



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
جامعة غرداية
قسم علوم التسيير
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة الأعمال

بعنوان:

**التكوين كآلية لتطوير أداء العاملين في
المؤسسة الاقتصادية
- دراسة استطلاعية لمجمع سونلغاز غرداية -**

من اعداد الطالبة : رسيوي هزار

نوقشت علنا بتاريخ..... أمام اللجنة المكونة من:

أ/.....	- جامعة غرداية	رئيسا
د/ هتهات المهدي.....	أستاذ محاضر - جامعة غرداية	مشرفا ومقررا
أ/.....	- جامعة غرداية	ممتحنا
أ/.....	- جامعة غرداية	ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

شكرو عرفان

ربي أوزعني أن أشكر نعمتك علي بإتمام هذا البحث، وعلى ما مننت به علي من توفيق وسداد، وعلى ما منحتني من قدرة علي تخطي الصعاب وتذليل العقبات

أتقدم بالشكر والعرفان لكل من ساهم معي في إنجاز هذا العمل المتواضع وعلى رأس هؤلاء الدكتور هتمات المهدي الذي كان لي الشرف الكبير بإشرافه على هذا العمل ومتابعته بمراحله بالأفكار والتوجيهات النافعة و بإفاداته و ملاحظاته التي أخذتها بعين الاعتبار وكل من ساعدنا من قريب أو من بعيد فكل هؤلاء الشكر الجزيل و أرجو الله أن يثيبهم خير الثواب فهو الهادي الي سواء السبيل وصلى الله وسلم على محمد وعلى آله و أصحابه أجمعين

المخلص:

لا شك أن التكوين المستمر والفعال، يساهم في تزويد العاملين بمعارف جديدة ، و كسبهم مهارات تساعد على التأقلم مع التطورات التكنولوجية، و كذا كسبهم ثقة بأنفسهم و قدراتهم ، مما يجعلهم يبدعون بدون كلل او ملل.

في هذا السياق، جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على التكوين كآلية لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، حيث تطرقنا إلى معنى التكوين، أنواعه و أهميته، وكذا علاقته في تطوير أداء العاملين خاصة في المؤسسة الاقتصادية ، وهذا لزيادة قدرتها على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية ، و مقاومة المنافسة الشديدة في السوق.

في ما يخص الجانب التطبيقي للدراسة، فقد وقع اختيارنا على مجمع سونلغاز بغرداية للتأكد من صحة فرضيات البحث و الإجابة على الإشكالية المطروحة، وهذا عن طريق إجراء مقابلة، تم تصميم استبيان و توزيعه على عينة عشوائية ، حيث تم الحصول على 61 استمارة ، بعدها قمنا بتحليل العينات تحليلا إحصائيا بالاستعانة ببرنامج spss v22 ، كانت دلالة الاحصائية عند $(0,839 \geq \alpha)$ و هذا يدل على ثبات الاستبيان، حيث تم التوصل إلى أن التكوين عامل ضروري ومهم في المؤسسة لتطوير أداء عاملها .

الكلمات الافتتاحية:

التكوين ، التدريب ، الأداء ، تطوير الأداء ، الفعالية.

Résumé:

Aucun doute que la formation continue et efficace contribue à accroître les nouvelles connaissances aux employés, à acquérir des compétences qui les aident à s'adapter aux développements technologiques, ainsi qu'à acquérir leur confiance en soi et leurs capacités, les rendant inventives inlassablement.

Dans ce contexte, l'objectif de cette étude est de mettre en évidence le concept de formation en tant que un mécanisme de développement de la performance des employés au sein d'une entreprise économique, et sa composition, ses types et l'importance de la formation, ainsi que sa relation avec le développement des employés . afin de renforcer la capacité de l'entreprise de faire face aux changements technologiques et à la pression concurrentielle dans son marché.

Concernant le coté pratique , nous avons choisi le group du Sonlagaz à Ghardaïa, pour tester la validité des hypothèses de recherche et répondre au problème posé par l'interview, un questionnaire a été conçu et distribué sur un échantillon aléatoire. On a recueilli 61 questionnaires . Les échantillons ont été analysés statistiquement à l'aide du programme spss v22.La signification statistique à $\alpha (0,839)$ indique la stabilité du questionnaire. La conclusion est que la formation est un élément nécessaire et important dans l'entreprise pour améliorer la performance de ses employés.

Les mots clés :

Formation, performance, développement de la performance, efficacité.

قائمة المحتويات

I	اهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
أ-د	قائمة الملاحق
	المقدمة العامة
الفصل الاول: التكوين و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: المفاهيم و الدلالات	
06	تمهيد
07	المبحث الاول: مدخل نظري للتكوين
07	المطلب الاول: مفهوم التكوين
10	المطلب الثاني: أهمية التكوين و أهدافه
15	المطلب الثالث: خطوات و مراحل العملية التكوينية
25	المبحث الثاني: أثر التكوين في تطوير الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم تطوير الأداء
27	المطلب الثاني: آليات تحسين الأداء
31	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء العاملين
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة و أوجه المقارنة
35	المطلب الأول: إبراز الدراسات السابقة
38	المطلب الثاني: أوجه المقارنة بين الدراسات
39	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز غرداية	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: بطاقة فنية عامة حول مجمع سونلغاز غرداية

42	المطلب الأول: التطور التاريخي للمجمع سونلغاز
46	المطلب الثاني: التعرف على شركة توزيع الكهرباء و الغاز
49	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
50	المبحث الثاني: السياسة العامة للتكوين في مجمع سونلغاز (IFEG)
50	المطلب الأول: لمحة حول معهد التكوين في الكهرباء و الغاز (IFEG)
52	المطلب الثاني: أهم البرامج التكوينية المسطرة في (IFEG)
54	المطلب الثالث: مساهمة (IFEG) في تطوير الأداء العام لعمال المجمع
56	المبحث الثالث: الدراسة الاحصائية ومناقشة النتائج
56	المطلب الأول: أدوات و عينة الدراسة
57	المطلب الثاني : مناقشة و تحليل النتائج
70	خلاصة الفصل الثاني
72	الخاتمة
76	قائمة المراجع
82	الملاحق
98	الفهرس

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
51	أنواع التكوين في معهد IFEG	01
52	مجالات التكوين	02
57	مقياس ليكارت	03
57	ثبات محوري الاستبيان	04
58	ثبات محور التكوين	05
58	ثبات محور تطوير الأداء	06
58	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	07
59	توزيع عينة الدراسة حسب السن	08
60	توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	09
61	توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	10
62	توزيع العينة حسب متغير قسم التشغيل	11
63	توزيع العينة حسب متغير درجة الوظيفة	12
64	المتوسط الحسابي و درجة الموافقة	13
65	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور التكوين	14
67	المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية لمحور تطوير الاداء	15

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
08	الفرق بين مفاهيم التدريب، التكوين و تنمية المهارات	01
45	فروع مجمع سونلغاز	02
47	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز غرداية	03
48	يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمجمع سونلغاز غرداية	04
50	يوضح الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين في الكهرباء و الغاز IFEG	05
59	التمثيل البياني للعينة حسب الجنس	06
60	التمثيل البياني للعينة حسب العمر	07
61	التمثيل البياني للعينة حسب المستوى التعليمي	08
62	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية	09
63	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب قسم التشغيل	10
64	يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب قسم درجة الوظيفة	11
66	يوضح درجات الموافقة لمحور التكوين	12
69	يوضح درجة الموافقة لمحور تطوير الاداء	13

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
82	الاستبيان	01
87	بطاقة تقنية (خاصة بتقني سام في نقل الغاز)	02
88	تحليل الاستبيان بطريقة Spss v 22	03
96	بطاقة فنية (خاصة بموزع الغاز)	04

المقدمة العامة :

يعيش العالم فترة من التغيرات الغير مسبوقه، ونظرا لتشابك التطورات وتعقد التغيرات في ظروف قياسية شديدة سواء على مستوى الأفكار و النظريات و المقاربات، أو على مستوى التقنيات و الصناعة والابتكارات.

وضمن هذا الاتجاه، تجد الدول وكذا المؤسسات الاقتصادية نفسها مرغمة على مواكبة التغير و التطور بشكل يؤهلها للتنافس و الاستمرارية، لتفادي الإفلاس و التقهقر و الذوبان، و في سبيل تحقيق هذا الهدف المرتبط بوجودها، تسعى بكافة إمكانياتها المادية و البشرية إلى تكوين الإنسان القادر على المنافسة على جميع المستويات و في مختلف التخصصات التقنية التطبيقية وحتى النظرية لذلك فإن التكوين عبارة عن اكتساب للمعارف وتنمية للمهارات و القدرات الهادفة إلى تحقيق أقصى درجات الإتقان، إذ يكتسي أهمية محورية في كل نشاط .

لاشك أن الدول المتطورة تنفق أموالا طائلة في سبيل التكوين، و تضع برامج راقية و لمدة زمنية قياسية لضمان نوعية صارمة و فعالة للتكوين، لهذا أصبح هذا الأخير بمختلف أنواعه خيارا أساسيا للمؤسسة خاصة الاقتصادية منها للرفع من المستوى العام للعاملين الراغبين في اكتساب المزيد من المعلومات وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، وذلك في ظل مختلف التطورات الثقافية، الاقتصادية والتكنولوجية. إذن التكوين عنصر رئيسي في تنظيم الموارد البشرية، فهو من الآليات الأساسية لتنمية كفاءات الأفراد والجماعات، وإحداث الإبداع على كل المستويات. يجب تصور التكوين حسب الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة، لأنه لا يمكننا الحكم على أثاره وعوائده إلا عن طريق النتائج المحققة على المؤسسة و الفرد

• إشكالية الرئيسية للدراسة :

وعلى هذا الأساس يمكننا صياغة الإشكالية التالية :

إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين كآلية لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؟

للإلمام بهذا الموضوع و الإجابة على الإشكالية المطروحة و دراستها بطريقة معمقة، يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الاسئلة الفرعية:

- ما ذا نقصد بالتكوين ؟ وما أهمية في المؤسسة الاقتصادية ؟
- هل الاهتمام بالتكوين يساهم في تحسين أداء العاملين ؟
- ماهي آليات التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية اليوم تبنيها لتحسين أدائها؟

• فرضيات البحث:

على ضوء ما تم طرحه من تساؤلات حول موضوع البحث، وأملا في تحقيق أهدافه، وضعنا مجموعة من الفرضيات بهدف اختبارها فهي على النحو التالي :

- 1 - هناك علاقة وثيقة و ذات دلالة ايجابية بين التكوين المستمر للعاملين ومدى قدرتهم على تحسين أدائهم.
- 2- هناك علاقة وثيقة و ذات دلالة جوهرية بين الاهتمام بالتكوين الجيد وتطوير مستوى أداء العاملين.
- 3- هناك علاقة وثيقة و ذات دلالة جوهرية بين فعالية الآليات المطبقة في التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين .

• أسباب اختيار موضوع البحث:

- أهمية العنصر البشري في المؤسسة و احتياجه للتكوين لتعزيز قدراته ومهاراته.
- الاهتمام بفعالية التكوين في تطوير أداء العاملين.
- محاولة معرفة مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالتكوين .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراسة البحث في الدور الكبير للتكوين في تغيير سلوك وأداء الفرد إلى الاتجاه الصحيح، مما يزيد من ثقته بنفسه ومهاراته و قدراته على الإبداع و الابتكار، و هذا ما يجعله يبحث على تحقيق أهدافه، من خلال تحقيق أهداف المؤسسة خاصة الاقتصادية ، ويساعدها على الاستمرارية و التميز في المنافسة ، وذلك باستمرار برامج التكوين المتطور لمواكبة التطورات التكنولوجية السريعة.

• أهداف الدراسة:

- التعرف على التكوين وأهميته وتحديد احتياجاته في المؤسسة .
- إبراز أهمية سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية .
- التعرف على الأداء و خطوات تحسينه وكذا تطويره.
- إبراز دور التكوين في تحسين أداء العامل في المؤسسة.

• حدود الدراسة:

الحدود المكانية: الدراسة الميدانية كانت بمجمع سونلغاز غرداية الواقع ببوهران ، وكذلك الفروع التابعة له ، حيث تم توزيع الاستبيان .

الحدود البشرية: بما أن الدراسة تحتوي على جانب ميداني ، كانت هناك مقابلة مع مسؤولي مصلحة الموارد البشرية لمجمع سونلغاز غرداية محل الدراسة، كذلك تم توزيع استبيان على عينة من مجتمع الدراسة وهم عمال المجمع ، ولم يكن هناك استثناء ، سواء كان داخل المديرية او حتى في الفروع التابعة لها في حدود تراب البلدية.

الحدود الزمنية : لاستطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز ، قمنا بالتقرب الى المؤسسة في:

15-04-2018 بعدها تم تحديد موعد للمقابلة يوم: 24-04-2018 بعدها تم توزيع الاستبيان على العمال

الحدود الموضوعية : ركزنا في هذه الدراسة على التكوين ومدى أهميته في المؤسسة وعلاقته بتطوير أداء العاملين فيها، كذلك قمنا بتسليط الضوء على أحد أهم الهيئات التكوينية للمجمع ، ألا و هو معهد التكوين في الكهرباء و الغاز (IFEG) الذي تعتمد عليه المؤسسة لتكوين عمالها و تطوير وتحسين أداءهم.

• منهجية الدراسة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجزء النظري لضبط الإطار المفاهيمي للموضوع، كما تطرقنا في الجزء التطبيقي إلى دراسة ميدانية استطلاعية لمجمع سونلغاز بغرداية و التعرف على معهد التكوين IFEG التابع للمجمع ، كذلك تم الاعتماد على استقصاء واقع التكوين وذلك من خلال إسقاط الجانب النظري على الواقع بغرض اختبار صحة الفرضيات، وكذا للإجابة على الإشكالية المطروحة في الموضوع.

• **صعوبات الدراسة:** تكمن صعوبة الدراسة من الجانب التطبيقي بحيث هناك تحفظات من طرف

المسؤولين ، وحتى العمال عند توزيع الاستبيان .

• هيكل الدراسة:

هدفت دراستنا إلى اكتشاف العلاقة بين التكوين وتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية ولتأكيد هذه العلاقة قمنا بدراسة على الواقع بإعطاء مجموعة فرضيات واختبار مدى صحتها في الواقع وبذلك شمل بحثنا جانبين نظري وتطبيقي إضافة إلى المقدمة العامة وخاتمة العامة التي تحتوي ملخص لاهم النتائج المتحصل عليها وبعض التوصيات .

ففي الجانب النظري حاولنا عرض أهمية التكوين وتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية من خلال ثلاثة مباحث، بحيث تطرقنا في المبحث الأولى إلى ثلاثة مطالب تناولنا في المطلب الأول الإطار المفاهيمي لتكوين، وفي المطلب الثاني أهمية وأصناف التكوين وفي المطلب الثالث خطوات ومراحل العملية لتكوين ثم انتقلنا إلى المبحث الثاني الذي تناولنا فيه أثر التكوين في تطوير أداء العاملين وكان ذلك من خلال ثلاث مطالب ففي المطلب الأولى تطرقنا الى مفهوم تحسين اداء العاملين، بينما في المطلب الثاني تناولنا آليات تحسين الأداء، أما المطلب الثالث عالجنا دور التكوين في تحسين اداء العاملين. أما فيما يخص المبحث الثالث فخصصناه للدراسات السابقة و أوجه المقارنة

في حين الفصل الثاني خصصناه للجانب التطبيقي وهي دراسة ميدانية للتعرف على مجمع سونلغاز بصفة عامة و مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية بصفة خاصة ، و التعرف على معهد التكوين IFEG بالإضافة إلى تحليل و تفسير نتائج الدراسة.

الفصل الأول

تمهيد :

يعتبر التكوين أحد أهم الاستراتيجيات الرئيسية التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية، في دعم وتنويع مهارات وخبرات عاملها والتي تهدف بالأساس إلى زيادة الانتاجية والتحسين المستمر للأداء . فالتكوين المثمر والفعال والناجح يتطلب تعلم مستمر، من خلال إعداد وتصميم برامج وآليات وميكانيزمات بهدف تطوير المهارات والمعرفة والخبرة .

حيث اصبح تكوين الموظفين أثناء الخدمة ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسات الاقتصادية ، و هذا في سبيل ترقية و تحسين نوعية خدماتها.

و في هذا الاتجاه ، سنحاول في هذا الفصل التطرق الى مختلف الجوانب النظرية ، المتعلقة بعنصر التكوين في المؤسسة الاقتصادية ، و كذا دوره في تطوير الأداء ، وذلك بناء على المباحث التالية:

1-مدخل نظري للتكوين

2-أثر التكوين في تطوير الأداء

3-الدراسات السابقة للدراسة و أوجه المقارنة

المبحث الاول : مدخل نظري للتكوين

يمثل التكوين أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ، لأن ما ينفق فيها يعتبر استثمارا في الموارد البشرية، و خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية التي تؤثر على أهداف المؤسسة ، بحيث تبرز أهمية الفرد بأنه وسيلة لزيادة المعارف و المهارات ، و أهمية المؤسسة في عدة أشياء كتحسين في جودة الانتاج ، تخفيض معدل حوادث العمل ، تحسين الاداء....الخ.

المطلب الاول : مفهوم التكوين

تحتاج كل مؤسسة الى يد عاملة تمتلك درجة عالية من الخبرة و المهارة حتى تتمكن من الحفاظ على مكانتها وتحقيق أهدافها في ظل المنافسة ، و من هنا تبرز ضرورة التكوين لاكتساب مهارات جديدة تساعد على تطور العمل.

الفرع (1) : تعريف التكوين

قبل الخوض في تعريف التكوين ، وجب علينا ابراز العلاقة التي تربطه مع مفهوم التدريب ، و كذا تنمية المهارات.

يعرف التدريب على أنه عملية نقل و تزويد الأفراد بأنهم المعارف و التقنيات التي يحتاجونها في مباشرة عملهم، و هذا من أجل تحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكهم ، و اتجاهاتهم بشكل إيجابي وبناء.¹

"التكوين يعني كل أوجه التعلم التي تلقاه الفرد، من قيم ومهارات وثقافات وأفكار و معلومات عامة، وكلمة التدريب يسري مفهومها على التعليم أيضا في نطاق المهنة المعينة باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي، ولذلك فمن ناحية الواقعية فإن التدريب هو الأكثر استخداما من قبل القطاع الانتاجي بصورة العامة"².
تنمية المهارات: تهدف أساسا الى تكوين العاملين للقيام بأعمال ووظائف مستقبلية.³

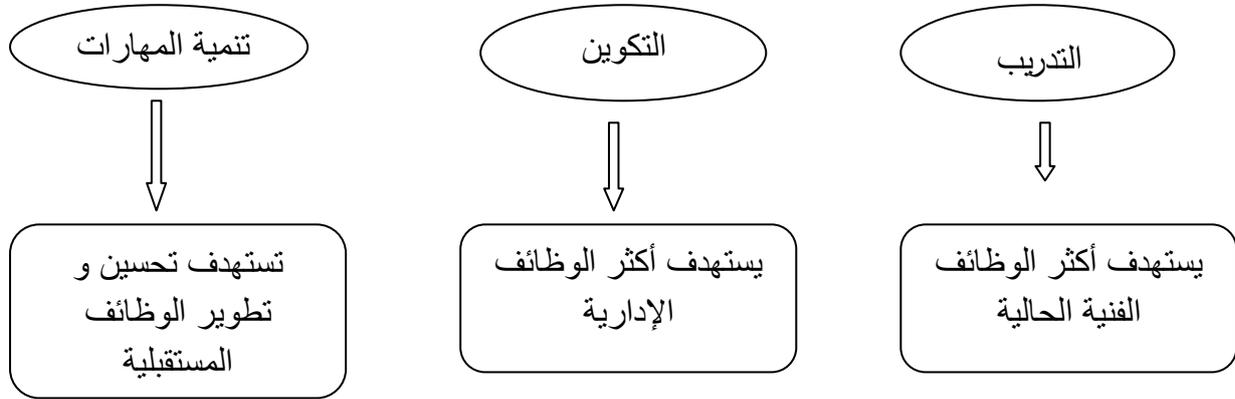
¹ - هتهات المهدي ، محاضرات في إدارة الموارد البشرية GRH، مطبوعة موجهة إلى طلبة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2018، ص 62

² - أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن

عكنون، الجزائر 2001، ص 88

³ - هتهات المهدي ، مرجع سبق ذكره ،ص 63

الشكل رقم(01) : الفرق بين مفاهيم التدريب، التكوين و تنمية المهارات



المصدر: هتهات المهدي ، مرجع سبق ذكره، ص 64.

اختلف الباحثين في وجهات نظرهم حول مفهوم التكوين في المؤسسة منهم من يرى أن عملية التكوين المهارات و المعارف المختلفة ، و منهم من يعرفه على أنه عملية فعالة في تحسين أداء العامل ومنهم من يراه عملية تعلم، ولهذا سنحاول التطرق الى بعض التعاريف عن التكوين.

« التكوين عبارة عن نوع من العمليات التي تقود الفرد الى ممارسة نشاط مهني كما أنه عبارة عن نتائج هذه العمليات » .

اي أن التكوين لا يهدف الى اكتساب الفرد جملة من المهارات و المعارف النظرية فحسب إنه يتابع الفرد من خلال النتائج الملموسة أثناء تأدية لنشاطه ، إنه إذن عملية مستمرة و متواصلة.¹

كذلك يعرف: « على أنه عملية يراد بها إحداث آثار معينة في مجموعة أفراد تجعلهم أكثر كفاية ومقدرة في أداء أعمالهم الحالية و المقبلة وذلك بتكوين عادات فكرية وعملية مناسبة واكتساب مهارات ومعارف واتجاهات جديدة »²

يعرف التكوين في قاموس إكسفورد بأنه « نقل شخص من مستوى الى مستوى مرغوب من الكفاية سواء بالتعليم أو الممارسة »³.

¹ - لحسن و عبد الله مقداد، تقويم العمليات التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر 1998 ، ص 9

² - بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية _ GRH ، دار النشر جيطالي ، برج بوعريبيج ، الجزائر، 2015 ، ص 46

³ - حسين أحمد الطعاني ، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة، عمان ، الاردن ، 2010، ص 19

«التكوين هو مجموعة الاجراءات المتبعة من أجل الاكتساب و الاتقان لكفاءة أو قدرة معينة ، فالتكوين من هذا المنطق يسعى لتعليم المعارف و الكفاءات الضرورية لأداء وظائف أو مهام معينة»¹

نقصد بالتكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف ، حيث يكتسب رصيد معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته ، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة ، وكذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية و الاستمرارية .

كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي :تحديد الهدف، تحديد الوسائل ،تحديد المنهج.

الفرع(2): أسباب التكوين: تعود ضرورة اللجوء للتكوين لعدة أسباب أهمها:²

- التطورات الخارجية وتتمثل في مختلف التغيرات التي تقع في المحيط الخارجي كالتطورات التكنولوجية ، الاجتماعية ، الثقافية، و الاقتصادية..... الخ .
- المنافسة الداخلية و الخارجية قد زادت من حدة المنافسة نظرا للتطورات في الأنظمة الاقتصادية ، العولمة، التكتلات الاقتصادية.
- تغير متطلبات العملاء نظرا احتياجاتهم ورغباتهم وميولهم الى تحقيق الجودة في المنتجات و الخدمات المعروضة.
- اكتساب معلومات جديدة .
- تغيير إجابي في الأذهان و الوسائل كوسيلة التسيير .
- تحقيق المعلومات الشخصية للمستخدمين في مجال تسيير الموارد البشرية .
- التحكم في مختلف وسائل التسيير كالإعلام الالي .

¹ - محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية : دعائم و أدوات، دار طليطلة، المحمدية الجزائر 2010،ص 74

² - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، تاريخ وساعة التصفح، 14:59، 2017-08-26 ،

أنظر: <https://hrdiscussion.com/hr44943.html>

المطلب الثاني :اهمية التكوين وأهدافه

تكمن أهمية التكوين في دوره المهم في حياة الفرد و المؤسسة في الوقت الراهن، لأنه يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة برفع الكفاءة الانتاجية و تحسين أساليب العمل ، عن طريق محاولة كسبهم مهارات جديدة للعاملين و زيادة قدراتهم من ناحية ، وتطوير أنماط سلوكهم المتبعة في أداء أعمالهم من ناحية أخرى

الفرع (1): أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- تكمن أهمية التكوين البرامج التكوينية الفعالة بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:¹
- إزالة و معالجة نقاط الضعف للأداء ، كان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع ، فعن طريق المعالجة يمكن أن يتحسن الأداء مما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الانتاجية الكلية للمؤسسة ويسهم في تطويرها واستمرارها.
 - تحسين المعارف و المهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
 - يمكن للمؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ القرارات بفعالية أكثر .
 - يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.
 - يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستثمارات الداخلية.
 - يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
 - يساهم في انفتاح المؤسسة على البيئة الخارجية وذلك بهدف تطوير برامجها و امكانياتها .
 - يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية و العمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
- أهمية التكوين بالنسبة للعاملين:

وتتمثل فيمايلي:²

- تزويد العاملين بمهارات و معارف لم تكن موجودة لديهم، و تمكنهم من أداء واجبات عملهم بالكفاءة المطلوبة.
- يساعد العاملين في تطوير مهارات الاتصال و التفاعلات بما يحقق الأداء الفعال.
- يوفر الفرصة أمام العامل على التطوير و التمييز و الترقية في العمل.
- يقلل من الأخطاء و الحوادث في العمل.
- يحسن الاتصال بين الأفراد العاملين ويقوي تماسكهم في داخل المؤسسة.

¹- الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس

العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة،2008_2009، ص32

²-نفس المرجع المذكور أعلاه ، ص33

- يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارة التي ينجم عنها ضعف الاداء.
 - يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة، ويعزز من ادراكهم بأن المؤسسة مكان جيد للعمل.
 - يحسن ويطور سلوكيات تتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤديها، والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
 - يزودهم بالمعلومات التي تعمل على تحسين مهاراتهم القيادية و الاتصالات .
- أهميته بالنسبة لتطور العلاقات الانسانية داخل المؤسسة:

تتمثل فيما يلي:¹

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين العمال.
- تطوير إمكانية قبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقات بين الادارة و العاملين بها.
- تساهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

الفرع (2): أهداف التكوين :

عندما يكون التكوين قائما على أساس تكوين العمال مع تحديد الأهداف الاساسية ، مما يجعل من سهل تقييم نقاط القوة لبرنامج التكوين التي يمكن أخذها بعين الاعتبار عند إعداد البرنامج التكويني ، و أهم هذه الاهداف مايلي:²

الأهداف التوجيهية والإرشادية :

حيث يكتسب من خلال برنامج التكوين، كالتكوين المهني الذي يختص بتعليم العمال المهارات المهنية المطلوبة لأداء عمل معين و يرفقهم من درجة عمال عاديين إلى عمال ذوي مهارات، كما يضمن أداء العمل بفعالية ويضيق الفجوة بين معايير الأداء الذي يحدده الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين ، كذلك تكوين المسؤولين بتعلمهم أصول ومبادئ الإدارة وأنواع القيادة وأساليب الإشراف والتوجيه وأسس العلاقات الإنسانية

الأهداف التنظيمية و الإدارية :

تتمثل في مدى التأثير الذي سيحدثه التكوين على النواتج التنظيمية والإدارية والمتمثلة في رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه، خاصة عند تغيير و تطوير أساليب العمل حتى يكون

¹ - ربيع خضرة وشيباني سعاد، أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات

شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة 2014_2015 ،ص10

² - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية " ، مرجع سبق ذكره

أكثر إماما واهتماما بالعمل مما يقلل من دوران العمل والغياب وحوادث العمل التي تحدث بسبب نقص كفاءة العاملين، انخفاض كفاءاتهم ومهاراتهم الفنية، وعدم قدرتهم على التلاؤم والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على المؤسسة¹.

الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية:

تسعى الكثير من المؤسسات الى تحقيق الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية من أجل النهوض بالمؤسسة عن طريق تنمية القدرات الاقتصادية وتعظيم الربح في المؤسسة وضمان البقاء في السوق و كذلك الاهتمام و بالمستوى الاجتماعي للعاملين بما يتيح التكوين من فرص أكبر للكسب أمام العاملين و توليد شعور بالاهتمام و الانتماء و المكانة لديهم من طرف المؤسسة، و تتجلى الأهداف الاقتصادية و الاجتماعية

في مايلي:²

- زيادة الانتاج
- نمو الأرباح
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة

اما الاهداف الاجتماعية فتتمثل في رفع معنويات العامل

أهداف النمو الفكري :

تتمثل في ترغيب العامل في عملية توفير الدافع الذاتي لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعا من خلال علمه وإدراكه لأهداف المؤسسة و سياساتها، أهمية عمله ومدى فعاليته في تحقيق الأهداف المنوطة به، وهنا يهدف التكوين إلى تلقي العامل مهارات ومعلومات أكثر عن العمل الذي يعطيه شعور داخلي بالأمن والأهمية، وتجنيده بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب العليا كما تعطيه فرصة لتحسين مستواه الفكري والمادي³

¹ - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره

² - أنس عبد الباسط عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار النشر و التوزيع الأردن ، 2011 ، ص 45

³ - ميساء مصطفى بني سلامة، رقية قاسم البحارين، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية العاملة حافظة إربد، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الاردنية، العدد 03، عمان، 2016، ص 130.

أهداف ذات بعد تكتيكي:

من بين الأهداف التكتيكية نذكر¹:

- التكوين من أجل الترقية : إن أغلب الاقتصاديين يرون أن التكوين يرمي دائما إلى الترقية سواء كانت وظيفية أو على الأقل الاجتماعية، ويلجأ مسؤولو المؤسسات إلى الترقية خاصة لجلب انخراط المستخدمين في مشروع المؤسسة حتى يكون الاهتمام به إيجابيا.

- التكوين من أجل تنويع اليد العاملة: يهدف التكوين في هذا الإطار إلى جعل المستخدم متنوع الأشغال سواء على مستوى المنصب المخول إليه أو على مستوى المناصب الأخرى، مما ينفع الفرد بالدرجة الأولى والمؤسسة بالدرجة الثانية.

الفرع (3): أنواع التكوين

هناك عدة أنواع من التكوين الذي يعتمد في المؤسسات، حيث يصنف حسب عدة أسس منها مدة البرنامج التكويني فتقسم إلى برامج تكوينية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل، أو عدد المتكويين حيث تقسم إلى برامج تكوينية جماعية وبرامج فردية، يلاحظ أن هذه التصنيفات عامة و لا تمس جوهر البرنامج التكويني، لذلك سننعمد على أسلوبين آخرين لتحديد أنواع التكوين وهما²

1- أنواع البرامج التكوينية حسب المستوى التنظيمي:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم البرامج التكوينية حسب الفئة الوظيفية للأفراد الخاضعين للتكوين وذلك كما يلي³:

- **التكوين المهني :**

وهذا التكوين يتعلق بالعاملين الذين يمارسون الأعمال المباشرة على خطوط الإنتاج أو في مراكز أخرى، ويهدف هذا التكوين إلى اكتساب الأفراد مهارة ومعرفة لأداء مهنة معينة ويطلق عليه البعض التكوين المتخصص لكونه يهدف إلى تخصص الفرد المتكون في أداء مهنة معينة، ويحتل هذا التكوين مكانة خاصة وأهمية كبيرة بسبب توسع المشاريع الصناعية واستخدام الآلة فيها وهذا التوسع استلزم مساعدة الأفراد لاكتساب مهارة جديدة تساعدهم على التكيف مع هذه الآلات والمحافظة على أعمالهم.

¹- نفس المرجع المذكور اعلاه.

²- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره .

³- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار للنشر و التوزيع ، عمان الاردن 2010، ص 183.

- التكوين الإداري :

وهذا النوع من التكوين ينصب على العاملين بالوظائف الإدارية ، خاصتا على العاملين في الوظائف الإدارية العليا والوسطى، ويركز على أساليب اتخاذ القرار وعلى كيفية رفع كفاءتهم وعلى الجوانب السلوكية والعلاقات الإنسانية.

ويحتل هذا التكوين أهمية كبيرة في تحسين إنتاجية الوحدة أو المؤسسة بصفة عامة، لأن فاعلية الإدارة تتبلور في تنسيق جهود العاملين وتوجيههم توجيها صحيحا، وكذا العمل على الاستخدام للموارد المتاحة مادية، مالية وبشرية لتحقيق الأهداف الإنتاجية، لذلك فإن رفع كفاءة الإدارة باستعمال هذا النوع من التكوين يعتبر مساهمة إيجابية ومباشرة في تحسين إنتاجية المؤسسة الاقتصادية¹.

- التكوين الإشرافي:

ويشمل هذا التكوين المشرفين ويكون الغرض الرئيسي منه زيادة قدرات العامل على الإشراف والتعامل مع العمال الذين يشرفون عليه، ويشتمل هذا التكوين على معلومات عن التنظيم الرسمي وغير الرسمي والصراعات العمالية وأنماط القيادة وغيرها من الجوانب التي تؤهل المشرف بشكل كافي للقيام بواجبه الإشرافي بأفضل صورة ممكنة².

- تكوين المكونين :

هذا التكوين يتعلق بالعمال المكونين لتهيئتهم للقيام بدورهم ضمن البرامج التكوينية المختلفة ويتم التركيز في هذا النوع من التكوين على تزويدهم بمهارات سلوكية وذهنية تسهل عملية نقل المعرفة والخبرات إلى المتكونين، كما يشمل هذا التكوين على جوانب تتعلق بعلم النفس والعلاقات الإيجابية والأساليب التربوية بغرض رفع درجة كفاءتهم في التعامل مع العمال الخاضعين للتكوين³.

2- أنواع البرامج التكوينية حسب غايتها:

حسب هذا التصنيف يتم تقسيم التكوين حسب الغرض من تنفيذه وبموجبه يمكن عرض الأنواع التالية⁴:

- التكوين التوجيهي:

يقدم هذا النوع من التكوين للموظفين الجدد، وهو عبارة عن تزويد بمعلومات أساسية تخص أهداف المؤسسة وبيئتها وهيكلها التنظيمي، ومعلومات أخرى حول سياسة العمال في المؤسسة وطبيعة عملهم

¹- زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء

من متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2012_2013، ص15

²- المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره

³- منتدى التعليم و التكوين، تاريخ و ساعة التصفح، : 19-01-2018 على 16:27 انظر :

<http://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic>

⁴- محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الاسكندرية، القاهرة، 2007، ص180

وكيفية أدائهم، إن مثل هذه البرامج تساعد على سرعة ارتباط العامل الجديد بعمله وبالمؤسسة مما يولد لديه الرغبة في العمل وتحسين روحه المعنوية.

- التكوين العلاجي:

إن العمال الذين سبق وأن اجتازوا برامج تكوينية معنية قد يحتاجون إلى تكوين علاجي لسبب فشلهم في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة منهم والسبب في انخفاض مستوى أدائهم يعود إلى نسيان الطرق والأساليب التي تعلموها في البرامج التكوينية السابقة نتيجة لمرور الوقت أو قد يكون السبب ناتجا عن إهمال الطرق السليمة وإتباع طرق مختصرة، أو قد تكون الحاجة إلى تأهيل بعض العمال لمعالجة المشاكل الناتجة عن استبدال المكان والآلات المستخدمة بأخرى حديثة، ومهما يكن السبب فهذا النوع من التكوين يهدف إلى معالجة النقص في آراء العمال نتيجة إلى عوامل أدت إلى انخفاضه.

- التكوين للترقية :

يستخدم هذا التكوين كوسيلة لترقية العاملين إلى وظائف أعلى في الهيكل التنظيمي فيتم تزويد بعض العمال بالمعارف و المهارات الجديدة قصد تمكينهم من شغل مناصب أعلى.

3 - أنواع البرامج التكوينية حسب المكان¹:

التكوين دخل المؤسسة:

ويسمى بالتكوين في موقع العمل ، أي يقوم الرؤساء المباشرون بتزويد العاملين بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل ، أو اشراف بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة بحيث يسهل نقل ما يمكن تعلمه الى حيز الواقع و العمل.

التكوين خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات تكوين عاملها خارج المؤسسة وذلك بسبب الخبرة و أدوات التكوين المتاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة، يمكن الاستعانة في التكوين الخارجي اما بمؤسسات خاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية²

المطلب الثالث: خطوات و مراحل العملية التكوينية

يعتبر التكوين في نظر بعض المفكرين أنه القلب النابض لتحقيق أداء فعال، ومنه سوف نبين أهم المراحل التي مره بها.

¹- بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة بكرة 2013_2014 ، ص26

²- أمين ساعاتي ، ادارة الموارد البشرية من النظري الى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر 1998، ص119

الفرع (1): مراحل العملية التكوينية.

يعتبر إعداد العملية التنظيمية من الأمور الصعبة والمعقدة، لذلك هي تمر بعدة مراحل، حيث يعتبر تنفيذ هذه المراحل دليل على النجاح في إنجاز العملية التكوينية.

ونستطيع تلخيصها كما يلي:

أولاً: مراحل عملية التكوين.

إن نجاح فعالية أي دورة تكوينية يرتبط إلى حد كبير بالطريقة أو الكيفية التي يتم فيها تصميم هذه العملية. فالتخطيط للتكوين عبارة عن عملية منظمة وهادفة ومعقدة لارتباطها بعوامل داخلية وخارجية محيطية بالنظام التكويني كله مثل¹ :

- طبيعة نشاط المنظمة و حجمها.
- أهمية هيئة التكوين.
- الضغوط المالية.
- وضعية شروط العمل.
- المحيط الخارجي للمنظمة.

تمر عملية التكوين المهني المستمرة بعدة مراحل وهي كالتالي:

- تحديد الاحتياجات التكوينية.
- تخطيط وتصميم برامج التكوين.
- تنفيذ البرامج التكوينية.
- تقييم النتائج.

1- تحديد الاحتياجات التكوينية:

إن الاحتياجات التكوينية هي تعبير عن العمال المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف ، كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في مؤسسة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف .

ويرى " وليام ترسي " أنه توجد أربعة أنواع مختلفة للاحتياجات التكوينية والتي تستخدمها جميع المنظمات وهذه الأنواع متكاملة وهي:²

- تحديد احتياجات المنظمة.

¹- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح ، إدارة المورد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الاردن ، 2002،ص 51 .

²- وليام ترسي ، ترجمة سعد أحمد الجبالي ، نظم التدريب والتطوير ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1990، ص 24

- تحديد احتياجات الجماعة.
- تحديد احتياجات العامل.
- تحديد احتياجات العمل أو الوظيفة.

أ- تحليل الاحتياجات على مستوى المؤسسة:

إذا كانت استراتيجية التكوين مرتبطة بالاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتساهم في تحقيق أهدافها بكفاءة عالية، لا بد من قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة ومواردها وخططها والمراحل الزمنية اللازمة لبلوغ تلك الأهداف ومدى فعالية الموارد المتاحة المالية و البشرية في تحقيق تلك الأهداف. وتستعين الإدارة وهي بصدد تحليل هذه المتغيرات بعدة مؤشرات كمعدلات الإنتاجية وتكلفة العمل، من الغياب، التأخير، دوران العمل، الحوادث والمناخ التنظيمي، معنويات العاملين، حيث تلقي هذه المؤشرات ضوءاً على احتياجات التكوين كما أن هذا التحليل يساعد على تحديد الإطار العام لمحتوى واتجاهات وأسبقيات ومواقع التكوين¹.

ب- تحليل احتياجات الجماعة:

تعتبر احتياجات الجماعات أكثر سهولة إلى حد ما من تحديد المنظمة، وذلك نظراً ارتباطها بمستويات وظيفية معينة أو فئات معينة من العاملين، وينتج عن تحليل احتياجات الجماعات ظهور الحاجة إلى برامج

التكوين التي تستهدف تكوين روح الفريق، وتمارين توضيح الأدوار والتكوين على القيادة وحل المشكلات بواسطة مجموعات صغيرة والحل لابتكاري للمشكلة والتخطيط التنفيذي².

ج- تحليل العمليات أو الوظائف:

يتناول تحليل الوظائف موضوعات معينة مثل المعرفة والمهارة والقدرات الضرورية للقيام بواجبات محددة بكفاءة عالية، ولكي نحصل على هذه المعلومات علينا أن نلجأ إلى وصف الوظيفة المستمدة من تحليل العمل التفصيلي لها فتحليل العمل هو نقطة البداية لأي قرار أو إجراء، من شأن أي عامل من العاملين القيام به.

الخطوة التالية فهي الأصعب لأنها تتناول كل متطلب من المتطلبات المهنية على حدى إلى جزء من المعارف أو المهارات التي يمكن أن نظمها في برنامج تكويني .

¹ - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص 136

² - نفس المرجع المذكور أعلاه، ص 137

د- تحليل احتياجات العامل:

تنصب عملية التحليل هنا على الموظف وليس على العمل، حيث تقوم الإدارة بتحليل قدراته الخالية والقدرات والمهارات الجديدة التي يمكنه تعلمها واستيعابها وتطبيقها في عمله الحالي والمستقبلي ، حيث يمكن التعرف عليها بتحليل الخصائص الجسمية والعقلية والفكرية والسلوكية والخبرات والأداء السابق والتوجه المهني به، فاحتياجات الفرد عبارة عن تلك الاحتياجات التي تتبع من عمل الموظف كما هو حالياً أو بعد أن تلحقه التطورات، أي ما سيكون عليه العمل والواجبات المحتمل تكليفه بها مستقلاً .

2-تخطيط و تصميم برامج التكوين:

بعد تحديد الحاجة إلى التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برنامج التكوين الذي يفي هذه الحاجة ومن هنا يتم بناء

البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الأهداف المرجوة، تصميم البرنامج التكويني عملية تعني بتحديد الأهداف التكوينية والتعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتاتها والأساليب التكوينية التي ستعتمد، وشروط المشاركة بالبرنامج ومعايير تقويم وقياس فاعلية البرنامج¹، فتصميم البرنامج التكويني يتضمن عدة موضوعات أهمها، تحديد المحتوى التكويني ثم تحديد أساليب التكوين فالأدوات المساعدة فيها وأيضاً تحديد المتكويين وأخيراً وضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج².

و تتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة إجراءات هامة و هي :

أ- تحديد الموضوعات التكوينية:

ويقصد به الاتفاق على ماهية المحتوى الذي يجب أن تشتمل عليه البرامج التكوينية ويكون هذا بناءً على الاحتياجات التي تم تحديدها والتي مكنت من التعرف على المشكلات والثغرات في كل موقع تنظيمي، ومن ثم تساهم في تحديد ما يجب أن يعمل التكوين لكي يتجاوز تلك المشاكل أو الأخطاء، ويستترشد المخطط التكويني في تحديده للموضوعات التكوينية بأراء الرؤساء والمشرفين، كما يأخذ في اعتباره عديداً من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل من الغياب، إصابات العمل، الخلافات، المنازعات، الشكاوي، التظلمات، دوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج ، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجمد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعاً عن طريق اختيار العمل التكويني السليم³.

¹ مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح ، مرجع سبق ذكره ، ص 138

² ربيع خضرة وشيباني سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 16

³ ميساء مصطفى بني سلامة، رقية قاسم البحارين، مرجع سبق ذكره، ص 131

ب- تحديد درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات:

حيث تختلف درجة العمق ويقصد بدرجة العمق المدى الذي يذهب إليه البرنامج التكويني في عرض أصول الموضوعات وجذورها النظرية والفلسفية، أما درجة الشمول في عرض الموضوعات فيقصد بها مدى التنوع في عرض الجوانب المختلفة للموضوع، وتتوقف درجة الشمول والعمق على عوامل هامة تتعلق أساسا بنوعية المتكويين وطبيعة احتياجاتهم التكوينية وتتمثل هذه العوامل في المستوى الوظيفي، المستوى العلمي، درجة التخصص الوظيفي، متطلبات الوظيفة الحالية، ونوعية المشكلات أو الثغرات التي يعاني منها العامل.¹

ج- إعداد المادة التكوينية في صورتها النهائية.

إن جانبا كبيرا من نجاح العمل التكويني يتوقف على توفر المادة التكوينية في صورة مناسبة لاحتياجات المتكويين عند بدأ البرنامج، وفي الأوقات المناسبة التي تسمح باستخدامها والإفادة منها ، ويقصد بالمادة التكوينية مجموعة من المعلومات والمفاهيم والحقائق والأمثلة أو النماذج العملية التي تشرح وتوضح موضوعا معين.²

ثانيا: خطوات البرنامج التكويني.

1-تصميم البرنامج التكويني:

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات التكوينية يبدأ وضع خطة البرنامج التكويني و يعني بتصميم البرنامج التكويني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تكوينية وتحديد المنهج أو الأسلوب الذي يتم استخدامه بواسطة مكويين من أجل توصيل موضوعات التكوين إلى المتكويين.

وتمر عملية تصميم البرنامج التكويني ، بمراحل متعددة يمكن توضيحها فيما يلي³:

أ- تحديد أهداف البرنامج.

أهداف البرنامج هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من البرنامج التكويني، وهي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها مقدما، وتوضح ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى الأفراد و اتجاهاتهم وسلوكياتهم . ومن بين أهداف البرامج التكوينية ما يلي:

-تتمية معلومات المتكويين وذلك بإحاطته بالجديد في العلوم والمعارف المرتبطة بموضوعات ومجالات

¹ - جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات ، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة منتوري قسنطينة 2008-2009 ، ص97

² - ربيع خضرة وشيباني سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 17

³ - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، ط3 ، 1996 ، ص 35

معينة لتحسين ادائه.

- إكساب المتكون مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية أو التطبيقية.
- إمداد المتكون بمعلومات ومهارات جديدة لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- تزويد المتكون بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

ب- محتوى البرنامج.

يتم تحديد محتوى البرنامج في ضوء الاحتياجات التكوينية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيداً ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية وليس مستورداً، وأن يتسم بطابع المعقولة ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة بل جديدة ومستحدثة، بالإضافة إلى ذلك يجب أن تتناسب مادة الدراسة والمادة العلمية أو العملية في برنامج التكوين والقدرات العلمية أو الفنية للمتكون وكذلك يجب أن تكون مادة الدراسة ترجمة صادقة لاحتياجات المنشأة¹.

ج- أساليب التدريب التكويني.

يجب أن تكون هذه الأساليب منسجمة مع أهداف وطبيعة الموضوع والتي يجب أن لا تكون تقليدية، بل شاملة للأساليب الأحدث مثل التكوين بالحاسب والتكوين عن بعد والسلوك النموذجي.

د- الوسائل.

يجب أن تكون وسائل الإيضاح سمعية وبصرية منسجمة مع موضوعات البرنامج وأساليب التكوين.

هـ- توقيت البرنامج و ثقافته.

يرى بعض الخبراء أن سنة هي القدر المناسب مع الوقت لإحكام الخطة والتحضير وإعداد الترتيبات ، لأن كل قرار يتخذ سيكون حاسما وقاطعا.

إن تحديد مدة البرنامج تختلف من برنامج إلى آخر ، طبقا لمنهاج التكوين ، طبيعة وأسلوب التكوين و الإمكانيات المتاحة في المنظمة ومن هنا يمكن القول أنه يتعين إقامة برنامج التكوين في الوقت المناسب وفي فترة مناسبة مع موضوعه ويجب الأخذ بعين الاعتبار إمكانية الإسراع في التكوين بإستخدام وسائل حديثة مثل الكمبيوتر .

إن مشروعات إستعمال التكنولوجيا الحديثة تتطلب تكاليف نقدية وعينية من القوى البشرية، أكثر مما يتوقع البعض ولذلك يجب أن تعد قائمة بهذه التكاليف إعدادا محكما يعني إعداد واقعي دون خيال يتضمن المكان والمعدات والمواد،

والقوى البشرية والمال اللازم مع جدول زمني يبين متى يأتي دور الحاجة إلى كل من هذه العناصر إلى جانب تحديد نوع المهارات التي سيتكون عليها واختيار المكونين ومكان التكوين.

¹ محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية،القااهرة،2005،ص 320

2- مرحلة التنفيذ.

هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى خبر الوجود، وهذه المرحلة مهمة وخطيرة إذ فيها تتبين حسن وسلامة تخطيط البرامج التكوينية وينعكس نجاحها وفشلها إيجاباً وسلباً على مرحلة تقييم البرامج التكوينية وبما أن تنفيذ البرنامج معناه نقله من الواقع النظري إلى الميداني. حيث عندما تبدأ عملية التنفيذ الفعلي للبرنامج فإنه على إدارة البرنامج أي تراعي أموراً وجوانباً لضمان حسن التنفيذ والتي كان المخطط التكويني قد قام بالإعداد لها و هي¹:

أ- بالنسبة لتنسيق البرنامج:

و يتضمن هذا الجانب ما يلي:

-موعد بدأ البرنامج و موعد انتهائه.

-توزيع العمل التكويني خلال فترة البرنامج.

-تنسيق النتائج الزمني للموضوعات التكوينية المختلفة.

ب- بالنسبة للمرافق و التسهيلات التدريبية:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي²:

-اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج .

-تصميم طريقة جلوس المتكويين .

-تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج .

ج- بالنسبة لتجهيز المطبوعات:

ويتضمن هذا الجانب ما يلي³:

-استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علمياً.

-إجراءات الطباعة؛

-إجراءات التوزيع على المتدربين وفقاً للخطة العلمية للبرنامج.

د- بالنسبة للإرشادات المتعلقة بسير البرنامج:

والتي على إدارة البرنامج و المكونين: مراعاتها ، ويتضمن هذا الجانب ما يلي⁴:

-الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.

¹- وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين، جامعة الأزهر ، غزة ، القدس ، فبراير 2005، ص 84

²- وفيق حلمي الأغا، المرجع سبق ذكره ، ص 85

³- مصطفى نجيب شوايش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر، الطبعة 3 ، الأردن ، عمان 1996، ص ص 239، 240

⁴- نفس المرجع المذكور اعلاه ، ص 86

- معرفة المشاركين بشكل جيد، والعمل على إدماجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم.
- الحرص على جعل محاضرات البرنامج التكويني ونقاشاته ذات طابع عملي وذات معنى للمشاركين.
- المحافظة على حسن إدارة وقت الجلسات والحرص على البدا و الانتهاء في الوقت المحدد لجميع فعاليات البرنامج سواءً كانت هذه الفعاليات عبارة عن محاضرات ونقاش أو مجموعات عمل، أو أنشطة عملية أو مشاغل تكوينية.
- التعرف على وجهات نظر المشاركين والمكونين في سير البرنامج والحصول على تغذية راجعية مستمرة، عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها أولاً بأول .
- مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين والتجاوب مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين الذين أكملوا متطلبات البرنامج في حفل اختتامى.
- هـ - بالنسبة للمكونين¹:**
 - التأكد من العمل على وصول دعوات الإشتراك على المكونين.
 - استقبالهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم .
- و - بالنسبة للمكونين:**
 - الإتصال بهم في الوقت المناسب لتفكيرهم بالبرنامج وبمواعيدهم فيه وتهيئة وصولهم الى مكانهم الذي يعقد فيه البرنامج في الأوقات المحددة.
 - توفير المستلزمات التي يطلبها المكون في مواد تكوينية وتقنيات سمعية وبصرية.
 - التأكد من كتابة التقرير النهائي للبرنامج.
 - توجيه مذكرة على إدارة الحسابات تتضمن أسماء المكونين وعناوينهم لصرف أجورهم.

3- تقييم البرامج التكوينية:

تعتبر عملية التقييم وسيلة لضمان شفافية عملية تصميم برامج التكوين وقياس فعاليتها وإظهار مدى مساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة، فرغم أهمية التقييم إلا أن القلة النادرة من المؤسسات المتخصصة في تقديم خدمات التكوين من تمارسه على أساس علمي منهجي والسبب يعود إلى المخاوف التي تمتلك المعنيين بالتقييم وصعوبة التأكد من مصداقية النتائج المتحصل عليها لكن صعوبة التقييم لا تتنافى معها قيمة المحاولة . لذلك على هيئة التكوين أن تحدد إستراتيجية التقييم والتي بناءً عليها تتحدد طبيعة

¹- ربيع خضرة وشيباني سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 20

الفصل الاول : التكوين وتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: المفاهيم و الدلالات

المعلومات المطلوب تجميعها ومجالات الإستفادة من عملية التقييم من خلال الإجابة عن مجموعة من الأسئلة والتي يمكن عرضها كآآتي:¹

-من سيقم ؟ يتعلق الأمر بتعيين الشخص المكلف بالعملية والذي قد يكون المكون المسؤول المباشر للعمال، مسؤول التكوين أو خبراء محايدون.

-ماذا سيقم ؟ ويعني ذلك إختيار أحد أو بعض الجوانب التي ستكون هدف لعملية التقييم والمتمثلة في المضمون الوثائق، المكون، المتربص، طرق التكوين، الوسائل البيداغوجية، العلاقة بين المتكون والمتربص، ميزانية التكوين للوضعية بين التربص (أثار التكوين على الفرد والمؤسسة المتوقعة منها وغير المتوقعة).

-متى تتم العملية؟ خلال التكوين وبعده مباشرة أم بعد فترة من انتهاءه؟²

-أين؟ في موقع العمل، أم في حجرات خاصة؟

-كيف ذلك؟ ما هي الوسائل المستعملة؟

-لماذا؟ ما هي أهداف العملية؟

من هنا يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية (التكوينية) تهدف الى مايلي:³

-معرفة التغيرات التي حدثت من خلال تنفيذ البرامج من حيث إعداده وتخطيطه وتنفيذه و عمل على تجنبها وتلقيها مستقبلا.

-تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب و نقل المادة التدريبية للمدربين.

-إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب .

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلا بد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ومن الأساليب التي يمكن استخدامها في تقييم النجاح في إعداد وتنفيذ البرنامج التكويني ما يلي:

أ- الاستبيان :

هو عبارة عن استمارة توزع المتكونين بعد الانتهاء من البرنامج التكويني تتضمن أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها ومعبرين بذلك عن رأيهم بالمكونين وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه، وبالتالي من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف. كما قد توزع الاستمارة فارغة وتترك الحرية للمتكون للإدلاء برأيه كما يشاء.⁴

1- أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، لبنان، بيروت، 1981، ص

2- مصطفى نجيب شاويش ، مرجع سبق ذكره ، ص 240

3- و فيق حلمي الأغا، مرجع سبق ذكره، ص ص ، 88، 89

4- الادارة العامة للتصميم و تطوير المناهج ،ادارة الموارد البشرية، تخصص مكتبية ، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ،(الادارة هي صاحبة الكتاب) المملكة العربية السعودية، 1429هـ، ص 51

ب- الملاحظة المباشرة:

إذ تمكن تقييم برنامج المتكولين، ويتم ذلك من خلال الأحاديث التي تدور بين بعضهم، أو من خلال الشكاوي الموجهة من قبلهم لمنسق البرنامج أو المشرف على تنفيذه، من أجل تقييم مدى فاعلية البرنامج التكويني. ومن بين العناصر التي يتم تقييمها في هذه البرامج هي¹:
أهداف البرنامج التكويني، تصميمه، تنظيمه من حيث المحتوى والمواد، ترتيب الزمان والمكان والمعدات وعملية التكوين نفسها ثم النتائج الملخصة من البرنامج.

• الفرع (2): معايير التقييم:

تعتمد عملية التقييم من أجل إصدار أحكام موضوعية على مقارنة النتائج بمعايير محددة سلفاً، ومن بين هذه المعايير ما يلي²:
-مردود أفعال المتكولين.
-الترقية.
-المجموعة الضابطة .
-النتائج على مستوى المنظمة .

¹- أحمد عادل راشد ، مرجع سبق ذكره ، ص 212

²- وفيق حلمي الأغا، مرجع سبق ذكره، ص 89

المبحث الثاني : أثر التكوين في تطوير الأداء

التكوين مهم جدا وله آثار كبيرة في تعديل وتقويم سلوك العامل. و لكن التكوين لا يمكن أن يتم بمعزل عن البيئة التي تعيشها المؤسسة، و يجب أن يكون لدينا عملية شاملة ومتكاملة تبدأ بتحديد الحلول الممكنة من خلال تعريف ما هو الأداء المرغوب وما الذي يمنع أو يعيق هذا الأداء المرغوب، و هذه العملية يجب أن تضمن المحافظة على النوعية من خلال عمليات الرقابة و التقييم والمتابعة المستمرة.

المطلب الأول: مفهوم تطوير الاداء

الفرع (1) : ما نقصد بالأداء La performance:

ينظر للأداء على أنه كل الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في سبيل تحقيق الأهداف المرتبطة بالوظيفة التي يشغلها.¹
و نعرض فيما يلي أهم و أكثر المفاهيم شمولاً للأداء:

- **الأداء لغويا** : مصطلح مستمد من الكلمة الانجليزية "la performance" و الذي اشتق بدوره من الفرنسية القديمة "Performer" والذي يعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.
الأداء : هو تحقيق الأهداف التنظيمية مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة . هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاه المباشر "النتائج" أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي إلى النتائج "عمل"
*الأداء هو تنفيذ العامل لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها. ويعني النتائج التي يحققها الفرد بالمنظمة²

• المعنى الاصطلاحي :

تشير أغلب المراجع، إلى أن استخدام مصطلح الأداء performance في مجال التسيير ، يمكن أن يعبر عن ثلاث جوانب أو أبعاد رئيسية:³
_ النتيجة (résultat): التي يجب أن تقارن هدف و بالتالي يمثل الأداء مستوى تحقيق الأهداف
_ القيام بالفعل (action): و هنا يجب التمييز بين الكفاءة (compétence) التي تعني القدرة على التصرف و تحقيق منتج معين، و الأداء الذي يعني الإنتاج الحقيقي.

¹ - هتهات المهدي ، مرجع سبق ذكره، ص 77

² - المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

³ - عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم تسيير ، جامعة منتوري قسنطينة 2008 ص 23

النجاح و من هذا المنظور لا يمكن القول أن الأداء جيد أو ضعيف في حد ذاته، فنفس النتيجة يمكن اعتبارها أداء جيد، إذا كان الهدف بالنسبة للجهة الملتزمة به طموحاً، أو أداء ضعيف إذا كان الهدف متواضعاً، ومن ثم فإن الأداء بهذا المعنى يختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجموعة إلى أخرى، و من عامل إلى آخر. كما قد يحصل أن تكون نفس النتيجة المحققة من طرف نفس المؤسسة في مرحلة معينة من مراحل حياتها أداء جيد، و في مرحلة متطورة أداء ضعيفاً¹.

يعرف الأداء بأنه: " نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين²

أما توماس جيلبرت (Thomas Gilbert) فيتكلم عن الأداء ويؤكد بأنه لا يجوز الخلط بين السلوك وبين الإنجاز والأداء، ذلك لان السلوك هو ما يقوم به الأفراد من أنشطة في المنظمة التي يعملون بها، أما الإنجاز فهو ما يبقى من أثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي أنه مخرج أو نتاج أو النتائج، أما الأداء فهو التفاعل بين السلوك والإنجاز، إنه مجموع السلوك والنتائج التي تحققت معاً³. كما يعرف الأداء هو مدى تحقيق الأهداف المنوطة بشاغل المنصب.

ويمكن تعريفه بأنه المسافة التي يقطعها شاغل المنصب في الاقتراب من تحقيق أهدافه المهنية تلك المكلف بتحقيقها من طرف مسؤوليه⁴.

الفرع (2) : مفهوم تحسين الأداء:

في العصر الحالي المنافسة القوية و الابداع لا ينتجان باستخدام الآلات و الاجهزة الحديثة و المتطورة فقط، وانما باستخدام اهم مصدر وهو المورد البشري الذي أصبح يحكم على نجاح المؤسسة، بمدى اهتمامها بقدراتهم وكفاءتهم و حسن أدائهم لأعمالهم ، وكيفية استثمار الرأس المال البشري

الفرع(3) : أوجه ضعف الأداء:

تبرز مظاهر وأوجه ضعف الأداء في العوامل التالية:

_ الانتاجية الضعيفة وغير جيدة في مواصفاتها

_ عدم إنهاء الأعمال في الوقت المحدد

_ الصدام المستمر بين الإدارة و الموظفين، وخاصة الجدد

¹ - عز الدين هروم ، مرجع سبق ذكره ، ص23

² - بوقطف محمود، مرجع سبق ذكره، ص 59

³ - عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان ، الاردن

2003، ص 97

⁴ - بن جبل لونيس ، مرجع سبق ذكره، ص 59

- _ عدم الانسجام مع ثقافة المؤسسة السائدة
- _ فقدان الحافزية وازدياد حالة اللامبالاة لدى العاملين
- _ تجنب وفقدان روح المخاطرة و التأخير في اتخاذ القرارات
- _ عدم وجود الرغبة في النمو و التطور الوظيفي¹

المطلب الثاني : آليات تحسين الاداء

الفرع(1) : تحسين وتطوير الأداء:²

تتجه نظم إدارة الأداء الى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى جودة وكفاءة والفعالية في الأداء، كما تهدف الى تحسين الأداء الأقل تميزا و الذي لا يصل الى المستوى المطلوب ،كذلك تهتم بارتفاعه الى مستويات أفضل باستمرار و تطوير عناصره لتحقيق قدرات تنافسية أعلى، و الحصول على ثقة العملاء .
وتقوم فكرة تحسين الأداء على أساس علاج الضعف و القصور في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف .

1-مجالات تحسين و تطوير الأداء :

- _ تطور قدرات ومهارات الفرد
 - _ زيادة المستوى المعرفي للفرد
 - _ حفز وتنمية اهتمامات الفرد بالعمل
 - _ إعادة تصميم العمل
 - _ إعادة توزيع المسؤوليات و الصلاحيات
 - _ تطوير التقنيات الحالية
 - _ استحداث التقنيات جديدة
 - _ تحسين مكان العمل
 - _ تطوير ثقافة المنظمة
 - _ تطوير علاقات العمل
 - _ تطوير قدرت ومهارات القادة
 - _ تطوير العلاقات مع الموردين
- بعض الآليات الحديثة في تحسين و تطوير الأداء:
- _ إدخال نظم الأعمال الالكترونية
 - _ الدخول في تحالفات استراتيجية

¹ - الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سبق ذكره

² - نفس المرجع المذكور أعلاه

2- أهداف عملية تحسين الاداء:

جوهر عملية تحسين الاداء هو مقارنة الاداء الفعلي بمؤشرات ومعايير محددة مسبقا لتشخيص الانحرافات ، وبيان مسبباتها ، ثم اتخاذ الخطوات التصحيحية اللازمة لها .
ومن المؤشرات المهمة في عملية تحسين الاداء و التي تمثل مفتاح نجاح الوحدة الاقتصادية بصفقتها الدعائم الاساسية في قياس الاداء هي:

الفاعلية effécacité: هي أداة و مؤشر لبيان مدى نجاح المنظمة في أداء الدور الوظيفي المقرر لها اي:

$$\text{النتائج المحققة} / \text{النتائج المسطرة} = \text{نسبة تحقيق الأهداف}$$

الكفاءة efficeience: اي ان الاداء المرتفع يعني تحقيق الاهداف المسطرة بأقل قدر من الموارد في العمل أي الكفاءة و الفاعلية معا لذلك فان درجة بلوغ الهدف (الفاعلية) الطريقة التي تم بها تحقيق النتائج (الكفاءة) يعني الاقتصاد في استغلال الموارد المتاحة اي:

$$\text{النتائج المحققة} / \text{الوسائل و الموارد المستعملة} = \text{نسبة تحقيق الأهداف}$$

الانتاجية Productivité: حساب مقدار الناتج باستخدام قدر معين من القوى التي تستخدم في الانتاجية اي :

$$\text{الانتاجية} = \text{المخرجات} / \text{المدخلات (يعني الانتاجية = العلاقة بين المخرجات و المدخلات)}$$

العلاقة بين الانتاجية و الكفاءة و الفاعلية :

ان تحقيق الكفاءة يعني تحقيق أعلى مقدار من الانتاجية من الموارد المتاحة و تحقيق الفاعلية يعني أن تنفذ و تنجح في الوصول الى الاهداف المحددة من خلال زيادة الكفاءة¹

3- خطوات عملية تحسين الاداء:²

عملية تحسين الأداء تستلزم وجود أمور أساسية، تتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافآت، اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات يتم تطبيقها وتقييمها.

¹ - فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 91 ، جامعة المستنصرية، العراق ، 2012 ، ص 192، 191

² - منتديات عبد الجليل الشومرة للتربية والتعليم ، تاريخ وساعة التصفح : 21-03-2018 على 21:27 انظر :

<http://shawamreh.boardeducation.net/t60-topic>

الخطوة لأولى: تحليل الأداء

تحليل الأداء يرتبط بمفهومين في تحليل بيئة العمل مما ينتج عنهما ادراك المشاكل المتعلقة بالأداء و العمل و ايجاد حلول لها وهما:

_ الوضع المرغوب : ويقصد به الإمكانيات و القدرات المتاحة في بيئة العمل و اللازمة لتحقيق استراتيجية وأهداف المؤسسة

_ الوضع الحالي/الفعلي : ويقصد به مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

الهدف من تحليل الأداء هو محاولة تقليص الفجوة الى انى مستوى لها باستخدام أقل التكاليف.

الخطوة الثانية: البحث عن جذور المسببات

عند تحليل أي مشكل يجب البدء من جذورها ، ومن هنا

1_ نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟

2_ جمع المعلومات الممكنة لتحديد و تعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة

3_ يجب ان لا نخجل من مواجهة و مصارحة أنفسنا أو المتسببين بضعف الأداء

يمكن اعتبار العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء :

_ ضعف في التحفيز

_ ضعف في المعرفة و المهارات

_ معدات و احتياجات غير كافية او غير ملائمة للعمل

_ ضعف في التركيز على الزبائن و البيئة المحيطة

الخطوة الثالثة: اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة على سبيل المثال التكوين¹

الخطوة الرابعة: تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة وذلك بتحديد العمال ذوي الأداء الضعيف للتكوين في مجال التخصص

الخطوة الخامسة: مراقبة وتقييم الأداء وذلك بمقارنة الأداء قبل التكوين وبعده التكوين وملاحظة الفرق²

الفرع (2) : تحسين الأداء يعتبر استثمار

في ظل ندرة الموارد و التنافس عليها ، يبقى العنصر البشري الوحيد هو العنصر المتوفر دائما لذا يعتبر استثمار ويمكن تسميته برأس المال البشري لما له من أهمية.

¹- منتديات عبد الجليل الشوامرة للتربية والتعليم ، مرجع سبق ذكره .

²- منتدى التعليم و التكوين، المرجع سبق ذكره.

مهما بلغ تقدم أي مؤسسة و مهما احتوت على تقنيات و أجهزة حديثة و متطورة فإنها لن تحصل على النتائج المرجوة أو التي تطمح إليها. و حتى لو أنفقت أموالا كبيرة فإن مؤسسة ما بإمكانات متواضعة و بحسن استخدام ما لديها من موارد بشرية و تعمل دائما على تطوير قدراتهم و تحسينها، فإنها ستنتج و تقدم خدمات أكثر من التي تتفق أموالا طائلة على التجهيزات و المعدات و عند قيام المؤسسة بالاستثمار في طاقات موظفيها و تحسين مهاراتهم فإن ذلك سينتج عنه.¹ :

_ حسن استخدام و استقطاب العاملين.

_ توفير مخزون مهاري محترف في المؤسسة.

حتى نحسن استثمار الأفراد و تحسين أدائهم يجب أن تتوافر الأمور التالية:

_ وعي و إدراك الإدارة العليا لأهمية الموضوع.

_ التزام الإدارة العليا بما يتطلبه تحسين الأداء من إجراءات.

_ القيام بالبرامج التكوينية المستمرة و المتخصصة.

_ تقييم أداء الموظفين بشكل مستمر

الفرع (3): الفائدة الاقتصادية من تحسين الأداء

تكمن الفائدة الاقتصادية من تحسين الأداء من خلال عدة أمور أهمها²:

_ يؤدي تحسين الأداء ، إلى توفير في التكلفة المادية على الشركة أو المؤسسة في حسن اختيار موظفيها.

_ تحسين الأداء يحاول تجديد مهارات العاملين الحاليين، و حتى الجدد وهذا يؤدي إلى تركيز الجهود على الموظفين المتواجدين ضمن المؤسسة الذي يعملون فيها .

_ يعمل تحسين الأداء على إكساب العاملين مهارات جديدة على اختلاف مستوياتهم ، لذا يجب على العامل الذي يرغب بأن يستمر و يبذل في عمله أن يبحث دائما عن التطور و تحسين مهاراته حتى يستطيع المنافسة.

_ تحسين الأداء يعمل على جعل الشركة مواكبة لآخر المستجدات و التطورات في مجال عملها من خلال تطوير و تحديث كفاءة موظفيها ، مما ينعكس إيجابا على الشركة أو المؤسسة و أدائها و ربحيتها.

_ تحسين الأداء يعمل على تقليل التكلفة و النفقات من خلال معرفة الطريقة المثلى و الأفضل في العمل مما يقلل من التكلفة و زيادة الكفاءة و الفعالية في العمل.

¹ _ الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، مرجع سبق ذكره .

² - منتديات عبد الجليل الشومرة للتربية و التعليم ، مرجع سبق ذكره

_ تحسين الأداء يعمل على توفير الوقت المهدور والمبذول في نشاطات غير إنتاجية ، ويؤدي إلى توفيره للقيام بأعمال أكثر أهمية.

_ تحسين وتطوير الأداء هو استثمار في الرأسمال البشري الذي لا يقل أهمية عن المال وغيره من الموارد.¹

المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين أداء العاملين

الفرع(1) : مفهوم فعالية برنامج التكوين

يقصد بفعالية برنامج التكوين مدى كفاءته في تحقيق الأهداف التي صمم من أجلها، سواء كان الهدف إضافة معلومات أو تلقين خبرات أو مهارات جديدة أو تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل والمؤسسة أو كل هذه العوامل مجتمعة معا.²

الفرع(2): شروط فعالية برنامج التكوين

لكي يكون برنامج التكوين فعالا لا بد من توفر خمسة خصائص كفيلة أن تجعل هذا النظام يحقق أهدافه و هي كما يلي³

1- البساطة :

ليس من الضروري أن يكون البرنامج معقدا حتى يكون ناجحا وفعالاً، بل على العكس من ذلك وقد ثبت أن هناك علاقة بين البساطة وفعالية النتائج.

ويكون البرنامج التكويني بسيطا إذا كان معرفا تعريفيا واضحا، وإذا كانت العلاقات بين الأجزاء وبعضها وبين الأجزاء والكل وبين النظام نفسه والبيئة التي يعمل فيها إيجابية.

كما يساعد على نجاح نظام التكوين وفعاليته مثلا وضوح الهدف منه وتعريف نوع العلاقة بين النظام التكويني ووظيفة المتكون واختصاصاته والبيئة التي سيعمل فيها بعد تكوينه وتحديد أدوار المتكونين والمتكونين وطرق تقييم أداء المتكونين.

2- المرونة⁴ :

وهي قدرة البرنامج على التكيف ومواجهة التغيرات، ويجب أن يكون البرنامج مصمما بحيث يستوعب التغيرات التي تحدث إما في المداخلات أو في الظروف البيئية أو غيرها، وأن يكون لديه الوسائل التي تمكنه من التكيف مع هذه التغيرات.

¹ _ منتديات عبد الجليل الشوامرة لتربية والتعليم ، مرجع سبق ذكره ،

² - منتدى التعليم و التكوين، مرجع سبق ذكره

³ _ الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مرجع سبق ذكره

⁴ _ جغري بلال، مرجع سبق ذكره، ص 61

3- الثقة :

تتوافر الثقة عندما يكون هناك تماثل في العمليات والتوافق في النتائج، فبرنامج اتخاذ القرارات مثلا يعطي منهجا أو مناهج محددة في هذا الموضوع، ويستخدم طرقا ووسائل تكوينية معينة حتى يتخرج المكونون منه بمهارات في اتخاذ القرارات، ويتحقق تماثل العمليات وتوافق النتائج إذا كان هناك اختيار دقيق لمكونات برنامج المدخلات والعمليات والترتيب المنظم لها، وتحديد واضح للعلاقات بينهما وبين مراحلها.

4- الاقتصاد :

يمكن للبرنامج التكويني أن يكون فعالا إذا اقتصر الإنفاق على الأوجه الضرورية فقط - حسب الاحتياجات التكوينية - وإذا استبعدت نواحي الإسراف أو الإنفاق الذي لا تقتضيه مهام البرنامج. فمثلا ليس هناك داع أن يقرر مسؤول التكوين شراء عدد كبير من الأجهزة السمعية البصرية إذا لم تكن هناك برامج تستخدمها أو إذا لم تكن هذه البرامج بالعدد والانتشار الذي يستدعي تشغيل هذه الأجهزة بأقصى طاقاتها، إذا لم يكن المتكويين م مهدين ذهنيا أو نفسيا لتلقي المعلومات والمهارات عن طريقها، أو إذا كانت الإضافة التي ستضيفها هذه الأجهزة - أي الفائدة الجديدة - قليلة، أو إذا كانت هذه الأجهزة سريعة التلف أو التقادم أو إذا لم يكن هناك متخصصون يحسنون استخدامها¹.

5- الاقتناع والقبول :

ربما كانت هذه الخاصية أهم خصائص البرنامج التكويني الفعال، وذلك لأنها تتعلق بقبول العاملين لأهداف البرنامج واقتناعهم بأساليبه وسياسته وحبهم للوظيفة أو الخدمة التي يمارسها النظام. فكلما ارتفعت درجة قبول الأفراد للنظم التي يعملون فيها فإن احتمال النجاح يرتفع إلى حد كبير، وأما إذا لم يقبلوا الأهداف أو لم يقتنعوا بأهمية العمل أو مارست الإدارة عليهم ضغطا بقبول أهدافها وقيمتها فإن البرنامج مصيره الفشل.

فكيف نتوقع أن يستفيد المتكون من الموضوع الذي يتكون فيه إذا لم يقتنع بأهمية هذا الموضوع أو إذا كان رئيسه قد أرسله للتكوين دون رغبة داخلية أو ذاتية عنده.

الفرع(3): العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين

- زيادة فعالية برنامج التكوين من خلال خلق الرغبة لدى العاملين:

إن خلق الرغبة لدى الأفراد العاملين لتغيير سلوكهم من خلال برنامج التكوين، يمكن أن يكون برنامج التكوين معدا ومصمما وفقا لحاجة العمال الفعلية في العمل من أجل حل مشاكلهم، وهذا من خلال زيادة قدراتهم في العمل وتحقيق حاجاتهم ورغباتهم، كما أنه من الضروري تهيئة نظام للمكافآت والحوافز

¹ - الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، مرجع سبق ذكره

باعتبارها عوامل مشجعة لتعلم المهارات الجديدة ،ومن الضروري أيضا إتاحة الفرصة للمتكونين في المناقشة والمشاركة في البرنامج ،حيث أن هذه المشاركة تساعد على ترسيخ ما يتعلمه الفرد¹.

- المكون ودوره في زيادة فعالية برنامج التكوين :

للمكون دور كبير في نجاح أو فشل برنامج التكوين، ولزيادة فعالية المكونين لابد من توفر عدة شروط حيث أنه من الضروري توفر الخبرة اللازمة والمعرفة بالعمل والإحاطة الشاملة بموضوع التكوين كما يجب توفر الإدراك والتحسس لدى المكون لاحتياجات المتكون ورغباته أثناء عمليات التكوين وتوفير المكافآت والحوافز المادية المناسبة للمكونين، ومن الواجب أيضا تهيئة كافة المستلزمات والتسهيلات اللازمة للقيام بمهمتهم التكوينية على أكمل وجه، ويجب أن يكون المكون ماهرا في قيادة الجميع عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقويم كل من البرنامج والمتكونين، وأن يكون قادرا على التفكير الإبداعي في مجال تخصصه، ومحاولة تطبيق الأفكار بطريقة عملية لتغيير السلوك في الاتجاه الهادف².

- محتوى برنامج التكوين و دوره في زيادة الفعالية:

من أجل زيادة فعالية برنامج التكوين لا بد من التركيز على محتوى البرنامج من عدة جوانب ندرجها فيما يلي³ :

-التأكيد على ضرورة توفر حد أدنى من المعلومات والخبرات التي يتحتم تزويد المتكونين بها في محتوى برنامج التكوين .

-ضرورة تحديد الأهداف وفقا لنوع الأداء المطلوب حيث أن تدقيق حاجيات الأفراد مع المتطلبات التشغيلية تساعد في تحديد مستوى الأداء.

-توافق محتوى برنامج التكوين مع تعيين العناصر الأساسية المساعدة على التعلم كالنضج الفكري .

-تخطيط وتصميم برنامج التكوين بشكل يتناسب مع الخبرات وخلفيات الأفراد العاملين.

-التخطيط لبرنامج التكوين وفقا لأساس التدرج في عملية التقدم والتطوير وبذلك يتم التقليل من الهدر في الوقت والتكلفة.

-اختيار طرق التكوين متنوعة قدر الإمكان حيث أن تنوع الطرق يساهم في تقليل سلبيات كل طريقة وتدعيم إيجابياتها.

¹ _ جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات،مرجع سبق ذكره، ص140

² _ علي محمد ربابعة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، الاردن، 2003، ص 62

³ -عائدة عبد العزيز علي نعمان،علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، قدمت هذه الدراسة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، اليمن،2008،

-توفير المساعدات والتسهيلات الخاصة للمتكونين الذين يعانون من بعض الصعوبات في التعلم أثناء البرنامج التكويني.

بالإضافة إلى ما تقدم ذكره من عناصر أساسية ومؤثرة على فعالية برنامج التكوين فإن عملية تقييم برنامج التكوين تمت إدارة الموارد البشرية بمعلومات حول مستوى هذه الفعالية ولذلك فمن الضروري الاعتماد على طرق معينة في تقييم البرنامج لغرض الكشف عن أي خلل في برنامج التكوين

المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة وأوجه المقارنة

سوف نخصص هذا المبحث إلى استعراض اهم الدراسات التي تحصلنا عليها و التي لها علاقة بموضوع دراستنا ، سواء ما تعلق مناه باللغة العربية أو الأجنبية .

المطلب الاول: ابراز الدراسات السابقة

الفرع(1): الدراسات السابقة باللغة العربية

• الدراسة الاولى:.. يحياوي عبد القادر " دور تكوين المستخدمين و أثره على الانتاجية" مذكرة تخرج

لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص ادارة الموارد البشرية جامعة وهران 2013_2014
تطرق الباحث الى نظريات خاصة بالموارد البشرية منها النظرية البيروقراطية ، النظرية العلمية ، نظرية مبادئ الادارة ، النظريات السلوكية، كذلك الى مفهوم و أهمية ادارة الموارد البشرية ووظائفها ثم تطرق الى أهمية الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق التكوين وخطواته، ثم انتقل الى الإنتاجية مفهومها وأهميتها وطرق قياسها و كذا العوامل المؤثرة فيها

أما الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة سونلغاز _ فرع ادرار _ كانت العينة المدروسة من 71% من المجموع الكلي لعمال المؤسسة بمختلف مستويات الادارية ، تم توزيع استبيان وتم تحليله وفق المنهج الاحصاء الوصفي ، الادوات المستعملة برنامج spss 17 لمعالجة المعطيات

كان الاستنتاج الباحث كالتالي: بما أن كل المؤسسات بمختلف أشكالها تواجه تحديا كبير في تحسين الانتاجية و زيادتها و بأقل التكاليف و بجودة عالية سواء كانت سلعية أو خدمية وهذه من أهم الاهداف التي تسعى اليها اي مؤسسة خاصة الاقتصادية ، ويشتى الوسائل لتحقيقه.

- بما أن التكوين أحد هذه الوسائل ، أصبح لابد من المؤسسة أن تعيد النظر في هذا الموضوع وأن توليه الاهتمام الاكبر لان الموارد البشرية باعتبارها ثروة دائمة ، وعملية استثمار طويلة الاجل ، ومضمونة العائد

- قد ادرك المسيرين مدى أهمية العنصر البشري و تأهيله، و أنه لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا مهما تطورت و تقدمت لأنه هو الذي يأتي بالتكنولوجيا ، هو المفكر و المبدع و لان الانتاجية لا تترابد بالتكنولوجيا وحدها ، و بالتالي الاستثمار في المورد البشري و تكوينه يعتبر أفضل مجالات الاستثمار وعليه فانه و ان كانت الانتاجية يعتبر هدفا رئيسيا لكل مؤسسة أو منظمة فإن التكوين يعتبر وسيلة فعالة لتحقيق هذا الهدف .

• **الدراسة الثانية:** بوبرطخ عبد الكريم "دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية" مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم تسيير، جامعة منتوري، قسنطينة 2011_2012

تطرق الباحث في دراسته للتعرف على الفعالية والاداء ، ونظم معلومات المورد البشرية و أهدافها كذلك تطرق الى مفهوم و أهداف نظام تقييم أداء العاملين و معايير ، وطرق تقييم الاداء مما جعله يدرس صعوبات تقييم الاداء العاملين وفعالية نظام تقييم الاداء

الدراسة الميدانية كانت في مؤسسة الجرارات الفلاحية بواد حميميم قسنطينة ، التي يقدر عدد عمالها 876 عامل تم اختيار عينة عشوائية 175 عامل ، وتم توزيع استمارات عليهم .

أهمية الدراسة تكمن في أهمية تقييم أداء العاملين في المؤسسة، و النظم في المؤسسة الجزائرية وتم التطرق الى طريقة التقييم، و دور النتائج في تصحيح مسار المؤسسة من حيث الموارد البشرية ، ومدى فعالية هذا النظام في تحقيق الاستمرارية للمؤسسة و التكيف مع الظروف المتغيرة الداخلية و الخارجية ، وكذا مدى تحقيق النمو و تطوير الكفاءات و القدرات الفردية للعاملين، وكل هذا ينتج عن طريق الاستغلال الامثل لنتائج التقييم

الاستنتاج: كان التوصل لتقييم الامثل لفعالية الاداء العاملين عن طرق إحاطة العاملين بنتائج التقييم واقناعهم بجوانب الضعف في أدائهم من خلال حوار معمق و موضوعي كما ينبغي إبراز مكامن القوة في أدائهم وذلك لزرع الثقة في أنفسهم، ويهدف الى مساعدة العاملين لتطوير أدائهم

ايضا يجب أن تتاح الفرص للعاملين لتعبير عن اعتراضهم على نتائج التقييم و تقديم وجهات نظرهم فيما يخص أسباب الاداء الضعيف

• **الدراسة الثالثة:** إبراهيمي عبد الله ، حميدة المختار " دور التكوين في تثمين و تنمية الموارد البشرية"

مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة، العدد السابع ، فيفري 2005

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أهمية تكوين المورد البشري في المؤسسات الجزائرية ، وأثاره الايجابية على المؤسسة و الفرد و اقتصاد البلاد، لان المؤسسات الجزائرية في ظل الاقتصاد المفتوح معرضة للمنافسات داخليا وخارجيا، و عهد الحماية انتهى لدى يجب الاعتماد على اقتصاد المعرفة، و النظر إلى التكوين كوسيلة للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، لأنه يشمل العديد من المستويات ويرى على أنه عامل ارتقاء بالمؤسسات و تحقيق الاستقرار .

وفي خاتمة الموضوع خلصت الدراسة إلى أن المورد البشري في ظل اقتصاد مبني على المعرفة التسيير يعتمد على الكفاءات وهذا لا يتحقق إلا بالاهتمام بتكوين العامل لتحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع (2) :الدراسات باللغة الاجنبية:

الدراسة الأولى :

_ Degraft_ otoo,Eric « The effect of training ant development on employee performance at Accra polytechnic »

A thesis submitted to the institute of distance learning , Kwame,Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirement for the degree of commonwealth executiveMaster of Business administration , 2012

بعنوان « أثر التدريب و تطوير على أداء الموظف » كان الهدف من الدراسة هو التحقق مما اذا كان التدريب و التطوير سيكون لهما تأثير على أداء الموظفين مع اكرا بوليتيكنيك كدراسة حالة حيث كانت العينة المدروسة تتكون من خمسين (50) من كبار الموظفين ، تم استخدام استبيان وجمع البيانات للتحليل .

حيث كشفت الدراسة أن هناك قضايا تنظيمية مثل عدم وجود دعم الادارة لبرامج التدريب و التطوير ، مما يحد من التدريب و التطوير .

وقد اتضح أن التدريب و التطوير كان لهما أثر إيجابي على الموظفين ، حيث أنه من أجل تكوين مؤسسة ناجحة يجب على الادارة تمكين جميع الادارات للمشاركة في تدريب و تطوير الموظفين ، وتعزيز كفاءاتهم .

خلصت الدراسة الى ان الاستراتيجية التدريب والتطوير كانت القيام بنشاط عشوائيا في اكرا بوليتيكنيك حيث لم يكن هناك إطار استراتيجي في الاساس لخطة تشغيلية لاستراتيجية التدريب والتطوير .

الدراسة الثانية:

_ Unice Jane amadi « The effect of training and developement on employees , performance, at safaricom limited call centre » A research project submitted in partail fulfillment of the requirements for the award for the degree of Master of Business administration (MBA) school of business, University of Nairobi,2014

في مجال إدارة الموارد البشرية ، التدريب والتطوير هو المجال يهتم بالنشاط التنظيمي الذي يهدف إلى تحسين أداء الأفراد والمجموعات في إطار تنظيمي. هدفت هذه الدراسة إلى دراسة تأثير التدريب والتطوير على الموظف مع دراسة حالة لمركز الاتصالات (Safaricom)، وناقش لمحة عامة عن التدريب ، وأساليب التدريب ، فوائد التدريب ، أداء الموظف ، تقييم التدريب ، العلاقة بين التدريب والتطوير وأداء الموظفين مما أدى إلى تحليل الفجوات.

اعتمدت الدراسة على دراسة الحالة حيث أخذ عينة من 340 موظف في مركز الاتصال التي تشكل قسم رعاية العملاء في(Safaricom) تم جمع البيانات الأولية من مصادر مختلفة مثل خطة Safaricom الاستراتيجية لعام 2012 .

لوحظ أن التدريب والتطوير لديه تأثير إيجابي على كل من دوافع الموظفين وكذلك الأداء، هذا ساهم في التدريب المتغير ذي الصلة والجودة العالية. خلصت الدراسة إلى أن هناك حاجة للتدريب والتطوير المستمر مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة ، وديناميكيات السوق ، ورضا العملاء. كما تحقق من تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظف باستخدام مركز الاتصالات (Safaricom) كدراسة حالة أنها تحتاج (Safaricom) لاتخاذ إجراءات لتصحيح تدريبها و أنشطة التطوير ، والتأكد من اتباع العمليات المعنية على النحو الواجب. ومن نتائج الدراسة يمكن الاستنتاج أن Safaricom لديها بالتأكيد سياسة راسخة للاستثمار في تدريب وتطوير الموظفين ، ومع ذلك لا يتم اتباع العمليات المعنية على النحو الصحيح. هناك الموظفين الذين أدركوا الحاجة إلى تغيير الموقف ورغبوا في تطوير أنفسهم من خلال التعليم الرسمي من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة التي ترعاها اكتساب هذه المهارات.

المطلب الثاني: اوجه المقارنة بين الدراسات

بعد أن قمنا باستعراض مجموعة من الدراسات التي لها علاقة بمتغيرات البحث سواء كان المتغير المستقل و المتعلق بالتكوين ، أو المتغير التابع المتمثل في تطوير أداء العاملين ، والتركيز على الأبعاد التي تبنيهاها و الأهداف المرتبطة بكل دراسة سواء كانت عربية أو أجنبية.

1- نجد أن هذه الدراسات تتفق مع الدراسة الحالية ، في تناولها بالنسبة لبعض الأبعاد المتبناة سواء تعلق الأمر بضرورة تكوين العاملين أو دور التكوين في تطوير أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية

2- تتفق الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تبني الادوات المستخدمة لتقييم الاداء ، و اثبات أهمية التكوين ودوره في تطوير الأداء من خلال توزيع الاستبيان في الجانب التطبيقي لدراسة الحالة

3- الدراسة الحالية المتعلقة بالتكوين كآلية لتطوير أداء العاملين بالمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة و الدراسات السابقة تتفق في استنتاجاتها نحو كيفية تطبيق برامج التكوين و تحديد الاحتياجات التكوينية و وجوب الاهتمام بهذا الموضوع و بشكل جدي.

خلاصة الفصل الاول :

اتضح لنا من خلال هذا الفصل أن التكوين من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها ، وذلك من أجل تحقيق أفضل إنتاجية ، وفكرة الاهتمام بالتكوين تضمن للمؤسسات تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لعمالها ، قمنا في هذا الفصل بدراسة التكوين الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تطوير أداء العاملين في المؤسسة ، ومن أجل هذا قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين العنصر الاول يتمثل في التكوين أهميته وأنواعه ، ولذا على المؤسسة أن تهتم بهذا العنصر بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من تحسين في الانتاج عن طريق تغيير في النمط السلوكي للعمل ، أم العنصر الثاني هو الاداء وكيفية تطويره عن طريق تكوين فعال وناجح وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه لسد فجوة الضعف لدى العاملين، و بالتالي سد فجوة الفشل و الافلاس لدى المؤسسات خاصة الاقتصادية منها، ولهذا ما يمكن استخلاصه أن المؤسسات يجب أن تقوم بتوفير أحسن الوسائل والظروف ، في تحقيق تكوين ناجح وفعال لعمالها لتضمن الاستمرارية و القدرة على المنافسة.

الفصل الثاني

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

تمهيد:

بعد ما تطرقنا في الفصل الأول الى الجانب النظري ، عن التكوين و أهميته في المؤسسات و دوره في تطوير أداء العاملين، وكيفية الاهتمام بهذا المجال لضمان الاستمرارية و تحقيق أهداف المؤسسة و العامل في نفس الوقت،لدى وجب علينا تسليط الضوء على أرض الواقع في مؤسسة اقتصادية ، لمعرفة ما مدى اهتمامها بالتكوين و بتطوير أداء عاملها، وفي هذا الاتجاه وقع اختيارنا على مجمع سونلغاز باعتباره من المؤسسات الرائدة في مجال التكوين .

ولهذا الغرض سوف نركز على ثلاث مباحث أساسية في هذا الفصل ، وهي كالآتي :

1-بطاقة فنية عامة حول مجمع سونلغاز -غرداية-

2- السياسة العامة للتكوين في مجمع سونلغاز

3- الدراسة الإحصائية و مناقشة النتائج

المبحث الاول: بطاقة فنية عامة حول مجمع "سونلغاز" غرداية

الشركة الوطنية للكهرباء والغاز أو سونلغاز (بالفرنسية: Sonelgaz)، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج و نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الاقتصاد ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

المطلب الاول: التطور التاريخي للمؤسسة

الفرع (1) : نشأتها¹

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة (EGA)، التي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز، وهي عبارة عن مجمع لأقدم شركات إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات طابع خاص التي سقطت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

الفرع (2) : مراحل تطور المؤسسة

يمكن استقراء مراحل تطور مجمع سونلغاز ، من خلال المحطات التاريخية التالية²:

- في سنة 1969 تم انشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز بمرسوم رقم:69/59 في:26_07_1969 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969 ، في هذه المرحلة كبر حجم الشركة حيث تجاوز عدد عمالها 6000 عامل ، كما تم احتكار ونقل وتوزيع ، و استرداد و تصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز وهذا ما عزز مكانة الشركة ، كما اسندت اليها تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن، وهذا لجميع أصناف الزبائن.
- أما في سنة1975 تم الفصل بين النشاطات الميدانية و النشاطات القاعدية، و كذا إنشاء وحدات كهرباء
- في سنة1983 تم اعادة هيكله سونلغاز و التي جاء معها ستة مؤسسات ، حيث أصبحت مؤسسة سونلغاز في هذه السنة ذات خدمات عمومية و تسيير و تسويق المؤسسة، وبذلك تكتسب خمسة فروع الأعمال و هي³:

1- ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، تاريخ وساعة التصفح : 27-04-2018 على 19:51، انظر :

<https://ar.wikipedia.org/wiki>

² _ المرسوم رقم:69/59 في:26_07_1969 الصادر عن الجريدة الرسمية في أول أوت 1969

³- ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، مرجع سبق ذكره

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

- _ كهريف (KAHRIF) : الاشغال الكهربائية
- _ كهركيب (KAHRAKIB): تركيب البنى التحتية و الانشاءات الكهربائية
- _ كناغاز (KANAGAZ): أشغال الهندسة المدنية
- _ AMC: صناعة العدادات و مختلف التجهيزات المستعملة في المراقبة
- في سنة 1995: تغيرت سونلغاز من (EGA) الى (EPIC) اي هيئة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري بمرسوم رقم 975/95 المؤرخ في : 17_09_1995¹
- سنة 2002: تحولت سونلغاز الى مؤسسة ذات أسهم ، هذا التحول أعطى لمؤسسة سونلغاز التوسع في قطاع الطاقة و النشاط داخل البلاد و خارجها باعتبارها مؤسسة ذات أسهم
- سنة 2004 : أصبحت سونلغاز عبارة عن مجمع (HOLDING) ،وخلال سنتين ي حتى 2006 تحولت الى مجموعة من المؤسسات ،حيث تم إعادة هيكلة الفروع المكلفة بالنشاطات الرئيسية بها
- _ سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE)
- _ مسير شبكة النقل الكهربائي (SDC)
- _ مسير شبكة نقل الغاز (GRTG)
- في سنة 2006 : تم هيكلة وظيفة التوزيع وقسمت الى أربعة فروع هي²:
- _ سونلغاز للتوزيع الجزائر العاصمة (SPA)
- _ سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى (SDC)
- _ سونلغاز للتوزيع الجهة الشرقية (SDE)
- _ سونلغاز للتوزيع الجهة الغربية (SDO)
- تجدر الاشارة الى أن في دراستنا ستركز على (SDC) سونلغاز للتوزيع الجهة الوسطى .

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء (SPE) ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز (GRTG) ، لتكون قطب (المهن القاعدية)

يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

- شركة كهرباء ترقية. (SKT)
- شركة كهرباء كدية الدروش. (SKD)
- شركة كهرباء البروقية. (SKB)

¹ _ المرسوم رقم 975/95 المؤرخ في : 17_09_1995

² _ Institut de formation en Electricité et gaz 27_04_2018 à 19:51, <https://www.grid.ac/institutes/grid.463566.4>

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

• شركة كهرباء سكيكدة. (SKS)

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سوناطراك. خلال هذه السنة ذاتها، أي في 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج

تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

• شركة أشغال الكهرباء. (KAHRIF)

• شركة الأشغال والتركيب الكهربائي. (KAHRAKIB)

• شركة إنجاز القنوات. (KANAGHAZ)

• شركة إنجاز المنشآت الأساسية. (INERGA)

• شركة التركيب الصناعي (ETTERKIB).

في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز. (IFEG) وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز (CEEG) في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام (ELIT) وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية. (SOPIEG)

أصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

• الشركة الجزائرية للطاقة. (AEC)

• الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. (AETC)

• الطاقة الجديدة الجزائر. (NEAL)

• شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. (ALGESCO)

• الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. (SAFIR)

• شركة كهرباء حجرة النوس. (SKH)

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهراء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع (AEC). وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة).¹

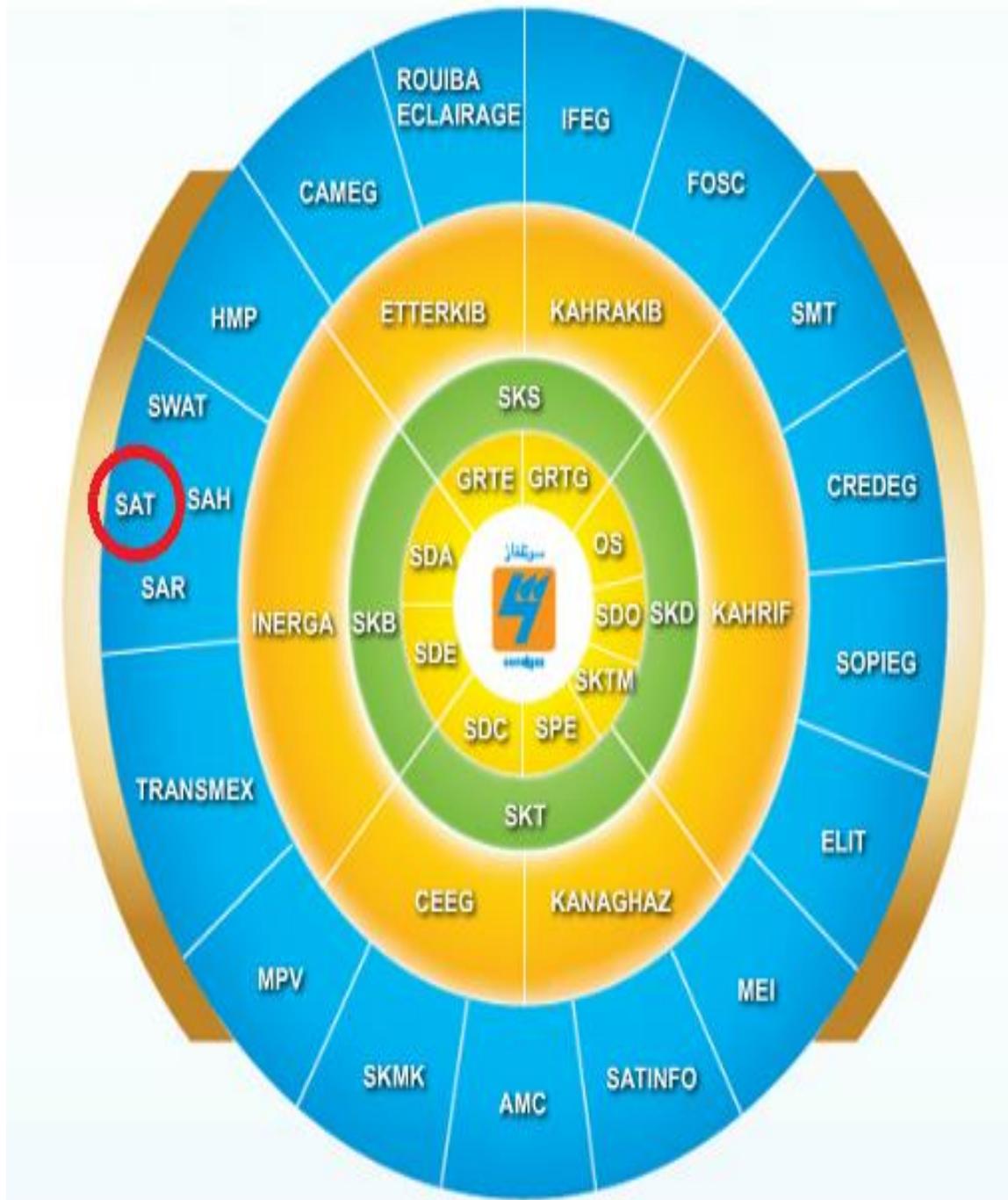
يتم صنع الألواح الشمسية بمصنع رويبة شرق الجزائر العاصمة بطاقة انتاجية 120 ميغاوات في السنة ويشغل 500 عامل، وقد تم إنجاز هذا المصنع الألواح الشمسية بمدينة رويبة شرق الجزائر العاصمة لتزويد السوق الوطنية والى التصدير.

فقد بدأ إنجاز هذا المصنع في فبراير 2011 وتم الانتهاء من الإنجاز في بداية 2013

¹ - ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، مرجع سبق ذكره

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(02): فروع مجمع سونلغاز



الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

المصدر: Institut de formation en Electricité et gaz مرجع سبق ذكره .

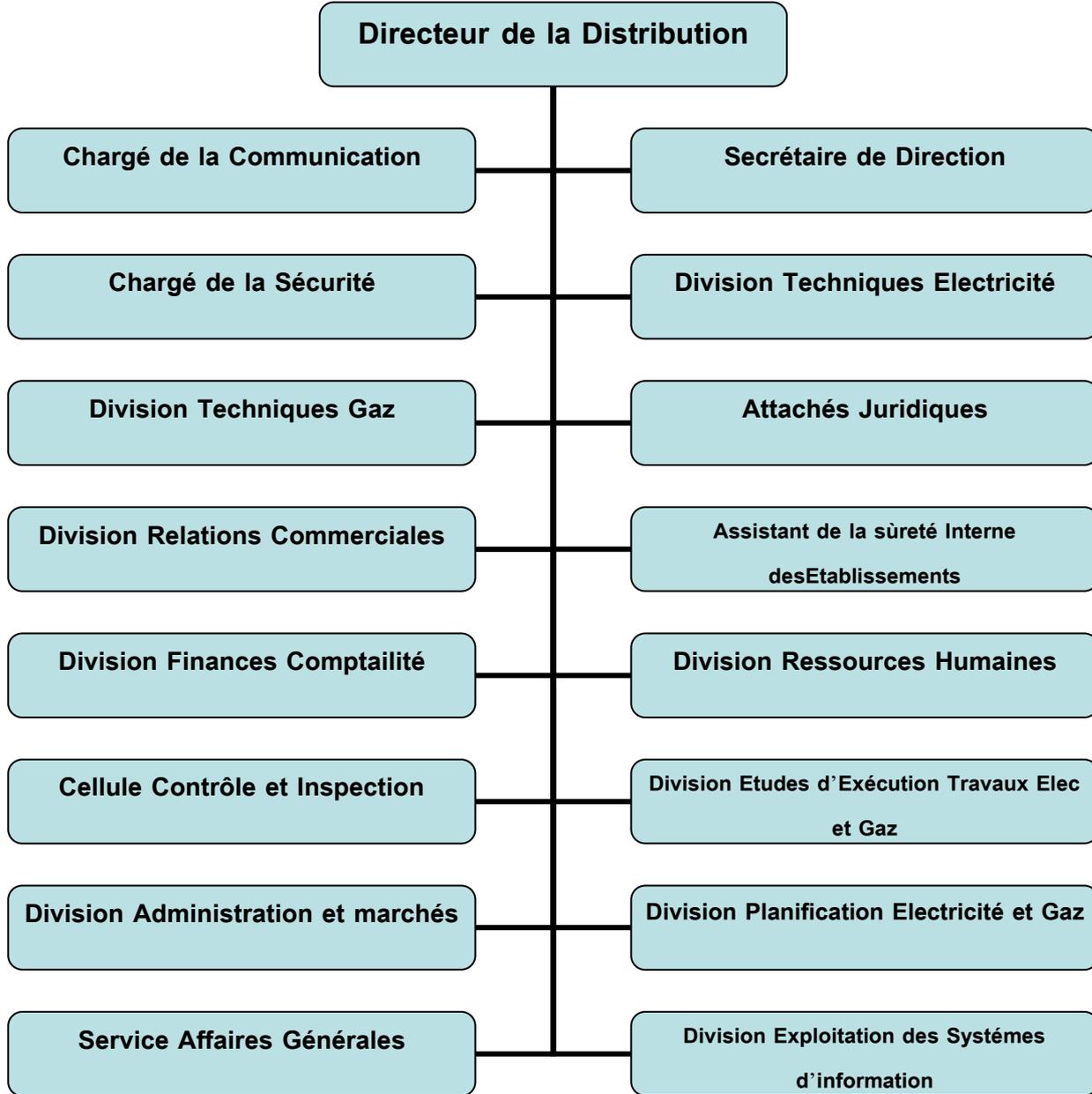
المطلب الثاني: التعرف على شركة توزيع الكهرباء و الغاز بغرداية

سونلغاز توزيع الوسط (SDC) ، شركة مساهمة متفرعة من مجمع سونلغاز منذ 2006 برأس مال قدره 15 ملايين دينار جزائري تشغل 2440 من الاعوان الى سنة 2007 ، وتغطي كل من البلدية _ البويرة _ تيزي وزو _ الجلفة _ الاغواط _ غرداية _ ورقلة الحضرية 1 _ ورقلة الريفية 2 _ ايليزي _ تمنراست. تأسست مديرية التوزيع للوسط بمقتضى القرار رقم: 478 المعد من طرف المديرية العامة المؤرخ في : 16 ماي 2007 المتضمن إنشاء المديرية الجهوية للتوزيع التابعة لفرع التوزيع الخاصة (شركة توزيع العاصمة _ شركة توزيع الوسط _ شركة تويغ الغرب _ شركة توزيع الشرق) التي تأسست بمقتضى القرار رقم: 463 المؤرخ في 27 جوان 2004 ، وتدخل مديرية التوزيع غرداية ضمن شركة توزيع الوسط (SDC)¹.

¹ _ بناء على معطيات رسمية للمؤسسة

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

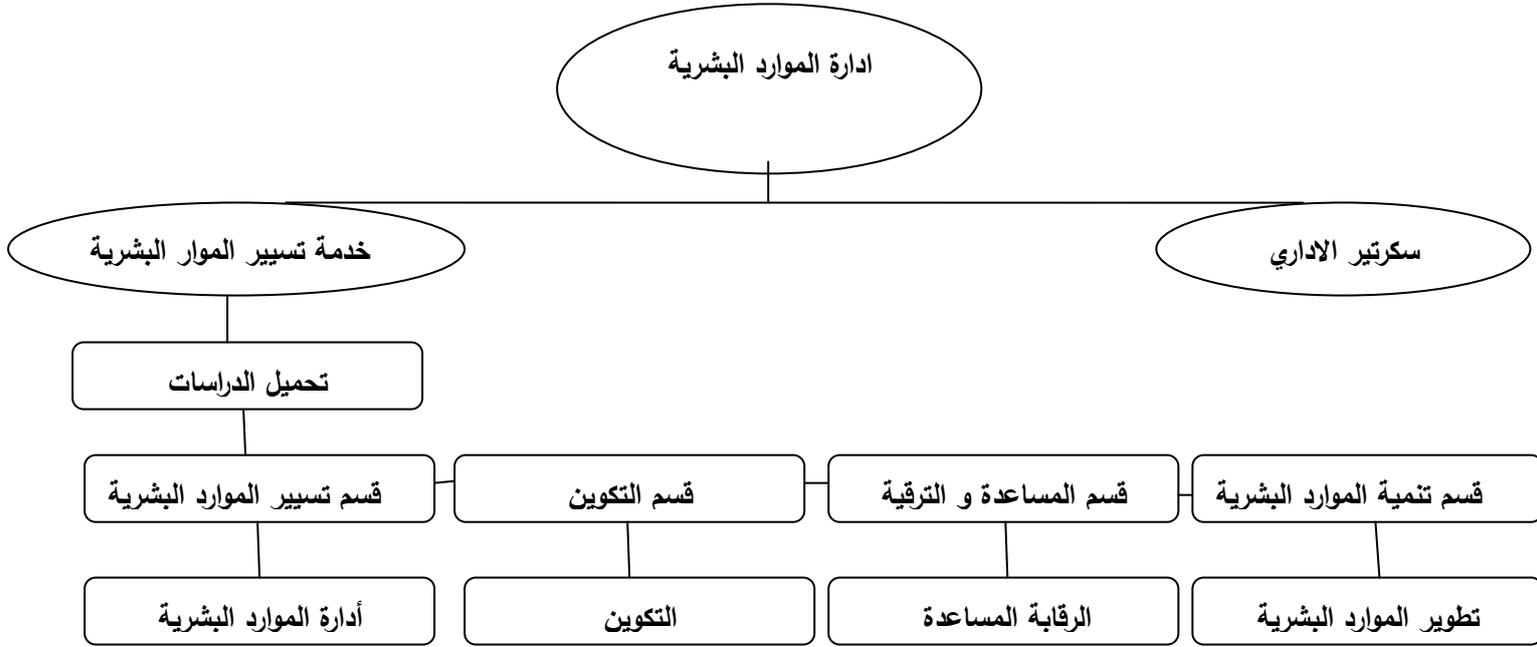
الشكل رقم(03): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز غرداية



المصدر : بناءا على وثائق رسمية للمؤسسة

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم (04): يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية للمجمع سونلغاز غرداية



المصدر : بناء على وثائق رسمية للمؤسسة

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

المطلب الثالث: أهداف ومهام المؤسسة

طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية والغاز في حاسي الرمل¹. أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC شركة ذات أسهم ، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى . حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز " SDC ش ذ أ " شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الإجتماعي بـ 20 نهج محمد بوضياف - بالبلدية ، تسير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني² .

¹ - ويكيبيديا الموسوعة الحرة ، مرجع سبق ذكره .

² - <http://www.sdc.dz/sdcara/spip.php?rubrique1>

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

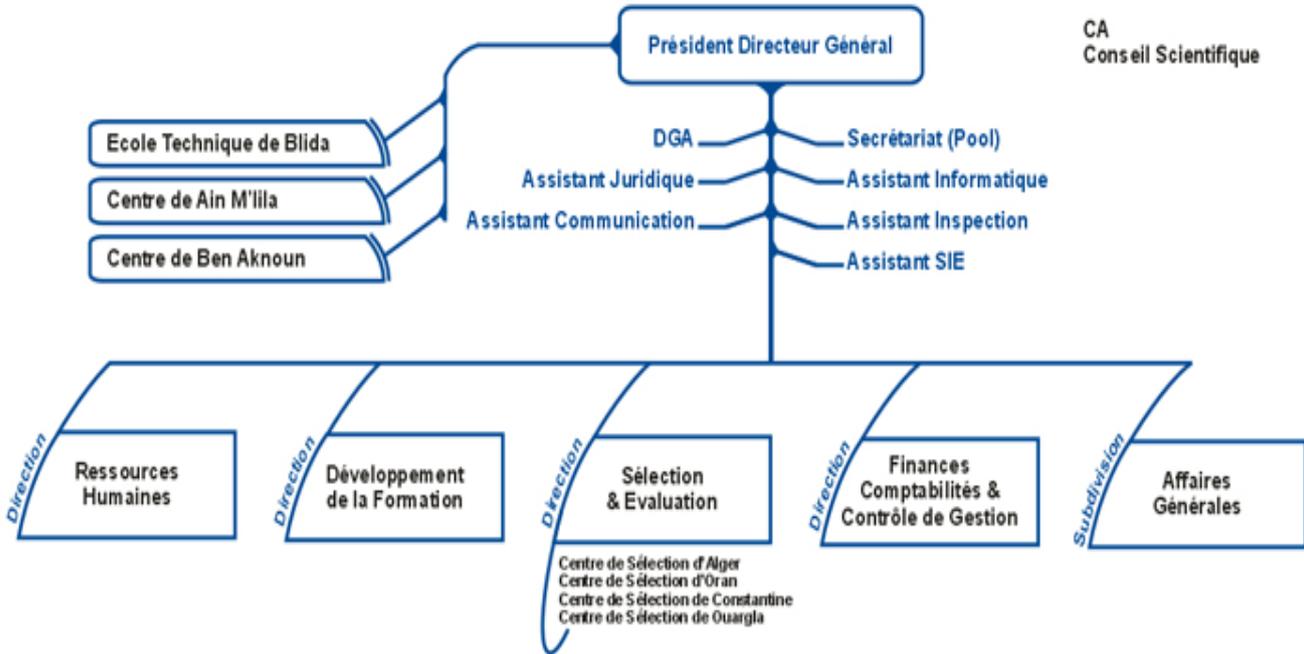
المبحث الثاني: السياسة العامة للتكوين في مجمع سونلغاز (IFEG)

المطلب الاول: التعرف بمعهد التكوين في الكهرباء و الغاز (IFEG)

الفرع (1) : من هو (IFEG)¹:

تم إنشاء معهد التكوين على الكهرباء والغاز التابع لشركة IFEG-Spa في عام 2007 كجزء من الأنشطة المشتركة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز (SONELGAZ) وبذلك يصبح IFEG أداة لتنفيذ سياسة SONELGAZ Group فيما يتعلق باكتساب وإنتاج وصيانة وتطوير مهارات مواردها البشرية. من خلال تقييمه وأنشطته التكوينية .

الشكل رقم(05) : يوضح الهيكل التنظيمي لمعهد التكوين في الكهرباء و الغاز IFEG



المصدر: www.ifeg.dz

¹ Institut de formation en Electricité et gaz مرجع سبق ذكره

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

أنواع التكوين التي يضمنها المعهد:

يوفر IFEG أربعة أنواع من التكوين ، كما هو موضح في الجدول رقم (01) كالآتي¹:

الأهداف	المستهدفين في التكوين	نوع التكوين
لوضع بمورد مؤهل للعملاء	جميع العاملين	دورات التأهيل
لتطوير المهارات وكسبهم خبرات جديدة	- المشغلين (العاملين المختصون بالصيانة) -التقنيون - التقنيون السامون	التكوين في مهنة الكهرباء والغاز
لزيادة القدرات المهارات وتطويرها لتحسين الاداء وصد فجوات الضعف	عون التسيير عون التسيير رئيسي في التخصصات (الموارد البشرية- المالية- المحاسبة- المبيعات-الخ)	التكوين في الأنشطة الداعمة
- التطور المهني لصيانة وتطوير مهارات الموظفين في جميع المجالات - التعلم و التطوير في اللغات الاجنبية	-المهندسين و تقنيين السامون في الكهرباء و الغاز - مختلف الأنشطة الادارية الخاصة بالإطارات (ليسانس- ماستر) المختصين في الموارد البشرية - التمويل-المحاسبة- المبيعات-..	التكوين على التعديل الوظيفي

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مرجع سبق ذكره

¹ - Institut de formation en Electricité et gaz مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

المطلب الثاني: أهم البرامج التكوينية المسطرة من طرف IFEG

الفرع (1): مجالات التكوين

هنالك التكوين في المجالين : المجال التقني ، و التكوين في مجال التسيير و ادارة الأعمال

أولاً: التكوين في المجال التقني:

تكون IFEG في مجالات توليد الكهرباء ونقلها وتوزيعها ، وكذلك في نقل وتوزيع الغاز. يتم تنظيم الدورات

التكوينية ذات الصلة حسب المجال وهي من ثلاثة أنواع:

-التكوين المهني المتخصص (SPF) خاص بالتنفيذين ، التقنيين، التقنيين السامون.

-التطوير المهني (PP) لجميع العمالية.

-بعد التكيف: للمهندسين المعينين حديثاً.

بالإضافة إلى الدورات القليلة المقدمة بانتظام والموضحة أدناه ، يمكن لفريق IFEG تطوير إجراءات أخرى بناءً على طلب العميل

و الجدول رقم(02) التالي يوضح مايلي¹:

المكونون المؤهلون	تهدف دورات التكوين	مجالات التكوين
<ul style="list-style-type: none">- تقنيو التدخل الميكانيكي- مساعد تقني للقيادة- تقني الأجهزة الصيانة- تقني كيمياء	تكيف العمال المعينين حديثاً للإنتاج الكهرباء	انتاج الكهرباء
<ul style="list-style-type: none">- عملية الكبرى لنقل الكهرباء- تقني سام في نقل وظائف صيانة الكهرباء- خبير تقني في نقل خطوط عملية الكهرباء	تكيف العمال في مجال خطوط نقل و المواقع	نقل الكهرباء

1 - Institut de formation en Electricité et gaz مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

<ul style="list-style-type: none"> - تقني سام نقل خطوط الصيانة - صيانة الكهربائيين 		
<ul style="list-style-type: none"> - موزع كهرباء DD - توزيع كهربائي ED - تقني سام كابلات TPC- تقني كابل TC- ملحق تجاري ACOM- قائد فريق توزيع الكهرباء- تقني دراسات في الكهرباء - تقني توزيع متخصص في الكهرباء- عامل مهني في تدخلات الكهرباء الصغيرة 	التكيف الوظيفي لمهندسي المبيعات حديثا	توزيع الكهرباء
<ul style="list-style-type: none"> - توزيع الغاز- قائد فريق توزيع الغاز- تقني توزيع الغاز متخصص - مراقب أعمال الغاز- مشرف أعمال الغاز - عامل مهني في عمليات الغاز الصغيرة 	التكيف الوظيفي لمهندسي المبيعات حديثا	توزيع الغاز
<ul style="list-style-type: none"> - تقني سام في نقل الغاز- تقني تكلم في الشبكة والصيانة - تقني الحماية الكاثودية RTG - تقني تشغيل و صيانة الخط و الوظيفة 	التكيف الموظفين المعينين حديثا في خطوط النقل و المواقع	نقل الغاز
<ul style="list-style-type: none"> - الشبكات و الاتصالات المنتج للغاز - قائد فريق شبكات النقل و توزيع الغاز - بناء خطوط الطاقة للمدراء - قائد فريق أسلاك محطات الكهرباء - رئيس المواقع المختلطة - قادة فرق الكهرباء - قائد فريق التركيبات الكهرباء 	يتعلق بالتقنيين الأقدم ذوي خبرة في مجال العمل، و المسؤولين عن تشييد الأعمال و المعدات في الكهرباء و الغاز	أعمال الكهرباء و الغاز
<ul style="list-style-type: none"> - مشغلي صيانة الأنظمة 	يتعلق بالدورات التكوينية خاصة	التكوين على الطاقات

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الكهروضوئية المستقلة - مهندسي الخلايا الضوئية - تصميم مهندسي إنتاج الطاقة الكهربائية بواسطة الطاقة الشمسية - تقنيون و مهندسو الصيانة وتشغيل محطات الطاقة الكهروضوئية و طاقة الرياح	بالإطارات، المختصون في تركيب و صيانة و تشغيل معدات إنتاج الكهرباء باستخدام الطاقة الشمسية ، الكهروضوئية و الحرارية و طاقة الرياح	الجديدة و المتجددة ENR
--	--	------------------------

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على موقع www.ifeg.dz

ثانيا: التكوين في المجال التسيير و إدارة الأعمال:

التكوين هنا عام في جميع المجالات: الموارد البشرية- المالية- المحاسبية- و القانونية و الاتصالات

المطلب الثالث: مساهمة IFEG في تطوير الاداء العام لعمال المجمع

الفرع (1): يساهم IFEG في¹

- استدامة الأعمال الأساسية لشركات مجموعة Sonelgaz وتكامل الشركات الجديدة .
- إضفاء الطابع المهني على المديرين والمديرين .
- كشف وإعداد الخلافة .
- التكيف المستمر للموارد مع التقنيات والتقنيات الجديدة RE .

على الرغم من وجود IFEG منذ عام 2007 ، يعود نشاط التكوين إلى عام 1949 مع إنشاء EGA (الكهرباء والغاز الجزائري) ، ومركز التعلم والتحسين (CAP) للخطوط الملاحية المنتظمة - تم إدخال أعمال التقييم / الاختيار في Enterprise في عام 1983 مع إنشاء أول مركز اختيار وتقييم في الجزائر العاصمة.

- تم إدخال مهنة التقييم / الاختيار في الشركة في عام 1983 مع إنشاء أول مركز اختيار وتقييم في الجزائر العاصمة.

¹ - Institut de formation en Electricité et gaz مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

اليوم IFEG هو:

- ثلاث مدارس تكوينية متخصصة: في البليدة وعين مليلة للتكوين في الصفقات التقنية (الكهرباء والغاز) لمجموعة سونلغاز وبن عكنون (الجزائر العاصمة) للتكوين في مجالات الإدارة والتنظيم.
- أربعة مراكز اختيار وتقييم تقع في الجزائر العاصمة وقسنطينة ووهران و ورقلة لتقييم مهارات الموارد البشرية لشركات المجموعة. مع أكثر من 60 عامًا من الخبرة ، ووجودًا في جميع أنحاء الإقليم الوطني وأكثر من 400 موظف ، يقدم IFEG منتجات وخدمات قوية تلبي التحديات الحالية والمستقبلية لعملائه ، سواء المحليين أو الإقليميين أو الدوليين .

نقاط قوة IFEG :

- خبرته في التدريب الهندسي والتقييم.
 - رأس مالها في تجارة الكهرباء والغاز
 - مدريه ذوي الخبرة والمقيمون
 - تدريبه الموجه وظيفيًا لعمليات المتعلمين المباشرين .
 - وسائلها الهامة والبنى التحتية التعليمية الحديثة المتكيفة مع حقائق المجال .
 - المرونة من أساليب التدريب والتقييمات (على العميل ، التعلم الإلكتروني...)
- هذه القوى تجعلها مشهورة وتسمح لها بالتمويل من الشركات الجزائرية والمنظمات الأجنبية (المغربية والأفريقية) لتشكيل فرقها من الفنيين.

الفرع(2): قيم IFEG¹ :

تقوم IFEG بزراعة هويتها وقوتها من خلال تأكيد القيم التي تؤمن بها وتطبقها في ممارسة أعمالها ، ويتم تلخيص هذه القيم بشكل رئيسي في:

-رضا العملاء

-الاحتراف

-الأخلاق

-الابتكار

¹ - Institut de formation en Electricité et gaz مرجع سبق ذكره .

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

المبحث الثالث : الدراسة الاحصائية و مناقشة النتائج

الدراسة الاحصائية في هذا المبحث تأخذ المنهج التحليلي بحيث نتطرق الى الاطار المنهجي للدراسة، وأدوات وعينة لمجتمع الدراسة ، وكذلك اساليب المعالجة المستخدمة لجمع وتحليل البيانات.

المطلب الاول: أدوات وعينة الدراسة

الفرع(1): مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مجمع سونلغاز (بوهراوة) غرداية ، وفروعه التابعة له ضمن حدود البلدية ويبلغ عدد عمالها حوالي 250 عامل حسب مصادر المؤسسة. (يجب ذكر عدد العمال)

الفرع (2):عينة الدراسة

تم توزيع الاستبيان على (80) عينة الدراسة بطريقة عشوائية ، حيث تم تحصيل (61) تم الإجابة عليها و الباقي (15) استردت فارغة و (04) تم الغائها لعدم مطابقتها للمعايير العلمية في الإجابة .

الفرع (3): أداة الدراسة

من أهم ادوات الدراسة للتأكد من ثبات اداة الدراسة ، وصدقها، ثم يتم اختيار توزيع الدراسة ،بحيث تم تقسيم الاستبيان الى ثلاث محاور كالاتي:

- المحور الاول: الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية
- المحور الثاني: المتغير المستقل وهو التكوين ويتكون من (12) عبارة
- المحور الثالث: المتغير التابع وهو تطوير الاداء ويتكون من (11) عبارة

الفرع(4): المؤشرات المستعملة في المعالجة الإحصائية:

- التكرارات و النسب المئوية
- المتوسط الحسابي
- الانحراف المعياري

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

المطلب الثاني: مناقشة وتحليل النتائج

تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي لقياس استجابات لفقرات الاستبيان، وذلك كما هو واضح في الجدول.

الجدول رقم(03): مقياس ليكرت

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

المصدر : من اعداد الطالبة باعتماد على نتائج الاستبيان

الفرع(1): ثبات و صدق الاستبيان

يتم حساب ثبات و صدق الاستبيان من خلال تحديد معامل ألفا كرومباخ ،وكما كانت النتيجة $0.6 \leq \alpha$ كان الثبات جيد و العينة تستحق الدراسة و يمكن الاستمرار في التحليل وكانت النتيجة كالتالي:

الجدول رقم (04): ثبات وصدق محوري الاستبيان

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
23	0.839

المصدر : مخرجات spss v22

نلاحظ من خلال نتائج الجدول رقم (04): ان الفاكرومباخ $\alpha = 0.839$ و هي نتيجة المحورين المحور الخاص بالتكوين و المحور الخاص بالتطوير الاداء وهي نتيجة جيدة ، تسمح لنا بالاستمرار في عملية التحليل ، و للتأكد من ثبات و صدق أدق تم حساب الفاكرومباخ كل محور على حدى كما هو موضح في الجدولين التاليين:

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الجدول رقم(05) : ثبات استبيان محور الثاني الخاص بالتكوين

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
12	0.821

المصدر: مخرجات spss v22

يوضح لنا الجدول رقم(05) ان $\alpha = 0.821$ وهي نتيجة تعكس ثبات الاستبيان بشكل جيد الخاص بالمحور الثاني .

الجدول رقم(06): ثبات استبيان محور الثالث الخاص بتطوير الاداء

عدد العبارات	ألفا كرومباخ
11	0.761

المصدر : مخرجات spss v22

يوضح لنا الجدول رقم(06) ان $\alpha = 0.761$ وهي نتيجة تعكس ثبات الاستبيان بشكل جيد للمحور الثالث.

الفرع (2): توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات التالية:

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجدول رقم (07) : توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

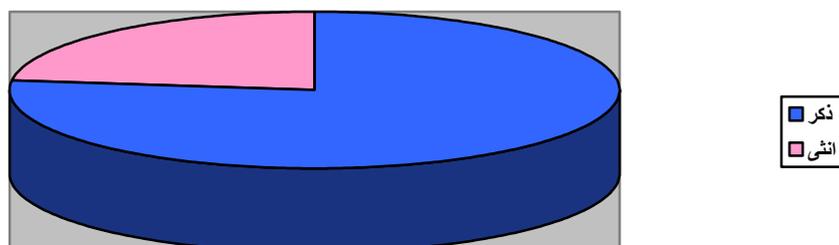
النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
77.0	47	ذكر
23.0	14	انثى
100	61	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج الاستبيان

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

تم تمثيل الشكل البياني انطلاقا من معطيات الجدول أعلاه

شكل رقم (06) التمثيل البياني للعينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) ان نسبة الذكور في عينة الدراسة تفوق نسبة الاناث ، حيث بلغت نسبة الذكور 77% و نسبة الاناث 23% ، وهذا ما يدل أن طبيعة العمل في المؤسسة يعتمد على فئة الذكور أكثر من فئة الاناث

توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن

الجدول رقم(08) توزيع عينة الدراسة حسب السن

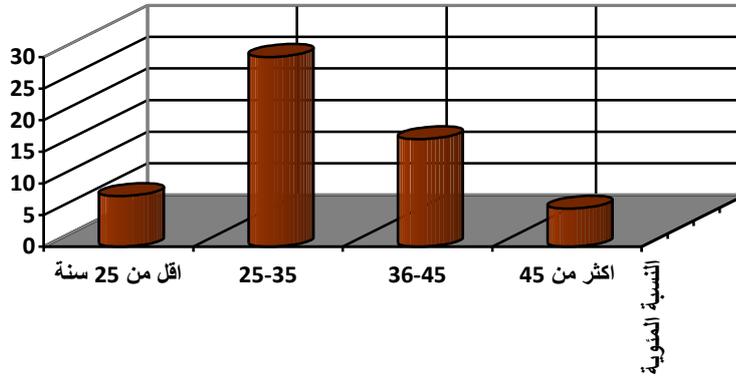
من خلال الاستبيان ، كانت توزيع العينة على الشكل التالي:

النسبة المئوية%	التكرار	السن
13.1	8	اقل من 25 سنة
49.2	30	من 25 - 35 سنة
27.9	17	من 36 - 45 سنة
9.8	6	أكثر من 45 سنة
100	61	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(07): التمثيل البياني للعينة حسب العمر



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول اعلاه

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم(08) المتعلق بتوزيع العينة حسب السن أن غالبية الاعمار تتراوح ما بين 25-35 سنة ، بنسبة 49.2%، ثم تليها ما بين 36-45 سنة ، بنسبة 27.9% بعد ذلك الاعمار الاقل من 25 سنة ، بنسبة 13.1% و اخيرا الفئة العمرية أكثر من 45 سنة، بنسبة 6%، و بالتالي نستنتج بأن المؤسسة تتميز بارتفاع نسبة الشباب فيها وذلك راجع لطبيعة عملها الذي يعتمد على القوى العاملة الشابة ، القدرة على بذل الجهد ، و انجاز المهام بالكفاءة و الفعالية المطلوبة.

توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

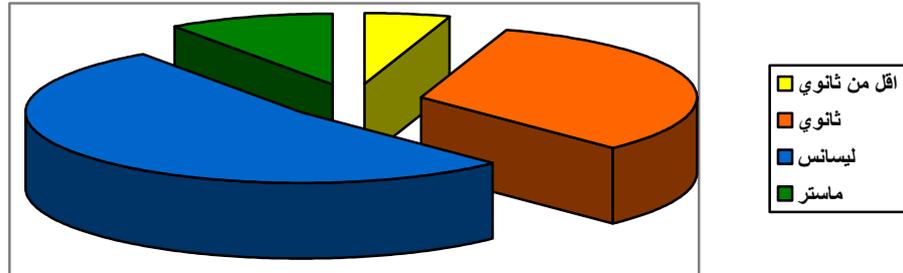
الجدول رقم(09) توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
4.9	3	اقل من ثانوي
32.8	20	ثانوي
52.5	32	ليسانس
9.8	6	الماستر
100	61	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(08): التمثيل البياني للعينة حسب المستوى التعليمي



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه

يتضح من خلال الجدول رقم(09) أن نسبة العينة ذات المستوى التعليمي الاقل من ثانوي 4.9 % ، و المستوى الثانوي بنسبة 32.8 % ، أما بلغت نسبة ذات المستوى التعليمي ليسانس 52.5 %، ونسبة مستوى الماستر 9.8 % ، من خلال هذه النتائج فإن النسبة الغالبة في المؤسسة ذوي المستوى التعليمي ليسانس ثم يليه مستوى الثانوي ثم الماستر ، اقل نسبة هي نسبة اقل من الثانوي و هذا يدل على ان المؤسسة تعتمد في توظيفها أو استقطابها للعمال ذوي المستوى التعليمي .

توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

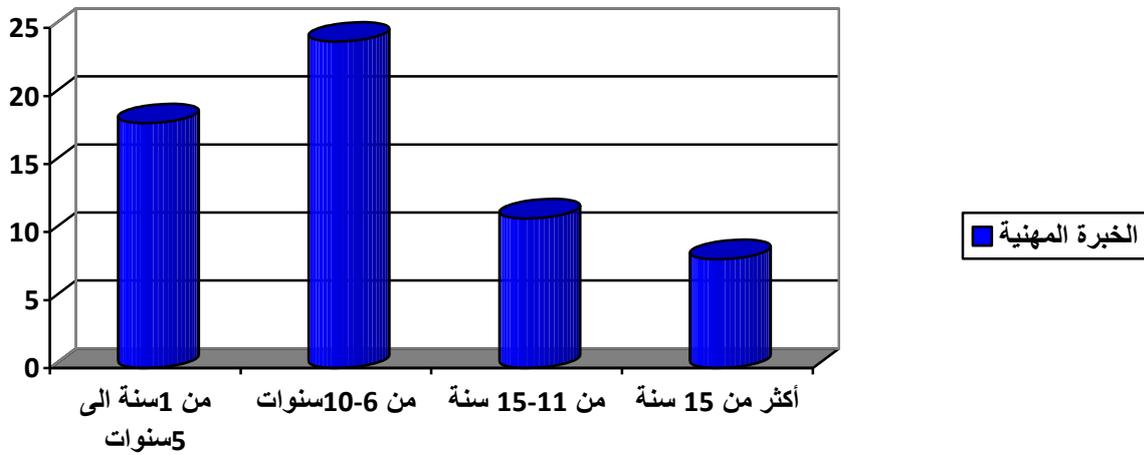
الجدول رقم(10) توزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
29.5	18	من 1 سنة الى 5 سنوات
39.3	24	من 6 - 10 سنوات
18	11	من 11 - 15 سنوات
13.1	8	أكثر من 15 سنة
100	61	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(09): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال الجدول رقم(10) و الشكل البياني نلاحظ ان نسبة الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة 13.1 % لذوي الخبرة مهنية الاكثر من 15 سنة، و نسبة 18 % للذين خبرتهم المهنية ما بين 11-15 سنة ، ونسبة عالية تقدر بـ: 39.3 % خبرتهم متوسطة ما بين 06-10 سنوات ، اما اقل خبرة فنسبتهم 29.5 % . نستنتج من البيانات ان العمال الاكثر خبرة أقل عدد من باقي العمال ، ولهذا وجب على المؤسسة تكثيف عمالها للتكوين ، لأنها بأمر الحاجة اليه خاصة التكوين الداخلي لتتقل الخبرة و المهارة من ذوي الخبرة للعمال الذين يفتقرون للخبرة وأكثرهم عدد ، وهذا لضمان استمرارية نشاط المؤسسة .

توزيع عينة الدراسة حسب متغير قسم التشغيل

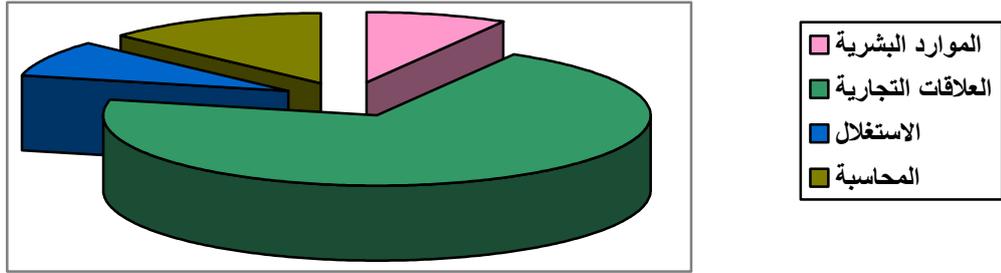
الجدول رقم(11) توزيع العينة حسب متغير قسم التشغيل

النسبة المئوية%	التكرار	القسم الذي يشغلونه
8.2	5	قسم الموارد البشرية
70.5	43	قسم العلاقات التجاري
8.2	5	قسم الاستغلال
13.1	8	قسم المحاسبة
100	61	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(10): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب قسم التشغيل



المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول أعلاه

من خلال الجدول رقم(11) وما هو موضح في الشكل اعلاه ، نلاحظ أن النسبة عينة الدراسة الغالبة هي قسم العلاقات التجارية 70.5 % تليها قسم المحاسبة بـ 13.1 % ، بعدها الموارد البشرية و قسم الاستغلال بنسبة متساوية وهي 8.2 % وهذا بحكم طبيعة عملها .

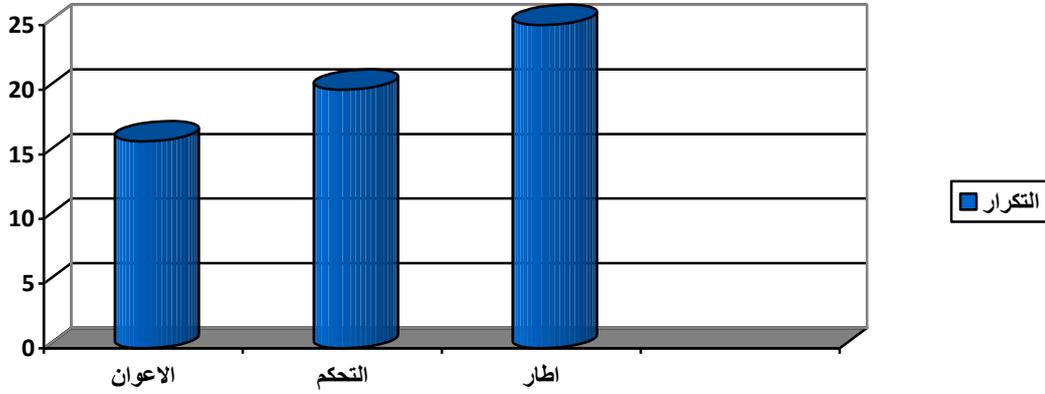
الجدول رقم(12) توزيع العينة حسب متغير درجة الوظيفة

النسبة المئوية %	التكرار	درجة الوظيفة
26.2	16	الاعوان
32.8	20	التحكيم
41	25	إطار
100	61	المجموع

المصدر من اعداد الطالبة بالاعتماد على الاستبيان

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(11): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب قسم درجة الوظيفة



يوضح لنا الجدول رقم(12) وشكل اعلاه أن نسب عينة الدراسة حسب متغير درجة لوظيفة هي كالتالي : نسبة الاطارات 41 % و اعوان التحكم بنسبة 20 % ، اما الاعوان فبنسبة 16 % من خلال ذلك نستنتج أن المؤسسة تعتمد أكثر على أصحاب الشهادات و ذوي المستويات التعليمية المرتفعة . ومن خلال كل هذا نحاول ان نربط بين الخبرة و المستوى التعليمي و كذلك درجة الوظيفة كي نلاحظ العلاقة التي تربطهم في مؤسسة سونلغاز غرداية.

الفرع (3) تحليل محاور الاستبيان:

في ما يأتي عرض لنتائج التحليل الاحصائي الوصفي للبيانات ، وسيتم حساب قيمة المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية ودرجة الموافقة ، مع الآخذ بعين الاعتبار مقياس الخماسي وقيم المتوسطات الحسابية التي تم حسابها ، على أساس مقياس ليكارت يتضمن خمسة مستويات ، أدناها 1 و أعلاها 5 ، وعليه نستخدم المتوسط المرجح على الأسئلة بغرض معرفة اتجاه آراء المجيبين، وسيتم التعامل معها لتفسير البيانات وفقا لما يأتي: في الجدول رقم(13)

الدرجة	1	2	3	4	5
المتوسط الحسابي	1.79 - 1	2.59 - 1.8	3.39 - 2.6	4.19 - 3.4	5 - 4.2
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

وقد تم تحديد الوزن النسبي من مقياس ليكارت الخماسي ، وذلك لتحديد الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

*تحديد اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المحور الخاص بالتكوين

الجدول رقم(14) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني الخاص بالتكوين

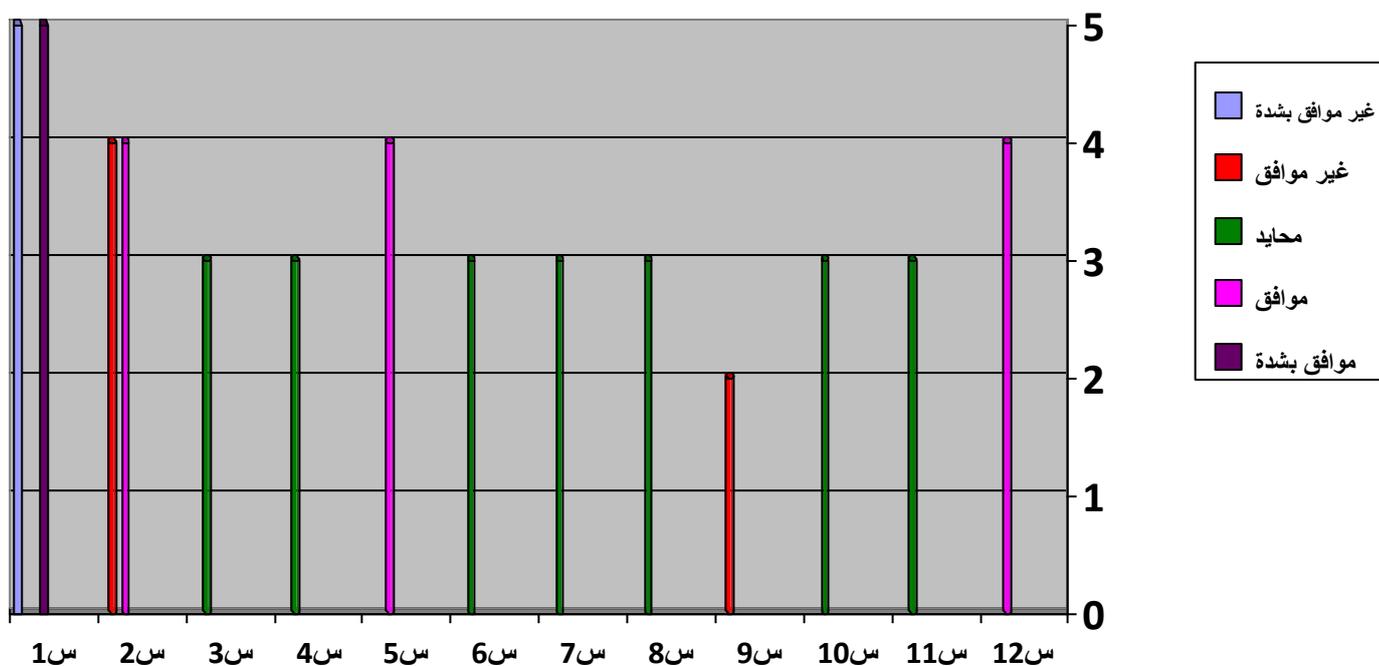
الرقم	العبارات	متوسط	انحراف معياري	النسبة المئوية	درجة الموافقة							
		التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار					
		%	%	%	%	%	%					
المحور الثاني : التكوين		المتوسط المرجح للمحور الثاني							3	66.947	3.34736	
1	في نظرك ، يعد التكوين ركيزة أساسية لعملية الإبداع في وظيفتك التي تشغلها	19	36	3	2	1	1	1	5	83	0,792	4,15
		31.1	59	4.9	3.3	1.6	1.6	1.6				
2	التكوين يساعدك على امتلاك مهارات و معرفة جديدة	14	29	17	1	0	0	0	4	78.4	0,759	3,92
		23	47.5	27.9	1.6	0	0	0				
3	يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على قسم (مصلحة) خاص بوظيفة التكوين	4	22	28	6	1	1	1	3	67.214	0,81717	3,3607
		6.6	36.1	45.9	9.8	1.6	1.6	1.6				
4	فعالية البرنامج التكويني مرهونة أكثر بالموارد المالية و البشرية المتوفرة	9	23	13	15	1	1	1	3	67.868	1,06894	3,3934
		14.8	37.7	21.3	24.6	1.6	1.6	1.6				
5	تهدف الشركة من خلال التكوين إلى مواكبة و مسايرة المستجدات التقنية	09	25	09	18	0	0	0	4	68.196	1,07047	3,4098
		14.8	41	14.8	29.5	0	0	0				
6	البرنامج التكويني المسطر يشمل كل العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بدون استثناء	05	18	18	16	4	4	4	3	61.312	1,07810	3,0656
		8.2	29.5	29.5	26.2	6.6	6.6	6.6				
7	للمؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم في التكوين	02	18	20	20	1	1	1	3	60	0,91287	3,0000
		3.3	29.5	32.8	32.8	1.6	1.6	1.6				
8	التكوين النوعي يمس أكثر العمال الإداريين	10	20	14	17	0	0	0	3	67.54	1,06714	3,3770

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

				0	27.9	23	32.8	16.4		
2	51.804	0,93768	2,5902	6	25	19	10	1	العمال التقنيين و المهندسين فقط من يخضعون للتكوين دون غيرهم	9
				9.8	41	31.1	16.4	1.6		
3	64.918	1,07480	3,2459	3	15	12	26	5	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لعملية التكوين .	10
				4.9	24.6	19.7	42.6	8.2		
3	61.312	1,04672	3,0656	4	16	16	22	3	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لكل الطرق والأساليب المعتمدة في عملية التكوين	11
				6.6	26.2	26.2	36.1	4.9		
4	71.804	1,02269	3,5902	0	14	7	30	10	تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكاناتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	12
				0	23	11.5	49.2	16.4		

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات spssv0.20

الشكل رقم(12): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب درجة الموافقة لمحور خاص بالتكوين



المصدر: من إعداد الطالبة على أساس مخرجات spssv0.20

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

يتضح من الجدول أعلاه أن الاتجاه العام لإجابات لأفراد مجتمع الدراسة بشكل عام محايدون على العبارات التي تقيس التكوين حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.34736 و هو متوسط يقع ضمن الدرجة الثالثة لسلم ليكارت بين 2.6 - 3.39 و التي تشير الى أن مجتمع الدراسة في مجمع سونلغاز بصفة عامة يقرون بوجود التكوين بمستوى متوسط ، باعتبار أن الاغلبية أجابوا بالحياد على جميع العبارات ما عدا الذين كانت اجابتهم موافقة بشدة على العبارة (في نظرك ، يعد التكوين ركيزة أساسية لعملية الإبداع في وظيفتك التي تشغلها) ، وهذا يدل على أن أغلبهم يتفقون على هذه العبارة بما نسبته 83% باعتبار أن أغلبية عينة الدراسة تتفق على أن التكوين هو الركيزة الاساسية لعملية الابداع في المؤسسة ، أما بالنسبة لإجابة موافق فكانت على العبارات :

2- التكوين يساعد على امتلاك مهارات و معرفة جديدة

5 - تهدف المؤسسة من خلال التكوين الى مواكبة و مسايرة المستجدات التقنية

12 - تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على امكانياتها الخاصة

و هذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين لتطوير أداء عاملها دون استثناء ، ذلك من خلال ما أستنتج من الاجابة غير موافق للعبارة 9 العمال التقنيين و المهندسين فقط من يخضعون للتكوين دون استثناء.

*تحديد اتجاهات عينة الدراسة حول عبارات المحور الخاص بتطوير الأداء

الجدول رقم(15) يوضح المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية و الاهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات المحور الثاني الخاص بتطوير الأداء

المحور الثالث: تطوير الأداء		المتوسط المرجح للمحور الثالث					3.4679		69.358		4	
1	يوجه التكوين بالدرجة الأولى إلى العمال ذوي الأداء الضعيف في المؤسسة	0	17	18	22	4	2,7869	0,93300	3	55.738	4	3
		0	27.9	29.5	36.1	6.6						
2	التكوين الذي أتلقاه يساعدني على تحسين أدائي الوظيفي و عدم تكرار الأخطاء المهنية	10	25	11	14	1	3,4754	1,07404	4	69.508	4	4
		16.4	41	18	23	1.6						
3	التكوين الذي نتلقاه أنا و زملائي يساعدنا على إشاعة روح التعاون و التجانس بيننا	9	20	28	3	1	3,5410	0,86744	4	70.82	4	4
		14.8	32.8	45.9	4.9	1.6						
4	في رأيك ، التكوين له علاقة كبيرة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم	11	20	19	10	1	3,4918	1,02669	4	69.836	4	4
		18	32.8	31.1	16.4	1.6						

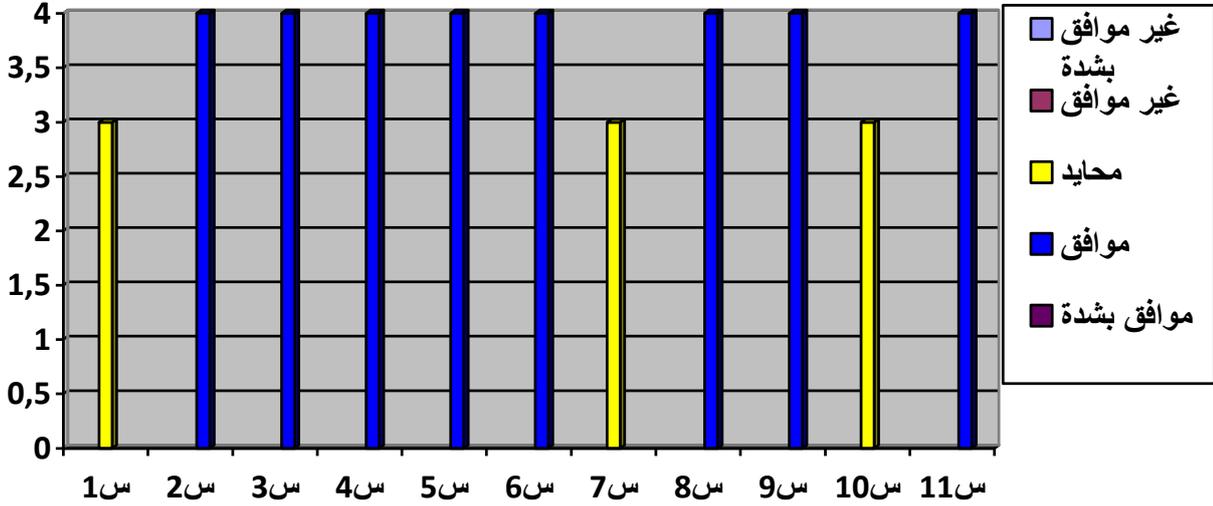
الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

4	74.426	0,93329	3,7213	2	7	4	41	7	غالبًا ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناءً على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين	5
				3.3	11.5	6.6	67.2	11.5		
4	70.82	0,92329	3,5410	3	5	13	36	4	مواضيع التكوين thèmes de formation التي أدرج فيها مدروسة بدقة و بالتالي تساعدني في تطوير أدائي الوظيفي ..	6
				4.9	8.2	21.3	59	6.6		
3	54.426	1,15659	2,7213	10	19	12	18	02	يتم استشارتي و اخذ رأي من طرف المسؤول المباشر في عملية تحديد مواضيع التكوين formation thèmes de	7
				16.4	31.1	19.7	29.5	3.3		
4	77.378	0,82614	3,8689	1	4	7	39	10	التكوين النوعي و الدوري يساعد على التقليص من الحوادث و الأخطاء المهنية	8
				1.6	6.6	11.5	63.9	16.4		
4	79.344	0,75205	3,9672	0	3	9	36	13	لمواكبة كل المستجدات التقنية و التكنولوجية يجب على المؤسسة إخضاع جميع العمال للتكوين المستمر و الدوري ..	9
				0	4.9	14.8	59	21.3		
3	63.278	1,21354	3,1639	9	7	16	23	6	المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات للتكوين بطريقة منتظمة و دقيقة ...	10
				14.8	11.5	26.2	37.7	9.8		
4	77.378	0,80572	3,8689	1	3	9	38	10	في رأيك ، يتغير شعور العامل و نظرتة للوظيفة التي يشغلها بعد كل عملية تكوين يخضع لها ...	11
				1.6	4.9	14.8	62.3	16.4		

المصدر: من اعداد الطالبة على أساس مخرجات spssv0.20

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

الشكل رقم(13): يوضح التمثيل البياني لتوزيع العينة حسب درجة الموافقة لمحور خاص بالتطوير الأداء



يتضح من الجدول أعلاه أن أفراد مجتمع الدراسة بشكل عام موافقون على العبارات التي تقيس تطوير الأداء حيث بلغ المتوسط الحسابي المرجح 3.4679 و هو مرتفع يقع ضمن الدرجة الرابعة لسلم ليكارت بين 3.4 - 4.19 و التي تشير الى أن التكوين له علاقة بتطوير الأداء العاملين في المؤسسة ، وما يدل على ذلك أغلب الاجابة على العبارات موافق ما عدا 3 إجابات محايدة، و هي العبارات :

1- يوجه التكوين بالدرجة الأولى الى العمال ذوي الأداء الضعيف في المؤسسة

7- يتم استشارتي و أخذ رأي من طرف المسؤول المباشر في عملية تحديد مواضيع التكوين

10 - فالمؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات للتكوين بطريقة منتظمة و دقيقة

وهذا لان المؤسسة لا تقوم بتحديد احتياجاتها للتكوين وانما من مركز التكوين الخاص بهم ، وهذا ما يدل أن عمال المؤسسة مهتمون بتطوير ادائهم عن طريق التكوين الفعال ، و مدركون أن للتكوين دور كبير في ذلك ، لان الاداء يعتبر ركيزة أساسية لرفع مستوى المؤسسة و استمراريتها و تحقيق أهدافها .

الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز - غرداية -

خلاصة الفصل الثاني :

في ختام هذا الفصل اتضح لنا أن للتكوين دور هام و فعال في عملية تطوير قدرات و مهارات العاملين، وزيادة ثقتهم بأنفسهم، وهذا يعود بالفائدة على المؤسسة حيث تكون قادرة على الاستمرارية و المنافسة. أيضا من خلال كل ما تطرقنا اليه في هذا الفصل من تقديم بطاقة فنية عامة حول مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز "مجمع سونلغاز غرداية" محل الدراسة والتطرق الى التطور التاريخي للمؤسسة، وتوضيح الهيكل التنظيمي لها و تحديد أهدافها و مهامها ، وكذا التعرف على معهد التكوين في الكهرباء و الغاز (IFEG) و مساهمته في تكوين و تطوير أداء العاملين ، ثم انتقلنا الى الدراسة الاحصائية و مناقشة النتائج من خلال عرض وتحليل نتائج الدراسة عن طريق توزيع الاستبيان على عينة الدراسة، واسترجاعها و تفرغها في بيانات ، و بالاعتماد على الوسائل الاحصائية توصلنا الى أن تكوين العامل أمر مهم في المؤسسة ، والدليل على ذلك أنه يبدأ مع بداية مساره المهني لأنه يتم تكوينه قبل أن يبدأ مشواره المهني بالمؤسسة، ويستمر معه مع استمراره في مشواره المهني ، وهذا ما يعزز ثقته بنفسه و يزيد من قدراته و مهاراته وتكيفه مع المتغيرات و المستجدات في ظل التطور التكنولوجي المستمر .

من خلال كل ما تم عرضه، يمكننا القول أن عملية تكوين الأفراد اليوم أصبحت عاملاً أساسياً لا بد من الاهتمام به، إذ أصبح تكوين العاملين استثماراً على المدى البعيد، ولا يمكن الاستغناء عنه إذا أرادت المؤسسة الحفاظ على مكانتها، وعلى تطوير أداء عاملها وزيادة قدراتهم ومهاراتهم، وولائهم لها، فكل الدراسات التي قمنا بها أثبتت مدى أهمية وفعالية التكوين في المؤسسة.

في ظل اقتصاد السوق (الحر)، يفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تعيد النظر في كيفية الاهتمام بالتكوين الجيد لعمالها، لدى على المؤسسات اليوم أن تهتم لهذا العنصر الفعال، وأن تعطيه القيمة الفعلية، كذلك أصبحت عملية تحسين الأداء من العوامل المساعدة على استمرارية المؤسسة، وتحقيق أهدافها إلى جانب عامل التكوين، هذه العوامل لا بد من أن نولي لها اهتمام كبير حتى يتسنى لنا النهوض بالمؤسسات من جديد والدخول عالم المنافسة.

فالمؤسسة التي تولي اهتمامها الكبير بتكوين أفرادها، يمكنها معرفة مدى استيعابهم للدورات التكوينية المقدمة لهم، عن طريق تقليص درجة الخطأ و تغيير في سلوكهم و علاقاتهم فيما بينهم، درجة الثقة في أنفسهم، ومدى رضاهم عن أدائهم في المؤسسة، وكذلك خلال زيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم.

من خلال كل هذا تستطيع المؤسسة الدخول عالم المنافسة في ظل اقتصاد يتميز بالفتح والتميز والمنافسة، وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بالموضوع البحث.

اختبار الفرضيات:

فيما يتعلق بالفرضية الأولى: "هناك علاقة وثيقة و ذات دلالة ايجابية بين التكوين المستمر للعاملين ومدى قدرتهم على تحسين أدائهم".

الهدف من تحديد برامج التكوين و تحديد الاحتياجات، هو معرفة و ضبط نقاط الضعف لدى العاملين في المؤسسة و العمل على تقويتها و تصحيحها عن طريق التكوين. فالتكوين بالنسبة للعامل يكون مع بداية مشواره المهني و يستمر معه مع استمرار التغييرات و التطورات التكنولوجية في عمله لتزويدهم بالمعرفة و تطوير مهاراتهم و زيادة قدراتهم لمواكبة التطور و ضمان الاستمرارية، حيث ينتج عن كل هذا الثقة و الرضى و بالتالي تحسين في الأداء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى

• فيما يخص الفرضية الثانية: "هناك علاقة وثيقة و ذات دلالة جوهرية بين الاهتمام بالتكوين الجيد وتطوير مستوى أداء العاملين"

التكوين الجيد و الفعال يساعد على سد فجوة الضعف لدى العامل وذلك بزيادة قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وكسب الثقة بالنفس، وكذلك تساعد البرامج التكوينية من خلال وضع ورشات عمل جماعية على بث روح المشاركة، وتوطيد العلاقات والتأقلم بين أفراد العمل عن طريق تشكيل فرق عمل، مما يحد من الصراعات،

وتصادم أوجه الاختلاف التي قد في بادئ الأمر، وهذا ما يساهم و يسمح في رفع أداء العاملين، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

- أما فيما يخص الفرضية الثالثة: " هناك علاقة وثيقة و ذات دلالة جوهريّة بين فعالية الآليات المطبقة في التكوين وتطوير مستوى أداء العاملين "

في ظل التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة وكذا تنوع الثقافات و اختلافها التي قد ينتج عنها ضعف في الأداء لعدم التأقلم ، او حتى الروتين في العمل يسبب الخمول، كل هذا له دور في الحد من تطوير و استمرار المؤسسة وعم مواكبة التغيرات التي تحدث ، هنا يبرز دور وفعالية البرامج و الآليات المنتهجة في التكوين ، مما يساعد في تشكيل علاقات إنسانية تكسر حاجز اختلاف الثقافات عن طريق تكثيف ورشات عمل الهدف منها بث روح الجماعة و المشاركة و كسب الخبرات فيما بينهم ، و بهذا تزداد ثقتهم بأنفسهم وزيادة الرضي الوظيفي لديهم و يتحقق هدف العامل ويتطور أدائه وبالتالي تحقيق المؤسسة لأهدافها المسطرة، و هذا ما تثبته صحة الفرضية الثالثة.

النتائج النظرية:

من خلال ما تم طرحه في هذه المذكرة ، نستخلص بعض النتائج كالتالي:

1. ضرورة الاهتمام بالتكوين من طرف المؤسسات خاصة الاقتصادية لمواكبة التطورات و التغيرات و المنافسة لتضمن الاستمرارية.
2. ضرورة اهتمام المؤسسات بالموارد البشري لأنه يعتبر استثمار على المدى البعيد
3. يجب أن يتصف التكوين بعدة خصائص أهمها: البساطة - المرونة - الثقة- الاقتصاد- و الإقناع و القبول ليضمن الفعالية في برامجها.
4. يجب على المؤسسة قبل الشروع في عملية التكوين أن تدقق جيدا في تحديد الاحتياجات التكوينية كي تتجح مراحل عملية التكوين ، ويكون تكويننا فعالا
5. من الضروري أن تقوم المؤسسة بتنويع البرامج التكوينية كي لا يكون هناك روتين يقضي على مرونة وقابلية التكوين لدى المتكويين هناك تكوين علاجي - تكوين توجيهي - تكوين للترقية - تكوين داخل المؤسسة وآخر خارجها.
6. هناك عدة مجالات لتحسين و تطوير الأداء العاملين في المؤسسة و يجب الاهتمام بهم نذكر بعض منها: تطوير قدرات و مهارات الفرد - زيادة المستوى المعرفي لديه - تطوير ثقافة المنظمة - تطوير علاقات العمل - تحسين مكان العمل- إعادة توزيع المسؤوليات و الصلاحيات

7. لتضمن المؤسسة استمراريته ومقاومة المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية وجب عليها البحث عن جذور المسببات لضعف الأداء لعاملها

النتائج التطبيقية:

1. مؤسسة الجزائرية للكهرباء و الغاز " مجمع سونلغاز غرداية" مؤسسة تهتم بالتكوين عمالها كي يساعدهم على اكتساب مهارات و معرفة جديدة
2. المؤسسة تعتمد أكثر في التكوين على مركز تابع لها
3. تهدف المؤسسة من خلال التكوين إلى مواكبة و مسايرة التطورات التقنية الذي ينتج عنه تطوير في الاداء لدى العاملين
4. لا يستطيع العامل في المؤسسة تحديد رغبته في التكوين أو في مجال تكوينه

أهم التوصيات:

هناك مجموعة من التوصيات التي نراها مناسبة نذكر منها:

1. يجب الاهتمام بعنصر التكوين لأنه من أهم العناصر المساعدة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، لأنه اذا كان هناك تكوين فعال و مدروس بدقة يكون له دور في تغيير عدة أشياء في العامل و المؤسسة منها:
-تغيير سلوك الفرد بزيادة في قدراته و مهاراته و بالتالي ينتج عنها ثقته بنفسه و تحسين أداءه وتقليل درجة الخطأ.
-عن طريق تكوين ورشات العمل يساعد و يشجع على تبادل المعلومات و المهارات و كذلك يقوي العلاقات بين العمال و الاهتمام بالمشاركة و روح الجماعة وهذا يساعد على التطوير و الابداع.
2. يجب الاهتمام بدراسة الوسائل التكوينية التي تستخدم في برامج التكوين المختلفة ، و التعرف على دور و أهمية الذي تلعبه في عملية التكوين
3. يجب تحديد الاحتياجات بدقة و التي تتناسب مع اهداف المؤسسة و احتياجات العامل اليه.

4. ضرورة تنويع برامج التكوين ، و تطويرها و مرونتها كي تكون سلسلة و سهلة حيث تكون سهلة الاستيعاب.

أفاق الدراسة:

- تكوين الاطارات و دوره في نجاح المؤسسة.
- دور التكوين في تنمية ثقافة المنظمة.
- أثر تحسين أداء المورد البشري على المؤسسة.

قائمة المراجع

أولاً_ المراجع باللغة العربية :

الكتب:

1. أحمد عادل راشد ، مذكرات في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، لبنان ، بيروت، 1981
2. أحمد طرطار ، الترشيد الاقتصادي للطاقات الانتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر 2001.
3. أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، دار الطباعة للنشر والتوزيع ، ط3 ، 1996.
4. أمين ساعاتي ، ادارة الموارد البشرية من النظري الى التطبيق، دار الفكر العربي ، القاهرة، مصر 1998
5. أنس عبد الباسط عباس ، ادارة الموارد البشرية ، دار النشر و التوزيع الأردن ، 2011
6. بن جبل لونيس، تسيير الموارد البشرية _ GRH ، دار النشر جيطالي ، برج بوعريبيج ، الجزائر، 2015 .
7. حسين أحمد الطعاني ، التدريب الاداري المعاصر، دار المسيرة، عمان ، الاردن ، 2010 .
8. عبد الباري ابراهيم درة، تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، عمان ، الاردن ، 2003
9. لحسن وعبد الله مقداد، "تقويم العمليات التكوينية في الجامعة، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر 1998

10. محمد الصيرفي ، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الاولى، الاسكندرية ، القاهرة 2007 .
11. محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء للطباعة و النشر ، الاسكندرية ، القاهرة، 2005.
12. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية : دعائم و أدوات، دار طليطلة، المحمدية الجزائر 2010.
13. مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الموارد البشرية (أدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر، الطبعة 3 ، الأردن ، عمان 1996.
14. تخصص مكتبية ،ادارة الموارد البشرية" 225 دار ، المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني ، الادارة العامة للتصميم و تطوير المناهج المملكة العربية السعودية، 1429هـ.
15. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح ، إدارة المورد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث ، الاردن 2002.
16. وليام ترسي ، ترجمة سعد أحمد الجبالي ، نظم التدريب والتطوير ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 1990.
- ثانياً – البحوث العلمية :
17. العمري واضح ، فعالية برنامج تكويني مفتوح في ضوء الحل الابتكاري للمشكلات تريز (TRIZ) في تنمية التفكير الابتكار لدى متريصي التكوين المهني ، تخصص ميكانيك السيارات ، جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2، 1015-2016 .

18. الطاهر مجاهدي ، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ، تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة قسنطينة، 2008_2009.

19. بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ،جامعة بسكرة 2013_2014.

20. جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري ،قسنطينة، 2008_2009.

21. ربيع خضرة وشيباني سعاد، أثر التكوين على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدرج ضمن متطلبات شهادة الماستر ، تخصص إدارة الأعمال الاستراتيجية، جامعة البويرة 2014_2015 .

22. زكلال يمينة، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر ، تخصص تسيير موارد بشرية، جامعة بسكرة، 2012_2013.

23. عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الادارة الوسطى، قدمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في ادارة الاعمال، جامعة الشرق الاوسط للدراسات العليا، اليمن، 2008.

24. عز الدين هروم ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية ،مذكرة استكمال لمتطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم تسيير ، جامعة منتوري قسنطينة 2008.

25. وفيق حلمي الأغا، البرامج التدريبية وعلاقتها بكفاءة العاملين ، جامعة الأزهر ، غزة ، القدس ، فيفري 2005 .

26. هتهات المهدي ، محاضرات في إدارة الموارد البشرية GRH ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة غرداية، 2018.

ثالثاً : المجالات علمية :

27. فؤاد يوسف عبد الرحمن ، سمية عباس مجيد، بيئة العمل المادية وأثرها تحسين أداء العاملين، مجلة الادارة و الاقتصاد ، العدد 91 ، جامعة المستنصرية، العراق ، 2012.

28. ميساء مصطفى بني سلامة ، رقية قاسم البحاري، دور عملية التدريب في التغيير التنظيمي في شركة الاتصالات الاردنية العاملة في محافظة إرد ، مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية، العدد 03، الاردن ، عمان ، 2016 .

المراجع باللغة الأجنبية:

29_ Degraft_ otoo, Eric « The effect of training ant development on employee performance at Accra polytechnic »
A thesis submitted to the institute of distance learning , Kwame, Nkrumah University of Science and Technology in partial fulfillment of the requirement for the degree of commonwealth executive Master of Business administration , 2012

30_ Unice Jane amadi « The effect of training and developement on employees , performance, at safaricom limited call centre » A research project submitted in partail fulfillment of the requirements for the award for the degree of Master of Business administration (MBA) school of business, University of Nairobi, 2014

رابعاً : مراجع الانترنت

31. المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية : <https://hrdiscussion.com/hr44943.html>

32. الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي. <http://abahe.co.uk>

33. منتديات عبد الجليل الشوامرة للتربية والتعليم. <http://shawamreh.yoo7.com/forum>

34. ويكيبيديا الموسوعة الحرة [-https://www.grid.ac/institutes/grid.463566.4](https://www.grid.ac/institutes/grid.463566.4)

35. منتدى التعليم و التكوين: <http://formationdz.ahlamontada.com/t31-topic>

36- Institut de formation en Electricité et gaz : <https://www.grid.ac/institutes/grid.463566.4>

جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير
استبيان

السلام عليكم و رحمة الله و بركاته:

يمثل هذا الاستبيان جزء من مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال بعنوان
التكوين كآلية لتطوير أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : مجمع سونلغاز

لهذا أضع بين أيديكم الكريمة , هذا الاستبيان راجية أن تمنحوني جزءا من وقتكم الثمين , و التكرم
بالإجابة على الأسئلة بكل موضوعية , و ذلك بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة لكل فقرة توضح درجة
الموافقة على كل منها , علما أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية , ولن تستخدم إلا
لغرض البحث العلمي .

و لكم منى جزيل الشكر و التقدير على تعاونكم

المشرف : د/ هتهات المهدي

الطالبة : رسيوي هزار

السنة : الثانية ماستر تخصص إدارة أعمال

المحور الأول : المعلومات الشخصية

*الجنس : ذكر أنثى .

السن : اقل من 25 سنة من 25 سنة إلى 35 سنة

من 36 سنة إلى 45 سنة أكثر من 45 سنة

*المستوى التعليمي: اقل من ثانوي ثانوي لسانس الماستر

* عدد سنوات العمل بالمؤسسة :

من سنة إلى 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات . من 11 إلى 15 سنة / أكثر من 15 سنة

* في أي قسم تشتغلون :

قسم المالية و المحاسبة قسم الموارد البشرية قسم العلاقات التجارية قسم الاستغلال

قسم آخر (اذكره).....

* الدرجة الوظيفية :

الأعوان التحكم إطار

المحور الثاني : التكوين (كمتغير مستقل)

- يعتبر التكوين la formation من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسة في تزويد عمالها بمختلف المعارف و المهارات و تطويرها بالشكل الذي يعمل على الرفع و التحسين من قدراتهم وكفاءتهم الإنتاجية

العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة	غير موافق بشدة
1 في نظرك ، يعد التكوين ركيزة أساسية لعملية الإبداع في وظيفتك التي تشغلها					

					2	التكوين يساعدك على امتلاك مهارات و ومعرفة جديدة
					3	يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على قسم (مصلحة) خاص بوظيفة التكوين
					4	فعالية البرنامج التكويني مرهونة أكثر بالموارد المالية و البشرية المتوفرة
					5	تهدف الشركة من خلال التكوين إلى مواكبة و مسايرة المستجدات التقنية
					6	البرنامج التكويني المسطر يشمل كل العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بدون استثناء
					7	للمؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم في التكوين.
					8	التكوين النوعي يمس أكثر العمال الإداريين
					9	العمال التقنيين و المهندسين فقط من يخضعون للتكوين دون غيرهم
					10	تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لعملية التكوين .
					11	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لكل الطرق والأساليب المعتمدة في عملية التكوين
					12	تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)

المحور الثالث : تطوير الأداء (كمتغير تابع)

تطوير الأداء l'amélioration de la performance يعتبر من بين أهم الرهانات التي تسعى المؤسسة إلى كسبها ، وذلك عبر عدة آليات و إجراءات تعتمدھا المؤسسة لتنمية مهارات و قدرات عاملیھا ...ومن بینھا سياسة التكوين la politique de formation

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
					1 يوجه التكوين بالدرجة الأولى إلى العمال ذوي الأداء الضعيف في المؤسسة
					2 التكوين الذي أتلقاه يساعدني على تحسين أدائي الوظيفي و عدم تكرار الأخطاء المهنية
					3 التكوين الذي نتلقاه أنا و زملائي يساعدنا على إشاعة روح التعاون و التجانس بيننا
					4 في رأيك ، التكوين له علاقة كبيرة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم
					5 غالبا ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناء على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين
					6 مواضيع التكوين thèmes de formation التي أدرّب فيها مدروسة بدقة و بالتالي تساعدني في تطوير أدائي الوظيفي ..
					7 يتم استشارتي و اخذ رأي من طرف المسؤول المباشر في عملية تحديد مواضيع التكوين thèmes de formation
					8 التكوين النوعي و الدوري يساعد على التقليل من الحوادث و الأخطاء المهنية
					9 لمواكبة كل المستجدات التقنية و التكنولوجية يجب على المؤسسة إخضاع

					جميع العمال للتكوين المستمر و الدوري ..
					10 المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات للتكوين بطريقة منتظمة و دقيقة ...
					11 في رأيك ، يتغير شعور العامل و نظرتة للوظيفة التي يشغلها بعد كل عملية تكوين يخضع لها ...

INTITULE : **TECHNICIEN SUPERIEUR TRANSPORT GAZ**

<p>BUT</p> <p>Doter les districts des régions de transport gaz en ressource qualifiée dans les études, le suivi des travaux ainsi que la maintenance et l'exploitation des ouvrages de transport gaz.</p>	<p>DISPOSITIF</p> <p>Le Dispositif de formation est décomposé en 04 phases principales 02 phase en centre FT1 et FT2 et 02 phases au sein de l'unité FMT1 et FMT2</p>
<p>OBJECTIF (S)</p> <p>Etre capable de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Réaliser les études de renforcement du réseau et le raccordement de la clientèle nouvelle. • Assurer le suivi des travaux de réalisation. • Assurer la surveillance, l'entretien et la maintenance de l'ensemble des ouvrages de transport gaz. 	<ul style="list-style-type: none"> • <u>La Première Phase FT1 en Centre :</u> Constituée de modules techniques et technologiques qui permettront aux apprenants de consolider leurs connaissances de base et de modules pré-requis pour la phase de spécialité • <u>La deuxième Phase FT2 en Centre :</u> Composée de modules qui permettront aux agents d'acquérir les qualifications requises au métier du Technicien Supérieur de Transport Gaz. • <u>La Phase FMT1 En Unité d'Exploitation :</u> Immersion dans le milieu industriel du district de GRTG • <u>La Phase FMT2 En Unité d'Exploitation :</u> Consacrée au suivi d'opérations d'entretien et de surveillance des ouvrages de transport gaz
<p>CONDITIONS D'ACCES</p> <p>Agents de GRTG ayant le niveau TS ou DEUA</p>	<p>MODE DE FORMATION</p> <p>Alterné entre le centre de formation et le milieu de travail</p>
<p>DUREE</p> <p>29 Semaines (1160 h)</p>	<p>METHODE & MATERIELS PEDAGOGIQUES</p>
<p>LIEU DE FORMATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ecole Technique de Blida ou Centre de Ain M'lila • FMT au sein des Unités d'appartenance 	<p>Méthodes pédagogiques : Travaux pratiques en centre et Mise en situation professionnelle</p> <p>Moyens didactiques</p> <ul style="list-style-type: none"> • Salle de technologie Gaz • Ateliers de travaux pratiques de distribution (Soudage, Tube Acier, Tube cuivre, Tube PE, réseaux et postes) • Réseaux pédagogique de transport gaz • Aires d'entraînement et d'apprentissage du geste professionnel <p>Documentation</p> <p>MODE D'EVALUATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation continu • Mise en situation professionnel (évaluation FMT) • Examens partiels portant sur les modules de technologie gaz, les études des réseaux de transport ainsi que les travaux pratiques d'exploitation, et maintenance des lignes et postes de transport gaz.
<p>CONTACT</p> <p>LABORATOIRE RESEAU DISTRIBUTION ET TRANSPORT GAZ Tél : 0661.98.09.57-025.20.63.04 Fax : 025.20.62.52 E-mail : guettaf.mouloud@ifeg.dz Site Web : ifeg.dz</p>	<p>SANCTION DE LA FORMATION</p> <p>Diplôme (attestation de succès) de Technicien Supérieur de Transport Gaz.</p>

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	61	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	61	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,839	23

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
الجنس	61	1	2	1,23	,424
السن	61	25	46	37,56	6,864
المستوى التعليمي	61	1	4	2,67	,724
عدد سنوات العمل	61	1	4	2,15	,997
القسم العمل	61	1	4	2,26	,794
الدرجة الوظيفية	61	1	3	2,15	,813
في نظرك ، يعد التكوين ركيزة أساسية لعملية الإبداع في وظيفتك التي تشغلها	61	1	5	4,15	,792
التكوين يساعدك على امتلاك مهارات و معرفة جديدة	61	2	5	3,92	,759
يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على قسم (مصلحة خاص بوظيفة التكوين	61	1,00	5,00	3,3607	,81717
فعالية البرنامج التكويني مرهونة أكثر بالموارد المالية و البشرية المتوفرة	61	1,00	5,00	3,3934	1,06894
تهدف الشركة من خلال التكوين إلى مواكبة و مسايرة المستجدات التقنية	61	2,00	5,00	3,4098	1,07047
البرنامج التكويني المسطر يشمل كل العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بدون استثناء	61	1,00	5,00	3,0656	1,07810
للمؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم في التكوين و التدريب.	61	1,00	5,00	3,0000	,91287
التكوين النوعي يمس أكثر العمال الإداريين	61	2,00	5,00	3,3770	1,06714

العمال التقنيين و المهندسين فقط من يخضعون للتكوين دون غيرهم	61	1,00	5,00	2,5902	,93768
تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لعملية التكوين.	61	1,00	5,00	3,2459	1,07480
تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	61	1,00	5,00	3,0656	1,04672
تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	61	2,00	5,00	3,5902	1,02269
يوجه التكوين و التدريب بالدرجة الأولى إلى العمال ذوي الأداء الضعيف في المؤسسة	61	1,00	4,00	2,7869	,93300
التكوين الذي أتلقاه يساعدي على تحسين أدائي الوظيفي و عدم تكرار الأخطاء المهنية	61	1,00	5,00	3,4754	1,07404
التكوين الذي نتلقاه أنا و زملائي يساعدنا على إشاعة روح التعاون و التجانس بيننا	61	1,00	5,00	3,5410	,86744
في رأيك ، التكوين له علاقة كبيرة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم غالبا ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناء على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين	61	1,00	5,00	3,4918	1,02669
مواضيع التكوين thèmes de formation التي أدرج فيها مدرسة بدقة و بالتالي تساعدي في تطوير أدائي الوظيفي..	61	1,00	5,00	3,5410	,92329
يتم استشارتي و اخذ رأي من طرف المسؤول المباشر في عملية تحديد مواضيع التكوين	61	1,00	5,00	2,7213	1,15659
مواضيع التكوين thèmes de formation النوعي و الدوري يساعد على التقليل من الحوادث و الأخطاء المهنية لمواكبة كل المستجدات التقنية و التكنولوجية يجب على المؤسسة إخضاع جميع العمال للتكوين المستمر و الدوري..	61	1,00	5,00	3,8689	,82614
المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات للتكوين و التدريب بطريقة منتظمة و دقيقة...	61	2,00	5,00	3,9672	,75205
في رأيك ، يتغير شعور العامل و نظرتة للوظيفة التي يشغلها بعد كل عملية تكوين يخضع لها...	61	1,00	5,00	3,1639	1,21354
N valide (listwise)	61				

Statistiques

	يوجه التكوين و التدريب	التكوين الذي أتلقاه	التكوين الذي نتلقاه أنا و	في رأيك ، التكوين له علاقة كبيرة	غالبًا ما نحل المشاكل التي	مواضيع التكوين	يتم استشارتي و اخذ رأي من	التكوين النوعي و الدوري	لمواكبة كل المستجدات التقنية و	المؤسسة تقوم بتحديد	في رأيك ، يتغير شعور
	بالدرجة الأولى إلى	يساعدني على تحسين	زملاني يساعدنا على إشاعة	بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم	تواجهنا في العمل بناء ا على	thèmes de	طرف المسؤول المباشر في عملية	يساعد على التقليل من	التكنولوجية يجب على المؤسسة	الاحتياجات للتكوين و التدريب	العامل و نظرتة
	العمال ذوي الأداء	أدائي الوظيفي و عدم	روح التعاون و التجانس بيننا		المعلومات و الإجراءات التي	formation التي	تحديد مواضيع التكوين	الحوادث و الأخطاء	إخضاع جميع العمال للتكوين	بطريقة منتظمة و دقيقة...	للوذيفة التي يشغلها بعد
	الضعيف في المؤسسة	تكرار الأخطاء المهنية			نكتسبها من عملية التكوين	فيها مدروسة بدقة و	thèmes de formation	المهنية	المستمر و الدوري..	كل عملية تكوين يخضع	
					تطوير أدائي الوظيفي..					لها...	
Valide	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
N Manqua	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
nte											

يوجه التكوين و التدريب بالدرجة الأولى إلى العمال ذوي الأداء الضعيف في المؤسسة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	17	27,9	27,9	27,9
محايد	18	29,5	29,5	57,4
Valid e غير موافق	22	36,1	36,1	93,4
غير موافق بشدة	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

التكوين الذي نتلقاه أنا و زملائي يساعدنا على إشاعة روح التعاون و التجانس بيننا

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	9	14,8	14,8	14,8
موافق	20	32,8	32,8	47,5
Valid e محايد	28	45,9	45,9	93,4
غير موافق	3	4,9	4,9	98,4
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

غالبًا ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناء على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e موافق بشدة	7	11,5	11,5	11,5

موافق	41	67,2	67,2	78,7
محايد	4	6,6	6,6	85,2
غير موافق	7	11,5	11,5	96,7
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

غالباً ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناءً على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	11,5	11,5	11,5
موافق	41	67,2	67,2	78,7
محايد	4	6,6	6,6	85,2
Validé غير موافق	7	11,5	11,5	96,7
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

التكوين النوعي و الدوري يساعد على التقليل من الحوادث و الأخطاء المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	16,4	16,4	16,4
موافق	39	63,9	63,9	80,3
محايد	7	11,5	11,5	91,8
Validé غير موافق	4	6,6	6,6	98,4
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

لمواكبة كل المستجدات التقنية و التكنولوجية يجب على المؤسسة إخضاع جميع العمال للتكوين المستمر و الدوري..

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	13	21,3	21,3	21,3
موافق	36	59,0	59,0	80,3
Validé محايد	9	14,8	14,8	95,1
غير موافق	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

يتم استشارتي و اخذ رأي من طرف المسؤول المباشر في عملية تحديد مواضيع التكوين **thèmes de formation**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	2	3,3	3,3	3,3
موافق	18	29,5	29,5	32,8
محايد	12	19,7	19,7	52,5
غير موافق	19	31,1	31,1	83,6
غير موافق بشدة	10	16,4	16,4	100,0
Total	61	100,0	100,0	

في رأيك ، يتغير شعور العامل و نظرتة للوظيفة التي يشغلها بعد كل عملية تكوين يخضع لها...

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	16,4	16,4	16,4
موافق	38	62,3	62,3	78,7
محايد	9	14,8	14,8	93,4
غير موافق	3	4,9	4,9	98,4
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Moyenne	Ecart type	Variance	Asymétrie	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std
المستوى التعليمي	61	2,67	,724	,524	-,224	,306
في نظرك ، يعد التكوين ركيزة أساسية لعملية الإبداع في وظيفتك التي تشغلها	61	4,15	,792	,628	-1,519	,306
التكوين يساعدك على امتلاك مهارات و معرفة جديدة	61	3,92	,759	,577	-,097	,306
يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على قسم (مصلحة) (خاص بوظيفة التكوين	61	3,3607	,81717	,668	-,196	,306
فعالية البرنامج التكويني مرهونة أكثر بالموارد المالية و البشرية المتوفرة	61	3,3934	1,06894	1,143	-,178	,306
تهدف الشركة من خلال التكوين إلى مواكبة و مسايرة المستجدات التقنية	61	3,4098	1,07047	1,146	-,137	,306
البرنامج التكويني المسطر يشمل كل العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بدون استثناء	61	3,0656	1,07810	1,162	-,051	,306
للمؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم في التكوين و التدريب.	61	3,0000	,91287	,833	,136	,306
التكوين النوعي يمس أكثر العمال الإداريين	61	3,3770	1,06714	1,139	,035	,306
العمال التقنيين و المهندسين فقط من يخضعون للتكوين دون غيرهم	61	2,5902	,93768	,879	,294	,306
تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لعملية التكوين.	61	3,2459	1,07480	1,155	-,347	,306
تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	61	3,0656	1,04672	1,096	-,225	,306
تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	61	3,5902	1,02269	1,046	-,445	,306
N valide (listwise)	61					

التكوين الذي أتلقاه يساعدني على تحسين أدائي الوظيفي و عدم تكرار الأخطاء المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	10	16,4	16,4	16,4
موافق	25	41,0	41,0	57,4
محايد	11	18,0	18,0	75,4
غير موافق	14	23,0	23,0	98,4
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

غالبا ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناء على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	7	11,5	11,5	11,5
موافق	41	67,2	67,2	78,7
محايد	4	6,6	6,6	85,2
غير موافق	7	11,5	11,5	96,7
غير موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات للتكوين و التدريب بطريقة منتظمة و دقيقة...

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق بشدة	6	9,8	9,8	9,8
موافق	23	37,7	37,7	47,5
محايد	16	26,2	26,2	73,8
غير موافق	7	11,5	11,5	85,2
غير موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Statistiques descriptives

	N	Minimum	Maximum	Moyenne		Ecart type	Variance	Kurtosis	
	Statistique	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std	Statistique	Statistique	Statistique	Erreur std
السن	61	25	46	37,56	,879	6,864	47,117	-,809	,604
في نظرك ، بعد التكوين ركيزة أساسية لعملية الإبداع في وظيفتك التي تشغلها	61	1	5	4,15	,101	,792	,628	4,130	,604
لمواكبة كل المستجدات التقنية و التكنولوجية يجب على المؤسسة إخضاع جميع العمال للتكوين المستمر و الدوري..	61	2,00	5,00	3,9672	,09629	,75205	,566	,736	,604
التكوين يساعدك على امتلاك مهارات و معرفة جديدة	61	2	5	3,92	,097	,759	,577	-,673	,604

التكوين النوعي و الدوري يساعد على التقليل من الحوادث و الأخطاء المهنية	61	1,00	5,00	3,8689	,10578	,82614	,683	2,257	,604
في رأيك ، يتغير شعور العامل و نظرتة للوظيفة التي يشغلها بعد كل عملية تكوين يخضع لها...	61	1,00	5,00	3,8689	,10316	,80572	,649	2,344	,604
غالباً ما نحل المشاكل التي تواجهنا في العمل بناء على المعلومات و الإجراءات التي نكتسبها من عملية التكوين	61	1,00	5,00	3,7213	,11950	,93329	,871	1,485	,604
تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	61	2,00	5,00	3,5902	,13094	1,02269	1,046	-,955	,604
التكوين الذي نتلقاه أنا و زملائي يساعدنا على إشاعة روح التعاون و التجانس بيننا	61	1,00	5,00	3,5410	,11106	,86744	,752	,184	,604
مواضيع التكوين thèmes de formation التي أدرج فيها مدروسة بدقة و بالتالي تساعدني في تطوير أدائي الوظيفي..	61	1,00	5,00	3,5410	,11821	,92329	,852	1,257	,604
في رأيك ، التكوين له علاقة كبيرة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم	61	1,00	5,00	3,4918	,13145	1,02669	1,054	-,712	,604
التكوين الذي أتلقاه يساعدني على تحسين أدائي الوظيفي و عدم تكرار الأخطاء المهنية	61	1,00	5,00	3,4754	,13752	1,07404	1,154	-,936	,604
تهدف الشركة من خلال التكوين إلى مواكبة و مسايرة المستجدات التقنية	61	2,00	5,00	3,4098	,13706	1,07047	1,146	-1,305	,604
فعالية البرنامج التكويني مرهونة أكثر بالموارد المالية و البشرية المتوفرة	61	1,00	5,00	3,3934	,13686	1,06894	1,143	-1,001	,604
التكوين النوعي يمس أكثر العمال الإداريين	61	2,00	5,00	3,3770	,13663	1,06714	1,139	-1,256	,604
يحتوي الهيكل التنظيمي للمؤسسة على قسم (مصلحة) خاص بوظيفة التكوين	61	1,00	5,00	3,3607	,10463	,81717	,668	,341	,604
تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة لعملية التكوين.	61	1,00	5,00	3,2459	,13761	1,07480	1,155	-,834	,604
المؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات للتكوين و التدريب بطريقة منتظمة و دقيقة...	61	1,00	5,00	3,1639	,15538	1,21354	1,473	-,696	,604
تعتمد أكثر المؤسسة في التكوين على إمكانياتها الخاصة (مراكز تابعة لها)	61	1,00	5,00	3,0656	,13402	1,04672	1,096	-,820	,604
البرنامج التكويني المسطر يشمل كل العمال بمختلف مستوياتهم التنظيمية بدون استثناء	61	1,00	5,00	3,0656	,13804	1,07810	1,162	-,740	,604
للمؤسسة إستراتيجية واضحة المعالم في التكوين و التدريب.	61	1,00	5,00	3,0000	,11688	,91287	,833	-,875	,604
يوجه التكوين و التدريب بالدرجة الأولى إلى العمال ذوي الأداء الضعيف في المؤسسة	61	1,00	4,00	2,7869	,11946	,93300	,870	-1,064	,604
يتم استشارتي و اخذ رأي من طرف المسؤول المباشر في عملية تحديد مواضيع التكوين thèmes de formation	61	1,00	5,00	2,7213	,14809	1,15659	1,338	-1,148	,604
المستوى التعليمي	61	1	4	2,67	,093	,724	,524	-,033	,604
العمال التقنيين و المهندسين فقط من يخضعون للتكوين دون غيرهم	61	1,00	5,00	2,5902	,12006	,93768	,879	-,412	,604
القسم العمل	61	1	4	2,26	,102	,794	,630	,896	,604
الدرجة الوظيفية	61	1	3	2,15	,104	,813	,661	-1,430	,604
عدد سنوات العمل	61	1	4	2,15	,128	,997	,995	-,712	,604
الجنس	61	1	2	1,23	,054	,424	,180	-,270	,604
N valide (listwise)	61								

في رأيك ، التكوين له علاقة كبيرة بزيادة ثقة العاملين بأنفسهم

Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
-----------	-------------	--------------------	--------------------

موافق بشدة	11	18,0	18,0	18,0
موافق	20	32,8	32,8	50,8
محايد	19	31,1	31,1	82,0
غير موافق	10	16,4	16,4	98,4
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Statistiques

	في نظرك بعد التكوين ركيزة اساسية	س2	س3	س4	س5	س6	س7	س8	س9	س10	س11	س12
N												
Valide	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Manquante	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne			3,3607	3,3934	3,4098	3,0656	3,0000	3,3770	2,5902	3,2459	3,0656	3,5902
Médiane			3,0000	4,0000	4,0000	3,0000	3,0000	3,0000	2,0000	4,0000	3,0000	4,0000
Mode			3,00	4,00	4,00	3,00 ^a	2,00 ^a	4,00	2,00	4,00	4,00	4,00
Somme			205,00	207,00	208,00	187,00	183,00	206,00	158,00	198,00	187,00	219,00

a. Il existe de multiples modes

في نظرك بعد التكوين ركيزة اساسية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
1	1	1,6	1,6	1,6
2	2	3,3	3,3	4,9
3	3	4,9	4,9	9,8
4	36	59,0	59,0	68,9
5	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

س2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
2	1	1,6	1,6	1,6
3	17	27,9	27,9	29,5
4	29	47,5	47,5	77,0
5	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

س4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
--	-----------	-------------	--------------------	--------------------

غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	15	24,6	24,6	26,2
محايد	13	21,3	21,3	47,5
موافق	23	37,7	37,7	85,2
موافق بشدة	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

س7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	1,6	1,6	1,6
غير موافق	20	32,8	32,8	34,4
محايد	20	32,8	32,8	67,2
موافق	18	29,5	29,5	96,7
موافق بشدة	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

I	اهداء
II	الشكر
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
أ - د	المقدمة العامة
الفصل الاول: التكوين و تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية: المفاهيم و الدلالات	
06	تمهيد
07	المبحث الاول: مدخل نظري للتكوين
07	المطلب الاول: مفهوم التكوين
07	الفرع 1: تعريف التكوين
09	الفرع 2: أسباب التكوين
10	المطلب الثاني: أهمية التكوين و أهدافه
10	الفرع 1: أهمية التكوين
11	الفرع 2: أهداف التكوين
13	الفرع 3: أنواع التكوين
15	المطلب الثالث: خطوات و مراحل العملية التكوينية
16	الفرع 1: مراحل العملية التكوينية
24	الفرع 2: معايير التقييم
25	المبحث الثاني: أثر التكوين في تطوير الأداء
25	المطلب الأول: مفهوم تطوير الأداء

25	الفرع 1: ما نقصد بالأداء
26	الفرع 2: مفهوم تحسين الأداء
26	الفرع 3: أوجه ضعف الأداء
27	المطلب الثاني: آليات تحسين الأداء
27	الفرع 1: تحسين وتطوير الأداء
29	الفرع 2: تحسين الأداء يعتبر استثمار
30	الفرع 3: الفائدة الاقتصادية من تحسين الأداء
31	المطلب الثالث: دور التكوين في تحسين الأداء العاملين
31	الفرع 1: مفهوم فعالية برنامج التكوين
31	الفرع 2: شروط فعالية برنامج التكوين
32	الفرع 3: العوامل المؤثرة على فعالية برنامج التكوين
35	المبحث الثالث: الدراسات السابقة للدراسة و أوجه المقارنة
35	المطلب الأول: إبراز الدراسات السابقة
35	الفرع 1: الدراسات السابقة باللغة العربية
37	الفرع 2: الدراسات السابقة باللغة الاجنبية
38	المطلب الثاني: أوجه المقارنة بين الدراسات
39	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني: استطلاع واقع التكوين في مجمع سونلغاز غرداية	
41	تمهيد الفصل الثاني
42	المبحث الأول: بطاقة فنية عامة حول مجمع سونلغاز غرداية
42	المطلب الأول: التطور التاريخي للمجمع سونلغاز
42	الفرع 1: نشأتها
42	الفرع 2: مراحل تطور المؤسسة
46	المطلب الثاني: التعرف على شركة توزيع الكهرباء و الغاز

49	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
50	المبحث الثاني: السياسة العامة للتكوين في مجمع سونلغاز (IFEG)
50	المطلب الأول: لمحة حول معهد التكوين في الكهرباء و الغاز (IFEG)
50	الفرع 1: من هو (IFEG)
52	المطلب الثاني: أهم البرامج التكوينية المسطرة في (IFEG)
52	الفرع 1 : مجالات التكوين
54	المطلب الثالث: مساهمة (IFEG) في تطوير الأداء العام لعمال المجمع
54	الفرع 1 : يساهم IFEG
55	الفرع 2: قيم IFEG
56	المبحث الثالث: الدراسة الاحصائية ومناقشة النتائج
56	المطلب الأول: أدوات و عينة الدراسة
56	الفرع 1: مجتمع الدراسة
56	الفرع 2: عينة الدراسة
56	الفرع 3: أداة الدراسة
56	الفرع 4: المؤشرات المستعملة في المعالجة الاحصائية
57	المطلب الثاني : مناقشة و تحليل النتائج
57	الفرع 1: ثبات و صدق الاستبيان
58	الفرع 2: توزيع عينة الدراسة حسب المتغيرات
64	الفرع 3: تحليل محاور الاستبيان
70	خلاصة الفصل الثاني
72	الخاتمة
76	قائمة المراجع
82	الملاحق
98	الفهرس

