

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

تخصص: «مناجمت المنظمات»

تحت عنوان:

دور التدريب في تحسين أداء العاملين - دراسة حالة:
مؤسسة سونطراك - قسم النقل بالأنابيب ان اميناس

تحت اشراف:

د/ عمر قاضي

من اعداد:

عز الدين أيمن

السنة الجامعية: جوان 2024

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تقييم تأثير التدريب في تحسين أداء العاملين بشركة سوناطراك، نشاط النقل عبر الأنابيب في منطقة إن أميناس (RTI)، من خلال تبني منهجية كمية، تم جمع البيانات عبر استبيانات وُزعت على عينة عشوائية من العاملين تقدر بـ 50 عينة تم استرجاع 41 استبانة، وقد تم تحليلها باستخدام برنامج SPSS لاستخلاص النتائج الإحصائية.

نتائج الدراسة أظهرت أن هناك تأثير إيجابي معنوي لأساليب التدريب على أداء العاملين، حيث ساهمت في تحديد النواقص وتحسين مستويات الأداء العام، تأكيداً لذلك الإحصائيات المستخلصة كشفت عن وجود علاقة قوية بين التقييم الفعال لأساليب التدريب وتحسين أداء العاملين، بمعامل تحديد R^2 بنسبة 85.7% ومعامل ارتباط قدره 92.6%، مما يدل على أهمية البرامج التدريبية في رفع كفاءة العاملين بالشركة، وخلصت الدراسة إلى تأكيد الفرضية الرئيسية وأظهرت أن هناك أثر ملحوظ للتدريب على أداء العاملين، مما يعتبر التدريب أداة استراتيجية ضرورية لتحسين الأداء في الشركات الكبرى مثل سوناطراك، ينصح بأن تأخذ الإدارة هذه النتائج بعين الاعتبار لمواصلة تطوير وتحديث برامجها التدريبية وضمان تلبيتها للتحديات المستقبلية والمتطلبات المتغيرة للعاملين والمؤسسة بشكل عام.

■ **الكلمات المفتاحية:** التدريب، أداء العاملين، برامج التدريب، RTI.

Résumé

Cette étude vise à évaluer l'impact de la formation sur l'amélioration des performances des employés chez Sonatrach, activité transport par canalisations dans la région d'In Amenas (RTI). En adoptant une méthodologie quantitative, les données ont été collectées via des questionnaires distribués à un échantillon aléatoire de 50 employés, avec 41 questionnaires retournés et analysés à l'aide de SPSS pour obtenir des résultats statistiques.

Les résultats de l'étude ont montré qu'il existe un impact positif significatif des méthodes de formation sur les performances des employés, car elles ont contribué à identifier les lacunes et à améliorer les niveaux de performance globale. Les statistiques extraites ont confirmé une forte relation entre l'évaluation efficace de la formation et l'amélioration des performances des employés, avec un coefficient de détermination R^2 de 85,7% et un coefficient de corrélation de 92,6%. Cela indique l'importance des programmes de formation dans l'amélioration de l'efficacité des employés de l'entreprise. L'étude a conclu en confirmant l'hypothèse principale, montrant un effet notable de la formation sur les performances des employés, faisant de la formation un outil stratégique nécessaire pour améliorer les

performances dans les grandes entreprises comme Sonatrach. Il est recommandé que la direction prenne en compte ces résultats pour continuer à développer et à mettre à jour leurs programmes de formation, en s'assurant qu'ils répondent aux défis futurs et aux exigences changeantes des employés et de l'organisation dans son ensemble.

- **Mots-clés:** formation, performance des employés, programmes de formation, RTI

Abstract

This study aims to evaluate the impact of training on improving the performance of employees at Sonatrach, pipeline transportation activity in the In Amenas area (RTI). By adopting a quantitative methodology, data was collected through questionnaires distributed to a random sample of 50 employees, with 41 questionnaires returned and analyzed using SPSS to derive statistical results.

The study's findings showed that there is a significant positive impact of training methods on employee performance, as they contributed to identifying deficiencies and improving overall performance levels. The extracted statistics confirmed a strong relationship between effective training evaluation and improved employee performance, with an R^2 determination coefficient of 85.7% and a correlation coefficient of 92.6%. This indicates the importance of training programs in enhancing the efficiency of employees in the company. The study concluded by confirming the main hypothesis, showing a noticeable effect of training on employee performance, making training a strategic tool necessary for improving performance in major companies like Sonatrach. It is recommended that management takes these results into account to continue developing and updating their training programs, ensuring they meet future challenges and the changing requirements of both employees and the organization as a whole.

- **Keywords:** training, employee performance, training programs, RTI.

الشكر والتقدير

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الحمد لله والصلاة والسلام على نبيه محمد خاتم الأنبياء والمرسلين

نحمد الله حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا وتقديرنا على إتمام هذا العمل

نتوجه بجزيل الشكر والاحترام إلى كل من شرفنا في تقديم هذا العمل وعلى رأسهم الدكتور المشرف "قاضي عمر" الذي كان لي نعم الموجه اشكره على نصائحه وإرشاداته التي قدمها لنا طوال السنة كما لا أنسى تقديم الشكر الجزيل للجنة المناقشة على قبولها مناقشة هذه الرسالة. كما نشكر كل من مد لنا يد العون من قريب او من بعيد، كما نشكر كل أساتذة وعمال المدرسة الوطنية العليا للمناجمنت، أقول لكم دمتم دائما عنوانا للعطاء والمحبة والصداقة. في الختام لايسعنا الا ان ندعو الله عز وجل ان يرزقنا السداد والرشاد والعفاف والغنى وان يجعلنا هداة مهتدين.

"ياربي لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظمة سلطانك"

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم، الحمد لله فائق الأنوار وجاعل الليل والنهار، ثم الصلاة والسلام على النبي المختار.

إلى من أرضعتني لبن الحنان، وسقّنتني ماء الحياة، وملأت أيامي بالحب والسعادة، إلى أعز مخلوق على قلبي، أُمي الغالية.

إلى والدي العزيز، الذي كان لي دعماً وسنداً عظيماً طوال حياتي، ولم يبخل عليّ بشيء.

إلى إخوتي الأعزاء، الذين كانوا دائماً بجانبني وقدموا لي كل الدعم والمساندة.

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين أناروا لي طريق العلم والمعرفة وساهموا في تكويني وتقديمي.

إلى زملائي وأصدقائي الأعزاء، رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة لي ودعماً لي في مسيرتي.

إلى كل هؤلاء، أقدم هذا العمل تعبيراً عن أسمى معاني الحب والوفاء، لكم وللأجيال القادمة.

أيمن عز الدين

فهرس المحتويات

II	المخلص:
IV	الشكر والتقدير
V	الإهداء
IX	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
I	مقدمة عامة
1	أولاً: التمهيد
1	ثانياً : أهمية الدراسة.
2	ثالثاً: أهداف الدراسة.
3	رابعاً: أسباب اختيار الموضوع.
3	خامساً: صعوبات الدراسة
4	سادساً: اشكالية الدراسة.
4	سابعاً: منهج ومجال الدراسة
5	ثامناً: مخطط الدراسة
6	تاسعاً: هيكلية الدراسة
7	الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة
8	تمهيد الفصل الاول

9.....	المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة.
14.....	المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتدريب العاملين.
14.....	المطلب الأول: ماهية التدريب وأهدافه.
17.....	المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب
25.....	المبحث الثالث: الإطار النظري لمفهوم اداء العاملين
25.....	المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته
28.....	المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء البشري
29.....	المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء.
32.....	المطلب الرابع: علاقة عملية التدريب بالأداء
35.....	خلاصة الفصل الأول
35.....	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والمنهجي للدراسة الميدانية.
36.....	تمهيد الفصل الثاني
37.....	المبحث الاول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية.
37.....	المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سوناطراك.
41.....	المطلب الثاني: تقديم قسم الموارد البشرية.
44.....	المبحث الثاني: المقاربة المنهجية لدراسة.
44.....	المطلب الأول: المنهج العلمي المتبع في الدراسة.
45.....	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.
46.....	المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والتحليل الاحصائي.
57.....	خلاصة الفصل الثاني
57.....	الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

58.....	تمهيد الفصل الثالث
59.....	المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة
59.....	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة
65.....	المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة
70.....	المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج
70.....	المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية
73.....	المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية
74.....	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة
76.....	خلاصة الفصل الثالث
81.....	قائمة المراجع
82.....	المراجع
83.....	الملاحق

قائمة الجداول

- ❖ الجدول رقم 1: ميزانية التدريب في مؤسسة 44
- ❖ الجدول رقم 2: الإطار العام للدراسة 47
- ❖ الجدول رقم 3: وصف فقرات الاستبانة 50
- ❖ الجدول رقم 4: درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي 52
- ❖ الجدول رقم 5: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تقييم أساليب التدريب 53
- ❖ الجدول رقم 6: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات البرامج التدريبية 53
- ❖ الجدول رقم 7: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات تقييم عملية التدريب 54
- ❖ الجدول رقم 8: قياس صدق الاتساق الداخلي لعبارات أداء العاملين 55
- ❖ الجدول رقم 9: معامل الارتباط بيرسون لمحاوَر الإستبيان 55
- ❖ الجدول رقم 10: معاملات ألفا كرومباخ 56
- ❖ الجدول رقم 11: نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) 57
- ❖ الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 59
- ❖ الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السن 60
- ❖ الجدول رقم 14: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي 61
- ❖ الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 62
- ❖ الجدول رقم 16: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية 63
- ❖ الجدول رقم 17: توزيع أفراد العينة حسب الإستفادة من دورة تدريبية 64
- ❖ الجدول رقم 18: تحليل فقرات البعد الأول 65
- ❖ الجدول رقم 19: تحليل فقرات البعد الثاني 66
- ❖ الجدول رقم 20: تحليل فقرات البعد الثالث 67
- ❖ الجدول رقم 21: نتائج إجابات أفراد العينة على عملية التدريب 68
- ❖ الجدول رقم 22: تحليل فقرات أداء العاملين 69
- ❖ الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى 71
- ❖ الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية 72
- ❖ الجدول رقم 25: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة 73
- ❖ الجدول رقم 26: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية 74

قائمة الأشكال

- ❖ الشكل رقم 1: معادلة الأداء 26
- ❖ الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي العام للشركة 40
- ❖ الشكل رقم 3: نموذج الدراسة الميدانية 47
- ❖ الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس 60
- ❖ الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السن 61
- ❖ الشكل رقم 6: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي 62
- ❖ الشكل رقم 7: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة 63
- ❖ الشكل رقم 8: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية 64
- ❖ الشكل رقم 9: توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من دورة تدريبية 64

مقدمة عامة

أولاً: التمهيد

يمثل قطاع التدريب دوراً جوهرياً في تعزيز التنمية الاقتصادية والاجتماعية للشركات، إذ يعتبر الأساس الذي يستند إليه تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، غالباً ما يطرح السؤال حول ما إذا كان وجود برامج تدريبية فعالة ومتكاملة هو ما يحقق تطوراً في أداء العاملين، فإن تطوير قطاع التدريب يعد عاملاً رئيسياً في تعزيز العمليات الإنتاجية وتحقيق الاستقرار والنمو في القطاع الاقتصادي لأي شركة، مما يسهم في توفير فرص العمل وتحسين الظروف المعيشية للعاملين عموماً.

على الرغم من الأهمية الكبيرة لقطاع التدريب، فإن برامجه غالباً ما تكون غير كافية لتلبية متطلبات العمل، وحتى عندما تفعل، فإنها كثيراً ما تظهر قصوراً مما يؤدي إلى تراجع في الإنتاجية. من هنا، تبرز الحاجة إلى أن تكون الشركات أكثر توجهاً نحو تحسين جودة التدريب، حيث أصبحت الجودة الفائقة للتدريب عاملاً حاسماً في تحسين أدائهم، ومن المعروف أن تطبيق إدارة الجودة الفعالة في التدريب يعتبر أقوى سلاح تنافسي يمكن أن تمتلكه الشركات، حيث تعد جودة التدريب تقيماً لتمييز البرامج المقدمة وأثرها الإيجابي على أداء العاملين.

في ظل تنامي الاهتمام بموضوعات الاستدامة في الأعمال، بما في ذلك استدامة التطوير المهني والتدريب المستمر، يبرز تحدي توفير برامج تدريبية تلبي الحاجات المتزايدة للعمال في بيئة تتسم بالتغير السريع والمتطلبات المعقدة. لذا، يعد التركيز المتزايد على تقديم برامج تدريبية مبتكرة وفعالة في شركة سوناطراك وسيلة أساسية للحفاظ على ريادتها وتحسين أداء عملياتها الإنتاجية بشكل مستمر.

ثانياً : أهمية الدراسة.

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من كونها تتناول قضية حيوية في سياق الإدارة الحديثة للموارد البشرية، وهي تحسين أداء العاملين عبر التدريب المستمر. في ظل التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة التنافسية والتكنولوجية، بات من الضروري للشركات الكبرى مثل سوناطراك أن تولي اهتماماً خاصاً لتطوير وتنمية قدرات موظفيها من خلال برامج التدريب الفعالة.

- تبرز أهمية التدريب في تعزيز الكفاءات الفردية للعاملين، مما يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الإنتاجية والجودة في العمليات الإنتاجية للشركة، كما أن التدريب يساهم في تقليل الأخطاء، وتحسين استخدام الموارد، وزيادة الابتكار داخل الشركة.
- تأتي أهمية هذه الدراسة من دورها في تحديد الفجوات في البرامج التدريبية الحالية واقتراح استراتيجيات التحسين، الأمر الذي يمكن أن يوجه سياسات التدريب في الشركة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية بفعالية أكبر.
- تعمل هذه الدراسة على تقديم رؤى جديدة حول كيفية تأثير التدريب على تحسين الأداء في قطاع محدد مثل النقل عبر الأنابيب.
- بهذه الطرق، تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمات معرفية وعملية تساهم في تعزيز فعالية برامج التدريب وتنمية الموارد البشرية في شركة سوناطراك، مما يعود بالنفع على الشركة والعاملين على حد سواء.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

- تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف رئيسية تتمحور حول فهم وتحليل تأثير التدريب على أداء العاملين في شركة سوناطراك، فرع النقل عبر الأنابيب. الأهداف الرئيسية للدراسة تشمل:
- تقييم فعالية البرامج التدريبية الحالية: تحديد مدى فعالية البرامج التدريبية المطبقة حالياً في شركة سوناطراك ومعرفة كيفية تأثيرها على أداء العاملين، بالإضافة إلى تحليل العناصر التي تساهم في نجاح هذه البرامج أو تقويضها.
 - تحليل العلاقة بين التدريب والأداء: استكشاف الرابط بين مستويات التدريب والتحسينات في الأداء الوظيفي للعاملين، للكشف عن كيفية تأثير التدريب المستمر على الكفاءة والإنتاجية.
 - تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين: العمل على تحديد الفجوات التدريبية والاحتياجات التي يجب معالجتها لضمان تحسين الأداء المستمر وتلبية المتطلبات المتغيرة للصناعة.
 - قياس تأثير التدريب على رضا العاملين والتزامهم: تقييم كيف يمكن للتدريب أن يعزز من رضا العاملين وولائهم للشركة، والتأثيرات المحتملة لذلك على معدلات الاحتفاظ بالموظفين وانخفاض دوران العمل.

- اقتراح توصيات لتحسين البرامج التدريبية: بناءً على نتائج الدراسة، تطوير توصيات مفصلة لتحسين استراتيجيات التدريب في الشركة، بما يتناسب مع أفضل الممارسات العالمية والمعايير الصناعية.

من خلال تحقيق هذه الأهداف، تسعى الدراسة إلى تقديم مساهمة قيمة في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة في سياق تحسين وتطوير العمليات التدريبية في الشركات الكبرى مثل سوناطراك، مما يسهم في تعزيز الأداء العام للشركة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

رابعاً: أسباب اختيار الموضوع

- لأن تخصصي إدارة المنظمات شامل ويسمح بدراسة أي موضوع في مجال الإدارة.
- رغبت في الشخصية في استكشاف مواضيع تسيير الموارد البشرية.
- اكتساب خبرة في مجال تسيير الموارد البشرية وذلك لأنه مهم جداً في المؤسسة.
- هذا الموضوع قابل للبحث والدراسة نظرياً وتطبيقياً.
- إبراز الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين قدرات العمال.

خامساً: صعوبات الدراسة

كانت أهم الصعوبات التي واجهتني في دراستي :

- صعوبات تخص الاتفاقية المبرمة بين المدرسة و الشركة محل الدراسة, حيث ان شركة حددت وقت الدراسة الميدانية قبل ان تعطينا المدرسة الاتفاقية .
- صعوبات تخص دراسة الحالة، ويمكن حصرها في عدم تقديم المعلومات الكافية لدراسة من طرف المسؤولين.
- صعوبات تخص قصر وقت الدراسة، حيث لم تقبل الشركة تمديد فترة التبرص.
- صعوبات تخص المراجع، حيث أن المكتبة تفتقر إلى المراجع باللغة العربية.
- صعوبة استعمال برنامج الحزمة الإحصائية spss.
- صعوبة تحديد حجم العينة وذلك بسبب نشاط الشركة لان اغلب العمال يكونون في محطات استخراج البترول والغاز والتي هي بعيدة على مقر الشركة محل دراستي.

سادسا: اشكالية الدراسة.

وعلى هذا الأساس فإن الإشكالية الجوهرية الذي سنحاول الإجابة عليها من خلال هذه الدراسة تتمثل في: "ما هو تأثير التدريب على تحسين اداء العاملين- دراسة حالة - سونطراك -قسم النقل بالأنابيب ان اميناس".

وعليه لمعالجة الإشكالية قمنا بطرح مجموعة من التساؤلات يمكن استخدامها كمؤشرات تساعدنا في الإجابة على الإشكالية الرئيسية كما يلي:

1- ما هو تأثير تقييم أساليب التدريب في تحسين أداء العاملين؟

2- ما هو تأثير البرامج التدريبية في تحسين اداء العاملين؟

3- ما هو تأثير تقييم عملية التدريب في تحسين اداء العاملين؟

وللإجابة عن التساؤلات السابقة نطلق من عدة فرضيات نحاول إثبات صحتها ونقوم بصياغتها على

النحو التالي:

✓ الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة سونطراك.

وقد تمت صياغة الفرضيات الفرعية التالية والتي سيجري اختبارها واستخلاص النتائج بشأنها:

✓ الفرضيات الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم أساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سونطراك.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية للبرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة سونطراك.

3- يوجد أثر ذو دلالة احصائية لتقييم عملية التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سونطراك.

سابعا: منهج ومجال الدراسة

استخدمنا في الجانب النظري المنهج الوصفي التحليلي الذي يسمح لنا بوصف موضوع محل الدراسة نظريا وذلك بالاستعانة بالكتب والمقالات والدورات العلمية ومختلف المواقع حول التدريب و أداء العاملين وأما في الجانب التطبيقي المنهج المتبع فيه هو المنهج الكمي الذي يقوم بالبحث عن الأسباب

والحقائق وذلك من منظور العلاقة التي تحدث بين المتغيرات يعتمد على البيانات الرقمية والإحصائية لتحليل المعطيات والوصول الى النتائج، إستعنا في دراستنا بالاستبيان كأداة ووسيلة لجمع البيانات وتحليلها عن طريق برنامج spss .

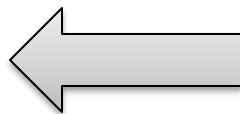
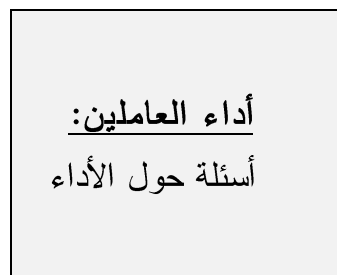
ويتمثل مجال الدراسة فيما يلي:

- المجال المكاني: تم اجراء الدراسة في شركة سونطراك -قسم النقل بالأنايبب ان اميناس .
- المجال الزمني: لإجراء الدراسة وتوزيع استمارة الاستبيان تطلب ذلك منا بعض الوقت، حيث استغرقت الدراسة الميدانية مدة 15 يوم من 29 فيفري الى 14 مارس 2024 .
- المجال البشري: تم توزيع الاستبيان على عينة تضم 50 عامل في سونطراك -قسم النقل بالأنايبب ان اميناس استرجع منها 41 استبانة.

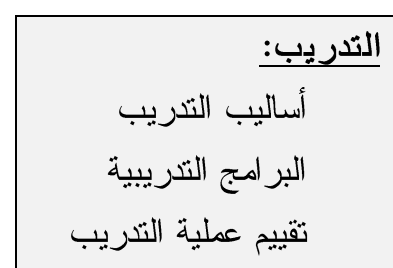
ثامنا: مخطط الدراسة

في هذا البحث، نسعى إلى استكشاف تأثير المتغير المستقل، وهو التدريب، على المتغير التابع، وهو اداء العاملين، ونحاول تحديد ما إذا كان لهذا التأثير دلالة إحصائية. يتمثل عينة البحث في مؤسسة سونطراك، وتحديدًا بفرع النقل عبر الأنايبب ان اميناس (RTI).

المتغير التابع



المتغير المستقل



المصدر: من اعداد الطالب.

تاسعا: هيكلية الدراسة

قصد الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها وتحقيق أهدافها، ارتأينا لتقسيم هذا البحث إلى ثلاثة فصول، والذي يمكن توضيح محتواه على النحو الآتي:

في **الفصل الأول** نتناول الإطار النظري لتدريب وأداء العاملين من خلال ثلاث مباحث، يتناول المبحث الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة، أما المبحث الثاني فيتناول الاطار المفاهيمي لتدريب العاملين، وفي المبحث الثالث نتطرق الإطار النظري لمفهوم اداء العاملين.

أما **الفصل الثاني** فتناولنا فيه الإطار المنهجي والميداني للدراسة، من خلال التطرق لمبحثين ، حيث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة المستقبلية ووصف ميدان الدراسة، يليه المبحث الثاني الذي تناولنا فيه المقاربة المنهجية لدراسة من تحديد العينة إلى شرح الأساليب الإحصائية المستعملة، واختبار صدق أداة الدراسة.

وفي الأخير تم تخصيص **الفصل الثالث** لعرض ومناقشة النتائج حيث تضمن مبحثين، المبحث الأول تناول عرض نتائج الدراسة الخاصة بالاستبيان، أما المبحث الثاني خصص لتحليل ومناقشة فرضيات الدراسة باستخدام الطرق والاختبارات الإحصائية الملائمة اعتمادا على مخرجات Spss، والمقارنة مع الدراسات السابقة.

الفصل الأول: الإطار النظري
للدراسة

تمهيد الفصل الاول

في ظل التطورات السريعة والمستمرة التي تشهدها بيئات العمل المعاصرة، تبرز أهمية التدريب كأحد الأساليب الرئيسية لتطوير الموارد البشرية وتعزيز الكفاءة الإنتاجية للعاملين، يُعنى هذا الفصل بالتحليل المعمق لمختلف جوانب التدريب وأثرها على أداء العاملين، مع التركيز بشكل خاص على الدراسات السابقة التي أُلقت الضوء على هذا الموضوع، سنستعرض في هذا الفصل الأطر المفاهيمية والنظرية التي تدعم عمليات التدريب وتطوير الأفراد داخل المؤسسات، مع تقديم نظرة تحليلية للتحديات والفرص المرتبطة بتدريب العاملين. □

تشمل أهداف هذا الفصل توضيح كيفية تأثير التدريب على تحسين الاداء والمهارات الوظيفية للعاملين، بالإضافة إلى تحديد العوامل التي تعزز من فاعليته. من خلال تحليل الدراسات والبحوث السابقة، نهدف إلى بناء فهم شامل حول كيفية تطوير وتنفيذ استراتيجيات التدريب التي تلبي متطلبات العصر الحديث وتجاوبه تحديات السوق المتزايدة. □

وقصد التفصيل أكثر في هذه النقاط قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسات السابقة.

❖ المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتدريب العاملين.

❖ المبحث الثالث: الإطار النظري لمفهوم اداء العاملين.

المبحث الأول: مراجعة أدبيات الدراسة.

لقد فاتنا الكثير من الباحثين في الحديث على موضوع تدريب العاملين واثره على الكفاءة الانتاجية وكيفية التعامل معه من اجل زيادة الكفاءة الانتاجية للعاملين وتحقيق الاهداف المرجوة ومن بين هذه الدراسات نذكر ما يلي :

✓ الدراسة الاولى

مقال من إعداد (خيتم محكد العيد، 2021) تناولت هذه الدراسة عنوان "رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الأجنبية الكبرى" والتي خرجت بإشكالية "كيف يمكن رفع كفاءة العاملين من خلال البرامج التدريبية في مؤسسة لافارج بالمسيلة" يهدف هذا المقال إلى تقييم رفع كفاءة العاملين في مؤسسة لافارج بالمسيلة من خلال البرامج التدريبية، تم الاعتماد على استبيان يشمل محوري التدريب ورفع الكفاءة الإنتاجية، بالإضافة إلى المعلومات الشخصية، تم توزيع الاستبيان على عينة من 38 عاملاً تم تدريبهم في عدة وظائف، تم تحليل البيانات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية.

توصلت الدراسة إلى وجود عجز كبير في مرحلة التقييم بعد التدريب لتقييم تأثير العملية التدريبية على المستهدفين، كما أظهرت النتائج عدم منح المكافآت اللازمة للعاملين ذوي الكفاءة الإنتاجية، للتمتع بفوائد عملية التدريب في رفع كفاءة العاملين، يجب منح أهمية أكبر لمرحلة التقييم بعد التدريب وتقديم التحفيزات وفقاً لمعايير كفاءة العاملين.

✓ الدراسة الثانية

أكد (UPADHYAY RITESH, 2018) على أهمية بالغة للتدريب وتطوير الموظفين في إدارة الموارد البشرية ويؤكد على التأثيرات الكبيرة التي يمكن أن تكون لهذه البرامج على الأداء التنظيمي، تعتبر هذه الدراسة تجريبية، تم الاتصال بين تدريب وتطوير الموظفين وأداء المنظمة، تم تحليل البيانات باستخدام التوزيع التكراري والرسوم البيانية الدائرية لعرض البيانات، يسلط الضوء على الفوائد الرئيسية لهذه البرامج، بما في ذلك تحسين المعرفة والمهارات والقدرات لدى الموظفين، مما يعزز الإنتاجية والكفاءة، بالإضافة إلى ذلك، يؤكد على زيادة رضا الموظفين عن العمل، مما يؤدي إلى

تقليل نسبة التحول في العمل وتطوير ثقافة تنظيمية إيجابية، يشجع المقال بقوة على تطوير وتنفيذ برامج تدريب مصممة بعناية وملائمة لاحتياجات المنظمة، مع التأكيد على أهمية التقييم لقياس فعالية هذه البرامج، في الختام، يعتبر الاستثمار في التدريب المستمر للموظفين استثماراً حكيماً لأي شركة تهتم بتحسين نتائجها على المدى الطويل.

✓ الدراسة الثالثة

أجرت الدراسة التي أجريت عن طريق الباحثين عبدة وقوجيل" (عبدة سعاد و سعاد قوجيل، 2020) كانت أهداف الدراسة تتمحور حول التعرف على نتائج التكوين على الأداء الوظيفي، وفحص مضمون عمليات التدريب وتوافقها مع احتياجات الموظفين. تم استخدام استبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وأجريت مقابلات مع إطارات وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية للحصول على معلومات أكثر دقة. تم اختيار عينة عشوائية من 50 موظفاً يعملون في مديرية تسيير الموارد البشرية. تم تحليل البيانات باستخدام حزمة البرمجيات الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). أظهرت النتائج أن التكوين النوعي للموظفين في الوزارة والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية ساهم في التكيف مع التحولات المجتمعية والتغيرات البيئية، مما أسهم في تحسين أدائهم. كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين تقييم عمليات التكوين وأداء الموارد البشرية، بينما لم تظهر علاقة بين تحديد احتياجات التكوين وأداء الموارد البشرية.

استنتج الباحثان من النتائج أن تنظيم أشكال مختلفة من التكوين يعد ضرورياً، ويجب التركيز على تلبية احتياجات التكوين وتوفير التمويل اللازم لتحقيق ذلك. يُنصح أيضاً بتصميم دورات تكوينية تعكس التطورات الحديثة وتتناسب مع التحولات السريعة في المجتمع والعمل.

✓ الدراسة الرابعة

دراسة (دايخ عبد القادر، بوثلجة الحسين ، و حاج علي نورة، 2016) هدفت هذه الدراسة إلى فهم التأثير الإيجابي للتكوين كعملية منظمة على تحسين أداء الموظفين. قام الباحثون بدراسة أربعة جوانب رئيسية لعملية التكوين، وهي: التنظيم المحكم للدورات التكوينية، كفاءة المدرب، جودة البرامج التكوينية، وتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال العملية التكوينية. أجروا دراستهم في مؤسسات عامة بولاية معسكر، استناداً إلى عينة تضم 54 موظفاً يشتركون في دورات تدريبية. وقد أظهرت

النتائج وجود علاقة قوية بين الأبعاد الأربعة المدروسة. يُظهر التنظيم الفعال لدورات التكوين دوراً هاماً في تحقيق أهداف الدورة وتعزيز قدرات الموظفين وتحسين أدائهم. بالإضافة إلى ذلك، تُعتبر كفاءة المدرب عاملاً رئيسياً في توصيل المعلومات بشكل فعال، مما يساهم في استفادة الموظفين من الدورة التكوينية وتحسين أدائهم في العمل.

وتظهر النتائج أيضاً أهمية أن تكون البرامج التكوينية متنوعة وتلبي احتياجات الموظفين لتؤثر إيجاباً على الأداء. ويُشدد على أهمية التكوين المتواصل، الذي يتم تنظيمه بشكل مناسب، لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء، مما يساهم في تطوير الكفاءات العلمية والعملية والسلوكية، وينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة العامة.

✓ الدراسة الخامسة

دراسة (بوقطف محمود، 2014) لقد هدفت هذه الدراسة إلى فهم العلاقة بين التكوين أثناء الخدمة وأداء الموظفين، واستكشاف دور التكوين أثناء الخدمة في تطوير قدرات وسلوك الموظفين في مؤسسة جامعية. تمت الدراسة في جامعة عباس لغروور بخنشلة، وشملت عينة من 46 موظفاً تلقوا تكويناً أثناء الخدمة. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي وركز على أربعة مؤشرات رئيسية: دور التكوين في تطوير الموظف، تأثير المدرب على نجاح عملية التكوين، تأثير برامج التكوين على نجاح عملية التكوين، وعلاقة التكوين أثناء الخدمة بتحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية.

أظهرت نتائج الدراسة أن التكوين أثناء الخدمة يلعب دوراً فعالاً في تحسين أداء الموظفين، حيث يزيد من مستوى المهارات ويعزز الثقة ويحسن نوعية العمل. كما أظهرت الدراسة أنه يساهم في تحقيق أهداف الموظف والمؤسسة الجامعية، ويعزز انتماء الموظفين لمؤسستهم. وفيما يتعلق بأساليب التدريب، فإن اعتماد النقاش المفتوح وشخصية المدرب القوية يساهم في نجاح البرنامج التكويني.

توصلت الدراسة إلى أهمية التكوين أثناء الخدمة في تعزيز نوعية الخدمات التي تقدمها المؤسسة، والمساهمة في استقرارها وتحسينها. كما أظهرت أهمية اعتماد أساليب فعالة في تنظيم الحصص التكوينية، بالإضافة إلى دور المدرب القوي في تأثير المتدربين بشكل إيجابي وتحقيق نجاح البرنامج التكويني.

✓ الدراسة السادسة

هذه الدراسة (By Kuruppu, C.L., Kavirathne, & Karunarathna, 2021) تقوم على الدور الحيوي الذي يلعبه رأس المال البشري في نجاح المؤسسات، حيث يعتبر المورد البشري العنصر الرئيسي الذي يحدد نجاح المؤسسة، يركز البحث بشكل أساسي على التدريب كوسيلة لتعزيز قدرات وأداء الموارد البشرية، حيث يساعد التدريب على اكتساب معرفة ومهارات جديدة وتطويرها، تم استخدام المنهج الاستنتاجي في الجانب النظري من الدراسة من خلال استعراض النظريات ذات الصلة بالموضوع. أما في الجانب التطبيقي، تم استخدام المنهج الكمي باعتماد أداة الاستبيان واستخدام برنامج SPSS لتحليل وتفسير البيانات.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين، حيث قيمة الارتباط وصلت إلى 0.817، كما أشارت نتائج الانحدار الخطي إلى وجود تأثير إيجابي كبير بين التكوين وأداء العاملين.

بناءً على هذه النتائج، يمكن تصوير أهمية التكوين في تحسين أداء العاملين، ليس فقط في قطاع الملابس وإنما في جميع الصناعات الأخرى، يُفضل إعادة صياغة التوصيات الخاصة بتحسين برامج التدريب وتطويرها بما يتناسب مع احتياجات وتطلعات الموظفين واحتياجات المؤسسة لضمان تحسين مستمر في الأداء العام.

✓ الدراسة السابعة

مقال (Mamaqi Ermir, 2023) بعنوان "دور البرامج التدريبية في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص" وجاء بإشكالية حول "كيف تؤثر هذه البرامج على أداء الموظفين والنتائج النهائية للشركة" وأكد المقال على الدور الحاسم الذي تلعبه برامج التدريب في تطوير وتحسين الأداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص، اعتمدت الدراسة على منهج كمي واستراتيجية مسح من خلال استبيان لجمع البيانات الأولية من 60 عاملاً من عمال الآلات تم اختيارهم عشوائياً ، فقد أظهرت مراجعته للأدبيات أن هذه البرامج ضرورية لنجاح الشركات، وعلى الرغم من عدم استخدامه منهجية تجريبية محددة، قام بتحليل مفاهيمي لتأثير التدريب/تطوير الموظفين (المتغير المستقل) على أداء الموظفين والإنتاجية والدافعية والاحتفاظ والانخراط وغيرها (المتغيرات التابعة) ، وأبرزت نتائجها فوائد

البرامج التدريبية في تحسين أداء الموظفين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم وزيادة دافعيتهم، فضلاً عن الاحتفاظ بالموظفين الأكفاء وتحسين صورة الشركة وزيادة الإنتاجية وخفض التكاليف وتطوير ثقافة التعلم المستمر، واستنتج أنها أداة أساسية لنجاح الشركات من خلال تحسين أداء الموظفين.

✓ الدراسة الثامنة

أجرت دراسة (، أحمد، م.، و وزملاؤه، 2018)، تحت عنوان "تأثير الأساليب التدريبية على الأداء الوظيفي"، بهدف فهم تأثير الأساليب التدريبية الحديثة على أداء الموظفين في مؤسسات مختلفة. تم استخدام منهجية وصفية وجمع البيانات من مجتمع دراسي يشمل موظفين شاركوا في برامج تدريبية حديثة، وتحليل البيانات شملت الأبعاد الشخصية والأساليب التدريبية المستخدمة وأهداف التدريب وفعاليتها، أظهرت النتائج أن الأساليب التدريبية الحديثة تسهم بشكل كبير في تحسين الأداء الوظيفي وزيادة الإنتاجية والرضا الوظيفي للموظفين، وأوصت الدراسة بضرورة تبني المؤسسات لهذه الأساليب بما يتناسب مع احتياجات الموظفين، وبتقييم فعالية البرامج التدريبية بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

المبحث الثاني: الاطار المفاهيمي لتدريب العاملين.

التدريب يعد أحد الأساليب الشائعة والضرورية لتطوير الموارد البشرية، إذ يحظى بأهمية كبيرة في سياق المؤسسات الحديثة، إنه عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تجهيز الفرد للعمل بكفاءة وفعالية، مما يسهم في رفع مستوى معرفته ومهاراته، يتمثل الهدف الرئيسي لهذه العملية في تمكين الموظفين لتحقيق أداء متميز ومثمر، وتأهيلهم لمواجهة التحديات الداخلية والخارجية بكفاءة واستعداد.

المطلب الأول: ماهية التدريب وأهدافه.

تلعب عملية التدريب دورًا محوريًا في تطوير وتعزيز قدرات الموظفين داخل المؤسسات، حيث تمثل أساسًا رئيسيًا لتحقيق النجاح الفردي والتنمية الشاملة للمنظمات. في هذا المطلب، سنتناول ماهية التدريب وأهدافه من خلال التطرق إلى تعريف التدريب وفقًا لمفاهيم متنوعة، وإبراز أهمية التدريب في مختلف الجوانب، بالإضافة إلى استعراض الأهداف الرئيسية التي يسعى التدريب إليها.

- الفرع الأول: ماهية التدريب.

تعريف التدريب يتنوع وفقًا لعدة مفاهيم، حيث يُعرف على أنه "توظيف المعلومات والمهارات والاتجاهات المكتسبة في بيئة العمل بعد مشاركة فعّالة في فعاليات التدريب"، ويُنظر إلى التدريب أيضًا على أنه "الجهود المنظمة والمخططة التي تهدف إلى تطوير معارف وخبرات واتجاهات المتدربين، بهدف جعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم"، وهناك من عرفه على أنه: عملية ديناميكية تستهدف تحقيق تغييرات في المعرفة والمهارات والسلوك والاتجاهات الشخصية للمتدربين، يُعزز التدريب فعالية الأفراد في مجالاتهم من خلال تطوير قدراتهم وتوجيه طاقاتهم الكامنة نحو تحقيق أهدافهم.

يعرف التدريب " ويعرف التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات سلوكية ذهنية محددة المقابلة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها " (أحمد حسن الطعاني ، 2007) .

هو النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله قادرا على مزاولة عمل ما، بهدف الزيادة الإنتاجية له وللجهة التي يعمل بها أو نقل معارف ومهارات وسلوكيات جديدة لتطوير كفاءة الفرد لأداء مهام محددة التي يعمل بها. (محمد شيخ صالح القدومي، 2014)

هو نشاط تعليم من نوع خاص؛ فهو نشاط معتمد تمارسه المنظمة يهدف TRAINING التدريب أداء الفرد في الوظيفة التي يشغلها، وهو واحداً من وسائل تطوير العاملين للمنظمة، وقد يكون الوسيلة الوحيدة التي تعتمد عليها المنظمة لتطوير العاملين إذا لم يكن لديها برامج للتطوير؛ في هذه الحالة، غالباً ما توسع نشاط التدريب ليشمل نشاطات تطويرية معينة. (سعاد نائف برنو، 2007)

ويعرف التدريب من وجهة نظر أخرى على أنه: عملية منظمة ليس عملية عشوائية، بل هو عملية مخطط لها ومدروسة بعناية، تهدف إلى تحسين المهارات والمعارف والسلوك: يركز التدريب على تطوير جميع جوانب الأداء الفردي. تمكن الفرد من أداء مهامه بكفاءة وفعالية، الهدف من التدريب هو تحسين قدرة الفرد على أداء مهامه المهنية بشكل أفضل (Katzbach، 2005، صفحة 12).

الفرع الثاني: أهمية التدريب.

التدريب هو جزء لا يتجزأ من تطوير المهارات وتحسين الأداء في محيط العمل. يشكل التركيز على التدريب أساساً حيوياً لتحقيق النجاح الفردي والتنمية الشاملة للمؤسسات، يتجلى أهمية التدريب في عدة جوانب:

✓ **تحسين مهارات ومعارف الفرد:** يُعد التدريب العنصر الأساسي في تطوير وتعزيز قدرات القوى العاملة داخل المؤسسات، من خلال برامج التدريب المُصممة بعناية، يتم صقل مهارات الموظفين وتوسيع معارفهم لتشمل مجالات متنوعة، مما يساهم في رفع كفاءتهم العملية. كما يُساعد التدريب في تنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرارات الفعّالة، وهو ما يُعتبر حجر الزاوية في إدارة التحديات المهنية. علاوة على ذلك، يُحفز التدريب الموظفين على الإبداع والابتكار، مما يُعزز من قدرتهم على التكيف مع التغيرات ويُشجع على تطوير حلول جديدة تُساهم في تقدم المؤسسة وتحسين أدائها (الجمال محمد حسن، 2019، صفحة 20 35 50)

✓ **زيادة كفاءة وفعالية الفرد:** يُساعد التدريب في تحسين كفاءة وفعالية الفرد في أداء واجباته، وذلك من خلال توفير فهم أعمق للمهام وإرشادات فعّالة. يساهم هذا في تقليل الأخطاء وتحسين أداء الفرد، مما يترتب عنه تأثير إيجابي على أداء الفريق والمنظمة بشكل عام. (Keith Davis & Newstrom John, 2010, p. 150)

✓ **تحسين أداء المنظمة:** يعد التدريب استثمارًا حيويًا لتحسين أداء المنظمة، إذ يتسبب في زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الابتكار وقدرة الموظفين على التكيف مع التحولات، مما يساهم في تعزيز مكانة المنظمة في السوق وتحقيق التفوق التنافسي. (Gwynne Alexander, 2011, p. 22)

✓ **تحقيق أهداف المنظمة:** يلعب التدريب دورًا حيويًا في تحقيق أهداف المنظمة، حيث يساعد في تنمية المهارات اللازمة للتفوق في تحقيق الأهداف الاستراتيجية المحددة. يكون للتدريب تأثير مباشر على تطوير مهارات الفريق وتحسين أدائه، مما يساهم في تحقيق نتائج إيجابية على مستوى المنظمة بأكملها. (Alexander Mitchell, 2018, p. 87)

✓ **التكيف مع التغيرات:** يُعتبر التدريب وسيلة رئيسية لمواكبة التطورات التكنولوجية والتغيرات في بيئة العمل، يساعد الموظفين على تطوير مهاراتهم وتحسين قدراتهم للتكيف مع التحولات السريعة، مما يضمن استمرارية وفعالية الأعمال داخل المنظمة. (Whitney Burns John M, James A, & Whorley David I, 2020)

✓ **تحسين الرضا الوظيفي:** يشكل التدريب عاملاً أساسيًا في تحسين رضا الموظفين عن وظائفهم. من خلال توفير الفرص للتطوير الشخصي والمهني، يُساهم التدريب في زيادة الالتزام والتحفيز لدى الموظفين، مما ينعكس إيجابًا على مستوى أدائهم ومشاركتهم في تحقيق أهداف المنظمة. (Kotter John, 2022, p. 54)

✓ **تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين:** يُعتبر هدفًا رئيسيًا لبرامج التدريب وتطوير الموارد البشرية، نظرًا للفوائد الهائلة التي يحققها هذا التحسين على جميع أصعدة المنظمة. تشمل هذه الفوائد زيادة الإنتاجية وتحسين جودة العمل وتعزيز الابتكار ورفع مستوى رضا الموظفين، مما يقلل بدوره من معدلات التحول في العمل. يلعب التدريب دورًا حيويًا في تحقيق هذه الفوائد، من خلال تطوير مهارات التواصل الفعال وتعليم الموظفين كيفية العمل في فرق، بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في مهارات التواصل وتقديم الخطط اللازمة لتعزيزها. بالتالي، يُعدّ الاستثمار في التدريب لتحسين التواصل والتعاون بين الموظفين خطوة ذكية تساهم بشكل كبير في تحقيق النجاح والتميز للمنظمة. (إبراهيم محمد إبراهيم ، 2018، صفحة 235)

- **الفرع الثالث: أهداف التدريب.**

التدريب هو عملية منظمة تهدف إلى تحسين مهارات ومعارف الفرد أو مجموعة من الأفراد، مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وفعالية أدائهم، وتحقيق أهداف محددة على مستوى الفرد أو المنظمة، ومن أهم هذه الأهداف نجد : (Brinker Robert, 2012, p. 10)

- **تحسين المهارات والمعارف:** الهدف هنا هو تعزيز وتطوير المهارات الفنية والمعرفية للأفراد من خلال عمليات التدريب، يركز ذلك على تعزيز مستوى الخبرة والمعرفة الخاصة بالموظفين لزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم.

- **زيادة كفاءة وفعالية الفرد:** يهدف إلى تعزيز كفاءة وأداء الفرد في إطار عمله، يمكن أن يتضمن هذا تحسين القدرات الشخصية والمهنية وزيادة الفاعلية في تنفيذ المهام الملقاة على عاتقه.

- **تحسين أداء المنظمة:** يركز على تحسين أداء وأداء المنظمة بشكل عام، سواء من خلال تطوير الفرد أو تحسين العمليات والإجراءات الداخلية.

- **تحقيق أهداف المنظمة:** يعني العمل نحو تحقيق الأهداف الرئيسية والاستراتيجيات التي وضعتها المنظمة. يتطلب هذا توجيه الجهود والتدابير بشكل فعال نحو تحقيق الرؤية والأهداف الاستراتيجية.

- **التكيف مع التغيرات:** يعبر عن القدرة على التكيف مع التحولات والتغيرات في البيئة الخارجية أو داخل المنظمة. يهدف إلى تجنب الجمود وضمان استمرارية واستقرار المنظمة في وجه التحديات.

- **تحسين الرضا الوظيفي:** يركز على تعزيز رضا الموظفين تجاه بيئة العمل وظروف العمل. يهدف إلى خلق جو إيجابي يعزز رغبة الموظفين في البقاء في المنظمة وزيادة إنتاجيتهم.

- **تحسين التواصل والتعاون بين الموظفين:** يهدف إلى تعزيز التفاعل الإيجابي وتحسين التواصل والتعاون بين أفراد المنظمة. ذلك يشمل تعزيز فهمهم المتبادل وتحسين العلاقات الشخصية والمهنية داخل الفريق أو المنظمة.

المطلب الثاني: أنواع وأساليب التدريب

تتنوع أنواع وأساليب التدريب لتلبية الاحتياجات المختلفة للمتدربين، من التقليدية كالمحاضرات إلى الحديثة كالتعليم الإلكتروني والتفاعلي، كما تشمل آليات عملية التدريب تحديد الاحتياجات وتصميم البرامج وتنفيذها وتقييمها ومتابعتها لضمان تحقيق أهدافها بفعالية.

- الفرع الاول: انواع التدريب.

يعتبر التدريب وتطوير المهارات جوانب حيوية لتطوير الفرد والمؤسسة، يساهم التركيز على تعزيز القدرات في تعزيز التفوق والابتكار، سنتناول في هذا السياق أنواع التدريب، حيث تُعدّ هذه المعلومات أساسية للتخطيط والتنفيذ الفعّال لبرامج تدريب تحقق الأهداف الاستراتيجية، ومن أهم هذه نذكر، حسب (الشريف علي، 2019، صفحة 25 الى 50):

■ **التدريب التقليدي:** هو نمط من أساليب التدريب يعتمد بشكل رئيسي على المحاضرات والشرح النظري، يكون التركيز الرئيسي في هذا النوع من التدريب على نقل المعلومات والمعرفة من المدرب إلى المتدربين بشكل أحادي الاتجاه. يشمل ذلك توجيه المعلومات والشروحات النظرية بغرض نقل المفاهيم والمعرفة الأساسية تتسم جلسات التدريب التقليدي بسهولة التنظيم والتطبيق، حيث يمكن تنفيذها بسرعة وبدون تعقيدات كبيرة، كما أن هذا النوع من التدريب يتمتع بتكلفة منخفضة بشكل عام، مما يجعله خياراً ملائماً من الناحية المالية للعديد من الشركات والمؤسسات، بالإضافة إلى ذلك، يظهر أن التدريب التقليدي يكون مناسباً للأعداد الكبيرة من المتدربين، حيث يمكن توجيه الدورات نحو جماعات كبيرة في نفس الوقت، مما يساهم في تعميم الفائدة وتحقيق التأثير على نطاق واسع.

تظهر عيوب التدريب التقليدي في قلة التفاعل والمشاركة، حيث يُفتقر إلى التفاعل الفعّال بين المدرب والمتدربين، مما يقلل من فرص التبادل الفعّال للأفكار والخبرات. كما يتجلى نقص في تطوير المهارات العملية الفعّلية، حيث يكون التركيز غالباً على النواحي النظرية دون الاهتمام الكافي بتنمية المهارات العملية والتطبيق الفعّال في البيئة العملية. وفي سياق آخر، يمكن أن يعتبر المتدربون الدورات التدريبية المبنيّة على التدريس التقليدي مملة أحياناً، حيث يسيطر الشرح النظري والمحاضرات على الجلسات دون إشراك فعّال للمشاركين، مما يقلل من جاذبيتها وفعاليتها في نقل المعرفة وتحفيز التعلم.

■ **التدريب العملي:** يعتمد على تطبيق المهارات المكتسبة في بيئة عمل حقيقية، مع التركيز البارز على التطبيق العملي للمهارات والمعرفة. يشمل ذلك توفير فرص للمتدربين لتطبيق ما تعلموه في سياق العمل الفعلي، مما يعزز فهمهم العميق وتطبيقهم الفعّال للمفاهيم.

يُعزز التدريب العملي تطوير وتحسين المهارات العملية الضرورية للمتدربين في مجالاتهم، حيث يُمكنهم من تطبيق المفاهيم النظرية في سياقات العمل الفعلية، مما يُعزّز تعميق فهمهم العملي. بالإضافة إلى ذلك، يسهم هذا النوع من التدريب في تعزيز الثقة بالنفس لدى المشاركين من خلال تقديم تجارب فعلية وتفاعل مباشر مع التحديات العملية، مما يعزز شعورهم بالقدرة على التفوق. كما يُعزّز التدريب العملي تكامل المتدربين مع بيئة العمل الحقيقية، مما يساعدهم على التكيف بشكل أفضل مع متطلبات السوق والتطورات في صناعاتهم المختلفة.

على الرغم من الفوائد الكبيرة للتدريب العملي، إلا أنه يأتي مع تحديات تتمثل في تكلفته العالية، حيث يتطلب توفير موارد وتجهيزات خاصة، بالإضافة إلى ذلك، يستغرق التدريب العملي وقتاً طويلاً نظراً للحاجة إلى فترة زمنية أكبر لإتمام تجارب فعلية، وعلى الرغم من أهميته، قد يكون صعباً توفير فرص التدريب العملي في بعض المجالات أو الصناعات، مما قد يقلل من إمكانية الوصول إلى هذا النوع من التدريب في بعض الحالات.

■ **التدريب الإلكتروني:** هو نوع من أنواع التدريب يتم عبر الإنترنت باستخدام برامج وتطبيقات حديثة، حيث يتم التركيز على تحقيق المرونة وتعزيز التفاعل، يُقدم هذا النوع من التدريب فرصاً للمتعلمين للوصول إلى المحتوى التعليمي من أي مكان وفي أي وقت، مما يسهم في تحسين تجربة التعلم.

تتميز التدريب الإلكتروني بعدة جوانب إيجابية، حيث يُمكن المتدربين من سهولة الوصول إلى المحتوى التعليمي عبر الإنترنت، مما يسهم في تعزيز التواصل الفعّال بينهم وبين الموارد التعليمية، يتيح هذا النوع من التدريب أيضاً للمتعلمين فرصة التقدم في دراستهم بشكل ذاتي وفقاً لخططهم الشخصية، ما يُعزز فعالية التعلم الذاتي، بالإضافة إلى ذلك، يُسهم التدريب الإلكتروني في تحقيق توفير الوقت والمال، حيث يُعزز كفاءة التعلم ويُقلل من التكاليف المرتبطة بالسفر والإقامة، هذا التوجيه نحو

الكفاءة والتوفير يعزز من جاذبية هذا النوع من التدريب للأفراد والمؤسسات على حد سواء، مما يعكس قيمته كأداة فعّالة في عمليات التعلم وتطوير المهارات.

رغم فوائد التدريب الإلكتروني، إلا أنه يترافق مع تحديات قد تعيق تجربة بعض المتعلمين، قد يواجه بعضهم صعوبة في استخدام التقنيات الحديثة المتعلقة بالتدريب الإلكتروني، مما يتطلب مهارات تقنية تُحسن مستوى الراحة في التفاعل مع البيئة الرقمية، بالإضافة إلى ذلك، قد يكون التدريب الإلكتروني أقل في التفاعل الشخصي بسبب الطبيعة الرقمية للتواصل، يُلاحظ أيضاً أن بعض الفئات قد تجد أن التدريب الإلكتروني غير مناسب لاحتياجاتها المحددة، مما يبرز أهمية توفير خيارات تدريبية متنوعة لضمان تلبية متطلبات جميع الأفراد.

■ **التدريب التفاعلي:** يعتمد على مشاركة المتدربين بشكل فعّال في عملية التدريب، حيث يتم التركيز على تعزيز التفاعل والمشاركة. يتضمن هذا النوع من التدريب تفعيل المشاركين في مناقشات، وتنفيذ أنشطة فعّالة، مما يساهم في تعزيز فاعلية تعلمهم.

يتميز التدريب التفاعلي بعدة جوانب إيجابية تساهم في تعزيز تجربة التعلم للمتدربين. يُساهم هذا النوع من التدريب في تحسين دافعية المتدربين من خلال تفاعلهم المستمر ومشاركتهم الفعّالة مع المحتوى التعليمي، مما يعزز التفاعل والارتباط العاطفي مع الموضوعات المقدمة. بالإضافة إلى ذلك، يُعزز التدريب التفاعلي التواصل الفعّال والمشاركة المستمرة، مما يساهم في تحفيز المتدربين لتبادل الأفكار والآراء بشكل فعّال. لا يقتصر الأمر على ذلك، بل يساهم التدريب التفاعلي أيضاً في تطوير مهارات حل المشكلات بشكل جماعي، حيث يتيح للمشاركين التفاعل مع بعضهم البعض لإيجاد حلول جماعية للتحديات المعروضة. هذا يعكس الجانب العملي والتفاعلي لهذا النوع من التدريب، الذي يسعى لتحفيز التفكير الجماعي وتحقيق أهداف التعلم بشكل شامل.

على الرغم من فاعليته في تحفيز التعلم، يطلب من المدرب أن يكون مجهزاً بمهارات تواصل قوية لتحفيز المشاركين، إضافةً إلى ذلك، يشكل التنظيم الجيد تحدياً إضافياً، خاصةً مع وجود أعداد كبيرة من المشاركين، حيث يتطلب تخطيطاً دقيقاً وإدارة فعّالة للوقت. وعلى الرغم من فاعلية التدريب التفاعلي،

إلا أنه قد لا يكون ملائماً لبعض الحالات أو الفئات المعينة للمتدربين التي قد تحتاج إلى نهج تعليمي مختلف يتناسب مع احتياجاتهم الفردية.

➤ وهناك انواع حسب (العبدلله محمد علي، 2016، صفحة 35 الى 65) نذكر ————— منها:

- **التدريب المهني:** يعرف التدريب المهني بأنه برنامج يركز على تعليم مهارات محددة لأداء وظيفة معينة، مع التركيز على المهارات العملية.

التدريب المهني يعد مصدراً فعالاً لتأهيل المتدربين وتجهيزهم للعمل في وظائف محددة، مما يعزز القدرات والمهارات اللازمة لتحسين الإنتاجية وزيادة كفاءة العمل. كما يلعب دوراً حيوياً في تقليل الأخطاء وتجنب المخاطر، حيث يسهم في نقل المعرفة وتطبيق الإجراءات الصحيحة، مما يعمل على تحسين جودة الأداء وضمان سلامة العمل في محيط العمل.

على الرغم من فعالية التدريب المهني، إلا أنه يأتي مع بعض العيوب، قد يكون محدوداً في نطاقه، حيث قد يتناول مجال معين من المهارات دون غيره، مما يترك بعض المجالات غير مغطاة، كما قد لا يُطور مهارات إبداعية أو تفكيرية، حيث يركز غالباً على تعلم الإجراءات والممارسات الرتيبة، وقد لا يكون مناسباً لجميع الأشخاص، حيث يمكن أن يترك بعض المتدربين بحاجة إلى نهج تعليمي مختلف يتناسب مع أسلوب تعلمهم الفردي.

- **التدريب الإداري:** يعرف بأنه برنامج يركز على تطوير مهارات القيادة والإدارة، مع التركيز على مهارات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار، من بين مميزات هذا النوع من التدريب يأتي تحسين مهارات القيادة والإدارة، مما يزيد من كفاءة العمل ويعزز القدرة على تحقيق الأهداف الإدارية، كما يُحسن كفاءة العمل ويساعد على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويُقلل من التكاليف ويزيد من الأرباح.

ومع ذلك، يأتي التدريب الإداري مع بعض العيوب، حيث قد يكون مكلفاً في بعض الحالات وقد لا يكون مناسباً لجميع الموظفين، حيث يمكن أن يتطلب نهجاً تدريبياً مختلفاً لتلبية احتياجات الفرد، كما قد لا يُطور مهارات إبداعية أو تفكيرية بنفس القدر الذي يركز فيه على المهارات الإدارية الأساسية.

- **التدريب على حل المشكلات:** يُعرّف بأنه برنامج يركز على تعليم مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، مع التركيز على مهارات التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي، تعد مميزات هذا النوع من التدريب هامة حيث يحسن مهارات حل المشكلات ويزيد من كفاءة العمل. كما يعزّز مهارات التفكير التحليلي والتفكير الإبداعي، مما يساعد على اتخاذ قرارات أفضل ويساعد على تجنب الأخطاء.

ومع ذلك، يترتب على التدريب على حل المشكلات بعض العيوب، حيث قد يكون صعباً تنظيمه، خاصةً فيما يتعلق بمشكلات معقدة أو تتطلب تفاعلاً مكثفًا، قد لا يكون مناسباً لجميع أنواع المشكلات، حيث قد تتطلب بعض المشكلات نهجاً تدريبياً مختلفاً، وقد لا يكون مناسباً لجميع الأشخاص، حيث يمكن أن يحتاج بعض المتدربين إلى نهج تدريبي يتناسب مع مستوى مهاراتهم واحتياجاتهم الفردية.

- **التدريب على مهارات التواصل:** يُعرّف بأنه برنامج يركز على تطوير مهارات التواصل الفعال، مع التركيز على مهارات الاستماع والتحدث والكتابة، تعتبر مميزات هذا النوع من التدريب ذات أهمية كبيرة، حيث يُحسّن مهارات التواصل الفعال ويزيد من كفاءة العمل، كما يعزز العلاقات بين الموظفين ويساعد على العمل الجماعي، مما يسهم في تحقيق الأهداف بشكل أفضل.

ومع ذلك، يمكن أن يترتب على التدريب على مهارات التواصل بعض العيوب، حيث قد يكون صعباً تنظيمه بشكل فعال، خاصةً إذا كان يشمل عدداً كبيراً من المشاركين أو يتطلب تداولاً مكثفًا، قد لا يكون مناسباً لجميع الموظفين، حيث يمكن أن يكون لديهم احتياجات تدريبية متنوعة، وقد لا يُطوّر مهارات إبداعية أو تفكيرية بنفس القدر الذي قد يتمناه بعض الأفراد.

الفرع الثاني: أساليب التدريب

تعتبر أساليب التدريب من العوامل الحيوية التي تؤثر بشكل كبير على تحقيق الأهداف التعليمية ونجاح البرامج التدريبية. إن فهم أساليب التدريب واختيارها بعناية يعتبر أمراً حيوياً لضمان تحقيق أقصى استفادة من عملية التعلم، ومن بين هذه الأساليب نجد:

❖ **المحاضرات:** هو أسلوب تدريبي تقليدي يعتمد على تقديم المعلومات من قبل المدرب إلى المتدربين من خلال الشرح والنقاش، ويعتبر هذا الأسلوب مناسباً لمجموعات كبيرة من المتدربين

وفعلاً في نقل المعلومات المعقدة، كما أنه لا يتطلب الكثير من التكنولوجيا. ومع ذلك، يمكن أن يكون مملاً إذا لم يُقدم بشكل تفاعلي ولا يسمح للمتدربين بالمشاركة بشكل فعال، كما لا يُظهر كيفية تطبيق المعلومات في الممارسة العملية. (القراد علي، 2016، صفحة 25)

❖ **العروض التقديمية:** هو أسلوب تدريبي تقليدي يعتمد على عرض المعلومات بصرياً باستخدام الشرائح أو الوسائط المتعددة. يتميز بكونه أكثر جاذبية من المحاضرات التقليدية. يمكن أن يساعد في تحسين فهم المعلومات ويُستخدم لعرض المحتوى بطريقة منظمة وسهلة الفهم. على الجانب الإيجابي، يُظهر الطريقة البصرية بشكل أفضل المفاهيم والمعلومات.

مع ذلك، يمكن أن يكون هذا الأسلوب مكلفاً إذا تم استخدام رسومات عالية الجودة، وقد لا يكون فعالاً في نقل المعلومات المعقدة بشكل كامل. بالإضافة إلى ذلك، قد لا يُظهر كيفية تطبيق المعلومات في الممارسة العملية، مما يشير إلى ضرورة توازن العرض البصري مع استخدام أساليب تفاعلية لتحقيق فعالية تدريبية شاملة. (بشناق حسن، 2015، صفحة 30)

❖ **التعلم الإلكتروني:** يُعدّ التعلم الإلكتروني أسلوباً تدريبياً حديثاً يعتمد على توظيف التكنولوجيا لتقديم المعلومات والخبرات التعليمية للمتدربين بمرونة وفعالية، حيث يُتيح لهم التعلم في أي وقت ومن أي مكان، مع تفاعلٍ غنيٍّ يُعزّز فهمهم للمواد التعليمية ويُساعدهم على متابعة تقدّمهم وتقييم مهاراتهم.

ومع ذلك، قد يُواجه بعض المتدربين صعوبات في التعلم الإلكتروني، ممّا يتطلب تخطيطاً وتصميماً دقيقاً لضمان فعاليته وتناسب احتياجاتهم. (Stephen Covey, 1989, pp. 60-65)

❖ **المناقشات:** المناقشات هي أسلوب تدريب تفاعلي يُعزز التعلم النشط من خلال تحفيز المتدربين على التعبير عن آرائهم وتبادل الأفكار، مما يُساهم في تعميق فهمهم للمواد التعليمية وتوسيع آفاقهم. على الرغم من أنها قد تتطلب وقتاً أطول وتخطيطاً دقيقاً لضمان مشاركة جميع المتدربين وإدارة الوقت بفعالية، إلا أن المناقشات تُعدّ وسيلة فعالة لتحقيق بيئة تعليمية ديناميكية وتفاعلية (خليفة بن أبي المحاسن الحلبي، 2010، الصفحات 30-35)

وهناك العديد من أساليب التدريب فكل أسلوب يتميز بخصائص ومميزات تجعله مناسباً لظروف تعليمية محددة ولاحتياجات معينة.

الفرع الثالث: أليات عملية التدريب.

تعدّ عملية التكوين عملية شاملة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد وتطويرهم في مختلف المجالات. وتتضمن هذه العملية مجموعة من الآليات والخطوات التي تضمن تحقيق أهدافها بفعالية.

1- تحديد الاحتياجات: في هذه المرحلة، يتم تحديد احتياجات المتدربين من خلال مهامهم الوظيفية

ومقارنتها بالمهارات التي يتمتعون بها حالياً، مما يسمح بتحديد الفجوات بين المهارات المطلوبة والمهارات المتاحة. يمكن استخدام أدوات متنوعة مثل الاستبيانات والمقابلات ومراقبة الأداء لتحقيق هذا الهدف (خليفة بن أبي المحاسن، 2010، صفحة 32).

2- تصميم برامج التدريب: يتم تصميم برامج التدريب بناءً على احتياجات المتدربين، وتشمل تحديد

أهداف التعلم وتحديد محتوى البرنامج واختيار طرق التدريس والتقييم. يجب أن تكون هذه البرامج واضحة ومحددة، وأن تلبي احتياجات المتدربين الفردية بشكل فعال (المركز الوطني للتطوير الإداري، 2020، صفحة 15).

3- تنفيذ برامج التدريب: يتم تنفيذ برامج التدريب من خلال استخدام مجموعة متنوعة من أساليب

التدريس. يشمل ذلك المحاضرات، والمناقشات، والتمارين العملية، وحل المشكلات، وتعلم العمل الجماعي. يجب أن تكون أساليب التدريس متنوعة ومُصممة بشكل يشجع المتدربين على المشاركة الفعّال (الحلبي خليفة بن أبي المحاسن، التدريب الناجح للموظفين، 2010، صفحة 40)

4- تقييم برامج التدريب: يتم تقييم برامج التدريب لقياس مدى فاعليتها وتحديد ما إذا كانت قد حققت

أهدافها. يمكن استخدام أساليب مختلفة لتقييم برامج التدريب، مثل اختبارات المعرفة وتقييمات الأداء واستطلاعات الرأي (المركز الوطني للتطوير الإداري، 2020، صفحة 22).

5- المتابعة: يتضمن الجانب الخاص بالمتابعة تقديم الدعم للمتدربين بعد انتهاء برامج التدريب

ومساعدتهم في تطبيق ما تعلموه في عملهم. يمكن توفير هذا الدعم من خلال الإرشاد والتدريب المستمر وتوفير الموارد التعليمية الملائمة. يُعتبر الجانب الخاص بالمتابعة جزءاً أساسياً من

عملية التدريب، حيث يساعد في تحقيق نجاح المتدربين وتطوير مهاراتهم بشكل مستدام (الحلبي خليفة بن أبي المحاسن، التدريب الناجح للموظفين، 2010، صفحة 45).

المبحث الثالث: الإطار النظري لمفهوم أداء العاملين

تُعتبر الإدارة الفعّالة للموارد البشرية عاملاً حاسماً في تحقيق المنظمات لميزة تنافسية مستدامة. تتطلب هذه العملية إدارة دقيقة لسلوكيات وأداء العاملين، والتي تُشكل الأساس لنجاح المنظمة وتعزيز فعاليتها. يُمثل أداء العاملين، الذي يُعد حجر الأساس في العمليات التنظيمية، الركيزة الأساسية لتطوير القدرات وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء ومحدداته

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء ومحدداته الرئيسية، حيث سيتم شرح تعريف الأداء وجوهره، بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي تحدد مستوى أداء الموظف، والتي تشمل القدرات والمهارات، والدافعية، وإدراك الدور الوظيفي.

الفرع الأول مفهوم الأداء

- "تنبعث كلمة 'الأداء' من جذور تاريخية تعود إلى منتصف القرن التاسع عشر في اللغة الفرنسية، حيث كانت تُستخدم للإشارة إلى النتائج المتحققة في سباقات الخيل. وقد ارتبطت بالنجاح والإنجازات في هذا المجال، لتتسع دلالتها لاحقاً لتشمل الإنجازات الرياضية في مسابقات العدو. ومع تقدم الزمن، شهدت الكلمة تطوراً معنوياً خلال القرن العشرين، لتصبح مؤشراً يُقاس به الأداء الأقصى للآلات في مجال الإنتاج، مما يُظهر التحول الكبير في استخدامات المصطلح وتطبيقاته. (KAHOUA & MEBTOUL, 2014, p. 67)

- تتجلى قدرة الموظف في إمكانية تحويل المدخلات الوظيفية، التي تشمل المسؤوليات والمهام الموكلة إليه، إلى مخرجات ذات قيمة من خلال التفاعل البناء مع البيئة الداخلية للمنظمة. يُعتبر التمكن من المهارات، الاستيعاب العميق للمعارف، والقدرات الشخصية، الأدوات الأساسية التي يستخدمها الموظف لتحقيق هذا التحويل. ويُقاس نجاح هذه العملية بمدى الإنجاز الفعال لأهداف المنظمة، مما يُسهم في تعزيز كفاءتها وفعاليتها الإجمالية (Chaib Widad, 2019, p. 172).

- يعرف الأداء بأنه مقياس لمستوى الإنجاز والتنفيذ الذي يُحققه الفرد في أداء مهامه المُوكلة إليه. يتضمن هذا المقياس الوقت الذي يستغرقه الفرد لإكمال عمله، بالإضافة إلى مدى نجاحه في تحقيق الأهداف التنظيمية. ويُؤخذ في الاعتبار تنوع وطبيعة هذه الأهداف، مما يُعطي مؤشراً شاملاً على فعالية الأداء الوظيفي (Belghanami Wassila Nadjat, 2017, p. 53).
 - لأداء، في جوهره، يُعبر عن مجموع الجهود التي يبذلها الأفراد أو الفرق لإكمال المهام المُخصصة ضمن فترة زمنية محددة. يُقاس هذا الأداء بالمقارنة بين الإنجازات المُحققة والمعايير المُوضوعة مسبقاً، مع الأخذ في الاعتبار المواصفات النوعية والكمية المُستهدفة (Saulquin jean yves, 2000, p. 20).
- استناداً إلى التعريفات المذكورة، يُمكن توصيف الأداء على أنه القدرة الجوهرية للموظف على تحقيق الأهداف المرتبطة بوظيفته ضمن المنظمة، يشمل هذا الأداء تنفيذ المهام والمسؤوليات المُوكلة إليه بكفاءة، والتي تُعد جزءاً لا يتجزأ من العمليات التي تُديرها المنظمة أو الجهة المعنية بالوظيفة.

1- محددات الأداء

يعد تحسين الاداء الوظيفي ثمرة للجهود التي يقدمها الموظف، والتي تنبع من توليفة مهاراته ودوافعه وادراكه لقيمة دوره ضمن المؤسسة. تتشكل هذه العملية من ثلاثة عناصر اساسية: الدافعية للعمل، القدرة على العمل، والادراك الواضح للدور الوظيفي. وهكذا، يصير الاداء الوظيفي هو النتيجة الكلية لتداخل وتفاعل هذه العناصر الثلاثة: (ماهر احمد، 1997)

الشكل رقم 1: معادلة الأداء.

الأداء = القدرات والمهارات × الدافعية × إدراك الدور والمكانة.

المصدر: (حنفي ، و محمود سليمان، بدون سنة نشر، صفحة 29)

1- القدرات والمهارات: يمكن تصنيف الإمكانيات الحالية للموظف إلى أنواع مختلفة: (ماهر احمد، 1997، صفحة 377)

- **القدرات العقلية:** تعني القدرات التي يمتلكها الفرد في مجالات الذكاء والتفكير، والتي يمكن قياسها وتقييمها باستخدام مجموعة متنوعة من الاختبارات والمقاييس. وتنقسم هذه القدرات إلى نوعين رئيسيين وفقاً للأبحاث العلمية التي أجريت في مجال علم النفس، ويمكن تصنيفهما وفق السمات والمؤشرات التي يتم تحليلها ودراستها. ويُشير النوع الأول من الذكاء إلى القدرة العامة على التعلم وحل المشكلات، ويُعبر عن القدرات الذهنية العامة التي يتمتع بها الفرد، في حين يُعرف النوع الثاني من الذكاء بالذكاء الخاص، حيث يرتبط بالأداء الذهني والنفسي في مجال محدد أو تخصص معين.

- **القدرات الميكانيكية:** تعتبر جزءاً من القدرات العقلية، حيث تشير إلى القدرة على التفكير وفهم العلاقات الميكانيكية والتطبيق العملي للمعرفة في هذا المجال. تتضمن هذه القدرات القدرة على فهم العلاقات الميكانيكية، والتفكير في الأبعاد الثلاثة، والتخيل وتصوّر الأشياء بأبعاد متعددة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن تتضمن هذه القدرات فهم كيفية عمل آلية معينة بناءً على الأبعاد الطبيعية للأشياء، وفهم العلاقة الرياضية بين أجزاء الآلية، وتصوّر كيفية تأثير حركة جزء واحد على باقي الأجزاء وحركاتها بشكل هندسي.

- **القدرات الحركية:** تُشير إلى مجموعة المهارات التي يمتلكها الفرد فيما يتعلق بالحركة الجسدية والتنسيق بين الأصابع والعضلات. تشمل هذه القدرات القدرة على السيطرة وتوازن الحركة، وضبط السرعة والتنسيق في أداء الأنشطة المختلفة. يهدف الباحثون إلى فهم هذه القدرات لدى الموظفين بناءً على متطلبات وظائفهم الخاصة، بهدف تحسين أدائهم وزيادة كفاءتهم في مجالات العمل ذات الصلة.

- **المهارات:** هي القدرة على تنفيذ وأداء الأعمال بشكل منظم ومتكامل، سواء كانت هذه الأعمال حركية أو عقلية، بدقة وفعالية. تتضمن هذه القدرة على التفاعل مع المهام المعقدة وتنظيم الأنشطة بطريقة فعالة. كما تشمل المهارات القدرة على استخدام وتطبيق القواعد والمبادئ المطبقة في مجال عمل الفرد، مما يساعده على تحقيق الأهداف المحددة والنجاح في أداء مهامه بكفاءة عالية (صقر احمد، 1983، صفحة 398).

- 2- **الدافعية:** تمثل حالة من الانفعال الداخلي، سواء كانت جسدية أو نفسية، تحدث لدى الموظف وتدفعه نحو القيام بعمل معين. تشمل الدافعية الرغبة والإصرار على تحقيق الأهداف المحددة، والاستمرارية في العمل حتى يتم الوصول إلى هذه الأهداف وتحقيق الغرض من النشاط المقترن بها.
- 3- **الإدراك:** يشير إلى معرفة الموظف بالحقوق والواجبات المتعلقة بالمنصب أو الوظيفة التي يشغلها، وتصورات وانطباعاته عن السلوك والأنشطة المتوقعة منه في عمله. يعكس الإدراك فهم الفرد لطبيعة دوره في المنظمة والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وكذلك الاتجاه الذي يراه مناسباً لتوجيه جهوده في العمل. وتُحدد أهمية الأنشطة والسلوكيات التي يُعتمد عليها في أداء المهام مدى وعي الموظف بالدور الذي يلعبه في تحقيق أهداف المنظمة ومستوى الأداء المرتقى الذي يسعى إليه. يُعزى إلى إدراك الدور الفعّال إرشاد الفرد نحو تحقيق مستوى متميز في أداء مهامه، مما ينبغي أن يتضمن حدًا أدنى من التميز في جميع جوانب الأداء.

المطلب الثاني: طرق تقييم الأداء البشري

توجد الكثير من طرق التقييم وأهمها: (شنافي نوال، 2020، صفحة 91)

1. **مقابلات تقييم الأداء:** تعتبر وسيلة هامة لتقييم أداء الموظفين، حيث يقوم المسؤول عن التقييم بعقد مقابلات مع مرؤوسيه لتقديم تقييم شامل لأدائهم وتبادل وجهات النظر. يتم خلال هذه المقابلات التعرف على نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لمعالجتها، وتحديد الأهداف والتوجيهات للفترة الزمنية القادمة. تتميز هذه الطريقة بفتح قنوات الاتصال وتشجيع التواصل بين الرئيس والمرؤوسين، مما يساهم في كسر حواجز الخوف والتوتر، ويعزز التفاهم والثقة بين الطرفين. كما توفر هذه المقابلات فرصة لتحديد احتياجات التطوير الوظيفي والتدريب للموظفين، مما يساهم في تطوير مهاراتهم وزيادة كفاءتهم في أداء مهامهم بشكل أفضل (Guillot-SouleZ Chloé, 2017, p. 72).

2. **طريقة الاحداث الحرجة:** هي طريقة تقييم الأداء تعتمد على توثيق وملاحظة كل الأحداث الهامة والحرارة المتعلقة بأداء الموظف على مدار فترة زمنية معينة، مما يتيح للمقيم تقديم تغذية راجعة فورية وتحديد النقاط القوية والضعف للموظف، مما يساهم في تحسين أدائه وتطويره.

3. **طريقة الصفات:** تتضمن تحديد الصفات أو الخصائص التي سيتم استخدامها لقياس تقييم أداء الموظف، مثل قدرته على تحمل المسؤولية، والانضباط، وعلاقته مع المرؤوسين والتواصل مع

الزملاء، واحترامه للآخرين. يتم إعطاء كل صفة درجة معينة مثل ممتاز، جيد، مقبول، أو ضعيف، ثم يتم تحديد نقاط محددة لكل درجة وتضمينها في نموذج تقييم الأداء. في النهاية، يتم جمع النقاط وإعطاء تقدير نهائي لأداء الموظف.

4. تتضمن قيام المقيم بترتيب المرؤوسين بناءً على أدائهم بشكل تصاعدي أو تنازلي وفقاً للمستوى العام لأداء كل منهم. يتم من خلال هذا الترتيب تحديد المرؤوسين ذوي الأداء الأفضل والأسوأ، ثم يتم تحديد مستويات الأفراد الباقين بين هذين المستويين استناداً إلى مراتبهم العامة في الأداء.

5. طريقة القوائم المرجعية: تشمل إعداد قوائم تحتوي على مجموعة من العبارات التي تصف مستويات أداء العامل فيما يتعلق بسلوكيات الوظيفة. يقوم خبراء ملمون بسلوكيات الوظيفة في مجال التقييم بتقديم هذه العبارات وتخصيص درجات لكل منها. بعد ذلك، يقوم المقيم بتحديد العبارة التي يرى أنها تصف أداء الفرد بشكل أفضل. وعند الانتهاء من التقييم، يتم تحليل العبارات وتحديد علامات الأداء لكل عامل استناداً إلى الدرجات التي تم تحديدها لكل عبارة..

المطلب الثالث: مفهوم تقييم الأداء.

تعد عملية تقييم الأداء من العمليات الإدارية الحيوية في إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى قياس وتقييم أداء الموظفين بشكل موضوعي ومنظم، بهدف الحصول على معلومات دقيقة لاتخاذ قرارات صائبة تتعلق بتطويرهم ورفع كفاءتهم، وسنتناول في هذا المطلب تعريف تقييم الأداء وأهميته، إلى جانب استعراض المعايير المختلفة التي يبنى عليها تقييم أداء العاملين في المنظمات.

الفرع الاول: تعريف تقييم الأداء.

تقييم الأداء هو عملية أساسية ومتعارف عليها في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، حيث تستند إلى مبادئ وممارسات علمية متطورة، يهدف تقييم الأداء إلى تقييم أداء الموظفين بشكل منظم ومنظم، وتوفير معلومات دقيقة وموضوعية حول أدائهم لمساعدة في اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة وتحقيق أهداف المنظمة. وتشمل عملية التقييم عدة تعريف مهمة، منها:

- تعتبر عملية إدارة أداء الموظفين عملية إدارية تهدف إلى دراسة وتحليل أداء الأفراد العاملين في المنظمة، تهدف هذه العملية إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء كل فرد من خلال تقييم الجهود التي يبذلها خلال العمل، وملاحظة سلوكياته وتصرفاته أثناء أدائه للمهام. يتم ذلك بهدف التعرف

على جودة كفاءة العمل ومدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً من قبل المنظمة. (محمد هاني، 2014، صفحة 252)

- تقييم الأداء هو عملية قياس أداء وسلوك العاملين خلال فترة زمنية محددة ومنظمة، بهدف تحديد كفاءة الموظفين في أداء مهامهم وفقاً للوصف الوظيفي المحدد لهم. يتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة غالباً من قبل المدير المباشر، وتترتب على ذلك اتخاذ قرارات تطويرية للموظفين، مثل الانضمام إلى برامج تدريبية، أو قرارات ترقية أو نقل الموظف، وفي بعض الأحيان قد يتخذ قرار بإنهاء خدمات الموظف (حسونة فيصل، 2011، صفحة 148).
- تقييم الأداء هو عملية تهدف إلى تقدير القدرات العامة والإمكانيات لكل موظف، بهدف تحديد أي نقاط ضعف في الأداء واتخاذ التدابير اللازمة لمعالجتها (nickson Dennis, 2007, p. 171).

الفرع الثاني معايير قياس أداء العاملين

هي تلك المعايير التي تؤثر بشكل مباشر على أداء العامل وتستخدم كأسس أساسية للتقييم وتقوم على أساسها عملية التقييم. تشمل هذه المعايير عدة عناصر مثل كمية الإنتاج وجودة الخدمة المقدمة للعملاء، ومستوى المعرفة بالعمليات، والكفاءة في تنفيذ المهام. يركز تقييم الأداء الفعال على هذه المعايير القابلة للملاحظة مثل سلوك العاملين أثناء العمل والنتائج التي يحققونها. ومن الملاحظ أن المعايير الشخصية قد تكون لها تأثير كبير على أداء العامل، خاصة فيما يتعلق بالتفاعل والتعامل مع الآخرين، ولكن يعتبر تقييم هذه المعايير تحدياً بالنسبة للتقييم والتقدير (تابث زهير، 2001، صفحة 97).

توجد مجموعة متنوعة من معايير قياس الأداء لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم تحديد عدة مؤشرات ووضعها على لوحة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية. ومن بينها:

المعايير الشخصية: أو معايير الصفات الشخصية، تُعتبر أقل دقة من حيث قدرتها على وصف الأداء، حيث إنها لا تصف الأداء بشكل مباشر، بل تركز على صفات الشخص القائم بالأداء. فعلى سبيل المثال، إذا كان للشخص صفات معينة، فمن المحتمل أن يكون أدائه ممتازاً. تتمثل هذه المعايير في عدة جوانب مثل الانتباه، والمظهر الخارجي للفرد، وروح الفريق لديه، ودافعية العمل، ومدى النضج والالتزام الانفعالي.

معيار السلوك: يعتبر أمراً ضرورياً في معايير تقييم الأداء، حيث يتم منحه وزناً يساوي أهمية المعايير الأخرى المتعلقة بالأداء. يؤثر السلوك بشكل كبير على أداء الشركة بشكل عام، فباستطاعته أن يحدد

اتجاه ونجاح الفريق بأكمله. ومن المهم التأكيد على أنه يمكن توظيف شخص بناء على سلوكه الإيجابي، بينما يمكن فصل آخر بناءً على سلوكه السلبي. ورغم أن معايير السلوك لا يمكن قياسها بنفس موضوعية معايير الأداء، إلا أنها يمكن تقييمها بشكل سهل ومناسب. ومن بين أهم معايير السلوك نجد المواظبة على العمل والتعاون مع الزملاء، والصدق والنزاهة، ومهارات الاتصال، والتميز في الأداء، وقدرة كتابة التقارير بشكل فعال.

معيار معدل الغياب: يقيس غياب العاملين عن العمل، سواء كان ذلك بسبب أسباب موجهة أو غير موجهة. يتم حساب معدل الغياب في المؤسسة عن طريق قسمة عدد أيام الغياب على إجمالي عدد أيام العمل، مما يوفر تصوراً لدافعية الموظفين ومشاركتهم في العمل والشركة بشكل عام.

معيار ساعات العمل الإضافية: يحد مؤشراً جيداً على العديد من المستويات، حيث يُعبر عن الاستعداد والتفاني في العمل. يتوجب تفسير ساعات العمل الإضافية بناءً على كل حالة، سواء كان ذلك بسبب زيادة حجم الطلبات، أو وجود نمو اقتصادي، أو تعبيراً عن ولاء الموظفين وانتمائهم للشركة، أو حتى نقص في عدد الموظفين.

معيار تكاليف التكوين: يُستخدم لقياس المبلغ المستثمر في تعيين وتدريب موظف جديد، وكذلك لتتبع تكاليف تطوير الموظفين واتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير مهاراتهم بعد التعيين.

معيار معدل إنتاجية الموظف: يعد أداة مفيدة في قياس قدرة نمو المؤسسة من خلال تحليل إنتاجية الموارد البشرية. على الرغم من صعوبة حساب هذا المؤشر، إلا أنه يساعد في فهم مدى تحقيق الموظفين لأهدافهم ونجاحهم في أداء مهامهم. يتم عادة حسابه عن طريق قسمة إجمالي الإنتاج أو المبيعات على عدد الموظفين.

معيار مؤشر مشاركة الموظف: يعتبر أحد المؤشرات الرئيسية في قياس أداء الموارد البشرية في أي منظمة. فالمشاركة الفعالة للموظفين تسهم في زيادة الإنتاجية وتحسين خدمة العملاء وتحقيق العديد من النتائج الإيجابية الأخرى، يمكن قياس مشاركة الموظفين من خلال إجراء استطلاعات الرأي أو تشجيع المشاركة الفعالة في أنشطة المنظمة.

المطلب الرابع: علاقة عملية التدريب بالأداء

خلال العقود الأخيرة، أصبحت العلاقة بين عملية التدريب وعملية تقييم الأداء واضحة بشكل متزايد. فقد أظهرت الممارسات التدريبية أهمية تأثير تقييم الأداء على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية وغيرها من مراحل العملية التدريبية.

الفرع الأول: علاقة عملية التدريب بالأداء

تتمثل العلاقة بين العملية التدريبية والأداء في الجوانب التالية: (ذرة عبد الباري ابراهيم، 2003، صفحة 132)

- تتمثل وظيفة عملية التدريب في دراسة مشكلات الأداء في المؤسسات، وتحليلها لفهم أسباب النقص في الأداء، ومن ثم اقتراح الحلول المناسبة. تلك الحلول قد تشمل برامج تدريبية مخصصة واستخدام أساليب تدريبية متنوعة بهدف تعزيز الأداء وتطوير مهارات الموظفين؛
 - تم التأكيد على أن عمليات التدريب تستهدف الأداء الحالي والمستقبلي للموظفين، حيث تهدف إلى رفع مستوى الأداء الحالي وتحسينه لتطوير مهارات وقدرات الموظفين في مختلف المجالات؛
 - في العديد من الحالات، يكون التدريب الخيار الأمثل لتحسين الأداء عندما يكون العامل (الموظف) متحمساً لتنفيذ مهامه وأداء وظيفته، ولكن يواجه صعوبة في معرفة كيفية تحقيق ذلك؛ (بوحفص عبد الكريم، 2010، صفحة 168)
 - التدريب يعمل على سد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المطلوب أو المثالي، مما يساهم في تعزيز كفاءة الأداء لدى الموظفين. ؛
 - تحسين وتطوير أداء العمال يعد هدفاً أساسياً من أهداف عمليات التدريب؛
 - التدريب يعد وسيلة من وسائل تحسين الأداء وتطويره.
- صحيح، تظهر العلاقة بين عملية التدريب والأداء كعلاقة تكاملية، حيث يستفيد كل منهما من الآخر ويعزز ممارساته.

الفرع الثاني: علاقة عملية التدريب بعملية تقييم الأداء

تتمثل العلاقة التي تربط بين عملية التدريب وعملية تقييم الأداء في العناصر التالية:

- تتيح مرحلة تقييم الأداء تحديد احتياجات التدريب، وتُعتبر مصدرًا أساسيًا للبيانات والمعلومات المستخدمة لاحقًا في تصميم وتنظيم محتوى برامج التدريب؛
- عملية تقييم الأداء تمكن من تحديد الفجوة في الأداء عن طريق تحليل قدرات ومهارات ومعارف الأفراد، مما يمكن التدريب من سدها من خلال توفير المعارف والمهارات اللازمة للفرد؛ (بوحفص عبد الكريم، 2010، صفحة 168)
- عملية تقييم الأداء تلعب دورًا حيويًا ومهمًا في سياق العملية التدريبية، حيث تشكل بداية ونهاية لها. تبدأ العملية التدريبية بتقييم أداء العاملين واستخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات وتصميم برامج التدريب. وتنتهي بتقييم الأداء لتقييم مدى تحقيق التدريب لأهداف المنظمة، وهو تحسين أداء وكفاءة الموارد البشرية والمنظمة ككل؛ (بن برطال عبد القادر، 2010، صفحة 141).
- إن الهدف من عملية تقييم الأداء هو تحديد الاحتياجات التدريبية.

الفرع الثالث: فعالية عملية التدريب في تحسين أداء العاملين

- تعتبر العملية التدريبية مستمرة ومنظمة، حيث تهدف إلى تجهيز الفرد لأداء عمله بفاعلية وإنتاجية متميزة، وزيادة مستوى معرفته وكفاءته لتنفيذ المهام المطلوبة. وبالتالي، يمكن تلخيص فعالية التدريب في تحسين أداء العاملين في العناصر التالية: (ذرة عبد الباري ابراهيم، 2003، صفحة 117)
- تزيد عملية التدريب من فعالية الأداء بمستوى أحسن من الإتقان، وذلك بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين ؛
- تهدف أنشطة وبرامج عملية التدريب إلى تعزيز أداء الأفراد في مجالات عملهم، حيث يعتبر تحسين هذا الأداء وتطويره الهدف الأساسي لعمليات التدريب والأنشطة المتعلقة بها ؛
- التدريب يمثل استثماراً يعود بالنفع على العمال والمؤسسة على حد سواء، حيث يساهم في تطوير الموظفين شخصيًا ومهنيًا، ويساعدهم على تحسين مسارهم المهني. كما يمكن للمؤسسة من خلال التدريب تحقيق أهدافها من خلال تطوير قدرات موظفيها وتعزيز قدرتها على الابتكار والتنافسية؛
- تمكين العمال من فهم نقاط القوة والضعف في أدائهم، مما يشجعهم على تعزيز الجوانب الإيجابية ومعالجة النواحي التي تحتاج إلى تطوير؛

- تقديم الدعم للعمال في التغلب على التوتر الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما، وذلك من خلال توفير التدريب والموارد الضرورية (عودة مقدس كامل و الحيايى وليد ناجي، 2016، صفحة 68)
- تعزيز روح المعنويات لدى العاملين؛
- تحقيق الاستفادة من التدريب ينطوي على تحسين المهارات وتعديل السلوكيات والاتجاهات بالإضافة إلى تطوير المعرفة؛
- المساهمة في توفير موارد بشرية مؤهلة للمؤسسة؛
- تقليل معدلات الانتقال والحوادث في بيئة العمل؛
- توفير قوة عمل متينة ومستعدة للعمل في المنظمة؛
- يتيح التدريب للموظف الاحتفاظ بوظيفته الحالية بينما يتم تطوير مهاراته للمستقبل، ويُمكنه من الترقيات لمناصب أعلى بفاعلية أكبر؛
- يسهم التدريب في تطوير مهارات الموظفين وتمكينهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر؛
- يؤثر التدريب بشكل إيجابي على أداء المؤسسات ويعزز قدرتها على المنافسة في السوق؛
- يدعم التدريب التجديد واستثمار الطاقات البشرية الكامنة في المنظمة.

خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل، تمت مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بالتدريب وتأثيره على أداء العاملين، تم التركيز على المفاهيم والنظريات الرئيسية في مجال التدريب، مثل نظرية رأس المال البشري، ونظرية الموارد البشرية، ونظرية التعلم المستمر، تم استعراض الدراسات التجريبية والتحليلية التي تناولت العلاقة بين التدريب وتحسين الأداء الوظيفي في مختلف القطاعات والمجالات. أظهرت النتائج أهمية التدريب المستمر والمصمم بشكل جيد لتحقيق تحسينات ملموسة في الأداء الوظيفي للعاملين. تم التأكيد على أن التدريب الفعال يجب أن يكون متوافقاً مع احتياجات المؤسسة واستراتيجيتها، ويركز على المهارات والمعارف ذات الصلة بالوظائف الحالية والمستقبلية.

كما تم الإشارة إلى أهمية تقييم فعالية برامج التدريب باستمرار، وإجراء التعديلات اللازمة لضمان تلبيتها لاحتياجات العاملين والمؤسسات، تم التأكيد على ضرورة مشاركة العاملين في تصميم وتنفيذ برامج التدريب لضمان ملاءمتها واستيعابها بشكل أفضل.

بناءً على المراجعة الشاملة للأدبيات، تم استخلاص عدة توصيات، منها: ضرورة إعادة تقييم البرامج التدريبية الحالية وتحديثها بشكل دوري، والاستثمار في تطوير برامج تدريبية متخصصة تتناسب مع احتياجات العاملين والمؤسسات، وتبني أساليب تدريب متنوعة ومبتكرة، مثل التدريب الإلكتروني والتدريب القائم على الواقع الافتراضي، لتعزيز مشاركة العاملين وتحقيق نتائج أفضل.

□

الفصل الثاني: الإطار التطبيقي والمنهجي للدراسة
الميدانية

تمهيد الفصل الثاني

في سياق هذا الفصل، سيتم استعراض الإطار النظري للمؤسسة الوطنية سوناطراك، إحدى الشركات الرائدة في قطاع المحروقات في الجزائر، سيتم تسليط الضوء على هيكلها التنظيمي وأنشطتها المختلفة، مع التركيز بشكل خاص على نشاط نقل المحروقات عبر الأنابيب، باعتباره النواة الديناميكية لسلسلة القيمة النفطية للمجموعة.

سيتم تقديم إقليم نقل إن أمناس (RTI)، أحد الأقاليم التابعة لنشاط النقل بالأنابيب، حيث ستم مناقشة مهامه ومسؤولياته والبنية التحتية التي يديرها. بالإضافة إلى ذلك، سيتم التطرق إلى دور إدارة الموارد البشرية (RHU) في هذا الإقليم، مع التركيز على جوانب التدريب والتطوير للموظفين.

من الناحية المنهجية، سيتم شرح المنهج العلمي المتبع في هذه الدراسة، وتحديد مجتمع البحث وعينته، كما ستم مناقشة أداة جمع البيانات الرئيسية، وهي الاستبيان، من حيث هيكلها وتصميمها وكيفية التحقق من صدقها وثباتها. علاوة على ذلك، ستم مراجعة الأساليب الإحصائية المختلفة المستخدمة في تحليل البيانات، بما في ذلك اختبار التوزيع الطبيعي.

من خلال هذا الفصل، سيتم إرساء الأسس النظرية والمنهجية للدراسة، مما سيمهد الطريق لعرض وتحليل النتائج في الفصول اللاحقة، سيكون هذا الفصل بمثابة منصة انطلاق لاستكشاف العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في سياق صناعة النفط والغاز.

وقصد التفصيل أكثر في هذه النقاط قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية.

❖ المبحث الثاني: المقاربة المنهجية لدراسة.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة المستقبلية.

في هذا المبحث، سنستعرض بطاقة فنية مفصلة لمؤسسة سوناطراك، نلقي الضوء من خلالها على تاريخ تأسيسها والهيكل التنظيمي للشركة، بالإضافة إلى الأدوار المتنوعة التي تقوم بها في السوقين المحلية والدولية، كما سنخوض في تفاصيل نشاط النقل عبر الأنابيب، الذي يمثل أحد الأنشطة الأساسية في سلسلة القيمة النفطية للمؤسسة، مما يبرز كفاءة وابتكار سوناطراك في إدارة عملياتها. بالإضافة إلى ذلك، سنتناول كيفية عمل وتأثير برامج التدريب داخل سوناطراك، والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية تطوير وتعزيز الكفاءات البشرية لتحقيق الأهداف المؤسسية والارتقاء بالأداء العام.

المطلب الأول: بطاقة فنية لمؤسسة سوناطراك.

سوناطراك، التي تأسست في عام 1963 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 63-491 المؤرخ 1963/12/31، هي شركة مساهمة مسجلة في السجل التجاري تحت الرقم B 43884 المؤرخ 1984/08/11، برأس مال اجتماعي قدره 245 مليار دينار جزائري مملوك بالكامل ومدفوع بالكامل من قبل الدولة. بصفتها شركة وطنية مكرسة للبحث والإنتاج والنقل والتحويل والتسويق للهيدروكربونات، تلعب سوناطراك دوراً حاسماً في الاقتصاد الجزائري.

تعتبر مجموعة سوناطراك ركيزة رئيسية في الاقتصاد، حيث توفر إيرادات أساسية من خلال التصدير والإيرادات الضريبية والتوظيف والتدريب. كشركة ذات سمعة دولية، تهيمن سوناطراك على جميع مراحل صناعة الهيدروكربونات والغاز، بفضل شركاتها التابعة وشركاتها الاستراتيجية مع شركات متعددة الجنسيات هامة، تغطي أنشطتها جميع الجوانب، من الإنتاج إلى الاستكشاف والاستغلال والنقل والتكرير، مع تشغيلها في عدة دول. ومن بين هذه الأنشطة نشاط النقل عبر الأنابيب.

أولاً - نشاط النقل عبر الأنابيب "TRC":

تتولى النشاط النقل عبر الأنابيب مسؤولية نقل المحروقات، بما في ذلك النفط الخام والغاز والغاز البترولي المسال والكوندنسات، من مناطق الإنتاج إلى مناطق التخزين، ومجمعات الغاز الطبيعي المسال والغاز البترولي المسال، وكذلك المصافي. كما تضمن أيضاً النقل إلى الموانئ النفطية والدول المستوردة. يمثل هذا النشاط النواة الديناميكية لسلسلة القيمة النفطية لمجموعة سوناطراك.

تشمل مهام هذا النشاط تحديد وتنفيذ وتشغيل وصيانة وتطوير شبكة الأنابيب والبنية التحتية، لتلبية احتياجات سوناطراك في ظروف مثلى من حيث الاقتصادية والجودة والسلامة وحماية البيئة، ويشمل هذا النشاط العديد من الفروع داخل الوطن ومن بين هذه الفروع محل دراستنا إقليم نقل عين امناس.

ثانيا - تقديم إقليم نقل إن أمناس (RTI):

هدف هذا العرض هو تقديم نظرة عامة على الأنشطة التي تُجرى داخل إقليم نقل إن أمناس (RTI)، مركزة بشكل أساسي على التخزين ونقل المحروقات عبر الأنابيب.

1- تتضمن مهمة إقليم نقل إن أمناس الأنشطة التالية:

- نقل وتخزين وتوزيع المحروقات السائلة والغازية، بما في ذلك الغاز الطبيعي والنفط الخام والكوندنسات والغاز البترولي المسال.
- تشغيل وصيانة والحفاظ على التراث في الإقليم.
- متابعة تنفيذ مشاريع التوسعة والتجديد وتحسين الإمكانيات القائمة المكلفة للإقليم.

2- الميراث الثقافي لإقليم نقل إن أمناس:

إدارة إقليم نقل إن أمناس تدير ميراثاً يتكون من سبعة (07) خطوط أنابيب، وتشمل خطوط النفط والغاز، بطول إجمالي يبلغ 4136 كيلومتراً.

- محطات الضخ (5):

أ. محطة الضخ إن أمناس (SP1).

ب. محطة الضخ دب دب (SP2).

ج. محطة الضخ أو هانت.

د. محطة الضخ مدربا.

هـ. محطة الضخ قصي تويل.

محطات الضغط (3):

أ. محطة الضغط TFT.

ب. محطة الضغط رود نوس.

ج. محطة الضغط زينا.

المستودعات (2):

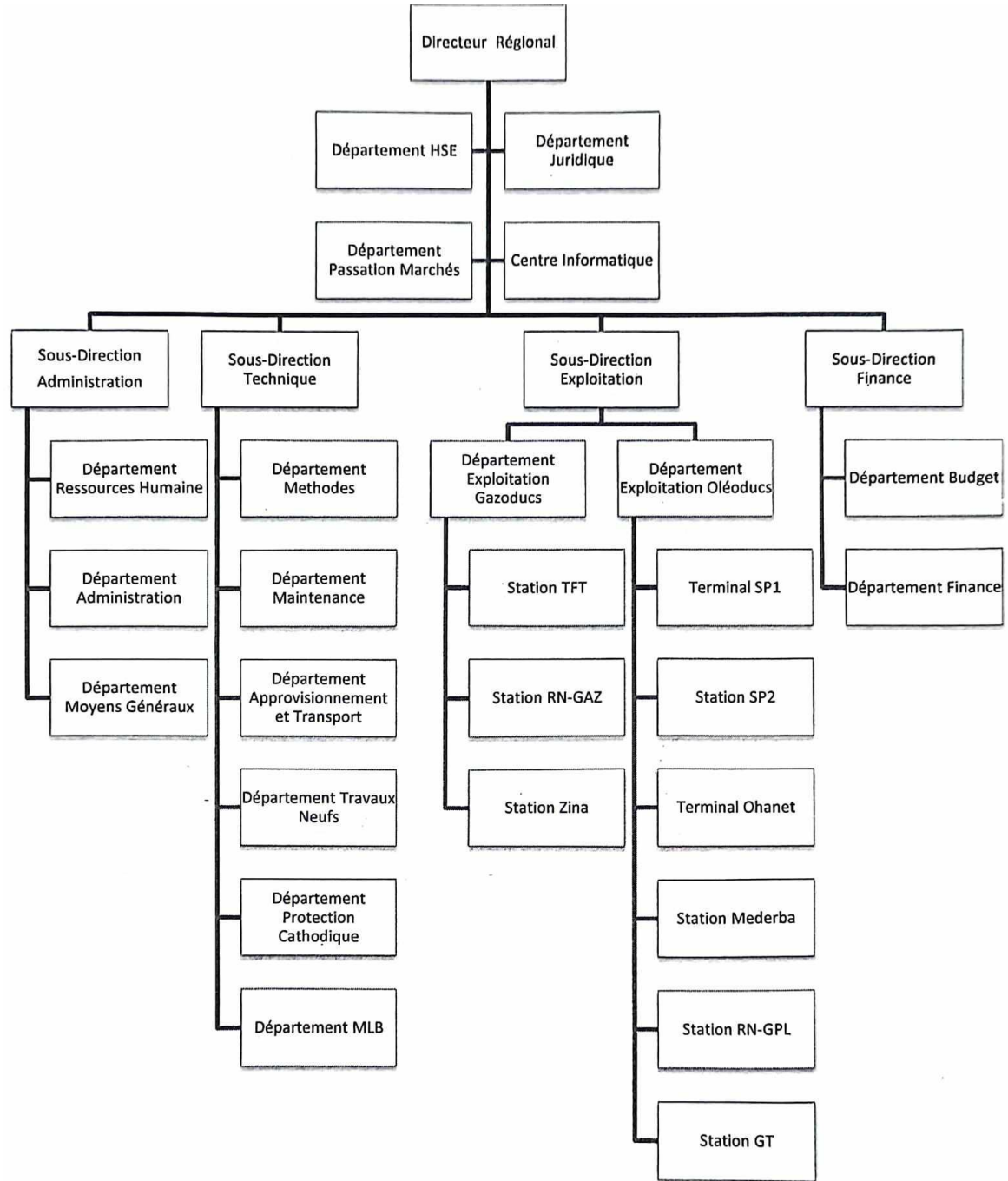
أ. مستودع إن أمناس: 10 خزانات بسعة 18,000 متر مكعب لكل منها.

ب. مستودع أو هانت: 04 خزانات بسعة 34,000 متر مكعب لكل منها.

ثالثا : الهيكل التنظيمي لإقليم نقل إن أمناس

الهيكل التنظيمي هو نظام متكون من المهام والوظائف تقوم بتنظيم العلاقات والاتصالات التي تربط الأفراد والمجموعات ببعضها البعض. تتوزع الوظائف في هذا الهيكل الذي يوضح تدرج المسؤوليات

الشكل رقم 2: الهيكل التنظيمي العام للشركة.



المصدر: بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: تقديم قسم الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية (RHU) واحدة من الكيانات التابعة لإدارة الإدارة والمالية، حيث يكمن مهمتها الرئيسية في إدارة مسارات المهنية والكفاءات، والتواصل سواء كان داخلياً أو خارجياً، بالإضافة إلى اختيار وتدريب الموظفين.

▪ الفرع الأول - مهام الموارد البشرية تشمل:

- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة.
- إدارة الكفاءات.
- إدارة المسارات المهنية.
- التقييم.
- التدريب.
- العلاقات الصناعية.
- التدريب المهني.
- التدريب العملي.
- التعلم بالتدرج.

أنواع التدريب: يمكن أن يتم تقديم التدريب على أساس نوعين.

• التدريب ذو المدة القصيرة يشير إلى أي مبادرة تدريبية تهدف إلى تلبية مهمة محددة ولا تتجاوز فترتها شهراً (30 يوماً أو أقل).

• التدريب ذو المدة الطويلة يُعرّف كأى إجراء تدريبي يمتد لأكثر من 30 يوماً ويظل أقل من 90 يوماً.

▪ الفرع الثاني: أهداف التدريب

- تلبية احتياجات الشركة من اليد العاملة المؤهلة.
- المساهمة في تلبية الاحتياجات القطاعية والوطنية من اليد العاملة المؤهلة.

- تكييف العمال مع مهامهم الوظيفية بشكل دائم مع مراعاة التغييرات التقنية وتطور علوم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

- تعزيز الارتقاء الاجتماعي والمهني للعمال وتطوير الشركة.

▪ الفرع الثالث- العمليات وسير التدريب داخل RTI:وفقاً للإجراءات التالية:

- تعبير عن الاحتياجات على مستوى إدارة الموارد البشرية / RTI:
- استناداً إلى مواضيع التدريب المناسبة لكل هيكل.
- وفقاً لعدد موظفي الشركة.
- تقديم خطة التدريب إلى إدارة الموارد البشرية.
- تخطيط للتدريب السنوي.
- الخطوات الإدارية الأولية قبل التدريب:
- إصدار أوامر المهمة للتدريب.
- إعداد بطاقات الانطلاق.
- تنظيم استقبال وإيواء المتدربين.
- الخطوات الإدارية بعد التدريب:
- التحقق من أمر المهمة (الأصل والنسخة) برفقة ختم الحضور في التدريب.
- كتابة تقرير المهمة من قبل المتدرب.
- استخدام بطاقة المتابعة.
- إدارة التكاليف:
- إعداد فاتورة التكاليف.
- كتابة تقرير سير المهمة.
- دمج العقود في الملخص.
- التقييم: يشمل التقييم عملية بأكملها، بدءاً من تحديد الاحتياجات وحتى دمج المهارات المكتسبة في سياق العمل المهني، هذا يضمن فعالية البرامج التدريبية وضمان توافقها مع أهداف المنظمة.
- أ/ مواعيد التقييم المؤجل بعد الفترة الباردة

النسبة للدورات التدريبية طويلة الأمد (أكثر من 30 يوماً وأقل من 90 يوماً)، يتم إجراء التقييم بعد ستة (6) أشهر من بدء التطبيق الفعلي للموظف المدرب في بيئة العمل.

■ ب/ مواعيد التقييم المؤجل بعد الفترة الساخنة:

بالنسبة للدورات التدريبية قصيرة الأمد (30 يوماً أو أقل)، يتم إجراء التقييم بعد شهر واحد (1) من بدء التطبيق الفعلي للموظف المدرب في بيئة العمل.

الفرع الرابع: الميزانية التقديرية.

بالنظر إلى أن مراحل التدريب في مؤسسة سونطراك - قسم النقل بالأنابيب تتشابه مع تلك الموجودة والمعمول بها في مختلف المؤسسات، تبدأ بمرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية عبر إرسال رسالة إلى المسؤولين المباشرين في المديریات والأقسام لمعرفة النقائص التي يجب معالجتها والتدريبات التي يحتاجها عاملو تلك المديرية. يتلقى المسؤولون ردوداً تحتوي على قائمة بالتدريبات المطلوبة للمرؤوسين، ويتم في النهاية اختيار التدريبات التي تحظى بدعم واسع وستساهم في تعزيز أداء ومهارات المشاركين.

تلي ذلك مرحلة تصميم البرنامج التدريبي باختيار التدريبات ذات الأهمية التجارية والمرجوة لرفع كفاءة المشاركين وتعزيز فرص الربحية للمؤسسة. يتبع ذلك تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي النهاية يأتي تقييم ومتابعة البرنامج لقياس فعاليته ومدى تحقيق الأهداف المرجوة.

نظراً لأهمية الجانب المالي في نجاح عمليات التدريب، تعتبر ميزانية التدريب معلومات أساسية يمكن الكشف عنها، حيث يتم وضع تقدير مالي للبرنامج التدريبي لتحديد التكاليف المتوقعة، يؤثر هذا التقدير في اتخاذ قرار البدء في البرنامج التدريبي وقد يساهم في تعديله بحيث يصبح أكثر فعالية اقتصادية.

في الميزانية، يتم تحديد التكاليف المباشرة وغير المباشرة، بدءاً من جمع وتحليل المعلومات وصولاً إلى تحديد الاحتياجات والبحث عن البرامج التدريبية الملائمة، مع مراعاة كافة التكاليف التي تتحملها إدارة التدريب.

الجدول رقم 1 ::ميزانية التدريب في مؤسسة

	Prévisions notifiées 2022			Prévisions de clôtures			Réalisations 2022			Réalisations		
	Eff- Réal	Part	H/J	Eff- Réal	Part	H/J	Eff- Réal	Part	H/J	Eff- Réal	Part	H/J
cadres	131	171	850	65	71	385	141	273	1172	108	160	138
maitrise	177	270	1747	93	110	700	155	230	1081	88	85	62
exécution	02	03	15	0	0	0	04	06	30	200	200	200
total	310	444	2612	158	181	1085	300	509	2283	97	115	87
Cout en KDA			42808			21593			52483			123

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

المبحث الثاني: المقاربة المنهجية لدراسة.

في هذا المبحث ، سنتطرق إلى المقاربة المنهجية المتبعة في دراستنا حول تأثير برامج التدريب على أداء العاملين بمؤسسة سوناطراك، وسنقوم بالتكلم حول المنهج المتبع، وكيفية جمع البيانات وتحليلها باستخدام أساليب إحصائية متقدمة، وذلك لاستنتاج نتائج موضوعية تبرز العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة.

المطلب الأول: المنهج العلمي المتبع في الدراسة.

في هذه الدراسة، اعتمدنا على المنهج الكمي، وهو نهج علمي يسعى لجمع بيانات عددية وتحليلها من خلال أساليب إحصائية معتمدة بهدف توليد استنتاجات موضوعية حول الظواهر قيد الدراسة وفحص العلاقات السببية بين المتغيرات المختلفة. يقوم هذا المنهج على مبادئ الملاحظة المنهجية والقياس الدقيق، مما يمكن من الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمعات أكبر.

المنهجية الكمية تتطلب اختيار عينات إحصائية تمثيلية من المجتمعات المستهدفة، ومن ثم تتم جمع البيانات الرقمية المتعلقة بها بطريقة منظمة ومنهجية. بعد جمع البيانات، يتم تطبيق تحليل إحصائي شامل باستخدام طرق رياضية ملائمة، مما يساهم في استخلاص النتائج وتفسيرها بشكل موضوعي وموثق بالأدلة الرقمية. هذا النهج يسمح بفهم الظواهر المعقدة بشكل أعمق، ويبرز العلاقات المتبادلة بين المتغيرات المتنوعة. أيضاً، يتميز بقدرته على توفير نتائج يمكن تعميمها على نطاق واسع، مما يجعله أداة فعالة في تشكيل السياسات والتوصيات المستندة إلى قواعد علمية ثابتة.

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

كل دراسة تحتاج إلى تحديد عينة مستهدفة بعناية لضمان جمع بيانات تمكنا من الإجابة بشكل فعال على أسئلة البحث. لهذا، من الضروري أن يقوم الباحث بتعريف المجتمع الدراسي والعينة المختارة، مع توضيح خصائص هذه العينة بدقة.

الفرع الأول: مجتمع الدراسة.

المقصود بها المجتمع الذي نريد أن نختار منه العينة، ومن ثم نقوم بتعميم الدراسة عليه ككل، المجتمع في هذه الدراسة يتمثل في عدد العاملين بالمؤسسة، الذي يبلغ 702 عامل وعاملة من مختلف الرتب.

الفرع الثاني: عينة الدراسة.

العينة في هذه الدراسة تمثل جزءاً من المجتمع الذي نرغب في دراسته، وتحدد بطريقة منهجية أو عشوائية وفقاً لمتطلبات الدراسة. بعد ذلك، يتم تفسير وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها من العينة، ومن ثم يتم تعميم هذه النتائج على المجتمع بأكمله.

في دراستنا، قررنا استخدام أسلوب العينة كطريقة لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة التطبيقية، نظراً لحجم مجتمع الدراسة الكبير حيث يبلغ عدد العاملين في المؤسسة 702 عامل وعاملة. اخترنا عينة عشوائية تتكون من 50 عاملاً وعاملة في المؤسسة، بهدف تعميم النتائج لاحقاً على المجتمع بأكمله.

المطلب الثالث: أدوات جمع البيانات والتحليل الإحصائي.

سنستعرض في هذا المطلب كيفية تصميم الاستبيان وإدارته، بما في ذلك تحديد الفئات والأسئلة التي تمثل الأبعاد المختلفة للدراسة، كما سنناقش الأساليب الإحصائية المتبعة لتحليل البيانات المجمعة، مثل التحليلات التوضيحية واختبارات الفروض، التي توفر فهما أعمق للعلاقات بين المتغيرات وتأثير التدريب على أداء العاملين.

الفرع الاول أدوات جمع البيانات

✓ الاستبيان :

تم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة الميدانية للحصول على البيانات الضرورية لإجراء الدراسة يعد وسيلة و أداة أساسية لجمع المعلومات والبيانات وتحليلها وأداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف، إذ أنه يسمح بالحصول على معلومات لا يمكن للباحث ملاحظتها أو الوصول إليها كما أنه يتيح فرصة الحصول على الكثير من الآراء والمعلومات حول موضوع البحث وذلك لما يضمنه الاستبيان من حرية وسرية في الإجابة وينقسم الاستبيان إلى عدة أنواع من بينها الاستبيان المقنن والاستبيان من حيث درجة التطبيق والاستبيان من حيث عدد المبحوثين والذي ينقسم بدوره إلى استبيان فردي واستبيان جماعي، وقد أستخدم الاستبيان كأداة أساسية في هذه الدراسة (الشريف، 1996، صفحة 124).

بدون الاعتماد على الاستبيان، يكون من الصعب على الباحث جمع البيانات المطلوبة وتنظيمها بشكل مناسب، ويوفر الاستبيان التواصل مع عدد كبير من المشاركين وجمع البيانات في وقت قصير وبتكلفة أقل، مما يجعله أداة فعالة لإجراء البحوث والدراسات الميدانية.

وقد تم الاعتماد على عينة عشوائية من 50 مفردة سحبت من المجتمع الكلي، حيث بلغ عدد الاستبانات المسترجعة 41 استبانة مسترجعة وكاملة.

الجدول رقم 2: الإطار العام للدراسة

الاستبانات	العدد	النسب المئوية
الاستبانات التي تم توزيعها	50	% 100
الاستبانات المستردة	41	% 82
الاستبانات المستبعدة	0	% 0
الاستبانات الخاضعة للتحليل	41	% 82

المصدر: من إعداد الطالب.

✓ نموذج الدراسة: يتم توضيح نموذج الدراسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 3 :نموذج الدارسة الميدانية

المتغير المستقل	المتغير التابع
التدريب	اداء العاملين في مؤسسة سونطراك

المصدر: من اعداد الطالب.

✓ هيكل أداة الدراسة :

لإعداد وتنفيذ الدراسة الميدانية وتحليل نتائجها وتأكيد الفرضيات، تم الاعتماد على أداة الاستبيان لقياس توجه أفراد العينة.

لدراسة دور التدريب في تحسين أداء عاملي قسم النقل بالأنابيب في مؤسسة سونطراك في أميناس، تم تصميم الاستبانة الخاصة بالدراسة الحالية وفق نموذج ليكرت الخماسي (ذو الخمس درجات) لتقييم إجابات أفراد العينة، موافق بشدة، لإجابة موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة تم تقسيم استبيان الدراسة على النحو التالي:

• **الجزء الأول:** يتضمن هذا الجزء استقاء معلومات أساسية عن المشاركين مثل العمر، الجنس، المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، والمتمثل في:

-الجنس : المتمثل في عنصرين ذكر وأنثى.

-السن : والذي شمل ثلاث فئات عمرية .

-المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي: والذي شمل ثلاث مستويات كالتالي: متوسط، ثانوي، جامعي.

-سنوات الخبرة: والتي شملت هي الأخرى 4 فئات.

-الرتبة المهنية: والذي شمل ثلاث مستويات موضحة في استمارة الاستبيان والمتمثلة في إطار، عون تنفيذ، عون تحكم.

-هل سبق لك وان استفدت من دورة تدريبية: حيث تم حصر الإجابة ب: نعم أو لا.

• **الجزء الثاني:** احتوى الجزء الثاني من الاستبيان على محورين متعلقة بموضوع الدراسة، والتي أعدت من أجل الإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة، وعلى مختلف الأسئلة الفرعية المطروحة مسبقا، ومن أجل تأكيد الفرضيات حيث تشكلت محاور الاستبيان كما يلي:

المحور الأول: يتعلق بالمتغير المستقل المتمثل في التدريب، ويشمل ثلاثة أبعاد:

البعد الاول: تقييم اساليب التدريب والمتمثل في سبع عبارات

- تعتمد المؤسسة أساليب تدريبية متقدمة لتدريب موظفيها
- تسعى المؤسسة إلى تنويع اختيار أساليب وطرق التدريب داخلها بأقصى قدر ممكن.
- تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية
- يسمح للمتدربين باستخدام أسلوب النقاش لزيادة التحصيل المعرفي
- يزيد أسلوب المحاضرات من التحصيل المعرفي للعامل ويزيد من أدائه
- تقوم المؤسسة بالقيام بدورات تدريبية عبر الإنترنت (عن بعد)
- الدورات التكوينية عن بعد لها نفس التحصيل المعرفي مقارنة الأساليب الحضورية

البعد الثاني: البرامج التدريبية والمتمثل في تسع عبارات

- ينظم البرنامج التدريبي بشكل مُدروس ليناسب احتياجاتك وتحقيق اهداف المؤسسة.
- استُخدمت طرق تصميم مبتكرة لجعل البرنامج تفاعلي ومفيد للجميع
- تم تصميم البرنامج بناءً على فهم دقيق لاحتياجات الموظفين
- تم استخدام وسائل تعليمية متعددة لجعل عملية التعلم ممتعة وفعّالة
- نُظمت الجلسات التدريبية بشكل تعاوني لتشجيع تبادل الأفكار والتفاعل
- استُخدمت طرق تدريس سهلة ومثيرة لجعل الدورات مفيدة وممتعة
- تقوم المؤسسة بمتابعة البرنامج التدريبي بأخذ حضور و غياب المتدربين
- يتم اختيار المدربين ذوي الخبرة المهنية والمؤهلات الأكاديمية لتقديم الدورات التدريبية
- تقوم المؤسسة بتوفير سبل الراحة للمتدربين في البرنامج

البعد الثالث: تقييم عملية التدريب والمتمثل في ستة عبارات

- تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى فعاليته.
- المشاركون يظهرون رضاً عن فعالية البرنامج في تحقيق أهداف التدريب المحددة
- تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التدريبي من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف
- ساهم البرنامج التدريبي في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير المعارف والمهارات
- يتم إجراء استبيان للمشاركين كجزء من عمليات التقييم لاختبار رأيهم بعين الاعتبار.
- تتم مراجعة وتحديث عمليات التقييم بانتظام لمواكبة التغييرات والتحديات

المحور الثاني: محور حول المتغير التابع المتمثل في أداء العاملين، وتضمن هذا المحور 10 عبارات:

- يظهر العاملون التعاون وروح الفريق في بيئة العمل
- يتميز الأفراد بالاستماع الجيد والتواصل الفعّال
- يظهر العاملون الاستعداد لتطوير أدائهم
- يعمل الفريق بتفانٍ لتحسين جودة العمل وتحقيق التميز
- يظهر العاملون اهتمامًا بتطوير مهاراتهم
- أداء الموظف يعتمد على مدى تكيفه مع التقنيات والإجراءات الجديدة.
- نتائج تقييم الأداء تفتح الباب أمام الترقية في المؤسسة.

- كفاءة أداء الموظفين تُقيّم من خلال معدلات الشكاوى.
- نتائج تقييم الأداء تساعد المؤسسة في تحديد حاجة الموظفين للتدريب.
- يعمل الفريق بشغف في مهامهم اليومية.

الجدول رقم 3 :وصف لفقرات الاستبانة

المحور	عدد الفقرات
المحور الأول	07
تقييم اساليب التدريب	09
البرامج التدريبية	06
تقييم عملية التدريب	10
المحور الثاني	32
أداء العاملين	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: اساليب التحليل الاحصائي.

تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية الضرورية لمعالجة البيانات المحصلة من خلال الاستبيان كأداة رئيسية لجمع البيانات في دراسة دور التدريب في تحسين أداء عاملي قسم النقل بالأنابيب في مؤسسة سوناطراك بأميناس، وتم فحص الاستبيانات المسترجعة وترميزها لتسهيل عملية إدخال البيانات في الحاسوب باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

وهو أحد التطبيقات الإحصائية التي تعمل تحت مظلة Windows وهو عبارة عن مجموعة من القوائم والأدوات التي يمكن عن طريقها إدخال البيانات التي يحصل عليها الباحث العلمي عن طريق الاستبيانات أو المقابلات أو الملاحظات ومن ثم القيام بتحليلها تحليلًا إحصائيًا، ويتميز البرنامج بقدرته الكبيرة على معالجة البيانات التي يتم مدتها ويمكن استخدامه في جميع مناهج البحث العلمي، وتم تطويره عن طريق شركة ibm يقوم بتحليل البيانات الإحصائية إلى أجوبة تتمثل في جداول و منحنيات وغيرها وتوجد عدة أساليب نقوم بدراستها في هذا البرنامج مثل المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل الارتباط

الخطي..، حيث باستعمال هذه الأساليب نحاول إيجاد العلاقات بين المتغيرات في دراستنا للوصول إلى النتائج واختبار صحة الفرضيات المطروحة في دراستنا (<https://mobt3ath.com>، 2023).

تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية، من بينها:

- التكرارات والنسب المئوية: تم استخدامها لتحليل خصائص عينة المشاركين بناءً على الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الحالة الاجتماعية، الموطن الأصلي، الخبرة، والرتبة في الوظيفة.

- معامل الثبات ألفا كرونباخ: تم استخدامه لقياس ثبات عبارات الاستبيان، حيث يعكس قوة الاستجابات للعبارات.

- المتوسط الحسابي: تم استخدامه لتقدير مدى الموافقة على العبارات وترتيبها حسب أعلى متوسط حسابي.

- الانحراف المعياري: تم استخدامه لتقدير انحراف الاستجابات عن المتوسط الحسابي للعبارات.

- معامل الارتباط بيرسون: تم استخدامه لقياس قوة العلاقة الخطية بين الظواهر المدروسة، مثل تحديد العلاقة الطردية أو العكسية بينها.

استخدام هذه الأساليب الإحصائية ساعد في تحليل البيانات وفهم العلاقات والاتجاهات الموجودة في الدراسة، والتوصل إلى استنتاجات موثوقة ومدعومة إحصائياً بشأن دور التدريب في تحسين أداء عملي قسم النقل بالأنابيب.

- استخدام اختبار كولمجروف - سمرنوف (K - S) Kolmogorov - Smirnov: يستخدم هذا الاختبار لمعرفة ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي من عدمه؛

- تحليل الانحدار البسيط لمعرفة طبيعة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع؛

- الوزن المرجح لمقياس ليكارت:

لتحديد طول خلايا المقياس الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب

المدى ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($5/4$)

= 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة الى اقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح)، وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي:

الجدول رقم 4: درجات وحدود فئات مقياس ليكارت الخماسي

الدرجة	حدود الفئة		التقييم	مجال الموافقة
	من	الى		
1	1	1.80	منخفض جدا	غير موافق بشدة
2	1.81	2.60	منخفض	غير موافق
3	2.61	3.40	متوسط	محايد
4	3.41	4.20	مرتفع	موافق
5	4.21	5	مرتفع جدا	موافق بشدة

المصدر: من إعداد الطالب

الفرع الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

سنتمتع في صدق وثبات أداة الدراسة، حيث سنناقش الأساليب المستخدمة للتأكد من موثوقية ودقة

الاستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات وتحليلها.

أولاً: صدق أداة الدراسة

يقصد بصدق أداة الدراسة أن تقيس أسئلة الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقد تم التأكد من ذلك

كالتالي:

1- الصدق الظاهري:

وهذا بعرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين، بغرض تدقيقها والتأكد من مناسبة الفقرات

وصحتها، حيث أبدوا تعديلات وملاحظات ساهمت في إخراجها بصورته النهائية.

2- معامل الارتباط بيرسون :

ويقصد به اتساق كل عبارة من عبارات الاستبيان مع المجال الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وهذا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين كل عبارة من عبارات مجالات الاستبيان والدرجة الكلية للمجال نفسه، وفيما يلي توضيح ذلك:

- قياس معامل الارتباط بيرسون عملية التدريب:

أ- تقييم أساليب التدريب

الجدول رقم 5: قياس معامل الارتباط بيرسون لعبارات تقييم أساليب التدريب.

تقييم أساليب التدريب					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون
1	0.904**	0.000	5	0.853**	0.000
2	0.899**	0.000	6	0.842**	0.000
3	0.898**	0.000	7	0.672**	0.000
4	0.849**	0.000			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات البعد الأول تراوحت ما بين 0.672 و 0.904 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ب- البرامج التدريبية

الجدول رقم 6: قياس معامل الارتباط بيرسون لعبارات البرامج التدريبية

البرامج التدريبية					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	الارتباط	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون
1	0.748**	0.000	6	0.903**	0.000

0.000	0.850**	7	0.000	0.917**	2
0.000	0.893**	8	0.000	0.775**	3
0.000	0.774**	9	0.000	0.851**	4
			0.000	0.919**	5

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات البعد الثاني تراوحت ما بين 0.748 و0.919 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ج- تقييم عملية التدريب

الجدول رقم 7: قياس معامل الارتباط بيرسون لعبارات تقييم عملية التدريب

تقييم عملية التدريب					
العقارة	معامل الارتباط بيرسون	الارتباط	مستوى الدلالة	العقارة	معامل الارتباط بيرسون
1	0.951**	0.000	4	0.936**	0.000
2	0.939**	0.000	5	0.781**	0.000
3	0.765**	0.000	6	0.812**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات البعد الثالث تراوحت ما بين 0.765 و0.951 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس معامل الارتباط بيرسون لعبارات أداء العاملين:

الجدول رقم 8: قياس معامل الارتباط بيرسون لعبارات أداء العاملين

أداء العاملين					
العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	العبارة	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
1	0.852**	0.000	6	0.817**	0.000
2	0.848**	0.000	7	0.862**	0.000
3	0.731**	0.000	8	0.803**	0.000
4	0.885**	0.000	9	0.883**	0.000
5	0.807**	0.000	10	0.862**	0.000

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لعبارات أداء العاملين تراوحت ما بين 0.731 و0.885 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

- قياس معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان

الجدول رقم 9: معامل الارتباط بيرسون لمحاور الاستبيان.

المحاور	معامل الارتباط بيرسون	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
عملية التدريب	0.997**	0.000	دال إحصائياً
أداء العاملين	0.983**	0.000	دال إحصائياً
** : الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01			

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الارتباط لمحاور الاستبيان تراوحت ما بين 0.983 و0.997 وهي موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01، وبالتالي فالعبارات صادقة لما وضعت لقياسه.

ثانياً: ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال قياس معامل ألفا كرومباخ، حيث تنص القاعدة الإحصائية لهذا الاختبار على أن النسبة المقبولة لثبات الاستبانة هي 60% أو ما يزيد، والنسبة المقبولة لصدقها هي 70% أو ما يزيد ويحسب بالجذر التربيعي لمعامل الثبات وفيما يلي توضيح ذلك:

الجدول رقم 10: معاملات ألفا كرومباخ.

المحاور	عدد العبارات	معامل ألفا كرومباخ (α)	صدق المحك (الصدق = $\sqrt{\alpha}$)
تقييم أساليب التدريب	7 - 1	0.932	0.965
البرامج التدريبية	9 - 1	0.949	0.974
تقييم عملية التدريب	6 - 1	0.930	0.964
عملية التدريب	22 - 1	0.978	0.988
أداء العاملين	10 - 1	0.947	0.973
الإجمالي	32 - 1	0.984	0.991

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتضح من خلال الجدول أن معامل الثبات الإجمالي عال بلغ 0.984، وجميع المحاور ذات درجة مرتفعة من الثبات، وهذا يتضح من خلال معامل الصدق الإجمالي الذي بلغ 0.991 وهو أيضاً معامل عال، وهو ما يدل على ثبات وصدق أداة الدراسة.

ثالثاً: اختبار التوزيع الطبيعي.

يجب تحديد ما إذا كانت البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم التوزيعات الاحتمالية الأخرى وهذا لكي تكون التحليلات أكثر مصداقية. وهناك عدة طرق احصائية للكشف عن نوع التوزيع وهي Kolmogorov - Smirnov، طريقة حساب معاملي الالتواء والتفطح وطريقة اختبار Shapiro - Wilk. وبما أن عدد العينة أقل من 50 فإننا نستدل بنتائج اختبار Shapiro - Wilk :

والجدول التالي يبين نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality):

الجدول رقم 11: نتيجة اختبار التوزيع الطبيعي (Tests of Normality)

نوع التوزيع	Shapiro – Wilk			Kolmogorov – Smirnov			اختبار نوع التوزيع لبيانات إجابات العينة
	Sig	Df	Statistic	Sig	Df	Statistic	
طبيعي	0.188	41	0.962	0.200	41	0.101	عملية التدريب
طبيعي	0.100	41	0.954	0.116	41	0.124	أداء العاملين
طبيعي	0.347	41	0.970	0.200	41	0.097	المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول نجد أن مستوى المعنوية 0.347 وهي أكبر من 0.05، وعليه فإن نتائج الاختبار تتبع توزيعاً طبيعياً.

خلاصة الفصل الثاني

تناول هذا الفصل تقديم حول شركة سوناطراك الجزائرية العاملة في قطاع المحروقات، مع التركيز على نشاط نقل النفط والغاز بالأنابيب وهيكل إقليم نقل إن أمناس، كما يغطي الخطوات المنهجية المتبعة في الدراسة، بما في ذلك المنهج الوصفي التحليلي، ومجتمع الدراسة المكون من 702 عامل، والعينة المكونة من 50 عامل. يوضح الاستبيان المستخدم كأداة لجمع البيانات، مع شرح لمحاورة المختلفة حول التدريب وأداء العاملين، وتم اختبار صدق الاستبيان وثباته باستخدام معاملات إحصائية مناسبة. تمت أيضاً مناقشة الأساليب الإحصائية المستخدمة لتحليل البيانات، بما في ذلك التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعاملات الارتباط. أخيراً، تم إجراء اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات لضمان مصداقية التحليلات.

الفصل الثالث: عرض ومناقشة النتائج.

تمهيد الفصل الثالث

في الفصل الثالث من هذه الدراسة، سنقدم عرضاً ومناقشة شاملة للنتائج المتحصل عليها من خلال تحليل البيانات المجمعة، سيتم التركيز بشكل خاص على البرامج التدريبية المطبقة في مؤسسة سوناطراك وتأثيرها على أداء العاملين. سيتضمن هذا الفصل عدة مباحث تتناول بالتفصيل الأبعاد المختلفة لعملية التدريب وتأثيراتها على المستويات المختلفة للأداء الوظيفي، وكذلك مقارنة هذه النتائج مع الدراسات السابقة لرصد التوافقات والاختلافات. سنبدأ بعرض وتحليل بيانات الدراسة، مستعينين بالأدوات الإحصائية لوصف وتحليل البيانات المتعلقة بالتدريب وأثره على العاملين، سيتم توظيف تقنيات إحصائية مثل تحليل التكرارات والنسب المئوية، وكذلك تحليل الانحدار الخطي لاختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي تناولتها الدراسة.

من خلال هذا الفصل، سنسعى لفهم كيفية تأثير البرامج التدريبية على تحسين قدرات العاملين ومهاراتهم، وكيف أن هذه البرامج ساهمت في رفع كفاءة الأداء داخل المؤسسة، كما سيتم التطرق إلى التحديات التي واجهت عملية التدريب وكيفية معالجتها لتحقيق أقصى استفادة من البرامج التدريبية.

أخيراً، سيشمل الفصل مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة لتوضيح مدى توافق أو اختلاف نتائج هذه الدراسة مع ما تم نشره في الأدبيات الأكاديمية، مما يساهم في رسم صورة أوضح حول تأثيرات البرامج التدريبية على الأداء التنظيمي في المؤسسات الكبرى مثل سوناطراك.

وقصد التفصيل أكثر في هذه النقاط قمنا بتقسيم هذا الفصل على النحو التالي:

❖ المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة.

❖ المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: عرض وتحليل بيانات الدراسة

في المبحث الأول من الفصل الثالث، سنقوم بعرض وتحليل البيانات التي تم جمعها ضمن إطار هذه الدراسة. سيشمل هذا المبحث تفصيلاً للوصف الإحصائي لعينة الدراسة، مركزين على توزيعها حسب مختلف الخصائص الديموغرافية مثل الجنس، العمر، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، سيتم استخدام تقنيات إحصائية مثل التوزيع التكراري والنسب المئوية لتوضيح التوزيعات، وسيتم عرض هذه البيانات في جداول وأشكال بيانية لتسهيل فهم وتحليل النتائج.

المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة

الجدول التالية توضح توزيع عينة الدراسة بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية حسب البيانات

الشخصية:

1- الجنس

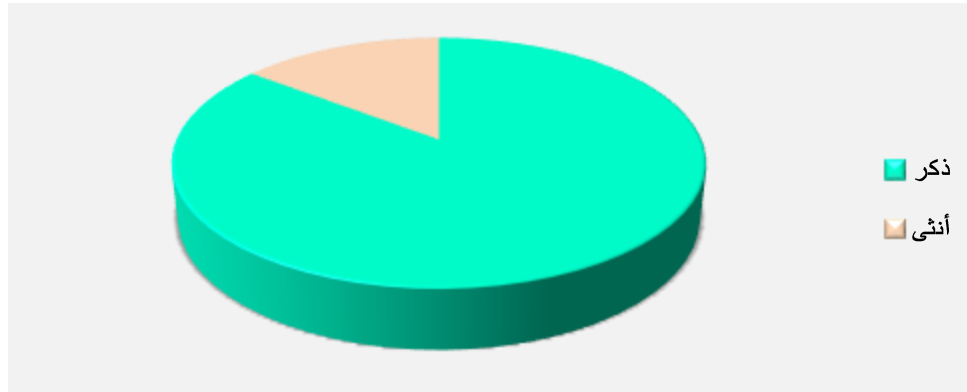
الجدول رقم 12: توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	35	85.4
	أنثى	6	14.6
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الذكور هي الغالبة حيث تبلغ 85.4%، في حين أن نسبة الإناث تمثل 14.6%، وهذا في الغالب راجع لطبيعة عمل المؤسسة، ومكان تواجدها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

2- السن

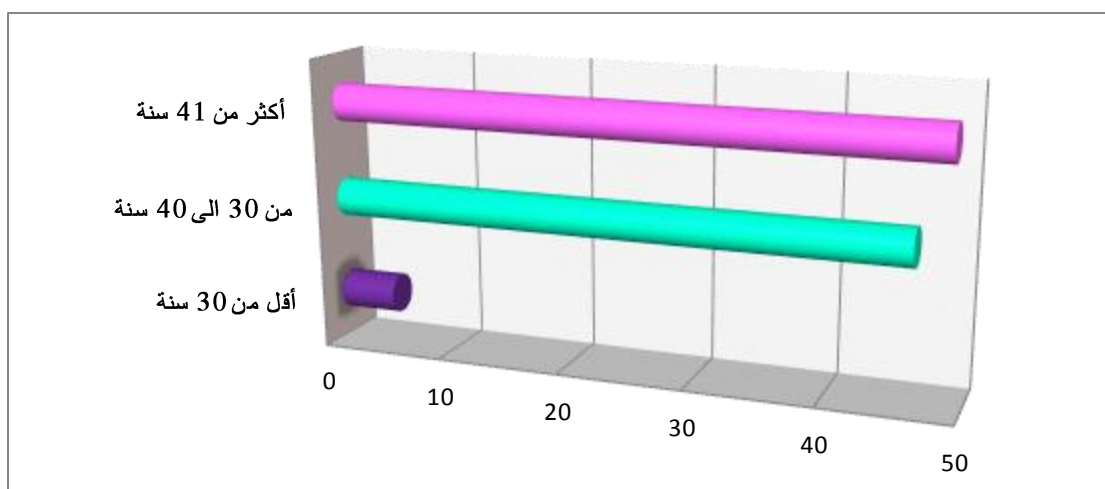
الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب السن.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
السن	أقل من 30 سنة	2	4.9
	[من 30 الى 40 سنة]	19	46.3
	أكثر من 41 سنة	20	48.8
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 48.8% تمثل الفئة العمرية لأكثر من 41 سنة، في حين أن نسبة 46.3% و 4.9% تمثل الفئة العمرية من [30 الى 40] سنة وأقل من 30 سنة على التوالي. وهذا ما يبين أن أفراد العينة من الفئة الحكيمة ذات الخبرة الكبيرة والقادرة على صنع الفارق في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5: توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

3- المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

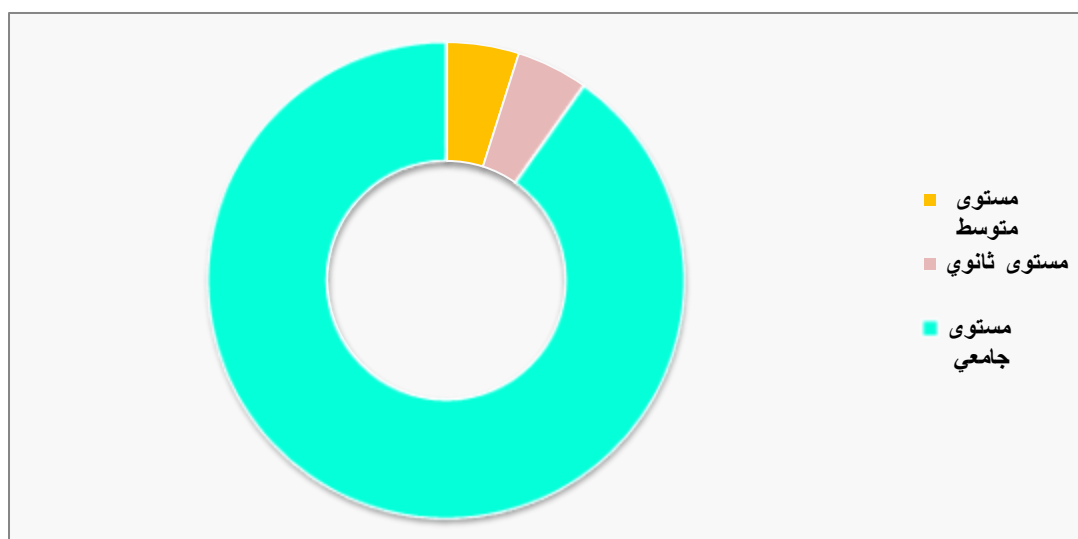
الجدول رقم 13: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي	مستوى متوسط	2	4.9
	مستوى ثانوي	2	4.9
	مستوى جامعي	37	90.2
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 90.2% تمثل أفراد العينة ذوي المستوى الجامعي، في حين أن النسبة الإجمالية 9.8% تمثل المستوى المتوسط والثانوي على التوالي، ما يبين أن أفراد العينة فئة متقفة بامتياز، كما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بالمؤهل العلمي لأفرادها. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 4: توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي.



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

4- سنوات الخبرة

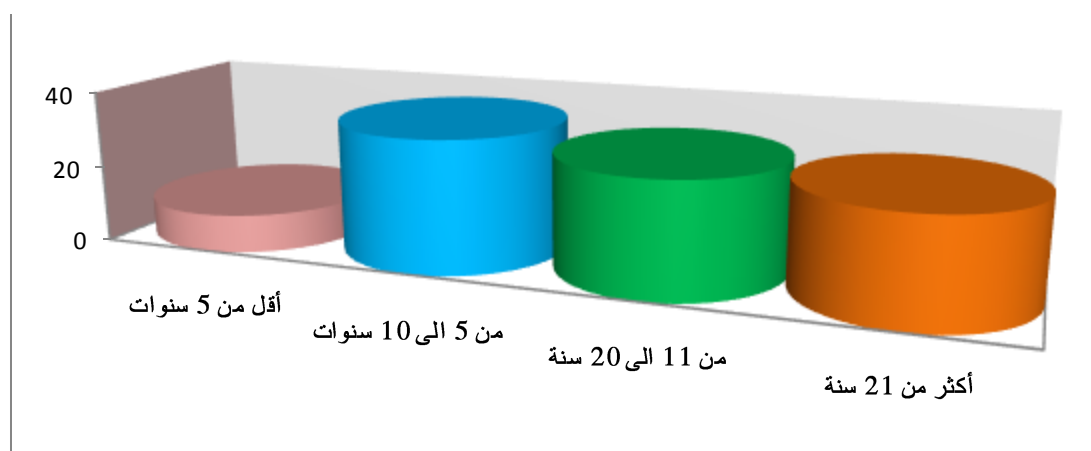
الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	4	9.8
	[من 5 الى 10 سنوات]	14	34.1
	[من 11 الى 20 سنة]	12	29.3
	أكثر من 21 سنة	11	26.8
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 34.1% تمثل من 5 الى 10 سنوات خبرة للأفراد في المؤسسة، في حين أن نسبة 29.3% و 26.8% تمثل خبرة من 11 الى 20 سنة وأكثر من 21 سنة على التوالي، في حين تمثل نسبة 9.8% خبرة لأقل من 5 سنوات، وهذا ما يبين أن أفراد العينة في المؤسسة يملكون خبرة معتبرة في ميدان عملهم. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 5 :توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

5- الرتبة المهنية

توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

الجدول رقم 14 : توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية

المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الرتبة المهنية	إطار	31	75.6
	عون تحكم	6	14.6
	عون تنفيذ	4	9.8
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 75.6% من أفراد العينة إطار، في حين أن نسبة 14.6% تمثل أعوان تحكم، ثم جاءت نسبة 9.8% لتمثل أعوان التنفيذ، وهذا ما يعكس تعدد الرتب المهنية في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم 6 توزيع أفراد العينة حسب الرتبة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

6- هل استفدت من دورة تدريبية؟

الجدول رقم 15: توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من دورة تدريبية

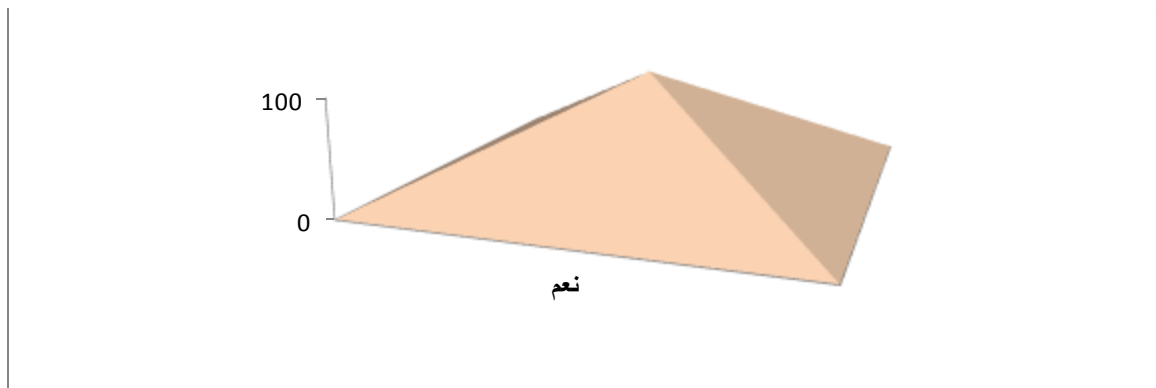
المتغير	البيان	التكرار	النسبة المئوية
الاستفادة من دورة تدريبية	نعم	41	100
	لا	0	0
المجموع		41	100

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

يتبين من خلال الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة استفادوا من دورة تدريبية، وهذا ما يعكس

مدى نجاح البرامج التدريبية في المؤسسة. والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل 7 رقم: توزيع أفراد العينة حسب الاستفادة من دورة تدريبية



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

المطلب الثاني: الوصف الإحصائي لمحاور الدراسة.

يقدم هذا المطلب تحليلاً وصفيًا مفصلاً لأساليب التدريب وأثرها على أداء العاملين في شركة سوناطراك، استناداً إلى البيانات الإحصائية المستخرجة من برنامج SPSS.

الفرع الأول: نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور عملية التدريب

01: تقييم أساليب التدريب

الجدول رقم 16: تحليل فقرات البعد الأول.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تعتمد المؤسسة أساليب تدريبية متقدمة لتدريب موظفيها	3.65	1.131	4	مرتفع
2- تسعى المؤسسة الى تنويع اختيار أساليب وطرق التدريب داخلها بأقصى قدر ممكن	3.51	1.051	5	مرتفع
3- تعتمد المؤسسة على أسلوب المحاضرات في برامجها التدريبية	3.46	1.027	6	مرتفع
4- يسمح للمتدربين باستخدام أسلوب النقاش لزيادة التحصيل المعرفي	3.95	0.893	2	مرتفع
5- يزيد أسلوب المحاضرات من التحصيل المعرفي للعامل ويزيد من أدائه	4.00	0.974	1	مرتفع
6- تقوم المؤسسة بالقيام بدورات تدريبية عبر الأنترنت (عن بعد)	3.82	0.919	3	مرتفع
7- الدورات التكوينية عن بعد لها نفس التحصيل المعرفي مقارنة بالأساليب الحضورية	2.34	1.039	7	منخفض
تقييم أساليب التدريب	3.53	0.850	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد تقييم أساليب التدريب من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة سونا طراك قد حصلت على درجات ما بين المنخفضة والمرتفعة والتي تراوحت بين (2.34 – 4.00)، حيث حصلت الفقرة "يزيد أسلوب المحاضرات من التحصيل المعرفي للعامل ويزيد من أدائه" على أعلى درجة حيث بلغت (4.00) بانحراف معياري (0.974)، بينما حصلت الفقرة "الدورات التكوينية عن بعد لها نفس التحصيل المعرفي مقارنة بالأساليب الحضورية" على أدنى متوسط (2.34) بانحراف معياري (1.039)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد تقييم أساليب التدريب "فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.53) وبانحراف معياري قدره (0.850).

02: البرامج التدريبية

الجدول رقم 17 : تحليل فقرات البعد الثاني.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- ينظم البرنامج التدريبي بشكل مدروس ليناسب احتياجاتك وتحقيق اهداف المؤسسة	3.53	1.002	5	مرتفع
2- استخدمت طرق تصميم مبتكرة لجعل البرنامج تفاعلي ومفيد للجميع	3.19	0.927	9	متوسط
3- تم تصميم البرنامج بناء على فهم دقيق لاحتياجات الموظفين	3.31	1.149	8	متوسط
4- تم استخدام وسائل تعليمية متعددة لجعل عملية التعلم ممتعة وفعالة	3.34	1.015	7	متوسط
5- نظمت الجلسات التدريبية بشكل تعاوني لتشجيع تبادل الأفكار والتفاعل	3.41	0.999	6	مرتفع
6- استخدمت طرق تدريس سهلة ومثيرة لجعل الدورات مفيدة وممتعة	3.65	0.883	4	مرتفع
7- تقوم المؤسسة بمتابعة البرنامج التدريبي بأخذ حضور وغياب المتدربين	3.82	0.833	2	مرتفع

مرتفع	3	0.980	3.80	8- يتم اختيار المدربين ذوي الخبرة المهنية والمؤهلات الأكاديمية لتقديم الدورات التدريبية
مرتفع	1	0.848	3.92	9- تقوم المؤسسة بتوفير سبل الراحة للمتدربين في البرنامج
مرتفع	/	0.812	3.55	البرامج التدريبية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد البرامج التدريبية من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة سوناطراك قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.19 – 3.92)، حيث حصلت الفقرة " تقوم المؤسسة بتوفير سبل الراحة للمتدربين في البرنامج " على أعلى درجة حيث بلغت (3.92) بانحراف معياري (0.848)، بينما حصلت الفقرة " استخدمت طرق تصميم مبتكرة لجعل البرنامج تفاعلي ومفيد للجميع " على أدنى متوسط (3.19) بانحراف معياري (0.927)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " البرامج التدريبية " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.55) وبانحراف معياري قدره (0.812).

03: تقييم عملية التدريب

الجدول رقم 18: تحليل فقرات البعد الثالث.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- تقوم المؤسسة بتقييم البرنامج التدريبي لضمان تحقيق الأهداف المحددة وتحديد مدى فعاليته	3.63	0.915	3	مرتفع
2- المشاركون يظهرون رضا عن فعالية البرنامج في تحقيق أهداف التدريب المحددة	3.51	0.897	4	مرتفع
3- تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التدريبي من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف	3.46	0.777	5	مرتفع

4- ساهم البرنامج التدريبي في اكتساب مؤهلات	3.73	1.025	1	مرتفع
وقدرات وتطوير المعارف والمهارات				
5- يتم اجراء استبيان للمشاركين كجزء من عمليات	3.68	1.035	2	مرتفع
التقييم لأخذ رأيهم بعين الاعتبار				
6- تتم مراجعة وتحديث عمليات التقييم بانتظام لمواكبة	3.09	1.019	6	متوسط
التغيرات والتحديثات				
تقييم عملية التدريب	3.52	0.817	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن بعد تقييم عملية التدريب من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة سوناطراك قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (3.09 - 3.73)، حيث حصلت الفقرة " ساهم البرنامج التدريبي في اكتساب مؤهلات وقدرات وتطوير المعارف والمهارات " على أعلى درجة حيث بلغت (3.73) بانحراف معياري (1.025)، بينما حصلت الفقرة " تتم مراجعة وتحديث عمليات التقييم بانتظام لمواكبة التغيرات والتحديثات " على أدنى متوسط (3.09) بانحراف معياري (1.019)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه بعد " تقييم عملية التدريب " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.52) وبانحراف معياري قدره (0.817).

- عملية التدريب

الجدول رقم 19: نتائج إجابات أفراد العينة على عملية التدريب.

المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة التقييم	
تقييم أساليب التدريب	3.53	0.850	2	مرتفع
البرامج التدريبية	3.55	0.812	1	مرتفع
تقييم عملية التدريب	3.52	0.817	3	مرتفع
عملية التدريب	3.54	0.805	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية المحاور المعبرة عن عملية التدريب من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة سوناطراك قد حصلت على درجات مرتفعة والتي تراوحت بين (3.52 - 3.55)، حيث حصل بعد " البرامج التدريبية " على أعلى درجة حيث بلغت (3.55) بانحراف معياري (0.812)، بينما حصل بعد " تقييم عملية التدريب " على أدنى متوسط (3.52) بانحراف معياري (0.817)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " عملية التدريب " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.54) وبانحراف معياري قدره (0.805).

الفرع الثاني: نتائج التحليلات الوصفية المتعلقة بمحور أداء العاملين

الجدول رقم 20: تحليل فقرات أداء العاملين.

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	التقييم
1- يظهر العاملون التعاون وروح الفريق في بيئة العمل	3.82	0.863	5	مرتفع
2- يتميز الأفراد بالاستماع الجيد والتواصل الفعال	3.78	0.790	6	مرتفع
3- يظهر العاملون الاستعداد لتطوير أدائهم	3.97	0.879	3	مرتفع
4- يعمل الفريق بتفانٍ لتحسين جودة العمل وتحقيق التميز	3.95	0.864	4	مرتفع
5- يظهر العاملون اهتماماً بتطوير مهاراتهم	4.07	0.787	2	مرتفع
6- أداء الموظف يعتمد على مدى تكيفه مع التقنيات والإجراءات الجديدة	4.12	0.748	1	مرتفع
7- نتائج تقييم الأداء تفتح الباب أمام الترقية في المؤسسة	3.29	1.249	9	متوسط
8- كفاءة أداء الموظفين تقيم من خلال معدلات الشكاوى	2.95	1.071	10	متوسط
9- نتائج تقييم الأداء تساعد المؤسسة في تحديد حاجة الموظفين للتدريب	3.58	1.284	8	مرتفع
10- يعمل الفريق بشغف في مهامهم اليومية	3.78	0.851	7	مرتفع
أداء العاملين	3.73	0.786	/	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

تظهر نتائج الجدول أن غالبية العبارات المعبرة عن أداء العاملين من قبل عينة الدراسة والمتمثلة في العاملين في مؤسسة سوناطراك قد حصلت على درجات ما بين المتوسطة والمرتفعة والتي تراوحت بين (2.95 - 4.12)، حيث حصلت الفقرة " أداء الموظف يعتمد على مدى تكيفه مع التقنيات والإجراءات الجديدة " على أعلى درجة حيث بلغت (4.12) بانحراف معياري (0.748)، بينما حصلت الفقرة " كفاءة أداء الموظفين تقيم من خلال معدلات الشكاوى " على أدنى متوسط (2.95) بانحراف معياري (1.071)، أما المتوسط الإجمالي الذي حصل عليه محور " أداء العاملين " فقد كان بمستوى مرتفع قدره (3.73) وبانحراف معياري قدره (0.786).

المبحث الثاني: اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

المبحث الثاني من الفصل الثالث يركز على اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية التي وضعت لهذه الدراسة، سيتم استخدام تحليلات إحصائية معقدة مثل الانحدار الخطي البسيط لتقييم العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، سيتم عرض نتائج هذه التحليلات لتحديد ما إذا كانت البرامج التدريبية تؤثر بشكل دلالي إحصائي على الأداء الوظيفي، ومن ثم، مناقشة هذه النتائج في ضوء الأدبيات السابقة لتقديم فهم أعمق لكيفية تحسين وتعزيز فعالية هذه البرامج.

المطلب الأول: اختبار ومناقشة الفرضيات الفرعية.

سنتناول اختبار الفرضيات الفرعية التي تم صياغتها لتقييم العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

➤ الفرع الأول: الفرضية الفرعية الأولى.

الفرضية العدمية H_0 : لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الفرضية البديلة H_1 : يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم 21: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الاولى.

أداء العاملين								تقييم أساليب التدريب
نتيجة اختبار الفرضية	معامل الانحدار B A		قيمة F	مستوى معنوية sig	معامل التحديد R ²	T	R	
H ₁	0.705	0.856	234.367	0.000	0.857	15.309	0.926	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر لتقييم أساليب التدريب على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 85.7%، كما أن معامل الارتباط بلغ 92.6% وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 234.367 مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.856 وقيمة B 0.705، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم أساليب التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك"، وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.856 x + 0.705$$

➤ الفرع الثاني: الفرضية الفرعية الثانية.

الفرضية العدمية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم 22: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثانية

أداء العاملين								البرامج التدريبية
نتيجة اختبار الفرضية	معامل الانحدار B A		قيمة F	مستوى معنوية sig	معامل التحديد R ² R			
					T			
H ₁	0.466	0.918	350.270	0.000	18.716	0.900	0.949	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر للبرامج التدريبية على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 90%، كما أن معامل الارتباط بلغ 94.9% وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 350.270 مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.918 وقيمة B 0.466، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي "يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للبرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك"، وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.918 x + 0.466$$

الفرع الثالث: الفرضية الفرعية الثالثة

الفرضية العدمية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم عملية التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم عملية التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم 23: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الفرعية الثالثة.

أداء العاملين								تقييم عملية التدريب
نتيجة اختبار الفرضية	معامل الانحدار B	معامل الانحدار A	قيمة F	مستوى معنوية sig	معامل التحديد R ²	T	R	
H ₁	0.523	0.912	346.647	0.000	0.899	18.618	0.948	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21 .

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر لتقييم عملية التدريب على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 89.9%، كما أن معامل الارتباط بلغ 94.8% وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 346.647 مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.912 وقيمة B 0.523، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لتقييم عملية التدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك"، وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.912 x + 0.523$$

المطلب الثاني: اختبار ومناقشة الفرضية الرئيسية.

سنقوم باختبار الفرضية الرئيسية التي تم صياغتها لتقييم أثر العلاقة بين التدريب وأداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الفرضية العدمية H₀: لا يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الفرضية البديلة H₁: يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

الجدول رقم 24: نتائج تحليل الانحدار الخطي البسيط للفرضية الرئيسية

أداء العاملين						
نتيجة اختبار الفرضية	معامل الانحدار		قيمة F	مستوى المعنوية sig	معامل التحديد R ²	
	B	A			T	R
H ₁	0.393	0.944	536.386	0.000	23.160	0.932 0.966

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج برنامج spss v21.

من خلال الجدول يتضح أن هناك أثر للتدريب على أداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05، حيث بلغت قيمة معامل التحديد R² الذي يقيس التباين في المتغير التابع الذي تفسره المتغيرات المستقلة 93.2%، كما أن معامل الارتباط بلغ 96.6% وهذا يدل على وجود أثر للمتغير المستقل على المتغير التابع، وقد أكدت قيمة F معنوية هذا التأثير والتي بلغت 536.386 مستوى معنوية 0.000 وهي أقل من 0.05، وبلغت قيمة معامل الانحدار 0.944 وقيمة B 0.393، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونؤكد الفرضية البديلة أي " يوجد أثر ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك"، وعليه يمكن التعبير على ذلك بالمعادلة الرياضية التالية:

$$Y = 0.944 x + 0.393$$

المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة ومقارنتها بالدراسات السابقة.

بناءً على النتائج التي توصلت إليها من خلال دراستي ومقارنتها بالأدبيات السابقة، يمكنني تقديم مناقشة معمقة:

- تشير الفرضية الأولى إلى أن تقييم أساليب التدريب يؤثر بشكل ملحوظ على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك. أظهرت النتائج وجود تأثير ذو دلالة إحصائية بين تقييم أساليب التدريب وأداء العاملين، مما يؤكد أهمية اختيار الأساليب المناسبة في تحقيق تحسين الأداء، أكدت الدراسات السابقة نفس النتائج حيث أشارت إلى أن تقييم الأساليب التدريبية يؤثر بشكل كبير على تحسين الأداء الوظيفي للعاملين. مثلاً، الدراسة التي أجراها (، أحمد، م.، و وزملاؤه،

2018) أظهرت أن استخدام أساليب تدريبية حديثة يتناسب مع احتياجات الموظفين يؤدي إلى تحسين أدائهم وزيادة رضاهم الوظيفي، تؤكد نتائج هذه الدراسة على أهمية تقييم أساليب التدريب بشكل مستمر وتوجيه الجهود نحو تحسينها لضمان تحقيق أفضل النتائج من حيث تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك.

- تشير نتائج الفرضية الثانية إلى وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للبرامج التدريبية على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك. هذا يشير إلى أن تصميم البرامج التدريبية بشكل يتلائم مع احتياجات العمل يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين. تتناغم هذه النتائج مع ما أكدته (Mamaqi Ermir) في دراسته، التي أشارت إلى ضرورة توفير برامج تدريبية تلبي الاحتياجات المتغيرة للموظفين والمؤسسات في بيئة العمل الحديثة، مما يعكس أهمية تطوير برامج التدريب بما يتوافق مع المتغيرات السريعة في بيئة العمل العالمية

- تبين نتائج الفرضية الثالثة أن تقييم عملية التدريب بشكل منتظم يسهم بشكل كبير في تحسين أداء العاملين، وتشير البيانات إلى وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تقييم عملية التدريب وأداء العاملين كما وجدت دراسة (By Kuruppu, C.L., Kavirathne, & Karunarathna, 2021) أن هناك علاقة ارتباط قوية وذات دلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين، مشيرة إلى أن التقييم المستمر يساعد على تطوير المهارات واكتساب معارف جديدة، مما يعزز من أداء العاملين، وهذا يتماشى مع نتائج الدراسة الحالية.

تشير نتائج الدراسة وكما أكدت الفرضية الرئيسية إلى أن لتقييم أساليب التدريب، والبرامج التدريبية، وعملية التقييم المنتظم تأثير إيجابي وملحوظ على أداء العاملين ، اي يوجد أثر ذو دلالة احصائية للتدريب على أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك ، هذه النتائج تتماشى مع ما تم التوصل إليه في الدراسات السابقة، مما يؤكد ضرورة الاهتمام بجودة الأساليب والبرامج التدريبية والتقييم كوسيلة لتحسين أداء العاملين في المؤسسات.

خلاصة الفصل الثالث.

في الفصل الثالث من الدراسة، تم تحليل ومناقشة البيانات المجمعة لتقييم تأثير التدريب على تحسين أداء العاملين في مؤسسة سوناطراك، مستخدمة في ذلك أساليب إحصائية متقدمة، أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية ملموسة بين التدريب المنظم والمصمم بشكل يلبي احتياجات العاملين وبين تحسين الكفاءة الوظيفية، حيث تساهم البرامج التفاعلية في تعزيز المستويات المعرفية والمهارية للمتدربين، وبمقارنة هذه النتائج بالدراسات السابقة، تؤكد الدراسة الحالية على أهمية الاستمرارية في تطوير وتحديث البرامج التدريبية لضمان تحقيق أهدافها، مما يستدعي الاهتمام بتنوع أساليب التدريب وتحفيز المشاركين بشكل فعال لتعزيز الفعالية التدريبية وتحسين الأداء العام.

خاتمة عامة

هذه الدراسة هدفت إلى تقييم تأثير برامج التدريب على تحسين أداء العاملين في شركة سوناطراك، قسم النقل بالأنابيب في إن أميناس. بعد مراجعة شاملة للأدبيات النظرية وإجراء تحليل ميداني معمق، تم التركيز على فحص كيفية تأثير البرامج التدريبية ومدى فاعلية تقييم أساليب التدريب في تعزيز الكفاءة الوظيفية والحافز لدى العاملين، وأهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الفرضيات الرئيسية والفرعية هي:

- التقييم الفعال لأساليب التدريب يحدث تأثيراً إيجابياً ملحوظاً على أداء العاملين، مما يساهم في تحديد النواقص وتحسين مستويات الأداء العام. الإحصائيات تدعم هذا الاستنتاج بمعامل تحديد R^2 بنسبة 85.7%، ومعامل ارتباط قدره 92.6%، مما يدل على وجود علاقة قوية بين التقييم والأداء، مع تأكيد على دلالة إحصائية بقيمة F تصل إلى 234.367 ومستوى معنوية $0.000 <$.

- البرامج التدريبية المصممة جيداً لها دور بارز في رفع كفاءة العاملين. النتائج تشير إلى أثر كبير لهذه البرامج بمعامل تحديد R^2 يصل إلى 90% ومعامل ارتباط 94.9%، مما يعكس التأثير الإيجابي القوي للتدريب، مع قيمة F تبلغ 350.270 ومستوى معنوية $0.000 <$ ، مؤكدة الارتباط الوثيق بين البرامج التدريبية وتحسين الأداء.

- وجد أن التقييم المنظم لعملية التدريب يعزز بشكل مستمر من جودة التدريب ويعمل على تحسين الأداء بفعالية. الدراسة أظهرت نتائج بمعامل تحديد R^2 نسبته 89.9% ومعامل ارتباط 94.8%، مع تأكيد إحصائي بقيمة F تصل إلى 346.647 ومستوى معنوية $0.000 <$ ، مما يدعم الفرضية القائلة بأن تقييم عملية التدريب له تأثير كبير على الأداء.

- تأكدت الفرضية الرئيسية للدراسة من خلال الفرضيات الفرعية، حيث بينت النتائج وجود أثر ملحوظ للتدريب على أداء العاملين، بمعامل تحديد R^2 يبلغ 93.2% ومعامل ارتباط 96.6%، مما يدل على أن التدريب يعتبر أداة استراتيجية ضرورية لتحسين الأداء في الشركات الكبرى مثل سوناطراك. ينبغي على الإدارة الاستفادة من هذه النتائج لمواصلة تطوير وتحديث البرامج التدريبية وضمان تلبيتها للتحديات المستقبلية والمتطلبات المتغيرة للعاملين والمؤسسة بشكل عام.

بناءً على النتائج التي حصلت عليها من خلال دراستي ومقارنتها بالدراسات السابقة، أقترح بعض التوصيات التي قد تعزز فعالية البرامج التدريبية وتحسن الأداء الوظيفي في المستقبل:

- تعزيز أساليب التقييم بعد التدريب: لضمان قياس دقيق للتأثير الفعلي للبرامج التدريبية على أداء الموظفين، من الضروري تطوير وتحسين طرق التقييم المستخدمة عقب الانتهاء من هذه البرامج. يمكن تحقيق ذلك من خلال الاعتماد على أساليب تقييم متقدمة ومعقدة، تشمل المتابعة المستمرة وإجراء استطلاعات رأي دورية. هذه الأساليب ستسمح بجمع ملاحظات مفصلة ودقيقة، مما يعزز فهمنا لتأثيرات التدريب ويساهم في صياغة استراتيجيات تدريبية أكثر فعالية في المستقبل.

- تطوير محتوى التدريب: تصميم البرامج التدريبية بحيث تتناسب مع احتياجات الموظفين الفردية والتغيرات في بيئة العمل. استخدام تقنيات التعلم المخصص يمكن أن يكون أكثر فعالية في تلبية الاحتياجات المتنوعة للموظفين.

- تنويع أساليب التدريب: لزيادة التحصيل المعرفي والمهاري، ينبغي دمج أساليب تدريب متنوعة مثل ورش العمل، التدريب العملي، والمحاضرات التفاعلية، بالإضافة إلى استخدام التكنولوجيا مثل التدريب الافتراضي والمحاكاة.

- تعزيز الحوافز للمشاركة في التدريب: توفير حوافز للمشاركة في البرامج التدريبية، مثل المكافآت، الترقيات، أو شهادات الإنجاز يمكن أن يزيد من الاهتمام والمشاركة في البرامج التدريبية ويحسن النتائج على المدى الطويل.

- تحديث المحتوى التدريبي بانتظام: للحفاظ على ملائمة البرامج التدريبية مع المتطلبات الصناعية المتغيرة والابتكارات الجديدة، من الضروري مراجعة وتحديث المحتوى التدريبي بانتظام -تشجيع ثقافة التعلم المستمر: تعزيز ثقافة التعلم المستمر داخل المؤسسة يمكن أن يساعد في تحفيز الموظفين على البحث الدائم عن تحسين مهاراتهم وزيادة معارفهم، مما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

آفاق الدراسة

❖ توسيع نطاق الدراسة: إجراء دراسات مشابهة في أقسام أخرى من شركة سوناطراك أو في شركات أخرى داخل القطاع نفسه لمعرفة ما إذا كانت النتائج تتكرر أو تختلف.

- ❖ تحليل أعمق لعوامل التدريب: التركيز على أنواع محددة من برامج التدريب لمعرفة أيها أكثر تأثيرًا على الأداء الوظيفي.
 - ❖ تقييم تأثير التكنولوجيا: دراسة تأثير استخدام التكنولوجيا الحديثة في برامج التدريب، مثل التعلم الافتراضي والمحاكاة، على تحسين الأداء.
 - ❖ تحليل العوامل النفسية والاجتماعية: دراسة تأثير العوامل النفسية والاجتماعية مثل التحفيز، الروح المعنوية، وبيئة العمل على فعالية برامج التدريب.
 - ❖ مراجعة دور الإدارة والسياسات: بحث دور الإدارة والسياسات التنظيمية في دعم أو عرقلة فعالية برامج التدريب.
 - ❖ استدامة وفعالية التدريب على المدى الطويل: تقييم تأثير برامج التدريب على المدى الطويل على الأداء الوظيفي والنمو المهني للموظفين.
 - ❖ تأثير التدريب على الابتكار والإبداع: تحليل كيفية تأثير التدريب على تعزيز الابتكار والإبداع لدى الموظفين.
 - ❖ تطوير نموذج شامل لتقييم التدريب: بناء نموذج شامل ومتكامل لتقييم فعالية برامج التدريب يشمل العوامل الكمية والنوعية.
- في نهاية المطاف، تؤكد هذه الدراسة على الأهمية القصوى للتدريب كعنصر أساسي لتعزيز أداء العاملين وتحقيق التميز الوظيفي في شركة سوناطراك، خاصة في قسم النقل بالأنابيب بمنطقة إن أميناس. النتائج المحققة تدعم بقوة الفكرة القائلة بأن البرامج التدريبية المدروسة والتقييم المستمر لهذه البرامج ليست فقط تحسن الأداء الفردي للعاملين، بل تسهم أيضا في رفع مستويات الكفاءة العامة للشركة، من خلال تطبيق التوصيات المقترحة، يمكن لسوناطراك أن تواصل مسيرتها نحو الابتكار والتطور، معززة بقوة عاملة ماهرة ومتحفزة تعمل بفعالية وكفاءة عالية. تعتبر هذه الدراسة خطوة نحو فهم أعمق للتحديات والفرص داخل بيئة العمل الصناعية، وتقدم رؤى قيمة للمستقبل في مجال تطوير الموارد البشرية وإدارتها.

قائمة المراجع

المراجع

❖ الكتب

- بوحفص عبد الكريم. (2010). *التكوين الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية*. ديوان المطبوعات الجامعية.
- محمد شيخ صالح القدومي. (2014). *دالة الموارد البشرية*. الأردن، عمان: دار المعتز للنشر والتوزيع.
- إبراهيم محمد إبراهيم. (2018). *التدريب وتطوير الموارد البشرية*. دار الحضارة للنشر والتوزيع.
- أحمد حسن الطعاني. (2007). *التدريب الإداري المعاصر*. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجمل محمد حسن. (2019). *التدريب وتطوير الموارد البشرية*. دار المنار.
- الحلبي خليفة بن أبي المحاسن. (2010). *التدريب الناجح للموظفين*. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- الحلبي خليفة بن أبي المحاسن. (2010). *التدريب الناجح للموظفين*. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- الشريف علي. (2019). *أساليب التدريب وتطبيقاتها الحديثة*. دار الفكر العربي.
- العبدلله محمد علي. (2016). *"تصميم برامج التدريب والتطوير"*. القاهرة: دار المعرفة.
- القراد علي. (2016). *تصميم وتنفيذ برامج التدريب*. القاهرة، مصر: دار المعرفة.
- المركز الوطني للتطوير الإداري. (2020). *دليل إعداد وتنفيذ برامج التكوين*. وزارة الإدارة المحلية والتطوير الرقمي.
- المركز الوطني للتطوير الإداري. (2020). *دليل إعداد وتنفيذ برامج التكوين*. وزارة الإدارة المحلية والتطوير الرقمي.
- بشناق حسن. (2015). *إدارة التدريب وتطوير الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- بن برطال عبد القادر. (2010). *التدريب والتغيير داخل المنظمة* (المجلد الطبعة الاولى). الاغواط، الجزائر : مطبعة رويغي.

- تابت زهير. (2001). *كيفية تقييم اداء الشركات العاملين*. القاهرة، القاهرة: دار فباء للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسونة فيصل. (2011). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان: دار اسامة للنشر والتوزيع.
- حنفي ، ، و محمود سليمان. (بدون سنة نشر). *السلوك التنظيمي والأداء*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- خليفة بن أبي المحاسن. (2010). *التدريب الناجح للموظفين*. دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- خليفة بن أبي المحاسن الحلبي. (2010). *التدريب الناجح للموظفين*. بيروت: دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع.
- ذرة عبد الباري ابراهيم. (2003). *تكنولوجيا الاداء البشري في المنظمات*. منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية.
- سعاد نائف برنو. (2007). *إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- شنافي نوال. (2020). *الاداء البشري بين التقييم و الاسس (الإصدار الطبعة الاولى)*. الاردن، عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع.
- صقر احمد. (1983). *ادارة القوى العاملة والاسس السلوكية*. بيروت، لبنان: دار النهضة للطباعة والنشر.
- عبد الله محمد الشريف. (1996). *مناهج البحث العلمي. دليل الطالب في كتابة الأبحاث و الرسائل العلمية، 1*. الإسكندرية، الإسكندرية : كلية الإشعاع للطباعة و النشر و التوزيع .
- عودة مقدس كامل، و الحيايي وليد ناجي. (2016). *بور واثار التدريب في زيادة انتاجية القوى العاملة (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان: مركز الكتاب الاكاديمي.
- ماهر احمد. (1997). *الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد*. القاهرة، مصر: الدر الجامعية للنشر والتوزيع.
- محمد هاني محمد. (2014). *ادارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الاولى)*. عمان، الاردن: دار المعترف للنشر والتوزيع.

- Alexander Mitchell. (2018). *Supervision and Human Resource Development*. Britiche: Kogan Page Publishers.
- Guillot-SouleZ Chloé. (2017). *La Gestion des Ressources Humaines* (éd. 09). Lyon, france: Gualino une marque de lextenso.
- Gwynne Alexander. (2011). *Developing Skills*. United State of Amirica: John Wiley & Sons, Inc.
- Jon R. Katzenbach .(2005) *.Developing leadership and performance* .United States of America: John Wiley & Sons, Inc.
- KAHOUA, N., & MEBTOUL, A. (2014, 03 17). La GRH à travers les compétences pour améliorer la performance de l'entreprise (Mémoire de Magister en Management). ORAN, Faculté des sciences économiques, des sciences de gestion et des sciences commerciales: UNIVERSITE D'ORAN.
- Keith Davis, & Newstrom John. (2010). *Organizational Behavior*. United States of America: McGraw-Hill Education.
- Kotter John. (2022). *Leading and Motivating Teams*. United State Of Amirica: Harvard Business Review Press.
- nickson Dennis. (2007). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOR THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRIES* (01 ed.). Glasgow, Scotland: Butterworth-Heinemann is an imprint of Elsevier.
- Saulquin jean yves. (2000). *Gestion des rh et performance des services. le cas des etablissements sociaux sanitaires*. paris: ESKA.
- Stephen Covey. (1989). *First Things First*. United State of America: Simon & Schuster.
- Whitney Burns John M, James A, & Whorley David I. (2020). *Developing Managerial Skills*. Pearson.

- Belghanami Wassila Nadjat. (2017, 06 04). Les compétences et la performance. *l'université de Béchar*, 04(01), pp. 50-60.
- Chaib Widad. (2019, 03 30). The Impact Of The Cimix Information System On Employees' Performance Maintenance. *Faculty of Economic sciences, Commercial and Management sciences*, 02(01), pp. 168-184.
- Brinker Robert. (2012). *Achieving Training Objectives and Developing Skills*. ATD Press.

❖ المقالات

- ❖ عبدة سعاد، و سعاد قوجيل. (06 06, 2020). لتأثير التكوين على أداء العاملين في وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية. *مجلة /ابحاث /اقتصادية وادارية، الصفحات 491-510*.
- ❖ دايع عبد القادر، بوتلجة الحسين ، و حاج علي نورة. (29 06, 2016). التكوين المتواصل كعملية لتحسين أداء الموظفين. *مجلة التنظيم والعمل، 05(02)، الصفحات 18-33*.
- ❖ بوقطف محمود. (2014). بعنوان التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية(مذكرة ماجيستر). *بسكرة، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية: جامعة محمد خيضر*.
- ❖ خيتم محكد العيد. (18 06, 2021). رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين من خلال برامج التدريب في المؤسسات الاجنبية الكبرى.
- ❖ أحمد، م.، وزملاؤه. (2018). تأثير الأساليب التدريبية على الأداء الوظيفي. *مجلة البحوث الإدارية، 22(1)، 45-60*.

- UPADHYAY RITESH. (2018). The Relationship between Employee Training and organisational performance: An empirical Study. Department of School of Management Studies, Graphic Era Hill University.
- By Kuruppu, C.L., Kavirathne, & Karunarathna. (2021, February). The Impact of Training on Employee Performance in a Selected.

- Mamaqi Ermir. (2023). The Role of Trainings in the Development and Enhancement of Work Performance in the Public and Private Sector. *Interdisciplinary Journal of Research and Development*.

❖ المواقع الالكترونية

- مبعث. (19 09 ,2023). مبعث. تاريخ الاسترداد 12 04 ,2024، من mobta3ath:

<https://mobt3ath.com>

الملاحق

تكليف بمهمة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة الطاقة والمناجم

سوناطراك



نشاط النقل بالأنابيب
قسم الاستغلال
ناحية النقل إن أمناس

رقم: 2021/ 1168

تكليف بمهمة

Nom & Prénom : DJAFOUR TAQIYEDDINE

الاسم و اللقب :

Fonction : ING INSTRUMENTATION N1

الوظيفة :

Itinéraire : Illizi – In Amenas – Alger – Oran – SMA – Et Retour

خط السير :

Objet : Formation « Induction »

موضوع المهمة :

Date Départ : 11 Décembre 2021

تاريخ الذهاب المقرر :

Date Retour : 17 Décembre 2021

تاريخ الرجوع المقرر :

Moyen de Transport : Propres Moyens + Avion

وسيلة النقل :

In Amenas, le : 05 Décembre 2021

إن أمناس في :

Le Directeur Régional /PI

B. BELABBAS

File
Calculate & ConvertEnvironment: **Production**Create New: PNR Group PNR Search ☒ PNR ☐ Member

Retrieve

Covid-19

E-Ticket (TKT)

ASAHEL | Office ID : IAMAH0101 | Logout

Document Number	Passengers	PTC	Sectors
124-2420638824	1 DJAF0UR / Taqlyeddine mr	ADT	1 2
124-2420638825	2 HADJAISSA / Fekhar ahmed mr	ADT	1 2

124-2420638824

Copy to Scratchpad

E-Ticket Number	Ticketing	Interlining	Display
124-2420638824 DJAF0UR/TAQIYEDDINE MR (ADT)	Void Refund Add Original Issue Document Revalidate	Get coupon control Push coupon control	Extended E-Tic Display E-Ticket History Refresh Print Print / Email / I Documents

Conjunction	LOC	Comp Loc	Type	CRS Res.Sys	Frequent Flyer Number	IATA Office Number	Origin/Destination	Fare Calc Mode	Issue Place
-	SEHCSC	-	ETKT	1A	-	03490653	ALGALG	1	IAM

#	Dep. Location	Arr. Location	Stop	Flight	Class	Date	Time	Sector Status	Fare Basis	Coupon Status	NVB	NVA	Baggage	Invo
1	ALG	ORN	0	AH 6106	Y	11DEC	1900	OK	Y	OPEN	-	07DEC22	20K	-
2	ORN	ALG		AH 6107	Y	17DEC	0815	OK	Y	OPEN	-	07DEC22	20K	-

Issue Status: F (First Issue)

Copy to Scratchpad

Fare Information	Currency	Amount
Published Fare	-	-
Net Fare	-	-
Base Fare	DZD	6,320.00
Banker's Rate:		
Equivalent Fare	-	-
Taxes	DZD	2,411.00
TOTAL	DZD	8,731.00

Copy to Scratchpad

Additional Information	
Tour Code	-
Commission	-
Fare Calculation	ALG AH ORN3160.00AH ALG3160.00DZD6320.00ET
Original Issue/In Exchange	-
Endorsement/Restrictions	AH ONLY FEES SHOULD APPLY DRGI 1064
Settlement Authorization	-
Other Information	Non-endorsable

Form of Payment

Type	Details	Amount
Invoice	-	DZD 8,731.00



Direction IAP - ESK

Coordination Formation

La tarification des actions de formation de l'Institut Algérien du
Pétrole (IAP)

1- Les tarifs en hors taxes appliqués aux unités SONATARACH :

Ecole	Tarif Pédagogique	Tarif de restauration	Tarif d'hébergement	
			Chambre double	Chambre single
Boumerdès	12000	1700	2900	6000
Skikda	9500	1700	2500	4200
Arzew	9500	1700	2500	4200
Hassi Messaoud	9500	2400	2500	4200

En cas de prise en charge en demi-pension, les tarifs de restauration sont de **1200** et **800** Dinars par repas, respectivement pour HASSI Messaoud et les autres écoles.

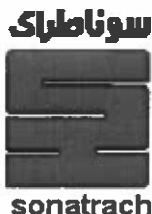
2- Les tarifs pédagogiques par groupe à appliquer aux formations organisées sur le site du client se présente comme suit :

Client	Tarif Pédagogique DA/HT/Jour/Groupe
Les unités de SONATRACH	75 000,00

Le nombre maximum de personne par groupe est de **10 agents**. En cas de dépassement du nombre maximum, les tarifs seront calculés au prorata du nombre effectif.

Les moyens pédagogiques, l'hébergement et restauration et le transport des formateurs des sites de l'IAP (Ecoles) vers le lieu de la formation, sont à la charge du client.

Les tarifs sont applicables à partir du 01/01/2019.



Procès-Verbal relatif à la réalisation de plan de la formation notifié
2019 avec les représentants de l'I.A.P/Skikda

Activité Transport par Canalisations
Division Exploitation
Région Transport In Amenas

N° 33 /TRC-EXL-RTI-SDF-RHU/19

In - Amenas, le 04/03/2019

Journées du : du 04/03/2019

Lieu : Région Transport In Amenas - Siège

Ordre du jour : planification de la réalisation du plan de la formation notifié 2019 avec les représentants de l'I.A.P/Skikda

Etaient présents :

M.DERDOUR Benharzallah	Chef de Service Recrutement /Formation	RTI
M.OTHMANI MARABOUT Farouk	Chef de Département SIE/pi	IAP-ESK
M.RAMADANE Ahmed	Enseignant Chercheur N2/Département TMI	IAP-ESK

En date du 04/03/2019 à 8h30, une réunion de travail a eu lieu au niveau du service formation, dans le but de valider le plan de formation et discuter les besoins de la région RTI en matière de formation.

M.Derdour à souhaiter la bienvenue aux invités et insisté sur l'importance de la réalisation des actions hors catalogues et a souligné la nécessité de réaliser quelques actions sur site, en l'occurrence les formations en « Habilitation Electrique pour Non Electriciens » et « Secourisme » pour des soucis de disponibilité du personnel, Messieurs OTHMANI et RAMDANE ont répondu favorablement aux exigences et se sont engagés de fournir un planning comme suit :

- Formation « Habilitation Electrique pour Non Electriciens » :

Deux session de 15 apprenants chacune ont été prévues, le début des formations sera planifié pour la deuxième quinzaine du mois d'avril, un programme détaillés comprenant les dates exactes et les noms des formateurs sera communiqué au service formation incessamment.

- Formation « Secourisme » :

Les deux parties se sont entendues sur la démarche suivante :

La répartition de la population concernée par la dite formation sera en quatre (04) groupes, deux session seront programmées le mois de juillet et les deux autres, le mois de Septembre, un programme détaillés comprenant les dates exactes et les noms des formateurs sera communiqué au service formation incessamment.

Le reste des actions à savoir :

1. Exploitation et Maintenance des Compresseurs Centrifuges,
2. Gestion des urgences et des crises (PII, PPI, PAM, ORSEC),
3. GMAO EMPACix (Module TRAVAUX),
4. GMAO module achats/stock
5. Inspection des Pipelines par Racleurs (Ramonage des pipelines),
6. La lutte contre l'incendie,
7. Maintenance des Automates Siemens Niveau 01
8. Optimisation des Performances d'un Pipelines

Seront traiter dans le cadre des formations catalogues et les inscriptions seront faites sur la plateforme IAP dédiée.

Fin la séance de travail 11h30.

Chef de Département SIE/pi
F.OTHMANI MARABOUT



Enseignant Chercheur N2/Département TMI
A. RAMADANE



Chef de Service Recrutement /Formation

B.DERDOUR
Le Chef de Service
Recrutement et Formation

B. DERDOUR

استمارة التقييم البارد



; Questionnaire d'évaluation à froid

Direction Coordination Groupe
Ressources Humaines

Responsable hiérarchique

Intitulé de la formation :
Organisme formateur:
Période de formation :
Nom du responsable hiérarchique:
Nom du collaborateur:
Direction / Service :

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'apprécier la mise en pratique de la formation qui a été engagée pour votre/vos collaborateur (s), avec quelques mois de recul.

1. Votre collaborateur a terminé le cycle de formation depuis.....mois.

2. Qui était à l'initiative de cette formation ?

Vous-même	
Votre collaborateur	
Vous et votre collaborateur	

3. A l'issue de sa formation, avez-vous eu un entretien avec votre collaborateur pour faire le point sur l'apport de sa formation ?

Oui	
Non	

Commentaire :

.....

.....

.....

4. La formation suivie répond-t-elle à son besoin ?

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	

Non	
------------	--

5. Les thèmes (modules) suivants abordés lors de la formation, l'ont-ils aidé pour..... (**Décrire l'objectif principal de la formation**) ?

Argument de votre réponse (Comment ?)

Thème (Module) 1	Oui	
	Non	
Thème (Module) 2	Oui	
	Non	
Thème (Module) N	Oui	
	Non	

.....

6. Depuis la fin de sa formation, à quel degré a-t-il pu mettre en pratique les connaissances acquises lors de sa formation ?

Connaissances visées	0-25 %	25-50 %	50-75 %	75-100 %
Connaissance 1				
Connaissance 2				
ConnaissanceN				

7. A quelle fréquence met-il en œuvre les compétences acquises lors de la formation ?

Compétences visées	Toujours	Souvent	Rarement	Jamais
Compétence 1				
Compétence 2				
Compétence....N				

8. Rencontre-t-il des difficultés dans la mise en pratique des compétences acquises lors de la formation?

Oui	
------------	--

Non	
------------	--

Si oui, lesquelles ?

.....

.....

.....

.....

.....

9. Selon vous, qu'est-ce qui pourrait favoriser davantage la mise en pratique des acquis de la formation?

.....

.....

.....

10. Les nouvelles compétences acquises lui permettent-elles de faire améliorer la performance de votre unité /service?

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	
Non	

11. Les nouvelles compétences acquises lui permettent-elles d'évoluer sur le plan professionnel en tant que (**Définir le poste occupé**) ?

Oui	
A un certain degré	
Pas tout à fait	
Non	

12. Souhaitez-vous une formation complémentaire pour votre collaborateur suite à cette action?

Oui	Non

Si OUI, comment la voyez-vous (objectifs, contenus, moments...) ?

.....

.....

.....

Commentaires / Divers :

NB :

- Le présent questionnaire est à renseigner par le responsable hiérarchique de l'apprenant.
- Les cases contenant les connaissances, les thèmes (modules) et les compétences sont à renseigner par le service RHU/Formation.

استمارة التقييم الساخن



Questionnaire d'évaluation à chaud

Direction Coordination Groupe
Ressources Humaines

Intitulé de la formation :			
Organisme Formateur:			
Période :			
Platformer:	IHRDC	Microsoft Teams –SMA	ELearning. SONATRACH.
Fonction :			
Direction / Service :			

Nous vous remercions de bien vouloir répondre à ce questionnaire. Vos réponses nous permettront d'améliorer la qualité de la formation et de mieux comprendre vos attentes. Merci d'exprimer votre degré de satisfaction en indiquant la note de votre choix selon la grille suivante :

1. Insatisfait 2. Peu satisfait 3. Satisfait 4. Très satisfait

Axes d'évaluation	1	2	3	4
1. Qualité pédagogique de la formation				
Adaptation du contenu à votre niveau				
Conformité du contenu à ce qui était prévu				
Adéquation par rapport aux besoins professionnels				
Equilibre entre les parties théorique et pratique				
Exercices, études de cas, jeux de rôles				
Les supports pédagogiques				
2. Le formateur				
Maîtrise du thème				
Gestion du temps				
Efficacité des méthodes et techniques pédagogiques utilisées				
Ecoute, compréhension des problèmes et réponses aux questions				
Implication des participants				

4. Groupe				
Homogénéité du groupe				
Intensité des échanges dans le groupe et participation				
5. Appréciation globale				
Information préalable sur le contenu de la formation				
Atteinte des objectifs de la formation				
Durée de la formation				
Possibilité de mettre en œuvre les acquis de la formation				

Les points forts de la formation :

Les points à améliorer :

Quels sont les parties / modules du programme de formation que vous estimez les plus intéressants ?

recommandation et/ou suggestion :

Commentaires / Divers :

صدق الإتساق الداخلي للمحاور
* عملية التدريب

Corrélations		البعد الأول
a1	Corrélation de Pearson	,904**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
a2	Corrélation de Pearson	,899**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
a3	Corrélation de Pearson	,898**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
a4	Corrélation de Pearson	,849**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
a5	Corrélation de Pearson	,853**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
a6	Corrélation de Pearson	,842**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
a7	Corrélation de Pearson	,672**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
at	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	41

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

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

Corrélations

		البعد الثاني
b1	Corrélation de Pearson	,748**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b2	Corrélation de Pearson	,917**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b3	Corrélation de Pearson	,775**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b4	Corrélation de Pearson	,851**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b5	Corrélation de Pearson	,919**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b6	Corrélation de Pearson	,903**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b7	Corrélation de Pearson	,850**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b8	Corrélation de Pearson	,893**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
b9	Corrélation de Pearson	,774**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
bt	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	41

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

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

Corrélations

		البعد الثالث
c1	Corrélation de Pearson	,951**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41

c2	Corrélation de Pearson	,939**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
c3	Corrélation de Pearson	,765**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
c4	Corrélation de Pearson	,936**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
c5	Corrélation de Pearson	,781**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
c6	Corrélation de Pearson	,812**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
ct	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	41

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

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

* أداء العاملين

Corrélations		أداء العاملين
aa1	Corrélation de Pearson	,852**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
aa2	Corrélation de Pearson	,848**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
aa3	Corrélation de Pearson	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
aa4	Corrélation de Pearson	,885**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
aa5	Corrélation de Pearson	,807**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
aa6	Corrélation de Pearson	,817**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
aa7	Corrélation de Pearson	,862**

	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
	Corrélation de Pearson	,803**
aa8	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
	Corrélation de Pearson	,883**
aa9	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
	Corrélation de Pearson	,862**
aa10	Sig. (bilatérale)	,000
	N	41
	Corrélation de Pearson	1
tot2	Sig. (bilatérale)	
	N	41

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

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

* المحاور

Corrélations

	المجموع
Corrélation de Pearson	,997**
tot1 Sig. (bilatérale)	,000
N	41
Corrélation de Pearson	,983**
tot2 Sig. (bilatérale)	,000
N	41
Corrélation de Pearson	1
total Sig. (bilatérale)	
N	41

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

اختبار التوزيع الطبيعي

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl	Signification
المحور الأول	,101	41	,200*	,962	41	,188
المحور الثاني	,124	41	,116	,954	41	,100
المجموع	,097	41	,200*	,970	41	,347

*. Il s'agit d'une borne inférieure de la signification réelle.

a. Correction de signification de Lilliefors

ألفا كرومباخ

تقييم أساليب التدريب

البرامج التدريبية

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,949	9

عملية التدريب

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,978	22

الإجمالي

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,984	32

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,932	7

تقييم عملية التدريب

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,930	6

أداء العاملين

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,947	10

البيانات الشخصية

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	35	85,4	85,4	85,4
أنثى	6	14,6	14,6	100,0
Total	41	100,0	100,0	

السن

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

أقل من 30 سنة	2	4,9	4,9	4,9
Validé من 30 الى 40 سنة	19	46,3	46,3	51,2
أكثر من 41 سنة	20	48,8	48,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

المؤهل العلمي أو المستوى الدراسي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مستوى متوسط	2	4,9	4,9	4,9
Validé مستوى ثانوي	2	4,9	4,9	9,8
مستوى جامعي	37	90,2	90,2	100,0
Total	41	100,0	100,0	

سنوات الخبرة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	4	9,8	9,8	9,8
Validé من 5 الى 10 سنوات	14	34,1	34,1	43,9
من 11 الى 20 سنة	12	29,3	29,3	73,2
أكثر من 21 سنة	11	26,8	26,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

الرتبة المهنية

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	31	75,6	75,6	75,6
Validé عون تحكم	6	14,6	14,6	90,2
عون تنفيذ	4	9,8	9,8	100,0
Total	41	100,0	100,0	

ها استفتت من دورة تدريبية؟

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Validé نعم	41	100,0	100,0	100,0

المتوسطات والانحرافات المعيارية

* عملية التدريب

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
a1	41	3,6585	1,13159	,17672
a2	41	3,5122	1,05171	,16425
a3	41	3,4634	1,02707	,16040
a4	41	3,9512	,89306	,13947
a5	41	4,0000	,97468	,15222
a6	41	3,8293	,91931	,14357
a7	41	2,3415	1,03947	,16234
البعد الأول	41	3,5366	,85044	,13282

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
b1	41	3,5366	1,00244	,15655
b2	41	3,1951	,92789	,14491
b3	41	3,3171	1,14976	,17956
b4	41	3,3415	1,01513	,15854
b5	41	3,4146	,99939	,15608
b6	41	3,6585	,88345	,13797
b7	41	3,8293	,83374	,13021
b8	41	3,8049	,98029	,15310
b9	41	3,9268	,84824	,13247
البعد الثاني	41	3,5583	,81251	,12689

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
c1	41	3,6341	,91532	,14295
c2	41	3,5122	,89783	,14022
c3	41	3,4634	,77774	,12146
c4	41	3,7317	1,02529	,16012
c5	41	3,6829	1,03535	,16169
c6	41	3,0976	1,01992	,15929
البعد الثالث	41	3,5203	,81751	,12767

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
البعد الأول	41	3,5366	,85044	,13282
البعد الثاني	41	3,5583	,81251	,12689
البعد الثالث	41	3,5203	,81751	,12767
المجموع	41	3,5410	,80500	,12572

* أداء العاملين

Statistiques sur échantillon unique

	N	Moyenne	Ecart-type	Erreur standard moyenne
aa1	41	3,8293	,86320	,13481
aa2	41	3,7805	,79095	,12353
aa3	41	3,9756	,87999	,13743
aa4	41	3,9512	,86462	,13503
aa5	41	4,0732	,78709	,12292
aa6	41	4,1220	,74817	,11684
aa7	41	3,2927	1,24988	,19520
aa8	41	2,9512	1,07124	,16730
aa9	41	3,5854	1,28405	,20053
aa10	41	3,7805	,85183	,13303
أداء العاملين	41	3,7341	,78664	,12285

اختبار فرضيات الدراسة
- الفرضية الفرعية الأولى

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,926 ^a	,857	,854	,30091

a. Valeurs prédites : (constantes), at

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	21,221	1	21,221	234,367	,000 ^b
1 Résidu	3,531	39	,091		
Total	24,752	40			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), at

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,705	,203		3,468	,001
at	,856	,056	,926	15,309	,000

a. Variable dépendante : tot2

– الفرضية الفرعية الثانية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,949 ^a	,900	,897	,25216

a. Valeurs prédites : (constantes), bt

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,272	1	22,272	350,270	,000 ^b
Résidu	2,480	39	,064		
Total	24,752	40			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), bt

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,466	,179		2,605	,013
bt	,918	,049	,949	18,716	,000

a. Variable dépendante : tot2

– الفرضية الفرعية الثالثة

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,948 ^a	,899	,896	,25334

a. Valeurs prédites : (constantes), ct

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	22,249	1	22,249	346,647	,000 ^b
Résidu	2,503	39	,064		
Total	24,752	40			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), ct

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,523	,177		2,953	,005
ct	,912	,049	,948	18,618	,000

a. Variable dépendante : tot2

- الفرضية الرئيسية

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,966 ^a	,932	,930	,20741

a. Valeurs prédites : (constantes), tot1

ANOVA^a

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1 Régression	23,074	1	23,074	536,386	,000 ^b
Résidu	1,678	39	,043		
Total	24,752	40			

a. Variable dépendante : tot2

b. Valeurs prédites : (constantes), tot1

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1 (Constante)	,393	,148		2,659	,011

	tot1	,944	,041	,966	23,160	,000
--	------	------	------	------	--------	------

a. Variable dépendante : tot2

