

## دور التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات العمال دراسة حالة المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية

بلعربي مريم\* ، زرارة أمينة\*\* ، بن عبو الجيلالي\*\*\*

**ملخص :** تواجه المؤسسات الحديثة على نحو متزايد التحدي المتمثل في تنمية المهارات وتطويرها لملائمة مختلف التغيرات التي تعترضها ، وتعتبر مشكلة نقل المهارات و الكفاءات الأكثر أهمية في إطار التناقص ما بين المؤسسات ، لا سيما في حالة الشركة أو الإندماج إذ تحاول المؤسسة نقل و تحويل الكفاءات من العمالة الأجنبية إلى العمالة المحلية. الدراسة الميدانية تمت على مستوى المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية بولاية معسكر باستعمال إستبيان مطور من طرف مركز دراسات المهن والذي يشخص مستوى و نوعية التكوين و يقيم عملية نقل الكفاءات فيما بين العمال من خلال استخدامهم لعملية التعلم. الكلمات المفتاحية: التعلم بالمرافقة، نقل الكفاءات ، المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية ، استبيان ، دراسة ميدانية ، المقابلة .

### Le rôle de l'apprentissage par accompagnement dans le transfert des compétences : cas de groupe BTP algéro-espagnole

**Résumé :** Les entreprises modernes sont de plus en plus confrontées au défi de développement des compétences. Désormais l'apprentissage par accompagnement est considéré comme un des meilleurs moyens utilisés pour le transfert des compétences. D'ailleurs, le problème de transfert des compétences est plus persistant dans le cadre de rapprochement entre les entreprises, notamment dans le cas de partenariat ou de fusion.

L'étude présente à pour objectif de mettre le point sur ce phénomène au sein d'un groupe BTP Algéro- Espagnole. L'étude a révélée que l'apprentissage par accompagnement est utilisé par cette entreprise comme un important dispositif de transfert des compétences.

**Mots clés :** l'apprentissage par accompagnement, transfert des compétences, groupe BTP Algéro- Espagnole, guide d'entretien, questionnaire.

\* طالبة دكتوراه ، جامعة معسكر ، الجزائر ، meriemgrh@hotmail.fr

\*\* طالبة دكتوراه ، جامعة معسكر الجزائر ، Aminagr2014@yahoo.fr

\*\*\* أستاذ التعليم العالي ، جامعة معسكر الجزائر ، Djilali.benabou@univ-mascara.dz

## I. مقدمة:

نظرا للتغيرات الكبرى التي طرأت على ميدان الأعمال من التطور التكنولوجي و ازدياد شدة المنافسة ،دفع بالمنظمات الى تغيير وضعيات و طرق العمل لديها من أجل مواكبة هذه التطورات . و وفقا لدراسة أجراها المعهد الوطني للإحصاء و الدراسات الاقتصادية الفرنسي (INSEE) " أن ثلث الأفراد العاملين خلال سنة 2005 سوف يغادرون العمل نائيا سنة 2020 ". (Jean-Michel ، 2005) ولهذا قامت المنظمات بالبحث عن طرق مثلى لنقل الكفاءات ، من بينها طريقة التعلم بالمرافقة التي تعتبر أسلوب من أساليب التكوين داخل المنظمة هدفه نقل و تطوير كفاءات عمالها كونه يساهم في ربح الوقت و تخفيض التكاليف و تكوين أكبر عدد من العمال في مدة قصيرة كما يسمح بتفادي المنظمة فقدها لكفاءاتها الاستراتيجية .

## أولا. الاطار النظري للدراسة

## 1.لمحة تاريخية عن التعلم بالمرافقة (tutorat )

تعود أصول كلمة (tutorat) الى الكلمة اللاتينية «tutor» ،«tueri» ، والتي تعني الحماية ، ويعرف القاموس الفرنسي (Le Robert) مصطلح (tuteur) على أنه " الشخص المسؤول عن قاصر أو بالغ غير قادر على إدارة ممتلكاته وفق نصوص قانونية من أجل ضمان حقوقه " ، واستخدم هذا المصطلح لفترة طويلة في مجال التعليم في إنجلترا في أواخر القرن الثامن عشر على شكل ثنائية مكونة من "متلقي - مرافق" ، وكانت مخصصة للأطفال الأصغر سنا في المدرسة .(Patricia Filipuzzi, Florence Jarry ,2014 )

وتم الإعتماد على التعلم بالمرافقة كأداة لنقل الكفاءات في مجال العمل في فرنسا سنة 1980 في المنظمات الاقتصادية ،بهدف دعم فئة الشباب لاكتساب قدرات تساعدهم للاندماج في عملهم ، وذلك بحضور خبير يقوم بنقل معارفه لمتدرب حتى يتمكن من إتقان المهام المنوطة به . وبذلك أصبحت المنظمة عبارة عن مكان للتنشئة الاجتماعية من خلال التعلم في وضعية العمل.

( Théophile Bastide ,2012 )

## 2. تعريف التعلم بالمرافقة

يعرف كل من (Boru et Leborgne، 1992) على أن التعلم بالمرافقة هو "عبارة عن مجموعة من الوسائل والموارد البشرية المستخدمة من طرف المؤسسة من أجل دمج وتكوين العمال في وضعية عمل معينة " . ( Annabelle hulin , 2006)

كما يمكن تعريفه وفق (Gérard, 2002) على أنه:"عبارة عن عملية نقل للمعارف من عامل يمتلك خبرة داخل المنظمة إلى عامل جديد بها، بهدف مساعدته على الإندماج في عمله "(Agnés -planchot ,2007) .fredy

و يشير (Pamphile, 2005) إلى أن التعلم بالمرافقة هو "اعطاء الفرصة لمجموعة من الأفراد للحصول على المشورة والمعلومات بشأن جميع المسائل الشخصية والنفسية والاجتماعية والعائلية " . (Phampile ,2005)

أما ( Le Boterf 2006 ) فيعرف التعلم بالمرافقة حسب المهمة المنتظرة تحقيقها من طرف المرافق على أنها "السعي وراء تحقيق ثلاث أهداف رئيسية :العمل على إكتساب الفرد الجديد في المنظمة لمهارات تساعده على إتقان مهامه وتنفيذها باستقلالية ،تطوير فهمه لحركات مهنية ، التعود على الوضعيات الجديدة في العمل " . (Annabelle

HULIN ,2008)

وعليه فان التعلم بالمرافقة مهما تعددت إستخداماته إلا أن هناك سمة مشتركة بينها تتمثل في وجود : " المرافق" الذي يمتلك الكفاءة في وظيفة معينة يحاول نقلها إلى شخص آخر وهو "المتلقي" ، خاصة فيما يخص المعارف الواجب توفرها لأداء مهمة معينة ، والتي تساهم وبشكل فعال في تنمية وتطوير كفاءات الافراد. ( Patricia Filipuzzi, Florence Jarry ,2014)

### 3. أبعاد عملية التعلم بالمرافقة :

تنطوي عملية التعلم بالمرافقة على ثلاث أبعاد رئيسية:

- **بعد وظيفي** : يمتلك المرافق مهارات وخبرات يسعى لتشاركها مع الآخرين تدريجيا ما يساعد في بناء مرجع للكفاءات .

- **بعد تعليمي** : يقوم المتلقي بالاستفادة من خبرات وكفاءات المرافق في مختلف وضعيات العمل التي تواجهه ، ويركز هذا البعد على الإتصال وعلاقة التعلم بين الافراد ، ويساعد هذا البعد على بناء مرجع للتنشئة الاجتماعية.

- **بعد تنظيمي**: غالبا ما يتم إعتبار التعلم بالمرافقة إستثمار من طرف المنظمة ، فهو يساعد في دمج وتكوين مجموعة من المتعلمين في وضعيات عمل معينة وذلك بمساهمة مجموعة من الجهات الفاعلة (المرافق، مدير ادارة الموارد البشرية .....)، من أجل بناء نموذج تنظيمي متكامل يساهم في تبادل المعارف بين العمال . (Annabelle HULIN ,2006)

4. **دور التعلم بالمرافقة في المنظمة** : تهدف عملية التعلم بالمرافقة في المنظمة إلى تحقيق مجموعة من الوظائف ، والتي يمكن تحديدها فيمايلي:

4. 1. **التعلم بالمرافقة من أجل التأقلم** (Tutorat d'Adaptation) والهدف منها :استقبال موظف جديد ، تعريفه بثقافة المنظمة

و طبيعة العمل خاصة فيما يخص الحوافز المقدمة .

4. 2. **التعلم بالمرافقة من أجل نقل المعارف**(Tutorat de reproduction) والهدف منها: نقل قواعد الانضباط في العمل و اكتشاف قيمة العمل كما تعزز درجة النضج والاستقلالية لدى العامل .

4. 3. **التعلم بالمرافقة من أجل الاحترافية** (Tutorat de professionnalisation) والهدف منها : الاحتفاظ بالمعارف العملية السابقة ، و اكتساب كفاءات جديدة من خلال انجاز دورات تدريبية عن طريق تنفيذها بالتناوب بين اداء المهام والتكوين في مكان العمل.

4. 4. **التعلم بالمرافقة من أجل بناء استراتيجية للعمل** (Tutorat de stratégie d'action) والتي تهدف الى : تنظيم المهام وتقاسم الكفاءات بين الأفراد من أجل تحسين الأداء . (Séverine Iacan , Christine Depont 2009)

### 5. نقل الكفاءات:

قبل التطرق إلى عملية نقل الكفاءات لابد من تحديد مفهومها بشكل دقيق حتى نتمكن من معرفة الكفاءات الواجب على المنظمة نقلها والحفاظ عليها .

### 5. 1. تعريف الكفاءة :

يعرف كل من ( Pierre Caspar,Philippe Carré ) الكفاءة على أنها" مجموع المعارف المطبقة في وضعية عمل معينة تسمح بحل المشاكل المهنية ، من خلال استخدامها بطريقة متكاملة ". وهذا التعريف تم بناءه انطلاقا من درجة استخدام الكفاءة .

أما Guy le Boterf ( مستشار في هندسة الموارد البشرية، التكوين والإدارة ) ، فعرف الكفاءة على أنها "تعبئة وتفعيل عدة معارف في وضعية عمل أو سياق معين"

وعرفها Jobintree.fr "على أنها تأهيل مهني، وهي مقسمة إلى معرفة علمية (connaissances) ومعرفة عملية (savoir-faire) ومعرفة سلوكية (savoir-être) فضلا عن القدرات البدنية التي يمتلكها الفرد ، سواء استخدمها أم لم يستخدمها في تنفيذ مهامه"، من هذا التعريف يمكن تحديد مختلف الكفاءات المتوفرة داخل المنظمة من أجل بناء منهجية واضحة لنقلها .

ومن التعاريف السابقة يمكننا القول ان الكفاءة المهنية :هي مزيج من المعارف والمهارات والخبرات والسلوكيات مطبقة في سياق محدد أثناء استخدامها في وضعيات عمل تكون مناسبة لها، لهذا يجب على المنظمة ان تقوم بتحديد معارف عاملها ، وتقييمها بشكل دوري للتأكد من تلاؤمها ومتطلبات العمل .

**5. 2. تعريف نقل الكفاءة :** يشير المعهد الوطني للصحة العامة في كندا - كيبيك (INSPQ) إلى أن نقل الكفاءات هو "عبارة عن عملية ديناميكية تتضمن استراتيجيات مختلفة لتوزيع واعتماد المعرفة في الممارسات اليومية وفي اتخاذ القرار". ومن هنا فإن عملية نقل الكفاءات تتطلب التفاعل بين كل أصحاب المصلحة لإنتاج معرفة مفيدة يمكن استخدامها لتحسين الممارسات الادارية ، و هي عملية تنطوي على مجموعة من الاستراتيجيات تسعى لتحقيق الاهداف المتوقعة من خلالها .

( Marie-France Lafond , 2015 )

### 5. 3. الشروط الواجب توافرها لنقل الكفاءة:

من أجل بناء نظام متكامل يفضي إلى عملية نقل ناجحة للكفاءات، لا بد من توفر مجموعة من الشروط، ومن جملتها ما إتفق عليه كل من (balwin ,ford) من خلال تصنيفها الى ثلاث فئات متميزة:

**الجدول (1):** الشروط الواجب توافرها لنقل الكفاءة

| صفات المرافق ( المكون ) | أساسيات في التكوين | بيئة العمل     |
|-------------------------|--------------------|----------------|
| ✓ القدرة                | ✓ مبادئ تعليمية    | ✓ الدعم        |
| ✓ الشخصية               | ✓ التسلسل          | ✓ فرصة التطبيق |
| ✓ التحفيز               | ✓ طبيعة المحتوى    |                |

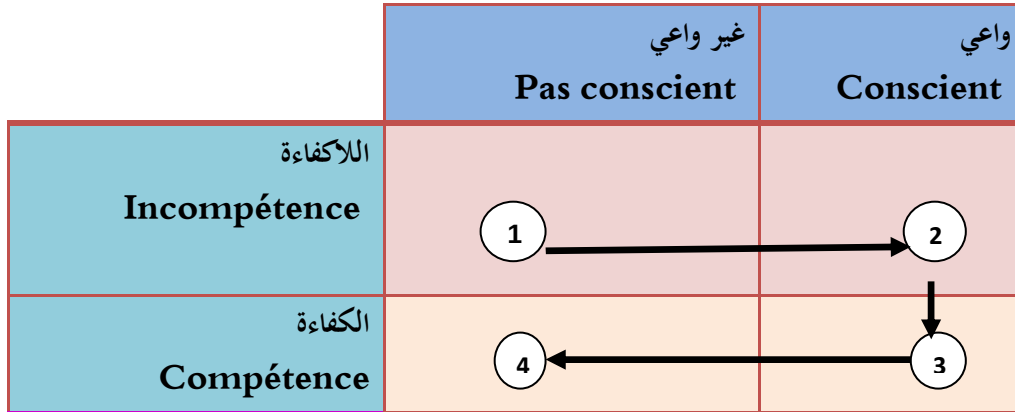
**المصدر:** من اعداد الباحثين

إضافة إلى توفر الشروط السابقة هناك جملة من العوامل تؤثر على عملية نقل الكفاءة يمكن تلخيصها فيما يلي :

- إستعداد المتلقي ( المتكون) للمشاركة في العملية التكوينية.
- توفر الدافع من أجل اكتساب كفاءات جديدة.
- أسلوب الاستيعاب وطريقة نقل الكفاءات.
- درجة الارتباط بين عملية نقل الكفاءات ومستوى التحسن في أداء العمل .
- إتاحة الفرصة للمتلقي لاستغلال الكفاءات المكتسبة .
- درجة الإحساس بقدرة الفرد على نقل كفاءة معينة . ( Mathilde Bourdat , 2014 )

## 5. 4. نموذج لنقل الكفاءة :

تتطلب عملية نقل الكفاءة الإعتماد على نموذج معين للحصول على النتائج المرجوة ،ومن بين النماذج المعتمدة في ذلك نموذج التعلم ل Gordon Training International المطور من قبل ( Thomas Gordon et Noël Burch) توماس جوردون ونويل بورش سنة 2012 ويعرف باسم نموذج Gordon الذي يهدف إلى إنشاء نظام متكامل لبناء علاقات فعالة بين العمال والحفاظ عليها ويتضمن هذا النموذج أربع خطوات لنقل الكفاءة والتي يمكن توضيحها في المخطط التالي:



المصدر : Gordon Training International

## الشكل رقم (1). نموذج Gordon 2012

يشير النموذج السابق إلى:

**المرحلة الاولى :** الفرد بطبعه غير واعي بعدم تمتعه بكفاءة معينة ، إلا عندما يكون في وضعية عمل لم يسبق له أن مارسها . وهذا ما يسمى باللا كفاءة أو (العجز) رقم (1) في النموذج .

**المرحلة الثانية :** شعور الفرد بعدم امتلاكه للكفاءة المناسبة للقيام بالعمل رقم (2) في النموذج .

**المرحلة الثالثة :** محاولة الفرد اكتساب المهارات التي تنقصه. رقم (3) من النموذج.

**المرحلة الرابعة :** يكتسب الفرد فيها الخبرة والكفاءة التي كانت تنقصه، وبالتالي يعود إلى مرحلة اللاوعي السابقة التي تشعره بتمتعه بالكفاءة رقم (4) في النموذج.

و من أجل انجاح عملية نقل الكفاءة يجب إتباع الخطوات التالية :

أ- .مرحلة التعريف:

بالنسبة للمرافق ( المكون ) :يجب أن يقوم بتحديد طبيعة الكفاءة الواجب عليه أن يقوم بنقلها و القيمة المضافة له . وهنا يكون المرافق في مرحلة اللاوعي بالكفاءات التي يحتاجها المتكون وفق نموذج التعلم السابق.

بالنسبة للمتلق ( المتكون ) : مهمته تكمن في تحديد المهارات الواجب إكتسابها ، وهذه العملية تعد صعبة بإعتبار المتلقي ( المتكون ) يجهل مدى عيوبه ، مثل ماهو موضح في نموذج التعلم السابق في مرحلة اللاوعي ، ولتحسين دورة التعلم يجب على المرافق أن يقوم بتطوير علاقاته مع المتلقي لديه التي تفتح المجال للتعاون بينهما والاستماع أكثر لبعضهما ومزيد من الجرأة لدى المتدرب حتى يعبر عن احتياجاته من الكفاءات .

**ب-مرحلة نقل الكفاءة :**

تتم عملية نقل الكفاءة من خلال العلاقة القائمة بين المرافق والمتلقي والتي تم بناءها في مرحلة التعريف. وكذلك طبيعة التعليم الذي حصل عليه المرافق، وتتم من خلال عملية تحفيز المتلقي وتشجيعه على إكتساب المعرفة التي يمكن تقييمها بالاعتماد على مدى إتقانه للمهام الجديدة الموكلة إليه باستخدام المهارات المكتسبة من هذه العملية .

ومن خلال دورة التعلم السابقة ل نموذج Gordon ، يمكن تحديد مجموعة من النقاط لتلخيص منهج التعلم بالمرافقة أو نقل الكفاءات بوجود المرافق و المتمثلة في :

- تحديد ثنائية "مرافق -متلقي" وكذا الأهداف المراد تحقيقها من هذه العملية.
- تجنيد الفاعلين في العملية وتحديد دور كل طرف فيها.
- تطوير العلاقة التبادلية بين المرافق والمتلقي .
- الحصول على عملية نقل كفاءة ناجحة. ( conseil- experience group ,2013 )

**ثانيا . الدراسة الميدانية**

**1.حدود الدراسة :** قمنا بترصص تطبيقي ابتداء من 25 جانفي 2016 الى غاية 25 فيفري 2016 وذلك بالجمع الجزائري - الإسباني للأشغال العمومية بالكرط ولاية معسكر ، و كان السبب وراء إختيار هذا الجمع طبيعة المشروع المتمثلة في انشاء طريق سيار شرق -غرب الر ابط بين دائرتي سيق و تيزي ، في مدة زمنية مقدرة ب 3 سنوات ، ونظرا لقصر مدة تنفيذ المشروع تلجأ المؤسسة إلى إعتماد التعلم بالمرافقة كأداة لنقل الكفاءات بين عمالها لربح التكلفة و الوقت في تطوير مهارات عمالها و الحفاظ على سيرورة تنفيذ المشروع، كما تساهم الشراكة في إبراز التنوع في أنماط العمل الناتجة عن الاختلاف بين افراد العينة من حيث : الثقافة ، طريقة العمل ، طريقة التكوين المتبع ، كما تساعد في التأقلم بين العمالة الاجنبية و المحلية .

**2: مجتمع الدراسة وعينتها:** يتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في الجمع الجزائري - الإسباني للأشغال العمومية في اطار الشراكة و الذي يضم شركتين اسبانييتين ( CHM OBRAS INFRASTRUCTURAS S.A )، و الشركة الجزائرية SARL LIVANTINTA INGENIERIA Y CONSTRUCCION S.L )، أما عينة الدراسة فقد تضمنت عمال الإدارة والبالغ عددهم (60) عامل، وقدم توزيع(60) إستبيان وتم إسترجاع ما مجمله (56) إستبيان ، أما التي خضعت إلى التحليل الإحصائي فتقدر ب (53) استبيان والجدول التالي يوضح عينة الدراسة.

**الجدول.(2). الاستبيانات الموزعة و المسترجعة**

| عدد الاستبيانات الموزعة | عدد الاستبيانات المسترجعة | عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل |
|-------------------------|---------------------------|---------------------------------|
| 60                      | 56                        | 53                              |

المصدر : من اعداد الباحثين

## 3: المتغيرات الديمغرافية

الجدول 3: توزيع عينة الدراسة

| المتغير | البيان       | التكرار | النسبة المئوية | المتغير        | البيان         | التكرار | النسبة المئوية |
|---------|--------------|---------|----------------|----------------|----------------|---------|----------------|
| الجنس   | ذكر          | 10      | 18,9%          | السن           | اقل من 25 سنة  | 9       | 17,0%          |
|         | أنثى         | 43      | 81,1%          |                | 25 إلى 35 سنة  | 27      | 50,9%          |
| الخبرة  | المجموع      | 53      | 100,0%         |                | 35 إلى 45 سنة  | 8       | 15,1%          |
|         | 5 اقل من     | 32      | 60,4%          |                | 45 إلى 55 سنة  | 8       | 15,1%          |
|         | 10 إلى 5 من  | 8       | 15,1%          |                | اكثر من 55 سنة | 1       | 1,9%           |
|         | 10 الى 15 من | 4       | 7,5%           |                | المجموع        | 53      | 100,0%         |
|         | 15 الى 20 من | 5       | 9,4%           | المستوى المهري | اطار           | 19      | 35,8%          |
|         | 20 الى 25 من | 3       | 5,7%           |                | متحكم          | 14      | 26,4%          |
|         | 25 اكبر من   | 1       | 1,9%           |                | منفذ           | 20      | 37,7%          |
|         | المجموع      | 53      | 100,0%         |                | المجموع        | 53      | 100,0%         |

المصدر: من اعداد الباحثين

النتائج المتحصل عليها و الممثلة في الجدول أعلاه وجدنا أن نسبة الإناث قدرت ب 18,9% أما نسبة الذكور فقد قدرت ب 81,1% ، وهذه النسبة ترجع إلى طبيعة الأعمال التي يقوم بها الذكور إذ أن معظم المهندسين و المشرفين على المشروع هم ذكور ، أما النساء فمعظم وظائفهم إدارية. أما الفئة العمرية الغالبة في عينة الدراسة هي (من 25 إلى 35 سنة) بنسبة 50,9% إذ يمكن أن نفسر هذه النتيجة على أنّ غالبية الموظفين في عينة الدراسة هم من جيل الشباب أي أن المؤسسة تعتمد على الفئة التي تتمتع بالطاقة و القابلية للتعلم و لديها روح الإبداع و المغامرة ، وأما أقل نسبة كانت الفئة العمرية (اكثر من 55 سنة) والتي قدرت ب 1,9% إذ تتميز هذه الفئة بالخبرة والكفاءات التي يتم نقلها إلى باقي العمال ، و فئة الخبرة الأكثر انتشارا في عينة الدراسة هي الممثلة ب (اقل من 5) بنسبة بلغت (60,4%). وهذا ما يمكن تفسيره بأن هذه الفئة حديثة العمل وتبحث على تطوير مسارها المهني و ذلك عن طريق التعلم و التكوين التي يسمح بإكتساب كفاءات جديدة و تطوير و تعزيز الكفاءات الموجودة لديها من قبل . كما يتبين لنا أن أغلبية العاملين هم المنفذون إذ تمثل نسبتهم (37,7%) وذلك راجع لطبيعة الأعمال الموكلة إليهم.

## 4: عرض وتحليل نتائج الدراسة

إختبار ثبات الاستبيان بحساب معامل الثبات ألفا كرو نباخ:

الجدول (4) . معامل الفا كرومباخ بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي (SPSS)

| عدد العبارات | معامل الثبات Alpha | معامل الصدق Alpha |
|--------------|--------------------|-------------------|
| 33           | 0,821              | 0.906             |

المصدر: من اعداد الباحثين

من أجل معرفة إن كان الاستبيان فعلا يسمح لنا بقياس متغيرات الدراسة وإن كان ملائم فعلا للدراسة أم لا اعتمدنا على معامل ((cronbach alpha للتأكد من درجة الصدق (أي أن جميع الأسئلة تخدم نفس الإشكالية أو الموضوع)، والثبات (أي أنها لا تتغير بعد مدة زمنية)، إذ يعد  $(\alpha \geq 0,60)$  مقبولا في البحوث المتعلقة بالإدارة والعلوم الإنسانية والاجتماعية (sekaran, 2003)، أما بالنسبة لمعامل الصدق فهو محصور بين  $[-1,1]$ . من خلال معالجة المعطيات المتحصل عليها من الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على برنامج التحليل الإحصائي spss توصلنا إلى النتائج الممثلة في الجدول الموالي:

### 5. العبارات المتعلقة بالتعلم بالمرافقة :

الجدول (5). المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

| العبارات                                                         | الإجابات | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|------------------------------------------------------------------|----------|-------------------|-----------------|
| خضعت للتكوين خلال مساري المهني                                   |          | 1.449             | 3.53            |
| ارغب المشاركة في التكوين لكن رئيسي في العمل يرفض ذلك             |          | 1.300             | 1.96            |
| اود ان اشارك في التكوين لكن ارى انه لا يلائم احتياجاتي           |          | 1.247             | 2.06            |
| ارغب المشاركة في التكوين لكن ليت لدي الوقت الكافي                |          | 1.436             | 3.51            |
| اقوم بتمويل تكويني من حسابي الخاص                                |          | 1.518             | 3.34            |
| تتكفل مؤسستي بمصاريف تكويني                                      |          | 1.620             | 2.62            |
| احد ان تكويني يتناسب مع العمل الذي اشغله                         |          | 1.004             | 4.38            |
| ارى ان تكويني يساعدني في تطوير ادائي لوظيفتي                     |          | 1.260             | 4.09            |
| يساعدني زملائي على تعلم كيفية اداء مهام معينة                    |          | 1.461             | 3.74            |
| يساعدني رئيسي على تعلم كيفية اداء مهام معينة                     |          | 1.412             | 3.92            |
| ارى ان التحكم في الوسائل الجديدة يتطلب التعلم بالمرافقة          |          | 1.079             | 4.09            |
| ارى ان اتباع طرق جديدة يتطلب التعلم بالمرافقة                    |          | 0.836             | 4.26            |
| احد ان التعلم بالمرافقة يسمح بنقل كفاءات المقبلين على التقاعد    |          | 1.471             | 3.62            |
| يساعدني التعلم بالمرافقة على تعدد مهاراتي                        |          | 0.929             | 4.24            |
| يساعدني التعلم بالمرافقة على الاستفادة أكثر من عملي              |          | 0.971             | 4.43            |
| يساعدني التعلم بالمرافقة على الاستقلالية في عملي                 |          | 1.207             | 3.92            |
| يساعدني التعلم بالمرافقة على تحمل مسؤوليات أكثر                  |          | 1.464             | 3.83            |
| يشجعي التعلم بالمرافقة على توطيد علاقاتي مع زملائي               |          | 1.210             | 4.13            |
| يساعدني التعلم بالمرافقة على التعامل مع مختلف الاجيال في المؤسسة |          | 1.024             | 4.09            |

المصدر: من اعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعث التعلم بالمرافقة والذي يمكننا من معرفة الكفاءات الموجودة لدى العمال و نوعية التكوين المتبع من طرف العمال ، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " يساعدني التعلم بالمرافقة على الاستفادة أكثر من عملي " بمتوسط حسابي بلغ (4.43)، وانحراف معياري بلغ (0.971)، و هذا ما يمكن تفسيره على أن التعلم بالمرافقة يساعد العمال على التأقلم مع مختلف وضعيات العمل التي يشغلونها بسهولة و الاستفادة أكثر من نتائج هذا النوع من التكوين في تطوير مهاراتهم و أدائهم ، و هذا ما أكدته

السيدة (ا.س) مسؤولة العلاقات العامة في قولها : " طبيعة العمل في هذه المؤسسة فرضت عليها تحمل مسؤوليات أكبر بعد ان قام الرئيس المباشر لها بمرافقتها لتعليمها كيفي أداء مهامه حتى تتمكن من إنباته في حالة غيابه وأعتبرت أن ذلك ساعدها كثيرا في تحمل مسؤولية عملها واكتساب كفاءات تنتظر مستقبلا العمل كمراقب لبعض العمال قليلي الخبرة في هذا الميدان "وأما السيد (ص.م) فقد "أعرب عن إمتنانه للمؤسسة كونها ساعدته كثيرا في إكتساب كفاءات في مجال عمله و فسحت المجال امامه لمساعدة زملاءه من خلال مرافقتهم في أداء عملهم وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أرغب المشاركة في التكوين لكن رئيسي في العمل يرفض ذلك "بمتوسط حسابي بلغ(1.96)، وانحراف معياري بلغ (1.300)، و هذا ما يفسر بأن المسؤولين يشجعون و يحفزون العمال على تطوير كفاءاتهم بالمشاركة في مختلف أنواع التكوين المتاحة .

## 6. العبارات المتعلقة ببعد نقل الكفاءات

الجدول 6. المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة

| العبارات                                                       | الإجابات | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي |
|----------------------------------------------------------------|----------|-------------------|-----------------|
| ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن رئيسي في العمل يرفض .       |          | 1.450             | 2.11            |
| ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن هذا يتعارض مع عادات المؤسسة |          | 1.166             | 1.79            |
| ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكنني لا اجد ذلك نافعا          |          | 1.330             | 1.96            |
| ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن ليس لدي الوقت الكافي        |          | 1.360             | 2.81            |
| ارغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكنني لم اجد الفرصة المناسبة    |          | 1.364             | 2.72            |
| قمت بنقل مهاراتي الى العمال الجدد في المؤسسة                   |          | 1.395             | 3.70            |
| قمت بنقل مهاراتي الى زملائي في العمل                           |          | 1.075             | 4.13            |
| قمت بنقل مهاراتي الى زملائي في نفس المهنة                      |          | 1.183             | 3.94            |
| اقوم بنقل مهاراتي الخاصة بمهنتي ( المهارات التقنية )           |          | 1.160             | 3.96            |
| اقوم بنقل مهاراتي المختلفة دون تحديد                           |          | 1.148             | 3.91            |
| اقوم بنقل مهاراتي فيما يخص المعلومات المتعلقة بمنصب العمل      |          | 1.190             | 3.92            |
| اقوم بنقل مهاراتي فيما يخص المعلومات المتعلقة بنوعية الخدمة    |          | 1.207             | 3.92            |
| اقوم بنقل مهاراتي من اجل تحضير العامل الذي يحل مكاني في العمل  |          | 1.325             | 3.89            |
| اقوم بنقل مهاراتي من اجل مساعدة العمال عل تطوير مهاراتهم       |          | 1.215             | 4.15            |

### المصدر :من اعداد الباحثين

يظهر من خلال الجدول إجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة ببعد نقل الكفاءات والذي يمكننا من معرفة درجة تبادل و نقل الكفاءات و المعارف بين العمال و معرفة مدى قابلية العمال ذوي الخبرة و الكفاءة الاساسية في نقل وتقاسم كفاءاتهم مع العمال الاخرين ، فقد جاءت في المرتبة الأولى العبارة " أقوم بنقل مهاراتي من أجل مساعدة العمال عل تطوير مهاراتهم " بمتوسط حسابي بلغ(4.15)، وانحراف معياري بلغ(1.215)، و هذا ما يمكن تفسيره على أن الهدف الأساسي بالنسبة لمعظم العمال من نقل كفاءاتهم هو مساعدة زملائهم على تطوير أدائهم و هذا ما يعكس روح العمل الجماعية الموجودة لديهم ، و هذا ما يؤكد قول كل من السيد (ع،ب) أنه " قام مرافقة أكثر من عامل حتى يتمكن من أداء مهام في وضعية عمله الجديدة كما أنه هو كذلك إستفادة من أشخاص أكثر خبرة منه في ميدان "،أما السيد (ن.ب)فقد أعتبر أن هذه الطريقة من التعلم يتم إعتداد عليها أكثر في مخابر المجمع كون أن هناك

معايير محددة لتنفيذ مجموعة من المهام خاصة فيما يتعلق بكمية المواد المستخدمة فإنه يتم الإعتماد بصفة رسمية على مرافق لمجموع العمال في المخبر "، وكذلك (م،و) و(ر،و) مهندسين في المشروع "أن عملية تصفية وخلط المواد المستعملة تتطلب الدقة في كيفية التنفيذ لهذا تم تعيينهم من أجل مراقبة اداء العمال توجيههم أثناء هذه العملية من خلال نقل مجموع المعارف التي لديهم لهؤلاء العمال بهدف الحصول على النتائج المطلوبة : وفي المرتبة الأخيرة العبارة " أرغب في نقل مهاراتي الى زملائي لكن هذا يتعارض مع عادات المؤسسة "بمتوسط حسابي بلغ(1.79)، وانحراف معياري بلغ (1.330)، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تشجع تقاسم و تبادل المعارف و الكفاءات ما بين العمال ، لما له من أثر إيجابي على المؤسسة في تطوير قدرات عمالها و ذلك بتوفير الوقت و التكلفة .

## 7.دراسة الارتباط و التأثير

ويهدف دراسة الارتباط الموجود بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات ، إعتمدنا على معامل بيرسون (corrélation de Pearson) والنتائج موضحة في الجدول التالي:

### الجدول 7. معامل الارتباط بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات

| نقل الكفاءات     | التعلم بالمرافقة |         |                  |
|------------------|------------------|---------|------------------|
| معامل بيرسون     | 1                | 0.386** | التعلم بالمرافقة |
| مستوى المعنوية   | 0,004            |         |                  |
| عدد أفراد العينة | 53               |         |                  |
| معامل بيرسون     | 0.386**          | 1       | نقل الكفاءات     |
| مستوى المعنوية   | 0,004            |         |                  |
| عدد أفراد العينة | 53               |         |                  |

\*\* : يكون الارتباط ذو دلالة إحصائية عند مستوى (sig<0,01)

#### المصدر :من اعداد الباحثين

يوضح الجدول السابق معامل الارتباط بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود ارتباط ذو دلالة إحصائية إذ بلغ معامل الارتباط بيرسون بينهما (0,386) عند مستوى دلالة (0,004) ، وهذا ما يفسر وجود علاقة ارتباط قوية وموجبة أي أن هناك علاقة طردية كلما زاد التعلم بالمرافقة زاد نقل الكفاءات داخل المؤسسة.

بما أنه هناك علاقة ارتباط كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات . ننتقل إلى دراسة علاقة التأثير الموجودة بينهما وذلك بالاعتماد على الانحدار البسيط (régression simple).

### الجدول 8. معامل الانحدار بين كل من التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات

| معامل الارتباط (R) | معامل التحديد ( $R^2$ ) | مستوى المعنوية (sig) |
|--------------------|-------------------------|----------------------|
| 0.386              | 0.149                   | 0.004                |

#### المصدر :من اعداد الباحثين

يوضح الجدول تأثير التعلم بالمرافقة في نقل الكفاءات بين العمال إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث كان معامل الانحدار ( $R^2$ ) يقدر ب (0.149)، أي أن 14,9% من الكفاءات المكتسبة في المؤسسة راجعة الى عملية التعلم بالمرافقة

## II. المقابلة

بهدف تدعيم النتائج المتوصل اليها من خلال معالجة الإستبيان ، قمنا بإجراء مقابلة مع افراد من العينة من خلال استهداف بعض مسؤولي الادارات التالية :

- أ- إدارة الموارد البشرية : تمت المقابلة مع مديري الموارد البشرية لشركات المجمع
  - ب- إدارة التسويق و المالية : مع مدير التسويق و المسؤول عن الحسابات المختلفة للمجمع
  - ت- إدارة العلاقات العامة : مع المسؤولة العامة لمختلف علاقات المجمع سواء الداخلية او الخارجية
  - ث- إدارة المشروع : مع المهندسين المسؤولين عن مراقبة و متابعة مجريات المشروع المتمثل في انشاء الطريق السيار
- و إعتدنا على المقابلة النصف موجهة و ذلك بهدف إعطاء حرية أكثر للأفراد في التعبير و الإفصاح عن المعلومات الموجودة و المتعلقة بكيفية نقل الكفاءات مابين العمال عن طريق التعلم بالمرافقة تضمنت المقابلة أسئلة حول مايلي :

- أنواع التكوين الموجود في المؤسسة .
- طريقة نقل الكفاءات داخل المنظمة .
- مدى استخدام التعلم بالمرافقة أثناء العمل .
- التجارب الشخصية للمسؤولين كمرافقين في نقل الكفاءات للعمال .

أما فيما يخص الأسئلة حول انواع التكوين الموجود في المؤسسة فقد كانت إجابة السيد (ن، ب ) مدير إدارة الموارد البشرية : " هناك نوعين من التكوين المتبع من طرف المؤسسة ، داخلي و خارجي ، إلا أنها تعتمد بصفة كبيرة على النوع الأول و ذلك لطبيعة نشاطها المرتبط بآجال محددة " ، كما إتفق معه كل من السيد ( ع، ب ) و ( ع ، ل ) إدارة الموارد البشرية على أن : " المؤسسة تفضل في عملية التوظيف إختيار الافراد ذوي الخبرة و ذلك من أجل الاستفادة منهم في العمل و لتفادي تكاليف التكوين .

أما باقي المسؤولين السيدة(ا.س) مسؤولة العلاقات العامة وكل من السيد(م.و) والسيد(ر.و) مهندسين في المشروع و(ص،م) مسؤول في ادارة التسويق : "إن المؤسسة تتبع التكوين الداخلي حتى تتمكن من تفادي التكاليف وتوفير الوقت لتنفيذ المشروع، لكن بالنسبة لهم كعمال يفضلون التكوين الخارجي لأنه أفضل من حيث التنوع في الكفاءات المكتسبة التي تسمح لهم بالتحاق بوظائف أخرى أفضل بعد إستيفاء المشروع لمدة تنفيذه" .

ومجمل إجابات المسؤولين حول طريقة نقل الكفاءات في داخل المنظمة كانت تدور حول أن المسؤول المباشر في العمل يحتل المرتبة الاولى في نقل كفاءات لمرافقيه وتعليمهم كيفية اداء مهام خاصة فيما يخص وضعية عمل جديدة أي نقل كفاءات عملية بالنسبة لهم في حين احتل الزملاء في نفس الإدارة المرتبة الثانية في نقل نوع من الكفاءات خاصة الكفاءات العلاقية .

أما السيدة (ا.س) والسيد(ص،م) فاعتبرا : " إن التعلم بالمرافقة وليد هذا النوع من المشاريع كون الحاجة إلى مساعدين اكفاء تدفعك بالضرورة إلى تبني موقف المرافق لمساعدتك حتى تضمن أداء المهام المطلوبة منهم بأفضل طريقة"

وبالحديث عن التجارب الشخصية فان السيد (ن،ب) صرح أنه "بحكم خبرته في الميدان نتيجة العمل مع شركة الإسبانية في بلدها الأم لمدة تجاوزت (20 سنة) سمحت له بإكتساب مختلف الكفاءات التي ساعدتني في العمل بعدها رغم أن تكويني الأكاديمي كان في مجال اللغات إلا أنني أشغل حاليا منصب مدير إدارة الموارد البشرية وكل هذا الفضل يعود إلى عملية التعلم بالمرافقة في بداية مساري المهني، والان أقوم بدور مرافق لبعض العمال حتى أكون على دراية بجودة ادائهم للعمل وتصحيح أخطائهم في كل مرة " وإعتبرت السيدة (ا.س) أن "طبيعة العمل في هذه المؤسسة فرضت عليها تحمل مسؤوليات أكبر بعد ان قام الرئيس المباشر لها بمرافقتها لتعليمها كيفية أداء مهامه حتى تتمكن من إنابته في حالة غيابه واعتبرت أن ذلك ساعدها كثيرا في تحمل مسؤولية عملها واكتساب كفاءات تنتظر مستقبلا العمل كمرافق لبعض العمال قليلي الخبرة في هذا الميدان "وأما السيد (ص.م) فقد "أعرب عن إمتنانه للمؤسسة كونها ساعدته كثيرا في اكتساب كفاءات في مجال عمله و فسحت المجال أمامه لمساعدة زملاءه من خلال مرافقتهم في أداء عملهم"، ولقد تشابعت تجارب المسؤولين في مجال التعلم والمرافقة" إلا أن السيد(ع.ب) إضافة إلى ذلك "أن المؤسسة تقوم بالاحتفاظ بعمالها ذوي الكفاءات من مشاريع أخرى وتقوم بالاعتماد عليهم في مشاريع جديدة وكذا في تأطير العمال الجدد الذين يلتحقون بالعمل في مثل هذه المشاريع في إطار الاتفاقية بين المؤسسة والدولة بتوفير منصب عمل لليد العاملة المحلية وبالتالي يستلزم عليها تعيين مرافق لهم يساعدهم للإندماج في عملهم وكيفية أداء مهامهم "

وفي الأخير فقد أجمع هؤلاء المسؤولون على أن هذه الشراكة سمحت للعمال المحليين للاكتساب مهارات عملية لأداء مهامهم وكفاءات سلوكية في التعامل بالإضافة الى تسهيل عملية التواصل نتيجة إكتساب الافراد لمهارات لغوية أثناء أداء عملهم.

### III. الخاتمة: لقد عمدت هذه الدراسة إلى الاجابة عن تساؤل تمحور حول "دور التعلم بالمرافقة في نقل الكفاءات

"، اذ هدفنا الى إبراز مدى استخدام التعلم بالمرافقة في نقل الكفاءات بين العمالة الأجنبية و المحلية ومعرفة مدى إعتداد المجمع الجزائري الإسباني للأشغال العمومية على هذه كأداة لنقل الكفاءات والحفاظ عليها وذلك باعتماد على نتائج التحليل الاحصائي للاستبيان الذي تم توزيعه على افراد العينة التي سمحت لنا باستخلاص النتائج التالية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التعلم بالمرافقة ونقل الكفاءات
- الإحتكاك بين العمال ساهم في نقل كفاءات العملية فيما بينهم
- طبيعة العمل التقني ساهمت بشكل كبير في نقل الكفاءات و المهارات من خلال الملاحظة في طريقة العمل و تطبيقها .
- فسر التعلم بالمرافقة نسبة 14% من نقل الكفاءات بين العمال على مستوى المجمع محل الدراسة
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين التعلم بالمرافقة و نقل الكفاءات داخل المجمع
- أما بالنسبة للنتائج المتوصل اليها من تحليل المقابلة فان :
- تقوم المؤسسة بالاعتماد على التكوين الداخلي لعمالها لأنها يساعدها على توفير الوقت والتكلفة.
- يساهم التعلم بالمرافقة في نقل كفاءات من عمال ذوي خبرات وكفاءات الى مساعدتهم.
- يسهل التعلم بالمرافقة بالنسبة للمتلقين فرصة للتعلم مهارات لغوية خاصة في حالة تعاملهم مع العمالة

الاجنبية في وضعية عمله.

- يسمح تعلم بالمرافقة في توطيد العلاقات بين الافراد من خلال نقل الكفاءات العلاقاتية فيم بينهم .
  - يوطد التعلم بالمرافقة العلاقات الإجتماعية بين العمال ، مما يسهل عملية نقل الكفاءات فيما بينهم .
  - يعمل التعلم بالمرافقة على استثمار الوقت و تخفيض التكلفة بالنسبة للمؤسسة
- ومن خلال الملاحظة الميدانية لطريقة العمل توصلنا الى النتائج التالية :
- نظرا لطبيعة الأعمال كونها تقنية يساعد بشكل فعال على سهولة تعلمها من خلال ملاحظة العمال لبضعهم اثناء أدائهم للعمل .
  - طبيعة المكاتب المفتوحة تسهل عملية التواصل بين الأفراد و كذا مساعدة بعضهم في تنفيذ بعض المهام مما يساهم في نقل الكفاءات بطريقة غير مباشرة .
  - توكيل المهام بشكل تدريجي للعمال التقنيين الجدد من طرف مهندسي المشروع و ذلك يسمح لهم بالتعلم التدريجي و إتقان مهامهم مما يقلل نسبة الخطأ لديهم .

## قائمة المراجع

1. Agnès fredy-planchot , ( 2007) , Reconnaître le tutorat en entreprise, Revue française de gestion /6 (n° 175) Pages : 210
2. Alan Chapman,( 2016 ) , conscious competence learning model, p 01- 19
3. Annabelle hulin ,le tutorat , (,2006 ) un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise , CERMAT – IAE de Tours –Université de Tours ,P4
4. Annabelle HULIN, Le tutorat d'entreprise , (,2008 ) , fonctionnement et enjeux chez lescompagnons du devoir du tour de France, Centre de Recherches et d'Etudes en Management de Touraine (CERMAT), Université François Rabelais, France,p 3-4
5. Jean-Michel. , (2005 ) La gestion des transferts de connaissances entre générations. *Bulletin des bibliothèques de France* [en ligne], n° 3
6. Le transfert des compétences : un savoir faire capital Publié par experience-conseil en 3 mai 2013
7. Marie-France Lafond, Véronique Lagrange, (2015) Cadre de référence en transfert de connaissances pour leurs utilisations judicieuses et le soutien à l'innovation, Centre de santé et services sociaux de la Vieille-Capitale Université Laval
8. Mathilde Bourdat , (2014) Prouver la valeur des formations ,blog formation professionnel,
9. Patricia Filipuzzi, Florence Jarry, (2014) Le tutorat pour la formation : "formateur AFGSU". Exp\_ériences des tuteurs et tutor\_es en r\_égion Aquitaine, Human health and pathology. P .12 10
10. Phampile C., (2005) , Le tutorat et ses enjeux didactiques dans les dispositifs de formation à distance. Université Paris III, Sorbonne Nouvelle, p8.
11. Séverine lacan ; Christine Depont , (2009 )Consultantes Activ partners, Comment la démarche tutorale permet-elle de conserver les compétences clés de l'entreprise ?, Active Partner .
12. Théophile Bastide, (2012) tutorat des nouveaux professionnels infirmiers dans les services d'urgence , Hôpital Lariboisière, 2, rue Ambroise Paré, ,P2

## المواقع الالكترونية :

13. : <http://bbf.enssib.fr/consulter/bbf-2005-03-0005-001>>. ISSN 1292-8399
14. <http://experience-conseil.com/author/experienceconseil/consulte> 30-01-2016/12:34
15. <http://www.businessballs.com/consciouscompetencelearningmodel.htm>
16. <http://www.e-rh.org/index.php/blogs/l-impact-des-tic-sur-la-fonction-rh/219-transferer-les-competences> julien villette 02-02-2016.11:21
17. [http://www.formation-professionnelle.fr/2014/11/24/prouver-valeur-formationen19\\_01\\_2016](http://www.formation-professionnelle.fr/2014/11/24/prouver-valeur-formationen19_01_2016)