جامعة المديـة
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و
علوم التسيير
قسم : علوم التسيير

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر
تخصص : إدارة أعمال

بعنوان :

دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالمدية (من 2016 إلى 2022م)

من إعداد الطلبة :
✍ رويس عبد الغني
✍ شيخي جيلالي

تحت إشراف الأستاذة :
✍ د. قندوز أمينة

أعضاء المناقشة :

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	الجامعة	الصفة
سمية ولد شرشالي	أستاذ محاضرة أ	جامعة المدية	رئيسا
زعاف نصيرة	أستاذ محاضرة أ	جامعة المدية	ممتحنا
قندوز أمينة	أستاذ محاضرة أ	جامعة المدية	مشرفا ومقررا

السنة الجامعيـــــة : 2023-2024.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية ومديرية توزيع الغاز و الكهرباء بالمدية ، حيث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري لعملية التكوين، وأما الجانب التطبيقي استخدمنا المنهج التحليلي في دراسة واقع التكوين داخل مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية ، وقد توصلنا الى عدة نتائج أظهرت لنا أن التكوين المنتظم يعزز كفاءة الموظفين ويؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين عمليات التوزيع، كما رفعت الدورات التكوينية مستوى الوعي بالتقنيات والممارسات الصناعية، مما ساعد على التكيف مع التحديات السوقية و بفضل هذا، يُعتبر التكوين عنصراً أساسياً في نجاح المؤسسة وتحقيق تنافسية قوية في سوق متجدد ومتغير باستمرار.

الكلمات المفتاحية: التكوين،الإنتاجية، سونلغاز

Abstract:

This study aims to understand the role of training in supporting the economic institution and the Directorate of Gas and Electricity Distribution in Médéa. We employed the descriptive method for the theoretical aspect of the training process, while for the practical aspect, we used the analytical method to study the reality of training within the Directorate of Gas and Electricity Distribution in Médéa. We reached several conclusions that showed us that regular training enhances employee efficiency and leads to increased productivity and improved distribution operations. Additionally, training courses have raised awareness of technologies and industrial practices, helping to adapt to market challenges. Thanks to this, training is considered a fundamental element in the success of the institution and achieving strong competitiveness in a constantly renewing and changing market.

Keywords: formation, productivity, Sonelgaz

كلمة شكر

إن الشكر لله وحدة لا شريك له، ولرسوله الكريم محمد صلى الله عليه وسلم على نعمته جزيل عطائه وبعونه لنا وبفضله فقمنا بانجاز هذا العمل المتواضع وإخراجه إلى النور.

إننا نتقدم بالشكر الجزيل والخالص إلى الدكتورة " أمينة قندوز" التي أشرفت على هذا العمل المتواضع من بدايته إلى نهايته، وكما نشكر كامل الأسرة العلمية بجامعة المدية، وخاصة الطاقم الإداري والعلمي لكلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، وأخص بالذكر قسم علوم التسيير (LMD) السنة الثانية ماستر تخصص إدارة الأعمال، وإلى كل من ساهم معنا في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد، وإلى كل من دعمنا ولم يبخل علينا ولو بالكلمة الطيبة والتشجيع.

وشكرا

إهداء

بكل مشاعر الحب والامتنان، أقدم هذا العمل المتواضع إلى من كان لهما الفضل الأول في وجودي، والديّ الحبيبين. لقد كانا دائماً مصدر دعمي وإلهامي، وسندا لي في كل مراحل حياتي. كلمات الشكر لا توفيكما حقكما، ولكنني أقدم لكما هذا الإنجاز عربون محبة واعترافاً بجميلكما الذي لا يقدر بثمن.

إلى أخواتي العزيزات، اللواتي كنّ دائماً إلى جانبي في كل اللحظات الصعبة والمفرحة. شكراً لكن على دعمكن وتشجيعكن المستمرين، وعلى حبكن الذي لا ينضب. إن وجودكن في حياتي هو نعمة لا تقدر بثمن.

إلى أصدقائي الأحباء، الذين كانوا دائماً مصدراً للسعادة والدعم. شكراً لكل لحظة قضيناها معاً، ولكل كلمة تشجيع ومحبة قدمتموها لي. أنتم جزء لا يتجزأ من هذا النجاح، وأهديكم هذا العمل تقديراً لصداقتكم الغالية.

وأخيراً، إلى أسرتي الكبيرة، التي كانت دائماً دعامة أساسية في حياتي. أشكر كل فرد منكم على الحب والرعاية والدعم الذي قدمتموه لي. إن وجودكم في حياتي هو مصدر سعادة وفخر، وأهديكم هذا الإنجاز عرفاناً وتقديراً لجميلكم.

شكراً لكم جميعاً من القلب.

عبد الغني رويس

إهداء

بكل الحب والتقدير، أهدي هذا العمل إلى من زرع فيّ بذور الطموح والاجتهاد، والديّ العزيزين. لقد كانا دائماً مثالاً للتضحية والعطاء، وبدعمهما اللامحدود وتشجيعهما الدائم استطعت أن أحقق هذا الإنجاز. لا كلمات يمكن أن تفيكما حقكما، ولكنني أهديكما هذا العمل تعبيراً عن امتناني العميق.

إلى أخواتي الحبيبات، اللواتي كنّ دوماً بجانبي في كل خطوة، يشجعنني ويدفعنني للأمام. شكراً لكنّ على دعمكنّ المستمر، وعلى الحب والتفاني الذي أظهرتموه لي. إن وجودكنّ في حياتي هو مصدر قوة وإلهام.

إلى أصدقائي الأعزاء، الذين كانوا رفقاء الدرب وشركاء النجاح. شكراً لكم على كل لحظة دعم، وعلى كل كلمة تشجيع. لقد كنتم دائماً سنداً لي في كل الأوقات، وأهديكم هذا الإنجاز تعبيراً عن اعتزازي بصداقتكم الغالية.

إلى أسرتي الكبيرة، التي كانت دائماً محيطاً من الحب والاهتمام. أشكر كل فرد منكم على ما قدمتموه لي من دعم ورعاية. أنتم الأساس الذي بنيت عليه نجاحاتي، ووجودكم في حياتي هو نعمة عظيمة.

أهديكم جميعاً هذا العمل بقلبي الممتن، وشكراً لكم على كل شيء.

*** جيلالي شيخي ***



قائمـــة المحتويات

قائمة المحتويات :

العنوان **الصفحة**

الملخص : .....

كلمة الشكر : .....

الاهداء : .....

قائمة المحتويات

قائمة الجداول..... **VII**

قائمة الأشكال..... **VIII**

قائمة الملاحق..... **IX**

المقدمة العامة

المقدمة..... **ب**

الجانب النظـــــري

الفصل الأول: الأدبيات النظرية و التطبيقية للدراسة

تمهيد:..... **2**

المبحث الأول:الأدبيات النظرية..... **3**

المطلب الأول:مفهوم و مبادئ التكوين..... **3**

المطلب الثاني: أهمية التكوين في المؤسسة والفرد..... **11**

المطلب الثالث:أنواع التكوين..... **13**

المطلب الرابع:عملية التكوين..... **16**

المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية..... **23**

المطلب الأول:دراسات سابقة عن التكوين..... **23**

المطلب الثاني: دراسات سابقة عن التكوين في المؤسسات الاقتصادية..... **25**

المطلب الثالث: الفرق بين دراساتنا و الدراسات السابقة..... 27
خلاصة الفصل: 29

الجانـــب التطبيقـــــي

الفصل الثاني:الجانب التطبيقـــــي

تمهيد..... 32
المبحث الأول : تعريف عام لمؤسسة سونلغاز..... 33
المطلب الأول :تعريف مؤسسة سونلغاز..... 33
المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز..... 36
المطلب الثالث : مهام و طبيعة نشاط سونلغاز..... 38
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية..... 40
المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة..... 40
المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية..... 41
المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة..... 44
المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية..... 51
المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة..... 51
المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة..... 56
المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة..... 62
خلاصة الفصل..... 69

الخاتمة العامة

الخاتمة..... 71

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع..... 75

قائمـــة الملاحـــق..... 78

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
1.	المقارنة بين التكوين والتعليم	7
2.	الفرق بين التدريب والتعليم	8
3.	جدول رقم (03) :الفرق بين التكوين الداخلي والخارجي	16
4.	يبين دراسة مقارنة بين الدراسات المختلفة التي استعرضت الدراسة الحالية	27
5.	سلم مقياس ليكرت الخماسي	43
6.	طول الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي	43
7.	الاتساق الداخلي للبعد الأول والعبارات التي يتضمنها	45
8.	الاتساق الداخلي للبعد الثاني والعبارات التي يتضمنها	46
9.	الاتساق الداخلي للبعد الثالث والعبارات التي يتضمنها	47
10.	الاتساق الداخلي للبعد الرابع والعبارات التي يتضمنها	48
11.	الاتساق البنائي لأداة الدراسة	49
12.	معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة	50
13.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	51
14.	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	52
15.	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	53
16.	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	54
17.	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	54
18.	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	55
19.	عرض وتحليل بعد تأثير التكوين على فعالية المؤسسة	56

20.	عرض وتحليل عبارات بعد تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين	58
21.	عرض وتحليل عبارات بعد تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة	59
22.	عرض وتحليل عبارات بعد تقييم عملية التكوين	61
23.	نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الرئيسية	63
24.	نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الأولى	64
25.	نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الثاني	65
26.	نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة	66
27.	نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة	67

قائمة الأشكال :

الرقم	العنوان	الصفحة
.1	يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز :	**37**
.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	**51**
.3	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	**52**
.4	توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة	**53**
.5	توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي	**54**
.6	توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني	**54**
.7	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية	**55**

قائمة الملاحق :

الرقم	العنوان	الصفحة
قائمـــة الملاحـــــق		**78**
.1	قائمة الاستمارة:	**80**
.2	الملحق رقم02 : مخرجات برنامج spss	**84**
.3	الملحق رقم 03 : ورقة التربص	**100**

المقدمة العامة

مقدمة :

يلعب التكوين دوراً محورياً وحيوياً في دعم وتطوير المؤسسات الاقتصادية، سواء كانت عمومية أو خاصة و يعتبر التكوين عملية مستمرة تهدف إلى تحسين وتطوير مهارات ومعارف الموظفين بما يتناسب مع التطورات التكنولوجية والاقتصادية المتسارعة في المؤسسات الاقتصادية، يُعد التكوين أداة إستراتيجية لرفع كفاءة الأداء وزيادة الإنتاجية و يساهم التكوين في تحديث المعارف الفنية والتقنية للموظفين، مما يمكنهم من تطبيق أحدث الأساليب والممارسات في مجال عملهم بالإضافة إلى ذلك، يعزز التكوين من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في بيئة العمل، سواء كانت تلك التغيرات تتعلق بالتكنولوجيا أو متطلبات السوق أو التشريعات الحكومية.

من خلال الاستثمار في التكوين، تتمكن المؤسسات من تعزيز قدراتها الابتكارية، حيث يتم تشجيع الموظفين على التفكير النقدي وتطوير حلول جديدة للمشاكل القائمة و هذا يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق، حيث تكون قادرة على تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات العملاء المتغيرة في المؤسسات العمومية، يمكن أن يساهم التكوين في تحسين فعالية الخدمة العامة، مما يرفع من مستوى الرضا لدى المواطنين ويعزز الثقة في المؤسسات الحكومية علاوة على ذلك، يسهم التكوين في بناء ثقافة تنظيمية قوية داخل المؤسسة، حيث يتم تعزيز قيم التعاون والتعلم المستمر بين الموظفين و هذا يخلق بيئة عمل إيجابية تحفز الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم، مما يقلل من معدلات الغياب والدوران الوظيفي.

كما أن التكوين المستمر يساعد في تطوير القادة المستقبليين داخل المؤسسة، مما يضمن استدامة القيادة القوية والفعالة و في ظل التحديات الاقتصادية العالمية والضغط المتزايد على المؤسسات لتكون أكثر كفاءة واستجابة للتغيرات، يصبح التكوين ليس مجرد ضرورة بل استثمار استراتيجي لا غنى عنه من خلال برامج تكوين فعالة، يمكن للمؤسسات تحسين أدائها المالي، تعزيز رضا الموظفين، ودعم التنمية الاقتصادية المستدامة على المدى الطويل

و بهذا، يتبين أن التكوين ليس فقط عنصراً داعماً بل أساسياً لنجاح واستدامة المؤسسات الاقتصادية.

بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية ، يُعتبر التكوين ذا أهمية خاصة، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة الإدارية والتشغيلية، مما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة للجمهور،كما يتطلب العمل في المؤسسات العمومية درجة عالية من الالتزام بالمعايير والإجراءات التي تضمن تقديم خدمات فعالة وشفافة من خلال التكوين المستمر، يمكن تدريب الموظفين على أفضل الممارسات العالمية، وتطوير مهاراتهم في التعامل مع التحديات اليومية والمتغيرات السريعة في بيئة العمل و هذا يعزز من قدرتهم على تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي احتياجات المواطنين بكفاءة وفعالية.

التكوين المستمر يساهم أيضاً في بناء فرق عمل متمكنة وقادرة على الابتكار و يتم تحفيز الموظفين على التفكير خارج الصندوق وتطوير حلول مبتكرة للمشاكل التي تواجهها المؤسسة وهذا الابتكار لا يقتصر على تحسين العمليات الداخلية فحسب، بل يمتد إلى تحسين الخدمات المقدمة للمواطنين، مما يعزز من رضاهم وثقتهم بالمؤسسات العمومية بالإضافة إلى ذلك، يعمل التكوين على تطوير قدرات القيادة والإدارة بين الموظفين، مما يدعم تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل علاوة على ذلك، يُساهم التكوين في رفع مستوى الرضا الوظيفي بين الموظفين، مما يقلل من معدل الدوران الوظيفي ويعزز الاستقرار المؤسسي عندما يشعر الموظفون بأنهم يحصلون على فرص للتطوير المهني والنمو الشخصي، يزداد ارتباطهم بالمؤسسة وولاؤهم لها و هذا يقلل من احتمالية تركهم للعمل ويزيد من استمراريتهم، مما يساهم في بناء قاعدة موظفين مستدامة وذات خبرة.

كما أن الرضا الوظيفي يؤدي إلى تحسين الأداء العام للمؤسسة، حيث يعمل الموظفون بروح إيجابية وتحفيز أكبر و في النهاية، يتبين أن التكوين ليس فقط أداة لتحسين الكفاءة والإنتاجية، بل هو عنصر أساسي لدعم الاستقرار المؤسسي وتعزيز القدرة على الابتكار وتحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال الاستثمار في التكوين، تستطيع المؤسسات

العمومية تعزيز دورها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وضمان تقديم خدمات ذات جودة عالية تلبي توقعات واحتياجات المواطنين.

الإشكاليـــة الرئيسية:

من خلال ما سبق سيتم صياغة الإشكالية التالية :

كيف يمكن لعملية التكوين أن تكون داعمة للمؤسسة الاقتصادية ؟ و ما هو واقع ذلك على مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية؟

تساؤلات فرعية :

وهو ما يقودنا لطرح التساؤلات الفرعية التالية :

1. هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية التكوين على فعالية المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.
2. هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة من خلال التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.
3. هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.
4. هل يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لتقييم عملية التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

الفرضية العامة :

لمعالجة وتحليل الإشكالية المطروحة يمكن عرض بعض الفرضيات كإجابة أولية على التساؤلات المطروحة :

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 لعملية التكوين على أداء المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

فرضيات فرعيـــة :

- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على فعالية المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة من خلال التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05للاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.
- لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتقييم عملية التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

أهمية الدراسة:

يكتسي موضوع دراستنا أهمية بالغة، انطلاقا من هذا،فإن أهمية هذه الدراسة تأتي من العناصر التالية:

1. تحسين كفاءة الموظفين: تحديد كيفية تحسين المهارات والمعارف لدى موظفي سونلغاز من خلال التكوين المستمر.
2. رفع الإنتاجية: فهم تأثير التكوين على زيادة الإنتاجية والجودة في العمل.
3. تعزيز الابتكار: تحليل دور التكوين في تعزيز القدرة على الابتكار داخل المؤسسة.
4. تحسين رضا العملاء: دراسة كيف يساهم التكوين في تحسين جودة الخدمات المقدمة ورفع مستوى رضا العملاء.
5. تطوير القيادة: التركيز على دور التكوين في تطوير مهارات القيادة والإدارة لدى الموظفين.
6. تعزيز الاستقرار الوظيفي: بحث كيفية تأثير التكوين على تقليل معدلات الدوران الوظيفي وزيادة استقرار الموظفين.

7. تحقيق الأهداف الإستراتيجية: دراسة تأثير التكوين في دعم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التكوين في تدعيم وتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مع التركيز على حالة شركة سونلغاز و يتمثل الهدف الأساسي في تقييم مدى تأثير برامج التكوين على كفاءة الموظفين، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين جودة الخدمات المقدمة، بالإضافة إلى دراسة أثر التكوين في تعزيز الابتكار والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة، كما تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين برامج التكوين بما يتماشى مع الأهداف الإستراتيجية لشركة سونلغاز.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

لقد تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب منها :

مبررات ذاتية:

- ✍ الرغبة الشخصية في فهم وتطوير برامج التكوين داخل المؤسسات الاقتصادية.
- ✍ وجود خبرة مهنية سابقة في مجال التكوين والتطوير الوظيفي مما يدعم القدرة على تحليل النتائج بفعالية.
- ✍ السعي لتحسين الكفاءات الشخصية في مجال إدارة وتقييم برامج التكوين.

مبررات موضوعية:

- ✍ أهمية سونلغاز كون سونلغاز واحدة من أكبر الشركات العمومية في الجزائر وأهمية تحسين أدائها الاقتصادي.
- ✍ تزايد الحاجة إلى تطوير برامج التكوين لمواكبة التطورات التكنولوجية والاقتصادية السريعة.
- ✍ الحاجة الملحة لفهم كيف يمكن للتكوين أن يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي والمؤسسي.

المنهج المتبع في الدراسة:

في الإطار النظري، اعتمدنا على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى وصف الظواهر المتعلقة بموضوع التكوين وتدعيم المؤسسة الاقتصادية أما في الجانب التطبيقي، تم إتباع منهج وصفي تحليلي، حيث تم جمع وتحليل البيانات بشكل منهج لتقديم صورة واضحة ودقيقة عن تأثير التكوين في شركة سونلغاز.

أدوات الدراسة:

استعملنا الاستمارة والمقابلات للحصول على المعلومات الضرورية و تم تصميم استمارة استبيان موجهة لموظفي سونلغاز لجمع بيانات كمية حول آرائهم وتجاربهم مع برامج التكوين بالإضافة إلى ذلك، تم إجراء مقابلات شبه منظمة مع عدد من المديرين و المسؤولين في الشركة للحصول على رؤى نوعية متعمقة حول فعالية تلك البرامج.

حدود الدراسة :

لقد تم تحد هذه الدراسة على علا مجالات التي تتمثل في :

الحدود المكانية : اقتصرت هذه الدراسة الميدانية على مؤسسة سونلغاز.

الحدود الزمنية : و هو الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة الميدانية و أللذي يتمثل في بداية فترة دراسة من2024/05/02 إلـى غاية 2024/05/22.

صعوبات الدراسة:

لا يخلو أي عمل نقوم به من صعوبات و عوائق و من هذه الصعوبات التي وجهناها خلال فترة دراستنا :

- ضيق الوقت: كان الوقت المتاح لإجراء الدراسة محدودًا، مما أثر على عمق التحليل.
- الوفرة الكبيرة في المراجع والمصادر جعلت من الصعب تحديد المصادر الأكثر أهمية واعتمادها.

الجانب النظـــــري

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة

تمهيد:

يلعب التكوين دورا أساسيا في زيادة فاعلية المؤسسة من خلال تحسين مهارات وقدرات الموظفين التي تساعدهم على تحسين أدائهم ومواكبة المستجدات والتطورات الحاصلة على مستوى المحيط المهني الداخلي للمؤسسة أو على الصعيد الخارجي لها .

حيث أصبح تكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة إذا أرادت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها إلى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرار والتطور، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ هذه المكانة لابد أن تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها، ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم، ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها قصد تنفيذها.

المبحث الأول:الأدبيات النظرية

يمثل التكوين جانبا مهما من جوانب الحياة العصرية و عملية ضرورية في حياة الأفراد و المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها بفعالية و بأقل التكاليف و يلعب التكوين دورا مهما في إعداد الأفراد و تأهيلهم في أي قطاع من قطاعات المجتمع.

المطلب الأول:مفهوم و مبادئ التكوين

سنتعرف على هذا المطلب على مفهوم و مبادئ التكوين، سنتناول فرعين هما الفرع الأول مفهوم التكوين و الفرع الثاني مبادئ التكوين.

الفرع الأول:تعريف التكوين

أولا:التعريف اللغوي:

التكوين من كلمة (الكون) الذي هو مصدر الفعل (كان)[1]، قال ابن منظور (ت 711هـ): الكائنة: الحادثة، وحكى سيبويه: أنا أعرفك من كنت، أي: مُذْ خُلِقْتَ ... التكون: التحرك، تقول العرب لِمَن تشنؤه: لا كان ولا تكون، لا كان: لا خُلِق، ولا تكون لا تحرَّك، أي: مات، والكائنة: الأمر الحادث، وكونه فتكون أحدثه فحدث[2].

وقال الزبيدي (ت 1205هـ): كونه تكويناً : أحدثه، وقيل: التكوين: إيجاد شيء مسبوق بمادة، وكون الله الأشياء تكويناً : أوجدها، أي: أخرجها من العدم إلى الوجود[3].

ويرشدنا المعجم إلى أن التكوين يعني إيجاد الشيء ابتداء، فضلاً عن الدلالة على الحركة، ولما كان المنطلق الله تعالى، وهو رمز الكمال المطلق، فقد دل هذا على تمام وكمال واتساق خَلْقه، قال تعالى: (وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَّرَهُ تَقْدِيرًا)[4].

---

[1]فلاح حسن كاطع،التكوينات النحوية للمجاز المرسل في القرآن،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع،ط1،لبنان ،2008، ص15.

[2]ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول ، طبعة دار صادر،بيروت،1955،ص13.

[3]فلاح حسن كاطع،مرجع سابق، ص13.

[4]الاية (2) من سورة الفرقان: "الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَلَمْ يَتَّخِذْ وَلَدًا وَلَمْ يَكُن لَّهُ شَرِيكٌ فِي الْمُلْكِ وَخَلَقَ كُلَّ شَيْءٍ فَقَدَّرَهُ تَقْدِيرًا."

ثانيا:التعريف الاصطلاحي

من التعاريف التي وردت بشأن التكوين ما يلي:

التعريف الأول: عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو متتابعة مجموعة من التصرفات المحددة مسبقا[1].

التعريف الثاني: عرفه الهتيي على أنه: تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية، لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل[2].

التعريف الثالث: عرفه عبد الباقي بأنه " نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي الى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم[3].

التعريف الرابع:عرفه كل من بيزنار وليتار Biznord&Lietard بأنه مجموعة النشاطات التربوية التي تتجاوز معنى التكوين المبدئي، حيث يسمح لكل شخص أن يدعم نفسه في كل الميادين على مستوى المهارات المكتسبة في الحياة العائلية أو المهنية أو الاجتماعية أو المدنية، وأن يكتسب أيضا أكبر قدر ممكن من الاستقلال الجسمي والاقتصادي والاجتماعي والفكري والثقافي بقدر استطاعته[4]".

التعريف الخامس: عرفه ريمون فاتي RaymandVatier أنه عملية تربوية تمثل مجهودا مستمرا لتفرض على الطفل نماذج من الرؤى والتفكير والسلوك، التي لا يمكنه أن يدركها

---

[1]محمد عبد الفتاح الصيرفي الإدارة الرائدة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر،2003،ص32.

[2]علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص266.

[3]صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية،ط1، الاسكندرية،2001،ص69.

[4]رأفت عبد العزيز البويهي، إبراهيم المصري، أحمد ماجد،أصول التربية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع ، مصر،2018،ص237.

بصفة تلقائية، إلا عن طريق المجتمع بكل عناصره والمحيط الاجتماعي الذي ينتمي إليه بصفة خاصة[1].

التعريف السادس: أن التكوين هو عملية تحسين للاتجاهات والمعرفة والمهارات ونماذج السلوكيات المتطلبة في مواقف العمل المختلفة، من أجل قيام الأفراد بمهامهم المهنية أحسن قيام، وفي أقل وقت ممكن[2].

ومما سبق يتحدد بكل وضوح المفهوم الإجرائي للتكوين كما يلي: "أنه يعبر عن الجهود المتوازنة والمتكاملة من جميع الأطراف أو المعنيين بالتكوين، قصد مساعدة التلميذ على معرفة المحيط الذي يعيش فيه عن طريق دراسة العلوم المتخصصة والتي لها علاقة بميدان طموحاته، ومساعدته على معرفة نفسه عن طريق دراسة العلوم الإنسانية، ومختلف العلوم الأخرى.

ثالثا: تمييز عن بعض المصطلحات المتشابهة

1. الفرق بين التكوين و التدريب

لا يختلف مدلول التكوين عن مدلول التدريب، ماعدا أن الأول يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعرفة ومعلومات عامة، أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العملي . لذلك فمن ناحية واقعية أن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الإنتاجي بصورة عامة إلا أنه يبقى امتداد لعملية التكوين[3].

[1] Raymond Vatier. (1990). Audit de la gestion sociale. Paris: Editions d'organisation. P56.

[2] لخضر بن داده،التعليم من أجل التغيير،مركز الكتاب الأكاديمي،ط1،عمان،2017،ص44.

[3] بلحاجي أمينة ، التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري،مجلة التنمية البشرية،العدد11، جامعة الجزائر 3 ،الجزائر،2019 ،ص147.

2. الفرق بين التكوين والتعليم

قد يرى البعض أن التمييز بين التكوين و التعليم أمر قليل الأهمية ولكن هناك فرق بينهما. فالتكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا فنقوم مثلا بتكوين عمال الآلات الكاتبة، موظفي الاستقبال .... الخ.

وتعتبر هذه الوظائف من الأنواع التي يمكن التحديد الدقيق لمكوناتها و أنشطتها، ويمكن تقسيم العمل فيها وتجزئته بسهولة، ويمكن أيضا تحليلها بيسر وبالتالي تحديد أفضل طريقة للقيام بها. فالتكوين هو تطبيق المعرفة، وهو يمكن الأفراد بالإلمام و الوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم[1].

أما التعليم فهو على العكس، يعمل على إرساء عمليات أو أساليب للتفكير المنطقي السليم وليس مجرد تعلم مجموعة من الحركات أو الخطوات المتتابعة فالتعليم هو فهم المعرفة وتفسيرها، فهو لا يعطي إجابات قاطعة ولكنه يعمل على تنمية ذهن منطقي رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين متغيرات ترتبط ببعضها البعض .

ويهدف التعليم الذي يطلق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين. فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، ولذلك فهو يركز على الموضوع وليس على الفرد، بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوكهم و اتجاههم في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل، حيث أن محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه وليس موضوع التكوين،

[1] جغري بلال،فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرار،قسنطينة،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المنتوري قسنطينة،الجزائر،2008-2009،ص29-30.

لذلك فإن أسلوب التكوين أهم من موضوع التكوين ذاته[1] ، و الجدول يوضح الفرق بين التكوين و التعليم .

جدول رقم (01) : المقارنة بين التكوين والتعليم

بيان	التكوين	التعليم
المعنى اللفظي	دراسة متخصصة	دراسة عامة
التعريف	عملية تزويد بالمعرفة و المهارات و تغيير السلوك و الاتجاهات	عملية تزويد حصيلة معينة من العلم و المعرفة
الهدف	زيادة الكفاءات،تعديل السلوك،تغيير العلاقات	الإعداد الذهني للفرد للدخول للحياة العملية
محور الاهتمام	الفرد نفسه	موضوع التعليم
الأسلوب	تفاعل المتكون	تعليم الفرد المتفاعل مع الموضوع
الجهة المتخصصة	إدارة التكوين	إدارة المدرسة،الجامعة
النتائج	أداة أرقى،اتجاهات جديدة،علاقات عمل أفضل	معلومات أوسع،استعداد أكثر

المصدر: جغري بلال،فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرار،قسنطينة،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة المنتوري قسنطينة،الجزائر،2008-2009

3. الفرق بين التدريب و التعليم

[1]جغري بلال،فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات و الجرار،قسنطينة،مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة المنتوري قسنطينة، الجزائر،2008 -2009 ،ص29-30.

التدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص إنجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعليم فيؤدي إلى زيادة و تعميق المعرفة، أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل، كما أن التدريب يهتم بالفرد نفسه، أما التعلم فيهتم بموضوع التعلم[1]و الجدول يوضح الفرق بين التدريب و التعليم .

جدول رقم (02) :الفرق بين التدريب والتعليم

بيان	التدريب	التعليم
التعريف	عملية إعداد الفرد للعمل المثمر و الاحتفاظ به على المستوى الخدمة المطلوبة،	عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد من خلالها تتم تنمية الفكرية التطبيقية بشكل عام.
الهدف	يُركز التدريب على اكتساب مهارة معينة	يهدف التعليم إلى إحداث تغيير سلوكي دائم في الفرد من خلال نقل المعرفة.
محور الاهتمام	يهتم بالفرد نفسه	يهتم بموضوع نفسه
الجهة المتخصصة	الاعتماد على التطبيق، حيث لا يُمكن للتعليم وحده إحداث فرق.	أهمية اكتساب الفهم النظري يحتاج الفرد لتحقيق الهدف الأساس للتعليم.
النتائج	التدريب هو طريقة تجعل الطالب ماهرًا ومتمكنًا من تنفيذ موضوع ما تطبيقيًا وعمليًا	التعليم هو نظام تعليمي طويل الأجل يعتمد على نقل المعرفة.

المصدر: إعداد الطالب على معلومات مكتسبـــة

[1]بلحاجي أمينة ، مرجع سابق،ص147.

الفرع الثاني:مبادئ التكوين

للتكوين مبادئ أساسية لضمان فاعليته ونذكر بعضها فيما يلي[1]:

أولا:التكوين نشاط مستمر

إن التكوين حلقة حيوية من سلسلة الحلقات تبدأ من تحديد المواصفات الوظيفة وتعيين متطلبات شغلها، ثم تتجه إلى اختيار الفرد الذي تفصح الاختبارات المختلفة عن توفر تلك المتطلبات لديه، ومن وجود احتمال قوي لنجاحه في تنفيذ واجبات وظيفية، وبعد ذلك تأتي عمليات الإعداد والتهيئة للعمل كمرحلة تكوينية أولية لمساعدة الموظف الجديد على استكشاف طبيعة العمل وإدراك موقع وظيفته بالنسبة للوظائف الأخرى وشروط وأساليب الأداء، وهناك حلقة أخرى وهي القيادة، الإشراف والتوجيه للفرد في ممارسة عمله، ثم تأتي حلقه تخص تقييم الأداء والحكم على مدى كفاءة الفرد في عمله، وبالتالي يبرز التكوين مرة أخرى كأداة لتعديل السلوك الوظيفي واكتساب الفرد المهارات والقدرات التي يحتاجها لتحسين أدائه في وظيفته الحالية أو لإعداده وتهيئته للترقي إلى وظيفة أعلى أو الانتقال إلى موقع تنظيمي جديد، لذا فإن التكوين يمثل نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة بدءا من شاغلي وظائف القاعدة التنفيذية، مرورا بالأفراد وشاغلي الوظائف المعاونة والوظائف الإدارية الوسطى، وانتهاء بشاغلي وظائف القمة والإدارة العليا[2].

ثانيا: التكوين نظام متكامل

إن هذا المبدأ يؤكد أن للتكوين صفة التكامل والترابط، فالتكوين ليس نشاطا عشوائيا بل له أهداف محددة، فالتكوين ينظر إليه باعتباره نظام متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة

[1]فاطمة ظريف، مرجع نفسه، ،ص60-62.

[2]فاطمة ظريف،التكوين كأداة التكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة الماجستير في العلوم التجارية،كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية،جامعة ابن خلدون-تيارت،الجزائر،2006-،ص60.

تقوم بينهما علاقات تبادلية من أجل أداء وظائف تكون محصلتها النهائية بمثابة الناتج الذي يحققه النظام كله[1] .

ثالثا: التكوين نشاط متغير ومتجدد

يشير هذا المبدأ إلى أن التكوين يتفاعل مع متغيرات، مما يستدعي أن يتصف بالتغيير والتجديد سواء في الأساليب أو في الإستراتجيات والوسائل ... فالمتكون يتغير سلوكه وعاداته وكذا مهاراته ورغباته، بالإضافة إلى أن الوظائف التي سوف يشغلها المتكونين تتغير هي الأخرى لمواجهة المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، كما تتغير سياسات واستراتجيات المؤسسة وأهدافها وحصيلة كل ذلك أن تصبح إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تكييف نظام التكوين مع هذه المتغيرات وذلك من خلال[2] :

- التعرف المستمر على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها وأساليب العمل فيها.
- التجديد المستمر في أنماط البرامج التكوينية وأساليب ومعدات التكوين المستخدمة .

رابعا:التكوين عملية إدارية وفنية

يعتبر التكوين عملا إداريا ينبغي أن يتوفر على مقومات العمل الإداري الكفء وهي[3]

- وضوح الأهداف وتناسقها .
- وضوح السياسات والأساليب.
- توازن الخطط والبرامج .
- توفر الموارد المالية والبشرية .
- توفر الرقابة والتوجيه.

كذلك فإن التكوين عملا فنيا يحتاج إلى خبرات وتخصصات محددة ينبغي توافرها وأهمها[1] :

[1]فاطمة ظريف، مرجع نفسه، ،ص60.

[2]فاطمة ظريف، مرجع نفسه، ،ص61.

[3]فاطمة ظريف، مرجع نفسه، ،ص60.

- خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التكوينية .
- خبرة تخصصية في تصميم البرامج التكوينية وإعداد المناهج والمواد العلمية .
- خبرة تخصصية في اختيار الأساليب التكوينية المساعدة من وسائل الإيضاح وغيرها .
- خبرة تخصصية في متابعة وتقييم فعالية التكوين.

خامسا: للتكوين مقومات إدارية وتنظيمية لضمان نجاحه

إن التكوين يعد أحد الأنشطة الإدارية ولضمان تحقيق أهدافه يجب توفر مقومات أساسية تجعل للتكوين عائد إيجابي ومن أهمها ما يلي[2] :

- ضرورة مراعاة الاختيار الدقيق للمتكونين .
- ضرورة مراعاة التفاوت بين الأفراد والمرشحون إلى نفس البرنامج التكويني .
- ضرورة متابعة المتكون بعد التكوين .
- ضرورة ربط التكوين بحوافز معينة للمتكون .
- ضرورة احتواء البرامج التكوينية على الممارسات العلمية .
- ضرورة تدرج العملية التكوينية وتوزيعها على مراحل.

المطلب الثاني: أهمية التكوين في المؤسسة والفرد

يعد التكوين من العمليات الضرورية التي تقوم بها المؤسسات و الأفراد لذلك فإنه يكتسي أهمية بالغة من جميع الجوانب، ويمكن حصر أهميته في جانبين أساسيين هما:

أولا: الأهمية بالنسبة للمؤسسة:

سنتعرف من خلال هذا العنوان على أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة.

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية.

[1]فاطمة ظريف، مرجع نفسه، ،ص60.

[2]فاطمة ظريف، مرجع نفسه، ،ص62.

- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها، والقضاء على حوادث العمل.
- مساعدة المؤسسة على مواجهة الكثير من المشاكل الداخلية مثل الغيابات دوران العمل عدم الرضا الوظيفي.
- التكوين له أهمية كبيرة في تحسين أساليب التفاعل الاجتماعي بين العاملين في المؤسسة.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والإدارية، فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة[1].

ثانيا: الأهمية بالنسبة للأفراد المتكونين

سنتعرف من خلال هذا العنوان على أهمية التكوين بالنسبة للفرد.

- يساهم التكوين في زيادة معارف المتكونين وتنمية مهاراتهم في مجال تخصصهم لأداء عملهم بكفاءة، ويساعدهم في تحسين فهمهم للمؤسسة، ويزيد من استيعابهم لدورهم فيها ، وكذلك تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- التكوين يمنح المتكون فرصا في الترقية إلى درجة وظيفية أعلى، وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية ، وهذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر، ولمدة أطول.
- يخلق التكوين الدافعية نحو العمل لدى المتكون ، وشعوره بالرضا و اهتمام المؤسسة به ، وهذا يدفعه إلى الثقة في الإدارة ، وتعزيز روح انتمائه للمؤسسة ، و الولاء للوظيفة و إخلاصه في العمل، وارتفاع الروح المعنوية .

[1] أسماء الحاطم ،خديجة بوقرص، دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة –دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل–مذكرة ماستر في علم الاجتماع،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية،جامعة محمد الصديق بن يحيى –جيجل،الجزائر،2018–2019،ص46.

- التكوين يعمل على منح حوافز إيجابية لدى المتكون نتيجة زيادة إنتاجيته في صورة مكافأة تشجيعية أو علاوة إضافية .
- التكوين يعمل على إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء و سلوك العمال – سواء أكانت هذه الجوانب في الأداء و السلوك الحالي أو المتوقع الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء و السلوك وفق المستوى المرغوب من قبل إدارة المؤسسة.
- يخدم التكوين تطوير القدرات الذاتية لدى العمال على التفكير والتبصر والتحليل و بالتالي تمكين العمال من المشاركة في حركة المعرفة وتعزيزها بمزيد من المعارف التي يتوصلون إليها من خلال اجتهادهم وتقديرهم[1].

المطلب الثالث:أنواع التكوين

توجد عدة أنماط تكوينية تعتمدها المؤسسات، وهي[2]:

أولا:التكوين وفق المستوى التنظيمي :

من خلال[3]:

أ. **التكوين المهني:** ويمثل التكوين الذي يستهدف اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها، وهذا النوع من التكوين يشمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية معينة أو ربما يشمل القدامى من العاملين لاكتساب بعض المهارات أو المعارف الجديدة أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم .

ب. **التكوين الإداري** :ينصب هذا النمط من التكوين على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية وأحيانا يشمل العاملين الذين يستهدف تهيئتهم للمراكز القيادية العليا، ويعتمد هذا النوع على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية

[1]مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية،مصر، 2004،ص13.

[2]فليون مراد،مرجع نفسه،ص58-61.

[3]فليون مراد،مرجع نفسه،ص58.

والإنسانية؛ إذ يعتمد بشكل أساسي على تطوير وتحسين المهارات الإنسانية والمعرفية للأفراد.

ج. **التكوين الإشرافي** :ويهتم بتدريب المشرفين لزيادة مهارتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت ظل مسؤوليتهم لغرض نيل رضاهم وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها.

د. **التكوين التخصصي:** ويمثل هذا النوع زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية.

هـ. **تكوين المكونين:** ويتم فيه تدريب المدربين في المنظمة بغية قيامهم بدورهم التكويني في إطار مختلف البرامج التكوينية، ويمتد هذا التكوين ليشمل الجوانب المتعلقة بعلم النفس والعلاقات الإنسانية والأساليب التربوية لغرض رفع كفاءاتهم في التعامل الناجح مع الأفراد الذين يتولون تدريبهم لاحقا[1].

ثانيا:التكوين وفق الزمن

ويعتمد هذا النوع من التكوين المدة الزمنية المطلوبة للتدريب، ويتضمن[2] :

أ. **التكوين قصير الأجل:** تتراوح مدته من أسبوع إلى ستة أسابيع, ويتم فيه عقد الدورات التكوينية بصورة مكثفة حيث يقوم المدرب عادة بإعطاء فكرة شاملة عن البرنامج التكويني دون الدخول إلى تفاصيل البرنامج، وما يُعاب عن هذا النوع عدم توفر الوقت الكافي للمدرب لتغطية الموضوع بصورة تفصيلية وعدم الإلمام بالمادة التكوينية بصورة تامة .

ب. **التكوين طويل الأجل:** يمتد إلى سنة أو أكثر، حيث يستطيع المدرب الحصول على معلومات كافية حول المادة التكوينية، كما أنه يمتلك الوقت الكافي للدخول في التفاصيل التي يرغب بإيصالها للمتكون.

[1] فليون مراد،القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الاكاديمي ،عمان، 2018،ص59.

[2] فليون مراد،مرجع نفسه،ص59.

ومن عيوب هذا النوع من التكوين هو طول الفترة الزمنية والتي تتطلب تعيين أشخاص يقومون بأداء عمل المتدرب، إضافة إلى التكاليف الناجمة عن العملية التكوينية[1].

ثالثا:التكوين وفق نوعية الأفراد:

من خلال[2] :

أ. **التكوين الفردي** :ويشمل تطوير المهارات والقدرات الفردية المتعلقة بالأفراد والذين تمت ترقيتهم لمراكز إدارية وفنية عليا، ولذا فهو يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك فقط .

ب.**التكوين الجماعي:** يعتمد هذا النوع على الأسلوب الجماعي في التكوين، إذ غالبا ما تلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا في مراكز تكوينية متخصصة .

ج. **التكوين حسب مكان إجراءه**

وينقسم إلى:

- ✓ **التكوين الداخلي:** ويتم داخل المؤسسة سواء في مكان العمل أو في قاعات تكوينية خاصة يتم تجهيزها بمختلف الإمكانات والمعدات، ويُشرف على عملية التكوين الداخلي المسؤول عن التكوين في المؤسسة أو الرئيس المباشر للأفراد المعنيين بالتكوين، كما يمكن الاستعانة بمكونين من خارج المؤسسة .
- ✓ **التكوين الخارجي:** يتميز هذا النوع بكونه يتيح آفاقا أرحب لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يتلقى الأفراد وجهات نظر متعددة نظرا لانتمائهم إلى مؤسسات مختلفة، كما أن معظم مؤسسات التكوين الخارجية تكون مجهزة بإمكانيات ووسائل وتجهيزات قد لا تتوفر داخل المؤسسة الواحدة .

كما أن اختلاف النوعين السابقين لا يقتصر على الحيز المكاني فقط، بل يتعداه إلى الطرق والأساليب المنتهجة في التكوين وذلك كما يبينه الجدول الموالي[1]

[1]فليون مراد،مرجع نفسه،ص59.

[2]فليون مراد،مرجع نفسه،ص60.

جدول رقم (03) :الفرق بين التكوين الداخلي والخارجي

التكوين الداخلي	التكوين الخارجي
– تعيين الفرد نائبا لرئيسه	– المحاضرات
– نقل الفرد بين عدة وظائف	– دراسة الحالات
– إسناد مهام خاصة للفرد	– تمثيل الأدوار
– دراسة البريد الوارد	– المباريات الإدارية المؤتمرات

المصدر: فليون مراد،القيادة التحويلية و دورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الاكاديمي ،عمان، 2018.

المطلب الرابع:عملية التكوين

يتمثل الهدف الأساسي في تشكيل النمط السلوكي لأفراد المؤسسة ، ولكن يتحقق هذا الهدف لابد أن تسير عملية التكوين وفق خطوات و مراحل عملية و سليمة سيتم التطرق اليها كالتالي:

أولا:تصميم البرنامج التكويني

يعد التصميم الجيد والواقعي للمنهج التكويني الأداة الرئيسية وراء نجاح أي برنامج تكويني والجهد الذي يجب على المسؤولين والمهنيين في مجال التكوين بذله في عملية التصميم بعد بحد ذاته استثمارا هاما يحقق عائدا وافرا على المستويين المادي والمعنوي وذلك من خلال ما يتضمنه التصميم من تواكب محتويات البرنامج التكويني للاحتياجات التكوينية التي تم التوصل إليه وتشمل خطوة التصميم على الإحاطة بالعناصر الأساسية التالية[2]:

[1]فليون مراد،مرجع نفسه،ص61.

[2]توفيق عبد الرحمان " العملية التدريبية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، مصر، 2002،ص191.

1. تحديد أهداف البرنامج التكويني:

الأهداف هي ما يتم تحقيقه من وراء البرنامج التكويني وهذه الأهداف هي نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيري في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وفي ضوئها وضع المادة التكوينية .

2. تحديد الترتيب والتتابع:

ويقصد به السياق الذي يتم فيه عرض أو تناول الموضوعات أو المفردات، وينبغي تحديد المبادئ وقواعد التعلم الأساسية كالانتقال من المواضيع العامة إلى المواضيع ومن المفردات الصعبة والغري معروفة .

3. وضع المنهاج التكويني:

يمثل البرنامج التكويني المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتكونين من أجل تغطية حاجات التكوين وإنجاز الأهداف المحدد للبرامج، وتشمل هذه المادة على موضوعات متوافقة مع طبيعة الحاجات من مهارات ومعارف وسلوكيات، وبالتالي فالمنهاج يحدد ويوضح مضمون ومحتوى البرنامج الذي جيب أن يكون حديثا ومتوافقا مع الأهداف والاحتياجات التكوينية[1].

4. اختيار أسلوب التكوين:

أساليب التكوين متعددة ومتنوعة لذلك يتوجب المفاضلة بينها لتقرير الأفضل والأنسب[2].

5. اختيار المتكونين: المتكون هو الفرد المستفيد من عملية التكوين، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار الفرد في أي مؤسسة لحضور أحد برامج التكوين نذكر منها[3]:

[1] عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009،ص472.

[2] محفوظ احمد جودة ادارة الموارد البشرية، الأردن دار وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص328.

[3] مدحت محمد أبو النصر، ادارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر،2008،ص184-185.

- ✍ حاجة الفرد العملية للتكوين
- ✍ رغبة واستعداد الفرد لحضور البرنامج التكويني.
- ✍ التجانس النسبي بين الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني .
- ✍ مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور الفرد للبرنامج التكويني .
- ✍ المستوى الإداري للأفراد .
- ✍ مدة الخبرة العملية .
- ✍ مؤهلات العلمية .
- ✍ عدد الأفراد المشاركين في البرنامج التكويني ومن في مرحلة اختيار الفرد للمشاركة في البرنامج التكويني أن تتم تهيئته لهذا البرنامج قبل بدئه وذلك من خلال إرسال خطاب له يتضمن مجموعه من البيانات الهامة مثل اسم البرنامج، تاريخه، مكانه، أهدافه.

6. اختيار المكونين:

المكون هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك الفرد أو أكثر في إطار برنامج محدد، لذلك جيب بذل الجهد لتوفير المكون الكفء الذي يستطيع إدارة المتكونين ونقل المعلومات إليهم بشكل صحيح، ويتوقف اختيار المكون المناسب على مجموعه من الاعتبارات أهمها ما يلي[1] :

- الأسلوب المراد استخدامه فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخربة معينة تختلفان على الأسلوب الآخر .
- المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج فلكل نوع من المواد التعليمية تخصص يناسبها جيب أن يتوفر لدى المكون .

[1] عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق،ص472.

- وبوجه عام ينبغي توفر الصفات التالية لدى المكون أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم والتكوين الحديثة .
- أن تكون لديه المقدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم .

7. **تحديد مكان التكوين :** لا بد من اختيار مكان التكوين، ولتحديده يمكن تقسيم التكوين إلى نوعين، تكوين جماعي وتكوين فردي ألن هذا التقسيم يساعد على تحديد مكان التكوين، ويمكن الآلات والمعدلات التي يحتاجها المتكون[1].

8. **تحديد فترة برنامج التكوين:** ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تكويني إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر على ضوء اعتبارات متعددة أهمها ما يلي[2] :

- الأسلوب المراد استخدامه فاستخدام كل أسلوب يتطلب توفر مهارة وخربة معينة تختلفان على الأسلوب الآخر .
- المادة التعليمية التي تمثل مضمون التعلم في البرنامج فلكل نوع من المواد التعليمية تخصص يناسبها جيب أن يتوفر لدى المكون .
- وبوجه عام ينبغي توفر الصفات التالية لدى المكون أن يكون قادرا على استخدام تقنيات التعلم والتكوين الحديثة .
- أن تكون لديه المقدرة على نقل المعلومات للآخرين بشكل واضح ومفهوم .

9. **توفير مستلزمات البرنامج التكويني:**

قبل القيام بتنفيذ البرنامج التكويني جيب توفري كافة الإمكانيات والوسائل اللازمة للتكوين، وبقصد بالوسائل التكوينية تلك الأدوات المستخدمة لنقل المنهاج التكويني إلى

[1] مصطفى نجيب شاويش ،ادارة الموارد البشرية،ط3،دار الشروق،عمان،2005 ،ص246.

[2] عمر وصفي عقيلي،مرجع سابق،ص474.

المتكونين، ومنها التقليدية البسيطة مثل السبورة ومنها الحديثة نسبيا مثل الشفافيات والعالم ومنها المتطورة منها الحاسب الآلي[1]:

هناك أنواع متعددة من الوسائل التكوينية التي يتم استخدامها من قبل المؤسسات ومراكز التكوين نذكر بعضها على النحو التالي:

- المطبوعة ومنها الكتيبات المذكرات الصور الفوتوغرافية والملصقات وغيرها.
- السبورات ومنها التقليدية البيضاء .
- المعروضة ومنها الشفافيات، شرائط الفيديو وأجهزة الكمبيوتر ، الأشرطة الصوتية وغيرها.

ثانيا: تنفيذ البرنامج التكويني

1. **تحديد أساليب تنفيذ البرنامج التكويني** : يعبر الأسلوب التكويني عن الطريقة او الوسيلة المستخدمة لنقل المادة التركيبية من المدرب إلى المتدرب وغالبا تصنف الطرق التكوينية إلى مجموعتين أساسيتين[2] :

أ. **التكوين على رأس المال** : يكون هذا الأسلوب في الغالب موجها إلى المستويات الوظيفية دون العليا ويتميز هذا الأسلوب بالواقعية إذ يتم على العمل الفعلي بإشراف المدرب أو المشرف بطريقة مباشرة, وقد يتخذ هذا الأسلوب صورا أهمها[3] :

- **أسلوب دوران العمل:** يهدف هذا الأسلوب إلى إلحاق الموظف بعدد من الوظائف في فترات زمنية قصيرة من اجل اكتسابه معرفة في أعمال مختلفة داخل المنظمة, وهذا الأسلوب لا يساعد فقط على زيادة خبرته وإنما يمكنه من التعرف على نوعية الوظيفة التي يفضلها.

[1] عبد العزيز عبد الله ،الأساليب التدريبية الحديثة و مدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض،مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،السعودية،2010 ،ص24.

[2] عبد الباري ابراهيم ،ادارة الموارد البشرية في القرن 21 ،دار وائل للنشر ،ط1،عمان، 2008 ،ص325-326.

[3] عبد الباري ابراهيم ،مرجع سابق،ص325-326.

- **التكوين من خلال إعداد البديل** :في هذا الأسلوب يقوم المتكون بالعمل مباشرة مع رئيسه المباشر وبالتالي يصبح هذا الرئيس هو المسؤول عن التكوين ويستخدم هذا الأسلوب غالبا التكوين لتكوين العاملين في المجالات الفنية والتقنية, حيث يقوم المشرف بالقيام بخطوات العمل أمام المتكون الذي يقوم بدوره بأدائه.
- **أسلوب التوسع الوظيفي** : يكون هذا الأسلوب مكملا لا أسلوب دوران العمل ومن اجل اكتساب الموظف خبرة أوسع في مجال عمله فقد تستند إليه واجبات أو مسؤوليات أو مهام إضافية وحرية اكبر في اتخاذ القرارات خارجة عن نطاق وظيفته وإنما مشتقة من وظائف أخرى.

ب. أساليب التكوين خارج العمل:

يعتمد التكوين الذي يكون في مكان تنفيذ العمل الفعلي أساليب يمكن أن يطلق عليها اصطلاحا أساليب التكوين خارج المنظمة وتتميز هذه الأساليب بالمرونة المتوفرة خارج المنظمة وقدرة المدربين في التحكم بالمواقف التكوينية وتشمل هذه الأساليب على المحاضرة دراسة الحالة المحاكاة تدريب الحساسية[1].

ثالثا: تقييم العملية التكوينية

تعتبر عملية تقييم البرنامج من أهم مراحل العملية التكوينية وأكثرها صعوبة وتعقيدا فمن خلالها فقط يمكن تحديد مستوى التغيرات التي يقصد تحقيقها وذلك أن خبرة تنمية الموارد البشرية في المنظمة مطالبون أيضا بإثبات فوائد عائدات العملية التكوينية من خلال أدلة وإحصائيات وأرقام تكون دليلا عن متابعة هذا البرنامج ووسيلة تأكيد من مدى تحقيقه للأهداف وانحرافه عنها .

[1] عبد الباري ابراهيم ،مرجع سابق،ص326.

1. مفهوم تقييم العملية التكوينية

يقصد بتقييم برنامج التكوين انه تلك العملية التي يستند إليها المشرفين على البرنامج والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين, والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرتها لتتجاوز تلك النقائص والمشاكل التي تحد من قدرات أداء الأفراد للمهام الموكلة إليهم وان تقييم التكوين هو عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التكوينية ومقدار تحقيقها للأهداف المطلوبة, وإبراز نواحي الضعف والقوة فيها فالتقييم هو قياس مدى تحقيق البرامج التكوينية للأهداف المقررة في خطة التكوين وهذا من اجل تطوير هذه البرامج حتى تلبي الاحتياجات التكوينية .

2. مراحل تقييم البرنامج التكويني

تتم عملية تقييم البرنامج التكويني قبل تنفيذه، أثناء تنفيذه، وبعد الانتهاء من عملية تنفيذ هو كالتالي[1]:

أ. **قبل التنفيذ** : وذلك من خلال دراسة الأسس التي تتم على ضوئها تحديد الاحتياجات التكوينية، ودراسة أهداف البرنامج التكويني، وإلى أي مدى تتناسب المواد التكوينية مع طبيعة ونوع الأعمال والوظائف للمرشحين للمشاركة في فعاليات البرنامج التكويني، وما هي الأساليب المقترح استخدامها لتحقيق هذا البرنامج.

ب. **أثناء التنفيذ** : فيما يخص تقييم التكوين في مرحلة التنفيذ ، يمكن القول أن مسؤولية التقييم تضامنية بين كل من رؤساء ومشرفي المشاركين في البرنامج علاوة على المتكونين، وتنبع أهمية التقييم في مرحلة التنفيذ من إمكانية إجراء أية تعديلات فورية، بمعنى تغذية عكسية آنية ومن ثم يمكن القول أن التقييم في هذه المرحلة يهدف إلى التأكد من أن البرنامج يسير بحسب الخطوات المرسومة له ،وذلك لتفادي السلبيات

[1] نبيل الحسيني النجار، ادارة الموارد البشرية المكتبة العصرية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2008 ،ص294.

وتعزيز الإيجابيات، وتطوير النشاطات التكوينية وتعزيز أساليب التكوين التي تحقق حاجات المتكونين، وتتم في هذه المرحلة ملاحظة تقدم المتكونين من حيث المعلومات التي اكتسبوها، والتحسن في مستواهم والتغيير الذي طرأ على سلوكهم، ومدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء .

ج. **بعد التنفيذ** : فيما يخص تقييم البرنامج التكوينية بعد الانتهاء من تنفيذه فإن المبرر الحقيقي لذلك يكمن في التأكد من أن النتائج التكوينية جاءت مطابقة للأهداف الموضوعة .

المبحث الثاني:الأدبيات التطبيقية

سنتناول 03 دراسات سابقة لها علاقة بتكوين و 03 لها علاقة بتكوين في المؤسسات الاقتصادية حيث تنوعت هذه الدراسات من حيث طبيعة الدراسة المنجزة حيث شملت على مذكرات عملية ميدانية.

المطلب الأول:دراسات سابقة عن التكوين

1. الدراسة الأولى:

دراسة **بوقطف محمود بعنوان** "**التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية**" رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، أجريت الدراسة الميدانية بجامعة عباس لغرور خنشلة، سنة 2013-2014.

تتناول الدراسة دور المؤسسة الجامعية في تنظيم دورات تكوين أثناء الخدمة لتطوير مهارات ومعارف الموظفين، مع التركيز على المؤسسات الجامعية في الجزائر توجد فرضية تفيد بأن التكوين أثناء الخدمة يحسن أداء الموظفين في تلك المؤسسات وقد حددت الدراسة أهدافها لفهم دور التكوين في تحسين قدرات وسلوك الموظفين، وتقييم تطبيق وفعالية البرامج التكوينية، وتحديد دور المؤسسة في توجيه هذه الدورات وتأثيرها على أداء الموظفين وسمعة المؤسسة في المجتمع وأظهرت النتائج أن التكوين أثناء الخدمة يسهم في تحسين أداء

الموظفين وتحقيق أهداف المؤسسة، لكن هناك تحديات مثل عدم كفاية الدورات التكوينية ومدتها.

2. الدراسة الثانية

دراسة **بن شعبان سميرة بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين** مذكرة شهادة الماستر في علم الاجتماع أجريت الدراسة الميدانية بمديرية التربية ولاية قالمة، سنة 2018-2019.

تركز الدراسة على دور مديرية التربية في تنظيم التكوين أثناء الخدمة وتأثيره على أداء العاملين في ولاية قالمة و تسعى الدراسة لفهم العلاقة بين التكوين والأداء، وتسليط الضوء على أهمية التكوين للمؤسسة والعاملين، ومدى مساهمته في تحسين أدائهم باستخدام منهج وصفي تحليلي، اعتمد الباحث على استبيانات ومقابلات وتوصلت الدراسة إلى أن التكوين يساهم في تطوير قدرات العاملين ويمكنهم من اكتساب معارف ومهارات جديدة تعزز كفاءتهم في أداء مهامهم بفعالية.

3. الدراسة الثالثة:

دراسة **محمد مولودي بعنوان دور التكوين التكميلي قي الترقية داخل المؤسسة الجزائرية** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، تخصص تنمية موارد بشرية للسنة الجامعية 2017-2018.

قد خصصت الدولة العديد من الجامعات والمعاهد للإشراف والتقييم لهذا النوع من التكوين من اجل تدارك النقائص والقضاء على التراكمات في الوسط الوظيفي لذا جاء هذا البحث لتسليط الضوء على هذا النمط من التكوين ومن هنا نطرح الإشكالية التالي : ما مدى التخطيط لهذا النوع من التكوين ؟ وما علاقته بترفية الموظفين في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ أما فرضيات الدراسة جاءت كالآتي: توجد علاقة بين التكوين التكميلي و الترقية المؤسسة الجزائرية.

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى استكشاف دور التكوين في الترقية داخل المؤسسات العمومية، مع التركيز على الأهداف والمحتوى والمدة الزمنية للتكوين، والأساليب المستخدمة، كما يهدف إلى تقديم مقترحات وحلول لزيادة التحفيز لدى العمال، وقد استخدم المنهج الوصفي والتحليلي في هذا البحث و أظهرت النتائج أن التكوين يلعب دوراً هاماً في الترقية داخل المؤسسات العمومية، ويشير الدراسة إلى استخدام التحفيز المادي والمعنوي لدعم هذه العملية. تتوافق النتائج مع مبادئ نظرية الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية.

المطلب الثاني: دراسات سابقة عن التكوين في المؤسسات الاقتصادية

1. الدراسة الأولى

جغري بلال بعنوان فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ،رسالة الماجستير في العلوم الاقتصادية أجريت الدراسة مركب المحركات و الجرارات قسنطينة، سنة 2009-2010.

تركزت الدراسة على دور التكوين في المؤسسة وأهميته في تحسين كفاءة العاملين وتقليل الفجوة بين مهاراتهم ومتطلبات الوظائف و يسأل الباحث عن فعالية التكوين في تطوير كفاءات العاملين، وفرض فرضيته بأن تطبيق التكوين يؤدي إلى تحسين كفاءة العاملين وتشمل أهداف الدراسة توضيح مراحل العملية التكوينية وتقدير تأثير التكوين على كفاءة العاملين.

أظهرت النتائج أن التكوين في المؤسسة لم يتم تطبيقه بشكل كامل، ولم يستفد المسؤولون من نتائج التقييم في تحسين العملية التكوينية ومع ذلك، أدى التكوين إلى زيادة المعلومات والمهارات وتحسين أداء الأعمال وزيادة الإنتاجية، ولكنه لم يؤثر على معدل الغياب و تشير النتائج إلى أن العملية التكوينية في المؤسسة تحققت لكن مع وجود قصور في التحضير والتنفيذ وخاصة في المتابعة والتقييم، مما يقلل من فعاليتها.

2. الدراسة الثانية:

دراسة **عتبه الطلب بعنوان دور التكوين في تحسين أداء العاملين** بالمؤسسة العالمين مذكرة ماستر في إدارة أعمال ، أجرت الدراسة في شركة كهرباء و طاقات متجددة بتقرت سنة2018-2019 حيث تمحورت إشكالية الدراسة في: ما هو دور التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية في المؤسسة محل الدراسة ؟ و جاءت فرضية الدراسة الرئيسية كالأتي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تكوين الأفراد وتحسين أدائهم في المؤسسة محل الدراسة.

تستهدف الدراسة فهم واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية وتحليل تأثيره على أداء الفرد فيها، بغرض توعية القيادات والعاملين بأهمية التكوين وتوفير مادة نظرية وتطبيقية في هذا المجال.

أظهرت النتائج أن التكوين يعتبر الدافع الرئيسي لنجاح المؤسسات الحديثة ويسهم في تحسين أداء العاملين وزيادة رغبتهم في تقديم أداء متميز وفي النتائج التطبيقية، أظهرت الدراسة أن التكوين يساهم في اكتساب العاملين لمهارات ومعرفة مختلفة، ويعزز إدراكهم لدورهم داخل المؤسسة، مما يجعله استثمارًا فعّالًا يعود بالفائدة على المؤسسة والفرد على حد سواء.

3. الدراسة الثالثة:

دراسة **فاطمة ظريف عنوان التكوين** أداة رسالة الماجستير في العلوم التجارية أجريت الدراسة في المؤسسات الاقتصادية سنة 2006-2007، الإشكالية الرئيسية والتي تتمحور حول السؤال الجوهري التالي: ما مدى أهمية التكوين في تحسين فعالية الأداء التسيير للمسير في المؤسسة الاقتصادية ؟ وجاءت فرضيات الدراسة كالأتي: للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دورا مهما في تحريك وتنشيط وظائف المؤسسة الأخرى، وهي تساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة .

حددت الباحثة أهداف دراستها للتركيز على الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ودور التكوين في تطويرها، مع التأكيد على أن الموارد البشرية هي الأصل الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية.

أظهرت النتائج أن التأهيل الجيد للعنصر البشري ضروري لاستمرارية المؤسسات وأن التكوين يلعب دوراً مهماً في تحسين أداء الموارد البشرية ومواجهة التحديات الراهنة.

المطلب الثالث: الفرق بين دراساتنا و الدراسات السابقة

سيتم تحديد موقع الدراسة الحالية من خلال عرض أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة وذلك باختلاف طبيعة الموضوع و باختلاف المتغيرات الدراسة.

جدول رقم04: يبين دراسة مقارنة بين الدراسات المختلفة التي استعرضت الدراسة الحالية

المجال	الدراسات السابقة	الدراسة الحالية
بيئة الدراسة (مكان وزمان الدراسة)	تمت الدراسات في بيئة مختلفة وطنية ,عربية وكانت في السنوات مابين 2006-2019	تمت الدراسة الحالية في 2023-2024
الموضوعات	تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها التكوين و أداء العاملين و الكفاءات ...	تناولت الدراسة المتغير واحد هو التكوين
الأدوات المستعملة	أغلب الدراسات اعتمدت على الملاحظة والمقابلة والاستبيان ووثائق المؤسسة	أعتمد هذه الدراسة على الاستبيان و ووثائق المؤسسة

المصدر:من إعداد الباحثين

1-أوجه التشابه :

- تسعى الدراسة الحالية إلى إلقاء الضوء على دور التكوين في تدعيم المؤسسات الاقتصادية وبهذا تطابقت أهداف دراستنا الحالية مع كل من دراسات.

- كذلك اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي كما في أغلب الدراسات السابقة حيث استخدمت معظم الدراسات السابقة استمارة الاستبيان كأداة لجمع المعلومات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة وتم الاعتماد على برنامج الإحصائي spss لتحليل المعلومات لكل من الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

2-أوجه الاختلاف:

- اختلفت دراستنا الحالية مع الدراسات السابقة في بيئة الدراسة (مكان وزمان الدراسة).
- اختلفت الدراسة الحالية عن بعض الدراسات السابقة من حيث مكان إجراء البحث وفي عينة البحث المستخدمة في الدراسة الحالية.

خلاصة الفصل:

تناولنا في الفصل مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه الأدبيات النظرية و قسمناه إلى أربعة مطالب،المطلب الأول سيتضمن تعريف التكوين ومبادئه و المطلب الثاني سيتضمن أهميته، المطلب الثالث أنواعه و في الأخير المطلب الرابع تناولنا عملية التكوين المتمثل في التصميم والتنفيذ و التقييم،أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية فقسمناه إلى ثلاثة المطالب سيتضمن الدراسات السابقة في المطلب الأول و الثاني أما المطلب الثالث الفرق بين دراساتنا و الدراسات السابقة.

الجانـــب التطبيقـــــي

الفصل الثاني:

الجانب التطبيقـي

تمهيد

بعد التعرض إلى الجانب النظري الذي يعد بمثابة القاعدة الأساسية لبناء دراسة علمية قيمة، والمنبع الأساسي لمعرفة الحقائق الخاصة بمتغيرات الدراسة، سنتعرض إلى الجانب الميداني الذي يعد من أهم خطوات البحث العلمي، والذي يمكن الباحث من استثمار معلوماته النظرية، وهذا من خلال تحويل نتائجها من كيفية إلى إحصاءات كمية وأرقام حسابية، فهو الذي يثبت أو ينفي صحة تلك الحقائق، ومن خلال ما سبق سنتطرق إلى :

- المبحث الأول : تعريف عام لمؤسسة مديرية التوزيع للغاز و الكهرباء بالمدية.
- المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- المبحث الثالث :عرض و تحليل نتائج الدراسة الميدانية

المبحث الأول : تعريف عام لمؤسسة سونلغاز

سنتطرق في دراستنا إلى تعريف مؤسسة سونلغاز ثم التعرف على هيكلها التنظيمي و في الأخير نتطرق إلى مهام و طبيعة نشاطها.

المطلب الأول :تعريف مؤسسة سونلغاز

أولا : نبذة تاريخية و تعريف مؤسسة سونلغاز

تعتبر مؤسسة سونلغاز من بين أهم المؤسسات الاقتصادية الوطنية، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهربله ونقلها وتوزيعها في الجزائر وكذلك في نقل وتوزيع الغاز الطبيعي، كما أنها ساهمت في رفع مستوى توزيع الكهرباء والغاز في البلاد بأقل من 05 منذ يوم تأسيسها عام 1969.

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة الكهرباء والغاز E GA كان ذلك في 05/06/1947 ، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 28/06/1969 ، حيث شملها قرار التأميم نظرا للخ راب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر رقم 69 – 59تم حل مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (IGEP) ومع مطلع التسعينيات وبالضبط سنة 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي تجاري وفقا لإصلاحات اقتصادية مستهدفة آنذاك[1].

إن هذه المؤسسة لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

أولا : مرحلة ما بعد الاستقلال 1962 – 1969 في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية: سهولة الاتصال وقرب المسافة ، طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت

[1]مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يأتي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.
- السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد[1].
- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ثانيا– مرحلة التسيير الاشتراكي (1969) – 1990): بعد افتتاح مؤسسة الكهرباء والغاز تم إنشاء الشركة المحرك للتحول الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها يمكن فيما يأتي الوطنية للكهرباء والغاز،وتضطلع مؤسسة سونلغاز بدور أساسي ومستمر في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، [2]وتساهم بفعالية في تنفيذ السياسة الطاقوية الوطنية و يبرز دورها من خلال مشاريع كبيرة في مجال إنارة المناطق الريفية وتوزيع الغاز العام منذ صدور قانون الكهرباء وتوزيع الغاز عبر القنوات، أعادت مؤسسة سونلغاز هيكلة خدماتها لتتوافق مع السياقات الجديدة، وهي الآن مجموعة صناعية تضم 40 شركة فرعية وتوظف 60,000 عامل بالإضافة إلى ذلك، قامت المؤسسة بتجنيد موارد مالية كبيرة لتطوير وتعزيز البنية التحتية للكهرباء والغاز على سبيل المثال، خلال الفترة من 2005 إلى 2010، نفذت برنامجًا استشاريًا استثنائيًا لزيادة قدرتها الإنتاجية من الكهرباء وتعزيز شبكات النقل الكهربائية والغازية[3].

كما عملت على تحسين وتحديث خدماتها المقدمة للعملاء وتطمح مؤسسة سونلغاز إلى أن تصبح مؤسسة تنافسية قادرة على مواجهة المنافسة المتزايدة، وأن تكون في المستقبل القريب واحدة من أفضل خمس شركات في القطاع ضمن منطقة البحر الأبيض المتوسط.

[1]معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

[2]مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

[3]مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

ثانيا :أهداف مؤسسة سونلغاز

تتمثل أهداف مؤسسة سونلغاز في النقاط التالية:

1. ضمان التوزيع العمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
2. ضمان الإنتاج والتوزيع للكهرباء بذات الجودة والنوعية.
3. تخطيط برنامج المؤسسة السنوي، ومحاولة تقليص الديون[1].
4. القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرو منزلية والغازية.
5. تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

إن مؤسسة سونلغاز تقوم على الدوام بدور هام في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية والتوزيع العمومي للغاز، فمنذ صدور القانون حول الكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، قامت مؤسسة سونلغاز بإعادة هيكلة مصالحها لكي تتكيف مع السياق الجديد، حيث أصبحت اليوم مجمعا صناعيا يتألف من 40 شركة فرعية وتشغل 60000 عامل، ومن جهة أخرى قامت بتجنيد تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية، فبالنسبة إلى الفترة 2005 – 2010 مثلا فقد وضعت برنامجا استشاريا استثنائيا بغية رفع قدرتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى العمل على تحسين وتحديث خدماتها الموجهة إلى زبائننا[2].

ثالثاً: مبادئ التنظيم الحالية لمجمع سونلغاز:

تم إعادة تنظيم مجمع سونلغاز بهدف تحقيق تقدم مستمر، وهذا يعكس التزامه بالتطور خلال السنوات الأخيرة والامتثال لأحكام القانون رقم فبراير 2002 ولتحقيق هذا الهدف، اعتمدت مؤسسة سونلغاز نصوصًا أساسية جديدة خاصة بالشركة ذات الأسهم، وتحولت إلى مجمع صناعي يضم عدة شركات تابعة ويستند هذا التنظيم إلى المبادئ التالية:

[1]معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

[2]مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

مهام الشركة الأم تتضمن:

1. إعداد الإستراتيجية والقيادة العامة للمجمع.
2. ممارسة الرقابة على الفروع.
3. وضع وتنفيذ السياسة المالية وتطوير سياسات الجور وتعزيز الموارد البشرية للمجتمع.

تم ترقية فروع الشركة الأساسية خلال السنوات الخمس الماضية إلى فروع تنشيطية وهي:

1. إنتاج الكهرباء وتسيير شبكة نقل الكهرباء.
2. إدارة نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسيير شبكة نقل الغاز.
3. توزيع الكهرباء والغاز، ويتكون من أربع شركات[1].

تم تطوير هياكل إنجاز مناسبة داخل المؤسسة، مما أدى إلى تحولها إلى وحدات أشغال متكاملة لتنفيذ السياسات الطاقوية للبلاد.

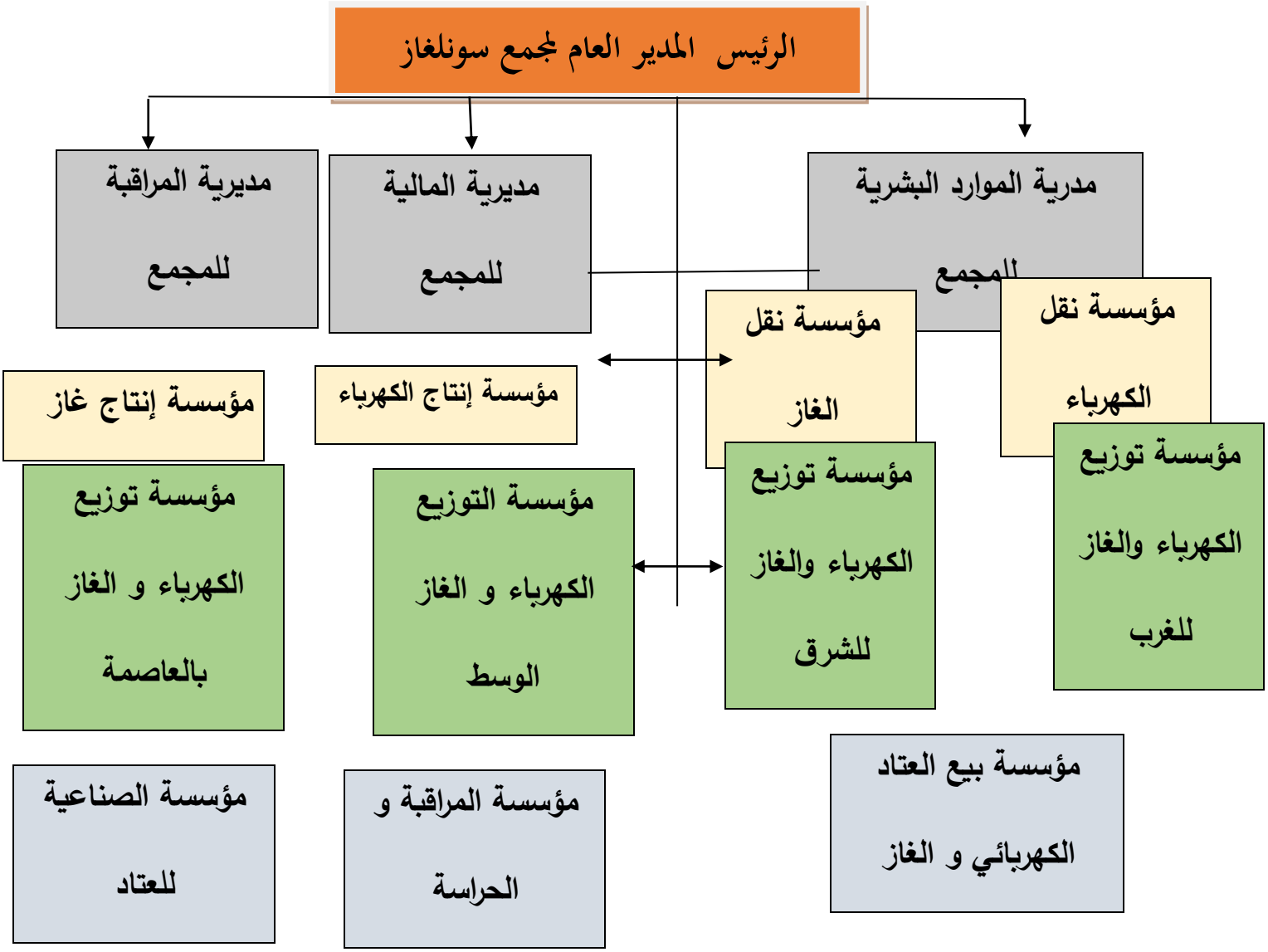
في السبعينيات، قامت مؤسسة سونلغاز بتطوير وسائل إنجاز متوافقة مع أهداف تطوير المنشآت والشبكات المستهدفة، مما جعلها تبرز بأنشطتها المميزة ضمن القطاع.

المطلب الثاني :الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

تتولى مصلحة تطوير المبيعات مسؤولية تسيير طلبات الزبائن المتعلقة بالكهرباء والغاز، بما في ذلك الطلبات المتعلقة بالتوتر المتوسط والضغط المتوسط، وتلبية احتياجاتهم.

[1] مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

الشكل رقم 01 يوضح الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز[1] :



المصدر : معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

تتضمن مهامها أيضًا إدارة جميع الوثائق المتعلقة بالإيصالات الجديدة أو التغييرات في الشبكة، بالإضافة إلى تنفيذ الفواتير المتعلقة بطلبات الزبائن الجدد أو الزبائن المشتركين.

[1] معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

من جهتها، تُكلف مصلحة التحصيل بمتابعة شؤون الزبائن وملفاتهم، وتحصيل الديون، وأيضًا عمليات المحاسبة بينما تُعنى مصلحة الحسابات الكبرى بجميع الأمور المتعلقة بزبائن الضغط العالي للغاز والتوتر العالي للكهرباء من الناحية التجارية، بما في ذلك إعداد الفواتير المتعلقة بالطاقة المستهلكة[1].

يتمتع قسم الشؤون العامة بمهام متنوعة تشمل إدارة الوسائل المادية وبريد المديرية، ومراقبة وتسيير النظافة وصيانة المقار، والاهتمام بالممتلكات المتنقلة، وتوفير احتياجات المختلف المصالح، وكذلك التعامل مع المشتريات وتنظيم حظيرة السيارات بجميع جوانبها.

بالنسبة لمرفق الاتصالات، فإنه يعمل على تحضير وتنظيم المعلومات الموجهة للجمهور والزبائن باستخدام كافة الوسائل المتاحة، ويشارك مع المديرية العامة في التظاهرات التجارية، ويقترح مواضيع الإعلان والتسويق وفقًا للسياق المحلي، ويبني علاقات وثيقة مع جميع وسائل الاتصال.

كما تمتلك المصلحة تنظيمًا جيدًا للأعمال والمهام الواردة، وتستخدم أدوات وبرامج وأساليب إحصائية متقدمة في معالجة المعطيات، مع التأكد من صدقية وثباتية الاستبيانات والمعلومات المقدمة.

المطلب الثالث : مهام و طبيعة نشاط سونلغاز

أولا : مهام مؤسسة سونلغاز.

تنقسم مهام مؤسسة سونلغاز إلى مهام تسييرية وأخرى تقنية:

أ- المهام التقنية.

تتمثل المهام التقنية في النقاط التالية:

- إنجازات الدراسات التقنية والتكنولوجيا والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.

[1] مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية، وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز[1].

ب- المهام التسيرية.

تتمثل المهام التسييرية في النقاط التالية:

- الإنتاج التنقل، وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه[2].
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو خارج.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر و في الخارج.

[1]مقابلة مع مسؤولي المصالح الموجودة بمؤسسة سونلغاز، بتاريخ 2024/05/13.

[2]معلومات مقدمة من طرف مدير المؤسسة.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

تعد الدراسة الميدانية تطبيقاً عملياً لما جاء في الجانب النظري للبحث، ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون بناء إطار منهجي لها يسمح بتحديد وتنظيم المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص النتائج الميدانية التي تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في إشكالية البحث من عدمها.

لذلك، سنحاول من خلال هذا المبحث عرض أهم العناصر المحددة للإطار المنهجي للدراسة انطلاقاً من تحديد منهج ومجتمع وعينة الدراسة، ثم نتطرق إلى الأدوات المستعملة في جمع البيانات من أفراد العينة المختارة، لنعرج في الأخير إلى الحدود والإجراءات التي تمت من خلالها هذه الدراسة.

المطلب الأول: منهج ومجتمع الدراسة

من بين التحديات التي تواجه الباحث خلال إعداد دراسته هو القرار الخاص بنوع وإجراءات العينة، والتي يعتمد عليها كثيرًا في عملية جمع البيانات الأولية اللازمة للبحث. لذلك، سنقوم في هذا المطلب بتوضيح منهج ومجتمع الدراسة وأهم الإجراءات التي تم الاعتماد عليها في تحديد العينة، كعملية ضرورية لجمع البيانات الأولية اللازمة لبناء الدراسة الميدانية للبحث.

أولا: منهج الدراسة

نظراً لطبيعة موضوع الدراسة والمتمثل في دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يجمع بين منهجين علميين أساسيين هما المنهج التحليلي والمنهج الوصفي. يكون المنهج الوصفي هو الأساس في دراسة الظاهرة، ويساعده المنهج التحليلي على معرفتها وتحليلها وإيجاد الحلول الناجحة لها، مما يؤدي إلى نجاح العملية البحثية.

ثانياً: مجتمع الدراسة

إن مرحلة انتقاء عناصر مجتمع البحث الذي ستمثله العينة هي مرحلة مهمة في البحث. لهذا، وعلى ضوء تعريفنا للمشكلة، ينبغي أن نحدد بدقة المجتمع الذي يستهدفه البحث. يمكن تعريف مجتمع البحث على أنه جميع المفردات التي تمثل الظاهرة موضوع البحث وتشترك في صفة معينة أو أكثر والتي مطلوب جمع البيانات حولها. وبما أن موضوع دراستنا يهتم بدور التكوين في المؤسسة الاقتصادية، فقد وقع اختيارنا على مجتمع الدراسة من موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية.

ثالثاً: عينة الدراسة

قد يكون من الصعب أو المستحيل دراسة جميع مفردات مجتمع البحث وموضوع الاهتمام في كثير من الحالات، ولذلك يلجأ الباحث إلى استخدام أسلوب العينات. يمكن تعريف العينة على أنها طريقة جمع البيانات والمعلومات من عناصر وحالات محددة يتم اختيارها بأسلوب معين من جميع عناصر مفردات مجتمع الدراسة وبما يخدم ويتناسب مع تحقيق هدف الدراسة. لقد اعتمدنا في بحثنا لإجراء الدراسة الميدانية على أسلوب العينات العشوائية بهدف تعميم النتائج على مجتمع الدراسة. فقد قمنا بتوزيع 50 استمارة استبيان على موظفي وعاملي مؤسسة سونلغاز بالمدية، واسترجعنا منها 46 استمارة، تم مراجعتها والتحقق من صلاحيتها، وهي التي سنبني عليها نتائج الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات وأساليب الدراسة الميدانية

بغرض جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، يتم الاستعانة بمجموعة من الأدوات التي تتمثل في: الاستبيان، المقابلة، الملاحظة، والوثائق الرسمية، بشرط أن تتوافق هذه الأدوات مع مشكلة البحث ومتطلباته. في هذه الدراسة، تم الاعتماد على الاستبيان بصفة أساسية لجمع البيانات، كما تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية التي تساعد على تحليل نتائج الاستبيان واختبار صحة فرضيات الدراسة.

أولا: أداة الدراسة

يعد الاستبيان من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالعلوم الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية. وهو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة التي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين.

يتم بناء الاستبيان على أساس الأسئلة المفتوحة أو المغلقة المستمدة من المؤشرات الناتجة عن التحليل للإطار النظري، حيث يؤدي كل مؤشر إلى طرح سؤال أو أكثر. يكون كل جزء مطابقًا لمفهوم أو متغير من الفرضية، مع احترام القواعد اللازمة لتفادي الأخطاء الناجمة عن الصياغة. لابد كذلك من أخذ بعين الاعتبار الترتيب العام لأسئلة الاستبيان وطريقة عرضه، والتأكد من صلاحيته.

ولقد قمنا باستعمال الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات المتعلقة بدراستنا، فبعد إعداده بصورة أولية قمنا بعرضه على الأستاذ المشرف ومجموعة من أساتذة كلية علوم التسيير لطرح آرائهم حوله واقتراح التعديلات والتغييرات اللازمة ليتناسب مع موضوع وعينة البحث، ليصل الاستبيان في صورته النهائية إلى الشكل التالي:

- **الجزء الأول:** يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة (الجنس، السن، الخبرة، المؤهلات العلمية، التصنيف الوظيفي)، بالإضافة إلى سؤال يهتم بعدد الدورات التكوينية التي تلقاها الموظفون.
- **الجزء الثاني:** يتعلق بموضوع البحث وهو دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية ويتكون من الأبعاد التالية:

- **تأثير التكوين على فعالية المؤسسة:** ويحتوى على سبعة أسئلة.
- **تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين:** ويحتوي على ستة أسئلة.
- **تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة:** ويحتوي على خمسة أسئلة.

- **تقييم عملية التكوين:** ويحتوي على أربعة أسئلة.

ثانيا: الأساليب الإحصائية للدراسة

وفقا لأهداف الدراسة والأدوات المعتمدة في ذلك، تم الاعتماد على مجموعة من الأساليب الإحصائية نوضحها فيما يلي:

- **مقياس ليكرت الخماسي:** والذي يهدف إلى تحديد درجات إجابات الأفراد حسب مستويات الموافقة، وفقا للسلم التالي:

الجدول رقم 05: سلم مقياس ليكرت الخماسي

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

المصدر: من إعداد الطالبان

المدى : يستخدم هذا الأسلوب لتحديد طول فئات مقياس ليكرت الخماسي المستخدم في محوري الاستبيان. يتم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكرت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في النهاية على طول الفئة الصحيحة أي (5/4=0.8). بعد ذلك، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس لتحديد الحد الأعلى لأول فئة (1+0.8=1.8)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

الجدول رقم 06 : طول الفئات حسب مقياس ليكرت الخماسي

الاستجابة	الدرجة	طول الفئة
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى 1,79
موافق	2	من 1,8 إلى 2,59
محايد	3	من 2,6 إلى 3,39
موافق	4	من 3,4 إلى 4,19

موافق بشدة	5	من 4,2 إلى 5

المصدر: من إعداد الطالبان

معامل الارتباط سبيرمان (Spearman) : استخدم هذا المعامل لمعرفة درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للاستبيان، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

معامل ألفا كرونباخ : تم استخدام هذا المعامل لقياس ثبات فقرات أداة الاستبيان.

التكرارات والنسب المئوية : تم الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة.

المتوسط الحسابي : تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة، وهو يساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

الانحراف المعياري : استخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة ولكل بعد من أبعاد الاستبيان عن متوسطها الحسابي كلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح، قل التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة والعكس صحيح.

اختبار ستودنت للعينة الواحدة :استخدم هذا الأسلوب لتحديد أثر المتغيرات واختبار دلالتها.

المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يعد الثبات والصدق من الاختبارات الضرورية، بحيث إذا تحققا في الدراسة فإن ذلك يعطي ثقة لنتائج الدراسة و فيما يلي سيتم التطرق إلى صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبيان).

أولاً: صدق أداة الدراسة

إن اختبار صدق أو صلاحية الاستبيان يشير إلى قدرة الأداة على قياس ما نريد قياسه، ويتم اختبار الصدق عبر خطوتين.

1. صدق الاتساق الداخلي: وذلك بدراسة مدى ارتباط درجة كل عبارة بالدرجة الكلية للبعد باستخدام معامل الارتباط سبيرمان على النحو التالي:
2. صدق الاتساق الداخلي للبعد الأول: تأثير التكوين على فعالية المؤسسة.

الجدول رقم 07: الاتساق الداخلي للبعد الأول والعبارات التي يتضمنها

الرقم	العبارات	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
1	تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين فعالية المؤسسة	0.726**	0.000
2	يتوافق التكوين المقدم من طرف المؤسسة مع الإستراتيجية العامة لها	0.623**	0.000
3	تعتبر التكوين ضرورة حتمية وواجبة في مؤسستكم	0.453**	0.002
4	ترى أن التكوين يمكن أن يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الجديدة	0.688**	0.000
5	توفر لكم المؤسسة دورات تكوينية في فترات زمنية محددة من أجل تحسين أداء المؤسسة	0.723**	0.000
6	يُكمن التكوين من جعل أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي.	0.620**	0.000

7	يساعد التكوين المقدم من طرف المؤسسة من تطوير أداء الفرد داخل المؤسسة.	0.564**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الارتباط لسبيرمان بين كل عبارة من عبارات بعد تأثير التكوين على فعالية المؤسسة والدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومنه، تعتبر هذه العبارات صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه، وسيتم الاعتماد عليها جميعاً دون أي استثناء.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الثاني: تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين

الجدول رقم08 : الاتساق الداخلي للبعد الثاني والعبارات التي يتضمنها

الرقم	العبارات	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
8	التكوين يطور من مهارات الموظفين و بالتالي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية	0.734**	0.000
9	تحسين مهارات الموظفين من خلال التكوين يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء في العمل	0.720**	0.000
10	يؤدي تطوير المهارات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة	0.803**	0.000
11	تقدم مراكز التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة تكوينا يتلاءم مع مضمون نشاط العمال.	0.691**	0.000
12	تعتقد أن تطوير الموارد البشرية يعزز من مكانة	0.760**	0.000

	المؤسسة في السوق.		
13	يمكن أن يؤدي تطوير الموارد البشرية إلى زيادة معدلات الإنتاج والتوزيع	0.696**	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الارتباط لسبيرمان بين كل عبارة من عبارات بعد تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين والدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومنه، تعتبر هذه العبارات صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه، وسيتم الاعتماد عليها دون أي حذف.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الثالث: تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة

الجدول رقم 09: الاتساق الداخلي للبعد الثالث والعبارات التي يتضمنها

الرقم	العبارات	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
14	الاستثمارات في التكوين تحسن جودة وكفاءة العمل	0.837**	0.000
15	يمكن للاستثمار في التكوين أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسة	0.875**	0.000
16	الاستثمار في التكوين يمكن أن يزيد من مستوى رضا العملاء على المنتجات والخدمات	0.788**	0.000
17	يمكن أن يؤدي التكوين المناسب إلى تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات في العمل	0.738**	0.000
18	تحسين المهارات والمعرفة من خلال التكوين	0.706**	0.000

	يمكن أني جذب المزيد من العملاء والشركاء		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه، نلاحظ أن معاملات الارتباط لسبيرمان بين كل عبارة من عبارات بعد تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة والدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية، وذلك عند مستوى معنوية أقل من 0.05 ومنه، تعتبر هذه العبارات صادقة ومتسقة داخلياً لما وضعت لقياسه، وسيتم الاعتماد عليها جميعاً دون أي استثناء.

صدق الاتساق الداخلي للبعد الرابع: تقييم عملية التكوين

الجدول رقم10 : الاتساق الداخلي للبعد الرابع والعبارات التي يتضمنها

الرقم	العبارات	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
19	يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسستكم من قبل مسؤولين بصفة دائمة ومستمرة	0.598**	0.000
20	ساعدك التكوين الذي تلقيته على إنجاز مهام بفاعلية عالية	0.748**	0.000
21	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة	0.753**	0.000
22	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة	0.808**	0.000
23	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب سلوكيات جديدة	0.773**	0.000
24	ساعدك التكوين الذي تلقيته على المبادرة في	0.730**	0.000

	إعطاء اقتراحات و حلول تفيد مؤسستكم		

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لسبيرمانبينكل عبارة من عبارات بعد تقييم عملية التكوينوالدرجة الكلية له ذات دلالة إحصائية ،وهذا عند مستوى معنوية أقل من 0,05، ومنه تعتبر هذه العبارات صادقة ومتسقة داخلي الماوضعت لقياسه وسيتم الاعتماد عليها جميعا دون أي حذف.

1-الصدق البنائي: يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، ويعبر عن مدى قدرة بناء الاختبار ككل على قياس متغير ما بجميع جوانبه، بحيث يقيس اختبار صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل بعد من أبعاد أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات الاستبيان،والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم11 : الاتساق البنائي لأداة الدراسة

الرقم	الأبعاد	معامل الارتباط spearman	مستوى الدلالة sig
1	تأثير التكوين على فعالية المؤسسة	0.583^{**}	0.000
2	تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين	0.748^{**}	0.000
3	تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة	0.726^{**}	0.000
4	تقييم عملية التكوين	0.852^{**}	0.000

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط لبيرسون بينكل بعد من أبعاد الدراسة والدرجة الكلية للاستبيان ذات دلالة إحصائية،وهذا عند مستوى معنوية أقل من 0,05،ومنه تعتبر هذه الأبعاد صادقة ومتسقة وتقيس ما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات أداة الدراسة

الثبات يدل على اتساق النتائج،بمعنى إذا كرر الباحث القياس وتحصل على نفس النتائج فإن ذلك يعني الثبات، وأكثر الطرق شيوعا لقياس الثبات هي طريقة ألفاكرونباخ، الذي يعتمد على الاتساق الداخلي للبحث ويعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كلا لأسئلة بصفة عامة والجدول التالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 12 : معامل الثبات ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

البيان	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
جميع عبارات الاستبيان	24	0.629

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لأداة الاستبيان الكلية قد بلغت 0.629 وهي قيمة تفوق عتبة 60%، وعليه يمكننا القول أن عبارات الاستبيان تتمتع بالثبات وتبرر استخدامها لأغراض هذه الدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض نتائج الدراسة الميدانية وتحليلها، وذلك باستخدام مجموعة الأساليب الإحصائية التي سبق ذكرها. وقد تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، يتعلق الأول بخصائص أفراد عينة الدراسة، والثاني يتضمن دراسة مفصلة لمتغيرات الدراسة، أما الثالث فهو لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الأول: وصف خصائص عينة الدراسة

يتضمن وصف عينة الدراسة التحليل الإحصائي للمعلومات العامة للاستبيان من خلال تحليل البيانات الشخصية والوظيفية المتعلقة بأفراد عينة الدراسة.

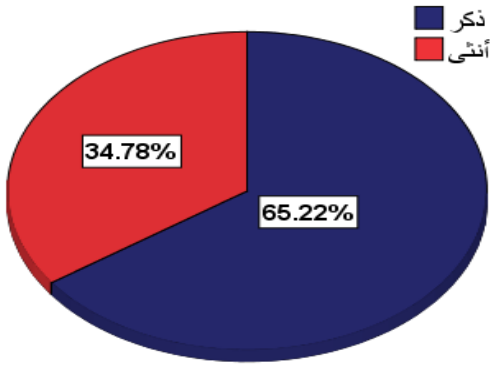
أولاً: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يوضح الجدول والشكل أدناه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول رقم13 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
ذكر	30	% 65.2
أنثى	16	% 34.8
المجموع	46	% 100

الشكل رقم 02 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الجدول والشكل أعلاه أن أغلبية أفراد العينة هم من ذكور بنسبة65,2% مقابل نسبة 34,8% من الإناث، ويعود هذا التفوق للذكور إلى اعتماد مؤسسة سونلغاز على فئة الذكور أكثر نظرا إلى مهام المؤسسة وكذا نظام الدوام المتبع فيها.

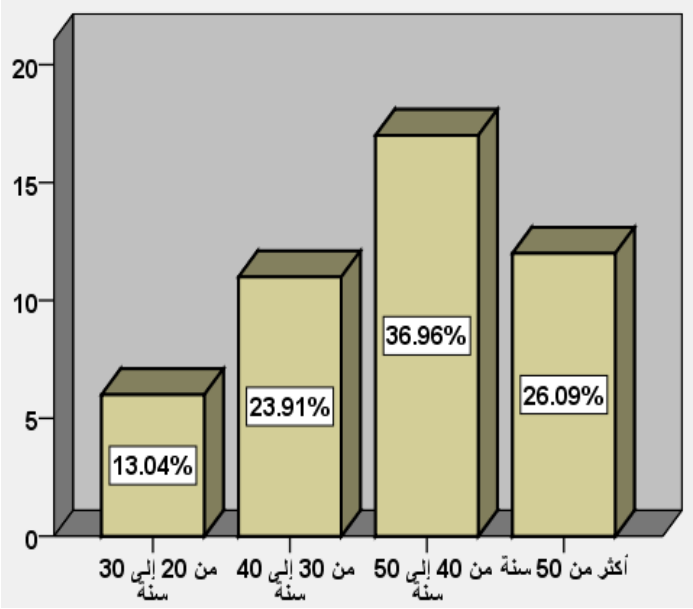
ثانيا: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير السن.

الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة%
من 20 إلى 30 سنة	6	% 13.0
من 30 إلى 40 سنة	11	% 23.9
من 40 إلى 50سنة	17	% 37.0
أكثر من 50 سنة	12	% 26.1
المجموع	46	% 100

الشكل رقم 03 : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من الجدول أن أعلى نسبة حسب السن لأفراد عينة الدراسة هم من الفئة العمرية من 40 إلى 50 سنة بـ 37%، وبلغت نسبة الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة 26,1%، ونسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و 40 سنة بلغت 23,9%، في حين كانت نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 20 إلى 30 سنة 13%. وهذا التوزيع يدل أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تعتمد موارد بشرية من جميع الأعمار وبنسبة متقاربة.

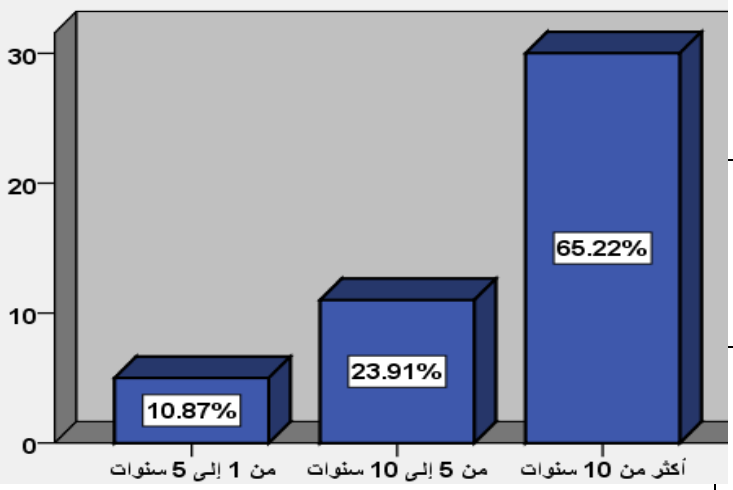
ثالثا: توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة المهنية.

الجدول رقم15 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة%
من 1 إلى 5سنوات	5	% 10.9
من 5 إلى 10سنوات	11	% 23.9
أكثرمن 10 سنوات	30	% 65.2
المجموع	46	% 100

الشكل رقم04 : توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن ما تفوق نسبته 65% من أفراد العينة هم من ذوي الخبرة الأكثر من 10 سنوات، بينما 23,9% يمتلكون خبرات مهنية بين 5 و 10 سنوات، في حين أن 10,9% منهم يمتلكون خبرات لا تزيد عن 5 سنوات. وهذا يعود إلى اعتماد المؤسسة على الأفراد الأكثر خبرة وتجربة وكذا إلى نقص عملية التوظيف خلال السنوات الأخيرة.

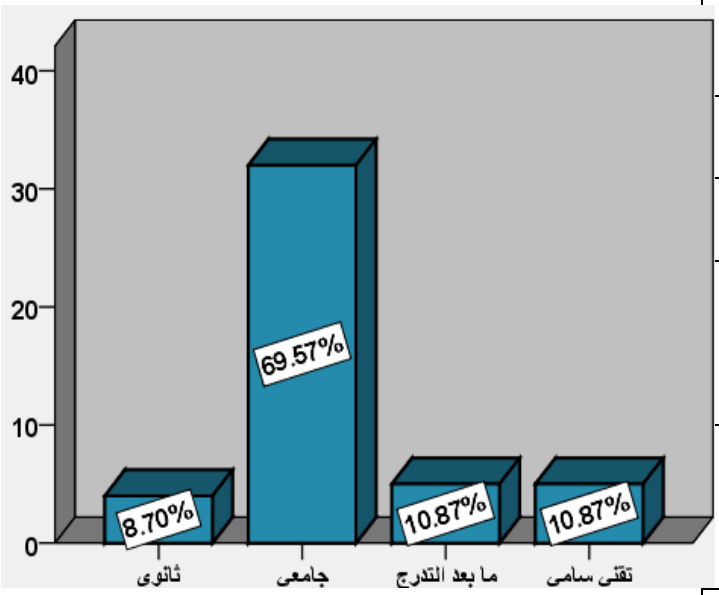
رابعا: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم 16 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة%
ثانوي	4	% 8.7
جامعي	32	% 69.6
ما بعد التدرج	5	% 10.9
تقني سامي	5	% 10.9
المجموع	46	% 100

الشكل رقم 05 : توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يتضح من خلال الشكل والجدول أعلاه أن جل أفراد العينة هم من ذوي المستوى الجامعي حيث بلغت نسبتهم 69,6%، ثم أصحاب المستويين ما بعد التدرج والتقني سامي بنسبة 10,9% لكل منهما، فيما قدرت نسبة أصحاب المستوى الثانوي بـ 8,7% فقط وهذا يدل على أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تعتمد على موارد بشرية ذات كفاءة ومؤهلات علمية عالية.

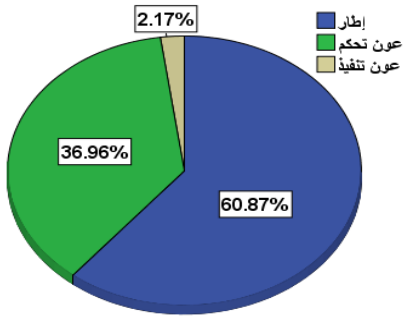
خامسا: توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب مدة التعامل مع البنك.

الجدول رقم 17 : توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني

التصنيف المهني	التكرار	النسبة%
إطار	28	% 60.9
عون تحكم	17	% 37.0
عون تنفيذ	1	% 2.2
المجموع	46	% 100

الشكل رقم06 : توزيع أفراد العينة حسب التصنيف المهني



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

يوضح الجدول والشكل أعلاه أن توزيع المهام والوظائف لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية يعتمد بشكل كبير على الإطارات حيث بلغت نسبتهم 60,9% من بين أفراد العينة، ثم تلتها نسبة أعوان التحكم بـ 37%، بينما نسبة أعوان التنفيذ لم تتعدى 2,2%.

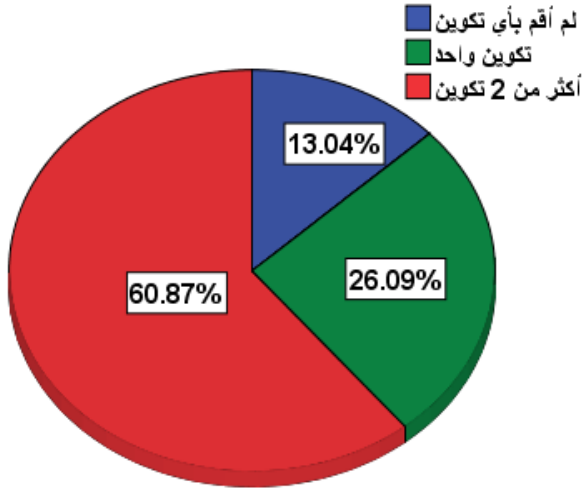
سادسا: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب نوع البطاقة الائتمانية التي يمتلكونها.

الجدول رقم18 : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة%
لم أقم بأي تكوين	6	% 13.0
تكوين واحد	12	% 26.1
أكثر من 2 تكوين	28	% 60.9
المجموع	46	% 100

الشكل رقم07 : توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التكوينية



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال الشكل والجدول أعلاه يتضح لنا أن ما تفوق نسبته 60% من أفراد العينة قد تلقوا أكثر من دورتين تدريبيتين، وكذلك نسبة 26,1% من الأفراد قد تحصلوا على دورة تكوينية واحدة فقط، في لم يحظى باقي الأفراد أي 13% منهم بأي دورة تكوينية لحد الآن. وهذا يشير إلى أن مؤسسة سونلغاز بالمدية تبدي اهتماما واسعا بعملية تدريب مواردها البشرية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل بيانات الدراسة

سنتناول في هذا المطلب عرضا وتحليلا مفصلا لكل بعد من أبعاد متغير الدراسة والذي يتمحور حول دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية.

أولا: تأثير التكوين على فعالية المؤسسة

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد تأثير التكوين على فعالية المؤسسة وذلك لتحديد درجة القبول والاتجاه العام لكل عبارة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم19 :عرض وتحليل بعد تأثير التكوين على فعالية المؤسسة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
1	تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين فعالية المؤسسة	4.24	0.794	2	موافق بشدة
2	يتوافق التكوين المقدم من طرف المؤسسة مع الإستراتيجية العامة لها	3.98	0.931	6	موافق
3	تعتبر التكوين ضرورة حتمية وواجبة في مؤسستكم	4.30	0.726	1	موافق بشدة
4	ترى أن التكوين يمكن أن يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الجديدة	4.13	0.718	4	موافق
5	توفر لكم المؤسسة دورات تكوينية في فترات زمنية محددة من أجل تحسين أداء المؤسسة	3.89	0.948	7	موافق
6	يُكمن التكوين من جعل أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي.	4.11	0.706	5	موافق
7	يساعد التكوين المقدم من طرف	4.15	0.759	3	موافق

	المؤسسة من تطوير أداء الفرد داخل المؤسسة.				
تأثير التكوين على فعالية المؤسسة		**4.11**	**0.534**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات إجابات أفراد العينة المتعلقة تأثير التكوين على فعالية المؤسسة كانت بين الموافقة والموافقة بشدة، حيث جاءت العبارة الثالثة(تعتبر التكوين ضرورة حتمية وواجبة في مؤسستكم) في أعلى ترتيب العبارات بمتوسط حسابي قدره 4.30 وانحراف معياري 0.726وباتجاه الموافقة بشدة، ثم العبارة الأولى والتي كانت باتجاه الموافقة بشدة أيضا، ثم تلتها باقي العبارات (7، 4، 6، 2، 5) على الترتيب باتجاه الموافقة من طرف أفراد العينة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي ق بلغ 4.11 وهو ما يدل على مستوى مرتفع لتأثير التكوين على فعالية المؤسسة لدى موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.534 وهو أقل من الواحد مما يشير إلى أن هناك تجانس كبير في إجابات الأفراد على عبارات البعد الأول (تأثيرالتكوين على فعالية المؤسسة).

ثانيا: تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين وذلك لتحديد درجة القبول والاتجاه العام لكل عبارة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم20 : عرض وتحليل عبارات بعد تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
8	التكوين يطور من مهارات الموظفين وبالتالي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية	4.20	0.654	1	موافق بشدة
9	تحسين مهارات الموظفين من خلال التكوين يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء في العمل	4.15	0.698	3	موافق
10	يؤدي تطوير المهارات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة	4.20	0.719	2	موافق بشدة
11	تقدم مراكز التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة تكوينا يتلاءم مع مضمون نشاط العمال.	3.89	0.823	5	موافق
12	"يعتقد البعض أن تطوير الموارد البشرية يساهم في تعزيز مكانة المؤسسة في السوق."	3.89	0.924	6	موافق
13	"يمكن أن يؤدي تطوير الموارد البشرية إلى زيادة معدلات الإنتاج والتوزيع."	4.02	0.802	4	موافق
تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين		**4.07**	**0.583**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات إجابات أفراد العينة حول تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين كانت بين الموافقة والموافقة بشدة، حيث نجد العبارة الثامنة(التكوين يطور من مهارات الموظفين وبالتالي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية) في المرتبة الأولى لترتيب العبارات بمتوسط حسابي قدره 4.20 وانحراف معياري 0.6543 وباتجاه الموافقة بشدة، وكذا العبارة العاشرة والتي كانت بنفس الاتجاه العام وبنفس المتوسط الحسابي، ثم تلتها العبارات (9، 13، 11) باتجاه الموافقة، وصولا إلى العبارة 12 (تعتقد أن تطوير الموارد البشرية يعزز من مكانة المؤسسة في السوق) في آخر الترتيب بمتوسط حسابي بلغ 3.89 وكانت باتجاه الموافقة أيضا من قبل الأفراد المستجوبين.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 4.07 وهو ما يشير إلى أن تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين هي بمستويات مرتفعة حسب موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 0.583 وهو أقل من الواحد مما يعني أن هناك تجانس في إجابات الأفراد على عبارات هذا البعد الثاني (تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين).

ثالثا: تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة وذلك لتحديد درجة القبول والاتجاه العام لكل عبارة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 21 :عرض وتحليل عبارات بعد تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه العام
14	الاستثمارات في التكوين تحسن جودة وكفاءة العمل	4.09	0.755	1	موافق
15	يمكن للاستثمار في التكوين أن يساهم في تحسين سمعة المؤسسة	4.09	0.812	2	موافق
16	الاستثمار في التكوين يمكن أن يزيد من مستوى رضا العملاء على المنتجات والخدمات	4.02	0.715	4	موافق
17	يمكن أن يؤدي التكوين المناسب إلى تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات في العمل	4.07	0.742	3	موافق
18	تحسين المهارات والمعرفة من خلال التكوين يمكن أن يجذب المزيد من العملاء والشركاء	3.91	0.812	5	موافق
تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة		**4.03**	**0.618**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات إجابات أفراد العينة المتعلقة بتأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة كانت كلها باتجاه الموافقة، حيث نالت العبارة

رقم 14 (الاستثمارات في التكوين تحسن جودة وكفاءة العمل) أعلى متوسط حسابي بقيمة 4.09 وانحراف معياري 0.755 وباتجاه الموافقة، ثم جاءت بعدها باقي العبارات (15، 17، 16، 18) على الترتيب.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي بلغ **4.03**وهو ما يدل على مستوى مرتفع لتأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة لدى مؤسسة سونلغاز بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي **0.618** وهو أقل من الواحد مما يعني أن هناك تقارب في إجابات الأفراد على عبارات البعد الثالث (تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة).

رابعا: تقييم عملية التكوين

تم الاعتماد على المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات بعد تقييم عملية التكوين وذلك لتحديد درجة القبول والاتجاه العام لكل عبارة والجدول التالي يوضح النتائج.

الجدول رقم 22 :عرض وتحليل عبارات بعد تقييم عملية التكوين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه العام	الترتيب
19	يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسستكم من قبل مسؤولين بصفة دائمة ومستمرة	3.37	0.974	محايد	6
20	ساعدك التكوين الذي تلقيته على إنجاز مهام بفاعلية عالية	3.76	0.970	موافق	4
21	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة	3.93	0.827	موافق	1
22	ساعدك التكوين الذي تلقيته على	3.80	0.910	موافق	2

	اكتساب معارف جديدة				
23	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب سلوكيات جديدة	3.78	0.987	موافق	3
24	ساعدك التكوين الذي تلقيته على المبادرة في إعطاء اقتراحات وحلول تفيد مؤسستكم	3.74	0.929	موافق	5
تقييم عملية التكوين		**3.84**	**1.021**	**موافق**	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات إجابات أفراد العينة التي تتعلق بتقييم عملية التكوين كانت باتجاه الموافقة باستثناء العبارة 19 (يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسستكم من قبل مسؤولين بصفة دائمة ومستمرة) والتي حلت في آخر ترتيب العبارات وكانت باتجاه محايد من طرف أفراد العينة بمتوسط حسابي بلغ 3.37 وانحراف معياري 0.974 وهو أقل من الواحد بقليل مما يعني عدم وجود تشتت كبير في إجابات الأفراد على هذه العبارة.

كما نلاحظ أن المتوسط الحسابي الإجمالي قد بلغ 3.84 وهو ما يدل على أن عملية تقييم التكوين تتم بمستويات مرتفعة وذلك حسب موظفي مؤسسة سونلغاز بالمدية، وبلغ الانحراف المعياري الإجمالي 1.021 مما يدل على وجود بعض التشتت في إجابات الأفراد على عبارات البعد الرابع (تقييم عملية التكوين).

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

سنقوم باختبار الفرضيات المتعلقة بالجانب التطبيقي للدراسة، وذلك باستخدام الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تتوافق مع كل فرضية للتأكد من صحتها أو رفضها.

أولا: اختبار الفرضية الرئيسية:

من أجل معرفة أثر عملية التكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية، سنقوم باستخدام اختبار t ستودنت للعينة الواحدة،وذلك وفقا للصيغة التالية:

H_0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على أداء المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

H_1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على أداء المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية ونتائج هذا الاختبار موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم 23 : نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الرئيسية

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
أثر التكوين على أداء المؤسسة	4.06	0.632	11.374	45	0.000	نقبل الفرض البديل H_1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأثر التكوين على أداء المؤسسة قد بلغ قيمة4.06 وهو ما يعكس درجة مرتفعة من الموافقة من طرف أفراد عينة الدراسة وذلك بانحراف معياري قدر بـ 0.632 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على التقارب في اتجاهات الأفراد نحو متوسطها الحسابي، كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 11.374وهي قيمة موجبة وذلك عند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على معنويتها الإحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفريH_0 ونقبل الفرض

البديلH_1وبالتالي يمكننا القول بأنه: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على أداء المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.**

أولا: اختبار الفرضيات الفرعية

تهدف الفرضيات الفرعية إلى تحديد أثر أبعادعملية التكوين على أداء المؤسسة الاقتصادية لمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية، وللإجابة على ذلك سنقوم بالتحقق من كل بعد على حدى باستخدام اختبار t ستودنت للعينة الواحدة،على النحو التالي:

1-اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

نص الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على فعالية المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

H_1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على فعالية المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 24 : نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الأولى

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
أثر التكوين على فعالية المؤسسة	4.11	0.534	14.155	45	0.000	نقبل الفرض البديل H_1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأثر التكوين على فعالية المؤسسة قد بلغ قيمة4.11 وهو مايشير إلى درجة مرتفعة من الموافقة من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.534 وهي أقل من الواحد مما يدل على تقارب اتجاهات الأفراد نحو متوسطها الحسابي، كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 14.155وهي قيمة موجبة وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على معنويتها الإحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفريH_0 ونقبل الفرض البديلH_1وبالتالي يمكننا القول بأنه: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لعملية التكوين على فعالية المؤسسة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.**

2-اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

نص الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة من خلال التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

H_1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة من خلال التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 25: نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الثاني

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
أثر تطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة	4.07	0.583	12.388	45	0.000	نقبل الفرض البديل H_1

من خلال التكوين						

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأثر تطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة من خلال التكوين قد بلغ4.07 وهو مايدل على درجة قبول مرتفعة من طرف أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.583 وهو أقل من الواحد مما يدل على أن هناك تجانس في اتجاهات الأفراد حول متوسطها الحسابي،وبلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 12.388بإشارة موجبة وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على معنويتها الإحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفريH_0 ونقبل الفرض البديلH_1وبالتالي يمكننا القول بأنه: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتطوير مهارات الموظفين على إنتاجية المؤسسة من خلال التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.**

3-اختبار الفرضية الفرعية الثالثة:

نص الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05للاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

H_1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05للاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 26 : نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الثالثة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
أثر	4.03	0.618	11.344	45	0.000	نقبل

الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة						الفرض البديل H_1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

توضح نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي لأثر الاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة قد بلغ4.03 وهو مايشير إلى درجة مرتفعة من القبول من قبل أفراد العينة وبانحراف معياري قدره 0.618 وهي قيمة أقل من الواحد مما يدل على التقارب في إجابات الأفراد نحو متوسطها الحسابي، كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 11.344بإشارة موجبة وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على معنويتها الإحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفريH_0 ونقبل الفرض البديلH_1وبالتالي يمكننا القول بأنه: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05للاستثمارات في التكوين على الجودة والكفاءة بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.**

4-اختبار الفرضية الفرعية الرابعة:

نص الفرضية:

H_0: لا يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتقييم عملية التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

H_1: يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتقييم عملية التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية والجدول الموالي يوضح النتائج:

الجدول رقم 27 : نتائج اختبار t ستودنت للفرضية الفرعية الرابعة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية DF	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
تقييم عملية التكوين	3.84	1.021	5.579	45	0.000	نقبل الفرض البديل H_1

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات برنامج Spss.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن المتوسط الحسابي الإجمالي تقييم عملية التكوين قد بلغ3.84 وهو مايدل على درجة مرتفعة من القبول من طرف أفراد عينة الدراسة وبانحراف معياري 1.021 وهي قيمة أكبر من الواحد بقليل مما يدل على وجود بعض التشتتات في إجابات الأفراد نحو متوسطها الحسابي، كما بلغت قيمة t ستودنت المحسوبة 5.579وهي قيمة موجبة وعند مستوى دلالة 0.000 وهي أقل من 0,05 مما يدل على معنويتها الإحصائية، وعليه فإننا نرفض الفرض الصفريH_0 ونقبل الفرض البديلH_1وبالتالي يمكننا القول بأنه: **يوجد أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05لتقييم عملية التكوين بمديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.**

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق في هذا الفصل تم الاستفادة منه في فهم و استيعاب المنهج المستخدم في هذه الدراسة والأدوات والوسائل العلمية التي تم الاستعانة بها في جمع المعلومات والبيانات كما تم التعرف على مجتمع الدراسة و كل هذا ساهم في إجراء الدراسة بصورة واضحة ومفهومة.

الخاتمة العامة

الخاتمة

تتبلور أهمية التكوين في تعزيز القدرات والمهارات للعاملين في المؤسسات الاقتصادية بوضوح ملموس في دراسة حالة سونلغاز وعلى الرغم من التحديات العديدة التي واجهت المؤسسة، فقد أظهرت الاستثمارات الدؤوبة في التكوين نتائج إيجابية وملموسة بفضل التدريب المنتظم والمستمر، تمكن الموظفين في سونلغاز من تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم، مما أدى بدوره إلى زيادة الإنتاجية وتحسين عمليات التوزيع.

كما تسهم الدورات التدريبية في رفع مستوى الوعي بين الموظفين حول أحدث التقنيات والممارسات الصناعية، مما يمكنهم من التكيف بفعالية مع التحديات المتغيرة في السوق ونتيجة لذلك، يمكن القول بثقة إن تطوير الموارد البشرية يعد عنصراً أساسياً وحيوياً في تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية على المنافسة والنمو في سوق متجدد ومتغير باستمرار و تجسد هذه الحقيقة بوضوح في حالة سونلغاز، حيث أثبتت الاستثمارات الدؤوبة في التكوين قدرتها على تعزيز القدرات البشرية وبناء فريق عمل متجاوب وفعال، مما أدى في النهاية إلى تحقيق الأهداف المؤسسية وتحسين الأداء العام للمؤسسة.

دراسة حالة شركة سونلغاز توضح بوضوح أن دور التكوين يلعب دوراً بارزاً في تدعيم المؤسسة الاقتصادية فقد أظهرت نتائج البحث أن التكوين المناسب والمستمر للموظفين يمكن أن يعزز الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة من خلال تطوير مهارات الموظفين بشكل مستمر، تتسنى للمؤسسة الاقتصادية تحقيق معدلات إنتاجية أعلى وتحسين عمليات التوزيع.

تأتي أهمية التكوين في إثراء مهارات وقدرات العاملين، مما ينعكس إيجاباً على أداء الشركة بشكل عام بالاستفادة من التدريب المناسب، يتمكن الموظفون من تعزيز معرفتهم وتطوير مهاراتهم، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل وزيادة كفاءة العمليات داخل المؤسسة وبفضل تطبيق مبادئ التكوين المستمر، يمكن للموظفين الاستجابة بفعالية للمتغيرات في السوق وتحديات البيئة العملية وهذا بدوره يعزز قدرة المؤسسة الاقتصادية على المنافسة والتكيف مع التطورات الصناعية والتكنولوجية، كما يتبنى التكوين دوراً حيوياً في تعزيز القدرة

التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، ويسهم في تحقيق النمو والاستدامة في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار.

عمليات التكوين لها دور لا يقل أهمية في تعزيز روح الفريق وتعزيز الاندماج داخل المؤسسة فعندما يتلقى الموظفون التدريب المناسب، يتشكل لديهم شعور بالانتماء إلى المؤسسة وروح الفريق، مما يعزز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة و تتبنى المؤسسة ثقافة التعلم المشترك وتعزيز التفاعل بين الموظفين، مما يعمل على تحقيق أهداف الشركة بكفاءة أكبر، التكوين ليس مجرد استثمار في الموارد البشرية، بل هو أيضاً استثمار في نمو واستقرار المؤسسة الاقتصادية بأكملها و يعمل التكوين على تطوير قدرات الموظفين وزيادة معرفتهم، مما يؤدي إلى تعزيز الأداء العام للمؤسسة وتحسين مستوى الجودة والكفاءة في العمليات ومن خلال تطوير مهارات الموظفين وتوجيههم نحو الأهداف المشتركة، تصبح المؤسسة أكثر تكاملًا وتميزًا في سوق الأعمال.

وبالتالي، يعتبر التكوين عنصراً أساسياً لنجاح المؤسسة في السوق وتحقيق تنافسية قوية فالمؤسسات التي تستثمر في التكوين وتشجع على تطوير مهارات موظفيها تكون أكثر قدرة على التكيف مع التحديات الجديدة وتحقيق الابتكار والنمو المستدام في الطويل الأجل إن تكوين الموارد البشرية ليس فقط استثماراً في الفرد، بل هو استثمار في مستقبل المؤسسة و استمراريتها في السوق المتغيرة باستمرار.

التوصيات:

تعزيز برامج التكوين المستمر: ضرورة تصميم وتنفيذ برامج تكوين مستمرة تتناسب مع الاحتياجات المتجددة لموظفي مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية، بما يشمل التدريب على أحدث التقنيات والممارسات في الصناعة.

تقييم دوري لفعالية التكوين: إجراء تقييم دوري لبرامج التكوين لقياس مدى فعاليتها وتأثيرها على الأداء الوظيفي، وتعديلها بناءً على النتائج والملاحظات المستخلصة.

تخصيص موارد كافية: زيادة المخصصات المالية والبشرية لدعم برامج التكوين، مما يضمن توفير الأدوات والمصادر اللازمة لتحقيق أهداف التكوين بشكل فعال.

تعزيز الشراكات: إقامة شراكات مع مؤسسات تعليمية وتدريبية محلية ودولية لتقديم برامج تكوين متقدمة ومتنوعة تلبي احتياجات الموظفين.

الاقتراحات:

تطوير منصة تعليمية إلكترونية: إنشاء منصة إلكترونية لتوفير مواد تدريبية متاحة على مدار الساعة، مما يسهل على الموظفين الوصول إلى الموارد التعليمية في أي وقت ومن أي مكان.

تنظيم ورش عمل دورية: عقد ورش عمل ودورات تدريبية دورية تجمع بين النظرية والتطبيق، مما يساهم في تعزيز المهارات العملية والمعرفية للموظفين.

تقديم حوافز للمشاركة: تقديم حوافز تشجيعية للموظفين الذين يشاركون بانتظام في برامج التكوين، مثل ترقيات أو مكافآت مالية.

توسيع مجالات التكوين: تنويع مجالات التكوين لتشمل جوانب إدارية وتقنية وقيادية، مما يعزز من تنمية المهارات الشاملة للموظفين.

آفاق الدراسة:

توسيع نطاق البحث: إمكانية توسيع نطاق الدراسة المستقبلية لتشمل مديريات أخرى وتقديم مقارنة شاملة بين تأثير برامج التكوين في مختلف المناطق.

دراسة طويلة الأمد: إجراء دراسة طويلة الأمد لتتبع تأثير برامج التكوين على الأداء الوظيفي والمؤسسي على مدى فترة زمنية أطول.

تحليل العائد على الاستثمار: تحليل العائد على الاستثمار في برامج التكوين لمعرفة مدى الجدوى الاقتصادية لهذه البرامج على المدى البعيد.

قائمة المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

القرآن:

الآية (2) من سورة الفرقان: "الَّذِي لَهُ مُلْكُ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ..."

الكتب

لخضر بن داده، التعليم من أجل التغيير، مركز الكتاب الأكاديمي، ط1، عمان، 2017.

محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2003.

محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، دار صفاء للنشر والتوزيع، مصر، 2003.

مدحت محمد أبو النصر، إدارة الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2008.

ابن منظور، لسان العرب، الجزء الأول، طبعة دار صادر، بيروت، 1955.

توفيق عبد الرحمان "العملية التدريبية"، مركز الخبرات المهنية للإدارة، ط2، القاهرة، مصر، 2002.

مصطفى أبو بكر، إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزات التنافسية، الدار الجامعية، مصر، 2004.

مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق، عمان، 2005.

نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

رأفت عبد العزيز البويهي، إبراهيم المصري، أحمد ماجد، أصول التربية المعاصرة، دار العلم والإيمان للنشر والتوزيع، مصر، 2018.

صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية، دار الكتب الجامعية، ط1، الإسكندرية، 2001.

عبد الباري إبراهيم، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، ط1، عمان، 2008.

علي محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.

عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2009.

فلاح حسن كاطع، التكوينات النحوية للمجاز المرسل في القرآن، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط1، لبنان، 2008.

فليون مراد، القيادة التحويلية ودورها في تطوير مهارات الموظفين، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2018.

المذكرات

عبد العزيز عبد الله، الأساليب التدريبية الحديثة ومدى مساهمتها في نجاح برامج التدريب الأمني بمدينة تدريب الأمن العام بالرياض، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2010.

أسماء الحاطم، خديجة بوقرص، "دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للعمال في المؤسسة – دراسة ميدانية في مؤسسة الكاتمية للفلين جيجل"، مذكرة ماستر في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، الجزائر، 2018–2019.

جغري بلال، "فعالية التكوين في تطوير الكفاءات دراسة حالة مركب المحركات والجرار"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المنتوري قسنطينة، الجزائر، 2008–2009.

فاطمة ظريف، التكوين كأداة التكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة ابن خلدون–تيارت، الجزائر، 2006.

المقالات:

بلحاجي أمينة، "التكوين والتدريب كمدخل لبناء رأس المال البشري"، مجلة التنمية البشرية، العدد 11، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2019.

المراجع باللغة الأجنبية

Raymond Vatier. (1990). Audit de la gestion sociale. Paris: Editions d'organisation.

قائمـــة الملاحـــق

الملحق رقم 01 : قائمة الاستمارة:

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

الموضوع: إستبيان

عنوان المذكرة: دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة سونلغاز)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

يسرنا ان نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بها بإعدادها استكمالا للحصول على شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان " دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية "، تهدف الدراسة الى التعرف على الدور الذي تجسده استراتيجية التكوين في دعم كفاءة وفعالية المؤسسة الاقتصادية، ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، حيث ان صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتكم و نحيطكم ان اجابتكم تستخدم لغرض المذكرة فقط و شكرا لكم

تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

الملحق رقم 01 : قائمة الاستمارة:

الملحق رقم 01 : قائمة الاستمارة:

مذكرة: دور التكوين في تدعيم المؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة سونلغاز"

نرجو منكم التكرم و مساعدتنا بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية، و ذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك .

البيانات الشخصية:

1) الجنس:

- ذكر ☐ - أنثى ☐

2) السن:

- (من 20 الى 30 سنة) ☐ - (من 30 الى 40 سنة) ☐

(من 40 الى 50 سنة) ☐ - أكثر من 50 سنة ☐

3) الخبرة:

- (من 1 الى 5 سنوات) ☐ - (من 5 الى 10 سنوات) ☐

- أكثر من 10 سنوات ☐

4) المؤهلات العلمية المتحصل عليها :

- ثانوي ☐ جامعي ☐ - ما بعد التدرج ☐

5) التصنيف المهني :

- إطار ☐ - عون التحكم ☐ - عون التنفيذ ☐

الملحق رقم 01 : قائمة الاستمارة:

حدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك على مدى صحة العبارات التالية ، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ/ تأثير التكوين على أداء المؤسسة						
01	تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين أداء المؤسسة					
02	تعتبر التكوين جزءا أساسيا من استراتيجية تطوير الأعمال في المؤسسة					
03	تعتبر التكوين ضرورة حتمية وواجبة في مؤسستكم					
04	ترى أن التكوين يمكن أن يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الجديدة					
05	توفر لكم المؤسسة دورات تكوينية في فترات زمنية محددة من أجل تحسين أداء المؤسسة					
ب/ تأثير تطوير مهارات الموظفين على الإنتاجية من خلال التكوين						
06	التكوين يطور من مهارات الموظفين و بالتالي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية					
07	تحسين مهارات الموظفين من خلال التكوين يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء					

الملحق رقم 01 : قائمة الاستمارة:

	في العمل					
08	يؤدي تطوير المهارات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة					
ج/ تأثير الاستثمارات في التكوين على الجودة و الكفاءة						
09	الاستثمارات في التكوين تحسن جودة وكفاءة العمل					
10	يمكن للاستثمار في التكوين ان يساهم في تحسين سمعة المؤسسة					
11	الاستثمار في التكوين يمكن أن يزيد من مستوى رضا العملاء على المنتجات و الخدمات					
12	يمكن أن يؤدي التكوين المناسب إلى تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات في العمل					
د/ تأثيرا تطوير الموارد البشرية على التنافسية						
13	تعتقد أن تطوير الموارد البشرية يعزز التنافسية في السوق					
14	يمكن أن يؤدي تطوير الموارد البشرية إلى زيادة معدلات الإنتاج و التوزيع					
15	تحسين المهارات والمعرفة من خلال التكوين يمكن أن يجذب المزيد من العملاء و الشركاء					
هـ/ تقييم عملية التكوين						

الملحق رقم 01 : قائمة الاستمارة:

16	يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسستكم من قبل مسؤولين بصفة دائمة ومستمرة					
17	ساعدك التكوين الذي تلقيته على إنجاز مهام بفاعلية عالية					
18	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة					
19	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة					
20	ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب سلوكيات جديدة					
21	ساعدك التكوين الذي تلقيته على المبادرة في إعطاء اقتراحات و حلول تفيد مؤسستكم					

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

		التكوين_فعالية_المؤسسة
التكوين_فعالية_المؤسسة	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	46
1-تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين فعالية المؤسسة	Correlation Coefficient	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
2-يتوافق التكوين المقدم من طرف المؤسسة مع الاستراتيجية العامة لها	Correlation Coefficient	.623**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
3-تعتبر التكوين ضرورة حتمية وواجبة في مؤسستكم	Correlation Coefficient	.453**
	Sig. (2-tailed)	.002
	N	46
4-ترى أن التكوين يمكن أن يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الجديدة	Correlation Coefficient	.688**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
5-توفر لكم المؤسسة دورات تكوينية في فترات زمنية محددة من أجل تحسين أداء المؤسسة	Correlation Coefficient	.723**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
6-يُكمن التكوين من جعل أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي.	Correlation Coefficient	.620**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
7-يساعد التكوين المقدم من طرف	Correlation Coefficient	.564**
	Sig. (2-tailed)	.000

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

46	N	المؤسسة من نطوير أداء الفرد داخل المؤسسة.
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

التكوين_مهارات_الموظفين		
1.000	Correlation Coefficient	التكوين_مهارات_الموظفين
.	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.734**	Correlation Coefficient	8-التكوين يطور من مهارات الموظفين و بالتالي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.720**	Correlation Coefficient	9-تحسين مهارات الموظفين من خلال التكوين يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء في العمل
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.803**	Correlation Coefficient	10-يؤدي تطوير المهارات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.691**	Correlation Coefficient	11-تقدم مراكز التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة تكوينا يتلائم مع مضمون نشاط العمال.
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.696**	Correlation Coefficient	12-تعتقد أن تطوير الموارد البشرية يعزز من مكانة المؤسسة في السوق.
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.760**	Correlation Coefficient	13-يمكن أن يؤدي تطوير الموارد
.000	Sig. (2-tailed)	

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

البشرية إلى زيادة معدلات الإنتاج والتوزيع	N	46
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

		التكوين_الجودة_الكفاءة
التكوين_الجودة_الكفاءة	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	46
14-الاستثمارات في التكوين تحسن جودة وكفاءة العمل	Correlation Coefficient	.837**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
15-يمكن للاستثمار في التكوين ان يساهم في تحسين سمعة المؤسسة	Correlation Coefficient	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
16-الاستثمار في التكوين يمكن أن يزيد من مستوى رضا العملاء على المنتجات و الخدمات	Correlation Coefficient	.788**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
17-يمكن أن يؤدي التكوين المناسب إلى تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات في العمل	Correlation Coefficient	.706**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
18-تحسين المهارات	Correlation Coefficient	.738**

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

.000	Sig. (2-tailed)	والمعرفة من خلال التكوين
46	N	يمكن أن يجذب المزيد من العملاء والشركاء
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

تقييم_عملية_التكوين		
1.000	Correlation Coefficient	تقييم_عملية_التكوين
.	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.598**	Correlation Coefficient	19-يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسستكم من قبل مسؤولين بصفة دائمة ومستمرة
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.748**	Correlation Coefficient	20-ساعدك التكوين الذي تلقيته على إنجاز مهام بفاعلية عالية
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.753**	Correlation Coefficient	21-ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

.808**	Correlation Coefficient	22-ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.773**	Correlation Coefficient	23-ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب سلوكيات جديدة
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.730**	Correlation Coefficient	24-ساعدك التكوين الذي تلقيته على المبادرة في إعطاء اقتراحات و حلول تفيد مؤسستكم
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

الاستبيان		
1.000	Correlation Coefficient	الاستبيان
.	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.583**	Correlation Coefficient	التكوين_فعالية_المؤسسة
.000	Sig. (2-tailed)	
46	N	
.748**	Correlation Coefficient	الموظفين_مهارات_التكوين

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
الكفاءة_الجودة_التكوين	Correlation Coefficient	.726**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
التكوين_عملية_تقييم	Correlation Coefficient	.852**
	Sig. (2-tailed)	.000
	N	46
**Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).		
*Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).		

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
.629	24

الجنس

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ذكر	30	65.2	65.2	65.2
	أنثى	16	34.8	34.8	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

السن					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 20 إلى 30سنة	6	13.0	13.0	13.0
	من 30 إلى 40سنة	11	23.9	23.9	37.0
	من 40 إلى 50سنة	17	37.0	37.0	73.9
	أكثر من 50 سنة	12	26.1	26.1	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

الخبرة					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	من 1 إلى 5 سنوات	5	10.9	10.9	10.9
	من 5 إلى 10 سنوات	11	23.9	23.9	34.8

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

	أكثر من 10 سنوات	30	65.2	65.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

المؤهلات العلمية المتحصل عليها

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ثانوي	4	8.7	8.7	8.7
	جامعي	32	69.6	69.6	78.3
	ما بعد التدرج	5	10.9	10.9	89.1
	تقني سامي	5	10.9	10.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

التصنيف المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	إطار	28	60.9	60.9	60.9
	عون تحكم	17	37.0	37.0	97.8

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

	عون تنفيذ	1	2.2	2.2	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

عدد الدورات التكوينية التي تلقيتها خلال مسارك المهني

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	لم أقم بأي تكوين	6	13.0	13.0	13.0
	تكوين واحد	12	26.1	26.1	39.1
	أكثر من 2 تكوين	28	60.9	60.9	100.0
	Total	46	100.0	100.0	

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1-تعتقد أن التكوين يساهم في تحسين فعالية المؤسسة	46	1	5	4.24	.794
2-يتوافق التكوين المقدم من طرف المؤسسة مع الاستراتيجية العامة لها	46	1	5	3.98	.931

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

3-تعتبر التكوين ضرورة حتمية وواجبة في مؤسستكم	46	2	5	4.30	.726
4-ترى أن التكوين يمكن أن يعزز مرونة المؤسسة في مواجهة التحديات الجديدة	46	2	5	4.13	.718
5-توفر لكم المؤسسة دورات تكوينية في فترات زمنية محددة من أجل تحسين أداء المؤسسة	46	1	5	3.89	.948
6-يُكمن التكوين من جعل أساليب العمل الجديدة سهلة التطبيق في الواقع العملي.	46	2	5	4.11	.706
7-يساعد التكوين المقدم من طرف المؤسسة من نطوير أداء الفرد داخل المؤسسة.	46	2	5	4.15	.759
التكوين_فعالية_المؤسسة	46	2.29	5.00	4.1149	.53420
Valid N (listwise)	46				

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
8-التكوين يطور من مهارات الموظفين و بالتالي يؤدي إلى زيادة في الإنتاجية	46	2	5	4.20	.654
9-تحسين مهارات الموظفين من خلال التكوين يؤدي إلى تقليل عدد الأخطاء في العمل	46	3	5	4.15	.698
10-يؤدي تطوير المهارات إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد في المؤسسة	46	2	5	4.20	.719
11-تقدم مراكز التكوين المتخصصة التابعة للمؤسسة تكوينا يتلائم مع مضمون نشاط العمال.	46	2	5	3.89	.823
12-تعتقدأنتطويرالمواردالبشريةيعزز من مكانة المؤسسةفيالسوق.	46	2	5	3.89	.924
13-يمكنأنيؤديتطويرالمواردالبشريةإلىزيادةمعدلاتالإنتاجوالتوزيع	46	2	5	4.02	.802

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

التكوين_مهارات_الموظفين	46	2.50	12.67	4.0652	0.58318
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
14-الاستثمارات في التكوين تحسن جودة وكفاءة العمل	46	2	5	4.09	.755
15-يمكن للاستثمار في التكوين ان يساهم في تحسين سمعة المؤسسة	46	2	5	4.09	.812
16-الاستثمار في التكوين يمكن أن يزيد من مستوى رضا العملاء على المنتجات و الخدمات	46	2	5	4.02	.715
17-يمكن أن يؤدي التكوين المناسب إلى تقليل نسبة الأخطاء والمشكلات في العمل	46	2	5	4.07	.742
18-تحسين المهارات والمعرفة من خلال التكوين يمكن أن يجذب المزيد من العملاء والشركاء	46	2	5	3.91	.812

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

التكوين_الجودة_الكفاءة	46	2.40	5.00	4.0348	.61868
Valid N (listwise)	46				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
19-يتم تقييم البرامج التكوينية في مؤسستكم من قبل مسؤولين بصفة دائمة ومستمرة	46	1	33	3.37	.974
20-ساعدك التكوين الذي تلقيته على إنجاز مهام بفاعلية عالية	46	1	5	3.76	.970
21-ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب مهارات جديدة	46	1	5	3.93	.827
22-ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب معارف جديدة	46	1	5	3.80	.910
23-ساعدك التكوين الذي تلقيته على اكتساب سلوكيات جديدة	46	1	5	3.78	.987

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

24-ساعدك التكوين الذي تلقيته على المبادرة في إعطاء اقتراحات و حلول تفيد مؤسستكم	46	1	5	3.74	.929
تقييم_عملية_التكوين	46	1.33	8.50	3.8406	1.02195
Valid N (listwise)	46				

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
الاستبيان	46	4.0607	.63250	.09326

One-Sample Test

	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
الاستبيان	11.374	45	.000	1.06069	.8729	1.2485

الملحق رقم 02 : مخرجات برنامج spss

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
المؤسسة_فعالية_التكوين	46	4.1149	.53420	.07876
_مهارات_التكوين الموظفين	46	4.0652	.58318	.08598
الكفاءة_الجودة_التكوين	46	4.0348	.61868	.09122
التكوين_عملية_تقييم	46	3.8406	1.02195	.15068

One-Sample Test

	Test Value = 3					
					95% Confidence Interval of the Difference	
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Lower	Upper
_فعالية_التكوين المؤسسة	14.155	45	.000	1.11491	.9563	1.2735
_مهارات_التكوين الموظفين	12.388	45	.000	1.06522	.8920	1.2384
_الجودة_التكوين الكفاءة	11.344	45	.000	1.03478	.8511	1.2185

_عملية_تقييم التكوين	5.579	45	.000	.84058	.5371	1.1441

الملحق رقم 03 : ورقة التربص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la recherche scientifique

Université Yahia Farès de Médéa
Faculté des sciences économique et des sciences Commerciales et des sciences de gestion

جامعة يحي فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير
الرقم:02
المدية في: 2023/11/20

إلى السيد: مديرشركة توزيع الغاز والكهرباء بالمدية

الموضوع: السماح للطلبة بإجراء " دراسة حالة"

سيادة المدير المحترم، في إطار التنسيق والتعاون بين الجامعة والمؤسسات الاقتصادية والإدارية، وبهدف الرفع من المستوى العلمي للطالب وتوطيد التكامل بين الجانب النظري والتطبيقي ومن أجل إعداد مذكرة ماستر فإننا نرجو من سيادتكم السماح للطلبة بإجراء دراسة حالة في مؤسستكم.

الإسم واللقب	تاريخ الإزياد	مكان الإزدياد	رقم التسجيل
شيخي الجيلالي	1997/07/12	قصر البخاري	181832041424
رويس عبد الغني	2002/02/21	المدية	191932036757
المسجلين السنة الثانية ماستر		تخصص : إدارة الأعمال	
السنة الجامعية: 2024/2023			

كما نعلمكم أن دراسة حالة مزمع إجرائها محددة في الفترة بين: من 02/05/2024 إلى 02/05/2024
وفي الأخير تقبلوا منا سيادة المدير أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

مدير المؤسسة المستقبلة

رئيس قسم الموارد البشرية
إدريس بن صابر

الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - التوزيع
Société Algérienne de l'Electricité et du Gaz - Distribution
قسم الموارد البشرية
مديرية التوزيع المدية

رئيس القسم

رئيس قسم علوم التسيير بالنيابة
رويس عبد الغني محمد

REDMI NOTE 8
AI QUAD CAMERA