

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Ecole Nationale Supérieure de Management
Koléa



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت
القليلة

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: مناجنت الموارد البشرية

تحت عنوان:

تأثير التكوين المستمر على ادماج الموظفين

دراسة حالة المؤسسة سوناطراك فرع النقل عبر الانابيب (براقى)

تحت اشراف:

الدكتور / بوعمامة عبد الله

من إعداد:

- تويقر سيداحمد

- ساعي عبد القادر

السنة الجامعية: 2025/2024

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تُنال الغايات، والصلاة والسلام على سيدنا محمد خير البريات، المعلم الأول والقدوة الأكمل.

نتقدم بحالص الشكر وعظيم الامتنان إلى:

الله عز وجل، الذي منّ علينا بالتوفيق والسداد، وبيّر لنا إتمام هذا العمل، فله الحمد أولاً وآخراً، ظاهراً وباطناً.

أستاذنا المشرف الفاضل عبد الله بوعمامة، الذي لم يتجمل علينا بنصائح وتوجيهاته القيمة، فكان نعم الداعم والموجه في مسيرتنا العلمية.

والدينا وإخوتنا الأعزاء، الذين كانوا سنداً لنا في كل المراحل، بدعواتهم، وصبرهم، ومواقفهم النبيلة التي لا تُنسى.

أصدقائنا وزملائنا، الذين ساندونا وشجعونا، وكانوا رفاق دربٍ في هذه الرحلة الأكاديمية.

نسأل الله أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجه الكريم، وأن يكتب له القبول والنفع.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

فهرس المحتويات

شكر وعرفان	
1 مقدمة عامة:	1
1. أسباب اختيار الموضوع	2
2. إشكالية الدراسة	2
3. أهداف الدراسة	3
4. فرضيات الدراسة	4
5. أهمية الدراسة	4
6. المنهج المعتمد	5
7. هيكل الدراسة العام	6
8. خطة البحث	6

الفصل الأول: الإطار الأدبي والمفاهيمي

المقدمة:	9
القسم الأول: الإطار الأدبي:	9
1. النظريات المتعلقة بالتكوين المهني وإدماج العمال:	9
1.1. نظرية التعلم الاجتماعي (ألبرت باندورا):	9
2.1. النظرية التواصلية (Connectivism Theory) وأهميتها في التكوين وإدماج العمال :	11
3.1. نظرية الأساليب السيناريوية (Scenistic Methods) :	13
4.1. نظرية رأس المال البشري ودورها في التكوين المهني :	14
5.1. نظرية رأس المال النفسي وأثرها على إدماج العمال :	15
6.1. نظرية التوافق بين الشخص والبيئة (Person–Environment Fit Theory) :	15
7.1. نظرية التكيف في العمل (Theory of Work Adjustment –TWA) :	16
2. الدراسات السابقة :	18

1.2	دراسة جيدور حاج بشير ومثير دكتومي (2022) بعنوان "أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الجزائرية: دراسة حالة شركة باتيسيم المغير":	18
2.2	دراسة محمد حسن يميم (2022) بعنوان "تأثير التكوين على أداء الموظفين: دراسة حالة جامعة بحر دار، إثيوبيا":	19
3.2	دراسة (خادكا وخادكا) 2024 بعنوان "التدريب المنتج للموظفين وأثره على الاحتفاظ بهم":	20
4.2	دراسة غيوميت دو لاركييه ودلفين ريميون سنة 2022 بعنوان "التكوين المهني والفروقات في المسارات المهنية بين النساء والرجال":	20
5.2	دراسة أيسيت جيسين في عام 2023 "إدماج الموظفين بنجاح: تحسين عملية إدماج المطورين في شركة محلية لتكنولوجيا المعلومات":	21
6.2	دراسة باتني وزملاؤها سنة 2007 بعنوان "أثر برنامج تدريبي قصير في تنمية مهارات الإدارة الذاتية في بيئة العمل المصرفي":	22
7.2	دراسة أوبرهولزر وزملاؤه (2024):	23
8.2	دراسة كريم وآخرون (2019) بعنوان تأثير التكوين والتطوير على أداء العاملين: دراسة تحليلية قائمة على البيانات الكمية:	24
	القسم الثاني: الإطار المفاهيمي	26
	1 - التكوين المستمر	26
	1-تعريف التكوين المستمر	26
	2-التطور التاريخي للتكوين المهني	28
	3-أهداف التكوين	30
	4-أنواع التكوين	31
	4-1من حيث الزمن: ينقسم إلى نوعين:	31
	4-2من حيث المكان، يُقسم إلى:	32
	4-3من حيث الهدف: يُقسم إلى ثلاثة أنواع:	32
	5-إطار القانوني للتكوين المهني المستمر في الجزائر:	32
	6-عملية تكوين المهني:	35
	6-1تحديد وتحليل الاحتياجات:	36

37	6-1-1 مستويات تحليل الاحتياجات:
38	6-2 تصميم خطة التكوين:
39	6-3 إعداد محتوى التكوين:
40	6-5 تقييم التكوين:
40	6-5-1 التقييم الفوري (الساخن):
40	6-5-2 التقييم المؤجل (البارد):
41	7- الطرق التقليدية للتدريب
41	7-1 طرق العرض (Présentation Methods)
41	7-2 الطرق العملية (Hands-on Methods):
42	7-3 طرق بناء الفريق (Group Building Methods)
42	8- التعلم الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا في التكوين
43	9- تحديات التدريب
43	9-1 من الناحية الاستراتيجية:
44	9-2 من الناحية الاجتماعية:
44	9-3 من وجهة نظر عملية الإدارة (متابعة):
44	10- مستقبل التدريب والتطوير
44	10-1 التطورات التكنولوجية في التدريب
45	10-2 تصميم التدريب السريع (RID)
45	10-3 التعلم المستمر والمرن
45	10-4 التركيز على الأداء وتحليل النتائج
45	10-5 التدريب من خلال الشراكات
46	II: الإدماج المهني
46	1- تعريف الإدماج المهني:
47	2- التطور التاريخي للإدماج المهني: من الممارسات العفوية إلى النظم المتكاملة
47	2-1 المرحلة التأسيسية: عصر ما قبل المفاهيم (ما قبل الخمسينيات)
48	2-2 المرحلة الانتقالية: ظهور الأسس النظرية (1950-1980)

48	2-3 المرحلة التطبيقية: ميلاد مفهوم الإدماج المهني (1980-2000).....
48	2-4 المرحلة المعاصرة: عصر التميز في الإدماج المهني (2000-حتى الآن)
49	أولاً: على مستوى الفلسفة الإدارية.....
49	ثانياً: على مستوى الأدوات والتقنيات
49	ثالثاً: على مستوى معايير الجودة.....
49	3- الفرق بين الإدماج المهني والتنشئة الاجتماعية (التنظيمية):
50	3-1 طبيعة العملية:
50	3-2 الدور الفاعل:
50	3-3 الزمن:
50	3-4 التركيز:
50	4- عوامل نجاح الإدماج المهني:
51	4-1 خصائص العمال:
51	4-2 سلوكيات العمال:
51	4-3 جهود المنظمة:
51	5- الإدماج المهني كاستراتيجية لتحقيق التكيف التنظيمي الفعال:
53	6- مراحل الإدماج المهني:
53	6-1 مرحلة ما قبل الإدماج:
54	6-2 مرحلة التوجيه:
54	6-3 مرحلة التدريب:
55	6-4 مرحلة التقييم والملاحظات:
55	7- عوائق الإدماج المهني في المؤسسات:
55	7-1 العوائق الفردية:
56	7-2 العوائق التنظيمية:
56	7-3 العوائق الاجتماعية:
56	8- الاستراتيجيات ادماج الموظفين في المؤسسة
56	8-1 الاستراتيجيات الرسمية وغير الرسمية.....

57	2-8 الاستراتيجيات الفردية والجماعية:
57	3-8 الاستراتيجيات المتسلسلة وغير المتسلسلة:
57	4-8 استراتيجيات التوجيه المباشر والاستقلالية
57	5-8 استراتيجيات التثبيت والمرنة
57	6-8 استراتيجيات الاستثمار والنزع:
57	7-8 استراتيجيات التنافسية:
58	III العلاقة بين التكوين المهني المستمر والإدماج المهني للعمال:
62	مقدمة الفصل:
	الفصل الثاني: الإطار المنهجي
62	القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة
62	1. الإطار الإستمولوجي
63	2. أدوات وتقنيات جمع البيانات
63	1.2 التحليل الوثائقي:
63	2.2 الاستبيان:
64	3. المتغيرات المدروسة ومؤشرات القياس
65	1.3 المتغيرات المستقلة
65	2.3 لمتغير التابع
65	4. تقنيات التحليل
65	5. طرق تحليل البيانات
66	6. حدود الدراسة
66	7. مبررات اختيار العينة
68	8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:
68	1.8 صدق الاتساق الداخلي:
68	1.1.8 حساب صدق استبيان التكوين المستمر
69	2.1.8 ثبات مقياس التكوين المستمر بطريقة التجزئة النصفية:
70	3.1.8 حساب الثبات لمقياس التكوين المستمر:

72	1.2.8. ثبات استبيان الادماج المهني بطريقة التجزئة النصفية
72	2.2.8. حساب الثبات لمقياس الادماج المهني:
73	القسم الثاني: التعريف بالمؤسسة المستقبلية
73	1. تعريف بالمؤسسة المستقبلية
73	2. لمحة تاريخية عن نشأة شركة سوناطراك:
75	3. مهام وأهداف شركة سوناطراك
75	1.3. المهام الأساسية لنشاطات مؤسسة سوناطراك:
76	2.3. أهداف مؤسسة سوناطراك
76	3.3. الأهداف الاستراتيجية
76	4. أبرز الإنجازات والأنشطة في 2021
76	1.4. أرقام رئيسية لسنة 2021
77	2.4. المرتبة العالمية
77	3.4. نشاط الاستكشاف والإنتاج
77	4.4. نشاط النقل عبر الأنابيب
78	5.4. نشاط التميع والتكرير والبتروكيماويات
78	6.4. النشاط التجاري
78	7.4. مراكز التكوين
79	8.4. الانتقال الطاقوي
80	9.4. سوناطراك اليوم
80	5. الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك عام 2023
80	1.5. الادارة العامة
81	2.5. أربع أنشطة رئيسية
81	3.5. المديريات الفرعية
83	6. فرع نشاط النقل عبر الأنابيب TRC
83	1.6. مهام فرع النقل عبر الأنابيب TRC
84	2.6. ممتلكات فرع TRC

3.6	الهيكل التنظيمي لفرع TRC سنة 2023	84
7	مديرية الموارد البشرية – فرع TRC	86
1.7	المهام العامة لمديرية الموارد البشرية:	86
2.7	مهام دوائر الموارد البشرية الفرعية:	86
3.7	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية سنة 2023	90
8	واقع الاندماج المهني في شركة سوناطراك	91
	خاتمة الفصل:	93
	الفصل الثالث: الجانب التطبيقي	
	المقدمة	95
1	وصف خصائص مجتمع الدراسة	95
1.1	فئة الجنس	96
2.1	فئة السن	96
3.1	فئة المنصب	98
4.1	الفئة العمرية	98
5.1	فئة آخر مرة تم فيها عرضك على تكوين	99
2	التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان	101
1-2	تقييم مستوى التكوين المستمر	101
2.2	تقييم مستوى الاندماج المهني	104
3	مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة	115
	خاتمة الفصل:	117
	الخاتمة العامة:	119
	قائمة المصادر والمراجع:	124
	قائمة المراجع باللغة الإنجليزية	125
	قائمة المراجع باللغة الفرنسية	129
	الملاحق	131

قائمة الجداول:

- الجدول رقم (01): يبين طول فئات لمقياس ليكرت السداسي ومستواها 68
- جدول رقم (02): يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التكوين المستمر 68
- جدول رقم (03): يوضح ثبات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية 69
- جدول رقم (04): يبين مستوى الثبات لمقياس التكوين المستمر بطريقة الفا كرون باخ 70
- جدول رقم (05) : يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الاندماج المهني 71
- جدول رقم (06): يوضح ثبات استبيان الاندماج المهني بطريقة التجزئة النصفية 72
- جدول رقم (07) : يبين مستوى الثبات لاستبيان الاندماج المهني بطريقة الفا كرون باخ 72
- الجدول 08: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية 95
- الجدول رقم 09: يوضح مستوى التكوين المستمر لدى افراد عينة الدراسة 101
- الجدول رقم 10: يوضح مستوى الاندماج المهني لدى افراد عينة الدراسة: 104
- الجدول رقم (11): اختبار بيرسون للارتباط بين محاور الدراسة 107
- الجدول رقم (12): يوضح العلاقة بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل 108
- الجدول رقم (13): يوضح العلاقة بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل 109
- الجدول رقم (14): يوضح العلاقة بين البعد التنظيمي وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل 110
- الجدول رقم (15): يوضح العلاقة بين البعد المعرفي والمهاري وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل 111
- الجدول رقم (16): تحليل التباين الأحادي لأثر التكوين المستمر على عملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل 112

قائمة الأشكال:

- الشكل رقم 01 :يوضح هيكل الدراسة العام.....6
- الشكل رقم 02 :يوضح تحليل احتياجات التدريب من حيث الكفاءات 37
- الشكل رقم 03 :يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2023..... 82
- الشكل رقم 04: يوضح الهيكل التنظيمي لفرع نشاط النقل عبر الأنابيب لسنة 2023 85
- الشكل رقم 05 :يوضح الهيكل التنظيمي لفرع (TRC سنة 2023 84
- الشكل رقم 06 : يوضح الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية سنة 2023 90
- الشكل رقم 07 :يوضح دائرة نسبية توضح فئة الجنس 97
- الشكل رقم 08 :يوضح أعمدة بيانية توضح فئة المنصب 98
- الشكل رقم 09 :يوضح أعمدة بيانية توضح الفئة العمرية 99
- الشكل رقم 10 :يوضح أعمدة بيانية توضح فئة آخر مرة تم فيها عرضك على تكوين 100

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التكوين المستمر على إدماج الموظفين في شركة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى. اعتمد البحث على منهج مقارنة كمية باستخدام استبيان شمل 264 موظفاً، مع تحليل الوثائق الرسمية. تم تقسيم التكوين المستمر إلى ثلاثة أبعاد: مدى كفاية مدة التكوين لفهم المهام (البعد الزمني)، فعالية التنسيق بين الأقسام في تقديم البرامج (البعد التنظيمي)، تحسين المعرفة والمهارات الوظيفية (البعد المهاري). أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكوين والإدماج المهني، مع تأثير أكبر للبعدين التنسيق والمعرفي. كما لوحظ ارتفاع مستويات الرضا والالتزام لدى الموظفين الذين تلقوا تكويناً فعالاً. توصي الدراسة بتحسين التخطيط التنظيمي وزيادة التركيز على الجوانب العملية وتخصيص فترات تكوينية كافية.

الكلمات المفتاحية: التكوين المستمر، الإدماج المهني، التكيف الوظيفي، الموارد البشرية، التدريب المهني.

Abstract

This study aims to analyze the impact of continuous training on employee integration at Sonatrach - Pipeline Transport Branch in Baraki. The research adopted a quantitative approach using a questionnaire administered to 264 employees, along with analysis of official documents. Continuous training was divided into three dimensions: adequacy of training duration for task comprehension (temporal dimension), effectiveness of inter-departmental coordination in program delivery (organizational dimension), and improvement of professional knowledge and skills (skills dimension). The results showed a statistically significant positive relationship between training and professional integration, with greater impact from the coordination and knowledge dimensions. Higher levels of satisfaction and commitment were observed among employees who received effective training. The study recommends improving organizational planning, increasing focus on practical aspects, and allocating sufficient training periods.

Keywords: Continuous training, Professional integration, Work adaptation, Human resources, Vocational training.

Résumé

Cette étude vise à analyser l'impact de la formation continue sur l'intégration professionnelle des employés chez Sonatrach - Branche Transport par Pipelines à Baraki. La recherche a adopté une approche quantitative utilisant un questionnaire administré à 264 employés, accompagnée d'une analyse des documents officiels. La formation continue a été divisée en trois dimensions : l'adéquation de la durée de formation pour la compréhension des tâches (dimension temporelle), l'efficacité de la coordination interdépartementale dans la prestation des programmes (dimension organisationnelle), et l'amélioration des connaissances et compétences professionnelles (dimension compétences). Les résultats ont montré une relation positive statistiquement significative entre la formation et l'intégration professionnelle, avec un impact plus important des dimensions coordination et connaissances. Des niveaux plus élevés de satisfaction et d'engagement ont été observés chez les employés ayant reçu une formation efficace. L'étude recommande d'améliorer la planification organisationnelle, d'accroître l'accent sur les aspects pratiques et d'allouer des périodes de formation suffisantes.

Mots-clés : Formation continue, Intégration professionnelle, Adaptation au travail, Ressources humaines, Formation professionnelle.

مقدمة عامة

في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية المتسارعة التي تعرفها المؤسسات الحديثة، برزت الحاجة الملحة إلى تطوير رأس المال البشري باعتباره أحد أهم الموارد الاستراتيجية لضمان الفعالية التنظيمية والاستجابة لمتطلبات السوق. وفي هذا السياق، يُعد التكوين المستمر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات لتأهيل العمال، وتسهيل اندماجهم داخل بيئة العمل، بما يحقق الانسجام بين قدراتهم الفردية ومتطلبات المهام التنظيمية.

ويكتسي إدماج العمال أهمية بالغة، خاصة في المؤسسات ذات الطبيعة التقنية المعقدة، على غرار شركة سوناطراك، حيث

يُعد الإدماج الجيد عاملاً أساسياً في الحد من الفشل الوظيفي، وتحقيق التماسك التنظيمي، وضمان جودة الأداء. غير أن واقع المؤسسات يُظهر تفاوتاً في فعالية برامج التكوين، مما يُثير تساؤلات حول علاقتها الحقيقية بمستوى الإدماج المهني للعمال، خصوصاً في ظل تحديات تتعلق بجودة المحتوى التكويني، ومناهج التدريب، وملاءمة الأهداف مع الواقع الميداني.

وقد دُعيت النظريات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية هذا الطرح، حيث تُشير نظرية رأس المال البشري إلى أن الاستثمار في التكوين يساهم في رفع الإنتاجية الفردية، وتحقيق النمو المؤسسي المستدام، باعتباره شكلاً من أشكال الاستثمار غير المادي. كما تؤكد نظرية التوافق بين الشخص والبيئة أن نجاح العامل لا يتحقق فقط من خلال مهاراته، بل من خلال مدى توافقها مع ثقافة المؤسسة وبيئتها التنظيمية، وهو ما يمكن تعزيزه عبر برامج تكوين فعالة وموجهة.

من جانب آخر، تُبرز نظرية رأس المال النفسي أهمية بناء الثقة والمرونة والتعاون لدى العمال، وهي جوانب لا يمكن فصلها عن جودة التكوين ومدى مراعاته للأبعاد النفسية والسلوكية. كما تؤكد نظرية التكيف في العمل (TWA) على أن العلاقة بين المؤسسة والعامل تقوم على تبادل المنفعة، حيث يُتوقع من العامل أداءً جيداً، مقابل شعوره بالرضا نتيجة توفر بيئة ملائمة وتكوين ملائم لطبيعة مهامه.

انطلاقاً من هذا الواقع النظري والميداني، تتمحور هذه الدراسة حول تحليل دور التكوين المستمر في تعزيز الإدماج المهني للعمال، من خلال دراسة حالة في فرع النقل عبر الأنابيب التابع لمؤسسة سوناطراك ببراق. وتم اختيار هذا الميدان بالنظر إلى خصوصيته التقنية، وأهمية الموارد البشرية فيه في ضمان استمرارية النشاط والحد من الأخطاء التشغيلية.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة، تم اعتماد المنهج الكمي، باستخدام أداة الاستبيان الموجه إلى عينة من العمال، إضافة إلى تحليل الوثائق الرسمية المتعلقة بسياسات التكوين داخل المؤسسة. ويهدف البحث إلى قياس العلاقة بين أبعاد التكوين (الزمني، التنظيمي، المعرفي والمهاري) وبين الإدماج المهني. من خلال هذه الدراسة، نسعى إلى تقديم تصور علمي قائم على بيانات ميدانية حول فعالية التكوين المستمر في ادماج الموظفين، بما يُسهم في تحسين استراتيجيات الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية، وخاصة تلك العاملة في القطاعات التقنية ذات الطابع الحساس.

1. إشكالية الدراسة

رغم الجهود التي تبذلها المؤسسات في مجال التكوين المستمر، إلا أن العديد منها لا تزال تواجه صعوبات في تحقيق إدماج فعال للعمال داخل بيئة العمل، مما يؤثر سلباً على أدائهم واستقرارهم المهني. وتطرح هذه الإشكالية تساؤلاً محورياً :

إلى أي مدى يُساهم التكوين المهني المستمر في تحقيق الإدماج الفعلي للعمال داخل شركة سوناطراك؟ ولإجابة عن هذه الإشكالية، نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التي تتوافق مع التوجهات التطبيقية:

الأسئلة الفرعية

- ما مدى تأثير مدة التكوين المستمر على قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل؟
- كيف يساهم تنظيم برامج التكوين المهني المستمر (من حيث التخطيط والتنسيق بين الأقسام) في تعزيز الادماج المهني للموظفين الجدد؟
- ما مدى تأثير التكوين المهني المستمر على تطوير المهارات المعرفية والمهنية للعمال وكيف يساهم ذلك في تعزيز الادماج المهني داخل المؤسسة؟

2. أسباب اختيار الموضوع

جاء اختيار موضوع "تأثير التكوين المستمر في إدماج الموظفين" نتيجة تلاقي مجموعة من الاعتبارات الموضوعية والذاتية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أولاً الأهمية العملية للموضوع : حيث يُعد التكوين المستمر أحد أهم الأدوات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية الحديثة، لا سيما في المؤسسات الكبرى كـ «سوناطراك»، التي تتطلب جاهزية عالية وكفاءات مدربة نظراً لطبيعة نشاطها الفني المعقد.

- **ثانيًا الحاجة الملحة لفهم العلاقة بين التكوين والإدماج:** خاصةً في ظل ما تعانيه بعض المؤسسات من ضعف في ادماج العمال رغم توفير برامج تكوين، ما يثير تساؤلات حول جودة هذه البرامج وملاءمتها لحاجيات العمال ومتطلبات المهام.
 - **ثالثًا ارتباط الموضوع بالميدان المهني والاجتماعي:** إذ ينعكس الإدماج الجيد على استقرار العامل نفسيًا وسلوكيًا، ويقلل من معدلات التسرب الوظيفي، مما يجعل الموضوع ذا أبعاد استراتيجية سواء للمؤسسات أو للاقتصاد الوطني.
 - **رابعًا دوافع ذاتية:** تتعلق باهتمام الباحثين بمجال تنمية الموارد البشرية وميوله الأكاديمية لتحليل آليات تطوير الأداء داخل المؤسسات، بالإضافة إلى رغبته في المساهمة العلمية بتقديم مقترحات قابلة للتطبيق من واقع تجربة ميدانية في مؤسسة جزائرية ذات طابع وطني.
 - **خامسًا اكتشاف النظام الواضح للتكوين المستمر في الشركة:** عند زيارة الشركة، تبين بشكل واضح وجود نظام للتكوين المستمر يعتمد على عمليات ومناهج واضحة ومنظمة، على عكس برامج الإدماج التي كانت تتميز بالغموض وعدم وضوح المعالم.
- هذا الغموض دفعنا للبحث في الموضوع والتعمق في معرفة مدى تأثير التكوين المستمر على إدماج الموظفين.

3. أهداف الدراسة

- تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التكوين المستمر وإدماج العمال داخل المؤسسات، مع التركيز على مؤسسة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراق. من خلال تحديد الأهداف، يسعى البحث إلى تحليل تأثير التكوين المستمر على إدماج الموظفين، وقياس فعالية البرامج التكوينية من وجهة نظر العمال، وتقديم توصيات لتحسين تلك البرامج:
- تحليل العلاقة بين التكوين المستمر وإدماج العمال في مؤسسة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراق: من خلال تحديد أبعاد التكوين المستمر وتأثيرها على الإدماج المهني.
 - التعرف على طبيعة برامج التكوين المعتمدة داخل المؤسسة: مع التركيز على الأبعاد الزمنية، التنظيمية، والمعرفية/المهارية للتكوين.
 - تقييم مدى فعالية التكوين من وجهة نظر العمال الجدد: بناءً على تقييمهم الشخصي للبرامج ومدى تأثيرها على اندماجهم في بيئة العمل.

- قياس أثر أبعاد التكوين على الإدماج المهني :عبر تحديد العلاقة بين كل بُعد من أبعاد التكوين (الزمني، التنظيمي، المعرفي/المهاري) والإدماج المهني.
- تقديم توصيات عملية لتحسين آليات التكوين والإدماج في بيئة العمل :بناءً على النتائج المستخلصة من الدراسة الميدانية، مع التركيز على تعزيز ثقافة التعلم المستمر وتطوير برامج التكوين لتلبية احتياجات العمال بشكل أفضل.

4. فرضيات الدراسة

استنادًا إلى الإشكالية المطروحة، تم صياغة مجموعة من الفرضيات التي تهدف إلى اختبار تأثير التكوين المهني المستمر على إدماج العمال داخل بيئة العمل. ستنم دراسة العلاقة بين أبعاد التكوين المختلفة (الزمني، التنظيمي، المعرفي/المهاري) ومستوى الإدماج المهني، مما سيساهم في تحقيق فهم أعمق حول فعالية البرامج التكوينية في تعزيز إدماج العمال، وتقوم الدراسة على فرضية رئيسية مفادها ما يلي:

- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المستمر و الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل.
كما تتفرع عنها فرضيات ثانوية:
- H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زمن التكوين و الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي و الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل.
- H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المعرفي والمهاري و الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل.

5. أهمية الدراسة

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تسد فجوة معرفية في موضوع التكوين المستمر وإدماج العمال، خاصة في السياق الجزائري. بالإضافة إلى ذلك، تكتسب الدراسة أهمية ميدانية من خلال تقديم بيانات عملية يمكن أن تُستخدم لتطوير سياسات تكوين فعالة في المؤسسات الكبرى مثل سوناطراك. كما

تساهم في تقديم توصيات تطبيقية تساهم في تحسين بيئة العمل وزيادة الإنتاجية. تبرز أهمية هذا البحث من عدة زوايا:

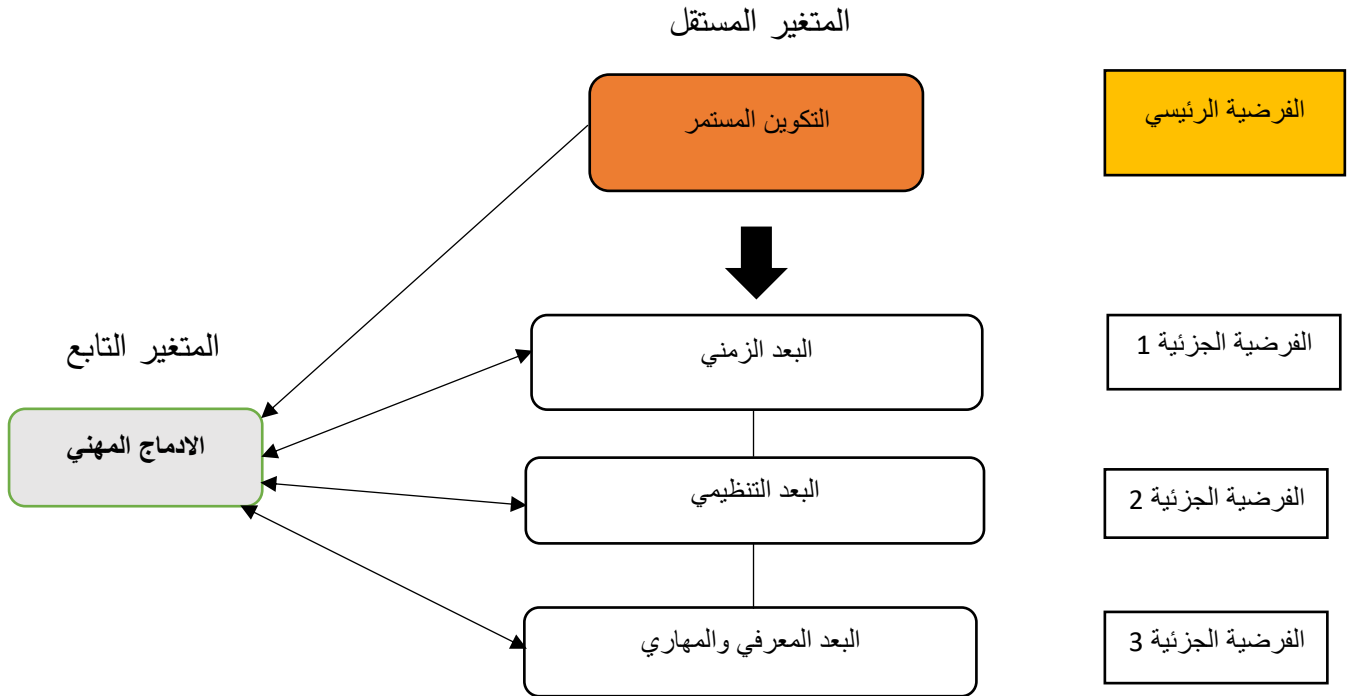
- أكاديميًا: يساهم في سد فجوة معرفية تتعلق بتأثير التكوين المهني على الإدماج الوظيفي، خاصة في السياق الجزائري.
- ميدانيًا: توفر بيانات واقعية من شركة سوناطراك، يمكن الاعتماد عليها لتطوير سياسات تكوين أكثر فعالية.
- تطبيقيًا: تقدم توصيات عملية للمدراء والمسؤولين عن الموارد البشرية لتحسين برامج التكوين والإدماج بما يعزز الإنتاجية والاستقرار المهني.

6. المنهج المعتمد

تم اعتماد المنهج الكمي لملاءمته لطبيعة الموضوع وأهداف الدراسة، وتم استخدام استبيان مبني على مقياس ليكرت السداسي لجمع البيانات من عينة مكونة من عمال سوناطراك - فرع براق، إضافة إلى تحليل وثائق المؤسسة المتعلقة بسياسات التكوين. وتم تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مثل اختبار بيرسون والانحدار وتحليل التباين (ANOVA) عبر برنامج SPSS .

7. هيكل الدراسة العام

الشكل رقم 01 يوضح هيكل الدراسة العام



8. خطة البحث

لتحقيق أهداف الدراسة ومعالجة الإشكالية المطروحة، تم تقسيم البحث إلى مجموعة من الفصول المتكاملة التي تعكس التسلسل المنطقي والمعرفي للموضوع، حيث ينتقل من التأصيل النظري إلى التحليل الميداني، ثم إلى مناقشة النتائج واستنتاج الخلاصات. يهدف هذا التنظيم إلى تسهيل فهم القارئ لمختلف أبعاد الإشكالية وتقديم تصور منهجي واضح لمسار الدراسة.

الفصل الأول: يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأساس النظري لفهم موضوع الدراسة بشكل شامل. يتناول المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتكوين المستمر والإدماج المهني، بالإضافة إلى استعراض الأدبيات العلمية السابقة التي تناولت العلاقة بين التكوين المستمر والإدماج داخل المؤسسات. من خلال هذا الفصل، سيتم توضيح أبعاد التكوين المستمر المختلفة (الزمني، التنظيمي، المعرفي/المهاري) وكيفية تأثيرها على الإدماج المهني للعمال، وكذلك تسليط الضوء على الفجوات المعرفية في الدراسات السابقة التي سيتناولها البحث الحالي.

الفصل الثاني: يتناول هذا الفصل المنهجية التي اعتمدها البحث لتحقيق أهدافه. سيتم في البداية شرح الاختيارات الإستمولوجية التي تقوم عليها الدراسة، وتحديد نوع البحث وأدواته المنهجية. كما سيتم عرض أساليب جمع البيانات المستخدمة، مثل الاستبيانات والمقابلات، بالإضافة إلى توضيح كيفية تحليل البيانات باستخدام أدوات إحصائية مختلفة. هذا الفصل يتضمن أيضاً تقديم لمحة عن المؤسسة المدروسة (سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى)، وتفاصيل حول بيئة العمل وبرامج التكوين المهني المتبعة فيها.

الفصل الثالث: يُركز هذا الفصل على عرض وتحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال جمع البيانات الميدانية. سيتم تحليل البيانات المتعلقة بأثر التكوين المستمر على الإدماج المهني للعمال، بالإضافة إلى مقارنة النتائج مع الأدبيات النظرية السابقة. سيعطى الاهتمام اللازم لتحليل كل بُعد من أبعاد التكوين (الزمني، التنظيمي، المعرفي/المهاري) وعلاقته بالإدماج المهني، مع تقديم تفسير للنتائج المستخلصة بناءً على المعطيات الميدانية.

الفصل الأول

الإطار الأدبي والمفاهيمي

المقدمة:

يعد التكوين أحد الأدوات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتعزيز كفاءة مواردها البشرية، حيث يهدف إلى تطوير مهارات العمال وتزويدهم بالمعارف اللازمة لتمكينهم من الاندماج الفعال في بيئة العمل. وبالموازاة، يمثل إدماج العمال مرحلة حاسمة في دورة حياتهم المهنية، إذ يؤثر بشكل مباشر على مدى تكيفهم مع متطلبات الوظيفة وانخراطهم في الثقافة التنظيمية للمؤسسة. ومن هذا المنطلق، يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار الأدبي والمفاهيمي الذي يشكل الأساس النظري للدراسة.

في القسم الأول، سيتم تناول الإطار الأدبي الذي يتضمن أبرز النظريات التي تفسر دور التكوين المهني المستمر في تأهيل العمال وتهيئتهم لبيئة العمل، بالإضافة إلى عرض مختلف المقاربات المتعلقة بإدماج العمال في المؤسسات. كما سيتم استعراض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع، مما يساعد في فهم الاتجاهات البحثية السابقة والاستفادة منها في بناء إطار تحليلي متين.

أما في القسم الثاني، فسيتم التطرق إلى الإطار المفاهيمي، حيث سيتم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية المتعلقة بالمتغيرين الخاصين بالبحث (التكوين المهني، الإدماج المهني)، يهدف هذا القسم إلى توفير فهم دقيق للمفاهيم المستخدمة، مما يساعد في توجيه الدراسة نحو تحليل معمق للعلاقة بين التكوين الإدماج المهني، وبناء إطار يسمح بتحقيق أهداف البحث بشكل علمي ومنهجي.

القسم الأول: الإطار الأدبي

يستعرض هذا الجزء أهم النظريات والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث، لتوفير أساس نظري متين للدراسة.

1. النظريات المتعلقة بالتكوين المهني وإدماج العمال

تستعرض هذه الفئة أهم النظريات التي تفسر كلاً من التكوين المستمر وإدماج العمال، لتشكيل إطار نظري شامل للدراسة.

1.1. نظرية التعلم الاجتماعي (ألبرت باندورا)

تُعتبر نظرية التعلم الاجتماعي لألبرت باندورا واحدة من النظريات الرائدة في مجال علم النفس التربوي والاجتماعي، والتي تركز على كيفية اكتساب الأفراد للسلوكيات الجديدة من خلال التفاعل الاجتماعي والملاحظة. وفقاً لباندورا، لا يقتصر التعلم على التجربة المباشرة فقط، بل يمكن أن يحدث من خلال

ملاحظة الآخرين وتقليد سلوكياتهم، خاصة عندما تكون هذه السلوكيات معززة بنتائج إيجابية. تُعرف هذه العملية بـ "التعلم بالملاحظة" أو "النمذجة"، وتتكون من أربع مراحل رئيسية:

الانتباه: في هذه المرحلة، ينتبه الفرد إلى السلوك الذي يقوم به النموذج (الشخص الذي يتم تقليده). يعتمد مستوى الانتباه على عدة عوامل، مثل خصائص النموذج (مثل المكانة الاجتماعية أو الخبرة)، وخصائص الفرد الملاحظ (مثل الدافعية والاهتمام).

الاحتفاظ: بعد الانتباه، يتم تخزين السلوك المرصود في الذاكرة طويلة المدى. يمكن أن يتم ذلك من خلال الترميز اللفظي أو التصوري، مما يسمح للفرد بتذكر السلوك لاحقًا.

إعادة الإنتاج: في هذه المرحلة، يقوم الفرد بتطبيق السلوك الذي تعلمه من خلال الملاحظة. يتطلب ذلك أن يكون الفرد قادرًا على ترجمة ما تعلمه إلى أفعال ملموسة، مما قد يتطلب مهارات حركية أو معرفية معينة.

الدافعية: يعتمد تكرار السلوك على الدوافع التي تحفز الفرد. إذا كان الفرد يتوقع نتائج إيجابية من السلوك (مثل المكافآت أو التقدير)، فإنه يكون أكثر ميلًا لتكراره. على العكس، إذا كان يتوقع نتائج سلبية (مثل العقاب)، فإنه يميل إلى تجنب السلوك.

في سياق التكوين والتدريب، تُعتبر نظرية باندورا ذات أهمية كبيرة، حيث يمكن استخدامها لتصميم برامج تكوين تعتمد على النمذجة والملاحظة. على سبيل المثال، يمكن للعمال الجدد تعلم المهارات والسلوكيات المطلوبة من خلال ملاحظة زملائهم الأكثر خبرة وتقليدهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن تعزيز السلوكيات المرغوبة من خلال تقديم مكافآت أو تقدير للعمال الجدد الذين يظهرون تحسنًا في أدائهم. كما تشجع النظرية على التفاعل الاجتماعي بين العمال الجدد وزملائهم الأكثر خبرة، مما يعزز عملية التعلم ويسهل اندماجهم في بيئة العمل.

الانتقادات الموجهة لنظرية باندورا

على الرغم من أهمية نظرية التعلم الاجتماعي في تفسير كيفية اكتساب السلوكيات الجديدة، إلا أنها تعرضت لبعض الانتقادات التي يجب أخذها بعين الاعتبار:

إهمال العوامل الداخلية: تم انتقاد النظرية لتركيزها على العوامل البيئية والاجتماعية وتجاهلها للعوامل الداخلية مثل الصراعات النفسية والدوافع اللاواعي التي قد تؤثر على سلوك الفرد. على سبيل المثال، قد تؤثر الحالة النفسية للفرد (مثل القلق أو الاكتئاب) على قدرته على التعلم من خلال الملاحظة، وهو ما لم تأخذه النظرية في الحسبان.

عدم تحديد عوامل اختيار السلوك: لم توضح النظرية العوامل التي تحدد اختيار الفرد لسلوك معين من بين السلوكيات التي يلاحظها. فليس كل السلوكيات التي يلاحظها الفرد يتم تقليدها، بل يعتمد ذلك على عوامل متعددة مثل القيم الشخصية والمعتقدات، وهو ما لم يتم توضيحه بشكل كافٍ في النظرية.

إهمال دور الذكاء والقدرات الفردية: تجاهلت النظرية دور الذكاء والقدرات المعرفية للفرد في عملية التعلم. فالأفراد يختلفون في قدراتهم على التعلم والتذكر، وهو ما قد يؤثر على فعالية التعلم بالملاحظة. على سبيل المثال، قد يواجه بعض الأفراد صعوبة في ترجمة السلوك المرصود إلى أفعال ملموسة بسبب محدودية قدراتهم المعرفية أو الحركية.

التركيز على التعزيز الخارجي: ركزت النظرية بشكل كبير على التعزيز الخارجي (مثل المكافآت المادية أو التقدير الاجتماعي) وتجاهلت دور التعزيز الداخلي (مثل الشعور بالإنجاز أو الرضا الذاتي) في تحفيز السلوك. في الواقع، قد يكون التعزيز الداخلي أكثر تأثيراً في بعض الحالات، خاصة عندما يتعلق الأمر بسلوكيات معقدة أو طويلة الأمد.

إهمال الاختلافات الفردية: تجاهلت النظرية الاختلافات الفردية بين الأشخاص، مثل الاختلافات في الشخصية أو الخبرات السابقة، والتي قد تؤثر على كيفية تعلمهم من خلال الملاحظة. فليس كل الأفراد يتعلمون بنفس الطريقة أو بنفس السرعة، وهو ما يجعل النظرية غير شاملة لجميع الحالات.

تطبيقات النظرية في التكوين وإدماج العمال

على الرغم من الانتقادات الموجهة لنظرية باندورا، إلا أنها تظل ذات قيمة كبيرة. يمكن استخدام النظرية لتصميم برامج تكوين تعتمد على النمذجة، حيث يتم تشجيع العمال على ملاحظة زملائهم الأكثر خبرة وتقليد سلوكياتهم. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التعزيز الإيجابي (مثل المكافآت أو التقدير) لتحفيز العمال على تبني السلوكيات المرغوبة. كما يمكن تعزيز التفاعل الاجتماعي بين العمال الجدد وزملائهم الأكثر خبرة، مما يساعد على تسريع عملية التعلم ودمجهم بشكل فعال في بيئة العمل.

(بوعمامة و مطروني ، 2020)

2.1 النظرية التواصلية (Connectivism Theory) وأهميتها في التكوين وإدماج العمال :

مع التطور المتسارع في التكنولوجيا والمعلومات، ظهرت نظريات حديثة في مجال التعلم والتكوين، من بينها النظرية التواصلية (Connectivism Theory) التي قدمها جورج سيمنز عام 2004 كاستجابة للتغيرات التي طرأت على بيئات التعلم التقليدية. تفترض هذه النظرية أن المعرفة لم تعد محصورة في

الكتب أو في التعليم الرسمي، بل أصبحت تتشكل من خلال الشبكات الرقمية والتفاعلات المستمرة بين الأفراد والمصادر المعلوماتية المختلفة.

تُعرّف النظرية التواصلية بأنها إحدى النظريات الحديثة في التعلم التي تركز على دور التكنولوجيا والشبكات في اكتساب المعرفة ونقلها. فالتعلم، وفقاً لهذه النظرية، هو عملية ربط المعلومات والمعرفة بين الأفراد، والتفاعل مع المصادر المختلفة، بما في ذلك الأشخاص والخبرات الرقمية والوسائط المتعددة. ومن هنا، فإن بناء المعرفة لا يكون عبر التلقين المباشر، وإنما من خلال التجربة، التفاعل، والمشاركة داخل بيئات التعلم الديناميكية.

تعتمد النظرية التواصلية على مجموعة من المبادئ الأساسية التي تميزها عن غيرها من نظريات التعلم التقليدية مثل السلوكية والمعرفية والبنائية. ومن بين هذه المبادئ:

المعرفة موزعة عبر شبكات متعددة: لم تعد المعرفة تقتصر على المقررات الدراسية أو الخبرات الشخصية، بل أصبحت تتشكل من خلال شبكات المعلومات والتفاعل بين المتعلمين.

التعلم عملية مستمرة مدى الحياة: نظراً للتطور المستمر للمعلومات، يحتاج الأفراد إلى تطوير مهارات البحث عن المعرفة والتكيف مع المستجدات باستمرار.

القدرة على تمييز المعلومات المهمة: أحد أهم مهارات التعلم في العصر الرقمي هو القدرة على تحليل وتقييم المعلومات، حيث أصبح الأفراد بحاجة إلى غربلة البيانات الضخمة لاستخلاص المعرفة المفيدة.

التفاعل مع مصادر متعددة: يساهم التفاعل المستمر مع المحتوى الرقمي، والموارد الإلكترونية، والخبرات العملية في تعزيز التعلم وتنمية المهارات المطلوبة في بيئات العمل.

اتخاذ القرار جزء من عملية التعلم: بما أن المعرفة تتغير باستمرار، يصبح اتخاذ القرار بناءً على المعلومات المتاحة مهارة أساسية، حيث يحتاج المتعلم إلى اختيار المصادر المناسبة وتحديد أولويات التعلم.

في سياق التكوين المهني وإدماج العمال، توفر النظرية التواصلية إطاراً فعالاً يساعد على تطوير برامج تدريبية قائمة على التفاعل والتعلم المستمر. فبدلاً من التركيز على التدريب التقليدي القائم على التلقين النظري، يمكن تصميم برامج تكوين تعتمد على:

- استخدام منصات التعلم الإلكتروني التي توفر بيئة تفاعلية تمكّن العمال الجدد من الوصول إلى المعلومات في أي وقت.

- تعزيز التعلم التعاوني من خلال الشبكات المهنية، مما يساعد في تبادل الخبرات بين الموظفين الجدد والخبراء داخل المؤسسة.
- توظيف تقنيات الذكاء الاصطناعي في التدريب، حيث يمكن للأنظمة الذكية تقديم محتوى تدريبي مخصص وفقاً لاحتياجات كل فرد.
- تطوير مهارات البحث عن المعرفة، إذ يتعلم العمال كيفية الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بوظائفهم بدلاً من الاعتماد فقط على التدريب التقليدي.
- تعد النظرية التواصلية من النظريات الحديثة التي تتناسب مع التحولات التي يشهدها سوق العمل، حيث تساهم في إعداد الأفراد لمواجهة التغيرات السريعة في بيئات العمل. فمن خلال تعزيز التعلم الشبكي والتفاعلي، وتطوير مهارات البحث والتحليل، وربط العمال بشبكات المعرفة، يمكن لهذه النظرية أن تلعب دوراً حيوياً في تحسين عمليات التكوين وإدماج العمال داخل المؤسسات الحديثة.
- (محمد غلاب، محمد سعد، و ربيع العساس، 2024)

3.1 نظرية الأساليب السيناريوية (Scenistic Methods)

تُعتبر الأساليب السيناريوية من النظريات الحديثة في مجال التكوين والتدريب، حيث تركز هذه النظرية على استخدام السيناريوهات والحالات الدراسية والقصص التي توفر إطاراً محدداً لمعالجة قضايا الأداء ونقاط الضعف في بيئة العمل. وفقاً لهذه النظرية، يتم وضع المتدربين في مواقف تشبه الواقع العملي، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وقدراتهم من خلال التفاعل مع هذه السيناريوهات.

تفيد هذه النظرية في عملية التكوين بشكل كبير، خاصة عندما يتعلق الأمر بإدماج العمال في بيئة العمل. من خلال وضع الموظفين الجدد في سيناريوهات واقعية تشبه المهام التي سيقومون بها في العمل، يمكنهم اكتساب المهارات اللازمة بشكل أسرع وأكثر فعالية. على سبيل المثال، يمكن استخدام سيناريوهات محاكاة لتدريب الموظفين الجدد على كيفية التعامل مع العملاء، أو كيفية إدارة المواقف الصعبة في بيئة العمل. هذا النوع من التدريب يساعد على تقليل فترة التكيف مع الوظيفة الجديدة ويزيد من ثقة الموظفين في قدراتهم.

بالإضافة إلى ذلك، تعتمد الأساليب السيناريوية على التعلم الموقفي (Situational Learning)، الذي يؤكد على أهمية تعلم المهارات في سياقها الطبيعي. وهذا يعني أن المتدربين يتعلمون كيفية تطبيق المهارات المكتسبة في مواقف مشابهة لتلك التي يواجهونها في العمل، مما يعزز قدرتهم على نقل ما تعلموه إلى الواقع العملي.

تستند هذه النظرية إلى عدة أسس نظرية أخرى، مثل النظرية البنائية (Constructivism)، التي تشير إلى أن المعرفة والمهارات يمكن بناؤها بطرق مختلفة دون وجود حل مثالي واحد، مما يعزز التفاعل الاجتماعي والتعلم الجماعي. كما تُعتبر نظرية التعلم التحويلي (Transformative Learning Theory) جزءاً من الأسس النظرية لهذه الطريقة، حيث تشجع المتدربين على المشاركة الفعالة في صياغة محتوى التدريب وتطبيقه، مما يعزز لديهم الشعور بالتمكين والالتزام الوظيفي. كما يمكن استخدام هذه النظرية في عملية تكوين العمال عن طريق:

تدريب الموظفين الجدد: يمكن استخدام سيناريوهات محاكاة لتدريب الموظفين الجدد على المهام اليومية التي سيقومون بها، مثل التعامل مع أنظمة الشركة أو التواصل مع الزملاء والعملاء. هذا النوع من التدريب يساعد على تقليل الأخطاء وزيادة الكفاءة في الأداء.

تحسين العمل الجماعي: من خلال وضع الفرق في سيناريوهات جماعية، يمكن تعزيز التعاون بين الموظفين الجدد والقدامى، مما يساعد على تسريع عملية إدماجهم في الفريق وتحسين الأداء العام. **التعلم من الأخطاء:** تسمح الأساليب السيناريوية للموظفين الجدد بارتكاب الأخطاء في بيئة آمنة دون عواقب سلبية على العمل الفعلي، مما يتيح لهم التعلم من هذه الأخطاء وتحسين أدائهم في المستقبل. (Wajdi , Abushamsieh, & Pérez Aróstegui , 2014)

4.1 نظرية رأس المال البشري ودورها في التكوين المهني

تُعد نظرية رأس المال البشري من النظريات الاقتصادية التي تفسر كيف يمكن للاستثمار في الأفراد، من خلال التعليم والتكوين، أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو الاقتصادي. ويعود أصل هذه النظرية إلى أعمال كلٍّ من آدم سميث، ثيودور شولتز، وغاري بيكر، الذين أكدوا أن المعارف والمهارات التي يكتسبها الأفراد تُعتبر شكلاً من أشكال رأس المال، تماماً كما يُنظر إلى رأس المال المادي في العمليات الإنتاجية. وفقاً لهذه النظرية، فإن الأفراد الذين يتلقون تعليمًا وتدريبًا أفضل يكونون أكثر قدرة على أداء مهامهم بكفاءة، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم وفرصهم في سوق العمل .

وفي سياق التكوين المهني، تبرز هذه النظرية كإطار نظري يوضح أهمية التدريب في تحسين مهارات العمال وزيادة قدرتهم على التكيف مع متطلبات الوظيفة. فالتكوين المهني يُعد شكلاً من أشكال الاستثمار في رأس المال البشري، حيث يُمكن العمال الجدد من اكتساب المهارات اللازمة، مما يساعدهم على الاندماج السريع في بيئة العمل وتقليل الفجوة بينهم وبين العمال ذوي الخبرة. كما أن المؤسسات التي

تستثمر في التكوين المهني تسهم في تحسين تنافسيتها من خلال تطوير رأس مالها البشري، وهو ما ينعكس إيجابياً على الأداء العام للمؤسسة وقدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات . وبناءً على ذلك، فإن نظرية رأس المال البشري تؤكد أن الاستثمار في التكوين المهني ليس مجرد تكلفة، بل هو استراتيجية ضرورية لتحقيق الاستدامة التنظيمية وضمان اندماج العمال الجدد بفعالية في سوق العمل. (Wuttaphan, 2017)

5.1 نظرية رأس المال النفسي وأثرها على إدماج العمال

تُعد نظرية رأس المال النفسي إحدى النظريات الحديثة في مجال التنمية البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث تركز على مجموعة من القدرات والسمات النفسية التي تسهم في تحسين الأداء الوظيفي وتعزيز التكيف مع بيئة العمل. وفقاً لهذه النظرية، يتكون رأس المال النفسي من أربعة أبعاد رئيسية: الكفاءة الذاتية، التي تعكس ثقة الفرد في قدرته على إنجاز المهام وتحقيق الأهداف؛ والتفاؤل، الذي يعكس التوقعات الإيجابية تجاه المستقبل؛ والأمل، الذي يتجسد في القدرة على وضع مسارات واضحة لتحقيق الأهداف والسعي الدؤوب للوصول إليها؛ وأخيراً، المرونة، التي تمثل قدرة الفرد على التكيف مع التحديات والتغلب على الصعوبات.

في سياق إدماج العمال، يلعب رأس المال النفسي دوراً أساسياً في تسهيل عملية التكيف مع بيئة العمل الجديدة. فالكفاءة الذاتية تساهم في تعزيز ثقة الموظف بقدراته، مما يقلل من مشاعر القلق وعدم اليقين التي قد تصاحب بداية العمل. أما التفاؤل، فيساعد الموظفين الجدد على تبني نظرة إيجابية تجاه التحديات المهنية، بينما يشجع الأمل على المثابرة والاستمرار في تحقيق الأهداف التنظيمية. من جهة أخرى، تمنح المرونة الموظفين القدرة على مواجهة الصعوبات والتأقلم مع متغيرات بيئة العمل، مما يضمن إدماجاً أكثر سلاسة وفعالية.

بناءً على ذلك، فإن تطوير برامج التكوين الموجهة للعمال ينبغي أن يأخذ في الاعتبار تعزيز أبعاد رأس المال النفسي، من خلال توفير أنشطة تدريبية تركز على بناء الثقة، وتعزيز التفكير الإيجابي، وتنمية القدرة على التحمل والتكيف. وبهذا، يصبح رأس المال النفسي عاملاً حاسماً في دعم الإدماج الوظيفي وتحقيق الأداء الفعال داخل المؤسسات. (قاسم و مهوي، 2022)

6.1 نظرية التوافق بين الشخص والبيئة (Person–Environment Fit Theory)

تُعتبر نظرية التوافق بين الشخص والبيئة من النظريات الرائدة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي، حيث تركز على التفاعل بين خصائص الفرد وخصائص البيئة التي يعمل فيها. تنطلق هذه

النظرية من فكرة أن سلوك الفرد وأدائه في العمل لا يُحدد فقط من خلال سماته الشخصية أو من خلال متطلبات البيئة التنظيمية بشكل منفصل، بل من خلال التفاعل بينهما. بمعنى آخر، فإن التوافق بين الفرد وبيئة العمل يُعد عاملاً حاسماً في تحديد مدى نجاح الفرد في أداء مهامه ومدى رضاه عن عمله.

تعود جذور هذه النظرية إلى أعمال عالم النفس كورت لوين (Kurt Lewin) الذي قدم مفهوماً أساسياً مفاده أن السلوك هو دالة للتفاعل بين الشخص والبيئة، والذي يمكن التعبير عنه بالمعادلة التالية: السلوك = دالة (الشخص، البيئة). وفقاً لهذا المفهوم، فإن الفرد والبيئة يشكلان نظاماً تفاعلياً، حيث يؤثر كل منهما في الآخر بشكل متبادل.

تطورت النظرية لاحقاً لتشمل أنواعاً مختلفة من التوافق، أبرزها التوافق التكميلي والتوافق التكميلي الإضافي. التوافق التكميلي يشير إلى الحالة التي يوفر فيها الفرد مهارات أو قدرات تحتاجها البيئة التنظيمية، أو العكس، حيث توفر البيئة الموارد التي يحتاجها الفرد. على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تتطلب مهارات تحليلية عالية ويمتلك الفرد هذه المهارات، فإن ذلك يُعتبر توافقاً تكميلياً. أما التوافق التكميلي الإضافي فيحدث عندما تكون هناك تشابه بين قيم الفرد وقيم المنظمة، أو بين شخصيته وثقافة العمل السائدة. على سبيل المثال، إذا كانت المنظمة تُعلي من قيمة العمل الجماعي وكان الفرد يميل إلى العمل ضمن فريق، فإن ذلك يُعتبر توافقاً تكميلياً إضافياً.

تؤكد النظرية أن تحقيق التوافق بين الفرد والبيئة التنظيمية يؤدي إلى نتائج إيجابية على مستوى الفرد والمنظمة. على مستوى الفرد، يمكن أن يؤدي التوافق إلى زيادة الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، وتقليل التوتر والإجهاد الوظيفي. أما على مستوى المنظمة، فإن التوافق يساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وتقليل معدلات دوران العمالة، وتعزيز الثقافة التنظيمية.

في سياق التكوين والإدماج التنظيمي، يمكن أن نستخلص أن النظرية تُشير إلى أن عمليات التكوين الفعالة يمكن أن تعزز التوافق بين العاملين والبيئة التنظيمية من خلال تطوير المهارات والقدرات التي تتوافق مع متطلبات العمل، وتعزيز القيم المشتركة بين الفريق والمنظمة. كما أن الإدماج التنظيمي الناجح يعتمد على قدرة المنظمة على توفير بيئة عمل تدعم التوافق بين احتياجات العمال ومتطلبات العمل، مما يؤدي إلى تحقيق التكامل بين الأفراد والمنظمة (De Cooman & Vleugels, 2022).

7.1 نظرية التكيف في العمل (Theory of Work Adjustment – TWA)

نظرية التكيف في العمل (TWA) هي نظرية مهمة في علم النفس المهني، تم تطويرها من قبل الباحثين ديفيس ولوفكويسست سنة 1984 الفكرة الأساسية لهذه النظرية هي أن العمل عبارة عن علاقة تبادلية بين

الفرد وبيئة العمل. بمعنى آخر، يعمل الفرد على تلبية متطلبات العمل، وفي المقابل توفر له بيئة العمل مجموعة من المكافآت أو الحوافز التي تلبي احتياجاته، سواء كانت مالية أو اجتماعية أو نفسية. تقوم النظرية على فكرة أن هناك نوعين من التطابق أو التوافق الذي يجب أن يحدث بين الفرد وبيئة العمل:

التطابق بين احتياجات الفرد ومكافآت العمل: كل فرد لديه احتياجات معينة، مثل الرغبة في الحصول على تقدير من الزملاء، أو الرغبة في تحقيق الإنجازات، أو حتى الرغبة في الحصول على أجر جيد. إذا كانت بيئة العمل توفر هذه المكافآت أو الحوافز، فإن الفرد يشعر بالرضا عن عمله.

التطابق بين مهارات الفرد ومتطلبات العمل: كل وظيفة تتطلب مهارات معينة، مثل القدرة على التواصل الجيد، أو المهارات التقنية، أو القدرة على حل المشكلات. إذا كانت مهارات الفرد تتوافق مع متطلبات الوظيفة، فإنه يكون قادرًا على أداء عمله بشكل جيد، مما يجعله مرضيًا لصاحب العمل.

عندما يحدث هذا التطابق بين احتياجات الفرد ومكافآت العمل، وكذلك بين مهارات الفرد ومتطلبات الوظيفة، فإن الفرد يشعر بالرضا الوظيفي، ويصبح أكثر استقرارًا في عمله.

النظرية لا تتحدث فقط عن التطابق الأولي بين الفرد والعمل، بل تركز أيضًا على أن هذا التطابق يجب أن يكون مستمرًا. بمعنى أن الفرد وبيئة العمل يتفاعلان باستمرار، وقد تحدث تغييرات في العمل (مثل تغيير المهام أو الترقيات) أو في حياة الفرد (مثل تغيير الأولويات الشخصية). لذلك، يجب على الفرد أن يتكيف مع هذه التغييرات ليبقى راضيًا عن عمله وقادرًا على الأداء الجيد.

تم استخدام نظرية التكيف في العمل في العديد من المجالات، مثل التوجيه المهني، حيث تساعد الأفراد على اختيار الوظائف التي تناسب مهاراتهم واحتياجاتهم. كما تم استخدامها في تطوير سياسات الصحة والسلامة المهنية، حيث تساعد في فهم كيفية تأثير التوافق بين الفرد والعمل على صحته النفسية والجسدية. ففي الولايات المتحدة، تم تطبيق نظرية التكيف في العمل (TWA) في مجال الصحة والسلامة المهنية من خلال نموذج الإجهاد الوظيفي الذي طوره المعهد الوطني للسلامة والصحة المهنية (NIOSH). هذا النموذج يعتمد على فكرة أن الإجهاد الوظيفي ينتج عن عدم التوافق بين متطلبات العمل وقدرات العامل، أو بين احتياجات العامل والمعززات التي توفرها بيئة العمل.

على سبيل المثال، إذا كانت الوظيفة تتطلب مهارات عالية أو ضغوطًا كبيرة، بينما لا توفر بيئة العمل الدعم الكافي أو المكافآت المناسبة، فإن العامل قد يعاني من الإجهاد الوظيفي، مما يؤثر سلبيًا على صحته النفسية والجسدية. من خلال تطبيق مبادئ نظرية التكيف في العمل، يمكن للمنظمات تحسين التوافق بين العامل وبيئة العمل عن طريق:

- توفير تدريب (تكوين) لتحسين مهارات العمال، مما يساعدهم على تلبية متطلبات العمل بشكل أفضل.

- توفير حوافز ومكافآت تلبي احتياجات العمال، مثل تقدير الإنجازات أو تحسين ظروف العمل.

- تقليل الضغوط الوظيفية من خلال تعديل متطلبات العمل لتصبح أكثر توافقاً مع قدرات العمال.

هذه الإجراءات لا تقلل فقط من الإجهاد الوظيفي، بل تعزز أيضاً الرضا الوظيفي والإدماج التنظيمي، مما يؤدي إلى تحسين الصحة العامة للعمال وزيادة إنتاجيتهم.

من خلال ما سبق يمكننا ربط نظرية التكيف في العمل بموضوع الإدماج التنظيمي من خلال فكرة أن التكيف الناجح بين الفرد وبيئة العمل يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والاستقرار في المنظمة. عندما يشعر العامل أن احتياجاته يتم تلبيتها من خلال العمل، وأن مهاراته تتوافق مع متطلبات الوظيفة، فإنه يصبح أكثر اندماجاً في المنظمة وأكثر التزاماً بها.

على سبيل المثال، إذا تم توفير تدريب (تكوين) للعمال لتحسين مهاراتهم، فإن ذلك يساعدهم على تلبية متطلبات العمل بشكل أفضل، مما يعزز شعورهم بالرضا والانتماء للمنظمة. وبالمثل، إذا كانت بيئة العمل توفر مكافآت وحوافز تلبي احتياجات العمال، فإن ذلك يعزز إحساسهم بالرضا والاستقرار، مما يؤدي إلى زيادة الإدماج التنظيمي. (Eggerth, 2008)

2. الدراسات السابقة :

1.2 دراسة جيدور حاج بشير ومثير دكتومي (2022) بعنوان "أثر التكوين المستمر في تحسين أداء

الموارد البشرية في الشركات الجزائرية : دراسة حالة شركة باتيسيم المغير" :

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التكوين المستمر على أداء العمال في الشركات الجزائرية، مع التركيز على شركة باتيسيم المغير كحالة دراسية. اعتمد الباحثان على منهج وصفي تحليلي، حيث تم استخدام استبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات من عينة مكونة من 31 عاملاً في شركة باتيسيم. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج مهمة، منها أن 61% من العمال أكدوا أن التكوين الخارجي ساهم في تطوير مهاراتهم، بينما أشار 87% منهم إلى أن التكوين أدى إلى تحسين سلوكياتهم الوظيفية وزيادة انتمائهم للمؤسسة. خلصت الدراسة إلى أن التكوين المستمر يلعب دوراً أساسياً في تحسين أداء الموارد البشرية، خاصة في ظل البيئة التنافسية التي تتطلب تحديث المهارات باستمرار. كما أوصت بضرورة تنويع برامج التكوين لتحقيق أقصى استفادة للعمال والمؤسسة على حد سواء.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في شركة باتيسيم المغير كحالة دراسية. كما تركز على العاملين الحاليين بالشركة، مع استبعاد العمال الجدد أو غير الدائمين. بالإضافة إلى ذلك، يعتمد البحث على بيانات الاستبيان كمصدر رئيسي للبيانات، مما قد يحد من شمولية النتائج. (جيدور و دكومي، 2022)

2.2 دراسة محمد حسن يميم (2022) بعنوان "تأثير التكوين على أداء الموظفين : دراسة حالة جامعة بحر دار، إثيوبيا"

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التكوين على أداء الموظفين الإداريين في جامعة بحر دار بإثيوبيا، مع التركيز على تحديد العلاقة بين التكوين وأداء الموظفين من خلال دراسة أبعاد التكوين مثل تقييم الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، أسلوب تقديم التدريب، وتقييم التدريب.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث تم استخدام استبيان لجمع البيانات من عينة مكونة من 316 موظفاً إدارياً في جامعة بحر دار، ممن شاركوا في برامج تدريبية خلال عام 2019. تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي والاستدلالي، بما في ذلك تحليل الارتباط والانحدار المتعدد.

توصلت الدراسة إلى أن أبعاد التكوين الأربعة (تقييم الاحتياجات التدريبية، تصميم التدريب، أسلوب تقديم التدريب، وتقييم التدريب) لها تأثير إيجابي كبير على أداء الموظفين الإداريين. ومع ذلك، أظهرت النتائج أن الموظفين غير راضين عن بعض جوانب التكوين، مثل تقييم الاحتياجات التدريبية وأسلوب تقديم التدريب، مما يشير إلى وجود مجال لتحسين هذه الجوانب.

خلصت الدراسة إلى أن التكوين يلعب دوراً محورياً في تحسين أداء الموظفين، خاصة في المؤسسات الأكاديمية، وأوصت بإجراء تقييم دقيق للاحتياجات التدريبية، وتحسين تصميم البرامج التدريبية، ومراعاة أسلوب تقديم التدريب المناسب، وإجراء تقييم شامل للتدريب لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل تأثير التدريب على أداء الموظفين الإداريين في جامعة بحر دار بإثيوبيا، مع التركيز على أربعة أبعاد رئيسية للتدريب وهي: تقييم الاحتياجات التدريبية، وتصميم التدريب، وأسلوب تقديم التدريب، وتقييم التدريب. كما ذكرنا سابقاً تم جمع البيانات من عينة عشوائية بسيطة مكونة من 316 موظفاً إدارياً ممن خضعوا للتدريب في عام 2019، مما يعني أن النتائج لا يمكن تعميمها على قطاعات أخرى خارج الجامعة أو فترات زمنية مختلفة. (Yimam, 2022)

3.2 دراسة (خادكا وخادكا) 2024 بعنوان "التدريب المنتج للموظفين وأثره على الاحتفاظ بهم"

في دراسة بعنوان "التدريب المنتج للموظفين وأثره على الاحتفاظ بهم"، قام الباحثان أجايا كومار خادكا وسريجانا خادكا (2024) بتحليل تأثير برامج التدريب الفعالة على معدلات استبقاء الموظفين في القطاع المصرفي النيبالي. اعتمدت الدراسة المنشورة في "المجلة النيبالية للبحوث متعددة التخصصات" على منهجية كمية شملت 297 موظفاً من 20 بنكاً تجارياً في نيبال.

أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية قوية بين متغيرات الدراسة المستقلة (تقييم الأداء وفرص النمو المستقبلية، التدريب والتطوير، الدعم الإداري) والمتغير التابع (الاحتفاظ بالموظفين). حيث بلغ معامل التحديد R^2 0.841، مما يشير إلى أن هذه المتغيرات تفسر ما نسبته 84.1% من التباين في معدلات الاحتفاظ بالموظفين.

حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة على القطاع المصرفي في نيبال فقط، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو دول مختلفة كما لم تتطرق الدراسة إلى التمييز بين أنواع التدريب المختلفة (مثل التدريب التوجيهي للموظفين الجدد).

توفر هذه الدراسة إطاراً نظرياً مفيداً لفهم تأثير التدريب على الموظفين، ويمكن الاستفادة منها في بحثنا الحالي الذي يركز على تأثير التكوين المستمر على إدماج العمال. (Khadka & Khadka, 2024)

4.2 دراسة غيوميت دو لاركييه ودلفين ريميون سنة 2022 بعنوان "التكوين المهني والفروقات في المسارات المهنية بين النساء والرجال"

في هذه الدراسة تم التركيز على دور التكوين المهني في التأثير على الفوارق المهنية بين الجنسين. هدفت الدراسة إلى تحليل العلاقة بين التكوين المهني المستمر وتطور المسارات المهنية لكل من النساء والرجال، مع بحث ما إذا كان التكوين يساهم في تقليص الفجوات المهنية أو يعززها.

اعتمدت الدراسة على منهج كمي، حيث استندت إلى بيانات من مسح DEFIS الذي شمل 16,000 موظف، وتم تتبع تطور مساراتهم المهنية والتكوينية على مدى خمس سنوات (2015-2019). وأظهرت النتائج أن نسبة الوصول إلى التكوين المهني تبدو متساوية نسبياً بين الرجال والنساء، حيث بلغ معدل الاستفادة حوالي 35-40% لكل منهما. إلا أن الدراسة كشفت أن النساء يواجهن تحديات أكبر فيما يتعلق

بظروف التكوين ومدته، خاصة بسبب الالتزامات العائلية التي قد تعيق استفادتهن الكاملة من برامج التكوين.

كما أظهرت الدراسة أن النساء يلجأن أكثر إلى التكوين خلال أوقات فراغهن، ويمولن تكوينهن الذاتي بنسبة أكبر مقارنة بالرجال. بالإضافة إلى ذلك، فإن الرجال يستفيدون أكثر من التكوينات العامة والحاصلة على شهادات أو مؤهلات مهنية، بينما تكون تكوينات النساء غالبًا قصيرة الأمد وغير معتمدة. وأشارت الدراسة أيضًا إلى أن الولادة والالتزامات العائلية تؤثر سلبًا على إمكانية حصول النساء على التكوين، في حين أن الرجال لا يتأثرون بنفس الدرجة بهذه العوامل.

خلصت الدراسة إلى أن التكوين المهني المستمر يمكن أن يكون أداة فعالة في تحسين المسارات المهنية للنساء، لكن تأثيره يبقى غير محايد من حيث النوع الاجتماعي. ومن ثم، توصي الدراسة بضرورة تبني سياسات تكوينية أكثر شمولًا، تأخذ بعين الاعتبار التحديات الخاصة التي تواجهها النساء، مثل المسؤوليات العائلية وظروف العمل، لضمان إدماج مهني أكثر إنصافًا واستفادة متساوية من فرص التكوين. تعتبر هذه النتائج ذات أهمية خاصة في سياق دراسة تأثير التكوين على إدماج العمال، حيث توضح أن نجاعة التكوين في تحقيق الإدماج المهني الناجح تتأثر بعوامل اجتماعية ومهنية متعددة.

حدود الدراسة:

تقتصر هذه الدراسة على تحليل دور التكوين المهني، مع التركيز على الفروقات بين الجنسين في الوصول إلى التكوين وآثاره على المسارات المهنية. تعتمد النتائج على بيانات من المسح الفرنسي DEFIS، والذي يغطي الفترة من 2014 إلى 2019، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى أو فترات زمنية مختلفة. بالإضافة إلى ذلك، لم تتناول الدراسة بالتفصيل العوامل المؤسسية أو الثقافية التي قد تؤثر على فعالية التكوين المستمر في تعزيز الإدماج المهني.

(Delphine & Guillemette , 2022)

5.2 دراسة أيسست جيسين في عام 2023 "إدماج الموظفين بنجاح : تحسين عملية إدماج المطورين في شركة محلية لتكنولوجيا المعلومات"

أجرت الباحثة أيسست جيسين (Aiste Geciene) دراسة بعنوان "إدماج الموظفين بنجاح: تحسين عملية إدماج المطورين في شركة محلية لتكنولوجيا المعلومات" في عام 2023. هدفت الدراسة إلى استكشاف وجهات نظر الموظفين الجدد حول عملية الإدماج في شركة تطوير برمجيات تأسست في

عام 2008 في فيلنيوس، ليتوانيا، وتوظف أكثر من 50 متخصصًا في تطوير البرمجيات. ركزت الدراسة على تحديد التعديلات الممكنة لضمان تجربة إدماج فعالة ومرضية للموظفين الجدد.

اعتمدت الدراسة على منهجية بحثية نوعية، حيث تم جمع البيانات من خلال المقابلات شبه المنظمة مع خمسة موظفين انضموا إلى الشركة خلال العام السابق، بالإضافة إلى الملاحظة المباشرة لعملية الإدماج في الشركة. تم تحليل البيانات بشكل موضوعي لتحديد مدى فعالية عملية الإدماج الحالية والاقتراحات لتحسينها.

أظهرت نتائج الدراسة أن عملية الإدماج في الشركة تتبع بشكل عام المراحل الخاصة بإدماج العمال. ومع ذلك، اقترحت الدراسة بعض التحسينات، مثل توحيد عملية إدماج المشاريع عبر جميع الفرق لضمان تجربة متسقة، وإنشاء قائمة مرجعية للإدماج تحدد الأهداف والتوقعات، وتنظيم جلسات تدريبية لقيادات الفرق ولذلك لتعزيز مهاراتهم الإدارية في عملية الإدماج.

خلصت الدراسة إلى أن عملية الإدماج الفعالة تعزز الاندماج الثقافي والولاء للمؤسسة، وتسريع وصول الموظفين الجدد إلى مرحلة الإنتاجية. كما أشارت إلى أهمية توفير بيئة داعمة للموظفين الجدد من خلال توجيههم بشكل صحيح وتقديم التغذية الراجعة المنتظمة لضمان نجاحهم في المؤسسة.

حدود الدراسة:

اعتمدت الباحثة على بيانات أولية من خلال مقابلات مع خمسة موظفين جدد وملاحظات مباشرة، مما قد يحد من تعميم النتائج على سياقات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، ركزت الدراسة على الجوانب العملية والتنظيمية للإدماج دون التطرق إلى العوامل النفسية أو الاجتماعية العميقة. (Aiste , 2023)

6.2 دراسة باتني وزملاؤها سنة 2007 بعنوان "أثر برنامج تدريبي قصير في تنمية مهارات الإدارة الذاتية في بيئة العمل المصرفي" :

في دراسة قامت بها الباحثة باتني وزملاؤها تم تقييم تأثير برنامج تدريبي قصير المدى لتنمية مهارات الإدارة الذاتي على أداء الموظفين حديثي التعيين في القطاع المصرفي. ركزت الدراسة على قياس ثلاثة مؤشرات رئيسية: اكتساب المعرفة، تعزيز الكفاءة الذاتية، وتحسين الأداء الوظيفي.

أظهرت النتائج أن البرنامج التدريبي ساهم بشكل ملحوظ في:

- زيادة وعي الموظفين بكيفية استخدام مهارات الإدارة الذاتية للتغلب على التحديات
- تحسين ثقتهم بأنفسهم في أداء المهام الصعبة
- ارتفاع مستوى أدائهم الوظيفي بعد مرور 24 أسبوعاً من التدريب

هذه النتائج تدعم فرضية أن برامج التدريب المستمر وخاصة تلك التي تركز على تنمية المهارات الشخصية يمكن أن تلعب دوراً محورياً في تسهيل عملية اندماج الموظفين الجدد وتعزيز أدائهم، خصوصاً في القطاعات الخدمية التي تتطلب تفاعلاً مباشراً مع العملاء مثل القطاع المصرفي.

حدود الدراسة:

- منهجية التقييم: اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على تقييمات المشرفين المباشرين لأداء الموظفين، مما قد يتأثر بالتحيز الشخصي أو صعوبة التمييز بين الأداء الفردي والجماعي.
- نطاق العينة: اقتصرَت الدراسة على موظفي البنوك في منطقة جغرافية محددة، مما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج على قطاعات أخرى أو بيئات عمل مختلفة.
- المتغيرات المدروسة: ركزت الدراسة على متغيرات محددة (الكفاءة الذاتية والأداء) بينما أغفلت متغيرات أخرى مؤثرة مثل الدافعية أو الثقافة التنظيمية.
- (Pattni, N. Soutar, & E. Klobas, 2007)

7.2 دراسة أوبرهولزر وزملاؤه (2024):

في إطار البحث عن تأثير التحولات التكنولوجية والظروف الاستثنائية على عمليات إدماج الموظفين، أجرى أوبرهولزر، شولتز، ولاسينغ (oberholzer, M.Schultz, & Karel, 2024) دراسة بعنوان: "إدماج الموظفين خلال جائحة كوفيد-19 ومستقبل هذه العمليات في بلدية تشوان بجنوب إفريقيا".

منهجية الدراسة

اعتمد الباحثون على المنهج النوعي من خلال إجراء مقابلات شبه منظمة مع (10) من مسؤولي الموارد البشرية في البلدية المذكورة. تم تحليل البيانات باستخدام التحليل الموضوعي بمساعدة برنامج ATLAS.Ti، مع التركيز على تجارب المشاركين خلال الجائحة وتوقعاتهم للمستقبل.

أبرز النتائج:

تحديات الإدماج أثناء الجائحة:

- اعتماد كبير على أدوات المؤتمرات المرئية مثل (Microsoft Teams) مع صعوبات تقنية تتعلق بانقطاع الكهرباء وضعف البنية التحتية الرقمية.
- محدودية وصول الموظفين الجدد (خاصة من المستويات الوظيفية الدنيا) إلى الأجهزة والبيانات المطلوبة.

الممارسات الناجحة:

- استخدام نظام الإنترنت كأداة فعالة لتوفير المعلومات وتقليل التكاليف.
- تطوير نطاق عملية الإدماج لتصبح أكثر شمولاً وتستمر لفترة أطول.
- تفعيل دور المرشدين لدعم الموظفين جدد.

رؤى مستقبلية:

- توجه نحو نموذج هجين يجمع بين الإدماج الوجيه والإلكتروني.
- ضرورة استثمار البلديات في البنية التحتية التكنولوجية لضمان استمرارية العمليات.

حدود الدراسة:

- اقتصار العينة على موظفي بلدية واحدة، مما قد يقلل من إمكانية تعميم النتائج.
- عدم شمول آراء الموظفين الجدد أنفسهم، والاعتماد فقط على وجهة نظر مسؤولي الموارد البشرية.

إسهامات الدراسة:

- قدمت هذه البحث عدة إضافات علمية وعملية، منها:
- الكشف عن فجوة بحثية تتعلق بتأثير الأزمات (مثل كوفيد-19) على عمليات الإدماج في القطاع العام.

- تحديد معايير لتصميم عمليات إدماج مرنة قادرة على التكيف مع السياقات الطارئة.
- إبراز دور التكنولوجيا كعامل تمكين أو عائق في بيئات العمل محدودة الموارد.

8.2 دراسة كريم وآخرون (2019) بعنوان تأثير التكوين والتطوير على أداء العاملين : دراسة تحليلية

قائمة على البيانات الكمية

في إطار البحث عن العلاقة بين التكوين المستمر وإدماج العمال الجدد، تُعد دراسة كريم وآخرون (2019) بعنوان تأثير التكوين والتطوير على أداء العاملين: دراسة تحليلية قائمة على البيانات الكمية واحدة من الدراسات الهامة التي تناولت تأثير التدريب والتطوير على أداء الموظفين. أظهرت الدراسة أن البرامج التدريبية تساهم بشكل كبير في تحسين مهارات ومعارف الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم الوظيفي. كما أكدت النتائج أن الموظفين الذين يحصلون على تدريب منتظم يكونون أكثر رضا عن وظائفهم وأكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة. هذه النتائج تعزز فرضية البحث الحالي بأن التكوين المستمر يلعب دوراً محورياً في تسهيل عملية إدماج العمال الجدد، حيث يوفر لهم الأدوات والمعارف اللازمة للتكيف السريع مع بيئة العمل.

حدود الدراسة:

- اعتمدت الدراسة على عينة صغيرة مكونة من 30 موظفًا، مما قد يحد من إمكانية تعميم النتائج على سياقات أخرى.
- ركزت الدراسة بشكل رئيسي على تأثير التدريب على الأداء الوظيفي، بينما لم تتناول بالتفصيل دور التدريب في إدماج العمال الجدد، وهو المحور الرئيسي للبحث الحالي.
- نُفذت الدراسة في بنغلاديش، وقد تختلف نتائجها في بيئات عمل أخرى بسبب العوامل الثقافية والتنظيمية المتباينة.

(Md. Mobarak Karim, Musfiq M. Choudhury, & Wash Bin Latif, 2019)

القسم الثاني: الإطار المفاهيمي

يُعد الإطار المفاهيمي ركيزة أساسية لفهم العلاقة بين التكوين المهني المستمر وإدماج العمال، حيث يستعرض المفاهيم النظرية والتطورات التاريخية لكل منهما، بهدف تحليل تأثير التكوين المستمر في تعزيز الإدماج الوظيفي والمهني داخل المؤسسات

1 التكوين المستمر

يشكل التكوين المهني المستمر عملية استراتيجية لتنمية مهارات العمال وتحديث معارفهم، مما يسهم في رفع كفاءتهم وتحسين أدائهم. يتناول هذا القسم تعريف التكوين المستمر، أهدافه، أنواعه، وإطاره القانوني، مع تسليط الضوء على دوره كأداة فاعلة في تسهيل إدماج العمال وتحقيق التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة.

1-تعريف التكوين المستمر

يشير التكوين بشكل أكبر إلى غرض مهني، يشمل أشكال توزيع المعرفة في سياق العمل، مثل التوظيف والتدريب أثناء العمل، يستهدف التكوين والتدريب المهني بشكل ضمني أو صريح القوى العاملة الحالية أو المحتملة ويسعى لتحقيق أهدافه فيما يتعلق بسوق العمل، يمكن أن تكون الأهداف متنوعة تدريب العاطلين عن العمل، التدريب المستمر لموظفي الشركة، التدريب المؤهل، الخ، وفي ما يلي سنقوم بعرض بعض التعريفات للتكوين أو التدريب حسب السياقات الأكاديمية المتنوعة، بحكم أن هناك اختلاف في الترجمة من اللغة الانجليزية أو الفرنسية إلى اللغة العربية، وعليه قد يتداخل المعنى إلا أن المضمون متطابق إلى حد كبير، ومن بين هذه التعريفات نجد:

وفقا لريموند فاتير جميع الإجراءات القادرة على وضع الأفراد والجماعات في مركز يؤهلهم للقيام بوظائفهم الحالية بكفاءة أو تلك التي ستعهد إليهم من أجل سير عمل المنظمة بسلاسة

تعرف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD) التكوين المهني المستمر على أنه جميع أنواع التدريب الذي تنظمه أو تمويله أو ترعاه السلطات العامة، أو يقدمه أرباب العمل أو يموله المستفيدون أنفسهم، جميع أنشطة التعليم والتدريب المنظمة والمنهجية التي يشارك فيها الكبار من أجل اكتساب معرفة أو مهارات جديدة في عملهم الحالي أو في ضوء العمل في المستقبل، لتحسين رواتبهم أو فرصهم الوظيفية في الوظيفة التي يشغلونها أو بشكل عام لزيادة فرصهم في التقدم والترقية.

حسب جان ماري بيريتي: يعتبر التدريب بمثابة مجموعة من الإجراءات والوسائل والأساليب والدعم المخطط بمساعدة الموظفين الذين يتم تشجيعهم على تحسين معارفهم ومواقفهم ومهاراتهم اللازمة لتحقيق

أهداف المنظمة وتلك الخاصة. بهم، للتكيف مع بيئتهم وإنجاز مهامهم الحالية والمستقبلية. ومنه فالتكوين من منطلق أحد مهام إدارة الموارد البشرية يرمي إلى كون التكوين عبارة عن مجموعة من الإجراءات تأهيلية لأداء الوظائف والمهام على أحسن وجه سواء كانت داخل الشركة أو قبل الانضمام لها بغية الوصول إلى تطابق بين المؤهلات المكتسبة وبين المؤهلات المطلوبة لتقلد مناصب محددة داخل الشركة. التدريب وفقاً لقانون 90-11 فيما يتعلق بعلاقات العمل وفق المادة 57 من هذا القانون: يطلب من كل صاحب عمل تنفيذ إجراءات التدريب والتحسين للعمال وفقاً لبرنامج يقدمه إلى لجنة المشاركة. كما يطلب من صاحب العمل، في إطار التشريع الساري، تنظيم إجراءات التلمذة المهنية لتمكين الشباب من اكتساب المعرفة النظرية والعملية الضرورية لممارسة المهنة.

تنص المادة 58 من هذا القانون على ما يلي: يطلب من جميع العمال متابعة الدورات أو إجراءات التدريب

أو التحسين التي ينظمها صاحب العمل بهدف تحديث أو تعميق أو زيادة معارفهم العامة والمهنية والتكنولوجية. وعليه فالتكوين من منظور قانوني يبرز أن التكوين المستمر في الشركات الجزائرية خصوصاً أمر إلزامي على أصحاب الشركات، واقترن التعريف جزئيين من التكوين وهما التكوين المستمر والتمهين بالتنسيق مع مراكز التكوين المهني والتمهين التابعة للدولة وقد خصص المشرع الجزائري نسبة 2 % من إجمالي الأجر الخاضع للضريبة، موجهة لتكاليف التمهين الموجهة لمتربصي مراكز التكوين المهني والتمهين في إطار ما يسمى بالتمهين محددة بـ 1 %، كما تخصص نفس النسبة للاستغلال في برامج التكوين المستمر للعمال التابعين للشركة أو المؤسسة. (بشير، 2022، صفحة 339)

يشير التدريب إلى جهد مخطط من قبل الشركة لتسهيل تعلم الموظفين للكفاءات المتعلقة بالوظيفة. تشمل هذه الكفاءات المعرفة والمهارات أو السلوكيات التي تعتبر حاسمة لأداء الوظيفة بنجاح. الهدف من التدريب هو أن يتقن الموظفون المعرفة والمهارات والسلوكيات التي يتم التركيز عليها في برامج التدريب وتطبيقها على أنشطتهم اليومية. لكي تحصل الشركة على ميزة تنافسية، يجب أن يتضمن تدريبها أكثر من مجرد تطوير المهارات الأساسية. أي، لاستخدام التدريب للحصول على ميزة تنافسية، يجب على الشركة أن تنظر إلى التدريب على نطاق واسع كطريقة لإنشاء رأس المال الفكري

(Noe, 2010, p. 6)

يعتبر التكوين في القطاع العام أمراً بالغ الأهمية وذلك لتطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء الإداري والفني بشكل كبير. يتضمن سياسات التكوين في القطاع العام وضع استراتيجيات تهدف لتوفير الدعم

المالي والموارد البشرية اللازمة لإنجاح برامج التدريب وتطوير الموظفين. بالإضافة إلى ذلك، تشمل هذه السياسات إنشاء مراكز تدريب متخصصة وتقديم برامج تدريب مخصصة لأهداف تحسين الأداء في الخدمة العامة وتعزيز الكفاءة والكفاءات الوظيفية بصورة فعالة وفاعلة فعلياً، يتم تحقيق التقدم والتطور من خلال توفير التدريب المستمر وتطوير الموارد البشرية، وهذا بالتأكيد يعزز القدرة التنافسية ويؤدي إلى تعزيز الإنتاجية والجودة بالتالي، فإن الاستثمار في التكوين القطاع العام ليس مجرد إجراء احترازي بل هو استثمار حقيقي في المستقبل والنجاح الشخصي والمؤسسي. (عيسى، 2024، صفحة 58)

ومنه من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان التكوين هو عملية منهجية ومستمرة تهدف إلى تطوير معارف ومهارات ومؤهللات الأفراد، سواء كانوا عاملين حاليين أو مرشحين محتملين لسوق العمل، من أجل تحسين أدائهم في وظائفهم الحالية أو تهيئتهم لتولي مناصب مستقبلية بكفاءة وفعالية، وذلك في إطار تكيف دائم مع متطلبات المؤسسة وتغيرات البيئة المهنية. ويشمل التكوين، وفقاً للسياقات الأكاديمية والقانونية المختلفة، مجموعة من الإجراءات التعليمية والمهنية المدروسة التي يمكن أن تنظمها المؤسسات، أو تمويلها السلطات العامة، أو يساهم فيها المستفيدون أنفسهم، بهدف تحقيق توافق بين القدرات الفردية المطلوبة والمهارات المكتسبة، مما يعزز قابلية التوظيف، ويطور الأداء التنظيمي، ويضمن استمرارية الابتكار والإنتاجية. كما يشكل التكوين عنصراً محورياً في سياسة الموارد البشرية، ويمثل التزاماً قانونياً في السياق الجزائري، خاصة من خلال التكوين المستمر والتكوين عن طريق التمهين، حيث يتم تخصيص موارد مالية محددة لتجسيد هذه البرامج، إيماناً بأهمية الاستثمار في العنصر البشري كركيزة للتنمية المستدامة ورافعة لتحسين الخدمة العمومية والارتقاء بالكفاءة المؤسسية.

2- التطور التاريخي للتكوين المهني

(Chaudhuri M. , Mahima, Nandita, & Pragya, 2022)

* المرحلة الأولى البدايات (1800 – 1900)

تعود جذور التكوين المهني إلى القرن التاسع عشر، حيث ظهرت أولى الممارسات المنظمة للتدريب في المجال العسكري. فقد طور الجيش البروسي ألعاب الحرب المعروفة باسم "Kriegsspiel"، والتي كانت تُستخدم لتدريب الضباط على التكتيكات العسكرية. هذه الألعاب كانت بمثابة أول نموذج للتدريب القائم على المحاكاة، وقد انتشرت لاحقاً في دول أخرى بعد نجاح البروسيين في الحرب الفرنسية البروسية. في نفس الفترة، ظهرت مدارس المصانع، والتي كانت تُعنى بتدريب العمال على تشغيل الآلات والمعدات الصناعية. شركة Hoe and Company كانت من أوائل الشركات التي أنشأت مثل هذه

المدارس، مما أدى إلى انتشار هذا النموذج في مصانع أخرى. بالإضافة إلى ذلك، قامت شركة National Cash Register Company بتطبيق برامج الرفاهية الاجتماعية، حيث قامت بتحسين ظروف العمل وأنشأت مكتبة شركة لتشجيع الموظفين على التعلم وتطوير مهاراتهم. هذه الخطوات كانت بمثابة الأساس لتطوير مفهوم إدارة الموارد البشرية.

* المرحلة الثانية: التأسيس (1910 – 1920):

شهدت هذه الفترة تطورات كبيرة في مجال الإدارة العلمية، حيث قدم فريدريك تايلور نظريته حول الإدارة العلمية، والتي ركزت على تحسين الإنتاجية من خلال دراسة حركات العمال ووقت العمل. كانت هذه النظرية بمثابة نقطة تحول في كيفية النظر إلى التدريب، حيث أصبح التركيز على تحسين الكفاءة من خلال التخطيط العلمي.

في نفس الوقت، قامت شركة فورد موتور بإنشاء قسم اجتماعي، والذي كان بمثابة نسخة مبكرة من إدارة الموارد البشرية. كان هذا القسم يهدف إلى تحسين حياة الموظفين من خلال تقديم دورات تدريبية في مجالات مثل اللغة الإنجليزية والاقتصاد المنزلي. كما قامت الشركة بفحص منازل العمال لضمان ظروف معيشية مناسبة، مما يعكس رؤية هنري فورد بأن العمال هم أصول استراتيجية للشركة.

أيضًا، في عام 1917، طور تشارلز آر. ألين طريقة تدريبية تعرف باسم "Show, Tell, Do, and Check"، والتي كانت تُستخدم لتدريب عمال أحواض بناء السفن. هذه الطريقة ساعدت العمال على فهم العمليات المعقدة من خلال التطبيق العملي، مما أدى إلى تحسين الكفاءة والإنتاجية.

* المرحلة الثالثة: التوسع (1940 – 1950):

خلال الحرب العالمية الثانية، شهدت برامج التدريب تطورًا كبيرًا بسبب الحاجة الماسة إلى عمال مدربين لزيادة الإنتاج العسكري. في الولايات المتحدة، تم تطوير برنامج التدريب داخل الصناعة (Training Within Industry - TWI)، والذي كان يهدف إلى تحسين مهارات العمال في المصانع. تم استخدام أساليب مثل التدريب على رأس العمل

(Job Instruction Training)، والذي كان يعتمد على شرح الخطوات العملية للوظيفة وتطبيقها مباشرة.

في عام 1942، تم تأسيس الجمعية الأمريكية لمديري التدريب، والتي أصبحت لاحقًا تعرف باسم الجمعية الأمريكية لتطوير المواهب (ATD). هذه الجمعية لعبت دورًا محوريًا في تطوير ممارسات التدريب وتوحيدها.

بعد الحرب، استمرت الشركات في استخدام برامج التدريب لتحسين كفاءة الموظفين، ولكن مع التركيز أيضًا على تطوير المهارات السلوكية. كما ظهرت نظريات مثل نظرية التعزيز لـ ب.ف. سكينر، والتي أكدت على أهمية التعزيز الإيجابي في تحسين أداء الموظفين.

* المرحلة الرابعة التطور التكنولوجي (1970 – 1990):

شهدت هذه الفترة تطورات تكنولوجية كبيرة أثرت بشكل مباشر على أساليب التدريب. في عام 1979، أنشأت شركة موتورولا أول جامعة شركائية، وهي جامعة موتورولا، والتي كانت تهدف إلى توفير تدريب متخصص للموظفين لمواكبة التطورات التكنولوجية.

كما تم تطوير نموذج ADDIE في عام 1984، والذي أصبح إطارًا منهجيًا لتصميم وتنفيذ برامج التدريب. بالإضافة إلى ذلك، تم إطلاق أول نظام دعم الأداء الإلكتروني من قبل شركة AT&T في عام 1989، مما سمح بتحديث المواد التدريبية بشكل فوري لجميع الموظفين.

* المرحلة الخامسة العصر الرقمي (2000 -اليوم):

مع دخول الألفية الجديدة، أصبحت التكنولوجيا الرقمية جزءًا لا يتجزأ من برامج التدريب. تم تطوير أنظمة إدارة التعلم (LMS)، والتي سمحت بتقديم المحتوى التدريبي عبر الإنترنت. كما ظهر التعلم عبر الهواتف المحمولة، والذي أصبح شائعًا مع انتشار الهواتف الذكية.

في السنوات الأخيرة، أدت التطورات في الذكاء الاصطناعي والواقع الافتراضي إلى تحويل تجارب التدريب إلى تجارب تفاعلية وشخصية. على سبيل المثال، يمكن للواقع الافتراضي أن يُستخدم لمحاكاة سيناريوهات عالية الخطورة، مثل تدريب الطيارين، مما يسمح لهم بتعلم من أخطائهم دون عواقب حقيقية. الخلاصة:

لقد تطور التكوين المهني من كونه مجرد أداة لتحسين المهارات التقنية إلى عنصر استراتيجي أساسي في نجاح المنظمات بفضل التطورات التكنولوجية، أصبحت برامج التكوين أكثر تفاعلية وفعالية، مما يساعد المنظمات على تحقيق أهدافها من خلال تطوير قوى عاملة أكثر كفاءة.

3-أهداف التكوين:

(بشير، 2022، صفحة 340)

- ❖ التأكد من توافق مهارات ومعارف الموظفين مع متطلبات العمل.
- ❖ تعزيز قدرة الموظفين على التكيف مع المهام المحددة والتغييرات في بيئة العمل.
- ❖ الحفاظ على مستوى كافٍ من الكفاءات لدعم نمو المنظمة.

- ❖ ضمان كفاءة الموظفين من خلال الاستخدام الأمثل للمعدات وتقليل الحوادث في مكان العمل.
 - ❖ خفض تكاليف الإنتاج والخسائر مع التركيز على تحسين الجودة.
 - ❖ الإسهام في تنفيذ خطط التوسع واستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية.
 - ❖ تعزيز احترام الذات لدى كل فرد من أفراد الفريق.
 - ❖ تسهيل إدماج الموظفين الجدد في بيئة العمل.
 - ❖ دعم تطوير سياسات الوقاية لضمان سلامة الموظفين.
 - ❖ تمكين المنظمة من التكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة بشكل متكرر.
- كما يمكن إبراز ثلاث فوائد رئيسية للتدريب المستمر للموظفين:
- تقليل نقاط الضعف: يساعد التدريب المستمر في تعزيز مهارات ومعارف العاملين، ويمنحهم رؤية أوضح لنقاط قوتهم وضعفهم من منظور تنظيمي، مما يقلل من الأخطاء ويوفر الوقت والتكاليف.
 - تحسين الأداء الوظيفي: يشعر الموظفون بالتقدير والانتماء، ويزداد حماسهم للتحديات الجديدة، مما يحفزهم على التعلم المستمر والتقدم في مساراتهم المهنية.
 - رفع مستوى الأداء: إذ يمكن لفريق يتمتع بكفاءات عالية أن يمنح المؤسسة ميزة تنافسية، حتى أمام الشركات التي تمتلك موارد وتقنيات متطورة.

4-أنواع التكوين (بشير، 2022، صفحة 341/340)

تختلف أنواع التكوين المستمر داخل الشركات حسب الغاية المرجوة من هذا التكوين، وسنسلط الضوء على أبرز أشكاله المنتشرة في المؤسسات الجزائرية، لا سيما الاقتصادية منها، وهي كالتالي:

4-1من حيث الزمن : ينقسم إلى نوعين:

- ✓ التكوين قبل الالتحاق بالعمل :يُخصص هذا النوع للعمال الجدد قبل مباشرتهم مهامهم، حيث تقوم الشركات بتنظيم دورات تدريبية تعريفية توضح من خلالها نظم وإجراءات العمل داخل المؤسسة.
- ✓ التكوين أثناء العمل :يهدف هذا النوع إلى تطوير مهارات الموظفين وتعزيز كفاءاتهم، لا سيما في حال إدخال تقنيات إنتاج جديدة أو إعادة هيكلة المؤسسة. ويُراعى في هذا النوع التوفيق بين خبرات الموظف السابقة والمستجدات، كالتدريب على معايير نظام الجودة ISO 9001.

4-2 من حيث المكان، يُقسم إلى:

✓ **التكوين داخل الشركة:** يتم استقدام المدرب إلى مقر الشركة، حيث يُنظم تدريب جماعي يعالج قضايا تهم كافة الموظفين، مثل كيفية التعامل مع الحوادث المهنية أو الحرائق، والتصرف السليم في الحالات الطارئة داخل بيئة العمل.

✓ **التكوين خارج الشركة:** يُنظم في مراكز أو مؤسسات تكوينية خارجية، سواء كانت عمومية أو خاصة، حيث ترسل الشركات عدداً من موظفيها (عادةً فرد أو اثنين) للمشاركة في الدورات. وتغطي هذه التكوينات مواضيع مهنية متعددة، مثلاً الدورات الخاصة بإعداد الجرد السنوي التي تُعقد في نهاية السنة المالية لفائدة المؤسسات.

4-3 من حيث الهدف : يُقسم إلى ثلاثة أنواع:

✓ **تكوين لتجديد المعارف:** يُطبق عند تحديث المؤسسة لتقنياتها أو معداتها، ويهدف إلى تمكين العمال من التحكم في التكنولوجيا الجديدة، مثل إدخال آلات رقمية في خطوط الإنتاج.

✓ **تكوين مهني لتطوير المهارات:** يُركز على رفع كفاءة الموظف في أداء مهام محددة، وغالباً ما يُوجه للعمال الذين هم بصدد الترقية إلى مناصب أعلى.

✓ **تكوين سلوكي:** يهدف هذا النوع إلى تحسين العلاقات بين الموظفين، وتعزيز الانسجام والروح الجماعية داخل المؤسسة، مما يُساهم في رفع مستوى الانتماء إليها.

5- إطار القانوني للتكوين المهني المستمر في الجزائر:

يتكون الإطار القانوني الخاص بالتكوين المستمر من مجموعة من النصوص القانونية التي تغطي مراحل زمنية وسياقات متعددة. فمن خلال استعراض النصوص القانونية التي تعود إلى سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي، يتضح مدى الأهمية التي كانت تُمنح للتكوين الأولي والمستمر داخل المؤسسات، بالإضافة إلى الجهود التي بذلتها الهيئات العامة لتطوير الموارد البشرية.

ومع بداية التسعينيات، دخلت الجزائر في مرحلة انتقالية نحو اقتصاد السوق، مما أسفر عن بروز قطاع خاص واسع في مجال التكوين المهني، إلى جانب دخول شركات أجنبية قدمت معها مفاهيم وممارسات حديثة في مجال تسيير الموارد البشرية. هذا الواقع الجديد فرض على المؤسسات إعادة النظر في سياسات التكوين وترشيده نفقاته.

وفي هذا الإطار، جاءت النصوص القانونية الجديدة لتعبر عن إرادة سياسية في إحياء التكوين المهني وتعزيز دوره داخل المؤسسات. وتتمثل أبرز النصوص القانونية المنظمة للتكوين المهني المستمر في الجزائر فيما يلي:

قانون 90-11، الصادر بتاريخ 21 أفريل 1990، والمعدل والمتمم، والمتعلق بعلاقات العمل، تضمن مواد ترتبط مباشرة بالتكوين المهني المستمر، من بينها:

- ❖ **المادة 6:** الفقرة 4: تنص على أن للعمال الحق في التكوين المهني والترقية في العمل.
 - ❖ **المادة 7:** الفقرة 5: تلزم العمال بالمشاركة في أنشطة التكوين والتحسين والتأهيل التي ينظمها صاحب العمل، سواء بهدف رفع الأداء داخل المؤسسة أو تعزيز شروط الصحة والسلامة المهنية.
 - ❖ **المادة 57:** توجب على رب العمل تنظيم أنشطة تكوينية وتحسينية لفائدة العمال، وفق برنامج يعرض على لجنة المشاركة، مع التزامه كذلك بتنظيم تعليم نظري وتطبيقي لفائدة الشباب، لتمكينهم من اكتساب المهارات الضرورية لممارسة مهنة ما.
 - ❖ **المادة 58:** تنص على وجوب متابعة العامل للأنشطة التكوينية التي ينظمها رب العمل، بهدف تطوير معارفه العامة والتقنية والمهنية.
 - ❖ **المادة 59:** تمنح لصاحب العمل إمكانية الاستعانة بالعمال ذوي الكفاءة للمشاركة في تأطير الأنشطة التكوينية.
 - ❖ **المادة 60:** تسمح للعامل، بموافقة رب العمل، بالاستفادة من تعديل في ساعات العمل أو الحصول على إجازة خاصة من دون أن يفقد منصبه، إذا التحق بتكوين مهني.
- (الشعبية، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 ابريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل، 1990، صفحة 16)
- القانون رقم 97-02 المتعلق بقانون المالية لسنة 1998، المعدل بموجب القانون رقم 06-24 المتعلق بقانون المالية لسنة 2007، من خلال أحكام المادتين 55 و 56 المتعلقة بالتكوين المهني:**

- ❖ **المادة 55:** تلزم الهيئات المستخدمة، باستثناء المؤسسات والإدارات العمومية، بتخصيص مبلغ لا يقل عن 1٪ من الكتلة الأجرية السنوية لأعمال التكوين المهني المستمر. وفي حال عدم الامتثال، تُفرض على هذه الهيئات ضريبة خاصة بالتكوين المهني المستمر، تُحتسب على أساس

الفرق بين النسبة القانونية المحددة بـ 1٪ والنسبة الفعلية التي تم تخصيصها لأعمال التكوين المهني، وتُحول حصيلة هذه الضريبة إلى حساب تخصيص خاص..."

❖ **المادة 56**: دون الإخلال بالالتزامات المنصوص عليها في القانون المتعلق بالتكوين المهني عن طريق التمهين، تلزم الهيئات المستخدمة، باستثناء المؤسسات والإدارات العمومية، بتخصيص مبلغ لا يقل عن 1٪ من الكتلة الأجرية السنوية لأعمال التمهين. وفي حال عدم الامتثال، تُفرض على هذه الهيئات ضريبة خاصة بالتمهين، تُحتسب على أساس الفرق بين النسبة القانونية المحددة بـ 1٪ والنسبة الفعلية التي تم تخصيصها لأعمال التمهين، وتُحول حصيلة هذه الضريبة إلى حساب تخصيص خاص..."

وبعد عدة قراءات لهذه المواد، يتبين أن مضمونها يُنظر إليه من طرف المسؤولين على أنه عقوبة أكثر منه حافزاً على التكوين، مما يدفعهم إلى تفضيل دفع الضريبة الخاصة بالتكوين المهني عوضاً عن الاستثمار في التكوين، وذلك رغم تطلعات الموظفين (الشعبية، القانون رقم 97-02 الصادر بتاريخ 1997/12/31 والمتعلق بقانون المالية لعام 1998، 2007)

-التعميم الوزاري رقم 12 SEFP/SM/99/ بتاريخ 20 ديسمبر 1999 المتعلق بطريقة احتساب النسب الخاصة بضريبة التكوين المهني المستمر وضريبة التعليم، إضافة إلى النموذج المعتمد للشهادة المرتبطة بذلك، مع تحديد الحد الأقصى المسموح به:

نظراً لتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات واختلاف هياكلها التنظيمية، تم اعتماد مقترح خاص بهيكل النفقات، وجاء التوزيع على النحو التالي بالنسبة لبند "النفقات الأخرى":

❖ ما بين 20٪ و 30٪ من تكاليف التكوين تُخصص لفئات العمال في مستويات التنفيذ والتحكم.

❖ ما بين 30٪ و 40٪ لفئة الإطارات.

❖ عند تنظيم دورات تدريبية في المناطق الجنوبية، يمكن احتساب نسبة إضافية تتراوح بين 10٪

و 15٪ لتعويض الفروقات في الأسعار.

❖ أما في حالة التكوين خارج الوطن، فيُسمح بزيادة تتراوح بين 20٪ و 30٪ في التكاليف.

فيما يخص توزيع هذه النسب حسب الفئات الاجتماعية والمهنية، فإن المعدلات المذكورة في المادة 2 من القرار المشار إليه تُعد مرجعية، وقد وُضعت لضمان تكافؤ الفرص في التكوين والترقية بين جميع العاملين داخل المؤسسة.

ومع ذلك، يمكن إدخال بعض التعديلات المرتبطة بطبيعة نشاط المؤسسة، شريطة ألا تتجاوز هذه التعديلات $\pm 10\%$ عن المعدلات المحددة لكل فئة مهنية.

6- عملية تكوين المهني:

وفقاً لما أورده باتريك ريفار ومارتن لوزيه (Lauzier, 2013, pp. 24-30)، فإن تنفيذ التكوين المهني يمر عموماً عبر خمسة مراحل متتابعة ومنظمة بطريقة هرمية، وهي:

1. تحديد وتحليل الاحتياجات

2. تصميم خطة التكوين

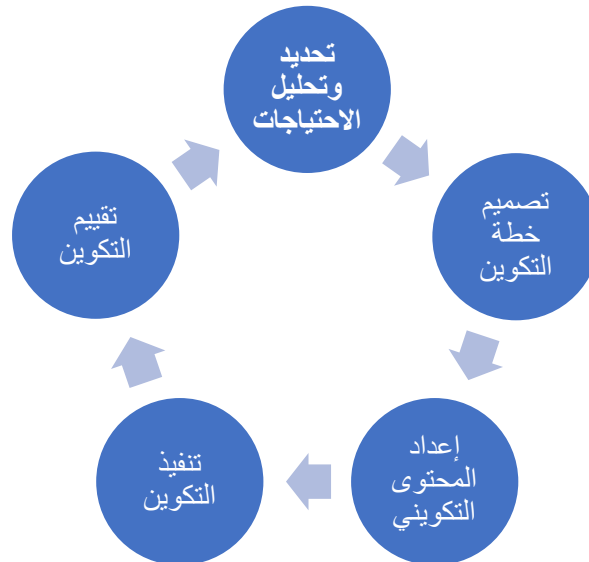
3. إعداد المحتوى التكويني

4. تنفيذ التكوين

5. تقييم التكوين

ولتوضيح هذه العملية بشكل أفضل، إليكم عرضاً مختصراً للمراحل الخمس الأساسية للتكوين:

الشكل رقم 02 يوضح عملية تكوين المهني



من اعداد الطالبين

6-1 تحديد وتحليل الاحتياجات:

يمثل تحليل الاحتياجات خطوة جوهرية في العملية التكوينية. يتمثل الهدف منه في تحديد من يحتاج إلى التكوين، وفي أي مجال تحديداً.

يُجرى هذا التحليل في وقت محدد من السنة لاختيار أفضل استراتيجية لتحسين الأداء، سواء عبر التكوين أو وسائل أخرى، بهدف معالجة الفجوات في الأداء في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، ولخدمة الأفراد المستهدفين.

يُعتبر تحليل الاحتياجات مرحلة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها أثناء الإعداد للتكوين، إذ يُمكن إنجازه بسرعة نسبياً ويُنتج نتائج تُرر الاستثمار فيه.

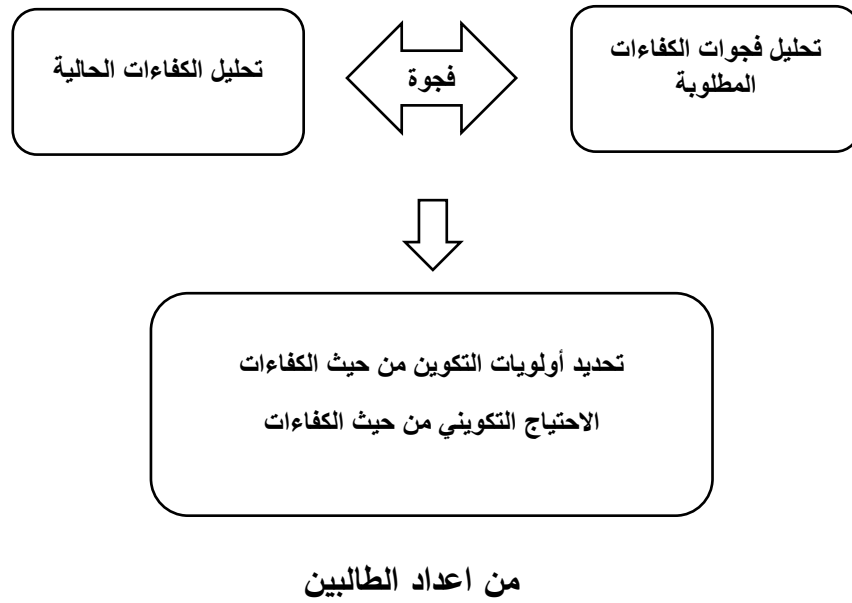
هذا التحليل ضروري لتطوير برامج تكوينية تتوافق مع أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. يُعرف الاحتياج التكويني بأنه الفجوة أو الفرق بين كفاءات الموظفين الحالية وتلك المطلوبة لأداء مهمة محددة أو لتحقيق نتيجة مرغوبة (وتسمى فجوة في الكفاءة)، أو بين الأداء الحالي والمطلوب (فجوة في الأداء).

لفهم الاحتياج التكويني بشكل أدق، يجب فهم مفهومَي الكفاءة والأداء الوظيفي. الكفاءة هي القدرة المثبتة على استخدام المعارف والمهارات والسلوكيات في سياق عملي معين (يتم تحديده حسب توصيف الوظيفة)، وهي تعني القدرة على حل المشكلات في إطار محدد. وبحسب كلود كومبو (Kombou., 2018, p. 24)، يُقصد بالأداء تحقيق نتيجة معينة وفقاً لهدف محدد. وتُعد المؤسسة ذات أداء جيد إذا كانت فعالة (تحقق أهدافها) وكفؤة (تستخدم الوسائل المناسبة بأقل تكلفة ممكنة).

استناداً إلى هذا التعريف، فإن التكوين يُعد "فعالاً" إذا تحقق من خلاله سد الفجوات وتحقيق الأهداف الموضوعية مسبقاً باستخدام الوسائل المناسبة وبتكلفة منخفضة.

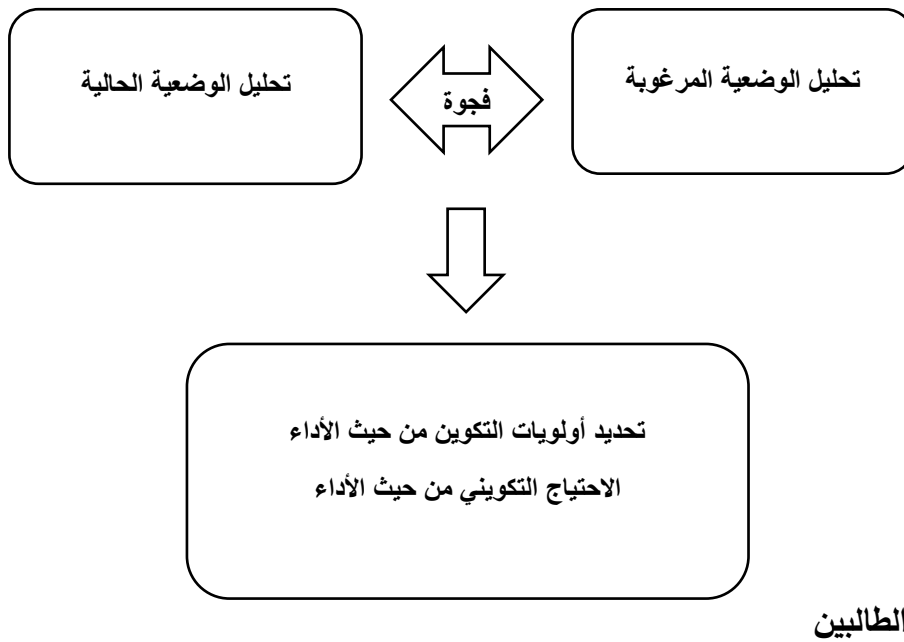
❖ فجوة المهارات

الشكل رقم 03 يوضح تحليل احتياجات التدريب من حيث الكفاءات



❖ فجوة الأداء

الشكل رقم 04 تحليل الاحتياجات التكوينية من حيث الأداء



6-1-1 مستويات تحليل الاحتياجات:

تُعد عملية تحليل الاحتياجات عنصراً أساسياً، فمن جهة تهدف إلى وضع برامج تكوين تتماشى مع أهداف المؤسسة المحددة، ومن جهة أخرى، تسعى إلى تحقيق أهداف الموظفين.

وفقاً لما ذكرته سيلفي غيريرو (GUERRERO, 2014, pp. 170-174)، هناك ثلاثة مستويات لتحليل الاحتياجات في التكوين: احتياجات تنظيمية، حسب المصلحة، واحتياجات فردية.

* تحليل الاحتياجات التنظيمية:

تُحلّل الاحتياجات التنظيمية على مستوى شامل للمؤسسة، وتُستخدم لتحديد أنواع التكوينات المرتبطة بتغيرات المؤسسة وتطورها. قد تتعلق هذه التكوينات بإعادة التأهيل المهني نتيجة لمهن جديدة، أو تقنيات حديثة، أو لتكوينات تُعدّ لخلافة مستقبلية، والتي تسهّلها أدوات إدارة الموارد البشرية الاستباقية. (GPEC)

* تحليل الاحتياجات حسب المصلحة (القسم):

هي احتياجات أكثر تحديداً، ترتبط بتجربة الموظفين اليومية داخل فرق العمل، وتركز على الأمد القصير أكثر من الاحتياجات التنظيمية. وتهدف هذه التكوينات إلى تحسين إنتاجية الفريق داخل مصلحة معينة.

قد تتعلق بتكوينات في تسيير الفرق، أو تكوينات تقنية خاصة بالمهن التي تسمح للموظف بأن يكون أكثر فاعلية، أو تكوينات تطبيقية كبرامج المكتب أو المهارات التكنولوجية.

* تحليل الاحتياجات الفردية:

تشير الاحتياجات الفردية إلى رغبات خاصة بكل موظف على حدة، وقد تكون مرتبطة بشكل مباشر بالوظيفة الحالية، أو بطموحات مهنية طويلة المدى. ويُعد هذا النوع من الاحتياجات الأكثر تداولاً في مقابلات التقييم السنوي داخل المؤسسات، إذ يسهل نقل المكتسبات إلى بيئة العمل، مما يؤدي إلى تحسين الكفاءات والأداء.

أشارت سيلفي غيريرو (GUERRERO, 2014, pp. 170-174) إلى ثلاثة أدوات رئيسية لتحليل الاحتياجات في التكوين: مقابلات التقييم السنوي، تحليل الكفاءات، والاستبيانات.

6-2 تصميم خطة التكوين:

بحسب ما أشار إليه باتريك ريفار ومارتن لوزيه (Lauzier, 2013, pp. 27-28)، يُعتبر تصميم التكوين هو المرحلة الثانية في مسار التكوين، وتهدف هذه المرحلة إلى وضع استراتيجية مناسبة للتكوين تساعد على سد الفجوة في الكفاءات والأداء التي تم تحديدها خلال المرحلة السابقة.

تشمل هذه المرحلة العناصر الجوهرية اللازمة لبناء خطة التكوين، ويُفترض إدراج هذه العناصر ضمن ملخص تفصيلي (synopsis) يُجيب عن مجموعة من الأسئلة الأساسية.

- لماذا؟ ما الذي أظهرته نتائج تحليل الاحتياجات وما الدوافع وراء هذا التكوين؟
- ماذا؟ ما هي الكفاءات أو المهارات التي يُراد تعزيزها أو تطويرها من خلال هذا التكوين؟
- ما الظروف؟ ما هي الجوانب التنظيمية الخاصة بالمؤسسة التي قد تؤثر في تنفيذ التكوين؟
- من؟ من هم المستفيدون من التكوين، وما هي خصائصهم الأساسية التي يجب أخذها بعين الاعتبار؟

تُعدّ الإجابة على هذه الأسئلة أساسية، لأنها تُوجّه بشكل مباشر القرارات التي ينبغي على مسؤول التكوين اتخاذها أثناء إعداد خطة التكوين. ومن بين هذه القرارات:

- ما الوسيط الأمثل الذي يمكن اعتماده لتطوير الكفاءات المطلوبة لدى المشاركين؟
- وبصورة أكثر تحديداً، ما الأساليب التعليمية والتقنيات البيداغوجية المناسبة لتحقيق أهداف التكوين؟
- هل من الأفضل تنفيذ التكوين داخل المؤسسة باستخدام مواردها، أم أن الاستعانة بخبرات خارجية سيكون أكثر فعالية؟

6-3 إعداد محتوى التكوين:

بعد تحديد وتحليل الاحتياجات التكوينية بشكل واضح بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة، يحين الوقت لتنفيذ خطة التكوين بشكل ملموس، وهي النقطة المحورية في عملية إدارية تهدف إلى تقديم أفضل تصور شامل لما يجب القيام به لتحقيق الأهداف التنظيمية من حيث الكفاءات والأداء. كما تُعد هذه الخطوة مصدراً كبيراً للتحفيز بالنسبة للموظفين، الذين يشعرون من خلالها بالتقدير والاعتراف من قبل إدارتهم.

تشمل خطة التكوين كل نشاط تكويني يخضع له الموظفون، ويستجيب هذا التكوين لعدة أنواع من الاحتياجات مثل: التكيّف مع منصب العمل، تطور الوظيفة، وتطوير الكفاءات. وتتضمن خطة التكوين العناصر التالية:

- الإشكالية: الفجوات الملاحظة في الأداء أو الكفاءات
- الأهداف والمحتوى: الأداء المنتظر، والمواضيع التي يجب أن يغطيها التكوين
- الفئة المستهدفة: الموظفون المعنيون بالتكوين
- المدة، والبرنامج، ومكان التكوين
- الميزانية: تحديد التكلفة اللازمة لتنفيذ التكوين

- تقنيات التدريس ونقل المكتسبات: الطرق والوسائل المستعملة، وغيرها
- أدوات التقييم: اختبارات، ملاحظة، تجريب، مقابلات، استبيانات

(GUERRERO, 2014, p. 27) .

6-4 تنفيذ التكوين:

بعد تحديد الاحتياجات ووضع خطة التكوين، ننتقل إلى مرحلة التنفيذ، والتي تتمحور حول بناء هيكل واضح لهذا التكوين. يبدأ ذلك بوضع وصف دقيق للأهداف المرجوة، على أن يُسهّل هذا الهيكل عملية تقسيم المحتوى بطريقة بيداغوجية ومنطقية، بما يساعد المتعلمين على اكتساب المعارف المطلوبة بسهولة وفعالية.

(Lauzier, 2013, p. 28)

6-5 تقييم التكوين:

يجب أن يتم تقييم التكوين في جميع مراحل العملية التكوينية، إذ يُعد وسيلة فعالة لتحسين جودة البرامج المقدّمة، وضبط عرض التكوين بما يتماشى بأكبر قدر ممكن مع توقعات وملاحم المستفيدين. يتكوّن تقييم التكوين من مرحلتين:

6-5-1 التقييم الفوري (الساخن):

يهدف هذا التقييم أساساً إلى تقدير جودة الخدمة المقدّمة من قبل مقدم التكوين، ولا سيما مدى توافق محتوى التكوين مع دفتر الشروط والسياسات الفعلية لتنفيذه. ويُعنى هذا النوع من التقييم بتقدير جودة الأداء البيداغوجي للمكوّنين، ومستوى رضا الموظفين المستفيدين من التكوين.

أكثر الأدوات استعمالاً في التقييم الفوري هي:

- الاستبيانات التي تُوزع على الموظفين المتكوّنين (وتشمل أسئلة مغلقة أو مفتوحة)،
- والمقابلات التقييمية التي تُجرى مباشرة بعد انتهاء التكوين.

6-5-2 التقييم المؤجل (البارد):

يُعد هذا التقييم أكثر تعقيداً، ويهدف إلى قياس آثار التكوين وإمكانية نقل الكفاءات المكتسبة فعلياً إلى بيئة العمل.

ويُعتبر التقييم المؤجل أكثر دقة وحساسية، إذ يتمثل في محاولة قياس تأثير التكوين على التغيرات في سلوكيات الموظفين المهنية، أو في مدى اكتسابهم لكفاءات جديدة.

يمكن تنفيذ هذا التقييم من خلال:

- الملاحظة، عبر مقارنة الموظفين الذين استفادوا من التكوين مع غيرهم،
- أو عبر إجراء استطلاع بالرأي، اعتمادًا على استبيان يُوجه إلى عينة تمثيلية

(Lauzier, 2013, p. 29)

7- الطرق التقليدية للتدريب

تعتبر الطرق التقليدية للتدريب من العناصر الأساسية في برامج التكوين المستمر، حيث توفر الأسس اللازمة لتطوير المهارات والقدرات لدى الموظفين من خلال أساليب منظمة وهادفة. تشمل هذه الطرق ثلاثة أنواع رئيسية هي: طرق العرض، الطرق العملية، وطرق بناء الفريق. كل من هذه الطرق لها دور محوري في تعزيز فعالية التدريب وضمان تحقيق الأهداف المحددة للتطوير المهني.

7-1 طرق العرض (Présentation Methods)

تُعد طرق العرض من الأساليب الأكثر شيوعًا في التدريب التقليدي، وهي تركز على نقل المعلومات والمفاهيم إلى المتدربين بطريقة منظمة وفعالة. تشمل هذه الطرق المحاضرات، الوسائط السمعية البصرية، والمواد التعليمية المكتوبة مثل الكتب والدلائل. في هذا النوع من التدريب، يتم تقديم المحتوى بأسلوب مباشر، حيث يقوم المدرب بعرض المفاهيم الأساسية والمهارات النظرية للمشاركين. من أبرز مزايا هذه الطرق أنها تسمح بتغطية كمية كبيرة من المعلومات في فترة زمنية قصيرة، مما يجعلها مناسبة لتدريب عدد كبير من الموظفين في وقت واحد. بالإضافة إلى ذلك، يمكن دمج هذه الطرق مع تقنيات أخرى مثل النقاشات وجلسات الأسئلة والأجوبة لتعزيز التفاعل بين المدرب والمتدربين.

7-2 الطرق العملية (Hands-on Methods) :

تتسم الطرق العملية بتركيزها على توفير بيئة تدريبية تتيح للمتدربين تطبيق ما تعلموه في سياق عملي. هذا النوع من التدريب يعد حيويًا خصوصًا في المجالات التي تتطلب مهارات عملية. من أبرز الأمثلة على الطرق العملية التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training - OJT) والمحاكاة (Simulations).

في التدريب أثناء العمل، يتم تدريب الموظفين على مهامهم اليومية تحت إشراف مباشر من مشرف أو موظف خبير. هذا يتيح للمتدرب فرصة التعلم والتطبيق الفعلي في نفس الوقت. أما المحاكاة، فهي بيئة تدريبية توفر للمشاركين تجارب واقعية من خلال استخدام التكنولوجيا أو الألعاب التجارية. تساهم المحاكاة

في إعادة خلق مواقف حقيقية قد يصعب تطبيقها في الواقع، مثل محاكاة مواقف العمل في بيئة آمنة، مما يعزز فهم المتدربين للمهام الموكلة إليهم.

تتميز هذه الطرق بأنها تساهم في تحسين مستوى الأداء الوظيفي عن طريق تمكين المتدربين من ممارسة المهارات التي اكتسبوها بشكل عملي، مما يزيد من استيعابهم وتطبيقهم الفعلي للمعرفة.

7-3 طرق بناء الفريق (Group Building Methods)

تركز طرق بناء الفريق على تعزيز التعاون والروح الجماعية بين الموظفين، وهو ما يعتبر جوهرياً في بيئات العمل التي تعتمد على الفرق. تشمل هذه الطرق التعلم المغامر والتدريب الجماعي والتعلم عبر العمل.

في التعلم المغامر، يُستخدم النشاط البدني أو التحديات التي تتطلب التعاون بين الأفراد، مثل الألعاب الرياضية أو الأنشطة الخارجية، بهدف بناء الثقة والروح الجماعية بين أعضاء الفريق. من جانب آخر، يعتمد التدريب الجماعي على تطوير المهارات المتعلقة بالعمل الجماعي، حيث يُشجّع المتدربون على حل المشكلات واتخاذ القرارات المشتركة. أما التعلم عبر العمل، فيتمحور حول حل المشكلات الحقيقية داخل فرق العمل، مما يتيح للأعضاء ممارسة التعلم الجماعي واتخاذ القرارات بشكل تفاعلي.

-تُعد الطرق التقليدية للتدريب من الركائز الأساسية لبرامج التكوين المستمر التي تهدف إلى تحسين المهارات وتطوير القدرات المهنية للموظفين. من خلال دمج طرق العرض، الطرق العملية، وطرق بناء الفريق، يمكن للمنظمات تحقيق تعليم متوازن يعزز من الكفاءة الفردية والجماعية. ومن خلال التطبيق الفعلي لهذه الأساليب، يتمكن المتدربون من التفاعل بشكل إيجابي مع بيئة العمل واكتساب المهارات اللازمة لتحقيق التفوق المهني. (Noe, 2010, pp. 258-290)

8-التعلم الإلكتروني واستخدام التكنولوجيا في التكوين

التعلم الإلكتروني يعد من أحدث أساليب التدريب التي تستخدم التكنولوجيا لتوفير بيئة تعليمية مرنة وقابلة للتوسع. تعتمد هذه الطريقة على تقديم المحتوى التعليمي عبر الإنترنت باستخدام وسائل متعددة مثل الإنترنت، الفيديو، الصوت، والوسائط المتعددة، مما يتيح للمتدربين التعلم وفقاً لوتيرتهم الخاصة وفي أي وقت ومكان. يعتبر التعلم الإلكتروني أداة قوية لتقديم تدريب مخصص وفعال، حيث يسمح للمتعلمين بالتفاعل مع المواد التدريبية ومشاركة المعرفة مع الآخرين، مما يعزز من فهمهم ويزيد من فاعلية عملية التعلم.

أدى تطور التكنولوجيا إلى تحسين طرق التدريب بشكل كبير، حيث أصبحت الشركات تعتمد بشكل متزايد على الأدوات الرقمية مثل نظم إدارة التعلم والأنظمة التعليمية الإلكترونية لتقديم البرامج التدريبية. أظهرت الدراسات أن 32.1% من ساعات التعلم تشمل استخدام أساليب تدريب تعتمد على التكنولوجيا، مما يعكس التحول الكبير نحو هذه الأساليب في بيئات العمل. توفر هذه التكنولوجيا مميزات عدة، منها تقليل تكاليف السفر والإقامة، توفير محتوى تدريبي قابل للتخصيص، وتقديم تقارير دقيقة عن تقدم المتدربين.

على الرغم من أن التكنولوجيا توفر مزايا كبيرة في تسهيل عملية التدريب، إلا أنها لا تعني بالضرورة إلغاء التدريب التقليدي. في الواقع، أصبح من الشائع دمج الأساليب التقليدية مع التكنولوجيا، وهو ما يعرف بالتدريب المدمج. هذا النهج يمزج بين التعليم وجهًا لوجه والتعلم عبر الإنترنت، ويُظهر كيف يمكن للتكنولوجيا تعزيز التدريب من خلال توفير بيئة تعلم أكثر تفاعلية وواقعية.

(Noe, 2010, pp. 295–300)

9-تحديات التدريب

هناك العديد من التحديات المتعلقة بالتدريب والتي يمكن توزيعها على أربع وجهات نظر فرعية، وسنناقشها فيما يلي:

9-1من الناحية الاستراتيجية:

تشمل بعض الخصائص مثل الثقافات والقيم والمعتقدات والأساطير المتوارثة التي تساعد الأفراد في الحفاظ على حياتهم المشتركة وحماية نمط حياتهم الداخلي. إذا كانت المؤسسة ترغب في دمج الموظفين في ثقافة الشركة، فإن ذلك سيؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة. كما قال كوهين: "كلما كان الشخص مدرباً بشكل أفضل، كان أدائه أعلى." يوضح المؤلف أيضاً أن التدريب يمكن أن يكون له دور كبير في العمليات التنظيمية عبر عدة جوانب. يظهر التدريب غالباً في فعاليات الاستثمار، حيث يتم تفعيله أحياناً لدعم مشاريع التنمية. ومع ذلك، فإن هذا لن يكون له معنى إذا لم يكن متماشياً مع الاستراتيجيات المتبعة للحفاظ على قدرة المؤسسة التنافسية. لذا، يجب أن يكون التدريب استثماراً في الخدمات الاستراتيجية للمؤسسة، وبالتالي يتعين على المؤسسة دمج التدريب ضمن التوجه الاستراتيجي الرئيسي لتحقيق الأهداف وتعزيز ثقافة مؤسسية قوية.

9-2 من الناحية الاجتماعية:

من أهم أهداف التدريب هو تطوير شخصية المتدرب بشكل إنساني. تتجلى المشاكل الوظيفية في شكل اضطرابات تظهر بشكل مستمر داخل النظام الوظيفي، وغالباً ما تؤدي إلى اختناقات تؤثر سلباً على الإنتاجية أو المبيعات، مما يقلل من الربحية المحتملة. إذا زادت هذه المشاكل، قد يكون من الضروري وجود تدخلات إدارية تساهم في رفع الفعالية وتحفيز المدراء. وبالتالي، يعد التدريب وسيلة لتحفيز الموظفين وتطوير مساراتهم المهنية وضمان استقرارهم المهني.

9-3 من وجهة نظر عملية الإدارة (متابعة):

التدريب له تأثير كبير على العمليات الإدارية الثلاثة: التصفية، التنظيم، والتنشيط. يُعد التدريب أداة أساسية تمكن الموظفين من أداء مهامهم بكفاءة أعلى، ويزيد من قدرتهم على التفاعل والتكيف مع التغييرات التي تطرأ على بيئة العمل. إن التأهيل الصحيح في كل مرحلة من مراحل الإدارة يساهم في تعزيز الأداء العام للمنظمة. النجاح يعتمد على مدى استعداد الموظفين وقدرتهم على تطبيق المهارات والمعرفة التي اكتسبوها أثناء التدريب. (Zahia, 2009)

بناءً على ذلك، يعتبر التدريب استثماراً في رأس المال البشري الذي يعد الأساس لجميع العمليات الإدارية. من خلال تعزيز هذه العمليات، يصبح الموظفون أكثر قدرة على مواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التنظيمية. كما أن التدريب المستمر يضمن تطور الموظفين بما يتماشى مع التغيرات السريعة في السوق ومتطلبات العمل، مما يمكنهم من تحسين أداء المنظمة على المدى الطويل.

10- مستقبل التدريب والتطوير

يشهد مجال التدريب والتطوير تحولاً كبيراً بسبب تأثيرات عدة عوامل محورية، أبرزها التقدم التكنولوجي، والتغييرات في أساليب التعلم، وظهور اتجاهات جديدة في بيئات العمل. تتجه الشركات في المستقبل إلى تحسين طرق التدريب لجعلها أكثر تكيفاً مع احتياجات الموظفين والمستجدات التكنولوجية. ومن المتوقع أن تلعب التكنولوجيا دوراً كبيراً في تشكيل مستقبل التدريب من خلال تحسين طريقة تقديم البرامج التدريبية وزيادة فاعليتها.

10-1 التطورات التكنولوجية في التدريب

التكنولوجيا الحديثة، مثل التعلم الإلكتروني، التعلم عبر الهواتف المحمولة، والتعلم باستخدام الوسائط المتعددة، سترزق بشكل كبير من انتشار التدريب عن بعد. من المتوقع أن يؤدي انخفاض تكلفة هذه التقنيات إلى تسهيل وصول الشركات إليها، مما يقلل من تكاليف التدريب المرتبطة بالانتقالات والإقامة.

كما ستمكن هذه التقنيات المدربين من تقديم بيئات تعلم تفاعلية، بما في ذلك التدريب باستخدام محاكاة، تكنولوجيا الواقع الافتراضي، وتعلم النقاشات الحية عبر الإنترنت.

من الأمثلة المستقبلية على هذه التقنيات استخدام التعليم عن بُعد، الذي يوفر تجربة تعليمية مرنة ومتاحة في أي وقت وأي مكان. سيسهم ذلك في تسريع التعلم في الشركات الكبيرة ذات الفروع المتعددة حول العالم، و يتيح للموظفين الوصول إلى الدورات التدريبية حسب الجدول الزمني الذي يناسبهم.

10-2 تصميم التدريب السريع (RID)

في المستقبل، سيزداد الطلب على أساليب تصميم التدريب السريع تهدف هذه الطريقة إلى تقليل الوقت المستغرق في تطوير محتوى التدريب وتقديمه، مما يتيح استجابة أسرع للاحتياجات الفورية. تختلف هذه الطريقة عن تصميم التدريب التقليدي، حيث تعتمد على تقنيات مرنة وسريعة تساعد في إنتاج المحتوى بشكل مخصص وفعال دون التضحية بجودة التعلم.

10-3 التعلم المستمر والمرن

سيشهد المستقبل أيضًا تزايدًا في أهمية التعلم غير الرسمي، حيث سيكون للموظفين دور أكبر في إدارة تعلمهم الشخصي. مع تطور منصات الويب، سيتمكن الموظفون من بناء بيئات تعلم مخصصة تلبي احتياجاتهم وتساعدهم على تحسين مهاراتهم بشكل مستمر. سيكون هناك تزايد في استخدام الأدوات الرقمية التي تمكن الموظفين من الوصول إلى المعلومات التعليمية في الوقت والمكان المناسبين.

10-4 التركيز على الأداء وتحليل النتائج

من الاتجاهات المستقبلية الأخرى التي ستؤثر على التدريب، هو التركيز المتزايد على تحسين الأداء. سيصبح التدريب ليس مجرد عملية نقل معرفة، بل أداة استراتيجية لتحسين الأداء الفردي والجماعي. سيعتمد الكثير من التدريب على تحليل الأداء لقياس فعاليته وربطه بأهداف العمل الرئيسية.

10-5 التدريب من خلال الشراكات

من المتوقع أن تتزايد الشراكات التدريبية بين الشركات ومزودي التدريب الخارجيين. سيسمح هذا التعاون بتطوير محتوى تدريبي مبتكر وفعال يساعد في تلبية احتياجات الأعمال والتكيف مع المتغيرات السوقية بشكل أسرع. كما سيتضمن المستقبل المزيد من التدريب المتكامل، حيث يتم دمج التدريب بشكل وثيق مع المهام اليومية للمؤسسة. (Noe, 2010, pp. 525-547)

II: الإدماج المهني

يُعرّف الإدماج المهني بأنه العملية التي تُمكن العمال من الانخراط الفعّال في بيئة العمل عبر تكيّفهم مع أدوارهم وثقافة المؤسسة. يستعرض هذا القسم مراحل الإدماج، وتحدياته، واستراتيجياته، مع التركيز على دور التكوين المستمر في تعزيز هذه العملية من خلال سد الفجوات المعرفية والسلوكية، وبناء علاقات عمل إيجابية تدعم الاستقرار الوظيفي.

1-تعريف الإدماج المهني:

يعرف في الأدبيات الحديثة بأنه:

من المنظور التنظيمي التكاملي هو عملية منهجية متعددة الأبعاد تهدف إلى تمكين العامل من التكيف مع بيئة العمل من النواحي التنظيمية والمهنية والاجتماعية، وذلك من خلال تزويده بالأدوات والمعارف والمهارات اللازمة لفهم ثقافة المؤسسة، ومتطلبات الوظيفة، وبناء العلاقات مع الزملاء والرؤساء. تشمل هذه العملية مجموعة من الممارسات المخطط لها، مثل البرامج التدريبية الأولية، والتوجيه الوظيفي، والمتابعة المستمرة، والتي تهدف إلى تعزيز شعور الموظف بالانتماء، وتحسين أدائه الوظيفي، وتقليل الفجوة بين التوقعات التنظيمية والقدرات الفردية. كما يُعد الإدماج المهني ناجحًا عندما يتمكن العامل من تحقيق التكامل بين هويته الشخصية وقيم المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي، والحد من معدلات الدوران الوظيفي، وتعزيز الإنتاجية التنظيمية.

(M. Sarmento, M. I. Pedro, & Pinto, 2016)

ومن المنظور الديناميكي التفاعلي: عملية ديناميكية ومنظمة تهدف إلى تحويل الموظفين الجدد من غرباء عن المنظمة إلى أعضاء فاعلين فيها، من خلال تمكينهم من اكتساب المعارف والمهارات والسلوكيات الضرورية للتكيف مع البيئة التنظيمية وأداء مهامهم بكفاءة. تشمل هذه العملية تفاعلات متعددة الأبعاد بين جهود المنظمة (مثل التوجيه الرسمي والتكتيكات المؤسسية) والجهود الفردية للموظف (مثل البحث عن المعلومات وبناء العلاقات)، مما يؤدي إلى تحقيق التكيف الوظيفي عبر مؤشرات مثل الكفاءة الذاتية، القبول الاجتماعي، وفهم الثقافة التنظيمية. يُعد الإدماج المهني ناجحًا عندما يحقق الموظف اندماجًا نفسيًا واجتماعيًا مع المنظمة، مما ينعكس إيجابًا على الرضا الوظيفي، والالتزام التنظيمي، الأداء، والاستقرار الوظيفي (Bauer & Erdogan, 2011)

بناءً على المنظورين السابقين، يمكن تعريف الإدماج المهني بشكل شامل بأنه: عملية ديناميكية تكاملية تهدف إلى تمكين العاملين الجدد من تحقيق التكيف الكامل مع بيئة العمل عبر ثلاثة أبعاد رئيسية:

- المهني (اكتساب المهارات وإتقان المهام)،
 - التنظيمي (فهم ثقافة المؤسسة وسياساتها)،
 - الاجتماعي (بناء العلاقات والشعور بالانتماء).
- تعتمد هذه العملية على تفاعل جهود المنظمة (مثل البرامج التدريبية، التوجيه، والمتابعة) مع جهود الفرد (كالاستكشاف النشط للمعلومات والمشاركة في الأنشطة الجماعية)، بهدف تحقيق مؤشرات نجاح فردية (مثل الرضا الوظيفي، الكفاءة الذاتية، والالتزام التنظيمي) ومؤسسية (مثل تحسين الأداء، خفض معدل الدوران الوظيفي).
- يُعتبر الإدماج ناجحاً حينما يتحقق التوازن بين تكيف الفرد مع المؤسسة (من خلال استيعاب قيمها ومتطلباتها) وتكيف المؤسسة مع الفرد (من خلال توفير بيئة داعمة)، مما يؤدي إلى استقرار العمالة ورفع الإنتاجية.

2- التطور التاريخي للإدماج المهني: من الممارسات العفوية إلى النظم المتكاملة

2-1 المرحلة التأسيسية: عصر ما قبل المفاهيم (ما قبل الخمسينيات)

في العقود الأولى من القرن العشرين، لم تكن كلمة "إدماج" متداولة في الأدبيات الإدارية، بل كانت الممارسات تقتصر على ما يمكن تسميته "التنشئة الاجتماعية". كانت المنظمات تعتمد على آليات بدائية في استقبال العاملين، حيث يصفها (Bakke, 1953) بأنها "عملية اندماج تلقائية" تتم من خلال:

- التلقين العملي المباشر في مواقع العمل
 - النقل الشفوي للمعرفة بين الأجيال الوظيفية
 - غياب أي برامج مخصصة للتهيئة أو التكيف
- وقد استخدم Bakke المصطلح عملية الإدماج وليس الإدماج لأنه لم يكن موجوداً آنذاك، وفي كتابه تحدث عن التكامل الثنائي بين الفرد والمؤسسة حيث:
- المنظمة تشكل الفرد
 - الفرد يشكل المنظمة

وقد لاحظ (goffman, 1961) أن هذه المرحلة تميزت بثلاث سمات رئيسية:

- الاعتماد الكلي على الموروث التنظيمي غير المكتوب
- تفاوت كبير في جودة التجربة بين الموظفين الجدد
- غياب أي معايير موضوعية لقياس نجاح عملية الدمج

2-2 المرحلة الانتقالية: ظهور الأسس النظرية (1950-1980)

مع تطور علوم الإدارة، بدأ الباحثون في صياغة الأطر المفاهيمية لفهم عمليات التكيف التنظيمي. يعد عمل (Van Maanen & SCHEIN, 1979) نقطة تحول أساسية، حيث قدم أول تصنيف منهجي لآليات التنشئة التنظيمية، مع التركيز على:

- التكتيكات الرسمية مقابل غير الرسمية
- آليات الجماعية مقابل الفردية
- أنماط التسلسلية مقابل العشوائية

ورغم أهمية هذه الإسهامات النظرية، إلا أن مصطلح الإدماج المهني (Onboarding) لم يكن قد ظهر بعد في هذه المرحلة، حيث كان التركيز منصّباً على مفهوم أعم هو التنشئة الاجتماعية (Organizational Socialisations).

2-3 المرحلة التطبيقية: ميلاد مفهوم الإدماج المهني (1980-2000)

شهد عقد الثمانينيات والتسعينيات ظهور مصطلح "الإدماج المهني" كمفهوم مستقل، حيث تؤكد الدراسات أن أول استخدام منهجي للمصطلح ظهر في أدبيات إدارة الموارد البشرية مع بداية الثمانينيات. يوضح (Wanous, 1992) أن هذا التحول جاء نتيجة:

- تزايد احتياجات سوق العمل للسرعة في تحقيق الإنتاجية
- ظهور دراسات قياس التأثير الاقتصادي لعمليات الدمج
- تطور مفاهيم إدارة رأس المال البشري

وقد قدمت أبحاث (bauer, Morrison, & Callister, 1998) أدلة دامغة على أن البرامج المنظمة للإدماج تؤدي إلى:

- خفض معدلات الدوران الوظيفي بنسبة 40-50%
- تقصير فترة التكيف بنسبة 30-35%
- رفع مستويات الرضا الوظيفي بنسبة 25-30%

2-4 المرحلة المعاصرة: عصر التميز في الإدماج المهني (2000-حتى الآن)

تشهد الفترة الحالية تطوراً غير مسبوق في فلسفة وممارسات الإدماج المهني، حيث تحول من كونه مجرد برنامج تدريبي إلى استراتيجية متكاملة لإدارة تجربة الموظف. يبرز هذا التطور في ثلاثة محاور رئيسية:

أولاً: على مستوى الفلسفة الإدارية

أصبح الإدماج المهني جزءاً أساسياً من استراتيجيات إدارة المواهب، حيث لم يعد يقتصر على الأيام الأولى بل امتد ليشمل السنة الأولى كاملة. ويشير (klein & polin, 2012) إلى أن المنظمات الرائدة تعامل الإدماج كعملية مستمرة تهدف إلى:

- تحقيق الانسجام الثقافي
- تعزيز الانتماء التنظيمي
- تسريع تحقيق الإنتاجية المثلى

ثانياً: على مستوى الأدوات والتقنيات

شهد العقد الأخير ثورة تقنية في أدوات الإدماج، تتمثل في:

- المنصات الذكية التي توفر:
- محتوى تدريبي تفاعلي
- مسارات تعلم مخصصة
- أنظمة متابعة آلية
- تطبيقات التحليل التنبؤي التي تتيح:
- توقع صعوبات التكيف
- تحديد أنماط التعلم المثلى
- قياس العائد على الاستثمار في البرامج

ثالثاً: على مستوى معايير الجودة

ظهرت معايير جديدة لتقييم جودة برامج الإدماج، أهمها:

- مؤشرات تجربة الموظف
- معايير الوقت اللازم للكفاءة
- مقاييس الجاذبية التنظيمية

3- الفرق بين الإدماج المهني والتنشئة الاجتماعية (التنظيمية):

وفقاً لكلارين وبولين (klein & polin, 2012)، يُعرّف الإدماج المهني بأنه "جميع الممارسات والبرامج والسياسات الرسمية وغير الرسمية التي تنفذها المنظمة أو ممثليها لتسهيل تكيف الموظف الجديد". بينما

تُعرف التنشئة الاجتماعية التنظيمية بأنها "العملية التي يتعلم من خلالها الموظفون ويتكيفون مع الوظائف الجديدة والأدوار وثقافة مكان العمل (Van Maanen & SCHEIN, 1979). الفروقات الرئيسية: (klein & polin, 2012)

3-1 طبيعة العملية:

الإدماج المهني: يُعد نشاطًا تنظيميًا مُخططًا له، يركز على الممارسات التي تهدف إلى تسهيل اندماج الموظف.

التنشئة الاجتماعية: عملية نفسية وتعلمية داخلية تحدث ضمن الفرد، حيث يكتشف المعايير والقيم التنظيمية.

3-2 الدور الفاعل:

الإدماج المهني: يتمحور حول جهود المنظمة (مثل التوجيه، التدريب، الأنشطة الترحيبية). التنشئة الاجتماعية: قد تشمل مبادرات فردية من الموظف (مثل البحث عن المعلومات، بناء الشبكات).

3-3 الزمن:

الإدماج المهني: له إطار زمني محدد (أيام إلى أشهر). التنشئة الاجتماعية: عملية مستمرة قد تمتد لسنوات وتشمل التكيف مع التغييرات الداخلية (مثل الترقيات، تغيير الفرق).

3-4 التركيز:

الإدماج المهني: يُركز على الجوانب العملية (مثل التعريف بالسياسات، إعداد بيئة العمل). التنشئة الاجتماعية: تشمل استيعاب الثقافة التنظيمية والهوية الوظيفية.

4-عوامل نجاح الإدماج المهني: (Bauer & Erdogan, 2011)

يشكل الإدماج المهني الفعال حجر الأساس لنجاح العمال في المنظمات، حيث يُسهم في تعزيز تكيفهم وسرعة اندماجهم. وتلعب عوامل متعددة دورًا محوريًا في هذه العملية، تشمل خصائص الأفراد وسلوكياتهم وجهود المؤسسة. ومن خلال فهم هذه العوامل، يمكن تصميم برامج تكوينية تُحسن الأداء وتقلل من معدلات ترك العمل. لذا، يهدف هذا البحث إلى تحليل هذه العوامل لتعزيز فوائد الإدماج المهني. فيما يلي توضيح لهذه العوامل:

4-1 خصائص العمال:

تلعب السمات الشخصية للعمال دورًا محوريًا في نجاح عملية الإدماج. على سبيل المثال، الأفراد ذوو الشخصية الاستباقية يميلون إلى البحث عن المعلومات وبناء الشبكات الاجتماعية، مما يعزز تكيفهم السريع. كما أن السمات مثل الانفتاح على التجارب والانسياب تسهل عملية التكيف بسبب ميل هؤلاء الأفراد لطلب التغذية الراجعة وإيجاد فرص للتعليم. بالإضافة إلى ذلك، العمال ذوو الخبرة السابقة يستفيدون من معرفتهم السابقة لتسهيل اندماجهم في الوظائف الجديدة.

4-2 سلوكيات العمال:

يُظهر العمال سلوكيات فعالة تسرع عملية إدماجهم، مثل البحث عن المعلومات وطلب التغذية الراجعة وبناء العلاقات. البحث النشط عن المعلومات يساعدهم على فهم توقعات الوظيفة وثقافة المنظمة، بينما يساهم طلب التغذية الراجعة في تعديل سلوكياتهم لتناسب البيئة الجديدة. كما أن بناء العلاقات مع الزملاء والإدارة يعزز قبولهم الاجتماعي ويقلل من الشعور بالعزلة، مما ينعكس إيجابًا على أدائهم.

4-3 جهود المنظمة:

تتبنى المنظمات استراتيجيات متنوعة لتعزيز الإدماج المهني، مثل استخدام تكتيكات مؤسسية منظمة (مثل البرامج التدريبية والتوجيه الرسمي) أو تكتيكات فردية. توفر البرامج التوجيهية معلومات واضحة عن الثقافة التنظيمية وهيكل السلطة، بينما تساعد عروض الوظائف الواقعية العمال على تكوين توقعات دقيقة. كما يلعب المرشدون والزملاء دورًا حيويًا في تقديم الدعم الاجتماعي والمعرفي، مما يسهل عملية التكيف.

5- الإدماج المهني كاستراتيجية لتحقيق التكيف التنظيمي الفعال:

يشكل الإدماج المهني حجر الزاوية في عملية دمج الموظفين داخل المنظمات، حيث يتجاوز المفهوم التقليدي للتوجيه الأولي ليصبح عملية استراتيجية شاملة تهدف إلى تسريع التأقلم الوظيفي والثقافي. تبرز الدراسات أن هذه العملية تمثل تحديًا خاصًا للمناصب القيادية، حيث تصل نسبة فشل المديرين الجدد الذين يتم تعيينهم من خارج المنظمة إلى 64% مقارنة بـ 38% فقط لأولئك الذين يتم ترقيتهم داخليًا (Ciampa & Watkins, M, 1999). خاصة عندما نعلم أن 40% من القادة الجدد يفشلون خلال الأشهر الثمانية عشر الأولى من توليهم المناصب. (Bradt, Check, & Pedraza, 2006)

تتعدد أبعاد الفشل في عمليات الإدماج المهني، حيث تشمل:

البعد الزمني: يحتاج المديرون في المتوسط إلى 6.2 شهراً للوصول إلى نقطة التعادل حيث تبدأ مساهماتهم في تغطية تكاليف تعيينهم (dai & de meuse, 2007) .

البعد الاقتصادي: تصل التكاليف التنظيمية لفشل تعيين مدير تنفيذي إلى 2.7 مليون دولار (Bossett, 2004)، وهو رقم يتضاعف عند الحديث عن المناصب القيادية العليا.

البعد النفسي والتنظيمي: يتخذ 90% من الموظفين الجدد قرار البقاء أو المغادرة خلال الأشهر الستة الأولى (Aberdeen Group, 2006) ، بينما تتشكل الانطباعات الأولية خلال الثلاثين يوماً الأولى فقط (Friedman, 2006)

تكمُن أهمية الإدماج المهني الناجح في عدة جوانب:

• أولاً: تعجيل الإنتاجية

أظهرت دراسة في تكساس انسترومنتس أن الموظفين الذين خضعوا لبرنامج إدماج فعال وصلوا إلى الإنتاجية الكاملة قبل شهرين من زملائهم الذين لم يتلقوا مثل هذا البرنامج. (ganzel, 1998) هذا التسارع في الإنتاجية يعود إلى التركيز على ستة مجالات أساسية للتكيف حددها (Van Maanen & SCHEIN, 1979)

الكفاءة في الأداء :تعلم المهارات والمعارف الأساسية لأداء المهام الوظيفية بكفاءة
العلاقات الشخصية: بناء شبكة علاقات عمل إيجابية مع الزملاء والرؤساء
فهم السياسات التنظيمية: إدراك هيكل القوة والعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة
إتقان اللغة التنظيمية: فهم المصطلحات والمفردات الخاصة بالشركة وقطاع العمل
استيعاب الرؤية والقيم: استيعاب ثقافة الشركة وأهدافها الاستراتيجية.

فهم التاريخ التنظيمي: معرفة تقاليد الشركة وأحداثها المهمة وسياقها التنظيمي

• ثانياً: تعزيز الانتماء والاستبقاء

تظهر البيانات أن الموظفين الذين يشاركون في برامج إدماج منظمة يكونون أكثر احتمالاً للبقاء في الشركة بنسبة 69% بعد ثلاث سنوات. (ganzel, 1998)، وفي نفس الدراسة كان المشاركون في برنامج التوجيه المكثف أكثر احتمالاً للبقاء بعد عامين بنسبة الضعف مقارنة بغيرهم.

• ثالثاً: تقليل معدلات الدوران الوظيفي

تمكنت بعض الشركات من تحقيق نتائج مذهلة في هذا المجال، حيث خفضت هانتر دوكلاس معدل الدوران من 70% إلى 16% خلال ستة أشهر فقط من خلال تحسين عمليات الإدماج

(Hammonds, 2005) بينما استطاعت ديزاينر بليند تخفيض معدل الدوران السنوي من 200%

إلى أقل من 8.0% (Lee , 2006)

رابعاً: تعزيز المشاركة الوظيفية

تشير دراسات إلى وجود علاقة طردية بين مستوى الاستثمار في برامج الإدماج ومستويات مشاركة الموظفين، حيث تساهم هذه البرامج في خلق "خط واضح للرؤية" يربط بين عمل الفرد وأهداف المنظمة الكلية. (dai & de meuse, 2007)

6-مراحل الإدماج المهني:

في عالم الأعمال المتسارع، لم تعد عملية إدماج الموظفين مجرد إجراء روتيني، بل تحولت إلى استثمار استراتيجي طويل الأمد يحقق عوائد ملموسة للمنظمات. تشير الدراسات إلى أن برامج الإدماج الفعالة يمكن أن تزيد إنتاجية الموظفين بنسبة تصل إلى 70% (BAUER, 2010) وتقلل من معدل دوران العمالة في السنة الأولى بنسبة 82%. (Society for Human Resource Management, 2022) يعتمد نجاح هذه العملية على منهجية متكاملة تبدأ من لحظة قبول العرض الوظيفي وتستمر لعدة أشهر، مروراً بمراحل متعددة تهدف إلى تحقيق التكيف الكامل مع بيئة العمل. وتتمثل هذه المراحل في: (GECIENE, 2023)

6-1مرحلة ما قبل الإدماج:

تبدأ هذه المرحلة فور قبول الموظف عرض العمل، أي قبل أن تبدأ قدماء مقر الشركة. وتلعب هذه المرحلة دوراً محورياً في تعزيز انطباعه الأولي عن المؤسسة، حيث تشمل:

- إتمام توقيع العقود والوثائق القانونية عبر أنظمة إلكترونية لتسهيل العملية.
- توفير معلومات حول سياسات الشركة، مثل ساعات العمل والإجازات والمزايا الوظيفية.
- طلب الأجهزة والبرامج اللازمة مسبقاً (مثل الحاسوب، حسابات البريد الإلكتروني، وأنظمة العمل الداخلية).
- إرسال دليل إرشادي يوضح خطوات اليوم الأول.
- إرسال رسائل ترحيبية من الإدارة أو الفريق.
- تعريف الموظف بزملائه عبر وسائل التواصل الداخلية مثل البريد الإلكتروني.
- تعيين مرشد لمساعدته خلال الأسابيع الأولى.

تكمّل أهمية هذه المرحلة في تقليل التوتر والقلق لدى الموظف الجديد وكذا تعزيز شعوره بالانتماء منذ البداية.

6-2 مرحلة التوجيه:

هي المرحلة التي يبدأ فيها الموظف عملياً في الشركة، وتهدف إلى تعريفه بالهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية. وتشمل:

التعريف بالشركة:

- عرض تاريخ المؤسسة، رؤيتها، قيمها، وأهدافها الاستراتيجية.
- شرح الهيكل الإداري وأدوار الفرق المختلفة.
- التدريب على السياسات والإجراءات:
- توضيح لوائح العمل، مثل إجراءات الأمان، الحضور والانصراف، وآليات التقييم.
- تقديم جولة في مقر العمل لتسهيل التعرف على المرافق.

الدمج الاجتماعي:

- تنظيم لقاءات مع الفريق المباشر والإدارات ذات الصلة.
 - تخطيط أنشطة تكاملية (مثل وجبات غداء جماعية).
- تكمّل أهمية هذه المرحلة في تسريع فهم الموظف لطبيعة العمل والتوقعات المطلوبة منه وتعزيز التواصل بين الموظف الجديد وزملائه.

6-3 مرحلة التدريب:

تركز على تطوير المهارات الضرورية لأداء المهام بكفاءة، سواء كانت مهارات تقنية أو سلوكية. وتشمل:

التدريب التقني:

- تدريب على الأدوات والبرامج المستخدمة (مثل أنظمة إدارة المشاريع أو لغات البرمجة).
- تخصيص مهام تدريبية بسيطة (مثل إصلاح أخطاء شائعة أو تحديث وثائق).

التدريب السلوكي:

- تنمية مهارات التواصل، العمل الجماعي، وإدارة الوقت.
- استخدام أساليب مثل الاجتماعات اليومية أو البرمجة الزوجية وهو ممارسة تطوير برمجية يعمل فيها مبرمجان على نفس المهمة باستخدام حاسوب واحد.

التعريف بالإجراءات الروتينية:

كيفية إعداد التقارير، المشاركة في الاجتماعات، واستخدام قنوات التواصل الداخلية. تكمل أهمية هذه المرحلة في تمكين الموظف من الإسهام الفعّال في المشاريع بأسرع وقت وتعزيز ثقته بنفسه وقدرته على اتخاذ القرارات.

4-6 مرحلة التقييم والملاحظات:

تعد هذه المرحلة أساسية لضمان استمرارية التطوير وتحديد أي معوقات قد تواجه الموظف. وتشمل:

اجتماعات المتابعة:

- عقد جلسات تقييمية بعد 30، 60، و90 يومًا.
- مناقشة التحديات ومدى تحقيق الأهداف المتفق عليها.

نظام الملاحظات:

- تقديم تقييمات بناءة حول الأداء.
- تشجيع الموظف على مشاركة آرائه حول تجربة الإدماج.

وضع خطط تطويرية:

- تحديد أهداف جديدة قصيرة وطويلة المدى.
 - اقتراح دورات تدريبية إضافية إذا لزم الأمر.
- تكمل أهمية هذه المرحلة في تحسين أداء الموظف وتقليل الفجوة بين التوقعات والواقع وتعزيز شعوره بالتقدير والانتماء للمؤسسة.

7-عوائق الإدماج المهني في المؤسسات:

1-7 العوائق الفردية:

تشمل العوائق الفردية للإدماج المهني عدة جوانب رئيسية:

- نقص المهارات والخبرة: حيث أشارت دراسة

(M. Sarmento, M. I. Pedro, & Pinto, 2016)

- إلى أن عدم توافق كفاءات الموظف مع متطلبات الوظيفة يشكل عائقاً رئيسياً.
- المقاومة النفسية: لاحظ (Van Maanen & SCHEIN, 1979) أن الخوف من الفشل وعدم الثقة بالنفس قد يعيقان عملية التكيف.

- التوقعات غير الواقعية: بينت دراسة (Society for Human Resource Management) (SHRM, 2006) أن عدم تطابق توقعات الموظف مع واقع العمل يؤدي إلى خيبة أمل.

7-2 العوائق التنظيمية:

تتمثل العوائق التنظيمية في:

- غياب البرامج الفعالة: حيث أكد (GRAZULIS, 2011) أن عدم وجود برامج إدماج ممنهجة يطيل فترة التكيف.
- البيروقراطية الزائدة: أظهرت دراسة (Teixeira, Koufteros, & Peng, 2012) أن التعقيدات الإدارية تبطئ عملية الاندماج.
- ضعف التواصل: أشار (Kammeyer-Mueller و Liao, 2011) إلى أن غياب الشفافية في تبادل المعلومات يعيق الفهم الواضح للأدوار.

7-3 العوائق الاجتماعية:

تشمل العوائق الاجتماعية:

- مقاومة الموظفين القدامى: حيث لاحظ (M. Sarmento, M. I. Pedro, & Pinto, 2016) أن عدم تعاون الزملاء يخلق بيئة عمل صعبة.
- الاختلافات الثقافية: بين (Pervaiz K., 1998) أن التباين في القيم بين الموظف والمؤسسة قد يؤدي إلى صراعات.
- العزلة الاجتماعية: أظهرت دراسة (Florea, 2014) أن صعوبة تكوين العلاقات تؤخر الاندماج.

8- استراتيجيات إدماج الموظفين في المؤسسات: (Florea, 2014)

8-1 الاستراتيجيات الرسمية وغير الرسمية

الاستراتيجيات الرسمية: تعتمد على برامج مُهيكلَة ومخططة مسبقًا، مثل:

- حلقات تدريبية جماعية.
- كتيبات إرشادية تحتوي على سياسات المؤسسة.
- جولات تعريفية بالقسم والمرافق.

الاستراتيجيات غير الرسمية: تشمل:

- التفاعلات العفوية مع الزملاء.

- المرافقة اليومية من قبل موظف قديم.

8-2 الاستراتيجيات الفردية والجماعية:

الفردية: تُصمم حسب احتياجات الموظف، مثل:

- جلسات تدريبية واحدة لواحد.

- تخطيط مهني مخصص.

الجماعية: تُطبَّق على مجموعة من الموظفين الجدد، مثل:

- ورش عمل جماعية.

- برامج تأهيلية مشتركة.

8-3 الاستراتيجيات المتسلسلة وغير المتسلسلة:

المتسلسلة: تتضمن مراحل واضحة، مثل:

تدريب أولي ثم تكليف بمهام تدريجية ثم تقييم نهائي.

غير المتسلسلة: تعتمد على جلسة واحدة مكثفة، خاصة في المؤسسات الصغيرة.

8-4 استراتيجيات التوجيه المباشر والاستقلالية

التوجيه المباشر: يُرافق الموظف الجديد موظف قديم (مُرشد) لفترة محددة.

الاستقلالية: يُمنح الموظف حرية الابتكار دون إشراف مباشر، مع توفير دعم عند الحاجة.

8-5 استراتيجيات التثبيت والمرنة

التثبيت: تُحدد مسبقاً مدة زمنية ثابتة للتدريب (مثل 3 أشهر).

المرنة: تُعدل حسب أداء الموظف واحتياجات المؤسسة.

8-6 استراتيجيات الاستثمار والنزع:

الاستثمار: تعزيز مهارات الموظف الحالية وتكييفها مع ثقافة المؤسسة.

النزع: إعادة تشكيل سلوكيات الموظف لتناسب متطلبات المؤسسة.

8-7 استراتيجيات التنافسية:

تُصنف الموظفين حسب الكفاءات، مثل: تخصيص مسارات تدريبية مختلفة للموظفين المبتدئين مقابل

ذوي الخبرة.

III العلاقة بين التكوين المهني المستمر والإدماج المهني للعمال :

في عالم الأعمال الحديث، أصبح التكوين المهني المستمر والإدماج المهني عنصرين حاسمين في نجاح المنظمات واستدامتها. تبرز العلاقة بين هذين العنصرين كأحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها الشركات لضمان تكيف الموظفين الجدد وتحقيقهم لأقصى إمكاناتهم. هذا التحليل الشامل يستكشف هذه العلاقة المعقدة من خلال عدسة أكاديمية.

التكوين المهني المستمر يمثل عملية ديناميكية وشاملة تهدف إلى تطوير قدرات الموظفين بشكل متواصل. وفقاً (A. Noe, 2019)، فإن هذا المفهوم يتجاوز مجرد التدريب التقليدي ليشمل كافة أشكال التعلم والتطوير التي تساهم في تعزيز مهارات الموظفين ومعارفهم. في الجانب الآخر، يأتي الإدماج المهني كعملية استراتيجية تهدف إلى دمج الموظفين الجدد في النسيج التنظيمي للمؤسسة، مما يمكنهم من فهم أدوارهم بوضوح والتكيف مع الثقافة التنظيمية.

تظهر الأبحاث أن العلاقة بين هذين المتغيرين علاقة تبادلية ومتداخلة. فمن ناحية، يساهم التكوين المهني المستمر في تسريع عملية الإدماج من خلال تزويد الموظفين الجدد بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة. ومن ناحية أخرى، فإن الإدماج الفعال يخلق بيئة مواتية لاستيعاب برامج التكوين المستمر، حيث يشعر الموظفون بالارتباط والانتماء للمؤسسة، مما يزيد من دافعيتهم للتعلم والتطور. الدراسة التي أجراها (Dickson و Isaiah، 2024) تقدم رؤية قيمة حول كيفية تأثير التكوين المهني على جوانب مختلفة من الإدماج. على سبيل المثال، وجد الباحثون أن البرامج التدريبية المصممة جيداً تساهم بشكل كبير في تقليل فترة التكيف التي يحتاجها الموظفون الجدد. كما أظهرت النتائج أن الموظفين الذين يتلقون تدريباً شاملاً خلال الأشهر الأولى من توظيفهم يميلون إلى إظهار مستويات أعلى من الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي.

فحسب نظرية رأس المال البشري

(Becker، 1964)

-الاستثمار في التدريب يزيد من قيمة الموظف السوقية، مما يرفع احتمالية استبقائه

(A. Noe، 2019) .

-الموظفون المدربون جيداً يحققون إنتاجية أعلى، مما يعزز ثقتهم ويقلل من نية ترك العمل

(Dickson و Isaiah، 2024)

كما تبين نظرية التبادل الاجتماعي (blau, 1986)

-عندما تقدم المنظمة تدريباً مستمراً، يطور الموظفون شعوراً بالالتزام المتبادل، مما يعزز اندماجهم (A. Noe، 2019)

-الدراسة الميدانية لـ (Dickson & Isaiah, 2024) أظهرت أن 72% من الموظفين الذين تلقوا تدريباً توجيهياً أظهروا تكيّفاً أسرع.

وحسب نموذج الإدماج الديناميكي (Dickson & Isaiah, 2024)

- يُظهر أن التدريب خلال مرحلة الإدماج يقلل من "صدمة الواقع" التي يعانيها الموظفون الجدد، مما يحسن أداءهم (Dickson و Isaiah، 2024)

من الناحية العملية، يلعب التكوين المهني المستمر دوراً محورياً في تعزيز عدة جوانب من الإدماج المهني. أولاً، على مستوى التكيف الوظيفي، تساعد برامج التدريب الموظفين الجدد على فهم توقعات الأداء ومعايير الجودة المطلوبة. ثانياً، فيما يتعلق بالاندماج الاجتماعي، تساهم أنشطة التكوين الجماعية في بناء العلاقات بين الموظفين الجدد وزملائهم. ثالثاً، على صعيد الاستقرار الوظيفي، تظهر البيانات أن الاستثمار في التكوين المستمر يؤدي إلى انخفاض ملحوظ في معدلات دوران العمالة.

الكتاب الذي ألفه (A. Noe، 2019) يقدم إطاراً نظرياً متكاملًا لفهم هذه العلاقة. حيث يوضح أن التكوين الفعال يجب أن يكون مستمراً وليس مجرد حدث لمرة واحدة، وأنه يجب أن يكون مدمجاً في عملية الإدماج منذ اليوم الأول. كما يشير إلى أهمية تصميم برامج تدريبية تلبي الاحتياجات المحددة للموظفين الجدد، مع مراعاة الفروق الفردية في أساليب التعلم والقدرات.

من وجهة نظر تطبيقية، تبرز عدة استراتيجيات لتعظيم الفائدة من العلاقة بين التكوين المهني المستمر والإدماج المهني. أولاً، يجب أن تبدأ عملية التكوين حتى قبل انضمام الموظف فعلياً إلى العمل، من خلال ما يعرف بمرحلة "ما قبل الإدماج". ثانياً، ينبغي أن تكون برامج التدريب مخصصة ومرنة، قادرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة للموظفين. ثالثاً، من الضروري إشراك القيادات الإدارية والزملاء في عملية التكوين لضمان نقل المعرفة والخبرات بشكل فعال.

الدراسة الميدانية التي أجراها (Dickson و Isaiah، 2024) في عدة منظمات كشفت عن نتائج مثيرة للاهتمام. على سبيل المثال، في إحدى الشركات التكنولوجية الكبرى، أدى تطوير برنامج تكوين متكامل خلال فترة الإدماج إلى خفض وقت تحقيق الكفاءة الكاملة للموظفين الجدد بنسبة 35%. وفي

حالة أخرى، سجلت مؤسسة صحية انخفاضاً في معدل دوران الموظفين خلال السنة الأولى بنسبة 40% بعد تطبيقها لاستراتيجية تكوين مستمرة.

من المهم أيضاً النظر في التحديات التي قد تعيق تحقيق التكامل الأمثل بين التكوين المهني المستمر والإدماج المهني. أحد هذه التحديات يتمثل في صعوبة قياس العائد على الاستثمار في برامج التكوين. كما أن مقاومة بعض الموظفين للتغيير أو عدم تقبلهم لأساليب التعلم الجديدة قد تشكل عائقاً آخر. بالإضافة إلى ذلك، تحتاج المنظمات إلى تخصيص الموارد الكافية، سواء المالية أو البشرية، لضمان نجاح هذه البرامج.

في الختام، يمكن القول إن العلاقة بين التكوين المهني المستمر والإدماج المهني للعمال تمثل عاملاً حاسماً في نجاح المنظمات الحديثة. من خلال الفهم العميق لهذه العلاقة وتطبيق أفضل الممارسات في هذا المجال، يمكن للشركات أن تحقق فوائد كبيرة تشمل تحسين الأداء الوظيفي، تعزيز الولاء التنظيمي، وخفض تكاليف دوران العمالة.

خاتمة الفصل:

يُمثل الإطار الأدبي والمفاهيمي الذي تم تقديمه في هذا الجزء الأساس النظري المتين الذي تقوم عليه الدراسة، حيث تم استعراض أبرز النظريات والدراسات السابقة التي تفسر العلاقة بين التكوين المستمر والإدماج المهني في المؤسسات. فقد تناول القسم الأول النظريات الرئيسية مثل نظرية التعلم الاجتماعي لألبرت باندورا، والتي تُبرز دور الملاحظة والتقليد في اكتساب المهارات، إلى جانب النظرية التواصلية التي تعكس تأثير التكنولوجيا والشبكات الرقمية في التعلم الحديث. كما تم تحليل نظرية رأس المال البشري والنفسي، اللتين تؤكدان على أهمية الاستثمار في تطوير الموظفين لتعزيز إنتاجيتهم وتكيفهم مع بيئة العمل.

أما القسم الثاني فقد ركز على الإطار المفاهيمي، حيث تم تحديد وتعريف المفاهيم الأساسية مثل التكوين المهني المستمر والإدماج المهني، مع توضيح أنواع التكوين وأهدافه والإطار القانوني المنظم له في الجزائر. كما تم استعراض مراحل عملية التكوين والطرق التقليدية والحديثة المستخدمة فيه، بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها المؤسسات في هذا المجال.

من خلال هذا الإطار، يتضح أن التكوين المهني المستمر ليس مجرد عملية تدريبية روتينية، بل هو استراتيجية حيوية تُسهم في تسريع اندماج العمال الجدد وتعزيز كفاءتهم، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة ككل. كما تبرز الدراسات السابقة المذكورة هنا الدور الكبير للتكوين في تحسين الرضا الوظيفي وتقليل معدلات دوران العمالة، مما يدعم فرضية البحث القائمة على وجود علاقة إيجابية بين التكوين المستمر وفعالية الإدماج المهني.

بالتالي، يُشكّل هذا الإطار النظري والمفاهيمي دليلاً شاملاً لفهم العوامل المؤثرة في إدماج العمال، كما يُعد مرجعاً أساسياً للتحليل العميق الذي سيتم في الفصول اللاحقة من الدراسة. ومن خلال البناء على هذه الأسس، يمكن للمؤسسات تصميم برامج تكوينية أكثر فعالية، تُسهم في تحقيق التكامل بين أهداف العمال واحتياجات المنظمة، مما يضمن تحقيق التنمية المستدامة والتميز التنظيمي.

الفصل الثاني

الإطار المنهجي

مقدمة الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى عرض الإطار المنهجي المعتمد في إنجاز هذه الدراسة التي تناولت دور التكوين المستمر في إدماج الموظفين، من خلال دراسة حالة في شركة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى. ويُعنى هذا الجانب بتحديد المقاربات العلمية، والأدوات الميدانية، والخطوات الإجرائية التي تم توظيفها للإجابة عن الإشكاليات المطروحة ضمن الإطار النظري، وللتحقق من صحة الفرضيات المطروحة حول العلاقة بين التكوين المستمر ومؤشرات الاندماج المهني داخل بيئة العمل.

وقد أُنجزت الدراسة ميدانيًا في فرع تقني تابع لشركة سوناطراك يضطلع بمهام استراتيجية في مجال نقل المحروقات ومشتقاتها عبر شبكة أنابيب وطنية، ما يجعل من التكوين المستمر عنصرًا محوريًا لتأهيل الموارد البشرية ومواكبة متطلبات العمل الفني. وفي هذا السياق، تم تطوير استبيان موجه للموظفين بغرض جمع بيانات كمية مباشرة حول تصوراتهم وتجاربهم فيما يتعلق بالتكوين ومدى اندماجهم المهني.

القسم الأول: الإطار المنهجي للدراسة

1. الإطار الإستمولوجي

لقد تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، باعتباره الأنسب لطبيعة الموضوع الذي يهدف إلى الكشف عن دور التكوين المستمر في إدماج الموظفين داخل بيئة العمل. يُعنى هذا المنهج بوصف الظاهرة كما هي في الواقع، وتحليل العلاقة بين المتغيرات ذات الصلة، دون التدخل في ظروفها أو التلاعب بها.

وقد تم تطبيق هذا المنهج من خلال تصميم استبيان مبني على مقياس ليكرت السداسي لجمع البيانات من عينة مكونة من 264 موظفًا في شركة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى، أي بنسبة تمثيل بلغت 26.4% من المجتمع الأصلي المقدر بـ 1000 موظف في فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى. وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS إصدار 21.0، مع توظيف أدوات إحصائية مناسبة لطبيعة البيانات مثل: الإحصاء الوصفي، اختبار بيرسون لقياس الارتباط، الانحدار البسيط لاختبار أثر التكوين المستمر، وتحليل التباين الأحادي (ANOVA) لاختبار دلالة النماذج.

هذا المنهج مكن من التوصل إلى نتائج علمية دقيقة وموضوعية، من خلال قياس أثر التكوين بأبعاده الثلاثة (الزمني، التنظيمي، المعرفي/المهاري) على مستوى الاندماج المهني للموظفين.

2. أدوات وتقنيات جمع البيانات

في إطار دراسة دور التكوين المستمر في إدماج الموظفين داخل شركة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب (براقبي)، تم اعتماد منهجية دقيقة لجمع البيانات، تستند إلى تقنيتين مكملتين تم تفصيلهما كما يلي:

1.2 التحليل الوثائقي: تعتمد هذه الأداة على جمع ودراسة الوثائق الرسمية والداخلية المتعلقة بسياسات

التكوين المستمر المعتمدة داخل الشركة. وتشمل هذه الوثائق برامج التكوين، التقارير السنوية، المخططات التكوينية، بالإضافة إلى اللوائح التنظيمية الداخلية التي توطر عمليات التكوين. وتهدف هذه المرحلة إلى فهم الإطار التنظيمي والاستراتيجي للتكوين داخل المؤسسة، وتحديد مدى ارتباطه بسياسات إدماج الموظفين.

2.2 الاستبيان: تم اعتماد أداة الاستبيان كوسيلة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة، حيث

صُممت هذه الأداة لتوفير معلومات مباشرة من الموظفين حول تصوراتهم لفعالية التكوين المستمر، مدى إسهامه في تطوير كفاءاتهم، وتأثيره على إدماجهم المهني داخل المؤسسة. وقد تم اعتماد طريقة المسح بالعينة في توزيع الاستبيان، الذي تم تصميمه وفق المعايير العلمية بعد إخضاعه لاختبارات الصدق والثبات. ويُعد هذا الأسلوب الكمي أداة فعالة لقياس تجارب الموظفين ومستوى رضاهم واندماجهم في بيئة العمل، بما يسمح لاحقًا بتحليل العلاقات الإحصائية بين المتغيرات قيد الدراسة.

وقد تضمن الاستبيان محورين رئيسيين:

- الجزء الأول: خصص لجمع البيانات الشخصية للمستجيبين، واحتوى على 5 أسئلة تتعلق بـ: الجنس، مدة العمل في شركة سوناطراك، الوظيفة الحالية، الفئة العمرية، وآخر مشاركة في برنامج تكوين مستمر داخل المؤسسة.
- الجزء الثاني: تم تقسيمه إلى محورين:

▪ المحور الأول: مقياس التكوين المستمر، ويتكون من ثلاثة أبعاد أساسية:

- البعد الزمني (4 فقرات: من 01 إلى 04)
- البعد التنظيمي (6 فقرات: من 05 إلى 10)
- البعد المعرفي والمهاري (4 فقرات: من 11 إلى 14)

■ المحور الثاني: مقياس الإدماج المهني، ويتضمن 16 فقرة (من 15 إلى 30) تهدف إلى قياس مستوى إدماج الموظف في المؤسسة من خلال مؤشرات تتعلق بالرضا، الالتزام، التفاعل، والمشاركة في العمل.

تُعد هاتان الأداتان (التحليل الوثائقي والاستبيان) مكملتين لبعضهما البعض، حيث تسمحان بإجراء تحليل شامل وموضوعي لدور التكوين المستمر في إدماج الموظفين، من خلال المزج بين معطيات نوعية مستمدة من الوثائق الرسمية، ومعطيات كمية تم جمعها من واقع الممارسة الميدانية.

تم تصميم استمارة الاستبيان في هذه الدراسة وفق مقياس ليكرت السداسي، وهو خيار منهجي مقصود يهدف إلى تقادي خيار الحياد الذي يُدرج عادةً في المقاييس الفردية (كالخماسي أو السباعي)، وذلك لما قد ينتج عنه من تشويش إحصائي وضعف في تمييز مواقف الأفراد تجاه المتغيرات المدروسة. وقد أشارت دراسة (Chang, 1994, pp. 205-221) إلى أن استخدام عدد زوجي من نقاط القياس - مثل المقياس السداسي - يقلل من ظهور الحياد المصطنع لدى المستجيب، ويدفعه نحو اتخاذ موقف واضح إما إيجابياً أو سلبياً. وهذا يُسهم في تقليل ما يُعرف بـ "خطأ التحيز المنهجي"، والذي قد يؤدي إلى تضخيم مصطنع في الثبات الداخلي أو في معاملات الترابط، دون أن يعكس بالضرورة تماسكاً حقيقياً في السلوك أو الاتجاهات.

كما بيّن lie Chang أن المقياس السداسي يوفر توازناً معقولاً بين الدقة الإحصائية والوضوح للمستجيب، ويمنع الوقوع فيما يُعرف بـ "مأزق الاستجابة التلقائية"، حيث يميل البعض إلى اختيار الفئة الوسطى تجنباً لاتخاذ قرار فعلي. ومن ثم، فإن هذا الخيار المنهجي يعزز من صلاحية النتائج وتماسك التحليل الإحصائي، خصوصاً في الدراسات التي تبحث في العلاقة بين متغيرات ذات طابع سلوكي أو تنظيمي مثل: التكوين المستمر والاندماج المهني.

3. المتغيرات المدروسة ومؤشرات القياس

في إطار هذه الدراسة الكمية، من الضروري تحديد المتغيرات الأساسية للبحث، بالإضافة إلى المؤشرات التي تسمح بقياس تأثيرها. يُعد إدماج الموظفين هو المتغير التابع الرئيسي، بينما تمثل أبعاد التكوين المستمر المتغيرات المستقلة في هذه الدراسة. وتستند هذه المقاربة إلى النظريات التحفيزية لكل من ماسلو، هيرزنبيرغ، فروم، التي تؤكد أن الاستثمار في التكوين يُعد من العوامل المهمة التي تعزز التحفيز والإدماج، خاصةً عندما يتم إدراكه على أنه ملائم، منظم، ومرتببط بتطوير الكفاءات والاندماج المهني.

1.3 المتغيرات المستقلة

- تم تحديد ثلاث أبعاد رئيسية للتكوين المستمر من شأنها التأثير على الإدماج المهني:
- البعد الزمني: وتشير إلى طول الفترة الزمنية التي يستفيد فيها الموظف من التكوين. يتم قياس هذا البعد من خلال عدد ساعات أو أيام التكوين ومدى تكراره، وذلك بهدف تحديد ما إذا كانت المدة كافية لتحقيق الأهداف المرجوة.
- البعد التنظيمي: ويتعلق بكيفية تنظيم وتخطيط التكوين داخل المؤسسة، من حيث وضوح الأهداف، ملائمة المحتوى مع المهام، توقيت التكوين، وجود متابعة وتقييم بعد انتهاء الدورة، ومدى إشراك الموظف في اختيار مجالات التكوين.
- البعد المعرفي والمهاري: يقيس هذا البعد مدى مساهمة التكوين في تطوير المعارف والمهارات التقنية أو السلوكية لدى الموظفين. ويتم ذلك من خلال تقييم إدراكهم لما اكتسبوه من كفاءات جديدة تنعكس على أدائهم وتسهّل عملية اندماجهم المهني داخل المؤسسة.

2.3 لمتغير التابع

- المتغير التابع في هذه الدراسة هو الإدماج المهني.

4. تقنيات التحليل

- ستخضع البيانات التي تم جمعها لتحليل إحصائي باستخدام برنامج SPSS، ويتضمن ذلك ما يلي:
- التحليل الوصفي: لتوصيف إجابات المشاركين.
 - تحليل الارتباط لبيرسون: لدراسة العلاقة بين الأجر ومستويات التحفيز.
 - الانحدار الخطي المتعدد: لاختبار الأثر التنبؤي للمتغيرات المستقلة على التحفيز.
- تُتيح هذه النمذجة الكمية قياس الأثر الفعلي لتقييم خطة التعويض وتحسينها على تحفيز الموظفين، وذلك بما يتماشى مع فرضيات هذا البحث.

5. طرق تحليل البيانات

من أجل التحقق من فرضيات البحث ودراسة العلاقة بين التكوين المستمر والإدماج المهني، تم معالجة البيانات التي جُمعت من خلال الاستبيان باستخدام برنامج SPSS، وهو أداة معروفة على نطاق واسع بصلابتها في التحليل الإحصائي في مجال العلوم الاجتماعي.

ولإنجاح هذا البحث، تم اعتماد المنهج الكمي، الذي يُعرف بأنه «مجموعة من الإجراءات لقياس الظواهر». وقد تم اختيار هذا النهج نظراً لطبيعة الموضوع، وسؤال البحث الأولي، وأهداف الدراسة، وذلك بهدف التحقق من الفرضيات المطروحة والتأكد من وجود علاقات بين مختلف متغيرات الدراسة. تُستخدم هذه الطريقة لمعالجة البيانات المستخلصة من المستجوبين، مع التركيز بشكل خاص على تكرار الإجابات. فالفكرة تتمثل في حساب نسبة تكرار كل إجابة، ومن ثم استخلاص الاستنتاجات بناءً على ذلك.

6. حدود الدراسة

تحددت هذه الدراسة بثلاثة أبعاد رئيسية:

- النطاق المكاني: أُجريت الدراسة في شركة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب، براقبي، باعتبارها من أهم الفروع التشغيلية في قطاع الطاقة، وتمثل بيئة مناسبة لدراسة العلاقة بين نظام الأجور وتحفيز الموارد البشرية، نظراً لطبيعة العمل فيها وتنوع فئات الموظفين.
- النطاق البشري: شملت الدراسة عينة من موظفي الفرع، من مختلف الفئات الوظيفية والمستويات الإدارية، بما في ذلك الإطارات، الأعوان الإداريين والتقنيين، وذلك بهدف الوصول إلى تصور شامل وموضوعي حول مدى تأثير سياسة الأجور على مستوى التحفيز لدى العاملين.
- النطاق الزمني: تم تنفيذ هذه الدراسة خلال الفترة الممتدة من فيفري إلى ماي 2025، حيث تم خلال هذه المدة إنجاز مختلف مراحل البحث، من الإعداد النظري، وتصميم الاستبيان، وجمع البيانات، إلى تحليل النتائج وتفسيرها.

7. مبررات اختيار العينة

تمت هذه الدراسة في شركة سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب في براقبي. اختيرت العينة بناءً على الموظفين الذين شاركوا في برامج التكوين المستمر داخل المؤسسة، كانت العينة موجهة نحو الأفراد الذين خضعوا لتكوينات تدريبية محددة. تم توزيع 300 استبياناً على هؤلاء الموظفين، وتم استرجاع 264 استبياناً صالحة للتحليل، وهو ما يمثل نسبة استجابة تبلغ 88%، مما يعزز مصداقية البيانات المستخدمة في الدراسة.

لقد تم استخدام أسلوب المعاينة الشاملة في اختيار العينة حيث استُهدف الموظفون الذين خضعوا للتكوين المستمر من بين المجتمع الأصلي البالغ عددهم 1000 موظف، مما جعل العينة مرتبطة بشكل مباشر

بالموظفين المتفاعلين مع برامج التكوين في المؤسسة. وتُظهر نتائج الاستبيانات تنوعاً في خلفيات الموظفين من حيث السن، الأقدمية، والمناصب الوظيفية.

وبناءً على عدد الاستجابات، تعتبر هذه العينة كافية لإجراء تحليل كمي موثوق ويمثل بشكل مناسب آراء الموظفين الذين مروا بتجربة التكوين المستمر في سوناطراك.

الجدول رقم 01 يوضح إعداد استمارة استبيان وفقاً لمقياس (ليكرت السداسي)

الدرجة الفقرة	لا أوافق تماما	لا أوافق	لا أوافق الى حد ما	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق تماماً
درجة +	01	02	03	04	05	06

من اعداد الطلبة

للتأكد من فرضيات الدراسة ومعالجة بيانات الاستمارة تم الاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية اصدار 21.0 لأنه الأكثر ملائمة لمعالجة موضوعنا والحصول على نتائج أكثر عمق وأكثر دقة، حيث تم اعتماد مقياس ليكرت الخماسي وحساب طول الخلايا كالتالي:

- حساب المدى بطرح أكبر درجة من أقل درجة من المقياس كالتالي:

$$\text{الحد الأعلى (6) - الحد الأدنى (1) = 5.}$$

- لتحديد طول الفئة تمت العملية التالية: المدى (5) / عدد الفئات (6) = 0.83

- ومنه فإن طول الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي $1.83 = 0.83 + 1$

- طول الفئة الثانية لقيم المتوسط الحسابي $2.66 = 0.83 + 1.83$

- طول الفئة الثالثة لقيم المتوسط الحسابي $3.5 = 0.83 + 2.66$

- طول الفئة الرابعة لقيم المتوسط الحسابي $4.33 = 0.83 + 3.5$

- طول الفئة الخامسة لقيم المتوسط الحسابي $5.16 = 0.83 + 4.33$

- طول الفئة السادسة لقيم المتوسط الحسابي $6 = 0.83 + 5.16$

كما موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02) يبين طول فئات لمقياس ليكرت السداسي ومستواها

المتوسط المرجح	الاستجابة	المستوى
من 1 الى 1.83	لا أوافق تمامًا	ضعيف جدا
من 1.83 الى 2.66	لا أوافق	ضعيف
من 2.66 الى 3.5	لا أوافق الى حد ما	ضعيف الى حد ما
من 3.5 الى 4.33	أوافق إلى حد ما	متوسط
من 4.33 الى 5.16	أوافق	مرتفع
من 5.16 الى 6	أوافق تمامًا	مرتفع جدا

من اعداد الطلبة

8. الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة:

لتوثيق صلاحية أداة الدراسة وضمان ملاءمتها لقياس الظاهرة المستهدفة، تم التحقق من صدق الأداة وثباتها. تم استخدام مقياس صدق الاتساق الداخلي، حيث تم قياس مدى تماسك فقرات الاستبيان مع بعضها البعض ضمن كل بعد من أبعاد الدراسة. وقد أظهرت نتائج التحليل أن الاستبيان يتمتع بمستوى عالٍ من الصدق والموثوقية، مما يضمن قدرته على قياس العلاقات بين التكوين المستمر والاندماج المهني بشكل دقيق.

1.8 صدق الاتساق الداخلي:

1.1.8 حساب صدق استبيان التكوين المستمر

جدول رقم (03) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التكوين المستمر.

التكوين المستمر	رقم العبارة	العلاقة ما بين الفقرة والمقياس	العلاقة ما بين البعد والمقياس
البعد الأول زمن التكوين	1.	0.512 **	0.632 **
	2.	0.461 **	
	3.	0.480 **	
	4.	0.948 **	
	5.	0.619 **	0.883 **

	**0.871	.6	البعد الثاني البعد التنظيمي
	**0.665	.7	
	**0.570	.8	
	**0.520	.9	
	**0.488	.10	
**0.799	**0.478	.11	البعد الثالث البعد المهاري والمعرفي
	**0.948	.12	
	**0.788	.13	
	**0.334	.14	

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (02) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان عبارات مقياس التكوين المستمر رقم 02 صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و 0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحيتها.

2.1.8 ثبات مقياس التكوين المستمر بطريقة التجزئة النصفية:

جدول رقم (04): يوضح ثبات مقياس الصمت التنظيمي بطريقة التجزئة النصفية.

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman–Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split–half
0.681	0.667

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) ان مقياس التكوين المستمر يتمتع بدرجة اعلى من المتوسط من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

3.1.8 حساب الثبات لمقياس التكوين المستمر:

جدول رقم (05): يبين مستوى الثبات لمقياس التكوين المستمر بطريقة الفا كرون باخ

قيمة ألفا	مقياس
0.844	التكوين المستمر

نلاحظ من خلال الجدول رقم (04) أنه لمقياس التكوين المستمر مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت صالح للقياس.

وبما أن الاحصاءات تدعم مصداقية أداة الدراسة ومنه يمكن لنا اعتماد على النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة.

2.8 صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الادماج المهني:

جدول رقم (06) يوضح صدق الاتساق الداخلي لاستبيان الادماج المهني.

العلاقة ما بين المحور واستبيان	العلاقة ما بين الفقرة واستبيان	رقم العبارة
**0.951	**0.948	01
	**0.590	02
	**0.695	03
	**0.948	04
	**0.948	05
	**0.948	06
	**0.948	07
	**0.948	08
	**0.948	09
	**0.948	10
	**0.948	11
	**0.970	12
	**0.948	13
	**0.948	14
	**0.948	15
	**0.948	16

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

في الجدول رقم (05) تم حساب صدق الاتساق الداخلي وعرضه أين توصلنا الى ان عبارات استبيان الادماج المهني صادقة ودالة احصائيا عند 0.01 و0.05، وهي صادقة وتؤكد على صلاحية استبيان.

8.2.1 ثبات استبيان الادماج المهني بطريقة التجزئة النصفية

جدول رقم (07): يوضح ثبات استبيان الادماج المهني بطريقة التجزئة النصفية

معامل سبيرمان براون Coefficient De Spearman–Brown	معامل غوتمان Coefficient De Guttman Split–half
0.944	0.936

*دالة عند 0.05

**دالة عند 0.01 مخرجات spss vr21

نلاحظ من خلال الجدول رقم (06) ان استبيان الادماج المهني يتمتع بدرجة عالية من الثبات أي أنه صالح نظرا لقيمة معامل غوتمان وقيمة معامل سبيرمان العالية.

2.2.8 حساب الثبات لمقياس الادماج المهني:

جدول رقم (08) يبين مستوى الثبات لاستبيان الادماج المهني بطريقة الفا كرون باخ

قيمة ألفا	استبيان
0.933	الادماج المهني

نلاحظ من خلال الجدول رقم (07) أن استبيان الادماج المهني له مستوى عالي من الثبات وهي تدل على أن مقياس ثابت وصلاحيته للمقياس.

القسم الثاني: التعريف بالمؤسسة المستقبلية

يحتل قطاع المحروقات مكانا جوهريا في الاقتصاد الجزائري ويلعب دورا رئيسيا في عملية التنمية بصورة عامة والتصنيع بصورة خاصة فيعتبر النفط والغاز الطبيعي من الموارد الرئيسية لجلب العملة الصعبة تعتبر شركة سوناطراك أول مؤسسة نفط وطنية نافست الهيمنة الأجنبية على هذا القطاع واحتلت مكانة مرموقة سواء على المستوى الافريقي او العالمي وذلك بفروعها الرئيسية المقسمة الى خمسة:

- الاستكشاف والانتاج
- النقل عبر الأنابيب
- التميع والفصل
- التكرير والبتروكيماويات
- التسويق

1. تعريف بالمؤسسة المستقبلية

تُعد شركة سوناطراك من أولى المؤسسات الاقتصادية التي أنشأتها الجزائر بعد الاستقلال، في إطار سعيها لاسترجاع السيادة الكاملة على ثرواتها الطاقوية. فقد كان من الضروري آنذاك توفير أداة اقتصادية وطنية قوية تكون قادرة على تعويض الشركات الأجنبية التي كانت تهيمن على قطاع المحروقات، وتولي المهام الاستراتيجية المتعلقة به. وقد مرت هذه العملية بعدة مراحل مفصلية، سَطَّرت من خلالها الجزائر مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي سنعود إليها لاحقاً.

2. لمحة تاريخية عن نشأة شركة سوناطراك:

تأسست الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات "سوناطراك" بتاريخ 31 ديسمبر 1963، بموجب المرسوم رقم 491/63 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية يوم 10 يناير 1964. وقد تم تسجيلها رسمياً في السجل التجاري تحت الرقم 84843. منذ تأسيسها، أُوكلت إلى سوناطراك مهمة تولي جميع الأنشطة المتعلقة بنقل وتسويق المحروقات، وهي المهام التي كانت خاضعة في السابق لسيطرة الشركات الأجنبية. واسم الشركة "سوناطراك" (SONATRACH) يعكس هذا التوجه، إذ يشير إلى "الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات"، ويجسد الطموح الجزائري في بناء صناعة نفطية مستقلة وذات سيادة.

الشركة :Société SO

الوطنية: NA: National

النقل : TRA: Transport

التسويق C: Commercialisation

المحروقات: H: Hydrocarbures



الشكل رقم 06 يوضح شعار شركة سوناطراك

شهدت شركة سوناطراك في أواخر الستينيات وبداية السبعينات تحولات عميقة، تزامنت مع سعي الجزائر إلى استرجاع سيادتها الكاملة على ثرواتها الطبيعية. فقد كان من الضروري إنهاء الهيمنة الأجنبية على قطاع المحروقات، وهو ما تحقق فعليًا بتاريخ 24 فبراير 1971، حين أعلن الرئيس الراحل هواري بومدين قرار تأميم المحروقات. شكّل هذا القرار منعطفًا تاريخيًا، إذ مكن الجزائر من استعادة السيطرة على مواردها الحيوية، ومنحها حصة الأغلبية (51%) من أسهم الشركة الفرنسية العاملة في البلاد.

استمر هذا التوجه السيادي حتى بداية التسعينات، حيث بدأت الجزائر تتفتح تدريجيًا على الاستثمارات الأجنبية من خلال عقود الشراكة، ما سمح بدخول عدة شركات عالمية في مجال الطاقة، مثل "توتال" الفرنسية، "أجيپ" الإيطالية، "بترو كندا" الكندية، و"أركو" و"أناداركو" الأمريكيتين.

وفي عام 1998، توسعت مهام سوناطراك لتشمل مجالات جديدة، منها أنشطة التكرير، الصناعات البتروكيمياوية، التوزيع، وخدمات البترول. وقد عزز هذا التنوع مكانة الشركة، التي أصبحت اليوم من أبرز الفاعلين في السوق الدولية للطاقة، حيث تحتل المرتبة الثالثة عالميًا في تصدير الغاز، والثانية في تصدير الغاز الطبيعي المميع (GNL)، كما تُعد رائدة في إنتاج البترول المكثف.

تُعد سوناطراك اليوم إحدى أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر، نظرًا لطبيعة قطاع المحروقات الذي يُعد قطاعًا استراتيجيًا وحساسًا. وقد تطورت مكانة الشركة بشكل لافت، لتصبح الرائدة

محليًا ومتوسطيًا، سواء من حيث حجم العمالة، أو رأس المال، أو النشاط التجاري. فهي تشغل حاليًا حوالي 50 ألف موظف، من بينهم أكثر من 13 ألف إطار، وتحتل المرتبة العاشرة عالميًا بين كبريات شركات الطاقة.

3. مهام وأهداف شركة سوناطراك

ان المهمة التي أسندت لشركة سوناطراك عند تأسيسها تمثلت في التكفل بنقل وتسويق المحروقات ونظرا للتطورات التي شهدتها الشركة وسعت نشاطاتها لتشمل عمليات أخرى كالبحت الانتاج، التكرير والاستكشاف

-وفيما يلي بعض المهام الاستراتيجية لسوناطراك:

- ✓ تموين البلاد بالمحروقات المختلفة بصفة دائمة.
- ✓ دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة ترقيتها وتقويمها.
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات.
- ✓ تطوير الشبكات النقل التخزين الشحن استغلالها وتسييرها.
- ✓ توزيع وبيع المحروقات بما فيها البترول والغاز الطبيعي.
- ✓ العمل على تحقيق السياسة البترولية وذلك بتطوير الاقتصاد
- ✓ انشاء واستغلال جميع الطرق ووسائل نقل المحروقات عن طريق البر البحر.
- ✓ تحقيق دراسات المختلفة في قطاع المحروقات للاستغلال المنظم والمقيد للمنشأة البترولية.

1.3 المهام الأساسية لنشاطات مؤسسة سوناطراك:

لشركة سوناطراك 5 نشاطات رئيسية هي:

❖ نشاط الاستكشاف والتنقيب: (E&P) (Exploration-production)

تهتم بوضع وتطبيق السياسات واستراتيجيات الاستكشاف لتطوير واستكشاف النفط والغاز في إطار الأهداف الاستراتيجية.

❖ نشاط نقل عبر الأنابيب: (TRC) (Transport par canalisations)

تهتم بوضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات الخاصة بنقل المحروقات عبر خطوط الأنابيب في إطار الأهداف الاستراتيجية للشركة.

❖ التميع والفصل (LQS) (Liquefaction et séparation)

تهتم بوضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير أنشطة تميع وفصل الغاز.

❖ التكرير والبتروكيماويات (RPC) (Raffinage et Petrochimie)

تهتم بتطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتشغيل وإدارة وتطوير التكرير والبتروكيماويات في إطار الأهداف الاستراتيجية.

❖ التسويق (COM) (Commercialisation)

تهتم بتطوير وتطبيق السياسات والاستراتيجيات لتسويق المحروقات في الخارج وفي السوق الوطنية في إطار الأهداف الاستراتيجية.

2.3 أهداف مؤسسة سوناطراك

- تلبية الاحتياجات الوطنية من المحروقات.
- تعظيم عائدات البلاد على المدى القصير، المتوسط والطويل.
- المساهمة في التنمية الاقتصادية للبلاد.
- تعزيز مكانتها كمحرك للاقتصاد الوطني.
- الحفاظ على حصصها السوقية وتنافسيتها دولياً.
- النجاح في التحول إلى شركة طاقة متكاملة.

3.3 الأهداف الاستراتيجية

نمو مرتكز على خلق قيمة مستدامة في:

- المنبع النفطي والغازي، من خلال تعبئة احتياجات جديدة وتسريع تطويرها.
- تحويل المحروقات، مما يعزز تكامل الأنشطة من المنبع إلى المصب.
- تسويق المحروقات، عبر تعزيز موقعها في الأسواق الدولية، خاصة الغازية.
- الانتقال الطاقوي، عبر تقليص البصمة الكربونية لأنشطتها وإدخال حلول منخفضة الكربون.

4. أبرز الإنجازات والأنشطة في 2021

1.4 أرقام رئيسية لسنة 2021

- الاستثمار الكلي: 5.1 مليار دولار (2531 مليار دينار جزائري).
- الجباية البترولية: 35.4 مليار دولار.
- رقم الأعمال عند التصدير: 95 مليون طن مكافئ نفط.

- الإنتاج الأولي للمحروقات: 185.2 مليون طن مكافئ نفط.

2.4 المرتبة العالمية

- الشركة الأولى في القارة الإفريقية.
- تحتل المرتبة الـ 12 عالمياً بين شركات النفط.
- ثالث مورد للغاز الطبيعي لأوروبا.
- عاشر منتج للغاز الطبيعي عالمياً.
- ثامن مصدر للغاز الطبيعي في العالم.

3.4 نشاط الاستكشاف والإنتاج

مجال منجمي غني يتضمن قدرات إنتاج واحتياطات يجب تعبئتها وموارد يجب إثباتها.

■ الأرقام:

- 16 ترخيصاً للاستكشاف.
- 57 منطقة في مرحلة الاستكشاف.
- 227 منطقة في مرحلة الاستغلال.

4.4 نشاط النقل عبر الأنابيب

القدرة على النقل في الشمال: 262.6 مليون طن مكافئ نفط/سنة.

■ البنية التحتية:

- 21,189 كلم من الأنابيب.
- 43 أنبوب (23 غاز و 20 نفط).
- 85 محطة ضخ وضغط.
- 128 خزان تخزين بسعة إجمالية 4.3 مليون TEP.

■ مراكز النقل الرئيسية

- حاسي الرمل: مركز وطني لتوزيع الغاز بقدرة 390 مليون م³/يوم.
- حاسي مسعود: مركز توزيع المحروقات السائلة بقدرة 1.4 مليون برميل/يوم.

■ أنبوبين دوليين:

- ميدغاز نحو إسبانيا.
- جي إم إي نحو إيطاليا عبر تونس.

- مركز رقمي لمراقبة الأنابيب.

5.4 نشاط التميع والتكرير والبتروكيميا

- 4مجمعات تميع الغاز الطبيعي بسعة 56 مليون م³/سنة.
- 2 مجمعات غاز البترول المسال (GPL) بسعة 11 مليون طن/سنة.
- 6 مصافٍ للنفط والمكثفات بسعة 30.5 مليون طن/سنة.
- مشاريع إضافية:
- مجمع ميثانول بسعة 120,000 طن/سنة.
- مجمع بولي إيثيلان عالي الكثافة (PEHD) بسعة 130,000 طن/سنة.
- وحدتان لإنتاج الهيليوم بسعة 1.2 مليار قدم مكعب/سنة.
- مجمعان أمونيا/يوريا: 2.8 مليون طن أمونيا و3.4 مليون طن يوريا/سنة.

6.4 النشاط التجاري

- الأسطول البحري:

- 6 ناقلات ميثان بسعة إجمالية 777,000 م³.
- 8 ناقلات GPL بسعة 376,000 طن.
- ناقلة نفط واحدة (VLCC) بسعة 337,000 طن.

7.4 مراكز التكوين

- المعهد الجزائري للبترول (IAP) متخصص في التكوينات التقنية:
 - وهران، أرزيو، بومرداس، سكيكدة.
 - قدرة استيعاب: 1600 طالب.
 - 27مخبراً.
- مدارس التكوين في المناجمت:
 - مركز وهران.
 - قدرة استيعاب: 90.
 - قدرة بيداغوجية: 350.

8.4 الانتقال الطاقوي

■ تقليص البصمة الكربونية:

- 2030: أقل من 1% حرق، و0% حرق روتيني.
- مراقبة تسربات الميثان وتقليل التهوية.
- برنامج تشجير (2022-2030): نحو 160 مليون شجرة.
- تحسين الكفاءة الطاقوية (تدقيق، تحسين، مشاركة).
- بحوث جامعية حول المناخ.
- مشروع تقدير الغاز المحروق بالأقمار الصناعية.

■ الطاقات المتجددة والهيدروجين والوقود الحيوي

- محطة شمسية مركزة (CSP) منذ 2011.
- محطة فوتوفولطية بئر رباع شمال (2018) 10 ميغاواط، مع مشروع توسعة.
- شراكة مع سونلغاز (2021) لإنتاج 15 جيجاواط بحلول 2035.
- مشروع تجريبي لإنتاج 250 طن من الهيدروجين الأخضر.
- اتفاقيات لإطلاق مشاريع وقود حيوي.
- الجزائر تملك إمكانات كبيرة في الهيدروجين.

■ الفرص التجارية

- تعبئة الاحتياطات الحالية.
- تحسين الاسترجاع من الحقول النشطة.
- تطوير الاستكشاف البحري (~100,000 كلم²).
- مشاريع بتروكيمياء جديدة.

■ الانتقال الطاقوي والمحتوى المحلي

- تقليل الأثر البيئي.
- تقديم حلول منخفضة الكربون.
- تطوير الطاقات المتجددة.
- إطلاق مشاريع تجريبية للهيدروجين والوقود الحيوي.
- إنتاج العتاد وقطع الغيار والمواد.

- تطوير خدمات الهندسة والصيانة والبناء والرقمنة.

9.4 سوناطراك اليوم

- أكثر من 30 شراكة في المنبع.
- قانون محروقات جذاب للشراكات.
- مجال منجمي شاسع (~1.5 مليون كلم²).
- أكثر من 50 سنة من الخبرة التقنية في المحروقات.
- فرص تطوير للبتروكيميا والطاقات المتجددة، خاصة الشمسية (3000 ساعة شمس/سنة).
- تقاسم الأرباح والمخاطر.
- قرب جغرافي من الأسواق الكبرى.
- مزود موثوق ومرن في توصيل الغاز الطبيعي.

5. الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك عام 2023

منذ نشأة شركة سوناطراك و الى غاية يومنا هذا عرفت عدة تحويلات و تعديلات وظيفية في هيكلها التنظيمي تبعا لحركية التطور التي اتخذت عدة اجراءات من طرف المجلس الوطني للطاقة الذي اجتمع يوم 23 جانفي 1998 حيث قرر فيه ضم سوناطراك الى جميع المؤسسات التي انفصلت عنها في السابق و ذلك حتى يتسنى لها التحكم الجيد في تسيرها و اعطائها ديناميكية جديدة لزيادة مردوديتها بالتنظيم الجيد لشركة سوناطراك سطر بطريقة تسمح بالتكفل بالمعطيات الجديدة و الزيادة في فعالية المجمع ككل حيث يتكون الهيكل التنظيمي لشركة سوناطراك من :

1.5. الادارة العامة

والتي نجد فيها كل من:

- الرئيس المدير العام.
- الأمانة العامة.
- اللجنة التنفيذية.
- الديوان.
- مستشارون.
- المديرية التنسيقية للأعمال.
- مديرية الاتصال.

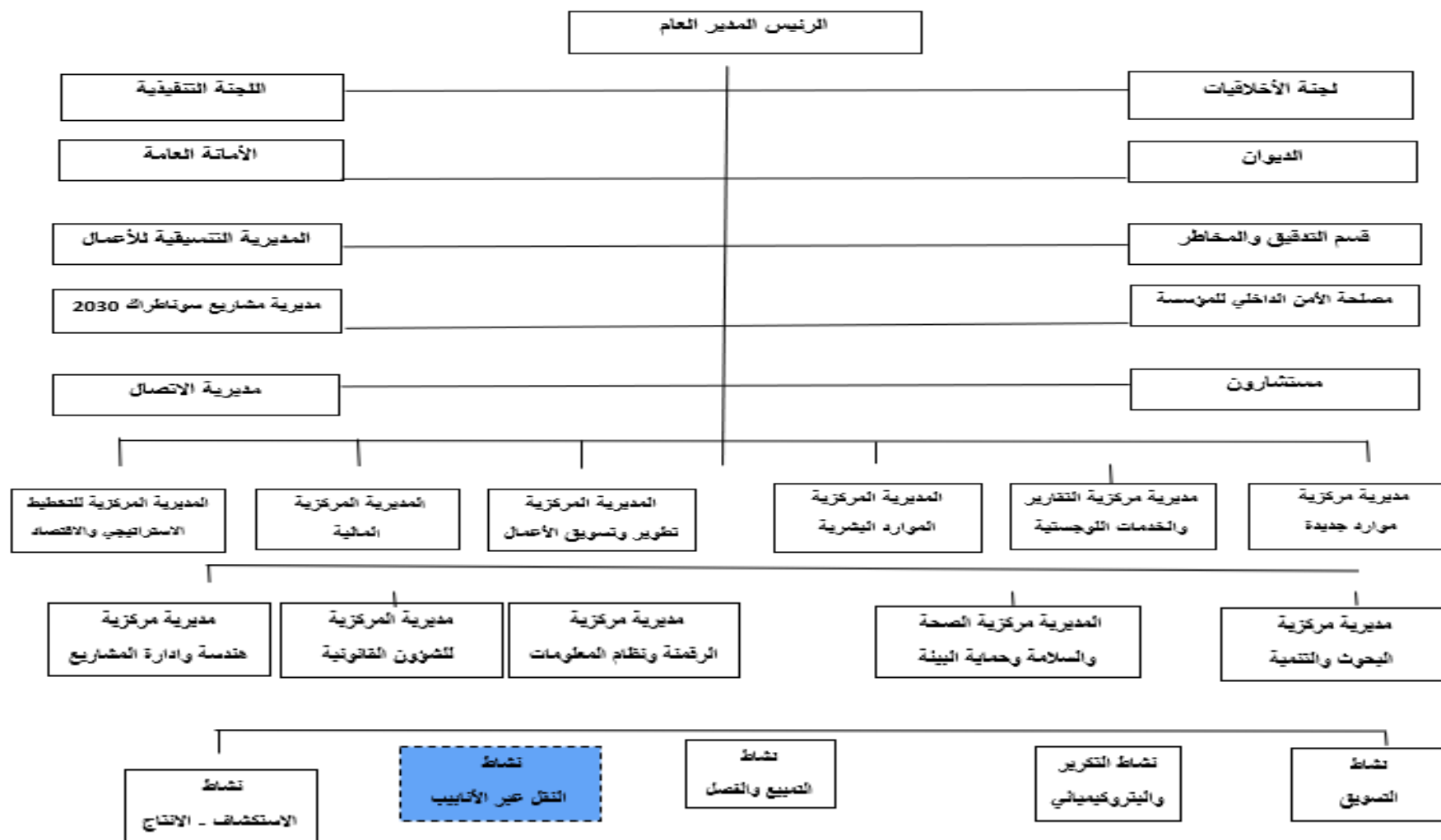
- قسم التدقيق والمخاطر.
- مديرية مشاريع سوناطراك 2030
- مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة.
- لجنة الأخلاقيات.

2.5. أربع أنشطة رئيسية

- نشاط التسويق.
- نشاط تمبيع والفصل.
- نشاط النقل عبر الأنابيب.
- نشاط التكرير والبتروكيميائي.

3.5. المديريات الفرعية

- كل فرع نشاط يحتوي على مديريات فرعية أهمها:
 - مديرية المركزية للشؤون القانونية.
 - المديرية المركزية الموارد البشرية.
 - المديرية المركزية المالية.
 - المديرية المركزية للتخطيط الاستراتيجي والاقتصاد.
 - مديرية مركزية التقارير والخدمات اللوجستية.
 - مديرية مركزية البحوث والتنمية.
 - مديرية مركزية موارد جديدة.
 - مديرية مركزية الرقمنة ونظام المعلومات.
 - مديرية مركزية هندسة ومتابعة مشاريع.
- بالإضافة الى عدة مديريات أخرى وكل مديرية تنقسم بدورها الى عدة فروع.
- ويمكن تلخيص الهيكل التنظيمي شركة سوناطراك فيما يلي:



الشكل رقم 07 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2023

6. فرع نشاط النقل عبر الأنابيب TRC

تضم شركة سوناطراك، التي يقع مقرها الرئيسي بحيدرة، عدة إدارات موزعة عبر مختلف مناطق الوطن، من بينها فرع النقل عبر الأنابيب المعروف بـ (Transport par Canalisation) TRC، والذي يُعد من الفروع الأساسية للمؤسسة. تم إنشاء هذا الفرع سنة 1988، بعد أن كان يشمل سابقاً إدارتين منفصلتين: إدارة النقل وإدارة الأنابيب.

وتعود أولى عمليات نقل البترول الخام إلى سنة 1958، حيث انطلقت من حاسي مسعود عبر أنبوب صغير يُعرف باسم BABYPIPE، يبلغ قطره 6 بوصات، وكان يربط بين حاسي مسعود وتقرت. أما أول أنبوب لنقل الغاز فقد تم تشغيله سنة 1961 بين حاسي الرمل وأرزيو.

وبعد الاستقلال، شهدت شبكة نقل المحروقات تطوراً ملحوظاً من خلال إنشاء عشرات المشاريع الموازية، والتي أصبحت ملكاً كاملاً لسوناطراك بعد تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971.

اليوم، يُعتبر فرع TRC مسؤولاً عن شبكة الأنابيب التي تنقل المحروقات سواء في حالتها السائلة أو الغازية، ويصنف كنشاط "وسيط"، إذ يأتي في منتصف سلسلة العمليات التي تشمل الاستكشاف، التنقيب، الفصل، التميع، التكرير، والبتروكيماويات.

1.6 مهام فرع النقل عبر الأنابيب TRC

يلعب فرع TRC دوراً محورياً في سلسلة إنتاج وتوزيع المحروقات، حيث تتمثل مهامه الرئيسية فيما يلي:

- نقل المحروقات: فمجرد اكتشاف الموارد الطاقوية لا يكفي، بل يجب إيصالها إلى محطات التكرير ومرافق الاستغلال.

- التخزين والتوزيع: إدارة المحروقات وفقاً للبرامج الزمنية والفترات المالية.

- إعداد مخططات التطوير والاستغلال المتعلقة بنقل المحروقات.

- تحضير وتطوير المشاريع المستقبلية.

- تقييم القدرات الحالية والعمل على تعديلها إذا استدعت الحاجة.

- ضمان الصيانة والحماية المستمرة للبنى التحتية الخاصة بالنقل.

ويشرف هذا الفرع أيضاً على تشغيل وصيانة شبكة الأنابيب وتسليم وشحن المحروقات. ومن أبرز البنى

التي يُديرها فرع: TRC

- أنبوب الجزائر - صقلية (GEM)، الذي يربط الجزائر بإيطاليا.

- نبوب الجزائر - إسبانيا. (Med gaz)

2.6 ممتلكات فرع TRC

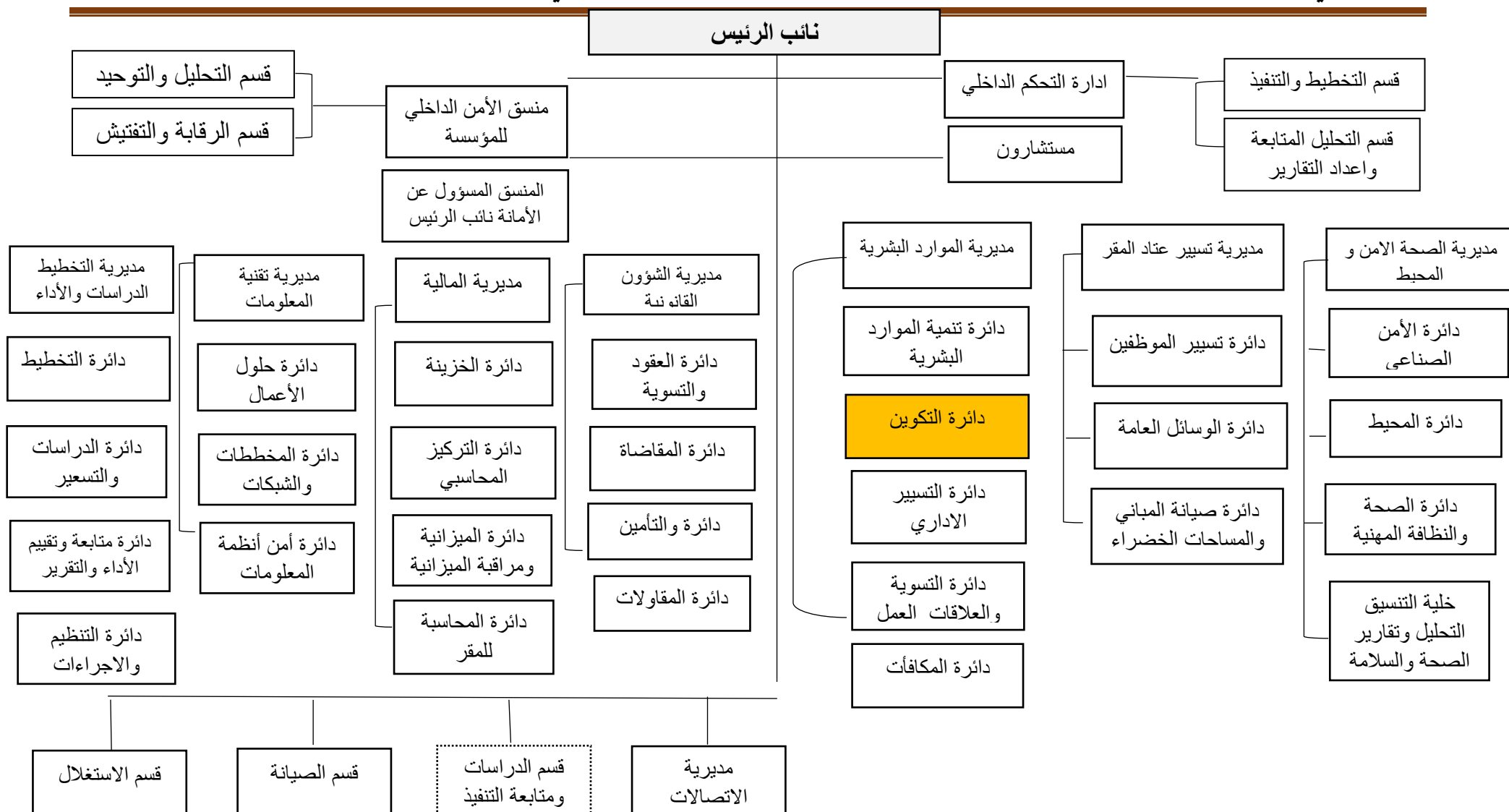
يملك هذا الفرع بنية تحتية ضخمة وهامة، تشمل:

- شبكة من الأنابيب بطول إجمالي 21,185 كلم، تتوزع كالتالي:
- 20 أنبوباً لنقل النفط بطول 9,451 كلم.
- 24 خطاً لنقل الغاز بطول 11,734 كلم.
- 85 محطة ضخ وضغط.
- 128 خزاناً للنفط الخام والمكثفات، بسعة تصميمية تقدر بـ 4.307 مليون متر مكعب.
- مركزان لتوزيع السوائل والغاز.
- 17 محطة تحميل للنفط الخام والمكثفات على الأرصفة البحرية.

3.6 الهيكل التنظيمي لفرع TRC سنة 2023

يتمتع فرع النقل عبر الأنابيب بهيكل تنظيمي واضح وفعل، ويتكون من:

- الإدارة العليا، وتشمل:
- نائب الرئيس (Vice-Président)
- إدارة الرقابة الداخلية
- المستشارون
- قسم التخطيط والتنفيذ
- منسق الأمن الداخلي للمؤسسة
- قسم التحليل، المتابعة، وإعداد التقارير



الشكل رقم 07 يوضح الهيكل التنظيمي لفرع نشاط النقل عبر الأنابيب لسنة 2023

7. مديرية الموارد البشرية – فرع TRC

تُعد مديرية الموارد البشرية من المحاور الحيوية في تسيير نشاط النقل عبر الأنابيب، حيث تتولى مهامًا استراتيجية وتنظيمية تهدف إلى ضمان تسيير فعّال وفعلي للعنصر البشري داخل الفرع.

1.7 المهام العامة لمديرية الموارد البشرية:

- المساهمة في تحديد وتطوير السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسة فيما يخص الموارد البشرية.
- تسيير وتنمية الكفاءات البشرية في نشاط TRC بما يتماشى مع توجهات وسياسات الشركة.
- تطبيق سياسة التخطيط التنبئي للوظائف والمهارات، لضمان تسيير متناغم ومتناسق لمسارات العاملين.
- تعميم القوانين والتنظيمات المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وتقييم مدى تطبيقها داخل مختلف هياكل ومديريات النشاط
- مع الإشراف على الوقاية من النزاعات وتسوية الإشكالات الاجتماعية والمهنية، سواء كانت فردية أو جماعية.
- توحيد ومراقبة خطط التكوين، التوظيف، وأنظمة الرواتب الخاصة بمديريات النشاط، مع متابعة تنفيذها.
- تسيير الملفات الإدارية لموظفي المقر المركزي، وكذا الإشراف على الوضعية الإدارية والاجتماعية للإطارات السامية التابعة للنشاط.
- تطبيق ونشر نظام الأجور على مستوى كافة الهياكل والفروع التابعة لـ TRC.
- مراقبة مدى تطبيق سياسة التشغيل، ومعالجة طلبات العمل على مستوى الهياكل.
- إعداد وإرسال تقارير دورية إلى نائب الرئيس والمديرية التنفيذية للموارد البشرية على المستوى المركزي.

2.7 مهام دوائر الموارد البشرية الفرعية:

❖ دائرة تنمية الموارد البشرية: (Département Développement RHU)

- تنفيذ التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالتوظيف، وفق توجيهات المديرية التنفيذية واحتياجات تطوير نشاط النقل عبر الأنابيب.
- تحديد احتياجات النشاط من الموارد البشرية بما يتماشى مع تطوره المستقبلي.

- تخطيط وتنفيذ عمليات التوظيف، تطوير المهارات، وتسيير المسار المهني، عبر إعداد مخططات سنوية ومتعددة السنوات.
- دعم الهياكل المعنية في عمليات الاختيار والتوظيف، بما يتماشى مع الإجراءات الداخلية للمؤسسة.
- التنسيق والمتابعة الدورية لعمليات الترقية داخل النشاط.
- إعداد تقارير دورية ورفعها للإدارة المركزية.

❖ دائرة التكوين: (Département Formation)

- المساهمة في إعداد المذكرة التوجيهية للتكوين، وفق السياسة العامة للمؤسسة واحتياجات تطوير النشاط.
- إعداد ومتابعة مخططات التكوين، وضبطها وفق متطلبات العمل وتغيراته.
- تنسيق برامج التكوين بالتعاون مع مختلف الهياكل لضمان تلبية الاحتياجات الفعلية.
- إعداد دفاتر الشروط الخاصة بالتكوين، بالتنسيق مع احتياجات الهياكل المستفيدة.
- المساهمة في إعداد وتنفيذ إجراءات تسيير برامج التكوين، بما في ذلك تكوين المومنين.
- وضع أدوات لتقييم فعالية برامج التكوين.
- توقيع اتفاقيات شراكة مع الجامعات والمدارس العليا، بما يتماشى مع القوانين المعمول بها في المؤسسة.
- تنفيذ التوجيهات المتعلقة بالتكوين الميداني والتربصات داخل المؤسسة.
- تنظيم المعلومات ذات الصلة بالتكوين وإعداد تقارير دورية دقيقة.

❖ دائرة التسيير الإداري (Département Gestion Administrative)

- تتولى هذه الدائرة الجانب الإداري لموظفي المقر، بالإضافة إلى الإشراف الاجتماعي والإداري على الإطارات السامية، وذلك وفقاً للتشريعات والإجراءات المعتمدة داخل المؤسسة. وتشمل مهامها:
- إدارة ملفات الموظفين والإطارات السامية من حيث الرواتب، التأمينات الاجتماعية، والتغطية الصحية.
- متابعة كشوف الرواتب الخاصة بالمديرين والتنفيذيين على مستوى الإدارة العامة.

- توثيق وتنظيم كافة الإجراءات المتعلقة بحركة موظفي الإدارة العليا مثل: التعيينات، الترقيات، التعيين المؤقت، وإنهاء المهام.
- تحديث قاعدة البيانات الخاصة بالمسار المهني لموظفي المقر والإطارات العليا.
- تنظيم البيانات وتقديم تقارير مفصلة للإدارة المعنية.

❖ دائرة التنظيم وعلاقات العمل (Département Réglementation et Relation de Travail)

- تُعنى هذه الدائرة بتنظيم العلاقة القانونية والاجتماعية بين الموظف والمؤسسة، كما تسهر على احترام القوانين الداخلية ومتابعة المناخ الاجتماعي. ومن أبرز مهامها:
- صياغة وتطبيق التعليمات التنظيمية المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
 - دراسة ومعالجة تظلمات وطلبات العمال وفق الإجراءات القانونية.
 - تنفيذ خطط العمل المرتبطة بالرقابة الداخلية وتقديم الدعم الإداري.
 - تحليل المؤشرات الاجتماعية وتقييم الوضع الاجتماعي داخل النشاط.
 - متابعة تطبيق سياسة الصحة المهنية داخل مختلف هياكل النشاط.
 - التنسيق مع اللجان المشتركة واستغلال نتائج أعمالها.
 - تقديم الدعم القانوني لهياكل الموارد البشرية في حالات النزاعات الاجتماعية قبل اللجوء للقضاء.
 - جمع وتنظيم المعلومات وإعداد تقارير متابعة دقيقة.

❖ دائرة الأجور (Département Rémunération)

- تركّز هذه الدائرة على الجوانب المالية المرتبطة بالمكافآت والأجور، كما تضمن تطبيق نظام إدارة الأداء والمكافأة على مستوى النشاط. وتقوم بالمهام التالية:
- تنفيذ سياسة سوناطراك في مجال الأجور والمكافآت داخل نشاط. TRC
 - ضبط ومراقبة آليات توزيع المهام والأدوار المهنية.
 - تطبيق نظام إدارة الأداء (SMP) بالتعاون مع الهياكل المعنية.
 - دعم الفرق الميدانية في تفعيل نظام تسيير الأداء والمكافآت.
 - قيادة ومراقبة حملات التقييم السنوية، وتقديم اقتراحات الترقية والزيادات الفردية.
 - إعداد وتحيين قائمة المسميات الوظيفية والقطاعات المهنية.

- إدارة حقوق التعويضات والتعويضات المؤقتة المترتبة على المهام.
- وضع خطط الأجور السنوية والمتوسطة الأجل بما يشمل المكافآت المتغيرة. (RVI)
- التنسيق مع المديرية المركزية للموارد البشرية (DCP RHU) في كل ما يتعلق بالمكافآت، ومع المديرية المركزية للأنظمة المعلوماتية (DSI) لضمان توافق النظام المعلوماتي للموارد البشرية مع التغيرات.
- المصادقة النهائية على التغييرات المهنية التي تمس عمال النشاط، مثل إعداد البطاقة الفردية للتسيير.
- تنظيم البيانات الخاصة بالأجور وإعداد تقارير دورية مفصلة.

الشكل رقم 08 يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك لسنة 2023



8. واقع الإدماج المهني في شركة سوناطراك

في شركة سوناطراك، تُعتبر عملية التكوين والإدماج جزءًا أساسيًا من استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تهدف إلى تعزيز العلاقة بين الشركة وموظفيها. تُمثل هذه العمليات خطوة حيوية تسهم في تحسين الأداء الوظيفي للموظفين وتحقيق التكامل داخل بيئة العمل، بحيث تجمع بين مصلحة الموظف والشركة على حد سواء. حيث تسعى سوناطراك إلى تقليل معدل الدوران الوظيفي، مما يساعدها على المحافظة على موظفيها الأكثر كفاءة من خلال توفير تدريب شامل يمكنهم من الأداء بأعلى كفاءة وفي أقل وقت ممكن، بالإضافة إلى تعلم حقوقهم وواجباتهم ضمن إطار العمل.

قبل عام 2010، كانت شركة سوناطراك تعتمد على عملية تكوين مركزية تُرسل خلالها الموظفين إلى معهد سوناطراك للتكوين في ولاية وهران لمدة 6 أشهر، حيث يتلقون تدريبًا مكثفًا في مجموعة من المواضيع الفنية والإدارية قبل انخراطهم المباشر في العمل. وفي تلك الفترة، كانت الخبرات المكتسبة من الموظفين القدامى تساهم في تسيير الأعمال أثناء فترة التكوين.

ومع صدور القانون الجديد في 2011 الذي سمح للموظفين بالخروج للتقاعد بعد سن 50 عامًا، شهدت الشركة خروج عدد كبير من الموظفين مما فرض عليها تسريع وتيرة التوظيف والتكامل مع قلة اليد العاملة، مما تطلب تغيير طريقة الإدماج. حيث تم اتخاذ قرار بدمج الموظفين الجدد بشكل أسرع وأكثر مباشرة في العمل، ومن ثم تدرّجت برامج التكوين إلى أن توقفت بسبب وباء كورونا، بسبب الظروف الصحية الاستثنائية.

في الوقت الراهن، بدأ برنامج التكوين يعود تدريجيًا حيث يشمل حوالي 70% من الموظفين الجدد، ويتم توجيههم إلى معاهد سوناطراك المختصة مثل المعهد الجزائري للبتروك في بومرداس ومعهد سوناطراك في وهران. وفي حال لم تتوفر الإمكانية في هذه المعاهد، تلجأ الشركة إلى شركات خارجية متخصصة مثل "سيمنس الجزائر"، "جنرال إلكتريك الجزائر"، و"سنايدر إلكتريك" حيث تقدم هذه الشركات برامج تكوين إضافية تهدف إلى تطوير مهارات الموظفين.

وتشمل برامج التكوين عدة مراحل أساسية تبدأ بالتعريف بشركة سوناطراك ونشاطاتها، بالإضافة إلى توجيه نحو القوانين المحلية المؤثرة على قطاع الطاقة. كما يتم تعليم الموظفين الجدد الأنظمة الداخلية، السياسة المؤسسية، ومهارات التواصل والتحليل واتخاذ القرارات. وتشمل البرامج التدريبية أيضًا تعلم المهارات التقنية مثل استخدام برامج "مايكروسوفت" مثل "إكسل" و"وورد" و"باوربوينت"، وهي من الأدوات الأساسية التي يجب أن يتقنها كل موظف في بيئة العمل الحديثة.

تعتبر هذه العمليات من أداة مهمة لضمان تطوير مستمر للموارد البشرية بما يتماشى مع تطور الشركة واحتياجات السوق، مع الحفاظ على توازن فعال بين متطلبات العمل وحقوق الموظف.

خاتمة الفصل:

مكنت الإجراءات المنهجية التي تم تحديدها في هذا الفصل من وضع أسس علمية لجمع وتحليل البيانات بطريقة كمية دقيقة، ما يعزز موثوقية النتائج المتحصل عليها. كما أسهم عرض خصائص العينة وطبيعة البرامج التكوينية المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة في خلق فهم شامل للبيئة التنظيمية المعنية، تمهيداً لعرض النتائج وتحليلها في الفصل الثالث. ويُعد هذا الإطار المنهجي دعامة مركزية لفهم مدى تأثير التكوين على إدماج الموظفين، من منظور إحصائي وميداني متكامل.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

المقدمة

يرتكز هذا الفصل على عرض وتحليل البيانات الميدانية المستخلصة من عينة الدراسة، بهدف التحقق من صحة الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. ويعتمد التحليل على تقنيات إحصائية متنوعة لقياس العلاقة بين أبعاد التكوين المستمر (الزمني، التنظيمي، المعرفي/المهاري) الإدماج المهني. ويسهم هذا الفصل في تفسير واقع المؤسسة المدروسة بناءً على آراء الموظفين، مع مقارنته بالإطار النظري الذي تم بناؤه في الفصول السابقة.

1. وصف خصائص مجتمع الدراسة

حدد الباحثان ست متغيرات شخصية وتنظيمية أساسية تم اعتبارها متغيرات مستقلة للدراسة وهي الجنس، مدة العمل، الوظيفة، الفئة العمرية، آخر مرة تم عرضك فيها على تكوين.

الجدول رقم 09 يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والتنظيمية

الرقم	المتغيرات	العناصر	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	190	72,0%
		انثى	74	28,0%
02	الخبرة المهنية	أقل من 05 سنة	106	40,2%
		من 05 الى 10 سنوات	70	26,5%
		من 11 الى 15 سنوات	55	20,8%
		أكثر من 15 سنوات	33	12,5%
03	الوظيفة	إطار	51	19,3%
		عون تحكم	115	43,6%
		عون تنفيذ	98	37,1%
	الفئة العمرية	أقل من 30 سنة	106	40,2%

26,5%	70	من 31 الى 40		04
20,8%	55	من 41 الى 50		
12,5%	33	أكثر من 50 سنة		
40,2%	106	أقل من 06 أشهر	آخر مرة تم فيها عرضك على تكوين	05
26,5%	70	من 06 أشهر الى سنة		
20,8%	55	من سنة الى سنتين		
12,5%	33	أكثر من سنتين		

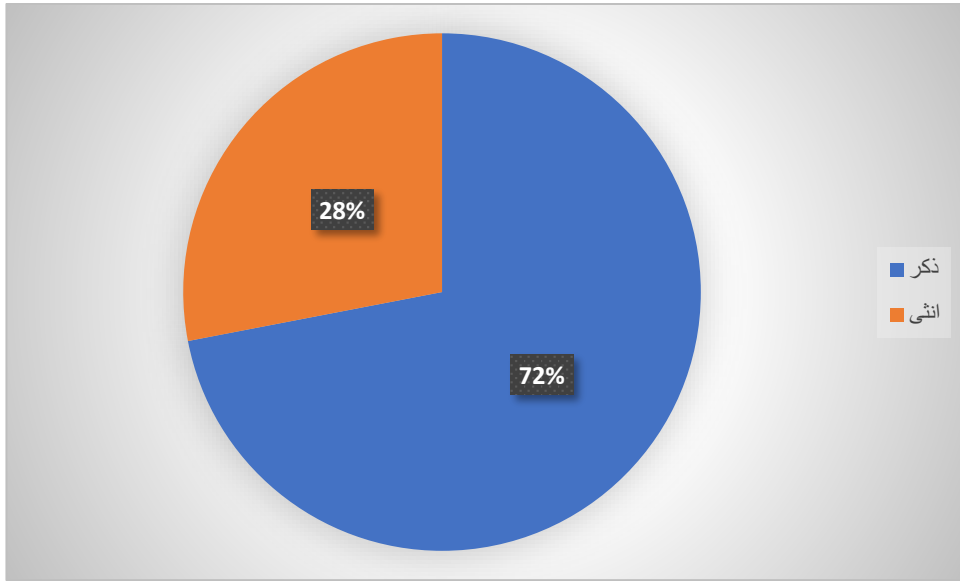
المصدر: من اعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن محور البيانات الشخصية والمهنية كان لها الاثر الكبير في فهم افراد عينة الدراسة والإجابة عنها بموضوعية كالآتي:

يتضح من جدول توزيع أفراد عينة الدراسة (موظفي شركة سوناطراك فرع النقل عبر الانابيب براقي) ما يلي:

1.1. فئة الجنس

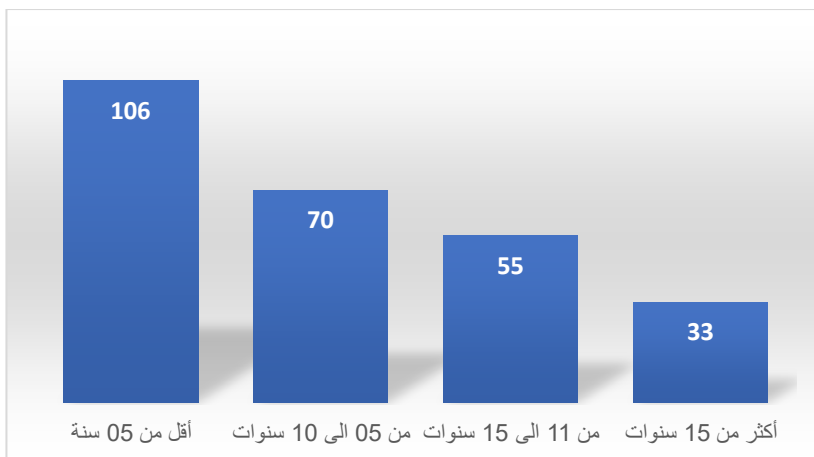
يتضح من توزيع فئة الجنس في عينة موظفي شركة سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقي أن الذكور يمثلون أكثر من ثلاثة أرباع العينة (72.0%) ، مقابل 28.0% فقط للإناث .يشير هذا الاختلاف الواضح إلى هيمنة الذكور في مناصب العمل ضمن هذا الفرع، بما يعكس طابعاً تقنياً وهندسياً للمهام الرئيسة المؤكدة للموظفين.



الشكل رقم 09 يوضح دائرة نسبية توضح فئة الجنس

2.1. فئة مدة الخبرة

يتبين من توزيع سنوات الخبرة لدى موظفي شركة سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقي أن الفئة الأكبر تمثيلاً هي تلك التي تقلّ خبرتها عن خمس سنوات حيث بلغت 40.2%، بينما تراجعت النسب مع ازدياد طول المدة الوظيفية إلى 26.5% للفئة التي تمتد خبرتها بين خمس وعشر سنوات، و20.8% لمن لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة، وصولاً إلى 12.5% للفئة ذات الخبرة الطويلة فوق 15 سنة. يعكس هذا التوزيع وجود جيل حديث الالتحاق بالعمل يتسم بالحيوية والطموح لتبني أساليب عمل جديدة، إلى جانب وجود شريحة أقل تمثيلاً من ذوي الخبرة المتراكمة.

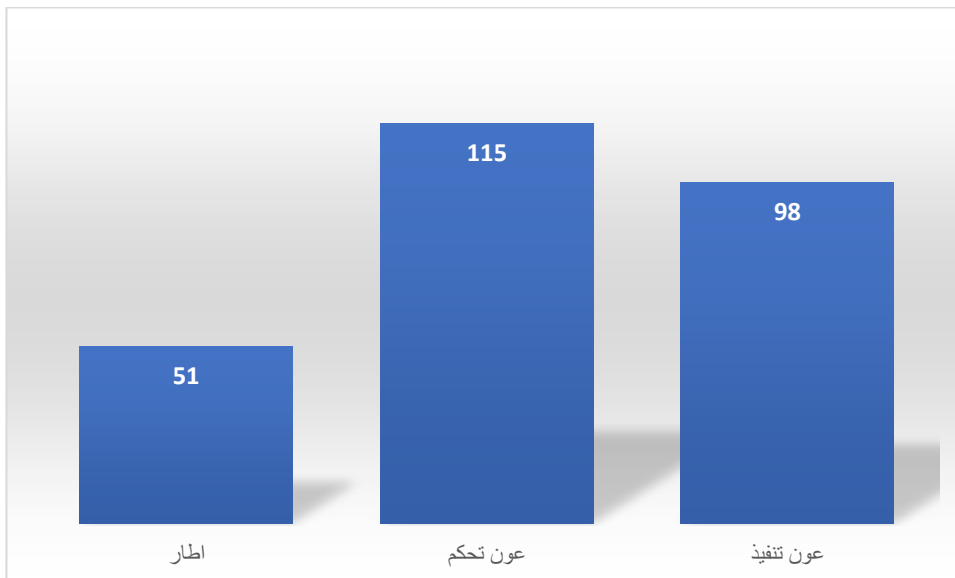


الشكل رقم 10 يوضح أعمدة بيانية توضح فئة الخبرة المهنية

3.1. فئة المنصب

يبين توزيع الرتب الوظيفية في عينة موظفي شركة سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقي هيمنة الأدوار الفنية والتشغيلية على حساب الكوادر الإدارية؛ إذ يشكّل عون التحكّم وهو المشرف الفني أو مراقب العمليات النسبة الأكبر من العينة 43.6%، يليه عون التنفيذ 37.1% ، بينما لا يتجاوز تمثيل الإطارات الإدارية 19.3% فقط.

يعكس هذا التفاوت بوضوح طبيعة العمل المركز في الموقع والتي تتطلب مهارات تقنية عالية وجهوداً تنفيذية مكثفة. ومن المنظور التنظيمي، يشير قلة نسبة الإطارات إلى ضرورة تضخيم الأدوار القيادية والإشرافية لمواءمة قرارات الإدارة مع واقع التنفيذ الميداني.

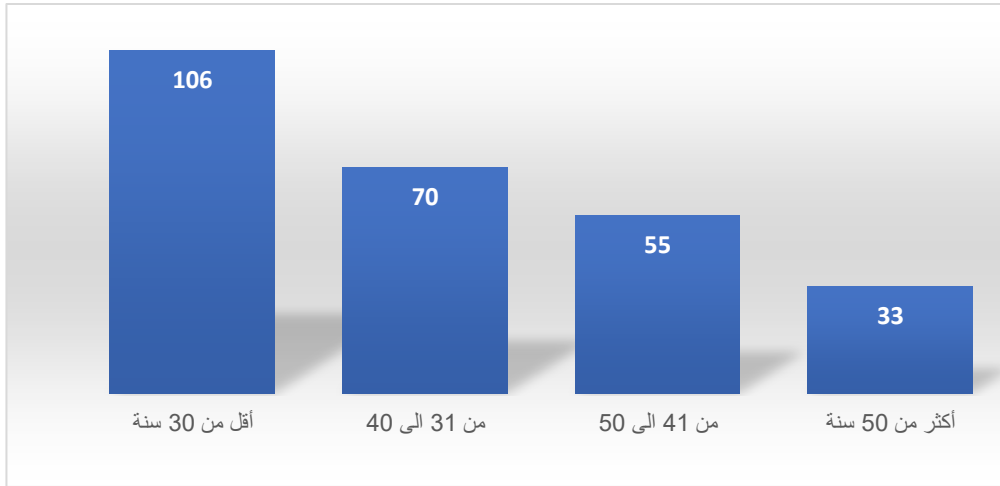


الشكل رقم 11 يوضح أعمدة بيانية توضح فئة المنصب

4.1. الفئة العمرية

تُظهر بيانات الفئة العمرية لعينة موظفي شركة سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقي تركيزاً واضحاً على العناصر الشابة، إذ تشكل الفئة تحت الثلاثين عاماً 40.2% من العينة، تليها فئة 31-40 سنة بنسبة 26.5%، ثم 41-50 سنة بنسبة 20.8%، وأخيراً أكثر من 50 سنة بنسبة 12.5%

يشير هذا التوزيع إلى هيمنة جيل الشباب في هيكل القوة العاملة، ما قد يعزز القدرة على الابتكار وسرعة التكيف مع التغييرات التنظيمية والتقنية. وفي المقابل، تقل النسبة مع تقدم السن، مما يوحي بفرصة أقل للاستفادة من الخبرة الواسعة والمعارف المتراكمة لدى كبار السن.

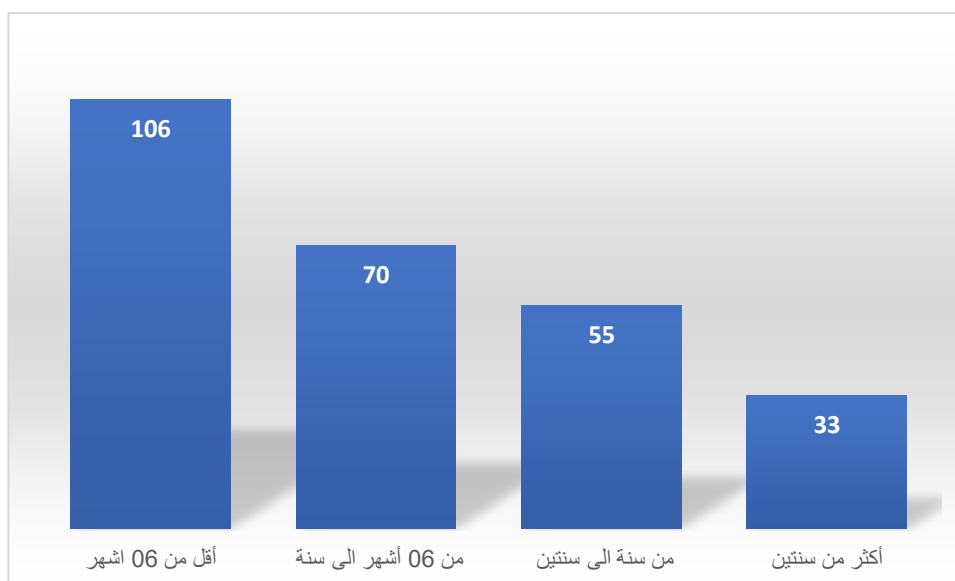


الشكل رقم 12 يوضح أعمدة بيانية توضح الفئة العمرية

5.1. فئة آخر مرة تم فيها عرضك على تكوين

تعكس فئة "آخر مرة شاركت فيها في برنامج تكوين مستمر داخل المؤسسة" مدى انخراط الموظفين في تطوير مهاراتهم ومعارفهم، حيث تشير البيانات إلى أن 40.2% من أفراد العينة خضعوا لدورة تكوينية خلال الأشهر الستة الماضية، و26.5% بين ستة أشهر وسنة، بينما بلغ نصيب من تلقوا تكويناً بين سنة وسنتين 20.8%، في حين لم يشارك 12.5% منهم في أي برنامج تكوين منذ أكثر من عامين.

ويوحى هذا التوزيع بتركيز ملحوظ على التكوين الحديث، مما يعكس حرص المؤسسة على تحديث قدرات العاملين ومواكبة التطورات التقنية والتنظيمية. ومع ذلك، تكشف النسبة المتبقية (32.5%) ممن تجاوزت مدة تكوينهم العام خطوةً تحتاج لمعالجة، إذ قد يؤدي تراجع البرامج التدريبية إلى فجوات معرفية تؤثر سلباً على الأداء وجودة التنفيذ.



الشكل رقم 13 يوضح أعمدة بيانية توضح فئة آخر مرة تم فيها عرضك على تكوين

2. التحليل الوصفي لنتائج الاستبيان

لغرض الوصول إلى اثبات صحة فرضيات الدراسة أو نفيها سيناقش الباحث متغيرات الدراسة والتي سيتم عرضها كالآتي:

1-2 تقييم مستوى التكوين المستمر

الجدول رقم 10 يوضح مستوى التكوين المستمر لدى أفراد عينة الدراسة.

التكوين المستمر	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
البعد الأول زمن التكوين	كانت مدة التكوين كافية لفهم المهام المطلوبة مني في العمل.	4,11	1,13	أوافق إلى حد ما	68,45
	كانت مدة التكوين متناسبة مع كمية المعلومات التي يجب أن أتعلّمها.	4,09	1,18	أوافق إلى حد ما	68,13
	مدة التكوين أثرت بشكل إيجابي على قدرتي على التكيف مع بيئة العمل.	4,15	1,02	أوافق إلى حد ما	69,14
	يجب أن تمتد فترة التكوين لفترة أطول لضمان تطوير مهاراتي بشكل أفضل.	4,45	0,50	أوافق	74,26
البعد الثاني البعـد التنظيمي	يتم تنظيم برامج التكوين المستمر بطريقة متكاملة تشمل جميع جوانب العمل.	4,34	0,77	أوافق	72,43
	برامج التكوين المستمر المقدمة للموظفين الجدد تتناسب مع احتياجاتهم المحددة.	4,48	0,54	أوافق	74,70
	يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان أن برامج التكوين المستمر تدعم الإدماج الفعال.	4,36	0,77	أوافق	72,62

72,43	أوافق	0,77	4,34	يتم تخصيص الوقت والموارد بشكل مناسب لتنظيم برامج التكوين المستمر.	
72,36	أوافق	0,77	4,34	تُقدّم برامج التكوين المستمر بشكل منظم ومدروس لتمكين الموظفين الجدد من التكيف السريع مع بيئة العمل.	
72,99	أوافق	0,80	4,38	ساعد التكوين المستمر في تطوير مهاراتي الأساسية للوظيفة.	
72,24	أوافق	0,88	4,33	أثر التكوين المستمر في تحسين معرفتي بكيفية أداء مهامي بشكل أفضل.	البعد الثالث البعد المهاري والمعرفي
74,26	أوافق	0,50	4,45	ساهم التكوين المستمر في تحسين قدرتي على التعامل مع التحديات اليومية في العمل.	
75,02	أوافق	0,54	4,50	لاحظت تطوراً في مهاراتي المهنية بعد التكوين المستمر.	
71,10	أوافق إلى حد ما	0,99	4,27	يوفر التكوين المستمر المعرفة التي أحتاجها لتحسين أدائي في العمل.	

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ما يلي:

يُظهر الجدول أعلاه تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى التكوين المستمر في شركة "سوناطراك" فرع النقل عبر الأنابيب براقي، حيث تُشير النتائج إلى تقييم إيجابي عام لبرامج التكوين من قِبَل الموظفين. فقد تراوحت المتوسطات الحسابية للعبارات بين 4.09 و4.50 على مقياس خماسي، مع نسب أهمية تتراوح بين 68.45% و75.02%، مما يعكس رضاً ملحوظاً تجاه فعالية البرامج التدريبية. وجاءت أعلى التقييمات في العبارات المرتبطة بالبعد التنظيمي، مثل: "برامج التكوين تتناسب مع احتياجات الموظفين الجدد" (4.48)، وعبارة "تمديد فترة التكوين" (4.45)، مما يؤكد رغبة الموظفين في برامج مُنظمة وطويلة المدى لتحقيق استفادة أعمق.

عند تحليل بُعد زمن التكوين، لوحظ أن العبارة الأكثر تقييماً كانت: "مدة التكوين أثرت إيجابياً على قدرتي على التكيف مع بيئة العمل" (4.15)، مع انحراف معياري منخفض (1.02)، مما يدل على اتفاق نسبي حول تأثير المدة الإيجابي. في المقابل، سجلت عبارة "تناسب المدة مع كمية المعلومات" متوسطاً أقل (4.09) مع انحراف معياري مرتفع (1.18)، مما يشير إلى تباين في آراء الموظفين حول كفاية المدة الزمنية لاستيعاب المحتوى التدريبي. ومن الجدير بالذكر أن عبارة "تمديد فترة التكوين" حصلت على أعلى متوسط في هذا البعد (4.45)، مما يعكس تطلّع العينة إلى زيادة المدة لتحسين المهارات.

أما بالنسبة للبعد التنظيمي، فقد سجل متوسطات عالية (4.34-4.48) مع انحراف معياري منخفض (0.50-0.77)، مما يظهر اتساقاً في تقييم جودة التنظيم بين الأقسام، وكفاءة تخصيص الموارد، وشمولية المحتوى. وتصدرت عبارة "تناسب البرامج مع احتياجات الموظفين الجدد" المشهد بمتوسط 4.48، مما يؤكد نجاح البرامج في تلبية الاحتياجات الوظيفية المحددة.

وفيما يتعلق بالبعد المهاري والمعرفي، برزت عبارة "لاحظت تطوراً في مهاراتي المهنية" كأعلى عبارة تقييمياً على الإطلاق (4.50)، مما يبرز الأثر الملموس للتكوين على تطوير الكفاءات العملية. ومع ذلك، سجلت عبارة "يوفر التكوين المعرفة التي أحتاجها" أدنى متوسط في هذا البعد (4.27) مع انحراف معياري مرتفع نسبياً (0.99)، مما قد يلمح إلى حاجة لتعزيز الجانب النظري في بعض البرامج لتحقيق التوازن مع الجانب المهاري.

تُظهر النتائج أن التكوين المستمر في الشركة يُعتبر أداة فاعلة في تعزيز المهارات والتكيف مع بيئة العمل، خاصةً في الجوانب التنظيمية، مع وجود تفاوت محدود في تقييم كفاية الزمن والمحتوى المعرفي. ولتعزيز هذه البرامج، يُوصى بتمديد مدتها لاستيعاب الاحتياجات المتباينة، وتحسين المحتوى النظري، وإجراء تقييمات دورية لضمان مواكبة التحديات الوظيفية المتجددة، مما يساهم في تحقيق التميز المهاري والمعرفي للموظفين.

2.2 تقييم مستوى الإدماج المهني

الجدول رقم 13 يوضح مستوى الإدماج المهني لدى افراد عينة الدراسة:

رقم العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الأهمية النسبية
أؤمن بتكافؤ الفرص بيني وبين مجموعة زملائي.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أتواصل بشكل فعال مع زملائي والمسؤولين في العمل	4,25	0,96	أوافق إلى حد ما	85,08%
أنظمة الأجور والمكافآت المقدمة من المجتمع المهني عادلة ومنصفة وكافية.	4,36	0,77	أوافق	87,20%
أرغب في العمل وإتقانه لخدمة مصالح المجتمع.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أميل إلى مساعدة زملائي والمشاركة في تحسين سير العمل.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أبادر بتقديم مقترحات وبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المجتمع.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أحافظ على انضباطي اليومي في العمل وألتزم بإتمام جميع مهامتي.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها وفي الفريق الذي أنتمي إليه.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أجد العمل ضمن البيئة التنظيمية للمجتمع ملائماً.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أأخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح.	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أقدم مبادرات وأفكاراً جديدةً وأطبقها بشكل مستمر	4,45	0,50	أوافق	89,09%
أحرص دائماً على تطوير مهاراتي في المجالات المطلوبة.	2,95	1,49	أوافق	59,09%

الادماج المهني

89,09%	أوافق	0,50	4,45	لدي صورة واضحة عن موقعي الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي للمجتمع.
89,09%	أوافق	0,50	4,45	أرى أن وظيفتي مهمة ومرتبطة بأدوار أخرى في المجتمع.
89,09%	أوافق	0,50	4,45	تحقيق أهداف المجتمع يعتمد على تعاوني وتعاون زملائي.
89,09%	أوافق	0,50	4,45	أنا راضٍ عن مناصبي الوظيفي؛ فهو يتناسب مع مؤهلاتي وطموحاتي

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات برنامج SPSS 21.0.

يتبين لنا من خلال هذا الجدول ما يلي:

يتضح من بيانات جدول مستوى الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقي أن معظم عناصر الإدماج تحظى بتقييمات عالية جداً، فقد سجلت العبارات المتعلقة بالشعور بالانتماء والمشاركة والانضباط (مثل "أؤمن بتكافؤ الفرص" و"أرغب في العمل وإتقانه" و"أميل إلى مساعدة زملائي" و"أحافظ على انضباطي اليومي") متوسطات حسابية بلغت 4.45 من 5، مع نسب أهمية نسبية ثابتة عند 89.09% وانحراف معياري منخفض (0.50). كما أعرب الموظفون عن رضاهم الشديد عن عدالة أنظمة الأجور والمكافآت (4.36)، وفاعلية التواصل مع الزملاء والمسؤولين (4.25)، ووضوح موقعهم الوظيفي وعلاقته بالأدوار التنظيمية (4.45)، إضافة إلى إقدامهم الدائم على تقديم مبادرات وأفكار جديدة وتنفيذها.

ومع هذا المشهد الإيجابي، يبرز استثناء لافت في العبارة "أحرص دائماً على تطوير مهاراتي في المجالات المطلوبة"، التي نالت متوسطاً حسابياً منخفضاً نسبياً (2.95) ونسبة أهمية 59.09% مع انحراف معياري مرتفع (1.49)، مما يدل على تفاوت واضح بين الموظفين في درجة حرصهم على التعلم الذاتي وتطوير مهاراتهم. إن هذه الفجوة تتطوي على ضرورة تعزيز ثقافة التطوير المستمر لدى الموظفين، عبر تحفيز المبادرات الفردية وتوفير حوافز ملموسة لتعلم مهارات جديدة مرتبطة بمتطلبات العمل.

ومنه يُستحسن أن تكمل إدارة الشركة برامج التكوين الرسمي بسياسات تشجع التعلم الذاتي—كمُنح اعتمادات تدريبية أو مكافآت للموظفين النشطين في تطوير خبراتهم—حتى يكتمل فصل الإدماج المهني بفعل التفاعل بين البعد التنظيمي والمعرفي والمهاري.

الجدول رقم 14 يوضح اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات

نوع الاختبار	قيمة الاختبار	Sig (p-value)
Kolmogorov–Smirnov	0.042	0.150
Shapiro–Wilk	0.982	0.200

تفسير النتيجة:

بما ان النتيجة $\text{Sig} > 0.05$

عدم رفض الفرضية الصفرية (H_0)، أي لا يوجد دليل إحصائي على أن البيانات تتحرف عن التوزيع الطبيعي.

أن البيانات تلتزم بالتوزيع الطبيعي، مما يسمح باستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية.

الاستنتاج: يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية في دراستنا

الجدول رقم (15): اختبار بيرسون لارتباط بين محاور الدراسة

Corrélations					
		f01	f02	f03	M01
M02	Corrélation de Pearson	,411**	,873**	,774**	,816**
	Sig. (Bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).					

SPSS 21. المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات

اعتمدنا على اختبار بيرسون لقياس قوة وموضوعية العلاقات بين المتغيرات المحورية في الدراسة، وهي: "التكوين المستمر" (المحور الاول) وابعاده الثلاثة بعد زمن التكوين وبعد التنظيمي وبعد المعرفي والمهاري، وعلاقتهم "بالاندماج المهني" جاءت نتائج الاختبار كما يلي:

• H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (16): يوضح العلاقة بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
التكوين المستمر	,816**	0.000
الاندماج المهني		

تشير نتائج جدول (16) إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومهم إحصائياً بين التكوين المستمر وعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك، فقد بلغ معامل ارتباط بيرسون قيمة $r = 0.816$ عند مستوى دلالة $p = 0.000$ (< 0.001). تعني هذه النتيجة رفض الفرضية الصفر H_0 القائلة بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تفترض وجود علاقة إيجابية.

إن قيمة r العالية تشير إلى أن ازدياد المشاركة في برامج التكوين المستمر يرتبط بارتفاع ملموس في مستويات الاندماج المهني داخل بيئة العمل، مما يعزز الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي للموظفين ويحفزهم على تقديم أداء أفضل. ومن المنظور التطبيقي، تدعم هذه المعطيات ضرورة الاستمرار في تنظيم دورات تكوينية بانتظام وتوسيع نطاقها لتشمل مختلف الفئات الوظيفية، لأن ذلك يسهم بشكل فعال في تعزيز قدرة العاملين على الاندماج والتكيف مع متطلبات العمل وتحقيق أهداف المؤسسة.

• H_0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زمن التكوين وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين زمن التكوين وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (17): يوضح العلاقة بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
زمن التكوين	,411**	0.000
الإدماج المهني		

تشير نتائج جدول العلاقة بين زمن التكوين وعملية الاندماج المهني إلى وجود ارتباط إيجابي معتدل ومهم إحصائياً بين المتغيرين، حيث بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون $r = 0.411$ عند مستوى دلالة $p = 0.000$ (< 0.001). تعني هذه النتيجة رفض الفرضية الصفر H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 التي تفترض وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية؛ إذ يبين هذا الارتباط أن زيادة زمن التكوين المستمر ترتبط بارتفاع ملحوظ في مستوى اندماج الموظفين المهني داخل بيئة العمل.

وعلى الرغم من أن شدة الارتباط ليست قوية جداً، فإنها تبقى كافية لتأكيد أن زيادة مدة البرامج التكوينية تساهم في تعزيز الشعور بالانتماء والالتزام الوظيفي، وتحسين قدرة الموظفين على التكيف مع متطلبات العمل اليومي. ومن ثم، يُستحسن أن تتبنى المؤسسة سياسات تدريبية تراعي تمديد زمن التكوين وتكراره بانتظام لضمان استفادة أوسع وأعمق للعاملين، ما ينعكس إيجاباً على جودة الأداء واستقرار الموارد البشرية.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد التنظيمي وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (18): يوضح العلاقة بين البعد التنظيمي وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
البعد التنظيمي	,873**	0.000
الإدماج المهني		

تشير نتائج جدول العلاقة بين البعد التنظيمي وعملية الاندماج المهني إلى وجود ارتباط إيجابي قوي للغاية ومهم إحصائياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون $r = 0.873$ عند مستوى دلالة $p = 0.000$ (< 0.001). تعني هذه القيمة الرفيعة الانسجام الواضح بين خصائص البنية التنظيمية—من هيكل إداري، وثقافة مؤسسية، وآليات التواصل الداخلي—وقدرة الموظف على الاندماج المهني داخل بيئة العمل.

بناءً على هذا يُرفض الفرضية الصفرية H_0 ، ويُقبل الفرض البديل H_1 القائل بوجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية. عملياً، تؤكد هذه النتيجة على أهمية تعزيز الأبعاد التنظيمية عبر تحسين السياسات والإجراءات وتوضيح الأدوار والمسارات الوظيفية ودعم أنظمة التحفيز والتقييم؛ إذ إن تقوية هذه العوامل التنظيمية ستؤدي بلا شك إلى رفع مستوى انتماء الموظفين وارتباطهم المهني، مما ينعكس إيجاباً على الأداء العام واستقرار الموارد البشرية داخل شركة سونطراك.

H_0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين البعد المعرفي والمهاري وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل

• H_1 توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين البعد المعرفي والمهاري وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل.

الجدول رقم (19): يوضح العلاقة بين البعد المعرفي والمهاري وعلاقته بعملية الاندماج المهني لدى موظفي سوناطراك داخل بيئة العمل.

المتغيرات	معامل الارتباط بيرسون	الدلالة الإحصائية
البعد المعرفي والمهاري	,774**	0.000
الإدماج المهني		

تشير نتائج جدول العلاقة بين البعد المعرفي والمهاري وعملية الاندماج المهني إلى وجود ارتباط إيجابي قوي ومهم إحصائياً بين المتغيرين، حيث بلغ معامل ارتباط بيرسون قيمة $r = 0.774$ عند مستوى دلالة $p = 0.000$ (أقل من 0.001). تُظهر هذه النتيجة أن الزيادة في القدرات المعرفية والمهارية للموظف ترتبط بارتفاع واضح في مستوى اندماجه المهني داخل بيئة العمل.

بناءً على ذلك، يرفض الفرض الصفري H_0 القائل بعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية، ويُقبل الفرض البديل H_1 الذي يفترض وجود علاقة إيجابية. يُشير هذا الارتباط القوي إلى أهمية الاستثمار في برامج التعلم والتطوير المهني لتعزيز قدرة الموظفين على استيعاب متطلبات وظائفهم والاندماج في ثقافة المؤسسة. ولذلك، يُستحسن أن تكثف الشركة مبادرات بناء الكفاءات—سواء عبر الدورات النظرية أو التدريب العملي—وأن تتبنى أساليب تقييم دورية لقياس أثر هذه البرامج على مستوى الاندماج المهني وضمان استمرارية التطوير بما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

الفرضية الثانية: توجد أثر ذو دلالة إحصائية بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

للإجابة يمكن طرح الاحتمالين التالية:

- H_0 = لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل

- H_1 = يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى 5% بين التكوين المستمر وعلاقته بعملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل

الجدول رقم (20): تحليل التباين الأحادي لأثر التكوين المستمر على عملية الإدماج المهني لدى موظفي سونطراك داخل بيئة العمل.

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	38,154	1	38,154	521,985	,000 ^b
Résidu	19,150	262	,073		
Total	57,304	263			

a. Variable dépendante : m02

b. Valeurs prédites : (constantes), M01

المصدر: اعداد الطلبة بناء على مخرجات spss 21.0.

أما عن الصلاحية الجزئية فقد بلغت ($\text{sig}_{t_1} = \text{sig}_{t_2} = 0.000 < 0.05$)

وعليه يمكن القبول بالفرضية H_1 والتي مفادها أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى

المعنوية (95%).

أما من حيث صلاحية النموذج الكلية، فقد بلغ معامل التحديد R^2 قيمة 0.589، مما يعني أن 58.9% من التباين في الاندماج المهني يُفسره التكوين المستمر، وهو مستوى يعبر عن قوة تفسيرية جيدة في سياق العلوم الاجتماعية. كما أكدت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) على معنوية النموذج، حيث كانت

قيمة ($p = 0.000 < 0.05$) ، مما يرفض الفرضية الصفرية H_0 بعدم صلاحية النموذج على مستوى الدلالة 5%.

وتشير نتائج اختبار t الجزئي أيضاً إلى أن كل من الثابت ومعامل الانحدار حققا دلالة معنوية عالية ($p = 0.000 < 0.05$) ، مما يدعم قبول الفرضية البديلة H_1 القائلة بوجود أثر إحصائي للتكوين المستمر على الاندماج المهني.

يبين تحليل الانحدار البسيط أن متغير التكوين المستمر (Axe1) له أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية على معدل الاندماج المهني (Axe2) لدى موظفي سونطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقي. فقد بلغت قيمة معامل الانحدار غير المعياري (B) مقدار 19.3780.692 ($t = 19.3780.692$) ، ($p = 0.000$) ، ما يعني أنّ كل زيادة بوحدة واحدة في مقياس التكوين المستمر تُسهم في زيادة الاندماج المهني بمقدار 0.692 وحدة في المتوسط، عند ثبات باقي الظروف. ويُظهر التقاطع (Constant) قيمة 1.402، مما يشير إلى مستوى الاندماج المهني المتوقع حين تكون قيمة التكوين المستمر صفراً.

بالاعتماد على تقدير معادلة الانحدار البسيط وعند مستوى الدلالة 5% تم الحصول على ما يلي:

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,934	,150		6,219	,000
M01	,789	,035	,816	22,847	,000

a. Variable dépendante : m02

Axe2= +0.934 axe17890.

Sig= 0.000 Sig= 0.000

N=264 666R²= 0. Sig f= 0.000

- **Axe₂** : الإدماج المهني

- **Axe₁** : التكوين المستمر.

يتبين من خلال المعادلة أعلاه والمحصل عليها من خلال من مخرجات أنه يوجد أثر ذو دلالة

إحصائية لـ **Axe₁** على **Axe₂** حيث انه التغير في **Axe₁** بوحدة واحدة من شأنه أن يغير في **Axe₂** بـ:

0.789

والنموذج المحصل عليه يعرف صلاحية كلية حيث بلغ **R²=0.666** أن للمتغير المفسر أثر

جوهري في تفسير الظاهرة بـ **66.60%**، وقد حققت قيمة فيشر دلالة معنوية **Sig f= 0.000**

معادلة الانحدار البسيط المُستخلصة من التحليل هي:

$$(Axe1) \text{ التكوين المستمر } = 0.934 + 0.789 \times (Axe2) \text{ الاندماج المهني}$$

تفسير المعادلة:

- **الثابت: (Constant = 0.934)** يشير إلى القيمة المتوقعة للاندماج المهني عندما يكون مستوى التكوين المستمر صفرًا.
 - **معامل التكوين المستمر: (0.789)** يعني أن كل زيادة بوحدة واحدة في التكوين المستمر تؤدي إلى زيادة متوسطة في الإندماج المهني بمقدار 0.789 وحدة، مع ثبات العوامل الأخرى.
- وبناءً عليه توصي الدراسة بضرورة تكريس برامج تدريبية منتظمة ومتنوعة في المحتوى ومدة التنفيذ، لرفع مستويات الاندماج المهني وتعميق انخراط الموظفين في بيئة العمل بما يخدم أهداف سوناطراك الاستراتيجية.

3. مقارنة النتائج مع الأدبيات السابقة

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التكوين المهني المستمر يُعد عاملاً محوريًا في تحقيق الإندماج المهني الناجح للموظفين الجدد في فرع النقل عبر الأنابيب بمؤسسة سوناطراك. وقد تم تأكيد الفرضيات الثلاثة التي انطلقت منها الدراسة، حيث تبين أن التكوين ساهم في تحسين الأداء الوظيفي، وسهّل عملية التكيف مع البيئة التنظيمية، كما عزز من مهارات التعامل مع تحديات العمل.

هذه النتائج تتقاطع مع ما توصلت إليه العديد من الدراسات الحديثة، مثل دراسة (Dickson & Isaiah, 2024)، التي أثبتت أن تطوير برامج تكوين متكاملة أثناء مرحلة الإندماج أدّى إلى تقليص زمن بلوغ الكفاءة بنسبة 35%، وخفض معدل دوران العمالة بنسبة 40%. وهو ما يعكس دور التكوين كوسيلة لتعزيز الاستقرار الوظيفي والانتماء التنظيمي.

من جهة نظر نظرية، تتوافق نتائج الدراسة مع مضامين نظرية التكيف في العمل (TWA)، التي ترى أن التكوين يساهم في تحقيق التوافق بين العامل وبيئة العمل من خلال تزويده بالمهارات اللازمة وتسهيل الاندماج النفسي والاجتماعي. كما تدعم هذه النتائج ما جاءت به نظرية رأس المال البشري، التي تعتبر التكوين استثمارًا غير مادي يعزز من الإنتاجية والأداء التنظيمي على المدى الطويل.

من ناحية أخرى، تتماشى نتائج الدراسة مع ما ورد في دراسة جيدور حاج بشير ومثير دكتومي (2022)، التي أكدت أن التكوين ساهم في تحسين الأداء والسلوكيات الوظيفية داخل شركة جزائرية مشابهة (باتيسيم)، حيث أفاد 87% من العمال أن التكوين أدى إلى زيادة انتمائهم للمؤسسة.

أما بالنسبة للأبعاد المختلفة للتكوين التي تم تحليلها (الزماني، التنظيمي، المعرفي/المهاري)، فقد أظهرت جميعها علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية مع مؤشرات الإدماج المهني (النفسي والسلوكي)، مما يعزز الطرح النظري الذي يربط بين فعالية التكوين ونجاح الاندماج في المؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أن بعد "زمن التكوين" حظي بتقدير خاص من طرف العمال، حيث اعتبر الكثيرون أن مدة التكوين كانت كافية لفهم المهام وتوقعات المؤسسة.

أخيراً، تعكس هذه النتائج أهمية دمج البعد النفسي والاجتماعي ضمن تصميم برامج التكوين، وهو ما يتوافق مع نظرية رأس المال النفسي التي تؤكد على ضرورة تنمية الثقة والتفاؤل والمرونة لدى الموظفين لتحقيق إدماج فعال ومستدام.

خاتمة الفصل:

أظهر هذا الفصل صلاحية وثبات أداة الاستبيان لقياس متغيري "التكوين المستمر" و "الإدماج المهني"، ثم وصف عينة الدراسة المكونة من 264 موظفاً في شركة سوناطراك فرع النقل عبر الأنابيب براقبي (72% ذكور، 40.2% خبرة <5 سنوات، غلبة للأدوار الفنية)، وفحص العلاقات الإحصائية بين أبعاد التكوين المستمر والإدماج المهني، فتبين وجود ارتباطات إيجابية قوية (r بين 0.411 و 0.873)، وأن التكوين المستمر يفسر نحو 66.60% من تباين الاندماج المهني ($\beta=0.789$) ، ($p<0.001$) ، مما يؤكد أثره الإيجابي على اندماج الموظفين ويستدعي تعزيز برامج التدريب وتنظيمها بفاعلية.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة:

في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية السريعة التي تشهدها المؤسسات الحديثة، أصبح من الضروري أن تركز الشركات على تحسين كفاءتها الداخلية واستثمارها في رأس المال البشري باعتباره أحد العناصر الاستراتيجية لضمان استدامتها ونجاحها على المدى الطويل. يُعد التكوين المستمر من أبرز الأدوات التي تساهم في تحسين كفاءة الموظفين وضمان تكيفهم السريع مع بيئة العمل واحتياجاتها المتغيرة. إن تحسين برامج التكوين المستمر يعزز من إدماج الموظفين ويُساعد في تسريع تكيفهم مع المهام الوظيفية، مما ينعكس إيجابًا على الأداء الفردي والجماعي داخل المؤسسة.

من خلال هذه الدراسة التي تناولت دور التكوين المستمر في تعزيز إدماج الموظفين في شركة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراق، تم التركيز على مدى تأثير برامج التكوين على تحسين أداء الموظفين في بيئة العمل. كما تم تحليل مدى تكامل التكوين المهني مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وأثره على استقرار القوى العاملة وزيادة الإنتاجية. النتائج التي تم التوصل إليها تبرز أهمية الاستثمار المستمر في تطوير مهارات الموظفين كجزء من الاستراتيجية التنظيمية للمؤسسة لضمان نجاحها واستدامتها.

1. الإجابة على الإشكالية

تمكنا من الإجابة على الإشكالية الأساسية التي انطلقت منها هذه الدراسة، والتي تتمثل في مدى تأثير التكوين المستمر في تعزيز إدماج الموظفين داخل المؤسسة. أظهرت النتائج أن التكوين المستمر له دور كبير في تحسين مستوى إدماج الموظفين. حيث أن البرامج التدريبية التي تم تطبيقها في سوناطراك ساعدت في تحسين مهارات الموظفين، وزيادة تفاعلهم مع فرق العمل الأخرى. كما أظهرت النتائج أيضًا أن التكوين يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع ضغوطات العمل المختلفة ويزيد من مستوى الثقة بالنفس في أداء المهام المعقدة. كما ساهم التكوين المستمر في تقليل معدلات التسرب الوظيفي داخل المؤسسة من خلال تعزيز شعور العمال بالانتماء للمؤسسة ورفع مستوى رضاهم الوظيفي.

2. تحقيق الأهداف

تم تحقيق الأهداف الرئيسية التي حددتها الدراسة في بدايتها، والتي تهدف إلى فهم العلاقة بين التكوين المستمر وإدماج العمال داخل مؤسسة سوناطراك - فرع النقل عبر الأنابيب ببراقى. تم تحليل أثر أبعاد التكوين المستمر المختلفة (الزمني، التنظيمي، والمعرفي/المهاري) على مستوى الإدماج المهني للموظفين. كذلك تم التعرف على طبيعة برامج التكوين المعتمدة داخل المؤسسة، مع التركيز على تقييم الأبعاد الزمنية والتنظيمية والمعرفية من وجهة نظر العمال الجدد، حيث أظهرت النتائج أن هذه البرامج تلعب دوراً فعالاً في تعزيز اندماجهم في بيئة العمل.

وأظهرت الدراسة أيضاً أن تقييم الموظفين الشخصي لفعالية التكوين كان إيجابياً، ما يؤكد تأثير البرامج على تحسين قدرتهم على التكيف مع متطلبات العمل والتفاعل مع ثقافة المؤسسة.

بالإضافة إلى ذلك، تم قياس أثر كل بُعد من أبعاد التكوين على الإدماج المهني، حيث تبين أن الأبعاد التنظيمية والمعرفية/المهارية لها تأثير أكبر في تسريع عملية الإدماج وتحسين الأداء.

بناءً على هذه النتائج، يمكن القول إن التكوين المستمر يمثل أداة جوهرية لتعزيز الإدماج المهني للموظفين، وهو ليس مجرد وسيلة لتطوير المهارات فقط، بل هو عامل أساسي في تحسين الأداء الفردي والجماعي، وضمان استدامة المؤسسة.

وأخيراً، تم تقديم توصيات عملية تستهدف تحسين آليات التكوين والإدماج، مع التركيز على تعزيز ثقافة التعلم المستمر، وتطوير برامج تدريبية تلبي حاجات الموظفين بشكل أفضل، مما يساهم في رفع كفاءة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

3. اختبار الفرضيات

• الفرضية الرئيسية:

أظهرت نتائج تحليل الارتباط واختبارات الانحدار وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين التكوين المستمر والإدماج المهني. هذا يؤكد أن التكوين المستمر يساهم بشكل فعال في تعزيز إدماج الموظفين في بيئة العمل.

• الفرضيات الفرعية:

1. زمن التكوين:

تم قبول الفرضية البديلة، حيث بينت النتائج وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مدة التكوين ومدى إدماج الموظفين، مما يعني أن فترات التكوين الكافية تسهل تكيف الموظفين مع متطلبات الوظيفة.

2. البعد التنظيمي:

أظهرت النتائج تأثيراً قوياً وإيجابياً للبعد التنظيمي، حيث يساهم التنسيق الفعال بين الأقسام والهيكل التنظيمي الواضح في تسريع عملية الإدماج المهني، وتم رفض الفرضية الصفرية.

3. البعد المعرفي/المهاري:

أكدت البيانات وجود ارتباط إيجابي ذو دلالة إحصائية بين تحسين المهارات المعرفية والمهارية والاندماج المهني، مما يدل على أن التكوين الذي يركز على تطوير هذه الجوانب يعزز أداء الموظفين واستقرارهم المهني.

4. حدود الدراسة

رغم النتائج الهامة التي تم التوصل إليها، تواجه هذه الدراسة بعض القيود التي يجب أخذها في الحسبان عند تفسير النتائج. أولاً، تقتصر الدراسة على عينة من الموظفين في فرع النقل عبر الأنابيب في شركة سوناطراك فقط، مما يقلل من قدرة تعميم النتائج على باقي فروع الشركة أو على الشركات الجزائرية الأخرى. ثانياً، لم تتمكن الدراسة من الحصول على جميع البيانات المطلوبة من بعض المصادر الداخلية للشركة، مثل تقارير الأداء التفصيلية حول برامج التكوين على مدار سنوات مختلفة ومعدل دوران الموظفين، مما أثر على شمولية التحليل. ثالثاً، اقتصرَت الدراسة على الأدوات الكمية مثل الاستبيانات، في حين كان من الممكن أن تساهم الأدوات النوعية في تعزيز مصداقية النتائج وإثراء التحليل.

5. منظور البحث والمشاركة

من خلال هذه الدراسة، يمكن التأكيد على أن التكوين المستمر يجب أن يُعتبر جزءاً لا يتجزأ من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فهو لا يقتصر فقط على تطوير مهارات الموظفين، بل يتعدى ذلك ليشمل تعزيز الثقافة التنظيمية وضمان تماسك العمل الجماعي. إن تعزيز بيئة التعلم المستمر داخل المؤسسة يساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المدى الطويل. بالإضافة إلى ذلك، يجب على

المؤسسات تطوير برامج تكوين أكثر تخصيصًا تتناسب مع احتياجات الموظفين والمتطلبات الدقيقة للمؤسسة. كما يُعد التفاعل بين الموظفين جزءًا أساسيًا من التكوين، حيث أن التعاون بين الفرق المختلفة يعزز من القدرة على مواجهة التحديات وتحقيق النجاح المستدام.

6. الاقتراحات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها، يُوصى بتوسيع نطاق برامج التكوين لتشمل تدريبًا نفسيًا وتحفيزيًا يعزز من قدرة الموظفين على التكيف مع بيئة العمل بشكل أسرع وأكثر فعالية. من الضروري أن تركز البرامج التدريبية على تحسين المهارات الفنية والمهارات الشخصية في آن واحد. كما يُنصح بتطوير برامج تدريب مستمرة تكون متاحة لجميع الموظفين، بما في ذلك التدريب عن بعد، لتلبية احتياجات الموظفين في جميع مواقع العمل. من المهم أيضًا تعزيز ثقافة التعلم المستمر من خلال توفير منصات إلكترونية تمكن الموظفين من الوصول إلى محتوى تدريبي محدث بشكل دوري. إضافة إلى ذلك، يُوصى بتحفيز الموظفين على تقديم مقترحات لتحسين برامج التكوين وتطويرها بما يتناسب مع احتياجاتهم الفعلية.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

قائمة المراجع باللغة العربية

حاج بشير جيدور ، و منير دكومي. (2022). أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الجزائرية - دراسة حالة شركة باتيسيم المغير BATICIM SPA. جامعة غرداية, الجزائر، 337-348.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (1990). القانون رقم 90-11 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق ل 21 ابريل 1990 يتعلق بعلاقات العمل. الجزائر العاصمة: الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (1999). التعميم الوزاري رقم SEFP/SM/99/12 المتعلق بطريقة احتساب النسب الخاصة بضرية التكوين المهني المستمر. الجزائر: الجريدة الرسمية.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية. (2007). القانون رقم 97-02 الصادر بتاريخ 1997/12/31 والمتعلق بقانون المالية لعام 1998. الجزائر: الجريدة الرسمية.

شيرين محمد غلاب، عبير محمد سعد، و إيمان ربيع العساس. (2024). فاعلية برنامج قائم على النظرية التواصلية في تنمية مستويات العمق المعرفي لدى طالب شعبة إعداد معلم الحاسب الآلي بكليات التربية النوعية. المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، 41-1.

عيسى قاسم ، و فوزي مهوي. (2022). رأس المال النفسي: تعريفه، مكوناته، خصائصه وآثاره. مجلة المرشد، 189-201.

منير دكومي و جيدور حاج بشير. (2022). اثر التكوين المستمر في تحسين اداء الموارد البشرية في الشركات الجزائرية. مجلة المنهل الاقتصادي، 340.

نوال بوعمامة ، و فيصل مطروني. (2020). نظرية التعلم الاجتماعي عند جوليان.ب. روتر وألبرت باندورا. مجلة الحكمة للدراسات الفلسفية، 707-737.

وهابي عيسى. (2024). استراتيجية التكوين في الموارد البشرية. مجلة المداد، 58.

قائمة المراجع باللغة الإنجليزية

- Bakke, E. (1953). *The Fusion Process*.
- Bradt, G., Check, J., & Pedraza, J. (2006). *The new leader's 100-day action plan*. John Wiley & Sons.
- Florea, N. (2014). Good Practices of Integration for New Employees in Romanian Organizations. *Buletin Ştiinţific*, 23–13.
- Friedman, L. (2006). Are you losing potential new hires at hello? *TD*.
- GRAZULIS, V. (2011). SUCCESSFUL SOCIALIZATION OF EMPLOYEES – ASSUMPTION. *Human Resources Management & Ergonomics*.
- Khadka, A., & Khadka, S. (2024). Productive Employee Training and Its Impact on Retention. *Nepal Journal of Multidisciplinary Research (NJMR)*, 157–139.
- Lee , D. (2006). Successful onboarding: How to get your new employees started off right.
- Pervaiz K., A. (1998). Culture and climate for innovation. *European journal of innovation management*.
- Yimam, M. (2022). Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia. *Cogent Education*.
- Aberdeen Group. (2006). *Onboarding benchmark report: Technology drivers help*.

- Aiste , G. (2023). Successful employee onboarding – improving developers' onboarding process at a local IT company. Turku University of Applied Sciences.
- BAUER, T. (2010). *Onboarding new employees: Maximizing success*. SHRM Foundation.
- Bauer, T., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees. *researchgate*.
- Bossett, R. (2004). *Study on executive hiring costs*.
- Chaudhuri, M. R., Mahima , R., Nandita , M., & Pragya, T. (2022). Emergence of training and development in organisations – A historical perspective. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*, 7–15.
- Chaudhuri, M., Mahima, R., Nandita, M., & Pragya, T. (2022). Emergence of training and development in organisations – A historical perspective. *New Applied Studies in Management, Economics & Accounting*.
- Ciampa, D., & Watkins, M. (1999). *Right from the start: Taking charge in a new leadership role*. Harvard Business School Press.
- dai, g., & de meuse, k. (2007). *A review of onboarding literature*.
- De Cooman, R., & Vleugels, W. (2022, 22 جوان). Person–Environment Fit: Theoretical Perspectives, Conceptualizations, and Outcomes. Oxford Research Encyclopedia of Business and Management.
- Delphine , R., & Guillemette , d. (2022). Formation professionnelle et différences de carrières entre femmes et hommes. *Trajectoires &*

- carrières contemporaines* (pp. 322–311). Merseille: Centre d'études et de recherches sur les qualifications (Céreq).
- Eggerth, D. (2008). From Theory of Work Adjustment to Person–Environment Correspondence Counseling: Vocational Psychology as Positive Psychology. *Journal of Career Assessment*, 74–60.
- ganzel, R. (1998). Putting out the welcome mat. *Training*.
- GECIENE, A. (2023). *Successful employee onboarding – improving developers' onboarding process at a local IT company*.
- goffman, e. (1961). *Asylums: Essays on the Social Situation of Mental Patients and Other Inmates*.
- Hammonds, K. (2005). Why we hate HR. *Fast Company*.
- klein, H., & polin. (2012). *Are Organizations On Board with Best Practices Onboarding?*
- M. Sarmento, M. I. Pedro, & Pinto, E. (2016). Integration and Socialization of New Employees in the Bank Sector. *International Journal of Latest Trends in Finance & Economic Sciences*.
- Md. Mobarak Karim, Musfiq M. Choudhury, & Wash Bin Latif. (2019). THE IMPACT OF TRAINING AND DEVELOPMENT ON EMPLOYEES' PERFORMANCE: AN ANALYSIS OF QUANTITATIVE DATA. *Noble International Journal of Business and Management Research*, 33–25.
- Noe, R. A. (2010). *Employee Training and Development*. New York: McGraw–Hill.

- oberholzer, j., M.Schultz, C., & Karel , F. (2024). Onboarding during the COVID–19 and the future of onboarding within a South African municipality. *SA journal of human resource management*.
- Pattni, I., N. Soutar, G., & E. Klobas, J. (2007). The Impact of a Short Self–Management Training Intervention in a Retail Banking Environment. *Human Resource Development Quarterly*, 178–159.
- Society for Human Resource Management (SHRM). (2006). *Organizational Entry: Onboarding, Orientation and Socialization*.
- Society for Human Resource Management. (2022). *The real cost of poor onboarding*.
- Teixeira, R., Koufteros, X., & Peng, X. (2012). ORGANIZATIONAL STRUCTURE, INTEGRATION, AND MANUFACTURING PERFORMANCE: A CONCEPTUAL MODEL AND PROPOSITIONS. *Journal of Operations and Supply Chain Management*.
- Van Maanen, J., & SCHEIN, E. (1979). Toward a Theory of Organized Socialization. *Research in Organizational Behavior*.
- Wajdi , M., Abushamsieh, K., & Pérez Aróstegui , M. (2014). Training Strategies, Theories and Types. *Journal of Accounting – Business & Management*, 26–12.
- Wanous, J. (1992). *Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers*.

Wuttaphan, N. (2017). HUMAN CAPITAL THEORY: THE THEORY OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT, IMPLICATIONS, AND FUTURE. *Rajabhat Journal of Sciences, Humanities & Social Sciences*, 253–240.

قائمة المراجع باللغة الفرنسية

de Larquier, G., & Remillon, D. (2022). Formation professionnelle et différences de carrières entre femmes et hommes. Céreq Échanges.

Kammeyer–Mueller, J., & Liao, H. (2011). Perceived similarity, proactive adjustment, and organizational socialization. *Journal of Vocational Behavior*.

bauer, t., Morrison, E., & Callister, r. (1998). *Organizational socialization: A review and directions for future research*.

GUERRERO, S. (2014). *Les outils des RH : les savoir-fair essentielle en GRH*. paris: Dunod.

Kombou., C. (2018). *Système fiscal et performance financière des Etablissements*. cameron: Lharmattan.

Lauzier, P. R. (2013). *La gestion de la formation et du developpement des ressources humaines*. Québec: presse de l'université de Québec.

Zahia, k. (2009). La formation continue et son impact dans l'entreprise.

الملاحق

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

		Corrélations						
		ف01	ف02	ف03	ف04	f01	M01	Q
ف01	Corrélation de Pearson	1	,803**	,839**	,285**	,933**	,674**	,512**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
ف02	Corrélation de Pearson	,803**	1	,823**	,236**	,923**	,635**	,461**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
ف03	Corrélation de Pearson	,839**	,823**	1	,257**	,930**	,656**	,480**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
ف04	Corrélation de Pearson	,285**	,236**	,257**	1	,413**	,840**	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
f01	Corrélation de Pearson	,933**	,923**	,930**	,413**	1	,788**	,632**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
M01	Corrélation de Pearson	,674**	,635**	,656**	,840**	,788**	1	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
Q	Corrélation de Pearson	,512**	,461**	,480**	,948**	,632**	,954**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	264	264	264	264	264	264	264

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

		Corrélations								
		ف05	ف06	ف07	ف08	ف09	ف10	f02	M01	Q
ف05	Corrélation de Pearson	1	,429**	,382**	,312**	,289**	,268**	,648**	,635**	,619**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
ف06	Corrélation de Pearson	,429**	1	,650**	,556**	,525**	,477**	,849**	,749**	,871**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
ف07	Corrélation de Pearson	,382**	,650**	1	,382**	,359**	,333**	,740**	,595**	,665**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
ف08	Corrélation de Pearson	,312**	,556**	,382**	1	,289**	,268**	,670**	,509**	,570**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
ف09	Corrélation de Pearson	,289**	,525**	,359**	,289**	1	,246**	,647**	,463**	,520**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
ف10	Corrélation de Pearson	,268**	,477**	,333**	,268**	,246**	1	,630**	,460**	,488**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
f02	Corrélation de Pearson	,648**	,849**	,740**	,670**	,647**	,630**	1	,810**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
M01	Corrélation de Pearson	,635**	,749**	,595**	,509**	,463**	,460**	,810**	1	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264
Q	Corrélation de Pearson	,619**	,871**	,665**	,570**	,520**	,488**	,883**	,954**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264

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

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

		Corrélations						
		ف11	ف12	ف13	ف14	f03	M01	Q
ف11	Corrélation de Pearson	1	,443**	,374**	,095	,676**	,485**	,478**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,123	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
ف12	Corrélation de Pearson	,443**	1	,840**	,326**	,806**	,840**	,948**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
ف13	Corrélation de Pearson	,374**	,840**	1	,276**	,757**	,677**	,788**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
ف14	Corrélation de Pearson	,095	,326**	,276**	1	,669**	,341**	,334**
	Sig. (bilatérale)	,123	,000	,000		,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
f03	Corrélation de Pearson	,676**	,806**	,757**	,669**	1	,750**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
M01	Corrélation de Pearson	,485**	,840**	,677**	,341**	,750**	1	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	264	264	264	264	264	264	264
Q	Corrélation de Pearson	,478**	,948**	,788**	,334**	,799**	,954**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	264	264	264	264	264	264	264

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

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

[illegible]

ف28	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
	Corrélation de Pearson	1,000**	,553**	,719**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-,217**	1,000**	1	1,000**	1,000**	,970**	,948**
ف29	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
	Corrélation de Pearson	1,000**	,553**	,719**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-,217**	1,000**	1,000**	1	1,000**	,970**	,948**
ف30	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
	Corrélation de Pearson	1,000**	,553**	,719**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	1,000**	-,217**	1,000**	1,000**	1,000**	1	,970**	,948**
m02	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
	Corrélation de Pearson	,970**	,641**	,743**	,970**	,970**	,970**	,970**	,970**	,970**	,970**	,970**	-,008	,970**	,970**	,970**	,970**	1	,951**
Q	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,894	,000	,000	,000	,000		,000
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264
	Corrélation de Pearson	,948**	,590**	,695**	,948**	,948**	,948**	,948**	,948**	,948**	,948**	,948**	-,100	,948**	,948**	,948**	,948**	,951**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,105	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264	264

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

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

RELIABILITY
/VARIABLES=14ف 13ف 12ف 11ف 10ف 09ف 08ف 07ف 06ف 05ف 04ف 03ف 02ف 01ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Remarques		
Résultat obtenu	16-MAY-2025 19:51:25	
Commentaires		
Entrée	Données	D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	264
Gestion des valeurs manquantes	Entrée de la matrice	
	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure.
Syntaxe		RELIABILITY
		/VARIABLES= 06ف 05ف 04ف 03ف 02ف 01ف
		14ف 13ف 12ف 11ف 10ف 09ف 08ف 07ف
Ressources		/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
		/MODEL=ALPHA.
	Temps de processeur	00:00:00,00
	Temps écoulé	00:00:00,00

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	264	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	264	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,844	14

RELIABILITY
/VARIABLES=14ف 13ف 12ف 11ف 10ف 09ف 08ف 07ف 06ف 05ف 04ف 03ف 02ف 01ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations			
		N	%
Observations	Valide	264	100,0
	Exclus ^a	0	,0
	Total	264	100,0

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

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,821
		Nombre d'éléments	7 ^a
	Partie 2	Valeur	,734
		Nombre d'éléments	7 ^b
		Nombre total d'éléments	14
Corrélation entre les sous-échelles			,516
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,681
	Longueur inégale		,681
Coefficient de Guttman split-half			,667

- a. Les éléments sont : 07ف, 06ف, 05ف, 04ف, 03ف, 02ف, 01ف.
- b. Les éléments sont : 14ف, 13ف, 12ف, 11ف, 10ف, 09ف, 08ف.

```
RELIABILITY
/VARIABLES=30ف 29ف 28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف 20ف 19ف 18ف 17ف 16ف 15ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد\

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Valide	264	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	264	100,0

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

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,933	16

```
RELIABILITY
/VARIABLES=30ف 29ف 28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف 20ف 19ف 18ف 17ف 16ف 15ف
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=SPLIT.
```

Fiabilité

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد\

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations		
	N	%
Valide	264	100,0
Observations Exclues ^a	0	,0
Total	264	100,0

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

Statistiques de fiabilité			
Alpha de Cronbach	Partie 1	Valeur	,947
		Nombre d'éléments	8 ^a
	Partie 2	Valeur	,769
		Nombre d'éléments	8 ^b
	Nombre total d'éléments		16
	Corrélation entre les sous-échelles		,894
Coefficient de Spearman-Brown	Longueur égale		,944
	Longueur inégale		,944
Coefficient de Guttman split-half			,936

- a. Les éléments sont : 22ف, 21ف, 20ف, 19ف, 18ف, 17ف, 16ف, 15ف.
- b. Les éléments sont : 30ف, 29ف, 28ف, 27ف, 26ف, 25ف, 24ف, 23ف.

DESCRIPTIVES VARIABLES=01ف
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

DESCRIPTIVES VARIABLES=14ف 13ف 12ف 11ف 10ف 09ف 08ف 07ف 06ف 05ف 04ف 03ف 02ف 01ف
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
01ف	264	1,00	6,00	4,1061	1,12866
02ف	264	1,00	6,00	4,0871	1,18128
03ف	264	1,00	5,00	4,1477	1,01554
04ف	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
05ف	264	1,00	5,00	4,3447	,76926
06ف	264	4,00	6,00	4,4811	,54426
07ف	264	1,00	5,00	4,3561	,77147
08ف	264	1,00	5,00	4,3447	,76926
09ف	264	1,00	5,00	4,3409	,76848
10ف	264	1,00	6,00	4,3788	,80427
11ف	264	1,00	6,00	4,3333	,87784
12ف	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
13ف	264	4,00	6,00	4,5000	,54459
14ف	264	1,00	6,00	4,2652	,98552
N valide (listwise)	264				

DESCRIPTIVES VARIABLES=30ف 29ف 28ف 27ف 26ف 25ف 24ف 23ف 22ف 21ف 20ف 19ف 18ف 17ف 16ف 15ف
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

Descriptives

[Ensemble_de_données1] D:\FAROUK\SPSS\00\سيد احمد.sav

	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
ف15	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف16	264	1,00	5,00	4,2538	,95924
ف17	264	1,00	5,00	4,3598	,77217
ف18	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف19	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف20	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف21	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف22	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف23	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف24	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف25	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف26	264	1,00	5,00	2,9545	1,49455
ف27	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف28	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف29	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
ف30	264	4,00	5,00	4,4545	,49888
N valide (listwise)	264				

Corrélation

Corrélations							
		f01	f02	f03	m02	M01	Q
f01	Corrélation de Pearson	1	,366**	,256**	,411**	,788**	,632**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264
f02	Corrélation de Pearson	,366**	1	,705**	,873**	,810**	,883**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264
f03	Corrélation de Pearson	,256**	,705**	1	,774**	,750**	,799**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000	,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264
m02	Corrélation de Pearson	,411**	,873**	,774**	1	,816**	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000		,000	,000
	N	264	264	264	264	264	264
M01	Corrélation de Pearson	,788**	,810**	,750**	,816**	1	,954**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000		,000
	N	264	264	264	264	264	264
Q	Corrélation de Pearson	,632**	,883**	,799**	,951**	,954**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	264	264	264	264	264	264

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

Régression

Variables introduites/supprimées ^a			
Modèle	Variables introduites	Variables supprimées	Méthode
1	M01 ^b	.	Entrée

- a. Variable dépendante : m02
- b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles ^b				
Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,816 ^a	,666	,665	,27036

- a. Valeurs prédites : (constantes), M01
- b. Variable dépendante : m02

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	38,154	1	38,154	521,985	,000 ^b
1 Résidu	19,150	262	,073		
Total	57,304	263			

- a. Variable dépendante : m02
- b. Valeurs prédites : (constantes), M01

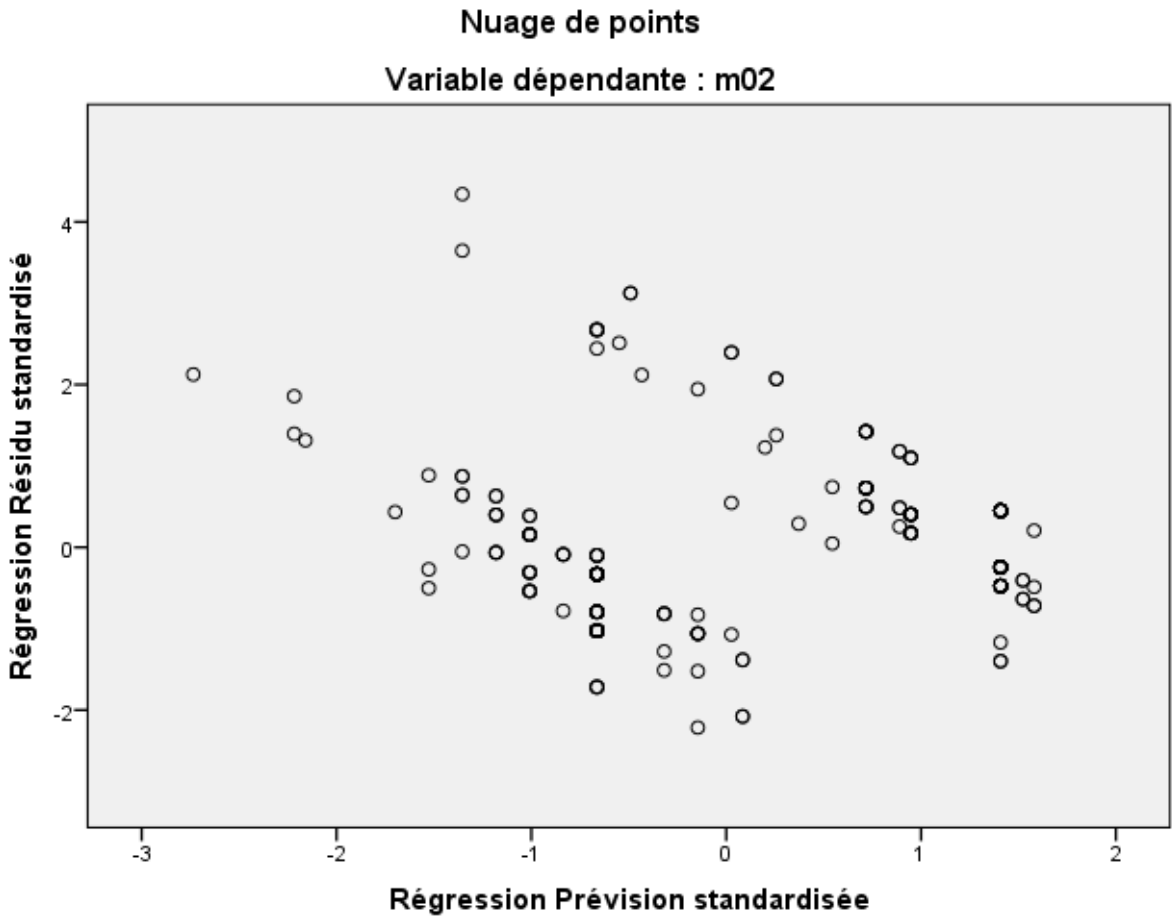
Coefficients ^a					
Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,934	,150		6,219	,000
1 M01	,789	,035	,816	22,847	,000

- a. Variable dépendante : m02

Statistiques des résidus ^a					
	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	3,3005	4,9442	4,3423	,38088	264
Résidu	-,59921	1,17351	,00000	,26984	264
Erreur Prévision	-2,735	1,580	,000	1,000	264
Erreur Résidu	-2,216	4,341	,000	,998	264

- a. Variable dépendante : m02

Diagrammes



Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon				
		m02	M01	Q
N		264	264	264
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	4,3423	4,3205	4,3314
	Ecart-type	,46678	,48277	,45241
	Absolue	,271	,250	,238
Différences les plus extrêmes	Positive	,271	,250	,238
	Négative	-,241	-,136	-,176
Z de Kolmogorov-Smirnov		4,404	4,069	3,863
Signification asymptotique (bilatérale)		,000	,000	,000

- a. La distribution à tester est gaussienne.
- b. Calculée à partir des données.

مقدمة: مكان الدراسة سونطراك فرع النقل عبر الانابيب براقي العينة + 250 المجتمع الأصلي 1000 موظف

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل دور التكوين المستمر في عملية إدماج الموظفين داخل بيئة العمل. سيتم التركيز على تأثير برامج التكوين المستمر في تسهيل التكيف المهني للموظفين الجدد، وتعزيز أدائهم وزيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة. كما تسعى الدراسة إلى استكشاف العلاقة بين التكوين المستمر والاندماج الوظيفي من خلال تقييم تأثيره على تطوير المهارات، رفع الكفاءة، وتحقيق الاستقرار الوظيفي للموظفين الجدد.

نشكركم على مشاركتكم في هذا الاستبيان ، حيث ستساعد إجاباتكم في تحسين فهمنا لدور التكوين المستمر في إدماج الموظفين الجدد وتطوير أدائهم داخل بيئة العمل. جميع الإجابات ستُعامل بسرية تامة ولن يتم الكشف عن أي معلومات شخصية.

نُعرب عن امتناننا لتعاونكم في إنجاح هذه الدراسة.

مدة الاستبيان: أقل من 3 دقائق للإجابة عليه.

الأسئلة الديموغرافية:

1. الجنس:

ذكر
انثى

2. مدة العمل في سوناطراك:

- أقل من 05 سنة
- من 05 الى 10 سنوات
- من 11 الى 15 سنوات
- أكثر من 15 سنوات

3. الوظيفة الحالية:

- اطار
- عون تحكم
- عون تنفيذ

4. الفئة العمرية:

- أقل من 30 سنة
- من 31 الى 40 سنة
- من 41 الى 50 سنة
- أكثر من 50 سنة

5. متى كانت آخر مرة قمت فيها بالمشاركة في برنامج تكوين مستمر داخل المؤسسة؟

- منذ 6 أشهر وأقل
- من 06 اشهر الى سنة
- من سنة الى سنتين
- اكثر من سنتين

🇲🇦 الرجاء الإجابة على جميع الأسئلة التالية، حيث ستساهم إجاباتك في عملية تحليل البيانات لاحق

الاسئلة	أوافق تمامًا	أوافق	إلى أوافق ما حد	لا أوافق الى حد ما	لا أوافق	تمامًا أوافق لا
1. أؤمن بتكافؤ الفرص بيني وبين مجموعة زملائي.						
2. أتواصل بشكل فعال مع زملائي والمسؤولين في العمل						
3. أنظمة الأجور والمكافآت المقدمة من المجتمع المهني عادلة ومنصفة وكافية.						
4. أرغب في العمل وإتقانه لخدمة مصالح المجتمع.						
5. أميل إلى مساعدة زملائي والمشاركة في تحسين سير العمل.						
6. أبادر بتقديم مقترحات وبذل جهد إضافي لتحقيق أهداف المجتمع.						
7. أحافظ على انضباطي اليومي في العمل وألتزم بإتمام جميع مهامي.						
8. أشعر بالراحة في الوظيفة التي أشغلها وفي الفريق الذي أنتمي إليه.						
9. أجد العمل ضمن البيئة التنظيمية للمجتمع مُلائمًا.						
10. أتخذ قرارات صائبة وأحرص على تنفيذها بنجاح.						
11. أقدم مبادرات وأفكارًا جديدةً وأطبقها بشكل مستمر						
12. أحرص دائمًا على تطوير مهاراتي في المجالات المطلوبة.						
13. لدي صورة واضحة عن موقعي الوظيفي ضمن الهيكل التنظيمي للمجتمع.						
14. أرى أن وظيفتي مهمة ومرتبطة بأدوار أخرى في المجتمع.						
15. تحقيق أهداف المجتمع يعتمد على تعاوني وتعاون زملائي.						
16. أنا راضٍ عن مناصبي الوظيفي؛ فهو يتناسب مع مؤهلاتي وطموحاتي						

الاسئلة	أوافق تمامًا	أوافق	إلى أوافق ما حد	لا أوافق الى حد ما	لا أوافق	تمامًا أوافق لا
البعد الأول: زمن التكوين						
1_ كانت مدة التكوين كافية لفهم المهام المطلوبة مني في العمل.						
2_ كانت مدة التكوين متناسبة مع كمية المعلومات التي يجب أن أتعلّمها..						
3_ مدة التكوين أثرت بشكل إيجابي على قدرتي على التكيف مع بيئة العمل.						
4_ يجب أن تمتد فترة التكوين لفترة أطول لضمان تطوير مهاراتي بشكل أفضل.						
البعد الثاني: البعد التنظيمي						
5_ يتم تنظيم برامج التكوين المستمر بطريقة متكاملة تشمل جميع جوانب العمل.						
6_ برامج التكوين المستمر المقدمة للموظفين الجدد تتناسب مع احتياجاتهم المحددة.						
7_ يوجد تنسيق بين الأقسام المختلفة لضمان أن برامج التكوين المستمر تدعم الإدماج الفعال.						
8_ يتم تخصيص الوقت والموارد بشكل مناسب لتنظيم برامج التكوين المستمر.						
9_ تُقدّم برامج التكوين المستمر بشكل منظم ومدروس لتمكين الموظفين الجدد من التكيف السريع مع بيئة العمل.						
10_ ساعد التكوين المستمر في تطوير مهاراتي الأساسية للوظيفة.						
البعد الثالث: البعد المعرفي والمهاري						
11_ أثر التكوين المستمر في تحسين معرفتي بكيفية أداء مهامي بشكل أفضل.						
12_ ساهم التكوين المستمر في تحسين قدرتي على التعامل مع التحديات اليومية في العمل.						
13_ لاحظت تطورًا في مهاراتي المهنية بعد التكوين المستمر.						
14_ يوفر التكوين المستمر المعرفة التي أحتاجها لتحسين أدائي في العمل.						