

مساهمة التكوين في دعم المؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مؤسسة
سونلغاز - تيارت - 2015-2021

**Contribution of training to support the economic
company: a case study of the Sonelgaz company - Tiaret -
2015_2021**

تاريخ الاستلام: 2022-11-25 تاريخ قبول النشر: 2023-04-29

د. بن الحاج جلول ياسين*. أستاذ محاضر "أ". جامعة ابن خلدون. تيارت :
yacine.benelhadjdjelloul@univ-tiaret.dz

د. عبد الهادي مختار أستاذ محاضر "أ". جامعة ابن خلدون. تيارت :
mokhtar.abdelhadi@univ-tiaret.dz

Abstract :

The success of modern institutions in achieving their goals depends to a large extent on the efficiency and effectiveness of the human resources working in them, and there is a consensus among management men that the formation of human resources is the most successful approach to raising or improving the efficiency of human resources performance in business institutions in order to achieve greater productivity and higher profitability.

We aim through this research to identify the role of human resource formation in strengthening and developing the economic enterprise. With a case study of the Sonelgaz Tiaret compay..

* - د. بن الحاج جلول ياسين

The study reached a set of results, the most important of which are: The formation of the human resource contributes to the increase in the profits and turnover of the Sonelgaz Tiaret Foundation, and the reduction of work accidents.

Key words: Human resources, training, Programs and types of training, the economic company, Sonelgaz Tiaret company.

ملخص:

إن نجاح المؤسسات الحديثة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها، وهناك اجماع بين رجال الإدارة أن تكوين الموارد البشرية هو المدخل الأنجح لرفع أو تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال بما يحقق الانتاجية الاكبر والربحية الاعلى.

نههدف من خلال هذا البحث إلى التعرف على دور تكوين الموارد البشرية في تدعيم وتطوير المؤسسة الاقتصادية. مع دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تيارت.

وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن تكوين المورد البشري يساهم في ارتفاع أرباح و رقم اعمال مؤسسة سونلغاز تيارت، وتقليص حوادث العمل.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، التكوين، برامج وأنواع التكوين ، المؤسسة الاقتصادية، مؤسسة سونلغاز تيارت.

1- مقدمة:

أصبحت المؤسسات العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة واتخاذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل، ولقد اعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية تتوقف على كفاءة العنصر البشري فيها. في هذا السياق تفتنت العديد من المؤسسات الاقتصادية لأهمية تكوين مواردها البشرية

على هذا الأساس يمكن القول أن تكوين الموارد البشرية في المؤسسات، أصبح من أهم أدوات مواجهة ما فرضته التطورات الاقتصادية المتلاحقة واتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة، من تعديل وتغيير في أساليب العمل، داخل المؤسسات.

وتعتبر مؤسسة سونلغاز من المؤسسات الاقتصادية الاستراتيجية في الجزائر، نظرا لما تقدمه من منتجات وخدمات في صناعة الطاقة، وهي تسعى لتقديم منتجات وخدمات تحقق لها نموا وتطورا مستمرا، وهذا لن يتأتى إلا من خلال الاستخدام الأمثل لمواردها وخاصة المورد البشري، ولهذا أدركت أن العنصر البشري هو القوة المحركة لها، مما جعلها تولي أهمية كبيرة لتكوين العمال.

- إشكالية البحث:

وبناء على ما تقدم يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف يساهم تكوين الموارد البشرية في دعم وتطوير مؤسسة سونلغاز-

تيارات ؟

- الأسئلة الفرعية:

- ما مفهوم التكوين، وما هي مقوماته و أهميته وأهم أنواعه ؟

- ما هو واقع التكوين في مؤسسة سونلغاز ؟
- ما هي مساهمة التكوين في المؤسسة الاقتصادية سونلغاز ؟
- كيف يمكن تطوير مساهمة وظيفة التكوين في مؤسسة سونلغاز ؟
- **فرضيات البحث:** انطلاقا من الإشكالية المطروحة ومن أجل تسهيل الإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- يعتبر التكوين أداة فعالة للمساهمة في مواجهة نقص التأهيل وتقدم المعرفة و ضد عدم التكيف الناتج عن التطور التكنولوجي والاقتصادي في مجال نشاط سونلغاز .
- يساهم تكوين المورد البشري في مؤسسة سونلغاز، في نمو أرباحها و رقم أعمالها.
- **أسباب اختيار البحث:**
- أهمية تكوين المورد البشري لدى المؤسسات في تحقيق أهدافها.
- تنامي الحاجة لتكوين الموارد البشرية في جميع المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل التطور التكنولوجي والاقتصادي.
- تزايد الإدراك في أغلب المؤسسات لا سيما الطاقوية منها، بالأهمية الكبيرة لتكوين عمالها.
- **أهمية وأهداف البحث:** تكمن أهمية هذا البحث في كونه يعالج موضوع مهم متعلق بدراسة مدى مساهمة وظيفة التكوين كوظيفة هامة ، في دعم وتطوير مؤسسة سونلغاز من خلال تحقيق أهداف المؤسسة بشكل عام. ومن بين أهداف هذه الدراسة نذكر:
- تحديد مفهوم التكوين كوظيفة في المؤسسة، وأهم مكوناته وأنواعه .
- التعرف على مساهمة التكوين في دعم وتطوير مؤسسة سونلغاز.
- إبراز أهم التحديات والعقبات التي تواجهها وظيفة التكوين في مؤسسة سونلغاز.

- تحديد الخطوات الضرورية واقتراح الحلول المناسبة للنهوض بمكانة التكوين وتطوير مساهمته في مؤسسة سونلغاز.

- **منهج البحث:** اتبعنا في دراستنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، حيث تم استخدام المنهج الوصفي من خلال العرض الذي تم فيه التعرف على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية، والمنهج التحليلي في تحليل المعطيات الإحصائية المتحصل عليها من مصادر مختلفة بغية معرفة واقع التكوين في سونلغاز ودوره في تطوير وتدعيم المؤسسة محل الدراسة.

محاور البحث: لمعالجة إشكالية البحث، قسمنا بحثنا إلى المحاور التالية:

أولاً: التكوين.. أهدافه، مبادئه، وأنواعه في المؤسسة الاقتصادية.

ثانياً: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: تحليل مساهمة التكوين في مؤسسة سونلغاز - تيارت-

أولاً: التكوين.. أهدافه، مبادئه، وأنواعه في المؤسسة الاقتصادية.

يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيداً ومتحمسين للعمل بجدية. ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برامج لتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار.

1- مفهوم التكوين.. أهميته وأهم أهدافه: يحتل التكوين مكانة هامة بين

الأنشطة الإدارية الهادفة إلى تأمين الوصول الى تحقيق أهداف المؤسسة المختلفة.

1.1 ماهية التكوين: لقد تعددت تعاريف "التكوين"، بتعدد توجهات الباحثين و كذا تعدد مجالات تطبيقه، وفي هذا الصدد نقوم بتقديم بعض التعريفات حول التكوين، كما يلي:

- التكوين هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج أو مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقاً¹. أي أنه عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبياً في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل.

- هو عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد²

- التكوين عبارة عن مجموعة الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها³

انطلاقاً من التعاريف السابقة لمصطلح التكوين، يمكننا الاستنتاج أنه: عبارة عن عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى أحداث تغييرات محددة سلوكية وتقنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية أو مستقبلية، يطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل.

2.1 أهداف التكوين: يحتل التكوين أهمية بالغة في مجال تحقيق الأهداف المرجوة، حيث أن أي جهد لعملية التكوين يجب أن يبدأ بالنظر إلى أهداف المؤسسة⁴. و تدفع أهداف عديدة المؤسسات الى تكوين عمالها، من أهمها ما يلي:

- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات

- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة

- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر

- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة⁵.

- تخفيض حوادث العمل

- تخفيض معدلات دوران العمل.

2- **مبادئ التكوين وأهم أنواعه:** هناك عدداً من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التكويني بالمؤسسات الاقتصادية، كما أن هناك عدة أنواع من التكوين الذي تعتمد المؤسسات الاقتصادية.

1.2. **مبادئ التكوين:** يُبنى التكوين على مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي:

أ- التكوين نشاط ضروري ومستمر: للعمال الجدد وللعمال القدامى.⁶

ب- التكوين نظام متكامل: ويقصد بذلك أن هناك تكامل وترابط في العمل.

ج- التكوين نشاط متغير ومتجدد: ويقصد بذلك أن التكوين يتعامل مع متغيرات عديدة في داخل وخارج المؤسسة.⁷

د- التكوين نشاط إداري وتقني.

هـ- التكوين له مقوماته الإدارية والتنظيمية.

2.2. **أنواع التكوين:** هناك العديد من أنواع التكوين في المؤسسة، حيث يصنف

حسب عدة أسس، من أهمها:

1.2.2. **التكوين حسب مرحلة التوظيف:** حسب هذا المعيار نجد الأنواع التالية

من التكوين⁸:

أ- **التكوين في المراحل الأولى من التوظيف:** وينقسم هذا التكوين إلى: التوجيه العام للموظف الجديد، التكوين التخصصي الابتدائي، والتكوين أثناء تأدية الخدمة.

ب - التكوين في المراحل المتقدمة من التوظيف: وهو يتضمن الأنواع التالية: التكوين بغرض تجديد المعلومات والمهارات، و التكوين بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى.

2.2.2. التكوين حسب الوظائف: يمكن تقسيم التكوين تبعاً للوظائف المختلفة

إلى الأنواع التالية⁹:

أ- التكوين التخصصي (تقني): ويشمل الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص.

ب - التكوين الإداري: يشمل زيادة مهارات تنفيذ الأعمال الإدارية لدى الفرد.¹⁰

ج - التكوين المهني: وهو يتعلق بالأعمال اليدوية والميكانيكية.

3.2.2. التكوين حسب مكان العمل: يتم تقسيم التكوين حسب مكان العمل إلى

قسمين اثنين هما¹¹:

أ- التكوين داخل المؤسسة : يتم هذا النوع من التكوين في إدارة أو مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، أو في مواقع العمل

ب - التكوين خارج المؤسسة: أي يتم التكوين خارج المؤسسة.¹²

3- طرق التكوين: تختلف الطرق المستخدمة في التكوين باختلاف ظروف ووضعية

المؤسسة¹³، ويمكن أن نصنف طرق التكوين الى ما يلي:

1.3. المحاضرات: وتعتمد المحاضرة على قيام المكون بإلقاء المادة التكوينية بشكل

رسمي ومباشر في مواجهة المتكويين

2.3. المؤتمرات والندوات وحلقات البحث: بموجب هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتكولين في دراسة موضوع معين من خلال المناقشة والحوار وتبادل الآراء واستخلاص النتائج.

3.3. التطبيق العلمي: بموجب هذه الطريقة يقوم المكون بأداء عمل معين بطريقة عملية سليمة أمام المتكولين موضحاً لهم طريقة وإجراءات الأداء والعمليات، وتصلح هذه الطريقة بصفة خاصة في الأعمال الحرفية والتقنية.¹⁴

4.3. دراسة الحالة: هي محاولة لإبراز الواقع في عملية التكوين، ويتم فيها تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم المتكولين بتحليل المشكلة المطروحة ومحاولة تقديم الحلول بشأنها.

5.3. تمثيل الأدوار: تقوم هذه الطريقة على أساس تصور المكون موقفاً معيناً من المواقف التي تحدث عادة، وأن يقترح ما يراه من حلول في هذا الصدد.

6.3. المباريات الإدارية: وهي تشبه دراسة الحالات وتمثيل الأدوار، في دراسة جوانب من مواقف تحدث في الواقع. حيث يقسم المتكولين إلى مجموعات صغيرة (من 5 إلى 7 أفراد) وكل مجموعة تمثل مؤسسة، وتعطى للدارسين بعض البيانات الأساسية التي على أساسها تبدأ كل مجموعة باتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية، ثم توجه إليهم تعليمات محددة يشكل كل منها موقف معين يتطلب المعالجة باتخاذ قرارات تحدد أنواعها مسبقاً عند تصميم المباراة.¹⁵

ثانياً: سياسة التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

تتضمن سياسة التكوين في المؤسسات الاقتصادية عدة مراحل مختلفة، لإعداد وتنفيذ برامج التكوين اللازمة للعاملين بالمؤسسة¹⁶، ويمكن القول بصفة عامة أن عملية التكوين تمر بمجموعة من الخطوات أو المراحل كالاتي:

1. المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات: من الضروري أن تقوم الإدارة

المسؤولة عن خطة التكوين بالمؤسسة، بجمع مجموعة من البيانات التي تمكنها من إعداد خطة سليمة تفي باحتياجات العاملين، وتتناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة.

2. المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التكوينية: وتحدد هذه الاحتياجات

بالتعاون بين مسؤول مصلحة التكوين والرؤساء أو المديرين بالمؤسسة. ويمكن بلورة الاحتياجات في الآتي:

- احتياجات تتعلق بتطوير المعارف والمعلومات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير المهارات والقدرات لدى بعض العاملين.
- احتياجات تتعلق بتطوير سلوك بعض العاملين، وطريقة تعاملهم مع زملائهم و
مرؤوسيههم.

وبصفة عامة فالاحتياجات التكوينية للمؤسسة لا تخرج عن ثلاث مستويات هي¹⁷:

1.2- على مستوى المؤسسة: من خلال تحليل اهدافها وهيكلها التنظيمي وخطط تطورها.

2.2- على مستوى الوظائف: من خلال تحديد معالم القصور في كل وظيفة داخل المؤسسة.

3.2- على مستوى الفرد: من خلال تحديد الأفراد الذي تظهر الحاجة إلى تكوينهم.

3. المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التكوينية: هي عملية مبنية على عنصرين اثنين يتلخص العنصر الأول في تحديد الاحتياجات التكوينية، أما العنصر الثاني فهو يخص المحاور الأساسية التي تقوم عليها سياسة التكوين.¹⁸ وتتضمن عملية تصميم البرامج التكوينية عدة عناصر أهمها:

1.3- تحديد المحتوى التكويني: ويقصد به تحديد المحتوى الذي يجب أن يشتمل عليه البرنامج التكويني وصياغته في شكل مادة تكوينية (دعائم بيداغوجية ومادة علمية)، أو ما يسمى بالحقيبة التكوينية.

2.3- تحديد طرق (أساليب) التكوين : مثال ذلك: المحاضرات، الحالات العملية، الندوات، وذلك من أجل نقل المادة التكوينية إلى المتكويين، بصورة تترك الأثر المطلوب. ويعتمد اختيار وتحديد أساليب التكوين على عدة عوامل منها: أهداف التكوين، المستوى الوظيفي المعني بالتكوين، وغيرها من العوامل.

3.3- تجهيز المعدات والمستلزمات التكوينية: ويمكن تعريفها بأنها " أجهزة وأدوات ومواد يستخدمها المكون لتحسين عملية التكوين والتعلم، وتقصير مدتها وتوضيح المعاني، وشرح الأفكار.¹⁹

4.3- تحديد واختيار المكونين المناسبين: والذين تتوفر فيهم الخصائص والمقومات الرئيسية للمكون مثل المعرفة العلمية المحيطة بموضوعات التخصص التي يتولى التكوين فيها، الخبرات العلمية والتطبيقية.

5.3- ميزانية التكوين: يتدخل الجانب المالي في عملية تصميم البرامج التكوينية، من خلال ميزانية التكوين التي تسمح للإدارة بتدبير وتسيير الأموال اللازمة للتكوين وتوجيهها للمجالات المناسبة.

4. المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التكوينية: هي مرحلة إدارة البرنامج التكويني وإخراجه إلى حيز الوجود، من قبل الجهة المسؤولة عن التكوين وهي إدارة الموارد البشرية، أو إدارة مركز التكوين للمؤسسة عندما يتعلق الأمر بالتكوين خارجها. ويتضمن تنفيذ البرنامج التكويني أنشطة هامة تتمثل في: إعداد الجدول الزمني لبرامج التكوين، تجهيز وإعداد مكان اجراء البرنامج التكويني، ومتابعة تنفيذ البرنامج التكويني:

5. المرحلة الخامسة: تقييم البرامج التكوينية: إن نجاح التكوين لا يتحقق بحسن التخطيط فقط، وإنما يعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التكويني بشكل عام في المؤسسة، وذلك بغرض التعرف على مكامن القوة والضعف فيه. ويقصد بتقييم برنامج التكوين أنه " العملية التي يستند إليها المشرفون على البرنامج التكويني، والتي تهدف إلى الوصف الدقيق لمستويات الأفراد بعد إخضاعهم لعملية التكوين، والتي يمكن من خلالها الحكم بموضوعية على مدى نجاح المؤسسة في الوصول إلى الأهداف التي كانت قد سطرته²⁰. وتختلف طرق تقييم برنامج التكوين من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب وجهات نظر وآراء المسؤولين عن هذه المهمة، ومن أهم أنجع هذه الطرق نذكر ما يلي:

1.5. طريقة تحليل ردود فعل المشاركين في التكوين: تقوم على تصميم استمارة لتقييم مختلف الجوانب الخاصة بالتكوين كالمحتوى، المدة، أهمية الموضوع، المكون، وغيرها. وهو أسلوب بسيط وسهل التنفيذ.

2.5. الطريقة التجريبية (تغيير في السلوك): تتطلب هذه الطريقة تحديد مجموعتين من العمال المتشابهين في المهارات والخصائص، حيث تدخل المجموعة الاولى في برنامج التكوين بينما تبقى المجموعة الثانية تمارس علمها كضابط للقياس، وبعد الانتهاء من التكوين، يتم قياس أداء المجموعة التكوينية على العمل، فإذا كان هناك اختلاف ملموس لصالح المجموعة التجريبية (التكوينية)، يمكن في هذه الحالة استنتاج أن برنامج التكوين كان فعالا والعكس صحيح.

3.5. طريقة قياس التغير في السلوك: يتم التأكد في هذه الحالة من تغيير سلوك المشاركين في البرنامج التكويني سواء باكتساب مهارات محددة أو قيم واتجاهات جديدة. ويتم ملاحظة سلوك المشاركين وتقييمه سواء بتوجيه بعض الاسئلة لهم أو لرؤسائهم في العمل.²¹

4.5. طريقة قياس النتائج (التكوين المحقق فعلا): تحاول هذه الطريقة قياس التغيرات في بعض نتائج أداء العاملين الذين كانوا محل العملية التكوينية مثل: الزيادة الحاصلة في الإنتاج كماً ونوعاً، الرفع من انتاجية العامل الفرد، تخفيض معدل دوران العمل وغيرها

ثالثاً: تحليل مساهمة التكوين في مؤسسة سونلغاز: مديرية التوزيع - تيارت-

يعتبر مجمّع سونلغاز المتعامل التاريخي في مجال التزويد بالطاقة الكهربائية والغازية في الجزائر، وقد تأسست الشركة عام 1969، وهي تعمل منذ نصف قرن في خدمة الجزائريين من خلال تزويدهم بالطاقة الضرورية للحياة اليومية.

وقد لعب مجمّع سونلغاز دورًا رئيسيًا في مسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، حيث بلغت التغطية بالكهرباء 98 %، بما يعادل تغطية 10.983.538 زون بالكهرباء، فيما وصلت نسبة التغطية بالغاز 65% حيث يستفيد 6.886.407 زون التغطية بالغاز²².

يعتبر مجمّع سونلغاز واحدا من أكبر أرباب العمل في المشهد الصناعي، وتحاول مؤسسة سونلغاز التكيف مع التغيرات والتطورات الاقتصادية العالمية، ومواكبة التحولات الأساسية القائمة على تحسين المنتجات والخدمات المقدمة للزبائن، ومن أجل ذلك عملت سونلغاز على توسيع نشاطها وما يتطلبه ذلك من استثمارات مادية من خلال توفير رؤوس الأموال، واستثمارات بشرية من خلال عملية التكوين، للوصول الى ترقية وتطوير المؤسسة.

سنتطرق في هذا الجزء التطبيقي ، إلى تحليل مساهمة التكوين في مؤسسة سونلغاز- مديرية توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع -تيارت-، ومن أجل دعم دراستنا التطبيقية، اعتمدنا في تحليلنا على مختلف الوثائق والمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، ، والمقابلة التي تمت مع مسؤولي قسم الموارد البشرية وقسم المحاسبة والمالية.

1. تقديم عام للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز – سونلغاز- تيارت.

يتكوّن مجمّع سونلغاز اليوم من 14 شركة فرعية، يتم تسييرها مباشرة من قبل الشركة القابضة و كذا 12 شركات أخرى بالمساهمة.²³ منها الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وهي نتيجة لإدماج شركات التوزيع : شرق، غرب، وسط، و مدينة الجزائر.

1.1. تعريف ونشأة مؤسسة سونلغاز - تيارت - مؤسسة سونلغاز تيارت هي عبارة عن فرع من الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، يقع مقرها في "شارع فريقو". وسط مدينة تيارت، تتربع على مساحة "20050.50 م²" ، تحتوي على عدة وكالات تجارية موزعة على تراب الولاية وهي : وكالة تيارت ، وكالة فرندة ، وكالة تيارت جنوب، وكالة الرحوية ، وكالة قصر الشلالة ، وكالة مهديّة، وتوظف هذه المديرية (420) عاملا منهم 100 إطار و120 عامل مهارة و200 عامل تنفيذ.

جدول رقم 01 : العدد الاجمالي للعمال في مؤسسة سونلغاز - تيارت للفترة:

2021_2015.

الوحدة: عدد

السنوات	أعوان التنفيذ	أعوان المهارة	اطارات	العدد الاجمالي
2015	170	83	60	313
2016	174	95	63	332
2017	175	98	67	340
2018	191	110	71	372
2019	194	115	72	379
2020	195	117	73	385
2021	200	120	100	420

المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، قسم الموارد البشرية ، مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية، 2022.

2.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز - تيارت-: يأخذ الهيكل التنظيمي

في مؤسسة سونلغاز تيارت، الشكل الهرمي، ويحتوي على عدة أقسام ومصالح، ضمن أربعة مستويات نوضحها فيما يلي:

أ. المستوى الأول: ويضم المديرية العامة (مدير التوزيع)، والتي تحرص على الأداء الجيد لكل مصالح للمديرية.

ب. المستوى الثاني: ويضم المصالح الرئيسية التالية: أمانة العلاقات، المكلف

بالشؤون القانونية، المكلف بالاتصال. المكلف بالأمن، والمكلف بالأمن الداخلي.

ج . المستوى الثالث : في هذا المستوى من الهيكل نجد الأقسام التالية: قسم استغلال

الكهرباء. قسم استغلال الغاز. قسم الدراسات و تنفيذ الأشغال، قسم العلاقات التجارية، وقسم الإدارة و التسويق.

د. المستوى الرابع: ويضم الأقسام التالية: قسم تسيير أنظمة الإعلام الآلي، قسم المالية

و المحاسبة، قسم الموارد البشرية،

مصالحة الوسائل العامة، و وحدة المراقبة.

الشكل رقم 01 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز تيارت.



المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، المكلف بالاتصال، 2022.

2. سياسة وواقع التكوين في مؤسسة - سونلغاز- تيارت: يعتبر التكوين من الوظائف الأساسية لمؤسسة سونلغاز تيارت، كما تجده يحتل مكانا مركزي من أجل رفع التحدي أمام متغيرات العديدة.

1.2. مراحل التكوين بالمؤسسة: تعمل مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت، على تحديد الاحتياجات التكوينية والتخطيط لها بشكل جيد، لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية كما يلي²⁴:

أ. **المرحلة الأولى:** تقوم المديرية بتحديد الأهداف السنوية لعملية التكوين ويتم هذه الخطوة في شهر سبتمبر من كل سنة

ب. **المرحلة الثانية:** يقوم قسم الموارد البشرية بتحديد الاحتياجات التكوينية على مستوى كل مصلحة.

ج. **المرحلة الثالثة:** تصميم المخطط التكويني والذي يحتوي على ثلاثة أقسام، القسم الأول: الأهداف العامة من المخطط، القسم الثاني: يتمثل في الاحتياجات المقدرة من كل نوع تكوين، القسم الثالث: ويضم التكاليف التقديرية لعملية التكوين.

د. **المرحلة الرابعة:** تقييم المخطط التكويني الذي تم إعداده من خلال التعرف على مختلف النتائج المتحصل عليها.

2.2. أنواع التكوين بالمؤسسة: تقوم سياسة التكوين في مؤسسة سونلغاز على أنواع مختلفة من التكوين هي:

أ. **التكوين المهني المتخصص:** وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع مدته محصورة من 06 أشهر إلى 03 سنوات على الأكثر، ويشمل هذا النوع من التكوين : الإطارات، عمال التحكم، عمال التنفيذ.

ب. **تكوين الإتقان:** يكون أثناء العمل، مدته تتراوح من أسبوع إلى 06 أشهر.

جدول رقم 02: أنواع التكوين وعدد العمال الخاضعين للتكوين في مؤسسة سونلغاز - تيارت - للفترة: 2015_2021. الوحدة: عدد

السنة	نوع التكوين	أعوان التنفيذ	أعوان التحكم	إطارات	العدد الاجمالي
2015	تكوين الإتقان	04	03	11	18
	تكوين مهني متخصص	21	07	00	28
2016	تكوين الإتقان	02	11	27	40
	تكوين مهني متخصص	11	11	00	22
2017	تكوين الإتقان	20	09	27	56
	تكوين مهني متخصص	11	00	00	11
2018	تكوين الإتقان	21	13	32	66
	تكوين مهني متخصص	21	00	00	21
2019	تكوين الإتقان	15	18	32	65
	تكوين مهني متخصص	14	01	00	15
2020	تكوين الإتقان	10	05	02	17
	تكوين مهني متخصص	09	00	00	09
2021	تكوين الإتقان	37	14	31	82
	تكوين مهني متخصص	08	08	00	16

المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، قسم الموارد البشرية، مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية،
 2022.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ تكوين الإلتقان يغطي أكبر عدد من العمال بالمقارنة مع التكوين المهني المتخصص، كما نجد ان العدد الأكبر الموجه لهذا النوع من التكوين هو من الإطارات و ذلك لرفع مرونتهم و كفاءتهم أكثر في التعامل الإداري مع محيطهم و التخفيض من حدة الاشراف. أما التكوين المهني المتخصص والذي من أهم أهدافه رفع القدرة على الإنتاج والتقليل من حوادث العمل وتخفيض تكاليف صيانة آلات العمل وإصلاحها، فنلاحظ من الجدول غياب كلي للإطارات في هذا النوع من التكوين لأنهم لا يستعملون الآلات، وارتفاعه عند أعوان التنفيذ لأنهم المعنيون أكثر من غيرهم باستعمال الآلات فهم بذلك معرضون لحوادث العمل أكثر من غيرهم.

3.2. ميزانية التكوين وتطور حوادث العمل في المؤسسة: تخصص

مؤسسة سونلغاز - تيارت - ميزانية سنوية لعمية تكوين الموارد البشرية وفقا للمخطط التكويني السنوي.

جدول رقم 03: تطور تكاليف التكوين في مؤسسة سونلغاز - تيارت - للفترة:

. 2021_2015

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
تكلفة التكوين	15	17	7	19	23	4	21

المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، قسم المالية والمحاسبة، 2022.

يبين الجدول السابق أن تكاليف التكوين في مؤسسة سونلغاز - تيارت - في الفترة الممتدة ما بين 2015 و 2021 قد عرفت مستويات مختلفة ومتباينة، بسبب تفاوت

احتياجات التكوين من سنة الى أخرى، ويظهر تأثير جائحة كورونا جلياً على مخصصات عملية التكوين خال سنة 2020.

أما فيما يخص حوادث العمل في المؤسسة، فالجدول الموالي، يوضح تطور حوادث العمل بمؤسسة سونلغاز - تيارت- خلال الفترة 2015_2021

جدول رقم 04: تطور حوادث العمل بمؤسسة سونلغاز - تيارت - للفترة:
2015_2021.

الوحدة: عدد

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
حوادث العمل	01	00	01	00	01	00	00

المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، قسم الموارد البشرية، مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية،
2022.

من خلال نتائج هذا الجدول يتبين لنا بأن عدد حوادث العمل يبقى ضئيل جدا وحسب رأي المسؤولين في مؤسسة سونلغاز-تيارت- فان للتكوين دور فعال في تقليص حوادث العمل. من خلال الدور الهام لعملية التكوين ومساهمتها في اكتساب العمال لمهارات وارشادات وكفاءات، تجنبهم وقوع حوادث عمل خلال تأدية مهامهم في المؤسسة.

3. أثر التكوين على بعض المؤشرات الاقتصادية في مؤسسة سونلغاز- تيارت: لم يعد كاف أن تكون الوضعية المالية للمؤسسة جيدة و امتلاكها لأحدث التجهيزات و لغيرها من الامور المادية معيارا لنجاحها و استقرارها، بل أصبح التحكم في المورد البشري و سبل تعليمه و تكوينه و تطويره هو الذي يضمن للمؤسسة تقدمها وتطورها،

1.3. أثر تكوين المورد البشري على رقم الأعمال في مؤسسة

سونلغاز - تيارت: يعتبر رقم الأعمال المؤشر الأول للحالة الصحية لأية مؤسسة.

وسجلت مؤسسة سونلغاز تيارت، رقم أعمال متزايد خلال الفترة 2015_2021،

جدول رقم 05: تطور رقم الأعمال في سونلغاز- تيارت- للفترة: 2015_2021 .

الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات							رقم الأعمال
2021	2020	2019	2018	2017	2016	2015	
3694	3405	3274	2995	2596	2312	21128	كهرباء
1625	1534	1493	1275	1152	1029	979	غاز

المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، قسم المالية والمحاسبة، 2022.

يتبين من خلال الجدول رقم (05) أن رقم أعمال مؤسسة سونلغاز- تيارت، قد عرف ارتفاع ملحوظ من سنة إلى أخرى خلال الفترة 2015_2021، سواء في توزيع الكهرباء أو الغاز. وتجدر الإشارة إلى أن الارتفاع في رقم أعمال مؤسسة سونلغاز تيارت وهذا حسب مسؤوليها، يرجع سببه في الدرجة الأولى إلى الارتفاع الملحوظ في عدد الزبائن وأن التكوين يعد عنصر من بين عدة عناصر أخرى التي ساهمت في ارتفاع رقم أعمال المؤسسة.

2.3. أثر تكوين المور البشري على الأرباح في مؤسسة سونلغاز -

تيارت: تستطيع المؤسسة الاقتصادية تحسين أرباحها والرفع منها من خلال التكوين، والجدول التالي يوضح تطور قيمة الأرباح السنوية لمؤسسة سونلغاز - تيارت - خلال فترة الدراسة 2016_2021، كما يلي:

جدول رقم 06: تطور الأرباح السنوية لمؤسسة سونلغاز - تيارت - للفترة: 2015_2021
الوحدة: مليون دينار جزائري

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021
الأرباح السنوية	401	711	824	909	992	1004

المصدر: مؤسسة سونلغاز - تيارت، قسم المالية والمحاسبة، 2022.
من المعطيات السابقة في الجدول أعلاه نلاحظ أنّ الأرباح السنوية لمؤسسة سونلغاز - تيارت - موجبة و في ارتفاع مستمر عبر السنوات الممتدة من 2016-2021، ويمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية والمتمثلة في التطور الملحوظ في الأرباح السنوية لمؤسسة سونلغاز - تيارت ، أن للتكوين دور كبير في زيادة أرباح المؤسسة ولكن بطريقة غير مباشرة خاصة إذا أخذنا في الحسبان أن المؤسسة عبارة عن نظام وبالتالي يمكن القول بأن قيمة الأرباح تتأثر بعدة عناصر مرتبطة فيما بينها والتكوين يعد واحد منها.

خاتمة:

إن من أهم وأبرز التطورات الحالية والتغيرات الحاصلة في مجال إدارة المؤسسات الاقتصادية، هي ضرورة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره الحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها.

وحتى يتسنى للمؤسسة الاستغلال الأمثل لقدرات ومهارات هذا المورد البشري وجب عليها الاهتمام بتطوير كفاءاته ومهاراته والتي تعد من أصعب الاختيارات الاستراتيجية التي تواجهها المؤسسات الحديثة، مما يلزم المؤسسة على تكوين أفرادها بغية مواكبة التطورات والتغيرات الحديثة، ومن تم تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة.

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإجابة على إشكالية الدراسة المتمثلة في كيفية مساهمة تكوين الموارد البشرية في دعم وتطوير المؤسسة الاقتصادية، وما هي الجوانب التي تعبر على هاته المساهمة؟. حيث حاولنا الإجابة عليها باتخاذ مؤسسة سونلغاز- تيارت- كنموذج، من خلال الاعتماد على دراسة تحليلية للفترة الممتدة من 2015_2021.

نتائج الدراسة: لقد توصلنا في هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج النظرية و العملية المهمة نذكر منها:

- يعتبر التكوين المحرك الرئيسي لنجاح المؤسسات الحديثة مهما كانت طبيعة نشاطها.
- عملية تكوين العاملين لها تأثيرا مباشرا على أداء العاملين بصفة خاصة، وعلى المؤسسة بصفة عامة.
- للتكوين أثر إيجابي في تحسين السلوك والأداء التنظيمي.

- اهتمام مؤسسة سونلغاز - تيارت - بالتكوين كآلية من آليات تنمية وتطوير مواردها البشرية. وتخصيص ميزانية سنوية معتبرة لتغطية الاحتياجات التكوينية.
- أن تحسين رقم أعمال مؤسسة سونلغاز - تيارت هو ناتج عن تفاعل عدة عناصر فيما بينها، ويعد التكوين من بين أهم العناصر التي لها دور فعال في تحسين رقم أعمال المؤسسة.

- للتكوين في مؤسسة سونلغاز تيارت، دور وأثر كبير في تقليص عدد حوادث العمل وذلك بإتباع الإرشادات السلامة التي اكتسبتها الفئات العمالية أثناء التكوين.

اختبار الفرضيات:

-الفرضية الأولى: فرضية صحيحة، لأن النتائج أظهرت أن التكوين في مؤسسة سونلغاز -تيارت- هو جزء لا يتجزأ من ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، وهو يعمل على تزويد المورد البشري بالمعلومات من أجل تحسين وتطوير مهاراته وقدراته، الامر الذي مكن المؤسسة من مواجهة التحولات الاقتصادية والتكنولوجية التي تفرضها البيئة الخارجية.

-الفرضية الثانية: فرضية صحيحة، لأن نتائج الدراسة أظهرت التطور الملحوظ في رقم أعمال وأرباح مؤسسة سونلغاز - تيارت خلال فترة الدراسة الممتدة من 2015_2021، و يمكن تفسير هذه النتيجة الايجابية أن للتكوين دور كبير في تحسين رقم أعمال وأرباح المؤسسة ولكن بطريقة غير مباشرة خاصة إذا أخذنا في الحسبان أن لمؤسسة عبارة عن نظام وبالتالي يمكن القول بأن رقم الأعمال يتأثر بعدة عناصر مرتبطة فيما بينها والتكوين يعتبر واحد منها.

في الاخير، يمكن تقديم جملة من الاقتراحات التي من شأنها المساهمة في تطوير دور التكوين دعم المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة سونلغاز بصفة خاصة، من اهمها:

- ضرورة التكوين المستمر لموظفي و اطارات المؤسسة لتحصيل أكبر قدر ممكن من الكفاءة و المردودية.
- ضرورة وضع استراتيجيات تكوينية مستقبلية تتناسب مع الوضع التكنولوجي الراهن لضمان مواكبة متطلبات العصر وتحسين قدرتها الإنتاجية، الأمر الذي يساعد على تحقيق أفضل مكانة ضمن السوق العالمية، باعتبار المؤسسة تسعى إلى الاستثمار خارج نطاق الوطن.
- تكوين الإطارات بالخارج من أجل تحكم أحسن في تقنيات العمل، واكتساب الخبرات والمهارات.
- على المؤسسة السعي إلى انشاء مراكز انتاجية للمعدات الكهربائية والتقنية للتقليل من فاتورة الاستيراد، وإنشاء مراكز بحث علمية ضمن تخصص المؤسسة.

قائمة المراجع:

اولا: المراجع باللغة العربية

1. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010،
2. محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ديوان صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2003.
3. حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، .
4. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان - الأردن، 2008،
5. نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية، دار صفاء للطباعة و النشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010،
6. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003،
7. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
8. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
9. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
10. محمد سعد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، مصر، 2003.
11. صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
13. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.

14. حمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، الطبعة 10، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2019.
15. كامل بربز، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000.
- ثانياً: اطروحات والرسائل الجامعية
16. مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos- تبسة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017-2018.
17. سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليتي حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014-2015.
18. بويعلّي نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية- دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطنية- بسكرة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، 2017-2018.
19. عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2008-2009.

ثالثا: المراجع باللغة الاجنبية

20. Boterf (Guy) , Barzucchetti (serge), **Comment Manager la Qalitié de la Formation**, Edition Organisation, Paris, 1992 .
21. Jacques Soyer, « **Fonction Formation** », Edition d'organisation, Paris, 2003.
22. Lakhdar sekiou, **Gestion du Personnel** : les études d'organisation, 3éme édition , Canada, 1986.
23. Chantal bussenault et martine Perret, Economie et Gestion de l'entreprise, 3éme édition, librairie van Ibert, Paris, 2002.

رابعا: الوثائق

24. وثائق متحصل عليها من طرف مؤسسة سونلغاز Sonalgaz بولاية تيارت

خامسا : المواقع الالكترونية

25. موقع مجمع سونلغاز : سونلغاز : إنجازات تاريخية..مسار حافل

<https://www.sonelgaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>

الهوامش:

- 1 _ محمد عبد الفتاح الصيرفي، الإدارة الرائدة، ديوان صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2003، ص 23.
- 2 _ حسن راوية، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 167.
- 3 _ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان- الأردن، 2008، ص 138.
- 4 _ مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos- تبسة، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص تدبير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2017-2018، ص 101.
- 5 _ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 27.
- 6 _ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 218.
- 7 _ مهدي مراد، أثر المتغيرات الاقتصادية الدولية على وظيفة التكوين في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات Somiphos- تبسة، مرجع سبق ذكره، ص 108.
- 8 _ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 324.
- 9 _ سعداوي نعيمة، تنمية الموارد البشرية في البلدان النامية من خلال آليات حوصلة الكفاءات والمصادقة على المكتسبات المهنية "دراسة حالة الجزائر"، أطروحة دكتوراه علوم (غير منشورة)، تخصص التحليل الإقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2014-2015، ص 129.
- 10 _ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 184.
- 11 _ محمد سعد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 195-197.
- 12 _ صلاح صالح معمار، التدريب (الأسس والمبادئ)، الطبعة الأولى، دبيونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 24.
- 13 _ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 372.
- 14 _ صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 227.
- 15 _ Lakhdar sekiou, **Gestion du Personnel : les études d'organisation**, 3^{ème} édition , Canada, 1986, P 291.

- ¹⁶ _ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 102.
- ¹⁷ _ عمر بلخير جواد، دور التكوين في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة تلمسان، 2008-2009، ص 66.
- ¹⁸ _ Chantal bussenault et martine Perret, **Economie et Gestion de l'entreprise**, 3^{ème} édition, librairie van Ibert, Paris, 2002, p : 109
- ¹⁹ _ محمد محمود الحيلة، تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعليمية، الطبعة 10، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2019، ص 33.
- ²⁰ _ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، لبنان، 2000، ص 174.
- ²¹ _ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 107.
- ²² _ مجمع سونلغاز: إنجازات تاريخية..مسار حافل، يوم 12/08/2022 ،
<https://www.sonegaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>
- ²³ _ مجمع سونلغاز: سونلغاز: إنجازات تاريخية..مسار حافل، يوم 12/08/2022 ،
<https://www.sonegaz.dz/ar/category/who-we-are-ar>
- ²⁴ _ مؤسسة سونلغاز- تيارت، قسم الموارد البشرية ، مصلحة تطوير وتكوين الموارد البشرية. وثائق متعلقة بالتكوين، 2022، ص.02.