

قسم علم الاجتماع  
تخصص: علم اجتماع تنظيم و عمل

مذكرة ماستر تحت عنوان

دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة  
الجزائية

دراسة ميدانية بمؤسسة إسمنت تبسة "الماء الأبيض".

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر L.M.D

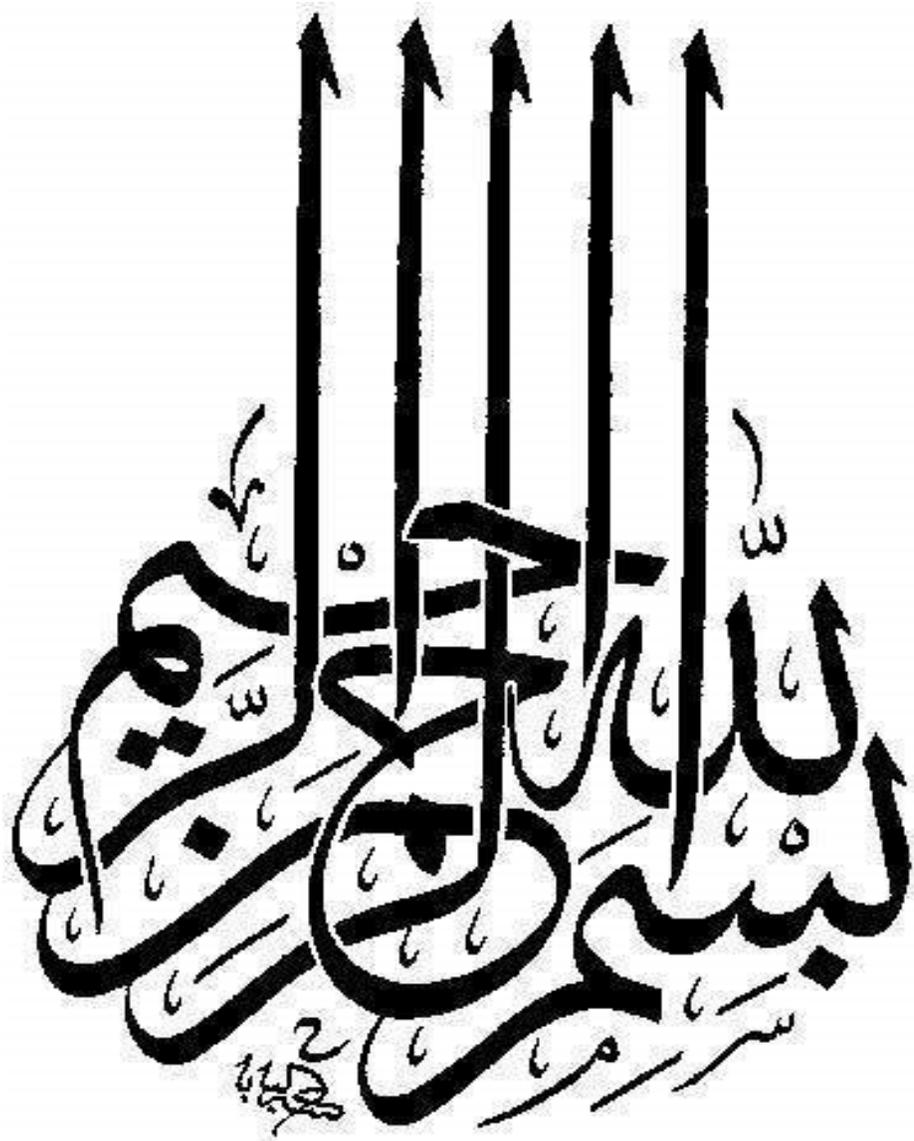
إشراف الأستاذ(ة):  
• د. مطلاوي ربيع

من إعداد الطلبة:  
• جباري مروى

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
مزينة بلقاسم	أستاذ التعليم العالي	رئيسة
مطلاوي ربيع	أستاذ محاضر أ	مشرفا ومقررا
بن زاوي إبراهيم	أستاذ محاضر ب	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية 2023 / 2024





## الشكر والعرفان

الشكر لله سبحانه وتعالى الذي هدانا لهذا وما كنا أن نهتدي لولا  
أن هدانا الله، والذي وفقني لإنجاز هذا العمل المتواضع.  
أقدم الشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور مطلاوي ربيع على  
توجيهه وإشرافه على هذا العمل رغم انشغاله .  
وإلى أعضاء اللجنة الموقرة والتي تشرف عليا بمناقشة هذه المذكرة  
وأخيرا أقدم شكري إلى أمي وأبي وكل الأصدقاء والأحباء الذين  
قدموا لي المساعدة  
كما أقدم شكرا خاص إلى ابنة خالتي سعاد وزوجها على كل  
المساعدات المقدمة من طرفهم  
سواء كانت مادية أو معنوية.

## الإهداء

إلى تاج رأسي ..من علمني أول كلماتي.. إلى من أستمد منهم عزمي  
وإصراري.. إلى من شاركني حزني وفرحي.. إلى من رأيت في أعينهم  
و أفعالهم كل الدعم والعون .. إلى إشعاع الأمل ..

والداي الحبيبان

إلى من دعموني وكانوا مصدرا لبسمتي وفرحي أخواتي صفاء ودعاء

وشيماء

وإلى صديقاتي وجميع من أحبهم

إليكم أهدي هذا الجهد المتواضع.

وأهديه كذلك إلى عزيزة قلبي وروحي أُمي الثاني

" جدتي " رحمها الله وجعلها من أهل الجنة

ولا أنسى أخي رحمه الله وجعله من أهل الفردوس

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	شكر
	الإهداء
	فهرس المحتوى
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول : الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة</b>	
4-3	أولا: إشكالية الدراسة
5	ثانيا: فرضيات الدراسة
6	ثالثا: أسباب ودو افع اختيار الموضوع
6	رابعا: أهداف الدراسة
6	خامسا: أهمية الدراسة
9-7	سادسا: مفاهيم الدراسة
18-9	سابعا: الدراسات السابقة
<b>الفصل الثاني: التكوين مقارنة سوسيوتنظيمية</b>	
20	تمهيد
21-20	أولا: المفاهيم المرتبطة بمفهوم التكوين.
22-21	ثانيا: عناصر العملية التكوينية
23-22	ثالثا: أنماط التكوين
24-23	رابعا: أهداف ووظائف التكوين
26-25	خامسا: أهمية التكوين
27-26	سادسا: متطلبات جودة التكوين
27	سابعا: معوقات فعالية التكوين
31-27	ثامنا: التكوين في ظل نظريات التنظيم

## فهرس المحتويات

31	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التميز التنظيمي مقارنة سوسيوتنظيمية	
33	تمهيد
34 -33	أولا: مفاهيم المرتبطة بالتميز التنظيمي
37-34	ثانيا: المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي
37	ثالثا: دوافع وأسباب التميز التنظيمي
38 -37	رابعا: أهمية التميز التنظيمي
38	خامسا: أهداف التميز التنظيمي
40 -38	سادسا: أبعاد التميز التنظيمي
42 – 40	سابعا: أنواع التميز التنظيمي
43 - 42	ثامنا: خصائص ومتطلبات التميز التنظيمي
44	تاسعا: معوقات تحقيق التميز في المنظمات
47 - 45	عاشرا: التميز التنظيمي في ظل نظريات التنظيم.
48	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة	
51	تمهيد
51	أولا: مجالات الدراسة
61-51	1. المجال المكاني
62-61	2. المجال الزمني
63--62	3. المجال البشري
64 - 63	ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات
65 - 64	1. منهج الدراسة
67 - 65	2. أدوات جمع البيانات
67	ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة.
67	1. مجتمع الدراسة
75-67	2. عينة الدراسة وخصائصها

## فهرس المحتويات

76	خلاصة الفصل
الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج	
78	تمهيد
78	أولاً: عرض وتحليل البيانات
89-78	1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
100-90	2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
112-100	3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
113	ثانياً: إستخلاص ومناقشة النتائج الدراسة
115-113	1. إستخلاص نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة
116-115	2. مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
117	ثالثاً: النتائج العامة
118	خلاصة الفصل
120	خاتمة
128-122	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق
	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الدراسة السابقة الأولى	10-9
02	الدراسة السابقة الثانية.	11-10
03	الدراسة السابقة الثالثة.	12-11
04	الدراسة السابقة الرابعة.	13-12
05	الدراسة السابقة الخامسة.	14-13
06	الدراسة السابقة السادسة.	15
07	الدراسة السابقة السابعة.	16
08	الدراسة السابقة الثامنة.	17
09	أوجه الشبه والإختلاف بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة	34
10	توزيع مساهمات شركة الإسمنت SCT.	52
11	تطور الإنتاج	57
12	تطور عدد العمال	58
13	الفئات المهنية في مصنع الإسمنت -تبسة.	63
14	توزيع حجم العينة من كل فئة من عمال مصنع الإسمنت.	63
15	أسماء الأساتذة المحكمين.	66
16	مفردات العينة المختارة	69
17	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الجنس:	69
18	توزيع عينة الدراسة حسب عامل السن:	71
19	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي.	72
20	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الخبرة السوسيو مهنية:	73
21	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الفئة السوسيو مهنية:	74
22	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الحالة العائلية:	75
23	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعداد مؤسسة الإسمنت لبرامج التكوين للعاملين.	78

فهرس الجداول

79	توزيع إجابات مفردات العينة على مطابقة محتوى البرامج التكوينية لمجال عمل.	24
80	توزيع إجابات مفردات العينة على تحديد مؤسسة إسمنت تبسة لإحتياجات التكوينية للعاملين.	25
81	توزيع إجابات مفردات العينة على عمل المؤسسة إسمنت تبسة على تصميم برامج التكوينية للعاملين.	26
82	توزيع إجابات مفردات العينة على متابعة المؤسسة لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.	27
83	توزيع إجابات مفردات العينة على تقييم المؤسسة لدورات التكوينية.	28
85	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير إحتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية.	29
86	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تصميم المؤسسة للبرامج التكوينية وفق لعمليات التخطيط المتبعة حسب الفئة السوسيو مهنية.	30
88	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة تنفيذ البرامج على إستمرارية المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.	31
90	توزيع مفردات عينة الدراسة على خضوعهم لدورات تكوينية.	32
91	توزيع إجابات مفردات العينة على أسلوب التكوين الذي خضع له العمال.	33
92	توزيع إجابات مفردات العينة على نمط التكوين المعتمد من قبل المؤسسة.	34
93	توزيع إجابات مفردات العينة على معايير التي تتبعها المؤسسة لاختيار العمال للتكوين	35
94	توزيع إجابات مفردات العينة على نوعية البرامج المعتمد لعملية التكوين	36
95	توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين المهني على العمل الجماعي حسب الفئة	37
96	توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين الإداري على تطبيق القواعد والتعليمات حسب الفئة السوسيو مهنية.	38
97	توزيع إجابات مفردات العينة على عمل التكوين التقني على مواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.	39
98	توزيع إجابات مفردات العينة على أخذ المؤسسة بأراء العمال عن أنماط التكوين	40

فهرس الجداول

	المناسبة لهم حسب الفئة السوسيومهنية	
100	توزيع إجابات مفردات العينة على نوع جودة دورات التكوين التي تتبناها مؤسسة الإسمنت.	41
101	توزيع إجابات مفردات العينة على كفاءة المدربين المشرفين على عملية التكوين.	42
103	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعتماء المؤسسة على إستخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين.	43
104	توزيع إجابات مفردات عينة الدراسة على مدى توفير المؤسسة بيئة التكوين مناسبة للعاملين.	44
105	توزيع إجابات مفردات عينة الدراسة على مدى فعالية محتوى برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت.	45
106	توزيع إجابات مفردات العينة على التشجيع على إبداع وإبتكار العاملين من خلال كفاءة المكونين حسب الفئة السوسيومهنية.	46
108	توزيع إجابات مفردات العينة على تطوير مهارات العاملين بإستخدام الوسائل التكوينية الحديثة بالمؤسسة حسب الفئة السوسيومهنية.	47
109	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة البيئة المناسبة لعملية التكوين في الرفع من الإلتزام الوظيفي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيومهنية.	48
111	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة محتوى برامج التكوين من رفع كفاءة العاملين بمؤسسة الإسمنت حسب الفئة السوسيومهنية.	49

فهرس الاشكال والملاحق

الصفحة	الشكل	الرقم
05	نموذج الدراسة	01
21	عناصر العملية التكوينية.	02
42	أنواع التميز التنظيمي.	03
53	نسبة المساهمة في مؤسسة الإسمنت SCT.	04
57	تطور الإنتاج.	05
58	تطور عدد العمل بمؤسسة الإسمنت.	06
63	توزيع عدد العمال في مؤسسة الإسمنت تسبة 2024.	07
69	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الجنس:	08
71	عامل السن أفراد عينة الدراسة:	09
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي	10
74	نسبة أفراد عينة الدراسة حسب عامل الخبرة السوسيو مهنية:	11
75	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الفئة السوسيو مهنية:	12
76	توزيع عينة الدراسة حسب عامل الحالة العائلية:	13
78	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعداد مؤسسة الإسمنت لبرامج التكوين للعاملين.	14
79	توزيع إجابات مفردات العينة على محتوى البرامج ضمن مجال عملهم	15
80	نسبة تحديد مؤسسة إسمنت لاحتياجات العمال لتكوين.	16
82	توزيع إجابات مفردات العينة على عمل المؤسسة إسمنت تبسة على تصميم برامج التكوينية للعاملين.	17
83	نسبة إجابات مفردات العينة على متابعة المؤسسة لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.	18
84	نسبة إجابات مفردات العينة على تقييم المؤسسة لدورات التكوينية.	19
85	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير احتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية.	20
87	نسبة توزيع مفردات العينة على مدى تصميم المؤسسة للبرامج التكوين وفق لعمليات التخطيط المتبعة حسب الفئة السوسيو مهنية.	21

فهرس الاشكال والملاحق

88	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة تنفيذ البرامج على إستمرارية المؤسسة حسب الفئة السوسيومهنية.	22
90	توزيع مفردات عينة الدراسة على خضوعهم لدورات تكوينية.	23
91	نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على أسلوب التكوين الذي خضع له العمال	24
92	أنماط التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة.	25
93	توزيع مفردات عينة الدراسة على معايير إختيار العمال	26
94	نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على نوعية البرامج المعتمد لعملية التكوين.	27
95	نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين المهني على العمل الجماعي حسب الفئة السوسيومهنية.	28
96	توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين الإداري على الإلتزام الوظيفي حسب الفئة السوسيومهنية.	29
97	نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على عمل التكوين التقني على مواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيومهنية	30
99	توزيع نسبة إجابات مفردات العينة على أخذ المؤسسة بأراء العمال عن أنماط التكوين المناسبة لهم حسب الفئة السوسيومهنية.	31
100	نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على نوع جودة دورات التكوين التي تتبناها مؤسسة الإسمنت.	32
102	نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على كفاءة المدربين المشرفين على عملية التكوين	33
103	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعتقاد المؤسسة على إستخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين.	34
104	توزيع إجابات مفردات عينة الدراسة على مدى توفير المؤسسة بيئة التكوين مناسبة للعاملين.	35
105	توزيع نسبة إجابات مفردات العينة على مدى فعالية محتوى برامج التكوين.	36
107	توزيع إجابات مفردات العينة على التشجيع على إبداع وإبتكار العاملين من	37

فهرس الاشكال والملاحق

	خلال كفاءة المكونين حسب الفئة السوسيو مهنية	
108	توزيع إجابات مفردات العينة على تطوير مهارات العاملين باستخدام الوسائل التكوينية الحديثة بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.	38
109	توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة البيئة المناسبة لعملية التكوين في الرفع من الإلتزام الوظيفي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.	39
111	يمثل توزيع نسبة إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة محتوى برامج التكوين من رفع كفاءة العاملين بمؤسسة الإسمنت حسب الفئة السوسيو مهنية	40

الرقم	الملحق
01	إستمارة قبل التحكيم
02	إستمارة بعد التحكيم
03	وثائق التبرص
04	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إسمنت
05	شبكة الملاحظة
06	ألفا كرونباخ



# مقدمة

### مقدمة:

يشهد العالم اليوم العديد من التطورات المتسارعة في مختلف مجالات الحياة وخاصة في مجال العمل، مما يجعل المؤسسات في تحديات تفرض عليها مواكبة هذه التغيرات من خلال تطوير مهارتها وتنمية قدرتها التنافسية، وتعتبر الموارد البشرية الركيزة الأساسية في عملية التنمية، لذلك تسعى المؤسسات المتميزة اليوم باستقطاب الموارد البشرية ذو كفاءة وأداء الفعال، وتوفير لهم المناخ والظروف الملائمة لتحقيق أهدافها.

إن فشل أو نجاح أي منظمة في الوقت الحالي يعتمد على مواردها البشرية، ففي ظل التنافس الكبير بين المنظمات وانفتاح الأسواق، تسعى هذه الأخيرة إلى إمتلاك أفراد يتميزون بالجدية أكثر في أدائهم لأعمالهم وأكثر إرتباطا واندماجا بها ومدى شعورهم بالارتباط بالمنظمة وقيمتها وأهدافها، حيث أن أغلب المؤسسات اليوم تهدف إلى الوصول إلى ما يسمى بالتميز التنظيمي، بإعتباره أحد الأساليب التي تساعد على مواجهة المنافسة، ولأن التميز على المنافسين يتطلب بناء كفاءة عالية لكل أجزاء المؤسسة من التجدد المستمر في تطوير مهارات العاملين ومواكبة التطور التكنولوجي، وتنمية هذه الكفاءات وتطويرها لا يتم إلا بواسطة توفير التنمية والتكوين الذي يهدف إلى تزويد العاملين بالمهارات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم.

والتكوين يعتبر أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها، حيث يعتبر في عصرنا الحالي أهم عامل لنهوض بعنصر البشري، والخيار الأمثل لمسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة، والرفع من كفاءة عمال المؤسسة ومهاراتهم، فالمؤسسات تهدف من خلال تكوين عمالها إلى سد الثغرات المعرفية لديها ومواجهة كافة التحديات المستقبلية الدائمة والمتغيرة، والرفع من أداء عمالها وجودة منتجاتها، لتضمن إستمراريتها ومكانتها بتميزها عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مما يجعلها قادرة على التكيف وعلى إدارة مواردها من أجل تعزيز التقدم والتطور في المؤسسة

فالتميز التنظيمي هو تحقيق الجودة العالية للمنتجات والأداء المتفوق والتميز، فلا وجود لمنظمات متميزة، إنما لمنظمات تجاهد من أجل تحقيق التميز، وهذا بالسعي إلى التطوير المستمر لضمان الاستمرار والديمومة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لمحاولة كشف عن العلاقة بين التكوين والتميز التنظيمي من خلال معرفة دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في مصنع الإسمنت بماء الأبيض- تبسة،

## مقدمة

ولتحقيق هذا الهدف قسمت الدراسة إلى خمسة فصول، ثلاث فصول خاصة بالجانب النظري لدراسة وفصلين خصصا للجانب التطبيقي.

**الفصل الأول:** حيث تناول فيه موضوع الدراسة والإطار التصوري لدراسة، إذ تضمن على إشكالية الدراسة مع ذكر تساؤلاتها، وللإجابة على هذه التساؤلات تم صياغة الفرضيات، ومن ثم ذكر أسباب اختيار الموضوع وأهميته وأهدافه ثم تحديد أهم المفاهيم المعتمدة في الدراسة إلى جانب الدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع.

**الفصل الثاني:** حيث تناول التكوين مقارنة سوسيوتنظيمية، إذ تضمن على المفاهيم المرتبطة بالتكوين، عناصر العملية التكوينية، أنماط التكوين، أهداف ووظائف وأهمية التكوين، متطلبات جودة التكوين، معوقات فعالية التكوين، وأخيرا التكوين في ظل نظريات التكوين.

**الفصل الثالث:** تم التناول فيه التميز التنظيمي مقارنة سوسيوتنظيمية، إذ تضمن على مفاهيم المرتبطة بالتميز التنظيمي، المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي، دوافع وأسباب التميز التنظيمي وأهداف وأبعاد التميز التنظيمي، أنواع وخصائص ومتطلبات التميز التنظيمي ومعوقات تحقيقه، وأخيرا التميز التنظيمي في ظل نظريات التنظيم.

**الفصل الرابع:** فيتضمن الإجراءات المنهجية للدراسة، إذ احتوى هذا الفصل على مجالات الدراسة المجال المكاني المتمثل في تعريف المؤسسة ونشأتها وهيكلها التنظيمي والمجال الزماني والبشري، والمنهج المعتمد وأدوات جمع البيانات المستخدمة في الدراسة، وأيضا عينة الدراسة وكيفية اختيارها وذكر خصائصها.

**الفصل الخامس:** تضمن هذا الفصل عرض وتحليل البيانات وتفسير النتائج، وفيه تم تفرغ البيانات ومناقشة نتائجها على ضوء فرضيات الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة، وتضمن كذلك على الخاتمة والملاحق وقائمة المراجع.



# الجانب النظري

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

رابعاً: أهداف الدراسة

خامساً: أهمية الدراسة

سادساً: مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة



## أولاً: إشكالية الدراسة

يتميز العصر الحالي بالتغير والتطور السريع على جميع الأصعدة سواء كانت اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو اجتماعية، مما يضع المؤسسات أمام العديد من التحديات التي تفرض عليها التعامل مع هذه التحديات وتحويلها إلى فرص من النجاح، وذلك لضمان نموها وإستمرارها، ويعد المورد البشري أحد أهم الركائز الأساسية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية، ومواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات، كما أنه المحدد الأساسي لموقع ومكانة المؤسسة في محيطها، لذا تسعى كل المؤسسات في الجزائر وخاصة المؤسسات الاقتصادية إلى استقطاب وتوظيف العقول البشرية ذو كفاءة، واحتواء القدرات المعرفية والفكرية والطاقات الإبداعية والذهنية، من أجل مواكبة التنافس والرفع من أدائها باستمرار وتحقيق تميزها عن غيرها من المؤسسات، وقد يحصل هذا عن طريق عملية التكوين.

يعد التكوين من المواضيع التي تحظى باهتمام واسع في المنظمات، و هذا لازتباطه بمستوى أداء الموظفين، ويعتبر أحد الطرق إلى تعتمدها الإدارة لتنمية القدرات العلمية والعملية للعمال و تهدف من خلاله إلى سد الثغرات المعرفية للعاملين التي تعيق من أدائهم في المنظمة، والتحسين من مؤهلاتهم وقدراتهم وسلوكياتهم وأفكارهم، وكذلك زيادة كفاءتهم للقيام بأعمالهم بصورة جيدة خصوصا مع التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم اليوم، فمن خلال التكوين تكتسب المنظمة القدرة على تحقيق أهدافها بأقل تكاليف والمساهمة في تحسين جودة الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، فالتكوين يعد أحد العمليات الجزئية لتنمية الموارد البشرية وجوهرها باعتباره السبل المهمة لتكوين جهاز إداري كفؤ و متميز من خلال التنوع في أنماط التكوين وتحديد النمط المناسب لاحتياجات المتدربين "العمال" من معدات وأدوات لازمة لتدريب وتشجيع وتحفيز لرفع من مهاراتهم وأدائهم، وتقييم هذه البرامج والسهر للوصول إلى أفضل جودة ممكنة لتكوين وتحقيق أهداف المنظمة.

فالمنظمة المتميزة تسعى إلى تقدير العاملين بها وتعمل على تفجير طاقتهم ومواهبهم عن طريق وضع برامج تكوينية خاصة من طرف مكونين تعينهم المؤسسة يعملون على إدارة الموارد البشرية وتسييرها وكذلك خلق بيئة مواتية وثقافة تنظيمية متميزة تؤمن بأن نجاحها يتوقف على تحقيق التوافق بين أهداف وطموحات كل العاملين والمنظمة على حد سواء.

وللبرامج التكوينية أهمية كبيرة في كسب المتكويين القدرات والكفاءات التعليمية والمهنية الجديدة وبالتالي الرفع من تنافسية الاقتصادية للمؤسسة وتحقيقها للتميز التنظيمي.

يعكس التميز التنظيمي قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أفضل الممارسات في أدائها وحل مشكلاتها وتحسين جودة خدماتها، حيث يظهر هذا التميز في استثمار تلك المؤسسات في الإمكانيات غير المستغلة، والفرص الحاسمة، متجاوزة المؤسسات المنافسة لها وتحقيق أهدافها بفعالية عن طريق إستراتيجية متماسكة ورؤية موحدة.

فالتميز التنظيمي يعطي القابلية للتنظيم والمرونة والتكيف مع جل التغيرات الحاصلة في بيئة العمل وقد يكون هذا بالاستفادة من عملية التكوين التي من خلالها يتحقق التميز التنظيمي.  
من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي:

✓ ما هو الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إسمنت تبسة ؟

للإحاطة بالموضوع أكثر تم تجزئة التساؤل الرئيسي إلى أسئلة فرعية كالتالي:

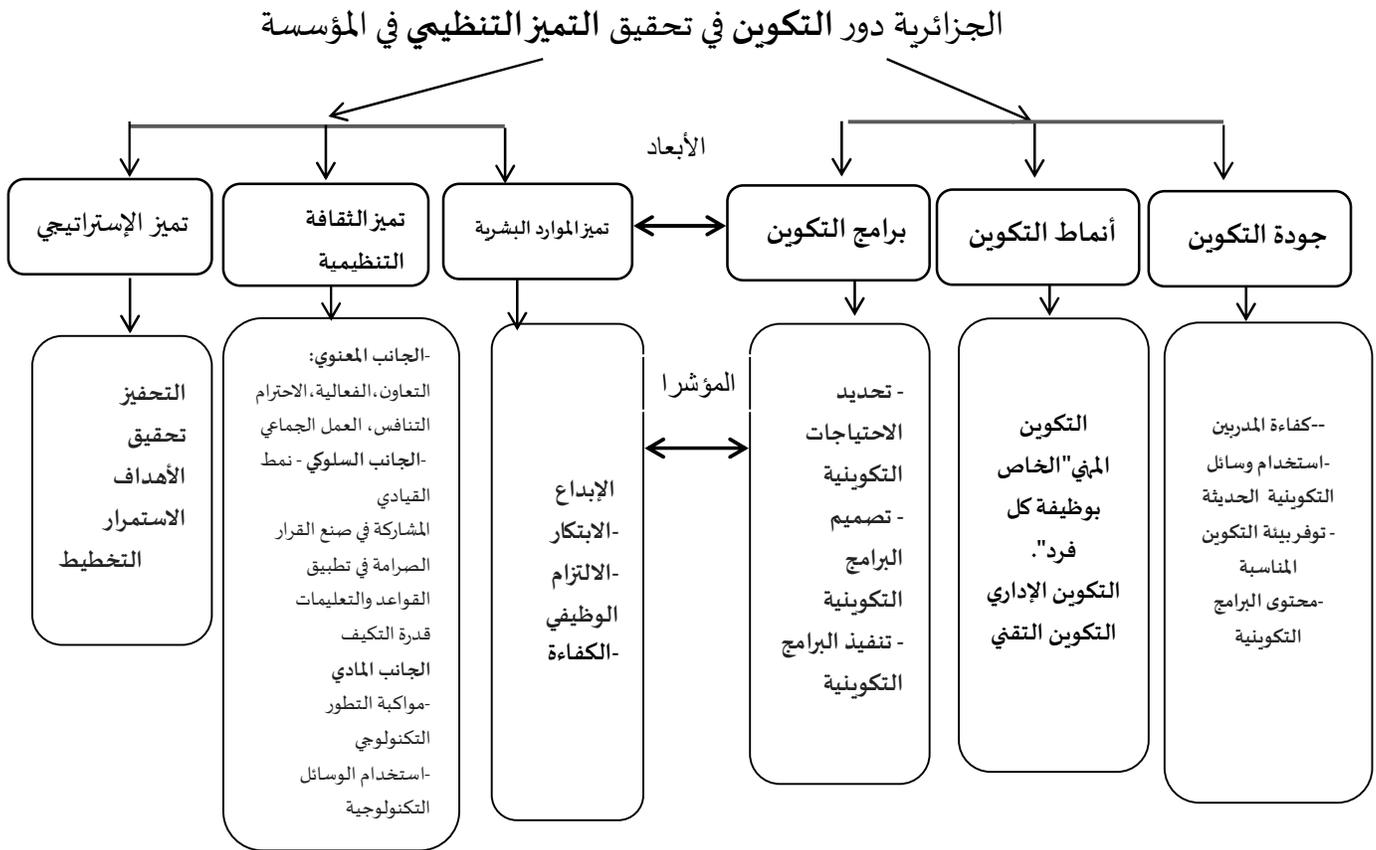
- 01: كيف تساهم برامج التكوين في إثبات التميز الاستراتيجي لمؤسسة إسمنت - تبسة ؟
- 02: كيف تساعد أنماط التكوين في إحراز تميز الثقافة التنظيمية لمؤسسة إسمنت - تبسة ؟
- 03: كيف تعمل جودة التكوين على تحقيق تميز الموارد البشرية لمؤسسة إسمنت - تبسة ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة :

- 01: تساهم برامج التكوين الفعالة في إثبات التميز الإستراتيجي لمؤسسة إسمنت - تبسة .  
 02: يساعد تنوع أنماط التكوين في إحراز تميز الثقافة التنظيمية في مؤسسة الإسمنت - تبسة.  
 03: تعمل جودة التكوين على تحقيق تميز الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت - تبسة.

🏗️ نموذج الدراسة :

الشكل رقم (01): يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة.

### ثالثاً: أسباب ودوافع اختيار الموضوع

#### أ\_ الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية في إنجاز هذا الموضوع لنيل شهادة الماجستير.
- الاهتمام الشخصي بهذا الموضوع باعتباره يدخل ضمن تخصصي وهو علم اجتماع تنظيم وعمل.
- قناعاتي بأهمية الدراسة في إلقاء الضوء على جوانب غير مستكشفة، تساهم في تعزيز الفهم الشامل للموضوع.

#### ب\_ الأسباب الموضوعية:

- معرفة العلاقة بين التكوين و التميز التنظيمي.
- إبراز أهمية وقيمة التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
- توضيح كيفية تأثير التكوين على تحسين أداء مؤسسات اقتصادية.

### رابعاً: أهداف الدراسة

- التعرف على واقع التكوين في شركة الإسمنت - تبسة.
- دراسة دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في شركة الإسمنت - تبسة.
- محاولة معرفة كيف تساهم برامج التكوين في إثبات التميز الاستراتيجي للمؤسسة إسمنت - تبسة.
- محاولة معرفة كيف تساعد أنماط التكوين في إحراز تميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة إسمنت - تبسة.
- محاولة معرفة كيف تعمل جودة التكوين في تحقيق تميز الموارد البشرية للمؤسسة إسمنت - تبسة.

### خامساً: أهمية الدراسة :

تبرز أهمية هذه الدراسة في إلقاء الضوء على دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، وعلى وجه الخصوص في مؤسسة إسمنت - تبسة، يعتبر هذا الموضوع حيويًا، حيث يساهم في تعزيز مكانة وقيمة المؤسسات الاقتصادية من خلال السيطرة على عملياتها وأنشطتها المتنوعة، يؤكد البحث على دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي، ويفتح آفاقًا جديدة للباحثين والمهتمين لإجراء أبحاث ودراسات مستقبلية تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة للمؤسسات الصناعية.

## سادسا: مفاهيم الدراسة

### 01- مفهوم التكوين:

لغة: (مصدر كون) التأليف، الصنع، الإنشاء، الهيئة والشكل<sup>1</sup>.

اصطلاحا: يعرفه بيار كاس "Pierre Casse" بأنه "العملية التي تهدف إلى تنمية القدرات ومهارات الأفراد المهنية والتقنية أو السلوكية من أجل زيادة كفاءتهم وفعاليتهم في إطار تنفيذ المهام والأدوار المتصلة بوظائف الحالية أو المستقبلية، فهو وسيلة للترقية الفردية وتنمية الموارد البشرية، أو ضرورة للتكيف مع التقنيات الجديدة والقيود الاقتصادية ووسيلة فعالة لتسيير الموارد البشرية، الذي يسمح بنمو وتطور المؤسسة، وهو لذلك يعتبر استثمارا للعامل، ويجب أن يشمل التكوين كل أعضاء المؤسسة بما فهم المسؤولون فهو عملية مستمرة من أجل تجديد المعلومات"<sup>2</sup>.

ويعرفه Ferry أنه "فعل منظم يسعى إلى إثارة عملية بناء متفاوتة الدرجة في الوظائف الشخص، فالتكوين بهذا المعنى وثيق الاتصال بأساليب التفكير والإدراك والشعور والسلوك".

ويعرف التكوين أيضا على أنه "عبارة عن عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من ناحية مهنية أو وظيفية، وهدفه اكتساب معارف وخبرات من أجل رفع المستوى، فهو وسيلة لإعداد الكفاءات المؤهلة للعمل الناجح والقابلة للتوظيف الفوري في الإطار المهني، ليغير المستوى المعرفي من جهة بتنمية وتزويد المعارف المطلوبة ومستوى المهارات وكذلك السلوكيات من جانب آخر"<sup>3</sup>.

كذلك يعرف بأنه "تعديل إيجابي يتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية والوظيفية وهدفه اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاجها الفرد لرفع مستوى كفاءته في الأداء بحيث تتحقق فيه الشروط الضرورية لإتقان العمل"<sup>4</sup>.

ويعرفه سيكولي "SEKIOLI" بأنه مجموعة العمليات والوسائل والطرق التي يستند عليها العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم ومواقفهم وكذا قدراتهم الذهنية الضرورية للوصول إلى أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> ابن منظور: لسان العرب، دار البرهان، طبعة جديدة منقحة، القاهرة، 2007، ص 97.

<sup>2</sup> حنان عبد الكبير، راجح قدوري: دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة المساعدين الجدد، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة

المساعدين الجدد بجامعة محمد بوضياف - المسيلة، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية، المجلد 05، العدد 01، 2020، ص 183

<sup>3</sup> سعودي عبد كريم: أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية "الواقع والمأمول"، مجلة الساورة للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 72.

<sup>4</sup> بشرى بغاغة: التكوين الجامعي وإشكالية التشغيل دراسة ميدانية بجامعة تبسة، مذكرة ماجستير، تخصص علم اجتماع التنمية، الجزائر، 2012، ص 12.

ويعرفه (فيليبو) على أنه "النشاط الخاص باكتساب وزيادة المعرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين ومقصود بالمعرفة هنا نوع وكم المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد ويستوعبها من عمل معين، أما المهارة فيقصد بها القابلية على أداء الواجب والعمل بالمستويات المطلوبة من الكفاءة بأقل ما يمكن من الطاقة والجهد. وأيضا هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته وزيادة إنتاجيته في المؤسسة".<sup>2</sup>

إجرائيا: هو عملية تعديل إيجابية تتبناها المؤسسة الاقتصادية من أجل تنمية الموارد البشرية بهدف تطوير المهارات المهنية والوظيفية للعمال واكتساب معارف وخبرات جديدة لرفع مستوى المؤسسة وزيادة إنتاجيتها بالاعتماد على التحديد الأمثل للإحتياجات العمال والتصميم والتنفيذ الفعال لبرامج تكوين ذو جودة فعالة مع التقييم المستمر لهذه البرامج.

### 02- مفهوم التميز التنظيمي

#### التميز:

لغة: تميز الشيء أو الشخص أي ظهرت ميزاته أو أفعاله بصورة مميزة، انفصل عن غيره وانعزل، تقطع (من الغيظ).<sup>3</sup>

اصطلاحا: يعرف النسور 2010 التميز التنظيمي بأنه طريقة العمل الشاملة التي تؤدي إلى توازن رغبات أصحاب المصلحة (الزبائن، الموظفون، الشركاء، المجتمع، أصحاب الأسهم) من أجل زيادة احتمال النجاح على المدى البعيد كالمؤسسة، كما يعرف أيضا بأنه: قدرة المنظمات على المساهمة بشكل إستراتيجي عبر التفوق في أدائها وحل مشكلاتها، من ثم تحقيق أهدافها بصورة فعالة تميزها عن باقي المنظمات.<sup>4</sup>

ويعرف التميز التنظيمي بأنه: "هو قدرة المؤسسات على المساهمة بشكل إستراتيجي في تحقيق أهداف المؤسسة على التفوق في أدائها وحل مشكلاتها وبصورة فعالة عن باقي المنافسين والتميز بمنتجاتها في السوق"

<sup>1</sup>احمادي عامر، رعاش كمال، بهناس الحسين: علاقة التكوين بدافعية الإنجاز عند إطارات الشبيبة والرياضة نحو مواولة الأنشطة الرياضية،-دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي-جامعة الجزائر 3، 2019.

<sup>2</sup>درويش لطفي: أليات تأهيل الموارد البشرية وتحديث الإدارة، التكوين المستمر كنموذج،رسالة ماجستير،جامعة دالتون الخاصة، ديسمبر 2022، ص46.  
<sup>3</sup>إبن منظور: لسان العرب، مرجع سابق ص101.

<sup>4</sup>روان يوسف علي الحروب: القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2021، ص 17.

وأيضاً "استثمار المنظمات للفرص المتاحة التي سبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام برؤية واضحة ومحددة، يتوفر لها كافة الموارد البشرية والتكنولوجية والمادية اللازمة لبلوغ الأداء المتميز<sup>1</sup>. ويعرف كذلك بأنه "استثمار المنظمات للفرص الحاسمة والحرحة التي يسبقها التخطيط الإستراتيجي الفعال والالتزام بإدارك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء والالتزام بالرؤية الإستراتيجية من خلال استشراف خطوات المنظمة المستقبلية في بيئة الأعمال<sup>2</sup>. إجرائياً: هي قدرة المؤسسة الاقتصادية على تحقيق الأداء الفعال والمتميز من خلال إدارة الموارد البشرية وتنظيم العمل وتطوير وتعزيز الثقافة التنظيمية وضمان إستمراريتها أمام التحديات التي تواجهها في البيئة الخارجية، ذلك عن طريق السعي لتمييز في مهارات ومعارف مواردها البشرية وتنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين العاملين وسعي المؤسسة في تبني الأفكار والإستراتيجيات الفعالة والمتميزة والمنافسة للعصر.

### سابعاً: الدراسات السابقة

إن البحوث السابقة هي مصدر انطلاق بالنسبة للباحث أو الباحثة، حيث أن كل بحث ما هو إلا امتداد للبحوث التي سبقت، لذلك لا بد من استعراض الأدبيات، أي معرفة الأعمال التي أنجزت من قبل حول الموضوع الذي يشغل بالنا، والتي كانت محل مختصرات مكتوبة والتي تسمح للباحث بالإحاطة بموضوع بحثه وضبطه بصورة جيدة.

### ➤ الدراسة الأولى:

الجدول رقم (01): يوضح الدراسة السابقة الأولى.

دراسة بوقطف محمود الموسومة بـ "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية" دراسة ميدانية على موظفي مديرية الإدارة المحلية بمقر ولاية الوادي، (مذكرة ماجستير)، جامعة محمد خضير - بسكرة، 2013 - 2014.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> سامية عايض الجعيد: واقع الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مجلد 45، العدد 03، أكتوبر، 2023، ص4.

<sup>2</sup> أيوب احمد الصوالحة ، عبد الحليم مناع العدوان ، محمد عبد الحليم الملاعبة : اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الأردنية ، دراسات وأبحاث مجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، مجلد 12 ، عدد 01 ، الأردن ، جانفي 2020 ، ص 1058.

<sup>3</sup> بوقطف محمود : التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية ، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور – خنشلة ، مذكرة ماجستير ، تخصص تنظيم و عمل جامعة محمد خضير ، قسم العلوم الاجتماعية ، جامعة محمد خضير ، بسكرة ، 2013. 2014.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

العنوان	التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية
السؤال الفرعي	كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟
الأسئلة الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• كيف يساعد التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟</li> <li>• كيف يؤثر المكون على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟</li> <li>• كيف تؤثر برامج التكوين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة بالنسبة للموظف بالمؤسسة الجامعية الجزائرية؟</li> <li>• كيف يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية الجزائرية؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ التعرف على مدى تطبيق المؤسسة الجامعية لبرامج التكوين أثناء الخدمة واعتمادها عليه في تحسين أداء الموظفين.</li> <li>▪ معرفة دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظف بالمؤسسة الجامعية.</li> <li>▪ الكشف عن مدى تأثير برامج التكوين والمكونين على نجاح عملية التكوين أثناء الخدمة.</li> <li>▪ محاولة التعرف على مدى مساهمة التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.</li> </ul>
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.
عينة الدراسة	المسح الشامل لجميع مفردات مجتمع لدراسة.
أداة الدراسة	استعمل الباحث في دراسته كل من الملاحظة والمقابلة والاستبيان.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظفين بالمؤسسة الجامعية الجزائرية.</li> <li>✓ هناك تأثير للمكون على نجاح عملية تكوين الموظف أثناء الخدمة بالمؤسسة الجامعية.</li> <li>✓ يساهم التكوين أثناء الخدمة في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

### التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة بوقطف محمود في تسليط الضوء على التكوين إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان، أما بالنسبة لأوجه الاختلاف فقد قام الباحث بوقطف محمود بربط التكوين ودوره في تحسين أداء الموظفين، أما الدراسة الحالية ربطت التكوين بصفة عامة بالتميز التنظيمي، وأيضا اختلفت في مجال الدراسة بحيث درس التكوين في مؤسسات التعليمية ودراسة الحالية في مؤسسات الاقتصادية، وكذلك في اعتماد على المنهج التحليلي كمنهج ثانوي وأداة المقابلة أما العينة فقد قام بمسح شامل لجميع مفردات مجتمع الدراسة.

➤ الدراسة الثانية :

الجدول (02): يوضح الدراسة السابقة الثانية.

دراسة محمد بن سعيد العمري الموسومة بـ "أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، مجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2017، ص - ص 113-148<sup>1</sup>.

العنوان	أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي
السؤال الرئيسي	ما أثر التغيير التنظيمي على تحقيق التميز التنظيمي لدى العاملين بالقطاع الخاص السعودي بمدينة الرياض؟
الأسئلة الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على التميز التنظيمي؟</li> <li>هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز القيادة الإدارية كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟</li> <li>هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز المرؤوسين كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟</li> <li>هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز إستراتيجية المنظمة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟</li> <li>هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لعوامل التغيير التنظيمي (الهيكل التنظيمي، المهام والواجبات، الموارد البشرية، التكنولوجيا المتقدمة) على تميز ثقافة المنظمة كبعد من أبعاد التميز التنظيمي؟</li> <li>هل تختلف إدراكات العاملين لطبيعة عوامل التغيير التنظيمي في منظمات القطاع الخاص في السعودية وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية (العمر، المؤهل العلمي، المسى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة في الوظيفة الحالية)؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>التعرف على أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي كما يدركها العاملون.</li> <li>التوصل إلى نتائج علمية حول طبيعة ذلك الأثر في المؤسسات محل الدراسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.</li> <li>تقديم مقترحات علمية على أثر نتائج الدراسة إلى متخذي القرار في تلك المؤسسات.</li> <li>تقديم مقترحات بحثية بشأن الدراسات المستقبلية التي يمكن من خلالها استكمال الدراسة والتحليل للجوانب المختلفة لموضوع التغيير التنظيمي والتميز التنظيمي في بيئة الأعمال السعودية.</li> </ul>
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على نوعين من المناهج حيث استعمل الباحث المنهج المكتبي في الجانب النظري للدراسة والمنهج المسحي في الجانب التطبيقي لدراسة.
عينة الدراسة	العينة العشوائية البسيطة.
أداة الدراسة	الاستبيان
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>وجود أثر لعوامل التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي باستثناء عامل (الهيكل التنظيمي).</li> <li>وجود فروق بين استجابة المبحوثين للدراسة حول طبيعة عوامل التغيير التنظيمي تعزي للعوامل الشخصية والوظيفية.</li> <li>وجود فروق بين إستجابية المبحوثين لدراسة حول طبيعة أبعاد التميز التنظيمي وفقاً للعوامل الشخصية والوظيفية.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

<sup>1</sup>محمد بن سعيد العمري: أثر التغيير التنظيمي على التميز التنظيمي، دراسة تطبيقية في قطاع الخاص السعودي، مجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، مجلد 37، العدد 04، المملكة العربية السعودية، ديسمبر 2017، ص - ص 113-148.

## التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الباحث محمد بن سعيد العمري في تسليط الضوء على التميز التنظيمي كمتغير تابع، وكذلك بالاعتماد على أداة الاستبيان لجمع البيانات، واختلفت دراسة الحالية مع هذه الدراسة في ربط التميز التنظيمي بالتغيير التنظيمي، أما الدراسة الحالية بالتكوين وأيضا الاختلاف في كل من المنهج الدراسة المعتمد حيث اعتمد في دراسته على منهج مكتبي و منهج مسحي أما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي، وكذلك يكمن الاختلاف أيضا في استخدام العينة العشوائية البسيطة أما الدراسة الحالية اعتمدت على العينة العشوائية التطبيقية.

## ➤ الدراسة الثالثة:

### الجدول (03): يوضح الدراسة السابقة الثالثة

دراسة خالد رجم والسايح بلهانية وعنتره خمقاني الموسومة بـ "تشخيص و اقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007 - 2008، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، ورقلة، 2020، ص - ص 9 - 1.110.

العنوان	تشخيص و اقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007 - 2018
السؤال الرئيسي	ما واقع وظيفة التكوين بالمؤسسة الوطنية للتنقيب في الفترة 2007 - 2018؟
التساؤلات الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما هي الإجراءات ومراحل التكوين بالمؤسسة في فترة الدراسة؟</li> <li>• ما هو واقع تطور عمليات التكوين في المؤسسة في فترة الدراسة؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إبراز أهمية وظيفة التكوين في المؤسسة.</li> <li>▪ التعرف على واقع وظيفة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة.</li> <li>▪ تحليل أثر التكوين على أداء العاملين بالمؤسسة.</li> <li>▪ تقديم مقترحات عملية من شأنها تحسين وظيفة التكوين بالمؤسسة.</li> </ul>
منهج الدراسة	اعتمدت الدراسة على منهج دراسة حالة.
أداة الدراسة	المقابلة.
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ أهمية عملية إعداد المخطط السنوي للتكوين من حيث توفير الوقت والأدوات اللازمة.</li> <li>▪ غياب المرونة فيما يخص التعديل والتحسين والإضافة في المخطط السنوي بعد المصادقة النهائية عليه</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

<sup>1</sup>خالد رجم ، السايح بلهانية ، عنتره خمقاني : تشخيص و اقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007-2018، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) ، جامعة قاصدي مرباح – ورقلة ، المجلد 09، العدد 02 ، الجزائر 2020 ، ص 93-110.

التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة "خالد رجم والسايح بلهانية وعنترة خمقاني" بتسليط الضوء على التكوين إلى جانب الاختلاف في دراسة واقع وظيفة التكوين، أما الدراسة الحالية في دراسة التكوين ودوره في تحقيق التميز التنظيمي، وكذلك اختلفت في جميع أساليب المستعملة في الجانب التطبيقي من منهج دراسة حيث استعملوا منهج دراسة الحالة، أما الدراسة الحالية اعتمدت على المنهج الوصفي وأداة جمع بيانات تمثلت في المقابلة وفي دراسة الحالة تمثلت في الاستبيان.

➤ الدراسة الرابعة:

الجدول (04): يوضح الدراسة السابقة الرابعة.

دراسة عبد القادر بن الزاوي ود. العمري واضح الموسومة: "انعكاسات نمط التكوين على الصحة النفسية لمتريصي التكوين المهني، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، الوادي، 2021.<sup>1</sup>

العنوان	انعكاسات نمط التكوين على الصحة النفسية لمتريصي التكوين المهني، دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني بجامعة ولاية الوادي
السؤال الرئيسي	ما انعكاس نمط التكوين على الصحة النفسية لمتريصي التكوين المهني؟
التساؤلات الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ما انعكاس نمط التكوين على درجة الاتزان الانفعالي لمتريصي التكوين المهني؟</li> <li>● ما انعكاس نمط التكوين على درجة النضج الانفعالي لمتريصي التكوين المهني؟</li> <li>● ما انعكاس نمط التكوين على درجة الشعور الانفعالي لمتريصي التكوين المهني؟</li> <li>● ما انعكاس نمط التكوين على درجة الدافعية الانفعالي لمتريصي التكوين المهني؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ معرفة انعكاس نمط التكوين الإقامي ونمط التكوين عن طريق التمهين على الصحة النفسية لمتريصي التكوين المهني.</li> <li>■ معرفة انعكاس نمط التكوين الإقامي ونمط التكوين عن طريق التمهين على درجة الاتزان والنضج الانفعالي لمتريصي التكوين المهني.</li> <li>■ معرفة انعكاس نمط التكوين الإقامي ونمط التكوين عن طريق التمهين على درجة الدافعية لمتريصي التكوين المهني؟</li> </ul>
منهج الدراسة	المنهج الوصفي المقارن
عينة الدراسة	العينة العشوائية الطبقية
أداة الدراسة	الاستبيان
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ وجود في درجة الاتزان الانفعالي لدى لمتريصي التكوين الإقامي ونمط التكوين المهني.</li> <li>■ عدم وجود فروق في درجة النضج الانفعالي لدى متريصي التكوين المهني بين نمط التكوين الإقامي ونمط التكوين المهني.</li> <li>■ عدم وجود فروق في درجة الشعور بالسعادة بين متريصي التكوين المهني بين نمطي التكوين.</li> <li>■ عدم وجود فروق في درجة الدافعية لدى متريصي التكوين المهني بين نمطي التكوين.</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

<sup>1</sup>عبد القادر بن الزاوي ، د. العمري واضح : انعكاسات نمط التكوين على الصحة النفسية لمتريصي التكوين المهني ، دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني بجامعة ولاية الوادي ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ISSN2352-9555 ، المجلد 09 ، العدد 04 ، 2021 ، ص-ص 171-188.

التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عبد القادر بن الزاوي والعمري واضح في تسليط الضوء على التكوين إلى جانب الاعتماد على العينة العشوائية التطبيقية وأداة الاستبيان لجمع البيانات والمنهج الوصفي كمنهج أساسي، واختلفت في دراسة نمط التكوين وربطه بالصحة النفسية، وكذلك اختلفت في الاعتماد على المنهج المقارن كمنهج ثانوي.

➤ الدراسة الخامسة:

الجدول (05): يوضح الدراسة السابقة الخامسة.

دراسة روان يوسف علي الحروب الموسومة بـ "القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير)، عمان، 2021<sup>1</sup>.

العنوان	القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس
السؤال الرئيسي	ما العلاقة بين القدرات الدينامكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
التساؤلات الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ما مستوى القدرات الدينامكية في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟</li> <li>• ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟</li> <li>• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند (a=0.05) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الدينامكية في الجامعة الأردنية الخاصة تعزي إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي)؟</li> <li>• هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (a=0.05) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية تعزي إلى متغيرات (الجنس، الرتبة الأكاديمية، المسار الأكاديمي)؟</li> <li>• هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الدينامكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	تحديد العلاقة بين القدرات الدينامكية والتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي الارتباطي
عينة الدراسة	العينة القصدية
أداة الدراسة	الاستبيان
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أعضاء التدريس لمستوى القدرات الدينامكية و التميز التنظيمي في جامعات الأردنية الخاصة .</li> <li>▪ وجود علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى القدرات الدينامكية ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة .</li> </ul>

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

<sup>1</sup>روان يوسف علي الحروب: القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2021.

التعليق:

اتفقت دراسة الحالية مع دراسة روان يوسف علي حروب بتسليط الضوء على التميز التنظيمي، إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، واختلفت في ربط التميز التنظيمي مع القدرات الدينامكية، أما دراسة الحالية ربطت التميز التنظيمي بالتكوين، وأيضاً اختلفت مع دراسة الحالية بالاعتماد على المنهج الإرتباطي كمنهج ثانوي، واستعمال العينة القصدية على عكس الدراسة الحالية تم استخدام العينة العشوائية الطبقية.

➤ الدراسة السادسة:

الجدول (06): يوضح الدراسة السابقة السادسة.

دراسة ألاء محمد عبد الرزاق الموسومة "درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس"، (رسالة ماجستير)، عمان، 2021.<sup>1</sup>

العنوان	درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
السؤال الرئيسي	ما درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟
التساؤلات الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (<math>\alpha &lt; 0.05</math>) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لدرجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسار الأكاديمي؟</li> <li>ما مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس؟</li> <li>هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (<math>\alpha &lt; 0.05</math>) بين متوسطات استجابة أعضاء هيئة التدريس لمستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسار الأكاديمي؟</li> <li>هل توجد علاقة إرتباطية ذات دلالة إحصائية بين متوسطات واستجابة أعضاء هيئة التدريس درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس تعزي لمتغيرات الجنس، والرتبة الأكاديمية، والمسار الأكاديمي؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	التعرف على درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي المسعي
عينة الدراسة	العينة العنقودية القصدية
أداة الدراسة	الإستبيان

<sup>1</sup> ألاء محمد عبد الرزاق الحمود: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر هيئة التدريس، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، شباط 2021.

## الفصل الأول: الإطار التصوري والمفاهيمي للدراسة

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ إن درجة تطبيق الحوكمة في الجامعات الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطة.</li> <li>▪ عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة عند مستوى الدلالة (<math>a &lt; 0.05</math>) لمستوى التميز التنظيمي للمجالات (تميز الهيكل التنظيمي، تميز الإستراتيجي، تميز الثقافة التنظيمية) تعزى متغير الجنس.</li> <li>▪ مستوى التميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لجميع المجالات قد جاءت بدرجة متوسطة.</li> <li>▪ وجود علاقة ارتباطية إيجابية وقوية دالة إحصائية بين درجة تطبيق الحوكمة ومستوى التميز الثقافي التنظيمية.</li> </ul>	نتائج الدراسة
---	---------------

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

### التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة الأء محمد عبد الرزاق الحمود في تسليط الضوء على التميز التنظيمي إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي كمنهج أساسي وأداة الإستبيان واختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في ربط التميز التنظيمي بحوكمة أما الدراسة الحالية بالتكوين، وأيضا اختلفت في اعتماد على المنهج المسحي كمنهج ثانوي واستخدام العينة العنقودية القصدية وفي الدراسة الحالية استخدام العينة العشوائية الطبقية.

### ➤ الدراسة السابعة:

الجدول (07): يوضح الدراسة السابقة السابعة.

دراسة عميري رشيد وماريف منور الموسومة بـ "جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي"،

مجلة المعيار ، جوان 2023 ، ص - ص 1161 - 1174.

العنوان	جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي
السؤال الرئيسي	ما هو دور جودة التكوين في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي بمفتشية الأقسام للجمارك - تلمسان؟
التساؤلات الفرعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• هل هناك علاقة دالة إحصائية بين جودة التكوين والأداء الوظيفي بمفتشية الأقسام للجمارك تلمسان؟</li> <li>• ما مستوى جودة التكوين بمفتشية الأقسام للجمارك - تلمسان؟</li> <li>• ما مستوى الأداء الوظيفي بمفتشية الأقسام للجمارك - تلمسان؟</li> </ul>
أهداف الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الكشف عن دور التكوين المقدم لرجال الجمارك بمفتشية الأقسام - تلمسان و جودته في الرفع من مستوى الأداء الوظيفي لديهم.</li> <li>▪ فهم العلاقة بين جودة التكوين والأداء الوظيفي.</li> <li>▪ التطرق إلى مستويات كل من التكوين والأداء الوظيفي لعمال مفتشية الأقسام.</li> </ul>
منهج الدراسة	المنهج الوصفي
العينة	لم يذكر نوع العينة و ذكر حجمها التي قوامها 70 جمركي
أداة الدراسة	الاستبيان
نتائج الدراسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ وجود علاقة بين كل من جودة التكوين والأداء الوظيفي.</li> <li>▪ أن مستوى كل من جودة التكوين والأداء الوظيفي مرتفع لدى الجمارك بمفتشية الأقسام.</li> </ul>

<sup>1</sup> عميري رشيد ، ماريف منور : جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة المعيار ، المجلد 14 ، العدد 01 ، 1 جوان 2023 ، ص - ص 1161-1174.

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة عميري رشيد وماريف منور بتسليط الضوء على التكوين إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات، وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة جودة التكوين وربطه بالأداء الوظيفي، أما الدراسة الحالية فقد درست التكوين وربطته بالتميز التنظيمي.

➤ الدراسة الثامنة:

الجدول (08): يوضح الدراسة السابقة الثامنة.

دراسة حنان دريد، الطاوس غريب، فريحة ليندة "الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز

التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة" مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، جوان 2022.<sup>1</sup>

العنوان	الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة-دراسة عينة من الموظفين.
السؤال الرئيسي	إلى أي مدى يساهم الانغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي؟ وما واقع ذلك في مؤسسة تبسة؟
التساؤلات الفرعية	ما هو مستوى الانغماس الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة إسمنت تبسة؟ هل توجد علاقة ارتباط وتأثير بين الانغماس الوظيفي والتميز التنظيمي؟
أهداف الدراسة	التعرف على أثر الانغماس الوظيفي في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة وذلك من خلال تحليل العلاقة بين وجود انغماس عاطفي، ومعرفي وسلوكي للعاملين وبين دورها في تحقيق تميز القيادة، وتميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي.
منهج الدراسة	المنهج الوصفي التحليلي.
العينة	العينة العشوائية البسيطة.
أداة الدراسة	الاستبيان.
نتائج الدراسة	هناك علاقة إيجابية بين الانغماس الوظيفي بأبعاده والتميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة. أن مؤسسة الإسمنت قد حققت التميز التنظيمي ساهم في شعور عاملها بالانغماس العاطفي، والمعرفي، والسلوكي وبصفة عامة شعورهم بالانغماس الوظيفي. أن مؤسسة الإسمنت قد حققت تميز تنظيمي بجميع أبعاده والمتمثلة في: تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز العمليات وتميز المعرفة.

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

التعليق:

اتفقت الدراسة الحالية مع حنان دريد، الطاوس غريب، فريحة ليندة، بتسليط الضوء على التميز التنظيمي إلى جانب الاعتماد على المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات وكما تشابهت الدراسة

<sup>1</sup> حنان دريد، الطاوس غريب، فريحة ليندة: الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2022.

الحالية مع هذه الدراسة في الميدان الدراسة إلا وهي مؤسسة إسمنت غير أن الاختلاف هو أن دراسة حنان دريد، الطاوس غريب، فريجة ليندة تمت في مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة والدراسة الحالية تمت على مستوى المصنع، وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في دراسة الانغماس الوظيفي وربطه بالتميز التنظيمي، أما الدراسة الحالية فقد درست التكوين وربطته بالتميز التنظيمي.

### ✓ جوانب الاستفادة:

- استفدت من الدراسات السابقة في بناء إشكالية الدراسة وتحديد بعض المفاهيم الخاصة بدراسي خاصة مفهوم التكوين.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في اختيار الأداة المناسبة الأساسية لجمع البيانات ألا وهي أداة الاستبيان.
- الاستفادة كذلك من المراجع المعتمدة في الدراسات خاصة المتعلقة بالتميز التنظيمي والاعتماد على النتائج المتوصل إليها للانطلاق في الجانب النظري والميداني لدراستنا.
- الاستفادة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب لدراستنا وهو المنهج الوصفي.

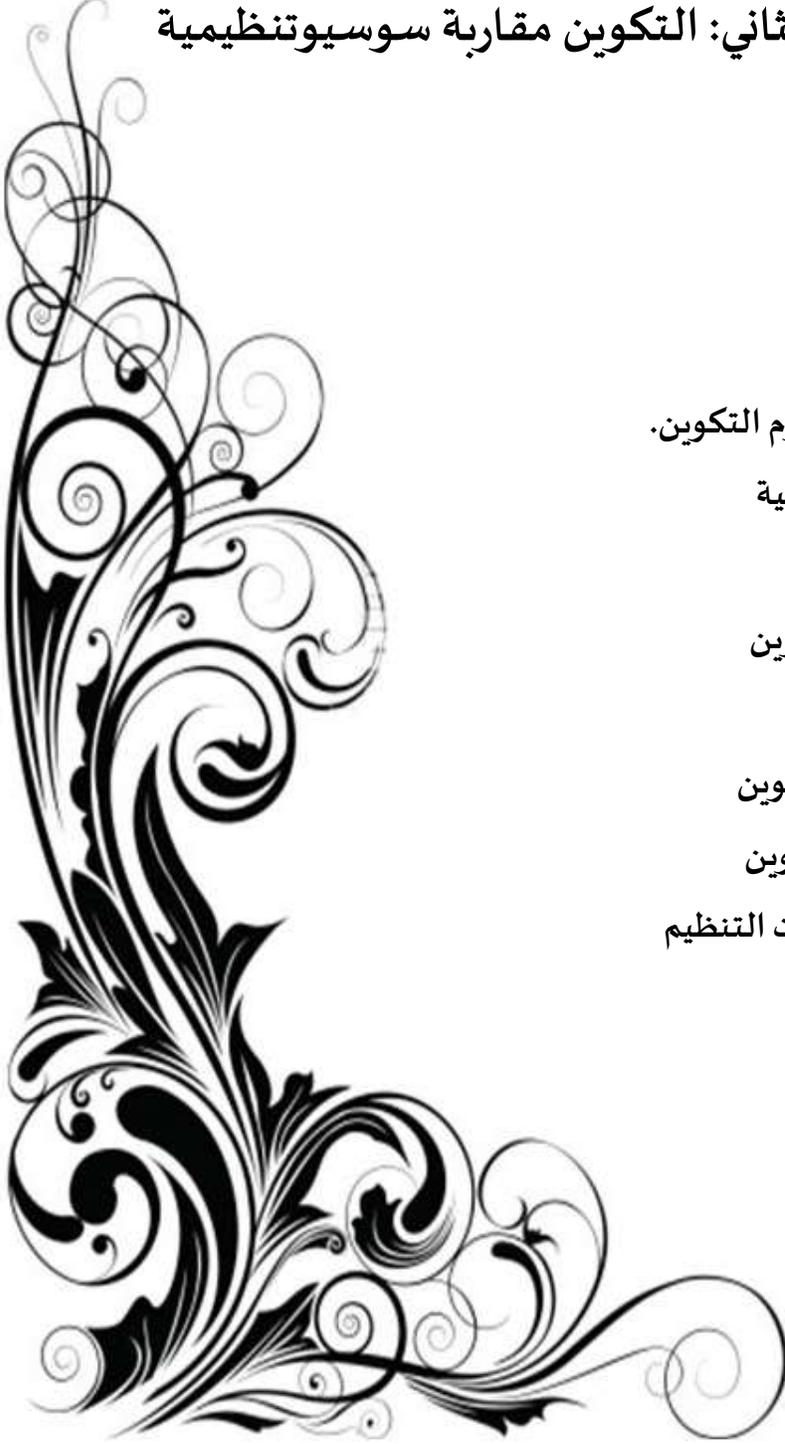
### ✓ الفجوة العلمية للدراسة الحالية: ما يميز الدراسة الحالية عن باقي الدراسات السابقة:-

من خلال التطرق لدراسات السابقة في مجال التكوين والتميز التنظيمي، تم استخلاص بعض الاختلافات والتي سنعرضها كالاتي:

- هدفت الدراسة الحالية إلى التعرف على دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي، أما الدراسات السابقة تناولت متغيرات متعددة حيث تشابهت في أحد متغيرات الدراسة الحالية واختلفت في ربطها بمتغيرات مختلفة كالقدرات الدينامكية والتغير التنظيمي و الحوكمة و الأداء الوظيفي.

كذلك فإن الدراسة الحالية أجريت على مستوى ولاية تبسة لسنة 2024، ولم أجد لحد الآن دراسة مذكرة تناولت كلى متغيرات الدراسة الحالية أو دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية بصفة خاصة، وأيضا وتساعد الدراسة الحالية في تحديد أهم العوامل التي تؤثر على فعالية التكوين وتحديد التحديات التي تواجه المؤسسة الجزائرية في مجال التكوين والتعرف على نقاط القوة والضعف في برامج التكوين التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية وتطويرها لمواكبة التنافس في الأسواق وضمان إستمراريتها وتحقيق تميزها.

## الفصل الثاني: التكوين مقارنة سوسيوتنظيمية



تمهيد

أولاً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم التكوين.

ثانياً: عناصر العملية التكوينية

ثالثاً: أنماط التكوين

رابعاً: أهداف ووظائف التكوين

خامساً: أهمية التكوين

سادساً: متطلبات جودة التكوين

سابعاً: معوقات فعالية التكوين

ثامناً: التكوين في ظل نظريات التنظيم

خلاصة الفصل

### تمهيد

يلعب التكوين دوراً فعالاً في تنمية الموارد البشرية وتحسين كفاءة وإنتاجية المنظمة، وذلك من خلال تنمية قدرات الموظفين على اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لأداء العمل بكفاءة وفعالية، وبالتالي مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، وتحقيق الميزة التنافسية، وضمان إستمراريتها. لقد أصبح تدريب الموظفين أمراً ضرورياً وحتماً للمنظمة ولا يمكن الاستغناء عنه إذا أرادت تحسين جودة خدماتها والارتقاء بها إلى المستوى الذي يضمن لها المنافسة والتطوير. ولكي تتمكن من تحقيق هذه المكانة، عليها أن تتكيف مع التحديات التي تواجهها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لديها وتصميم البرامج المناسبة حسب الأهداف الموضوعية المراد تحقيقها.

### أولاً: المفاهيم المرتبطة بمفهوم التكوين:

- 1) مفهوم التعلم: هو اكتساب سلوك جديد بعد ممارسة معينة، ويشمل هذا المصطلح وضعيات مختلفة كالشي، النظافة، مهنة معينة، فهو يتضمن تغييراً ملاحظاً في السلوك ناتجاً عن تفاعل مع الوسط. العلاقة بين التكوين والتعلم: يمكن التمييز بين كليهما حيث التعلم يكون عام ويتم من خلال مؤسسات أكاديمية، ويهدف لتوسيع مدارك الفرد ومجالات المعرفة لديه، بينما التكوين ذو نطاق ضيق ويهدف إلى تنمية قدرات الفرد في مجال محدد للعمل، ويكون عادة مباشراً أي أنه يتحقق في أجل قصير، بينما التعلم يتحقق في مدة طويلة.
- 2) مفهوم التعليم: هو عملية مقصودة تؤديها مؤسسات أنشئت خصيصاً لهذا الغرض، ويقوم به أفراد أختيرو للقيام بهذه العملية، بهدف الحصول على المعرفة، أو اكتساب مهارة أو تنميتها أو تنمية قدرات خاصة،
- الفرق بين التكوين والتعليم: يكمن الفرق بين التعليم والتكوين في أن التعليم يستغرق وقت أطول عكس التكوين وكذلك تكون أهداف التعليم عامة على غرار التكوين تكون أهدافه محددة وأيضاً يعتمد التكوين على أسلوب التلقي للمعلومات الجديدة وأسلوب التطبيق العملي لها والتعليم يعتمد على أسلوب التلقي للمعلومات الجديدة دون التطبيق العملي.<sup>1</sup>
- 3) مفهوم التنمية البشرية: تعرف بأنها عملية توسيع الخيارات أمام البشر "هذه الأخيرة بعضها اقتصادي، وبعضها اجتماعي، وبعضها سياسي، وبعضها ثقافي، بحيث أن الإنسان هو محور تركيز

<sup>1</sup>د. زعيبت مريم: تحويل المكتسبات "أحد مؤشرات مواءمة محتوى البرامج التكوينية للاحتياجات المتكون، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 148-150.

## الفصل الثاني: التكوين مقارنة سوسيوتنظيمية

جهود التنمية، لذا فإنه ينبغي توجيه هذه الجهود لتوسيع نطاق خيارات كل إنسان، في جميع ميادين سعي الإنسان.<sup>1</sup>

وتكمن العلاقة بين التنمية البشرية والتكوين في أن التكوين هو العملية التي تساهم في تحقيق التنمية البشرية ومنه الرفع من كفاءة المنظمة وتحقيق أهدافها.

### ثانيا: عناصر العملية التكوينية:

تتمثل عناصر العملية التكوينية فيما يلي:

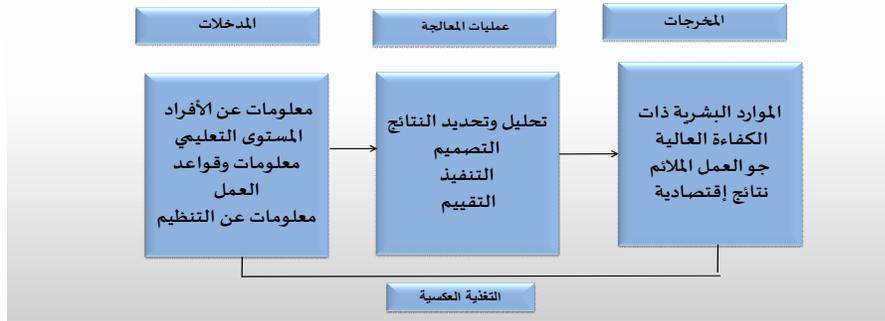
أ- المدخلات: وتتمثل في الموارد البشرية من أفراد وعاملين وزبائن وموارد الغير ملموسة مثل الأموال التي تنفق على التدريب والأجهزة.

ب- العمليات: وهي الجهود التي تهدف للبحث وحصر الاحتياجات وتحديدها، وأيضا تصميم برامج التكوين وعملية تنفيذه وكذلك عملية التقويم والمتابعة.

ت- المخرجات: تتمثل في كل ما ينتج عن نظام التكوين من نتائج تكون في شكل تحسن أو عدم تحسن.

ث- التغذية العكسية: وهي معلومات تصحيحية ترد من المخرجات إلى المدخلات أو العمليات وتقوم بعملية المراقبة لنشاط التدريبي.<sup>2</sup>

الشكل رقم (02): عناصر العملية التكوينية.



المصدر: بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، ص 101.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي حميدوش: التنمية البشرية والتنمية الاقتصادية-دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2005، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 26.

<sup>2</sup> جمال كرتيو، معيزي جزيرة: مساهمة التعليم الإلكتروني في تحسين التكوين المتواصل، دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل الوادي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، 2021، ص 465.

<sup>3</sup> بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه في علم إجتماع، خصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013، ص 101.

### ثالثا: أنماط التكوين:

تختلف تسمية أنماط بالأساليب أو الطريقة أو الشكل أو أنواع، و يوجد العديد من أنواع التكوين الموجهة لعمال المؤسسة، وما على المؤسسة إلا تحديد النوع المناسب لموظفيها، حسب طبيعة نشاطها وفئة موظفيها من إداريين، إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، عمال جدد، عمال قدامى، وطبيعة أهدافها وغاياتها.

يقسم "رشاد أحمد عبد اللطيف" التكوين إلى عدت أنواع حسب نوع المهام والمتكويين، وهي كالتالي:

(1) التكوين من حيث الزمان: وينقسم إلى نوعين:

أ- تكوين قبل الخدمة: ويكون هذا قبل دخول الفرد للعمل خاصة في مراكز التكوين.

ب- تكوين أثناء الخدمة: وهذا التكوين يكون بعد أن يلتحق الموظف بالعمل.<sup>1</sup>

(2) التكوين حيث العمل:

أ- تكوين داخل المؤسسة .

ب- تكوين خارج المؤسسة.

(3) التكوين حيث الهدف:

أ- التكوين لتجديد المعلومات: وهذا نتيجة التغيرات والتطورات التكنولوجية.

ب- تكوين المهارات: ويقصد به زيادة قدرة التدريب على أداء أعمال معينة، ورفع

كفاءته المهنية خاصة أثناء الترقية.<sup>2</sup>

ج- التكوين السلوكي: ويهدف إلى تنمية الاتجاهات الحسنة و تغيير العادات غير

الجيدة كسوء المعاملات واستغلال السلطة و التفرقة في المعاملة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>بوعبد الله سمير: إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية- دراسة حالة المديرية العامة للجمارك-(2005-2015)، أطروحة دكتوراه علوم

في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر-3، 2017-2018، ص39.

<sup>2</sup>بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة و دوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة، مذكرة

ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2013-2014، ص26-27.

<sup>3</sup>بوعبدالله سمير: إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية، مرجع سابق ص39.

4) التكوين حسب مراحل التوظيف: ويمكن تمييز ثلاث أنواع من التكوين وهي:

أ- التكوين التأهيلي: في بداية الحياة الوظيفية للعامل وقبل أن يتم تعيينه بوظيفته، تقوم المنظمات بتدريبه لتزويده بالمعارف اللازمة للعمل، بالإضافة إلى معرفته للنظام الداخلي للمنظمة و الذي يشمل حقوقه وواجباته.

ب- التكوين التنموي أو التطويري: يسعى هذا التدريب إلى إمداد العاملين بالمعارف والمهارات الجديدة، مما يسمح للعاملين بالتعامل ومواكبة مختلف التغيرات الحاصلة في بيئة المنظمة، ويستخدم هذا النوع من التدريب طيلة الحياة الوظيفية وفي حالة الترقية.

ت- التدريب التحويلي: يستخدم هذا النوع من التدريب في حالة ما إذا أردت المنظمات تحويل أو نقل العاملين فيها من وظيفة إلى وظيفة أخرى.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهداف وظائف التكوين:

- ✓ إعداد فرد قادر على تنمية وإنتاج ونشر المعرفة.
  - ✓ إعداد الفرد مهنيًا، وتدريبه على مهنة معينة قصد رفع كفايته الإنتاجية، وإكسابه معارف ومهارات جديدة، وتمكينه من حسن استغلالها واستثمارها في مواقع عملية مختلفة، وفي أقل وقت ممكن.
  - ✓ وظيفة تغيير وتعديل في سلوك الفرد، واكتسابه أساليب جديدة تتفق مع ميوله و تؤدي إلى إشباع حاجاته والاستجابة لقدراته، وتعمل على تحقيق أهدافه.
  - ✓ إعداد فرد قادر على التغيير الاجتماعي الهادف.<sup>2</sup>
- ويمكن تقسيم أهداف التكوين إلى قسمين كتالي:

1) أهداف التكوين بالنسبة للمنظمة: يؤدي التكوين إلى تحقيق عدد من الفوائد للمؤسسات ومن أهمها:

- زيادة الإنتاجية: حيث تعكس زيادة مهارات الفرد إلى حجم الإنتاج و جودته.

<sup>1</sup> معيوف كمال : تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة و أثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة-دراسة حالة -، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير ، جامعة حسنية بن بوعلي الشلف، 2021، ص113.

<sup>2</sup> سعودي عبد الكريم: أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية" الواقع والمأمول"، مجلة الساور للدراسات الإنسانية والاجتماعية، جامعة طاهري محمد بشار-(الجزائر)، المجلد 05، العدد02، الجزائر، 2019، ص 76.

- تخفيض حوادث العمل: تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة والمعدات أو ظروف العمل، وكيفية أدائه يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل وتكرار الحادث.
  - استمرارية التنظيم واستقراره: استقرار التنظيم وثباته بمعنى قدرة المنظمة على الحفاظ على فعاليتها رغم التحديات التي تواجهها
  - (1) أهداف التكوين بالنسبة للأفراد (الموظفين): يحقق التكوين عدة فوائد لعاملين بالمنظمة منها:
    - يعمق الحساس بالرضا الوظيفي
    - يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين و زيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والولاء لها
    - يساعد العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب و الصراع داخل المنظمة.
    - يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
    - يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
    - يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهاراتهم.
    - يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.<sup>1</sup>
    - مواكبة التطورات التكنولوجية.
    - تحسين أداء الموظفين وزيادة نوعية الخدمات المقدمة بأقل جهد وفي وقت أقصر وقت.
    - يساهم التكوين في أداء الموظفين للعمل بكفاءة وفعالية.
    - تقليل الأخطاء والانحرافات واحتمالات التعرض للعقوبات التأديبية.
    - تحديث المعلومات وإثراء المعارف ذات العلاقة بالوظائف الحالية والمستقبلية.<sup>2</sup>
- خامسا: أهمية التكوين:**
- إن لتكوين أهمية بالنسبة للمؤسسة حيث يحقق التكوين فوائد كبيرة للمؤسسة منها:

<sup>1</sup> formationdz.ahlamontada.com ، بحث كامل حول التكوين، التاريخ: 29 مارس 2024، الساعة: 2:30.

<sup>2</sup> بن عباد فتحي، كريم أمينة: مستوى الرضا عن التكوين الأولي لدى المتكويين-دراسة ميدانية في المراكز الوطنية لتكوين الموظفين المختصين"حمام ربي- سعيدة"، مجلة جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، المجلد 10، العدد 01، اوت 2018، ص 106.

- زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء التنظيمي، حيث أن اكتساب الأفراد المهارات والمعارف اللازمة لأداء وظائفهم يساعدهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة وتقليص الوقت الضائع والموارد المالية المستخدمة في الإنتاج وأداء المهام، وبالتالي تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يساعد التكوين على دعم الاتجاهات الإيجابية للأفراد العاملين نحو العمل والمؤسسة، ويؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة، وبذلك يرتفع أداء العاملين بمعرفتهم لما تريد المؤسسة منهم من أهداف.
- كما أن التكوين يبعث على تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع التغيرات المختلفة في البيئة، حيث أن التكوين يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة، فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار واستعمال الآلات الحديثة والمعقدة، مما يوجب على المؤسسات أن تمكن موظفيها على استعمال وصيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة.
- يسمح التكوين بتوفير الاستقرار الوظيفي في المؤسسة، واكتساب صفة الاستقرار الصورة الجيدة في المجتمع، حيث يعمل على تقليص الفوارق بين المؤسسة وزبائنها أي يعمل على تقريب الزبون اتجاه مصالح المؤسسة التي بفضل التكوين تقدم لهم خدمات بالمستوى المطلوب والمرضي.
- أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين: يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد نذكر:
  - تحسين فهمهم للمؤسسة وتحديد أدوارهم اتجاهها.
  - يعمل التكوين على تقليل التوتر الناتج عن النقص في المعرفة والمهارة، ويساهم في تنمية القدرات الذاتية للعاملين.
  - كما أن التكوين يقلل من الحاجة للإشراف، حيث أن العامل المدرب الذي يعي ما يتطلبه عمله يستطيع إنجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو الرقابة المستمرة من مرؤوسيه، وبالتالي يوفر له الجهد و الوقت للقيام بنشاطات أخرى لخدمة المؤسسة.<sup>1</sup>
- أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة: يحقق التكوين فوائد عديدة للمؤسسة نذكر:
  - تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد.
  - تحسين السمعة وتوثيق العلاقات مع العملاء.
  - المساعدة في انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي.

<sup>1</sup> وفاء عمران: سياسة تنمية الموارد البشرية في الجزائر من خلال المنظمات الاستثمارية، دراسة حالة: الوحدة العملياتية لإتصالات الجزائر غرب (2005-2013)، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات سياسية مقارنة، جامعة الجزائر-3، 2013-2014، ص51-52.

- تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع المتغيرات الحاصلة.
- معالجة القصور والخلل في الأداء الكلي أو في المخرجات النهائية للمؤسسة.
- تقليل معدلات الدوران والتسرب وترك العمل بسبب عدم التكيف والتأقلم.
- الحفاظ على المعدات والأجهزة وحسن أدائها والتعامل معها، وتقليل العطل والإتلاف.
- المساهمة في تحسين علاقات الاتصال بين الموظفين فيما بينهم وبين الموظفين والرؤساء، فالتكوين إذا كان ناجحاً في تغيير سلوك الموظفين نحو التحسن والإيجابية يمكن أن يعود بالفائدة على المنظمة لأن السلوك الإيجابي بالنسبة للمنظمة ينعكس على واقع العمل بالمنظمة.<sup>1</sup>

### سادساً: متطلبات جودة التكوين:

إذ يجب على المؤسسة القيام بمجموعة من الخطوات لتحقيق معايير المتطلبة لتحقيق جودة التكوين

وهي:

- ✓ تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بالعمل فهذه الأخيرة لها تأثير في جودة المنتج.
- ✓ إجراء التدريب اللازم أو الاعتماد على عمليات أخرى لتحقيق الاحتياجات.
- ✓ تقييم فعالية عمليات المنظمة.
- ✓ ضمان أن العمال لديهم وعي بالأداء وبأهمية نشاطاتهم، وبالطريقة التي يساهمون بها في تحقيق أهداف الجودة.
- ✓ تحديد نقاط الضعف في الأداء
- ✓ مراقبة وتطبيق برامج وأنظمة التكوين من خلال الاحتفاظ بسجلات التكوين ووضع خطط لتحسين التنسيق بين وظائف العمل والتدريب.
- ✓ تحديد الاحتياجات التكوينية.
- ✓ تقييم نتائج التكوين من خلال معرفة مدى انتقال أثر التكوين في تحسين أداء الموظفين.
- ✓ تخطيط وتصميم نظام التكوين من خلال تحديد الأهداف والموارد وتحديد مسؤولية التدريب.<sup>2</sup>

### سابعاً: معوقات فعالية التكوين:

تجد بعد المعوقات التي تعيق من فعالية البرامج التكوينية نذكر منها:

<sup>1</sup> بوعبد الله سمير: إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزئية مرجع سابق، ص 24.

<sup>2</sup> يعي درار: متطلبات جودة التدريب وأثره في تحسين أداء المنظمة، مجلة المعيار، جامعة العربي التبسي-تبسة، مجلد 26، العدد 63، 2022، ص 834-835.

- ✓ اقتصار العملية التكوينية على الجانب النظري فقط دون الجانب العملي.
- ✓ عدم وجود دوافع للعملية التكوينية أو نتيجة إيجابية على المتدرب بعد انتهاء العملية التكوينية.
- ✓ غياب المتدربين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتكوين.
- ✓ عدم تحديد المتدربين المحتاجين للتكوين بدقة.
- ✓ عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومات وعدم اقترانه بتعلم المتدربين.
- ✓ نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين سواء نقدية أو معنوية.
- ✓ اختلاف برنامج التكوين عن عمل المتدرب.<sup>1</sup>

### ثامنا: التكوين في ظل نظريات التنظيم:

#### ➤ نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور":

نظرية الإدارة العلمية هي نظرية تمتاز بالأهداف النبيلة التي تسعى لتحقيقها والمتمثلة في التوفيق بين مسألتين ارتفاع الأجر للعمال والحد من الارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، والإدارة العلمية هي التي تضمن أكبر قدر من الازدهار لصاحب العمل وللعامل، وهي الإدارة التي تعتمد على إدخال الأساليب العلمية في الإدارة وهذا بهدف القضاء على التبذير للموارد وكذلك تضييع الوقت من طرف العمال ويمكن القول أن هذه النظرية درست التكوين كأحد الأساليب لتقليل من تكاليف الإنتاج ورفع من كفاءة العمال.

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المبادئ نذكرها في التالي:

1. إحلال الأسلوب العلمي في تحديد العناصر الوظيفية بدلا من أسلوب الحدس والتقدير: وهذا ما ينطبق على عملية التكوين فالمؤسسة تقوم بتحديد الاحتياجات الضرورية في الوظائف وتصميم البرامج التدريبية بأسلوب علمي ممنهج.
2. استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة للأداء العمل: فالمؤسسة تسعى دوما عن طريق التكوين لربح الوقت والجهد للعامل وفي نفس الوقت تحسين أداءه في العمل ورفع مع إنتاجية المؤسسة.
3. الوظيفي ويقصد به أن الفرد عندما تستند إليه وظيفة ما يكون قد أعد لها وتدريب عليها وهذا يعني أن المؤسسة تسعى لرفع من إنتاجيتها عن طريق وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.<sup>2</sup>

#### ➤ التفاعلية الرمزية:

<sup>1</sup> خالد رجم، السايح بلهانية، عنتره حمقاني: مرجع سابق، ص98-99.  
<sup>2</sup> <https://cte.univ-setif.dz> تاريخ 2024/04/08، الساعة 04:51.

تعتقد هذه النظرية بأن الحياة الاجتماعية التي نعيشها ما هي إلا حصيلة التفاعلات التي تقوم بين البشر والمؤسسات والنظم وبقية الكائنات الحية، وهذه التفاعلات تكون ناجمة عن الرموز التي كونها الأفراد نحو الآخرين بعد التفاعل معهم، وهذه العلاقات قد تكون إيجابية أو سلبية، ومن هنا ظهرت التفاعلية الرمزية كاتجاه فكري يحاول أن يصور الاحتمالات الممكنة التي تواجه عملية التفاعل بين الأفراد، وخاصة فيما يتعلق بتكوين الذات. ويعد هذا التفاعل هو مجال اكتساب وتعليم الرموز الثقافية التي تصبح بعد ذلك وسيلة هذا التفاعل.<sup>1</sup>

ومن فرضيات النظرية التفاعلية: يعطينا "هربرت بلومر" أوجز صياغة الفرضيات التفاعلية أن البشر يتصرفون حيال الأشياء على أساس ما تعنيه تلك الأشياء لهم، هذه المعاني هي نتاج التفاعل الاجتماعي في المجتمع الإنساني، وهذه المعاني تحور وتعديل ويتم تداولها عبر عملية تأويل يستخدمها كل فرد في تعامله مع الإشارات التي يواجهها.<sup>2</sup>

وتستند هذه النظرية على مبادئ نوضحها على النحو التالي:

✓ يدخل الأفراد في علاقات مع بعضهم البعض لمدة تكون قصيرة أو طويلة ( هذا ما يحدث أثناء فترة التكوين التي يمكن أن تكون قصيرة المدة أو العكس).

✓ العلاقات هذه تكون في الجماعات الصغيرة أو متوسطة الحجم بحيث يتعرف كل فرد على الفرد الآخر (وهذا يمكن إسقاطه على نمط التكوين الذي تحدده المنظمة حسب حجم العمال الذين يخضعون لعملية التكوين).

✓ بعد تكوين العلاقة يبدأ كل فرد بتقييم الفرد الآخر، والتقييم يكون إيجابيا أو سلبيا بناء على الصورة الذهنية التي كونها الفرد نحو زميله أثناء عملية الاختلاط والتفاعل (ويحدث هذا بعد انقضاء مدة التدريب للعمال حيث يشكل كل فرد نظرة حول زملاءه في العمل قد تكون: سلبية كالغيرة، والحقد، أو إيجابية تساهم في تحفيز العمال للرفع من فاعلية الأداء).

<sup>1</sup> محمود ثابت حسانين عبد الله: الإتجاهات النظرية الرئيسية في علم الاجتماع البيئي، مجلة كلية الآداب، جامعة بني يوسف، القسم الثاني، العدد 60، سبتمبر 2021، ص 58، 57.

<sup>2</sup> سمر سيد عبد العظيم: المدخل النظرية المفسرة لدراسة مواقع التواصل الاجتماعي والتفكك الأسري، حولية كلية الآداب، جامعة بني يوسف، مجلد 09، الجزء 01، مصر، 2020، ص 57.

✓ العلاقة أو التفاعل الاجتماعي الذي يكونه الفرد مع الآخرين إنما يعتمد على طبيعة التقييم الذي حصل منه، فإذا كان التقييم إيجابيا فإن علاقته تكون إيجابية مع الجماعة وإن كان تقييم الجماعة للفرد سلبية فإن العلاقة تكون العكس. (وهذا ما اتضح في المبدأ السابق). 1

➤ نظرية سلم الحاجيات لأبراهم ماسلو:

قام عالم النفس الأمريكي أبراهم ماسلو بصياغة نظرية متميزة ركز فيها بشكل أساسي على الجوانب الدافعية للشخصية الإنسانية وتقوم نظرية الحاجيات على مجموعة من الافتراضات تتمثل في:

أ- أن الدافع من وراء السلوك هو تلبية احتياجات الفرد الأساسية، كما أن نوعا واحدا من السلوك يمكن أن يكون سببه مجموعة من الدوافع.

ب- أن احتياجات الفرد مرتبة سلميا حسب الأهمية، وظهور الحاجة أعلى من الأولى يتوقف على مدى إشباع الحاجة الأولى بدرجة معقولة وهكذا.

ت- أن الاحتياجات الدنيا ممثلة في الاحتياجات الفسيولوجية واحتياجات الأمن، والتي تقع في قاعدة هرم ماسلو للاحتياجات لها الأولوية في الإشباع على باقي الاحتياجات العليا الأخرى والتي تشمل الاحتياجات الاجتماعية، احتياجات التقدير واحتياجات تحقيق الذات.

ث- إن محاولة تصنيف الحاجات أمر غير مجد لأسباب عملية وعلمية، وأن تصنيف الدوافع يجب أن يبنى على الأهداف وليس على المسببات أو حتى على السلوك نفسه.

ج- إن دافع الجوع أو أي دافع فسيولوجي آخر، يمكن استبعاده كأساس لأية نظرية في الدوافع، كما أن الدافع الذي يمكن تحديده أو ربطه بمكان معين، لا يمكن الاعتماد عليه كمؤشر عام للدوافع الإنسانية<sup>2</sup> ومن خلال ما سبق يتضح أن للحاجات الإنسان بشكل عام دورا هاما في حياته، فإشباع هذه الحاجات يؤدي إلى التوازن وتحقيق الفرد ذاته مما يجعله كائنا مبدعا وفعالا في مجتمعه، يسعى إلى النمو والتطور.

وقد رتب أبراهم ماسلو للحاجيات الإنسانية كالتالي:

1. الحاجات الفسيولوجية: وتشمل العطش، الجوع، النوم.....

2. حاجات الأمن: هي المستوى الثاني من الترتيب الهرمي وهو ما يعرف بحاجات الأمان. وتساعدنا على

تجنب الآلام الموجهة والإصابة بها.

<sup>1</sup> محمود ثابت حسانين عبدالله: مرجع سابق ص 61-62.

<sup>2</sup> نصير سمارة، نجية حمدي: علاقة الحاجيات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات ل"ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، 2018، ص 206.

3. حاجات الانتماء والحب: بمجرد أن تشبع الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان سواء بدرجات كبيرة أو صغيرة تأتي حاجات الانتماء والحب في المقدمة كدوافع للسلوك، ولهذا يصبح الفرد له رغبة في تكوين علاقات ألفة مع الآخرين.

4. حاجات التقدير وتأكيد الذات: وهي تلك الحاجات التي في إشباعها تؤكد احترام الإنسان لذاته واحترام الجماعة له، فتؤكد مكانته وتعزز هويته، وتوجه سلوكه نحو العمل والإنجاز.

5. حاجات تحقيق الذات: ويمثل الحاجة إلى تحقيق الذات، تلك التي حين يصل إشباعها الإنسان، فإنه يصبح مميزا وسط الجماعة، فيتفوق بها على مجرد تأكيد الذات.<sup>1</sup>

### ➤ النظرية السلوكية:

من أبرز مؤسسيها جون واسون، ثورنديك، ويعتبر رواد هذه النظرية أن التعلم هو استجابة لمثير معين، وبذلك فالسلوك يترجم الأفكار المدركة، فإذا كان الغرض من التكوين والتعليم إجراء تغيير وتكييف على مستوى سلوك المتكون، فيجب أن يتوفر عدت شروط في مضمون المادة التعليمية والتكوينية نذكر من بينها ما يلي:

▪ عامل الإثارة: فكلما كان مضمون محتوى التكويني للمتكون قادر على إثارة اهتمام المتكونين من خلال إثارة ميولاتهم فإن ذلك يحفزهم لتلقي المعلومات.

▪ عامل تسلسل: يقصد به التدرج والتسلسل في تقديم المادة التكوينية وتقسيمها لمعطيات مترابطة ومتعلقة ببعضها البعض وفق منهج متدرج، فمن المهم جدا ربط المعلومات وتسلسلها حتى لا يؤدي ذلك إلى تشتت عملية التعلم.

▪ عامل التكيف والتناسب: يقصد به تناسب محتوى المادة التكوينية مع مستوى نمو المتكون في قدراته واستعداداته ويتلاءم مع ميولاته، وهنا يأتي دور الأستاذ المكون حسب المقاربة بكفاءات في تكييف المعلومات وإعطاءها للمتكون بطريقة سلسلة، تتلاءم مع المواقف التعليمية والتكوينية.

▪ عامل التعزيز: من بين مبادئ السلوكية أو الاستجابات التي لا تعزز وتتلاشى، وبذلك من الضروري تعزيز الاستجابات الصحيحة، والإيجابية لدى المتكون حتى يكون التعلم أسرع،

<sup>1</sup>رشا محمد على مبروك: الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو-دراسة مقارنة بين الكيف والمبصر، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، المجلد 10، العدد 10، 2011، ص 63-64.

فلاستجابات المعززة تندمج وتترجم من خلال السلوك الوظيفي للمتكون، بينما الاستجابات غير المعززة، تتلاشى ولا تظهر من خلال المواقف التعليمية والتكوينية<sup>1</sup>.

### خلاصة الفصل:

لقد أصبح المورد البشري أحد أهم موارد المنظمة في هذا العصر، ويعتمد نجاحه على كفاءة وقدرات العاملين الذين تم تدريبهم وتحفيزهم على العمل الجاد. يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية في الوقت الحاضر، وهذا واقع في عصر العولمة، حيث تضعه المؤسسات كإستراتيجية لتنمية مهارات العاملين، وتحقيق فرص التقدم، والحصول على أفضل أداء لعمالهم. وقد قمت في هذا الفصل بدراسة التدريب الذي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تنمية مهارات العاملين ورفع مهاراتهم. وكفاءة أداؤهم لزيادة الإنتاج بما في ذلك تحقيق التميز للمنظمة، ومن هذا استنتجت أنه يجب على المنظمة توفير كافة الوسائل والجهود اللازمة وتحسين ظروف العاملين لتحقيق التدريب الفعال والناجح.

1 شريفي صورية: برامج التكوين المهني في الجزائر بالجزائريين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين البوني ولاية عنابة - أنودج -، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2022، ص 221.

## الفصل الثالث: التميز التنظيمي مقارنة سوسيوتنظيمية

تمهيد

أولاً: مفاهيم المرتبطة بالتميز التنظيمي

ثانياً: المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي

ثالثاً: دوافع وأسباب التميز التنظيمي

رابعاً: أهمية التميز التنظيمي

خامساً: أهداف التميز التنظيمي

سادساً: أبعاد التميز التنظيمي

سابعاً: أنواع التميز التنظيمي

ثامناً: خصائص ومتطلبات التميز التنظيمي

تاسعاً: معوقات تحقيق التميز في المنظمات

عاشراً: التميز التنظيمي في ظل نظريات التنظيم.

خلاصة الفصل



### تمهيد

المؤسسات المتميزة هي تلك التي تسعى إلى ترجمة رؤيتها ورسالتها وأهدافها إلى واقع ملموس، من أجل تحقيق هدفها، وتحرص دائماً على دعم وتشجيع التميز والإبداع في مختلف الأنشطة ومجالات العمل، حيث أصبحت المنافسة عنصراً أساسياً في من أجل التكيف مع التطورات البيئية، وفي ظل المتغيرات التي تشهدها لم تعد المنظمات مطلوبة فقط تحقيق الأداء، بل التميز ضروري للبقاء والاستمرارية والمنافسة

**أولاً: المفاهيم المرتبطة بالتميز التنظيمي:**

#### (1) مفهوم الإبداع الإداري:

✓ تعرفه منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي: على أنه "مجموعة الخطوات العلمية والفنية والتجارية والمالية اللازمة لنجاح تطوير وتسويق منتجات صناعية جديدة أو محسنة، والاستخدام لأساليب وعمليات أو معدات جديدة أو محسنة، أو إدخال طريق جديدة في الخدمة الاجتماعية، وليس البحث والتطوير إلا خطوة واحدة من هذه الخطوات.<sup>1</sup>

✓ و يعرف أيضاً "بأنه عملية الجني لفكرة أو سلوك جديد على واقع أو قطاع العمل أو سوق المؤسسة أو البيئة العامة لها.<sup>2</sup>

(2) التفوق الإداري: هو سعي المنظمة لاستثمار أقصى قدر من الموارد والقدرات الفكرية الموجودة داخلها من قبل جميع المساهمين من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المساهمين معها.<sup>3</sup>

(3) التميز التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة: كثير ما يرتبط التميز التنظيمي بمفهوم إدارة الجودة الشاملة: وتكمن العلاقة في أن التميز مرحلة لما بعد الجودة وهي أعلى مراحل الإبداع في العمل والأداء الفعال، ونذكر أوجه الشبه والإختلاف في جدول التالي:

<sup>1</sup> بن رجم إدريس: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2022، ص 290.

<sup>2</sup> بن حمو نجا: علاقة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، "دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مخبر الدراسات الاقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد الثامن، العدد 01، الجزائر، افريل 2022، ص 644.

<sup>3</sup> بن احمد لخضر، حمياني صبرينة: دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين "دراسة حالة وحدة موبليس بولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 10، العدد 02، 2019، ص 33.

جدول رقم (09): يوضح أوجه الشبه والاختلاف بين التميز التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة:<sup>1</sup>

أوجه الاختلاف	أوجه الشبه
<ul style="list-style-type: none"> <li>• يعد التميز التنظيمي أشمل من إدارة الجودة الشاملة حيث يتسم بنقل الأفكار إلى مدى أبعد من مدها الأصليين، وتحقيق أداء أفضل من خلال تركيزه على أهمية التطوير الإداري</li> <li>• تخص إدارة الجودة الشاملة الأجزاء الداخلية والخارجية للمنظمة، وجمع أصحاب المصلحة</li> <li>• إرتباط التميز التنظيمي المباشر بإستراتيجية المنظمة وأهدافها الإستراتيجية بينما إدارة الجودة الشاملة تركز على أهداف معينة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• الإعتماد الكبير على مشاركة الموظفين</li> <li>• التركيز على التحسين المستمر</li> <li>• التركيز على العميل</li> <li>• الإعتماد على مبدأ أن التقدم يظهر مع الزمن وأن المنافع لا تتحقق سريعاً.</li> <li>• العمل على أساس أن كلا من الإتصال والتعلم والحوافز والتقدير ضرورية لتحقيق النجاح.</li> </ul>

المصدر من إعداد الطالبة.

### ثانياً: المبادئ الأساسية للتميز التنظيمي

تحدد مبادئ التميز كالأتي:

✓ **التوجه بالنتائج:** وذلك بتحقيق الإدارة المتميزة النتائج التي تسعها إليها، لنيل رضا أصحاب المؤسسة وأصحاب الأسهم.

✓ **التركيز على العميل:** التميز الإداري هو توليد عميل دائم و بصورة مستمرة، وحتى بتحقيق ذلك يتوجب التالي:

- أهمية وضع رضا العمل في قائمة جدول الأعمال.
- معرفة إحتياجات ومتطلبات العميل بشكل مستمر.
- جعل رضا العميل أحد معايير تقييم النتائج.
- إستخدام التغذية الراجعة على التغييرات في أذواق العملاء.
- وضع أنظمة وأهداف لكسب رضا العملاء.
- وضع الحلول للمشكلات والإفادة من هذه المشكلات لرفع مستوى الأداء في المؤسسة.
- ✓ **القيادة وثبات الهدف:** التميز التنظيمي هو قيادة عبقرية تمتلك رؤية واضحة، تقترن بثبات الهدف.

<sup>1</sup> آلاء عبد الرحمن محمد بالبحر: مستوى تطبيق مكنات التميز التنظيمي في المنظمات العامة-دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص13-14.

- الإدارة والعمليات والحقائق: التميز التنظيمي هو قيادة منظمة عبر مجموعة من الأنظمة والعمليات و الحقائق التي ترتبط فيما بينها وتعتمد على بعضها، أي توفير كافة البيانات و المعلومات والوسائل اللازمة لدعم الإدارة في جميع المستويات وهذا الأمر يحتاج إلى ما يلي:
- معرفة كافة المجالات الحيوية و المتغيرات و تحديدها والسعي للسيطرة على كافة النقاط التي يجب السيطرة عليها.
- معرفة إحتياجات الزبون وجمع كافة المعلومات والبيانات حولها وتحليلها والتعرف على المشاكل التي تتعلق به.
- النظر إلى المنظمة على أنها مجموعة من العمليات المتداخلة.
- ✓ دمج وتطوير الأفراد: التميز التنظيمي هو الرفع من قيمة مساهمة العاملين من خلال العمل على تطويرها ودمجهم، فالعاملين هم من يصنعون التفوق والتفرد والتميز، ويمكن تحقيق فعالية من خلال ما يلي:
- تنظيم الإتصال بين العاملين في المنظمة وتنسيقه.
- جعل دور كبير لجماعة العمل في عمليات التغيير، أي أن تكون جماعة العمل هي القاعدة الأساسية للتغيير.
- تشكيل جماعة عمل من أجل وضع حلول مناسبة للمشاكل في العمل.
- ✓ التحسين والإبداع، والتعلم المستمر: إن التميز التنظيمي هو أن تتحدى المؤسسة الوضع الحالي وتعمل على إحداث التغييرات عبر وسائل التعلم لتوليد فرص إبداعية، كونه الأداة الوحيدة التي يمكن للمنظمة أن تواكب كافة التطورات والتغيرات الحاصلة في بيئات العمل، لذلك يجب على المنظمة ما يلي:
- إن تتعامل مع الأهداف بصورة متحركة.
- أن التنبؤ بالمشكلات قبل وقوعها.
- جعل الأفضل قدوة حسنة.
- ✓ المسؤولية الإجتماعية للمنظمة: التميز التنظيمي هو ان تعمل المنظمة لفهم وإستجابة لتوقعات حملة اسهمها في المجتمع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Said al shaghy , Osmá Tanaker: COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, EXCELLENCE QUALITY INDICATORS AND EXCELLENCE MODELS, Proceedings of the 6 International Conference on Quran as Foundation of Civilisation (SWAT2019), FPQS, Universiti Sains Islam Malaysia, 8-9 October 2019, page 1108-1110.

وقد حدد بيترز وترمان أربعة عوامل لتحقيق التميز التنظيمي وتتمثل في:

■ الناس: PEOPLE

■ الاهتمام بالزبائن: care or Customers

■ الابتكار: Constant Innovatuion

■ القيادة: Leadership, MBWA,(Management by Wandering Around

مع العمل على إعطاء الإهتمام الكبير لصناعة رسالة و رؤية المؤسسة بطريقة علمية واقعية، هنا يأتي دور القيادة في توجيه الجهود نحو الأهداف المسطرة،زيادة على ذلك توظيف الإمكانيات المتوفرة واقترابها بالنسق التكنولوجي الحديث الذي يعد مؤشر عن مدى إستخدام عمليات إدارة المعرفة.

إن تمكين الموارد البشرية كمدخل حديث في الإدارة والتسيير يعمل هو أيضا على إرساء دعائم التميز من خلال إكتشاف القدرات والمهارات الكامنة في هذه الموارد.كما يدخل التدريب والتأهيل الداعم لإكتساب قيم واتجاهات إيجابية نحو العمل الجماعي والمجتمعي،فالعالم قائم على مفهوم الإقتصاد المعرفي بكل تجسدهاته المختلفة كون المعرفة أصبحت سلاح فعال لإحداث تنمية شاملة،وبالتالي السعي إلى وضع بدائل معاصرة في إدارة الموارد البشرية تعظم كل من أهداف الفرد والمؤسسة.<sup>1</sup>

هناك مجموعة من المبادئ أخرى تتمثل في ما يلي:

➤ مبدأ ديمقراطية القيادة : بمعنى الخروج عن أنماط البيروقراطية التقليدية وتوسيع دائرة إتخاذ القرار،والإهتمام بالإتصالات غير الرسمية لتحقيق فعالية أكثر.

➤ مبدأ القابلية للتغير: ويعني توفر المناخ الصحي والمواقف الإيجابية والثقافة الكافية مع إشعال فتيل التنافس الإيجابي البناء.

➤ مبدأ الإستقلالية : وهو الإستقلال الفني والإداري والمالي حتى يتم وضع التميز ويعني إعتماد المنهج الإداري و اللامركزي وشبه المستقل لأقسام وفتح المجال للتنافس الإبداعي بين الأقسام والإدارات مع الرقابة الدقيقة علة أنظمة العمل السائد.

➤ الإستمرارية: ويقضى هذا المبدأ إلى الإستمرارية في الإتجاه إلى التميز،فلا يجوز الوصول إلى مستوى معين من التميز وتنتهي العملية،فإن هذا الإتجاه سوف يؤدي حتما إلى الرجوع للوراء والوقوف في صفوف العاديين.

<sup>1</sup>علي زوي نبيل، ساطوح مهدية: الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام، مجلة التميز الفكري للعلوم الإجتماعية والإنسانية، العدد الخاص للملتقى الإقتراضي الدولي، نوفمبر 2021، ص316.

- الشمولية: حيث إن تحقيق التميز في الخدمة لا يعني أداء الجزئية معينة بصورة أفضل، ولكنه يتحقق بشمولية التميز في أكبر من جزئية.<sup>1</sup>
- التركيز على التوقعات المستقبلية: وهذا يعني ضرورة دراسة التوقعات المستقبلية للمستفيد، ومحاولة التميز حتى يتحقق عنصر السبق والفراد مع ضمان الإشباع لحاجات المستفيد.
- توافر مقومات التميز: لا بد أن يبني التميز على عدة مقومات من أهمها: مناخ عمل قوي، وقيم عمل راسخة، وقيادة قوية مستقرة، وتعيين أفضل العناصر البشرية، والميل للإستثمار في المنتجات الجديدة، وتوطيد العلاقة مع المستفيدين، والإستثمار في التدريب وتطوير الكوادر والقيادات، ونظام فعال للمعلومات الإدارية، والقناعة بأهمية الإبتكار وأهمية البشر وقدراتهم الكامنة.
- تشجيع الإبتكار والتفكير المبدع: حيث يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ الأساسية للتميز المؤسسي وضرورة شيوع فلسفة عامة تشجع على التفكير الإبتكاري والمبادرة إليه دون خوف من الفشل أو العقاب مع إعطاء الصلاحيات اللازمة لذلك ورصد المكافآت للمبتكرين.<sup>2</sup>

### ثالثاً: دوافع وأسباب التميز التنظيمي:

يمكن إستخلاص أسباب و دوافع التميز التنظيمي في النقاط التالية :

- ✓ يسمح التميز التنظيمي بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة .
- ✓ المساعدة على استحواذ الفرص المتاحة أمام المؤسسة مع كشف التهديدات المحتملة لها.
- ✓ يساعد على المنافسة بين المؤسسات داخل الأسواق والتي تسمى بالميزة التنافسية المستدامة ويتم الكشف عن هذه باستخدام تحليل vrio .
- ✓ التميز التنظيمي يضمن للمؤسسة البقاء والإستمرار في الوجود.<sup>3</sup>

### رابعاً: أهمية التميز التنظيمي: تكمن أهمية التميز التنظيمي في الآتي:

1. المنظمات بحاجة إلى وسائل وطرق للتعرف على العقبات التي تواجهها حال ظهورها.
2. المنظمات بحاجة إلى وسيلة لجمع المعلومات، حتى تتمكن من إتخاذ القرارات المهمة بخصوص الموارد البشرية مثل من الذي يجب ترقيته؟ ومن الموظف الذي يتسم بروح الإيثار والمبادرة والتميز في الأداء.

<sup>1</sup> علاوي نصيرة: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعريريج، مجلة التكامل الإقتصادي، جامعة طاهري محمد - بشار ، المجلد 10، العدد 03، الجزائر، 2022، ص 131-132.

<sup>2</sup> علاوي نصيرة، بن دخيس عبد الكريم: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 08، العدد 03، أكتوبر 2022، ص 310.

<sup>3</sup> علي زوي نبيل، ساطوح مهديّة: الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام ، مرجع سابق ، ص 315.

3. المنظمة بحاجة إلى تطوير أعضائها بصفة مستمرة سواء المديرين أو الموظفين، حتى يتمكنوا من المساعدة في جعل المنظمة أكثر تميزاً في الأداء، قياساً مع المنظمات المنافسة.
4. المنظمة بحاجة إلى توفر المهارات اللازمة لصانع القرار سواء أكان فرداً أم جماعة والتمعن في حساسية الدور الذي يقوم به وأهميته في تحقيق الإبداع والتميز في المنظمات.<sup>1</sup>

#### خامساً: أهداف التميز التنظيمي:

1. تحقيق التوازن بين النتائج والأنشطة.
2. تجنب النقص والقصور في مختلف مجالات العمل التنظيمي.
3. زيادة القدرة على مواجهة التغير.
4. دعم الإستقلالية والحرية الفردية والتنظيمية.
5. تعظيم قدرة وكفاءة قوة العمل.
6. تحسين الأداء التنظيمي من خلال رفع مستوى الخدمة ونشر تطبيقات إدارة التميز التنظيمي ومبادئها.
7. تحفيز ودفع الأفراد معنوياً ونفسياً.
8. استحداث الوعي لدى الموظف نحو تحقيق هدف المنظمة وذلك بإطلاق طاقات الإبداع لديه وعدم ربطه بالسياسات المقيدة والغير مرنة.
9. فهم علاقات التداخل والتأثير المتبادل داخل وخارج المنظمة.
10. توفير محيط محفز ويوفر الثقة والأمان والشعور بالرضا الوظيفي الإنتماء الحقيقي للمنظمة بالنسبة للموظفين.<sup>2</sup>

#### سادساً: أبعاد التميز التنظيمي:

❖ تميز المرؤوسين: يعتبر المورد البشري من خلال (قدراته، مهاراته، خبراته، كفاءاته) أعلى أصل مستدام ومصدر للثورة في المنظمة، وأهم مورد يقتضي على المنظمة الإستثمار فيه من خلال الإستغلال الأمثل لتلك الخصائص، حيث أن فشل المنظمات في بيئة الأعمال التنافسية يتوقف بشكل أكبر على مدى حرص المنظمة على تميز موردها البشري لأنه محور وأساس ثباتها في السوق، ولأن المنظمة التي لا تثق

<sup>1</sup> سمير سليمان الجمل، جامعة القدس المفتوحة: رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021، ص 267.

<sup>2</sup> سمير سليمان عبد الجمل: الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، فلسطين، 2019، ص 533-534.

بمواردها البشرية تخلق بيئة معرقة للتميز، فممنح الحرية لهم يعزز ويشجع المبادرات التي تحقق التميز التنظيمي، الذي بدوره يحقق الميزة التنافسية للمنظمة، ويكون ذلك من خلال:

- ✓ استقطاب وتوظيف العناصر الذين تتوفر لديهم القابلية للتطوير الوظيفي والتميز في الأداء.
- ✓ تشجيع التنافس وإعطاء فرص للمبادرة، من أجل دفع الجميع نحو التواصل إلى أفكار إبداعية جديدة.
- ✓ إيجاد قنوات إتصال فعالة، والتي تشجع على طرح الأفكار، والاستماع إليها واحترامها، والعمل على الإهتمام بأراء جميع الموظفين والاعتراف بمساهماتهم في الإنجاز.
- ✓ تدريب المستمر للقادة والمرؤوسين بشكل مستمر لجعلهم أكثر كفاءة وفعالية، وتعظيم إسهامهم في منظماتهم.
- ✓ التقييم الدوري للأداء بهدف إكتشاف جوانب القصور والضعف ومحاولة تنمية جوانب القوة لدى المورد البشري ومحاولة تنميتها والإستثمار فيها.<sup>1</sup>

❖ تميز الهيكل التنظيمي: بإعتباره أداة لتجنب المركزية في العمل والابتعاد عن الروتين و الإجراءات البيروقراطية، والإعتماد على هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة من خلال ربط أجزاء التنظيم، وتحديد العلاقات بين الأقسام المختلفة<sup>2</sup>

وكذلك يتمثل في قدرة الهيكل التنظيمي، الذي يعمل على تحديد طبيعة العلاقة وبين الوحدات والأقسام المختلفة في المنظمة على أداء الأنشطة والفعاليات المختلفة، وبالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية.

❖ تميز الثقافة التنظيمية وتشير إلى مجموعة القيم والمعتقدات التي تميز المنظمة عن غيرها في السوق، ولهذه القيم والمعتقدات بالغ الأثر على سلوك وأداء الأفراد وتتصف هذه القيم والمعتقدات بالإستمرارية أو الديمومة النسبية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> الأخضر صياحي: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2017، ص 153.

<sup>2</sup> آلاء محمد عبد الرزاق الحمود: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، شباط 2021، ص 19.

<sup>3</sup> عبد العالم محمد: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بمحافظة شقراء- المملكة العربية السعودية، مجلة البحوث الإقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 271-272.

❖ **تميز الإستراتيجية:** ويقصد بالتميز من خلال الإستراتيجية درجة تميز الخطوات التي تتخذها المنظمة لتحقيق رؤيتها ورسالتها، وتفاعلها كخطة موحدة شاملة ومتكاملة تربط مزايا المنظمة بقدرتها الإستراتيجية على مواجهة التحديات البيئية. كما أن تميز المنظمة يتطلب تحديد التوجهات الإستراتيجية ووضعها موضع التنفيذ، وتحديد المنافع التي يمكن أن تعود على المنظمة عند تحقيق الأهداف الإستراتيجية.<sup>1</sup>

❖ **المعرفة:** ويتمثل دور إدارة المعرفة في الحصول على مستوى أداء متميز فيما يلي:

✓ **تسهيل العمل داخل المنظمة،** كما أن وجود فريق متخصص بجمع المعرفة وتشجيع على الإستثمار و المشاركة بين العاملين وتفاعلهم ووجود قيادة فعالة تقود تلك العمليات لإحداث التناسق والتناغم فيما بينها.

✓ **تحقيق الإبداع والإبتكار و إتيان بأشياء جديدة وزيادة الوعي الثقافي لدى العاملين.**<sup>2</sup>

❖ **التميز بالخدمة المقدمة:** إن التميز بتقديم الخدمة هي أهم الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لأنها تعتبر مفتاح التميز المؤسسي وعندما تقوم المنظمة بمسحات ميدانية لمعرفة مدى توافر خدماتها ومواءمتها لمتطلبات ورغبات وتطلعات زبائنها وعملائها لابل أكثر مما يتوقعه ويحتاجه العميل فإنها بذلك تتميز بجودة ونوعية الخدمات المقدمة عن غيرها من المنظمات وبالتالي تدعم إستراتيجية المنظمة وتميزها الكلي.<sup>3</sup>

### سابعاً: أنواع التميز التنظيمي:

1. **التميز القيادي:** للقيادة العليا تأثير مباشر على التميز، وذلك من خلال تنمية قدرات الأفراد، وتشجيعهم على التميز والإبداع، من خلال تميزها بالمهارة القيادية وعلاقات العمل الفعالة، والقدرة على التفكير المتجدد الذي يبتعد عن التقليد، وكذلك اهتمامها بتشجيع المنافسة بين الأفراد للتواصل إلى أفكار جديدة، فالقائد المتميز هو الذي يستطيع رؤية كثير من المشكلات في الموقف الواحد، فهو يعي الأخطاء، ونواحي النقص والقصور، ويحس بالمشكلات.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي ميله: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 25.

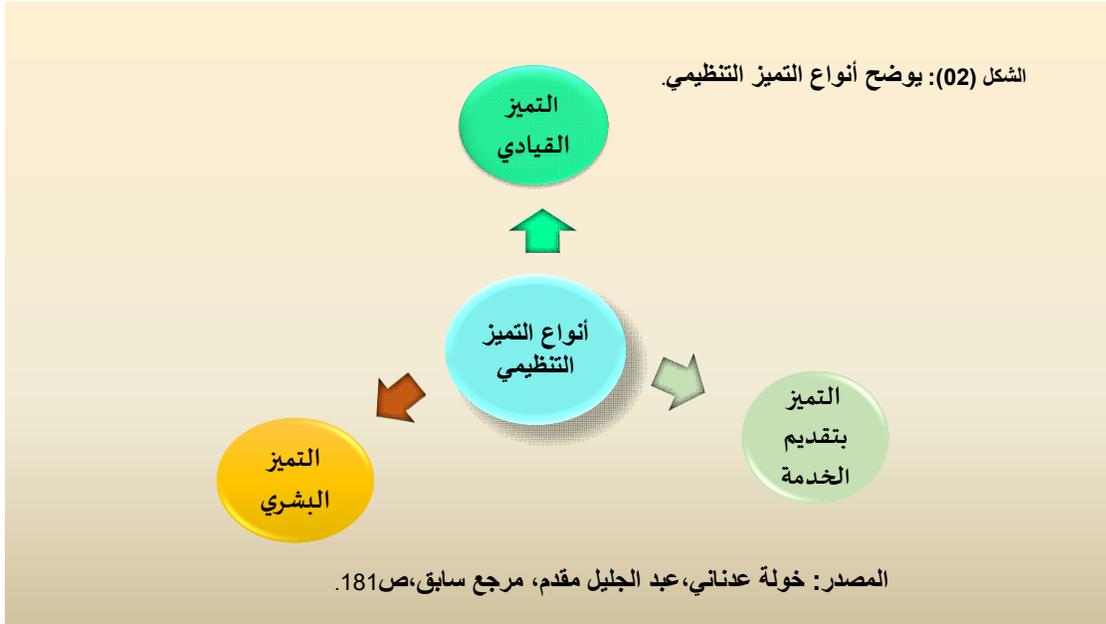
<sup>2</sup> بوقرة رايح، قبايلي أمال، دوفي قرمية: أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصية للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة مؤسسة الخرف الصحي - ميلية - جيجل، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019، ص 105-106.

<sup>3</sup> مسعودة حلموس: أثر المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط، الجزائر، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020، ص 220.

<sup>4</sup> سمير سليمان الجمل، جامعة القدس المفتوحة، مرجع سابق، ص 268.

2. التميز بتقديم الخدمة: إن فئات العاملين كافة يعدون بمثابة مستهلكين للسلع والخدمات، وعندما يتم الحصول على سلعة لا تلي حاجات فئات المتعاملين أو تزيد من توقعاتهم فإن هؤلاء المتعاملين يلجئون إلى المنافسين للتعامل معهم. وفي ظل إدارة التميز فإن اللجوء إلى هذه النتائج يعد مؤشر على أن شيء ما يتم خطأ في أسلوب تقديم الخدمة التي أدت الإنتاج هذه الخدمة، وهذه الأعراض تفضي إلى خطة عمل، لتصحيح هذه الأخطاء أو نواحي القصور ولا شك أن استخدام المداخل الهيكلية لحل المشاكل يجعل بالإمكان التحرك المستمر نحو التحسين المستمر.

3. التميز البشري: رغم التداخل بين مختلف العلوم التي تناولت دور الموارد البشرية في إحداث التغيير سواء في مجال إدارة الأعمال أو المنظمات الحديثة وتحديات عصرها أو نظريات التنظيم خاصة منها النظريات التي تناولت موضوع الجودة الشاملة أو الإدارة بالتمكين والنظريات الحديثة مثل الإدارة بالقيم كلعنا تحوي طياتها توجهات بمؤسسة المستقبل وطرق الإستغلال العقلاني لإدارة الموارد البشرية المعاصرة يجعل من العمل المؤسسي أرضية تساعد على التكيف مع التحديات الدولية والعالمية، من خلال الإعتماد على العمل الجماعي أو التعاوني وتأتي هذه الورقة البحثية مبرزة لأهم الإتجاهات المعاصرة.<sup>1</sup>



المصدر: خولة عدناني، عبد الجليل مقدم، مرجع سابق، ص181.

### ثامنا: خصائص ومتطلبات التميز التنظيمي

<sup>1</sup> عبد الجليل مقدم، خولة عدناني: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة المشكاة في الإقتصاد والتنمية والقانون، المجلد 05، العدد 10، 2019، ص 181-182.

➤ خصائص التميز التنظيمي: تتمتع المنظمات التي تحقق تميزًا بمجموعة من الخصائص أهمها:

- ✓ قبول الأعمال الكبيرة والمعقدة، إذ يعد من أهم مصادر التميز التنظيمي لمواجهة المصاعب والأزمات.
- ✓ توفر القيادة ذات الكفاءة العالية التي تعمل كقدرة في تحفيز التميز والتشجيع عليه.
- ✓ برنامج تدريبي، الذي يعد التدريب من أهم مميزات المنظمات دقيقة نظام التنبؤ، من خلال اختيار الأساليب الأفضل لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد أهمية دقة التنبؤ في التأثير بتميز المنظمة.
- ✓ الخبرات البعيدة عم العمل لخدمة المجتمع والتي تقدم كثيرا من الفرص لإكتساب التميز.
- ✓ توفر الدوافع والرغبة في النجاح والتميز لدى العاملين.
- ✓ وجود مستويات عالية من الرضا عن الأداء.
- ✓ التميز في تقديم الخدمات والمنتجات على الشركات المنافسة.<sup>1</sup>

➤ متطلبات تحقيق التميز التنظيمي:

- المسؤولية الاجتماعية: تحرص كل مناهج التميز على المسؤولية الاجتماعية، فالسلوك الأخلاقي و المواطنة الصالحة لهما أهمية على المدى الطويل لمصالح المنظمة.
- منظومة كاملة من السياسات والإجراءات: التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسئوليات الأداء إلى قواعد وأسس إتخاذ القرارات، أي توفر نظام معلومات متكامل يضمن رصد المعلومة المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها و قواعد معالجتها و تداولها و تحديثها وحفظها و استرجاعها، فضلا عن قواعد وآليات توظيفها لدعم إتخاذ القرار. بالإضافة إلى إعتتماد نظام حديث لتخطيط وإستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها و توجيه أداؤها.
- هياكل تنظيمية مرنة: تتناسب مع التغييرات المحيطة أين تتدفق فيها الإتصالات بسلاسة وتشجع فيها اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في إتخاذ القرارات، وتكون متناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية، ما يمنح مساحة أفضل و يبرئ فرصا أكبر للإبداع.

<sup>1</sup> هيثم عبود سلطان الحياتي: دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تحليلية في مديرية الاتصالات والمعلوماتية في البصرة، جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة البصرة، العراق، 2022، ص 59-60.

- التميز المستمد من الزبائن: يعد العميل هو مصدر الحكم على تميز الخدمات و نوعية المنتجات، وفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية للعملاء الحاليين و المحتملين يعد أفضل وسيلة لتحقيق ولاء الزبون والإحتفاظ به.
- التركيز على الأفراد: إن نجاح المنظمة يعتمد إعتقادا كبيرا على مهارات الابتكار والإبداع لدى موظفيها، فمقدرة هؤلاء الموظفين تكون أفضل من خلال ثقافة تدعمها الثقة و التمكين في المنظمة.<sup>1</sup>
- التغيير والتحول: المنظمة المتميزة تعرف كيف تكسب المعارف، وتنشرها في كافة مستويات المنظمة الإدارية ضمن المؤسسة، لأن التعلم يمكن الإدارة من إحداث أفضل أدوات التحسين المستمر لرفع مستوى أداء العمل داخل المنظمة ومواكبة التطوير والتغيير المستمر وإمكانية استيعاب المعلومات الجديدة.
- العولمة: المؤسسة المتميزة والمتفوقة تفكر بأسلوب العولمة من أجل زيادة المنفعة للمنظمة، وللمجتمع المحلي بصورة متزامنة.<sup>2</sup>

### تاسعا: معوقات تحقيق التميز في المنظمات:

يعيق تحقيق التميز في المؤسسات الكثير من الأسباب و العوامل والتي تسمى بمحددات تحقيق التميز التنظيمي ونذكر الآتي:<sup>3</sup>

- ✓ النمط البيروقراطي للقيادة وما يرافق من روتين وتعقيد و عدم وضوح للأهداف.
- ✓ عدم الإستفادة من أنشطة المعلومات بشكل مستمر و سريع.
- ✓ المعوقات المادية وضعف البيئة التحتية لإدارة التميز.
- ✓ عدم مساندة العمل الجماعي.
- ✓ التمسك بالأنماط التقليدية.
- ✓ عدم وضوح الرؤية الأهداف.

<sup>1</sup> أحلام كركود: القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، المجلد09، العدد01، الجزائر، ديسمبر 2021، ص 150.

<sup>2</sup> Said al Shaghby: OP.CIT,1114.

<sup>3</sup> آلاء بنت عبد الرحمن بن محمد بالحر، زينب بنت عبد الرحمن بن سليمان السحبي: مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة - دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين- رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، تخصص الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016، ص49-50.

- ✓ غياب الدوافع الداخلية للتميز والإبداع.
- ✓ القوى المقاومة للتغيير.
- ✓ ضعف البنية التحتية اللازمة لإدارة التميز.
- ✓ غياب المناخ التنظيمي الداعم للتميز.
- ✓ انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية الداعمة للتميز.
- ✓ الخوف من الفشل أثناء عمليات التطوير.
- ✓ غياب معايير ومؤشرات قياس كفاءة الأداء في الأجهزة الحكومية.

وكذلك نذكر<sup>1</sup>:

- المركزية الإدارية الشديدة و ضعف التفويض.
- قلة التدريب الكافي على طرق تطبيق أبعاد التميز التنظيمي.
- ضعف إمتلاك المدير لأسس التميز المؤسسي وخطواته.
- وجود قصور في بعض المقومات التي يركز عليها تحقيق التميز التنظيمي.

#### عاشرا: التميز التنظيمي في ظل نظريات التنظيم:

##### النسق المفتوح:

هو إتجاه فكري يؤكد على العلاقة الوثيقة بين التنظيمات وبيئتهم الخارجية نظرا لأن لا توجد منظمة مكتفية ذاتيا بل تعتمد على بقائها وإستمرار وجودها على أنواع العلاقات التي تقيمها مع الأنظمة الكبرى التي جزء منها ويرى كاتز وكاهن أن النظرية تتعامل مع مستويات متعددة من الأنساق التنظيمية والعلاقات المتبادلة بينهما وينطبق هذا على العديد من الظواهر التنظيمية بما في ذلك عمليات الإتصالات والقيادة.<sup>2</sup>

وتستند نظرية النسق المفتوح على مجموعة من المبادئ نوضحها في الأتي:

- (1) يتم تحقيق الوحدة في منظمات النسق مفتوح وتوطيدها من خلال التركيز المستمر على الطاقة، تحديد وتحقيق هدف المنظمة بدلا من الإهتمام بقضايا السلطة.

<sup>1</sup> أحمد رياض سيف النصر أبو سعده: إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد، مصر، 15، ديسمبر 2021، ص59.

<sup>2</sup> فاطمة رجب أحمد عبد المحسن: المداخل النظرية لدراسة التنظيمات الإجتماعية لوحداث طب الأسرة وعلاقتها بالرعاية الصحية الأولية، حولية كلية الآداب جامعة بني يوسف، مجلد10، الجزء01، 2021، ص398.

- 2) منظمات النسق المفتوح تستورد المعلومات بالإضافة إلى الطاقة. تصبح المعلومات السلبية عن المنظمة مفيدة لتحسين الأداء. كما يجب أن تكون المؤسسات قادرة على تنفيذ عملية تشفير المعلومات لمعرفة وأنها لا قيمة لها.
- 3) العلاقة بين المنظمة وبيئتها مبنية على شبكة معقدة من الإعتمادات المتبادلة بدلا من الإعتماد على إتجاه واحد أو حتى اتجاهين.
- 4) الصراع: هو ظاهرة طبيعية في تنظيم النسق المفتوح ويمكن أن يؤدي إلى تغييرات إيجابية من خلال القيادة الخلاقة أو المبدعة.
- 5) الإدارة: هي الإستخدام الداعم للسلطة، وتنمية المهارات الموظفين وإستخدام الموارد وتشجيع المديرين على التجريب ودعم إتخاذ القرار والتأكيد على أهمية العامل البشري.
- 6) تتأثر الثقافة الداخلية للمنظمة ببيئتها وتتكون البيئة الخارجية لتنظيم من عدد من التنظيمات الإجتماعية والإقتصادية التي تمتد منظمة النسق المفتوح بالموارد ومن الموارد التي تمنحها البيئة للتنظيم الموارد البشرية، الموارد المادية (كالات والأدوات والمنابني، والطاقة...الخ)، القيود والمعايير التي تنظم العمل مثل قوانين الدولة وتوقعات الأفراد والمعايير الإجتماعية، والأدوار والقواعد وعلاقات السلطة، والإتصالات.<sup>1</sup>

#### 📌 نظرية النظم: إيستن، كاتز، وكان:-

شارك في بلورة مفاهيم هذه النظرية وعناصرها عدة علماء الإجتماع والإدارة والسياسة، ونذكر منهم تالكوت بارسون وكان ويشين، وديقد إيستن: وترى هذه النظرية أن المنظمة كيان مقعد التركيب و كل مكون من أجزاء هذا النظام من النظم الفرعية المترابطة والفعالة، وأن المنظمات الفعالة في المجتمع ما تعد مجموعة نظم تسهم في تكوين النظام العام، وتساعد النظرة النظامية هذه على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أهم وأكبر من مخرجات أي جزء منه، كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 399-400.

وتدرس المنظمة وفقا لهذه النظرية من خلال عناصرها الرئيسية التالية : المدخلات، العملية، المخرجات، التغذية العكسية.<sup>1</sup>

وتطرح هذه النظرية مصطلحات ومفاهيم عديدة لتحليل المنظمات وتقسيم أداؤها، فاستمرار المنظمة وإستقرارها يتوقف على نوعين:

(1) التوازن الداخلي بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض للحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الإيجابي والإبداعي.

(2) التوازن الخارجي مع القوى والمتغيرات المجتمعية، وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية ورفد النظام بالمخرجات التي تزيد من قدراته على تطوير طاقته المحولة إلى مدخلات.

ومن بين المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر التالي:

✓ إن أي تغير ندخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى وهذا يستلزم الحفاظ على العلاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة.

✓ إن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط ومتغيراته البيئية وإن مجرد فهم الإنسان الفرد والجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها ونظمها لا يكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وبموضوعية.

✓ إن الإنفتاح بين الأجزاء وبينها وبين بيئتها يسهل إنسانية المعلومات، ويحقق التغذية العكسية، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الإنسجام والتكامل، وإكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاضمه، كما يساعد المنظمة على الإستجابة الفعالة لمطالب بيئتها فور إستلامها للمطالب.<sup>2</sup>

### ✚ دخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، فقد بدأ استعماله مع مطلع التسعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقد على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحققوا فوائد ومزايا كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد السواء.

<sup>1</sup> عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضاء للمعلومات، الطبعة 01، سوريا، تموز 2004، ص 117.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 118-119.

يهتم المدخل بتعظيم الإنسان والنواحي المتعددة التي تحقق منفعته فيدرس حاجات المورد البشري ويعتني بتنمية وتطويره بصورة مستمرة، إن جوهر هذا المدخل هو العنصر البشري (حاجاته، تصرفاته، ممارساته، وكيفية تنميته ورفع كفاءاته وفعاليته).

ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

1. أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية.
  2. لا بد أن تهيأ بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية وإستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
  3. لا بد من توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والإقتصادية للفرد.
  4. برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مع مراعاة تحقيق التوازن بين الحاجات الأفراد وأهداف المنظمة وتحقيق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة والأفراد بعضها البعض على مقابلة أهدافهم<sup>1</sup>.
- فالمؤسسة إذا أحسنت إدارة الموارد البشرية وتنمية مهارتهم عن طريق التكوين وتوفير احتياجاتهم من الحوافز مادية ومعنوية وتوفير الجو المناسب للعمل وتطوير في إستخدام التكنولوجيا الحديثة يساهم إكتسابهم مهارات وقدرات ذو كفاءة عالية ومنه تميز الموارد البشرية للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وكذا تحقيق أهدافها وغاياتها.

<sup>1</sup> بودع غنية: مرجع سابق، ص59.

### خلاصة الفصل

ومما سبق يتبين اليوم أن التميز التنظيمي هو إستراتيجية إنجاز يتم ترسيخها وبنائها ورعايتها بطريقة مستدامة في زمن المنافسة الشديدة، تسعى إلى ترسيخ ثقافة التميز المستمر لتحقيق الأفضل في جميع جوانب العمل. منظمة.

تعرفنا من خلال هذا الفصل على المفاهيم المتعلقة بالتميز التنظيمي، ومبادئه، ومتطلبات تحقيقه، وأهم المعوقات التي تواجهه، بالإضافة إلى أبعاده وهي تميز المرؤوسين، وتميز الثقافة التنظيمية. وتميز الإستراتيجية، وتميز الهيكل التنظيمي. وكذلك أنواعه وأهدافه وأهميته وخصائصه وأهم النظريات المفسرة له.



# الجانب التطبيقي

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1. المجال المكاني

2. المجال الزمني

3. المجال البشري

ثانياً: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1. منهج الدراسة

2. أدوات جمع البيانات

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة.

1. مجتمع الدراسة

2. عينة الدراسة وخصائصها

خلاصة الفصل



### تمهيد

بعد الانتهاء من الجوانب النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت فيها تسليط الضوء على أهم العناصر الأساسية التي تخدم هدف الدراسة، سنتناول في هذا الفصل الذي يعتبر نقطة الانطلاق في الدراسة الميدانية حيث شملت كل مجال من مجالات الدراسة والمنهجية المستخدمة والعينة وكيفية اختيارها، وكذلك الأدوات التي استخدمت في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة وأهم الطرق الإحصائية التي استخدمت في تدوينها وتحليل البيانات، وذلك بهدف الوصول إلى نتائج أكثر دقة ومصداقية.

**أولاً: مجالات الدراسة:** تعد خطوة تحديد مجالات الدراسة من أهم الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية، من أجل إعداد البحث العلمي خالي من الأخطاء، حيث تتمثل في ثلاثة مجالات هي المجال المكاني، والزمني والبشري.<sup>1</sup>

(1) **المجال المكاني "الجغرافي":** وهو المكان أو الحيز المكاني الذي تتم فيه إجراء الدراسة الميدانية وأخذ عينة من المجتمع الكلي لدراسة وتمثل المجال المكاني لدراسة الحالية في مصنع الإسمنت SCT تبسة. وقد تم اختيار هذه المؤسسة لأنها مؤسسة اقتصادية والمؤسسات الاقتصادية هي أكثر المؤسسات التي تسعى دوماً إلى تحقيق بروزها في السوق عن غيرها من المؤسسات المنافسة، مما يجعلها حقلاً يصلح لإجراء الدراسة الحالية. والمتعلقة بموضوع الدور الذي يلعبه التكوين في إثبات وتحقيق التميز التنظيمي. وباختيار هذه المؤسسة كمجال مكاني يفرض على الباحث ضبط كل ما يتعلق بها، من تعريف ونشأة وموقع جغرافي وكذلك من أهميتها وأهدافها وهذا ما سنتطرق له في هذا الفصل:

#### أ- التعريف بالمؤسسة :



شركة إسمنت تبسة هي مؤسسة عمومية اقتصادية متفرعة عن مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق والغرب تأسست بتاريخ 29 نوفمبر 1993 تحت اسم مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق "مصنع الماء الأبيض، ثم انفصلت عن هذه الأخيرة لتصبح شركة قائمة بذاتها برأس مال مقدر بـ 800 مليون دينار جزائري، ينقسم إلى

<sup>1</sup> مطلاوي ربيع: ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018-2019، ص 168.

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

800 سهم، وكانت المساهمات من رأس المال الابتدائي 20 مليون دينار جزائري مقسمة بين المؤسسات التالية على النحو:

- ERCE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق 1200 سهم أي بنسبة 60%.
- ERCO مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب 400 سهم أي بنسبة 20%.
- ECDE مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف: 400 سهم أي بنسبة 20%.

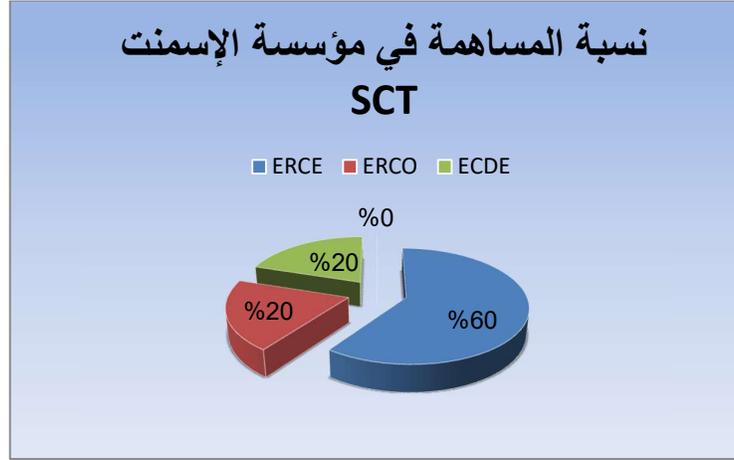


الجدول رقم 10 يمثل توزيع مساهمات شركة الإسمنت SCT.

النسبة المئوية%	عدد الأسهم	الشركة
60%	1200 سهم	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE
20%	400 سهم	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب ERCO
20%	400 سهم	مؤسسة الإسمنت ومشتقاته الشلف ECDE

من إعداد الطالبة حسب المعلومات المقدمة من طرف المديرية العامة لمؤسسة SCT.

الشكل رقم 03: يمثل نسبة المساهمة في مؤسسة الإسمنت SCT.



بينما كان الباقي من رأس المال الإجمالي للشركة على شكل قروض من البنك الخارجي الجزائري BEA ولكن إبتداء من سنة 1997 قامت شركة ERCE بشراء أسهم كل الشركة وأصبحت المساهم الوحيد فيها ويقع مقر الشركة بطريق بلقاسم يوسف ص.ب.83 بتبسة.

وقد ساهم في إنجاز هذه المؤسسة شركات أجنبية ومحلية وهي كتالي:

✓ FREDERIC LOURSON الدنمركية: الدراسة الهندسية والمراقبة وتوفير التجهيزات والتشغيل،

✓ MERLINGETIN: التركيب الكهربائي،

✓ BATIMETAL: صناعة العوارض المعدنية "الهيكل المعدني"،

✓ ENCC et ETTERKIB: التركيب الميكانيكي،

E.T.U.A.R.T: التمويل بالماء بقوة الضغط 16 لتر \ ثانية.

✓ ENMGP كوسيدار: إنجاز مخطط الهندسة المدنية للمياه.

أما الغاز الطبيعي والكهرباء فتكلفت بها سونلغاز عن طريق الخط الإيطالي GAZODUC والكهرباء من خط

تبسة جبل العنق بضغط عالي 90 كيلو فولط.



ب-التعريف بمصنع الشركة

يقع مصنع الإسمنت -تبسة - بدائرة الماء الأبيض على بعد 25 كيلو متر جنوب مدينة تبسة بجانب الطريق الوطني رقم 16 ويتربع على مساحة 32هكتار، ويتكون المصنع من سلسلة إنتاجية قدرتها 1600 طن يوميا من مادة الكلنكر، أما طاقته الإنتاجية السنوية تقدر بحوالي 525 ألف طن من الإسمنت البورتلاندي،

والمصنع مجهز بتكنولوجيا حديثة والمعدات ونظم المراقبة والتشغيل والصيانة والتسيير، ومجهز بحاسوب إلكتروني يوفر قيادة أوتوماتيكية، كما يتوفر على ثلاثة مقالع كتالي:

■ **مقلع الحجر الكلسي:** يقع على بعد 2 كيلو متر من دائرة المواد الأولية، مساحته 230 هكتار ويحتوي على ما قيمته 90 مليون طن من مادة الحجر الكلسي.

■ **مقلع الرمل الكوارتزي:** يقع شمال شرق الدائرة على بعد 6 كيلومتر، مساحته 21 هكتار ويحتوي على 9 مليون طن كإحتياطي من مادة الرمل الكوارتزي، وتعتبر هذه المقاطع مصادر المواد الأساسية لصناعة مادة

الإسمنت.

أما بالنسبة لمادتي الجبس والحديد الخام فيتحصل على الجبس من وحدة منجم جبل العنق (بئر العاتر) أما الحديد الخام فيتحصل على المادة الأولية من وحدة منجم عين الروى بسطيف التابعة لشركة الحديد والفوسفات FERPHOS مع العلم أنه يتم شراؤها بالتنسيق مع دائرة التموين كما تحتوي الدائرة على ثلاث كسارات:

➤ **كسارة رقم 01:500** طن في الساعة خاصة بمادة الكلس.

➤ **كسارة رقم 02:300** طن في الساعة خاصة بمادة الطين.

➤ **كسارة رقم 03:150** طن في الساعة خاصة بمادتي الحديد

والجبس، وتعمل بالتناوب .



■ المقلع الطيني: ويقع شمال الدائرة على بعد 10 كيلومتر مساحته حوالي 70 هكتار ويحتوي على إحتياطي يقدر 33200 مليون طن من الطين.

وقد أنجز هذا المصنع في ظرف أربعة سنوات من بداية عقد الإنجاز في 15/08/1990 بين مؤسسة الإسمنت وشركة (FLS) بتكلفة إجمالية قدرها 963 مليون دينار جزائري منها 116 مليون دينار جزائري خصصت لعملية الإشراف على



الهندسة وبداية التشغيل وقد مرت بالمراحل التالية:

➤ 1991 إلى أكتوبر 1994: مرحلة التركيب والمراقبة.

➤ 1994/10/04: بداية تشغيل الفرن.

➤ 1994/10/11: الحصول على مسحوق الكلنكار.

➤ 1994/10/16: الحصول على أول مادة

للإسمنت.

➤ 1995/03/12: توزيع أول كمية من الإسمنت.

ويتوفر المصنع على تجهيزات إنتاج موزعة ومتسلسلة ومتماشية وفقا لطبيعة العملية الإنتاجية وسير مراحلها على النحو التالي:

مراكز التسكير والتنقيب: حيث يتوفر المصنع على ثلاث كسارات بطاقة إجمالية تختلف من كسارة إلى أخرى.

● الفرن : بطاقة متاحة 1600 طن/الساعة.

● مخلط ساحق: بطاقة متاحة 50 طن/الساعة.

● مخلط الكلنكار: بطاقة متاحة تقدر طن/الساعة.

● مركز التوزيع: يحتوي على ثلاثة حاويات لتعبئة

الإسمنت، كما يتوفر على خط مخصص لشحن المنتج غير

المغلف بطاقة إجمالية 200 طن في اليوم، وتمثل نسبة

الإسمنت المعبأ 65%، أما الساكب فهي 35%.



تاريخ شركة أسمنت تبسة (اسمنت تبسة)

- 1988: بدأت أعمال إنشاء مصنع الأسمنت.
- 1990: دخول العقد حيز التنفيذ.
- 1993: تم إنشاء المشروع مع ثلاثة مساهمين من القطاع (ERCE)، (ERCO)، (ECDE).
- 1994: بدأ الإنتاج في أوائل نوفمبر.
- 1998: زيادة رأسمال الشركة إلى 1,200,000,000 د.ج.
- 2000: اعتماد نظام الجودة وفقاً للمعيار ISO 9001 إصدار 1994.
- 2002: استحوذ كامل من قبل ERCE وزيادة رأس المال إلى 2,700,000,000 د.ج.
- 2004: إطلاق إنتاج أسمنت مقاوم للكبريتات. CEM I N SR5 42.5
- 2005: أتمتة ورش الطحن الخام، الك linker والأسمنت.
- 2007: بناء وتركيب فلتر الأكياس.
- 2008: إنتاج 658,030 طن من الأسمنت و 507,262 طن من الكلنكر.
- 2009: تغيير نظام إزالة الغبار إلى فلاتر الأكياس.
- 2010: نقل الأسهم التي تمتلكها مجموعة ERCE لصالح مجموعة جيكا.
- 2015: بدء تشغيل معمل الخرسانة.
- 2016: تركيب نظام المراقبة عن بعد.
- 2017: تركيب وتشغيل محطة معالجة مياه الصرف الصحي.
- 2018: ربط وحدة إنتاج الأحجار المكسرة. EL GHORFA W.KHENCHELA.
- 2019: اعتماد نظام إدارة تكاملية) شهادة ISO 9001/2015 ، ISO 14001/2015 ، (ISO 45001/2018).
- 2021: اعتماد نوعية أسمنت CEM II 32.5
- 2022: بدء تشغيل آلة التحضير.
- 2023: تصدير الكلنكر إلى تونس وليبيا.
- تعتبر شركة أسمنت تبسة (اسمنت تبسة) شركة رائدة في إنتاج الأسمنت والخرسانة الجاهزة والكسارات في الجزائر. تلتزم الشركة بالتنمية المستدامة وحصلت على شهادات ISO للجودة والبيئة وصحة وسلامة

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

العمل. تعد شركة أسمنت تبسة شريكاً موثوقاً به لعملائها وتلعب دوراً رئيسياً في تطوير قطاع البناء الجزائري.

### الجدول رقم 11 يمثل تطور الإنتاج

المنتجات/السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
الإسمنت (طن)	413 019	390 920	353 020	309 421	321 713	333 724
الكلنكر (طن)	472 919	367 620	414 020	295 202	428 023	449 924
الخرسانة (م <sup>3</sup> )	18 475	16 491	18 143	21 404	21 418	21 176
الرمل (طن)	69 798	95 275	110 310	129 728	108 019	91 288
الحصي (طن)	-	10 403	68 071	80 451	121 571	100 135

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من المديرية العامة.

الشكل رقم 04: يمثل تطور الإنتاج.



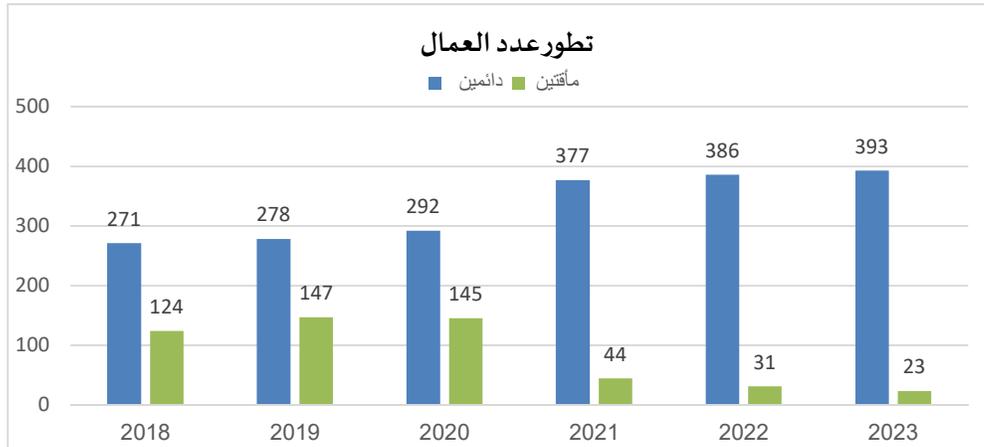
من خلال الجدول رقم 11: الذي يوضح تطور الإنتاج لمؤسسة الإسمنت من الفترة 2018-2023، حيث نلاحظ أن حجم الإنتاج في المؤسسة الإسمنت انخفض تدريجياً من سنة 2018 إلى 2021 ويمكن تفسير ذلك إلى جائحة كورونا التي مست جميع بلدان العالم حيث انخفض المستوى الاقتصادي لجميع الدول وعلى الرغم من إفلاس بعض المؤسسات غير أننا نلاحظ أن المؤسسة الإسمنت لم ينخفض حجم إنتاجها إلى حد كبير، ونلاحظ أيضاً أن إنتاج المؤسسة بدأ بالارتفاع تدريجياً من سنة 2021 إلى 2023 ويفسر هذا إلى تبني التكنولوجيا بعد جائحة كورونا وتحسين عمليات العمل وتبسيطها لزيادة الإنتاج.

الجدول رقم 12: يمثل تطور عدد العمال

العمال/السنوات	2018	2019	2020	2021	2022	2023
دائمين	271	278	292	377	386	393
مؤقتين	124	147	145	44	31	23
مجموع العمال	395	425	437	421	417	416

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية العامة

الشكل رقم 05: تطور عدد العمل بمؤسسة الإسمنت.



من خلال المعطيات المبينة في الجدول رقم 12: نلاحظ أن عدد عمال الدائمين في مؤسسة الإسمنت في ارتفاع مستمر، أما عدد العمال المؤقتين فنلاحظ أن من سنة 2018 إلى 2020 كان في ارتفاع ملحوظ ثم بدأ بالانخفاض إلى العدم تقريبا، ويمكن تفسير هذا إلى سياسة وإستراتيجية المؤسسة أثناء وبعد جائحة كورونا، وتبني التكنولوجيا والتطور الرقمي في جميع المؤسسات مما جعل عملية التوظيف واستقطاب اليد العاملة بنسبة قليلة.

ج- أهمية الاقتصادية للمؤسسة SCT.

إن إنشاء المصنع جاء لتغطية الطلب المتزايد على المادة الحيوية في الصناعة، كما أن دورها في البناء الوطني يبرز من خلال الزيادة المفرطة في الطلب عليها وترجع هذه إلى كبر حجم المشاريع وتعددتها وزيادة توسع عمليات البناء والتسيير وتغير الظروف الاقتصادية والاجتماعية بصفة عامة.

كما أن صناعة الإسمنت محليا تحد من هدر العملة الصعبة الموجهة لتغطية الطلب الوطني المتزايد على هذه المادة والتي وصل الجزء المستورد منها سنة 1995 إلى 8.5 مليون طن، بينما كان الإنتاج الوطني 6 مليون طن بنسبة 45 % وتبقى 55 % مستوردة، وفي سنة 1995 غطى الإنتاج الوطني نسبة 90 % من الطلب المحلي وبقيت 10 % فقط مستوردة، وبالتالي نلاحظ أنه بفضل إنشاء مصنع الماء الأبيض أصبح من الممكن تغطية الطلب بإنتاج محلي، بالإضافة إلى هذه الأهمية الكبيرة يساهم في امتصاص البطالة وتوفير مناصب العمل.

تنتج الشركة نوع واحد من الإسمنت CPJ-42.5 بطاقة إنتاجية تقدر بـ 521 ألف طن سنويا، وتتميز العملية الإنتاجية على مستوى الصناعات التحويلية بأنها ناتجة أساسا عن تفاعلات كيميائية فيما بين المواد المطروحة التي تتشكل منها مادة الإسمنت، كما يمكن التمييز بين أنواع الإسمنت المنتجة لأن التركيب الكيميائي وصيغة التحويل الإنتاجي تختلف من نوع إلى آخر، ويتكون الإسمنت عموما من أكسيد الكالسيوم وأكسيد الألمنيوم، أكسيد الحديد، فهي عناصر لا توجد ضمن مادة أولية واحدة بنسب المطلوبة، لذلك يتم تصميم مزيج معين من مواد أولية بحيث يتحقق هذا المزيج النسب المطلوبة لهذه العناصر، وأكثر المواد غنى بها هي الحجر الكلسي (Calcaire)، الطين (Argile)، والحديد الخام (Minerai de fer)، الرمل (Sable).

د- أهداف الشركة:

في إطار عمل إعادة هيكلة المؤسسات الحكومية فإن شركة الإسمنت -تبسة- تهدف إلى:

✓ تلبية احتياجات الشرق الوطني بمادة الإسمنت.

✓ توسيع نشاط المؤسسة مثلا إنشاء خط إنتاجي تكنولوجي جديد.

✓ إمكانية مساعدة العمال من الناحية الإنتاجية.

✓ تحقيق الإنتاجية.

✓ تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

✓ تسديد الديون.

- ✓ الزيادة في رأس المال.
- ✓ شراء استثمارات جديدة.
- ✓ تنمية الاقتصاد الوطني.
- ✓ توفير مناصب شغل جديدة.
- ✓ إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة.

إن شركة إسمنت - تبسة - تهدف إلى إنتاج، نقل، تسويق، وممارسة جميع النشاطات الخاصة بصناعة مادة الإسمنت ومواد البناء في الوطن وسائر العمليات المالية والعقارية الخاصة المرتبطة ارتباطا مباشرا بمادة الإسمنت.

هـ- الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت - تبسة - والموارد البشرية لمصنعها.

إن الشركة مرتبطة بهيكل تنظيمي يعمل على تقسيم الوظائف الداخلية وتحديد المسؤوليات بحيث يسهل اتخاذ القرارات واستمرار نشاط الشركة وتحقيق الكفاءة والفعالية في جميع المجالات، ويخضع هذا الهيكل إلى عدة عمليات تغيير حسب الأهداف المستقبلية للشركة.

يحدد الهيكل التنظيمي بدقة العلاقة الإدارية والوظيفية في الشركة، حيث كان من المقرر أن يشغل المصنع حسب الهيكل التنظيمي الموضح، لكن جرت بعض التعديلات في الآونة الأخيرة وحسب المعلومات المقدمة

من طرف المديرية العامة لشركة الإسمنت SCT اعتمدت على نفس الهيكل التنظيمي المعتمد في سنة 2018 - 2019. كما هو موضح في الملحق رقم 01.

يشمل الهيكل التنظيمي للشركة مستويات مختلفة حيث تقسم بداخلها القرارات، وهذا ما يكفل نشاط المؤسسة ويتم عرض مختلف الدوائر والمصالح كما يلي:

➤ المديرية العامة: تقوم بالإشراف على إدارة الشركة ومراجعة سير الأعمال وتنقسم إلى:

✓ مديرية الوحدة: وتقوم بدورها على الإشراف على:

• تنقلات المشرفين التجاريين.

• العمال الموجهين للتكوين

• عملية الشراء (التنازل) الخاصة بالتجهيزات.

✓ مديرية المحاسبة والمالية: تهتم بمراقبة الأعمال المحاسبية والتخطيط.

- ✓ مديرية الموارد البشرية: مراقبة الأعمال الخاصة بالعمال.
- ✓ مديرية التجارة والتموين: الإشراف على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير وكذلك توزيع العقود الخاصة بالإسمنت.
- ✓ مديرية المصنع: تقوم بعملية التموين والصيانة والإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.
- ✓ الإدارة التقنية: وتقوم بعملية التموين والصيانة والإشراف على جميع الأعمال الخاصة بذلك.
- ✓ مديرية التموين: وتقوم بعمليات الشراء ذات الحجم الصغير كإجراء المواد واللوازم والتجهيزات الإنتاجية الصغيرة.
- ✓ دائرة الإنتاج: وتقوم أساساً بتحويل المواد المسكرة إلى إسمنت وإرساله إلى قسم التوزيع.
- ✓ دائرة الصيانة: تقوم بصيانة العتاد الثابت (التجهيزات) الموزعة على المناطق التالية: منطقة الورشات، منطقة التكسير، منطقة طحن العليق، منطقة طحن الكلنكار.
- ✓ مصلحة المواد الأولية: تقوم بالإشراف على عمليات تموين قسم الإنتاج بالمواد الأولية بالإضافة إلى صيانة العتاد.
- ✓ مصلحة مراقبة النوعية : ويتمثل دورها في إعداد بطاقة تركيبية لمادة الإسمنت خلال كل دورة ومعاينة المواد الأولية المستخرجة.
- ✓ دائرة المالية والمحاسبة: تقوم بمسيرة النشاط المالي والمحاسبي للشركة.
- ✓ دائرة الإدارة والمستخدمين: تعمل على إعداد كشوفات بأجور العمال وتهتم بنظافة المراكز الإدارية وإطعام العمال.

(2) المجال الزمني: ويقصد به المدة الزمنية التي تتم فيها إجراء الدراسة، وقد تمت الدراسة الحالية بثلاث مراحل كالتالي:

#### أ- الدراسة الاستطلاعية:

تعد هذه المرحلة بمثابة الاتصال الأولي لشركة الإسمنت SCT. وذلك بعد القراءة الاستطلاعية البسيطة حول موضوع البحث وبعد الموافقة على موضوع الدراسة والحصول على طلب الإذن بدخول لإجراء الدراسة الاستطلاعية في 06 مارس 2024 من طرف جامعة الشهيد العربي التبسي، تم التوجه الباحثة إلى مديرية الإسمنت في نفس اليوم وإيداء الطلب لدى الأمانة العامة للمؤسسة، وتمت الموافقة عليه بعد أسبوع وبعد عدة زيارات متتالية من قبل الباحثة للموافقة على طلب الإذن بدخول، وملاحظة السلوكيات العمال

وأنماط العلاقات فيما بينهم وأساليب القيادة والنظام الداخلي للمؤسسة، رغم رسمية النظام وصرامته في التعامل. و في 12 مارس 2024، وتم إجراء مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية، والحصول من طرفه على مجموعة من البيانات والمعلومات المتعلقة بمؤسسة الإسمنت، تمثلت في عدد العمال المؤسسة، التعريف بالمؤسسة، الهيكل التنظيمي للمؤسسة والموقع الجغرافي للمؤسسة وكذلك أهمية وأهداف الاقتصادية لشركة، وفي 22 مارس 2024 تم إجراء مقابلة مع الرئيس المدير العام للمديرية الإسمنت وكذلك رئيس مراقبة والتسيير لتأكد من المعلومات والتحصيل على أنواع البرامج التدريبية و نمط القيادي للمؤسسة والثقافة التنظيمية السائدة بها،

### ب- مرحلة الإعداد التطبيقي:

بدأت الباحثة باعتماد على البيانات المقدمة من طرف مدير الموارد البشرية، والقراءات الاستطلاعية حول موضوع الدراسة أثناء العطلة الأكاديمية من 22 مارس إلى 10 أبريل وكذلك الخبرة العلمية المقدمة من طرف الأستاذ المشرف للمؤسسة والزيارات الاستطلاعية لمصنع الإسمنت

### ت- مرحلة عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها:

خصصت هذه الفترة لتوزيع الاستمارات بعدما تم تصميم الاستمارة ليتم الموافقة عليها في 30 أبريل بعد عرضها لتحكم من قبل أساتذة الجامعة ووصولها لشكلها النهائي ليتم توزيعها على العينة العمال المختارة من مجتمع الدراسة، وبعد ذلك قامت الباحثة بجمعها وترميزها وتفرغ بياناتها وتحليلها من خلال جدولتها وتحليلها إحصائياً، ثم عرض النتائج ومناقشتها في ضوء فرضيات الدراسة.

(3) المجال البشري: ويقصد بالمجال البشري بعدد الأفراد الممثلين لمجتمع الدراسة، أي عينة من المجتمع التي تضم مجموعة من الصفات والخصائص المحددة،

و اقتصرت الدراسة على العاملين في مصنع الأسمنت بماء الأبيض - تبسة من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ حيث بلغ عددهم 288 عامل. موزعين على ثلاث فئات كالتالي:-

أ- فئة الإطارات :- 96 إطار.

ب- فئة أعوان التحكم:- 151 عون تحكم.

ت- فئة أعوان التنفيذ:- 41 عون تنفيذ.

منهم 7 أعوان تحكم و 6 أعوان تنفيذ مؤقتين.

تصنف الموارد البشرية في مصنع الإسمنت -تبسة- حسب الفئات المهنية المبينة في الجدول الآتي:

الجدول رقم: (13): يوضح الفئات المهنية في مصنع الإسمنت -تبسة.

أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	الفئة المهنية
35	144	96	عدد العمال
% 12	% 50	% 33	النسبة المئوية %
6	7	0	عدد العمال المؤقتين
% 2	% 3	0	النسبة المئوية %

المصدر من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من طرف المديرية العامة للإسمنت.

الشكل رقم 06 توزيع عدد العمال في مؤسسة الإسمنت تبسة 2024.



من خلال الجدول رقم: 13 وأعمدة البيانات

نجد: أن فئة أعوان التحكم تمثل أكبر نسبة في مصنع

الإسمنت إذ بلغ عددهم 151 عون تحكم بنسبة 53

%، تليها فئة الإطارات بنسبة 33 % البالغ عددهم 96

إطار ويمثل أقل نسبة لفئة أعوان التنفيذ بنسبة

14% بعدد 41 عامل تنفيذ، ويفسر هذا لطبيعة

الهيكل التنظيمي لمصنع الإسمنت وتعدد مصالحيها.

وقد أخذت عينة بنسبة 20% من مجتمع الدراسة البالغ 288 عامل حسب الفئات كما هو موضح في الجدول

التالي.

الجدول رقم 14 يبين توزيع حجم العينة من كل فئة من عمال مصنع الإسمنت.

حجم العينة 30 %	عدد العمال	العينة الفئات
29	96	إطارات
45	151	أعوان تحكم
12	41	أعوان تنفيذ

المصدر: من إعداد الطالبة.

## ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1. المنهج المستخدم في الدراسة: يقصد بالمنهج الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى الحقائق العلمية.<sup>1</sup>

وقد تنوعت المناهج باختلاف المواضيع المدروسة، فمن خلال الفرضيات التي قمت ببنائها الخاصة بموضوع "دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" يستلزم عليا اختيار منهج ملائم لأتمكن من الإجابة عن التساؤل الرئيسي، وهذه الدراسة تنتمي إلى الدراسات الوصفية التي تهدف إلى رصد وتحليل العلاقة بين التكوين والتميز التنظيمي، يعتبر المنهج الوصفي من أكثر المناهج استخداما في جميع أنواع البحوث، حيث يستخدم لبساطته، إذ يصف الظاهرة أي كان نوعها دون التعمق في أسباب حدوثها، "ويهتم المنهج الوصفي بوصف ما هو كائن ويشرحه من خلال تكرار الظاهرة وحدودها وخصائص المبحوثين ومعرفة اتجاهاتهم ومعتقداتهم بحيث لا يكتفي هذا المنهج بوصف الخارجي للظاهرة بل يتعداها إلى تفسيرها، من خلال الأسباب التي أدت إلى حدوث الظاهرة والنتائج المترتبة عنها، فمهمة الوصف قاصرة على كشف الدلالات الملاحظة في المعطيات الحسية، بينما التفسير أعمق لأنه يقوم بكشف الدلالات الأعمق خلال المعالجة العقلية لتلك المعطيات، بفضل الاقتراب الكمي الذي يعتمد على تقنيات إنتاج الرقم والتحليل الإحصائي"<sup>2</sup>، حيث قامت الباحثة باعتماد عليه كمنهج أساسي لوصف دور الذي يلعبه التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة الإسمنت. وأيضا الوصول إلى النتائج وحقائق حول موضوع الدراسة.

وهذا بإتباع خطواته التي تتمثل في الآتي:

حيث تم الشعور بمشكلة الدراسة المتمثلة في دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة إسمنت، ومن ثم تم جمع المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة "دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية" الذي من خلالها تم صياغة مجموعة من التساؤلات وفرضيات، ومن ثم تم اختبار عينة الدراسة عن طريق أداة الاستمارة كأداة أساسية لجمع البيانات والملاحظة كأداة ثانوية، ومن ثم عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها واستخلاص النتائج.

<sup>1</sup> بوتقرايت رشيد: ظاهرة الإهتمام باللباس عند الشباب الجامعي-دراسة ميدانية لطلبة جامعة الجزائر-ملحقة بوزريعة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 33.

<sup>2</sup> بوتقرايت رشيد: المرجع نفسه، ص 34.

## 2. أدوات جمع البيانات:

لكل دراسة أو بحث علمي مجموعة من الأدوات والوسائل يستخدمها الباحث في المنهج المتبع، فاعتمدت في هذه الدراسة على الاستمارة كأداة أساسية وأداة الملاحظة البسيطة كأداة ثانوية.

(1) الاستمارة: تعد الاستمارة إحدى الأساليب الشائعة الاستعمال للحصول على المعلومات، وحقائق تتعلق بآراء واتجاهات المبحوثين حول موضوع معين، أو موقف معين، وهو قائمة تضم مجموعة من الأسئلة توزع على عينة من مجتمع الدراسة، بواسطة البريد أو اليد أو قد تنشر في الصحف أو الانترنت، حيث يطلب منهم الإجابة عليها وإعادتها إلى الباحث، والهدف منه هو الحصول على بيانات واقعية وليس مجرد انطباعات وأداء هامشية، ومن ميزات التي تميز الاستبيان هو أنه سهل استخدامه مقارنة بباقي أدوات جمع البيانات التي تتطلب الوقت والجهد كالمقابلة.

ويعني أيضا بأنه "قائمة من الأسئلة تهدف لدراسة فئة معينة وهو أكثر الأدوات البحث شيوعا، ويسمى أيضا استقصاء أو استفتاء أو استطلاع آراء، مع أنه قد يتضمن في الكثير من الأحيان عبارات خبرية تقريرية وليس عبارة عن عبارات استفهام خاصة في الاستبيان المغلق الذي يكون محدد الإجابة أو متعدد الخيارات.<sup>1</sup> وهي "تصميم في مجموعة من الأسئلة معدة بدقة ترسل إلى عدد وتحتوي على أبرز نقاط موضوع الدراسة، بحيث تقدم إلى عينة مكونة من مجتمع الدراسة للإجابة عليها.<sup>2</sup>

تم الاعتماد على استمارة كأداة رئيسية عن تحتوى على 37 سؤال كما هو موضح في ملحق رقم: 02 لجمع البيانات، ولتعرف على دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي، حيث احتوت الاستمارة على 37 سؤال، تتوزع على أربعة محاور رئيسية، تمثل المحور الأول في البيانات السوسيوديمغرافية، والمحاور الأخرى خصصت بفرضية من فرضيات الدراسة حيث تمثل المحور الثاني بعنوان برامج التكوين والتميز الإستراتيجي لمؤسسة إسمنت SCT تبسة والثالث بعنوان أنماط التكوين وتميز الثقافة التنظيمية في مؤسسة إسمنت SCT تبسة، والرابع والأخير بعنوان جودة التكوين وتميز الموارد البشرية في مؤسسة إسمنت SCT تبسة. وشملت هذه المحاور أسئلة ضمن مؤشرات وفق أبعاد كل متغير، وبعد إتمام عملية تصميم الاستمارة والأخذ بآراء الأستاذ المشرف، تم عرضها لتحكيم من قبل أساتذة الجامعة في إطار تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل.

<sup>1</sup> بحري صابر، خرموش منى: الاستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام ومعوقات التطبيق في الدراسات الإجتماعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، جامعة مين دباغين سطيف 02، المجلد 02، العدد 04، 2019، ص 345.

<sup>2</sup> ربيحة نبار: الإستمارة في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، جوان 2022، ص 49.

الجدول رقم ( 15 ): أسماء الأساتذة المحكمين.

الجامعة	الرتبة	الأستاذة
جامعة الشهيد العربي التبسي.	أستاذ محاضراً	(1) مالك محمد
جامعة الشهيد العربي التبسي.	أستاذ محاضر ب	(2) بن زاوي إبراهيم
جامعة الشهيد العربي التبسي.	أستاذ محاضر ب	(3) قايدي مختار
جامعة الشهيد العربي التبسي.	أستاذ محاضراً	(4) جبلي فاتح

وبناء على توجيهات الأساتذة المحكمين وتقديم الملاحظات من حيث الإطار الشكلي ومضمون للاستثمار، قامت الباحثة بحساب الصدق الظاهري للاستثمار حسب المعادلة التالية:

$$\text{مستوى صدق الإستثمار} = \frac{\sum k - k'}{M} \times 100$$

K = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند يقيس.

K' = عدد المحكمين الذين اعتبروا البند لا يقيس.

M = يمثل عدد الأساتذة المحكمين.

حيث وجد مجموع صدق كل بند هو 43.5

حساب صدق الإستثمار ومنه نجد أن صدق الإستثمار يساوي 85 % ومنه يمكن القول أن الإستثمار صادقة.

أما عن الثبات تم توزيع 21 إستثمار تجريبية وحساب معامل ألفا كرونباخ حيث وجد قدره ب 82 ومنه نتوصل أن الإستثمار جاهزة لتوزيع. حسب الملحق رقم : 06 الإستثمار في شكلها النهائي:

بعد التأكد من صدق الإستثمار وسلامة لغوياتها، جاءت الإستثمار في شكلها النهائي مكونة من 37 عبارة موزعة كالتالي:

المحور الأول: يتضمن البيانات السوسيوديمغرافية لعينة الدراسة واشتملت على 06 عبارات أساسية تحمل من 01 إلى 06.

المحور الثاني: جاء بعنوان برامج التكوين والتميز الإستراتيجي بمؤسسة إسمنت SCT. تتضمن 10 عبارات أساسية تحمل الرقم من 01 إلى 10.

المحور الثالث: جاء بعنوان أنماط التكوين وتميز الثقافة التنظيمية بمؤسسة SCT، تتضمن 10 عبارات أساسية تحمل الرقم من 01 إلى 10.

المحور الرابع: جاء بعنوان جودة التكوين وتميز الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت SCT، وتضمن 11 عبارة أساسية تحمل من 01 إلى 11.

## 2. الملاحظة البسيطة:

الملاحظة هي إحدى أدوات جمع البيانات، وتعني الانتباه والنظر لشيء ما وهي أداة تجمع بواسطتها المعلومات التي تمكن الباحث من الإجابة عن الأسئلة البحث واختبار فروضه. وتعرف الملاحظة بأنها "عملية مراقبة أو مشاهدة لسلوك الظواهر والمشكلات والأحداث ومكوناتها المادية والبيئية ومتابعة سيرها واتجاهاتها وعلاقتها، بأسلوب علمي منظم ومخطط وهادف بقصد التفسير وتحديد العلاقة بين المتغيرات والتنبؤ بسلوك الظاهرة وتوجيهها لخدمة أغراض الإنسان وتلبية احتياجاته، وهي معنية أكثر بالوصف والتفسير أكثر من القياس والأرقام، والملاحظة تختص بملاحظة السلوكيات التي تستغرق زمنا قصيرا لحدوثها"<sup>1</sup>. وقد تم الاعتماد عليها في الدراسة الحالية لملاحظة سلوك العاملين ونمط العلاقات فيما بينهم، وكذا ثقافة المنظمة ومدى مواكبتها لتطور. وهذا حسب شبكة الملاحظة في الملحق رقم 05.

## ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة

### 1. مجتمع الدراسة

طبقت الدراسة على عمال مصنع الإسمنت ببلدية الماء الأبيض، حيث بلغ عددهم 288 عامل يتألفون من فئات بحيث يوجد في المصنع 96 إطار و151 عون تحكم و41 عون تنفيذ.

### 2. عينة الدراسة وخصائصها

اعتمدت الدراسة الحالية على أسلوب المعاينة، واعتمدت الدراسة الحالية على استخدام العينة العشوائية التطبيقية وهذا لاختلاف مجتمع هذه الدراسة وعدم تجانسه في خصائصه المتمثلة في رتبة الوظيفة من إطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ.

المعاينة هي مجموعة من العمليات تسمح بانتقاء مجموعة فرعية من مجتمع البحث بهدف تكوين

عينة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء تنيو: الملاحظة: تقنية كثيرة الورد ونادرة التوظيف، جامعة صالح بوينديرقسنطينة 03، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد

13، العدد 01، الجزائر، جوان 2020، ص 44-45.

<sup>2</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشراف، سعيد سبعون، طبعة 2، دار القصة للنشر، منقحة، الجزائر، 2006، ص 301.

والمعاينة الطبقية هي أخذ عينة من مجتمع البحث بواسطة السحب بالصدفة من داخل مجموعات فرعية أو طبقات مكونة من عناصر لها خصائص مشتركة<sup>1</sup>

• تحديد حجم عينة الدراسة:

تم تحديد حجم عينة بطريقة البسيطة ألا وهي الطريقة التناسبية وهذا لعدت أسباب منها ضيق الوقت، حيث أخذت عينة بنسبة 20% و أجريت كالتالي:

$$n = \frac{N \times 20}{100}$$

$$n = \frac{288 \times 20}{100} \text{ وبالتعويض بحجم المجتمع}$$

كانت النتيجة 58 هو حجم العينة التي سيتم دراسته من المجتمع الكلي 288.

حساب حجم العينة من كل طبقة: يتم حسابه بضرب حجم كل طبقة بحجم العينة المحسوب 58 عامل وتقسيمها على الحجم الكلي لمجتمع الدراسة البالغ 288 عامل.

$$n' = \frac{n \times 58}{N} \text{ أي حسب المعادلة التالية}$$

حيث n' حجم العينة كل طبقة.

و n: وهو الحجم الكلي لكل طبقة.

و هو الحجم الكلي لمجتمع الدراسة وهو 288 عامل.

ونجد بعد الحساب ان حجم عينة طبقية n1 الاطارات المتكون من 96 إطار هو 19 إطار.

وحجم العينة طبقية أعوان التحكم n2 المكونة من 151 عامل هي 30 عامل

وحجم العينة طبقية أعوان التنفيذ n3 المكونة من 41 عامل هي 9 عامل

بعد معرفة حجم عينة كل طبقة يتم استخراج مفردات العينة من كل طبقة، بسحب حجم كل طبقة بالاعتماد على العينة العشوائية البسيطة. حيث تم ترقيم قائمة العمال في كل طبقة وبعدها السحب العشوائي عن طريق القرعة.

<sup>1</sup>موريس أنجريس: المرجع نفسه ص 304.

الجدول رقم 16: يوضح مفردات العينة المختارة

طبقات العينة	حجم مجتمع الدراسة	حجم كل طبقة	مفردات العينة المختارة
طبقة الإطارات	96	19	.4.6.9.8.45.20.14.3.5.55.90.66.77.86.43.35.96.70.21
طبقة أعوان التحكم	151	30	8.5.17.33.19.41.30.7.4.66.35.100.51.70.75.21.60.72.2 .22.90.88.120.135.105.2.111.106.45.1
طبقة أعوان التنفيذ	41	9	.40.39.2.7.9.20.17.18.25
المجموع	288	58	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS

● خصائص عينة الدراسة:

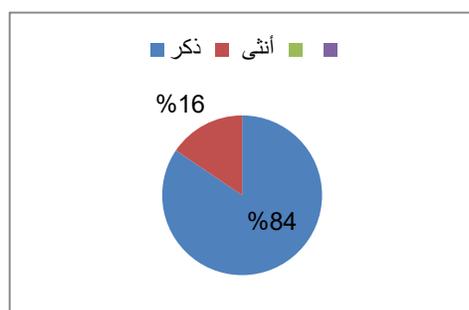
من خلال إجابة العمال على محور البيانات السوسيوديمغرافية في الاستمارة والمعلومات التي تم جمعها خلال الزيارات الاستطلاعية والتي تمثل خصائص عينة الدراسة وهي كالتالي:  
➤ الجنس:

الجدول رقم 17: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الجنس:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
84.5	49	ذكر
15.5	9	أنثى
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 07: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الجنس:



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 17 والذي يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبية مفردات عينة الدراسة هم ذكور بنسبة 84.5%، أما النسبة المتبقية والمقدرة بـ 15.5% فهي تعبر عن نسبة الإناث العاملات في هذه المؤسسة، وقد يرجع هذا لطبيعة نشاط المؤسسة وصعوبة العمل الصناعي، فالعمل

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

بالمؤسسة الصناعية يتطلب جهد عضليا أكثر منه فكري خصوصا في فئة أعوان التنفيذ وأعوان التحكم، لذا يتم توظيف الذكور في مثل هذه الأعمال، على عكس فئة الإناث اللاتي أقتصر توظيفهن على مستوى الوظائف الإدارية والمخابر، وهو ما يتناسب مع قدراتهن الجسدية.

➤ السن:

حساب عدد الفئات وأطوالها لعينة الدراسة حسب عامل السن:

أ- حساب عدد الفئات:

يتم حساب عدد الفئات حسب عامل السن حسب القانون التالي:

$$K = 1 + (3.33 \times \log n)$$

حيث  $n$  حجم عينة الدراسة، وعليه:  $K = 1 + (3.33 \times \log 58)$

$$K = 1 + (3.33 \times \log 58) = 6.87$$

إذن: عدد الفئات العمرية لعينة الدراسة هو 7 فئات عمرية.

ب- حساب طول الفئة:

ويكون ذلك حسب القانون التالي:  $L = \frac{H-T}{K}$

✓ بحيث تكون:  $H$  تمثل أكبر قيمة للتوزيع

✓ و  $T$  تمثل أصغر قيمة للتوزيع.

• وعليه نجد طول الفئة:  $L = \frac{57-28}{7}$  ، وبالتالي  $L = 4$

إذن طول الفئة هو 4:

ومنه يمكن توضيح الفئات توزيع العمال المبحوثين حسب عامل السن وفق الجدول التالي:

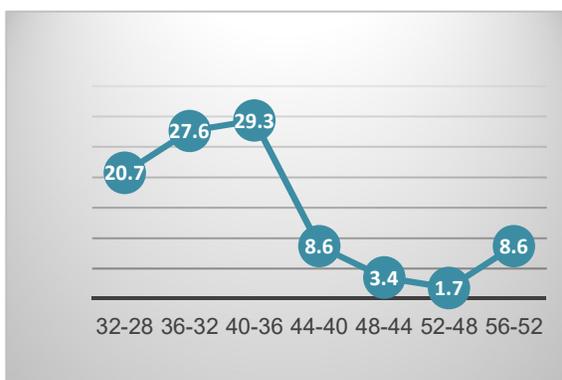
الجدول رقم (18): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل السن:

النسبة المئوية %	التكرارات	فئات السن
20.7%	12	32-28
27.6%	16	36-32
29.3%	17	40-36
8.6%	5	44-40
3.4%	2	48-44
1.7%	1	52-48
8.6%	5	56-52
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم (08) يمثل عامل السن أفراد عينة الدراسة:

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم: 18 والذي يوضح توزيع مقدرات عينة الدراسة حسب عامل السن، حيث نلاحظ أن أغلبية مقدرات العينة الدراسة تتراوح أعمارهم من (40-36) سنة بنسبة



29.3%، وعددهم 17 عامل، تليها نسبة العمال التي تتراوح أعمارهم بين (36-32 سنة) بنسبة 27.5% وعددهم 16 عامل، ومن ثم فئة (28-32 سنة) بنسبة 20.7%. وعددهم 12 عامل، تليها الفئتين (56-52 سنة) و (44-40 سنة) بنسبة متساوية تقدر بـ 8.6% وعددهم 5 عمال في كل فئة، ثم تأتي وينسب متقاربة وعلى

التوالي قدرت بـ 3.4% و 1.7% لفئة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين (48-44 سنة) و (52-48 سنة) المتمثلة على التوالي بعاملين، وعامل واحد.

ومن خلال الشكل رقم: 07 يتضح لنا أن مقدرات عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 40-28 سنة، وبنسبة 77.6%، بأن مجتمع الدراسة هو مجتمع فتي، ويرجع هذا إلى كونها الفئة الأكثر قدرة على العمل

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

والحركة والنشاط، المتطلعة للعمل والرغبة فيه، مما يجعله يبذل أقصى قدراته وطاقاته من أجل تقديم أداء عمل مميز ومبدع.

مما سبق يمكن تفسير ذلك إلى إستراتيجية مؤسسة إسمنت تبسة SCT في توظيف الموارد البشرية الشابة كدعامة تستند عليها لتعزيز الربح وتحقيق أهدافها من خلال الاستفادة من خبراتهم وكفاءاتهم.

### ➤ الشهادة المتحصل عليها:

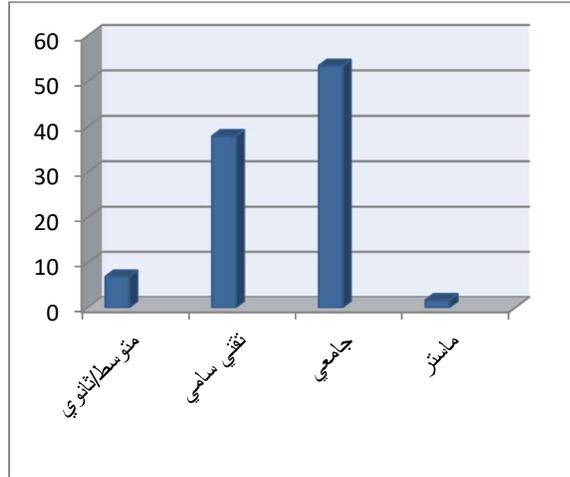
الجدول رقم (19) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل الشهادة المتحصل عليها.

النسبة المئوية %	التكرارات	الإحتمالات
6.9	4	متوسط / ثانوي
37.9	22	تقني سامي
55.1	32	جامعي
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

### الشكل رقم (09) يمثل توزيع أفراد عينة الدراسة حسب عامل المستوى التعليمي

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 19 حيث يوضح توزيع مفردات العينة حسب عامل



الشهادة المتحصل عليها ، حيث نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة هم ذو شهادة جامعي حيث بلغت نسبتهم بـ 55.1 % وعدددهم 32 عامل، ثم تليها نسبة 37.9 % والتي تمثل نسبة العمال ذو شهادة تقني سامي وعدددهم 22 عامل، وتأتي بعدها نسبة العمال ذو شهادة متوسط / الثانوي المقدره بـ 6.9 % وعدددهم 4 عمال.

ما عليه يتضح أن مؤسسة الإسمنت تحتوي

على عمال ذو كفاءة علمية أكاديمية، حيث أن أغلبية العمال ذو مستوى جامعي وتكوين مهني "تقني سامي"، ويرجع ذلك إلى السياسة والإستراتيجية التي تتبناها المؤسسة في اعتمادها على مبدأ التحديث والتطوير

## الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

المستمر لكل إمكاناتها المادية والمعنوية، من خلال إدخال التكنولوجيا الحديثة ومحاولة تبني الأساليب الإدارية الحديثة، وهذا ما يقتضي تواجد كفاءات مهنية ذات مستويات تعليمية عالية.

➤ الخبرة السوسيو مهنية:

حساب عدد الفئات وأطوالها لعينة الدراسة حسب عامل الأقدمية:

ت- حساب عدد الفئات:

يتم حساب عدد الفئات حسب عامل الأقدمية حسب القانون التالي:

$$K = 1 + (3.33 \times \log n)$$

حيث N حجم عينة الدراسة، وعليه:  $K = 1 + (3.33 \times \log 58)$

$$K = 1 + (3.33 \times \log 58) =$$

إذن: عدد الفئات العمرية لعينة الدراسة هو 7 فئات عمرية.

ث- حساب طول الفئة:

ويكون ذلك حسب القانون التالي:  $L = \frac{H-T}{K}$

✓ بحيث تكون H تمثل أكبر قيمة للتوزيع

✓ و T تمثل أصغر قيمة للتوزيع.

• وعليه نجد طول الفئة:  $L = \frac{33-5}{7}$ ، وبالتالي  $L=4$

إذن طول الفئة هو 4:

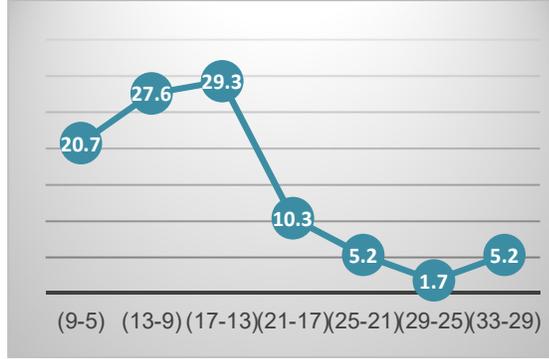
و منه يمكن توضيح الفئات توزيع العمال المبحوثين حسب عامل الأقدمية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (20): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الخبرة السوسيو مهنية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الفئات (بالسنة)
20.7%	12	9-5
27.6%	16	13-9
29.3%	17	17-13
10.3%	6	21-17
5.2%	3	25-21
1.7%	1	29-25
5.2%	3	33-29
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم (10) يمثل نسبة أفراد عينة الدراسة حسب عامل الخبرة السوسيو مهنية:



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم: 20 الذي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب عامل السوسيو مهنية، حيث نلاحظ أن الفئة الأكثر تكرارا كانت من [17-13 سنة] بنسبة 29.3 %، تليها الفئة من [9-13 سنة] بنسبة 27.6 %، ثم تأتي الفئة من [9-5 سنة] بنسبة 20.7 % وتليها الفئة [17-21 سنة] بنسبة 10.3 %، ومن ثم تساوت كلتي الفئتين [25-21 سنة] و [29-33 سنة] بنسبة 5.2 % لكل فئة. وتليها نسبة 1.7 % للفئة [29-25 سنة].

من خلال ما تقدم، وما يوضحه الشكل رقم: 09 فإن ذلك يتناسب مع ما سبق توضحه من خلال توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة العمرية "السن" مع توزيع مفردات العينة حسب الخبرة السوسيو مهنية في العمل، وهو ما يعطي صورة واضحة حول الطاقات والكفاءات البشرية الشابة التي تمتلكها مؤسسة الإسمنت. بالإضافة إلى ذلك فوجود نسبة كبيرة من العمال ذوي خبرة من 5 إلى 17 سنة يمكن أن يكون مفيد لعملية التكوين وتحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة، فالأفراد ذوي الخبرة الطويلة قد يكونون لديهم معرفة عميقة بالأنشطة المؤسسة وعملياتها، مما يساهم في نقل المعرفة والخبرات لأجيال الجديدة، وأيضا يمكن الاستفادة من تجربة الأفراد الأكثر خبرة في توجيه ودعم الزملاء الأقل خبرة، ويمكن من خلاله تعزيز التعاون والعمل الجماعي.

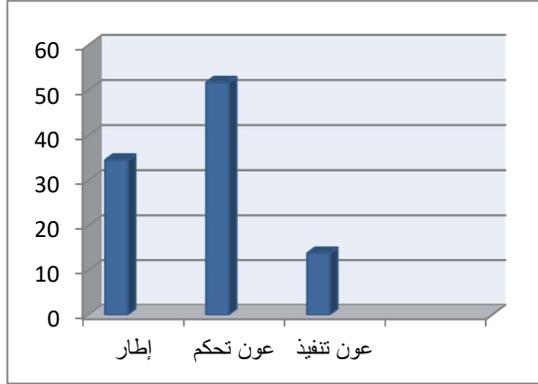
#### ➤ الفئة السوسيو مهنية:

الجدول رقم (21): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الفئة السوسيو مهنية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الإجابة
34.5%	20	إطار
51.7%	30	عون التحكم
13.8%	8	عون التنفيذ
100	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 11: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الفئة السوسيو مهنية:



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 21 الذي يوضح توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الفئة السوسيو مهنية، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة تمثلت في طبقة أعوان التحكم بنسبة 51.7 % وعدددهم 30 عون تحكم، تليها نسبة الإطارات المقدره بـ 34.5% وعدددهم 20 إطار، ثم تأتي فئة أعوان التنفيذ بنسبة 13.8%.

ومن خلال القراءة الجدولية نجد أن فئة أعوان التحكم هم أكبر نسبة المقدره بـ 51.7 % في مؤسسة الإسمنت، ويرجع ذلك إلى تعدد نشاطات المؤسسة التي تحتاج إلى مستوى عال من الإدارة والتنظيم لضمان سير العمليات بشكل سلس وفعال، والتي قد تشمل إدارة الوقت والموارد وتنظيم الجداول والمواعيد، وتنسيق الفرق والتواصل مع الأعضاء الآخرين في المنظمة. وتليها فئة الإطارات بنسبة 34.5 % ويرجع ذلك إلى الحاجة إلى القيادة وتنسيق العمليات والإستراتيجيات والتأكد من تحقيق الأهداف بشكل فعال، التي قد تشمل تحليل البيانات واتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنظيم وإدارة الفرق والمشاريع، وكانت أصغر نسبة لأعوان التنفيذ المقدره بـ 13.8 %، ويمكن تفسير ذلك استخدام التكنولوجيا والألات الحديثة المتطورة تحل محل بعض العمل اليدوي، وكذلك يمكن تفسير ذلك في التحسين في عمليات الإنتاج والتنظيم في المؤسسة، مما يجعل العمال المنفذين أكثر فعالية وكفاءة في أداء مهامهم. مما يؤدي إلى الحاجة إلى عدد أقل من العمال المنفذين لتنفيذ نفس العمل

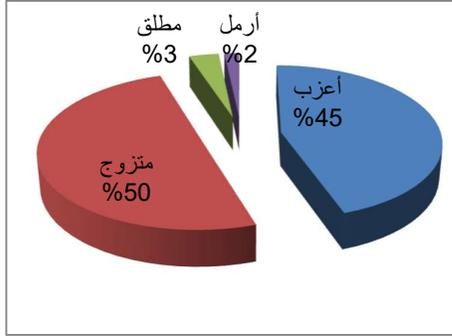
#### ➤ الحالة العائلية:

الجدول رقم: (22): يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الحالة العائلية:

النسبة المئوية %	التكرارات	الاحتمالات
44.8%	26	أعزب
50%	29	متزوج
3.4%	2	مطلق
1.7%	1	أرمل
100%	58	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 12: يمثل توزيع عينة الدراسة حسب عامل الحالة العائلية:



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول

أعلاه رقم 22، الذي يمثل توزيع مفردات العينة حسب

عامل الحالة العائلية، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي

نسبة العمال المتزوجين حيث قدرت بـ 50% وعددهم

29 عامل، تليها نسبة العمال المعزبان المقدرة بـ 44.8%

وعدهم 26 عامل، ثم تأتي وينسب متقاربة وعلى التوالي

قدرت بـ 3.4% و 1.7% للعمال المطلقين والأرامل.

حيث نجد أن أغلبية العمال بالمؤسسة متزوجين وعزاب بنسبة 95%، ويمكن القول أن هذا له

نتيجة على لها تأثيرات مختلفة، فالمتزوجين يمكن أن يكون لديهم إستقرار أكبر وقدرة على التركيز على

التكوين بشكل أفضل نظرا لدعمهم الإجتماعي والاستقرار الأسري الذي يعزز تطويرهم المهني، في حين قد

يكونون العمال المعزبان أكثر مرونة واستعداد لتحمل المزيد من التحديات والتغيرات، التي قد تطرأ نتيجة

عملية التكوين، كما لديهم الوقت للإستثمار في تطوير مهاراتهم وقدراتهم لأداء فعال ومتميز.

### خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى الإجراءات المنهجية الخاصة بالدراسة حيث تم تحديد مجالات الدراسة

ممثلة في "المجال الزمني، والمجال المكاني، والبشري"، كما قمت بإختيار المنهج المناسب والإعتماد على أدوات

جمع البيانات حيث إعتمدت الدراسة الحالية على أداة الإستمارة كأداة أساسية، والملاحظة كأداة ثانوية ومن

ثم الإعتماد على العينة الطبقية وتحديد خصائصها. ومن هنا أنتقل إلى المرحلة الأخيرة لهذه الدراسة والمتمثلة

في عرض وتحليل بيانات الدراسة ومناقشتها.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات

### ومناقشة النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل البيانات

1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

ثانياً: إستخلاص ومناقشة النتائج الدراسة

1. إستخلاص نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

2. مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

ثالثاً: النتائج العامة

خلاصة الفصل



تمهيد:

في هذا الفصل سيتم عرض وتحليل البيانات والمعطيات التي تم جمعها من ميدان الدراسة والتحقق من صحة الفرضيات، حيث سيتم عرض النتائج في شكل جداول ثم تحليلها ومناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، ومن ثم عرض النتائج العامة وخاتمة.

أولاً: عرض وتحليل البيانات

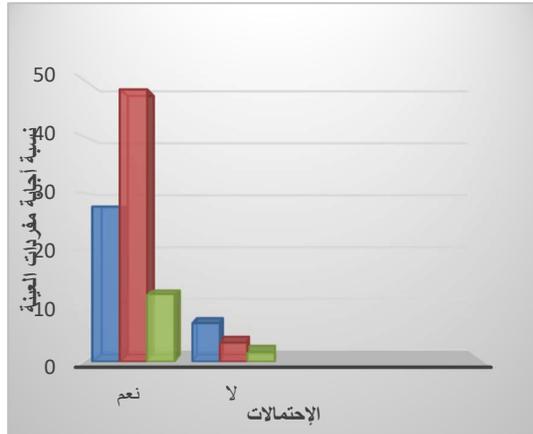
1. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى: الموسومة بـ "تساهم برامج التكوين الفعالة في إثبات التميز الإستراتيجي بمؤسسة".

الجدول رقم 23: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعداد مؤسسة الإسمنت لبرامج التكوين للعاملين.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	المتغيرات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
51	7	28	16	التكرارات	نعم	المتغيرات
87.9%	12.1%	48.3%	27.6%	النسب		
7	1	2	4	التكرارات	لا	
12.1%	1.7%	3.4%	6.9%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات	المجموع	
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 13: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعداد مؤسسة الإسمنت لبرامج التكوين للعاملين.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم: 23 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى إعداد مؤسسة الإسمنت لبرامج التكوين للعاملين، حيث نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة الدراسة أجابوا بنعم بنسبة مقدرة بـ 87.9% وهم 51 عامل لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

48.3% من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 27.6% و 12.1% من مجموع مفردات هذه الفئات. وتلها إجابة العمال بالنفي وهم 7 عمال بنسبة 12.1%، فاعتماد المؤسسة على برامج تكوين يمكن أن تكون خطوة مهمة لتعزيز كفاءة وأداء الموظفين، فهي تساعد على تطوير مهارات العاملين بشكل فعال، وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل، ويمكن إرجاع وجود أكبر نسبة لدى فئة أعوان التحكم إلى تعدد مهامهم واختلاف نشاطاتهم مما يجعلهم أكثر فئة لها احتياجات تكوينية وأيضا لكون مهامهم مرتبطة بأعمال تشغيلية وتقنية، تتطلب تدريباً مكثفاً.

تلها نسبة 12.1% من مفردات العينة الذين أجابوا بالنفي وهم 7 عمال، لتكون أعلى نسبة لدى فئة الإطارات بنسبة 6.9%، وتقل لدى أعوان التحكم وأعوان التنفيذ أين قدرت على التوالي بـ 3.4% و 1.7%. ويمكن إرجاع ذلك لعدم فهمهم لأهمية التكوين، أو أنهم يرون أن البرامج المعتمدة بمؤسسة ذو كفاءة ضعيفة، وأيضا يمكن إرجاع ذلك للمسؤول عن اختيار العمال لتكوين، وهذا حسب ما تم استخلاصه أثناء الزيارات الاستطلاعية.

الجدول رقم 24: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مطابقة محتوى البرامج التكوينية لمجال عمل.

النسبة المئوية	التكرار		
48.3	28	دائما	المتغيرات
50.0	29	أحيانا	
1.7	1	أبدا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 14: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على محتوى البرامج ضمن مجال عملهم



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول

أعلاه رقم 24، والذي يمثل توزيع إجابات عينة الدراسة على محتوى البرامج ضمن مجال عملهم، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 50% للعمال التي كانت إجاباتهم أحيانا وهم 29 عامل وتلها إجابة العمال الذين أجابوا

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

بتأكيد على أن برامج التكوين ضمن مجال عملهم وهم 28 عمال بنسبة 48.3 %، تليها نسبة 1.7 % من العمال الذين أجابوا بالنفي وعددهم عامل واحد، فمحتوى برامج التكوين يختلف حسب طبيعة نشاط المؤسسة وأهدافها فقد تشمل هذه البرامج تعلم المهارات التقنية والفنية المتعلقة بالصناعة، مثل التصميم والإنتاج وصيانة المعدات أو قد تشمل تعلم المهارات الإدارية والتسويقية المتعلقة بالإدارة المؤسسة الاقتصادية، ومن خلال ما سبق نجد أن أكبر نسبة من العمال الذين يرون أن محتوى برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت أحيانا ما تكون ضمن مجال عملهم والتي كانت نسبتهم 50 %، نتوصل إلى أن اتجاه العينة محايد ويفسر ذلك لاختلاف نشاطات المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بصناعة العديد من المنتجات المختلفة منها الكلكر، والإسمنت، الرمل، مما يجعلها تتبنى العديد من محتويات التكوين كل حسب متطلباتها واحتياجاتها. الجدول رقم 25: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على تحديد مؤسسة إسمنت تبسة لاحتياجات التكوينية للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار		
39.7	23	دائما	المتغيرات
50.0	29	أحيانا	
10.3	6	أبدا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 15: يمثل نسبة تحديد مؤسسة إسمنت لاحتياجات العمال لتكوين.

من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 25 والذي يمثل توزيع إجابات عينة



الدراسة على تحديد مؤسسة إسمنت لاحتياجات العاملين للتكوين، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 50 % للعمال التي كانت إجابتهم أحيانا وهم 29 عامل وتليها إجابة العمال الذين أجابوا بدائما تقوم مؤسسة إسمنت بتحديد احتياجاتهم لتكوين وهم 23 عمال بنسبة 39.7

%، تليها نسبة 10 % من العمال الذين أجابوا بأبدا وعددهم 6 عمال، إن تحديد الاحتياجات التدريبية له أهمية كبيرة، فهو يساعد في تطوير مهارات العمال بشكل فعال، ويساهم في زيادة الرضا الوظيفي للعاملين

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

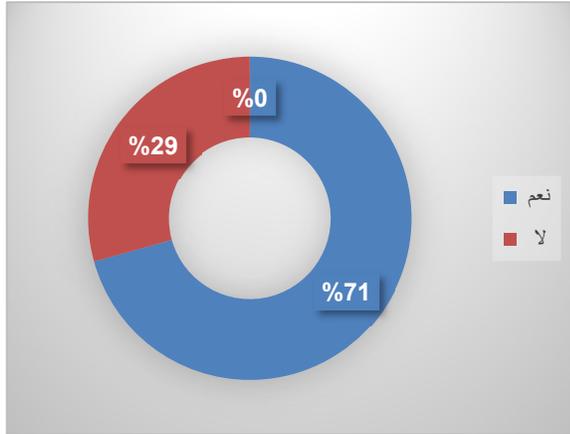
وتحفيزهم للعمل، وكذلك تحقيق أهداف وغايات المؤسسة ومن خلال ما سبق نجد أن أكبر نسبة من العمال الذين يرون أن مؤسسة الإسمنت أحيانا ما تقوم بتحديد احتياجات التكوينية للعمال والتي كانت نسبتهم 50 %، نتوصل إلى أن اتجاه العينة محايد وأن مؤسسة إسمنت أحيانا ما تقوم بتحديد احتياجات التكوينية للعمال، ويفسر ذلك لكون مؤسسة إسمنت تابعة للقطاع العام والتي تحكمها مجموعة من الإجراءات القانونية التي لا يمكن لها تخطيها، وكذلك يرجع لمجموع من الأسباب تتمثل في عدم وجود عملية منظمة لتقييم احتياجات التكوين وعدم التركيز على تطوير مهارات ومعارف العمال وأيضا لقلة الوعي بأهمية التكوين وتحسين الأداء. وهذا ما تأكده نظرية سلم الحاجيات لأبراهم ماسلو إذ ترى أن للفرد حاجيات إن تم إشباعها يحقق الفرد ذاته مما يجعله مبدعا وفعالاً.

الجدول رقم 26: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على عمل المؤسسة إسمنت تبسة على تصميم برامج التكوينية للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار		
70.7	41	نعم	المتغيرات
29.3	17	لا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 16: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على عمل المؤسسة إسمنت تبسة على تصميم برامج التكوينية للعاملين.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 26 يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على عمل المؤسسة إسمنت تبسة على تصميم برامج التكوينية للعاملين، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 70.7% للعمال التي كانت إجابتهم بنعموهم 41 عامل تليها نسبة 29.3% من العمال الذين أجابوا بنفي "لا" وعددهم 17 عمال، إن تصميم برامج

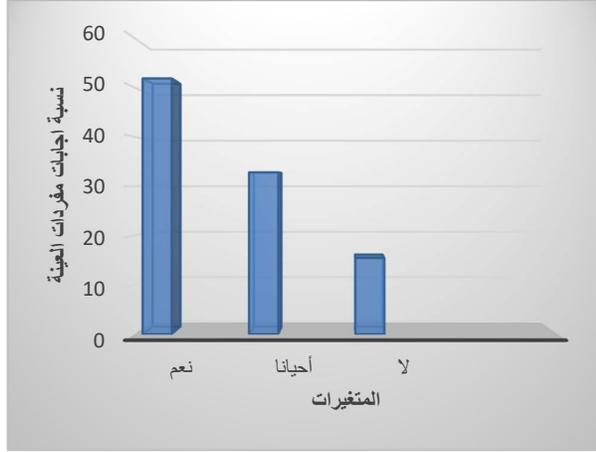
التكوين هي الخطوة الثانية بعد تحديد احتياجات التكوين للموارد البشرية، وتتضمن مجموعة من الخطوات أهمها تحديد أهداف برنامج التكوين ومحتواه ومن ثم أساليب التكوين والوسائل والأدوات المساعدة وكذلك تحديد المكونين والبيئة المناسبة وزمن إجراء عملية التكوين ومن ثم تحديد الميزانية لعملية التكوين، ومن خلال ما سبق نجد أن أكبر نسبة للعمال الذين يؤكدون أن مؤسسة الإسمنت تقوم بتصميم البرامج التكوينية للعمال والتي كانت نسبتهم 70.7%، نتوصل إلى أن اتجاه العينة موجب وأن مؤسسة إسمنت تقوم بتصميم البرامج التكوينية للعمال، ويفسر ذلك لسعي المؤسسة في التقليل من أخطاء العمال ورفع من أداءهم الوظيفي، وكذلك تحسين منتجاتها وتعزيز التواصل والتفاعل مع العملاء.

الجدول رقم 27: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على متابعة المؤسسة لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار		
51.7	30	نعم	المتغيرات
32.8	19	أحيانا	
15.5	9	لا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 17: يمثل نسبة إجابات مفردات العينة على متابعة المؤسسة لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية.

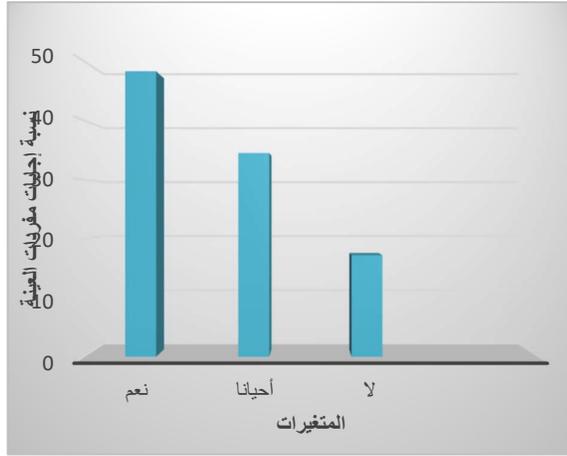


من خلال معطيات الكمية الميينة في الجدول أعلاه رقم 27، يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على عمل المؤسسة إسمنت تبسة على متابعة المؤسسة لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 51.7% للعمال التي كانت إجابتهم بنعم وهم 30 عامل تلمها نسبة 32.8% من العمال الذين أجابوا "أحيانا" وعددهم 19 عمال ومن ثم نسبة 15.5% من العمال الذين

أجابوا بالنفي "لا" وعددهم 9 عمال، إن عملية متابعة تنفيذ البرامج التكوينية تعد الخطوة الثالثة بعد تحديد احتياجات التكوين وتصميمها وهي أحد أهم الطرق لضمان نجاح العملية التكوينية ومن المهم أن تكون عملية المتابعة لتنفيذ برامج التكوين مستمرة ومنظمة لقياس فعالية البرنامج، وتطوير مهارات العمال، ومن خلال ما سبق نجد أن أكبر نسبة للعمال الذين يؤكدون أن مؤسسة الإسمنت تقوم بمتابعة إجراءات تنفيذ البرامج التكوينية للعمال والتي كانت نسبتهم 51.7%، نتوصل إلى أن اتجاه العينة موجب وأن مؤسسة إسمنت تقوم بمتابعة تنفيذ البرامج التكوينية للعمال، ويفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل بنظام رسمي وهي مؤسسة صارمة في تنفيذ تعليماتها وقوانينها وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات الاستطلاعية. الجدول رقم 28: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على تقييم المؤسسة لدورات التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار		
48.3	28	نعم	المتغيرات
34.5	20	أحيانا	
17.2	10	لا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب البيانات المقدمة من برنامج SPSS.



الشكل رقم 18: يمثل نسبة إجابات مفردات العينة على تقييم المؤسسة لدورات التكوينية.

من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم: 28 يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على تقييم المؤسسة لدورات التكوينية، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 48.3% للعمال التي كانت إجاباتهم بنعم وهم 28 عامل تليها نسبة 34.5% من العمال الذين أجابوا "أحيانا" وعددهم 20 عمال ومن

ثم نسبة 17.2% من العمال الذين أجابوا بالنفي "لا" وعددهم 10 عمال، تعد عملية تقييم المؤسسة الخطوة الرابعة بعد تنفيذها وهي خطوة مهمة لمعرفة جوانب القصور والقوة في البرامج التكوينية المتبعة من قبل المؤسسة ومحاولة إيجاد حلول لجوانب القصور والتركيز على جوانب القوة لنجاح عملية تنمية القدرات البشرية.

ومن خلال ما سبق نجد أن أكبر نسبة للعمال الذين يؤكدون أن مؤسسة الإسمنت تقوم بتقييم دورات تكوينية للعمال والتي كانت نسبتهم 48.3%، نتوصل إلى أن اتجاه العينة موجب وأن مؤسسة إسمنت تقوم لتقييم دورات التكوينية للعمال، ويفسر ذلك بأن المؤسسة تعمل على تحديد فعالية البرامج التكوينية وتحديد نقاط القوة والضعف لتحسينها ولتلبية احتياجات المتكويين.

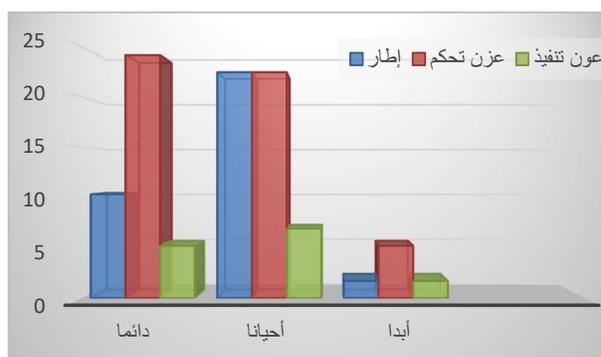
## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

الجدول رقم 29: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير احتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
23	3	14	6	التكرارات	النسب	دائما
39.7%	5.2%	24.1%	10.3%	التكرارات	النسب	
30	4	13	13	التكرارات	النسب	أحيانا
51.7%	6.9%	22.4%	22.4%	التكرارات	النسب	
5	1	3	1	التكرارات	النسب	أبدا
8.6%	1.7%	5.2%	1.7%	التكرارات	النسب	
58	8	30	20	التكرارات	النسب	المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	التكرارات	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 19: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير احتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم: 29 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير احتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن 51.7 % من

مفردات العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يتم تحفيزهم عند توفير احتياجاتهم التكوينية لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 24.1 % من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى أعوان التنفيذ والتحكم، أين قدرت على التوالي بـ 10.3 % و 5.2 % من مجموع مفردات هذه الفئات تليها نسبة 39.7 % من مفردات عينة الدراسة الذين أكدوا بأن توفير الاحتياجات التكوينية تحفيزهم للعمل ومن ثم نسبة العمال الذين أجابوا بالنفي والتي قدرت بـ 8.6 %، كما يوضحه الشكل رقم: 18.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

حيث نلاحظ أن أغلبية العمال يرون أن توفير الاحتياجات التكوينية أحيانا ما تحفزهم للعمل وذلك بنسبة 51.7، وبنسب متفاوتة حتى في القراءات لكن الفئات ويمكن إرجاع ذلك إلى أن العمال يرون أن عملية توفير الاحتياجات التكوينية لهم أمر ضروري لرفع من كفاءاتهم وقدراتهم العملية، للحصول على أداء فعال والاستغلال الأمثل للموارد البشرية، أما عملية التحفيز فيمكن أن تكون عند عملية الإشراف أثناء الدورات التكوينية وذلك بالمدح والشكر والثناء، أو عند مكافأتهم بترقيات أو الرفع في الأجور بعد انتهاء من الدورة التكوينية، هذا ما يحفزهم لتحسين أدائهم والسعي في تطوير مهاراتهم والاستفادة قدر المستطاع من دورات التكوينية.

ويمكن تفسير نسبة 39.7% من العمال الذين أكدوا على أن تحديد الاحتياجات التكوينية يحفزهم للعمل، وكانت أعلى نسبة لدى أعوان التحكم، ويرجع ذلك إلى مهام طبقة أعوان التحكم المتمثلة في تنظيم ومراقبة العمليات وتنفيذ الإجراءات الوقائية، والتفتيش على المعدات، واتخاذ القرارات الضرورية، مما يؤكد لنا أن توفر الاحتياجات التكوينية وخاصة المهارات الفنية المتمثلة في مهارات البرمجة وتطوير البرمجيات مهمة جدا فهي تعمل على تسهيل مهامهم مما يحفزهم للعمل بشكل فعال.

الجدول رقم 30: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تصميم المؤسسة للبرامج التكوينية وفق لعمليات التخطيط المتبعة حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
18	3	9	6	التكرارات		دائما
31.0%	5.2%	15.5%	10.3%	النسب		
36	4	19	13	التكرارات		أحيانا
62.1%	6.9%	32.8%	22.4%	النسب		
4	1	2	1	التكرارات		أبدا
6.9%	1.7%	3.4%	1.7%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات		المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 20: يمثل نسبة توزيع مفردات العينة على مدى تصميم المؤسسة للبرامج التكوينية وفق لعمليات التخطيط المتبعة حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم: 30 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير احتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن 62.1% من مفردات العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يتم تصميم برامج تكوين وفق الخطط المتبعة، لتكون أعلى نسبة في القراءات الجزئية

لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 32.8 %، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى فئة الإطارات و أعوان التنفيذ، بنسب متفاوتة، أين قدرت على التوالي بـ 22.4 % و 6.9 % ويرجع ذلك لكون عملية تصميم البرامج خطوة لا غنى عنها في عملية تطوير مهارات وقدرات العمال، فهي خطوة يتم فيها تحديد أهداف المطلوبة بدقة وتحديد احتياجات التكوينية وهذه العمليات قد تتطلب وقت وجهدا ويمكن تفسير ذلك أيضا إلى بعض العوامل المعيقة لعملية التخطيط لتصميم البرامج المتمثلة في ضيق الوقت، وضعف ميزانية المؤسسة، التعقيد في الأنشطة مما يضع المؤسسة في تحدي صعب لتصميم وتنفيذ البرامج، غير أن مؤسسة الإسمنت تسعى إلى تبني البرامج التكوينية المناسبة ذو التصميم المناسب، وتسعى من حين لآخر إلى تصميم برامج فعالة بالمؤسسة وهذا ما تم ملاحظته أثناء توزيع الاستمارات.

وتليها نسبة 31 % من العمال الذين أكدوا بأن تصميم برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت تتم وفق لعمليات تخطيط متبعة، لتكون أعلى نسبة في القراءات الجزئية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 15.5 %، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى فئة الإطارات و أعوان التنفيذ، بنسب متفاوتة، أين قدرت على التوالي بـ 10.3 % و 5.2 %، ويمكن تفسير ذلك لسعي المؤسسة إلى الرفع من كفاءة أداء العمال، وذلك بتصميم برامج فعالة للحد من احتياجات التكوينية في المؤسسة، مما يحقق نجاح المؤسسة وتميزها.

ومن ثم تأتي نسبة العمال الذين أجابوا بالنفي والمقدرة بـ 6.9 %، لتكون أعلى نسبة في القراءات الجزئية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 3.4 %، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى فئة الإطارات

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

وأعوان التنفيذ، بنسب متساوية، أين قدرت على التوالي بـ 1.7% لكل فئة. ويرجع ذلك إلى التعقيد في تصميم البرامج بسبب تفاصيل العملية الخاصة بمؤسسة الإسمنت، مثل الإدارة، المخزون، الإنتاج، والتوزيع. التي قد تتطلب فهما عميقا لعمليات المؤسسة وتحليل متطلباتها المحددة، وأيضا لميزانية المؤسسة، وهذا ما ينطبق على دراسة خالد رجم، وآخرون، إذ توصلت إلى أهمية إعداد المخطط السنوي للتكوين من حيث توفير الوقت والأدوات اللازمة.

الجدول رقم 31: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة تنفيذ البرامج على استمرارية المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
27	3	11	13	التكرارات	46.6%	نعم
	5.2%	19.0%	22.4%	النسب		
22	4	12	6	التكرارات	37.9%	أحيانا
	6.9%	20.7%	10.3%	النسب		
9	1	7	1	التكرارات	15.5%	لا
	1.7%	12.1%	1.7%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات		المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 21: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة تنفيذ البرامج على استمرارية المؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 31 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى تحفيز العمال عند توفير احتياجاتهم حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن أعلى نسبة بـ 46.6% من مفردات العينة أكدوا بأن تنفيذ البرامج التكوينية تساهم على استمرارية

المؤسسة، لتكون أعلى نسبة في القراءات الجزئية لدى فئة الإطارات بنسبة 22.4%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى أعوان التحكم والتنفيذ، حيث قدرت على التوالي بـ 19% و 5.2% من مجموع مفردات هذه الفئات، وقد يفسر ذلك صرامة المؤسسة في تطبيق تعليماتها وقوانينها، وسعها لتنفيذ البرامج الفعالة بالمؤسسة لضمان تنمية وتطوير مهارات عمالها، والتحسين في إنتاجيتها مما يساعد في البقاء على رأس المنافسة والاستمرارية.

وتليها نسبة 37.9% من العمال الذين يرون أن تنفيذ البرامج التكوينية أحيانا ما تساهم في استمرارية المؤسسة، لتكون أعلى نسبة في القراءات الجزئية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 20.7%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى فئة الإطارات وأعوان التنفيذ، بنسب متفاوتة، أين قدرت على التوالي بـ 10.3% و 6.9%، ويمكن إرجاع ذلك إلى عدم التزام العمال في الدورات التكوينية.

ومن ثم تأتي نسبة العمال الذين أجابوا بالنفي والمقدرة بـ 15.5%، لتكون أعلى نسبة في القراءات الجزئية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 12.1%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى فئة الإطارات وأعوان التنفيذ، بنسب متساوية، أين قدرت على التوالي بـ 1.7% لكل فئة. ويرجع ذلك إلى عدم وجود دعم قوى من إدارة المؤسسة، بالإضافة إلى عدم تحديد أهداف واضحة لتكوين، كما قد تكون هناك صعوبات في تحديد احتياجات التدريب بدقة، ولعدم توفر الوقت لتنفيذ البرنامج بشكل فعال، لذا يؤثر على استمرارية المؤسسة.

❖ أما بنسبة السؤال رقم: 10 المفتوح: المتعلق بكيفية مساهمة برامج التكوين في إثبات التميز الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت لمؤسسة تبسة:

حسب توجه مفردات عينة الدراسة فإن أغلب مفردات العينة يرون أن برامج التكوين تؤثر بشكل إيجابي على التميز الإستراتيجي وتعززه بعدة طرق يمكن وصفها من خلال توفير برامج تكوين متقدمة ومتجددة، وتطوير الكفاءات المهنية، وعند طريق الإشراف الجيد على عملية التكوين، وأيضا بتحديد أهداف المؤسسة بدقة، وإعداد برامج تكوين فعالة.

فبرامج التكوين تساهم في تعزيز الأداء المتفوق في المؤسسة وتطوير المهارات التقنية المتقدمة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها، وتعزيز تنافسيتها في السوق، من خلال تقديم خدمة عملاء ممتازة وبناء علاقات قوية مع العملاء.

إذا نجد أن برامج التكوين كلما كانت فعالة كلما تحقق التميز الإستراتيجي والعكس.

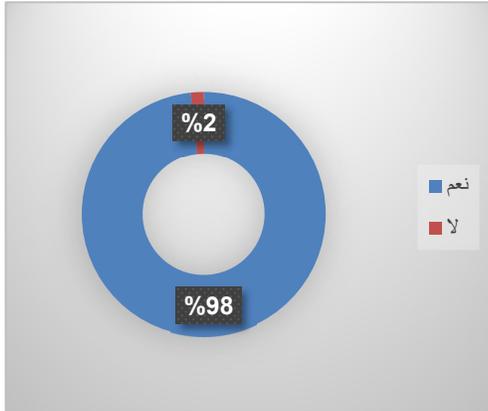
2. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية: الموسومة بـ "يساعد التنوع في أنماط التكوين في إحراز تميز الثقافة التنظيمية بمؤسسة إسمنت SCT.

الجدول رقم 32: يبين توزيع مفردات عينة الدراسة على خضوعهم لدورات تكوينية.

النسبة	التكرار		
98.3	57	نعم	المتغيرات
1.7	1	لا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 22: يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة على خضوعهم لدورات تكوينية.



خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 32، والذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة على نوع التكوين الذي خضع له عمال المؤسسة حيث نلاحظ أن أغلبية مفردات عينة الدراسة أكدوا بخضوعهم عملية التكوين وهم بنسبة هي 98.3% للعمال وهم 57 عامل، تليها نسبة 1.7% من العمال الذين أجابوا بالنفي وهو عامل واحد.

حيث نجد أن أغلبية مفردات العينة أجابوا بأنهم يخضعون إلى تكوين جماعي ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين ولطبيعة نشاط المؤسسة الذي يسعى دوماً لمواكبة التغيير والتكيف في جميع الظروف مما يجعلها تعتمد على التكوين لما له من أهمية في تطوير مهارات والسلوكيات العلمية والعملية للعمال، رفع كفاءة الإنتاجية وتحقيق النجاح والتميز.

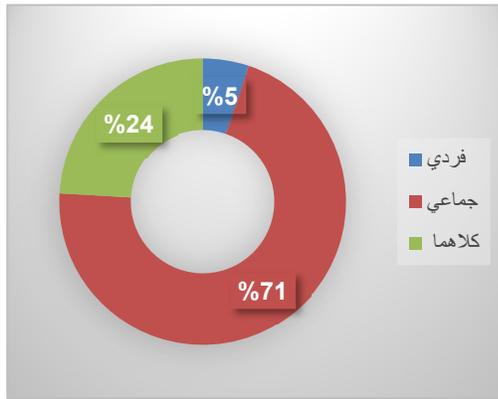
تليها نسبة 1.7% وهي لعامل واحد ينفي خضوعه لدورة التكوينية، ويمكن إرجاع ذلك إلى كفاءته العالية أو لعدم التزامه لدورات التكوينية.

الجدول رقم 33: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على أسلوب التكوين الذي خضع له العمال.

النسبة المئوية	التكرار		
5.2	3	فردى	المتغيرات
70.7	41	جماعى	
24.1	14	كلاهما	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 23: يمثل نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على أسلوب التكوين الذي خضع له العمال



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول

أعلاه رقم: 33، والذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة على نوع التكوين الذي خضع له عمال المؤسسة حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 70.7% للعمال التي كانت بأنهم يخضعون لعملية التكوين بشكل جماعى وهم 41 عاملاً، تليها نسبة 24.1% من العمال الذين أجابوا بأنهم يخضعون لعملية التكوين بشكل جماعى وفردى معاً

وعدددهم 14 عمال، تليها نسبة 5.2% وهي إجابات العمال الذين يخضعون لعملية التكوين بشكل فردى وعدددهم 3 عمال.

حيث نجد أن أغلبية مفردات العينة أجابوا بأنهم يخضعون إلى تكوين جماعى وذلك بنسبة 70.7%، ويرجع ذلك إلى أهمية التكوين الجماعى فهو يعتبر أسلوباً فعالاً في عمليات التكوين، حيث يساهم في تعزيز التواصل والتعاون بين العمال، وزيادة الفعالية في التعلم والتطوير والاستفادة من تجارب الآخرين.

ويمكن تفسير أقل نسبة المقدره بـ 5.2 للعمال الذين يخضعون لتكوين فردى إلى كونهم عمال ذو كفاءة عالية يسعون بنفسهم إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم العملية والعلمية، فالتكوين الفردى يتم تصميمه خصيصاً لتلبية احتياجات الفردية وتطوير مهارات بشكل مباشر ويتم اختيار كل نمط حسب الأهداف المراد تحقيقها.

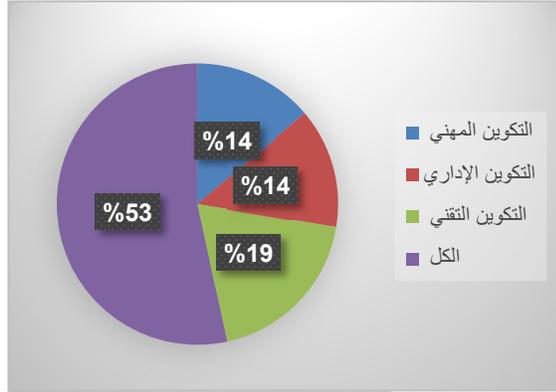
## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

حيث نتوصل إلى أن مؤسسة إسمنت تعتمد على التكوين الجماعي لتطوير مهارات العمال، ويرجع تفسير هذا إلى العدد الكبير للعمال حيث لا يمكن لها تطبيق التكوين الفردي لكل عامل، وأيضا لميزانية المؤسسة فالتكوين الفردي يكلف وقت وجهدا لتحديد احتياجات التكوينية أكثر من التكوين الجماعي. الجدول رقم 34: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على نمط التكوين المعتمد من قبل المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار		
13.8	8	التكوين المهني	المتغيرات
13.8	8	التكوين الإداري	
19.0	11	التكوين التقني	
53.4	31	الكل	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 24: يمثل أنماط التكوين التي تعتمدها المؤسسة.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 34 يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على أنماط التكوين التي تعتمدها مؤسسة الإسمنت، حيث نلاحظ أن أغلب إجابات للعمال الذين أكدوا بأن المؤسسة تعتمد على كل أنماط التكوين هي بنسبة 53.4% وهم 31 عامل، تليها نسبة 19% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد

على التكوين التقني وعددهم 11 عامل، تليها نسب متساوية لكل من التكوين المهني والإداري بنسبة 13.8% وعددهم 8 عمال في كل نمط، تعد عملية التنوع في أنماط التكوين للمؤسسة من الأساليب التي تعتمدها المؤسسات التي تسعى لتمييز والنجاح، فلكل نمط يركز على تطوير الموارد البشرية من أحد الجوانب فالتكوين المهني يسعى لتطوير القدرات المعرفية الممارسة للمهنة العاملين، أما التكوين الإداري فيركز على تطوير مهارات الإدارية والقيادية لإدارة المؤسسة، أما التكوين التقني فيهدف إلى تعليم التقنيات والمهارات اللازمة للعمل في مجال استخدام التكنولوجيا ومن خلال ما سبق نجد أن أغلب نسبة هي اعتماد المؤسسة على كل أنماط

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

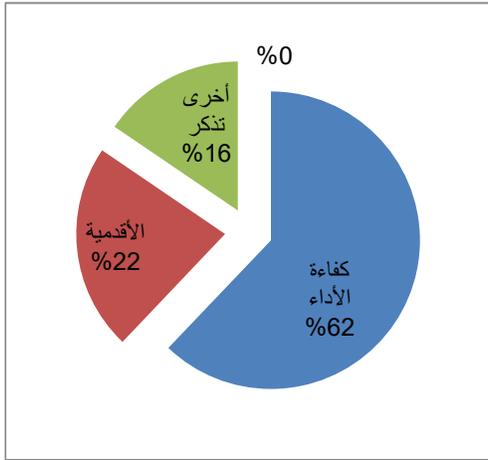
التكوين بنسبة 53.4% من بينهم نمط التكوين التقني، ويفسر الاعتماد على كل أنماط التكوين لسعي المؤسسة لتحقيق نجاح متنوع في مجالات مختلفة، وكذلك لتنوع مصالح المؤسسة واختلاف نشاطاتها وتركيزها على التكوين التقني، لاعتمادها على المعدات التكنولوجية الحديثة والمتطورة.

الجدول رقم 35: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على معايير التي تتبعها المؤسسة لإختيار العمال للتكوين

نسبة مئوية	التكرار		
62.1	36	كفاءة أداء العامل	المتغيرات
22.4	13	الأقدامية	
15.5	9	أخرى تذكر	
98.3	57	المجموع	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 25: يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة على معايير اختيار العمال



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه

رقم: 35 يبين توزيع إجابات مفردات العينة على معايير التي تتبعها المؤسسة لاختيار العمال للتكوين، حيث نلاحظ أن أغلب إجابات مفردات عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تعتمد على كفاءة الأداء كمعيار أساسي لاختيار العمال للتكوين أين قدرت بنسبة 62.1% وهم 36 عامل، تليها نسبة 22.4% من العمال الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على الأقدامية معيار لاختيار العمال لعملية التكوين وعددهم 13 عامل، تليها

نسبة 15.5% من العمال الذين أجابوا بإجابات أخرى حيث كانت أغلب الإجابات تتمحور في أن معايير المؤسسة لاختيار العاملين تكون حسب التخصص وحسب تحيز المسؤول وكذلك حسب احتياجات العمال وأهداف المؤسسة في اختيار العمال لعملية التكوين.

ومن خلال ذلك نجد أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على معيار أساسي وهو كفاءة أداء العمال وهذا

أمر منطقي ومتعارف عليه. ويمكن إرجاع هذه النتائج أن المؤسسة الإسمنت تعتمد على عدة معايير متنوعة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

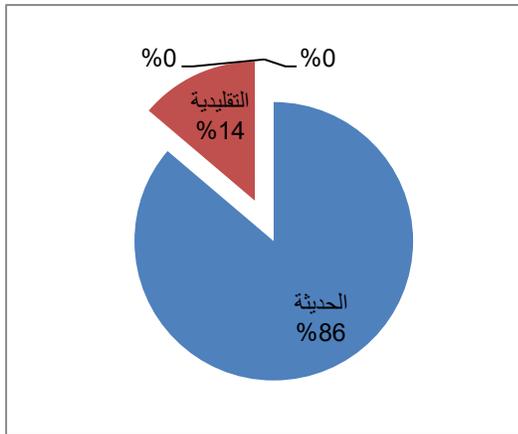
في اختيار عمال لتكوين وهذا لضمان الاستفادة القصوى من البرنامج التكويني وتحسين الأداء، وتحقيق النجاح والإستمرارية

الجدول رقم 36: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على نوعية البرامج المعتمد لعملية التكوين

النسبة المئوية	التكرار		
86.2	50	الحديثة	المتغيرات
13.8	8	تقليدية	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 26: يمثل نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على نوعية البرامج المعتمد لعملية التكوين.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول

أعلاه رقم: 36 يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على نوعية البرامج المعتمد لعملية التكوين، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة هي 86.2% للعمال وتمثلت إجاباتهم أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على برامج تكوينية حديثة وعددهم 50 عامل، تليها نسبة 13.8% من العمال الذين أجابوا بأن المؤسسة تعتمد على برامج تكوين تقليدية وعددهم 8 عامل، ويفسر الاعتماد على برامج

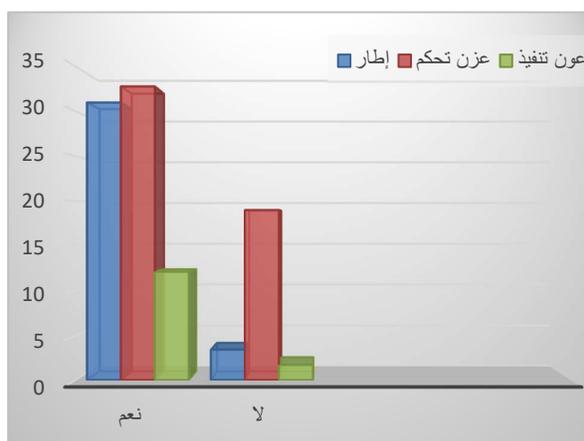
التكوين الحديثة لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي الذي من خلاله تسعى المؤسسة لمواكبة التحديثات لربح الوقت والجهد وتحسين الأداء وتحقيق التميز والاستمرارية.

الجدول رقم 37: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين المهني على العمل الجماعي حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	نعم	المتغيرات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
44	7	19	18	التكرارات	نعم	المتغيرات
75.9%	12.1%	32.8%	31.0%	النسب		
14	1	11	2	التكرارات	أحيانا	المتغيرات
24.1%	1.7%	19.0%	3.4%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات	المجموع	
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 27: يمثل نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين المهني على العمل الجماعي حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 37 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين المهني على العمل الجماعي حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن 75.9% من مفردات العينة أكدوا بأن التكوين المهني يشجع على العمل الجماعي لتكون أعلى نسبة بالقراءة الجزئية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 32.8%، من مجموع مفردات هذه

الفئة، وتكون بدرجات متفاوتة لدى الإطارات وأعوان التحكم، أين قدرت على التوالي بـ 31% و 12.1% من مجموع مفردات هذه الفئات ويمكن تفسير ذلك إلى لعدة أسباب تتمثل في مساهمة التكوين المهني الذي يساعد في تطوير مهارات كل فرد على حدى في مجال محدد خاص بعمله، إذ يكسبهم التكوين المهني المعرفة والمهارات التي تمكنهم بالعمل بفعالية في فريق، وأيضا يمكنهم من تبادل الخبرات والأفكار بشكل أفضل مما

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

يعزز التعاون والمشاركة والعمل في فريق، ويرجع تفسير أعلى نسبة من أعوان التحكم إلى تعدد مهامهم مما يجعلهم أكثر فئة تخضع لتكوين المهني.

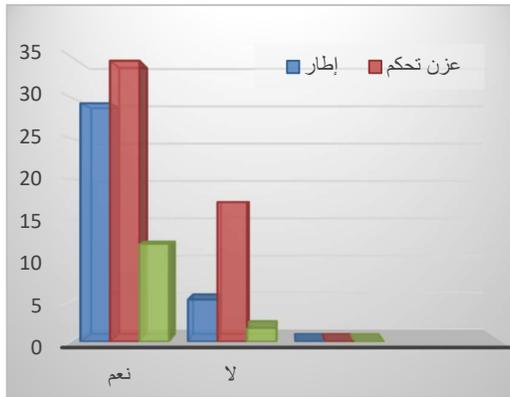
الجدول رقم 38: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين الإداري على تطبيق القواعد والتعليمات حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	المتغيرات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
44	7	20	17	التكرارات	75.9%	نعم
	12.1%	34.5%	29.3%	النسب		
14	1	10	3	التكرارات	24.1%	لا
	1.7%	17.2%	5.2%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات	100.0%	المجموع
	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 28: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على تشجيع التكوين الإداري على الالتزام الوظيفي حسب الفئة السوسيو مهنية.

من خلال المعطيات الكمية الميينة في الجدول رقم: 38 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة



على تشجيع التكوين الإداري على تطبيق القواعد والتعليمات حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة أكدوا بأن التكوين الإداري يشجع على تطبيق القوانين وذلك بنسبة 75.9% وعدددهم 44 عامل، لتكون أعلى نسبة بالقراءة الجزئية لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 34.5%، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 29.3% و 12.1%، ويمكن

إرجاع ذلك لفعالية التكوين الإداري، فالتدريب الإداري يستهدف تطوير مهارات الإدارة والقيادة، مما يساهم في تعزيز تطبيق القوانين ويفسر أكبر نسبة لفئة أعوان التحكم نظرا لمهامهم فهم المسؤولين على المراقبة وتنفيذ العمليات مما يجعلهم أهم مصدر لتحقيق الالتزام الوظيفي، وأيضا لكون مؤسسة الإسمنت مؤسسة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

صارمة في تطبيق قوانينها مما يجعل موظفيها يلتزمون في العمل وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات الاستطلاعية.

الجدول رقم 39: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على عمل التكوين التقني على مواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	المتغيرات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
30	6	16	8	التكرارات	النسب	دائما
51.7%	10.3%	27.6%	13.8%	النسب	النسب	
28	2	14	12	التكرارات	النسب	أحيانا
48.3%	3.4%	24.1%	20.7%	النسب	النسب	
58	8	30	20	التكرارات	النسب	المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 29: يمثل نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على عمل التكوين التقني على مواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم

39 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على عمل التكوين التقني على مواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن أغلب مفردات العينة أكدوا بأن التكوين التقني يعمل على مواكبة التطور التكنولوجي وذلك بنسبة 51.7%، لتكون بالقراءة الجزئية أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 27.6%، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 13.8

% و 10.3%. ويمكن إرجاع ذلك إلى سعي المؤسسة إلى التطور والنجاح، فالتكوين التقني المستمر يساعد على تعزيز القدرة على التكيف مع التغييرات التكنولوجية السريعة وتحسين الأداء والإنتاجية. ويمكن تفسير أكبر نسبة لدى فئة أعوان التحكم كونهم أكثر فئة تعتمد على التقنيات المتنوعة المتمثلة في البرمجيات وأنظمة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

التحكم، وتقنيات الاتصال، وتقنيات الاستشعار التي تستعمل لجمع البيانات والمراقبة. مما يفرض على المؤسسة مواكبة التطور التكنولوجي لرفع إنتاجيتها وتحقيق تميزها.

وتليها نسبة 48.3% من العمال الذين يرون أن التكوين التقني أحيانا ما يعمل على مواكبة التطور التكنولوجي وهي نسبة معتبرة ويمكن إرجاعها إلى عدة عوامل معيقة تتمثل في نقص التمويل لتقديم برامج التكوين تقني، مما يكون عائق في توفير دورات تكوينية الضرورية والتحديث التكنولوجي في المؤسسة.

الجدول رقم 40: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على أخذ المؤسسة بأراء العمال عن أنماط التكوين المناسبة لهم حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
14	2	10	2	التكرارات		المتغيرات
24.1%	3.4%	17.2%	3.4%	النسب	دائما	
41	6	17	18	التكرارات		
70.7%	10.3%	29.3%	31.0%	النسب	أحيانا	
3	0	3	0	التكرارات		
5.2%	0.0%	5.2%	0.0%	النسب	أبدا	
58	8	30	20	التكرارات		المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 30: يمثل توزيع نسبة إجابات مفردات العينة على أخذ المؤسسة بآراء العمال عن أنماط التكوين المناسبة لهم حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم 40 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على أخذ المؤسسة بآراء العمال عن أنماط التكوين المناسبة لهم حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن اغلب مفردات العينة أجابوا بأنه أحيانا ما يتم تحفيزهم عند توفير احتياجاتهم التكوينية

70.7% لتكون أعلى نسبة بالقراءة الجزئية لدى فئة الإطارات بنسبة 31%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى أعوان التحكم والتنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 29.3% و 10.3%. ويمكن تفسير ذلك لعدم وجود آليات فعالة لجمع وتحليل هذه الآراء، فمن الصعب على المؤسسة تحديد احتياجات الموظفين بدقة وفهم ما يفضلونه من أنماط التكوين واستخدامه في تصميم البرامج التكوينية، لكن تسعى من حين لآخر في الأخذ بآراء عمالها، وهذا من خلال ما تم جمعه من معلومات أثناء توزيع الإستمارة. وتفسر أعلى نسبة لفئة الإطارات لكونهم ذو مستوى عالي ولكون طبيعة المنصب الذي يسهل على المؤسسة معرفة النمط المناسب لهم دون سؤالهم عن رأيهم.

وتليها نسبة 24.1% من العمال الذين يرون أن مؤسسة دائما ما تأخذ بآرائهم حيث بلغت أكبر نسبة لفئة أعوان التحكم ويرجع هذا لكون هذه الفئة هي أحد أهم الركائز لنجاح المؤسسة وإستمراريتها حيث تلجأ المؤسسة لأخذ بآرائهم نظرا لتعدد مصالحها والتنوع المهام والأنشطة لهذه الفئة.

❖ أما بنسبة السؤال 10: المفتوح المتعلق بكيفية مساعدة أنماط التكوين في تحقيق تميز الثقافة

التنظيمية بمؤسسة الإسمنت مؤسسة تبسة:

حسب توجه مفردات عينة الدراسة فإن أنماط التكوين تأثر بشكل إيجابي على تميز الثقافة التنظيمية وتعززها بعدة طرق يمكن وصفها من خلال استخدام تقنيات التكوين الحديثة والمتقدمة، وتعزيز وعدي العاملين بمدى أهمية الأهداف الخاصة بالمؤسسة، وبمواكبة التحديث في برامج التكوين، والاعتماد

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

على مكونين ذو كفاءة عالية وأيضا بمعرفة المجال العلمي للصناعة، والمثابرة في تقييم فعالية البرامج بصفة مستمرة.

وأیضا التنوع في أنماط التكوين تساعد في تعزيز الثقافة التنظيمية من خلال استعمال الأدوات والأجهزة الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة مما يسهل على العمال الوصول إلى المواد التعليمية بشكل مرن ويعزز التفاعل والمشاركة وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، فمثلا عندما يتم توفير فرص التعلم والتكوين في المجالات التقنية، يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم التقنية، وهذا يؤدي إلى ثقافة تنظيمية تحث على التحسين المستمر والابتكار، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التكوين التقني في تعزيز التواصل بين العاملين، وتبادل المعرفة والخبرات.

3. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالث: الموسومة ب"تعمل جودة التكوين في تحقيق تميز

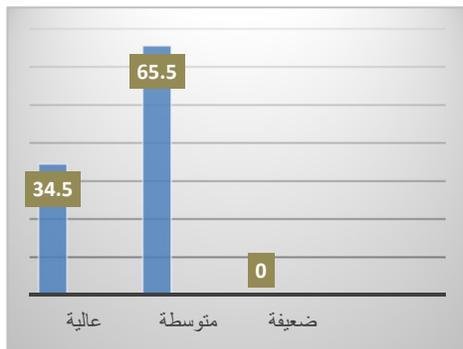
الموارد البشرية بمؤسسة SCT.

الجدول رقم 41: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على نوع جودة دورات التكوين التي تتبناها مؤسسة الإسمنت.

النسبة المئوية	التكرار		
34.5	20	عالية	المتغيرات
65.5	38	متوسطة	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 31: نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على نوع جودة دورات التكوين التي تتبناها مؤسسة الإسمنت.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم: 41 والذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة على نوع جودة دورات التكوين التي تتبناها مؤسسة الإسمنت. حيث نلاحظ أن أغلب إجابات للعمال الذين يرون أن المؤسسة

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

تعتمد جودة تكوين متوسطة وهم بنسبة 65.5%. حيث بلغ عددهم 38 عامل، تليها نسبة 34.5% من العمال الذين يرون أن المؤسسة تعتمد جودة تكوين عالية وعددهم 20 عامل.

تسعى كل مؤسسة ناجحة إلى وضع أهم المعايير المتطلبة لضمان تكوين فعال ذو جودة عالية، وهذا بتحديد نقاط الضعف في الأداء وتحديد الاحتياجات التدريبية، تحديد المؤهلات اللازمة للعمال القائمين بالعمل وغيرها فهذه المعايير لها تأثير في جودة المنتج، فتحديد هذه المعايير وتحقيقها يساهم في رفع من كفاءة أداء العمال وإنتاجية المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نجد أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على تكوين ذو جودة متوسطة ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب منها الرغبة في توفير تكوين يناسب مستوى معرفة ومهارات العمال بشكل عام دون الحاجة إلى استثمار كبير في التكوين المتقدم، إي الاستثمار في عملية التكوين بالاعتماد على برامج تكوين ذو جودة متوسطة لتنمية وتطوير مهارات العمال المراد تحسينها بتكلفة أقل. ويفسر اعتماد المؤسسة على برامج تكوين عالية الجودة بسبب رغبتها في تطوير مهارات عمالها بشكل متقدم وفعال لزيادة إنتاجيتها. وتعزيز الابتكار والتطوير بالمؤسسة، وهذا ما يطابق دراسة عميري رشيد، وماريف منور، حيث توصلت إلى وجود علاقة بين جودة التكوين والأداء الوظيفي.

الجدول رقم 42: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على كفاءة المدربين المشرفين على عملية التكوين.

النسبة المئوية	التكرار		
39.7	23	دائما	المتغيرات
58.6	34	أحيانا	
1.7	1	أبدا	
100	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 32: يمثل نسبة توزيع إجابات مفردات العينة على كفاءة المدربين المشرفين على عملية التكوين



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم: 42 توزيع إجابات مفردات العينة على كفاءة المدربين المشرفين على عملية التكوين حيث نلاحظ أن أغلب إجابات العمال هم الذين يرون أن المؤسسة إسمنت أحيانا ما تعتمد على مدربين ذوو كفاءة عالية للإشراف على عملية التكوين وهم بنسبة 58.6% حيث بلغ عددهم 34 عامل، تلمها نسبة 39.7% من العمال الذين

يرون أن المؤسسة دائما ما تعتمد مدربين ذوو كفاءة عالية للإشراف على عملية التكوين وعددهم 23 عامل، تلمها نسبة 1.7% وهي لعامل واحد الذي ينفي اعتماد مؤسسة الإسمنت على مدربين ذو كفاءة للإشراف على عملية التكوين.

فكفاءة المدرب المشرف على عملية التكوين أهم خطوة لضمان فعالية التكوين وتحقيق الأهداف والغايات المرجوة من عملية التكوين، فالمدربين ذو الكفاءة العالية يمكنهم توجيه العمال نحو تحقيق أهدافهم التعليمية بشكل أفضل وتقديم تجربة تعليمية مميزة تساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة إنتاجيتهم. ومن خلال ما سبق نجد أن مؤسسة الإسمنت أحيانا ما تعتمد على مدربين ذوي كفاءة عالية للإشراف على عملية التكوين، ويرجع ذلك لبعض المعوقات المتمثلة في التكلفة العالية لتوظيف هذه الكفاءات وتقديم التكوين المتخصص. كما قد يكون من التحديات أيضا توفر الوقت الكافي لتنفيذ برامج التكوين المكثفة التي يتطلبها تأهيل مدربين ذوي الكفاءة العالية.

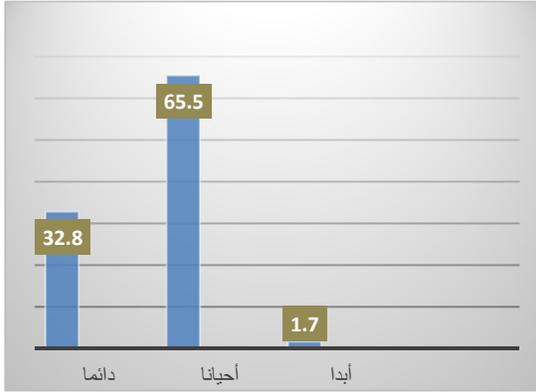
ويمكن تفسير نسبة 39.7% من العمال الذين يرون أن المؤسسة دائما ما تعتمد مدربين ذو كفاءة عالية للإشراف على عملية التكوين وعددهم 23 عامل، لرغبة المؤسسة في تحقيق أداء متميز لعمالها وتطوير مهاراتهم بشكل فعال، وخصوص في بعض الوظائف التي تتطلب الكفاءة والخبرة لأداء فعال. وهذا ما يطابق دراسة بوقطف محمد إذ توصلت إلى أن هنا تأثير للمكون "المشرف على عملية التكوين" على نجاح عملية التكوين.

الجدول رقم 43: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى اعتماد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين.

النسبة المئوية	التكرار		
32.8	19	دائما	المتغيرات
65.5	38	أحيانا	
1.7	1	أبدا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 33: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى اعتماد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 43 والذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى اعتماد المؤسسة على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين. حيث نلاحظ أن أغلب إجابات للعمال الذين يرون أن المؤسسة أحيانا ما تعتمد على

استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين وهم بنسبة 65.5 % حيث بلغ عددهم 38 عامل، تليها نسبة 32.8 % من العمال الذين يرون أن المؤسسة دائما ما تعتمد على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين وعددهم 19 عامل، تليها نسبة 1.7 وهي لعامل بواحد ينفي اعتماد المؤسسة على الوسائل الحديثة في عملية التكوين.

فاستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين، تتيح للعاملين فرصة الوصول إلى موارد تعليمية متنوعة ومحدثة بسهولة. يمكن استخدام الوسائل الحديثة مثل أنظمة التعلم الإلكتروني والدورات التدريبية عبر الانترنت وتطبيقات الهواتف الذكية والواقع الافتراضي، لتوفير تجارب تكوينية محسنة لتطوير معارفهم ومكتسباتهم وتحقيق أداء أفضل.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

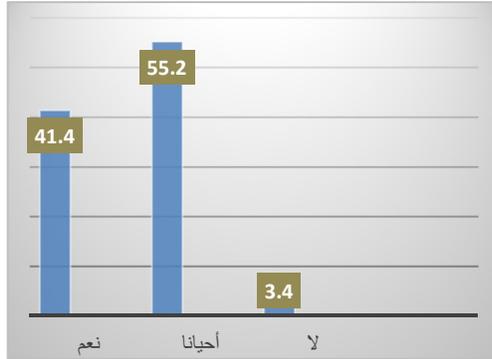
ومن خلال ما سبق نجد أن مؤسسة الإسمنت أحيانا ما تعتمد على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين، ويرجع ذلك لبعض المعوقات المتمثلة في التكلفة العالية لتطبيق التقنيات الحديثة، كما قد تحتاج المؤسسة إلى تدريب الموظفين على استخدام هذه التقنيات الجديدة، مما يتطلب جهدا إضافيا ووقتا لتحقيق التكامل الكامل لهذه الوسائل في عملية التكوين.

ويمكن تفسير نسبة 32.8% من العمال الذين يرون أن المؤسسة دائما ما تعتمد على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين وعددهم 19 عامل، لرغبة المؤسسة في تحقيق أداء متميز لعملها وتطوير مهاراتهم بشكل فعال، وخصوص في بعض الوظائف التي تتطلب الكفاءة والخبرة لأداء فعال. الجدول رقم 44: يبين توزيع إجابات مفردات عينة الدراسة على مدى توفير المؤسسة بيئة التكوين مناسبة للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	المتغيرات	
41.4	24	نعم	
55.2	32	أحيانا	
3.4	2	لا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 34: يمثل توزيع إجابات مفردات عينة الدراسة على مدى توفير المؤسسة بيئة التكوين مناسبة للعاملين.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول أعلاه رقم 44 والذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى توفير المؤسسة بيئة التكوين مناسبة، حيث نلاحظ أن أغلب إجابات للعمال الذين أجابوا بأن المؤسسة الإسمنت أحيانا ما توفر بيئة

التكوين المناسبة، وهم بنسبة 55.2% حيث بلغ عددهم 24 عامل، تليها نسبة 41.4% من العمال الذين

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

أكدوا بأن مؤسسة الإسمنت توفر البيئة المناسبة لعملية التكوين وعددهم 11 عامل، تليها نسبة 3.4 الذين أجابوا بالنفي، وهم عاملين.

يلعب توفير بيئة التكوين دورا حيويا في تعزيز أدائهم وتحفيزهم، باستخدام مدربين ذوي مهارات عالية وتوظيف التكنولوجيا الحديثة في عملية التكوين. ونقصد ببيئة التكوين المناسبة بإنشاء الجو الذي يساعد على تعزيز مهارات الموظفين وزيادة تحفيزهم، لتحقيق أداء متميز.

ومن خلال ما سبق نجد أن مؤسسة الإسمنت تسعى لتوفير الجو المناسب لعملية التكوين، ويرجع ذلك لضمان نجاح فعالية الدورات التكوينية، وتحقيق نتائج أفضل وتطوير مهارات العمال بشكر أفضل، وكذلك لما لها من أهمية كون بيئة التكوين فهي تساهم في تعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم وتعزيز روح التعاون والعمل الجماعي.

الجدول رقم 45: يبين توزيع إجابات مفردات عينة الدراسة على مدى فعالية محتوى برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت.

النسبة المئوية	التكرار		
41.4	24	دائما	المتغيرات
55.2	32	أحيانا	
3.4	2	أبدا	
100.0	58	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 35: يمثل توزيع نسبة إجابات مفردات العينة على مدى فعالية محتوى برامج التكوين.



من خلال معطيات الكمية المبينة في الجدول

أعلاه رقم: 45 والذي يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى فعالية محتوى برامج التكوين. حيث نلاحظ أن أغلب إجابات للعمال الذين يرون أن المؤسسة أحيانا ما يكون محتوى برامج التكوين التي تعتمد عليها فعالة وهم بنسبة 55.5% حيث بلغ عددهم 32 عامل، تليها نسبة 41.4% من العمال الذين يرون أن المؤسسة دائما ما

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

يكون محتوى برامج التكوين التي تعتمدها فعالة بنسبة 13.8 % وعدددهم 24 عمال، تليها نسبة 3.4 من العمال الذين يرون أن المؤسسة لا تعتمد على برامج ذو محتوى فعال، وهم عاملين.

برامج التكوين تشمل مجموعة متنوعة من المواضيع والمهارات التي يتعلمها الموظفون لتطوير أدائهم في العمل. يمكن أن تتضمن هذه البرامج تعلم مهارات تقنية مثل استخدام البرامج والأنظمة الحديثة، وكذلك تنمية مهارات الاتصال والقيادة وحل المشكلات. وتهدف هذه البرامج إلى تعزيز كفاءة الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في مجال عملهم. ومن خلال ما سبق نجد أن مؤسسة الإسمنت أحيانا ما تعتمد على برامج تكوين ذو محتوى فعال.

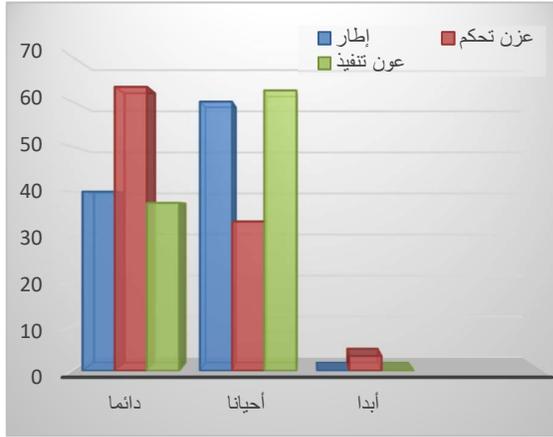
ويفسر ذلك لسعي المؤسسة إلى تطوير مهارات عمالها، وزيادة كفاءاتهم، مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وجودة عملهم، ويرجع ذلك أيضا إلى بعض المعوقات المتمثلة في عدم توفر الموارد الكافية لتطوير محتوى التكوين بشكل مميز وجذاب، كما قد تكون قلة الوقت والجهد المخصصين لإعداد محتوى تدريبي شامل ومتنوع يلبي احتياجات المشاركين.

الجدول رقم 46: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على التشجيع على إبداع وابتكار العاملين من خلال كفاءة المكونين حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
30	3	19	8	التكرارات		دائما
51.7%	5.2%	32.8%	13.8%	النسب		
27	5	10	12	التكرارات		أحيانا
46.6%	8.6%	17.2%	20.7%	النسب		
1	0	1	0	التكرارات		أبدا
1.7%	0.0%	1.7%	0.0%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات		المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 36: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على التشجيع على إبداع وابتكار العاملين من خلال كفاءة المكونين حسب الفئة السوسيو مهنية



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم:46 والذي توزيع إجابات مفردات العينة على التشجيع على إبداع وابتكار العاملين من خلال كفاءة المكونين حسب الفئة السوسيو مهنية. إذ نلاحظ أن اغلب مفردات العينة أجابوا بأنه دائما ما يتم تشجيعهم على إبداع وابتكار من خلال كفاءة المكونين بنسبة 51.7% لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 32.8%، من مجموع

مفردات هذه الفئة، وتقل لدى فئة الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 13.8% و 5.2%. ويمكن إرجاع ذلك لدور الحيوي الذي تلعبه كفاءة المشرفين في نجاح عملية التكوينية، حيث يسهمون في توجيه ودعم العمال خلال عملية تكوينهم، ويساعدون في تحفيزهم لتطوير مهاراتهم. كما يمكن للمشرفين الأكفاء أن يعززوا روح العمل الجماعي والتعاون بين العمال، مما يعزز الأداء الجماعي ويساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح. وتفسر أكبر نسبة لفئة أعوان التحكم لكونهم أكبر نسبة من العمال بالمؤسسة وكذلك لكون الفئة المؤثرة في نجاح المؤسسة.

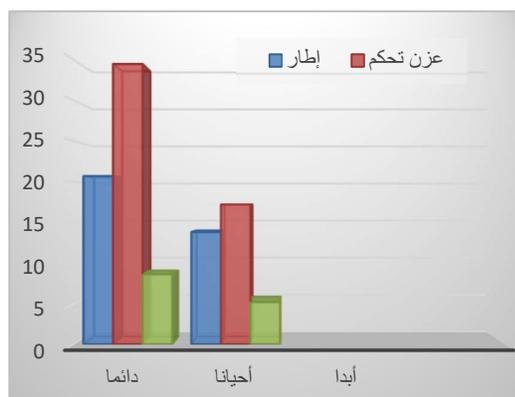
وتليها نسبة 46.6% من العمال الذين أجابوا بأنه دائما ما يتم تشجيعهم على إبداع وابتكار من خلال كفاءة المكونين حيث بلغت أكبر نسبة لفئة الإطارات و قدرت بـ 20.75، ويمكن إرجاع ذلك لقلّة الوقت المتاح لعملية التكوين بسبب انشغالهم في المهام الإدارية اليومية، وصعوبة تحديد احتياجات التدريب بدقة.

الجدول رقم 47: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على تطوير مهارات العاملين باستخدام الوسائل التكوينية الحديثة بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	المتغيرات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
37	5	20	12	التكرارات	نعم	المتغيرات
63.8%	8.6%	34.5%	20.7%	النسب		
21	3	10	8	التكرارات	أحيانا	المتغيرات
36.2%	5.2%	17.2%	13.8%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات		المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 37: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على تطوير مهارات العاملين باستخدام الوسائل التكوينية الحديثة بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول

رقم: 47 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على تطوير مهارات العاملين باستخدام الوسائل التكوينية الحديثة بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية، إذ نلاحظ أن أغلب مفردات العينة أكدوا على أن استخدام الوسائل التكنولوجية يعزز من تطوير مهارات العاملين وذلك بنسبة 63.8% لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان

التحكم بنسبة 34.5%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 20.7% و 8.6% من مجموع مفردات هذه الفئات، حسب الشكل الموضح رقم: 34، ويمكن إرجاع ذلك لطبيعة نشاط المؤسسة الصناعي الذي يفرض عليها استخدام الآلات والأجهزة التكنولوجية المحدثة لزيادة الإنتاجية، مما يجعلها تعتمد على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة في عملية التكوين، وهذا ما تم ملاحظته أثناء الزيارات الاستطلاعية.

## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة النتائج

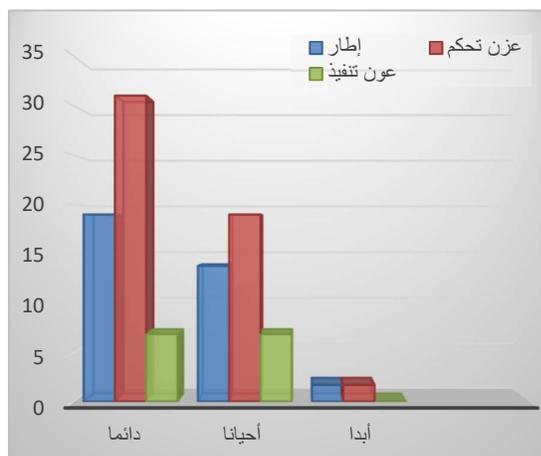
وتليها نسبة 36.2% لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 17.2%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ أين قدرت على التوالي بـ 13.8% و 5.2% من مجموع مفردات هذه الفئات، ويمكن إرجاع ذلك لعدة أسباب تتمثل نقص التكنولوجيا المتاحة الراجعة لضعف ميزانية المؤسسة، وكذا لصعوبات التقنية التي تواجه العاملين.

الجدول رقم 48: يبين توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة البيئة المناسبة لعملية التكوين في الرفع من الالتزام الوظيفي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	المتغيرات
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
33	4	18	11	التكرارات	النسب	نعم
56.9%	6.9%	31.0%	19.0%	التكرارات	النسب	
23	4	11	8	التكرارات	النسب	أحيانا
39.7%	6.9%	19.0%	13.8%	التكرارات	النسب	
2	0	1	1	التكرارات	النسب	لا
3.4%	0.0%	1.7%	1.7%	التكرارات	النسب	
58	8	30	20	التكرارات	النسب	المجموع
100.0%	13.8%	51.7%	34.5%	التكرارات	النسب	

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 38: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة البيئة المناسبة لعملية التكوين في الرفع من الالتزام الوظيفي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم: 48 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على العينة على مدى مساهمة البيئة المناسبة لعملية التكوين في الرفع من الالتزام الوظيفي بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية.

إذ نلاحظ أن أغلب إجابات مفردات العينة أكدوا بأن بيئة التكوين المناسبة بمؤسسة الإسمنت

ترفع من الالتزام الوظيفي وذلك بنسبة 56.9% لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 31%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 19% و 6.9% من مجموع مفردات هذه الفئات، ويمكن تفسير ذلك لنمط القيادي للمؤسسة الذي يتصف بصرامة، وأيضا لكون المؤسسة تسعى لتنمية مواردها البشرية ورفع من أدائهم لتحقيق نجاح. وتفسر أكبر نسبة من أعوان التحكم تعدد مصالح المؤسسة وأنشطتها مما يجعل فئة أعوان التحكم أكبر فئة بالمؤسسة.

فبيئة التكون لها أهمية كبيرة في تطوير مهارات العمال، فالبيئة التعليمية المشجعة والداعمة يمكن أن تزيد من الالتزام الوظيفي، حيث يشعرون بأهمية ما يتعلمونه وكيف يمكن أن يطبقوا هذه المهارات في أدائهم الوظيفي، بالتالي تهتم الشركات بخلق بيئة تعليمية إيجابية تحفز عمالها على الالتزام وتحقيق الأهداف المحددة، فتوفر الجو الملائم لعملية يعزز الالتزام للاستفادة قدر الإمكان من الدورة التكوينية في تطوير المهارات والمعارف والخبرات للعمال.

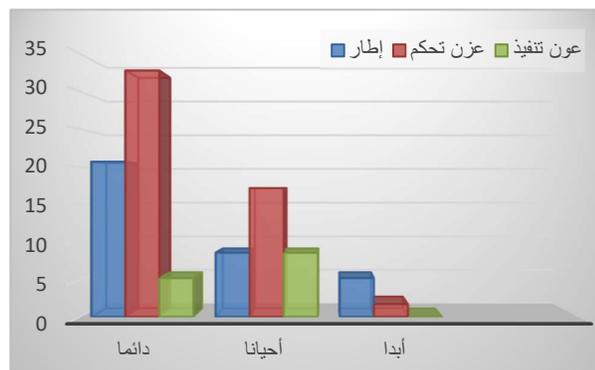
تلها نسبة 39.7% من العمال الذين أجابوا بأن بيئة التكوين المناسبة بمؤسسة الإسمنت أحيانا ترفع من الالتزام الوظيفي لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 19%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ أين قدرت على التوالي بـ 13.8% و 6.9% من مجموع مفردات هذه الفئات، ويرجع هذا لنقص التفاعل بين المدربين والعمال المتكويين، وأيضا قلة التنوع في طرق التكوين المستخدمة، وعدم وجود تقييم فعال لنتائج التكوين.

الجدول رقم 49: يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة محتوى برامج التكوين من رفع كفاءة العاملين بمؤسسة الإسمنت حسب الفئة السوسيو مهنية.

المجموع	الفئة السوسيو مهنية			التكرارات	النسب	
	عون تنفيذ	عون تحكم	إطار			
34	3	19	12	التكرارات	58.6%	نعم
	5.2%	32.8%	20.7%	النسب		
20	5	10	5	التكرارات	34.5%	أحيانا
	8.6%	17.2%	8.6%	النسب		
4	0	1	3	التكرارات	6.9%	لا
	0.0%	1.7%	5.2%	النسب		
58	8	30	20	التكرارات	100.0%	المجموع
	13.8%	51.7%	34.5%	النسب		

المصدر: من إعداد الطالبة حسب بيانات المقدمة من برنامج SPSS.

الشكل رقم 36: يمثل توزيع نسبة إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة محتوى برامج التكوين من رفع كفاءة العاملين بمؤسسة الإسمنت حسب الفئة السوسيو مهنية



من خلال المعطيات الكمية المبينة في الجدول رقم: 49 والذي يمثل توزيع إجابات مفردات العينة على مدى مساهمة محتوى برامج التكوين من رفع كفاءة العاملين بمؤسسة الإسمنت حسب الفئة السوسيو مهنية

إذ نلاحظ أن أغلب إجابات مفردات العينة أكدوا بأن محتوى برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت يرفع من كفاءة العاملين وذلك بنسبة 58.6% لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 32.8%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ، أين قدرت على التوالي بـ 20% و 5.2% من مجموع مفردات هذه الفئات، ويمكن تفسير ذلك لكون محتوى برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت برامج ذو محتوى شامل وملهم، يتضمن أحدث المعلومات والتقنيات، كما يمكن إرجاع ذلك لاعتمادها على مدربين ذو كفاءة مما يجعل محتوى برامج التكوين محفزا ومثيرا لتحسين أداء العمال.

تلها نسبة 34.5% من العمال الذين أجابوا بأن محتوى برامج التكوين بمؤسسة الإسمنت أحيانا ترفع من كفاءة العاملين لتكون أعلى نسبة لدى فئة أعوان التحكم بنسبة 17.2%، من مجموع مفردات هذه الفئة، وتقل لدى الإطارات وأعوان التنفيذ أين قدرت على متساوية بـ 8.6% من مجموع ويمكن إرجاع ذلك لعدم وجود تقييم فعال لنتائج التكوين بالمؤسسة. فهذا ما تؤكدُه النظرية السلوكية حيث يشترط أن تكون مضمون المادة التعليمية أن يحتوى على "عامل الإثارة" فكلما كان مضمون محتوى التكويني للمتكون قادر على إثارة اهتمام المتكويين من خلال إثارة ميولاتهم فإن ذلك يحفزهم لتلقي المعلومات.

❖ أما بنسبة السؤال 10: المفتوح المتعلق بكيفية عمل جودة التكوين في تحقيق تميز الموارد البشرية بمؤسسة الإسمنت لمؤسسة تبسة:

حسب توجه مفردات عينة الدراسة فإن جودة التكوين تأثر بشكل إيجابي على تميز الموارد البشرية وتعززها بعدة طرق يمكن وصفها من خلال استخدام تقنيات التكوين الحديثة، والاعتماد على مكونين ذو كفاءة وخبرة عالية، والاعتماد على برامج تكوينية حديثة ومتطورة، وأيضا مواكبة التطور التكنولوجي. فكلما كانت جودة التكوين ذو جودة عالية كلما ارتفعت كفاءة أداء العاملين، من خلال تطوير مهاراتهم ومكتسباتهم العلمية والعملية باستمرار، وأيضا لكون جودة التكوين تحفز العمال وترغبهم في استمرار في دورات التكوين وهذا ما ينطبق على دراسة عميري رشيد وماريف منور حيث توصلت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة بين كل من جودة التكوين والأداء الوظيفي.

❖ أما بنسبة السؤال 11: المفتوح المتعلق بكيفية عمل التكوين في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة الإسمنت لمؤسسة تبسة:

حسب توجه مفردات عينة الدراسة فإن التكوين يؤثر بشكل إيجابي على التميز التنظيمي بعدة طرق يمكن وصفها من خلال مواكبة التطور التكنولوجي باستمرار، الاعتماد على برامج تكوين ذو جودة عالية، الاعتماد على العديد من البرامج التكوينية المختلفة، وأيضا بتوظيف الموارد البشرية ذو الكفاءة والخبرة العالية للإشراف على الدورات التكوينية، والتشجيع على الابتكار والإبداع في العمل والتطوير في المنتجات والخدمات باستمرار، واستعمال الأدوات والأجهزة الحديثة وتقنيات الاتصال المتطورة، وتعزيز ثقافة التواصل والعمل الجماعي.

فالتكوين يساهم في تطوير مهارات العاملين بالمؤسسة والرفع من كفاءاتهم لتحقيق أداء فعال وبالاعتماد على برامج تكوين متطورة ومواكبة لتطور التكنولوجيا، فيمكن لتكون أن الجيد أن يعزز العمال الجماعي مما يخلق بيئة عمل إيجابية ومحفزة لتحقيق التميز التنظيمي.

## ثانياً: إستخلاص ومناقشة النتائج الدراسة

### (1) إستخلاص نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة

#### 1. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المتحصل عليها ضمن المحور الثاني من الإستمارة تحت عنوان: برامج التكوين والتميز الإستراتيجي لمؤسسة SCT والذي تضمن 10 أسئلة تفصيلية، وبناء على النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى تم التوصل إلى:

• إتضح أن مؤسسة إسمنت تبسة تقوم بإعداد برامج تكوينية للعاملين وهذا ما يوضحه الجدول رقم 23.

• أن 98.3% من مفردات عينة الدراسة يؤكدون أن محتوى برامج التكوين بمؤسسة تكون ضمن مجال عملهم.

• يتضح لنا أن مؤسسة الإسمنت تقوم بتحديد الإحتياجات التكوينية للعاملين، وتوفر هذه الإحتياجات يحفزهم لتحقيق أداء فعال وهذا ما يوضحه الجدول رقم 25 و 29.

• أتضح لنا أن مفردات الدراسة يرون أن مؤسسة الإسمنت تعمل على تصميم برامج التكوين وفقاً لعمليات التخطيط. وهذا ما يبينه الجدول رقم 26 و 30.

• إتضح لنا أن مؤسسة الإسمنت تقوم بمتابعة إجراءات تنفيذ البرامج التكوينية وتقييمها وهذا ما يبينه الجدول رقم 27 و 28.

• أن 46.6% يؤكدون أن عملية تنفيذ البرامج تساهم في إستمرارية مؤسسة الإسمنت. وهذا ما يوضحه جدول رقم 31.

وعليه يمكن القول أن برامج التكوين تساهم بشكل فعال في إثبات التميز الإستراتيجي بمؤسسة إسمنت تبسة من خلال التخطيط الجيد والتميز في توفير برامج تكوين متطورة ومتجددة، وإعداد برامج هادفة تساهم في سد الثغرات الضعيفة في كفاءة أداء العمال. والإعتماد على مكونين ذو كفاءة للإشراف على عملية التكوين والعمل على تصميم برامج مبنية على إحتياجات العمال لتكوين، وكذلك متابعة عملية تنفيذها

والعمل على تقييم نتائجها لأجل تجديدها باستمرار مما يساهم في نجاح المؤسسة وإستمرارها أمام المؤسسات المنافسة في الأسواق، وعليه فالفرضية الأولى محققة نسبياً.

## 2. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المتحصل عليها ضمن المحور الثالث من الإستمارة تحت عنوان: أنماط التكوين وتميز الثقافة التنظيمية لمؤسسة SCT والذي تضمن 10 أسئلة تفصيلية، وبناء على النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الأولى تم التوصل إلى:

- أن 98.3% من مفردات عينة الدراسة أكدوا أنهم يخضعون لدورات تكوينية في مؤسسة الإسمنت.
- يتضح أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على أسلوب التكوين الجماعي بنسبة 70.7% وهذا ما يوضحه الجدول رقم 33.
- يتضح لنا أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على التنوع في أنماط التكوين وهذا ما يوضحه الجدول رقم 34.
- أكدت لنا النتائج أن أغلب المعايير التي تتبعها مؤسسة الإسمنت في إختيار العمال لعملية التكوين هي كفاءة أداء العمال والأقدمية والتخصص. وهذا ما يتضح من خلال الجدول رقم 35.
- أن 86.2% من مفردات عينة الدراسة أكدوا لنا أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على برامج تكوين حديثة وهذا ما يتضح يوضحه الجدول رقم 36.
- تأكد لنا الدراسة أن التكوين المهني يشجع على العمال الجماعي وهذا ما يوضح الجدول رقم 37
- يتضح لنا أن التكوين الإداري يعزز على تطبيق القواعد والتعليمات وهذا ما يبينه الجدول رقم 38.
- من خلال الجدول رقم 38 يتبين أن التكوين التقني يعمل على مواكبة التطور التكنولوجي في مؤسسة الإسمنت.
- يتضح أن مؤسسة الإسمنت تأخذ بأراء عمالها عن أنماط التكوين المناسب لهم وهذا ما يوضحه الجدول رقم 40

وعليه يمكن القول أن أنماط التكوين تساعد في إثبات تميز الثقافة التنظيمية بمؤسسة إسمنت تبسة التنظيمية من خلال التنوع في الإعتماد عليها وإستعمال الأدوات والأجهزة الحديثة وتقنيات الإتصال المتطورة مما يسهل على العمال الوصول إلى المواد التعليمية بشكل مرن ويعزز التفاعل والمشاركة وتعزيز العمل الجماعي والتعاون، فمثلاً عندما يتم توفير فرص التعلم والتكوين في المجالات التقنية، يتم تشجيع الموظفين على التعلم المستمر وتطوير مهاراتهم التقنية، وهذا يؤدي إلى ثقافة تنظيمية تحث على التحسين المستمر

والإبتكار، بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساهم التكوين التقني في تعزيز التواصل بين العاملين، وتبادل المعرفة والخبرات. وعليه فالفرضية الثانية محققة نسبياً.

### 3. مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال المعطيات الكمية والكيفية المتحصل عليها ضمن المحور الرابع من الإستمارة تحت عنوان: جودة التكوين وتميز الموارد البشرية لمؤسسة SCT والذي تضمن 10 أسئلة تفصيلية، وبناءً على النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة تم التوصل إلى:

- أن 65.5% من مفردات عينة الدراسة يؤكدون أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على دورات التكوين ذو جودة متوسطة وهذا ما يوضحه الجدول رقم 41.
- يتضح من خلال نتائج الدراسة أن مؤسسة إسمنت تعتمد على مدربين ذو كفاءة عالية للإشراف على عملية التكوين وهذا ما يبينه الجدول رقم 42.
- تبين لنا النتائج أن مفردات العينة يرون أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على إستخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين وهذا ما تأكده نتائج الجدول رقم 43.
- أن المؤسسة تساهم في توفير البيئة المناسبة لعملية التكوين وهذا ما يوضحه الجدول رقم 44.
- يتضح من خلال الجدول رقم 45 أن مؤسسة الإسمنت تعتمد على برامج تكوين ذو محتوى فعال.
- أن 51.7% من مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن كفاءة المشرفين على عملية التكوين بمؤسسة الإسمنت تشجع من الإبداع والإبتكار للعاملين. وهذا ما يبينه الجدول رقم 46.
- أن 63.8% من مفردات عينة الدراسة يؤكدون بأن إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة بمؤسسة الإسمنت يعزز من تطوير مهارات العاملين وهذا ما يبينه الجدول رقم 47.
- يتضح من الجدول رقم 48 أن توفير البيئة المناسبة لعملية التكوين ترفع من الإلتزام الوظيفي لدى العمال.

وعليه يمكن القول أن جودة التكوين تساعد في تحقيق تميز الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت تبسبة التنظيمية من خلال إستخدام تقنيات الحديثة في عملية التكوين، والإعتماد على مكونين ذو كفاءة وخبرة عالية، ومواكبة التطور التكنولوجي، تساهم هذه الأخيرة في تنمية وتطوير مهارات العمال بشكل فعال مما يؤدي إلى تشجيع العمال على الإلتزام الوظيفي وعلى الإبداع والإبتكار، وعليه فالفرضية الثالثة محققة نسبياً.

## (2) مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

● إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: "التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية (بولاية بسكرة" للطالب بوقطف محمود: في أن التكوين أثناء الخدمة يساعد في تطوير قدرات وسلوك الموظفين وأن التكوين يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأيضاً أن للمكون تأثير في نجاح عملية تكوين الموظف، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية التي توصلت إلى نفس النتائج والمتمثلة في كون أن برامج التكوين تساهم في تطوير مهارات وقدرات العاملين بمؤسسة الإسمنت، وكفاءة المشرفين على عملية التكوين بمؤسسة الإسمنت ترفع من كفاءة أداء وتشجع من الإبداع والإبتكار للعاملين.

● إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان "تشخيص واقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتنقيب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007-2018، لطالب خالد رجم وآخرون، في أهمية عملية إعداد المخطط السنوي للتكوين من حيث توفير الوقت والأدوات اللازمة، وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية في كون أن عملية إعداد وتصميم البرامج التكوينية وفقاً لعمليات التخطيط بمؤسسة الإسمنت تساهم في الإستفادة المثلى من البرامج التكوين والرفع من مستوى كفاءة المؤسسة.

● تختلف الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان "القدرات الديناميكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" للطالبة روان يوسف علي الحروب، في أغلب النتائج المتوصل إليها، وذلك راجع إلى أن الدراسة السابقة تناولت دراسة العلاقة، بينما دراستنا الحالية تناولت دراسة الدور. لكن رغم هذا الاختلاف إلا أن الدراسة السابقة والدراسة الحالية توصلت إلى وجود علاقات القدرات الديناميكية "وهي قدرة المنظمة على تكييف قاعدة مواردها لمعالجة البيئات المتغيرة بسرعة"، ومستوى التميز التنظيمي، وهو ما يشابه الدراسة لكون التكوين له دور أساسي في تحسين قدرة المؤسسة على التكييف، أي هناك دور إيجابي بين التكوين والتميز التنظيمي.

● إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان " جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي " لطالب عميري رشيد وماريف منور، في أن وجود علاقة بين كل من جودة التكوين والأداء الوظيفي. وأن مستوى كل من جودة التكوين والأداء الوظيفي مرتفع لدى الجمارك، وهذا ما يتفق مع ما

توصلت له الدراسة الحالية في كونجودة التكوين تساعد في تحقيق تميز الموارد البشرية بمؤسسة إسمنت تبسة التنظيمية.

● إتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة والتي جاءت بعنوان: "الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة" لطالبة دراسة حنان دريد وآخرون في أن مؤسسة الإسمنت قد حققت تميز تنظيمي بجميع أبعاده والمتمثلة في: تميز القيادة، تميز الموارد البشرية، تميز الهيكل التنظيمي، تميز الثقافة التنظيمية، تميز الإستراتيجية، تميز العمليات و تميز المعرفة وهذا ما يتفق مع الدراسة الحالية التي توصلت إلى نفس النتائج.

### ثالثاً: النتائج العامة:

بعد عرض وتحليل بيانات الدراسة الإستطلاعية "الميدانية" وإستخلاص ومناقشة نتائجها، تم التوصل إلى جملة من النتائج العامة كالتالي:

- يلعب التكوين دور حاسماً في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم، مما ينعكس على أداء العمل وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- تساهم برامج التكوين بشكل كبير في تحقيق التميز الإستراتيجي بمؤسسة الإسمنت تبسة SCT.
- تساهم أنماط التكوين في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية من خلال تنوعها.
- كلما زادت جودة التكوين كلما زادت كفاءة وتميز الموارد البشرية.
- يؤدي التصميم الجيد لبرامج التكوين بعد التحديد المناسب لاحتياجات العمال إلى تطوير مهاراتهم وقدراتهم والرفع من كفاءاتهم مما يحقق تميز الموارد البشرية.
- أن متابعة إجراءات تنفيذ البرامج التكوينية و تقييمها يعزز من فعالية البرامج التكوينية.
- تساهم كفاءة المدربين المشرفين على عملية التكوين في تميز الثقافة التنظيمية من خلال التشجيع على العمل الجماعي والتعاون والإبتكار والإبداع للعاملين.
- أن إستخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة وسعي المؤسسة لمواكبة التطور يعزز من تحقيق التميز التنظيمي بالمؤسسة.
- أن البيئة تلعب دور هام في نجاح عملية التكوين مما يساهم في تميز الموارد البشرية والثقافة التنظيمية.

## خلاصة الفصل

لقد تم في هذا الفصل تبويب البيانات المتحصل عليها من ميدان الدراسة ومناقشة نتائجها المتحصل عليه، ومن خلال النتائج المتحصل لها أن لتكوين دور كبير في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة.



# الخاتمة

### الخاتمة:

إسنادا إلى ما تم ذكره في الدراسة الحالية من كلا الجانبين النظري والميداني، وانطلاقا من الهدف الأسمى المتمثل في دراسة دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إسمنت تبسة، يمكن القول أن التكوين يعتبر أمرا حيويا، يساهم في تطوير قدرات العاملين وتنمية مهاراتهم العلمية والعملية، وتحفيزهم من أجل مواكبة التطورات الحاصلة وقدرتهم على التكيف أمام التحديات، فالمؤسسة تستمد قوتها من خلال كفاءاتها البشرية، كما يعد تطويرها عملية أساسية في تحقيق التميز لذا يجب الإهتمام بهذه العملية وهذا لنتائجها الجيدة.

والتميز التنظيمي لا يعتبر هدافا محددًا وموضوعا يمكن الوصول إليه، ولا مكانا مقصودا أو نهاية يمكن أن تعلن المؤسسة بأنها وصلت إليه، بل هو السعي المستمر والجهود المتواصلة لتصبح المؤسسة الأفضل في كل شيء ومختلفة ومتفوقة على مختلف المؤسسات الأخرى، وبالتالي فإن أي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز يفرض عليها تحقيق هذا التميز من خلال التميز مواردها البشرية وفي ثقافتها وبجودة منتجاتها وخدماتها وإستراتيجياتها الفعالة. وتعتبر عملية التكوين هي الطريقة الأمثل لتحقيق هذا التميز التنظيمي.

إلا أن هذه العملية تخضع لمجموعة من الخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف المطلوبة من التخطيط الجيد في تصميم البرامج التكوينية المناسبة لعمال المؤسسة مع متابعة تنفيذ هذه البرامج وتقييمها، ومواكبة التطور التكنولوجي، لضمان بقاء المؤسسة إستمراريتها وتفوقها على منافسيها وتميزها، و يتحقق التميز من خلال التميز في الموارد البشرية وفي ثقافتها وبجودة منتجاتها وخدماتها وإستراتيجياتها الفعالة، وهذا ما تأكده هذه الدراسة.



## قائمة المصادر والمراجع

أولاً: القواميس والمعاجم

1. ابن منظور: لسان العرب، دار البرهان ، طبعة جديدة منقحة ، القاهرة، 2007.

ثانياً: الكتب

1. سمير سليمان عبد الجمل: الوصول إلى التميز التنظيمي، دار العماد للنشر والتوزيع، الطبعة 01، فلسطين، 2019.
2. عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي "التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة"، دار الرضا للنشر، سلسلة الرضاء للمعلومات، الطبعة 01، سوريا، تموز 2004.
3. لوكيا الهاشي: نظريات المنظمة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، جامعة منتوري قسنطينة، عين مليلة.
4. موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، ترجمة بوزيد صحراوي ، كمال بوشراف، سعيد سبعون، طبعة 2 ، دار القصبه للنشر، منقحة، الجزائر، 2006.

ثالثاً: المجالات والدوريات

1. أبو بكر بوسالم، المركز الجامعي ميله: التمكين الإداري كمدخل للتميز التنظيمي-دراسة ميدانية على شركة سونطراك النفطية الجزائرية، المجلد 03، العدد 01، الجزائر، 2017.
2. أحلام كركود: القيادة الإبداعية كأحد متطلبات التميز التنظيمي حالة المؤسسة الوطنية للدهن (ENAP)، المجلة العلمية المستقبل الإقتصادي، جامعة أحمد بوقرة- بومرداس، المجلد 09، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2021.
3. أحمد رياض سيف النصر أبو سعده: إدارة التميز المؤسسي كمدخل لتطوير الأداء الإداري في مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، المجلد 15، العدد 15، مصر، ديسمبر 2021.
4. الأخضر صياحي: تحقيق التميز التنظيمي من خلال تبني مدخل إدارة المعرفة، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، العدد الإقتصادي ، المجلد 11، العدد 02، 2017.
5. أيوب احمد الصوالحة ، عبد الحليم مناع العدوان ، محمد عبد الحليم الملاعبة : اثر استراتيجيات الموارد البشرية على تحقيق التميز التنظيمي دراسة تطبيقية على قطاع شركات الادوية الأردنية ، دراسات وأبحاث مجلة العربية في العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة العلوم الإسلامية العالمية ، مجلد 12 ، عدد 01 ، الأردن ، جانفي 2020.

6. بحري صابر، خرموش منى : الإستبيان كأحد أدوات جمع البيانات بين دواعي الإستخدام ومعوقات التطبيق في الدراسات الإجتماعية، مجلة الباحث للعلوم الرياضية والإجتماعية، جامعة لمين دباغين سطيف 02، المجلد 02، العدد 04، 2019.
7. بن احمد لخضر، حمياني صبرينة: دور القيادة الإدارية في تحقيق التفوق التنظيمي من خلال تنمية القدرات الإبداعية للموظفين "دراسة حالة وحدة موبليس بولاية الجلفة، مجلة دفاتر اقتصادية ، المجلد 10، العدد 02، 2019.
8. بن حمو نجاة: علاقة العمل بالإبداع الإداري للموظفين، "دراسة حالة المديرية الجهوية موبليس بشار، مخبر الدراسات الإقتصادية والتنمية المحلية بالجنوب الغربي، جامعة طاهري محمد بشار، المجلد الثامن، العدد 01، افريل 2022.
9. بن رجم ادريس: التمكين الإداري وعلاقته بالإبداع الإداري لدى موظفي مديريات الشباب والرياضة، مجلة الإبداع الرياضي، جامعة المسيلة، المجلد 13، العدد 01، 2022.
10. بن عباد فتحي، كريم أمينة: مستوى الرضا عن التكوين الأولي لدى المتكويين-دراسة ميدانية في المراكز الوطنية لتكوين الموظفين المختصين "حمام ربي-سعيدة"، مجلة جامعة الدكتور مولاي الطاهر سعيدة، المجلد 10، العدد 01، اوت 2018.
11. بوقرة رايح، قبايلي أمال، دوفي قرمية : أثر التعلم المستمر وتمكين العاملين كخاصيتي للمنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي "دراسة حالة مؤسسة الخزف الصحي - ميلية - جيجل، مجلة الدراسات الإقتصادية المعاصرة، المجلد 04، العدد 02، الجزائر، 2019.
12. جمال كرثيو، معيزي جزيرة: مساهمة التعليم الإلكتروني في تحسين التكوين المتواصل، دراسة ميدانية بجامعة التكوين المتواصل الوادي، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 04، العدد 02، 2021.
13. حمادي عامر، رعاش كمال، بهناس الحسين: علاقة التكوين بدافعية الإنجاز عند إطارات الشبيبة و الرياضة نحو مزاولة الأنشطة الرياضية،-دراسة ميدانية بمديرية الشبيبة والرياضة، مجلة علمية دولية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني الرياضي-جامعة الجزائر 3، 2019.
14. حنان دريد، الطاوس غريب، فريحة ليندة: الانغماس الوظيفي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، المجلد 09، العدد 02، جوان 2022.
15. حنان عبد الكبير ، رايح قدوري : دور التكوين البيداغوجي في تحسين الأداء الوظيفي لأساتذة المساعدين الجدد ، دراسة ميدانية على عينة من الأساتذة المساعدين الجدد بجامعة محمد

- بوضيف - المسيلة ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية و العلوم التربوية ، المجلد 05 ، العدد 01 ، 2020.
16. خالد رجم ، السايح بلهانية ، عنتره خمقاني : تشخيص واقع وظيفة التكوين في المؤسسة الوطنية للتدريب بحاسي مسعود خلال الفترة 2007-2018، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR) ، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة ، المجلد 09، العدد 02 ، الجزائر 2020، ص 93-110.
17. ربيحة نبار: الإستثمار في البحث العلمي، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، جامعة الوادي، المجلد 05، العدد 01، الجزائر، جوان 2022.
18. زعيبط مريم : تحويل المكتسبات " أحد مؤشرات مواءمة محتوى البرامج التكوينية للإحتياجات المتكون، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة، المجلد 11، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 148-150.
19. سامية عايض الجعيد: واقع الرشاقة الإستراتيجية وتأثيرها على التميز التنظيمي في جامعة الطائف، المجلة العربية للإدارة (تحت النشر)، مجلد 45، العدد 03، أكتوبر، 2023.
20. سعودي عبد كريم : أنماط التكوين في الجامعة الجزائرية " الواقع والمأمول" ، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية ، جامعة طاهري محمد بشار ، المجلد 05 ، العدد 02، الجزائر ، 2019.
21. سمر سيد عبد العظيم: المدخل النظرية المفسرة لدراسة مواقع التواصل الإجتماعي والتفكك الأسري، حولىة كلية الآداب ، جامعة بني يوسف، مجلد 09، الجزء 01، 2020.
22. سمير سليمان الجمل، جامعة القدس المفتوحة: رأس المال البشري ودوره في تحقيق التميز المؤسسي في البنوك العاملة في مدينة دورا، المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات، المجلد 04، العدد 01، جانفي 2021.
23. شريفي صورية: برامج التكوين المهني في الجزائر بالجزائر بين المقاربات النظرية والممارسات التطبيقية، دراسة ميدانية بمركز التكوين المهني والتمهين البوني ولاية عنابة - أنموذج -، مجلة الشامل للعلوم التربوية والإجتماعية، جامعة باجي مختار، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، ديسمبر 2022.
24. عبد الجليل مقدم ، خولة عدنان: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة اتصالات الجزائر وحدة بشار، مجلة المشكاة في الإقتصاد التنمية والقانون، المجلد 05، العدد 10، 2019.

25. عبد العالم محمد: أثر التسويق الداخلي في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بمحافظة شقراء-المملكة العربية السعودية.مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، جامعة الوادي، المجلد 06، العدد01، الجزائر.
26. عبد القادر بن الزاوي، العمري واضح : انعكاسات نمط التكوين على الصحة النفسية لمترصي التكوين المهني، دراسة ميدانية بمعهد التكوين المهني بجامعة ولاية الوادي، مجلة الدراسات و البحوث الاجتماعية ISSN2352-9555 ، المجلد 09، العدد 04 ، 2021 ، ص-ص 171-188.
27. علاوي نصيرة: دور إدارة الموارد البشرية الخضراء في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة مؤسسة كوندور SPA بولاية برج بوعرييج،مجلة التكامل الإقتصادي،جامعة طاهري محمد – بشار، المجلد10، العدد03، الجزائر،2022.
28. علاوي نصيرة، بن دخيس عبد الكريم: دور المرونة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي-دراسة حالة المؤسسة الجهوية موبيليس بشار،مجلة مجاميع المعرفة، المجلد08، العدد03، أكتوبر2022.
29. علي زوي نبيل، ساطوح مهدية: الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام،مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية،العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي " الحوكمة الإلكترونية والتنمية المستدامة في الدول النامية الواقع والتحديات، نوفمبر 2021.
30. علي زوي نبيل، ساطوح مهدية: الحوكمة الإلكترونية والتميز التنظيمي المستدام،مجلة التميز الفكري للعلوم الاجتماعية والإنسانية،العدد الخاص للملتقى الافتراضي الدولي،نوفمبر 2021.
31. عميري رشيد ، مارييف منور : جودة التكوين ودورها في تحسين الأداء الوظيفي ، مجلة المعيار ، المجلد 14، العدد 01، 1 جوان 2023، ص-ص 1161-1174
32. فاطمة الزهراء تنيو :الملاحظة تقنية كثيرة الورود ونادرة التوظيف، جامعة صالح بونديرقسنطينة03، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، المجلد 13، العدد01، الجزائر، جوان2020.
33. فاطمة رجب أحمد عبد المحسن:المدخل النظرية لدراسة التنظيمات الاجتماعية لوحدات طب الأسرة وعلاقتها بالرعاية الصحية الأولية،حولية كلية الآداب جامعة بني يوسف ، مجلد10، الجزء01، مصر، 2021.
34. محمد بن سعيد العمري : اثر التغير التنظيمي على التميز التنظيمي ، دراسة تطبيقية في قطاع الخاص السعودي ، المجلة العربية للإدارة ، جامعة الملك سعود ، مجلد 37، العدد04 ، المملكة العربية السعودية ، ديسمبر.

35. محمود ثابت حسنين عبد الله: الإتجاهات النظرية الرئيسية في علم الاجتماع البيئي، مجلة كلية الآداب، جامعة بني يوسف، القسم الثاني، العدد 60، مصر، سبتمبر 2021.
36. مسعودة حلموس: أثر المسؤولية الإجتماعية تجاه الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة حالة المركز الجهوي للتصوير الطبي بالأغواط، الجزائر، مجلة دراسات العدد الإقتصادي، المجلد 11، العدد 02، 2020.
37. نصير سمارة، نجية حمدي: علاقة الحاجيات بالأداء الوظيفي: تطبيق نظرية سلم الحاجات ل"ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017، المجلة الجزائرية للدراسات السياسية، المجلد 05، العدد 02، 2018.
38. يحيى درار: متطلبات جودة التدريب وأثره في تحسين أداء المنظمة، مجلة المعيار، جامعة العربي التبسي- تبسة، مجلد 26، العدد 63، 2022.

#### رابعاً: رسائل الماجستير والدكتوراه

1. آلاء عبد الرحمن محمد بالحمر: مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة-دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
2. آلاء بنت عبد الرحمان بن محمد بالحمر، زينب بنت عبد الرحمن بن سليمان السحيمي: مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة – دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين-رسالة ماجستير، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، تخصص الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2016.
3. آلاء عبد الرحمن محمد بالحمر: مستوى تطبيق إمكانات التميز التنظيمي في المنظمات العامة-دراسة تطبيقية على مستشفى جامعة الملك عبد العزيز بجدة من وجهة نظر الإداريين، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة العامة، جامعة الملك عبد العزيز بجدة، المملكة العربية السعودية، 2016.
4. آلاء محمد عبد الرزاق الحمود : درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر هيئة التدريس ، رسالة ماجستير ، تخصص الإدارة و القيادة التربوية ، كلية العلوم التربوية ، جامعة الشرق الأوسط ، شباط 2021 .
5. آلاء محمد عبد الرزاق الحمود: درجة تطبيق الحوكمة وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، شباط 2021.

6. بوتقرايت رشيد: ظاهرة الإهتمام باللباس عند الشباب الجامعي-دراسة ميدانية لطلبة جامعة الجزائر-ملحقة بوزريعة، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006-2007.
7. بودوح غنية: إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراة علوم في علم إجتماع، خصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2013.
8. بوعبد الله سمير: إشكالية التكوين وترقية الأداء في الإدارة العامة الجزائرية – دراسة حالة المديرية العامة للجمارك- (2005-2015)، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص رسم السياسات العامة، قسم التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر-3، 2017-2018.
9. بوقطف محمود: التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية، دراسة ميدانية بجامعة عباس لغرور- خنشلة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، تخصص تنظيم وعمل، بسكرة، 2013-2014.
10. رشا محمد على مبروك: الحاجات النفسية في ضوء نظرية ماسلو-دراسة مقارنة بين الكفيف والمبصر، دراسة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية، مجلة كلية التربية، جامعة بورسعيد، المجلد 10، العدد 10، 2011.
11. روان يوسف علي الحروب: القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ،ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2021.
12. روان يوسف علي الحروب: القدرات الدينامكية وعلاقتها بالتميز التنظيمي في الجامعات الأردنية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس ، رسالة ماجستير، تخصص الإدارة و القيادة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، كانون الثاني 2021.
13. علي حميدوش: التنمية البشرية والتنمية الإقتصادية-دراسة حالة الجزائر خلال الفترة 1990-2005، أطروحة دكتوراة الدولة في العلوم الإقتصادي ، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
14. مطلاوي ربيع: ضغوط العمل وعلاقتها باستقرار العامل في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه، تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علوم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة 1، 2018-2019.

15. معيوف كمال : تنمية الموارد البشرية في ظل إقتصاد المعرفة وأثرها على إدارة الإبداع في المنظمة المتعلمة-دراسة حالة -، أطروحة دكتوراه، تخصص تسويق وإدارة أعمال المؤسسات، قسم علوم التسيير ، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 2021.
16. نصير سمارة، نجية حمدي:علاقة الحاجيات بالأداء الوظيفي :تطبيق نظرية سلم الحاجات ل"ماسلو" على واقع الموظفين الجزائريين 2016-2017،المجلة الجزائرية للدراسات السياسية ،المجلد05،العدد02، 2018.
17. هيثم عبود سلطان الحياتي:دور التخطيط الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تحليلية في مديرية الإتصالات والمعلوماتية في البصرة، جزء من متطلبات نيل الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، كلية الإدارة والإقتصاد- جامعة البصرة، العراق، 2022.
18. وفاء عمران: سياسة تنمية الموارد البشرية في الجزائر من خلال المنظمات الاستثمارية، دراسة حالة:الوحدة العملية لإتصالات الجزائر غرب ( 2005-2013)، مذكرة ماجستير، تخصص دراسات سياسية مقارنة، جامعة الجزائر-3، 2013- 2014.

#### خامسا: مواقع إلكترونية:

1. بحث كامل حول التكوين، التاريخ: 29 مارس 2024، الساعة: formationdz.ahlamontada.com .2:30
2. <https://cte.univ-setif.dz> .04:51 الساعة، 2024/04/08 تاريخ

#### سادسا: المراجع الأجنبية

1. Said al shaghby ,OsmaTanaker: **COMPONENTS OF ORGANIZATIONAL EXCELLENCE, EXCELLENCE QUALITY INDICATORS AND EXCELLENCE MODELS**, Proceedings of the 6 International Conference on Quran as Foundation of Civilisation (SWAT2019), FPQS, Universiti Sains Islam Malaysia, 8-9 October 2019.



# الملاحق

الملحق رقم 01: الإستمارة قبل التحكيم.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي تبسة،

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المذكرة

دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي

في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في مصنع إسمنت ماء الأبيض تبسة.

مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف

مطلاوي ربيع

من إعداد الطالبة

جباري مروى

ملاحظة: المعلومات المصرح بها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية 2023-2024.

## المحور الأول: البيانات السوسيوديمغرافية

☞ ضع الإشارة (x) في الخانة المنلنية .

01	الجنس:	ذكر	<input type="checkbox"/>	أنثى	<input type="checkbox"/>
02	المستوى:	.....			
03	الشهادة المتحصل عليها:	جامعي	<input type="checkbox"/>	تجريبي	<input type="checkbox"/>
04	الأقدمية:	.....			
05	الغرفة السوسيوتمية:	إطار	<input type="checkbox"/>	عونا تحكم	<input type="checkbox"/>
06	الحالة العالية:	أعزبان	<input type="checkbox"/>	متطلق	<input type="checkbox"/>
				أرمل	<input type="checkbox"/>

☞ ضع الإشارة (x) في خانة واحدة أوأكثرالاجابة المناسبة في رأيك .

## المحور الثاني: برامج التكوين و التميزالإستراتيجي لمؤسسة اسمنت تبسة SCT

07	هل تعتمد مؤسسة SCT على الوسائل التدريبية الحديثة لتكوين العمال بشكل فعال ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
08	هل يتم تنفيذ برامج التكوين بشكل منظم وفعال في مؤسسة TSCT	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
09	هل تمتلك مؤسسة SCT بنية واضحة و مستقرة عليه مستقبلا مما يجعلها قادرة على تسيير برامج المناسبة للرفع من كفاءتها ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
10	يتم تقييم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية لمؤسسة الإسمنت ولباس النتائج بانتظام ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
11	هل يتم تصميم البرامج في عملية التكوين حسب الطرق الحديثة في مؤسسة TSCT	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
12	هل نتائج تصميم برامج التكوين يحقق من أهداف والغايات المرجوة لمؤسسة الإسمنت ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
13	هل طرق وأساليب تنفيذ البرامج التدريبية في عملية التكوين تعزز العمل والرفع من الأداء الوظيفي ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
14	هل تمتلك مؤسسة الإسمنت خطط واستراتيجيات مناسبة للعمليات التشغيلية وخدمات إستراتيجية ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>
15	حسب رأيك كيف سيتم تطوير برامج التكوين في تحقيق هذه الإستراتيجيات ؟	لا	<input type="checkbox"/>	أحيانا	<input type="checkbox"/>	نعم	<input type="checkbox"/>

### المحور الثالث: أوضاع التكوين وتنوع الثقافة التنظيمية لمؤسسة SCT

- 16 ما هي أوضاع التكوين التي تستخدمها المؤسسة لتطوير ميلاطد؟
- التكوين البني  التكوين الإداري  التكوين التقني  التكوين من بعد  أخرى
- 17 هل توفر مؤسسة الإسمنت فرصا للتعليم الذاتي وتطوير المهارات الشخصية للعمال داخل المؤسسة؟
- نعم  أميانا  لا
- 18 هل تعتمد المؤسسة على الأجهزة والآلات التكنولوجية المتطورة والحديثة في عملية التكوين؟
- نعم  أميانا  لا
- 19 هل لتكوين المستمر دور في تنمية روح التعاون والصداقة والعمل الجماعي في مؤسسة SCT؟
- نعم  أميانا  لا
- 20 ما هي أطول فترة تعديبا في عملية التكوين في مؤسسة إسمنت SCT؟
- أقل من 300 شهر  من 301 إلى 6 أشهر  أكثر من 6 أشهر
- 21 هل يتم معاينة عند شباب عن عملية التكوين؟
- نعم  أميانا  لا
- 22 هل تنوع أساليب التكوين في مؤسسة الإسمنت تزيد من قدرتها على التكيف والتجربة؟
- نعم  أميانا  لا
- 23 حسب رأيك كيف تساعد أوضاع التكوين في منح الثقافة التنظيمية لمؤسسة الإسمنت

### المحور الرابع: جودة التكوين وتنوع الموارد البشرية

- 24 هل يتم الإختيار على منبوعين أو كفاءة عالية في عملية تكوين عمال مؤسسة الإسمنت؟
- نعم  أميانا  لا
- 25 كيف يتم إختيار العمال لخصوبتهم لعملية التكوين
- بداية على التقييم الأداء  بداية على نوع الوظيفة  بداية على إحتياجات المؤسسة
- بداية على المهارات والخبرة السابقة  بداية على الإلتزام الشخصي بالتعلم وتطوير ميلاطد
- 26 هل تسعى مؤسسة الإسمنت دائما إلى التحديث والتطوير والإختيار على التكنولوجية في عملية التكوين؟
- نعم  أميانا  لا
- 27 هل ترتفع جودة إلتصقات ويزيد العقب عليها في السوق بعد عملية التكوين؟
- نعم  أميانا  لا
- 28 هل تزيد لهمة أرباح الشركة الإسمنت بعد لدورات التكوينية؟
- نعم  أميانا  لا
- 29 هل توفر البيئة المناسبة لعملية التكوين تساعد العامل في الرفع من كفاءته وميلاطد وقدرته التنافسية؟
- نعم  أميانا  لا
- 30 هل معتنق البرامج التكوين التي تقدمها مؤسسة الإسمنت تشجع العمال للإبداع والإبتكار في عطية؟
- نعم  أميانا  لا

31. يفتتح عمال مؤسسة الإسمنت بمسابقات بمؤهلات فوائده القيمة التنافسية بين المؤسسات الخافضة؟

لا

أحياناً

نعم

32. حسب رأيك ما دور جودة التكوين في تعزيز مجال مؤسسة الإسمنت؟

---

---

33. حسب رأيك ما دور جودة التكوين في عملية تحقيق نمو التنظيم لمؤسسة الإسمنت؟

---

---

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشهيد العربي التبسي تبسة.

كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع

عنوان المتكدة

دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي في المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في مؤسسة إسمنت مصنع الماء الأبيض تبسة.

مذكرة لنيل شهادة ماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

تحت إشراف

مطاهري ربيع

1

من إعداد الطالبة:

جياوي موهي

ملاحظة: المعلومات المصحح بها سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2023-2024.

### المحور الأول: البيانات الموسيوديمغرافيا

❖ ضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة .

- 01 الجنين  ذكر  أنثى
- 02 العمر: .....
- 03 الشهادة التحصيل عليها:  متوسط الثانوي  ثانوي علي  جامعي  أخرى ذكر .....
- 04 الخبرة الموسيوديمية: .....
- 05 الفئة الموسيوديمية:  إداري  عون تكلم  عون تنفيذ
- 06 الحالة العائلية:  أعزب  متزوج  معطل  أيدل

❖ وضع الإشارة (X) في خانة واحدة أمام الإجابة المناسبة في رأيك .

### المحور الثاني: برامج التكوين و التميز الإساتيجي لمؤسسة SCT

- 01 هل تقوم مؤسستك بإعداد برامج تكوينية للعاملين؟  
 نعم  لا
- 02 هل يعتبر البرامج التكوينية ضمن مجال عملنا؟  
 دائما  أحيانا  أبدا
- 03 هل تقوم مؤسستك بتحديد احتياجات التكوينية للعاملين؟  
 دائما  أحيانا  أبدا
- 04 هل تعمل مؤسستك على تعميم برامج تكوينية للعاملين؟  
 نعم  لا
- 05 هل هناك متابعة لإجراءات تنفيذ البرامج التكوينية؟  
 نعم  أحيانا  لا
- 06 هل هناك عملية تقييم للتدورات التكوينية؟  
 نعم  أحيانا  لا
- 07 هل توفر الاحتياجات التكوينية في مؤسستك بحدوث العمل؟  
 دائما  أحيانا  أبدا
- 08 هل تعميم مؤسستك البرامج التكوينية يولد عمليات التعطيل المتعمدة؟  
 دائما  أحيانا  أبدا
- 09 هل تستخدم عملية تنفيذ البرامج التكوينية على إستراتيجية مؤسسة الإستعداد؟  
 نعم  أحيانا  لا
- 10 حسب رأيك كيف تستخدم برامج التكوين في إنجاح العمل الإساتيجي بمؤسسة إستعداد؟

### المحور الثالث: أتمات التكوين وتميز الثقافة التنظيمية لمؤسسة SCT

- 01 هل طمعت الدورات التكوينية بمؤسستنا؟
- نعم  لا
- 02 ما أسلوب التكوين الذي طمعت له؟
- فوق "ذاتي"  جماعي  كلياً
- 03 ما هي أتمات التكوين التي تعتمدنا مؤسسة إسمنت تبسة؟
- التدريب الترمي  التدريب الإداري  التدريب العملي  الكورس
- 04 ما هي المعايير التي تضعها مؤسسة إسمنت تبسة لاختيار العمال لتكوين؟
- كفاءة أداء العامل  الألفية  أخرى تذكر .....
- 05 هل تعتمد مؤسسة إسمنت تبسة على برامج التكوين؟
- العتيقة  العتيقة
- 06 هل التكوين الترمي يشجعنا على العمل الجماعي؟
- نعم  أحياناً  لا
- 07 هل يميز التكوين الإداري على تطبيق القواعد والتعليمات؟
- نعم  أحياناً  لا
- 08 هل يعمل التكوين العملي على مواكبة التطور التكنولوجي في مؤسستنا؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 09 هل تأخذ مؤسسة إسمنت تبسة بأراء عمالها عن أتمات التكوين المناسب لهما؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 10 حسب رأيك كيف تساعد أتمات التكوين في تحقيق تميز الثقافة التنظيمية بمؤسسة TSCT؟

### المحور الرابع: جودة التكوين وتميز الموارد البشرية

- 01 هل تعتمد مؤسسة الإسمنت تبسة على الدورات التكوينية لوجودة؟
- عالية  متوسطة  ضعيفة
- 02 هل تعتمد مؤسسة إسمنت تبسة على مدربين ذوي كفاءة عالية للإشراف على عملية التكوين؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 03 هل تعتمد مؤسسة إسمنت تبسة على استخدام الوسائل الحديثة في عملية التكوين؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 04 هل توفر لك مؤسستنا بيئة التكوين المناسبة؟
- نعم  أحياناً  لا
- 05 هل يعتبر البرامج التكوينية فعالة بمؤسستنا؟
- دائماً  أحياناً  أبداً
- 06 هل كفاءة المشرفين على الدورات التكوينية تساهم من إنتاج أفكار العاملين؟
- دائماً  أحياناً  أبداً

07 هل استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة يعزز من تطوير مهارات العاملين؟

نعم  أحياناً  لا

08 هل تساهم البيئة التنافسية لعملية التكوين برفع من الالتزام الوظيفي لدى العمال؟

نعم  أحياناً  لا

09 هل محتوى برامج التكوين التي تصممها مؤسسة إسمنت ترفع من كفاءة العاملين؟

نعم  لا  أحياناً

10 حسب رأيك كيف تعمل جودة التكوين في تصورات الموارد البشرية في مؤسسة الإسمنت؟

11 حسب رأيك كيف يعمل التكوين في تحقيق تصورات العاملين في مؤسسة الإسمنت؟

□





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
SOCIETE DES CIMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »



S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - رقمها التجاري : 13  
N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 13/00  
\* Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 00/12

Réf : 79 /DPT A.P/24

Date : 15/05/2024

ATTESTATION DE FIN DE STAGE

La Société des Ciments de Tébessa (S.C.T.) atteste que le (a) nommé (e) :

Nom et Prénom : **DJEBBARI MAROUA**

a subi un stage pratique de perfectionnement au niveau de notre Société,

portant sur : **DEPARTEMENT FINANCE & COMPTABILITE**

du: **02/05/2024**

au : **15/05/2024**

En foi de quoi, la présente attestation lui est délivrée, pour servir et faire valoir ce que de droit.

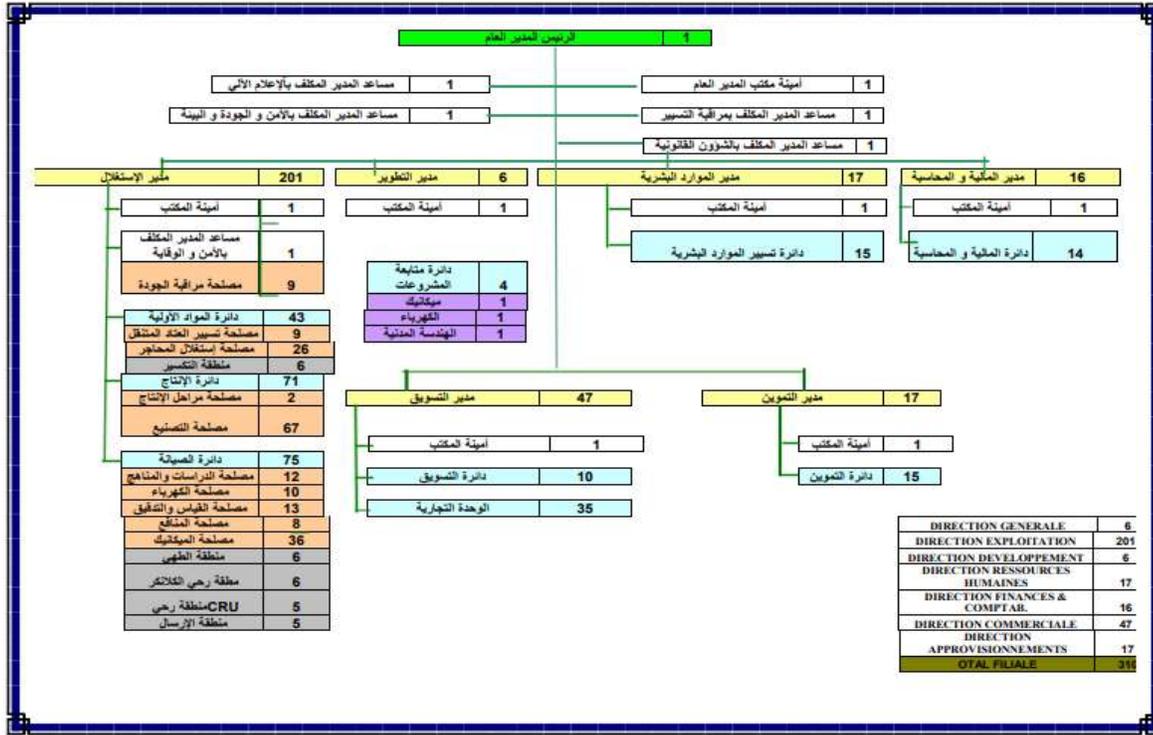
LE CHEFE DE DEPARTEMENT ADMINISTRATION ET PERSONNEL



SIÈGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef BP 83 RP 12000 Tébessa (W. Tébessa) - Algérie  
Tél : + 213(0)37 49 14 32/49 15 84. - Fax : + 213 (0)37 49 23 87



الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الإسمنت تبسة



الملحق رقم 05: شبكة الملاحظة:

التاريخ	التوقيت	السلوك الملاحظ
2 ماي 2024	8:00 صباحا	الإلتزام بالوقت القانوني للعمل، المراقبة الصارمة أثناء الدخول والخروج للمؤسسة، وعملية المراقبة تتم عن طريق آلة البصمة وتسجيل في سجل خاص، بالإضافة على وجود كاميرا مراقبة. وتتم عملية تفتيش لسيارات الداخلة للمؤسسة.
2 ماي 2024	9:00 صباحا	إلزام عمال المؤسسة والمترصبين بزي خاص للمؤسسة إلا العمال الإداريين
2 ماي 2024	12:00 ظهرا	تقديم وجبات محترمة أثناء فترة الغذاء لجميع العمال والمترصبين
15 ماي 2024	9:30 صباحا	الصرامة في تنفيذ الإجراءات والتعليمات المؤسسة نظافة وجمال المكان خصوصا على الجانب الإداري. معظم المكاتب مجهزة بما يتطلبه العمل والعامل. الإعتماد على نظام إتصالات متطور وحديث يسهل عمليات الإتصال.

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	20	95.2
	Excluded <sup>a</sup>	1	4.8
	Total	21	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's	N of Items
Alpha	27
	.822

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1	39.9000	39.482	.318	.817
2	39.4500	39.388	.459	.813
3	39.1900	39.187	.288	.821
4	40.0000	40.528	.342	.821
5	39.5500	39.418	.308	.810
6	39.4000	39.147	.411	.818
7	39.5000	37.832	.488	.813
8	39.4000	39.147	.351	.811
9	39.5500	37.734	.349	.818
10	40.0500	41.418	.035	.828
11	39.9000	42.088	-.130	.821
12	39.5500	41.528	-.070	.842
13	39.5500	41.187	.011	.830
14	40.0000	40.218	.298	.830
15	40.0500	40.882	.280	.821
16	40.0000	41.474	.000	.828
17	39.7000	39.484	.290	.830
18	39.1000	39.338	.387	.812
19	39.6000	39.779	.398	.818
20	39.4500	39.471	.470	.804
21	39.4000	39.042	.758	.801
22	39.4000	37.518	.333	.810
23	39.4500	39.948	.750	.801
24	39.4500	39.281	.702	.803

مدیریت خدمات مشتریان و امور مشتریان	29,8000	29,328	.243	.818
خدمات مشتریان و امور مشتریان	29,8000	29,305	.249	.822
خدمات مشتریان و امور مشتریان	29,2500	28,978	.232	.824

## مخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التكوين في تحقيق التميز التنظيمي \_دراسة ميدانية بمؤسسة إسمنت تبسة \_ المصنع بالماء الأبيض\_ حيث انطلقت هذه الدراسة من الإشكالية التالية: ما الدور الذي يلعبه التكوين في تحقيق التميز التنظيمي بمؤسسة إسمنت؟ حيث تضمنت هذه الدراسة ثلاثة فرضيات رئيسية على النحو التالي:

- ✓ تساهم برامج التكوين بشكل فعال في إثبات التميز الإستراتيجي بمؤسسة إسمنت تبسة.
- ✓ يساعد تنوع أنماط التكوين في إحراز تميز الثقافة التنظيمية في مؤسسة إسمنت \_ تبسة.
- ✓ تعمل جودة التكوين على تحقيق التميز للموارد البشرية في المؤسسة.

حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في إنجاز هذه الدراسة لأنه يتماشى مع طبيعة الموضوع، وكذا العينة الطبقية والتي تمثلت في الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ لعمال مصنع الإسمنت بولاية تبسة، كما تم استخدام أداة الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات وكذلك أداة الملاحظة كأداة أساسية، ليتم جمع البيانات وتحليلها وفق برنامج SPSS، وقد توصلت الدراسة أن هناك علاقة إيجابية بين التكوين والتميز التنظيمي في مؤسسة إسمنت تبسة، وأن التكوين يلعب دور حاسم في تحقيق التميز التنظيمي، وذلك من خلال تطوير مهارات العاملين وزيادة كفاءاتهم، مما ينعكس على أداء العمل وجودة الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة.

📌 الكلمات المفتاحية: التكوين - التميز التنظيمي.

## Summary

The study aimed to identify the role of training in achieving organizational excellence - a field study at the Tebessa Cement Corporation - the factory with white water - as this study began from the following problem: What role does training play in achieving organizational excellence in a cement corporation? This study included three main hypotheses as follows:

- Training programs contribute effectively to demonstrating strategic excellence at the Tebessa Cement Corporation.
- The diversity of formation patterns helps in achieving excellence in the organizational culture in the Tebessa Cement Corporation.
- The quality of training works to achieve excellence for the organization's human resources.

The descriptive approach was relied upon in completing this study because it is consistent with the nature of the subject, as well as the stratified sample, which consisted of tires, control agents, and implementation agents for workers at the cement factory in the state of Tebessa.

The questionnaire tool was also used as a main tool for collecting data, as well as the observation tool as a basic tool, to collect The data were analyzed according to the SPSS program. The study found that there is a positive relationship between training and organizational excellence in the Tebessa Cement Corporation, and that training plays a decisive role in achieving organizational excellence, through developing employees' skills and increasing their competencies, which is reflected in work performance and the quality of services and products that are achieved. Provided by the institution.

❖ Key words: Genesis, Organizational excellence.