



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

عنوان المذكرة

علاقة التكوين بالأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية دراسة  
حالة شركة سونلغاز مديريةية التوزيع  
- سكيكدة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي تخصص: إدارة أعمال

تحت إشراف  
د. إلهام شيلي

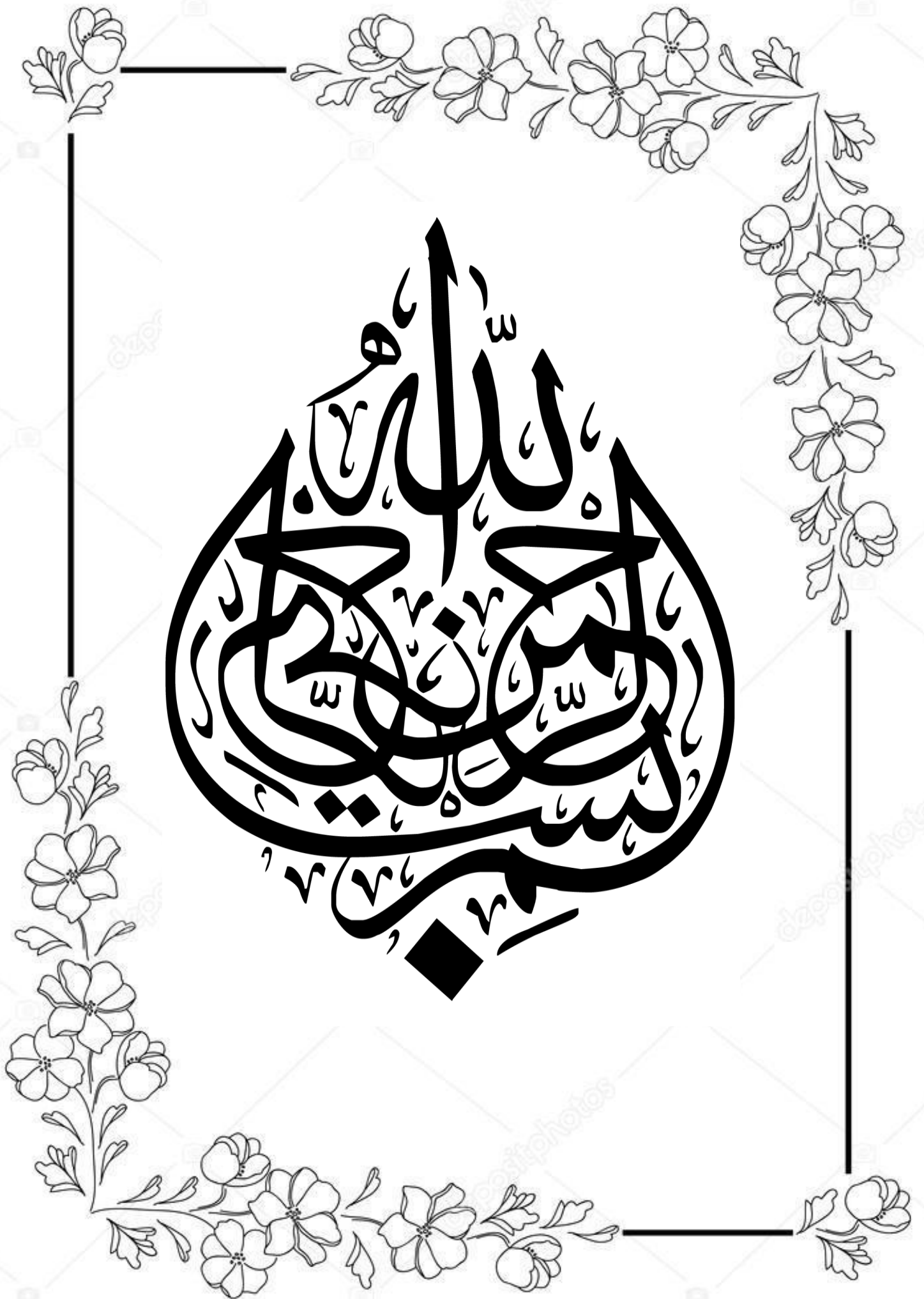
من إعداد الطالبين :  
- سليم بن رايس  
- عمر بوكولة

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب    | الرتبة            | الجامعة                  | الصفة  |
|-----------------|-------------------|--------------------------|--------|
| د. برزوق فيلالي | أستاذ مساعد "أ"   | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | رئيسا  |
| د. فريد لعور    | أستاذ مساعد "أ"   | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | ممتحنا |
| د. شيلي إلهام   | أستاذة محاضرة "أ" | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة | مقررا  |

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



## شكر و تقدير



الحمد لله الذي وفقنا في انجاز هذا العمل العلمي المتواضع والذي أمدنا بالقوة والصبر على إتمامه .

أشكر الله العليّ التقدير الذي أُنعم علينا بنعمة العقل القائل في محكم التنزيل " وفوق كل ذي علم عليم " سورة يوسف آية 76 صدق الله العظيم.

وأقدم بجزيل الشكر وكامل العرفان إلى الدكتورة **شيلي إمام** على إشرافها المميز وتوجيهاتها المفيدة وملاحظاتها القيمة ، فجزاها الله كل خير .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأفاضل، أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة هذا البحث ومناقشته الدكتور: **فيلاي برزوق** و الدكتور: **لعور فريد**.

شكراً

## إهداء



"من جعل الحمد خاتمة النعم جعلها الله له فاتحة  
المزيد"

فالحمد لله حمدا طيبا مباركا والشكر لله الذي اعاننا  
على اتمام هذا العمل  
إلى أُمي العزيزة اطال الله في عمرها  
إلى من ساندتني وكانت السبب في أكمال دراستي  
شريكة حياتي زوجتي الغالية  
إلى قرة عيني وجنتي في الدنيا ابنتي الغالية جنى  
إلى من شاركني هذا العمل زميلي عمر  
إلى كل زملائي في الدراسة والعمل  
إلى كل باحث وطالب علم  
اليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

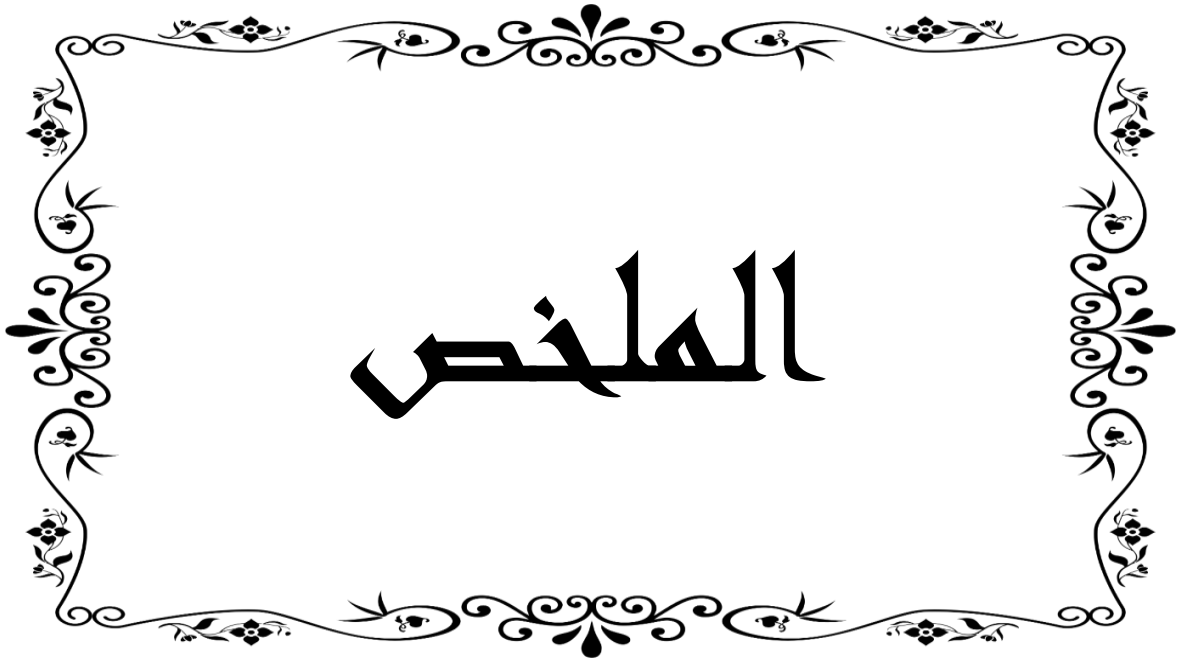
## سليم

## إهداء



"من جعل الحمد خاتمة النعم جعلها الله له فاتحة المزيد"  
فالحمد لله حمدا طيبا مباركا والشكر لله الذي اعاننا على  
اتمام هذا العمل  
إلى من سعت دوماً لنيل رضاهم، أمي وأبي رحمه الله  
إلى سندي في الحياة شريكة حياتي زوجتي الغالية  
وإلى أمها الغالية، أبوها مختار رحمة الله عليه  
إلى الطفولة التي ملأت عالمي، وأبهجت جوارحي، إلى عيون  
أولادي جوري، جود وأكرم  
إلى من شاركني هذا العمل زميلي سليم  
إلى كل زملائي في الدراسة والعمل  
إلى كل باحث وطالب علم  
إليهم جميعا أهدي هذا الجهد المتواضع

محمد



# الملخص

## المخلص

تهدف الدراسة إلى معرفة علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية بمديرية التوزيع لمؤسسة سونلغاز سكيكدة حيث وبعد استعراض الإطار النظري للموضوع ومن خلال استعمال الاستبيان كأداة للبحث العلمي، حيث تم توزيع 120 استبانة تم استرداد 114 منها، وبعد ذلك معالجة وتحليل المعطيات والإحصائيات وعلى أساس النتائج المتوصل إليها تبين لنا وجود علاقة ارتباطية قوية بين مختلف أبعاد ومتغيرات الدراسة عند مستوى دلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ) وأن هناك علاقة إيجابية وفعالة حيث أن كل زيادة في المتغير المستقل المتمثل في التكوين حسب مختلف مراحلته تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي أي هناك علاقة طردية موجبة.

الكلمات المفتاحية : التكوين - الأداء الوظيفي - تحسين الأداء الوظيفي

**Abstract**

*The study aims to investigate the relationship between training and improving job performance in the economic institution of the Distribution Directorate of Sonelgaz Skikda. After reviewing the theoretical framework of the topic and using a questionnaire as a research tool, 120 questionnaires were distributed and 114 were retrieved. Subsequently, the data was processed and analyzed statistically. Based on the findings, it was revealed that there is a strong correlation between various dimensions and variables of the study at a significance level of  $\alpha \leq 0.05$ . There is a positive and effective relationship where an increase in the independent variable, represented by training at its various stages, leads to an increase in job performance—indicating a positive causal relationship.*

*Keywords: training, job performance, job performance improvement.*

## I. فهرس المحتويات:

| الصفحة   | العنوان  |
|--|--|
|  | الشكر  |
|  | الإهداء  |
|  | الملخص   |
|  | الفهرس   |
|  | قائمة الجداول                                  |
|  | قائمة الأشكال                                  |
|  | قائمة الملاحق                                  |
| أ  | مقدمة  |
| <b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتكوين والأداء</b> |  |
| 8  | تمهيد الفصل الأول                              |
| 9  | المبحث الأول عموميات حول التكوين               |
| 9  | المطلب الأول مفهوم التكوين                     |
| 9  | الفرع الأول: تعريف التكوين                     |
| 11   | الفرع الثاني: أهمية التكوين                    |
| 12   | المطلب الثاني: أنواع التكوين                   |
| 12   | الفرع الأول: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف   |
| 12   | الفرع الثاني: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف    |
| 13   | الفرع الثالث: أنواع التكوين حسب مكانه          |
| 14   | المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية         |
| 15   | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي |
| 15   | المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي             |
| 15   | الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي              |
| 16   | الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي             |
| 17   | المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي            |
| 17   | الفرع الأول: حسب معيار المصدر                  |
| 18   | الفرع الثاني: حسب معيار الشمولي                |
| 18   | الفرع الثالث: حسب معيار الوظيفي                |
| 19   | الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة                |

|   |   |
|---|---|
| 19  | المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي                     |
| 20  | المبحث الثالث: علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي      |
| 21  | المطلب الأول: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي       |
| 21  | المطلب الثاني: أثر التكوين في تحسين الأداء الوظيفي      |
| 22  | المبحث الرابع: الدراسات السابقة                         |
| 22  | المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة                      |
| 22  | الفرع الأول: الدراسات الوطنية                           |
| 23  | الفرع الثاني: الدراسات العربية                          |
| 23  | الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية                         |
| 24  | المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة |
| 24  | الفرع الأول: نقاط التشابه بين الدراسات                  |
| 25  | الفرع الثاني: نقاط الاختلاف                             |
| 26  | الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة        |
| 27  | خلاصة الفصل الأول.                                      |
| <b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية في شركة سونلغاز سكيكدة</b> |   |
| 29  | تمهيد الفصل الثاني                                      |
| 30  | المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة                |
| 30  | المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة                |
| 30  | الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة                  |
| 40  | الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة                       |
| 40  | الفرع الثالث: متغيرات الدراسة                           |
| 41  | المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة             |
| 41  | الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات          |
| 42  | الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة              |
| 43  | الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة                    |
| 49  | المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.                     |
| 49  | المطلب الأول: تحليل الإستبيان                           |
| 49  | الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية                     |
| 59  | الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة                       |
| 65  | المطلب الثاني: اختبار الفرضيات                          |

|    |  |
|----|--|
| 66 | الفرع الأول: إختبار الفرضية الفرعية الأولى   |
| 66 | الفرع الثاني: إختبار الفرضية الفرعية الثانية |
| 67 | الفرع الثالث: إختبار الفرضية الفرعية الثالثة |
| 68 | الفرع الرابع: إختبار فرضية الفروق            |
| 71 | الفرع الخامس: إختبار الفرضية الرئيسية        |
| 73 | خلاصة الفصل الثاني                           |
| 75 | الخاتمة                                      |
| 78 | قائمة المراجع                                |
| 81 | قائمة الملاحق                                |

## II. قائمة الجداول:

| رقم الجدول | العنوان   | الصفحة |
|------------|---|--------|
| 01         | المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسات الحالية                         | 25     |
| 02         | توزيع الاستبيان على عينة الدراسة  | 41     |
| 03         | مقياس ليكارت الخماسي  | 42     |
| 04         | درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة   | 42     |
| 05         | معامل ألفا كرونباخ لكل محور   | 44     |
| 06         | قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين في مرحلة التوظيف               | 45     |
| 07         | قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين حسب نوع الوظيفة                | 46     |
| 08         | قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين حسب المكان                     | 47     |
| 09         | قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي                         | 48     |
| 10         | التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة  | 49     |
| 11         | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس  | 50     |
| 12         | توزيع عينة الدراسة حسب السن   | 51     |
| 13         | توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية   | 52     |
| 14         | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                                 | 53     |
| 15         | توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي                                  | 54     |
| 16         | توزيع عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوين خلال المسار المهني             | 55     |
| 17         | توزيع عينة الدراسة حسب مدة التكوين                                      | 56     |
| 18         | توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة البرنامج التكويني                          | 57     |
| 19         | توزيع عينة الدراسة حسب دوافع المشاركة في التكوين                        | 58     |
| 20         | الوسط الحسابي لعبارات التكوين في مرحلة التوظيف                          | 59     |
| 21         | الوسط الحسابي لعبارات التكوين حسب نوع الوظيفة                           | 60     |
| 22         | الوسط الحسابي لعبارات التكوين حسب المكان                                | 62     |
| 23         | الوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي                                    | 63     |
| 24         | نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الأولى                      | 66     |
| 25         | نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثانية                     | 67     |
| 26         | نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار الفرضية الثالثة                     | 68     |
| 27         | نتائج اختبار T للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي تعود إلى متغير الجنس | 69     |

|    |  |    |
|----|--|----|
| 69 | نتائج اختبار T للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي تعود إلى متغير دوافع المشاركة   | 28 |
| 70 | تحليل التباين الأحادي One Way Anova للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي تعود إلى متغير العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل، مدة التكوين، طبيعة البرنامج التكويني | 29 |
| 72 | نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لإختبار العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة  | 30 |

### .III قائمة الأشكال:

| رقم الشكل | العنوان   | الصفحة |
|-----------|---|--------|
| 01        | أنواع التكوين   | 13     |
| 02        | الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز                             | 33     |
| 03        | الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سكيكدة                    | 34     |
| 04        | متغيرات الدراسة   | 40     |
| 05        | نسبة عينة الدراسة حسب الجنس                               | 50     |
| 06        | نسبة عينة الدراسة حسب السن                                | 51     |
| 07        | نسبة عينة الدراسة حسب الأقدمية                            | 52     |
| 08        | نسبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي                    | 53     |
| 09        | نسبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي                     | 54     |
| 10        | نسبة عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوين                   | 55     |
| 11        | نسبة عينة الدراسة حسب مدة التكوين التي خضع لها            | 56     |
| 12        | نسبة عينة الدراسة حسب طبيعة البرنامج التكويني الذي خضع له | 57     |
| 13        | توزيع عينة الدراسة حسب دوافع المشاركة في التكوين          | 58     |

### .IV قائمة الملاحق:

| رقم الملحق | العنوان  | الصفحة |
|------------|--|--------|
| 01         | الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة | 81     |
| 02         | استمارة الاستبيان                                    | 82     |
| 03         | قائمة الأساتذة المحكمين                              | 88     |
| 04         | مخرجات برنامج SPSS                                   | 89     |



# مقدمة

## مقدمة

يعزز التكوين في المؤسسات الاقتصادية النمو والاستدامة، إذ يشكل جزءاً أساسياً من استراتيجية النمو والنجاح لأي مؤسسة اقتصادية. يساهم التكوين بشكل كبير في تطوير قدرات ومهارات العاملين، مما يعزز أدائهم داخل المؤسسات. يُعد التكوين خياراً استراتيجياً ضرورياً لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي، مما يساهم في فعالية المؤسسات وجودة منتجاتها كما يساهم في ازدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

للوصول إلى المستوى المرغوب من الأداء والفعالية والاستقرار وقوة العمل، تهتم المؤسسات بتكوين موظفيها بناءً على احتياجات مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وموقع العمل. هذا التكوين يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي المؤسسي، ويمكن المؤسسة من التكيف مع المتغيرات السريعة في السوق، مما يساهم في تحقيق النجاح والاستمرارية وتحقيق أهداف المؤسسة ككل. ولقد جاءت هذه الدراسة لتبيان العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة المتمثلة في شركة سونلغاز مديرية التوزيع -سكيدة- والذي يشكل إحدى ركائز السير الحسن للمؤسسة الذي طالما سعت إلى تحقيقه.

## أولاً: إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق جاءت إشكالية هذه الدراسة على النحو التالي:

## هل توجد علاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيدة؟

من خلال التساؤل السابق ولتوضيح الموضوع أكثر نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التي تساهم في دراسة مختلف الجوانب، هذه الأسئلة سيتمحور حولها البحث في جزئيه النظري والتطبيقي على النحو التالي:

1. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيدة؟
2. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيدة؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيدة؟
4. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيدة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، مدة التكوين التي خضع لها، طبيعة البرنامج التكويني، ودوافع المشاركة في التكوين)؟

## ثانياً: فرضيات الدراسة

محاولة منا للإجابة عن التساؤل الرئيسي للدراسة، نضع الفرضية الرئيسية التالية:

لا توجد علاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة.

يتفرع عن الفرضية الرئيسية الفرضيات الفرعية التالية:

1. الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة.
2. الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة.
3. الفرضية الفرعية الثالثة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة.
4. الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، مدة التكوين التي خضع لها، طبيعة البرنامج التكويني، دوافع المشاركة في التكوين).

### ثالثاً: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار دراسة أي موضوع يكون نتيجة أسباب ودوافع ذاتية وموضوعية وتتمثل في:

#### 1. المبررات الشخصية:

- ✓ الميل إلى الموضوعات المتعلقة بالتكوين وتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ الموضوع يدخل ضمن إطار تخصصنا، وما تم اكتسابه خلال المسار الدراسي.
- ✓ الصفة المزدوجة والمتمثلة في كوننا طالبين وموظفين في الوقت نفسه أدت بنا إلى اختيار هذا النوع من المواضيع، ولعل الصفة الثانية تجعلنا نعيش ونلاحظ عن قرب اهتمامات وطموحات الموظفين في هذا المجال داخل المؤسسة.

✓ إشباع الفضول العلمي للتعلم أكثر في علاقة التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

#### 2. المبررات الموضوعية:

- ✓ امتلاك الموضوع قيمة علمية لحل مشاكل المؤسسات في شتى المجالات.
- ✓ محاولة التعرف على علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ الأهمية البالغة لموضوع التكوين كونه عامل مهم في زيادة الأداء الوظيفي وتحسين مهارات الفرد.

## رابعاً: أهمية وأهداف الدراسة

### أ- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في تناولنا لموضوعين من بين أهم المواضيع في مجال إدارة الموارد البشرية ألا وهما التكوين والأداء الوظيفي فعملية التكوين تعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية اتجاه عمالها بغية تكوينهم وتأهيلهم للمستوى المطلوب تماشياً والتطورات الراهنة حيث يعتبر عامل أساسي في تحسين الأداء الوظيفي للعمال والموظفين وفي نجاح المؤسسة وبلوغها لأهدافها المسطرة.

تتناول هذه الدراسة أهمية التكوين والتطوير من جهة، والأداء الوظيفي من جهة أخرى، حيث تسلط الضوء على دور التكوين في نجاح المؤسسات من خلال تنمية وتطوير الموارد البشرية وزيادة كفاءتها. وتهدف الدراسة إلى استكشاف واقع التكوين في مديرية التوزيع بسونلغاز في سكيكدة، وكيفية تأثيره في تحسين ورفع كفاءة الأداء للعمال والموظفين. من خلال ذلك، تهدف الدراسة إلى تقديم فوائد عملية للموظفين والمشرفين في سونلغاز للاستفادة من النتائج والتوصيات التي ستنج عنها، مما يساهم في تعزيز أداء العمل وتحسين بيئة العمل بشكل عام. وفي النهاية، ستساهم هذه الدراسة في إثراء المكتبة الجامعية بمرجع جديد حول أهمية وعلاقة التكوين على الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية.

### ب- أهداف الدراسة:

تتمثل الأهداف المتوخاة من دراسة هذا الموضوع في:

- ✓ التعرف على العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.
- ✓ محاولة إظهار مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ التعرف على مدى وعي المؤسسة بعلاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ الوصول إلى نتائج وتوصيات يمكن أن تساهم في إبراز العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي بشكل أفضل داخل المؤسسة الاقتصادية.

### خامسا: حدود الدراسة

- ✓ الحدود المكانية: تم اختيار مجتمع الدراسة في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة.
- ✓ الحدود الزمانية: امتدت الدراسة النظرية من تاريخ إعلان عناوين المذكرات إلى تاريخ المناقشة، أما الدراسة الميدانية فامتدت من تاريخ 05 ماي 2024 إلى تاريخ 16 ماي 2024.
- ✓ الحدود البشرية: استهدفت الدراسة العمال الإداريين بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة الذين تلقوا تكويننا والذي بلغ عددهم 120.
- ✓ الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية.

### سادسا: منهج الدراسة

من أجل معالجة موضوع الدراسة ومحاولة الإجابة عن الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات، تم اختيار المنهج الوصفي التحليلي في كلا من الجانب النظري والتطبيقي، من خلال الاعتماد على البحث المكتبي في الفصل النظري لجمع المعلومات المتعلقة بالتكوين والأداء الوظيفي، تم استخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية من المؤسسة محل الدراسة وتم الاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية لتحليل البيانات والوصول إلى النتائج المرجوة.

### سابعا: صعوبات الدراسة

في إطار إعداد هذه الدراسة واجهتنا عدة صعوبات خاصة في الجانب التطبيقي نذكر منها:

- ✓ صعوبة توزيع الاستبيان على العمال بمؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع سكيكدة بسبب كثرة العطل السنوية والمرضية والغيابات، إضافة إلى المهمات التي يقوم بها بعض الموظفين خارج المديرية.
- ✓ الفهم الخاطئ للموضوع من قبل بعض المسؤولين في المؤسسة واعتباره لا يشمل اختصاصاتهم.
- ✓ عدم تفهم بعض الموظفين لأهداف الدراسة وامتناع البعض عن الإجابة.

## ثامنا: هيكل الدراسة

تم تقسيم الدراسة إلى فصلين فصل نظري وآخر تطبيقي، حيث:

### ✓ الفصل الأول:

تم تقسيم الفصل الأول والمعنون بالإطار المفاهيمي للتكوين والأداء الوظيفي إلى ثلاث مباحث أساسية، المبحث الأول يتعلق بعموميات حول التكوين، أما المبحث الثاني فيتعلق بالإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي أما المبحث الثالث فتناولنا فيه علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

### ✓ الفصل الثاني:

فسيتناول الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز مديريةية التوزيع 1سكيكدة والمقسم إلى ثلاث مباحث كل مبحث سنتناول فيه مطلبين المبحث الأول تحت عنوان تقديم الشركة محل الدراسة والمبحث الثاني تحت عنوان الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة أما المبحث الثالث متعلق بتحليل نتائج الدراسة الميدانية.

المفصل الأول:

الإطار النظري للتكوين

والأداء الوظيفي

## تمهيد الفصل الأول

في عالم الأعمال الحديث، تتجلى أهمية التكوين والأداء الوظيفي كأساسيات حاسمة لنجاح المؤسسات وتحقيق أهدافها التكوينية يمثل العملية التي تمكن الأفراد من اكتساب المعرفة والمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بكفاءة وفعالية، بدوره يرتبط الأداء الوظيفي بقدرة هؤلاء الأفراد على تحقيق الأهداف المنشودة وتقديم أداء متميز في بيئة العمل.

فهم العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي يشكل موضوعاً معقداً يتطلب دراسة دقيقة وتحليلاً عميقاً، من خلال التكوين يمكن تعزيز مهارات الأفراد وزيادة فرصهم في تحقيق الأهداف الشخصية والمؤسسية، بالمقابل ينعكس الأداء الوظيفي الفعال في تحقيق النتائج المطلوبة للمؤسسة وزيادة تنافسيتها في السوق.

ولفهم هاته العلاقة تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث سيتم التطرق في المبحث الأول إلى عموميات حول التكوين، أما المبحث الثاني فيتعلق بالإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي، ومبحث ثالث يأتي لإبراز العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي.

- ✓ المبحث الأول: عموميات حول التكوين.
- ✓ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي.
- ✓ المبحث الثالث: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي.

## المبحث الأول: عموميات حول التكوين

في عالم يتميز بالتغيرات السريعة والتطورات المستمرة، يسعى كل مؤسسة إلى الاحتفاظ بمكانتها في السوق وتعزيز قدراتها التنافسية، وذلك من خلال استغلال مواردها بكفاءة عالية وبأقل تكلفة ممكنة. في هذا السياق، يُعدُّ المورد البشري أو "رأس المال البشري" العمود الفقري لأي مؤسسة، حيث يلعب دوراً حاسماً في تحقيق أهدافها ونموها. ومن أجل الحفاظ على هذا المورد الحيوي وتطويره بشكل مستمر، تأتي أهمية عمليات التكوين، التي تعزز مهارات وكفاءات العاملين وتزيد من إنتاجيتهم وفعاليتهم في العملية التشغيلية للمؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التكوين

بشكل عام، يعد التكوين جزءاً حيوياً من استراتيجية النمو الشخصي والمؤسسي، حيث يساهم في تعزيز الكفاءة والكفاءة العملية، وبناء مجتمع عمل متفانٍ وملتزم بالتطوير المستمر والتحسين المستمر.

## الفرع الأول: تعريف التكوين

يعكس اختلاف التعاريف بين الباحثين الاهتمامات المختلفة والسياقات المتنوعة التي يتم فيها استخدام مفهوم التكوين. على سبيل المثال، قد يركز بعض الباحثين على جوانب التكوين التقني أو المهني، في حين يركز آخرون على التطوير الشخصي والقيادي، ومن بين التعاريف نذكر:

✓ يعرف التكوين على أنه "عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً، ويتم في الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق، ويمكن الأفراد من الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة لسلوكهم، وبالتالي فهو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج.<sup>1</sup>

ما يميز هذا التعريف التركيز على عملية التعلم التسلسلية والمحددة مسبقاً مبرزا أهمية الوظائف التي يمكن تحديد مكوناتها وأنشطتها بشكل دقيق مما يسمح للأفراد بالتعرف على القواعد والإجراءات الموجهة لسلوكهم وتمثل هذه النقطة أساساً لفهم التكوين كعملية تعلم تتبع سلسلة من السلوك المبرمج بدقة واستناداً إلى معايير محددة مسبقاً.

✓ كما يعرف التكوين على أنه: "جهود إدارية وتنظيمية مرتبطة بحالة الاستمرارية تستهدف إجراء تغيير مهاري معرفي وسلوكي في خصائص الفرد الحالية والمستقبلية لكي يتمكن من الإيفاء بمتطلبات عمله أو أن يطور أداءه العملي والسلوكي بشكل أفضل.<sup>2</sup>

1 ناصر داداي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، بدون طبعة، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص148.  
2 علي يونس ميا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان. مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، سوريا، 2009، ص06.

ما يميز هذا التعريف بشكل عام أنه يعزز فهم التكوين كعملية شاملة تستهدف تحسين الفرد على مستوى المهارات والمعرفة والسلوك، مع التركيز على الجوانب الإدارية والتنظيمية لتحقيق أهداف العمل وتطوير القدرات الشخصية.

✓ ويعرف أيضا التكوين على أنه: "عبارة عن تعديل ايجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل، أي أن التكوين لإعداد الكفاءات تتراوح فيها المعارف والكفاءات والسلوكيات بحيث تكون مؤهلة للعمل الناجح."<sup>1</sup>

ما يميز هذا التعريف بشكل عام أنه يبرز الاهتمام بتحسين السلوك الوظيفي ورفع مستوى الكفاءة عبر توفير التكوين والتعلم الموجه نحو الأهداف الوظيفية والمهنية.

✓ كما يعرف التكوين على أنه: "مجمّل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية والمستقبلية."<sup>2</sup>

ما يميز هذا التعريف هو التركيز الشامل على تعزيز معارف العمال، وتحفيز سلوكهم وقدراتهم الفكرية، بغية تحقيق أهداف المؤسسة وأهدافهم الشخصية والاجتماعية كما يتضمن التعريف أيضاً الأهمية الكبيرة المُعطاة لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية، مما يعكس التوازن الذي يجب تحقيقه بين تحسين المعرفة والمهارات والحفاظ على الأداء الفعّال في العمل.

بصفة عامة التكوين هو مسار مستمر يسعى من خلاله الموظفون إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تؤثر بشكل كبير على حياتهم المهنية، يعد هذا المسار أساسياً طوال الحياة المهنية، حيث يسعى كل موظف إلى تحقيق التقدم والنمو عبر التعلم المستمر والتطوير الذاتي، يشمل التكوين مجموعة واسعة من المصادر والأساليب، مثل التعليم الرسمي في المدارس والجامعات، والتدريبات العملية، والتكوينات المهنية، والخبرات الشخصية، يعتبر التكوين أساسياً لاكتساب فهم عميق وشامل للمعرفة، وتطوير القدرات الشخصية والمهنية اللازمة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة في مختلف مجالات الحياة.

1 Boterf, Barzucchetti, comment manager la qualité de la formation, Edition Organisation, Paris, France, 1992, p53.

2 Sekiou Lakhdar, Gestion du personnel, Les éditions D'organisation, Paris, France, 1986, P153.

## الفرع الثاني: أهمية التكوين

تتضح أهمية التكوين في المؤسسة على جانبين:<sup>1</sup>

### 1- أهمية التكوين على مستوى المؤسسة:

- ✓ يؤدي التكوين إلى ارتفاع الأرباح أو الحالات الملائمة للأرباح.
- ✓ يحسن المعارف والمهارات اللازمة للعمل على كل مستويات التنظيم.
- ✓ يدعم إنشاء أحسن صورة عن المؤسسة، ويشجع الصدق والانفتاح والثقة.
- ✓ يحسن العلاقات بين الإطارات ومرؤوسيه، ويساعد على فهم ووضع السياسات التنظيمية.
- ✓ يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل.
- ✓ يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

### 2- أهمية التكوين على مستوى الفرد:

- ✓ يساعد الفرد على اتخاذ قرارات حسنة وحل المشاكل بفعالية أكثر.
- ✓ تعتبر المسؤولية والترقية مدمجة بفضل التكوين.
- ✓ يشجع النمو الشخصي والثقة بالنفس.
- ✓ يسمح بالتدرج في انجاز الأهداف الشخصية مع تحسين مهارات التفاعل.
- ✓ يرضي الحاجات الشخصية للمستخدمين المكونين ولأعوان التكوين.
- ✓ يساعد الفرد على تطوير مهارات الاتصال شفها وكتابيا.
- ✓ يساعد على طرد الخوف المرتبط بالمهام الجديدة.
- ✓ توسيع وزيادة فرص الترقية الوظيفية، وما يترتب عليها من مكتسبات مادية ومعنوية.
- ✓ ينمي شعور النمو عن طريق التكوين.
- ✓ يسهل توجيه الأفراد الجدد او المحولين أو المرتقين.
- ✓ يعمم الاعلام في برنامج العمل.
- ✓ ينمي التلاحم بين المجموعات.

1 ابراهيم عبد الله، حميدة المختار، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2005، ص4،3.

## المطلب الثاني: أنواع التكوين

هناك العديد من أنواع التكوين، وسنتناول فيما يلي هذه الأنواع، مع توضيح بسيط للأنواع المندرجة ضمن كل منها:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أنواع التكوين حسب مرحلة التوظيف

1. **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات حول عمله، والتي تؤثر على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة. حيث تتعدد الطرق التي يتم بها تقديم المعلومات، فمنها المحاضرات، مقابلة المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، تقديم كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة.
2. **التكوين أثناء العمل:** حتى تضمن المنظمات كفاءة أعلى للتكوين، فهي تقوم بتقديمه في مكان العمل وليس في مكان آخر.
3. **التكوين بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** ويكون في حالة تقادم معارف ومهارات الأفراد، خصوصاً عندما تكون فيه أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة.
4. **التكوين بغرض الترقية والنقل:** تقتضي الترقية والنقل وجود اختلاف بين المعارف والمهارات الحالية للفرد، عن تلك المطلوبة منه في الوظيفة الجديدة، مما يستدعي تكوين الفرد لسد هذه الثغرة.
5. **التكوين للتهيئة للمعاش:** يهيأ العاملين من كبار السن للخروج على المعاش، حيث يتم تكوينهم للبحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

### الفرع الثاني: أنواع التكوين حسب نوع الوظائف

1. **التكوين المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية في الأعمال المهنية والفنية.
2. **التكوين التخصصي:** ويتضمن المعارف والمهارات التي تخص وظائف معينة كالمحاسبة والهندسة ويمكن الاستفادة منه بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، ويركز كذلك على كيفية حل المشاكل وتصميم الأنظمة والتخطيط لها.<sup>2</sup>

1 أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004، ص 323-328.

2 فريدة بوبكري، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل، 2014، ص 74.

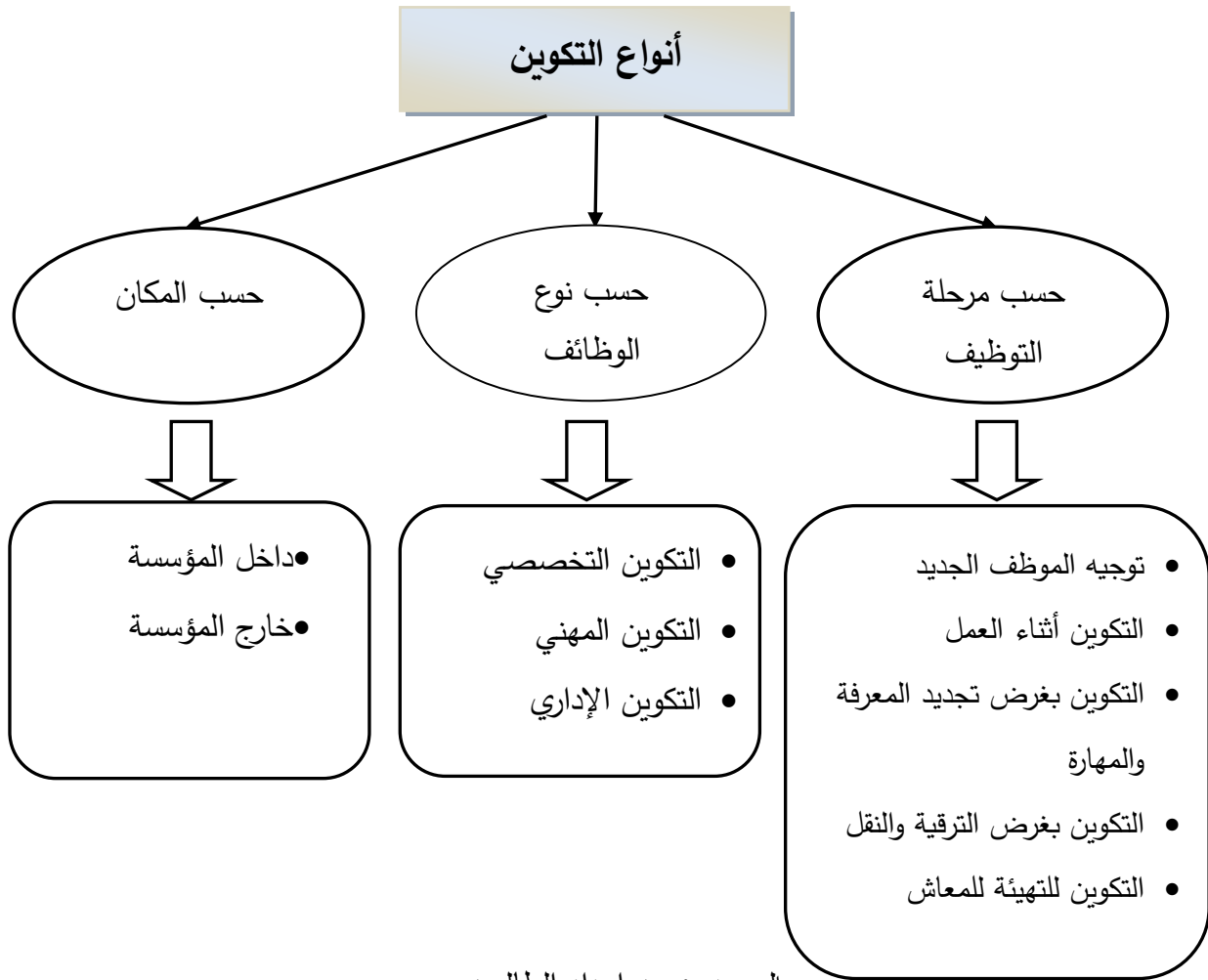
3. التكوين الإداري: يتضمن هذا التكوين المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية، من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.

### الفرع الثالث: أنواع التكوين حسب مكانه

1. التكوين داخلي: قد ترغب المؤسسة في عقد برامج التكوين داخلها، سواء بمكونين من داخلها أو خارجها، وبالتالي يكون عليها تصميم البرامج أو دعوة المكونين للمساهمة في ذلك، ثم الإشراف على تنفيذها، هذا النوع من التكوين يسمى بالتكوين في موقع العمل.<sup>1</sup>

2. التكوين خارجي: تفضل بعض المؤسسات نقل كل أو بعض من نشاطها التكويني خارجها، وذلك إذا كانت الخبرة التكوينية وأدوات التكوين متاحة بشكل أفضل في الخارج.<sup>2</sup> وفي الأخير يمكن تلخيص أنواع التكوين في المخطط التالي:

الشكل ( 1 - 1 ) يوضح أنواع التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين

1 أحمد ماهر، مرجع سابق، ص138.

2 محفوظ أحمد جودة: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ط1 ، الأردن، 2010 ، ص1.

### المطلب الثالث: مراحل العملية التكوينية

تمر العملية التكوينية بعدة مراحل وهي:<sup>1</sup>

1. **مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية** : من العناصر الهامة في العملية التكوينية لأن التحديد الدقيق للاحتياجات يساعد على جعل هذا النشاط هادفا ذا معنى للمنظمة وللمتكونين ويجعله كذلك نشاطا واقعيا، ويوفر كثيرا من الجهد والنفقات، وعندما نقول أن هناك احتجاا تدريبيا في مؤسسة ما، وأن التكوين المنظم المخطط يمكن أن يتلاقى ذلك النقص، أو يغطي تلك الفجوة، فالتكوين إذا يساعد في سد نقص معين في المنظمة، فالحاجة للتدريب هو وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه في أداء المنظمة أو في الوظيفة أو في الأفراد.
2. **مرحلة تصميم البرنامج التكويني**: يعتبر من أهم المراحل في العملية التكوينية، وذلك لان تصميم البرنامج يتكون من عدة عناصر، وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من التغيرات والقوي والعوامل داخل النظام التكويني وخارجه، وكذلك إن نجاح البرنامج يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.
3. **مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني**: يتم تنفيذ البرنامج التكويني وفق ما سيقال ويفعل خلال فترة زمنية أثناء التكوين، وهي تمثل دليل للمكون عن كيفية تنفيذ الجلسة التكوينية، حيث أنها توضح متى تستخدم المعايينات التكوينية الزمن المخصص لكل جزء، وخطة الجلسة التكوينية بالإضافة إلى تجنب ضياع الوقت أو الانحراف عن البرنامج حيث تتطلب القيام بالخطة التكوينية ثلاثة عمليات وهي :جمع المعلومات المتعلقة بالبرنامج ثم تحديد المحتوي التكويني ثم تنظيم المحتوي التكويني بشكل متسلسل أي من العام إلى الخاص.
4. **مرحلة تقييم البرنامج التكويني**: المقصود بالتقييم هنا هو قياس كفاءة البرنامج التكويني ومدى نجاعته في تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها ومن الممكن أن تكون عملية التقييم أثناء وبعد عملية تطبيق التكوين وهناك عدة نماذج فكرية التي تشملها عملية التقييم ومن هذه النماذج نموذج كير كباتريك والذي يشير فيه إلى الجوانب التالية :ردود الفعل التعلم السلوك - النتائج.
5. **مرحلة التمكين**: تتمثل في عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط، خاصة تلك التي تخص الوظائف، واستخدام الخبرة الموجودة لدي الموظفين لتحسين أداء المنظمة وكذا نقل المسؤولية بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين كما انه دعم المرؤوسين بالسلطة ودعوة صادقة للعاملين بالمنظمة للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، وفيه يكون المرؤوس المسؤول عن جودة ما يقرره أو يؤديه.

1 عبد القادر يحيوي، مولودي عبد الغاني، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01، 2022، ص224-225.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي

الأداء الوظيفي يُعد عنصراً حاسماً في نجاح أي منظمة أو مؤسسة، حيث يمثل مجموع الإسهامات والجهود التي يبذلها الموظفون لتحقيق أهدافها الاستراتيجية والتشغيلية. يتعلق الأداء الوظيفي بكفاءة وفعالية الأفراد في أداء مهامهم ومسؤولياتهم داخل المنظمة بشكل يلبي توقعات الإدارة والمعايير المحددة.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء الوظيفي

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات متعددة بالأداء الوظيفي، وقد أجمعوا أن الاهتمام بالأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية وإعطائه تركيز كبير يؤدي بها إلى أسمى أهدافها، وبطبيعة الحال تسعى كل المؤسسات الاقتصادية إلى إنجاز أعمالها بكفاءة وفعالية عالية وذلك من أجل تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها مسبقاً وبأقل تكلفة ممكنة.

### الفرع الأول: تعريف الأداء الوظيفي

عرفه "Miller et Bromily" على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup>.

وقبل التطرق إلى مفهوم الأداء الوظيفي لابد من تعريف بعض المصطلحات المرتبطة به:

**الكفاءة:** تشير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بأقل تكاليف ممكنة من الوقت، الجهد، والمال<sup>2</sup>.

**الفعالية:** تعني القدرة على تحقيق الأهداف المخططة، من خلال تعظيم المخرجات الفعلية والمخرجات المحددة مسبقاً<sup>3</sup>.

ويعد الأداء الوظيفي أحد أهم ركائز التي يستند إليها في تحديد مسار الموظف والعامل، ومدى انسجامه مع العمل، وأدائه لواجباته، كذلك درجة ولائه للمنظمة، حيث قدم الباحثون عدة تعاريف للأداء الوظيفي أهمها:

**التعريف 1:** يعتبر الأداء ترجمة لما يقوم به الفرد استجابة لإنجاز المهمة المكلف بها من طرف إدارته ورؤسائه، أو القيام بسلوك بإرادته الشخصية وفي كلا الحالتين يؤدي إلى نتيجة<sup>4</sup>.

ما يميز هذا التعريف أنه يبرز أهمية الاستجابة الفعالة للمسؤوليات المهنية والشخصية، مما يعزز الفهم لكيفية تحقيق الأهداف عبر الأداء الفردي في السياق العملي كما يؤكد على أن الأداء يؤدي إلى نتائج محددة

1 الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر، 2010 ص222.

2 ربيع بلابية، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل - تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد4، العدد1، جامعة محمد الشريف مساعديه- سوق أهراس، الجزائر، 2017، ص262.

3 المرجع نفسه، ص 262.

4 صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته جامعة قسنطينة طبعة 2 سنة 2010 ص57.

سواء كان ذلك نتيجة لتنفيذ مهام محددة بأمر أو توجيه من الإدارة، أو نتيجة لسلوك شخصي يتخذه الفرد بإرادته الخاصة.

**التعريف 2:** نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط، بأي الأشكال، فالأداء سلوك يحدث نتيجة أو بعبارة أخرى ما يفعله الفرد استجابة لمهمة معينة سواء فرضها عليه الآخرون أو قام بها بذاته.<sup>1</sup> ما يميز هذا التعريف هو ابراز أهمية السلوك في تحقيق الأهداف المنشودة في السياق المهني سواء كان ذلك من خلال الاستجابة للمهام المحددة أو من خلال السلوك الإيجابي الذي يسهم في تحسين البيئة المحيطة بالفرد سواء كان ذلك نتيجة لتعليمات وتوجيهات من الآخرون أو بمبادرة ذاتية من الفرد

**التعريف 3:** المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها.<sup>2</sup> أو هو سلوك العامل أو قدرته على تأدية عمله.<sup>3</sup>

ما يميز هذين التعريفين هو ابراز أهمية السلوك في تحقيق الأهداف المنشودة في السياق المهني سواء كان ذلك من خلال الاستجابة للمهام المحددة أو من خلال السلوك الإيجابي الذي يسهم في تحسين البيئة المحيطة بالفرد سواء كان ذلك نتيجة لتعليمات وتوجيهات من الآخرون أو بمبادرة ذاتية من الفرد. مما سبق يمكن القول بأن الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين، وهذا ما يحول المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء الوظيفي

تتمثل أهمية الأداء الوظيفي فيما يأتي:<sup>4</sup>

- ✓ ينمي الخبرة والكفاءة لدى الرؤساء.
- ✓ يوفر الأداء الوظيفي المناخ المناسب للتفاوض حول المشكلات.
- ✓ استغلال القدرات وإمكانيات الفرد الظاهرة والكامنة واستغلالها أحسن استغلال.
- ✓ يرفع الأداء الوظيفي الروح المعنوية للعاملين.
- ✓ الوقوف على نطاق القوة والضعف وانعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المنظمة، وذلك من خلال عملية تقييم الأداء.

1 عبد الحكيم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين، مكتبة ابن سينا مصر، ص 19

2 توفيق محمد عبد المحسن، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة، 2005، ص3.

3 Aguinis Herman, performance management, edition oerson prenticiball, newjersy, USA,2011, P :76.

4 حيدر محمد العمري، استراتيجيات التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، دار عالم الكتاب للحديث والنشر، الأردن، 2011، ص28.

وتتجلى أهمية الأداء الوظيفي أيضا في: <sup>1</sup>

✓ يعكس قدرة المنظمة وقابليتها على تحقيق الأهداف.

✓ يمثل المستوى الذي تتمتع به مخرجات المؤسسة بعد إجراء العمليات على مدخلاتها لأنه يعد مؤشرا لنجاحها.

✓ يعتبر الأداء الوظيفي من الركائز الأساسية لوجود أي مؤسسة وهذا يتضح من خلال ثلاثة أبعاد: من ناحية تجريبية فأهمية الأداء تكمن من خلال دراسات البحوث الإدارية الاستراتيجية للأداء، ومن ناحية إدارية فتبرز من خلال الاهتمام الكبير من قبل إدارة المؤسسات بالأداء ونتائجه، أما من الناحية النظرية يمثل الأداء مركز الإدارة الاستراتيجية.

✓ يعتبر الأداء الوظيفي هو دالة لكافة أنشطة المؤسسة، وهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها.

## المطلب الثاني: أنواع الأداء الوظيفي

يوجد عدة أنواع من الأداء ويرجع ذلك إلى اختلاف معيار تصنيفه من باحث إلى باحث آخر وكل واحد له زاوية رؤية خاصة به، ومن بينها تذكر ما يلي: <sup>2</sup>

### الفرع الأول: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار، يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين، الأداء الداخلي والأداء الخارجي .

1. **الأداء الداخلي:** كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

✓ **الأداء البشري** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

2. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي لتحصل

1 وائل محمد صبجي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 41-42.

2 عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتنظيم. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2002، ص 18-20.

عليها المؤسسة، كخروج أو دخول منافسين والذي بدوره سيؤثر على أسعار منتجات المؤسسة سواء بالارتفاع أو بالانخفاض بالتالي يتأثر بدور رقم أعمالها وهامش ربحها.

### الفرع الثاني: حسب معيار الشمولي

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى نوعين هما:

- ✓ **الأداء الكلي:** يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها.
- ✓ **الأداء الجزئي** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه، فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به، لا أهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي للمنظمة.

### الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشده بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، وبالتالي ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية:

- ✓ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.
- ✓ **أداء وظيفة الإنتاج:** يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمنافسيها، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بالاستمرارية والبقاء في المنافسة.
- ✓ **أداء وظيفة الأفراد:** يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة ف ضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد وكذلك وجود المؤسسة واستمراره أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين توظفهم المؤسسة فلكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا.
- ✓ **أداء وظيفة التموين:** تتمثل أدائها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على التموينات الضرورية ذات الجودة العالية في الأوقات المناسبة وتحقيق استغلال عبر الأماكن التخزين.

- أداء وظيفة التسويق يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق كحصة السوق على سبيل المثال.

### الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة

تبعاً لهذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية يمكن تصنيف الأداء وفق هذا المعيار:

- ✓ **الأداء الاقتصادي** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنّبها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها.
- ✓ **الأداء الاجتماعي** وهو مدى بلوغ المؤسسة في تحقيق مسؤولياتها الاجتماعية تحاد المجتمع الذي تنشط فيه وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا يتحقق الأداء الاجتماعي
- ✓ **الأداء التكنولوجي**: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجياً عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافاً تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترجمها المؤسسة أهدافاً إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا.
- ✓ **الأداء السياسي**: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية، ويمكن أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل التحقيق أهدافها الأخرى.

### المطلب الثالث: عناصر الأداء الوظيفي

يرتبط كل من عناصر الأداء الوظيفي ومحدداته بمجموعة من الخصائص والسمات والإمكانات والقدرات والمهارات والمؤهلات والخبرات، التي يجب أن يتحلى بها العامل في عمله وسلوكه، ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة.

ويشمل الأداء الوظيفي على مجموعة من العناصر وهي: <sup>1</sup>

- أ- **المعرفة بمتطلبات العمل**: وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والبراعة والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء وما يمتلكه الفرد خبرات عن العمل.
- ب- **كمية العمل المنجز**: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

1 سهام بن رحمون، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2014، ص71.

**ج- المثابرة والثوق:** وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

**د- نوعية العمل:** وتشمل الدقة، النظام، الإتقان والتمكن الفني، القدرة على تنظيم وتنفيذ العمل واكتشاف الأخطاء.<sup>1</sup>

وهناك من يقسم عناصر الأداء إلى:<sup>2</sup>

✓ **عناصر شخصية:** وهي تتعلق بشخصية العامل، كالقابلية، الاستعداد، المهارات، القيم، القدرات، الاهتمامات... الخ، حيث تتعلق كل هذه العناصر بالصفات الشخصية للعامل وتسمى في الغالب السمات الشخصية وهي عناصر صعبة القياس لأنها خصائص مجردة أي غير محسوسة ولا يمكن تتبعها وملاحظتها بسهولة.

✓ **عناصر أدائية:** وهي التي تتعلق بسلوك وممارسات العامل أثناء القيام بالوظيفة، وهي عناصر يمكن ملاحظتها وقياسها كالقدرة على اتخاذ القرارات، احترام مواعيد العمل الرسمية، القدرة على حل المشكلات، التفويض، التخطيط، العلاقات الشخصية، القيادة، الحضور، تحديد الأولويات، المهارات الإدارية، الاتصالات الشفوية... الخ ويتم تحديد واختيار هذه العناصر انطلاقاً من نتائج تحليل ووصف الوظائف والتي تهتم بما يسمى بدراسات تحليل العمل والتي يخرج بالوصف الوظيفي الذي يحدد مهام الوظيفة وبالتالي الأداء المطلوب للقيام بمهام الوظيفة لتحقيق أهداف قصيرة المدى وصولاً لتحقيق أهداف ذات مدى أكبر تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

### المبحث الثالث: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي

تحسين الأداء الوظيفي يعد هدفاً أساسياً لأي مؤسسة ترغب في تحقيق النجاح والتنافسية في سوق العمل الحديث. من بين العوامل العديدة التي تؤثر على الأداء الوظيفي، يأتي التكوين بمرتبة بارزة كأداة فعالة في تحقيق هذا الهدف. يتمثل الهدف الأساسي للتكوين في تطوير وتعزيز مهارات ومعرفة الموظفين، وتحسين سلوكياتهم وأدائهم في بيئة العمل.

تعتبر علاقة التكوين بالأداء الوظيفي موضوعاً مهماً للدراسات البحثية والممارسات التنظيمية، حيث تظهر الأبحاث أن الاستثمار في التكوين يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة العملية، وتحقيق مستويات عالية

1 مصطفى يوسف كافي، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص28.

2 ابراهيم محمد المحاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص

من الجودة في الأداء. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يسهم التكوين في تعزيز رضا الموظفين عن العمل، وزيادة مستوى الالتزام والمسؤولية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بشكل أفضل.

### المطلب الأول: دور التكوين في تحسين الأداء الوظيفي

عندما نتكلم عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الأبعاد المتداخلة هي: <sup>1</sup>

- ✓ العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه ومدى إتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر.
- ✓ الإنجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية والكمية والنوعية والزمنية.
- ✓ سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الأدوات والخدمات والأجهزة التي يستعملها .
- ✓ سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونهم مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق.
- ✓ طرق التحسين والتطوير والتي يمكن للعامل أن يسلكها في عمله ليزيد من كفاءة الأداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصيا أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التكوين، ومن ثم فرض التقدم والتقنية المفتوحة أمام جميع الموظفين.

### المطلب الثاني: أثر التكوين على الأداء الوظيفي

إن التكوين هو عملية توليه المؤسسة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية المنظمة في البيئة وتحسين مستوى أدائهم، إذ أن طبيعة التغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما توصلت إليه المؤسسات، وأصبح لزاما عليها أن تبحث عن برامج التكوين المناسبة للعاملين في مراكز التكوين المختلفة، كما ينظر إلى وظيفة التكوين على أنها الوظيفة المكملة للتعيين، فلا يكفي أن تقوم المؤسسات باختيار العاملين وتعيينهم، إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد وتنمية قدرتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في اكتساب الجدية من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم، وللتكوين تأثيرات متعددة على أداء العاملين: <sup>2</sup>

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

1 عبيدة سعاد، فوجيل سهام، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14، العدد2، السنة 2020، ص 491-510 .

2 علي يونس ميا: قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والتدريبات الجامعية، 2009، مجلد31، العدد 1 ص144.

✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا في المبحثين السابقين إلى عموميات حول التكوين والإطار المفاهيمي للأداء الوظيفي ومن أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع سنقوم في هذا المبحث بالإطلاع على دراسات سابقة قريبة من موضوع دراستنا،  
**المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة**

توجد العديد من الدراسات السابقة العربية والوطنية والأجنبية، التي تناولت موضوع علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي من جوانب مختلفة، سيتم التطرق إلى أهم الدراسات التي لها علاقة بموضوع مذكرتنا.

### الفرع الأول: الدراسات الوطنية

1. دراسة سهيل زغود، بعنوان: "أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، (2015):

تناولت هذه الدراسة العلاقة بين التكوين وأداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، فهي انطلقت من إمكانية تحسين أداء العمال باستخدام أهم النشاطات التي تدخل في تركيب عملية التكوين كمقاربة استراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. فالمقاربة بينت أن العلاقة بين المؤسسة والأفراد يحكمها منطق المنفعة المتبادلة بين الطرفين، ومن خلال استخدام الأساليب الإحصائية والقياسية للتحليل واستخدام الاستبيان كأداة لجمع البيانات التي تم توزيعها في مؤسسة اقتصادية، خلصت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التكوين بأبعاده الأساسية: تبني المؤسسة لمراحل التكوين، تبني الإدارة العليا لاستراتيجية التكوين، استخدام التكنولوجيات الحديثة في التكوين وأداء العمال، وقد تم بناء نموذج مفسر لنتائج الدراسة يوضح تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع. وتبين أن التكوين يعد الركيزة الأساسية التي يجب على المؤسسات الجزائرية زيادة الاهتمام به، من أجل انتاج كفاءات جديدة وتعبئتها في إطار المبادلة بين المؤسسة والأفراد.

2. دراسة جربي عبد الحكيم، بعنوان: "دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية"، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف1، (2018):

سعت هذه الدراسة إلى تحديد دور التدريب والتحفيز في تعزيز الأداء المستدام لمجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، وقد تحددت الدراسة بمتغير مستقل تمثل في تدريب وتحفيز الموارد البشرية، ومتغير تابع تمثل في الأداء المستدام بأبعاده الاقتصادية، الاجتماعية والبيئية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استمارة لجمع البيانات من أفراد العينة التي بلغ عددها (290) مفردة، وقد تم استخدام تحليل بيانات الاستمارة، وذلك بالاعتماد على مجموعة من الأساليب SPSS الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإحصائية، وقد توصلت

الدراسة إلى أن هناك دور لتدريب وتحفيز الموارد البشرية بنسبة (81.5%) في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسات محل الدراسة.

وتوصي هذه الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بتدريب وتحفيز الموارد البشرية والتنوع في الحوافز المقدمة لهم، من أجل تعزيز الأداء المستدام في المؤسسات محل الدراسة.

### الفرع الثاني: الدراسات العربية

1. دراسة مؤمن خالد الجفير، بعنوان: "أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش -الأردن-"، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد الخامس -2022-:

كان الغرض من الدراسة هو التحقيق في آثار تدريب الموظفين على أداء العاملين في محافظة جرش: استخدمت الدراسة تصميم البحث الوصفي وكانت العينة المستهدفة هم الموظفين في المؤسسات العامة تم استخدام كل من أخذ العينات الطبقية والعينة العشوائية البسيطة فالدراسة لاختيار عينة من 120 موظف وموظفة تم تحليل البيانات باستخدام كل من الإحصاءات الوصفية والإحصاءات الاستنتاجية للتحقيق في تأثير تدريب الموظفين على أداء الموظف في المؤسسات العامة في محافظة جرش وكشفت الدراسة أن: مستوى التدريب يؤثر على أداء العاملين بشكل فعال وإيجابية، فكل زيادة في المتغير المستقل - التدريب - بقيمة واحد، تؤدي إلى زيادة في المتغير التابع - أداء العاملين بقيمة 2.00، فالعلاقة طردية لان القيمة موجبة.

2. دراسة جلييلة آيت سودان، بعنوان: "دور التدريب في تنمية رأس المال البشري"، المجلة الدولية للمحاسبة والمالية والتدقيق والإدارة والاقتصاد، المجلد: 3، العدد: 4-1، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب، 2022:

يعتبر تطوير رأس المال البشري أحد الاهتمامات الرئيسية للسلطات المغربية العليا، سواء في قطاع التعليم أو في المجال المهني الخاص أو العمومي علاوة على ذلك، يشكل هذا المكون محورا أساسيا يركز عليه النموذج التنموي الجديد للمغرب لذلك، وكجزء من هذا العمل البحثي، اخترنا دراسة مجموعة سكانية مستهدفة وممثلة للبانوراما المهنية، وهي موظفي الخدمة المدنية في الدولة، وجميع القطاعات مجتمعة (الإدارات الوزارية، المؤسسات العامة، الهيئات الحكومية، الوفود الجهوية إلخ). الهدف من هذه الدراسة في نهاية المطاف هو تحديد إلى أي مدى يمكن للتدريب المهني أن يكون له تأثير على تنمية رأس المال البشري للموظفين.

### الفرع الثالث: الدراسات الأجنبية

1. Maria Della Dragomir, **La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle : l'effet modérateur du roulement du personnel** Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles -2010- :

الهدف الأول من البحث الحالي هو دراسة العلاقة بين تدريب الموارد البشرية والأداء التنظيمي. يتضمن مفهوم تدريب الموارد البشرية، كما تم تناوله في هذه الدراسة، بعدين: كثافة التدريب ومعدل حدوثه، وأبعاد الأداء التنظيمي هي الإنتاجية والربح المالي، أما الهدف الثاني من هذا البحث فهو دراسة التأثير المعتدل لدوران العمل

في العلاقة بين التدريب والأداء التنظيمي، تحتوي هذه الدراسة على 288 مؤسسة تم إجراء تحليلات الانحدار عليها تشير نتائج الدراسة الحالية إلى أن العلاقات المدروسة أكثر تعقيداً مما بدت عليه في البداية، لم يكن تأثير التدريب على الأداء التنظيمي كبيراً أو كان مخالفاً لتوقعاتنا على العكس من ذلك، تم تحديد تأثير معتدل كبير لحجم التداول في ثلاثة انحدارات.

## 2. SEKRI HIBA, The role of training and development in enhancing the performance of the employees, Revue Elbahith Des Sciences Sportif Et Sociales Vol 05 n 01, 2022:

تناولت هذه الدراسة تحليل تأثير التدريب على أداء الموظف، من خلال دراسة أنواع التدريب وأهدافه وبرامجه. تم التركيز على العوامل المؤثرة في أداء الموظف، مع تسليط الضوء على كيفية تأثير برامج التدريب والتطوير داخل المنظمة.

تم التطرق أيضاً إلى أهمية التدريب في تحسين أداء الموظف، والفوائد الفردية التي يحققها التدريب والتطوير للموظفين، بالإضافة إلى الفوائد التنظيمية لبرامج التدريب والتطوير.

نتيجة لذلك، تُعد برامج التدريب المحفز الذي يحتاجه العاملون لتحسين أدائهم وقدراتهم، مما يزيد بالتالي من إنتاجية المنظمة لذا، ينبغي تصميم التدريب استناداً إلى احتياجات وأهداف كل شركة بشكل خاص التدريب الفعّال هو التدخل المدروس الذي يهدف إلى تحقيق التعلم اللازم لتحسين أداء الموظف.

كما أكدت الدراسة أن التدريب والتطوير لهما تأثير إيجابي على أداء الموظف وأداء المنظمة.

### المطلب الثاني: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

بعد اطلاعنا على الدراسات السابقة سنعرض في هذا المطلب أهم أوجه التشابه والاختلافات الموجودة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة، من خلال مختلف البحوث التي قمنا بها حسب استطلاعاتنا على العديد من الدراسات السابقة لهذا الموضوع.

### الفرع الأول: نقاط التشابه بين الدراسات

خلصت إلى النقاط التالية:

- ✓ أغلب الدراسات السابقة ودراستنا ركزت على تحديد مفهوم التكوين طرق تطبيقه.
- ✓ تشابهت إلى حد كبير التعاريف المقدمة والتوضيحات حول كلا من مصطلحي الأداء والأداء الوظيفي لهذه الدراسة والدراسات السابقة المعروضة.
- ✓ التطرق للأثر الذي يمكن للتكوين أن يلعبه من أجل تحسين أداء العاملين في كل من دراستنا والدراسات السابقة.
- ✓ إبراز الدور الكبير للتكوين من أجل تحيين الأداء الوظيفي في كل من الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.
- ✓ أكدت كل الدراسات أهمية التكوين وذلك لما له من إيجابيات على تحسين الأداء.

## الفرع الثاني: نقاط الاختلاف

تجلت في النقاط التالية:

✓ قمنا بتطبيق الدراسة على مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري لمعرفة مدى علاقة التكوين بتحسين أداء موظفيها، بينما الدراسات السابقة اعتمدت على مجموعة من المؤسسات الحكومية أو مجتمعات سكانية وقطاعات وغيرها وهنا يكمن الاختلاف.

✓ ركزنا في دراستنا على إبراز علاقة التكوين في تحسين الأداء الوظيفي في المؤسسات الاقتصادية، بينما ركزت جل الدراسات على إبراز الأثر أو الدور الذي يقدمه التكوين في تحسين الأداء عموماً.

✓ أن الدراسة الحالية اختلفت عن الدراسات السابقة من حيث تقسيمات متغيرات الدراسة في حد ذاتها وكيفية المعالجة المنهجية والنظرية للموضوع.

ويمكن التفصيل أكثر في هذه الاختلافات في الجدول الموالي:

**جدول رقم (01): المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية**

| المجال                    | الدراسة الحالية  | الدراسات السابقة  |
|---------------------------|--|---|
| من حيث الهدف              | تهدف الدراسة إلى معرفة العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع سكيكدة "سونلغاز"    | اختلفت الدراسات من حيث الهدف فمنها من ركزت على إبراز دور التكوين وأخرى ركزت على مدى الأثر الذي يلقيه التكوين. |
| من حيث الزمان والمكان     | مديرية التوزيع سونلغاز سكيكدة - 2024   | الدراسات في دول وطنية، عربية وأجنبية وكانت في السنوات الماضية.  |
| من حيث العينة             | أجريت الدراسة على مجموع العمال الذين تلقوا تكويناً والذي بلغ عددهم 120 موظف.                           | اختلفت العينات وحجمها من دراسة إلى أخرى   |
| من حيث الأساليب المستخدمة | ألفا كرونباخ، المتوسط الحسابي الانحراف المعياري.   | اعتمدت بعض الدراسات على نفس الأساليب المستخدمة في دراستنا مع الاختلاف في بعض الدراسات                         |
| الأدوات المستخدمة         | ركزت دراستنا على عرض وتحليل نتائج الاستبيان لاختبار الفرضيات والتوصل إلى النتائج المرجوة.              | تم الاعتماد على الأدوات الذاتية والموضوعية من ملاحظة، مقابلة استبانة.   |
| من حيث المنهج المستخدم    | اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري وعلى الاستبيان كأداة لجمع البيانات في الجانب التطبيقي. | اختلف في المنهج من دراسة إلى أخرى.  |
| من حيث المتغير            | تم التركيز على متغيرين هما التكوين والأداء الوظيفي   | اختلفت المتغيرات من دراسة إلى أخرى.   |

المصدر: من إعداد الطالبين.

### الفرع الثالث: مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

فهم الموضوع من عدة جوانب: وبالتالي تمحورت لدينا فكرة ممتازة عن الموضوع.

✓ **تحديد مشكلة البحث والفرضيات:** من خلال مراجعة الأبحاث السابقة، تمكنا من تحديد المشكلة

المركزية التي يسعى البحث إلى حلها، ووضع الفرضيات التي سيتم اختبارها في الدراسة الجديدة.

✓ **بناء إطار نظري قوي:** باستخدام الدراسات السابقة، تمكنا من بناء إطار نظري يدعم البحث الحالي.

✓ **تحديد منهج البحث وتصميمه:** الدراسات السابقة وفرت لنا نماذج وأساليب بحثية مختلفة تمكنا من

استخدامها وتكييفها لتناسب الاحتياجات الخاصة ببحثنا، مما ساهم في تحديد منهج البحث وطرق جمع البيانات.

✓ **تحليل البيانات واستنتاجات البحث:** الدراسات السابقة قدمت لنا أساليب مختلفة لتحليل البيانات

وتفسير النتائج، مما سهل علينا استخدام التقنيات المناسبة لتحليل البيانات واستنتاجات البحث بطريقة دقيقة وموثوقة.

## خلاصة الفصل الأول

في الفصل الأول من الدراسة، تم تأكيد أن التكوين يُعتبر رأس مال حقيقي لا يُهدر، إذ يسهم في تعزيز كفاءة الأفراد في مجالات المهارات، السلوكيات، والمعرفة. بالإضافة إلى ذلك، يزيد التكوين من مستوى الثقة والدافعية للعمل، مما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي بشكل ملحوظ. تعد المؤسسات القائمة على التكوين أساسًا أساسيًا لتحقيق التفوق والريادة، حيث تقوم بإقامة دورات تدريبية متخصصة تعزز مهارات وقدرات الموظفين، وتعديل سلوكياتهم بما يسهم في زيادة الإنتاجية وتحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال.

الأداء الوظيفي يُعتبر محصلة للجهود المبذولة نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وهو يلعب دورًا حيويًا في تحقيق التغيير وتعزيز المهارات والقدرات الفردية. يوضح البحث وجود علاقة مباشرة ومهمة بين التكوين الذي يتلقاه الموظفون وتحسين أدائهم الوظيفي في السياق المؤسسي، مما يبرز أهمية استثمار المؤسسات في برامج التدريب والتطوير كجزء من استراتيجيتها العامة لتعزيز الفاعلية والاستدامة.

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في شركة سونلغاز  
مديرية التوزيع - سكيكدة

## الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في شركة سونلغاز  
مديرية التوزيع - سكيكدة

## تمهيد الفصل الثاني

بعد تناولنا في الفصل الأول مختلف الجوانب النظرية لمتغيرات الدراسة ألا وهما: "التكوين بمراحله والأداء الوظيفي"، حيث قمنا بتحديد الإطار المفاهيمي الخاص بهما والتعرف على ماهيتهما، ننتقل إلى الفصل الثاني الذي سنتطرق فيه إلى ربط متغيرات الدراسة بالأسس التطبيقية أي عرض ومناقشة الجوانب التطبيقية لموضوع الدراسة بإسقاط الأسس النظرية السابقة على مؤسسة تعتبر من المؤسسات الحيوية و الجد مهمة والتي وقع عليها الاختيار لإتمام بحثنا ألا وهي " شركة سونغاز مديرية التوزيع - سكيكدة "، وذلك من أجل التعرف على علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي بالشركة محل الدراسة، وسنتطرق من خلال هذا الفصل أيضا إلى تحليل أسئلة محاور الاستبيان وتفسير نتائجها وفق فرضيات البحث، وتقديم مجموعة من الاقتراحات والأفاق الجديدة للبحث وذلك باقتراح مواضيع جديدة.

حيث تم تقسيم الفصل إلى مبحثين:

✓ المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة.

✓ المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة.

## المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة

يهدف من خلال هذا المبحث إلى توضيح جميع الجوانب المنهجية الخاصة بالدراسة التطبيقية، ولكي يتم ذلك لابد من إتباع خطوات وأسس دقيقة والتوصل إلى النتائج المرجوة. لذلك سوف يعرض من خلال هذا المبحث الطريقة والأدوات المستعملة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، وكذا العينة والمجتمع وجميع الأساليب الإحصائية الخاصة بذلك.

## المطلب الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة

يركز هذا المطلب على تسليط الضوء على الطريقة والأساليب الإحصائية المتبعة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة متغيراتها، مع إعطاء تعريف للمؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى توضيح نشاطها وهيكلها التنظيمي.

## الفرع الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

### أولاً: لمحة تاريخية عن سونلغاز<sup>1</sup>

في قطيعة مع العهد الاستعماري، واستجابة للخيارات السياسية والاقتصادية، شهد عام 1969 حلّ شركة كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا)، وتم استبدالها بإنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز)، وذلك بموجب المرسوم رقم 69-59 المؤرخ في 28 جويلية 1969.

## ثانياً: التطور التاريخي للشركة<sup>2</sup>

مرت سونلغاز بعدت مراحل وذلك منذ تأسيسها، سنتطرق لأهم هذه المراحل:

1- 1946 تأسيس كهرباء وغاز الجزائر (أو جي يا)

2- 1969 التحدي الأكبر.. حل (أو جي يا) وإنشاء شركة سونلغاز

3- 1983 نقطة التحول في إعادة الهيكلة الأولى

في سنة 1983 أجرت سونلغاز أول عملية إعادة هيكلة، تم بموجبها إنشاء خمس شركات للأشغال

المتخصصة وهيئة للتصنيع، ويتعلق الأمر بكل من:

✓ كهريف " للكهربة الريفية"

✓ كهركيب " للمنشآت والتركيب الكهربائي"

✓ كنگاز " لإنجاز القنوات الغازية"

✓ إنرغا " للهندسة المدنية"

✓ التركيب " للتركيب الصناعي"

www.sonelgaz.dz1 ، شوهذ يوم 15 جوان 2024، 11:00 .

2 نفس المرجع.

✓ آ أم سي " لصناعة العدادات وأجهزة القياس والمراقبة"

#### 4- 1995 سونلغاز تستقلّ ماليا

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، أصبحت سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

#### 5- 2002 التجارة في قلب الاستراتيجية الجديدة

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 02-195 المؤرخ في الفاتح جوان 2002، أصبحت الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز، شركة ذات أسهم.

#### 6- 2009 الانتهاء من إعادة الهيكلة والتجديد

بين عامي 2007 و2009، شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء 33 شركة فرعية و6 شركات بالشراكة المباشرة، مع افتتاح معهد تكوين الكهرباء والغاز (إيفاغ) سنة 2007، فضلا عن إنشاء شركات للهندسة وأنظمة المعلومات وإدارة العقارات (سيق، إليت وسوبياغ)، ودمج شركة الرويبة للإضاءة في 2009، وهذا لاستكمال تحولها إلى شركة قابضة.

#### 7- 2011 سونلغاز شركة قابضة

بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز، المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 02-01 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنايب.

منذ ذلك التاريخ أصبحت سونلغاز، شركة ذات أسهم في شكل شركة قابضة دون انشاء شركة معنوية جديدة، كما تتشكل الشركة القابضة سونلغاز وشركاتها الفرعية مجموعة تحت تسمية "مجمع".

#### 8- 2012 الطاقات المتجددة

بدأت الطاقات المتجددة، لا سيما الطاقة الكهروضوئية تتطور في الجزائر منذ عقدين، حيث قامت الشركة بتزويد 18 بلدية نائية في الجنوب الكبير، ما بين 1998 و2001، حيث تم إضافة فرع للطاقة الشمسية وحرصا منها على المساهمة في الحفاظ على البيئة من خلال الحد من تأثير انبعاثات غازات الاحتباس الحراري من محطات التوليد التي تعمل على الوقود الأحفوري، شرعت سونلغاز بإنجاز برنامج تطوير الطاقات المتجددة، بقدرة تصل الى 343 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية بمواقع في الجنوب الكبير والهضاب العليا. تم تطوير نوع آخر من الطاقات المتجددة ويتعلق الامر بطاقة الرياح، حيث تم انجاز محطة بطاقة 10 ميغاواط بكابرتين بولاية أدرار.

وتم إنشاء شركة كهرباء وطاقات متجددة، مكلفة باستغلال شبكة الطاقة الكهربائية المعزولة بالجنوب الكبير والطاقات المتجددة في كافة التراب الوطني.

### 9- 2014 / 2015 سونلغاز في قلب التنمية

في عام 2014، وبالشراكة مع "جنرال إلكتريك"، تم إنشاء شركة جديدة أطلقت عليها تسمية "توربينات جنرال إلكتريك الجزائر (جيات)، والتي أصبحت مسؤولة عن إنشاء وتشغيل مجمع صناعي يقع في عين ياقوت (ولاية باتنة)، موجّه لإنتاج توربينات الغاز وتوربينات البخار. وكذا شراكة أخرى مع شركتي "هونداي ودايو"، حيث تم إنشاء شركة تسمى (هيانكو)، المسؤولة عن توفير خدمات (الهندسة والمشتریات والبناء) للمنشآت الطاقوية الصناعية.

### 10- 2017 تنظيم جديد في مجال التوزيع

شهدت سنة 2017 هيكلة جديدة، سمحت بتطوير وتحسين كفاءة شركات المجمع، وكذا تجميع خبراتها وتنسيق معارفها، لذلك فإن مهن التوزيع تندرج ضمن كيان واحد تحت تسمية الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز (آس دي سي)، والتي هي نتيجة لإدماج واستيعاب هذه الأخيرة لشركات التوزيع (آس دي يو) (آس دي أو) (آس دي يا).

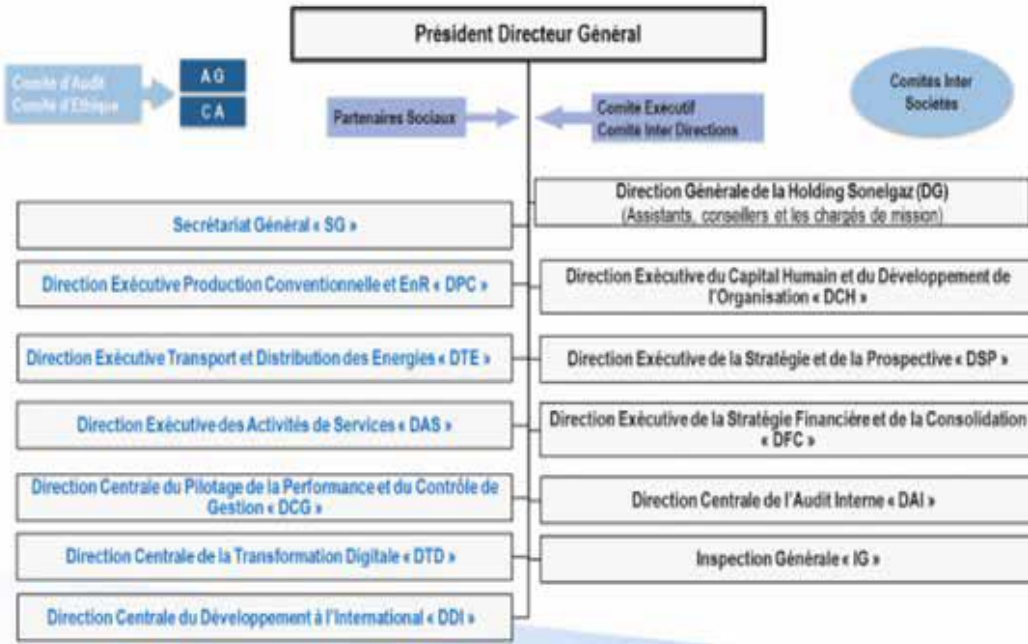
### 11- 2020-2035 استراتيجية جديدة من أجل آفاق جديدة

يتضمّن المخطّط الاستراتيجي لسونلغاز 2035، طموحات المجمع، حيث تعيد هذه الاستراتيجية تركيز مهام سونلغاز على اختصاصها كشركة تعمل في مجال إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ونقل وتوزيع الغاز، حيث يركز هدف الشركة الرئيسي على توفير طاقة مسؤولة وضمان خدمة عمومية ذات جودة تساهم في ضمان راحة المواطنين وتحقيق التنمية المستدامة.

## ❖ الهيكل التنظيمي لمجمع سونغاز<sup>1</sup>

الشكل رقم(02): الهيكل التنظيمي لمجمع سونغاز

### Nouvelle macrostructure de la Holding Sonelgaz



المصدر: الرسالة الإخبارية رقم 002/م.إ/2021 الصادرة عن مديرية الاتصال لمجمع سونغاز

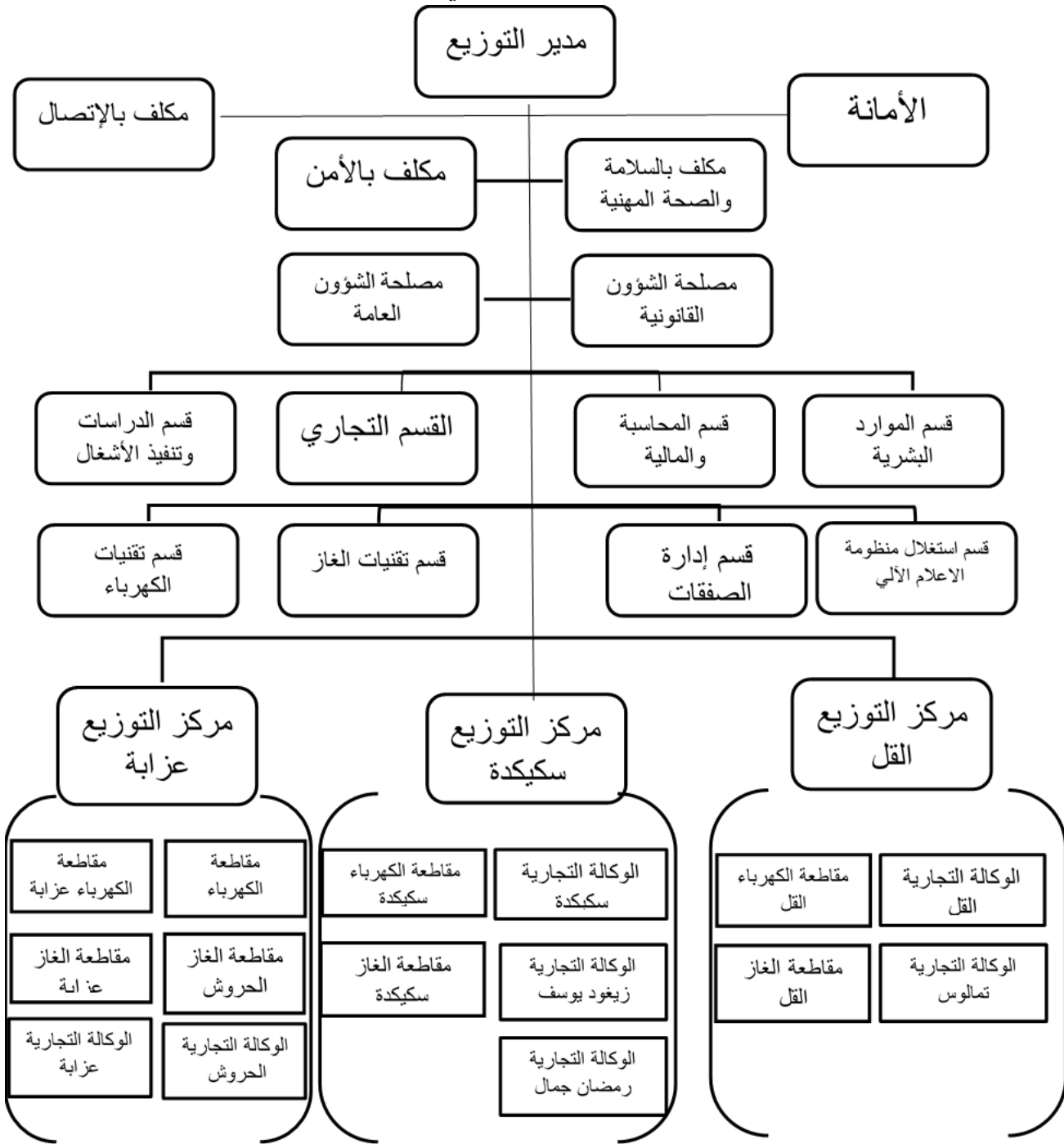
### ثالثا: مديرية التوزيع سكيكدة

تعتبر مديرية التوزيع سكيكدة واحدة من بين 17 مديرية تابعة لناحية التوزيع قسنطينة، وتضم حاليا 744 موظف من الجنسين، حيث تضم ثلاث مراكز توزيع ثمانية أقسام مختلفة المهام إضافة الى مصلحتين، أمانة، مكلف بالاتصال، مكلف بالسلامة والصحة المهنية ومكلف بالأمن.

✓ الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع -سكيكدة- كما هو مبين في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> الرسالة الإخبارية رقم 002/م.إ/2021، مديرية الاتصال،سونغاز،2021

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سكيكدة



المصدر: من إعداد الطالبين بالاستعانة بقسم الموارد البشرية.

الهيكل التنظيمي للمديرية هو هيكل تنظيمي وظيفي والذي يسهل على الموظفين القيام بالمهام الموكلة إليهم إضافة الى التعزيز من المساءلة والرقابة داخل كل قسم الأمر الذي يضمن سير العمل بانتظام وسلاسة.

## 1- مدير التوزيع

هو المسؤول الأول وهو الأخير في المديرية الذي يعود له قرار تسيير الأمور الداخلية والخارجية ويعتبر هو الأمر بالصرف ويسهر على تحقيقي الأهداف المسطرة سنويا في إطار عقود التسيير...

## 2- الأمانة

تتكفل الأمانة باستقبال والرد على مختلف المكالمات والبريد والفاكس وتقديم البريد للمدير من أجل الإماءات لمختلف الأقسام فهي حلقة وصل بين المدير ومختلف الأقسام والمصالح، كذلك جدولته مختلف المواعيد الخاصة بالمدير والاستقبال العام.

## 3- مكلف بالاتصال

✓ الاشراف على خلية الاتصال

✓ التواصل بين الشركة والمتعاملين (الولاية، مختلف الإدارات، الزبائن، وسائل الإعلام)

## 4- المكلف بالأمن وأمن المنشآت

✓ الاشراف على فرق الأمن والحراسة.

✓ الاشراف على سلامة العمال داخل منشآت الشركة.

✓ التواصل مع الأمن وأجهزته فيما يتعلق بالأجانب الذين تتعامل معهم الشركة.

## 5- مكلف بالسلامة والصحة المهنية

✓ حماية الموظفين من الاصابات الناجمة عن مخاطر بيئة العمل وذلك بمنع تعرضهم للحوادث والاصابات.

✓ الحفاظ على مقومات العنصر المادي المتمثل في المنشآت وما تحتويه من اجهزة ومعدات من التلف والدمار.

✓ توفير وتنفيذ كافة شروط السلامة والصحة المهنية التي تكفل توفير بيئة آمنة تحقق الوقاية من الاخطار للعنصر البشري والمادي.

## 6- المكلف بالشؤون القانونية

من مهامها الاشراف على الشؤون القانونية وتمثيل الشركة لدى الهيئات القانونية، إضافة إلى متابعة القضايا والمنازعات القانونية...

## 7- مصلحة الشؤون العامة

تعتبر هذه المصلحة المحور الذي تعتمد عليه كل الأقسام والمصالح فمن مهامها توفير مختلف الاحتياجات المكتبية، التثبيات المادية للشركة، مختلف الخدمات كالحجوزات، تسيير المخزونات... تسيير حاضرة السيارات (شراء، صيانة، كراء...).

## 8- قسم تقنيات الكهرباء

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي:

✓ **مصلحة المراقبة:** من مهامها مراقبة شبكات الكهرباء والسهر على التوزيع الجيد للكهرباء، والاسهام في تطوير شبكة الكهرباء...

✓ **مصلحة الصيانة:** من مهامها السهر على التسيير الحسن لمخولات الطاقة وصيانة الشبكة الكهربائية، مراقبة فرق العمل على الشبكات تحت الضغط المتوسط....

✓ **مصلحة التحكم عن بعد:** من بين مهامها استقبال المكالمات الهاتفية وتسجيلها ثم تحويلها للفرق المختصة من أجل اصلاح الأعطال، تحديد الأعطال عن بعد وذلك عن طريق أجهزة الحاسوب وبواسطة برامج متخصصة ومطورة في هذا المجال.

### 9- قسم تقنيات الغاز

ويضم هذا القسم أيضا مصلحتين هما:

✓ **مصلحة مراقبة استغلال الغاز:** ومن مهامها مراقبة شبكة الغاز والسهر على التزويد المستمر للزبائن بالغاز الطبيعي.

✓ **مصلحة الصيانة:** ومن مهامه صيانة الشبكة الغازية وكذا صيانة مخفضات الضغط.

### 10- القسم التجاري

ويضم هذا القسم ثلاثة مصالح هي:

✓ **مصلحة التحصيل:** من مهامها تحصيل الديون عن الزبائن العموميين والخواص.

✓ **مصلحة كبار المستهلكين:** من مهامها التعامل مع المستهلكين ذوي الاستهلاك الطاقوي الكبير "بالنسبة للكهرباء"، وكذلك الضغط المتوسط والعالي "بالنسبة للغاز

✓ **مصلحة ربط الزبائن:** من مهامها دراسة ملفات ربط الزبائن الجدد

### 11- قسم الموارد البشرية:

ويضم هذا القسم أيضا مصلحتين هما:

✓ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** ومن مهامها تسيير الحياة المهنية للموظفين وذلك منذ توظيفهم إلى غاية خروجهم من المؤسسة (توظيف، ترقية، أجور، تقاعد...).

✓ **مصلحة التكوين والتطوير:** من مهامها السهر على تكوين وتدريب الموظفين.

### 12- قسم دراسات وتنفيذ الأشغال:

وينقسم إلى مصلحتين مصلحة خاصة بدراسة وتنفيذ الأشغال الكهربائية وأخرى الأشغال الغازية، ومن مهامها التكفل بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية الربط بالكهرباء أو الغاز من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة.

### 13- قسم إدارة ومتابعة الصفقات:

من مهامها إدراج وتقييم الصفقات المتعلقة بربط الزبائن الجدد.

#### 14- قسم المحاسبة والمالية:

ويضم هذا القسم مصالح هي:

✓ **مصلحة الاستغلال المحاسبي:** من مهامه التسجيلات المحاسبية لمختلف العمليات (شراء، بيع، تخزين) اعداد القوائم المالية للمؤسسة (الميزانية الختامية جدول حسابات النتائج جدول تدفقات الخزينة).

✓ **مصلحة المالية:** ومن مهامها تحصيل وتسديد مختلف العمليات (فواتير، الموردين، اشتراكات الضمان الاجتماعي، الضرائب والرسوم).

✓ **مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:** من مهامها متابعة البرامج الاستثمارية ونفقاتها.

✓ **مصلحة التفتيش والرقابة:** السهر على تطبيق الإجراءات القانونية والتفتيش الفجائي.

#### 15- قسم الإعلام الآلي والاستغلال

يقوم هذا القسم بمتابعة شبكة الاعلام الآلي والسهر على حسن عملها سواء داخل الشركة أو مع الأقسام والمصالح المنتشرة عبر الولاية.

#### 16- مراكز التوزيع

وتضم هاته الأخيرة الوكالات التجارية ومقاطعات الكهرباء والغاز وذلك حسب المنطقة وحسب طول الشبكات في كل منطقة.

فهنا ثلاث مراكز موزعة على الولاية يغطي كل مركز منطقة معينة

✓ **مركز التوزيع سكيكدة:** يضم ثلاثة وكالات تجارية هي وكالة سكيكدة (بن حورية)، وكالة زيغود يوسف ووكالة رمضان جمال، إضافة إلى مقاطعتين واحدة للكهرباء والأخرى للغاز بمدينة سكيكدة.

✓ **مركز التوزيع القل:** يضم وكالة القل ووكالة تمالوس، إضافة إلى مقاطعتين واحدة للكهرباء والأخرى للغاز بمدينة القل.

✓ **مركز التوزيع عزابة:** يضم هو الآخر وكالتين تجاريتين هما وكالة عزابة ووكالة الحروش، إضافة إلى مقاطعتين للكهرباء (عزابة والحروش) ومقاطعتين للغاز (عزابة والحروش).

## رابعاً: أهداف مجمع سونلغاز

بهدف رفع قدراته في تلبية الطلب المتزايد على الطاقة، وحرصاً على تحسين مستوى خدمة الزبائن (أفراد ومؤسسات)، سطر مجمع سونلغاز مخططاً شاملاً يهدف إلى تعزيز البنى التحتية للبلاد في مجالي الكهرباء والغاز، كما يشمل مخطط التنمية المستدامة لآفاق 2030، تطوير أداء شركات المجمع، خاصة فيما يتعلق بإنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء، وكذلك نقل وتوزيع الغاز، ويتضمن البرنامج ما يلي:<sup>1</sup>

### 1- إنتاج الكهرباء

تبلغ الطاقة الإنتاجية الوطنية "الإضافية" المخططة لها لآفاق 2030، ما يعادل 12 ألف و252 ميغاواط (RIN + PIAT) وتشمل:

✓ 11.980 ميغاواط تم رصدها لشبكة ربط الشمال.

✓ تحويل RIN لستة عشر (16) توربينة غازية متنقلة بسعة إجمالية تبلغ 272 ميغاواط مخصصة لقطب عين صالح، أدرار، تميمون.

وبخصوص شبكة الجنوب الكبير، فإنه من المرتقب وخلال نفس الفترة تعزيز منشآت الإنتاج من خلال:

✓ تحويل RIN إلى RGS بقدرة 140 ميغاواط للتوربينات الغازية.

✓ 50 ميغاواط من الطاقة الكهروضوئية لتجهيز المواقع التي تعمل بالديزل.

### 2- آفاق تطوير الطاقات المتجددة

هدف سونلغاز في رؤيتها إلى الحفاظ على مكانتها الرائدة في مجال إنتاج الكهرباء، وبالتالي، امتلاك قدرات إنتاج متجددة تتماشى مع أهدافها الاستراتيجية.

تتعلق آفاق تطوير الطاقات المتجددة بشكل أساسي بإنجاز ما يقارب 30 ٪ من البرنامج الوطني الذي أعلنته السلطات العمومية (أي 4.000 ميغاواط) عن طريق المحطات الكهروضوئية.

### 3- نقل الكهرباء

يبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء التي سيتم مدها ضمن مخطط التنمية المقرر لذات الفترة (2021-2030)، حوالي 20.296 كيلومتر، يضاف إليها 12.744 كيلومتر مسجلة في المشروع.

وفي هذا السياق فإنه وفي آفاق 2030، سيبلغ الطول الإجمالي لشبكة نقل الكهرباء 64.204 كيلومتر، من بينها 15.628 كيلومتر مخصصة لـ 400 كيلو فولط، و 25.516 كيلومتر مخصصة لـ 220 كيلو فولط، وكذا 22.442 كيلومتر مخصصة لـ 60 كيلو فولط، بطاقة تصل إلى 98540 ميغا فولط أمبير.

1 www.sonelgaz.dz، مرجع سابق.

#### 4- نقل الغاز

بحلول آفاق 2030، تخطط الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-نقل الغاز، لاستثمار 200 مليار دينار جزائري، لمدّ 2.734 كيلومتر من خطوط الأنابيب الجديدة التي ستسمح بنقل كمية إضافية من الغاز تصل إلى 58.9 مليار متر مكعب.

#### 5- توزيع الكهرباء والغاز

يندرج مخطط تطوير شبكات توزيع الكهرباء والغاز، ضمن البرنامج العام الذي أطلقته السلطات العليا في البلاد فيما يتعلق ببرامجها الخاصة بربط الزبائن الجدد، بالإضافة إلى تعزيز معدات الصيانة والتشغيل ومشاريع عصرية تسيير استغلال الطاقة.

وعليه فإن مخطط تطوير الشبكات والبنى التحتية للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للفترة 2021-2030، يتوقّع تطوير شبكة الكهرباء بـ 101.960 كلم و38.864 محطة فرعية، لتزويد 4.4 مليون زبون إضافي بالطاقة، فيما سيتمد طول شبكة توصيل الغاز إلى 56792 كلم بقدرة زويد 4.3 مليون زبون إضافي.

## الفرع الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

### أولاً : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع عناصر المشكلة أو الظاهرة، ومن خلال دارستنا فإن مجتمع الدراسة الذي ستطبق عليه الدراسة هو فئة الموظفين الذين تلقوا تكوين سواء داخل أو خارج مديرية التوزيع لشركة سونغاز سكيكدة باختلاف جنسهم ومراتبهم الإدارية موزعين على مختلف المديريات والمصالح.

### ثانياً: عينة الدراسة

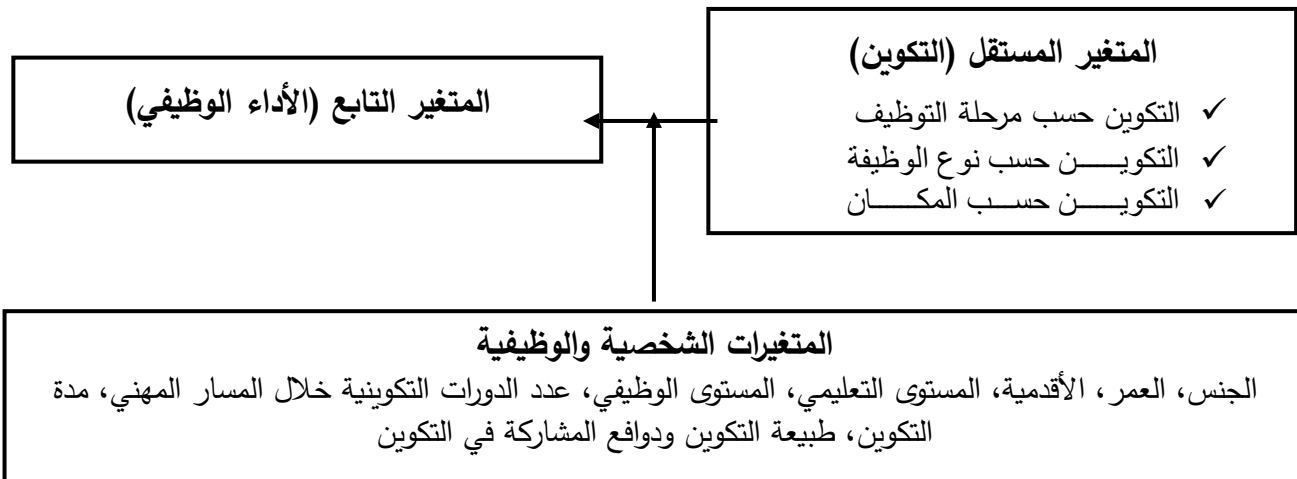
تتمثل عينة الدراسة في الموظفين الذين تلقوا تكويننا فقط والبالغ عددهم : 120 عامل، وتمكنا من استرجاع 114 استبيان أي ما يعادل نسبة 95% ، وبعد فحصها والتدقيق فيها كانت عدد الاستبانات غير الصالحة للتحليل 0 استبانات لتتحصل في الأخير على 114 استبانة صالحة للدراسة أي بنسبة 95%.

### الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

لمعالجة الدراسة وتحقيق أهدافها تم وضع نموذج افتراضي يتضمن:

- ✓ المتغير المستقل: ويتمثل في متغير التكوين وتم تقسيمه إلى الأبعاد التالية: التكوين حسب مرحلة التوظيف، التكوين حسب نوع الوظيفة والتكوين حسب المكان ولكل بعد حددت له عبارات.
  - ✓ المتغير التابع: ويتمثل في متغير الأداء الوظيفي ويضم (11) عبارة مناسبة لقياسه.
  - ✓ المتغيرات الشخصية والوظيفية: وتتمثل في متغيرات الجنس، العمر، الأقدمية، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، عدد الدورات التكوينية خلال المسار المهني، مدة التكوين، طبيعة التكوين ودوافع المشاركة في التكوين.
- الشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): متغيرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبين.

## المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة

من خلال المطلب التالي سيتم التعرف على أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة في جمع البيانات المتعلقة بالدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة.

### الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

نظرا لأهمية البيانات التي يراد جمعها ومحدودية الإمكانيات المادية وقلة الوقت المتاح وجد أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي: الاستبانة، وعليه تم تصميم الاستبيان بالاعتماد في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

✓ **الملاحظة:** وذلك من خلال الزيارات الميدانية طيلة مدة التبرص بالمؤسسة محل الدراسة.

✓ **الاستبيان:** تم تصميم الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة واشتمل على جزئين أساسيين، الجزء الأول متعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للفرد المستجوب أما الجزء الثاني فتم تقسيمه إلى محورين، المحور الأول متعلق بالتكوين بأنواعه (حسب مرحلة التوظيف، التكوين حسب المكان والتكوين حسب نوع الوظيفة) واشتمل هذا المحور على 18 عبارة، أما المحور الثاني فهو مرتبط بالأداء الوظيفي بشركة سونغاز مديرية التوزيع-سكيكدة واشتمل على 11 عبارة، تم توزيع الاستبيان على الموظفين بالمديرية الذين تلقوا تكويننا والذي بلغ عددهم 120 موظف، وتم استرجاع 114 استبانة من بين الاستبيانات الموزعة.

جدول رقم (02) : توزيع الاستبيان على عينة الدراسة

| عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المسترجعة | عدد الاستبانات الغير المسترجعة | عدد الاستبانات الغير صالحة للتحليل | عدد الاستبانات النهائية |
|------------------------|--------------------------|--------------------------------|------------------------------------|-------------------------|
| 120                    | 114                      | 06                             | 00                                 | 114                     |
| %100                   | %95                      | %05                            | %00                                | %100                    |

المصدر: من إعداد الطالبين.

وقد تم الاعتماد على مقياس ليكارت الخماسي (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لقياس متغيرات الدراسة حيث تم إعطاء الأوزان التالية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (03): مقياس ليكارت الخماسي

|                |           |       |       |            |
|----------------|-----------|-------|-------|------------|
| غير موافق بشدة | غير موافق | محايد | موافق | موافق بشدة |
| 1              | 2         | 3     | 4     | 5          |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثاني: الأساليب الإحصائية المستخدمة

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for social sciences) وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطات الانحرافات المعيارية...إلخ. حيث تم استعمال الأساليب التالية:

- 1- معامل الثبات ألفا كرومباخ : **Cronbach's coefficient Alpha** للتأكد من درجة ثبات الاستبيان كأداة للدراسة من خلال قياس الاتساق الداخلي لأبعاد ومحاور الاستبيان.
- 2- المدى : أكبر قيمة لفئات الإجابة - أقل قيمة لها، وبالتالي المدى العام: 4=1-5 بتقسيم المدى العام على أكبر قيمة في مقياس ليكارت الخماسي أو بتقسيم المدى العام على عدد الفئات في المقياس نحصل على طول الفئة، أي طول الفئة يساوي:  $0,8 = 5 / 4$  ؛ تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس هي الواحد الصحيح، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة وعليه يمكن اعتماد الجدول الإحصائي التالي لتحديد الفئات والدرجات المقابلة لها لأسئلة المحور الأول والثاني من الاستبيان.

الجدول رقم (04): درجات توزيع قيم متغيرات الدراسة

| الدرجات المقابلة | درجة الموافقة | الفئات        |
|------------------|---------------|---------------|
| غير موافق بشدة   | ضعيفة جدا     | [ 1,80 1,00 ] |
| غير موافق        | ضعيفة         | [ 2,60 1,80 ] |
| محايد            | متوسطة        | [ 3,40 2,60 ] |
| موافق            | مرتفعة        | [ 4,20 3,40 ] |
| موافق بشدة       | مرتفعة جدا    | [ 5,00 4,20 ] |

المصدر: من إعداد الطالبين.

- 3- إختبار التوزيع الطبيعي: للتحقق من التوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة.
- 4- مقاييس الإحصاء الوصفي: والتي تتمثل في التكرارات والنسب المئوية لوصف الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، إضافة إلى المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل ووصف الأبعاد الخاصة بمحاور الدراسة، أي الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عبارة في الاستبيان.
- 5- معامل الارتباط بيرسيون: (Pearson Correlation) لاختبار صدق محتوى أداة الدراسة يجب حساب المعامل بين فقرات كل بعد.
- 6- الانحدار الخطي البسيط: (Simple Regression) لمعرفة مدة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع.
- 7- إختبار F واختبار T : لإختبار فرضيات الدراسة.
- 8- إختبار المتغيرات الشخصية.

### الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

يقصد به أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه وتم اختبار صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري، ومعامل الثبات (ألفا كرومباخ)، وصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار التوزيع الطبيعي.

#### أولاً: الصدق الظاهري

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين أنظر الملحق رقم (03)، تألفت من ثلاثة أعضاء من ذوي الاختصاص والخبرة بما فيهم الأستاذة المشرفة، وقد اعتمد الطالبان على آراء الأساتذة المحكمين، وتم إجراء ما يلزم من تعديلات في ضوء مقترحاتهم بعد تسجيلها في نموذج تم إعداده، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية ليتم توزيعها على عينة الدراسة.

#### ثانياً: ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة أن هاته الأخيرة تعطي نفس النتائج في حالة ما تم توزيعها أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل ألفا كرومباخ، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم(05): معامل ألفا كرونباخ لكل محور

| المحاور                  | عدد العبارات | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|--------------------------|--------------|---------------------------|
| التكوين في مرحلة التوظيف | 06           | 0.802                     |
| التكوين حسب نوع الوظيفة  | 06           | 0.920                     |
| التكوين حسب المكان       | 06           | 0.889                     |
| <b>التكوين</b>           |              | <b>0.939</b>              |
| الأداء الوظيفي           | 11           | 0.845                     |
| <b>المجموع</b>           | <b>29</b>    | <b>0.941</b>              |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يشير هذا الجدول بالاعتماد إلى النتائج المحصل عليها أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لمختلف المحاور تجاوز 60% وهي تتراوح بين 0,802 و0,939 وهي قيمة مرتفعة، في حين أن القيمة الإجمالية لمعامل ألفا كرونباخ هي 0,941 وهي قيمة مرتفعة كذلك، وهذا يدل على ثبات أداة القياس من ناحية العبارات التي تضمنتها الاستبانة.

### ثالثا: صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

يتم تحديد صدق الاتساق من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة درجة الارتباط بين كل فقرة من فقرات الاستبيان مع البعد الذي تنتمي إليه.

#### 1- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المتغير المستقل (التكوين)

لقد تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه من خلال حساب معامل الارتباط بيرسون، ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

## 1-1: التكوين في مرحلة التوظيف

الجدول رقم (06): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين في مرحلة التوظيف

| الرقم | العبارات  | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|---|-----------------------|---------------|
| 01    | تعتمد المؤسسة على التكوين الطويل المدة                          | 0,711**               | 0,000         |
| 02    | تعتمد المؤسسة على التكوين المتوسط المدة                         | 0,849**               | 0,000         |
| 03    | تعتمد المؤسسة على التكوين القصير المدة                          | 0,505**               | 0,000         |
| 04    | يخضع الموظف بمؤسستكم مباشرة بعد تعيينه إلى فترة تكوين           | 0,741**               | 0,000         |
| 05    | يخضع الموظف بمؤسستكم بعد فترة زمنية من توظيفه إلى تكوين         | 0,863**               | 0,000         |
| 06    | تتخذ مؤسستكم إجراءات عقابية في حق الموظفين الممتنعين عن التكوين | 0,569**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التكوين في مرحلة التوظيف تراوحت ما بين 0,505 و 0,863 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2-1: التكوين حسب نوع الوظيفة

الجدول رقم (07): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين حسب نوع الوظيفة

| الرقم | العبارات  | معامل الارتباط بيرسون | مستوي الدلالة |
|-------|---|-----------------------|---------------|
| 01    | تتيح مؤسستكم التكوين لجميع موظفيها  | 0,821**               | 0,000         |
| 02    | يكتسب الموظف المكوّن مهارات تساعده على القيام بمهامه                                    | 0,877**               | 0,000         |
| 03    | تعتمد المؤسسة في التكوين على الجوانب النظرية والتطبيقية                                 | 0,889**               | 0,000         |
| 04    | في حالة تغيير منصب العمل (نقل/ترقية) يخضع الموظف الى تكوين جديد                         | 0,816**               | 0,000         |
| 05    | يتضمن التكوين فرصا للتفاعل مع أفراد آخرين في نفس المجال لتبادل الخبرات والتجارب         | 0,833**               | 0,000         |
| 06    | شعرت بأن برامج التكوين التي قدمتها لك المؤسسة كانت مناسبة مع احتياجاتك ومهاراتك الحالية | 0,858**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التكوين حسب نوع الوظيفة تراوحت ما بين 0,816 و0,889 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### 1-3: التكوين حسب المكان

الجدول رقم (08): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات التكوين حسب المكان

| الرقم | العبارات   | معامل الارتباط بيرسون | مستوى الدلالة |
|-------|--|-----------------------|---------------|
| 01    | تعتمد مؤسستكم على التكوين الداخلي                          | 0,753**               | 0,000         |
| 02    | تعتمد مؤسستكم بشكل أساسي على التكوين الخارجي               | 0,771**               | 0,000         |
| 03    | برامج التكوين الداخلية تلبي احتياجاتكم التطورية بشكل كاف   | 0,851**               | 0,000         |
| 04    | برامج التكوين الخارجي توفر لكم فرصا أكبر للتعلم والتطور    | 0,805**               | 0,000         |
| 05    | هناك تكامل بين التكوين وبيئة العمل عندما يتم تقديمه داخليا | 0,828**               | 0,000         |
| 06    | يعتبر التكوين الخارجي متنفسا للموظفين من ضغط العمل         | 0,841**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات التكوين حسب المكان تراوحت ما بين 0,751 و0,851 وهي موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0,01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

## 2- قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات وأبعاد المتغير التابع (الأداء الوظيفي)

الجدول رقم (09): قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات الأداء الوظيفي

| الرقم | العبارات  | معامل الارتباط بيرسون | مستوي الدلالة |
|-------|---|-----------------------|---------------|
| 01    | يساهم التكوين في تحسين قدراتك وتطويرها  | 0,442**               | 0,000         |
| 02    | يلتزم الموظفون في مؤسستكم بدوام عملهم الرسمي  | 0,297**               | 0,001         |
| 03    | تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة  | 0,694**               | 0,000         |
| 04    | تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم مكافآت من أجل تحسين الأداء                                 | 0,767**               | 0,000         |
| 05    | تعزز مؤسستكم ثقافة التحسين المستمر والتعليم المستمر كجزء من تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء | 0,820**               | 0,000         |
| 06    | تعتبر أن تطور الأداء الفردي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل                                 | 0,673**               | 0,000         |
| 07    | يساهم الموظف في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد                               | 0,675**               | 0,000         |
| 08    | يتم إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان  | 0,658**               | 0,000         |
| 09    | توفر المؤسسة البيئة المناسبة لامتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء                   | 0,676**               | 0,000         |
| 10    | يقوم الموظفون بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة                               | 0,544**               | 0,002         |
| 11    | لدى الموظفين القدرة على تخطيط الأعمال وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط له                      | 0,551**               | 0,000         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول يتضح أن قيم معامل الارتباط لعبارات الأداء الوظيفي تراوحت ما بين 0,297 و0.820 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فإن العبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

### رابعا :اختبار التوزيع الطبيعي

تم استخدام كلومجروف - سمرنوف لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري في حالة اختبار الفرضيات لأن معظم الإختبارات العلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعيا، ويوضح الجدول رقم 10 نتائج الإختبار حيث أن القيمة الاحتمالية لكل محور أكبر من 0,05 وهذا يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ويجب استخدام الإختبارات العلمية.

#### جدول رقم (10): التوزيع الطبيعي لمحاور الدراسة

| Kolmogorov-smirnov |        |       |                      |
|--------------------|--------|-------|----------------------|
| المحاور            | قيمة Z | Sig*  | نتيجة الاختبار       |
| التكوين            | 2.770  | 0.101 | تتبع التوزيع الطبيعي |
| الأداء الوظيفي     | 0.676  | 0.751 | تتبع التوزيع الطبيعي |
| جميع محاور الدراسة | 2.990  | 0.111 | تتبع التوزيع الطبيعي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بما أن قيمة (Sig) كانت أكبر من مستوى الدلالة (0,05) لجميع المحاور، فالبيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

### المبحث الثاني: تحليل نتائج الدراسة

تعتبر مرحلة تحليل وتفسير النتائج أهم مرحلة في البحث العلمي وقبل اختبار الفرضيات من الضروري القيام ببعض المعالجات الإحصائية للتأكد من صلاحية الدراسة، ومنه سنتطرق في هذا المبحث إلى تحليل مختلف أجزاء ومحاور الإستبيان ثم اختبار الفرضيات.

#### المطلب الأول: تحليل الاستبيان

تحليل الإستبيان يعتبر عملية مهمة لفهم البيانات المجمعة من الأسئلة المطروحة على المشاركين حيث من خلال خطوات التحليل يمكننا استخلاص نتائج تتعلق بالظاهرة.

#### الفرع الأول: تحليل البيانات الشخصية

تحليل البيانات الشخصية للاستبيان تعد عملية أساسية لفهم وتفسير الأنماط والاتجاهات التي تظهر في استجابات المشاركين ويهدف لاستخلاص أعمق رؤى من البيانات الشخصية التي تم جمعها وتكوين فهم شامل للسمات الديمغرافية والسلوكيات والاتجاهات النفسية للأفراد أو العينة المستهدفة.

**1-الجنس :** حددت نسبة الذكور والإناث كما يلي:

**جدول رقم (11) : توزيع عينة الدراسة حسب الجنس**

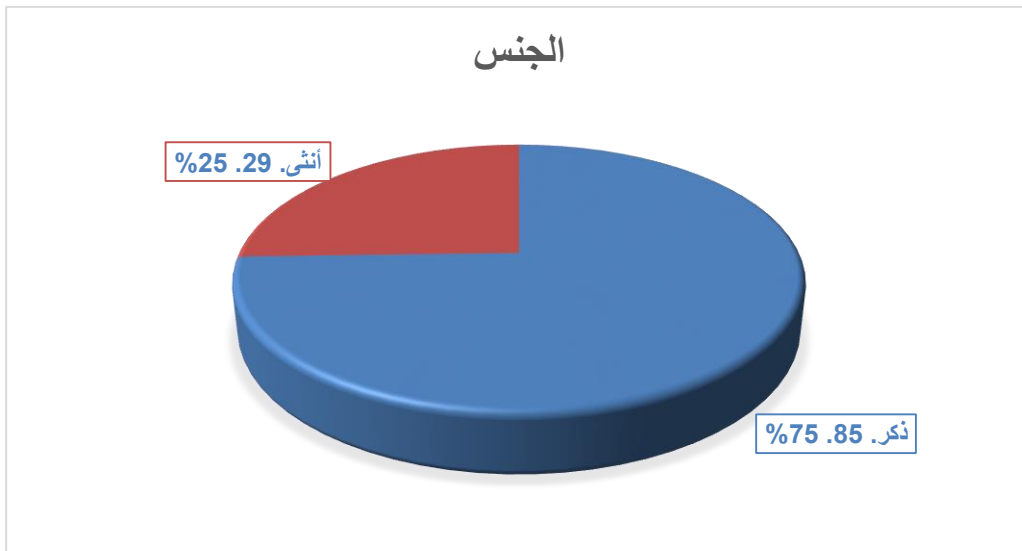
| النسبة | التكرار | الجنس   |
|--------|---------|---------|
| 74.6%  | 85      | ذكر     |
| 25.4%  | 29      | أنثى    |
| 100%   | 114     | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الاحصائية من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة هم من فئة الذكور بنسبة 74.6%، ثم تليها فئة الإناث وذلك بنسبة 25.4%، وهذا راجع إلى طبيعة نشاط مؤسسة سونلغاز يتلاءم أكثر مع العنصر الرجالي لأنه يتطلب جهدا كبيرا ويقظة نظرا لحساسية موقع العمل وخطورته، ونظرا كذلك لطبيعة الوظائف التي تتطلب الكثير من التنقلات والخرجات الميدانية لأماكن العمل والسهر على مراقبة مختلف الشبكات، بالإضافة إلى أن العمل في مؤسسة سونلغاز يتطلب المناوبة والعمل الليلي وهذا العمل يناسب الرجل أكثر من المرأة.

وهذا موضح من خلال الشكل التالي:

**الشكل رقم(05): نسبة عينة الدراسة حسب الجنس**



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

2- السن (العمر): تتوزع أعمار المبحوثين كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (12) : توزيع عينة الدراسة حسب السن

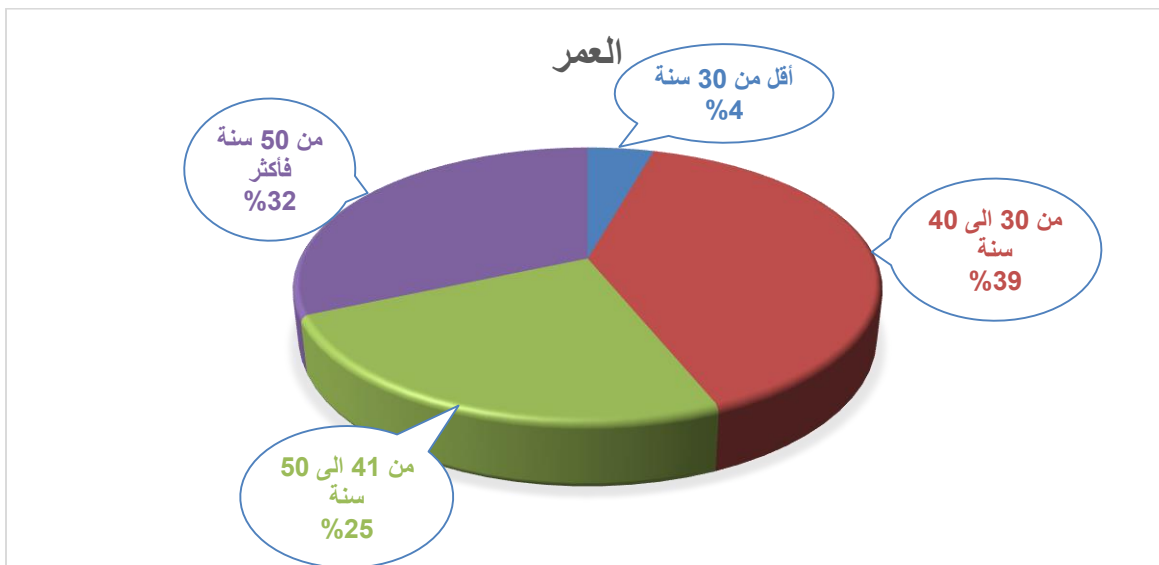
| النسبة | التكرار | العمر            |
|--------|---------|------------------|
| 4.4%   | 5       | أقل من 30 سنة    |
| 39.5%  | 45      | من 30 إلى 40 سنة |
| 24.6%  | 28      | من 41 إلى 50 سنة |
| 31.6%  | 36      | أكثر من 50 سنة   |
| 100%   | 114     | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الاحصائية من الجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 30 إلى 40 سنة بنسبة 39.5%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم أكثر من 50 سنة وذلك بنسبة 31.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين أعمارهم من 41 إلى 50 سنة بنسبة 24.6%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين أعمارهم أقل من 30 سنة بنسبة 4.4%، وهذا راجع لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب فئة الشباب لأنها قادرة على عطاء أكبر من غيرها، وهذا يدخل في إطار السياسة التوظيفية لدى المؤسسة في محاولة منها لتجديد الكادر البشري لديها من خلال استقطاب فئة الشباب إضافة إلى أنه مؤشر جيد يعبر عن استقرار الأفراد بالمؤسسة مما قد ينعكس على تحسين الأداء الوظيفي.

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(06): نسبة عينة الدراسة حسب السن



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

3- الأقدمية: نتائج التكرارات ونسبها المئوية لخصائص أفراد عينة البحث المتعلقة بالمتغيرات الوظيفية الخاصة بالأقدمية تتوزع كما مبين في الجدول الآتي:

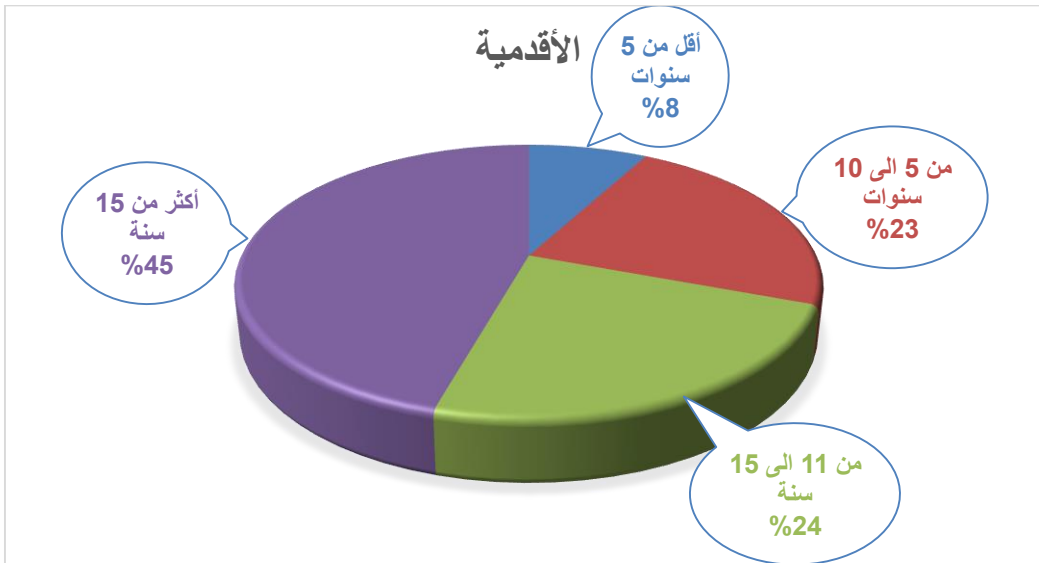
جدول رقم (13) : توزيع عينة الدراسة حسب الأقدمية

| النسبة | التكرار | الأقدمية           |
|--------|---------|--------------------|
| 7.9%   | 9       | أقل من 5 سنوات     |
| 22.8%  | 26      | من 05 الى 10 سنوات |
| 23.7%  | 27      | من 11 الى 15 سنة   |
| 45.6%  | 52      | أكثر من 15 سنة     |
| 100%   | 114     | المجموع            |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة لديهم أقدمية بالمؤسسة أكثر من 15 سنة بنسبة 45.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة من 11 الى 15 سنة بنسبة 23.7%، ثم تأتي بعد ذلك نسبة الأفراد الذين لديهم أقدمية بالمؤسسة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 22.8%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين كانت خبرتهم بالمؤسسة أقل من 5 سنوات بنسبة 7.9%، وهذا راجع إلى أن عامل الأقدمية و الخبرة بالمؤسسة عامل مهم في تقدم المؤسسة واستمرارها وذلك بمعرفة ذوي الخبرة الطويلة بالمؤسسة لكل النشاطات وهياكل سير العمل، حيث نلاحظ مزيج من الكفاءات البشرية داخل المؤسسة التي تؤثر بشكل أو بآخر على نجاح العمل وفعالية الأداء، مما يعزز كذلك القدرة العلمية والعملية نحو تحقيق أداء وظيفي أفضل للموظفين خلال مساهمهم المهني بالمؤسسة، وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(07): نسبة عينة الدراسة حسب الأقدمية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

#### 4- المستوى التعليمي: يتوزع المؤهل العلمي للمبحوثين كما هو مبين في الجدول التالي:

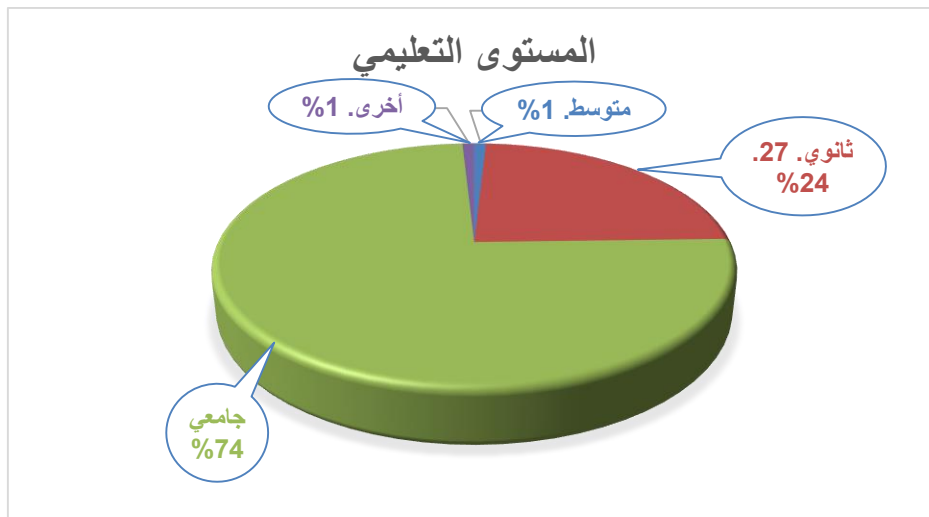
جدول رقم (14) : توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

| النسبة | التكرار | المستوى التعليمي |
|--------|---------|------------------|
| 0.9%   | 1       | متوسط            |
| 23.7%  | 27      | ثانوي            |
| 74.6%  | 85      | جامعي            |
| 0.9%   | 1       | أخرى             |
| 100%   | 114     | المجموع          |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة متحصلين على شهادة جامعية بنسبة 74.6%، تليها نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى ثانوي بنسبة 23.7%، بعد ذلك تأتي نسبة الأفراد الذين لديهم مستوى متوسط وشهادات أخرى غير المذكورة سابقا بنسبة 0.9%، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تستقطب يد عاملة مؤهلة علميا توظف كإطارات داخل المؤسسة، وهذا ما يدل على استثمار المؤسسة محل الدراسة للكفاءات الجامعية بهدف تحسين مستوى خدماتها ورفع مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بها. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(08): نسبة عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## 5- المستوى الوظيفي:

يمثل الجدول الموالي خصائص عينة الدراسة وفق متغير المستوى الوظيفي:

جدول رقم (15): توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي

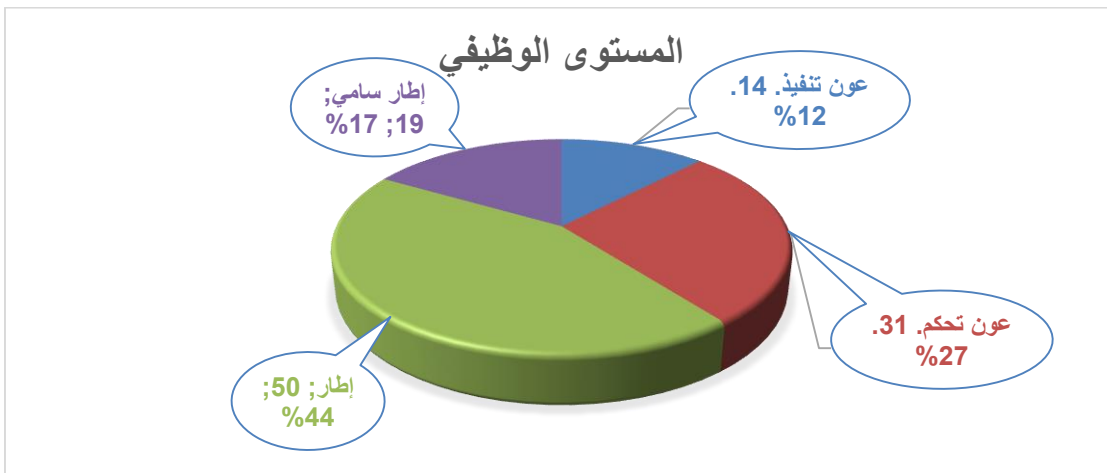
| النسبة | التكرار | المستوى الوظيفي |
|--------|---------|-----------------|
| 12.3%  | 14      | عون تنفيذ       |
| 27.2%  | 31      | عون تحكم        |
| 43.9%  | 50      | إطار            |
| 16.7%  | 19      | إطار سامي       |
| 100%   | 114     | المجموع         |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة يندرجون ضمن وظيفة إطار بنسبة 43.9%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تحكم بنسبة 27.2%، تأتي بعد ذلك نسبة 16.7% من الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة إطار سامي، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين يندرجون ضمن وظيفة عون تنفيذ 12.3%، وهذا راجع إلى أن أغلبية المبحوثين ذوي مستوى جامعي لكون المؤسسة تستقطب يد عاملة مؤهلة علميا توظف كإطارات داخل المؤسسة.

يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (09): نسبة عينة الدراسة حسب المستوى الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## 6- عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية

جدول رقم (16): توزيع عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوين خلال المسار المهني

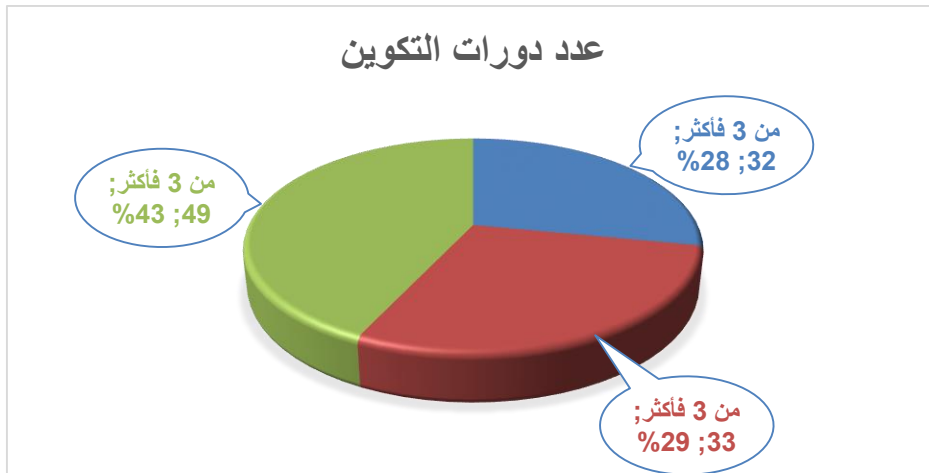
| النسبة | التكرار | عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية |
|--------|---------|--|
| 28.1%  | 32      | 01   |
| 28.9%  | 33      | 02   |
| 43%    | 49      | 03 فأكثر   |
| 100%   | 114     | المجموع  |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة كانت عدد الدورات التكوينية التي تلقوها خلال مسيرتهم المهنية من 03 فأكثر بنسبة 43%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كانت عدد دوراتهم التكوينية 02 بنسبة 28.9%، تليها نسبة 28.1% من الأفراد الذين لديهم دورة تكوينية واحدة تلقوها خلال مسيرتهم المهنية، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على إقامة دورات تكوينية لفائدة الموظفين خلال مسارهم المهني مما ينعكس بشكل ايجابي على أدائهم الوظيفي.

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): نسبة عينة الدراسة حسب عدد دورات التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## 7- مدة التكوين التي خضعت لها:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير مدة التكوين التي خضعت لها

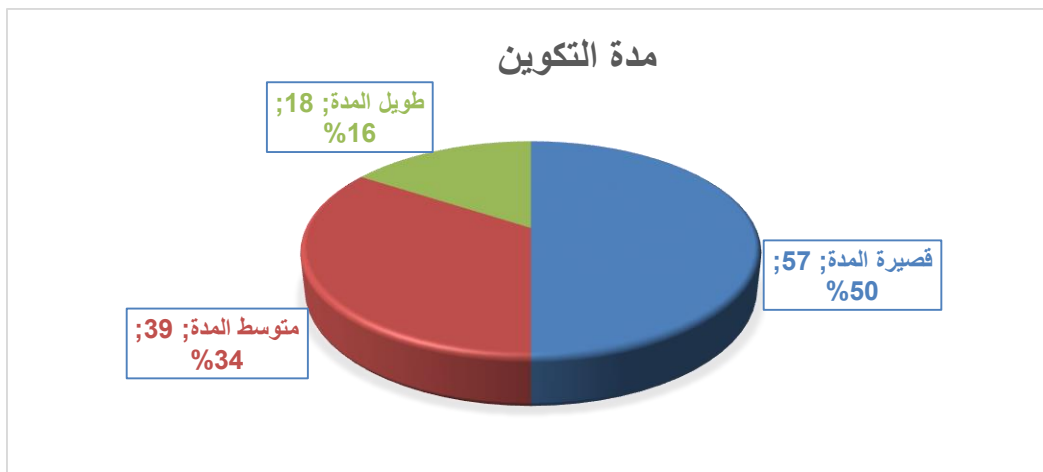
جدول رقم (17): توزيع عينة الدراسة حسب مدة التكوين

| النسبة | التكرار | مدة التكوين التي خضعت لها |
|--------|---------|---------------------------|
| 50%    | 57      | قصيرة المدة               |
| 34.2%  | 39      | متوسط المدة               |
| 15.8%  | 18      | طويل المدة                |
| 100%   | 114     | المجموع                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة كانت مدة تكوينهم قصيرة المدة بنسبة 50%، تليها نسبة الأفراد الذين كانت مدة تكوينهم متوسطة المدة بنسبة 34.2%، وفي الأخير تأتي نسبة 15.8% من الأفراد الذين كانت مدة تكوينهم طويل المدة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تعتمد بنسبة كبيرة على التكوين قصير المدة باعتباره الأقل تكلفة وتوفيرا للوقت كما يعتبر استراتيجية فعالة لتحديث الموظفين بسرعة في مجالات معينة مثل التكنولوجيا الجديدة. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم(11): نسبة عينة الدراسة حسب مدة التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## 8- طبيعة البرنامج التكويني الذي خضعت له:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير طبيعة البرنامج التكويني الذي خضعت له

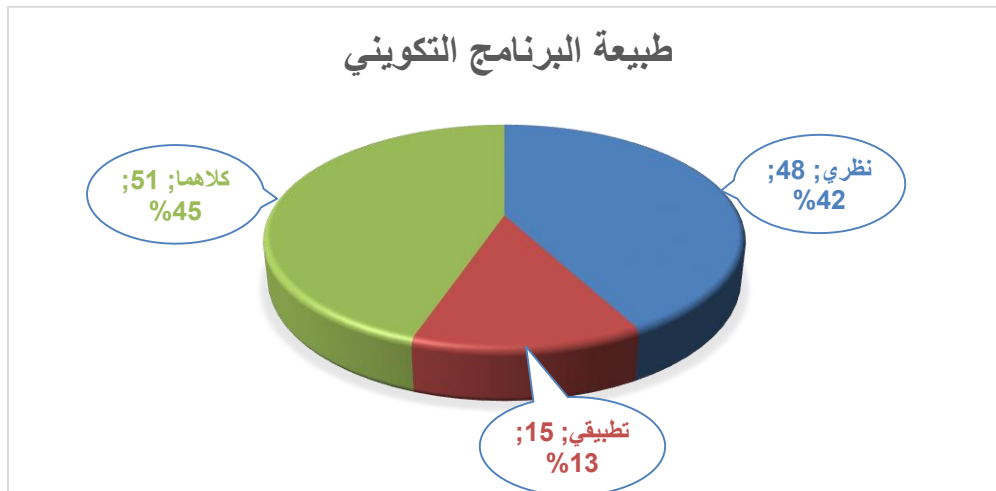
جدول رقم (18): توزيع عينة الدراسة حسب طبيعة البرنامج التكويني

| النسبة | التكرار | طبيعة البرنامج التكويني الذي خضعت له |
|--------|---------|--------------------------------------|
| 42.1%  | 48      | نظري                                 |
| 13.2%  | 15      | تطبيقي                               |
| 44.7%  | 51      | كلاهما                               |
| 100%   | 114     | المجموع                              |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة طبيعة البرنامج التكويني الذي خضعوا إليه كان نظري وتطبيقي بنسبة 44.7%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كانت طبيعة برنامجهم التكويني نظري بنسبة 42.1%، وفي الأخير تأتي نسبة الأفراد الذين كان طبيعة البرنامج التكويني الذي خضعوا إليه تطبيقي بنسبة 13.2%، وهذا راجع إلى رغبة المؤسسة في تحقيق توازن بين اكتساب المعرفة النظرية وتطبيقها العملي في بيئة العمل الفعلية مما يسهم هذا النهج في تحسين فهم الموظفين للمفاهيم والمهارات وتعزيز قدراتهم على تطبيقها بشكل فعال في أدائهم الوظيفي. وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (12): نسبة عينة الدراسة حسب طبيعة البرنامج التكويني



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## 9-دوافع المشاركة في التكوين:

الجدول التالي يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير دوافع المشاركة في التكوين

جدول رقم (19): توزيع عينة الدراسة حسب دوافع المشاركة في التكوين

| النسبة | التكرار | دوافع المشاركة في التكوين |
|--------|---------|---------------------------|
| 88.6%  | 101     | إجباري                    |
| 11.4%  | 13      | اختياري                   |
| 100%   | 114     | المجموع                   |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق يتضح لنا أن أغلبية عينة الدراسة كانوا مجبرين على المشاركة في التكوين بنسبة 88.6%، ثم تليها نسبة الأفراد الذين كانت لديهم دافع اختياري للمشاركة في التكوين بنسبة 11.4% وهذا ما يعكس رغبة المؤسسة في ضمان أن جميع الموظفين يمتلكون المهارات والمعرفة اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية ويمكن أن تساهم هذه السياسة في توحيد المعايير وتحسين جودة العمل وزيادة الإنتاجية ورفع مستوى رضا العملاء.

وهذا ما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (13): نسبة عينة الدراسة حسب دوافع المشاركة في التكوين



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

## الفرع الثاني: تحليل محاور الدراسة

### أولاً: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الأول التكوين بأنواعه

يهدف معرفة واقع التكوين بمؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع بسكيكدة قمنا بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل الأبعاد والعبارات والجداول التالية توضح أهم النتائج المتحصل عليها لكل بعد:

#### 1- التكوين في مرحلة التوظيف

يمكن تلخيص عبارات التكوين في مرحلة التوظيف فيما يلي:

جدول رقم (20): الوسط الحسابي لعبارات التكوين في مرحلة التوظيف

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  | الرقم    |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|----------|
| 5       | مرتفع         | 0.987             | 3.69            | تعتمد المؤسسة على التكوين الطويل المدة                          | 1        |
| 2       | مرتفع         | 0.857             | 3.84            | تعتمد المؤسسة على التكوين المتوسط المدة                         | 2        |
| 1       | مرتفع         | 0.850             | 3.85            | تعتمد المؤسسة على التكوين القصير المدة                          | 3        |
| 4       | مرتفع         | 1.011             | 3.74            | يخضع الموظف بمؤسستكم مباشرة بعد تعيينه إلى فترة تكوين           | 4        |
| 3       | مرتفع         | 1.003             | 3.80            | يخضع الموظف بمؤسستكم بعد فترة زمنية من توظيفه إلى تكوين         | 5        |
| 2       | مرتفع         | 0.898             | 3.84            | تتخذ مؤسستكم إجراءات عقابية في حق الموظفين الممتنعين عن التكوين | 6        |
|         | مرتفع         | 0.664             | 3.79            | التكوين في مرحلة التوظيف  | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات التكوين في مرحلة التوظيف حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,79 وانحراف معياري 0,664، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1-1 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3,85 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,79 وانحراف معياري 0,850، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين القصير المدة.

2-1 المتوسط الحسابي للعبارة رقم (2) (6) يساوي 3,84 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,79 وانحراف معياري 0,857، 0,898 على الترتيب، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين المتوسط المدة وتتخذ إجراءات عقابية في حق الموظفين الممتنعين عن التكوين.

3-1 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3,80 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,79 وانحراف معياري 1.003، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف بالمؤسسة يخضع بعد فترة زمنية من توظيفه إلى تكوين.

4-1 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3,74 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,79 وانحراف معياري 1.011، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف بالمؤسسة يخضع مباشرة بعد تعيينه إلى فترة تكوين.

5-1 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3,69 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,79 وانحراف معياري 0.987، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين الطويل المدة.

## 2- التكوين حسب نوع الوظيفة

يمكن تلخيص عبارات التكوين حسب نوع الوظيفة فيما يلي:

جدول رقم(21): الوسط الحسابي لعبارات التكوين حسب نوع الوظيفة

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  | الرقم    |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|----------|
| 3       | مرتفع         | 1.070             | 3.96            | تتيح مؤسستكم التكوين لجميع موظفيها  | 1        |
| 1       | مرتفع         | 0.886             | 4.04            | يكتسب الموظف المكوّن مهارات تساعده على القيام بمهامه                                    | 2        |
| 2       | مرتفع         | 0.872             | 4.00            | تعتمد المؤسسة في التكوين على الجوانب النظرية والتطبيقية                                 | 3        |
| 6       | مرتفع         | 0.928             | 3.78            | في حالة تغيير منصب العمل (نقل/ترقية) يخضع الموظف الى تكوين جديد                         | 4        |
| 4       | مرتفع         | 0.874             | 3.85            | يتضمن التكوين فرصا للتفاعل مع أفراد آخرين في نفس المجال لتبادل الخبرات والتجارب         | 5        |
| 5       | مرتفع         | 0.832             | 3.79            | شعرت بأن برامج التكوين التي قدمتها لك المؤسسة مع احتياجاتك ومهاراتك الحالية كانت مناسبة | 6        |
|         | مرتفع         | 0.772             | 3.90            | التكوين حسب نوع الوظيفة   | الإجمالي |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات التكوين حسب نوع الوظيفة حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,90 وانحراف معياري 0,772، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1-2 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 4.04 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,90 وانحراف معياري 0.886، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف المكون يكتسب مهارات تساعده على القيام بمهامه.

2-2 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 4.00 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,90 وانحراف معياري 0.872، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد في التكوين على الجوانب النظرية والتطبيقية.

3-2 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.96 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,90 وانحراف معياري 1.070، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تتيح التكوين لجميع موظفيها.

4-2 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.85 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,90 وانحراف معياري 0.874، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن التكوين يتضمن فرصا للتفاعل مع أفراد اخزين في نفس المجال والخبرات والتجارب.

5-2 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.79 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,90 وانحراف معياري 0.832، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يشعر بأن برامج التكوين التي قدمتها له المؤسسة كانت مناسبة مع احتياجاته ومهاراته الحالية.

6-2 المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.78 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,90 وانحراف معياري 0.928، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أنه في حالة تغيير منصب العمل يخضع الموظف إلى تكوين جديد.

### 3-التكوين حسب المكان

يمكن تلخيص عبارات التكوين حسب المكان فيما يلي:

جدول رقم(22): الوسط الحسابي لعبارات التكوين حسب المكان

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات   | الرقم           |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|--|-----------------|
| 1       | مرتفع         | 0.763             | 4.03            | تعتمد مؤسساتكم على التكوين الداخلي                         | 1               |
| 6       | مرتفع         | 1.129             | 3.45            | تعتمد مؤسساتكم بشكل أساسي على التكوين الخارجي              | 2               |
| 5       | مرتفع         | 1.008             | 3.78            | برامج التكوين الداخلية تلبى احتياجاتكم التطورية بشكل كاف   | 3               |
| 4       | مرتفع         | 0.964             | 3.84            | برامج التكوين الخارجي توفر لكم فرصا أكبر للتعلم والتطور    | 4               |
| 3       | مرتفع         | 0.880             | 3.88            | هناك تكامل بين التكوين وبيئة العمل عندما يتم تقديمه داخليا | 5               |
| 2       | مرتفع         | 0.841             | 3.90            | يعتبر التكوين الخارجي متنفسا للموظفين من ضغط العمل         | 6               |
|         | مرتفع         | <b>0.752</b>      | <b>3.81</b>     | <b>التكوين حسب المكان</b>                                  | <b>الإجمالي</b> |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات التكوين حسب المكان حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,81 وانحراف معياري 0,752، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

**1-3** المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 4.03 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,81 وانحراف معياري 0.763، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد على التكوين الداخلي.

**2-3** المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.90 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,81 وانحراف معياري 0.841، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن التكوين الخارجي يعتبر متنفسا للموظفين من ضغط العمل.

**3-3** المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.88 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,81 وانحراف معياري 0.880، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن هناك تكامل بين التكوين وبيئة العمل عندما يتم تقديمه داخليا.

**4-3** المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.84 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,81 وانحراف معياري 0.964، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن برامج التكوين الخارجي توفر لكم فرصا أكبر للتعلم والتطور.

**5-3** المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.78 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,81 وانحراف معياري 1.008، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن برامج التكوين الداخلية تلبي احتياجات الموظفين التطويرية بشكل كاف.

**6-3** المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.45 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,81 وانحراف معياري 1.129، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على التكوين الخارجي.

### ثانيا: النتائج المتعلقة بتصورات المبحوثين لأبعاد المحور الثاني الأداء الوظيفي

يمكن تلخيص عبارات الأداء الوظيفي فيما يلي:

#### جدول رقم(23): الوسط الحسابي لعبارات الأداء الوظيفي

| الترتيب | درجة الموافقة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العبارات  | الرقم |
|---------|---------------|-------------------|-----------------|---|-------|
| 1       | مرتفع         | 0.841             | 3.98            | يساهم التكوين في تحسين قدراتك وتطويرها  | 1     |
| 3       | مرتفع         | 0.584             | 3.93            | يلتزم الموظفون في مؤسستكم بدوام عملهم الرسمي  | 2     |
| 5       | مرتفع         | 0.817             | 3.88            | تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة  | 3     |
| 11      | مرتفع         | 1.191             | 3.50            | تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم مكافآت من أجل تحسين الأداء                                 | 4     |
| 9       | مرتفع         | 1.073             | 3.64            | تعزز مؤسستكم ثقافة التحسين المستمر والتعليم المستمر كجزء من تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء | 5     |
| 7       | مرتفع         | 0.997             | 3.82            | تعتبر أن تطور الأداء الفردي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل                                 | 6     |

|          |   |      |       |       |    |
|----------|---|------|-------|-------|----|
| 7        | يساهم الموظف في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد             | 3.92 | 0.799 | مرتفع | 4  |
| 8        | يتم إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان                                | 3.86 | 0.758 | مرتفع | 6  |
| 9        | توفر المؤسسة البيئة المناسبة لامتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء | 3.52 | 1.146 | مرتفع | 10 |
| 10       | يقوم الموظفون بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة             | 3.95 | 0.721 | مرتفع | 2  |
| 11       | لدى الموظفين القدرة على تخطيط الأعمال وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط له    | 3.80 | 0.891 | مرتفع | 8  |
| الإجمالي | الأداء الوظيفي  | 3.80 | 0.570 | مرتفع |    |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.

يبين الجدول أعلاه استجابات أفراد العينة على فقرات الأداء الوظيفي حيث جاءت بمتوسط حسابي إجمالي 3,80 وانحراف معياري 0,570، وهي درجة موافقة مرتفعة، حيث كانت مختلف فقراتها كالتالي:

1- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 1 يساوي 3.98 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.841، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن التكوين يساهم في تحسين قدرات الموظف وتطويرها.

2- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 10 يساوي 3.95 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.721، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظفون يقومون بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في المؤسسة.

3- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 2 يساوي 3.93 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.584، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظفون يلتزمون بدوام عملهم الرسمي في المؤسسة.

4- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 7 يساوي 3.92 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.799، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف يساهم في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد.

5- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 3 يساوي 3.88 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.817، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تقوم بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة.

6- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 8 يساوي 3.86 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.758، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظف ينجز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان.

7- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 6 يساوي 3.81 وهو أعلى من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.997، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن تطور الأداء الفردي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل.

8- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 11 يساوي 3.80 وهو مساوي للمتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 0.891، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن الموظفين لديهم القدرة على تخطيط الأعمال وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط له.

9- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 5 يساوي 3.64 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 1.073، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة تعزز ثقافة التحسين المستمر والتعليم المستمر كجزء من تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء.

10- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 9 يساوي 3.52 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 1.146، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن المؤسسة توفر البيئة المناسبة لامتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء.

11- المتوسط الحسابي للعبارة رقم 4 يساوي 3.50 وهو أقل من المتوسط الحسابي الإجمالي والبالغ 3,80 وانحراف معياري 1.191، وهذا ما يبين أن هناك موافقة مرتفعة من طرف أفراد عينة الدراسة، مما يدل على أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم مكافآت من أجل تحسين الأداء.

### المطلب الثاني: اختبار الفرضيات

بعد تحليلنا لبيانات الدراسة باستخدام مختلف الأدوات، نقوم الآن باختبار نتائج الدراسة على ضوء الفرضيات التي تم طرحها في البداية.

### الفرع الأول: اختبار الفرضية الفرعية الأولى

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الأولى والمسماة بـ:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء في مؤسسة سونغاز مديرية التوزيع سكيكدة"

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء في مؤسسة سونغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

جدول رقم (24): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

| المحور         | قيمة B | قيمة T | مستوى المعنوية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F |
|----------------|--------|--------|----------------|----------------|---------------|--------|
| الفرضية الأولى | 0,389  | 5.386  | 0,000          | 0,454          | 0,206         | 29.013 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يوضح الجدول رقم (24) العلاقة بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,454) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,206) أي ما قيمته (20.6%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية التكوين في مرحلة التوظيف، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,389) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التكوين في مرحلة التوظيف يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (29.013) وقيمة T (5.386) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة بين التكوين في مرحلة التوظيف وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

#### الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثانية والمسماة بـ:

" لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة"

- الفرضية العدمية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

- الفرضية البديلة H1: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

جدول رقم (25): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة

| المحور          | قيمة B | قيمة T | مستوى المعنوية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F |
|-----------------|--------|--------|----------------|----------------|---------------|--------|
| الفرضية الثانية | 0,469  | 8.711  | 0,000          | 0,635          | 0,404         | 75.875 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (25) العلاقة بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,635) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,404) أي ما قيمته (40.4%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية التكوين حسب الوظيفة، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,469) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التكوين حسب الوظيفة يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (75.875) وقيمة T (8.711) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة بين التكوين حسب الوظيفة وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

### الفرع الثالث: اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الثالثة والمسماة ب:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة.

جدول رقم(26): نتيجة تحليل الانحدار البسيط لاختبار العلاقة بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء  
الوظيفي في المؤسسة

| المحور             | قيمة B | قيمة T | مستوى<br>المعنوية | معامل<br>الارتباط | معامل<br>التحديد | قيمة F |
|--------------------|--------|--------|-------------------|-------------------|------------------|--------|
| الفرضية<br>الثالثة | 0,455  | 7.937  | 0,000             | 0,600             | 0,360            | 62.998 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (26) العلاقة بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,600) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,350) أي ما قيمته (35%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية التكوين حسب العمل، كما بلغت قيمة درجة التأثير (0,455) وهذا يعبر عن أن الزيادة في مستوى أهمية التكوين حسب العمل يؤدي إلى الزيادة في مستوى الأداء الوظيفي وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (62.998) وقيمة T (7.937) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة بين التكوين حسب المكان وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha \leq 0.05$ ).

**الفرع الرابع: اختبار الفرضية الرئيسية**  
يمكن اختبار الفرضية الرئيسية والمسماة ب:

"لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة"

- الفرضية العدمية H0: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة"

- الفرضية البديلة H1: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة"

جدول رقم (27): نتيجة تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسة

| المحور           | مستوى المعنوية | معامل الارتباط | معامل التحديد | قيمة F |
|------------------|----------------|----------------|---------------|--------|
| الفرضية الرئيسية | 0,000          | 0,659          | 0,434         | 28.142 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يوضح الجدول رقم (27) العلاقة بين التكوين و الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، حيث أظهرت النتائج أنه توجد علاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة، إذ بلغ معامل الارتباط (0,659) عند مستوى دلالة 0,000 أقل من 0,05 ومعامل تحديد (0,434) أي ما قيمته (43.4%) من التغيرات في مستوى الأداء الوظيفي ناتج عن التغير في مستوى أهمية التكوين، وما يبين معنوية هذا الأثر قيمة F (28.142) عند مستوى معنوية أقل من 0,05، وهذا ما يؤكد الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على أنه: توجد علاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة عند مستوى الدلالة الإحصائية  $(\alpha \leq 0.05)$ .

### الفرع الخامس: اختبار فرضية الفروق

يمكن اختبار الفرضية الفرعية الرابعة والمسماة ب:

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، مدة التكوين التي خضعت لها، طبيعة البرنامج التكويني، دوافع المشاركة في التكوين)"

- الفرضية العدمية  $H_0$ : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، مدة التكوين التي خضعت لها، طبيعة البرنامج التكويني، دوافع المشاركة في التكوين).

- الفرضية البديلة  $H_1$ : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  لإجابات أفراد عينة الدراسة حول كلا من التكوين والأداء الوظيفي في مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة تعزى للمتغيرات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، مدة التكوين التي خضعت لها، طبيعة البرنامج التكويني، دوافع المشاركة في التكوين).

## 1- الجنس:

جدول (28): نتائج اختبار T للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي تعود إلى متغير الجنس

| الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية |
|-------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| ذكر   | 85    | 3.77            | 0.620             | 1.674           | 0.097          |
| أنثى  | 29    | 3.98            | 0.462             |                 |                |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.630 ومستوى الدلالة 0.530، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $0.530 < 0.05$ ) فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة تعود إلى متغير الجنس.

## 2- دوافع المشاركة:

جدول (29): نتائج اختبار T للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي تعود إلى متغير دوافع المشاركة

| الجنس   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة T المحسوبة | مستوى المعنوية |
|---------|-------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|
| إجباري  | 101   | 3.84            | 0.613             | 0.579           | 0.564          |
| اختياري | 13    | 3.74            | 0.356             |                 |                |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

بلغت قيمة (T) المحسوبة 0.579 ومستوى الدلالة 0.564، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة ( $0.564 < 0.05$ ) فلا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي في المؤسسة تعود إلى متغير دوافع المشاركة.

3- تحليل العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية، مدة التكوين، طبيعة البرنامج التكويني.

جدول (30): تحليل التباين الأحادي One Way Anova للعلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي تعود إلى متغير العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة في العمل، مدة التكوين، طبيعة البرنامج

التكويني

| المتغير  | عنوان المحور            | المصدر         | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسط المربعات | قيمة F | مستوى المعنوية |
|--|-------------------------|----------------|----------------|-------------|----------------|--------|----------------|
| العمر  | التكوين والأداء الوظيفي | بين المجموعات  | 1.752          | 3           | 0.584          | 1.790  | 0.169          |
|  |                         | داخل المجموعات | 37.576         | 110         | 0.342          |        |                |
|  |                         | المجموع        | 39.328         | 113         |                |        |                |
| الأقدمية   | التكوين والأداء الوظيفي | بين المجموعات  | 1.026          | 3           | 0.342          | 0.983  | 0.404          |
|  |                         | داخل المجموعات | 38.302         | 110         | 0.348          |        |                |
|  |                         | المجموع        | 39.328         | 113         |                |        |                |
| المستوى التعليمي                                   | التكوين والأداء الوظيفي | بين المجموعات  | 1.007          | 3           | 0.336          | 0.963  | 0.413          |
|  |                         | داخل المجموعات | 38.321         | 110         | 0.348          |        |                |
|  |                         | المجموع        | 39.328         | 113         |                |        |                |
| المستوى الوظيفي                                    | التكوين والأداء الوظيفي | بين المجموعات  | 2.806          | 3           | 0.935          | 2.817  | 0.056          |
|  |                         | داخل المجموعات | 36.523         | 110         | 0.332          |        |                |
|  |                         | المجموع        | 39.328         | 113         |                |        |                |
| عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية | التكوين والأداء الوظيفي | بين المجموعات  | 0.642          | 2           | 0.321          | 0.922  | 0.401          |
|  |                         | داخل المجموعات | 38.686         | 111         | 0.349          |        |                |
|  |                         | المجموع        | 39.328         | 113         |                |        |                |

|       |       |       |     |        |                |                         |               |
|-------|-------|-------|-----|--------|----------------|-------------------------|---------------|
| 0.150 | 1.929 | 0.661 | 2   | 1.321  | بين المجموعات  | التكوين والأداء الوظيفي | مدة التكوين   |
|       |       | 0.342 | 111 | 38.007 | داخل المجموعات |                         |               |
|       |       |       | 113 | 39.328 | المجموع        |                         |               |
| 0.468 | 0.764 | 0.267 | 2   | 0.534  | بين المجموعات  | التكوين والأداء الوظيفي | طبيعة التكوين |
|       |       | 0.348 | 111 | 38.797 | داخل المجموعات |                         |               |
|       |       |       | 113 | 39.328 | المجموع        |                         |               |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول (30) نلاحظ أن مستوى الدلالة لمتوسطات رتب المبحوثين بالنسبة لمتغير العمر، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية، مدة التكوين، طبيعة البرنامج التكويني. غير دالة إحصائيا لأنه أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة (0.05)، وبالتالي لا توجد فروق حول العلاقة بين التكوين والأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، وعلى هذا الأساس تم قبول الفرضية الصفرية والتي تنص على أنه: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0,05 حول العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة تعود إلى المتغيرات الشخصية والوظيفية ( الجنس، السن، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، الأقدمية، عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية، مدة التكوين، طبيعة البرنامج التكويني، دوافع المشاركة في التكوين).

## خلاصة الفصل الثاني

من خلال هذا الفصل تطرقنا فيه لعملية إنجاز الدراسة وذلك بإعداد إستبيان، وقد تم معالجة الدراسة الاحصائية باستخدام اختبارات الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي والنسب والتكرارات واختبارات t-test و anova وقمنا بتحليلها بغرض الوصول إلى أهداف الدراسة، وخصصنا هذا الفصل إلى استعراض نتائج التحليل الإحصائي للبيانات التي تم تجميعها بواسطة الإستبيان من عينة الدراسة، والمكونة من عمال وموظفي مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع سكيكدة ومن خلال دراستنا وجدنا هناك علاقة جد وطيدة للتكوين حيث يلعب دور مهم جدا في تحسين الأداء الوظيفي داخل المؤسسة.

# الخاتمة

## الخاتمة

من خلال ما تم عرضه في الموضوع فيما يخص التكوين وعلاقته بتحسين الأداء الوظيفي في مديرية التوزيع بمؤسسة سونلغاز سكيكدة يمكننا القول أن عملية التكوين بأنواعها الثلاثة حسب مرحلة التوظيف وحسب نوع الوظيفة وحسب المكان أصبح مهمة ضرورية للنهوض بالموارد البشرية وعنصر فعال ومرن مع جميع المتغيرات والتأثيرات ويتوجب على كل المؤسسات اليوم الاهتمام بهذا العنصر وإعطائه القيمة الكبرى وجعله خيارا ترفع به راية التحدي لمواكبة التقدم العلمي والتكنولوجي وذلك بالرفع من كفاءة الأفراد ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تحسين الأداء الوظيفي والرفع من المردودية والمحافظة على جودة مخرجاتها من جهة، وكذا منح فرص لعمالها لتمكينهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية من جهة ومن جهة أخرى الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية وعليه يمكننا الخروج ببعض النتائج والتوصيات التي لها علاقة مباشرة بهذا الموضوع:

### 1- النتائج النظرية:

- ✓ التكوين هو مسار مستمر يسعى من خلاله الموظفون إلى اكتساب المعرفة وتطوير المهارات التي تؤثر بشكل كبير على حياتهم المهنية، يعد هذا المسار أساسياً طوال الحياة المهنية.
- ✓ التكوين يحسن فعالية المؤسسة في اتخاذ القرارات وحل المشاكل كما يلعب دورا هاما في رفع وتحسين الأداء الوظيفي.
- ✓ الأداء الوظيفي هو قيام الفرد بالمهام المختلفة المكونة لعمله من خلال بذل جهد معين وفق نمط أداء معين ما يحول المدخلات إلى مخرجات بأقل تكلفة ممكنة وهذا في ظل وجود بيئة عمل تساعد على القيام بهذا الجهد بدقة وفي أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.

### 2- النتائج التطبيقية:

- ✓ تعتبر عملية التكوين بأنواعه بمديرية التوزيع سونلغاز سكيكدة عملية ضرورية ودائمة تدخل في إطار تحسين وتطوير الأداء بما يخدم متطلبات الوظائف.
- ✓ أن لعملية التكوين تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي للعاملين بصفة خاصة وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- ✓ تعمل مؤسسة سونلغاز على تكوين جميع الموظفين بمختلف مستوياتهم مما يساهم في تطوير مهارات العمال والموظفين ويعمل على اكسابهم لمعارف جديدة، حيث يسمح لهم ذلك بتحسين أدائهم الوظيفي.
- ✓ الأداء الوظيفي من الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحسينها فهو الذي يعود على المؤسسة بنتائج ايجابية.

من خلال ما سبق ودراستنا يمكننا تأكيد صحة الفرضيات بأنه توجد علاقة بين التكوين حسب مختلف مراحل والأداء الوظيفي في المؤسسة محل الدراسة.

ونقترح جملة من التوصيات التي يمكن للمؤسسة الاستفادة منها في عمليات التكوين مستقبلا ونوجز أهمها فيما يلي:

- ✓ تحسيس العاملين في المؤسسة بأهمية وضرورة التكوين.
- ✓ يجب على المؤسسة العمل على إكساب مواردها البشرية المعارف والخبرات والمهارات والسلوكيات ثم العمل على تجديدها وتحسينها باستمرار من خلال التكوين.
- ✓ التكوين يعد أنجع استثمار تتبناه المؤسسة لما له من عوائد على مستوى الفرد والمؤسسة.
- ✓ تنويع البرامج التكوينية بسونلغاز والارتقاء لمستوى عال جدا من خلال تبنيها للبرامج العالمية والدولية في مجال الطاقة وتوزيعها.

#### آفاق الدراسة

أخيرا يمكن القول إن مفهومي التكوين والأداء الوظيفي هما مفهومان ذي جوانب عديدة وواسعة ولم نتطرق إلا لجزء صغير منهما، لذا يمكن الاعتماد على موضوع دراستنا واستخراج مواضيع أخرى يمكن التركيز عليها لإعداد بحوث مستقبلية أخرى نذكر منها:

- ✓ الأداء الفعال في إدارة المستخدمين في المؤسسات الاقتصادية.
- ✓ واقع التكوين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة مقارنة.
- ✓ تقييم فعالية التكوين في المؤسسات الاقتصادية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

## 1- المراجع باللغة العربية:

## أولاً: الكتب

1. ابراهيم محمد المحاسنة، 2013، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي بين النظرية والتطبيق، عمان الأردن، دار جرير للنشر والتوزيع.
2. احمد ماهر، 2004، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية.
3. توفيق محمد عبد المحسن، 2005، التقييم والتميز في الأداء، دار الفكر العربي، القاهرة مصر.
4. حيدر محمد العمري، 2011، استراتيجية التغيير في إدارة الموارد البشرية بعد العولمة، دار عالم الكتاب للحديث والنشر، الأردن.
5. صالح بن نوار، 2010، فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية مخبر علم الاجتماع والاتصال وترجمته جامعة قسنطينة.
6. عبد الحكيم أحمد الخزامي تكنولوجيا الأداء في تقييم وتحسين، مكتبة ابن سينا مصر.
7. محفوظ أحمد جودة، 2010، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
8. مصطفى يوسف كافي، 2016، إدارة الأداء، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن.
9. ناصر دادي عدون، 2003، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
10. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، 2009، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.

## ثانياً: المذكرات

1. جربي عبد الحكيم، 2018، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 1.
2. سهام بن رحمون، 2014، بيئة العمل الداخلية وأثرها على الأداء الوظيفي، أطروحة دكتوراه، تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة باتنة.
3. سهيل زغود، 2015، أثر التكوين والتدريب على أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة.
4. عادل عشي، 2002، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتنظيم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

5. فريدة بوبكري، 2014، دور التدريب في إدارة المخاطر والأزمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة جيجل.

### ثالثا: المجالات

1. ابراهيم عبد الله، حميدة المختار، 2005، دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الانسانية، العدد 07، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. الشيخ الداوي، 2010، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، الجزائر.
3. ربيع بلابية، 2017، تحسين الأداء الوظيفي من منظور نوعية بيئة العمل - تجربة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP) وحدة سوق أهراس، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 4، العدد 1، جامعة محمد الشريف مساعديه - سوق أهراس، الجزائر.
4. عبد القادر يحيوي، مولودي عبد الغاني، 2022، دور فعالية التكوين وأثره على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية. مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 01.
5. جلييلة آيت سودان، 2022، دور التدريب في تنمية رأس المال البشري، المجلة الدولية للمحاسبة والمالية والتدقيق والإدارة والاقتصاد، المجلد: 3، العدد: 4-1، جامعة محمد الخامس، الرباط، المغرب.
6. عبيدة سعاد، قوجيل سهام، 2020، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14، العدد 2.
7. علي يونس ميا وآخرون، 2009، قياس أثر التدريب في أداء العاملين دراسة ميدانية على مديرية التربية بمحافظة البريمي في سلطنة عمان، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، المجلد 31، العدد 01، سوريا.
8. مؤمن خالد الجغير، 2022، أثر التدريب على أداء العاملين في محافظة جرش -الأردن-، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد الخامس.

### 2- قائمة المراجع باللغة الأجنبية:

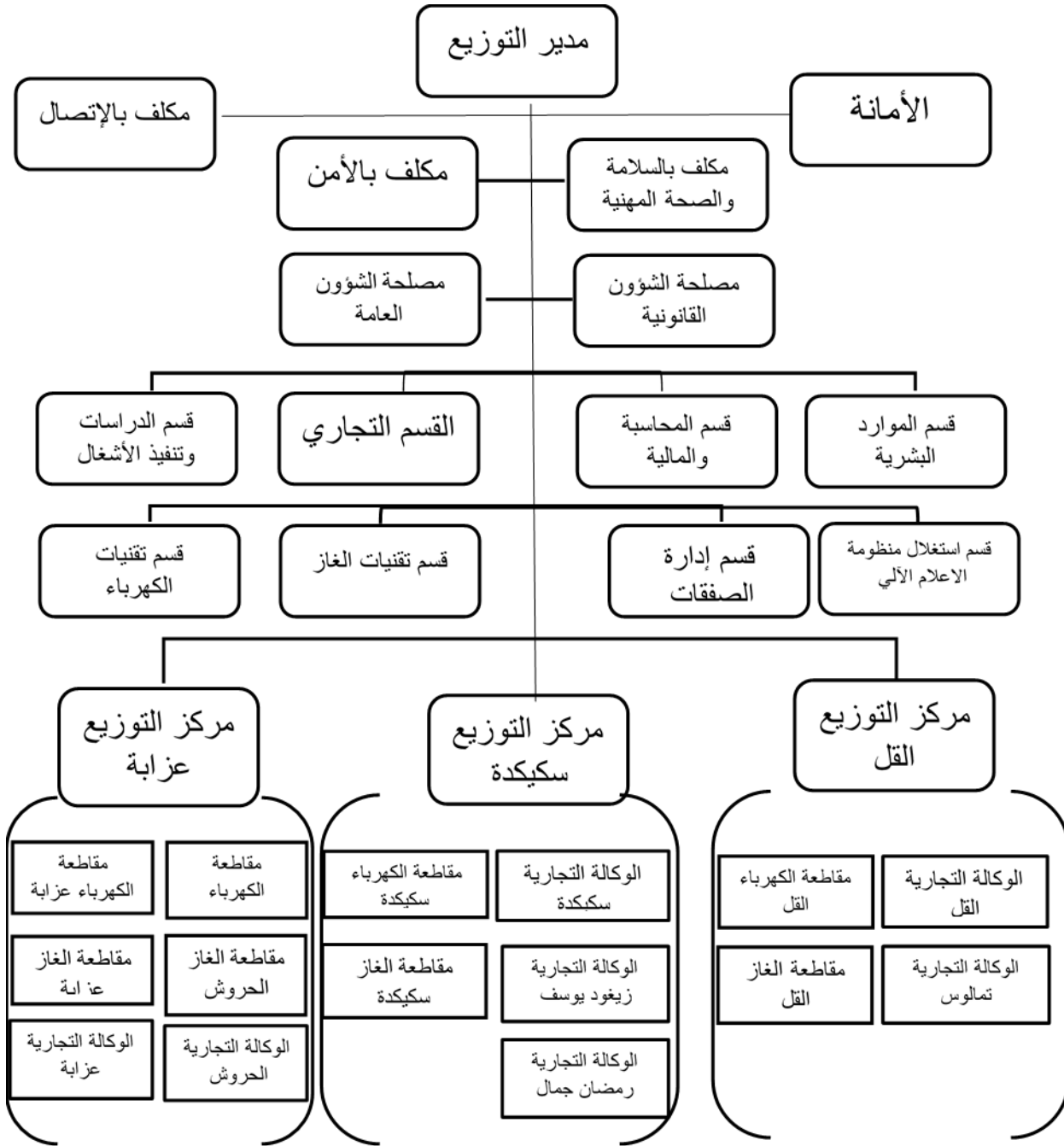
1. Aguinis Herman, 2011, performance management, edition oerson prenticiball, newjersy, USA,
2. Boterf, Barzucchetti, 1992, comment manager la qualité de la formation, Edition Organisation, Paris, France.
3. Sekiou Lakhdar, 1986, Gestion du personnel, Les éditions D'organisation, Paris, France.
4. Maria Della Dragomir, 2010. La relation entre la formation des ressources humaines et la performance organisationnelle : l'effet modérateur du roulement du personnel. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de maîtrise en relations industrielles. Canada.
5. SEKRI HIBA, 2022, **The role of training and development in enhancing the performance of the employees**, Revue Elbahith Des Sciences Sportif Et Sociales Vol 05 n 01, Algerie.

### 3-مراجع الأنترنت:

1. www.sonelgaz.dz

# الملاحق

## الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع سكيكدة



الملحق رقم (02) : الإستبيان

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

الموضوع

استبيان حول علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي

أخي الموظف، أختي الموظفة ...تحية عطرة وبعد:

في إطار الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال تهدف هذه الدراسة إلى معرفة آرائكم حول: علاقة التكوين بتحسين الأداء الوظيفي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اقتصادية شركة سونلغاز (مديرية التوزيع سكيكدة).

يأمل ويرجو الباحثين التكرم بالاطلاع والإجابة أمام الاختيار الذي ترونه مناسباً وذلك بوضع الإشارة (x) في المكان المناسب لكل فقرة توضح درجة الموافقة على كل منها، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بكل سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

أشكر لكم سلفاً حسن استجابتكم وتعاونكم معنا في استكمال بيانات هذه الاستبانة، تقبلوا منا فائق عبارات التقدير والاحترام.

تحت إشراف

الدكتورة: إلهام شيلي.

الطالبين :

- عمر بوكلووة.

- سليم بن رايس.

السنة الجامعية: 2024/2023

## أولاً: البيانات الشخصية والوظيفية

## 1-الجنس :

|     |      |
|-----|------|
| ذكر | أنثى |
|     |      |

## 2-السن :

|               |                  |                  |                |
|---------------|------------------|------------------|----------------|
| أقل من 30 سنة | من 30 إلى 40 سنة | من 41 إلى 50 سنة | أكثر من 50 سنة |
|               |                  |                  |                |

## 3-الأقدمية :

|                 |                    |                  |                |
|-----------------|--------------------|------------------|----------------|
| أقل من 05 سنوات | من 05 إلى 10 سنوات | من 11 إلى 15 سنة | أكثر من 15 سنة |
|                 |                    |                  |                |

## 4-المستوى التعليمي :

|       |       |       |      |
|-------|-------|-------|------|
| متوسط | ثانوي | جامعي | أخرى |
|       |       |       |      |

## 5-المستوى الوظيفي :

|           |          |      |           |
|-----------|----------|------|-----------|
| عون تنفيذ | عون تحكم | إطار | إطار سامي |
|           |          |      |           |

## 6- عدد دورات التكوين التي تلقيتها خلال مسيرتك المهنية:

|    |    |          |
|----|----|----------|
| 01 | 02 | 03 فأكثر |
|    |    |          |

## 7- مدة التكوين التي خضعت لها:

|             |             |            |
|-------------|-------------|------------|
| قصيرة المدة | متوسط المدة | طويل المدة |
|             |             |            |

## 8- طبيعة البرنامج التكويني الذي خضعت له:

|      |        |        |
|------|--------|--------|
| نظري | تطبيقي | كلاهما |
|      |        |        |

## 9-دوافع المشاركة في التكوين:

|        |         |
|--------|---------|
| إجباري | اختياري |
|        |         |

## ثانياً: التكوين في مرحلة التوظيف

في مرحلة التوظيف، يشير التكوين إلى العمليات التي يخضع لها الموظفون الجدد لتعلم مهارات جديدة أو لتحسين مهاراتهم الحالية قبل بدأ عملهم الفعلي.

يمكن أن يشمل ذلك دورات تدريبية وورش عمل، وتعليمات عملية وأي نوع من التعلم الذي يهدف إلى تجهيزهم لأداء مهامهم بفعالية في المؤسسة.

| الرقم | العبارة   | غ<br>موافق<br>بشدة | غ<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-------|---|--------------------|------------|-------|-------|---------------|
| 01    | تعتمد المؤسسة على التكوين الطويل المدة                          |                    |            |       |       |               |
| 02    | تعتمد المؤسسة على التكوين المتوسط المدة                         |                    |            |       |       |               |
| 03    | تعتمد المؤسسة على التكوين القصير المدة                          |                    |            |       |       |               |
| 04    | يخضع الموظف بمؤسستكم مباشرة بعد تعيينه إلى فترة تكوين           |                    |            |       |       |               |
| 05    | يخضع الموظف بمؤسستكم بعد فترة زمنية من توظيفه إلى تكوين         |                    |            |       |       |               |
| 06    | تتخذ مؤسستكم إجراءات عقابية في حق الموظفين الممتنعين عن التكوين |                    |            |       |       |               |

### ثالثا: التكوين حسب المكان

التكوين حسب المكان يشير إلى توفير التكوين في مواقع مختلفة أو متعددة سواء داخل المؤسسة أو خارجها، مما يسمح بتخصيص التدريب لتلبية احتياجات كل قسم بشكل فرد، مما يعزز التأقلم مع الظروف ويعزز التواصل والتعاون بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة.

| الرقم | العبارة  | غ<br>موافق<br>بشدة | غ<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-------|--|--------------------|------------|-------|-------|---------------|
| 01    | تعتمد مؤسستكم على التكوين الداخلي                          |                    |            |       |       |               |
| 02    | تعتمد مؤسستكم بشكل أساسي على التكوين الخارجي               |                    |            |       |       |               |
| 03    | برامج التكوين الداخلية تلبى احتياجاتكم التطورية بشكل كاف   |                    |            |       |       |               |
| 04    | برامج التكوين الخارجي توفر لكم فرصا أكبر للتعلم والتطور    |                    |            |       |       |               |
| 05    | هناك تكامل بين التكوين وبيئة العمل عندما يتم تقديمه داخليا |                    |            |       |       |               |
| 06    | يعتبر التكوين الخارجي متنفسا للموظفين من ضغط العمل         |                    |            |       |       |               |

### رابعاً: التكوين حسب نوع الوظيفة

التكوين حسب نوع الوظيفة يعني توفير التدريب والتعليم الذي يتناسب مع متطلبات وتفاصيل الوظيفة المحددة التي يقوم بها الموظف. يتضمن هذا النهج تخصيص التدريب لتغطية المهارات الخاصة والمعرفة التي يحتاجها الموظف لأداء وظيفته بفعالية، سواء كان ذلك في مجال تقني، أو إداري أو أي نوع آخر من الوظائف.

| الرقم | العبارات  | غ<br>موافق<br>بشدة | غ<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-------|---|--------------------|------------|-------|-------|---------------|
| 01    | تتيح مؤسستكم التكوين لجميع موظفيها  |                    |            |       |       |               |
| 02    | يكتسب الموظف المكوّن مهارات تساعد على القيام بمهامه                                     |                    |            |       |       |               |
| 03    | تعتمد المؤسسة في التكوين على الجوانب النظرية والتطبيقية                                 |                    |            |       |       |               |
| 04    | في حالة تغيير منصب العمل (نقل/ترقية) يخضع الموظف الى تكوين جديد                         |                    |            |       |       |               |
| 05    | يتضمن التكوين فرصا للتفاعل مع أفراد آخرين في نفس المجال لتبادل الخبرات والتجارب         |                    |            |       |       |               |
| 06    | شعرت بأن برامج التكوين التي قدمتها لك المؤسسة كانت مناسبة مع احتياجاتك ومهاراتك الحالية |                    |            |       |       |               |

### خامسا: الأداء الوظيفي

يشير الأداء إلى قدرة الشخص على تحقيق النتائج أو الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. وفي سياق العمل يمكن أن يعني الأداء كفاءة الشخص في أداء مهامه وواجباته بشكل منظم ومتميز بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة أو الفريق.

تقييم الأداء يعتمد على مقاييس محددة تحدد مدى تحقيق الشخص لأهدافه ومعايير الأداء المتفق عليها

| الرقم | العبارة   | غ<br>موافق<br>بشدة | غ<br>موافق | محايد | موافق | موافق<br>بشدة |
|-------|---|--------------------|------------|-------|-------|---------------|
| 01    | يساهم التكوين في تحسين قدراتك و تطويرها   |                    |            |       |       |               |
| 02    | يلتزم الموظفون في مؤسستكم بدوام عملهم الرسمي  |                    |            |       |       |               |
| 03    | تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموظفين بصفة دائمة  |                    |            |       |       |               |
| 04    | تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم مكافآت من أجل تحسين الأداء                                 |                    |            |       |       |               |
| 05    | تعزز مؤسستكم ثقافة التحسين المستمر والتعليم المستمر كجزء من تطوير الموارد البشرية لتحسين الأداء |                    |            |       |       |               |
| 06    | تعتبر أن تطور الأداء الفردي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة ككل                                 |                    |            |       |       |               |
| 07    | يساهم الموظف في علاج مشاكل العمل وتحقيق الأهداف الوظيفية بشكل جيد                               |                    |            |       |       |               |
| 08    | يتم إنجاز المهام الموكلة بكفاءة وفعالية وإتقان  |                    |            |       |       |               |
| 09    | توفر المؤسسة البيئة المناسبة لامتلاك المهارات اللازمة لأداء المهام بدون أخطاء                   |                    |            |       |       |               |
| 10    | يقوم الموظفون بإنجاز كمية كافية من متطلبات العمل اليومي في الشركة                               |                    |            |       |       |               |
| 11    | لدى الموظفين القدرة على تخطيط الأعمال وإكمالها حسب الجدول الزمني المخطط له                      |                    |            |       |       |               |

## الملاحق رقم (03): قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

## قائمة الأساتذة المحكمين لأداة الدراسة

| الرقم | اسم الأستاذ(ة)  | الرتبة          | مكان العمل               |
|-------|-----------------|-----------------|--------------------------|
| 01    | د. بوصبع سهام   | أستاذة محاضرة أ | جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة |
| 02    | د. طويل ياسمينة | أ محاضرة أستاذة | سكيكدة 1955 أوت 20 جامعة |
| 03    | د. عماري سمير   | أ محاضرة أستاذة | سكيكدة 1955 أوت 20 جامعة |

## الملحق رقم (04): مخرجات برنامج SPSS

## sex

|                | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| mascu          | 85        | 74,6        | 74,6               | 74,6               |
| Valide féminin | 29        | 25,4        | 25,4               | 100,0              |
| Total          | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

## age

|                       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| moins de 30 ans       | 5         | 4,4         | 4,4                | 4,4                |
| de 30 a 40 ans        | 45        | 39,5        | 39,5               | 43,9               |
| Valide de 41 a 50 ans | 28        | 24,6        | 24,6               | 68,4               |
| plus de 50 ans        | 36        | 31,6        | 31,6               | 100,0              |
| Total                 | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

## éxp

|                       | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| moins de 5 ans        | 9         | 7,9         | 7,9                | 7,9                |
| de 5 a 10 ans         | 26        | 22,8        | 22,8               | 30,7               |
| Valide de 11 a 15 ans | 27        | 23,7        | 23,7               | 54,4               |
| plus de 15 ans        | 52        | 45,6        | 45,6               | 100,0              |
| Total                 | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

## edu

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| moyen       | 1         | ,9          | ,9                 | ,9                 |
| second      | 27        | 23,7        | 23,7               | 24,6               |
| Valide univ | 85        | 74,6        | 74,6               | 99,1               |
| autre       | 1         | ,9          | ,9                 | 100,0              |
| Total       | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

## fonc

|              | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|--------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| ten          | 14        | 12,3        | 12,3               | 12,3               |
| teh          | 31        | 27,2        | 27,2               | 39,5               |
| Valide cadre | 50        | 43,9        | 43,9               | 83,3               |
| cadre s      | 19        | 16,7        | 16,7               | 100,0              |
| Total        | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

**nomb**

|                 | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| un              | 32        | 28,1        | 28,1               | 28,1               |
| deux            | 33        | 28,9        | 28,9               | 57,0               |
| Valide 3 a plus | 49        | 43,0        | 43,0               | 100,0              |
| Total           | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

**péri**

|             | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| k           | 57        | 50,0        | 50,0               | 50,0               |
| moyen       | 39        | 34,2        | 34,2               | 84,2               |
| Valide long | 18        | 15,8        | 15,8               | 100,0              |
| Total       | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

**ta**

|            | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|------------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| théo       | 48        | 42,1        | 42,1               | 42,1               |
| prat       | 15        | 13,2        | 13,2               | 55,3               |
| Valide kil | 51        | 44,7        | 44,7               | 100,0              |
| Total      | 114       | 100,0       | 100,0              |                    |

**da**

|           | Effectifs | Pourcentage | Pourcentage valide | Pourcentage cumulé |
|-----------|-----------|-------------|--------------------|--------------------|
| Valide ij | 101       | 88,6        | 88,6               | 88,6               |

|       |     |       |       |       |
|-------|-----|-------|-------|-------|
| ik    | 13  | 11,4  | 11,4  | 100,0 |
| Total | 114 | 100,0 | 100,0 |       |

**Statistiques sur échantillon unique**

|     | N   | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-----|-----|---------|------------|----------------------------|
| q1  | 114 | 3,6930  | ,98778     | ,09251                     |
| q2  | 114 | 3,8421  | ,85785     | ,08035                     |
| q3  | 114 | 3,8596  | ,85058     | ,07966                     |
| q4  | 114 | 3,7456  | 1,01154    | ,09474                     |
| q5  | 114 | 3,8070  | 1,00333    | ,09397                     |
| q6  | 114 | 3,8421  | ,89817     | ,08412                     |
| ch1 | 114 | 3,7982  | ,66463     | ,06225                     |

**Statistiques sur échantillon unique**

|     | N   | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-----|-----|---------|------------|----------------------------|
| q7  | 114 | 4,0351  | ,76343     | ,07150                     |
| q8  | 114 | 3,4561  | 1,12996    | ,10583                     |
| q9  | 114 | 3,7895  | 1,00858    | ,09446                     |
| q10 | 114 | 3,8421  | ,96468     | ,09035                     |
| q11 | 114 | 3,8860  | ,88005     | ,08242                     |
| q12 | 114 | 3,9035  | ,84108     | ,07877                     |
| ch2 | 114 | 3,8187  | ,75276     | ,07050                     |

**Statistiques sur échantillon unique**

|     | N   | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-----|-----|---------|------------|----------------------------|
| q13 | 114 | 3,9649  | 1,07201    | ,10040                     |
| q14 | 114 | 4,0439  | ,88638     | ,08302                     |
| q15 | 114 | 4,0000  | ,87239     | ,08171                     |
| q16 | 114 | 3,7807  | ,92897     | ,08701                     |
| q17 | 114 | 3,8509  | ,87474     | ,08193                     |
| q18 | 114 | 3,7982  | ,83274     | ,07799                     |
| ch3 | 114 | 3,9064  | ,77226     | ,07233                     |

**Statistiques sur échantillon unique**

|  | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|--|---|---------|------------|----------------------------|
|--|---|---------|------------|----------------------------|

|     |     |        |         |        |
|-----|-----|--------|---------|--------|
| q19 | 114 | 3,9825 | ,84122  | ,07879 |
| q20 | 114 | 3,9386 | ,58423  | ,05472 |
| q21 | 114 | 3,8860 | ,81749  | ,07657 |
| q22 | 114 | 3,5088 | 1,19175 | ,11162 |
| q23 | 114 | 3,6404 | 1,07364 | ,10056 |
| q24 | 114 | 3,8246 | ,99775  | ,09345 |
| q25 | 114 | 3,9211 | ,79983  | ,07491 |
| q26 | 114 | 3,8684 | ,75859  | ,07105 |
| q27 | 114 | 3,5263 | 1,14606 | ,10734 |
| q28 | 114 | 3,9561 | ,72124  | ,06755 |
| q29 | 114 | 3,8070 | ,89123  | ,08347 |
| ch4 | 114 | 3,8054 | ,57047  | ,05343 |

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,454 <sup>a</sup> | ,206   | ,199          | ,51068                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch1

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 7,566            | 1   | 7,566              | 29,013 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 29,209           | 112 | ,261               |        |                   |
| Total        | 36,775           | 113 |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch1

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,327                         | ,279            |                           | 8,349 | ,000 |
| ch1           | ,389                          | ,072            | ,454                      | 5,386 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch4

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,600 <sup>a</sup> | ,360   | ,354          | ,45841                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch2

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 13,239           | 1   | 13,239             | 62,998 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 23,536           | 112 | ,210               |        |                   |
| Total        | 36,775           | 113 |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch2

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 2,069                         | ,223            |                           | 9,281 | ,000 |
| 1 ch2         | ,455                          | ,057            | ,600                      | 7,937 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch4

## Récapitulatif des modèles

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,635 <sup>a</sup> | ,404   | ,399          | ,44243                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3

ANOVA<sup>a</sup>

| Modèle       | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | D      | Sig.              |
|--------------|------------------|-----|--------------------|--------|-------------------|
| 1 Régression | 14,852           | 1   | 14,852             | 75,875 | ,000 <sup>b</sup> |
| 1 Résidu     | 21,923           | 112 | ,196               |        |                   |
| Total        | 36,775           | 113 |                    |        |                   |

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3

Coefficients<sup>a</sup>

| Modèle        | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t     | Sig. |
|---------------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|-------|------|
|               | A                             | Erreur standard | Bêta                      |       |      |
| 1 (Constante) | 1,972                         | ,215            |                           | 9,188 | ,000 |
| 1 ch3         | ,469                          | ,054            | ,635                      | 8,711 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch4

**Récapitulatif des modèles**

| Modèle | R                 | R-deux | R-deux ajusté | Erreur standard de l'estimation |
|--------|-------------------|--------|---------------|---------------------------------|
| 1      | ,659 <sup>a</sup> | ,434   | ,419          | ,43491                          |

a. Valeurs prédites : (constantes), ch3, ch1, ch2

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Modèle | Somme des carrés | ddl    | Moyenne des carrés | D     | Sig.   |                   |
|--------|------------------|--------|--------------------|-------|--------|-------------------|
| 1      | Régression       | 15,969 | 3                  | 5,323 | 28,142 | ,000 <sup>b</sup> |
|        | Résidu           | 20,806 | 110                | ,189  |        |                   |
|        | Total            | 36,775 | 113                |       |        |                   |

a. Variable dépendante : ch4

b. Valeurs prédites : (constantes), ch3, ch1, ch2

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Modèle | Coefficients non standardisés |                 | Coefficients standardisés | t    | Sig.  |      |
|--------|-------------------------------|-----------------|---------------------------|------|-------|------|
|        | A                             | Erreur standard | Bêta                      |      |       |      |
| 1      | (Constante)                   | 1,776           | ,252                      |      | 7,056 | ,000 |
|        | ch1                           | ,009            | ,088                      | ,010 | ,098  | ,922 |
|        | ch2                           | ,202            | ,097                      | ,266 | 2,077 | ,040 |
|        | ch3                           | ,314            | ,083                      | ,425 | 3,758 | ,000 |

a. Variable dépendante : ch4

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,802              | 6                 |

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|-------------------|-------------------|
| ,889              | 6                 |

**Statistiques de fiabilité**

|                   |                   |
|-------------------|-------------------|
| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
| ,920              | 6                 |

## Corrélations

|     |                        | q1     | q2     | q3     | q4     | q5     | q6     | ch1    |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q1  | Corrélation de Pearson | 1      | ,736** | ,085   | ,364** | ,618** | ,174   | ,711** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,368   | ,000   | ,000   | ,064   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q2  | Corrélation de Pearson | ,736** | 1      | ,273** | ,545** | ,705** | ,346** | ,849** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,003   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q3  | Corrélation de Pearson | ,085   | ,273** | 1      | ,370** | ,248** | ,249** | ,505** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,368   | ,003   |        | ,000   | ,008   | ,008   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q4  | Corrélation de Pearson | ,364** | ,545** | ,370** | 1      | ,596** | ,228*  | ,741** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,015   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q5  | Corrélation de Pearson | ,618** | ,705** | ,248** | ,596** | 1      | ,457** | ,863** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,008   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q6  | Corrélation de Pearson | ,174   | ,346** | ,249** | ,228*  | ,457** | 1      | ,569** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,064   | ,000   | ,008   | ,015   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| ch1 | Corrélation de Pearson | ,711** | ,849** | ,505** | ,741** | ,863** | ,569** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

\* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

## Corrélations

|    |                        | q7     | q8     | q9     | q10    | q11    | q12    | ch2    |
|----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q7 | Corrélation de Pearson | 1      | ,443** | ,550** | ,488** | ,625** | ,667** | ,753** |
|    | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q8 | Corrélation de Pearson | ,443** | 1      | ,613** | ,489** | ,498** | ,577** | ,771** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|    | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q9 | Corrélation de Pearson | ,550** | ,613** | 1      | ,657** | ,651** | ,612** | ,851** |
|    | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |

|     |                        |        |        |        |        |        |        |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q10 | Corrélation de Pearson | ,488** | ,489** | ,657** | 1      | ,635** | ,625** | ,805** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q11 | Corrélation de Pearson | ,625** | ,498** | ,651** | ,635** | 1      | ,655** | ,828** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q12 | Corrélation de Pearson | ,667** | ,577** | ,612** | ,625** | ,655** | 1      | ,841** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| ch2 | Corrélation de Pearson | ,753** | ,771** | ,851** | ,805** | ,828** | ,841** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Corrélations

|     | q13                    | q14    | q15    | q16    | q17    | q18    | ch3    |        |
|-----|------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| q13 | Corrélation de Pearson | 1      | ,682** | ,653** | ,641** | ,523** | ,607** | ,821** |
|     | Sig. (bilatérale)      |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q14 | Corrélation de Pearson | ,682** | 1      | ,744** | ,581** | ,750** | ,719** | ,877** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q15 | Corrélation de Pearson | ,653** | ,744** | 1      | ,732** | ,684** | ,731** | ,889** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q16 | Corrélation de Pearson | ,641** | ,581** | ,732** | 1      | ,580** | ,606** | ,816** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q17 | Corrélation de Pearson | ,523** | ,750** | ,684** | ,580** | 1      | ,748** | ,833** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| q18 | Corrélation de Pearson | ,607** | ,719** | ,731** | ,606** | ,748** | 1      | ,858** |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        | ,000   |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |
| ch3 | Corrélation de Pearson | ,821** | ,877** | ,889** | ,816** | ,833** | ,858** | 1      |
|     | Sig. (bilatérale)      | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   | ,000   |        |
|     | N                      | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    | 114    |

\*\* . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

#### Statistiques de groupe

|       | sex   | N  | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-------|-------|----|---------|------------|----------------------------|
| total | mascu | 85 | 3,7786  | ,62082     | ,06734                     |
|       | fémin | 29 | 3,9893  | ,46265     | ,08591                     |

**Statistiques de groupe**

|       | da | N   | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard<br>moyenne |
|-------|----|-----|---------|------------|----------------------------|
| total | ij | 101 | 3,8437  | ,61390     | ,06109                     |
|       | ik | 13  | 3,7427  | ,35633     | ,09883                     |

**ANOVA à 1 facteur**

|               | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F     | Signification |
|---------------|---------------------|-----|-----------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,752               | 3   | ,584                  | 1,709 | ,169          |
| Intra-groupes | 37,576              | 110 | ,342                  |       |               |
| Total         | 39,328              | 113 |                       |       |               |

total

**ANOVA à 1 facteur**

|               | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F    | Signification |
|---------------|---------------------|-----|-----------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | 1,026               | 3   | ,342                  | ,983 | ,404          |
| Intra-groupes | 38,302              | 110 | ,348                  |      |               |
| Total         | 39,328              | 113 |                       |      |               |

total

**ANOVA à 1 facteur**

|               | Somme des<br>carrés | ddl | Moyenne des<br>carrés | F    | Signification |
|---------------|---------------------|-----|-----------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | 1,007               | 3   | ,336                  | ,963 | ,413          |
| Intra-groupes | 38,321              | 110 | ,348                  |      |               |
| Total         | 39,328              | 113 |                       |      |               |

total

**ANOVA à 1 facteur**

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 2,806            | 3   | ,935               | 2,817 | ,052          |
| Intra-groupes | 36,523           | 110 | ,332               |       |               |
| Total         | 39,328           | 113 |                    |       |               |

## ANOVA à 1 facteur

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,642             | 2   | ,321               | ,922 | ,401          |
| Intra-groupes | 38,686           | 111 | ,349               |      |               |
| Total         | 39,328           | 113 |                    |      |               |

## ANOVA à 1 facteur

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F     | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|-------|---------------|
| Inter-groupes | 1,321            | 2   | ,661               | 1,929 | ,150          |
| Intra-groupes | 38,007           | 111 | ,342               |       |               |
| Total         | 39,328           | 113 |                    |       |               |

## ANOVA à 1 facteur

total

|               | Somme des carrés | ddl | Moyenne des carrés | F    | Signification |
|---------------|------------------|-----|--------------------|------|---------------|
| Inter-groupes | ,534             | 2   | ,267               | ,764 | ,468          |
| Intra-groupes | 38,794           | 111 | ,349               |      |               |
| Total         | 39,328           | 113 |                    |      |               |



السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضى أسفله الأستاذة: سكينة إسماعيل؛ الرتبة العلمية: مهاضر أ  
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ب: علاقة التكوين بالأداء الوظيفي  
على المستوى الاقتصادية - دراسة حالة شركة سونلغاز مديرية التوزيع  
من إنجاز الطالبين:  
سكينة

(1) بن راسية سالم

(2) بوكلوة عمر

القسم: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

تاريخ المناقشة: 29/06/2024

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعديلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة  
الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

سكيكدة في: 2024/07/12

تأشيرة رئيس القسم

تأشيرة الأستاذ المشرف

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من دون توقيع ومصادقة.