستوى متوسط هو 07 بنسبة 8% من مجموع العينة، أما المستوى الثانوي فهو ممثل بـ 09 عمال بنسبة 36%، و أخيرا المستوى الجامعي يمثل 14 عامل وهو أعلى نسبة تقدر بـ 56%.

جدول رقم (11): يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الفئة المهنية :

الفئة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
منفذ	9	36 %
متحكم	7	28 %
إطار	9	36 %
المجموع	25	100 %

يبين الجدول رقم (11) مختلف الفئات المهنية التي طبقت عليها الدراسة الإستطلاعية، حيث كان توزيع الفئات كالتالي :

عدد العمال 07 خاص بفئة متحكم و تقدر نسبتهم بـ 28 %، أما عدد عمال فئة الإطار و المنفذ 09 إذا فهي متساوية و تقدر نسبتهم بـ 36% أعلى نسبة .

جدول رقم (12): يبين توزيع عينة الدراسة الإستطلاعية حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 08-01 سنة	8	32 %
من 16-09 سنة	11	44 %
من 24-17 سنة	5	20 %
من 32-25 سنة	1	4 %
المجموع	25	100 %

يبين الجدول رقم (12) خاصية الأقدمية لدى عمال العينة الإستطلاعية و التي تم تقسيمها إلى أربعة فئات بحيث:

الفئة الأولى ما بين 01 - 08 سنوات ب 08 تكرارات مقدرة ب 32%، أما الفئة الثانية ما بين 09-16 سنة ب 11 تكرار بنسبة أعلى تقدر ب 44 % ، أما الفئة الثالثة ما بين 17-24 تتمثل ب 05 تكرارات أي ما يعادل نسبة 20%، و أخيرا فئة ما بين 25-32 سنة ممثلة بتكرار واحد أي نسبة 4%.

8-1- صدق الإستبيان:

1-8-1- صدق الظاهري للإستبيان (صدق المحكمين):

بعد الإنتهاء من تصميم الإستبيان في صورته الأولية المكون من 32 سؤال، قامت الباحثة بعرض الأداة على ثلاثة محكمين (2) من الأساتذة علم النفس و الأروغونوميا تخصص علم النفس العمل والتنظيم (من جامعة وهران) أستاذ "مباركي بو حفص" و الأستاذ "فراحي فيصل"، ومحكم من مؤسسة ميناء وهران رئيس مصلحة الموارد البشرية السيد "محمد الهواري"، بهدف تعديل الاستبيان من ناحية الوضوح والقياس، وفي ضوء تعديلات المحكمين واقتراحاتهم المشكورين عليها قامت الباحثة بإعادة صياغة بعض العبارات و هي كالاتي:

- تغيير صياغة عبارة رقم 02 (كان لديك مستوى عالي لفهم معلومات النظرية التي تخص التكوين) بدلا من (كان لديك مستوى لفهم معلومات التي تخص التكوين).

- تغيير صياغة العبارة رقم 10 (تكونت بمراكز خارج المؤسسة) بدلا من (تعتمد المؤسسة على تكوين خارجي).

1-8-2- صدق البنائي (صدق الإتساق الداخلي):

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة الدراسة الإستطلاعية ، و التي تقدر ب خمسة و عشرون (25) عامل بمؤسسة ميناء وهران والتي تم و صفها من قبل ، و قد طبق الإستبيان بهدف التعرف على مدى الإتساق الداخلي لأداة الدراسة، و الجدول التالي يو ضح معاملات الارتباط و مستوى الدلالة:

جدول رقم (13) يبين الإتساق الداخلي لمتغير التكوين:

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط	الدالة
01	تتوافق أهداف التكوين مع إحتياجاتك التكوينية	0.525**	دالة
02	يؤخذ بعين الإعتبار رأيك و إقتراحاتك في تحديد إحتياجاتك التكوينية	0.375	غير دالة
03	ساهم التكوين في الرفع من مستوى أدائك في العمل	0.486*	دالة
04	جعلك التكوين تتحمل المسؤولية اتجاه عملك	0.620**	دالة
05	ساعدك التكوين في التقليل من مشاكلك المهنية	0.559**	دالة
06	حسن التكوين من قدراتك على الإتصال مع الآخرين	0.442*	دالة
07	جعلك التكوين بإكتساب الثقة بالنفس إتجاه عملك	0.514**	دالة
08	منحك التكوين سلوكيات إيجابية في التعامل مع الآخرين	0.597**	دالة
09	ساهم التكوين في رفع مستوى مهاراتك و قدراتك المعرفية العملية	0.636**	دالة
10	تكونت بمراكز خارج المؤسسة	0.518**	دالة
11	تعتمد المؤسسة على طرق فعالة في عملية التكوين	0.564**	دالة
12	تستخدم المؤسسة تقنيات حديثة لتكوين العمال	0.696**	دالة
13	تقوم المؤسسة بعملية التقييم الساخن و البارد خلال عملية التكوين	0.441*	دالة
14	مدة التكوين كانت كافية	0.681**	دالة

يدل رمز نجمتين (**) على مستوى دلالة 0.01، و يدل رمز نجمة (*) واحدة على مستوى دلالة 0.05.

يبين الجدول رقم (13) أن كل من الفقرات (1-4-5-7-8-9-10-11-12-14) دالة عند مستوى الدلالة 0.01، أما الفقرات (3-6-13) فهي دالة عند مستوى الدلالة 0.05، و بالنسبة للفقرات (2) تظهر النتائج بأنها غير دالة و لكنها تقيس الموضوع.

جدول رقم (14) يبين الإتساق الداخلي لمتغير الكفاءات:

الدلالة	معامل الإرتباط	البعد
دالة	0.823**	المعارف النظرية
دالة	0.869**	المعارف التطبيقية

يدل رمز نجمتين (**) على مستوى الدلالة 0.01، و يدل رمز نجمة (*) واحدة على مستوى دلالة 0.05.

يبين الجدول رقم (14) أن كل الأبعاد كانت دالة عند مستوى الدلالة 0.01.

9-1- ثبات الإستبيان :

1-9-1- ثبات ألف كرونباخ:

إستخدمت الباحثة معامل ألف كرونباخ لحساب الثبات وكان كالاتي :

ا- ثبات متغير التكوين :

لقد تم حساب معامل ثبات متغير التكوين بمعادلة ألفا كرونباخ و كانت النتيجة 0.76 وهو ثبات مقبول.

ب- ثبات متغير الكفاءات:

جدول رقم (15) يمثل ثبات أبعاد متغير الكفاءات:

الثبات	معادلة ألفا كرونباخ	البعد
مقبول	0.60	المعارف النظرية
مقبول	0.74	المعارف التطبيقية

ونستنتج مما سبق أن أداة الإستبيان صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة لهذه الدراسة و يمكن تطبيقها بثقة.

2- الدراسة الأساسية:

بعد أن تحققت الدراسة الاستطلاعية والتأكد من ثبات وصدق أدوات البحث، قامت الباحثة بالدراسة الأساسية من خلال إثبات أو نفي فرضيات البحث. وفيما يلي سأطرق إلى أهم الإجراءات المنهجية في الدراسة الميدانية.

2-1- أهداف الدراسة الأساسية :

تطبيق أداة الدراسة على عمال مختلف مصالح المؤسسة، والهدف الأساسي من الدراسة الأساسية هي تحقيق أو عدم تحقيق فرضيات البحث.

2-3- مكان إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة بمؤسسة ميناء وهران (EPO).

2-4- مدة إجراء الدراسة الأساسية :

تمت الدراسة الأساسية من الفترة الممتدة من 2016/04/16 إلى 2016/05/25 وكانت الزيارات يوم الاثنين والثلاثاء والأربعاء .

2-5- عينة إجراء الدراسة الأساسية :

شملت الدراسة عمال مؤسسة ميناء وهران، حيث شملت 90 عامل.

6-2- خصائص عينة الدراسة الأساسية :

وهي موزعة حسب مايلي:

جدول رقم (16): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الجنس :

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
55.6%	50	نكر
44.4%	40	أنثى
100%	90	المجموع

يبين الجدول رقم (16) عدد العمال الذكور الذي تم تطبيق عليهم استمارة البحث وهم 50 عامل ب نسبة 55.6 % وهي أعلى نسبة مقارنة بالإناث الذي يقدر عددهم 40 عاملة بنسبة 44.4 %.

جدول رقم (17) يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب السن :

النسبة المئوية	التكرارات	السن
18.9%	17	أقل من 30 سنة
65.6%	59	من 31-40 سنة
11.1%	10	من 41-50 سنة
4.4%	4	أكثر من 51 سنة
100%	90	المجموع

يبين الجدول رقم (17) الفئات العمرية لعينة الدراسة الأساسية حيث تمثل الفئة الأولى أقل من 30 سنة بنسبة 18.9 % ب 17 تكرار والفئة الثانية ما بين 31-40 سنة بنسبة 65.6 % وهي أكبر نسبة وما يمثل 59 عاملا من العينة ، أما الفئة العمرية ما بين 41 -50 سنة فتمثل 11.1 % من العينة ب 10 تكرارات وأخيرا أقل نسبة تخص الفئة العمرية أكثر من 51 سنة بنسبة 4.4 % و 04 تكرارات.

جدول رقم (18): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب المستوى التعليمي :

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
7.8 %	7	متوسط
21.1 %	19	ثانوي
71.1 %	64	جامعي
100 %	90	المجموع

يبين الجدول رقم (18) متغير المستوى التعليمي لعينة الدراسة الأساسية وهو موزع كالآتي :

المستوى المتوسط بـ 07 تكرارات أي بنسبة 7.8 % والمستوى الثانوي بـ 19 تكرار ونسبة 21.1 % هي العينة وأخيرا المستوى الجامعي بـ 64 تكرار بنسبة 71.1 % من العينة وهي أعلى نسبة ونستنتج أن أغلب عمال الدراسة لديهم مستوى دراسي عالي .

جدول رقم (19): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الفئة المهنية :

النسبة المئوية	التكرارات	الفئة المهنية
16.7 %	15	منفذ
27.8 %	25	متحكم
55.6 %	50	إطار
100 %	90	المجموع

يبين الجدول رقم (19) نسبة الفئات المهنية في عينة الدراسة الأساسية المعبر عنها كالآتي :

الفئة الأولى تخص المنفذين بـ 15 عامل ونسبتهم تساوي 16.7 % والفئة الثانية الخاصة بالمتحكمين تمثل 25 عامل بنسبة 27.8 % أما الفئة الثالثة الخاصة بالإطارات ممثلة بـ 50 عامل وتقدر نسبتهم بـ 55.6 % وهي أعلى نسبة.

جدول رقم (20): يبين توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب الأقدمية :

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
من 08-01 سنة	42	%46.7
من 16-09 سنة	33	%36.7
من 24-17 سنة	9	% 10
من 32-25 سنة	6	%6.7
المجموع	90	%100

يبين الجدول (20) تكرارات ونسب المئوية للفئات الخاصة بأقدمية عمال الدراسة الأساسية وهي موزعة كالآتي :

الأقدمية المهنية ما بين 01- 08 سنوات بقدر ب 42 تكرار ونسبتهم 46.7 % وهي أعلى نسبة أما الفئة الثانية ما بين 9- 16 سنة ب 33 تكرار ونسبة 36.7 %، الفئة الثالثة ما بين 17-24 سنة ب 06 تكرارات ونسبة 10 % أما الفئة الرابعة ما بين 25- 32 سنة فتمثل 6.7 % من مجموع العينة ب 06 تكرارات.

2-7- إجراء الدراسة الأساسية :

الأدوات المستخدمة في الدراسة الأساسية :

لقد تم استخدام الإستبيان كأداة أساسية في الدراسة الاستطلاعية، وذلك لما لها من مميزات تتمثل بوضوح المعلومات وسهولة الحصول عليها وتحليلها، بعدما تم التأكد من ثباتها وصدقها في الدراسة الاستطلاعية .

2-8- الوسائل الإحصائية :

استخدمت الباحثة لمعالجة بيانات الدراسة الأساسية الأساليب الإحصائية المناسبة للفرضيات المقترحة المتمثلة في (SPSS) نسخة 20.

تعد الأساليب الإحصائية الوسيلة الوحيدة التي تستطيع بها الباحثة تحليل البيانات واختبار صحة الفرضيات وتوصل إلى النتائج .

قامت الباحثة بتطبيق الأساليب الإحصائية التالية :

- معامل الارتباط بيرسون لاختبار صدق الاتساق الداخلي للاستبيان.
- معامل ألف كرونباخ لثبات الاستبيان.
- التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية لأفراد العينة.
- معامل الارتباط بيرسون للتأكد أو نفي فرضيات البحث.

خلاصة:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية للدراسة الاستطلاعية والأساسية، بحيث تعرفنا على المنهج الوصفي لهذه الدراسة، وكذلك قمنا بتعريف الأدوات التي اعتمدنا عليها في جميع المعلومات ألا وهي الاستبيان وكذلك تعرفنا على مجالات الدراسة من خلال التعرف على مواصفات مجتمع البحث وزمن انطلاق الدراسة والمكان الذي أجريت فيه الدراسة والمكان الذي أجريت فيه الدراسة، كما تأكدنا من صدق وثبات الاستبيان، والأساليب الإحصائية المستعملة.

تمهيد:

يتضمن هذا الفصل تحليلاً تفصيلياً للبيانات وعرضاً للنتائج من خلال الدراسة التي أجريت على عينة البحث ومن ثم تحليل ومناقشة هذه النتائج وتحديد مدى الدلالة الإحصائية لكل منها، ومن ثم سيتم الإجابة على فرضيات الدراسة .

و الهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض نتائج الدراسة التي توصلنا إليها وصولاً إلى النتيجة العامة.

1- عرض النتائج :

1-1- عرض نتائج الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين و تنمية الكفاءات في مؤسسة ميناء وهران .

ولاختبار هذه الفرضية، يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية :

الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين و تنمية الكفاءات .

الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين و تنمية الكفاءات .

الجدول رقم (21): يبين اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين التكوين و تنمية الكفاءات .

نسبة "ر"	مستوى الدلالة	الدلالة	العلاقة بين المتغيرين
0.63**	0.01	دال	

- نلاحظ من خلال الجدول حساب معامل الارتباط "بيرسون" تبين أن "ر" المحسوبة 0.63

أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.26 عند درجة حرية (ن - 2) أي (90-2) = 88

ومستوى الدلالة 0.01 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه

ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين و تنمية الكفاءات.

2-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والمعارف النظرية في مؤسسة ميناء وهران .
ولاختبار هذه الفرضية ،يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية :
الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف النظرية .
الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف النظرية .
الجدول رقم (22): يبين اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين التكوين و المعارف النظرية.

نسبة "ر"	مستوى الدلالة	الدلالة	العلاقة بين المتغيرين
0.56**	0.01	دال	

- نلاحظ من خلال الجدول حساب معامل الارتباط "بيرسون" تبين أن "ر" المحسوبة 0.56 أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي 0.26 عند درجة حرية (ن -2) أي (2-90) = 88 ومستوى الدلالة 0.01 مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة ،أي أنه ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين و المعارف النظرية .

3-1- عرض نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

- توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين والمعارف التطبيقية في مؤسسة ميناء وهران .
ولاختبار هذه الفرضية ،يتم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية :
الفرضية الصفرية : لا توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف التطبيقية .
الفرضية البديلة : توجد علاقة ارتباطيه دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف التطبيقية .
الجدول رقم (23): يبين اختبار "ر" لقياس العلاقة الارتباطية بين التكوين و المعارف التطبيقية.

نسبة "ر"	مستوى الدلالة	الدلالة	العلاقة بين المتغيرين
0.53**	0.01	دال	

- نلاحظ من خلال الجدول حساب معامل الارتباط "بيرسون" تبين أن "ر" المحسوبة **0.53** أكبر من "ر" الجدولية التي تساوي **0.26** عند درجة حرية (ن - 2) أي **(2-90) = 88** ومستوى الدلالة **0.01** مما يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة، أي أنه ذات ارتباط ذات دلالة إحصائية بين التكوين و المعارف التطبيقية.

2- مناقشة النتائج:

مناقشة نتائج الدراسة الأساسية والغرض منه التحقق من فرضيات البحث وربطها بما وصلت إليه الدراسات السابقة في صلب الموضوع. ومن خلال النتائج التي وصلنا إليها التي تدرس العلاقات الارتباطية بين متغير التكوين ومتغير الكفاءات.

1-2- مناقشة نتائج الفرضية العامة :

- توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين وتنمية الكفاءات

توضح لنا من خلال الجدول رقم (21) أنه توجد علاقة بين التكوين وتنمية الكفاءات و كانت نتيجة "ر" المحسوبة **0.63** وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة **0.01**، وهي أكبر من الجدولية **0.26** ومنه نقبل البديل ونرفض الفرض الصفرية ، و نستطيع القول ي هناك علاقة ارتباطية دالة احصائيا بين التكوين و تنمية الكفاءات بمؤسسة ميناء و هران و بالنظر لأهمية التكوين بالمنظمة في مختلف المجالات، و التي تقدمه لمختلف الفئات المهنية و بطرق فعالة وهذا ما لاحظته الباحثة أثناء تربصها.

من خلال النتائج التي سبق ذكرها و التي أكدت أن التكوين هو و سيلة جد مهمة في تطوير و تنمية الكفاءات، وهو عبارة عن فرصة ثمينة للتواصل و تبادل الخبرات مع الآخرين ، كما أنه يساهم في الرفع من مستوى أداء العمال و يجعلهم يكتسبون الثقة بأنفسهم ويتحملون المسؤولية اتجاه عملهم ، ويرفع من معارفهم العلمية العملية و تطوير مهاراتهم و قدراتهم ، ويقلص من مشاكلهم المهنية ، خاصة أن مؤسسة ميناء و هران تأخذ بعين الإعتبار إقتراحاتهم في تحديد احتياجاتهم التكوينية ، وتعتمد في برامجها التكوينية عن طرق فعالة و تقنيات جديدة و حديثة ، وتقدم تكوينات في شتى المجالات مثل البرامج الإلكترونية الجديدة و الصيانة و خاصة الوقاية و الأمن من حوادث العمل ، وايضا تعتمد على تكوين خارجي مثل تكوين ضباط الميناء في مدارس بحرية و تكوين في تعلم اللغات ، كما تقوم المؤسسة بتقييم المتكويين من خلال بطاقة التقييم الساخن و البارد ، هذا كله يدل مدى مساهمة التكوين و دوره الفعال في تنمية الكفاءات بمؤسسة ميناء و هران.

-لقد توصلت دراسات بزايد نجاة سنة (2010-2011) إلى نفس النتيجة و التي تمحور موضوع بحثها حول التكوين و استراتيجية تسيير المهارات التسبيرية لدى إطارات شركة سو نطراك ،وكانت تهدف إلى معرفة مامدى نجاة التكوين في مجال التسيير و آثارها على على المهارات التسبيرية لدى الإطارات في شركة سونطراك ، وطبقت الدراسة على عينة كان عددها (420) إطار، وتوصلت الباحثة في نتائج بحثها إلى أن التكوين في مجال التسيير ناجع بالنسبة للإطارات المتكونة بشركة سونطراك ، وأنه يلبي إحتياجات المؤسسة و الإطارات المتكونة ، وأن سياسة المؤسسة ناجعة في توفير مسيرين أكفاء في المستقبل.

2-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الأولى :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و المعارف النظرية

توضح لنا من خلال الجدول رقم (22) أنه توجد علاقة بين التكوين وتنمية النظرية و كانت نتيجة "ر" المحسوبة 0.56 وهي قيمة دالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01، وهي أكبر من الجدولية 0.26 ومنه نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض الصفري ، و نستطيع القول ي هناك علاقة إرتباطية دالة احصائيا بين التكوين و المعارف النظرية.

ويمكن تفسير هذه الفرضية بأن التكوين بمؤسسة و هران يسمح بإكتساب العامل على معارف نظرية ويحول كل المعلومات الضمنية إلى معارف موثوقة ، و يجعله يخلق أفكار و معارف جديدة ، كل هذه المعارف التي يتحصل عليها مرتبطة بمنصب عمله، وهذا ماتبين من خلال دراسة هذه الفرضية.

- لقد بينت دراسات بن جبار محمد سنة (2014-2015) وتمحور موضوع بحثه حول التكوين وعلاقته بالولاء التنظيمي و حوافز العمل الذي شملت دراسته 120 عينة في ثلاث مؤسسات صناعية، وتوصل إلى نفس النتائج بوجود علاقة إرتباطية دالة إحصائيا بين التكوين و الولاء التنظيمي و حوافز العمل التي أكدت أن التكوين هو وسيلة جد مهمة في تطوير و تنمية المعارف و القدرات و المهارات للعمال.

3-2- مناقشة نتائج الفرضية الجزئية الثانية :

توجد علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين التكوين و المعارف التطبيقية.

توضح لنا من خلال الجدول رقم (23) أنه توجد علاقة بين التكوين وتنمية المعارف التطبيقية و كانت نتيجة "ر" المحسوبة 0.53 وهي قيمة دالة إحصائية عند مستوى دلالة 0.01، وهي أكبر من الجدولية 0.26 ومنه نقبل الفرض البديل و نرفض الفرض الصفري ، و نستطيع القول ي هناك علاقة

إرتباطية دالة احصائيا بين التكوين و المعارف التطبيقية.

- تبين هذه الفرضية أن التكوين يساهم في رفع مستوى معارفهم و قدراتهم العملية في مؤسسة ميناء وهران ، لأن التكوين يمكنهم من إكتساب معارف تطبيقية جديدة تجعلهم يقومون بإدخال تغييرات و تحسينات على و تيرة الأداء و على المهام الموكلة إليهم ، وساعدتهم المعارف التطبيقية على التعامل مع التكنولوجيا الحديثة كالآلات البرامج الإلكترونية و غيرها ، فالتكوين يولد لهم الرغبة القوية بتطبيق هذه المعارف.

- لقد بينت دراسات عمر بلخير جواد سنة (2014-2015)، الذي تمحور موضوع بحثه حول دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية الذي شملت عينة دراسته 153 عامل في مؤسسة الإسمنت و مشتقاته بسعيدة إلى نفس النتيجة،هدفت هذه الدراسة لتقييم البرامج التكوينية للموارد البشرية، وتمثلت أهمية هذه الدراسة على أنها تناولت موضوع التكوين كونه وسيلة فعالة لإعداد وتهيئة الموارد البشرية لإنجاز أعمالهم بكفاءات عالية،حيث توصلت النتائج بوجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الأداء في شركة الإسمنت.

جدول رقم (24) يمثل فرضيات البحث و مدى تحقيقها

رقم الفرضية	الفرضيات	مدى تحقيقها
01	توجد علاقة دالة إحصائية بين التكوين و تنمية الكفاءات	تحققت
02	توجد علاقة دالة إحصائية بين التكوين و المعارف النظرية	تحققت
03	توجد علاقة دالة إحصائية بين التكوين و المعارف التطبيقية	تحققت

خلاصة:

من خلال ما سبق و عرضنا لنتائج الدراسة المتوصل إليها ، التي كانت حول العلاقة بين التكوين و تنمية الكفاءات بمؤسسة ميناء وهران، بينت لنا أن التكوين يساهم بشكل كبير في تنمية الكفاءات و المعارف النظرية و التطبيقية.

الخاتمة:

تعد وظيفة الموارد البشرية من بين أهم الوظائف التي تحتوي عليها المؤسسة ، والتي تقوم بدورها بمتابعة مسار العاملين منذ دخولهم إلى المؤسسة ، حتى انتهاء عقد عملهم بالتقاعد أو الاستقالة.

بحيث تحتوي هذه الوظيفة على مصلحة التكافؤ ادين اوين المهمة بالنسبة للعاملين من حيث إحداث تغيير في المعارف والمهارات والقدرات العملية والعلمية وأصبحت عملية تكوين الأفراد عاملا أساسيا لابد من الاهتمام به لأنه يعتبر المحرك الأساسي للمؤسسة وخاصة مؤسسة ميناء وهران.

ويعتبر التكوين من أحد أبرز الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية الكفاءات لأنها تعد من العناصر المهمة والأساسية التي ينبغي إدارتها وتسييرها بشكل الصحيح والسليم الذي يمكن استغلال الطاقة المتاحة باعتبارها أهم مصادر اختلاف المؤسسة عن غيرها. وذلك من خلال التكتيف من الدورات التكوينية للعمال.فالتكوين المستمر يؤدي بضرورة إلى تأقلم الأفراد مع التكنولوجيا الحديثة والقدرة على التحكم في مختلف التقنيات وبالتالي تحسين ورفع من إنتاجية المؤسسة.

الاقتراحات والتوصيات :

بناء على ما تقدم من نتائج فيما يتعلق بالموضوع نحاول تقديم بعض الاقتراحات التي نذكر منها

مايلي :

- يجب على المؤسسة أن تكثف من الدورات التكوينية التي تعمل على تطوير مهارات الأفراد وزيادة معلوماتهم .

- تجنب الاستغناء على الكفاءات وضرورة الاهتمام بكيفية الاحتفاظ بها لكي تساعد على رفع أداء الموارد البشرية .

- العمل على المحافظة على كفاءات مؤسسة باتخاذ مجموعة من الإجراءات كالتحفيز ، الترقية ، والتي تحد من تسرب الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة

جمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة وهران - السانیا-

كلية العلوم الاجتماعية

تخصص علم النفس عمل و تنظيم

موضوع المذكرة: علاقة التكوين بتنمية الكفاءات .

الإستبيان

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

إن هذا الاستبيان سري و لا يستعمل إلا لأغراض علمية ليست شخصية ، لأن المعلومات التي نحصل عليها ستتحول إلى أرقام ، و إن تجاوبكم بكل صدق يساهم بشكل كبير في انجاز هذا العمل، وفي الأخير تقبلوا مني الشكر الجزيل لتعاونكم معي لإتمام هذه الدراسة الميدانية.

البيانات الشخصية:

الرجاء التأشير بالعلامة (X) في الخانة المناسبة:

- الجنس: ذكر أنثى

- السن: اقل من 30 سنة من 31 سنة إلى 40 سنة

من 41 سنة إلى 50 سنة أكثر من 50 سنة

- المستوى الدراسي: متوسط ثانوي

جامعي

- الفئة السوسيو مهنية: إطار "Cadre" عامل مؤهل "Maitrise"

عامل منفذ "Exécution"

- الأقدمية: من (1-8) سنوات من (9-16) سنة

من (17-24) سنة من (25-32) سنة

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

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

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
27	يمثل أبعاد الكفاءة..	01
29	يمثل مستويات الكفاءة.	02
32	أبعاد الكفاءة الفردية .	03

قائمة المراجع :

ا-المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- 1- أحمد عزت ، راجح.(1965).علم النفس الصناعي الموائمة المهنية،الهندسة البشرية ،العلاقات الإنسانية"(ط 2). الإسكندرية :الدار القومية.
- 2- أحمد القطامين ،عطا الله. (1996).التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية (ط 1). عمان :دار مجدلاوي للنشر والتوزيع .
- 3- أحمد ، ماهر.(2006).إدارة الموارد البشرية (د.ط). مصر :دار الجامعة الاسكندرية.
- 4- العزاوي ،نجم عبد الله ،و جواد ،وعباس ،حسين .(2010).وظائف الاستراتيجية في الموارد البشرية (د ط).عمان :دار اليازوري العلية للنشر والتوزيع .
- 5- المسعدي ،محمود.(1991).القاموس الجديد للطلاب ،معجم عربي مدرسي الفبائي (ط7).الجزائر :المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 6- الهيتي، خالد عبد الرحيم.(2005).إدارة الموارد البشرية (د.ط).عمان:دار وائل للنشر.
- 7- سعد عامر، أبو شندي.(2011).إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (ط1).عمان : دار أسامة للنشر .
- 8- عبد الرحمن، العيساوي .(2004). علم النفس المهني و الصناعي (ط1). الأردن : دار أسامة للنشر .
- 9- عبد الفتاح محمد ، دويدار .(2000). أصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته . القاهرة : دار المعرفة الجامعية .
- 10- عقيلي ، عمار الوصفي.(1996).إدارة القوى العاملة ، عمان : دار الزهران للنشر والتوزيع.
- 11- علي محمد ، ربابعة .(2003). إدارة الموارد البشرية " تخصص نظم المعلومات الإدارية " (ط1). عمان : دار صفاء للنشر .
- 12- غياث،بوفلجة.(1992).التربية والتكوين في الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية.
- 13- كامل محمد محمد،عويضة.(1996).علم النفس الصناعي(ط 1).لبنان :دارالكتب العلمية.
- 14- كمال،بربر.(2000).إدارة الموارد البشرية وكفاءة لأداء التنظيمي .(ط1).لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات .
- 15- محمد، عباس،و سهيلة حسين علي.(1999).إدارة الموارد البشرية.الأردن :دار وائل للنشر .

- 16- محمد، مسلم.(2007). مدخل إلى علم النفس العمل(ط1).الجزائر:دار قرطبة.
- 17- نجيب مصطفى، شايوش.(2007).إدارة الموارد البشرية – إدارة الأفراد(ط1).الأردن : دار النشر.
- 18- وسيلة ،حمداوي.(2004).إدارة الموارد البشرية (د ط).الجزائر :ديوان المطبوعات الجامعية.
- 19- ياسين ،حمدي.(1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي بين النظرية والتطبيق (ط1).الكويت :دار الكتابة الحديث.

الجريدة:

- 20- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.العدد 17.(1990). القانون رقم 11/90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 أبريل 1990. الجانب القانوني لعملية التكوين.

الدراسات البحوث العلمية:

- 21- بزاید، نجاه. (2011). التكوين وإستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات بشركة سوناطراك.أطروحة دكتوراه غير منشورة . جامعة وهران.
- 22- بن جبار، محمد. (2015). التكوين و علاقته بالولاء التنظيمي.رسالة ماجستير غير منشورة.جامعة وهران.

مراجع من الأنترنت:

- 23- بن جدو،محمد أمين. (2013). دور إدارة الكفاءات في تحقيق الإستراتيجية. رسالة ماجستير منشورة.جامعة سطيف.استرجعت بتاريخ 29 فيفيري،2016على الساعة

13:00GMT من:

<http://www.univ-setif.dz/2013/755/bendadoumedlamine.pdf>

- 24- عمر،بلخير جواد.2015. دور تكوين الموارد البشرية في تطوير و نجاح المؤسسة الإقتصادية . رسالة دكتوراه منشورة ،جامعة تلمسان.استرجعت بتاريخ 03 مارس،2016 على الساعة

13:45 GMT من:

<http://dspac.univ-tlemcen.dz/112/755/hamdiAbdelkader.pdf>

25- هامللي، عبد القادر. 2011. وظيفة تقييم كفاءات الأفراد في المؤسسة. رسالة ماجستير منشورة، جامعة تلمسان. استرجعت بتاريخ 08 مارس. 2016 على الساعة

16:30GMT من:

<http://dspac.uni-vtlemcen.dz/112/6942/formationresources-humaines-entreprise.pdf>

ب-المراجع باللغة الفرنسية:

26- Alain, Meignant.(2000). Ressources Humaines Dèployer la Stratègie: Ed liaison .France

27-Dejoux ,Cécile.(2001).les compétences au cœur de l'entreprise : éditions d'organisation .Paris

28-Jean, Marie peretti.(2005). Dictionnaire de Ressources Humaine. 4ème :ed vuirbert

29-J, Brilaman(.2001). Les Meilleurs Pratique de Management .6ème édition: d'organisation édition

30- Le Botref , G.(2000).Construire les compétences individuelles et collectives : Ed organisation

31-Leplat, jacques.(2002).psychologie de la formation :jalons et perspectives la France :octares

33- Philippe Lorino.(2000).Méthodes et Pratiques de la Performances : ed. organisation .Paris

34- Philippe. Zarifian.(2001). Le modèle de la competence : Edition liaisons.

الملاحق:

الملحق رقم 01: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء وهران

الملحق رقم 02: يمثل إستبيان الدراسة