جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر-
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث
في ميدان: علوم إقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع :علوم إقتصادية تخصص: إدارة الشركات البترولية.

بعنـــــوان

# أهمية إستراتيجية تدريب المورد البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية.

## دراسة حالة عيّنة من المؤسسات العاملة في قطاع البترول بمنطقة حاسي مسعود للفترة 2006–2015

من إعداد المترشح: قرونقـــة وليـــد

نوقشت واجيزت بتاريخ 2018/06/04

أمام اللّجنة المكونة من السادة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| د/ دبـــون عبد القـــادر | أستاذ محاضر أ | جامعة ورقلة | رئيسا |
| أ.د/ علاوي محمد لحسن | أستـــــاذ | جامعة ورقلة | مشرفا ومقررا |
| د/ سردوك فـــاتـــح | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | مناقشا |
| د/ رحمـــان أمـــال | أستاذ محاضر أ | جامعة بسكرة | مناقشا |
| د/ محســن زوبيـــدة | أستاذ محاضر أ | جامعة ورقلة | مناقشا |
| د/ مخلفـــي أمينـــة | أستاذ محاضر أ | جامعة ورقلة | مناقشا |

الموسم الجامعي 2018/2017

جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر-
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الإقتصادية

أطروحة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه الطور الثالث
في ميدان: علوم اقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
فرع :علوم إقتصادية تخصص: إدارة الشركات البترولية.

بعنـــــوان

# أهمية إستراتيجية تدريب المورد البشري في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية.

## دراسة حالة عيّنة من المؤسسات العاملة في قطاع البترول بمنطقة حاسي مسعود للفترة 2006–2015

من إعداد المترشح: قرونقـــة وليـــد

نوقشت وأجيزت بتاريخ 2018/06/04

أمام اللّجنة المكونة من السادة:

| | | | |
|---|---|---|---|
| د/ دبـــون عبد القـــادر | أستاذ محاضر أ | جامعة ورقلة | رئيسا |
| أ.د/ علاوي محمد لحسن | أستـــــاذ | جامعة ورقلة | مشرفا ومقررا |
| د/ سردوك فـــاتـــح | أستاذ محاضر أ | جامعة الوادي | مناقشا |
| د/ رحمـــان آمـــال | أستاذ محاضر أ | جامعة بسكرة | مناقشا |
| د/ محسن زوبيـــدة | أستاذ محاضر أ | جامعة ورقلة | مناقشا |
| د/ مخلفـي أمينـــة | أستاذ محاضر أ | جامعة ورقلة | مناقشا |

الموسم الجامعي 2018/2017

# الإهـــــــداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أغلى من كانت دعواتهما سبب نجاحي

**إلى أمي الغالية**
**إلى أبي العزيز**

إلى إخوتي الأعزاء.

إلى كل أصدقائي وزملائي.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل من مدّ لنا يد العون من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

إلى كل هؤلاء جميعا أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع.

وليد قرونقة

# شكـــــر وتقديـــــر

بعد شكر المولى عز وجل والثناء على نعمه كلها، أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى:

- أستاذي الكريم **الأستاذ الدكتور علاوي محمد لحسن** على تفضله الإشراف على هذا البحث، وعلى التوجيهات والنصائح المقدمة في تسييره وتيسيره، وعلى التشجيعات من أجل إتمامه وتمامه.
- كما لا أنسى شكر الدكتور مناصرية رشيد لوقوفه معي بالنصح والإرشاد.
- وأتقدم كذلك بالشكر إلى كل إطارات مؤسسات عينة الدراسة على إستقبالهم ومساعدتهم لي كل في حدود اختصاصه ودوره.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو دعوة صادقة من القلب.

وليد قرونقة

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية، من خلال التطرق إلى واقع إستراتيجية التدريب ومستوى إستخدام هذه الإستراتيجية كأساس لتقييم أداء العاملين، وهل يتم تحديد هذه الإستراتيجية وفقا للأسلوب العلمي.

وللإجابة على هذه الإشكالية تم الإعتماد على نوعين من المؤشرات، مؤشرات كمية تتمثل في (عدد العمال عدد المتدربين، تكاليف التدريب، الكتلة الأجرية للعمال وإنتاجية العامل المتدرب) ومؤشرات نوعية (تحديد الإحتياجات التدريبية، تنفيذ عملية التدريب، تصميم عملية التدريب، تقييم عملية التدريب وتقييم أداء العاملين)، وتمت دراسة وتطبيق هذه المؤشرات على عينة من المؤسسات البترولية العاملة في منطقة حاسي مسعود (ENTP, ENSP, ENAGEO, BAKER HUGHES).

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات البترولية الجزائرية تمتلك إستراتيجية للتدريب لكنها غير فعالة في تحسين وتقييم أداء العاملين، رغم توفر كل الوسائل المادية، المالية والبشرية، ويرجع السبب إلى عدم فعالية هذه الإستراتيجية إلى غياب التحديد الدقيق للهدف وكذلك إلى عدم تحديد إستراتيجية للتدريب وفقا للإحتياجات الفعلية للمؤسسة.

وعلى ضوء هذه النتائج أوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بنشاط التدريب على مستوى جميع مؤسسات عينة الدراسة من منظور إستراتيجي وليس وظيفي، بالإضافة إلى ضرورة التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية، وإعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين لما لها علاقة بتحسين أداء المؤسسة ككل.

**الكلمات المفتاحية:** إستراتيجية، تدريب، مورد بشري، أداء العاملين، إنتاجية العامل المتدرب.

**Abstract** :

In this study we aim to identify the contribution of the training strategy in improving the performance of employees in petroleum institutions, and by recognizing the reality of the training strategy and the level of use of this strategy as a basis for assessing the performance of employees, Is this strategy determined according to the scientific method.

In order to answer this problem, two types of indicators were used, quantitative indicators of which are: The number of workers, the number of trainees, the training costs, the wage mass of workers and the productivity of the trainee) and qualitative indicators (identification of training needs, implementation of the training process, design of the training process, evaluation of the training process and performance evaluation of the employees), and these indicators were studied and applied to a sample of petroleum institutions operating in the Hassi Messaoud area (ENTP, ENSP, ENAGEO, BAKER HUGHES)

The study concluded that the Algerian petroleum institutions have a training strategy but are ineffective in improving and evaluating the performance of workers, despite the availability of all material, financial and human resources, The reason for the ineffectiveness of this strategy is the lack of precise definition

of the target as well as the lack of a training strategy to be determined according to the actual needs of the institution.
The study recommended that attention should be given to the training activity at the level of all the institutions of the study sample from a strategic rather than a functional perspective, in addition to the need to define the exact training needs.

**Keywords: strategy, training, human resource, employee performances, , employee productivity.**

| العنوان | الصفحة |
|---|---|
| الإهداء | IV |
| الشكر والتقدير | V |
| الملخص | VI |
| قائمة المحتويات | VIII |
| فهرس الأشكال البيانية | IX |
| فهرس الجـــداول | X |
| قائمة الرمـوز والإختصـارات | XI |
| قائمة الملاحـق | XII |
| المقدمة | ب |
| **الفصل الأول :الإطار النظري لإستراتيجية التدريب وأداء العاملين** | **02** |
| **المبحث الأول :الأدبيات النظرية لإستراتيجية التدريب** | **02** |
| **المبحث الثاني :الأدبيات النظرية لتقييم أداء العاملين** | **25** |
| **المبحث الثالث :الدراسات السابقة** | **39** |
| **الفصل الثاني :واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية** | **53** |
| **المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية** | **54** |
| **المبحث الثاني :واقع إستراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية.** | **59** |
| **المبحث الثالث :النتائج ومناقشتها** | **89** |
| **الخاتمة** | **127** |
| **قائمة المراجع** | **133** |
| **الملاحق** | **139** |
| **الفهرس** | **144** |

| الرقم | عنوان الشكل البياني | الصفحة |
|---|---|---|
| (1.1) | مستويات الإستراتيجية | 06 |
| (2.1) | الخطوات العلمية للتدريب | 15 |
| (3.1) | التدريب كنظام متكامل | 22 |
| (4.1) | مراحل تقييم أداء العاملين | 36 |
| (5.1) | العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية وعملية تقييم أداء العاملين | 37 |
| (1.2) | متغيرات الدراسة | 57 |
| (2.2) | تلخيص المعطيات المجمعة للقيام بالدراسة الميدانية | 59 |
| (3.2) | أعمدة بيانية لتطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP | 71 |
| (4.2) | أعمدة بيانية لتطور عدد العمال المتدربين ENTP | 73 |
| (5.2.) | أعمدة بيانية لتكاليف التدريب ENTP | 74 |
| (6.2) | أعمدة بيانية للكتلة الأجرية ورقم الأعمال ENTP | 75 |
| (7.2) | أعمدة بيانية لتطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP | 78 |
| (8.2) | أعمدة بيانية لتطور عدد العمال المتدربين ENSP | 79 |
| (9.2) | أعمدة بيانية لتكاليف التدريب ENSP | 80 |
| (10.2) | أعمدة بيانية للكتلة الأجرية ورقم الأعمال ENSP | 81 |
| (11.2) | أعمدة بيانية لتطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO | 84 |
| (12.2) | أعمدة بيانية لتطور عدد العمال المتدربين ENAGEO | 85 |
| (13.2) | أعمدة بيانية لتكاليف التدريب ENAGEO | 86 |
| (14.2) | أعمدة بيانية للكتلة الأجرية ورقم الأعمال ENAGEO | 87 |

| الرقم | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1.1 ) | مسؤوليات تقييم أداء العاملين | 33 |
| (2.1 ) | ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | 49 |
| (1.2) | تقسيمات أفراد عينة الدراسة | 54 |
| (2.2 ) | معلومات تأسيس المؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP | 55 |
| (3.2) | تطور عدد العمال في مؤسسة ENTP | 71 |
| (4.2 ) | تطور عدد المتدربين في مؤسسة ENTP | 72 |
| (5.2) | تكاليف التدريب في مؤسسة ENTP | 73 |
| (6.2 ) | الكتلة الأجرية ورقم الأعمال في مؤسسة ENTP | 74 |
| (7.2) | تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال لمؤسسة ENTP | 75 |
| (8.2) | إنتاجية العامل المتدرب في مؤسسةENTP | 76 |
| (9.2) | تطور عدد العمال في مؤسسة ENSP | 77 |
| (10.2) | تطور عدد المتدربين في مؤسسة ENSP | 78 |
| (11.2) | تكاليف التدريب في مؤسسة ENSP | 79 |
| (12.2) | الكتلة الأجرية ورقم الأعمال في مؤسسة ENSP | 80 |
| (13.2) | تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال لمؤسسة ENSP | 82 |
| (14.2) | إنتاجية العامل المتدرب في مؤسسةENSP | 82 |
| (15.2) | تطور عدد العمال في مؤسسة ENAGEO | 83 |
| (16.2) | تطور عدد المتدربين في مؤسسة ENAGEO | 84 |
| (17.2) | تكاليف التدريب في المؤسسة ENAGEO | 85 |
| (18.2) | الكتلة الأجرية ورقم الأعمال في مؤسسة ENAGEO | 86 |
| (19.2) | تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال لمؤسسة ENAGEO | 87 |
| (20.2) | إنتاجية العامل المتدرب في مؤسسةENAGEO | 88 |
| (21,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الأول(تحديد الاحتياجات التدريبية) في مؤسسة ENTP | 89 |
| (22,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الثاني(تصميم العملية التدريبية) في مؤسسة ENTP | 90 |
| (23,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الثالث(تنفيذ العملية التدريبية) في مؤسسة ENTP | 92 |
| (24,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الرابع(تقييم العملية التدريبية) في مؤسسة ENTP | 93 |

| | | |
|---|---|---|
| (25,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الخامس(تقييم أداء العاملين) في مؤسسة ENTP | 95 |
| (26,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الأول(تحديد الاحتياجات التدريبية) في مؤسسة ENSP | 98 |
| (27,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الثاني(تصميم العملية التدريبية) في مؤسسة ENSP | 99 |
| (28,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الثالث(تنفيذ العملية التدريبية) في مؤسسة ENSP | 100 |
| (29,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الرابع(تقييم العملية التدريبية) في مؤسسة ENSP | 102 |
| (30,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الخامس(تقييم أداء العاملين) في مؤسسة ENSP | 103 |
| (31,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الأول(تحديد الاحتياجات التدريبية) في مؤسسة ENAGEO | 106 |
| (32,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الثاني(تصميم العملية التدريبية) في مؤسسة ENAGEO | 107 |
| (33,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الثالث(تنفيذ العملية التدريبية) في مؤسسة ENAGEO | 108 |
| (34,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الرابع(تقييم العملية التدريبية) في مؤسسة ENAGEO | 110 |
| (35,2) | إجابات أفراد العينة للمحور الخامس(تقييم أداء العاملين) في مؤسسة ENAGEO | 111 |


## قائمة الاختصارات والرموز

| الاختصار/الرمز | الدلالة |
|---|---|
| ENTP | المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار. |
| ENSP | المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار. |
| ENAGEO | المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء. |
| PMTE | مخطط متوسط المدى. |
| MSS | الخدمة الذاتية للمدير. |

| رقم الملحق | عنوان الملحق | الصفحة |
|---|---|---|
| 01 | تحديد الإحتياجات التدريبية. | 139 |
| 02 | تصميم العملية التدريبية. | 140 |
| 03 | تنفيذ العملية التدريبية. | 141 |
| 04 | تقييم العملية التدريبية. | 142 |
| 05 | *تقييم أداء العاملين.* | 143 |

# المقدمة

**توطئة**

تواجه مؤسسات الأعمال اليوم العديد من التحديات والتغيرات السريعة والمعقدة في سياق بيئتها سواء كانت داخلية أو خارجية، فاقتصاديات السوق الحر فتحت المجال أمام تسارع حدة المنافسة، وبالتالي سعي مؤسسات الأعمال نحو تحقيق الميزة التنافسية كأداة للبقاء والنمو و الإستمرارية.

وتعد إدارة الموارد البشرية وتنميتها من أهم وظائف الإدارة لدى جميع المؤسسات، وذلك لتركيزها على العنصر البشري، الذي يعتبر المورد الأهم لدى الإدارة والأكثر تأثيرا في الإنتاجية، وأنّ إدارة وتنمية الموارد البشرية تعتبر ركنا أساسيا في المؤسسات فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين هذه المؤسسات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، ويقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات لدى هذه الموارد، وإكسابهم المعرفة الجيدة والتأثير في إتجاهاتهم وتعديل أفكارهم وسلوكياتهم، ويعد التدريب مدخلا مهما في تنمية الموارد البشرية، ويهدف إلى توفير الأعداد الكافية من القوى البشرية العاملة اللازمة لتنفيذ خطط العمل، ويشكل التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف القوى البشرية وتنمية مهاراتها وقدراتها وسلوكياتها.

كما أن الاهتمام بإستراتيجية التدريب يعتبر من أهم عوامل النهوض بالعنصر البشري ومقياسا لمدى تدرج الفرد داخل المؤسسة والمجتمع، وخيارًا لرفع التحدي ومسايرة التقدم التكنولوجي وتعميم الثقافات المهنية الجديدة وذلك عبر الرفع من كفاءة العاملين ومهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من تنمية مردودها و المحافظة على جودة خدماتها من جهة، ومن جهة أخرى منح فرص للعاملين وذلك بتمكنهم من تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم للترقيات المهنية والاجتماعية، من أجل الوصول إلى المستوى المرغوب من الاستقرار والفعالية، لذا نجد أغلب المؤسسات إن لم نقل كل المؤسسات تولي اهتمامًا بالغا بعناصر تحسين أداء العاملين ومن بينها التدريب أو إستراتيجية التدريب، وذلك بوضع برامج خاصة وتنفيذها من طرف مدربين ذوي خبرة ومختصين في مجال التدريب والموارد البشرية حتى يتسنى الحصول على عاملين لهم الصفات الإيجابية المرجوة وذوي مهارات عالية.

وبناء على ما سبق الإشارة إليه سوف نحاول معالجة الإشكالية التالية:

**1- إشكالية الدراسة:**

- **الى أي مدى يمكن لإستراتيجية التدريب أن تساهم في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية؟ وما هو واقعها في المؤسسات البترولية الجزائرية؟**

وعلى ضوء ما سبق من طرح للإشكالية العامة للبحث عملنا على تحليلها ومعالجتها من خلال الأسئلة الجزئية التالية:

- ما مستوى إستخدام المؤسسات البترولية لإستراتيجية التدريب كأساس لتقييم أداء العاملين؟
- هل يتم تحديد إستراتيجية التدريب وفقا لإحتياجات المؤسسة وبأساليب علمية؟

- ما هي الآليات المتبعة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسات البترولية؟
- ماهو واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية (عينة الدراسة)؟

## 2- الفرضيات

- يوجد أثر للمؤشرات الكمية لإستراتيجية التدريب (عدد العمال، عدد المتدربين، موازنة التدريب، تكاليف التدريب، الكتلة الأجرية للعمال) على تحسين أداء العاملين (إنتاجية العامل المتدرب) في مؤسسات عينة الدراسة؛
- توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين إستراتيجية التدريب(تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم العملية التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) وتقييم أداء العاملين.
- تتميز إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية (عينة الدراسة) بالفعالية؛
- تمارس المؤسسات البترولية (عينة الدراسة) المدخل الإستراتيجي لنشاط التدريب وفقا للأساس العلمي والعملي السليم، والذي يسمح لها بتقييم جيد لأداء العاملين؛

## 3- مبررات اختيار موضوع البحث:

❖ **دوافع موضوعية وذاتية:**

- ✓ أهمية الموضوع نظرا لتزايد أهمية ومكانة المورد البشري في المؤسسة بصفة عامة والمؤسسة البترولية بصفة خاصة؛
- ✓ محاولة إسقاط الجانب النظري على عينة الدراسة؛
- ✓ مواصلة البحث في مجال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ الموضوع يدخل ضمن محاور التخصص.
- ✓ تركيز إهتمامات الباحث في مجال الموارد البشرية وإدارة الشركات البترولية.

## 4- أهداف الدراسة:

للبحث مجموعة من الأهداف نذكر أهمها في النقاط التالية:

- ✓ إبراز حتمية الإنتقال من التدريب كنشاط إلى التدريب كإستراتيجية؛
- ✓ التعرف على طبيعة التسيير الإستراتيجي للتدريب بالمؤسسات البترولية؛
- ✓ معرفة أثر إستراتيجية تدريب المورد البشري على أداء العاملين؛
- ✓ تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية التدريب التي تنتهجها مؤسسات عينة الدراسة؛
- ✓ إقتراح عددٍ من التوصيات على ضوء النتائج التي يسفِر عنها البحث، ووضع بعض الإقتراحات اللازمة لتحسين فعالية إستراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين؛

- ✓ ونطمح في الأخير من خلال هذا البحث إلى إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع،كما نأمل أن يكون خطوة لغيرنا من الباحثين والدارسين لإجراء مزيدٍ من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم نتعرض لها في بحثنا هذا.

**5- أهمية الدراسة:**

تكتسي هذه الدراسة أهمية نظرا لمجموعة من النقاط نوجزها فيما يلي:

- ✓ التحديات والرهانات التي تواجه المؤسسات البترولية بصفة عامة والمؤسسات البترولية الجزائرية بصفة خاصة، نظرا للتحولات والتطورات والتغيرات السريعة والمتلاحقة في كافة الجوانب وفي مختلف المستويات، ومسؤولية إستراتيجية التدريب في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فراغ أو فجوة بين المؤهلات والكفاءة المتوفرة والمؤهلات والكفاءة المطلوبة لتولي مناصب جديدة أو القيام بمسؤوليات جديدة داخل المؤسسات البترولية؛
- ✓ الإهتمام الكبير الذي أولته وتوليه المؤسسات البترولية الرائدة في العالم لإستراتيجية تدريب مواردها البشرية، والتي من خلالها تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي لتحقيق إستراتيجيتها وأهدافها أو الرسالة التي وجدت من أجلها؛
- ✓ يمكن أن يساهم هذا البحث أو الدراسة في تحسيس مستوى مسيري المؤسسات البترولية الجزائرية كأداة لتحقيق التميز والتفوق؛
- ✓ أن يكون إضافة جديدة ومساهمة بناءة في إثراء المكتبة، وتبصير للمهتمين بمجال التطورات الحاصلة بالمنظمة على مستوى العنصر البشري والظروف المحيطة به والمؤثرة فيه في نفس الوقت؛
- ✓ نتائج الدراسة وإستنتاجاتها قد تكون مفيدة وذات أهمية للطلبة والباحثين والمنظمات من خلال الآفاق التي يفتحها البحث للدراسات المستقبلية.

**6- حدود الدراسة:**

تمت هذه الدراسة بمنطقة حاسي مسعود حيث إستهدفت عينة من المؤسسات العاملة في قطاع البترول منها وطنية وواحدة أجنبية.

أما فيما يخص فترة الدراسة فكانت إبتداءا من تاريخ 2006 إلى غاية 2015 ، وذلك لمدة عشر سنوات.

**7- مرجعية الدراسة:**

من أجل جمع المعلومات، المتعلقة بالدراسة تمت الإستعانة بالعديد من المراجع ذات علاقة بموضوع الدراسة من أجل إقتباس الأفكار التي ساعدتنا في إجرائها، وتتمثل طبيعة هذه المراجع في الكتب والمقالات العلمية الحديثة

ومواقع الأنترنت، بالإضافة إلى المجلات والرسائل الجامعية التي إستخدمناها كمرجعية للوصول إلى النتائج المرجوة من هذه الدراسة، لكننا حاولنا التركيز أكثر على المقالات المنشورة في المجلات المحكمة.

## 8- صعوبات الدراسة:

من الصعوبات التي واجهتنا في هذه الدراسة هي مشقة التنقل اليومي إلى مدينة حاسي مسعود، إضافة إلى صعوبة الحصول على الموافقة من المؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية، وأيضا صعوبة برمجة المقابلة مع الإطارات نظرا لإلتزاماتهم العديدة، وكذا تضارب وتناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض.

## 9- هيكل البحث:

مما سبق الإشارة إليه من طرح للإشكالية العامة للبحث تم تقسيم البحث إلى فصلين، إذ تناولنا في الفصل الأول الجانب النظري للدراسة، حيث ركزنا على متغيرات الدراسة ألا وهي إستراتيجية التدريب وأداء العاملين ثم تطرقنا إلى معالجة مجموعة من الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع.

أما الفصل الثاني والذي يتعلق بالجانب التطبيقي فتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث كان المبحث الأول يتعلق بعينة وأدوات الدراسة المستعملة، والمبحث الثاني يشمل واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية الجزائرية، أما المبحث الأخير فتطرقنا فيه إلى عرض النتائج ومناقشتها مع الإشارة إلى تجربة المؤسسة الأمريكية بايكرهيوز والتي تعتبر ناجحة في مجال التدريب.

# الفصل الاول

**تمهيد:**

يتناول هذا الفصل الإطار النظري، بحيث يتضمن توضيحا شاملاً للمفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التدريب، حيث يوضح مفهوم التدريب وإستراتيجية التدريب، خطوات إعدادها، التحديات التي تواجه تطبيق إستراتيجية التدريب، فاعلية البرامج التدريبية، وكذا أهمية التدريب وفوائده، أهداف العملية التدريبية، طرق(أنواع) التدريب، كما يتناول الفصل مراحل العملية التدريبية وأهمية تقييم البرامج التدريبية.

بالإضافة إلى كل ذلك يتناول هذا الفصل التعريف بعملية قياس وتقييم أداء العاملين، بحيث يوضح مفهوم الأداء، عناصر وأهداف عملية تقييم الأداء، مبادئ ومعايير عملية التقييم، الأطراف القائمة بعملية التقييم، إجراءات ومراحل عملية التقييم، كما تطرق هذا الفصل إلى العلاقة التي تجمع ما بين إستراتيجية التدريب وعملية تقييم أداء العاملين.

كما خصص المبحث الثالث في هذا الفصل إلى إستعراض بعض الدراسات السابقة ذات الصّلة بالموضوع وفي ما يلي تفصيل لذلك:

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لإستراتيجية التدريب

يحضى موضوع إستراتيجية تدريب الموارد البشرية بأهمية قصوى لدى جميع المؤسسات والمنظمات على إختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك لإعتبار المورد البشري من أهم الموارد التي تساهم في نجاح أي مؤسسة أو منظمة وذلك من خلال بناء مهارة وكفاءة الأفراد وتغيير معارفهم وزيادة معلوماتهم.

وتعمل جميع المؤسسات على إنجاح إستراتيجيتها التدريبية وذلك بتوفير العديد من الإمكانيات المادية، المالية والبشرية.

وعلى ضوء ما سبق سنحاول في هذا المبحث تقديم الجانب النظري لإستراتيجية التدريب وذلك من خلال التطرق إلى ( المفهوم، المكونات، الأنواع، الصياغة ...الخ).

### المطلب الأول: ماهيـــة الإستراتيجية

**أولا: تعريف الإستراتيجية**

الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (strategos) وهي تتكون من مقطعين(stratus) والتي تعني الجيش و(egos) والتي تعني فن القيادة وبالتالي فهي تعني فن قيادة الجيش.[1]

[1] Chantal Bussenault, Martine Prete « **organisation et gestion de l'entreprise tome2 structures, décision,stratégie** » vuibert, 1999,p153

ولقد أستعمل مصطلح الإستراتيجية في تخصصات مختلفة بغير الإستعمال الأصلي للمصطلح في سياقه العسكري، حيث أستعمل في مجال الأعمال لدّلالة على فن الإدارة والقيادة، والسبب في ذلك يعود إلى التغير في بيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة سريعة التغير وشديدة المنافسة، مما يتطلب من الوحدات الإقتصادية وضع الخطط الشاملة لمواجهة المنافسة الشرسة من الوحدات الإقتصادية الأخرى.[2]

وفي ما يلي سنعرض أهم التعاريف الخاصة بالإستراتيجية والمقدمة من طرف المفكرين:

- **التعريف الأول: الفريد شاندلر1962 Alfred CHENDLER**

" الإستراتيجية هي تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وتبني طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق الغايات"[3].

- **التعريف الثاني: أنسوف 1974 ANSOFF**

" الإستراتيجية هي تلك العملية التي تختص بالأهداف طويلة المدى وطرق تحقيقها والتي تؤثر في النظام ككل"[4].

- **التعريف الثالث: مينتزبورغ 1987 MINTZBERG**

" الإستراتيجية هي عبارة عن خطة موضوعة، تحدد سياقات وسبل التصرف وهي حيلة أو خدعة تتمثل في مناورة للالتفاف حول المنافسين، وهي نموذج مترابط الأجزاء من خلال السلوك المعتمد للوصول إلى وضع أو مركز مستقر في البيئة، وفي النهاية فهي منظور فكري يعطي القدرة على رؤية و إدراك الأشياء وفقا لعلاقتها الصحيحة"[5].

- **التعريف الرابع: بورتر 1990 PORTER**

" الإستراتيجية هي بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية و/أو إيجاد موقع الصناعة، حيث تكون القوى أضعف ما يكون وأن لكل منشأة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبل المنظمة ووسائلها لتحقيق الأهداف"[6].

ومن خلال كل هذه التعاريف السابقة نستنتج أن الإستراتيجية – **هي تصور للحالة التي تكون عليها المنظمة في المستقبل في ظل البيئة التي تنتمي إليها ،وذلك من خلال الإستغلال الأمثل للموارد ،خاصة النادرة منها والمعرفية بهدف تحقيق الأهداف والغايات الشاملة المراد الوصول إليها–.**

---

[2] مشتاق كامل فرج – **استعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ استراتيجية المواجهة** –مقال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18 العدد 67، جامعة بغداد، ص9

[3] Alfred chandler « **stratégies et structures de l'entreprise** » dans h Heyvaert-stratégie et innovation dans l'entreprise- thése d'etat science économique, université catholique de louvain 1972,p198

[4] نزار كاظم الركابي – **الإدارة الإستراتيجية ،العولمة والمنافسة** – دار وائل، عمان، 2004، ص 34

[5] Irén foghievini – **organisation et gestion de l'entreprise**- aegne,paris, 4 édition, 1998 ,p47

[6] فلاح حسن عداي الحسيني – **الإدارة الإستراتيجية** –دار وائل، عمان، 2006، ص 22

**ثانيا:مكونات الإستراتيجية**

**1- المهمة ( الرسالة ):** وهي تعبير عن الغرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله ،والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمؤسسة بشكل يسمح بتميزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها؛

**2- الأهداف:** هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة، أو إتباع الإستراتيجيات المطبقة، وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ و التي يعبر عنها بصورة كمية، وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محدداً بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كميًا؛

**3- السياسات:** تستمد من الإستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطارًا مرجعيا ينبغي الإقتداء به من قبل الأقسام والأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛

**4- محفظة الأنشطة:** هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على إستثماراتها في هذا النوع من الأنشطة؛

**5- الرؤية الإستراتيجية:** وهي المسار الذي يحدد وجهة المؤسسة مستقبلا، والمركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانيات التي تخطط لتنميتها؛

**6- التحالفات الإستراتيجية:** ويقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة ومنافع متبادلة؛[7]

**ثالثا: مستويات الإستراتيجية**

أجمع مختلف الباحثون على وجود ثلاث مستويات للإستراتيجية تختلف باختلاف حجم المؤسسة، طبيعة القطاعات التي تغطيها، وكذا الفلسفة التي تؤمن بها الإدارة العليا، وتتمثل هذه المستويات في:

**1- مستوى الإستراتيجية الشاملة (الشركة الأم):**

يتحدد هذا المستوى في وحدات الأعمال التي نستثمر فيها موارد المؤسسة وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلي، كما أن المسؤولية الأساسية لهذا المستوى هي ممارسة الفعل الإستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل وذلك من خلال التركيز على:

- تحديد الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المنافسين؛
- تحديد الرسالة الأساسية للمؤسسة؛
- تحديد الأسواق التي ستتعامل معها المؤسسة؛

[7] بن قايد فاطمة الزهراء –**دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة**– مذكرة ماجيستر،غير منشورة، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2011، ص24

- توزيع الموارد بين مختلف وحدات الأعمال الإستراتيجية؛
- تحقيق التكامل والتناسق في أنشطة وعمليات هذه الوحدات؛

وبصفة عامة فإن الإستراتيجية على مستوى المؤسسة تحاول الإجابة على التساؤلات التالية:

- ما هو الغرض الأساسي للمؤسسة؟
- ما هي الصور الذهنية التي تريد المنظمة عكسها في أذهان الأفراد؟
- ما هي الفلسفات التي ترغب المؤسسة أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون فيها؟
- ما هو ميدان العمل التي تهتم به المؤسسة؟
- كيف يمكن تخصص الموارد بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراضها؟[8]

**2- مستوى إستراتيجية الأعمال**: تحدد هذه الإستراتيجية الأفعال التي تنفذ في كل وحدة أعمال واتخاذ القرارات الخاصة بها وتتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى والإستراتيجية في هذا المستوى تجيب عن العديد من الأسئلة أهمها:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي تقوم بها المؤسسة لتقديمها إلى الأسواق التي تتعامل معها؟
- من هم المستهلكون المحتملون للمؤسسة؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تتنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع السوقي؟
- كيف يمكن للمؤسسة أن تلتزم بفلسفتها وتساهم في تحقيق أغراضها؟[9]

**3- مستوى إستراتيجية الوظائف**: و تنص هذه الإستراتيجية بتعيين الوظائف الرئيسية (النشاطات) التي ستمارس في المؤسسات مثل وظيفة الإنتاج، الشراء، الموارد البشرية ...الخ وإتخاذ القرارات التي تسمح بتعظيم إستخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي الإجابة عن سؤال مفاده كيف نقوي وحدة الأعمال أو المؤسسة لتكون قادرة على المنافسة.[10]

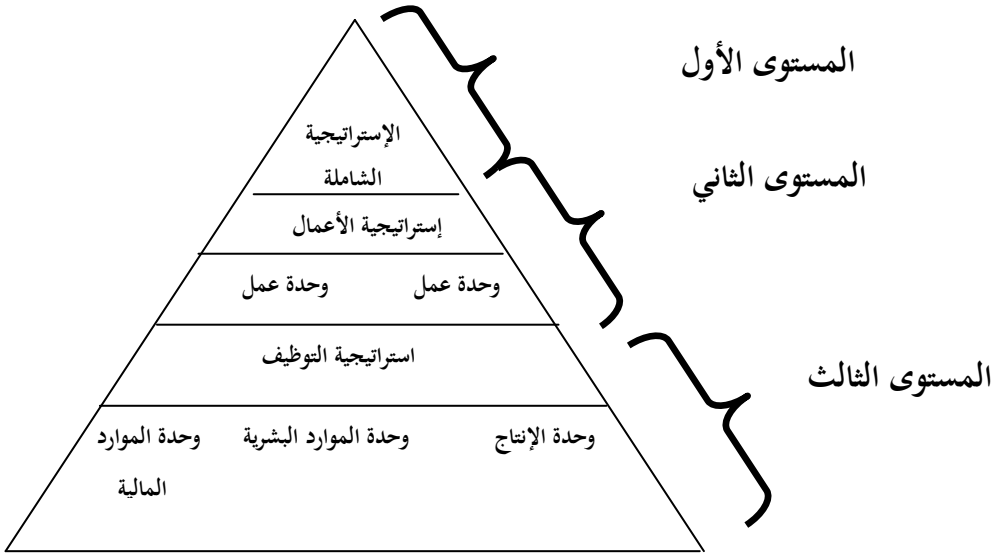
ويمكن تمثيل المستويات الثلاثة لوضع الإستراتيجية في الشكل الموالي:

[8] اسماعيل السيد –**الادارة الاستراتيجية** – المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية ،1998،ص 27

[9] طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي ادريس – **الادارة الاستراتيجية** – ط1 ،دار وائل للنشر ،عمان ،2007، ص 44

[10] عمر وصفي العقيلي- **ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي-** دار وائل، عمان، 2005،ص61

الشكل رقم (01) يوضح مستويات الإستراتيجية




المصدر: عمر وصفي العقيلي – إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي – دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص62

**المطلب الثانـــــي :ماهيـــــة التدريـــــــب**

يعتبر التدريب من بين الطرق ذات الأهمية البالغة في مجال تطوير كفاءة العاملين في شتى المجالات المختلفة، وفي كافة المنظمات على اختلاف أنواعها.

فمهما اجتهدنا في اختيار الأفراد ،فإنهم في حاجة لرفع كفاءتهم العلمية و المهارية و إكتسابهم لمهارات ومعلومات جديدة تساهم في زيادة قدراتهم على أداء مهامهم الوظيفية الحالية والمستقبلية.

كما أن العلاقة المستمرة ذات التأثير المتبادل بين الفرد والعمل، إذا تركت دون تجديد ،فقد يترتب على ذلك تقادم معلومات الفرد وعدم صلاحيتها وتجمد خبراته ومهارته عند حد معين وربما تقلصها وانكماشها وعجزها عن مقابلة ما يستجد من تطورات.

**أولا :تعريـــف التدريـــب:** هناك عدة تعارف للتدريب نذكر من بينها:

**–التعريف الأول** :"التدريب هو تغيير في سلوك الفرد لسد الفجوات المعرفية أو المهارية والاتجاهية بين الأداء الحالي والأداء على المستوى المطلوب".[11]

**–التعريف الثاني** :"التدريب هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل ،وكذلك تزويد إكسابه بالمعارف والمعلومات التي تنقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية بالمؤسسة"[12].

**–التعريف الثالث** :"يعتبر التدريب العامل الرئيسي والوحيد في تحفيز الموظفين والاحتفاظ بهم ،وهو فرصة لمواصلة النمو والتطور ،والهدف منه هو معرفة تلك المهارات التي يحملها الموظف واستغلالها في خدمة المؤسسة"[13].

**–التعريف الرابع** :"يعتبر التدريب أحد الوسائل المرافقة للموظف أو لفريق العمل في وقت محدد ،ويهدف إلى تطوير الإمكانيات والمهارات التي يحملها الموظفين"[14].

من خلال التعاريف السابقة نستطيع القول أن التدريب هو **عملية أساسية تضمن إكتساب المهارات والمفاهيم وقواعد المعرفة المحددة في مجالات معينة ،يهدف إلى رفع قدرات العاملين ومهاراتهم لأداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بطريقة جيدة، بالإضافة إلى كونه محاولة لزيادة وعي العاملين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها.**

**ثانيا :بعض المفاهيم المتعلقة بالتدريب**

يعد التدريب من بين المفاهيم التي تتسم بالغموض والتداخل مع غيرها من المفاهيم الساعية لتطوير وتنمية المهارات والكفاءات بمستوياتها المختلفة ،ولعل لغتنا العربية مليئة بالمصطلحات المختلفة التي تعبر عن نفس المفهوم ،ولكن استخدامها يحتاج لدقة وتميز كاملين بغية حسن استخدام كل مفهوم في موضعه الرئيسي، ومن بين هذه المفاهيم المتشابهة والتي تحدد جميعها في هدف نهائي ووحيد وهو تنمية المؤسسة وذلك بالتركيز على العنصر البشري، ومن المفاهيم التي وجدناها أكثر تداخلا نجد:

1- **التدريب والتعليم** : هو التغير الذي يطرأ على السلوك نتيجة خبرة سابقة، وهذا يعني أن التعليم لا يتأتى إلا من خلال التجربة والخبرة الحياتية، ويركز كذلك على إحداث التفاعل مع الموضوع أكثر منه مع الفرد

[11] السعيد مبروك ابراهيم – **تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات**– الطبعة الأولى ،دار الوفاء ،الاسكندرية ،2012،ص72

[12] صالح مفتاح– **ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات** – الملتقى الاول حول التنمية البشرية ،جامعة ورقلة ،9-10 مارس 2004

[13] Susan M health field **– training and devlopement employee motivation and retention** –the lama laboratory animal management association ،2008 ،p 20

[14] David Duchamp et Loris Guery – **la gestion des ressource humaines** – 1édition ، impression&brochage SEPEC ، France 2013، p 102

وتقع مسؤولية التعليم على دور العلم كالمدارس و الجامعات،كما تجدر الإشارة إلا أن العائد أو الهدف من التعليم يتحقق في الأجل الطويل[15] .

2- **التدريب والتنمية** : وهي عملية ديناميكية مستمرة في المنظمة، لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد كونها مجرد عمليات مؤقتة أو دورية و استمراريتها من استمرار المنظمة،كما تركز تنمية الموارد البشرية على الوظائف المستقبلية في المنظمة[16].

3- **التدريب والتكوين** : وهو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغيرات في الفرد أو الجماعة من ناحية المعلومات، الخبرات، المهارات ،معدلات الأداء، طرق العمل، السلوك والاتجاهات، بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية.[17]

4- **التدريب والتأهيل** : تقتضي عملية القيام بالتأهيل مساعدة الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه، ولا تقتصر على الأفراد الجدد فقط وإنما تتعدى إلى برامج خاصة للتحديث وإكساب مهارات جديدة للعمال القدامى، وتبدأ عملية التأهيل من البرنامج التأهيلي والذي يشكل القاعدة لأي تكوين من خلاله يتم تعريف العامل بعدة قضايا أساسية أهمها :

- **المؤسسة** :(تاريخها ،هيكلها ،النظام الأساسي وقواعد الأمن ...الخ)؛
- **المزايا** :(سلم الأجور، العطل، الاستراحة والتأمينات...الخ)؛
- **التقديم** :(المشرف على العمل، زملاء العمل والمستشارون...الخ)؛
- **المهام والمسؤوليات** :(مكان العمل والعلاقات مع باقي الوظائف ...الخ).[18]

## المطلـــــب الثالـــــث: أنواع التدريب

على أية منظمة أو مؤسسة تحديد سياستها العامة في التدريب، وهذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تود التركيز عليها، وهناك العديد منها و التي تعتبر كاختيارات أمام المؤسسة.

إلا ان عملية الاختيار تكون حسب طبيعة النشاط الحالي للمنظمة والنشاط المرتقب وكذلك التغيرات التكنولوجية المتوقعة، ويمكن تقسيم أنواع التدريب كالأتي:

[15] محمد عبد الفتاح ياغي – **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق–** الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع ،2012 ،ص 17

[16] علي غربي – **تنمية الموارد البشرية –** دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007 ،ص 17

[17] عبد الكريم درويش وليلا تكلا – **أصول الادارة العامة –** مطبعة الانجلو مصرية ،القاهرة،1976 ،ص594

[18] ابراهيم عبد الله وحميدة مختار – **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية** – مقال لمجلة العلوم الانسانية ، جامعة بسكرة ،العدد السابع ،2005،ص10

**أولا:أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف**

**أ- توجيه الموظف الجديد(Orientation):**

**أ-1) التوجيه العام** :يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأسابيع الأولى مع عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.

وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها الترحيب بالقادمين الجدد، خلق اتجاهات نفسية طبيعية لديهم، تعريفهم بقواعد العمل و أهداف ومسؤوليات المنظمة التي يعملون بها، أو عن موقعهم في الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغبون في الحصول عليها.[19]

**أ-2)التدريب التخصصي الابتدائي**:ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام، ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف وتختلف الطرق في تصميم برامج هذا التدريب، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض الآخر على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.

وأهم البيانات والمعلومات التي يجب توفيرها للموظف الجديد هي كالأتي :

- معلومات عامة عن المشروع، مثل تاريخه، أنواع المنتجات، الخريطة التنظيمية له؛
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف؛
- ملابس العمل؛
- الأجور، الاستحقاق، العلاوات والاقتطاعات؛
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون؛
- الإجازات العادية و المرضية الطارئة وإجراءاتها؛
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة؛
- الترقيات والحوافز؛
- أسماء المشرفين والزملاء المرؤوسين.[20]

**ب- التدريب أثناء تأدية الخدمة (On the job training)**:ترغب المنظمات أو المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر، حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع

[19] أحمد بن عيشاوي –**التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية** – مذكرة ماجيستير غيرمنشورة ،جامعة ورقلة ،الجزائر،2002،ص 18

[20] أحمد ماهر – **ادارة الموارد البشرية** – الدار الجامعية ،مصر ،2004،ص 325

وتسعى المؤسسات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين.

ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرًا من الآلات اليوم تمتاز بالتعقيد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرًا على الآلة نفسها من المشرف عليها.

لكن إن مدى نجاعة التدريب هنا تتوقف على مدى كفاءة المشرف عن الآلة في التدريب.

**ت- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة (Skill renewal training):**

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا، أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.

**ث- التدريب بغرض الترقية والتحويل (Promotion Transfer training) :**

تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها.

وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه التفرقة، ويمكن عمل نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للمؤسسة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية و الإشرافية.

**ج- التدريب للتهيئة للمعاش (Retirement training):**

في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج أو الإحالة على المعاش، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه وصل لسن المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طريقة جديدة للعمل، أو طرق للاستماع والسيطرة على الضغوطات والتوترات الخاصة بالخروج أو الإحالة على المعاش.[21]

**ثانيا: التدريب حسب نوع الوظيفة:**

**أ- التدريب المهني والفني (Technical and vocational training):**

يهتم هذا النوع بالمهارات الفنية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، النجارة والميكانيك ويعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعليم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية و حركية.

وفي إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم الممتهنين أصول و مبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة .فحرفة الحلي مثلا قد تتطلب عشر سنوات كاملة أو أكثر.

[21] أحمد بن عيشاوي ، مرجع سبق ذكره ،ص19

و تستقبل المؤسسات طلبة التكوين المهني من أجل إتمام تكوينهم لفترة تدريبية معينة، و قد تقوم بتوظيفهم خاصة في أعمال الكهرباء و النجارة و البناء و غيرها.

**ب- التدريب التخصصي(Professional training)**:

يتضمن التدريب التخصصي معارف و مهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية. وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالأطباء و المحاسبين، المهندسين...إلخ.

و يركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة و تصميم الأنظمة التشغيلية و الوظيفية و التخطيط لها و متابعتها و اتخاذ القرار فيها، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية هذه المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

**ت- التدريب الإداري (Managerial training)**:

هناك من يسميه بالتنمية الإدارية، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد به في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي، ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا(الإشرافية) أو الوسطى أو العليا، و هنا تصمم برامج التدريب على أساس تقديم المعارف و المهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، اتخاذ القرار والتفاوض...إلخ.

و يفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى .فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل الفهم الاستنتاج واستشراف المستقبل...إلخ، هذا يعني " أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية".

و يلاحظ أن تنمية المدراء تتعلق ببعض الأعمال الروتينية " .فهناك بعض الأنشطة التي تقوم بها الإطارات العليا ويمكن برمجتها .فالمدير يحتاج لمهارات إنصات جيدة، و مقدرة على إدارة المقابلات، و يحتاج أيضا إلى معرفة وتحليل و تصنيف أنواع السلوك المختلفة للعاملين "و هذا مما يمكن برمجته.

و لكن في كثير من الأحيان يراد من التنمية تحقيق الأهداف طويلة الأجل، و بالتالي إعداد المديرين من أجل إرساء و تثبيت ثقافة المؤسسة، ولذلك يعتبر التدريب من أهم الوسائل لتحقيق التنمية أو لتطوير مجال الموارد البشرية.

**ث- التدريب الإداري القيادي** : وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب إجراؤها للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية :

- **مستوى الإشراف الأول** :وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة أو إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون وعادة يكونون في أسفل الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

- **مستوى الإدارة الوسطى**:وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول، ولهذا المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة، بحيث يقوم هذا المستوى بإدارته لعدد من الأقسام المختلفة والتنسيق بينها.

- **مستوى الإدارة العليا**:وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليتها وضع السياسات العامة للمؤسسة و إتخاذ القرارات الأساسية.[22]

**ثالثا: أنواع التدريب من حيث المكان**

**أ- التدريب داخل المنظمة:**

ويتم هذا التدريب على أساس فردي أو ضمن مجموعة من الموظفين، تعقد لهم دورات أو إجتماعات في المؤسسة التي ينتسبون إليها، وعادة ما يقوم بهذا النوع من التدريب – الذي يفضل أن يتخذ طابعا رسميا – أحد المسؤولين في المنظمة مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة إكتسبوها.

ويمكن أن تتجه الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب في الحالات الأربع التالية:

- نقص في الموظفين المدربين على وظيفة ما؛
- إنتقال أحد الموظفين من وظيفة إلى أخرى ،أو من دائرة إلى دائرة أخرى؛
- إدخال وسائل وطرق جديدة على العمل؛
- نقص في القوى العاملة.

ويتميز التدريب الداخلي بميزة أساسية هي ان التدريب يتم وفقا لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها، ومن ثم تصبح العملية التدريبية جزءا لا يتجزأ مكملا لخطة تنمية الإدارة العامة، ولكن ما يعاب على التدريب الداخلي الخسارة في محيط عمل المؤسسة وفي حدود تجارب وخبرات العاملين بها، ومن ثم لا يوجد احتمال للتوصل إلى أفكار وخبرات جديدة مختلفة.

**ب- التدريب خارج المنظمة:**

وهو أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو ببرنامج تدريبي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجه، ولكن ليس في منظومته التي يعمل فيها، ومن مميزات التدريب خارج المنظمة هو إتاحة الفرصة للمتدربين أن يلتقوا بأفراد من جهات عمل مختلفة، حيث يتبادلون خبراتهم وتجاربهم وتصبح بذلك عملية التدريب بذلك مكانا ترتكز فيه خبرات العشرات من المتدربين.

[22] صلاح عبد الباقي – **ادارة الموارد البشرية** – الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000،ص 424

إلا أنّ التدريب الخارجي ما يعاب عليه هو أن رقابة المنظمة تكاد تكون معدومة، وأن وسيلتها الوحيدة في التعرف على ما يجري هناك هي تجارب المتدرب ذاته، وهي قد تكون متميزة، الأمر الذي يصعب معه تقويم مثل هذا النوع من التدريب على أسس موضوعية سليمة إلا بعد انقضاء فترة طويلة من الزمن بعد عودة المتدرب، والحكم على التدريب الخارجي بملاحظة وتقويم أدائه ومدى اختلافه عما كان عليه قبل التدريب.[23]

## المطلب الرابع : الخطوات والأساليب العلمية للتدريب

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى عنصرين أساسيين في عملية التدريب وهما:

### أولا: الخطوات

تمر عملية التخطيط للتدريب بالمراحل التالية:

**أ- المرحلة الأولى :الإعداد التمهيدي للخطة:** وتتكون هذه المرحلة من الخطوتين التاليتين

**أ-1) تحديد الإحتياجات للخطة ( أهداف الخطة ):**

وفي هذه الخطوة يتم طرح العديد من الأسئلة، والتي يمكن الإجابة عنها من خلال جمع الاحتياجات وحصرها وتحديدها، ومن أمثلتها نذكر ما يلي:

- ما هي الاحتياجات التي يسعى مخطط التدريب إلى تحقيقها؟
- ما هي الأسباب التي تدعو إلى وضع خطة للتدريب؟
- هل هناك ضرورة لوضع خطة تدريبية جديدة ؟أم يمكن تعديل الخطة القائمة؟
- ما هو نوع التدريب وما هو مستواه؟

والإجابة على هذه الأسئلة تؤدي بنا إلى:

- تحديد المشكلات المراد حلها ودراستها وتحليلها؛
- تحديد مجموعة الأفراد أو الجماعات التي يمكنهم الاستفادة من الخطة؛
- تحديد البرامج التدريبية كما ونوعا؛
- تحديد أهداف الخطة بدقة وبوضوح وعليه فهي ليست آمال أو أحلام.

**أ-2)إجراء التنبؤات:**

وتتمثل في إجراء التنبؤات للاحتياجات التدريبية، والتي ترتكز على دراسة ومعرفة الماضي وظروفه والحاضر وظروفه، وعلى نظام معلومات متطور.

وعليه فتعتبر العملية على أنها تصور النتائج التي يمكن أن ترتب على استخدام المخطط للتدريب للمعلومات التي توصل إليها في مواقف جديدة.

[23] محمد عبد الفتاح ياغي ، مرجع سبق ذكره ،ص 149

**ب- المرحلة الثانية: تشخيص الاحتياجات التدريبية :**

تعني هذه المرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية، أي المشكلات التي تعاني منها المنظمات الإدارية، وتعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التخطيط للتدريب.

ونظرا لأهمية هذه المرحلة فإنها تعتمد على التعرف على المشكلات التي تواجه المنظمات ووضع الأولويات للاحتياجات التدريبية.

**ت- المرحلة الثالثة :جمع وتحليل المعلومات والبيانات المتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية :**

يمكن الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لعملية التدريب سواء من مصادر رسمية مثل(السجلات الرسمية التقارير المكتوبة، اللجان والاجتماعات...الخ) ،ومصادر غير رسمية مثل (الاتصالات الشخصية مع الأفراد المعنيين أو الاتصال غير الرسمي مع الآخرين).

وبعدما يتم الحصول على المعلومة يقوم المخطط للتدريب بعملية التحليل، والتي قد تكون على مستوى المؤسسة حيث يتناول أهداف المؤسسة، مواردها البشرية و المادية ...الخ أو تحليل الأنشطة والفعاليات التي تقوم بها المؤسسة، وكذلك أساليب العمل من أجل التعرف على الانحرافات ونقاط الضعف التي يمكن التركيز عليها من خلال التدريب

**ث- المرحلة الرابعة : صياغة الاحتياجات التدريبية كأهداف:**

صياغة الاحتياجات التدريبية تتطلب دراسة الضوابط التي تحيط بالاحتياجات التدريبية من جهة، والحد من إدراكات الإدارات العليا من جهة أخرى، وتحتاج عملية تحديد وصياغة الاحتياجات التدريبية إلى تجزئة من أجل معالجتها، وهذا لإتاحة المجال أمام المخطط للتدريب لتصميم برامج تدريبية متخصصة بمهمات معينة.

**ج- المرحلة الخامسة: تحديد المعايير:**

ويقصد بها الحد الأدنى من النتائج المتوقعة أو المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية للخطة التدريبية بعد التنفيذ، وتجدر الإشارة إلى أن هذه المقاييس تختلف وتتعدد، فمنها مقاييس كمية( التي يمكن وضع مواصفات لها بدقة)، مقاييس نوعية (وضع مواصفات لدرجة نوع الأداء المطلوب)، مقاييس التكلفة (تتعلق بتكلفة التدريب من مواد وأجهزة)، مقاييس زمنية (تتعلق بالبرنامج الزمني المحدد للانتهاء من عمل ما) ومقاييس معنوية (تتعلق بمجالات غير ملموسة مثل زيادة درجة إخلاص وولاء العاملين ).

**المرحلة السادسة: رسم سياسات التدريب وتطبيقها:**

ويقصد بها ما تنوي إدارة المنظمة عمله تجاه الموارد البشرية من تطبيقات وأطر عامة للمساعدة في تحقيق الأهداف المرسومة، ويمكن تحديد سياسات التدريب وفقا للمحددات والعوامل البيئية المختلفة التالية:

- الأفراد والجماعات المعنية والمستفيدة من التدريب؛
- البرامج والدورات التدريبية المتوفرة؛
- الأساليب والوسائل التي تستخدم في التدريب؛
- الفترة الزمنية ومكان انعقاد التدريب؛
- أهداف وأغراض التدريب، بالإضافة إلى ميزانية التدريب.

**ح- المرحلة السابعة: إعداد الخطة التدريبية الفعلية و إقرارها:**

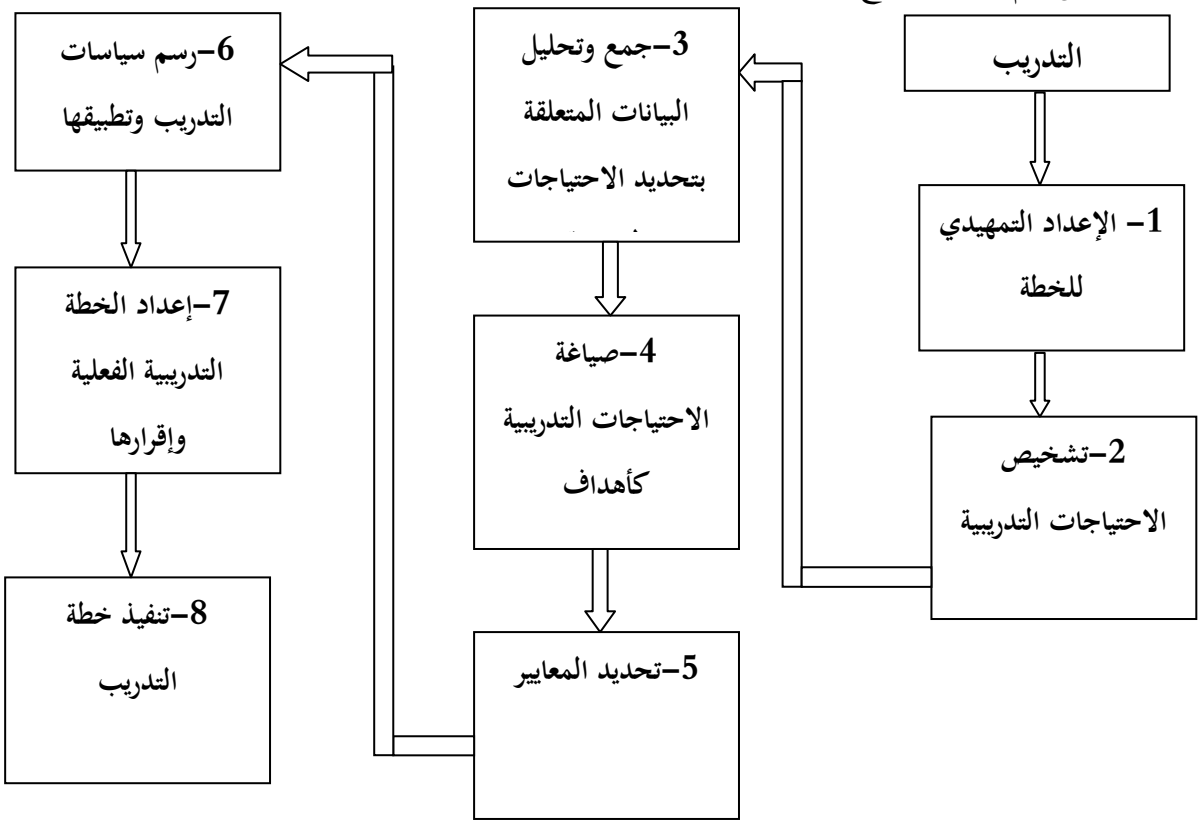
بناءًا على ما سبق يقوم المخطط للتدريب بإعداد إطار للخطة ،يحتوي على جميع الخطوات، والواقع يفرض ان تتصف الخطة التدريبية بالصفات التالية ( المرونة والواقعية، الإلمام بكافة الموارد والتسهيلات المتاحة، والبساطة والوضوح ).

**خ- المرحلة الثامنة :تنفيذ خطة للتدريب :**

وتتمثل في وضع البرامج الزمنية للتنفيذ مثل تصميم البرامج التدريبية، تحديد أهدافه، إختيار المدربين ...الخ.

وفي ما يلي المخطط التالي يوضح الخطوات العلمية للتدريب:

الشكل رقم (02) يوضح الخطوات العلمية للتدريب




المصدر : إعداد الباحث

**ثانيا: الأساليب العلمية للتدريب**

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام العديد من الأساليب الفنية، التي تمكنه من عرض الأفكار وتثبيتها في الأذهان، ومن بين هذه الأساليب نجد:

أ- **التدرب العلمي (Coaching)**:يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب ويشجعه على القيام بالأداء، وينجح هذا الأسلوب على الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم؛

ب- **تمثيل الأدوار (Role playing)**: يقوم المدرب بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها ومبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثالا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه، وهذه الطريقة ما هي إلا محاولة لتقليد الواقع؛

ت- **دراسة الحالات (Case studies)**:يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، ويقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل وأسبابها وكذلك حلولها البديلة وتقييم تلك الحلول؛

ث- **البريد الوارد (In basket)**:وفي هذا الأسلوب يتم إعطاء ملف به مجموعة من الخطابات والمذكرات الداخلية ،والتي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي ،وعلى الدارس والذي يكون في غالب الأحيان من الطبقة الإدارية ،أن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد؛

ج- **الوقائع الحرجة (Critical incident)**:يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الوقائع (الأمثلة) ذات الأهمية البالغة والتأثير الكبير (الحرجة) والخاصة بموضوع التدريب؛

ح- **المباريات الإدارية (Business games)**:يتشابه هذا الأسلوب كثيرا مع أسلوب دراسة الحالة، إلا أن المباراة يقصد بها حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة؛

خ- **المناقشة الجماعية(Group discussion)** :عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة والتعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة؛

د- **تدريب الحساسية(Sensitivity training)** :يهدف هذا الأسلوب إلى تنمية روح الاعتماد على الذات والتبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة والتي تتكون من عشرة إلى عشرين فرد؛

ذ- **نمذجة السلوك (Behavior modeling)**:يعتمد هذا الأسلوب على الملاحظة و التقليد، ويمر التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية الأداء وتنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسين في الواقع؛

ر- **العصف الذهني (Brain storming)**:ويعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة، ويسأل الدارسين أن يقدموا آراءهم بصورة سريعة ودون تردد في التفكير، ويعتمد أيضا على العرض السريع للأفكار والآراء.[24]

[24] السعيد مبروك ابراهيم – **تدريب وتنمية الموارد البشرية** – دار الوفاء ،الإسكندرية ،الطبعة الأولى ،2012،ص 95.

**المطلب الخامس: تصميم ،تنفيذ وتقييم عملية التدريب**

سنتناول في هذا المطلب المراحل التي يمر بها إعداد برنامج تدريب للمورد البشري والتي تشمل:

**أولا: تصميم عملية للتدريب**

حتى تكون برامج التدريب ناجحة لابد أن تتبع العديد من الخطوات و الإجراءات، ومن أهم هذه الخطوات نجد:

**أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي** :ونقصد بها الأهداف الرئيسة و الفرعية والتي يجب أن تحدد بدقة، لذلك أنه عندما نريد أن نضع أو نحدد أهداف البرنامج التدريبي، لابد من مراعاة الإحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، آخذين بعين الاعتبار الظروف التنظيمية والبيئية المحيطة و العلاقة بين هذا البرنامج والبرامج الأخرى التي نفذت من قبل؛

**ب- تحديد المادة التدريبية** :ويقصد بها كل ما يستخدم في عملية التدريب من مادة مكتوبة كالكتب،المقالات ،الحالات الدراسية، المحاضرات المطبوعة ،التقارير وغيرها من المواد المطبوعة التي توزع على المتدربين خلال الفترة الزمنية للبرنامج التدريبي، والتي تتعلق بالموضوعات التي يدرسونها، ولا تقتصر الفائدة العائدة من المواد التدريبية على استخدام المتدربين لها أثناء فترة البرنامج التدريبي فحسب، بل تتعداها لتكون مرجعا للمتدربين بعد الانتهاء من عملية التدريب فيرجعون إليها بين الحين و الآخر؛

**ت- اختيار الوسائل التدريبية** :ويقصد بها كل وسيط يستخدمه المدرب ليساعده في تحقيق أهداف عرضه للموضوع التدريبي، وذلك عن طريق نقل المعلومات إلى المتدربين مثل الشرائح والأفلام ...الخ؛

**ث- مدة البرنامج التدريبي الزمنية ومكان انعقاده:** تتضمن عملية إعداد برنامج تدريبي، تحضير جدول دراسة يشمل الفترة التي يستغرقها التدريب، وتختلف مدة البرنامج التدريبي باختلاف أهدافه، طبيعة ونوعية المشتركين فيه ومركزهم الوظيفي، ويتضمن كذلك مكان انعقاده؛

**ج- اختيار المتدربين والمدربين** :تعتبر عملية اختيار المتدربين عملية ذات أهمية بالغة لأنها تعتمد على تخطيط منظم، إلا أنّ نجاح عملية اختيار المتدربين يجب أن يأخذ بعين الاعتبار نقطتين أساسيتين وهما الأساليب التي يتم اختيار المتدربين بموجبها، والشروط التي يجب ان تتوفر في الأفراد المطلوب تدريبهم.

أما بالنسبة لاختيار المدربين، فيجب أن تتوفر لديهم بعض الجوانب المهمة كالعلاقات الإنسانية، مبادئ الإدارة العامة، نظريات التعليم وعلم النفس وغيرها من الموضوعات التي يجب توافرها في المدرب الناجح؛

**ح- إعداد ميزانية التدريب:** تعرف الميزانية بأنها " خطة مالية لبرنامج عمل ينوي مركز التدريب القيام به لسنة قادمة، وتحتوي على تقديرات للنفقات و الإيرادات، ويجب المصادقة عليها من الجهات التشريعية قبل أن تصبح قابلة للتنفيذ.

وعلى هذا الأساس فان الدور الذي يجب أن يلعبه مخطط التدريب، هو تحديد تكلفة كل عنصر من عناصر التخطيط للتدريب، ويمكن تقسيم نفقات البرامج التدريبية إلى :

- **نفقات استثمارية:** فهي تلك النفقات طويلة الأجل مثل التجهيزات.

- **نفقات تشغيلية:** فهي تشتمل على نفقات مباشرة مثل ( الرواتب والمكافآت ) ونفقات غير مباشرة مثل (مصاريف تدريب المدربين ).
- **نفقات مساعدة:** فهي التي تسهل تنفيذ البرامج التدريبية مثل المصاريف الإدارية وصيانة الأجهزة المستخدمة في التدريب.

**ثانيا: تنفيذ عملية للتدريب**

يلي مرحلة التصميم لبرنامج التدريب مرحلة تنفيذ البرامج، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها، فعلى أخصائي التدريب الإشراف على التنفيذ و التأكد أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه ،ويتضمن التنفيذ عدة أنشطة هامة وهي كالآتي :

أ- **الجدول الزمني:** يجب أن يتضمن عدد أيام البرنامج، وعدد جلسات كل يوم، موعد الراحة والتسجيل والاختبارات؛

ب- **ترتيب مكان وقاعات التدريب؛**

ت- **المتابعة اليومية للبرنامج** : وتتضمن العمليات الخاصة بتنفيذ البرنامج ما يلي:

- التأكد من سلامة ونظافة مكان التدريب؛
- توفير كل مستلزمات التدريب؛
- التأكد من إعداد المادة العلمية؛
- الحفاظ على الجدول الزمني للبرنامج والالتزام به.

**ثالثا: تقييم عملية للتدريب**

تعتبر عملية التقييم هي عملية أساسية لتحديد القيم الحقيقية للبرنامج التدريبي، وبالتالي هي عملية تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي يمكن أن تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي، ويمكن تعريف عملية التقييم بأنها "**العملية المستمرة التي يقصد بها معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة، وإبراز نواحي القوة لتدعيمها ونواحي الضعف للتغلب عليها، وهذا حتى يمكن تطوير التدريب وزيادة فاعليته بصورة مستمرة**[25].

[25] نهاية عبد الهادي تلباني – **واقع عملية تقييم البرامج التدريبي في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية** – مقال ،مجلة جامعة الأزهر ،المجلد13 ،العدد (01)،2011 ص 35

كما تهدف عملية تقييم البرامج التدريبية إلى معرفة الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج، من حيث إعداده تخطيطه وتنفيذه بالإضافة إلى إمكانية تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين.

إلا أن عملية تقييم البرامج التدريبية تستند إلى مجموعة من المعايير والتي تتمثل في :

- **المقاييس غير المرنة**:هي المقاييس الأساسية للتحسين في الأداء، وهي البيانات المرغوب الحصول عليها بصورة أكبر ودائمة وتشمل الوقت، النوعية، الكلفة والعائد من الاستثمار.

وتتميز بأنها أسهل قياسا وتحويلا إلى أرقام، وتعتبر ذات مصداقية لدى الإدارة ويمكن ان تصنف البيانات غير المرنة في أربع مجموعات وهي زيادة المخرجات، تحسين النوعية، تقليل الوقت وخفض التكلفة؛

- **المقاييس المرنة**: فتشمل مقاييس مثل أساليب العمل، مهارات فرق العمل الإداري، التحفيز والثقافة التنظيمية، وتتميز بأنها مقاييس يصعب قياسها وتحويلها إلى أرقام في كثير من الحالات.[26]

## المطلب السادس : التدريب كنظام متكامل

يقصد بالنظام مجموعة من العناصر المتكاملة والمترابطة فيما بينها، ويحتوي على مدخلات ومخرجات، وبالتالي فالتدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون منها وهي كالآتي:

### أولا – المدخلات

**1– المدخلات الإنسانية** : وهي تشمل:

**أ– المدربون**: المدرب هو شخص أوكل إليه نقل خبرته المهنية و الأكاديمية من خلال عملية التدريب لفئات مهنية معينة، وتوجد العديد من الصفات والسمات المهنية والشخصية التي ترفع من كفاءة المدرب:

**–الخصائص المهنية** :تتعلق بكل من الجانب العلمي و الأكاديمي، بالإضافة إلى جانب الخبرة والممارسة الفعلية.

**–السمات الشخصية** :يفضل أن يكون المدرب من الشخصيات التي تكتسب إعجاب وتقبل الآخرين بسهولة وذلك عندما يكون يتمتع بما يسمى عند علماء النفس بسمات الشخصية الصّديقة ( هو الشخص الذي يتفهم الخصائص النفسية للمتدربين ويتعامل معهم بعدالة واحترام مع توقع تباين ردود الأفعال، ويكون قادرًا على الحفاظ على مستوى الانتباه والاهتمام والتفاعل من جانب المتدربين).[27]

[26] نهاية عبد الهادي تلباني ،نفس المرجع السابق ص 42

[27] www.abah.co.uk/ terminologie-professional-trainers.html 18.10.2015 تاريخ التصفح

**ب- المتدربـــون :**

هم الأفراد الذين يتلقون المحتوى التدريبي أو المهارة أو الاتجاه المحدد، والذين يتوقع منهم استيعاب ذلك وإظهار ما يدل على الفهم، ثم يتم تطبيق ما يتم التدريب عليه.

**ت- أعضاء جهاز التدريب:**

هم عبارة عن كافة الأفراد الذين يساهمون في تنفيذ، تخطيط وتقييم عملية التدريب.

**2- المدخلات المادية** : وتتمثل في:

**أ- المعلومات** :وتشمل أهداف المؤسسة، الفرص، القيود البيئية وبرامج التدريب التي تصمم لتفي بالاحتياجات التدريبية.

**ب- برامج التدريب** :وهي البرامج التي تصمم بمحتوى وعمق ومدى زمني محدد لتغطي الاحتياجات التدريبية، وإذا كانت مصممة بشكل جيد فهي تساهم في تكامل وفعالية المدخلات، ومن ثم جودة عملية التدريب.

بالإضافة إلى كل من المعلومات وبرامج التدريب فتوجد مراكز التدريب وتجهيزاتـه.[28]

**3- المدخلات المعنوية** :وتتركز في المعلومات التي تتعلق بالمدرب أو المتدرب والعملية التدريبية ككل.

**4- المدخلا التكنولوجية** :والتي تتمثل في أساليب الإنتاج و المعرفة النفسية المتاحة للتنظيم.[29]

**ثانيا :العمليات**

هي عبارة عن معالجة معينة تتضمن أنشطة وإجراءات وأساليب وأدوات مختلفة لتحويل المدخلات إلى المخرجات وتنقسم إلى ثلاث مراحل:

**1- المرحلة الأولى:**

- **تحديد الاحتياجات التدريبية** :وهي تلك النتائج المحددة والتي يراد الوصول إليها، ويمكن أن تكون الاحتياجات التدريبية لمواجهة نواحي ضعف معينة أو مشكلات محددة يراد حلّها، وبناءاً على تحديد الهدف أو الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب؛

[28] www.fao/wairdocs/af196a/af196a02/html 18.10.2015 تاريخ التصفح

[29] جواد رحيل – **دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** –مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة ،2014،ص7

- **تصميم البرنامج التدريبي** :وهي مهمة المسؤول عن التدريب، حيث يقوم بتوضيح الأهداف التي يوجه إليها التدريب، وتحديد الأشخاص الذين يختارون للتدريب، وكذلك انتقاء الموضوعات التي ستدرس في البرنامج ووضع البرنامج الزمني، بالإضافة إلى توفير كل من الإمكانات المادية والبشرية مثل الحواسيب، الكتب والمقالات ...الخ؛.

**2- المرحلة الثانية** :وهي مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي، وفي هذه المرحلة يبدأ التدريب الفعلي الذي يحدث فيه تفاعل بين المتدربين حول موضوع التدريب؛

**3- المرحلة الثالثة** :وهي مرحلة متابعة البرنامج التدريبي والذي يتم فيها الوقوف على سير البرنامج والتأكد من حسن إنسياب العملية التدريبية والتعرف على الأخطاء وإيجاد حلول لها في حينها، وأن عملية التدريب وعملية المتابعة تبقى قائمة حتى نهاية البرنامج نهائيا.[30]

**ثالثا : المخرجات**

وهي عبارة عن المدخلات بعد إجراء تعديلات وتحويلات عليها وهي تتمثل في:

1- **المخرجات الإنسانية** : وهي الأفراد المتدربين والذين يتوقع أن يكونوا قد إكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب، ومن هذه الخصائص الجديدة :تغيير في بعض الخصائص الشخصية وزيادة في معرفتهم أو اضافة لمهاراتهم أو تجديد لقدراتهم؛

2- **المخرجات المادية** :وهم النتائج الملموسة التي سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة ومنها نجد :زيادة الإنتاجية كما ونوعا، تخفيض التكاليف وتحقيق وفرات في الوقت والجهد، ارتفاع مستويات الأداء وإزدياد العائد والأرباح؛

3- **المخرجات المعنوية** :وتتمثل في الجانب الفكري والنفسي لأفراد التنظيم، ومن المخرجات المعنوية نجد : رقي معلومات المتدربين وإرتفاع وعيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظماتهم، إزدياد ولائهم لمنظماتهم، تحسين وجهات نظرهم نحو العمل والإنتاجية وتعميق الإنسجام في علاقاتهم.[31]

وفي مايلي مخطط يوضح التدريب كنظام متكامل:

[30] محمد عبد الفتاح ياغي – مرجع سبق ذكره- ص ص70،71

[31] محمد عبد الفتاح ياغي – مرجع سبق ذكره – ص ص 72،73

الشكل رقم(03) التدريب كنظام متكامل

**المدخـــلات ← العمليـــات ← المخرجات**

**أ- المدخلات الانسانية :**
- المتدربون؛
- المدربون؛
- أعضاء جهاز التدريب.

**ب-المدخلات المادية:**
- المعلومات؛
- برامج التدريب؛
- مراكز التدريب وتجهيزاته.

**ب- المدخلات التكنولوجية.**

**ت- المدخلات المعنوية.**

**أ- المرحلة الأولى :**
- تحديد الإحتياجات التدريبية؛
- تصميم البرنامج التدريبي؛

**ب- المرحلة الثانية:**
- التنفيـــذ.

**ت- المرحلة الثالثة**
- المتابعة.
- التقييم

**أ- المخرجات الإنسانية**
- أفراد متدربين؛

**ب- المخرجات المادية**
- زيادة الإنتاجية؛
- تخفيض التكاليف؛
- إرتفاع مستويات الأداء.

**ت- المخرجات المعنوية**
- رقي معلومات المتدربون؛
- ازدياد ولائهم للمنظمة.

المصدر : إعداد الباحث

**المطلب السابع: التدريب من منظور استراتيجي**

إن المدخل الإستراتيجي لإدارة التدريب يقوم على إجراء تحليل للفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة الخارجية وعواملها المختلفة والمتغيرة سواء الإقتصادية، السياسية، التكنولوجية والإجتماعية، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية سواء العوامل البشرية أو المادية أو المعلوماتية.

كما أن المؤسسات الناجحة في ظل العولمة والتغيير المستمر تقوم بشكل مستمر بتعديل إستراتيجيتها الحالية وتبني إستراتيجية جديدة، وذلك من أجل المحافظة على قدراتها التنافسية.

ومما سبق يمكن أن نعرف إستراتيجية التدريب على أنها "عملية تهدف إلى إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد فيما يتعلق بتنمية أداء العاملين في المؤسسة، ومدى إكتسابهم للمهارات والمعارف والكفاءات".

ويتضمن المدخل الإستراتيجي لنشاط التدريب مجموعة من الركائز الأساسية أهمها:[32]

[32] عطاالله محمد تيسير وآخرون- **إستراتيجية التدريب واثرها على اداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية**- الاكاديمية العربية للعبوم المالية والصرفية، فرع الكرك، 2008، ص12

- الإعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: حيث تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات، وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الإقتصادية، السياسية والتكنولوجية، ولا بد لإستراتيجية التدريب من الإعتراف لهذه التأثيرات ومحاولة إستثمار الفرص والتقليل من التهديدات؛
- الإعتراف بأهمية المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات في الحصول على الأفراد العاملين الكفوئين، حيث أن القوى التنافسية تقوم على إغراء العاملين من خلال تنمية وتطوير مهاراتهم؛
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل:أي لا بد أن تساهم إستراتيجية التدريب في تحقيق ما تتمنى المؤسسة أن تكون عليه مستقبلا، وتعرف رسالة المؤسسة على أنها "مجموعة الخصائص الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة الأخرى؛
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة القرارات الكفيلة بتحقيقها: وتمثل الأهداف الوسائل الوسيطة التي تحتاجها المؤسسة لكي تترجم رسالتها وغاياتها إلى إجراءات عمل محددة وملموسة يمكن قياسها؛
- تحقيق التكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية: ومن أجل أن تكون إستراتيجية التدريب ذات فاعلية جيدة لا بد أن تتكامل مع الإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فاذا إنصبت إستراتيجية المؤسسة على النمو والسيطرة على سوق معين، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تركز على إكساب الأفراد العاملين مزيدا من القدرات والمهارات اللازمة لهذا التحول، أما اذا ركزت إستراتيجية المؤسسة على تقليص نشاطها، فلا بد لإستراتيجية التدريب أن تقلص برامجها المقدمة للأفراد العاملين في مجال هذه الأنشطة.

وتكمن أهمية وفوائد ممارسة نشاط التدريب من منظور أو مدخل إستراتيجي في أربع جوانب رئيسية وهي:

1- تشخيص وتحديد الاحتياجات من القوى العاملة على المدى البعيد، وذلك في ضوء الأهداف والتطلعات الإستراتيجية للمؤسسة، ويمكن في هذا السياق أن توفر إستراتيجية التدريب مخزون من المورد البشري عند الحاجة ومواجهة الظروف الطارئة؛

2- تحسين وتطوير معارف وقدرات ومهارات الأفراد العاملين بما ينسجم مع الأهداف طويلة المدى للمؤسسة والسعي نحو تحقيق الميزة التنافسية؛

3- تعزيز إنتماء وولاء الأفراد العاملين للمؤسسة، وخلق إتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحوها؛

4- تحسين مجالات الأداء الوظيفية للأفراد العاملين ومنها: الإنتاجية، الإبداع والإبتكار، تخطيط وتنظيم العمل وتوقيته، علاقات العمل، وكذلك عملية صنع القرار.[33]

[33] عبد الله بن عطية الزهراني – **استراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية**– مقال، المجلة ادارة الاعمال، المجلد 8، العدد 4، الاردن، 2012، ص712

- **تحديات وخطوات إعداد إستراتيجية التدريب:**

**أولا: خطوات إعداد إستراتيجية التدريب**

إن عملية إعداد إستراتيجية التدريب تمر بالمراحل التالية:

1- تحليل إستراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات؛

2- تحليل ودراسة البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الوضع الحالي للمؤسسة، معدل دوران العمل وكفاءة القوى العاملة؛

3- تحليل ودراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث الظروف و الإتجاهات الإقتصادية، التطور التكنولوجي، العوامل الديمغرافية، الأنظمة الحكومية والمنافسة؛

4- إعداد وصياغة إستراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات بشكل يسهم في التكامل مع إستراتيجية المؤسسة؛

5- مراجعة الخطة الإستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

كما تساهم إستراتيجية التدريب في صقل مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية، إضافة إلى ذلك فإنها تعمل على تحديد إحتياجات المؤسسة من مهارات وسلوكيات ومعارف مطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة.

**ثانيا: التحديات التي تواجه إستراتيجية التدريب:**

بالرغم من المزايا التي تحققها إستراتيجية التدريب إلا أن لديها العديد من التحديات أو المعوقات التي من شأنها أن تعيق من تفعيل دور إستراتيجية التدريب،ومن أبرز هذه التحديات نجد:

- قلة الإلتزام من قبل الإدارة العليا بإعداد وصياغة الإستراتيجية وعلى جميع المستويات التنظيمية؛
- عدم معرفة الإدارة العليا بالدور الإستراتيجي للتدريب؛
- ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية في إعداد وصياغة الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية؛
- عدم وضوح الأهداف والإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة؛
- وجود مشكلات تتعلق بجمع وتحليل ومعالجة البيانات الخاصة بإعداد وصياغة الإستراتيجيات؛
- ضعف نشاط تحليل الوظائف وتصميمها في المؤسسة؛
- عدم توفر الأنشطة الداعمة لإستراتيجية التدريب، كنظم المعلومات، نظم الإتصال والأنظمة التكنولوجية الحديثة؛
- عدم توفر البيئة الثقافية الداعمة لإستراتيجية التدريب؛

- جمود القوانين والتشريعات الخاصة بالتدريب وضعف الإمكانيات المالية المتاحة للتدريب، وكذلك النقص في وجود مدربين ذوي كفاءة عالية.[34]

## المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لتقييم أداء العاملين

يعتبر موضوع تقييم أداء العاملين من المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية والتي تستدعي الإهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات، ولا سيما في ظل المنافسة، وتكمن أهمية تحسين أداء العاملين في تطوير المؤسسة بشكل عام، لأن العامل يمثل الكفاءة المحورية في تسيير كل عوامل الإنتاج.

وعلى هذا النحو سنتناول في هذا المبحث ماهية أداء العاملين ( المفهوم، الأهمية، المعايير والإجراءات...الخ)، والتطرق كذلك إلى معرفة العلاقة التي تربط إستراتيجية التدريب بأداء العاملين.

### المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء العاملين وأهميته

سنحاول في هذا المطلب التطرق إلى كل من تعريف الأداء بصفة عامة، تعريف عملية تقييم أداء العاملين وكذلك إلى إبراز أهمية التقييم في تحسين أداء العاملين على النحو التالي:

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

***التعريف الأول:*** " الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل الأداء و الجهد"[35].

***التعريف الثاني***: " الأداء هو مدى إنجاز المهام، حيث يرى البعض أنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، وهو ما يراه باحثون آخرون حين عرّفوه بأنه يعني – الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة، لتوفير مستلزمات الإنتاج لإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية من خلال الفترة الزمنية المدروسة[36].

***التعريف الثالث:*** " الأداء هو مستوى الإنتاج الذي يصله الفرد في عمله، وأن الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه، ومدى صلاحيته في الخوض بأعباء عمله وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة"[37].

---

[34] ابو دولة وآخرون – **واقع عملية الربط والتكامل ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية** – مقال، ابحاث اليرموك،المجلد 20، العدد 4، 2004

[35] محمد حسن راوية – **ادارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**- الدار الجامعية، مصر، 1988، ص209

[36] عبد المالك مزهودة – **الاداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**- مقال، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد الاول، 2012، ص86

[37] أحمد منصور – **المبادئ العامة في ادارة القوى**- وكالة المطبوعات، الكويت، 1993، ص121

***التعريف الرابع:*** " الأداء هو مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المنظمة من خلال السلوكيات التي تؤدي الى زيادة أو نقص من قيمة المساهمة للوصول بالمنظمة إلى الفعالية"[38].

وعليه ومن خلال كل هذه التعاريف يمكن أن نستنتج أن الأداء "**هو القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المؤسسات على اختلاف أنواعها وأشكالها، وأنه العمل اليومي الذي يؤديه العاملين، ومدى فهمهم لأدوارهم واختصاصاتهم، وكذلك مدى إتباعهم لطريقة أو أسلوب العمل الذي توجههم به الإدارة**".

**الفرع الثاني: تعريف عملية تقييم أداء العاملين**

عملية تقييم أداء العاملين تنصب على تحديد مستوى الانجاز المتحقق مقارنة بالأهداف والمعايير التي يتطلبها العمل بغية اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية الملائمة، وبالتالي فيمكن أن نعرف عملية التقييم على أنها:

***التعريف الأول:*** " تلك العملية التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحياتهم وانجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعداداتهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلا، وأنه نظام رسمي مصمم من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها خلال فترات زمنية محددة ومعروفة.[39]

**التعريف الثاني:**" تقييم أداء العاملين هو ذلك الإجراء الذي يهدف إلى تقييم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة للحكم على مدى مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه بطريقة موضوعية، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل، وأخيرا على معاملته لزملائه ومرؤوسيه".[40]

**التعريف الثالث:**" تقييم أداء العاملين هو وسيلة تمكن الإدارة من إصدار حكم موضوعي عن قدرة الموظف على أداء واجباته ومسؤولياته، وكذلك التحقق من سلوكه وتصرفه أثناء العمل، ومن مدى التحسين الذي طرأ على أسلوب أدائه لواجباته ومسؤوليات وظيفته، وأخيرا التحقق من قدرته على تحمل واجبات ومسؤوليات إضافية، وذلك بما يضمن فعالية المنظمة في الحاضر، واستمرار بقائها وفعاليتها في المستقبل"[41].

---

[38] سهام بلخيري وحنان عشط – **اثر الرضاء الوظيفي على اداء الموظفين في المؤسسات الجامعية**- مذكرة ماسترمنشورة، جامعة اكلي محمد، البويرة، 2012، ص68

[39] حنا نصر الله – **ادارة الموارد البشرية** – دار زهران للنشر والتوزيع،جامعة الزيتونة، الاردن، 2011، ص129

[40] هاشمي حمدي رضا – **تنمية وبناء نظم الموارد البشرية** – الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2012، ص155

[41] نادر أحمد أبو شيخة – **ادارة الموارد البشرية اطار نظري وحالات عملية** – دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010، ص331

من خلال هذه التعاريف يمكننا القول بأن **عملية تقييم أداء العاملين ما هي إلا عملية تقييم أداء الفرد أو نتائج أعماله من ناحية، وعلى سلوكه وتصرفاته من ناحية أخرى، كما يعتبر نظام رسمي في المؤسسة تحاول من خلاله تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات شخصية وسلوكية أو فكرية، وذلك قصد تحديد نقاط القوة والضعف، وذلك من أجل ضمان تحقيق فعالية المؤسسة في الحاضر والمستقبل.**

**الفرع الثالث: أهمية تقييم أداء العاملين:**

حضي موضوع تقييم أداء العاملين بأهمية واسعة في إطار الفعالية الإدارية بصورة عامة، إذ أنّ التقييم من شأنه أنّ يخلق الأجواء الإدارية القادرة على متابعة الأنشطة الجارية في المؤسسة والتحقق من مدى التزام الأفراد العاملين بانجاز مسؤولياتهم وواجباتهم وفق معطيات العمل، وتتجلى الأهمية من خلال مجموعة النقاط التالية:

1- **تخطيط الموارد البشرية:** إن فاعلية التقييم و أسس نجاحه يساهم بشكل واضح في تخطيط الموارد البشرية وأن المؤسسة تعتمد مقاييس تقيم الأداء دوريا أو سنويا لتحديد مدى الحاجة المستقبلية للموارد المتاحة لديها وحاجاتها الفعلية للقوى البشرية في السوق، لذا إن التخطيط ووضع السياسات التشغيلية والتطويرية يرتبط بشكل جوهري بالأسس السليمة لعملية تقييم أداء العاملين؛

2- **تحسين الأداء وتطويره:** إن عملية التقييم تساعد الإدارة العليا في المؤسسة في معرفة وتحديد نقاط القوة و الضعف لدى الأفراد العاملين؛

3- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** إن التقييم السليم لأداء العاملين من شأنه أن يساهم في تحديد البرامج التدريبية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة، إذ أنّ الاحتياجات التدريبية وتحديدها لا يتم عشوائيا، وإنما يتركز على الحاجات الحقيقية التي يتطلبها تحسين أداء العاملين في المؤسسة؛

4- **وضع نظام عادل للحوافز والمكافآت؛**

5- **انجاز عمليات النقل والترقية؛**

6- **معرفة معوقات ومشاكل العمل:** تساهم عملية تقييم أداء العاملين بتوفير الفرص المناسبة لمعرفة الإدارة العليا بمكامن الخلل و الضعف في اللوائح والسياسات والبرامج، أي الكشف عن مكامن القوة والضعف عموما في جميع العناصر الإنتاجية.[42]

[42] خضير كاظم حمود وآخرون- **ادارة الموارد البشرية**- دار المسيرة للنشر والتوزيع، الاردن، الطبعة الاولى، 2007، ص152

**المطلب الثاني: عناصر وأهداف تقييم أداء العاملين**

يتناول هذا المطلب أحد أهم النقاط في عملية تقييم أداء العاملين والمتمثلة في:

**الفرع الاول: عناصر تقييم أداء العاملين**

هناك عدة عناصر يجب تحديدها حسب طبيعة الوظائف والسلوك الوظيفي المطلوب في المؤسسة، ومن أهم هذه العناصر نجد:

1- **عوامل الأداء:** وهي العوامل أو العمليات التي تؤثر على أداء العامل المباشر وتقيم على أساسها الفرد مثل كمية الانتاج ونوعية الكفاءة؛

2- **بعض المعايير لقياس الأداء:** من المهم وضع المعايير التي تبرر المستوى المقبول لأداء كل عملية من العمليات، وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف المحددة من الخطة، وتستعمل في الحكم على كفاءة العمال؛

3- **تحديد مواعيد التقييم:** يتم تحديد مواعيد التقييم في ضوء أغراض التقييم و الوقت اللازم لإجراء هذا التقييم، حيث يمكن للمؤسسة أن تقرر إجراء التقييم في نهاية كل سنة، كما تستطيع أن تقرر إجرائه عند ترشيح أي شخص لمنصب جديد؛

4- **الإشراف على تقييم الأداء:** غالبا ما يقيم الفرد العامل في المؤسسة من طرف الرئيس المباشر ومدير الإدارة التي ينتمي إليها.[43]

**الفرع الثاني: أهداف عملية تقييم أداء العاملين**

هناك عدة أهداف لعملية تقييم أداء العاملين، وذلك نظرا لأهميتها في سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية، ومن بين هذه الأهداف نجد:

***أولا: على مستوى المؤسسة***

- ✓ تساعد عملية التقييم على وضع نظام فعال للرقابة، وهذا لتسهيل التقييم بين الرئيس والمرؤوسين، ويكون على أساس ومعايير موضوعية، والأمر يستلزم منه الاحتفاظ ببيانات منظمة على أداء العاملين من نقاط القوة والضعف، وهذا بدوره يحسن العملية الرقابية في المنظمة؛
- ✓ رفع مستوى أداء الأفراد واستثمار قدراتهم مما يساعدهم على التقدم والتطور؛
- ✓ تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج والتوظيف عن طريق الربط بين العائد والتكلفة؛
- ✓ يساعد المؤسسة على وضع معدلات أداء موضوعية ومعايير دقيقة؛
- ✓ يساعد على احترام نظام العمل وقواعده؛

[43] حمداوي وسيلة – ادارة الموارد البشرية – مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004، ص123

- ✓ يساعد الإدارة في التعرف على الأفراد ذوي المواهب والكفاءات العالية، وتوجيه هذه الكفاءات إلى الوظائف التي تتوافق وإمكانياتهم وقدراتهم؛
- ✓ تساعد على وضع أسس في تحديد إستراتيجية الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة تتماشى والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

***ثانيا: على مستوى المديرين***

- ✓ تقييم الأداء يجعل الإدارة العليا في المؤسسة قادرة على مراقبة جهود الرؤساء وقدراتهم الإشرافية والتوجيهية، من خلال نتائج تقييم الأداء المرفوعة من قبلهم لتحليلها ومراجعتها؛
- ✓ تكوين علاقات جيدة من الأفراد أو المستخدمين والتقرب إليهم للتعرف على مشاكلهم وصعوباتهم؛
- ✓ التعرف على كيفية أداء العاملين بشكل عام وموضوعي؛
- ✓ تنمية قدرات المدير أو المشرف في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات السليمة فيما يتعلق بالمستخدمين.

***ثالثا: على مستوى المستخدمين أو الأفراد العاملين***

- ✓ اقتراح الطرق المناسبة لتطور سلوك المستخدمين وتحديد بيئتهم الوظيفية؛
- ✓ رفع حالة الشعور بالمسؤولية لدى المستخدمين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة تقع تحت عملية التقييم؛
- ✓ تساهم في دعم العلاقات بين المستخدمين والإدارة، فالنتائج الموضوعية والعادلة لعملية التقييم تؤدي إلى زيادة الثقة للمستخدمين تجاه الإدارة.[44]

**المطلب الثالث:مبادئ ومعايير عملية تقييم أداء العاملين**

سنحاول في هذا المطلب إستعراض كل من مبادئ ومعايير تقييم أداء العاملين:

***الفرع الأول:*** **مبادئ عملية تقييم أداء العاملين**

يمكن تحديد المبادئ الأساسية التي ينبغي أن يقوم عليها النظام الفعال لتقييم أداء العاملين فيما يلي:

1- **تحديد الغرض من التقييم** :تتضمن الخطوة الأولى في تصميم نظام تقييم الأداء تحديد أغراض التقييم وإبلاغ ذلك لجميع العاملين والمديرين ليعرفوا الغرض الذي من أجله يتم تقييم الأداء، فالتحديد الواضح لأهداف التقييم يعزز من اهتمام المديرين ويزيد من دوافعهم لإجراء تقييم فعال؛

[44] بوبرطخ عبد الكريم – **دراسة فعالية نظام تقييم اداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**– رسالة ما جيستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012، ص32

2- **تحديد ما ينبغي تقييمه :**يجب تحديد جوانب عمل العامل التي ينبغي تقييمها، ويتضمن ذلك تحديد أبعاد أو عوامل أداء محددة يتم تقييم العامل على أساسها، والعوامل التي يتم تقييم العامل على أساسها تكون متعلقة إما بالصفات الشخصية للعامل أو بسلوك عمله أو بنتائج عمله ويتم تقييم أداء العامل بناءا على هذه العوامل، ويفضل أن يتم تحديد هذه العوامل من خلال إجراء عملية تحليل للوظائف؛

3- **تحديد موعد التقييم وفترته :**يجب أن يتم تقييم العامل بصورة دورية ومنتظمة وبالتالي فلا بد من تحديد متى يتم التقييم، وعدد مرات التقييم خلال فترة معينة.

وينبغي أن تكون المدة الزمنية التي يعد عنها تقرير التقييم مناسبة فلا تكون قصيرة أو طويلة، فالفترات القصيرة لا تكون كافية للحكم على مستوى أداء العامل، والفترات الطويلة قد تؤدي إلى تراكم الأخطاء وتفاقم المشكلات وترك العامل لفترة طويلة دون تقديم تغذية مرتدة عن أدائه تعنيه في التغلب على نواحي القصور في أدائه، ومدة التقييم المناسبة تكون في الغالب سنوية وهذا ما هو متبع في معظم المؤسسات العامة، حيث يتم إجراء التقييم سنويا وفي نهاية السنة الميلادية، أي في نهاية شهر ديسمبر؛

4- **إتاحة الفرصة للعامل للتظلم** :تقييم أداء العاملين يعتمد على الحكم الشخصي وبذلك فمن الممكن أن يكون هناك احتمالات لوجود أخطاء في التقييم، ولذلك فمن العدالة إتاحة الفرصة للعامل للتظلم من قرار تقييمه، مما يساهم في موضوعية التقييم، ويوفر الحماية اللازمة للعاملين من احتمال تعسف الرؤساء، ويعزز ثقة العاملين بنظام التقييم وبالتالي لا بد السماح للعامل بالإطلاع عليها؛

5- **استخدام نتائج التقييم**: يجب أن يكون هناك ربط واضح بين نتائج التقييم والقرارات الخاصة بالعاملين، فيجب أن يتم استخدام نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد المكافآت والعلاوات، الترقية، إجراءات التأديب ونقل العاملين أو الاستغناء عنهم؛

6- **دعم الإدارة العليا** :يجب أن يكون لدى الإدارة العليا وعي وإدراك تام لأهمية التقييم وقيام الإدارة العليا بتهيئة الأسباب التي تكفل نجاح عملية التقييم، والاستعداد لحشد الموارد المتاحة والإمكانيات اللازمة، ومواجهة عقبات عملية التقييم.[45]

***الفرع الثاني:*** **معايير عملية تقييم أداء العاملين**

وجود العديد من المعايير التي يتم على أساسها تقييم أداء العاملين إلا أنه يمكن تصنيفها الى معيارين أساسيين هما:

**1- معايير موضوعية أو كمية** : وتشمل حجم الإنتاج الذي قام العامل بإنتاجه خلال فترة معنية وجودة ودرجة معرفته بتفاصيل العمل وإجراءاته.

[45] محمد أحمد عبد النبي – **ادارة الموارد البشرية**– دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الاردن، 2010،ص198

**2-معايير سلوكية** :وهي التي تعكس الصفات الشخصية للعامل و منها التعاون مع الزملاء، المبادرة، المعرفة بالعمل والحرص على الأدوات المستخدمة في العمل، المحافظة على مواعيد العمل، عدد الساعات الفعلية المبذولة في الأداء من ساعات العمل الرسمية، السلوك الشخصي للعامل داخل المؤسسة ومعاملاته مع الزملاء.

وبذلك يمكن تحديد خصائص المعايير فيما يلي:

- سهولة الاستخدام والفهم والوضوح من جانب الرؤساء والمرؤوسين؛
- الصدق فلا بد أن يحتوي المقياس على عوامل الأداء والبعد عن أي مؤثرات غير موضوعية؛
- الثبات بمعنى يجب أن يكون المقياس يتمتع بالثبات في حالة ثبات أداء العامل نفسه؛
- تغيير حساسية المقياس لأي تغيرات في أداء الفرد؛

-صحة وسلامة تقييم الأداء وإجراءاته التي تشير الى ضرورة ارتكاز التقييم على معدلات أداء محددة، ومقارنتها بالأداء الفعلي للعامل، ويتطلب ذلك أن يتم التوصيل إلى معايير أداء موضوعية ومحددة لتجنب إدخال أحكام شخصية وما يرافقها من تحيز، ولكي يتوفر عنصر الصحة والسلامة في تقييم أداء العاملين فيجب أن تتوافر العوامل التالية:

- وصف مكتوب لكل وظيفة؛
- وجود مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها؛
- التأني في اختبار الشخص الذي يقوم بعملية تقييم أداء العاملين، من أجل ترسيخ الموضوعية، والابتعاد عن التحيز والمحاباة في هذه العملية.

لذلك فإنه لا بد من استخدام معايير متعددة لتقييم أداء العاملين، على أن تتوفر في هذه المعايير بعض الشروط المهمة منها:

أ- **الصدق**: يقصد به إمكانيته في تقييم و تحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء، فمعايير الأداء الصادقة هي تلك المعايير التي تخلو من القصور والتشويه، وقد تكون المعايير المستخدمة مشوهة عندما لا يتم الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في الأداء. فعند وضع معيار واحد لأداء رجال البيع في مناطق بيعه متباينة في القوة الشرائية والكثافة السكانية وعوامل ديموغرافية أخرى تؤثر على حجم المبيعات، فإن هذا المعيار يكون مشوها لعدم مراعاتها لهذه العوامل الموضوعية؛

ب- **الثبات :**يقصد به الاستقرار والتوافق على النتائج التي يتم الحصول عليها عند تقييم الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين، أي أن النتائج تكون متقاربة من وقت لآخر ومن شخص لآخر،

ت- **التمييز** :يوضح التمييز بين الجهود والأداء بشكل واضح ويوفر لمتخذي القرار فرصة في إصدار القرارات الخاصة بالتحفيز أو التدريب والتطوير؛

**خ- القبول** :المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد، ومن الممكن القول بأنه يتم تحديد المعيار، إما وفق السلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على النتائج المنجزة من قبلهم

فالمعيار الذي يتم وضعه على أساس السلوكيات يحدد الممارسات السلوكية المحددة للأداء سواء السلبية منها والإيجابية.

أما المعيار الذي يبنى على أساس النتائج فهو المعيار الذي يقيس النتائج والأهداف الكمية بشكل أساس ومثال على ذلك عدد الوحدات المنتجة أو المبيعة[46].

**المطلب الرابع: الأطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين**

هناك عدة أطراف قد تقوم بعملية تقييم أداء العاملين، هذه الأطراف مهما اختلفت تجاربها، إلا أن كل منها له علاقة بمن يجرى تقييم أدائه بحيث يستطيع المقيم من خلال اتصالاته معه أن يحكم على أدائه بدرجة جيدة من الدقة، ومن أهم هؤلاء المقيمين نجد:

1- **الموظف نفسه ( التقييم الذاتي)** :إن العامل نفسه هو من يعرف كل تفاصيل سلوكه وأسلوب أدائه ومواطن قوته وضعفه أكثر من غيره، غير أن الهدف الأساسي من هذا التقييم هو التطوير و ليس التقييم ذاته، ويتواجد هذا النوع في العديد من الشركات التي يتوقع أن يكون موظفوها على قدر كبير من المسؤولية كمراكز الأبحاث وشركات الاستشارات؛[47]

2- **المشرف** :هو الشخص الأكثر قربا من الفرد العامل وبالتالي فهو في الموقع الأفضل لملاحظة عمله وأدائه.[48] على الرغم من ذلك، إلا أن كثيرا ما يطلب المشرف من الموظف أداء الأعمال أو القيام بسلوك معين كالعمل بعد الانتهاء من الدوام الرسمي، وهذه الأعمال هي بالأساس غير مدرجة بالوصف الوظيفي، وبالتالي قد تحسب على أنها من مظاهر المواطنة التنظيمية ولكنها لا تؤخذ بعين الاعتبار عند قيام المشرف بعملية التقييم؛

3- **الزملاء** :هم أعضاء فريق العمل، زملاء العمل بالدائرة أي زملاء الفرد العامل في العمل، ولإنجاح هذا النوع من التنظيم يجب توافر الشروط الآتية:

-أن تتوافر الثقة الكاملة بين الأفراد العاملين أنفسهم تجاه بعضهم البعض؛

- أن يكون الزميل أو الزملاء القائمين بعملية التقييم بنفس المستوى والدرجة الوظيفية.

4- **المرؤوسين** :يعد مصدرا هاما للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس فهم قريبون منه ويطلعون على سلوكه وتصرفاته، إلا أن المشكلة هي احتمال أن يسعى الرئيس الذي يجري تقييمه إلى استرضاء العاملين الذين يقومون بتقييمه، مما قد يشوه من عملية التقييم؛[49]

---

[46] سهيلة محمد عباس –**ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**– دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006،ص 143

[47] محفوظ أحمد جودة،" إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع،الاردن 2010 ،ص 246

[48] طاهر محمود الكلالدة،" **الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية**"، دار اليازوري العلمية للنشر، الاردن، 2011 ، ص92

[49] محفوظ أحمد جودة، نفس المرجع السابق، ص 255

5- **العملاء** :يمكن استخدامهم كمصدر وثيق للمعلومات، وبذلك يمكن أن يعطوا آرائهم في الخدمة المقدمة لهم والمسؤولين عن تقديم هذه الخدمة من خلال وسائل عديدة كالمقابلة الشخصية أو توزيع الاستبيانات يدا بيد أو بواسطة الأنترنت؛

6- **الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات :**يقوم هذا المدخل المتعلق بالحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات على أساس جمع المعلومات من كافة الأطراف التي لها علاقة بالموظف بحيث تتضمن:

- الاتجاه إلى الأسفل من المشرف؛
- الاتجاه إلى الأعلى من المرؤوسين؛
- الاتجاه الجانبي من الزملاء؛
- الاتجاه إلى الداخل من الأهداف الموضوعة.[50]

وبذلك فإن هذا المدخل يجمع بين كافة أنواع المقيمين لمحاولة الاستفادة من المعلومات التي يمتلكونها كل من وجهة نظره، ومن الزاوية التي يطلع عليها في علاقاته مع من يجري تقييمه،

وبعد تحديد من الذي يقوم بالتقييم فنأتي إلى مدة التقييم والتي تكون عادة مرة في آخر السنة، فهي عملية مستمرة باستمرار العمل، ولذا يجب أن تتم أكثر من مرة، ومن جهة أخرى هناك من يرى أنه يجب أن يعتمد المدير على تسجيل الأحداث والملاحظات ويحددها في سجل خاص به، ويحتفظ بها ثم يقوم ببناء تقريره التقييمي على ما تم تدوينه على العامل طيلة السنة، حتى لا يتأثر المقيم بالأحداث الجديدة[51].

وبوسع المؤسسة إتباع نظام تقييم بحيث يخوّل كل المسؤولين في المؤسسة ومرؤوسيهم إجراء التقييم كما هو مبين في الجدول:

- جدول رقم (01)يوضح مسؤوليات تقييم أداء العاملين

| مسؤوليات تقييم أداء العاملين | |
|---|---|
| إدارة الموارد البشرية | مدراء الإدارات |
| ✓ تصميم نظام التقييم وإختيار النماذج والأساليب؛<br>✓ تدريب المدراء في إجراء تقييم؛<br>✓ تطبيق نظام لتقييم الأداء بشكل دوري؛<br>✓ حفظ السجلات والقيود بالعاملين. | ✓ إجراء تقييم للعمال؛<br>✓ تعبئة النماذج المخصصة للتقييم وإعادتها لإدارة الموارد البشرية؛<br>✓ مراجعة تقارير الأداء مع العاملين. |

**المصدر** :حنا نصر الله،" **إدارة الموارد البشرية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، جامعة الزيتونة، الأردن، 2011،ص 172

[50] طاهر محمود الكلالدة، نفس المرجع السابق، ص93

[51] نور الدين حاروش – **إدارة الموارد البشرية**– دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع،2000 الطبعة الاولى،ص87

**المطلب الخامس: إجراءات ومراحل عملية تقييم أداء العاملين**

سنحاول في هذا المطلب التعرف على إجراءات ومراحل عملية تقييم أداء العاملين بشكل عام، ومحاولة الوقوف على أهم العناصر وفق مايلي:

**الفرع الأول:إجراءات عملية تقييم أداء العاملين**

تمر عملية تقيم الأداء بمجموعة من الإجراءات الأساسية الواجب إتباعها، وهي على الشكل الآتي:

1- **وضع معايير الأداء :**إن لتقييم العمل وما تحتاجه من الوصف الوظيفي كمواصفات شاغل الوظيفة دورا أساسيا في وضع معايير الأداء لكل وظيفة من وظائف المؤسسة، وتعتمد على ثلاثة أسس وهي :

أ -**التقييم المبني على النتائج** :يرتكز علي النتائج وليس على النشاطات والتفاصيل، كاستخدام قيمة المبيعات المحققة لتقييم أداء موظفي المبيعات وقد يستخدم في هذا المجال مدخل الإدارة بالأهداف حيث يشارك الموظف في وضع الأهداف، أو وضع معايير للعمل، حيث تحدد التعليمات للوصول إلى هذه الأهداف؛

ب – **التقييم المبني على السلوك :**يتم تقييم سلوك العامل وأخذ بالاعتبار انضباط العامل وعمله مع الفريق، عند تقييم الأداء؛

ث- **التقييم المبني على السمات** :بموجب هذا النوع فإنه يتم تقييم العامل وخصائصه الشخصية كمهارات الاتصال، والاتجاهات الايجابية.

2- **إبلاغ العاملين بالمعايير** :يجب على المشرف المباشر والذي يكون له دورا أساسيا في عملية التقييم أن يقوم بالتأكد من إبلاغ العاملين بالأسس المعتمدة لتقييم الأداء وبالمعايير التي تحدد مستوى الأداء في المؤسسة، بالإضافة إلى ذلك فقد يتم إبلاغ العاملين بالمعايير من خلال وسائل أخرى كإبلاغ العامل الجديد أثناء عملية التوجيه.

وبشكل عام ليس من المنطقي تقييم أداء العامل إزاء معايير محددة في عمله دون معرفته التامة بهذه المعايير التي تقييم أدائه على أساسها، ويجب الإشارة إلى ضرورة مراجعة وتحديث المعايير على فترات دورية أو وفق ما تتطلبه الحاجة؛

3- **قياس الأداء الفعلي** :يعتبر عملية يتم بمقتضاها جمع وتحفيز البيانات المتعلقة بنتائج الأداء المحقق في مدة زمنية محددة، وتتطلب عملية تقييم الأداء الفعلي وجود مقاييس يتم تصميمها على أساس معايير الأداء. وتقوم عملية تقييم الأداء إما على أساس فردي من حيث النتائج والسلوك والسمات أو على أساس جماعي كمقياس مدى تماسك أعضاء الفريق وإنجازاتهم والتعاون مع فرق أخرى؛

4- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير** :بعد إجراء تقييم الأداء الفعلي، يقوم المقيم بمقارنته الفعلي مع المعايير، وفي هذه الحالة نجد ثلاث احتمالات وهي:

- **الاحتمال الأول** :أن يكون الأداء الفعلي أقل من المستوى المحدد من خلال المعايير، ففي هذه الحالة فإننا بحاجة إلى إجراء تصحيحي معين قد يتلخص في إنذار العامل أو تدريبه أو توجيهه أو أي إجراء آخر مناسب؛
- **الاحتمال الثاني** :أن يكون الأداء الفعلي أكبر أو مساويا للمستوى المحدد من خلال المعايير، وبذلك يكون العامل قد قام بواجباته كما يجب، وليس هناك حاجة إلى أي اجراء تصحيحي؛
- **الاحتمال الثالث** :أن يكون الأداء الفعلي أكبر من المستوى المحدد من خلال المعايير، وفي هذه الحالة يكون قرار الإدارة بتحفيز العامل وصرف مكافآت مالية أو غيرها للعامل المعني؛

5- **مناقشة النتائج مع العامل** :فنجد هناك اتجاهين فالاتجاه الأول؛ يؤيد مناقشة نتائج التقييم مع العامل،أما الاتجاه الثاني يؤيد بقاء المعلومات سرية ونتائج التقييم غير معلنة.

وتتبع كثيرا من المؤسسات سياسة مقابلة العامل الذي تم تقييم أدائه ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها عن أدائه معه، حيث أن الهدف من ذلك هو إبلاغ العامل بمواطن ضعفه لأجل تفاديها في المستقبل ومحاولة تطوير الأداء، فمن خلال إجراء المقابلة التي تجري عادة من قبل الرئيس الأصلي بحضور الرئيس المباشر للعامل، فإنه ينبغي على مجري المقابلة أن يكون واضحا ومحددا فيما يتعلق بجوانب القصور من قبل العامل ولا يخفي عنه أي ملاحظة أو تقييم، بالإضافة إلى ذلك فإنه يجب تشجيع الموظف على أن يبدي رأيه في التقييم بشكل صريح وبدون أي قيود أو حوافز؛

6- **اقتراحات تحسين الأداء** :الخطوة الأخيرة في عملية تقييم أداء العاملين تتعلق بتقديم الرئيس المباشر لتوصياته لتحسين مستوى الأداء، وذلك اعتمادا على نتائج التقييم، فقد يقترح الرئيس المباشر اشتراك العامل الذي يجري تقييمه بدورات تدريبه معينة، أو يقترح نقله إلى وظيفة أخرى أكثر تناسبا مع قدراته ومهاراته[52].

***الفرع الثاني: مراحل عملية تقييم أداء العاملين***

تعد عملية تقييم الأداء عملية معقدة تتطلب من القائمين على تنفيذها تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهداف التي تنشدها المؤسسة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال ما يلي:

1- **وضع توقعات الأداء** :تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين، حيث يتم التعاون فيما بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها؛

[52] محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 257

2- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء** :تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد وقياسا إلى المعايير الموضوعة مسبقا، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومات عن كيفية إنجاز العمل وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانية أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من أثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلا؛

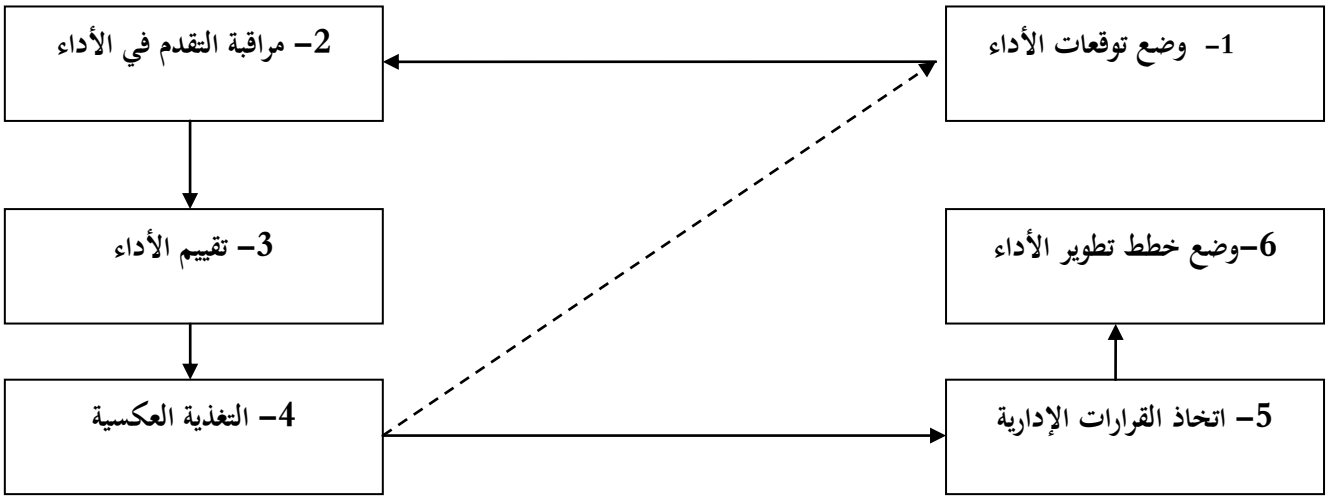
3- **تقييم الأداء** :بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة؛

4- **التغذية العكسية** :يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائه ومستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمه في أدائه لعمله وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير، وأن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه هذه التغذية؛

5- **اتخاذ القرارات الإدارية :**القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين والفصل؛

6- **وضع خطط تطوير الأداء** :تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء حيث بموجبها يتم وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.[53]

ويمكن أن نلخص جميع المراحل السالفة الذكر في الشكل رقم (04) الموالي:




المصدر: من اعداد الباحث

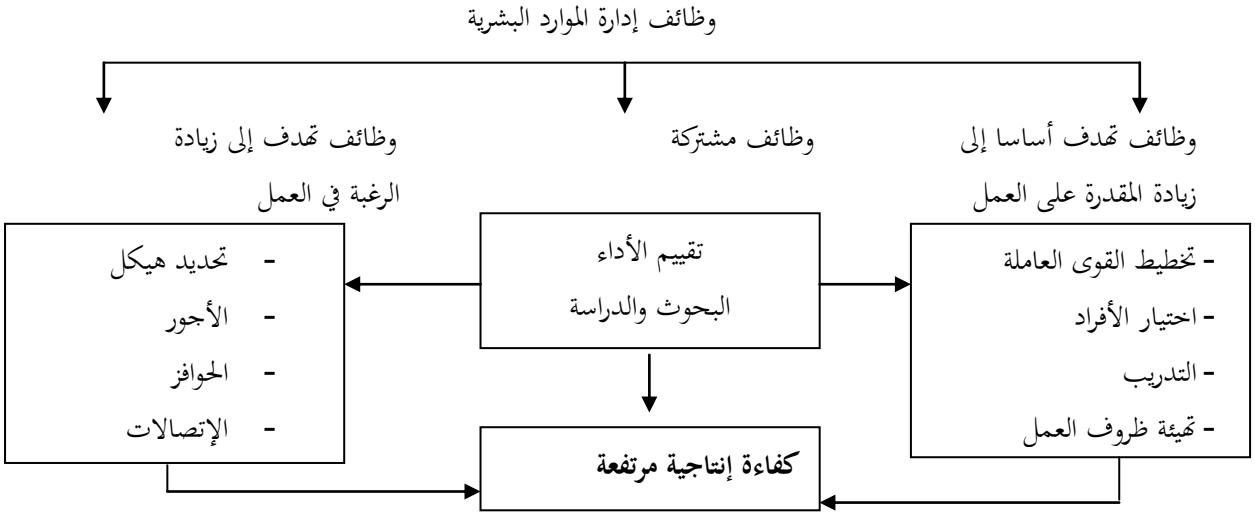
[53] خالد عبد الرحيم الهيتي، " إدارة الموارد البشرية" دار وائل للنشر، الطبعة الاولى، (الاردن)، 2005 ، ص ص 204 206

**المطلب السادس: العلاقة بين إستراتيجية التدريب وأداء العاملين**

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالبعض الآخر، وأن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الإختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه .ويمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلتهم المستويات الموضوعة، و تستطيع أن تقيم برامج تدريب التي تعطيها لموظفيها وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها و تقوية العلاقات بينهم و بين الموظفين الآخرين كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيهم وتوجيههم، خصوصا إذا تضمّنت عملية التقييم تقييما متبادلا بين المشرفين و مروؤسيهم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، وما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور، وتتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافر مناسبا ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب.

إن المعلومات السابقة قيمة لا يستهان بها فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلا عمليا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار، التعيين، الإشراف، النقل، الترقية وإنهاء الخدمة.[54]

والشكل رقم (05) الموالي يوضح أكثر علاقة وظائف إدارة الموارد البشرية بما فيها التدريب وعملية تقييم الأداء:




المصدر: على سلمي، ادارة الافراد والكفاءة الانتاجية، مكتبة غريب، مصر،1985 ص46

[54] عمار بن عيشى – **دور تقييم اداء العاملين في تحديد الاحتياجات التدريبية مع دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية**، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006، ص ص 108 109

إضافة إلى ذلك يعتبر التدريب نشاط ضروري تقوم به المؤسسات وتوليه اهتمام كبيرا، ومن خلاله يتم تزويد الأفراد بمعلومات ومهارات وسلوكيات لتحقيق إستراتيجية المؤسسة خاصة وهي تعمل في ظل بيئة شديدة التغيير و الشيء الثابت فيها هو التغيير، مما أجبر المؤسسات على ضرورة إيجاد توافق بين هذه، المستجدات الحاصلة في بيئتها ومهارات وسلوكيات أفرادها أي أصبح لزاما عليها أن تهتم بالبحث على البرامج التدريبية المناسبة وإختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار الطريقة المثلى لتلقين تلك المهارات الجديدة.

ويظهر تأثير التدريب على أداء العاملين من خلال :

- رفع مستوى أداء العاملين وتحسينه كما ونوعا؛
- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة؛
- تقوية الروح المعنوية للأفراد؛
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وترشيد توجيهاتهم؛
- تنمية شعور العاملين بالولاء التنظيمي؛
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- إكساب العمل طرق البحث والإبداع؛
- المساهمة في إدارة المعرفة داخل المؤسسة[55].

كما أن نتائج تقييم الأداء تساهم بشكل مباشر في الكشف عن الإحتياجات التدريبية في المنظمة حيث أصبح تقييم الأداء وما يعطيه من نتائج أداة أساسية ومساعدة للتدريب، لأنه يعطي فكرة واضحة عن نقاط الضعف في أداء كل فرد والتي تحتاج إلى علاج وبالتالي الجهة المسؤولة عن تحديد الاحتياجات التدريبية في موقف ملائم لوضع البرامج المناسبة لمعالجة نقاط الضعف التي يكشفها تقييم الأداء، بالإضافة إلى ذلك فإن تقييم الأداء يساعد على تقييم البرامج التدريبية ومعرفة مدى إستفادة العاملين منها خلال تحديد الثغرات والعمل على تفاديها في المناهج والبرامج التدريبية المستقبلية.

نستخلص مما سبق أن تقييم الأداء يساهم في تحديد الإحتياجات التدريبية بشكل عالي من الدقة ومن ثم تصميم البرامج التدريبية، التي تتناسب وإلى حد كبير مع هذه الإحتياجات، فتصميم البرامج التدريبية يعتمد على عمليات التحليل والنتائج التي تخرج بها عملية تقييم الأداء.

فما يميز عملية تصميم البرامج التدريبية هو المعرفة الكاملة لدى كل من إدارة التدريب ومصممي البرامج ومنفذيها بآليات المراحل السابقة والمخرجات التي تتمخض عنها، أي أن البرامج التدريبية بعناصرها المختلفة لا بد أن تنطلق

[55] أفريد خميلي – **التدريب كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية مع دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة–** مقال، منشور، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ام البواقي، 2014، ص73

من مخرجات المرحلة السابقة وأن تتكيف عناصرها مع نتائج تقييم أداء الأفراد.

*وفي الأخير تجدر الإشارة إلى أن وظيفة تقييم الأداء هي عنصر من عناصر نظام إدارة الأداء الذي تتعلق نتائجه بعمليات التدريب من منظور مختلف عاما ساد سابقا يتمثل في مايلي:

- يعتبر التدريب آلية لتطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.
- يكون إختيار التدريب لتحقيق التطوير وتحسين المرغوب في الضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخيل يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب
- يتم إستخدام التدريب في إطار كونه عنصر في خدمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط، ويخضع التدريب في ذاته إلى منطلق إدارة الأداء ومن ثم تتم العمليات التالية:

1-تحديد إستراتيجيات التدريب والأهداف المتوقعة منه.

2-تخطيط الأداء للقائمين بالتدريب.

3-توجيه القائمين بالتدريب.

4-تشخيص أداء القائمين بالعمل التدريبي.

5-تقييم العاملين بالعمل التدريبي.

## المبحث الثالث: الدراسات السابقة

### المطلب الأول: الدراسات العربية

**أولا**:دراسة عدنان سالم الأعرجي و آخرون تحت عنوان **–أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري مع دراسة تحليلية لآراء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق–** مقال مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال ،جامعة الزيتونة الأردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ،2013.

**أهداف الدراسة :**

هدف الباحثون في هذه الدراسة إلى تقديم إطار نظري عن إستراتيجية التدريب وتنمية رأس المال البشري مفهوما وأبعادا، وكذلك إلى التعرف على واقع رأس المال البشري والاطلاع على ممارسات المنظمة المبحوثة في مجال تطبيق إستراتيجية التدريب، ودور رأس المال البشري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

بالإضافة إلى ذلك حاول الباحثون إيجاد العلاقة بين تطبيق إستراتيجية التدريب وتنمية رأس المال البشري، وأثر هذه العلاقة في تعزيز تنفيذ أهداف المنظمة.

**أدوات ومنهج الدراسة :**

اعتمد الباحثون على المنهج الوصفي التحليلي في انجاز البحث لإعتقادهم بملائمته في بلوغ الاهداف المرجوة من البحث، كما اعتمدوا على تقنيات هذا المنهج في تحصيل مستلزماتهم من البيانات والتي تم تحصيلها بالإستفادة من استمارة الاستبانة، حيث تضمنت ثلاث أجزاء رئيسية:

- الجزء الأول: اشتمل على معلومات تعريفية تخص المجيب عن الاستمارة تمثلت في (الجنس، العمر والتحصيل العلمي ...)؛
- الجزء الثاني: إشتمل على العبارات الخاصة بالمتغير المستقل (إستراتيجية التدريب)؛
- الجزء الثالث: تضمن عبارات خاصة بالمتغير التابع (رأس المال البشري).

اما فيما يخص أدوات التحليل الإحصائي، فتم الاعتماد على التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، معامل الارتباط البسيط والانحدار المتعدد، وذلك لاستخدامها في وصف متغيرات الدراسة وتشخيصها باستخدام البرامج الجاهزة مثل spss.

**نتائج الدراسة :**

لقد توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نوردها كما يلي:

- تعد إستراتيجية التدريب للفرد أو المنظمة بمثابة حجر الزاوية، فالمعلومات والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد العامل وحتى المنظمة عرضة للتقادم والضعف ونقص القيمة والاندثار مع مرور الزمن، فالفرد أو المنظمة بحاجة إلى إعادة تنشيط وإضافة مهارات ومعارف جديدة وذلك عن طريق التدريب؛
- أوضحت النتائج ان الشركة المبحوثة تولي اهتماما كبيرا لمراحل العملية التدريبية، وهذا ما يساهم في تغير الاتجاه في السلوك وتحسين الأداء للمتدربين وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- أن مستوى مساهمة إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري في الشركة من وجهة نظر عينة البحث، كانت بدرجة عالية؛
- وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة وعالية بين إستراتيجية التدريب وتنمية رأس المال البشري، وان هذه العلاقة طردية، أي أن الزيادة في قيمة المتغير الأول تؤدي إلى زيادة قيمة المتغير الآخر و العكس صحيح ،وهذا مؤشر للدور الحيوي والكبير الذي تؤديه هذه الإستراتيجية في دعم وتنمية رأس المال البشري.

**ثانيا:** دراسة جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، تحت عنوان– **أثر التوجه الابداعي واستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت–** رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الاوسط، قسم ادارة الاعمال، 2013.

**أهداف الدراسة:**

تهدف الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، أبرزها يتمثل في تقديم إطار نظري لمتغيرات الدراسة والمتمثلة في عناصر التوجه الإبداعي وعناصر إستراتيجية التدريب وأداء العاملين.

بالإضافة إلى التعرف على مستوى تطبيق التوجه الإبداعي واستراتيجيات التدريب وأداء العاملين في شركة نفط الكويت، كما تهدف الباحثة الى محاولة تحديد العلاقة الارتباطية بين التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب وبين أداء العاملين في شركة نفط الكويت، وتحديد تأثير التوجه الإبداعي واستراتيجيات التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

**أدوات ومنهج الدراسة:**

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي عند قيامها بإعداد الإطار النظري للموضوع والمتعلق بالتوجه الإبداعي، إستراتيجية التدريب وأداء العاملين.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي وعينة الدراسة فتكونت من 96 مديرا وإطارات عليا يعملون في شركة نفط الكويت، كما اعتمدت الباحثة على مصدرين رئيسين في جمع المعلومات والبيانات (الأولية والثانوية)، وعولجت هذه البيانات باستخدام وسائل الإحصاء والاستدلال، حيث تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط وتحليل الانحدار الخطي المتعدد.

**نتائج الدراسة:**

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى عدد من النتائج أبرزها على النحو الآتي: وجود علاقة ارتباطيه بين عناصر التوجه الإبداعي (أساليب البحث والتطوير، توفير قاعدة بيانات) وعناصر إستراتيجية التدريب( دعم والتزام الإدارة العليا وتنوع البرامج التدريبية) على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت وبمستوى مرتفع، كذلك تبين وجود أثر لعناصر التوجه الإبداعي على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت، إضافة إلى وجود أثر لعناصر إستراتيجية التدريب على تطوير أداء العاملين في شركة نفط الكويت.

**ثالثا:** دراسة عبد الله بن عطية الزهراني تحت عنوان –**إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية–** مقال، المجلة الاردنية للأعمال، المجلد 8 العدد 4، 2012.

**أهداف الدراسة:**

يهدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى تشخيص واقع إستراتيجية التدريب في المصارف التجارية السعودية وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين فيها، وذلك من خلال التعرف على مدى توافر الأساس العلمي والعملي السليم المعتمد في صياغة وتطوير هذه الإستراتيجية وآليات تنفيذها وتقويمها، وذلك في ضوء تحليل البيئة الداخلية

والخارجية وما يكتنفها من فرص وتحديات مؤثرة في تحقيق إستراتيجية هذه المصارف، بالإضافة الى التعرف على واقع العملية التدريبية في هذه المصارف ومدى انسجامها مع المدخل الاستراتيجي في هذا السياق، وكذلك مدى تبنيها للتكنولوجيا الحديثة كأساس للتطبيق، كما يهدف إلى التعرف على أثر بعض المتغيرات الديمغرافية والوظيفية (المستوى التعليمي وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي) على مستوى ممارسة مديري أقسام إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب للأبعاد ذات العلاقة بإستراتيجية التدريب، وأخيرا تسليط الضوء على ابرز المعوقات التي تواجه المصارف التجارية السعودية في مجال تبنيها للمدخل الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب.

**أدوات ومنهج الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من ( 12 ) مصرفاً تجارياً يعمل في المملكة العربية السعودية.

ولقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية قوامها ( 108 ) مديرا في إدارة الموارد البشرية والتدريب في المستويين الاول والثاني، وذلك في جميع المصارف مجتمع الدراسة .واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم استخدام ( 92 ) استبانة صالحة لغايات تحليل نتائج الدراسة.

**نتائج الدراسة:**

توصل الباحث إلى العديد من النتائج أهمها:

1- إن مستوى ممارسة المديرين (عينة الدراسة) في المصارف التجارية السعودية لأنشطة التدريب ومراحل العملية التدريبية وذلك من مدخل استراتيجي كان متوسط نسبيا، كما أن هذه المصارف تتبنى وتستخدم الوسائل التكنولوجية التقليدية كأساس لتطبيق إستراتيجيتها التدريبية؛

2- وجود علاقة ارتباط إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين عينة الدراسة في المصارف مجتمع الدراسة لكل من أنشطة و خطوات بناء إستراتيجية التدريب، ومراحل العملية التدريبية من مدخل استراتيجي، وتبني واستخدام التكنولوجيا الحديثة في تطبيق ذلك، وبين مستوى الجدارات السلوكية للعاملين فيها؛

3- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية في ممارسة المديرين لإستراتيجية التدريب تعزى لكل من المستوى التعليمي، وعدد سنوات الخبرة في المنصب الحالي؛

4- إن ضعف مشاركة مديري إدارة الموارد البشرية ومديري التدريب في إعداد وصياغة الاستراتيجيات على مستوى المصرف وعلى مستوى دوائرهم الوظيفية، وضعف إيمان الإدارة العليا بالدور الاستراتيجي للتدريب تمثل أبرز المعوقات التي تحول دون تبني النهج الاستراتيجي في ممارسة وظيفة التدريب في المصارف التجارية السعودية.

**رابعا:** دراسة أحمد هشام السامراني بعنوان – **أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجا–** رسالة ماجيستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والإقتصاد، 2010.

**أهداف الدراسة:**

هدف الباحث من خلال هذه الدراسة إلى:

- تقديم إطار نظري مناسب يوضح مفهوم التدريب الإداري؛
- التعرف على أثر استراتيجيات التدريب (المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) على تطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء بالعراق؛
- التعرف على أثر العوامل الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة) على درجة نجاح استراتيجيات التدريب في تطوير الموارد البشرية؛
- العرف على أهم المشكلات التي تواجه المدربين في العملية التدريبية وأهم العوامل المفعلة لنجاح التدريب في وزارة الكهرباء بالعراق.

**أدوات ومنهج الدراسة:**

إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك في الفصل الثاني، والذي يتعلق بتقديم مفاهيم وتعاريف إجرائية لإستراتيجيات التدريب، أما في الفصل الثالث والذي يتعلق بعرض النتائج المتحصل عليها جراء الدراسة الميدانية، فقد إستخدم الباحث الإستبانة والتي كانت موجهة لعينة متكونة من ستون(60) فرد مقسمة ما بين مدربين ومتدربين.

وبغرض تحليل البيانات المستخرجة من الإستبيانات المسترجعة فقد إعتمد الباحث على حزمة البرامج الإحصائية (spss) ومنها مقياس الإحصاء الوصفي كالتكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، بالإضافة إلى اختباري الانحدار المتعدد والبسيط، كما إستخدم الباحث في التحليل إختبار(t-test) وتحليل التباين الأحادي(Anova).

**نتائج الدراسة:**

توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) بين استراتيجيات التدريب(المتدربون ورغبتهم في التدريب، المدربون، مناهج برامج التدريب، الخدمات الإدارية والإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي) وتطوير الموارد البشرية (تحقيق أهداف الدورة وترجمتها للاحتياجات التدريبية، الدافعية، الرغبة في التغيير) في وزارة الكهرباء بالعراق.

كما توصلت الدراسة إلى ضرورة تطوير نظام الحوافز المعمول به في وزارة الكهرباء بالعراق.

**خامسا:** دراسة عائدة عبد العزيز علي نعمان تحت عنوان – **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية و المالية، 2008.

**أهداف الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مضمون العملية التدريبية من خلال إتجاهات القيادات الإدارية والأفراد العاملين في الإدارة الوسطى وأثر التدريب على الأفراد العاملين في جامعة تعز والمتمثل بمديري الإدارات ورؤساء الأقسام (الإدارة الوسطى ) وذلك من خلال تقييمهم من قبل القيادات الإدارية في الجامعة ،كما هدفت هذه الدراسة إلى تقديم بعض التوصيات التي تساعد الجامعة على رفع فاعلية البرامج التدريبية مما يجعلها تلعب دورا مهما في تطوير المهارات والخبرات والمعارف للعاملين فيها.

**أدوات ومنهج الدراسة:**

تكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في جامعة تعز والبالغ عددهم (240) موظفاً وموظفة حيث يقسمون إلى فئتين حسب طبيعة الدراسة وهي القيادات الإدارية الأمين العام والأمناء العامون المساعدون ومديرو العموم ومن في حكمهم والبالغ عددهم ( 70 ) موظفاً وموظفة ومن مديري الإدارات ورؤساء الأقسام( الإدارة الوسطى) في جامعة تعز والبالغ عددهم ( 170 ) موظفاً وموظفة ،وقد اقتصرت الدراسة على الأفراد الذين التحقوا بدورات تدريبية، أما جمع المعلومات الخاصة بالدراسة فقد استندت الباحثة إلى مصدرين رئيسيين أحدهما هو الدراسات والأبحاث السابقة أما المصدر الآخر فتكوّن من البحث الميداني والاستقصاء للحصول على المعلومات الخاصة بالجامعة قيد الدراسة، من خلال إستبانتين الإستبانة الأولى : التي وجهت إلى المتدربين من مديري الإدارات ورؤساء الأقسام وقد احتوت على عدد ( 46 ) سؤالاً و الإستبانه الثانية :فقد وجهت إلى القيادات الإدارية لتقييم العملية التدريبية من خلال علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الجامعة وتضمنت بدورها على ( 69 ) سؤالاً وقد تم توزيع عدد ( 240 ) إستبانة ( 70 ) إستبانة موجهة للقيادات الإدارية تم استرجاع ( 60 ) استبانه.

وتم تحليل بيانات عينة الدراسة باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الوصفية وذلك للتعرف على خصائص عينة الدراسة وللتعرف على علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الجامعة.

كما تم استخدام الأساليب الإحصائية الارتباطية وذلك للتعرف على العلاقة بين العملية التدريبية المنفذة في الجامعة وبين مستوى أداء الأفراد العاملين في الجامعة.

**نتائج الدراسة:**

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج نوردها كما يلي:

1- يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب وأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى؛

2- ضعف الإهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات التدريبية؛

3- دلت نتائج الدراسة على أن أسلوب اختيار المتدربين غير فعال بدرجة كافية حيث لا توجد معايير واضحة لإختيار المتدربين كما أن للوساطة والآراء الشخصية دور في إختيار المتدربين مما ينعكس بالسلب على العملية التدريبية؛

4- أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الإستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية؛

5- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إتجاهات الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى والقيادات الإدارية في التدريب.

**المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية**

**اولا** :**دراسة H. O. FALOLA and others** تحت عنوان

**Effectiveness of training and developement on employees ,performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking industry ,**paper ,department of business management ,school of business ,covenant University ,Ota ,Nigerian ,2014.

**أهداف الدراسة:**

هدف الباحثون إلى دراسة فعالية وأثر تدريب وتنمية الموظفين على القدرة التنافسية للبنوك المصرفية النيجيرية.

**أدوات ومنهج الدراسة :**

استخدم الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي عند تقديم الإطار النظري لمتغيرات الدراسة (التدريب والقدرة التنافسية).

كما استخدموا في الجانب التطبيقي الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والبيانات، حيث تم تقسيمه إلى محورين كالآتي:

- المحور الأول:ويضم أسئلة متعلقة بالمعلومات الأولية للمستجيب وتشمل الجنس، العمر، المستوى الدراسي والخبرة المهنية ...الخ؛
- المحور الثاني :ويضم مجموعة من الأسئلة متعلقة بالتدريب والقدرة التنافسية.

وتم وضع هذا الاستبيان وفق مقياس ليكرت الخماسي (أوافق، أوافق بشدة، لا أوافق، لا أوافق بشدة، محايد).

إضافة إلى ذلك، كانت عينة الدراسة متكونة من مجموعة إطارات وموظفي القطاع المصرفي بنيجيريا، حيث بلغ عددهم 250 مستجوب.

**نتائج الدراسة:**

توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- الغالبية العظمى من المشاركون في الاستبيان لها رأي بأن التدريب يحسن من أداء ومهارات الموظفين، وأن التدريب الالكتروني باستعمال الكومبيوتر يعتبر أكثر فعالية من التدريب أثناء العمل وباستعمال الأساليب الكلاسيكية، وهو ما يسمح باكتساب ميزة تنافسية لهذه المصارف؛
- تقنيات التدريب المعرفي لها تأثير كبير على مستوى أداء الموظفين، وهو ما يسمح لهم بالإبداع في مجال العمل، وبالتالي تحقيق مؤشر من مؤشرات الميزة التنافسية وهو الابداع؛
- في الأعمال الحديثة والمعقدة يعتبر التدريب مصدر من مصادر الميزة التنافسية، لأن التدريب الجيد يسمح بتقليل الأخطاء وبالتالي الجودة في الأداء ومن ثم تحقيق التفوق على المنافسين، وينظر للتدريب في هذه الأعمال الحديثة على أنه وسيلة لتحقيق الغاية.

**ثانيا** :**دراسة** **Rama Krishna gupta potnuru** تحت عنوان

**Role of Training towards competitive advantage: A qualitative approach**.paper. research gate .2014

**أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة أهمية اسراتيجية التدريب أو المنافع بما يتماشى مع الإستراتيجية التنافسية العامة والأهداف الإنتاجية للمنظمة، أو كيف يساعد التدريب والتطوير لبناء ميزة تنافسية قوية للمنظمة.

**ادوات ومنهج الدراسة:**

استخدم الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي عند تقديمه لهذه المقالة، حيث اعتمد على الكتب والمقالات ومواقع الأنترنت ...إلخ، أي كل ما يتعلق بالمسح المكتبي.

**نتائج الدراسة:**

- لقد توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أنّ الموارد البشرية تعتبر كمصدر للميزة التنافسية وذلك على أساس المعرفة والمهارات التي يتمتع بها أفراد التنظيم، وهي في نفس الوقت تكون حاسمة لتحقيق النجاح التنظيمي في السنوات القادمة.
- ويمكن أن يساعد التدريب الشركات في تحقيق المعرفة واكتساب المهارة، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا كان هذا التدريب المنهجي.

**ثالثا**: دراسة **Saleh Essam Kauttuah** تحت عنوان

**Workforce training for increased productivity in Saudi Arabic ,**thesis to requirement of doctor of business administration ,faculty of business and law ,Victoria university ,Melbourne Australia ,2013

**أهداف الدراسة :**

يسعى الباحث في هذه الدراسة إلى محاولة معرفة درجة تأثير اللغة والقواعد على فعالية برامج تدريب الموظفين في شركات النفط السعودية، وتحديد نوع التدريب المشترك بين هذه الشركات والشركات المتعددة الجنسيات، بالإضافة إلى تحديد سلوك أرباب العمل وموظفيهم بعد أخذهم أو تطرقهم لبرامج التدريب.

**أدوات ومنهج الدراسة:**

إعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي نظرا لطبيعة الموضوع، وذلك بتقديم مفاهيم عامة حول التدريب وتحديد الإحتياجات التدريبية.

أما فيما يخص أداة الدراسة فقد اعتمد على المقابلة الشخصية مع عينة من مديري الموارد البشرية أو مديري التدريب في الشركات السعودية و الشركات المتعددة الجنسيات، وقد خصصت هذه المقابلات لتحديد خصائص ونوع البرامج التدريبية المستخدمة في هذه المنظمات، وكذلك الاعتماد على قاعدة المعطيات المتواجدة على الانترنت الخاصة بهذه الشركات.

**نتائج الدراسة:**

توصل الباحث في هذه الدراسة إلى أنّ الشركات السعودية توفر برامج تدريب فعالة للموظفين وخريجي الجامعات و المعاهد الفنية وخريجي المدارس، بالإضافة إلى تقديم معرفة ومعلومات هامة عن بيئة العمل، وذلك كون هذه الشركات يساورها قلق في الغالب عند توظيفها للشباب السعودي بأنه غير مؤهل بما فيه الكفاية، ووجود بعض التقارير التي تقول بان الشركات السعودية لا تهتم بأهمية التدريب عكس الشركات المتعددة الجنسيات.

في حين أن الحكومة السعودية رصدت ما يقارب ربع الميزانية السنوية للاستثمار في الموارد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكل ذلك فقط لتطوير وتدريب الموظف السعودي والرد على هذه التقارير.

**رابعا**: دراسة **Abdul Hakim Dardar ,Ahmed jusoh and Amran Rasli** تحت عنوان

**The impact of job training ,job satisfaction and alternative job opportunities on job turnover in Libyan oil companies ,**paper ,the international conference on –Asia pacific business Innovation &Technology management ,ELSEVIER , Malaysia ,2012.

**أهداف الدراسة :**

هدف الباحثون في هذه الدراسة الى محاولة ايجاد العلاقة بين التدريب والرضا الوظيفي وفرص العمل البديلة، وكذلك إلى تحديد العلاقة بين التدريب و دوران العمل في قطاع النفط الليبي، بالإضافة الى تقديم استراتيجية للتدريب من شأنها أن تساهم في تطوير شركة النفط الليبية.

**أدوات الدراسة :**

إستخدم الباحثون في إعداد هذه الدراسة الإستبيان لقياس نتيجة البحث، وكان الإستبيان مقسم إلى أربعة أجزاء كالأتي:

- جزء متعلق بالتدريب ،يتكون من 19 سؤال؛
- جزء متعلق بالرضا الوظيفي ،يتكون من 23 سؤال؛
- جزء متعلق بفرص العمل البديلة ويتكون من 15 سؤال؛
- جزء متعلق بدوران العمل ،يتكون من 9 أسئلة.

كما أنّ جميع هذه الأسئلة تم وضعها في مقياس ليكرت الخماسي (أوافق، أوافق بشدة، لا أوافق، لا أوافق بشدة، محايد).

**نتائج الدراسة:**

توصل الباحثون في هذه الدراسة إلى العديد من النتائج نذكر منها مايلي :

- لا توجد علاقة بين دوران العمل وكثافة التدريب أو طول التدريب؛
- وجود علاقة ايجابية بين الرضا الوظيفي ودوران العمل؛
- هناك عوامل أخرى تؤثر على الرضا الوظيفي مثل المستوى المهني، حالة سوق العمل وفرص الحصول على عمل آخر؛

**خامسا** :دراسة **Zieneb Ben Ammar Mamlouk et Nacef Dhaouadi** تحت عنوان

**Formation et développement des compétences,** article, la revue des sciences de gestion, cairn ,2007

**أهداف الدراسة:**

كان الهدف من هذه الدراسة هو فهم الدوافع ومواقف المتعلمين، وتحديد الصعوبات التي تواجههم عند استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك تشخيص وفهم وتحليل موقف المتعلمين بعد أخذهم لدورات تدريبية،

بالإضافة إلى معرفة أثر كل من التدريب و التعليم والتعليم الالكتروني على الأطباء، المهندسين، المدرسين ورجال الأعمال.

**أدوات ومنهج الدراسة:**

اعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك عند التطرق إلى المفاهيم العامة حول الإدارة و الموارد البشرية.

أما فيما يخص أداة الدراسة فقد اعتمدوا على المقابلة الشخصية مع أربع نماذج من المتعلمين (الأطباء ،المدرسين المهندسين ورجال الأعمال) ويبرر الباحثان اعتمادهم على هذه الأداة كونها تسمح بتحليل ميزة الكلام أو الخطاب.

**نتائج الدراسة:**

لقد توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- للتدريب مجموعة من المؤثرات مثل طبيعة المعرفة ودرجة التغير المطلوبة بالإضافة إلى البنية التحتية؛
- يعتبر التعليم الالكتروني كتكملة للتدريب، حيث يساهم في صقل المعرفة القائمة وكذلك يساهم في تطوير المهارات الذاتية؛
- اختيار نوع التدريب يعتمد على نوع المهارات التي يتمتع بها المدرب أو مدير التدريب أو حتى المتعلم نفسه.

**المطلب الثالث: ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

حاولنا تلخيص أوجه المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية حيث سنوضح نقاط التشابه و نقاط الاختلاف، كما سنتطرق لأهم النقاط التي استفدنا منها خلال إطلاعنا عليها.

الجدول رقم(02 ) يوضح الاختلاف والتشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

| | الدراسة الحالية | الدراسات السابقة |
|---|---|---|
| **1- الزمان والمكان** | أنجزت دراستنا في الفترة الممتدة ما بين 2006-2015، أما بالنسبة للحدود المكانية فكانت بمدينة حاسي مسعود. | تمت في بيئة عربية وأجنبية وكانت من سنوات 2007 إلى 2014، حيث شملت الدراسات الأماكن التالية :الأردن، الكويت، العراق، اليمن، نيجيريا، استراليا، ماليزيا. |
| **2- العينة** | ركزنا في دراستنا على عينة من المؤسسات العمومية تابعة لمجمع سونطراك، حيث قمنا بإجراء مقابلات مع مديري و إطارات الموارد البشرية و إطارات الإدارة العليا. | ركزت مختلف الدراسات على عينات مختارة أي موجهة إلى الإدارة العليا، في حين استخدمت بعض الدراسات العينة العشوائية لما يتعلق الموضوع بأداء المورد البشري. |

| | | |
|---|---|---|
| **3- منهج الدراسة** | حاولنا في دراستنا إسقاط النظري على الواقع حيث استخدمنا المقابلة مع مديري الموارد البشرية، إضافة إلى تحليل أداء العاملين.باستخدام الإكسل excel. | استخدمت معظم الدراسات الاستبيان فقط. وعند قيامهم بالتحليل استخدموا رزمة التحليل spss. |
| **4- نوع القطاع** | استهدفت الدراسة عينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط متمثلة ENAGEO/ENSP/ENTP (كلها مؤسسات جزائرية ) وواحدة أجنبية متمثلة في مؤسسة BAKER HUGHES | تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الخاص والعام(خدماتية، صناعية، تجارية، إنتاجية) ما عدا دراسة<br>-Abdul Hakim Dardar (الشركة الليبية للنفط)<br>-Saleh Essam Kauttuah (شركة نفط السعودية)<br>-جواهر عبد الهادي محمد لعبيدي(شركة نفط الكويت)<br>كلها مؤسسات أجنبية. |
| **5- المتغيرات** | اعتمدت دراستنا على متغيرين ألا وهما: استراتيجية التدريب (عدد العمال، عدد العمال المتدربين، تكاليف التدريب، موازنة التدريب، الكتلة الاجرية ومتغير أداء العاملين (إنتاجية العامل المتدرب). | تناولت الدراسات السابقة متغيرات مختلفة منها:<br>تنمية رأس المال البشري، الجدارات السلوكية، الميزة التنافسية، الرضاء الوظيفي، الإنتاجية، أداء المؤسساتي الكفاءات. |

المصدر: إعداد الباحث

من خلال الجدول أعلاه يمكن أن نستنتج بأن هذه الدراسات السابقة قد ساهمت في تحقيق العديد من النقاط نوردها في ما يلي:

- ضبط متغيرات الدراسة؛
- ضبط المصطلحات؛
- التعمق في الموضوع؛
- الاطلاع على مختلف المناهج المستخدمة؛
- ساهمت مجمل الدراسات السابقة وبشكل كبير في إعداد و وتصميم أسئلة المقابلة؛
- الإلمام بالنتائج المتوصل إليها من الدراسات السابقة مما مكن الباحث الانطلاق في الدراسة الحالية.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تطرقنا للإطار النظري لموضوع إستراتيجية التدريب، وذلك من خلال عرض لماهية إستراتيجية التدريب وأهميتها في ربط التوازن بين جميع أقسام ووظائف المؤسسة، ودورها في تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا كله يتم عن طريق التخطيط الجيد لبرامج التدريب، والتي يشترط فيها أن تكون مواكبة للتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات من أجل ضمان تحديث لمعارف العمال وكذلك من أجل ضمان استمرارية المؤسسة في التنافس، وخاصة ونحن بصدد دراسة قطاع يمتاز بشدة المنافسة وهو قطاع النفط(البترول).

كما تبين من خلال استعراضنا لهذا الفصل أنّ إستراتيجية التدريب تعتبر من المواضيع ذات أهمية كبيرة في الوقت الراهن، وهذا لما هو واقع في عصر العولمة، بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عمالها وذلك لتجنب الوقوع في المخاطرة من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى، وفكرة الاهتمام بإستراتيجية التدريب تضمن للمؤسسة تحقيق غاياتها وكسب أحسن أداء لعمالها، لذا وجب على المؤسسة أن تقوم بهذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسين في الإنتاج والإنتاجية.

أما فيما يخص تقييم أداء العاملين واستعراضنا في هذا الفصل لماهية الأداء اتضح لنا جليا أنّه حتى تضمن المؤسسة تحقيق النتائج المتوقعة من عملية تقييم الأداء، يجب أن تكون في الوقت المناسب ولمدة محددة، وأن تكون خطوات عملية تقييم الأداء واضحة لمن يعمل في هذه العملية، وأن تضمن مصادر عديدة للحصول على المعلومات اللازمة، وأن تكون نتائج التقييم عادلة وموضوعية وذات مصداقية.

بالإضافة إلى كل هذا تم التطرق أيضا لمجموعة من الدراسات السابقة والتي لها صلة بدراستنا، حيث ساهمت في إعطاء نظرة شاملة لموضوع أهمية إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين.

وبعد تناول الجانب النظري بكل حيثياته سنحاول إسقاط ذلك على الجانب التطبيقي أو الدراسة الميدانية، وذلك من أجل معرفة واقع إستراتيجية التدريب بالمؤسسات البترولية، ومحاولة صياغة مجموعة من النتائج التي تمكننا من إيجاد حل لاشكاليتنا.

# الفصل الثاني

**تمهيد:**

من أجل مواجهة التحديات والرهنات التي تطرحها العولمة، أصبح لزاما على جميع المؤسسات البترولية إلى جانب الحصول على التكنولوجيا المتطورة أن تعمل على تكييف مواردها البشرية مع هذه التحولات، وذلك من أجل البقاء في المنافسة، حيث أصبح العامل اليوم مطالبا بأن يكون لديه ما يلزم من مؤهلات ومعارف تجعله قادرا على تأدية مهامه بكفاءة ومهارة وبدون أخطاء كبيرة وفي ظروف مختلفة.

وفي هذا الصدد نجد أن المؤسسات البترولية قد وجدت ضالتها في إعطاء أهمية كبيرة لإستراتيجية التدريب، والعمل على تدريب عمّالها بشكل مستمر، وذلك بقصد زيادة قدرتهم ومساعدتهم على التكيف مع محيط المؤسسة أو بيئتها.

وعليه فإننا نسعى في هذا الفصل إلى التطرق لمعرفة واقع إستراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين بهذه المؤسسات البترولية، وبالتالي قسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث وهي كالأتي:

- **المبحث الأول: الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية؛**
- **المبحث الثاني: واقع إستراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية؛**
- **المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها.**

## المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية

سنتناول في هذا المبحث التطرق إلى كيفية معالجة الدراسة الميدانية لموضوع إستراتيجية التدريب للمورد البشري ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية، من خلال كيفية اختيار مجتمع الدراسة والتعريف بالأدوات المستخدمة في جمع البيانات من المؤسسة وطرق تحليلها والتعريف بعينة الدراسة وذلك على النحو التالي:

### المطلب الاول :طريقة الدراسة:

**الفرع الأول: منهج الدراسة:**

من أجل دراسة إشكالية البحث، والتطرق لمختلف أبعادها، تم الاعتماد في الفصل الأول (الجانب النظري)على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مختلف مكوناته وأبعاده.

كما تم الاعتماد في الفصل الثاني (الجانب التطبيقي) على منهج دراسة الحالة، وذلك من أجل إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات البترولية، مع أخد عينة متكونة من المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار والمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء والمؤسسة الأمريكية بايكرهيوز BAKER HUGHES كأحد هذه المؤسسات.

**الفرع الثاني :مجتمع وعينة الدراسة.**

باعتبار أن موضوع البحث هو إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية فإن الدراسة التطبيقية كانت في عينة من هاته المؤسسات، وهي المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار والمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ومؤسسة بايكرهيوز وذلك بغية معرفة مدى مطابقة المفاهيم النظرية لموضوع إستراتيجية التدريب مع واقع هذه المؤسسات، وأجريت هذه الدراسة في قسم الموارد البشرية لكل مؤسسة.

في حين تم اختيار عينة متكونة من مدير الموارد البشرية، رئيس قسم الموارد البشرية، رئيس مصلحة التوظيف، رئيس مصلحة التكوين والتدريب، رئيس قسم التموين ورئيس قسم المعلوماتية.

والجدول الموالي يوضح تقسيمات أفراد العينة:

- الجدول رقم (01 ) يوضح تقسيمات أفراد العينة:

| المؤسسات البترولية | ENTP | ENSP | ENAGEO | Baker Hughes | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|
| العـــــدد | 08 | 06 | 06 | 01 | 21 |

المصدر: إعداد الباحث

### 1- تعريف المؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP:

المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار هي مؤسسة وطنية مختصة في تنفيذ عمليات الحفر الاستكشافي وتطوير حقول المحروقات السائلة والغازية وأيضا الصيانة وبشكل ثانوي انجاز آبار الري العميقة، وقد ارتقى الجانب الإستراتيجي في مجال استغلال المحروقات بنشاط حفر الآبار وصيانتها إلى مستوى مؤسسة وطنية، أثناء إعادة هيكلة سوناطراك في أوائل الثمانينات ومنذ عام 1993 م أصبحت المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار عضوا في "AIDC". الجمعية الدولية للمقاولين في مجال الحفر.[56]

والمؤسسة عبارة عن مؤسسة عمومية، يحمل شكلها القانوني شركة ذات أسهم منذ 21 جانفي 1989 م، ويقع مقرها الاجتماعي حاسي مسعود – ورقلة–

**-جدول رقم (02) حول المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP**

| | |
|---|---|
| **الاسم** | المؤسسة الوطنية للأشغال في الابار |
| **الطبيعة القانونية** | مقتضى المرسوم التنفيذي171 -81 |
| **رأس المال الاجمالي** | 14.800.000.000 دج |
| **عدد العمال** | 7546 |
| **المقر الاجتماعي** | المنطقة الصناعية 20 أوت 1955 حاسي مسعود ولاية ورقلة |

المصدر :القانون الاساسي للمؤسسة

### 2- تعريف المؤسسة الوطنية لخدمات الابارENSP:

تتميز المؤسسة كونها مؤسسة اقتصادية بطابع خدماتي، حيث تعتبر شركة فرعية من الشركة الأم سونطراك وبنسبة 100 %، أنشأت هذه المؤسسة في 01 أوت 1981 وقد دامت لأكثر من ثلاثين سنة في القطاع البترولي، كما قدر رأس مال المؤسسة ب 8,000,000,000دج وهذا يعد ثروة في القطاع البترولي، تمتلك عدة فروع في مختلف المدن كفرع في حاسي الرمل، حاسي مسعود، عين أمناس، عين صالح ورغاية بالجزائر العاصمة، وقد استعانت بقدر هام من الخبرة والمعرفة لتخصص في عمليات التنقيب وإنتاج المحروقات مما أدى إلى تطورها الدائم في الصناعات البتروكيماوية وبالتالي تحصيلها لنتائج ايجابية. كما يتمثل نشاطها في المجال البترولي أين تكمن مهمتها الأساسية في توفير خدمات ذات طابع بترولي.[57]

[56] وثائق مؤسسة ENTP
[57] وثائق مؤسسة ENSP

### 3- تعريف المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:

المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء هي مؤسسة إقتصادية تابعة لمؤسسة سونطراك وبنسبة 100%، أنشئت بمقتضى الأمر رقم 81-172 سنة 1981 والقاضي بإعادة هيكلة مؤسسة سونطراك، وهي الأخرى دامت أكثر من ثلاثين سنة في القطاع وتقوم بالعديد من المهام الأساسية نذكر من بينها ما يلي:

- الحصول على البيانات الخاصة بعملية المسح الزلزالي؛
- معالجة البيانات الزلزالية؛
- تفسير وتقييم الاحتياطات من المحروقات ( نفط أو غاز).

بالإضافة لهذه المهام الأساسية هناك العديد من المهام الثانوية أو الفرعية نذكر من بينها:

- الحفر الهيدروليكي؛
- قياس جاذبية وضغط الآبار؛
- العمل الطبوغرافي والتضاريسي؛
- الأعمال الجيوتقنية.[58]

### 4- المؤسسة الأمريكية بايكرهيوزBAKER HUGHES

وهي مؤسسة أمريكية تأسست سنة 1908 من طرف الشركاء أو رجال الأعمال walter benona sharp and howard R، في تلك السنة قاما هذان الرجلان بتطوير واكتشاف طريقة حفر الآبار والتي تسمح بالوصول إلى أعماق الآبار في وقت وجيز، وعلى أثر هذا الاكتشاف منحت لهما براءة الاختراع في مجال البترول وذلك في سنة 2009.

ويقع مقرها الرئيسي في مدينة هيوستن الأمريكية، كما يبلغ عدد موظفيها حوالي 35000 عامل وذلك إلى غاية سنة 2016 وهي موزعة على أكثر من 80 دولة في العالم.

وتقوم هذه المؤسسة بالعديد من المهام والأنشطة نذكر من بينها:

- تقوم مؤسسة بايكر هيوز بمساعدة مختلف الشركات والمؤسسات العاملة في مجال البترول والغاز على الاستفادة من إحتياطاتهم؛
- تعظيم الاحتياطي النفطي (البترول والغاز) وزيادة العائد من الاستثمار طوال حياة أصول آبار النفط؛
- العمل على الاستثمار في الطاقات البديلة وذلك خلال السنوات المقبلة؛
- البحث وإنتاج السوائل الغازية والبترولية وذلك قصد استغلالها والاستثمار فيها.[59]

---

[58] وثائق مؤسسة ENAGEO
[59] وثائق مؤسسة بايكر هيوز

**الفرع الثالث :متغيرات الدراسة** : تتمثل متغيرات دراستنا في:

1/ **إستراتيجية التدريب** :وتمثل المتغير المستقل في هذه الدراسة،حيث تم من خلال هذا المتغير التطرق لمختلف أبعاد إستراتيجية تدريب المورد البشري.

2/**أداء العاملين** :ويمثل المتغير التابع في هذه الدراسة، وفي ما يلي توضيح لمتغيرات الدراسة

**الشكل رقم (01) يوضح متغيرات الدراسة :**

**متغيرات الدراسة**

**المتغير المستقل**

**إستراتيجية تدريب المورد البشري**

- عدد العمال؛
- عدد العمال المتدربين؛
- تكاليف التدريب؛
- موازنة التدريب؛
- الكتلة الأجرية (مصارف المستخدمين).

**المتغير التابع**

**أداء العاملين**

إنتاجية العامل المتدرب

المصدر : اعداد الباحث

**المطلب الثاني :أدوات الدراسة**

تتمثل الأدوات المستخدمة في عملية جمع المعطيات في:

✓ الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية، القديم منها والجديد في هذا الموضوع وكذا المجلات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الأنترنت.

✓ الدراسة الميدانية واستخدم الباحث فيها مايلي:

1- **المقابلة** :تعتبر الأداة الأساسية في توجيه عملية البحث، وهي عبارة عن جلسات مباشرة مع الإطارات الذين قاموا بوضع إستراتيجية التدريب في هذه الشركة، وهم على النحو الآتي:

- مدير الموارد البشرية بالشركات محل الدراسة؛
- رئيس قسم الموارد البشرية بالمديرية الجهوية لمجمع سونطراك بحاسي مسعود؛
- رئيس مصلحة التكوين والتدريب؛
- رئيس قسم التموين؛
- رئيس قسم المالية؛
- مدير مصلحة التدريب لمؤسسة بايكرهيوز.

ولقد تم التركيز عند إجراء المقابلة على بعض النقاط نوجزها في ما يلي:

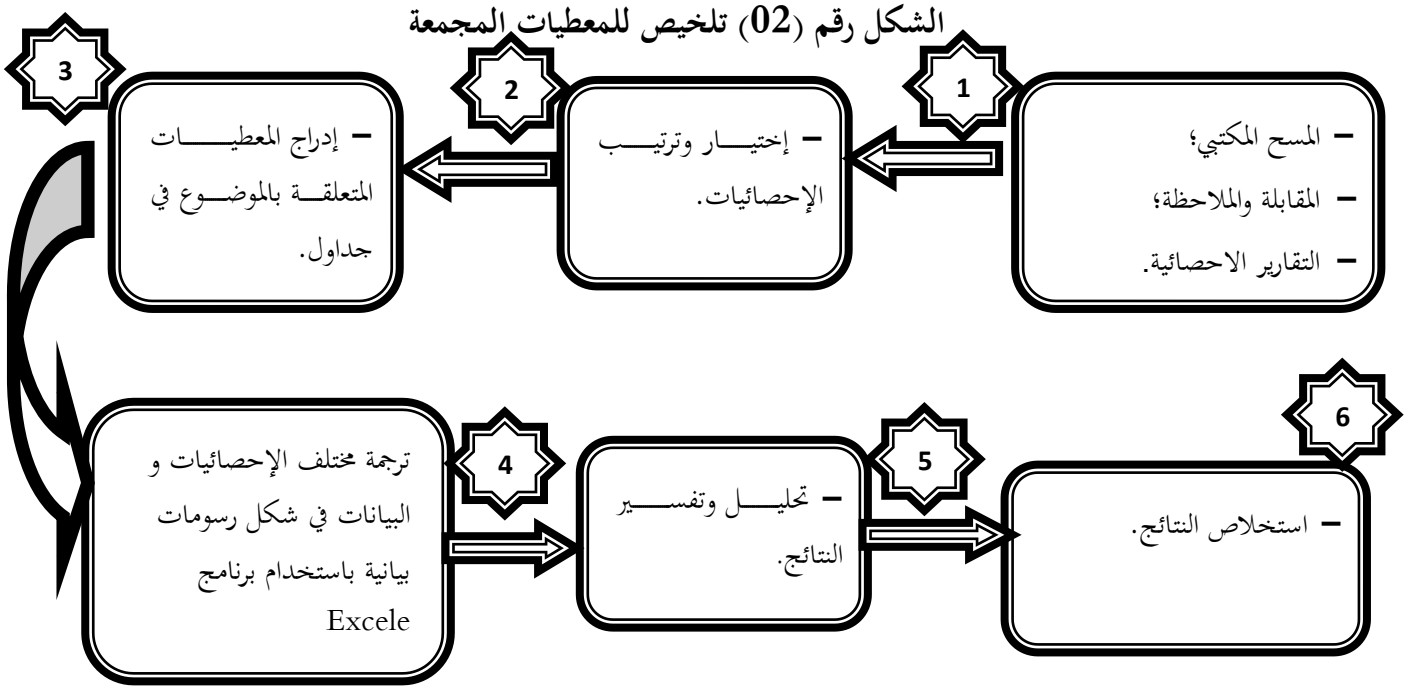
-إن المقابلات الشخصية تجعل المستجوبين يدلون بمعلومات شفوية، وهذا ما يسمح بالتوغل في تفاصيل الموضوع، وتشجيع وحث المستجوبين على الكلام والحديث والرد عن الأسئلة، وهذا ما دفعنا إلى الاعتماد على هذه الأداة؛

-إن المقابلات التي أجريناها كانت متعددة ومتنوعة، وبعضها تم بطريقة مرنة، بحيث لم نتقيد أحيانا بأسئلة محددة مسبقا، حيث تمحور النقاش أثناء هذا النوع من المقابلات حول الموضوع محل الدراسة بصورة عامة، وهذا ما شجع المستجوبين عن التعبير عن أفكارهم بحرية كاملة.

**2-الملاحظة** :وهي عبارة عن الاطلاع والاستكشاف المباشر لجميع المحاور التي تبنى عليها إستراتيجية التدريب، وهي عبارة عن ورقة من نوع Excel تحتوي على كل المحاور الكبرى لإستراتيجية التدريب وكيفية تقييم هذه الإستراتيجية.

**3-التقارير الإحصائية** :معظم المعطيات و البيانات التي يعتمد عليها في هذا النوع من الدراسات تكمن في التقارير الإحصائية السنوية للمؤسسة، حيث مرت هذه الأداة بمجموعة من المراحل نلخصها كما يلي:

**الشكل رقم (02) تلخيص للمعطيات المجمعة**




المصدر : إعداد الباحث

## المبحث الثاني :واقع استراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية

حاولنا في هذا المبحث الإلمام بجميع مؤشرات قياس إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية وعلى مدار عشر سنوات (2006-2015)، حيث يتناول هذا المبحث واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية والتي هي محل الدراسة، كما حاولنا تحليل معطيات وبيانات هذه المؤسسات حول إستراتيجية التدريب وتبين أهميتها في تحسين أداء العاملين.

وعليه تم تقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب موزعة حسب مؤسسات عينة الدراسة والتي سنتطرق اليها على النحو الأتي:

- المطلب الأول:نظرة عامة حول إستراتيجية الموارد البشرية لمؤسسات مجمع سونطراك (عينة الدراسة)
- المطلب الثاني :المؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP
- المطلب الثالث :المؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP
- المطلب الرابع :المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

## المطلب الأول:نظرة عامة حول إستراتيجية الموارد البشرية لمؤسسات مجمع سونطراك

سنتناول في هذا المطلب مجموعة من العناصر الأساسية والمهمة عند وضع أو صياغة إستراتيجية للموارد البشرية بمجمع سونطراك والتي تتمثل في:

### الفرع الأول:تحليل إستراتيجية الموارد البشرية بمجمع سونطراك

تعتقد مؤسسات البترولية الوطنية والمشكلة لمجمع سونطراك بأن الموارد البشرية لها أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف ومهارات وقدرات عالية الجودة، ونظرا لما يتوفر لدى المؤسسات الأجنبية التي تعمل في نفس القطاع، وأيضا للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها المؤسسة بالنسبة للاقتصاد الوطني.

ودخلت جميع المؤسسات البترولية الوطنية مسار التحولات، لذا عليها التكيف مع متطلبات المنافسة والتنافسية، فالرهان الأساسي لهذه التحولات يرتكز على تطور أساليب التسيير في أحد أهم الأصول للمؤسسة، ألا وهي الموارد البشرية.

إن إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة تسعى للمحافظة على نقاط القوى التي تمتلكها خاصة فيما يتعلق بما يتوفر لديها من إطارات وكفاءات عالية وعالمية التأهيل، وسعي كثير من الشركات الأجنبية لاستقطابهم للاستفادة من قدراتهم وخبراتهم وهذا ما يشكل تهديدا وخطرا قائما للمؤسسة في حالة مغادرتهم.

وتسعى هذه المؤسسات لأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية معدة بشكل دقيق وواضح، من خلال الرؤية، والغايات، والأهداف، والسياسات والبرامج، وتبليغها لكل العاملين باستعمال طرق فعالة في الاتصال.

وتندرج إستراتيجية الموارد البشرية ضمن السياق العام لإستراتيجية المؤسسة، حيث تتكامل وتتناسق معها من أجل تحقيق الأهداف قصيرة ومتوسطة وطويلة المدى.

وتعمل المؤسسات البترولية الوطنية على إحداث توازن وتكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية المالية والإستراتيجية التسويقية وباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى باعتبارها من مشتقات الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة وتندرج في إطار سياقها العام.

في هذا الإطار، قامت إدارة الموارد البشرية على مستوى هذه المؤسسات بمبادرة تهدف إلى تحقيق الانسجام في سياسة الموارد البشرية مع بعضها البعض وكذا الانسجام مع السياسة العامة للمؤسسات، والتي ستسمح بالحداثة ومراجعة التطبيقات.

إن مشروع تحسين وتحديث سياسة الموارد البشرية بجميع المؤسسات الوطنية يتشكل حول أربع أسئلة جوهرية هي:

1-إلى أين ترغب هذه المؤسسات البترولية الوطنية في الذهاب ؟

2-ما هي الأساليب والتطبيقات التي يستعملها الغير ؟

3-أين هو موقع هذه المؤسسات من الصناعة البترولية العالمية ؟

4-ماذا يجب أن تعمل هذه المؤسسات لتّحسين من وضعها ؟

إن سياسة الموارد البشرية بهذه المؤسسات سطّرت بالنظر إلى الرهانات والأولويات الخاصة في مجال الموارد البشرية والمتمثلة في:

1-ربط المكافآت بالأداء.

2-تحسين التكوين والتدريب وتطوير الكفاءات.

3-فتح آفاق لتطوير نظام الوظائف.

4-مسايرة التغير التنظيمي والثقافي.

5-استقطاب الكفاءات العالية.

6-ضمان الولاء والانتماء والتحفيز للعاملين.

7-تطوير قدرات القيادة للمسيرين.

8-تحسين وتطوير الاتصال الداخلي.

إن هذه السياسة الخاصة بالموارد البشرية تتشكل من ثلاث مراحل هي:

أ- **المرحلة الأولى** :تحديد اتجاه الهدف للموارد البشرية، الذي يتضمن المحاور السبع للسياسة (التسيير التقديري، التوظيف، تطوير الكفاءات، تسيير الحياة الوظيفية، تسيير الأداء، المكافآت، الاتصال الداخلي).

ب- **المرحلة الثانية** :تحديد بطاقات التقويم (وضع خارطة طريق للوصول إلى الأهداف الخاصة بالتحولات التي تشهدها سوناطراك).

ت- **المرحلة الثالثة** :مراجعة وتحديث السياسة:

- صياغة سياسة جديدة.
- تشكيل المسارات.
- تحديد ووضع الأساليب والوسائل[60].

## الفرع الثاني:سياسة التوظيف بالمجمع

في إطار المخطط متوسط المدى للموارد البشرية ( 2010 - 2015 ) فإنّ سياسة مجمع سونطراك والخاصة بالتوظيف تحدد المعالم التالية:[61]

[60] Group com RH ; **PMTE 2010 – 2015 et plan 2015 ressources humaines**, la revue ressources humaines – Sonatrach,; juin 2015, P 15.

[61] Ibid, p16

-الإستعمال الأمثل والعقلاني للموارد البشرية في برامج التكوين والتدريب.

-تركيز التوظيف الخارجي على المهن القاعدية والمهن ذات التخصص الواسع والتي تقدم أكبر قيمة مضافة، بالاعتماد على انتقاء المرشحين على أسس وقواعد منطقية صارمة.

-بالنسبة للمناصب الشاغرة أو المناصب المستحدثة، يجب مقابلة هذه الاحتياجات بالكفاءات المطلوبة.

-تشجيع الحركية داخل المجمع.

-اعتماد استعمال التوظيف المؤقت استثناءا للأنشطة الراهنة.

-الاستمرار في ترقية التشغيل النسوي.

وعلى هذا فإن إجراءات التوظيف بمؤسسة سوناطراك تتكون من مجموعة من المراحل التالية:

**1-ترتيب المناصب:**

فمجمع سوناطراك يعتمد عند ترتيب المناصب على المعايير المبنية على أساسها الطريقة الوطنية للترتيب.

**2-تحليل المناصب:**

في هذه المرحلة تقوم مؤسسة سوناطراك بمقارنة بطاقة التشخيص، التي تحوي خصوصيات ومتطلبات الوظيفة من جهة ومحتوى المقابلات واللقاءات التي أجريت مع الإدارة من جهة أخرى، وذلك بغرض التعرف على أنواع
المناصب الشاغرة.

**3-تحديد مصادر التوظيف:**

بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يصبح من الضروري تحديد مصادر التوظيف إما الداخلية أو الخارجية.

**أ -التوظيف الداخلي** :إن عملية التوظيف بالمؤسسة تعتمد أساسا على بورصة العمل- التي أنشئت في أكتوبر - 1997 التي تهدف إلى التكفل باحتياجات المؤسسة بالتوظيف الداخلي.

بعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وخصوصيات المناصب الشاغرة، تقوم بورصة العمل بواسطة الإعانات الداخلية بإعلام العاملين بالمؤسسة بعملية التوظيف الداخلية، وتكون هذه الإعانات دورية وفصلية وهي تحوي على عدد المناصب الشاغرة وأماكنها ومتطلباتها وشروطها ومحتويات ملف الترشح، ومن خلال هذه العملية تقوم بورصة العمل بضمان فرص الحركية ودوران المناصب بالمؤسسة.

**ب –التوظيف الخارجي** :عندما لا يستطيع التوظيف الداخلي الاستجابة لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى التوظيف الخارجي، ويتم ذلك بالإعلان عنه في الصحف اليومية والمجلات والدوريات المتخصصة.

**4–تقديم الملف والاستدعاء:**

بعد تقديم ملفات الترشيح للتوظيف، وبعد تعيين الملفات المقبولة والتي تستوفي الشروط الموضوعة، يتم استدعاء المترشحين لإعلامهم بإجراءات المقابلة والاختبارات البسيكولوجية والبسيكوتقنية.

**5–إجراءات المقابلات والاختبارات:**

الذي يضم 400 سؤال Sigmount يقوم المترشحون بإجراء سلسلة من الاختبارات أهمهما إختبار مبرمج في الإعلام الآلي ويشمل الجوانب العلمية والعملية للمترشح، فضلا عن ذلك يتم إجراء مقابلة تقنية للمترشح بغرض التعرف على خصائصه المهنية والثقافية.

**6–التقدير والقبول:**

بعد النجاح في الاختبارات السابقة، يوجه المترشح على مجموعة التقدير التي تقوم بتحديد والتعريف بمتطلبات المنصب الذي سيشغله، ففي حالة رأت مجموعة التقدير أن متطلبات المنصب تتناسب مع خصائص المترشح فيتم الإعلان عن قبول المترشح، أما في حالة قبولهم ولم يكن بالإمكان توظيفهم مباشرة لعدم توفر مناصب كافية، فتوجه ملفاتهم إلى بنك المعطيات بمصلحة الإعلام الآلي، ويتم الاتصال بهم عند ظهور مناصب شاغرة.

**7–الاستقبال والتجريب:**

تقوم هذه المرحلة على استقبال وتجريب المترشحين أو الموظفين الجدد، وتمكنهم من التعرف على :الهياكل التنظيمية للمؤسسة ومحيطها، الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، والمنصب والمهام المرتبط به، وتقوم هذه المصلحة بمتابعة الموظفين الجدد من مرحلة الاستقبال إلى غاية مرحلة التجريب والتعيين النهائي في المنصب، وتتضمن المراحل التالية:

**أ –الدورة الإعلامية** :وتدوم شهرًا كاملا، يتم فيها تعريف الموظف الجديد بالمؤسسة وهياكلها التنظيمية والمصلحة التي سيعمل فيها، كما يتعرف على زملائه وكذا النظام الداخلي وعلاقات العمل والاتفاقيات الجماعية والسياسات المعمول بها وكذا البرامج المتبعة.

**ب –وضع الموظف الجديد في منصب العمل** :هنا يلتحق الموظف الجديد بمنصب عمله، ويسعى إلى معرفة مناصب العمل المرتبطة مباشرة بطبيعة عمله، وتدوم هذه الفترة سبعة أشهر.

**ج –إنجاز مشروع بحث** :يكلف هنا الموظف الجديد بإعداد مذكرة تتناول موضوعا معينا يرتبط بمنصبه، ويكون الهدف من هذه المذكرة هو معرفة قدرات وطاقات هذا الموظف الجديد وكذا مدى تكيفه وتأقلمه في المؤسسة.

**د –مناقشة المذكرة** :بعد الانتهاء من إعداد المذكرة، يقوم الموظف الجديد بمناقشة موضوع مذكرته أمام لجنة مختصة تقوم بتقييم العمل وتقدير المترشح من حيث القدرات والطاقات التي يمتلكها، وبها يوجه نهائيا إلى منصب عمله[62].

**الفرع الثالث :مراحل العملية التدريبية بمجمع سونطراك**

من خلال معالجتنا لموضوع البحث في الجزء النظري توصلنا إلى أن العملية التدريبية عادة ما تمر بأربعة مراحل أساسية وهي:

- مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مرحلة إعداد أهداف التدريب.
- مرحلة تنفيذ التدريب.
- مرحلة تقييم نتائج التدريب.

ومن خلا الدراسة التطبيقية بمؤسسات مجمع سونطراك تطبق نفس المراحل باختلاف بسيط في عدد المراحل التي تمر بها العملية وهي ثلاثة بدل الأربعة، ويرجع السبب في هذا الاختلاف إلى دمج بين المرحلتين الأولى والثانية في خطوة واحدة، وذلك بتحديد الاحتياجات وإعداد أهداف التدريب كمرحلة واحدة، وفيما يلي تفصيل لتدرج تطبيق هذه المراحل:

**1– تحديد الاحتياجات التدريبية:**

تنتمي عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى ما يسمى بالمخطط التنبؤي للسنة المقبلة، والذي بدوره ينتمي إلى المخطط السنوي للموارد البشرية الذي ينقسم إلى:

أ– المخطط التكميلي للسنة الحالية؛

ب– المخطط التنبؤي للسنة القادمة.

حيث تقوم المؤسسات باجتماع في شهر جويلية من كل سنة، يضم أعضاء فرع التسيير التنبؤي للموارد البشرية لوضع المخطط السنوي للموارد البشرية، وهذه العملية تكون من خلال تخطيط العمالة وهي عملية إعداد برنامج مدروس ومحدد لتقدير احتياجات كل مؤسسة مستقبلا من العمالة من خلال ما يسمى المخطط التكميلي للسنة الحالية.

[62] Ibid, p17

أما المخطط التنبؤي للسنة القادمة فيهتم بالتخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية، تنطلق وفق الطلبيات المقدمة من طرف رؤساء المصالح إلى مصلحة الموارد البشرية في شكل وثيقة رسمية تدعى بطاقة الاحتياجات التدريبية"، وهذه البطاقة لا تقدم إلا إذا وافق عليها رئيس الدائرة التي تنتمي إليها المصلحة المعنية، وعند وصول هذه البطاقات يتم تحليلها وتجميع المعلومات الناتجة عنها ثم ترتبها حسب الأولويات.

**2- مرحلة تنفيذ التدريب:**

تبدأ مرحلة التنفيذ مباشرة بعد وصول المخطط النهائي للمديرية العامة المركزية للموارد البشرية بالجزائر العاصمة والذي يحتوي على:

أ- **عنوان البرنامج :**ويكون بشكل بسيط وواضح عن المهارات والمعارف التي يمكن اكتسابها منه.

ب- **الأهداف** :وهي تخص من جهة الأهداف العامة لمجمع سوناطراك في إطار الإستراتيجية التي تتبعها اتجاه المورد البشري مراعية في ذلك كل الأولويات.

ت- **محتوى التدريب**: أي المهارات والمعارف والسلوكيات التي يمكن أن يهتم بتطويرها هذا البرنامج، وهذه النقطة بالذات يتم مراجعتها بعناية، لأن المديرية العامة لسونطراك لا يمكنها صرف مبالغ طائلة على برنامج محتواه لا يتناسب مع أهدافها، وتتم عملية التنفيذ بإعلام الأفراد المعنيين بالتدريب عن طريق رؤساء الدوائر، من خلال إرسال قوائم الأفراد المستفيدين من البرامج التدريبية والجدول الزمني المخصص لها، أما نوع التدريب المطبق في أغلب المؤسسات هو:

- ✓ **التدريب المتخصص المهني** :هذا النوع من التدريبات يهدف إلى تلقين الأفراد الذين يستفيدون منه مهارات ومعارف متخصصة في مجال محدد جدا لا يمكن لأحد آخر أن يفهم محتواه سوى أهل الاختصاص، وهذا النوع كان في أغلب الأحيان يجرى في الخارج في معاهد متخصصة ومراكز تدريب عالمية، وفي كثير من الأحيان كانت سوناطراك تلجأ لصانع التكنولوجيا التي يراد التدرب عليها للقيام بتلك العملية، أما في الوقت الحالي وبعد تبني مجمع سوناطراك لسياسة ترشيد النفقات وتقليل التكاليف أصبحت أغلب الدورات التدريبية تجري على تراب الوطن وبحضور مدربين من الخارج، وإعتماد المديرية لهذه الطريقة حقق لها استفادة من نقطتين هامتين هما:
  - تقليل التكاليف؛
  - مضاعفة عدد المستفيدين من التدريب.
- ✓ **التدريب العادي** :وهو التدريب الذي يمكن لأي فرد من المديرية الحصول عليه إذا دعت الضرورة مثل تعلم مهارات الاتصال، الحاسب الآلي، وهذا النوع لا يحتاج دفتر شروط وإنما يكون التسجيل مباشرة في مراكز التدريب الوطنية عن طريق مكتب التدريب التابع للمديرية.

**3- مرحلة تقييم التدريب**: تمر عملية تقييم التدريب في جميع مؤسسات المجمع بمرحلتين هما:

**1-3) التقييم المباشر L'évaluation direct**

ويكون مباشرة بعد الرجوع من المراكز التدريبية، وهو يخص ردود أفعال الأفراد اتجاه البرامج والمعارف التي تحصلوا عليها، ويكون ذلك من خلال ملأ استبيان التقييم المباشر.

**2-3)التقييم غير المباشر Evaluation indirect**

ويكون بعد مدة محدد حسب طبيعة التدريب المحصل عليه، لأن بعض التدريبات الخاصة تستلزم من الأفراد ستة أشهر للبدء في التعامل مع الآلة، وتكون عملية التقييم هنا عن طريق استبيانات التقييم الغير مباشر الذي تقدم نسخة خاصة بالأفراد، وأخرى لرؤسائهم، ويعتمد هنا على الملاحظة بدرجة كبيرة لمعرفة مدى تطبيق المعارف والمهارات التي تحصلوا عليها ودرجة التغيير في السلوك.

## الفرع الرابع: أسس وسيرورة نظام تنمية الموارد البشرية بمجمع سوناطراك بالجزائر

### أولا: أسس تنمية الموارد البشرية

لقد حددت مؤسسات سوناطراك منهجيتها وإستراتيجيتها في مجال تنمية الموارد البشرية، ففي إطار المخطط المتوسط المدى للموارد البشرية 2010-2015 فإن استراتيجية تنمية الموارد البشرية يجب أن تساير التحولات والتغيرات وذلك من خلال:

-التحضير بواسطة التكوين والتدريب للإطارات ذات الكفاءة العالية، القادرة على ضمان مواصلة المسيرة ومواجهة التحديات وتحمل المسؤولية في المناصب الاستراتيجية في التسيير.

-مواصلة جهود التكوين في التسيير للإطارات المعينة في مناصب المسؤولية من خلال بورصة الشغل.

-تقوية وتطوير مهارات المسيرين في المستوى التشغيلي والموظفين الجدد.

-متابعة الدورات التكوينية المتخصصة التقنية المخصصة للمهندسين في المجالات المستهدفة حسب الأنشطة.

-تطوير الخبرة في المجالات المرتبطة بالمهن القاعدية.

-ضمان التكوين في المجالات الحديثة، آخذين في الاعتبار أهداف تحسين أداء المجمع وتنافسيته

-تطوير مجال الأعمال.

-تطوير الأنشطة ذات البعد الدولي.

-الاتصال الداخلي والخارجي.

-التركيب، التمويل وتسيير المشاريع.

-تسيير الجودة.

-أنظمة المعلومات.

-التسويق.

-أسواق الطاقة والمال.

- التأمينات.

-الجباية.

-المناقصات.

-المفاوضات التجارية.

-البعد القانوني المرتبط بالعقود، العلاقات الدولية والمنازعات.

-ضمان مع كل توظيف تكوين للتعريف بالوظيفة.

**ثانيا: سيرورة نظام الموارد البشرية**

يحوي نظام تنمية الموارد البشرية مجموعة من العمليات المتكاملة والمتداخلة حتى يحقق هذا النظام أهدافه، وتتمثل هذه العمليات في الخطوات التالية :تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية وكذا الأهداف المرتبطة بها، تصميم خطة تنمية الموارد البشرية وتنفيذ الدراسات التدريبية وأخيرا التعرف على نتائج البرامج الخاصة بتنمية الموارد البشرية وتقييم كفاءتها وفعاليتها.

**1- تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية:**

يعتبر تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية نقطة البدء في نظام تنمية الموارد البشرية، وفي مجمع سوناطراك، يتم الكشف عن هذه الاحتياجات من خلال ثلاثة مصادر رئيسية وهي:

**الحالة الأولى** :يتم تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية من طرف مصلحة تقييم الأداء، حيث تقوم هذه المصلحة بالتعرف على نواحي القصور في الأداء المسجل خلال فترة زمنية معينة (وفي الغالب تكون ستة أشهر)، بعدها توجه طلبا بخصوص ذلك إلى مصلحة التدريب بمديرية الموارد البشرية.

**الحالة الثانية** :ويتعلَّق الأمر هنا بإنشاء مشروع جديد، حيث ينعقد إجتماع على مستوى الإدارة العليا، أين يتم دراسة هذا المشروع الجديد بشكل متمعن ودقيق، تفضي هذه الدراسة إلى تحديد مستوى المهارات والقدرات والكفاءات الواجب توفرها لدى المؤسسة، وهنا يتم إعداد طلب التدريب من طرف المديرية العامة وهذا بهدف تطوير الكفاءات للتوقعات المستقبلية.

**الحالة الثالثة** :ويخص الطلب الشخصي للفرد من أجل المشاركة في برامج التنمية والتدريب، فلما يشعر الفرد بالنقص في أدائه أو رغبة في تحسين الأداء، يتقدم بطلب لمصلحة التدريب موضحا فيه نوع التكوين الواجب تقديمه له تدريب طويل، قصير،تدريب بغرض التخصص، بغرض إعادة التوجيه.

**2-دراسة الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية:**

بعد تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية من مختلف المصادر وتقديمها طلبات إلى مصلحة التدريب، تقوم هذه الأخيرة بدراسة هذه الطلبات وترتيبها حسب درجة الأهمية من جهة، ودرجة الاستعمال من جهة أخرى، مع إعطاء أولوية دوما للطلبات المسجلة من طرف الإدارة العليا.

**3-تصميم خطة تنمية الموارد البشرية:**

بعد الانتهاء من تحديد الاحتياجات الخاصة بتنمية الموارد البشرية ثم تحديد الأهداف المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، يحدد الأفراد المرشحين للبرنامج التدريبي، وكذا مدة التدريب :الهيئات المدربة، الأماكن الخاصة بالتدريب، موازنة التدريب.

**4-تقييم نتائج برامج تنمية الموارد البشرية:**

بعد إجراء البرامج التدريبية والانتهاء من الدورات التدريبية، تقوم الإدارة بإعداد ميزانية التدريب الذي يتم تنفيذه والمراد تقييمه آخذة بعين الاعتبار النقاط التالية:

-نسبة الإنجازات من حيث عدد الساعات التدريبية وكذا الأفراد المتدربين.

-تكلفة البرامج التدريبية ومقارنتها بالموازنة التقديرية المحددة سلفا.

-توزيع عدد الساعات والمتدربين حسب الفئات الاجتماعية المهنية(إطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ).

-توزيع عدد الساعات والمتدربين حسب طبيعة التدريب(داخل المؤسسة أو خارجها أو في الخارج).

-توزيع عدد الساعات والمتدربين حسب مدة التدريب(طويل أو بعيد المدى)[63].

## المطلب الثاني :واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP

تقوم المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بجهد كبير من أجل مواجهة المنافسة مع الشركات الوطنية والشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل في مجال التنقيب على المحروقات، اعتمدت المؤسسة على العديد من السياسات تهدف زيادة معارفهم ــ والإستراتيجيات من أهمها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وذلك من خلال تدريب عمالها ومواكبة التطور التكنولوجي الحاصل، واستخدام طرق التسيير الحديثة التي تعتمد عليها أغلب المؤسسات المتطورة

[63] حسين يرقي- **استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية**- أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم تسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص277

وقد برز جليا في المخطط الاستراتيجي للمؤسسة في عدة نقاط أهمها:

-الاعتماد على التدريب المتخصص في مجالات عديدة منها التنقيب، النقل والتسيير؛

-الاستمرارية في التدريب وذلك من أجل مواجهة التغيرات المهنية؛

-تحسين مستوى المشرفين عن عملية التدريب؛

-وضع نظام فعال وناجع يهدف الى تقييم التدريب في الشركة.

ومن أجل توضيح آلية عمل التكوين في المؤسسة تم التطرق إلى مراحل عملية التكوين، وأنواعه، ودراسة الاحتياجات التكوينية وتكاليفه المتنوعة.

**1- مراحل عملية التكوين في المؤسسة:**

تعمل المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار إلى القيام بالتخطيط لعملية التدريب وذلك حتى يكون التدريب وسيلة لتحقيق الأهداف المسطرة في المخطط الإستراتيجي للمؤسسة ومواجهة التغيرات المستقبلية المحتملة، ولأجل ذلك تقوم مديرية الموارد البشرية بالتنسيق مع مختلف المديريات والوحدات التي تتوفر عليها المؤسسات بالقيام بعدة مراحل وخطوات متسلسلة ومتكاملة يمكن تلخيصها على النحو التالي:

- تقوم مديرية الموارد البشرية على مستوى المديرية العامة للمؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بتحديد الأهداف السنوية الناتجة عن عملية التكوين، ثم تقدم توضيحات وملاحظات حول موضوع التكوين للسنة الجارية إلى مختلف الوحدات والفروع وتشمل التوجيهات على مجالات مختلفة منها:
  - ✓ التخصصات المقترحة عن عملية التدريب؛
  - ✓ طبيعة التدريب وذلك من حيث التدريب في المراكز المخصصة على مستوى المؤسسة.
- تقوم مصلحة الموارد البشرية على مستوى كل وحدة من المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار بتقدير الاحتياجات التدريبية، ويتمحور موضوع الاحتياجات على مجالات مختلفة من أهمها:
  - ✓ المهارات والمؤهلات المتوقع تحقيقها؛
  - ✓ عدد الأفراد المراد تكوينيهم؛
  - ✓ الأهداف المرجوة من عملية التكوين؛
  - ✓ نوع التخصصات التي تسعى كل وحدة من المؤسسة تكوين عمالها؛
  - ✓ الميزانية التقديرية المخصصة لعملية التكوين في المؤسسة، وتشتمل مرحلة تقدير الاحتياجات التدريبية على عناصر عديدة منها (أسماء المشاركين في عملية التدريب، نوع التدريب المعتمد من طرف الوحدات، مكان التكوين).
- بعد تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوحدات والأقسام يتم إرسالها إلى مديرية الموارد البشرية المتواجدة على مستوى المديرية العامة، حيث يتم توحيدها وعلى أساس تلك المعطيات يتم تصميم المخطط التكويني للمؤسسة بشكله العام.

وعلى أساس تلك المعطيات والمعلومات يتم تصميم المخطط التدريبي للمؤسسة بشكله العام والذي يشمل ثلاثة أقسام:

أ- **القسم الأول : الأهداف العامة من المخطط:** ويتضمن عدة عناصر منها (الأهداف العامة من التدريب، تخصصات التدريب المحددة والتي تخص أقسام المؤسسة وتشمل على أنواع عديدة تتعلق في الغالب على قسم الحفر، الوقاية والأمن الصناعي، الصيانة، اللغات، التسيير والنقل.

ب- **القسم الثاني : الاحتياجات المقدرة من التدريب:** ويتضمن التكوين المهني المتخصص و الاحتياجات المقدرة من التكوين المهني المتخصص بشكلها العام و الاحتياجات المقدرة على مستوى مراكز التكوين.

ت- **القسم الثالث :التكاليف التقديرية لعملية التدريب:** ويبرز هذا القسم القيمة التقديرية الإجمالية لعملية التكوين لكل سنة، كما أنه يتم توضيح توزيعها وذلك بالأخذ بعين الإعتبار نوع التدريب المطبق(التكوين المهني المتخصص، تكوين الإتقان) ووحدات وأقسام المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبارENTP.

**2-أنواع التكوين في المؤسسة:**

**2-1 :تكوين حسب المدة**

- تدريب قصير المدى ( 3أيام إلى 15 يوم)؛
- تدريب متوسط المدى شهر؛
- تدريب طويل المدى مخصص للعمال الجدد ( من 6 أشهر إلى 24 شهر ).

**2-2 : تكوين حسب المستوى:**

- تدريب ابتدائي؛
- تدريب لرفع المستوى؛
- تدريب من أجل الترقية؛
- تدريب للضرورة في العمل؛

**2-3 : تكوين حسب المكان:**

- تكوين داخلي: تتكفل به المؤسسة في مصلحة التكوين لديها؛
- تكوين خارجي: يكون عن طريق فتح مزاد واستقبال كل العروض المقدمة من طرف المعاهد المتخصصة في التدريب واختيار العقد الأحسن.

**2-4 فروع التكوين في المؤسسة:**

- فرع اللغات والتسيير؛
- فرع الحفر والوقاية والأمن الصناعي؛
- فرع الصيانة والنقل.

## 3- مؤشرات إستراتيجية التدريب

### 3-1 تطور عدد العمال في المؤسسة :

**-الجدول رقم (03 ) يوضح تطور عدد العمال**

**الوحدة** :عامل

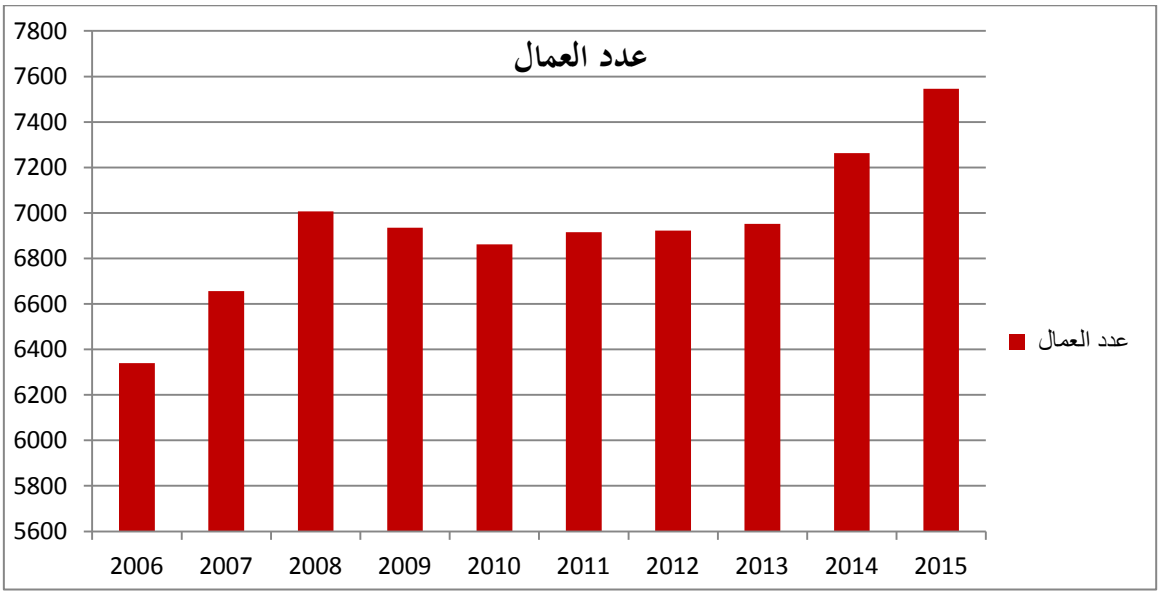
| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 6339 | 6657 | 7007 | 6935 | 6862 | 6915 | 6923 | 6952 | 7263 | 7546 |
| النسبة % | / | 5 | 5 | -1 | -1 | 1 | 0.12 | 0.41 | 4.5 | 4 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة شهدت تذبذب في عدد العمال ،حيث شهدت سنوات 2006-2008 إرتفاعا قدر بحوالي 5 % وذلك راجع إلى إرتفاع معدلات التوظيف بسبب الارتفاع في أسعار النفط، حيث وصل في تلك الفترة إلى ما يقارب 98 دولار للبرميل، وصاحب ذلك الارتفاع في الأسعار زيادة عدد الاكتشافات في الآبار وبالتالي زيادة في عملية استقطاب وتوظيف العاملين سواء كانوا دائمين أو مؤقتين.

أما بخصوص سنوات 2009 و 2010 فشهدت تراجعا قدر بحوالي 1%، ثم لتشهد سنوات 2011 إلى غاية 2015 نمو طفيفا تراوح ما بين 1 و 4 %، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**- الشكل رقم (3) يوضح تطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار**




المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

### 2-3 تطور عدد المتدربين:

**-الجدول رقم (04 ) يوضح تطور عدد المتدربين**

**الوحدة** :عامل متدرب

| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 6339 | 6657 | 7007 | 6935 | 6862 | 6915 | 6923 | 6952 | 7263 | 7546 |
| عدد العمال المتدربين | 4648 | 2767 | 1940 | 3825 | 5709 | 4470 | 4217 | 1737 | 2980 | 2936 |
| نسبة المتدربين% | 73 | 41 | 28 | 55 | 83 | 65 | 61 | 25 | 41 | 39 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

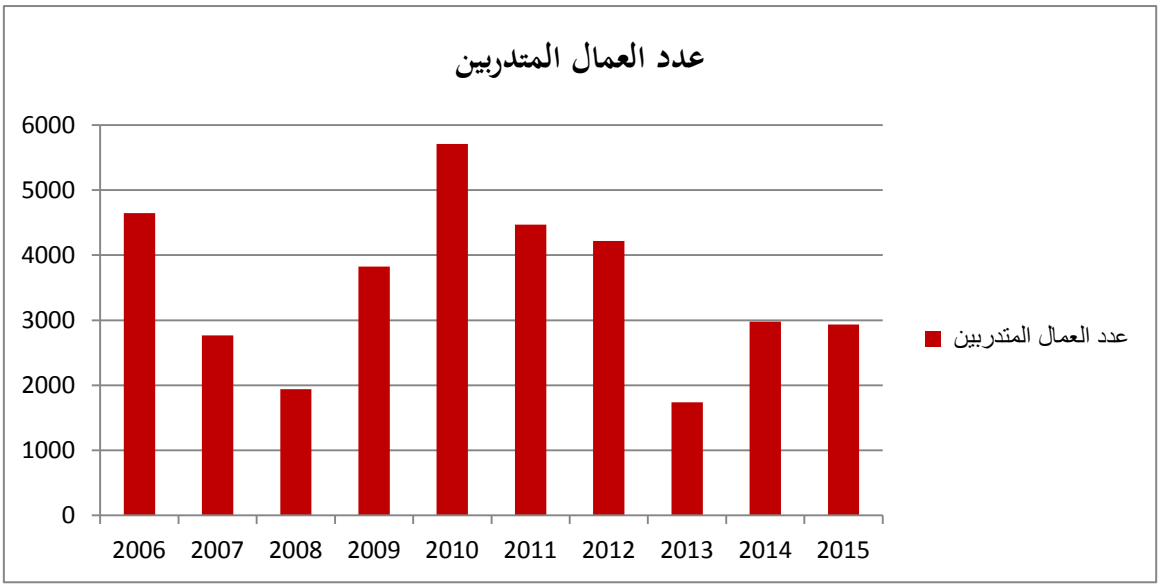
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة شهدت سنة 2006 ارتفاعا في نسبة عدد المتدربين، حيث وصلت إلى 73%، وهذا ما تسعى إليه الشركة، ويرجع سبب الارتفاع إلى قيام الشركة بجلب تكنولوجيات حديثة ومتطورة في تلك السنة لمساعدتها على القيام بنشاطها على أحسن وجه.

أما في سنة 2007 و 2008 فشهدت انخفاض محسوس وصل من 41% إلى 28%، وذلك بسبب قيام الشركة بتخصيص عملية التدريب لفئة التقنين فقط وذلك بغرض تحسين أدائهم، أي استثناء إطارات التسيير من عمليات التدريب.

و بالنسبة لسنوات 2009 إلى سنة 2012 فقد فاقت النسبة النصف (50%)، حيث وصلت سنة 2010 إلى حوالي 83% وهي تعتبر نسبة مرتفعة جدا، وهذا ما تسعى إليه الشركة من خلال إتاحة الفرصة لأكبر عدد من العمال للاستفادة من التدريب سواء كانوا إداريين أو تقنيين.

ثم شهدت سنوات 2013، 2014 و 2015 تراجعا وذلك بسبب استقالة العديد من الأساتذة المتعاقدين (المدربين) مع المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (4) يوضح تطور عدد العمال المتدربين**




المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

## 3-3 تكاليف التدريب

**–الجدول رقم (05 ) يوضح تكاليف التدريب**

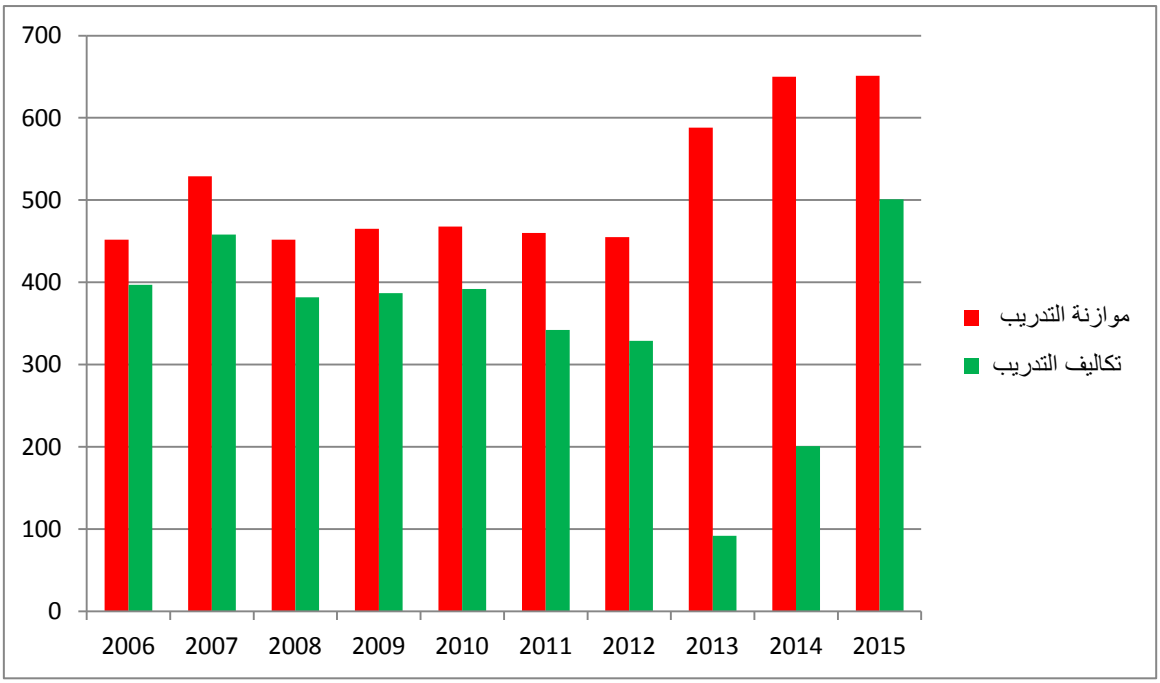
**الوحدة** :مليون دينار جزائري

| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| موازنة التدريب (الهدف) | 452 | 529 | 452 | 465 | 468 | 460.1 | 455.3 | 588.1 | 650 | 651.2 |
| تكاليف التدريب (المحقق) | 397 | 458 | 382 | 387 | 392 | 342.1 | 329 | 92.1 | 201.3 | 501.6 |
| نسبة تحقيق الهدف% | 87.8 | 86.5 | 84 | 83 . | 83.9 | 74.4 | 72.2 | 15.7 | 31 | 77 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة لم تحقق موازنة التدريب بنسبة 100% خلال العشر سنوات الماضية 2006–2015، وكانت أعلى نسبة حققتها الشركة كانت سنة 2006 بنسبة 87% وذلك راجع لعدد المتدربين الكبير والذي بلغ في تلك السنة 4648، كما نلاحظ أنّ أسوء نتيجة حققت سنة 2013 بنسبة 15% وذلك بسبب تخلي العديد من المدربين أو إطارات التدريب عن المؤسسة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (5) يوضح تكاليف التدريب**




المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

## 3–4 الكتلة الأجرية ورقم الأعمال:

**–الجدول رقم (06 ) يوضح تطور الكتلة الاجرية ورقم الأعمال**

**الوحدة**: مليون دينار جزائري

| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الكتلة الاجرية | 6468 | 7877 | 8552 | 9058 | 9563 | 14909 | 14874 | 14626 | 17990 | 18856 |
| رقم الاعمال | 20559 | 24869 | 27903 | 31162 | 34422 | 34773 | 38974 | 45539 | 53429 | 51709 |
| الكتلة الاجرية/ رقم الاعمال | %31 | %31 | %32 | %34 | %28 | %43 | %38 | %32 | %34 | %36 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

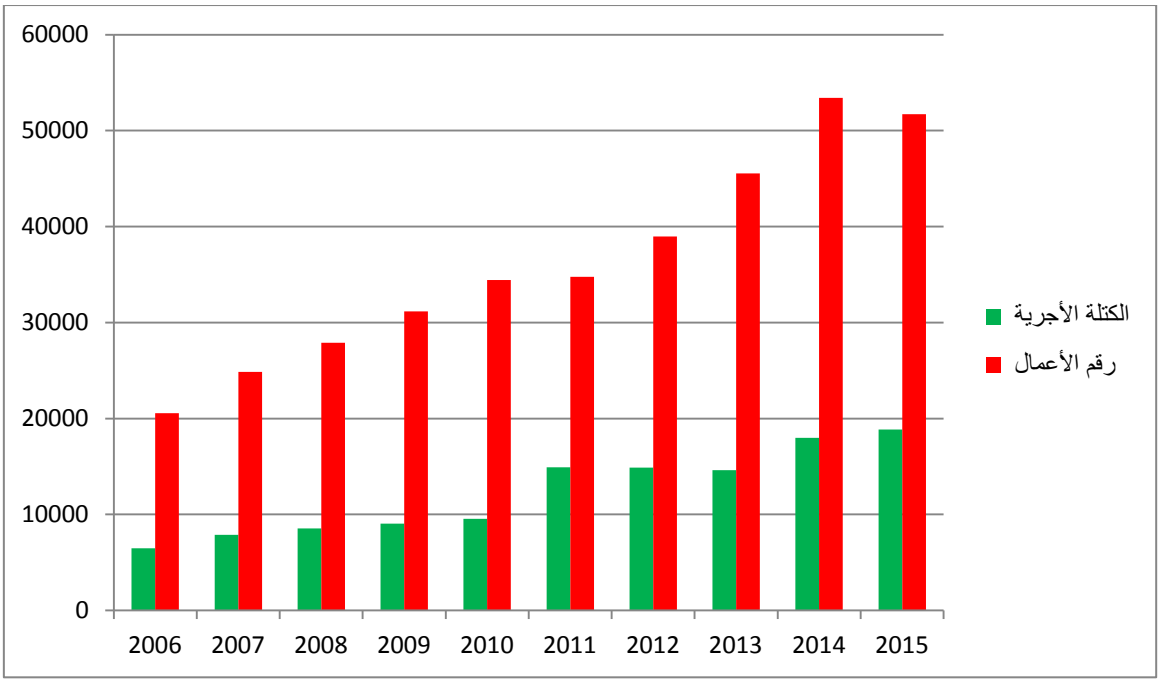
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الكتلة الأجرية عرفت إرتفاعا منذ سنة 2006 إلى سنة 2010 حيث وصلت في سنة 2010 إلى 9563 مليون دينار جزائري، وذلك راجع للتحسين الكبير الذي شهده نظام الأجور في تلك الفترة.

ثم عاودت الكتلة الأجرية الارتفاع في السنوات 2011، 2012، 2013، 2014 و 2015 لتصل إلى ما يقارب 18856 مليون دينار جزائري وذلك بسبب إرتفاع أسعار النفط وبالتالي التحسين في مستوى الأجور.

أما بالنسبة للكتلة الأجرية ورقم الأعمال فقد تجاوزت الهدف في السنوات الخمس الأخيرة، إذ أنّ هدف المؤسسة هو أن تكون نسبة الكتلة الأجرية من رقم الأعمال تتراوح ما بين 30 و35% وذلك حسب قانون المؤسسة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (6) يوضح الكتلة الأجرية ورقم الأعمال**




المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

## 3-5 تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال

**–الجدول رقم (07 ) يوضح تطور تكاليف التدريب والكتلة الاجرية ورقم الأعمال**

**الوحدة**: مليون دج

| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الأعمال | 20559 | 24869 | 27903 | 31162 | 34422 | 34773 | 38974 | 45539 | 53429 | 51709 |
| الكتلة الاجرية | 6339 | 6657 | 7007 | 6352 | 9563 | 14909 | 14874 | 14626 | 17990 | 18856 |
| تكاليف التدريب | 397 | 458 | 382 | 387 | 392.5 | 342.1 | 329 | 92.1 | 201.3 | 501.6 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تكاليف التدريب /رقم الاعمال | 1.93 | 1.84 | 1.36 | 1.24 | 1.14 | 0.98 | 0.84 | 0.20 | 0.37 | 0.97 |
| تكاليف التدريب /الكتلة الاجرية | 6.26 | 6.87 | 5.45 | 6.09 | 4.10 | 2.29 | 2.21 | 0.62 | 1.11 | 2.66 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال (المؤشر الخارجي) لم تتجاوز 2% وهي نسبة مقبولة عالميا، لأن المجال المحدد عالميا لهذا المؤشر يتراوح ما بين 1% و5%.

ويرجع ارتفاع هذا المؤشر في سنوات 2006–2010 إلى ارتفاع تكاليف التدريب مقارنة بالارتفاع الصغير لرقم الأعمال.

أما في سنوات 2011–2015 فنلاحظ أنّ النسبة إنخفضت إلى أقل من 1%، وذلك بسبب إنخفاض تكاليف التدريب بدرجة كبيرة والارتفاع الكبير لرقم الأعمال.

## 4- انتاجية العامل:

**–جدول رقم (08) يوضح إنتاجية العامل المتدرب**

| السنوات | حجم الإنتاج | إجمالي عدد العمال | عدد المتدربين | إنتاجية العامل | إنتاجية العامل المتدرب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2006 | 22825 | 6339 | 4648 | 3.60072 | 4.91071 |
| 2007 | 36574 | 6657 | 2767 | 5.49406 | 13.21792 |
| 2008 | 45897 | 7007 | 1940 | 6.55016 | 23.65824 |
| 2009 | 36216 | 6935 | 3825 | 13.87397 | 9.46823 |
| 2010 | 26534 | 6862 | 5709 | 3.86680 | 4.64774 |
| 2011 | 12410 | 6915 | 4470 | 1.79464 | 2.77628 |
| 2012 | 76067 | 6923 | 4217 | 1.09876 | 18.03817 |
| 2013 | 99008 | 6952 | 1737 | 1.42406 | 56.99942 |
| 2014 | 73705 | 7263 | 2980 | 1.01480 | 24.73322 |
| 2015 | 77808 | 7546 | 2936 | 10.31115 | 26.50136 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية والموارد البشرية

تجدر الإشارة إلى أنه يتم حساب إنتاجية العامل من خلال قسمة حجم الإنتاج على عدد العمال لكل سنة.
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ إنتاجية العامل المتدرب أكبر من إنتاجية العامل العادي، حيث وصلت إلى أعلى نسبة لها سنة 2013 وذلك بسبب حجم الإنتاج الكبير، وهذا ما يفسر أنّ التدريب يساهم في تغطية العجز في الأداء، ويعمل كذلك على زيادة إنتاج المؤسسة، كما له دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج.
ومن هنا يمكن اعتبار التدريب له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العامل.

## المطلب الثالث :واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP

### 1- مؤشرات إستراتيجية التدريب:

### 1-1 تطور عدد العمال في المؤسسة:

**- جدول رقم (09) يوضح تطور عدد العمال**

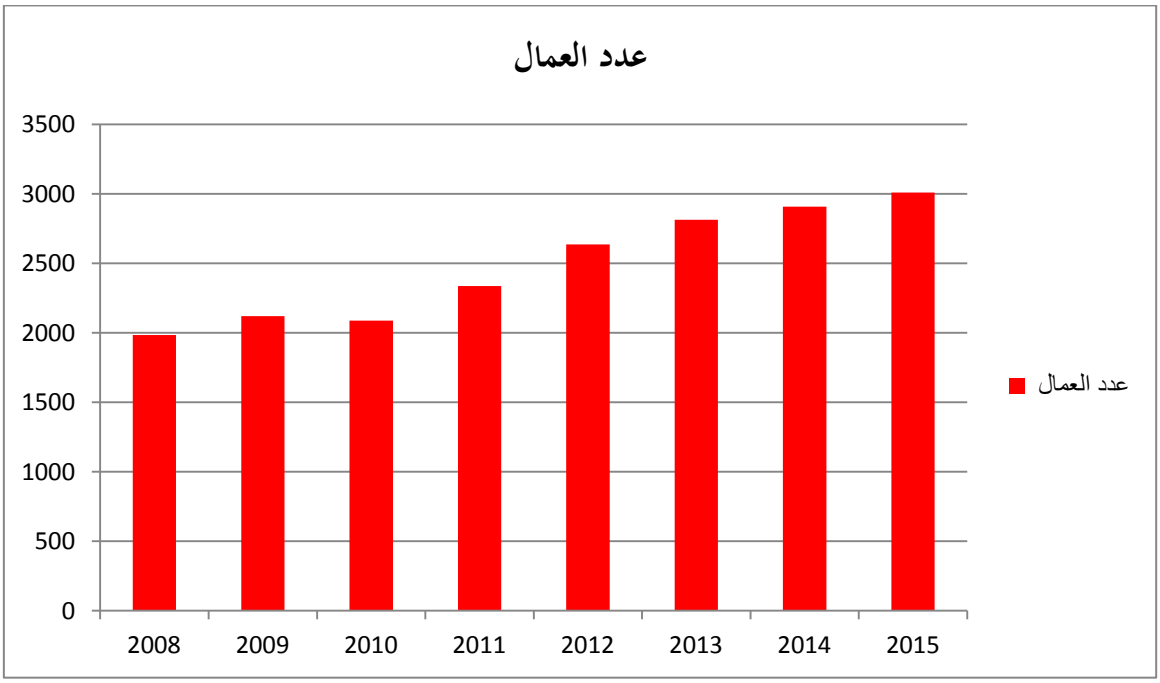
الوحدة :عامل

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 1983 | 2120 | 2087 | 2323 | 2623 | 2814 | 2907 | 3010 |
| النسبة % | / | 7 | -2 | 12 | 13 | 7 | 3 | 4 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الشركة شهدت تذبذب في عدد العمال، حيث شهدت سنتي 2008 و 2009 نموا في مستويات التوظيف قدر بحوالي 7%، لتشهد مباشرة بعدها سنة 2010 انخفاضا قدر بـ 2-%،رغم إرتفاع سعر النفط في تلك السنة والذي وصل إلى حوالي 98 دولار للبرميل.
أما بخصوص سنة 2011 فشهدت نمو قدر بـ 12% ويعود السبب في ذلك إلى قيام الشركة بزيادة معدلات التوظيف رغم العدد الكبير من العمالة المتوفرة لديها، وتلك الزيادة كانت بسبب ارتفاع سعر النفط والذي وصل إلى 112 دولار للبرميل في تلك السنة، أي توفر مبالغ مالية كبيرة والكفيلة بتسديد مستحقات العمال الجدد، وكذلك بسبب إرتفاع معدل البطالة في المنطقة.
تشهد بعدها سنوات الأربع الموالية 2012 ،2013 ،2014 و 2015 إنخفاضا في مستويات التوظيف خلال هاته السنوات، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (7) يوضح تطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار**




المصدر :من إعداد الباحث

## 2-1 تطور عدد المتدربين

**–جدول رقم (10) يوضح تطور عدد المتدربين**

**الوحدة** :عامل متدرب

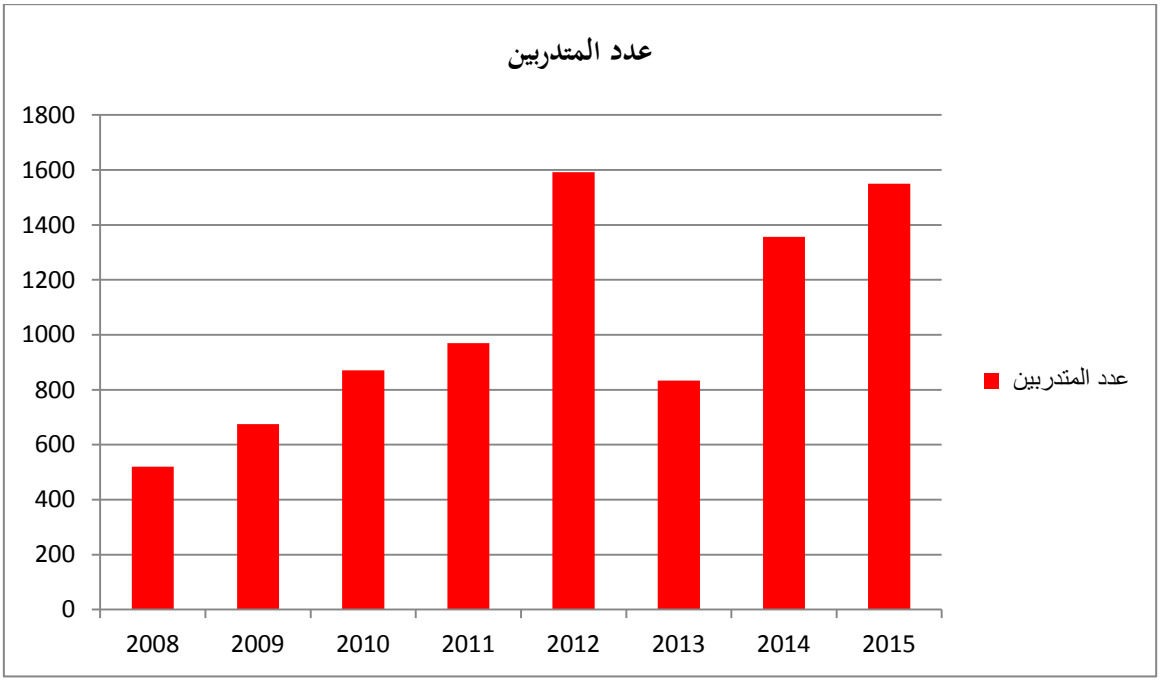
| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 1983 | 2120 | 2087 | 2323 | 2623 | 2814 | 2907 | 3010 |
| عدد العمال المتدربين | 520 | 675 | 871 | 970 | 1592 | 833 | 1356 | 1550 |
| نسبة المتدربين% | 26 | 32 | 41.7 | 41.7 | 60.6 | 29.6 | 46.6 | 51.4 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الشركة شهدت إرتفاعا في نسبة المتدربين خلال الثماني سنوات (فترة الدراسة)، حيث سجلت الشركة أعلى نسبة لها في سنة 2012 و 2015 قدرت بحوالي 60% و 51% على التوالي، أي أنّ هاته النسبة فاقت نصف التعداد، وهو أمر جيد بالنسبة للشركة، وتجدر الإشارة إلى أنّ أغلب هذه

التدريبات كانت مخصصة للتقنيين وكانت تتمحور تدريباتهم حول التكنولوجيا الحديثة و سبل الوقاية والسلامة من حوادث العمل، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي::

**– الشكل رقم (8) يوضح تطور عدد العمال المتدربين**




المصدر :من إعداد الباحث

## 3-1 تكاليف التدريب

**–جدول رقم (11) يوضح تطور تكاليف التدريب**

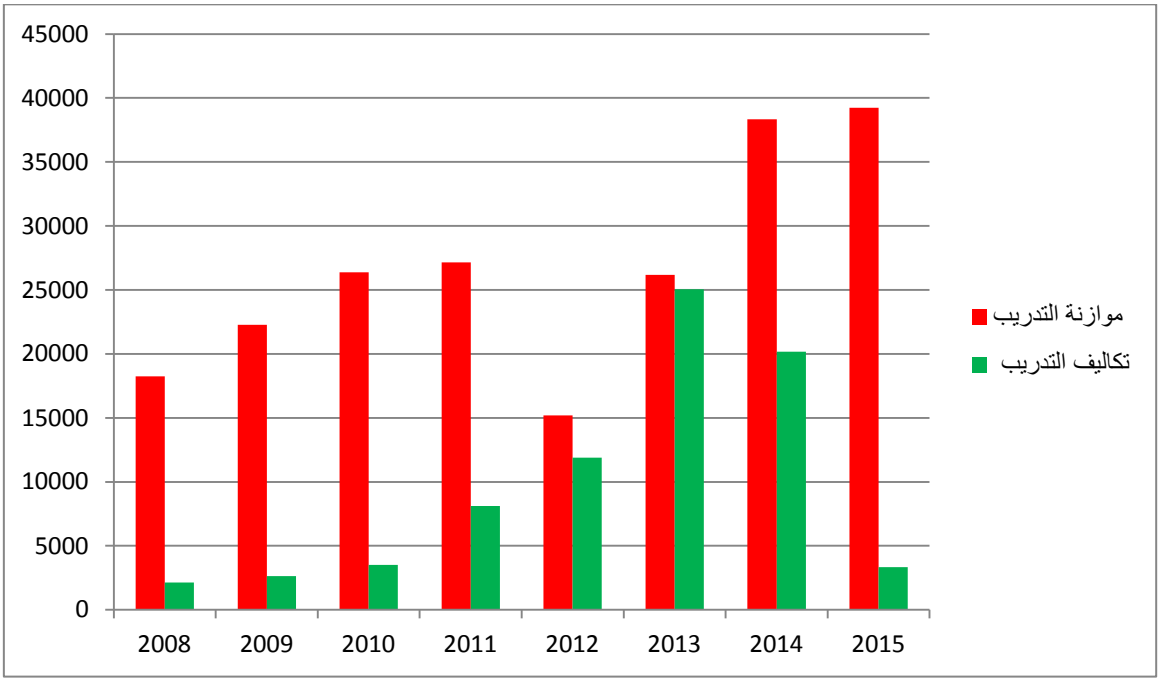
**الوحدة** :مليون دينار جزائري

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| موازنة التدريب (الهدف) | 182375 | 222841 | 263864 | 271485 | 151926 | 261846 | 383344 | 392373 |
| تكاليف التدريب (المحقق) | 21349 | 26345 | 35147 | 81193 | 118978 | 250567 | 201745 | 33436 |
| نسبة تحقيق الهدف % | 12 | 12 | 13 | 30 | 78 | 96 | 53 | 9 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الشركة لم تحقق الموازنة بنسبة 100% خلال الثماني سنوات الماضية 2008-2015، وكانت أعلى نسبة حققتها الشركة كانت سنة 2013 بنسبة 96%، كما نلاحظ أن أسوء نتيجة حققت سنة 2015 بنسبة 9% وذلك بسبب تخلي الشركة عن الأساتذة الأجانب المتعاقدين ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**- الشكل رقم (9) يوضح تكاليف التدريب**




المصدر : إعداد الباحث

## 4-1 الكتلة الأجرية ورقم الأعمال:

**-جدول رقم (12) يوضح تطور الكتلة الأجرية ورقم الأعمال**

**الوحدة**: مليون دينار جزائري

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الكتلة الاجرية | 2853 | 3315 | 3740 | 4146 | 6018 | 6428 | 5527 | 7182 |
| رقم الأعمال | 3449 | 6205 | 8960 | 11189 | 14469 | 16504 | 18367 | 19001 |
| الكتلة الاجرية/ رقم الأعمال | 82 | %53 | %41 | %37 | %41 | %39 | %30 | %37 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

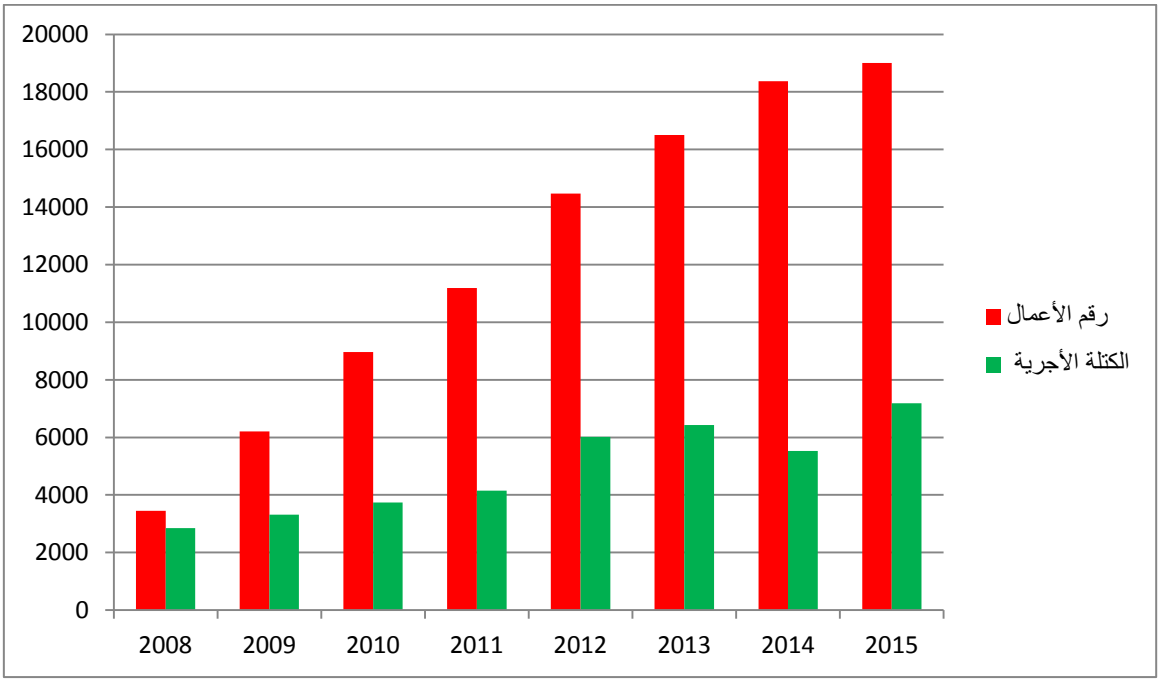
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ الكتلة الأجرية عرفت إرتفاعا منذ سنة 2008 إلى سنة 2013 حيث وصلت في سنة 2013 إلى 6428 مليون دينار جزائري وذلك راجع للتحسين الكبير الذي شهده نظام الأجور في تلك الفترة، كما شهدت سنتي 2014 إنخفاض وصل إلى 5527 مليون دينار جزائري، وذلك بسبب سياسة الشركة والرامية إلى المحافظة على نفس مستوى الأجور وذلك بسبب تدهور سعر النفط في السداسي الثاني من سنة 2014.

ثم عاودت الكتلة الأجرية الارتفاع في سنة 2015 لتصل إلى ما يقارب 7182 مليون دينار جزائري وذلك بسبب سياسة التحفيز التي انتهجتها الشركة للحفاظ على عمالها من المغادرة والاستقالة.

أما بالنسبة للكتلة الأجرية ورقم الأعمال فقد تجاوزت الهدف في السنوات الخمس الأخيرة، اذ أن هدف الشركة هو أن تكون نسبة الكتلة الأجرية من رقم الأعمال تتراوح ما بين 30 و35% وذلك حسب قانون الشركة.

ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (10) يوضح الكتلة الأجرية ورقم الأعمال**




المصدر : إعداد الباحث

## 5-1 تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال

**-جدول رقم (13) يوضح تطور تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال**

**الوحدة :مليون دج**

| السنوات | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الأعمال | 3449 | 6205 | 8960 | 11189 | 14469 | 16504 | 18367 | 19001 |
| الكتلة الاجرية | 2853 | 3315 | 3740 | 4146 | 6018 | 6428 | 5527 | 7182 |
| تكاليف التدريب | 2134 | 2634 | 3514 | 8119 | 11897 | 25056 | 20174 | 3343 |
| تكاليف التدريب /رقم الأعمال | %0.62 | %0.42 | %0.39 | %0.72 | %0.82 | %1.51 | %1.09 | %0.18 |
| تكاليف التدريب /الكتلة الأجرية | %75 | %79 | %94 | %19 | %19 | %39 | %36 | %46 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الإعمال لم تتجاوز 1% خلال سنوات 2008 – 2012 وهي نسبة غير مقبولة عالميا، لأن المجال المحدد عالميا لهذا المؤشر يتراوح ما بين 1% و5% .

أما في سنتي 2013 و 2014 فشهدت النسبة تجاوز الـ1%، وعليه يمكن القول أن النسبة في هاته السنتين هي نسبة مقبولة، وذلك كون أن تكاليف التدريب شهدت إرتفاعا بالمقارنة مع النمو الصغير لرقم الأعمال، ثم لتشهد سنة 2015 تراجع لهذه النسبة حيث وصلت إلى 0.18% وذلك بسبب الارتفاع الكبير لرقم الأعمال والنمو الطفيف لتكاليف التدريب.

## 2- إنتاجية العامل:

**-جدول رقم (14) يوضح إنتاجية العامل المتدرب**

| السنوات | قيمة الإنتاج | إجمالي عدد العمال | عدد المتدربين | إنتاجية العامل | إنتاجية العامل المتدرب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2008 | 167397 | 2120 | 520 | 7.89608 | 32.19173 |
| 2009 | 246736 | 1983 | 675 | 12.44256 | 36.55348 |
| 2010 | 196255 | 2087 | 871 | 9.40368 | 22.53214 |
| 2011 | 256800 | 2336 | 970 | 10.99315 | 26.47422 |
| 2012 | 335346 | 2636 | 1592 | 12.72177 | 21.06444 |
| 2013 | 195527 | 2814 | 833 | 6.94836 | 23.47262 |
| 2014 | 114232 | 2907 | 1356 | 3.92954 | 8.42418 |
| 2015 | 118254 | 3010 | 1550 | 3.92870 | 7.62929 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية والموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إنتاجية العامل المتدرب اكبر من إنتاجية العامل العادي، حيث وصلت إلى أعلى نسبة لها سنة 2009 وذلك بسبب حجم الإنتاج الكبير، وهذا ما يفسر أن التدريب يساهم في تغطية العجز في الأداء، ويعمل كذلك على زيادة إنتاج المؤسسة،كما له دور كبير في تخفيض تكاليف الإنتاج.
ومن هنا يمكن اعتبار التدريب له دور بالغ الأهمية في تحسين أداء المؤسسة وزيادة إنتاجية العامل.

## المطلب الرابع :واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO

### 1- مؤشرات إستراتيجية التدريب:

### 1-1 تطور عدد العمال في المؤسسة:

**- جدول رقم (15) يوضح تطور عدد العمال**

**الوحدة:** عامل

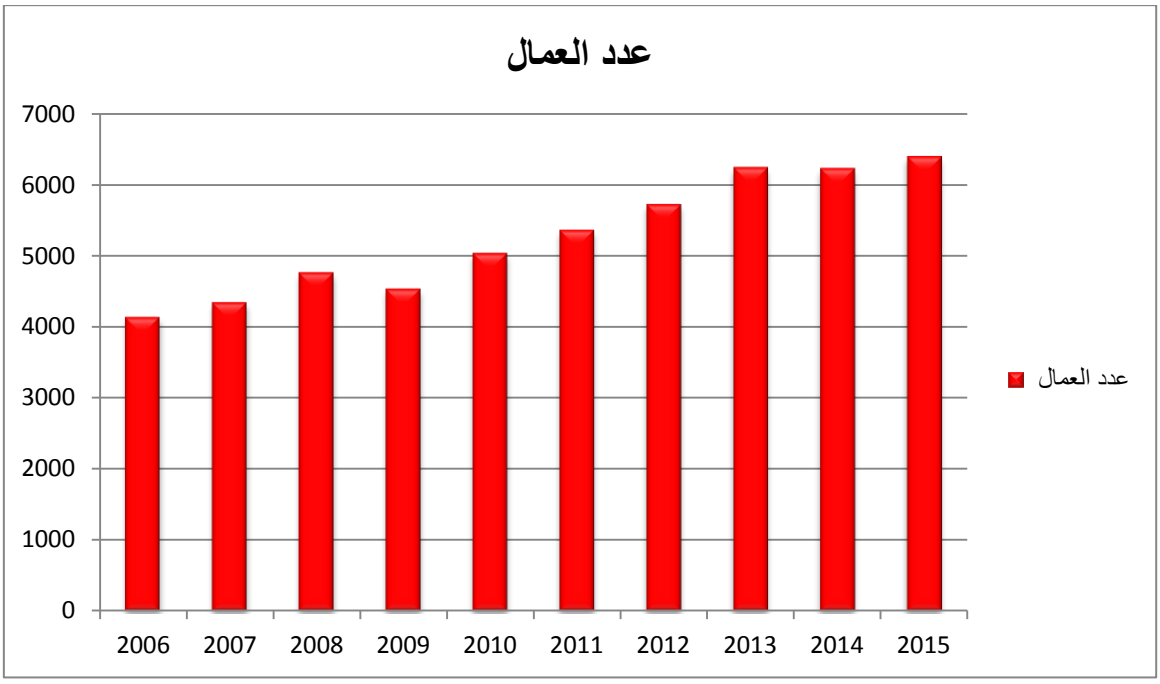
| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 4127 | 4332 | 4754 | 4524 | 5025 | 5350 | 5711 | 6230 | 6214 | 6382 |
| النسبة % | / | 5 | 9 | -5 | 11 | 6 | 7 | 9 | -0.3 | 3 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة شهدت تطورا في عدد العمال منذ سنة 2006-2008، قدر بحوالي 9%، وذلك بسبب إرتفاع عملية التوظيف في الشركة وكذلك إلى زيادة عدد عمليات المسح سواء كان مسح جيولوجي أو فيزيائي، ثم لتشهد سنة 2009 انخفاضا قدر بحوالي 5% وذلك بسبب تراجع أسعار النفط في تلك السنة، حيث وصل السعر من حوالي 98 دولار للبرميل سنة 2008 إلى 61 دولار للبرميل سنة 2006، أي انخفاض بنسبة 30%.

أما بخصوص سنوات 2010، 2011، 2012، 2013 فشهدت نموا قدر بـ 11، 6، 7 و9% على التوالي، وذلك لزيادة عدد المسوح، ثم لتشهد سنتي 2014 و 2015 انخفاضا قدر بحوالي 3% وذلك أيضا بسبب تراجع أسعار النفط منذ منصف سنة 2014 إلى 2015، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (11) يوضح تطور عدد العمال في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء**




المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

## 2-1 تطور عدد المتدربين

**–جدول رقم (16) يوضح تطور عدد المتدربين**

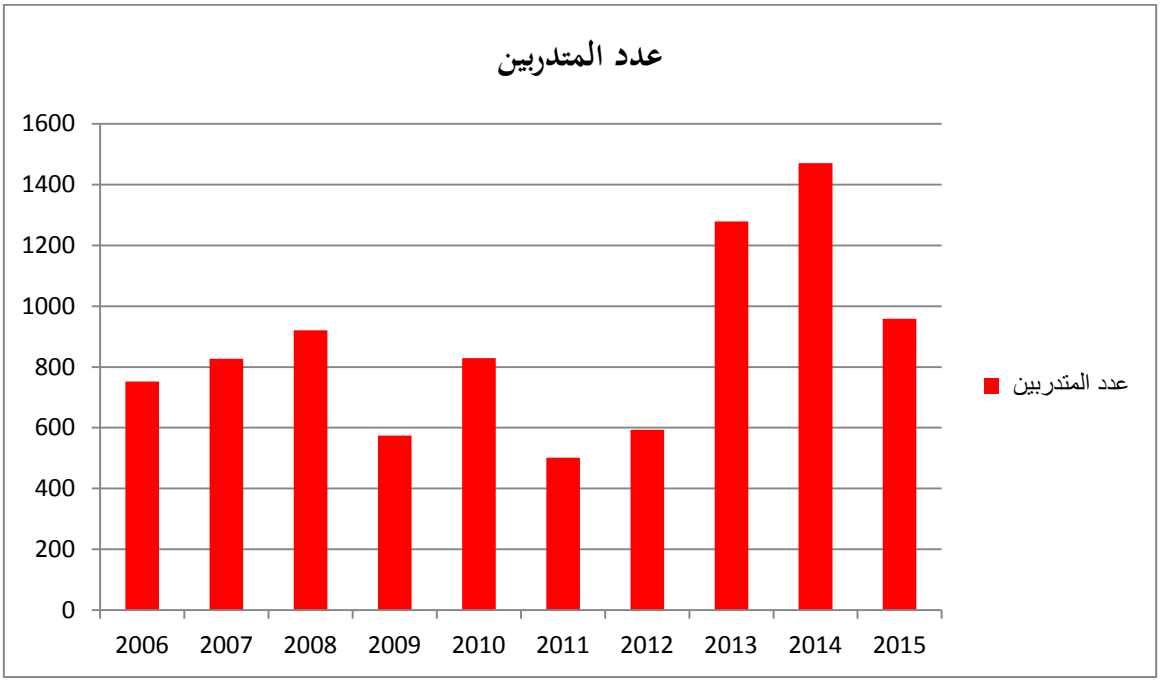
**الوحدة** :عامل متدرب

| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| عدد العمال | 4127 | 4332 | 4754 | 4524 | 5025 | 5350 | 5711 | 6230 | 6214 | 6382 |
| عدد العمال المتدربين | 752 | 827 | 921 | 574 | 829 | 501 | 593 | 1279 | 1470 | 959 |
| نسبة المتدربين% | 18 | 19 | 19 | 12 | 16 | 9 | 10 | 20 | 23 | 15 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة عدد المتدربين بلغت في أحسن حالاتها نسبة 23% من إجمالي عدد العمال، كما نلاحظ أن نسبة عدد المتدربين خلال العشر سنوات لم تعرف استقرارا، بحيث إرتفعت وإنخفضت في هذه الفترة أكثر من مرة، بحيث وصل أكبر عدد من المتدربين سنة 2014 (1470 عامل متدرب ) رغم إنهيار أسعار النفط في هذه السنة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (12) يوضح تطور عدد العمال المتدربين**




المصدر : إعداد الباحث

## 3-1 تكاليف التدريب

**–جدول رقم (17) يوضح تطور تكاليف التدريب**

**الوحدة**: مليون دينار جزائري

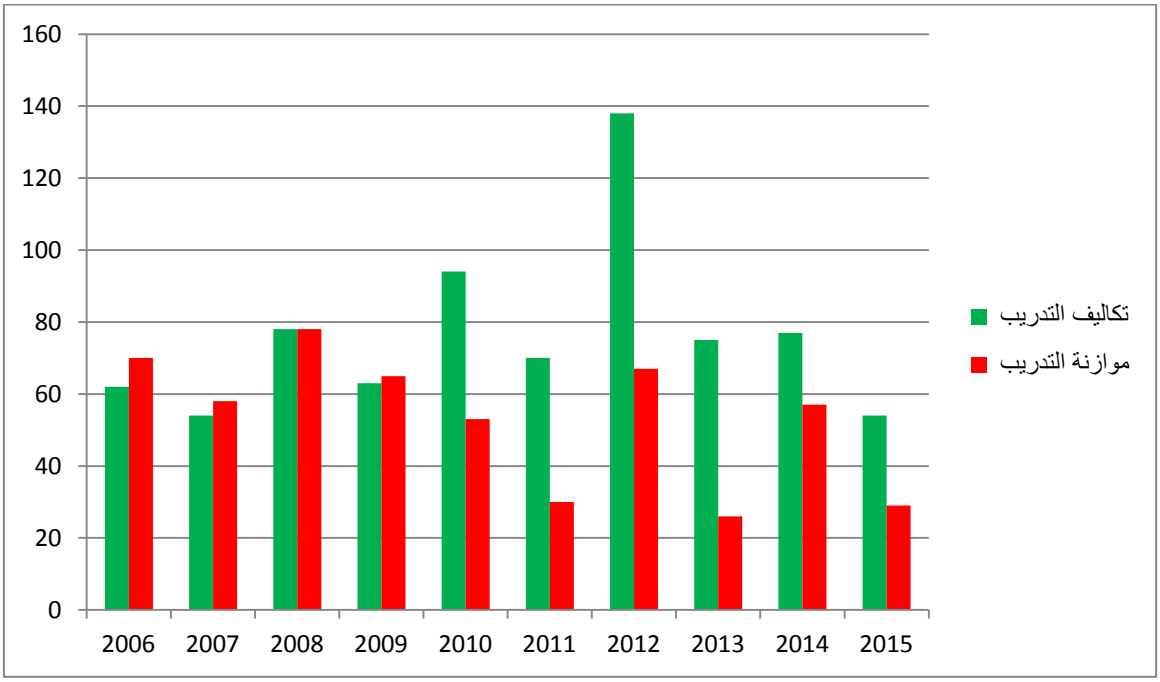
| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| موازنة التدريب (الهدف) | 88 | 93 | 100 | 96 | 178 | 236 | 206 | 283 | 134 | 187 |
| تكاليف التدريب (المحقق) | 62 | 54 | 78 | 63 | 94 | 70 | 138 | 75 | 77 | 54 |
| نسبة تحقيق الهدف % | 70 | 58 | 78 | 65 | 53 | 30 | 67 | 26 | 57 | 29 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الشركة لم تحقق موازنة التدريب بنسبة 100% خلال العشر سنوات، حيث كانت أعلى نسبة حققتها الشركة كانت سنة 2007 بنسبة 78%، وأسوء نتيجة حققتها الشركة كانت سنة 2015 بنسبة 29% وذلك بسبب استقالة العديد من العمال، لقيام الشركة بتخفيض رواتبهم وبنسب متفاوتة، وكل ذلك

راجع إلى شبه الأزمة المالية التي مرت بها الشركة جراء تراجع أسعار النفط والارتفاع الكبير في التكنولوجيا المستعملة في عملية المسح، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**– الشكل رقم (13) يوضح تكاليف التدريب**




المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول السابق

## 4-1 الكتلة الأجرية، ورقم الأعمال:

**–جدول رقم (18) يوضح تطور الكتلة الأجرية ورقم الأعمال**

**الوحدة**: مليون دينار جزائري

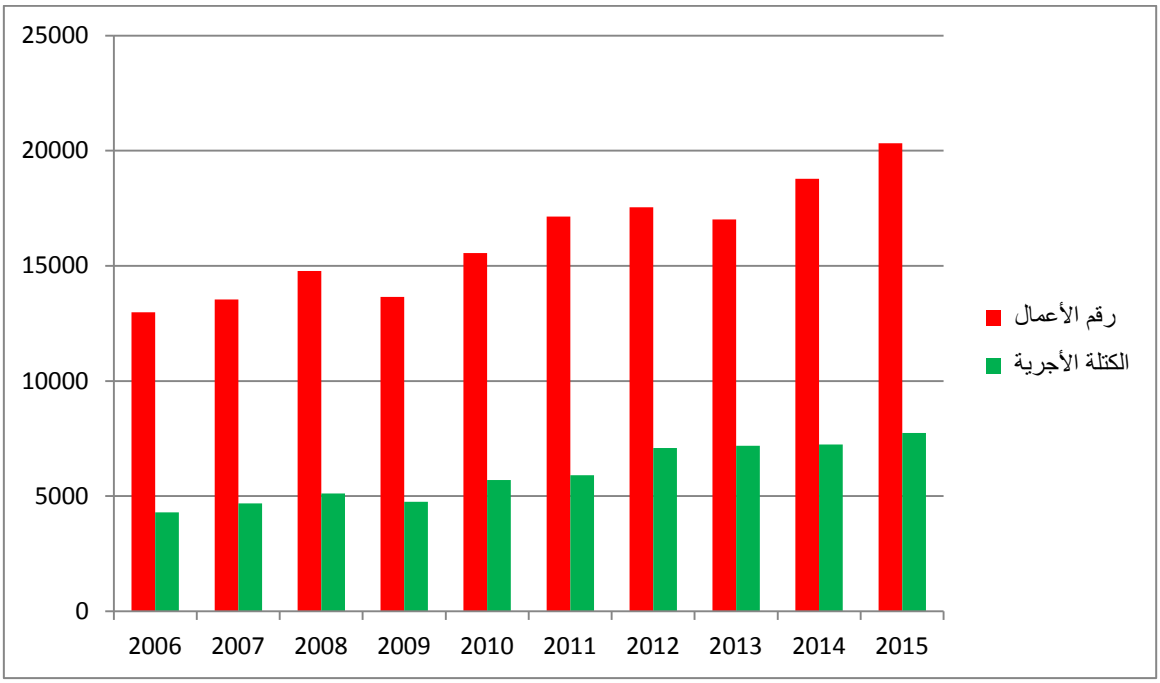
| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الكتلة الاجرية | 4296 | 4684 | 5122 | 4753 | 5697 | 5905 | 7094 | 7195 | 7249 | 7744 |
| رقم الأعمال | 12986 | 13540 | 14780 | 13650 | 15560 | 17140 | 17548 | 17020 | 18777 | 20326 |
| الكتلة الاجرية/ رقم الأعمال | %33.0 | %34.5 | %34.6 | %34.8 | %36.6 | %34.5 | %40.4 | %42.3 | %38.6 | %38.1 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الكتلة الأجرية عرفت ارتفاعا منذ سنة 2006-2008، حيث وصلت سنة 2008 إلى 5122 مليون دينار جزائري، وذلك راجع لتحسين نظام الأجور في تلك الفترة، كما شهدت سنة 2009 انخفاض وصل إلى 4753 مليون دينار جزائري.

ثم شهدت سنوات 2010-2015 ارتفاعا، حيث وصلت أعلى قيمة لها في سنة 2015، حيث قدرت الكتلة الاجرية بـ 7744 مليون دينار جزائري، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الآتي:

**- الشكل رقم (14) يوضح الكتلة الأجرية ورقم الأعمال**




المصدر : إعداد الباحث

## 5-1 تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال

**-جدول رقم (19) يوضح تكاليف التدريب والكتلة الأجرية ورقم الأعمال**

**الوحدة**: مليون دج

| السنوات | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| رقم الأعمال | 12986 | 13540 | 14780 | 13650 | 15560 | 17140 | 17548 | 17020 | 18777 | 20326 |
| الكتلة الأجرية | 4296 | 4684 | 5122 | 4753 | 5697 | 5905 | 7094 | 7195 | 7249 | 7744 |
| تكاليف التدريب | 62 | 54 | 78 | 63 | 94 | 70 | 138 | 75 | 77 | 54 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| تكاليف التدريب /رقم الأعمال | %0.47 | %0.39 | %0.52 | %0.46 | %0.60 | %0.40 | %0.78 | %0.44 | %0.41 | %0.26 |
| تكاليف التدريب /الكتلة الأجرية | %1.44 | %1.15 | %1.52 | %1.32 | %1.64 | %1.18 | %1.94 | %1.04 | %1.06 | %0.69 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة تكاليف التدريب إلى رقم الأعمال، لم تتجاوز 1% وهي نسبة غير مقبولة عالميا، لأن المجال المحدد عالميا هو (1-5%)، وذلك خلال فترة الدراسة 2006-2015، ويرجع السبب في ذلك إلى انخفاض تكاليف التدريب بدرجة كبيرة وبالمقابل إرتفاع رقم الأعمال، أي أنّ هناك علاقة عكسية بين تكاليف التدريب ورقم الأعمال.

## 2- إنتاجية العامل:

**-جدول رقم (20) يوضح إنتاجية العامل المتدرب**

| السنوات | قيمة الإنتاج | إجمالي عدد العمال | عدد المتدربين | إنتاجية العامل | إنتاجية العامل المتدرب |
|---|---|---|---|---|---|
| 2006 | 14453 | 4127 | 752 | 3.50205 | 19.21941 |
| 2007 | 15078 | 4332 | 827 | 3.48060 | 18.23216 |
| 2008 | 15695 | 4754 | 921 | 3.30143 | 17.04125 |
| 2009 | 15367 | 4524 | 574 | 3.39677 | 26.77177 |
| 2010 | 16879 | 5025 | 829 | 3.35900 | 20.36067 |
| 2011 | 17064 | 5350 | 501 | 3.18953 | 34.05988 |
| 2012 | 17548 | 5711 | 593 | 3.07266 | 29.59190 |
| 2013 | 17020 | 6230 | 1279 | 2.73897 | 13.30727 |
| 2014 | 18777 | 6214 | 1470 | 3.02172 | 12.77346 |
| 2015 | 17734 | 6382 | 959 | 2.77875 | 18.49217 |

المصدر : إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مصلحة المالية والموارد البشرية

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن إنتاجية العامل المتدرب أكبر بكثير من إنتاجية العامل العادي، بحيث وصلت أعلى نسبة لها في سنة 2011، رغم أن قيمة الإنتاج لم تكن كبيرة جدا بالمقارنة مع سنتي 2014 و 2015، إلا أن السبب في إرتفاع إنتاجية العامل في سنة 2011 راجع إلى أن عدد العمال المستفيدين من عملية التدريب كان قليل جدا، حيث وصل إلى 501 عامل في السنة، بعدما وصل في سنة 2010 إلى 829 عامل متدرب.

وبالتالي يمكن القول أن التدريب ساهم بشكل كبير في الرفع من إنتاجية العامل وتحسين أداءه.

**المبحث الثالث: النتائج ومناقشتها**

**المطلب الأول :عرض النتائج**

**الفرع الأول :المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP**

لقد استخدمنا في التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة التي تمت معهم المقابلة مقياس ليكرت الخماسي لا أوافق /لا أوافق بشدة /محايد /أوافق /أوافق بشدة، حيث أننا خلال طرح الأسئلة على المستجوب يتم تسجيل كل حيثيات النقاش، وبعدها نحدد ما إذا كان المستجوب غير موافق /غير موافق بشدة/ محايد / موافق /موافق بشدة، وذلك من أجل تسهيل عملية بناء الجدول، أما بالنسبة لتفاصيل المقابلة فنستخدمها في المناقشة والتحليل.

**-نتائج المحور الأول – تحديد الاحتياجات التدريبية –**

الجدول رقم ( 21): إجابات أفراد العينة للمحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENTP:

| | | | ENTP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية | 1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية (العينية). | التكرار | 05 | 03 | / | / | / |
| | | النسبة | %62,5 | %37,5 | / | / | / |
| | 2- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها. | التكرار | / | / | / | 08 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- تعتمد المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس. | التكرار | 01 | 07 | / | / | / |
| | | النسبة | %12,5 | %87,5 | / | / | / |
| | 4- يقوم مسؤولوا الموارد البشرية في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا او طريقة معينة. | التكرار | 08 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 5- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المستقبلي (المتوقع). | التكرار | / | / | / | 06 | 02 |
| | | النسبة | / | / | / | %75 | %25 |

المصدر : إعداد الباحث

الشيء الملاحظ من الجدول وبخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية (العينية)، فتبين أن المستجوبين في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار كانوا غير متفقين مع ذلك بنسبة فاقت 60% وان النسبة المتبقية والتي قاربت 40% كانوا متأكدين وغير متفقين تماما مع هذا الطرح.أما بشأن تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها، فتبين إتفاق المستجوبون بنسبة 100% مع هذا.

أما بالنسبة للفقرة الثالثة والمتعلقة بالاعتماد عند تحديد الاحتياجات التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس فكان هناك عدم موافقة وبشدة وبنسبة فاقت 85% مع ذلك، والنسبة المتبقية فهي غير موافقة.كما أنه توجد عدم موافقة وبنسبة 100% على قيام مسؤولوا ومسيرو مصلحة الموارد البشرية عند تحديد احتياجاتهم التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا أو طريقة معينة.

إلا أنه تم الاتفاق و الاتفاق بشدة مع أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة تتم عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المتوقع وذلك بنسبة 75% و25% على التوالي.

**نتائج المحور الثاني – تصميم العملية التدريبية –**

الجدول رقم ( 22) :إجابات أفراد العينة للمحور الثاني (تصميم العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP:

| | | | ENTP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الثاني تصميم العملية التدريبية | 1- يتم تصميم عملية التدريب بناءا على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة. | التكرار | 06 | / | / | 02 | / |
| | | النسبة | %75 | / | / | %25 | / |
| | 2- تقوم عملية تصميم التدريب على أهداف واضحة تساعد على تطبيق إستراتيجية الكلية أو العامة للمؤسسة. | التكرار | / | / | / | 05 | 03 |
| | | النسبة | / | / | / | %62,5 | %37,5 |
| | 3- يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة. | التكرار | / | / | / | 08 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 4-يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش. | التكرار | | 08 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5- تتم عملية اختيار المتدربين بناءا على تقارير | التكرار | / | / | / | 05 | 03 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الأداء السنوية التي يعدها مسيروا ومسؤولوا مصلحة الموارد البشرية. | **النسبة** | / | / | / | %62,5 | %37,5 |
| | 6- تتم عملية اختيار المتدربين بناءا على معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال. | **التكرار** | / | 08 | / | / | / |
| | | **النسبة** | / | %100 | / | / | / |
| | 7- يقوم مسيروا المؤسسة بإعداد ميزانية او خطة مالية وفق احتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات. | **التكرار** | / | / | / | / | 08 |
| | | **النسبة** | / | / | / | / | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة بخصوص عملية تصميم التدريب تتم بناءا على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة كانت متباينة، حيث أنّ 75% كانوا غير موافقين بينما 25% كانوا متفقين لكن بتحفظ.

أما بشأن عملية تصميم التدريب تساعد على تطبيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة فكانت ما نسبته 62% موافقين والنسبة المتبقية والتي تقدر بـ 38% متفقين تماما ومتأكدين.

وبخصوص كيفية تقديم عملية التدريب فكانت إجابات أفراد العينة متفقين وبنسبة 100% على أن طريقة التقديم تتم وفق أسلوب المؤتمرات والندوات، بينما عرف أسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش عدم موافقة وبنسبة 100%.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار المتدربين تكون بناءا على تقارير الأداء التي يعدها مسيروا مصلحة الموارد البشرية سنويا، ولا يوجد هناك معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال لكيفية الاختيار وهذا ما جاء في إجابات أفراد العينة.

وكأهم عنصر في عملية التصميم هو إعداد الميزانية، فالملاحظ هو قيام مسؤولوا المؤسسة بدورهم كما ينبغي وذلك من خلال إعداد خطة مالية وفق احتياجاتهم المستقبلية، وهذا ما جاء في إجابات المستجوبين وبنسبة 100%.

**نتائج المحور الثالث – تنفيذ العملية التدريبية –**

الجدول رقم (23 ) :إجابات أفراد العينة للمحور الثالث (تنفيذ العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP:

| | | | ENTP | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الثالث: تنفيذ العملية التدريبية | 1- تساهم عملية تنفيذ برامج التدريب بطريقة فعالة في تغطية العجز وتغيير معارف وسلوكيات العمال. | التكرار | / | / | / | / | 08 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 2- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب تخصصي؛ | التكرار | / | / | / | 08 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب إداري؛ | التكرار | 06 | 02 | / | / | / |
| | | النسبة | %75 | %25 | / | / | / |
| | 4- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب أثناء تأدية الخدمة. | التكرار | 08 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 5- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب دراسة الحالة. | التكرار | 08 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 6- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية. | التكرار | / | / | / | 08 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 7- تعمل المؤسسة على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الإعلام الآلي، اللغات والإسعافات الأولية. | التكرار | / | / | / | / | 08 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 8- البيئة المتوفرة في المؤسسة محفزة على القيام بالعملية التدريبية. | التكرار | 02 | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | %25 | %75 | / | / | / |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ عملية تنفيذ برامج التدريب تساهم بطريقة فعالة في تغطية العجز الحاصل في المؤسسة وتغيير معارف وسلوكيات العمال اتجاه المؤسسة وهذا ما اتفق عليه جميع المستجوبون وبنسبة 100%، والملاحظ كذلك أن نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو التدريب التخصصي، وفيما يخص التدريب الإداري والتدريب أثناء تأدية الخدمة فالملاحظ عدم اعتماد المؤسسة عليه.

والجدير بالذكر أن المؤسسة تقوم بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية وعدم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة.

كما تعمل المؤسسة على إشراك وإخضاع كافة العاملين سواء كانوا (إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ) إلى دورات تدريب لإستخدام الإعلام الآلي، اللغات والإسعافات الأولية، وذلك تفاديا لوقوع أخطاء أو حوادث العمل، وهذا ما وافق عليه جميع أفراد العينة وبنسبة 100%.

أما بخصوص البيئة المتوفرة فالملاحظ من الإجابات أنها غير محفزة للعملية التدريبية، حيث كانت إجابات أفراد العينة 75% غير موافقين تماما والنسبة المتبقية والتي تقدر بحوالي 25% غير موافقين.

**نتائج المحور الرابع – تقييم العملية التدريبية –**

الجدول رقم (24 ): إجابات أفراد العينة للمحور الرابع (تقييم العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP:

| | | | ENTP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الرابع :تقييم العملية التدريبية | 1- يتم تقييم المتدرب أثناء تأدية عمله وذلك من أجل الوقوف على مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية. | التكرار | / | / | / | 08 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 2- يستخدم مسؤولوا إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات. | التكرار | / | / | / | 06 | 02 |
| | | النسبة | / | / | / | %75 | %25 |
| | 3- تؤدي عملية التدريب إلى الرفع من إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة. | التكرار | 08 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 4- يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بصفة دورية ومستمرة. | التكرار | / | / | / | / | 08 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 5- تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة. | **التكرار** | 03 | 05 | / | / | / |
| | | **النسبة** | %37.5 | %62.5 | / | / | / |
| | 6- في حالة استخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى إنتاجية المؤسسة. | **التكرار** | / | / | / | 08 | / |
| | | **النسبة** | / | / | / | %100 | / |

المصدر :إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقييم العملية التدريبية في المؤسسة يتم من خلال تقييم المتدرب أثناء تأدية عمله ومهامه، وذلك من أجل الوقوف على مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات، وهذا ما وافق عليه المستجوبون بنسبة 100%، كما تبين أن مسؤولوا إدارة الموارد البشرية يستخدمون أسلوب المقارنة بين أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك قصد ملاحظة التغييرات في مهارات ومعلومات وسلوكات العاملين.

أما بخصوص تطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة فالملاحظ عدم موافقة وبشدة أفراد العينة على ذلك وبنسبة فاقت 60% و أما النسبة المتبقية والتي قاربت 40% أبدت عدم موافقتها فقط.

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم العملية التدريبية تتم بصفة دورية ومستمرة وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبشدة بنسبة 100%.

كما تبين أن العملية التدريبية لا تؤدي إلى الرفع من إحساس العاملين من انتمائهم للمؤسسة، وانه في حالة استخدام العملية التدريبية يرتفع مستوى إنتاجية المؤسسة ككل، ولقي ذلك استجابة من طرف جميع أفراد العينة وبنسبة 100%.

**نتائج المحور الخامس – تقييم أداء العاملين –**

الجدول رقم ( 25):إجابات أفراد العينة للمحور الخامس (تقييم أداء العاملين ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP:

| | | | ENTP | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الخامس:تقييم أداء العاملين | 1- ساهمت عملية التدريب من الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين في المؤسسة. | التكرار | / | / | / | 05 | 03 |
| | | النسبة | / | / | / | %62,5 | %37,5 |
| | 2- عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مهامهم. | التكرار | 05 | / | / | 03 | / |
| | | النسبة | %62.5 | / | / | %37.5 | / |
| | 3- أدت عملية التدريب إلى قيام العاملين من ابتكار أساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة. | التكرار | 08 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 4- ساهمت عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة. | التكرار | / | 08 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5- تستخدم نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية. | التكرار | / | / | / | 06 | 02 |
| | | النسبة | / | / | / | %75 | %25 |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملية التدريب ساهمت في الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين بالمؤسسة، وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسب متفاوتة ما بين 60% (موافق) و40% (موافق بشدة).

كما شهدت إجابات أفراد العينة تباين في الإجابة على الفقرة الثانية والمتعلقة بأن عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مهامهم، حيث كانت هناك ما نسبته 60% أو أكثر غير موافقين على ذلك، والنسبة المتبقية التي تقدر بحوالي 40% فشهدت موافقة.

أما فيما يخص عملية التدريب أنها أدت إلى قيام العاملين من ابتكار أساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة فشهدت عدم موافقة وبنسبة 100% من طرف أفراد العينة.

كما لقيت الفقرة الرابعة والمتعلقة بمساهمة عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة عدم الموافقة وبشدة على ذلك بنسبة 100%.

والملاحظ كذلك أن مسؤولوا إدارة الموارد البشرية يقومون باستخدام نتائج عملية التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية، وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسب متفاوتة كذلك ما بين 75%(موافق) و25%(موافق بشدة).

**– التحليل الإحصائي لأهمية استراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لأشغال الابار entp:**

لمعالجة الإشكالية المطروحة سنستخدم بعض النماذج الإحصائية للتفسير والمتمثلة في معادلة الانحدار الخطي، معامل الارتباط، معامل التحديد، اختبار فيشر(f) لتقييم صلاحية النموذج واختبار ستيودنت (t) الخاص بمعالم النموذج.

ولتكن لدينا الفرضيات والمعلومات الآتية:

H0 :لا يوجد أي أثر لمكونات إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

H1 :يوجد أثر لمكونات إستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة.

Y: أداء العامل المتدرب (إنتاجية العامل).

X1: عدد العمال.

X2: عدد العمال المتدربين.

X3: تكاليف التدريب.

X4: موازنة التدريب.

X5: الكتلة الأجرية (مصاريف المستخدمين).

وباستخدام معادلة نموذج الانحدار المتعدد والتي هي من الشكل:

$$Y=b_0 +b_1x_1+b_2x_2+b_3x_3+b_4x_4+b_5x_5$$

وبالتطبيق على برنامج Excel تحصلنا على النموذج التالي:

$$Y = 1969215.7 + (386.37)_{X1} - (680.06)_{X2} - (5810.3)_{X3} + (3114.9)_{X4} + (0.55)_{X5}$$

والشيء الملاحظ من خلال هذه المعادلة أن قيمة المتغيرين المستقلين X2.و X3 كانت سالبة أي أن هناك علاقة عكسية بين X2. X3 و Y.

أي أن المؤسسة لا تعير اهتماما كبيرا بتكاليف التدريب وعدد العمال المتربين وأثرهما في تحسين أداء وإنتاجية العامل، وهذا ما ساهم في محدودية أداء عامل المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار.

**نتائج اختبار النموذج:**

**1- التقرير المفصل:**

المتغير المستقل:(مكونات استراتيجية التدريب) المتغير التابع:انتاجية العامل المتدرب( الأداء)

| *Statistiques de la régression* | |
|---|---|
| Coefficient de détermination multiple | 0,91145867 |
| Coefficient de détermination R^2 | 0,83075691 |
| Coefficient de détermination R^2 | 0,61920304 |
| Erreur-type | 996120,802 |
| Observations | 10 |

المصدر :إعداد الباحث بناءا على نتائج برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر بـ0.9114 بينما معامل التحديد 0.8307 ومعامل التحديد المصحح 0.619، مما يعني أن المتغيرات المستقلة (مكونات إستراتيجية التدريب ) استطاعت أن تفسر بأكثر من 80 % من التغيرات الحاصلة في إنتاجية العامل المتدرب، والباقي والذي يقدر بأقل من 20 % يعود لعوامل أخرى.

أي ان المعادلة التي تمت معالجتها في برنامج Excel، تمت بطريقة جيدة وواضحة وأعطت بعض العلاقات التفسيرية.

**2- تحليل التباين:**

| ANALYSE DE VARIANCE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Degré de liberté* | *Somme des carrés* | *Moyenne des carrés* | *F* | *Valeur critique de F* |
| Régression | 5 | 1,9483E+13 | 3,8965E+12 | 3,92692854 | 0,10479463 |
| Résidus | 4 | 3,969E+12 | 9,9226E+11 | | |
| Total | 9 | 2,3452E+13 | | | |

المصدر :من إعداد الباحث بناءا على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال جدول التباين أعلاه والذي يمكننا من معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل، وذلك بواسطة إحصائية فيشر (f) بحيث نلاحظ أن :

قيمة f لفيشر تساوي 3.92 وهي قيمة جيدة لانها اكبر من القيمة الجدولية لفيشر والتي تقدر بـ3.48

وهذا يعني أن النموذج معنوي وانه يوجد على الأقل متغير واحد مستقل من مكونات إستراتيجية التدريب يفسر تغير إنتاجية العامل المتدرب وهو المتغير التابع.

**الفرع الثاني :المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP**

**-نتائج المحور الأول – تحديد الاحتياجات التدريبية –**

الجدول رقم (26 ) :إجابات أفراد العينة للمحور الأول (تحديد الاحتياجات التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ENSP:

| | | | ENSP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية | 1- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية (العينية). | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 2- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- تعتمد المؤسسة عند تحديد الإحتياجات التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 4- يقوم مسؤولوا الموارد البشرية في المؤسسة عند تحديد الإحتياجات التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا أو طريقة معينة. | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستقبلي (المتوقع). | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : اعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار لا يتم عن طريق الملاحظة الميدانية، وهذا ما اتفق عليه المستجوبون بنسبة 100%، وانما يتم التحديد عن طريق المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها، وكذلك عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وهذا ما أكدته اجابات أفراد العينة بنسبة 100%.

أما فيما يخص الفقرة الثالثة والرابعة والمتعلقان بتحديد الاحتياجات التدريبية تتم عن طريق الاعتماد على معايير قابلة للقياس او الاعتماد على تكنولوجيا أو طريقة معينة على التوالي، فلقيت عدم موافقة من طرف المستجوبون بنسبة 100%.

**-نتائج المحور الثاني – تصميم العملية التدريبية –**

الجدول رقم ( 27): إجابات أفراد العينة للمحور الثاني (تصميم العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENSP:

| | | | ENSP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الثاني تصميم العملية التدريبية | 1- يتم تصميم عملية التدريب بناءا على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 2-تقوم عملية تصميم التدريب على أهداف واضحة تساعد على تطبيق إستراتيجية الكلية أو العامة للمؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 4- يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش. | التكرار | | 02 | / | / | 04 |
| | | النسبة | / | %33.3 | / | / | %66.7 |
| | 5- تتم عملية اختيار المتدربين بناءا على تقارير الأداء السنوية التي يعدها مسيروا و مسؤولوا مصلحة الموارد البشرية. | التكرار | / | / | / | 6 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 6- تتم عملية اختيار المتدربين بناءا على معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 7- يقوم مسيروا الشركة بإعداد ميزانية أو خطة مالية وفق احتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه أن إجابات أفراد العينة بخصوص تصميم عملية التدريب، أنها تتم بناءا على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار، وهذا ما اتفق عليه المستجوبون بنسبة 100%.

والملاحظ كذلك أن عملية التصميم تقوم على أهداف واضحة تساعد على تطبيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

أما بخصوص كيفية تقديم عملية التدريب فكان المستجوبون قد وافقوا وبنسبة 100% على أن التقديم يتم وفق أسلوب المؤتمر والندوة، بينما شهدت الفقرة الرابعة والتي تتعلق بتقديم عملية التدريب تتم وفق أسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش فشهدت تباين في الإجابات حيث كانت النسبة الأكبر والتي تمثل 66.7 % موافقة وبشدة والنسبة المتبقية والتي تقدر بـــ33.3% فكانت غير موافقة.

كما تجدر الإشارة إلى أن عملية اختيار المتدربين تتم بناءا على تقارير الأداء التي يعدها مسيروا مصلحة الموارد البشرية سنويا، ولا يوجد هناك معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال تبين كيفية الاختيار، وهذا ما جاء في إجابات أفراد العينة.

والملاحظ كذلك أن إعداد الميزانية يتم وفق إحتياجات المؤسسة المستقبلية، وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسبة 100%.

**-نتائج المحور الثالث – تنفيذ العملية التدريبية –**

الجدول رقم (28 ):إجابات أفراد العينة للمحور الثالث (تنفيذ العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENSP:

| | | | ENSP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الثالث: تنفيذ العملية التدريبية | 1- تساهم عملية تنفيذ برامج التدريب بطريقة فعالة في تغطية العجز وتغيير معارف وسلوكيات العمال. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 2- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب تخصصي؛ | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | | %100 |
| | 3- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب إداري؛ | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 4- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب أثناء تأدية الخدمة. | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب دراسة الحالة. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 6- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية. | **التكرار** | / | / | / | 06 | / |
| | | **النسبة** | / | / | / | %100 | / |
| | 7- تعمل الشركة على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الإعلام الآلي، اللغات والإسعافات الأولية. | **التكرار** | / | / | / | / | 06 |
| | | **النسبة** | / | / | / | / | %100 |
| | 8- البيئة المتوفرة في المؤسسة محفزة على القيام بالعملية التدريبية. | **التكرار** | / | / | / | 06 | / |
| | | **النسبة** | / | / | / | %100 | / |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تنفيذ عملية التدريب تساهم في تغطية العجز الحاصل في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار وتغير معارف وسلوكيات العمال تجاه المؤسسة، وهذا ما اتفق عليه المستجوبون وبنسبة 100%.

والشيء الملاحظ كذلك أن نوع التدريب الأكثر تطبيقا في المؤسسة هو تدريب تخصصي، أما الأنواع الأخرى للتدريب الإداري وأثناء تأدية الخدمة) فالملاحظ عدم اعتماد المؤسسة عليه.

كما أن المؤسسة تقوم بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية وهذا ما وافق عليه المستجوبون بنسبة 100% أما أسلوب دراسة حالة فهو غير معتمد في المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسة تعمل على إخضاع كافة العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الإعلام الآلي، اللغات والإسعافات الأولية.

أما بخصوص البيئة المتوفرة فالملاحظ من أنها محفزة للعملية التدريبية وذلك بموافقة جميع المستجوبون وبنسبة 100%.

**-نتائج المحور الرابع – تقييم العملية التدريبية –**

الجدول رقم (29 ): إجابات أفراد العينة للمحور الرابع (تقييم العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP:

| | | | ENSP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الرابع :تقييم العملية التدريبية | 1- يتم تقييم المتدرب أثناء تأدية عمله وذلك من أجل الوقوف على مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 2- يستخدم مسؤولوا إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- تؤدي عملية التدريب إلى الرفع من إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 4- يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بصفة دورية ومستمرة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 5- تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 6- في حالة استخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى انتاجية المؤسسة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : اعداد الباحث

يبين الجدول أعلاه أن تقييم العملية التدريبية في المؤسسة لا يتم من خلال تقييم المتدرب أثناء تنفيذ عمله ومهامه، وهذا ما اتضح من إجابات أفراد العينة.

والملاحظ كذلك أن مسؤولوا إدارة الموارد البشرية يستخدمون أسلوب المقارنة بين أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها. وذلك قصد ملاحظة التغيرات في مهارات ومعلومات وسلوكيات العاملين.

كما تؤدي عملية التدريب إلى الرفع من إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة وأن عملية التغيير تتم بصفة دورية ومستمرة.

والشيء الملاحظ كذلك أن أهداف العملية التدريبية تتطابق مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة. وهذا ما وافق عليه المستجوبون بنسبة 100%، كما أنه في حالة إستخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى إنتاجية المؤسسة ككل وهذا ما وافق عليه المستجوبون بنسبة 100%.

**-نتائج المحور الخامس – تقييم أداء العاملين –**

الجدول رقم (30 ) :اجابات افراد العينة للمحور الخامس (تقييم أداء العاملين ) بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENSP:

| | | | ENSP | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الخامس:تقييم أداء العاملين | 1- ساهمت عملية التدريب من الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين في المؤسسة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 2- عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من استخدام الاساليب العلمية في تنفيذ مهامهم. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- أدت عملية التدريب إلى قيام العاملين من ابتكار اساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 4- ساهمت عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 5- تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملية التدريب ساهمت في الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين بالمؤسسة. وهذا ما وافق عليه المستجوبون ونسبة 100%.

كما أن عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مهامهم، حيث كانت نسبة الموافقة 100%.

أما فيما يخص عملية التدريب أنها أدت إلى قيام العاملين من ابتكار أساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة فشهدت موافقة بنسبة 100% من طرف أفراد العينة.

و الشيء الملاحظ كذلك أن الفقرة الرابعة والتي تتعلق بمساهمة عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة شهدت موافقة ونسبة 100%.

كما تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسبة 100%.

**– التحليل الاحصائي لأهمية استراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار ensp:**

ولتكن لدينا نفس الفرضيات وبإدخال بيانات المؤسسة، والتطبيق على برنامج الإكسل، فتحصلنا على معادلة نموذج الانحدار المتعدد من الشكل :

$$Y = 4001392.9 + (1303.93)\,X1 - (1601.90)\,X2 - (2.5228)\,X3 - (7.6682)\,X4 - (214.384)\,X5$$

والشيء الملاحظ من خلال هذه المعادلة أنّ قيمة المتغيرات المستقلة X2. X3. X4 و X5 كانت سالبة أي أنّ هناك علاقة عكسية بين المتغير التابع (Y) والمتغيرات المستقلة.

**نتائج إختبار النموذج:**

**8– التقرير المفصل:**

المتغير المستقل :(مكونات استراتيجية التدريب) المتغير التابع :إنتاجية العامل المتدرب( الأداء)

| *Statistiques de la régression* | |
|---|---|
| Coefficient de détermination multiple | 0,95796973 |
| Coefficient de détermination R^2 | 0,91770600 |
| Coefficient de détermination R^2 | 0,71197102 |
| Erreur-type | 547745,85 |
| Observations | 8 |

**المصدر** :إعداد الباحث بناءا على نتائج برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر بـ0.9579 بينما معامل التحديد 0.9117 ومعامل التحديد المصحح 0.711، مما يعني ان المتغيرات المستقلة استطاعت أن تفسر بأكثر من 90 % التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والباقي والذي يقدر بأقل من 10 % يعود لعوامل اخرى.

وبالتالي فالمعادلة تمت معالجتها بطريقة جيدة وواضحة وأعطت بعض العلاقات التفسيرية.

## 9- تحليل التباين:

| ANALYSE DE VARIANCE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Degré de liberté* | *Somme des carrés* | *Moyenne des carrés* | *F* | *Valeur critique de F* |
| Régression | 5 | 6,6915E+12 | 1,3383E+12 | 4,46062214 | 0,19321292 |
| Résidus | 2 | 6,0005E+11 | 3,0003E+11 | | |
| Total | 7 | 7,2916E+12 | | | |

المصدر :إعداد الباحث بناءا على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول التباين أعلاه والذي يمكننا من معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل، وذلك بواسطة إحصائية فيشر (f) بحيث نلاحظ ان:

قيمة f لفيشر تساوي 4.46 وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من القيمة الجدولية لفيشر والتي تقدر بـ3.97

وهذا يعني ان النموذج معنوي وأنه يوجد على الأقل متغير واحد مستقل من مكونات إستراتيجية التدريب يفسر تغير إنتاجية العامل المتدرب وهو المتغير التابع.

**الفرع الثالث :المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO**

**-نتائج المحور الأول – تحديد الاحتياجات التدريبية –**

الجدول رقم ( 31):إجابات أفراد العينة للمحور الاول (تحديد الاحتياجات التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:

| | | | ENAGEO | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية | 1- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية (العينية). | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 2- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- تعتمد المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 4- يقوم مسؤولوا الموارد البشرية في المؤسسة عند تحديد الاحتياجات التدريبية بالاعتماد على تكنولوجيا أو طريقة معينة. | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5- يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي و الأداء المستقبلي (المتوقع). | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |

المصدر : اعداد الباحث

الشيء الملاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يتعلق بتحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء أن عملية تحديد الاحتياجات لا تتم عن طريق الملاحظة الميدانية، وهذا ما اتضح من خلال إجابات أفراد العينة والتي كانت إجاباتهم كلها غير موافقين على ذلك وبنسبة 100%.

بالإضافة إلى ذلك اتضح أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.

اما بخصوص الفقرة الثالثة والتي تتعلق باعتماد المؤسسة عند تحديد احتياجاتها التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس، فالملاحظ هو عدم موافقة أفراد العينة المستجوبة وبنسبة 100%، كما أن مسؤولوا الموارد البشرية بالمؤسسة لا يعتمدون على تكنولوجيا أو طريقة معينة عند تحديدهم لاحتياجاتهم التدريبية.

أما بشأن الفقرة الخامسة والمتعلقة بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع والملاحظ من المستجوبون هو عدم الموافقة على ذلك وبنسبة 100%.

**-نتائج المحور الثاني – تصميم العملية التدريبية –**

الجدول رقم (32 ):إجابات افراد العينة للمحور الثاني (تصميم العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:

| | | | ENAGEO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الثاني: تصميم العملية التدريبية | 1- يتم تصميم عملية التدريب بناءا على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 2-تقوم عملية تصميم التدريب على أهداف واضحة تساعد على تطبيق الإستراتيجية الكلية أو العامة للمؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3-يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 4-يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش. | التكرار | | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5-تتم عملية اختيار المتدربين بناءا على تقارير الأداء السنوي التي يعدها مسيروا ومسؤولوا مصلحة الموارد البشرية. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 6-تتم عملية اختيار المتدربين بناءا على معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال. | التكرار | 06 | | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | | / | / | / |
| | 7-يقوم مسيروا المؤسسة بإعداد ميزانية او خطة مالية وفق إحتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه، أن إجابات أفراد العينة بخصوص عملية تصميم التدريب أنها تتم بناءاً على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة، كانت كلها موافقة وبنسبة 100% على ذلك.

أما بشأن الفقرة الثانية والتي تتعلق بأن عملية تصميم التدريب تساعد على تطبيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة فالملاحظ هو موافقة المستجوبون وبنسبة 100%.

وبخصوص كيفية تقديم عملية التدريب فكانت اجابات أفراد العينة كلها موافقة على أن عملية التقديم تتم وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة، ولا تتم عن طريق تمثيل الأدوار وحلقات النقاش وذلك بنسبة 100%.

كما أن عملية اختيار المتدربين تتم بناءا على تقارير الأداء السنوية التي يعدها مسيروا و مسؤولوا مصلحة الموارد البشرية، وهذا ما اتفق علية جميع المستجوبون وبنسبة 100%، كما تجدر الاشارة إلى أن عملية الاختيار لا تتم بناءا على معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال.

أما بخصوص الفقرة السابعة والأخيرة والتي تتعلق بقيام مسؤولوا المؤسسة بإعداد ميزانية وفق احتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات و الايرادات، فتبين أن أفراد العينة المستجوبة كلهم موافقين على ذلك وبنسبة 100%.

**-نتائج المحور الثالث – تنفيذ العملية التدريبية –**

الجدول رقم ( 33): إجابات أفراد العينة للمحور الثالث (تنفيذ العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:

| | | | ENAGEO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحور الثالث: تنفيذ العملية التدريبية | 1- تساهم عملية تنفيذ برامج التدريب بطريقة فعالة في تغطية العجز وتغيير معارف وسلوكيات العمال. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 2- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب تخصصي؛ | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب إداري؛ | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 4- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب اثناء تأدية الخدمة. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 5- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب دراسة الحالة. | **التكرار** | 06 | / | / | / | / |
| | **النسبة** | %100 | / | / | / | / |
| 6- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية. | **التكرار** | / | / | / | 06 | / |
| | **النسبة** | / | / | / | %100 | / |
| 7- تعمل المؤسسة على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية لاستخدام الاعلام الآلي، اللغات والاسعافات الأولية. | **التكرار** | / | / | / | / | 06 |
| | **النسبة** | / | / | / | / | %100 |
| 8- البيئة المتوفرة في المؤسسة محفزة على القيام بالعملية التدريبية. | **التكرار** | / | 06 | / | / | / |
| | **النسبة** | / | %100 | / | / | / |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملية تنفيذ برامج التدريب تساهم بطريقة فعالة في تغطية العجز الحاصل في المؤسسة وتغيير معارف وسلوكيات العمال اتجاه المؤسسة وهذا ما اتفق عليه جميع المستجوبون وبنسبة 100%، والملاحظ كذلك أن نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو التدريب التخصصي، وفيما يخص التدريب الاداري والتدريب أثناء تأدية الخدمة فالملاحظ عدم اعتماد المؤسسة عليه.

وبخصوص الفقرة الخامسة والتي تتعلق بقيام المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب دراسة الحالة فالملاحظ عدم موافقة أفراد العينة المستجوبة وبنسبة 100% على ذلك، واعتماد المؤسسة على أسلوب المناقشة الجماعية.

كما تعمل المؤسسة على اشراك وإخضاع كافة العاملين في دورات تدريبية، وهذا ما اتضح من خلال إجابات أفراد العينة وبنسبة 100%.

وفيما يتعلق بالفقرة الثامنة والتي تتعلق بأن البيئة المتوفرة في المؤسسة محفزة على العملية التدريبية فالملاحظ من إجابات أفراد العينة أنها غير محفزة وأن جميع المستجوبون غير موافقين على ذلك وبنسبة 100%.

**-نتائج المحور الرابع – تقييم العملية التدريبية –**

الجدول رقم ( 34): إجابات أفراد العينة للمحور الثالث (تنفيذ العملية التدريبية ) بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:

| | | | ENAGEO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الرابع :تقييم العملية التدريبية | 1- يتم تقييم المتدرب أثناء تأدية عمله وذلك من أجل الوقوف على مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 2- يستخدم مسؤولوا إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- تؤدي عملية التدريب إلى الرفع من إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة. | التكرار | 06 | / | / | / | / |
| | | النسبة | %100 | / | / | / | / |
| | 4- يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بصفة دورية ومستمرة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 5- تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي اليها المؤسسة. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 6- في حالة استخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى انتاجية المؤسسة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن تقييم العملية التدريبية في المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء لا يتم من خلال تقييم المتدرب أثناء تأدية عمله ومهامه، وذلك من أجل الوقوف على مدى اكتسابه للمهارات والمعلومات، وهذا ما اتضح من إجابات أفراد العينة المستجوبة بنسبة 100%.

كما تبين أن مسؤولوا إدارة الموارد البشرية في المؤسسة يستخدمون أسلوب المقارنة بين أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك قصد ملاحظة التغييرات في مهارات ومعلومات و سلوكات العاملين.وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسبة 100%.

أما بخصوص تطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي إليها المؤسسة، فالشيء الملاحظ هو موافقة العينة على ذلك وبنسبة 100%، كما أن تقييم العملية التدريبية يتم بصفة دورية ومستمرة.

والملاحظ كذلك أن العملية التدريبية لا تؤدي إلى الرفع من إحساس العاملين من إنتمائهم للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء.

وفيما يتعلق بالفقرة الأخيرة فاتضح أنه في حالة استخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى إنتاجية المؤسسة، وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسبة 100%.

**-نتائج المحور الخامس – تقييم أداء العاملين –**

الجدول رقم (35 ): إجابات أفراد العينة للمحور الثالث (تقييم أداء العاملين ) بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:

| | | | ENAGEO | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــور الخامس:تقييم أداء العاملين | 1- ساهمت عملية التدريب من الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين في المؤسسة. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |
| | 2- عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من استخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مهامهم. | التكرار | / | / | / | 06 | / |
| | | النسبة | / | / | / | %100 | / |
| | 3- أدت عملية التدريب الى قيام العاملين من ابتكار أساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة. | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 4- ساهمت عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين انتاجية المؤسسة. | التكرار | / | 06 | / | / | / |
| | | النسبة | / | %100 | / | / | / |
| | 5- تستخدم نتائج التقييم في تحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية. | التكرار | / | / | / | / | 06 |
| | | النسبة | / | / | / | / | %100 |

المصدر : إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن عملية التدريب ساهمت في الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين بالمؤسسة، وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسب 100%.

كما شهدت إجابات أفراد العينة موافقة جميع المستجوبون وبنسبة 100% على أن عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من إستخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مهامهم.

أما فيما يخص الفقرة الثالثة والتي تتعلق بأن عملية التدريب أدت الى قيام العاملين من ابتكار أساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة فشهدت موافقة بشدة وبنسبة 100% من طرف أفراد العينة.

كما لقيت الفقرة الرابعة والمتعلقة بمساهمة عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة عدم موافقة وبشدة على ذلك وبنسبة 100%.

والشيء الملاحظ كذلك أن مسؤولوا إدراة الموارد البشرية يقومون باستخدام نتائج عملية تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجاتهم التدريبية المستقبلية، وهذا ما وافق عليه المستجوبون وبنسب 100%.

**– التحليل الاحصائي لأهمية استراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO:**

ولتكن لدينا نفس الفرضيات وبإدخال بيانات المؤسسة، والتطبيق على برنامج الإكسل، فتحصلنا على معادلة نموذج الانحدار المتعدد من الشكل :

$$Y = 4582.8 + (3.7807)\,X1 - (0.6344)\,X2 + (17.5465)\,X3 - (6.5847)\,X4 - (1.2826)\,X5$$

والشيء الملاحظ من خلال هذه المعادلة ان قيمة المتغيرات المستقلة X4.X2 و X5 كانت سالبة أي أنّ هناك علاقة عكسية بين المتغير التابع (Y) والمتغيرات المستقلة.

**نتائج اختبار النموذج:**

**1– التقرير المفصل:**

المتغير المستقل:(مكونات إستراتيجية التدريب) المتغير التابع:انتاجية العامل المتدرب( الأداء)

| *Statistiques de la régression* | |
|---|---|
| Coefficient de détermination multiple | 0,9487416 |
| Coefficient de détermination R^2 | 0,9001106 |
| Coefficient de détermination R^2 | 0,7752490 |
| Erreur-type | 644,703 |
| Observations | 10 |

المصدر :إعداد الباحث بناءا على نتائج برنامج Excel

من خلال الجدول نلاحظ أن معامل الارتباط يقدر بـ0.9487 بينما معامل التحديد 0.9001 و معامل التحديد المصحح 0.775، مما يعني أن المتغيرات المستقلة استطاعت ان تفسر بأكثر من 90 % التغيرات الحاصلة في المتغير التابع، والباقي والذي يقدر بأقل من 10 % يعود لعوامل اخرى.

وبالتالي فالمعادلة تمت معالجتها بطريقة جيدة وواضحة وأعطت بعض العلاقات التفسيرية.

## 2- تحليل التباين:

| ANALYSE DE VARIANCE | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | *Degré de liberté* | *Somme des carrés* | *Moyenne des carrés* | *F* | *Valeur critique de F* |
| Régression | 5 | 14981541,9 | 2996308,39 | 7,2088655 | 0,0393755 |
| Résidus | 4 | 1662568,56 | 415642,139 | | |
| Total | 9 | 16644110,5 | | | |

**المصدر** :إعداد الباحث بناءا على نتائج برنامج Excel

نلاحظ من خلال جدول التباين أعلاه والذي يمكننا من معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل، وذلك بواسطة إحصائية فيشر (f) بحيث نلاحظ أنّ:

قيمة f لفيشر تساوي 7.20 وهي قيمة جيدة لأنها أكبر من القيمة الجدولية لفيشر والتي تقدر بـ3.48

وهذا يعني أن النموذج معنوي وأنه يوجد على الأقل متغير واحد مستقل من مكونات استراتيجية التدريب يفسر تغير إنتاجية العامل المتدرب.

**المطلب الثانـي :مناقشة النتائج**

**الفرع الاول :المؤسسة الوطنية لأشغال الابار ENTP**

تسعى المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار إلى تحسين إستراتيجيتها التدريبية، وذلك من أجل تطوير وتحسين أداء وكفاءة عمالها، إلا أن بعد إجراءنا للمقابلة مع مسؤولوا إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة وعرضنا لمختلف إجاباتهم تبين لنا أن المؤسسة غير قادرة على تحديد إحتياجاتها التدريبية بدقة، وهي تعتمد فقط على المقارنة في الأداء، وهي تتخبط في عدة مشاكل في هذه النقطة وذلك راجع إلى غياب المبادرة من طرف الإدارة المسيرة للمؤسسة وإعتمادهم فقط على تعليمات وإستراتيجية المؤسسة الأم وهي سونطراك، بالإضافة إلى سياسة التوظيف العشوائي وذلك لأسباب اجتماعية بحته وليس على حسب احتياجات مصالحها، كما لاحظنا أن عملية تصميم التدريب لا تتم بناءًا على المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسة، وانما يتم وضع برنامج تدريبي من طرف المؤسسة الأم سونطراك وما على المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار سوى السهر على تنفيذ وتطبيق هذا البرنامج التدريبي.

كما أن عملية تنفيذ البرنامج التدريبي تشهد بعض الاختلالات والتجاوزات، اذ أن هناك العديد من أنواع التدريب التي تتكرر سنويا دون جدوى، خاصة تلك التي تفرضها شركة سونطراك مثل الوقاية، الأمن والبيئة HSE.

والشيء الإيجابي في هذه المؤسسة هو أنه لا يوجد إشكال بالنسبة للإحتياجات المالية لتنفيذ البرامج التدريبية.

أمّا بخصوص تقييم العملية التدريبية فالملاحظ هو أن عملية التقييم تتم عن طريق تقييم المتدرب أثناء تأدية مهامه وعمله، كما أن أهداف العملية التدريبية لا تتطابق مع أهداف المؤسسة، وذلك كون أن إستراتيجية التدريب يتم وضعها من طرف شركة سونطراك.

إنّ لتقييم أداء العاملين في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار أثر كبير على العملية التدريبية، إذ أنّ عملية التقييم المتبعة من طرف المؤسسة غير فعالة بتاتا وذلك بسبب مدة التقييم، بحيث يقوم مسؤولوا مصلحة التدريب بعملية التقييم لكل متدرب بعد ستة أشهر من العملية التدريبية وهذه الطريقة ضعيفة، كما أن إستمارات التقييم التي تقدم الى المتدرب لأجل معرفة مدى اكتسابه للمعلومات والمهارات تكاد لا ترد بالكامل، وفي الحالات الجيدة يرد منها فقط 10% والباقي لا يرد ولا يترتب عليه عقوبات أو إنذارات ...الخ، والسؤال المطروح هنا كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية ان تعرف هل العامل استفادة من العملية التدريبية ام لا؟.

وتجدر الإشارة إلى أن الشيء أو الحدث السلبي في المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار هو أن للمؤسسة مركز تكوين خاص بها إلا أنه لا يتوفر على آلة حفر وذلك قصد المحاكاة، كما أن هذا المركز منفصل عن إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي وهذا حسب ما أظن خلل تنظيمي كبير، أي كيف لوظيفة التدريب أن تكون تابعة لهيكل مستقل عن مديرية الموارد البشرية، وهذا ما لحظناه من خلال التضارب الذي حصل بين مدير المركز ومدير الموارد البشرية وهذا ما يؤثر على فعالية التدريب في المؤسسة.

- **مناقشة الجانب الاحصائي:**

نلاحظ من خلال معادلة نموذج الإنحدار المتعدد للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار أنها كانت لديها ثلاث قيم سالبة، والخاصة بكل من عدد المتدربين، موازنة التدريب والكتلة الأجرية، أي أن على المؤسسة إذا ما أرادت أن تطور وتحسين من إستراتيجيتها التدريبية سوى التخفيض من هذه القيم لترتفع إنتاجية العامل المتدرب وبالتالي التحسين في الأداء بصورة جيدة.

**1- التقرير المفصل:**

من خلال ما تم عرضه في التقرير المفصل الخاص بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبار، فالملاحظ أن القيم التي أعطيت لنا من طرف المتغيرين إستراتيجية التدريب و إنتاجية العامل المتدرب، قد أعطت تفسيرا جيدا للدراسة التي قمنا بها.

**2- مناقشة تحليل التباين:**

من خلال ما تم عرضه في تحليل التباين الخاص بنموذج المؤسسة الوطنية ومن خلال قيمة فيشر f نستطيع القول أن إستراتيجية التدريب ناجحة الى حد ما ولكنها غير فعالة.

**الفرع الثاني :المؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP**

بالنسبة لهذه المؤسسة فتبين لنا من خلال المقابلة التي أجريناها مع مسيرو مصلحة الموارد البشرية أنها تسعى دائما لوضع استراتيجية تدريبية وفق مشاريعها واستثماراتها وأهدافها المستقبلية، كما لم تقع المؤسسة في اشكالية الاحتياج للموارد البشرية عند اقتناءها لآليات جديدة أو الانطلاق في نشاط جديد، أمّا بخصوص تحديد الاحتياجات التدريبية فإن المؤسسة تسعى إلى إعطائها أهمية كبيرة وهي قادرة على تحديدها بدقة، وذلك من خلال الرقابة على أداء العامل وكذلك من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها.

والشيء الملاحظ كذلك أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تتم من خلال إرسال استمارات تحديد الاحتياجات ثم تأتي مرحلة تجميع تلك الإستمارات، ثم تشكيل لجنة على مستوى المديرية العامة بالمؤسسة لدراسة الإستمارات، وعلى كل مسؤول توضيح وتفسير أسباب تحديد هذه الاحتياجات والملاحظ من هذه العملية أنها جيدة لكنها غير فعالة وذلك بسبب أن رئيس المصلحة هو الذي يناقش الاحتياجات التدريبية ولكن المطلوب ان الرئيس أو المشرف المباشر على العامل هو الذي يقوم بوضع الاحتياجات التدريبية ومناقشتها مع رئيس المصلحة، ثم ترفع للإدارة العامة.

كما لاحظنا أن عملية تصميم التدريب تتم بناءًا على المشاكل والعراقيل التي تعاني منها المؤسسة وبالتالي فإن عملية التصميم لا تقوم بها المؤسسة الأم سونطراك، وعليه فان المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار هي عكس المؤسسة الوطنية لأشغال الابار التي تعتمد في عملية التصميم على سونطراك.

كما تجدر الاشارة إلى أن عملية تنفيذ استراتيجية التدريب تشهد هي الاخرى بعض الاختلالات على غرار مؤسسة أشغال الآبار، إذ أن هناك العديد من أنواع التدريب التي تتكرر سنويا هي الأخرى مثل الأمن والبيئة...الخ.

وبالنسبة لتقييم العملية التدريبية فالمؤسسة تقوم بنفس العملية التي تقوم بها مؤسسة أشغال الآبار ويكون التقييم بعد ستة أشهر من العمل، إلا أن لهذه الطريقة بعض السلبيات التي قمنا بالتطرق لها في مؤسسة entp.

والشيء الإيجابي في هذه المؤسسة هو أن إستمارات التقييم تسترد كلها وبنسبة 100% وهذا راجع لصرامة وحزم مديرية الموارد البشرية في هذا الصدد والسؤال الذي يبقى مطروح هل تلك الإستمارات تعكس فعلا أداء العامل بعد التدريب؟ وهل العامل هو نفسه من قام بملء تلك الإستمارات، وبالتالي فنستنتج المؤسسة ما زالت بعيدة عن ما تطمح إليه في تقييم إستراتيجية التدريب.

- **مناقشة الجانب الاحصائي:**

نلاحظ من خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار أنها كانت لديها أربع قيم سالبة، والخاصة بكل من عدد المتدربين، تكاليف التدريب، موازنة التدريب والكتلة الأجرية، أي أن على المؤسسة إذا ما أرادت أن تحسن من كفاءة عمالها سوى التقليل من تلك القيم لترتفع بذلك الإنتاجية والحفاظ على معدل توظيف العمال المتبع من طرف المؤسسة.

**1- التقرير المفصل:**

من خلال ما تم عرضه في التقرير المفصل الخاص بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP، فالملاحظ ان القيم التي اعطيت لنا من طرف المتغيرين قد أعطت تفسيرا جيدا للدراسة التي قمنا بها.

**2- مناقشة تحليل التباين:**

من خلال ما تم عرضه في تحليل التباين الخاص بنموذج المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ومن خلال قيمة فيشر f نستطيع القول أن إستراتيجية التدريب هي كذلك ناجحة لكن الإشكال يبقى في الفعالية.

**الفرع الثالث :المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO**

من خلال المقابلة التي أجريناها بهذه المؤسسة إتضح لنا جليا، أن هذه المؤسسة مثلها مثل المؤسستين السابقتين، فهي دائما تسعى إلى تحسين إستراتيجيتها التدريبية وذلك بقصد تحسين الأداء، إلا أن الشيء الملاحظ على هذه المؤسسة هو أنها غير قادرة على التوفيق والتنسيق بين مشاريعها المختلفة وإستراتيجيتها التدريبية، وهذا راجع إلى كون المؤسسة الأم سونطراك هي التي تقوم بمنح المشاريع للمؤسسة.

لكن في بعض الحالات تقوم سونطراك بمنح مشاريع جديدة للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء كانت غير مبرمجة، وهذا ما يضع ويؤثر على المؤسسة سواء من ناحية التوظيف من جهة وبرمجة إستراتيجية تدريب عمالها من جهة أخرى.
ورغم كل هذا فتبقى المؤسسة كذلك غير قادرة على تحديد إحتياجاتها التدريبية بدقة، وهذا ما ينعكس سلبا على فعالية إستراتيجية التدريب، وكل ذلك راجع إلى نفس الأسباب التي ذكرناها سابقا في المؤسستين، إذ أن عملية تحديد الإحتياجات التدريبية تعتمد على المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها ولا تعتمد على المقارنة في الأداء (الأداء الفعلي والأداء المتوقع).
كما أن المؤسسة تقوم بتكليف رؤساء المصالح بتحديد تلك الإحتياجات، والتي غالبا ما تكون عشوائية.
أمّا بالنسبة لتصميم العملية التدريبية فهي تتم بناءًا على المشاكل والعراقيل الواقعة بالمؤسسة، ولكن لا تؤخذ كلها بعين الإعتبار لأن وكما أسلفنا سابقا ان إستراتيجية التدريب في المؤسسة تقوم بوضعها وتحديدها من طرف مؤسسة سونطراك، وما على المؤسسة الوطنية للجيو فيزياء سوى تطبيق البرنامج أو الإستراتيجية التدريبية.
وتجدر الاشارة إلى أن تنفيذ العملية التدريبية مثلها مثل المؤسستين السابقتين، فهي تشهد كذلك اختلالات وذلك كون أن العديد من أنواع التدريب متكررة سنويا دون جدوى خاصة تلك التي تفرضها مؤسسة سونطراك.
كما أن تقييم العملية التدريبية ليس لها أهمية ولا تتابع بشكل جيد من طرف المؤسسة، اذ أن العامل يخضع لتقييم قبل العملية التدريبية وبعدها، لكن لا توجد أي جدية من طرف المؤسسة في تنفيذ ومتابعة هذه العملية التدريبية والتي تبقى غير فعالة.
والشيء الملاحظ كذلك في هذه المؤسسة هو غياب تام لتقييم أداء العاملين، وهذا ما يؤثر سلبا على أداء والإنتاجية الكلية للمؤسسة.

**مناقشة الجانب الاحصائي:**

نلاحظ من خلال معادلة نموذج الانحدار المتعدد أن المؤسسة كانت لديها ثلاث قيم سالبة والخاصة بكل من عدد المتدربين، تكاليف التدريب والكتلة الأجرية، أي أن على المؤسسة اذا ما أرادت ان تحسن من أدائها سوى التقليل من هذه القيم لترتفع انتاجية عاملها المتدرب وبالتالي التحسين في الأداء.

**1- التقرير المفصل:**

من خلال ما تم عرضه في التقرير المفصل الخاص بالمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO ،فالملاحظ أن القيم التي اعطيت لنا من طرف المتغيرين قد أعطت تفسيرا جيدا للدراسة التي قمنا بها.

**2- مناقشة تحليل التباين:**

من خلال ما تم عرضه في تحليل التباين الخاص بنموذج المؤسسة الوطنية ENAGEO ومن خلال قيمة فيشر f نستطيع القول أن إستراتيجية التدريب هي كذلك ناجحة نوعا ما.

**المطلب الثالث:استعراض للتجربة الأمريكية الناجحة لإدارة الموارد البشرية (حالة مؤسسة بايكر هيوز(BAKER HUGHES)ومقارنتها بمؤسسات مجمع سونطراك( عينة الدراسة).**

**الفرع الاول: الاهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية**

**اولا: مؤسسات مجمع سونطراك (عينة الدراسة):**

من خلال المقابلة والنتائج المتوصل إليها وجدنا أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة إستراتيجية في المجمع لكن الإشكال المطروح هنا ما مدى تجسيد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الواقع؟ اذ يمكننا ان نقول أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة وهي مهمة في المجمع لكن الشيء المستنتج ما مدى تطابق رؤية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيتها من رؤية وإستراتيجية المجمع؟ و مدى ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى المستويات السفلى؟ وكيف يتم إعداد الخطط والبرامج لتنفيذها و متابعتها؟ وهذا ما لم نجد له أي أثر داخل المجمع أي أنه هناك فراغ بين المستوى الإستراتيجي والتكتيكي و التشغيلي، ويمكن أن نقول ضعف أو غياب الاتصال و التنسيق أدى إلى هذا، ويمكن القول أن المجمع لا يزال غير قادراً إلا على تسيير وظيفة الموارد البشرية لمدة سنة واحدة، وحتى وإن كان هناك مخطط متوسط المدى لثلاث سنوات ما يعرف PMTE[64] لكن المخطط الحقيقي والمدروس هو السنوي فقط في حين السنتين الأخيرتين ما هما إلا عملية ضرب في معاملات لا تخضع لا للواقع و لا لدراسة معمقة وهذا أكبر دليل على أنهم لا يزالون يسيّرون السنة فقط.

ومن المشاكل التي وجدناها في المجمع هي مشكلة ضمان تعاقب الإطارات على المناصب الحساسة وهذه من أهم الوظائف الإستراتيجية للموارد البشرية.

**ثانيا: مؤسسة بايكر هيوز الأمريكية BAKER HUGHES**

لمسنا من خلال النقاش مع مديري الموارد البشرية هناك أن إدارة الموارد البشرية هي القلب النابض في المؤسسة وهي إستراتيجية بحثه، و أن مدير الموارد البشرية لديه فهم لرؤية المؤسسة كما له أهمية كبيرة في وضع أهداف المؤسسة وفي تحقيق رؤيتها، إضافة إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مستنبطة من رؤية و إستراتيجية المؤسسة، كما يقوم مدير الموارد البشرية بترجمة الإستراتيجية إلى اهداف تكتيكية و تشغيلية و يتم توضيحها للجميع وتسمى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالشريك العملياتي (Human Resource Partner Operations) بمعنى آخر أن إدارة الموارد البشرية هي الشريك في تحقيق نتائج المؤسسة في أرض الواقع، كما تنتهج المؤسسة أسلوب الإدارة بالأهداف في إدارة الموارد البشرية أي يتم التقييم كوظيفة شهريا بالرجوع إلى مدى تحقيق الهدف الشهري ثم السنوي للوصول إلى تحقيق الأهداف الطويلة إذ لدى المؤسسة مخطط في إدارة الموارد البشرية لسنة 2030 في كل من التدريب، التوظيف، الترقيات، السياسات الأجرية وحتى الخطط المتوقعة لتخفيض العمالة، إذ

[64] PMTE :PLAN MOYEN TERM (مخطط متوسط المدى)

أن إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة تمكنت من تحديد تكاليف والعائد المتوقع من كل موظف، كما يمكنها تحديد الخسائر المترتبة عن ذهاب فرصة توظيف اطار ذو كفاءات عالية بالإضافة إلى تحديد المداخيل المتوقعة التي سيوفرها للمؤسسة المنافسة، إضافة إلى أننا لمسنا الأهمية القصوى التي يتمتع بها العمال في هاته المؤسسة إذ أن المؤسسة مستعدة لتحمل خسائر كبيرة مقابل أن يكون عمالها في أمان كما تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على الكفاءات بشتى الطرق، كما شدني الانتباه الى الإستراتيجية المتبعة التي تعرف بـ

[65]**The right - employee in the right place at the right time**

كما تتميز إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة بمجموعة من الخدمات المتميزة نوجزها فيما يلي:

1- **الخدمة الذاتية للعامل: Employee self services** والتي تتكون من :

- عرض رواتب العمال **Display paycheks**؛

الحفاظ على المعلومات الشخصية**View and mantain personal information**؛

- الوصول من العمل أو المنزل**Access from work or home** .

2- **الخدمة الذاتية للمدير:Manager Self Service (MSS) :** وهي تنص على منح المديرين الأداة الصحيحة لإتخاذ القرارات السليمة وفي الوقت المناسب؛

3- **مركز تطوير العاملين بالمؤسسة:Career development employe :** وهو مركز يهتم بتطوير أداء وكفاءة وفعالية العاملين في المؤسسة عبر جميع فروعها.

**الفرع الثاني: استراتيجية التوظيف**

**أولا: مؤسسات مجمع سونطراك (عينة الدراسة):**

لا توجد في مؤسسات عينة الدراسة إستراتيجية توظيف واضحة فهو يعاني من عدم إمكانيته للتخطيط والتوظيف وفق مشاريعه، إضافة إلى أن المحيط الذي تنشط فيه المؤسسات المجمع أثر سلبا عليها خاصة ما يتعلق بالمحيط القانوني إذ أن القوانين تجبر المؤسسات إلى اللجوء إلى التوظيف المحلي عن طريق مكاتب التشغيل ما يعيق عملية إستقطاب الكفاءات، لأنه هناك عدة تخصصات غير موجودة محليا وان القانون يتيح لك التوظيف خارج المنطقة لكن بعد المرور بعدة مراحل إذ يمكن أن تستغرق لتوظيف عامل معين ستة أشهر الى سنة على الأقل، إضافة إلى وجود الكم و غياب النوع في المترشحين للتوظيف،كما أن مؤسسات المجمع لا تزال بعيدة نوعا ما عن إستخدام طرق فعالة في الإختيار كغياب الإمتحان النفسي التقني الذي يعتبر مهم جدا وحتى الإستخدام لا يكون فعالا لعدم كفاءة الذين يقومون بإجراء الإختبارات في بعض الأحيان، كما لاحظنا عدم وجود إهتمام وإستخدام جدي وفعلي لبطاقة المنصب في عملية التوظيف، كما أدى غياب إستراتيجية تقييم أداء العاملين في التوظيف لعدم التمكن من التحديد الدقيق لفجوة الأداء التي يمكن سدها إما بالتدريب أو التوظيف.

[65] The right employee in the right place at the right time **العامل المناسب في المكان المناسب**

**ثانيا: مؤسسة بايكر هيوز الامريكية BAKER HUGHES**

بالنسبة لإستراتيجية التوظيف في المؤسسة محل الدراسة فهناك إشكال قائم وهو القيود القانونية التي تفرض على المؤسسات وهي التوظيف عن طريق مكاتب التشغيل المحلية، وهذه العملية ستستغرق وقت طويل، ويصعب على المؤسسة اللجوء إلى توظيف خارجي لأنه يخضع إلى شروط معقدة وتأخذ على الأقل ستة اشهر أو سنة أما بالنسبة لتوافق خطط التوظيف مع إحتياجات المؤسسة وجدنا أن المؤسسة تضع أو تحدد الاحتياجات من الأفراد بدقة حسب مشاريع المؤسسة و توقعات الخروج، اي أن المؤسسة لم توظف إلى حد الان اي موظف هي ليست في حاجة إليه، أما بالنسبة لطرق الاختيار فالمؤسسة معروفة بأن إختبارات التوظيف فيها الأصعب لما تحتويه من اختبارات تقنية و نفسية معقدة كما تعتمد أساسا على بطاقة المنصب وهذا لضمان أن يكون الشخص الذي تم إختياره هو فعلا المناسب للتوظيف، لأن المؤسسة تولي أهمية للعملية خاصة أنها تنظر إلى أن الفشل في عملية الإختيار هي تكاليف مرتفعة ( لأنه في حالة عدم كفاءة الفرد المختار خلال عملية التجربة فهذا يكلف المؤسسة تكاليف إضافية من خلال إعادة عملية التوظيف من جديد، إضافة إلى تكاليف الأداء المتردي للموظف المختار)، ولا ننسى عملية الإختيار لا تتوقف فقط على الطرق المستخدمة ومن يقوم بها فقط فهي تتأثر بشكل كبير بخصائص المترشحين للوظيفة في بعض الحالات تصبح مجبرا على إختيار الأحسن و ليس المناسب.

**الفرع الثالث: الحوافز والتعويضات**

**أولا:مؤسسات عينة الدراسة**

تتميز المؤسسات العاملة في قطاع النفط بإستراتيجيات مكافئات مختلفة عن غيرها لوجود منافسة شديدة مع المؤسسات الأجنبية، لذا تسعى المؤسسات البترولية الوطنية (عينة الدراسة) إلى تبني إستراتيجية فعالة، لكن يجب الاشارة إلى أنها خاضعة لمجموعة من القوانين والتي تحول دون الوصول للإستراتيجية الفعالة لإستقطاب والحفاظ وتحفيز الكفاءات، إذ أن نظام التعويضات والمكافئات يلقى رضى نسبي من طرف العاملين لما له من سلبيات وعدم قدرته على مجابهة المؤسسات الأجنبية.

**ثانيا: مؤسسة بايكر هيوزBAKER HUGHES**

تعتبر المؤسسة من أحسن المؤسسات في السوق من حيث نظام المكافآت وتعويضات المعتمد، إذ أن المؤسسة تهدف الى الحفاظ وتحفيز و إستقطاب الكفاءات من خلاله، إضافة إلى أنها تسعى إلى أن كل عامل يقدم كل ما لديه حيث يحفز العامل على الأداء المتميز والمستمر للإستفادة من المكافآت المرتفعة جدا، كما يتميز بالمرونة وفق النتيجة والأداء ومدى تحقيق الأهداف، إضافة إلى منح مكافئات خاصة للفريق الذي يحقق نتائج باهرة اويكتشف طريقة حديثة في العمل أو إبداع، كما أن المؤسسة تولي أهمية خاصة من حيث المكافآت لعمال الورشات

بإعتبارهم المشاركين المباشرين والرئيسيين في رقم أعمال المؤسسة، إذ وجدنا أن المؤسسة تمنح أجور مرتفعة ومحفزة لكن تربطها بالأداء و الهدف حتى تكون الاستفادة متبادلة.

والجدول الموالي يوضح اكثر المقارنة بين مؤسسات عينة الدراسة ومؤسسة بايكرهيوز:

-جدول رقم (36)يوضح المقارنة ما بين مؤسسات عينة الدراسة ومؤسسة بايكرهيوز

| المؤسسات | الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية | إستراتيجية التوظيف | إستراتيجية الحوافز |
|---|---|---|---|
| **مؤسسات مجمع سونطراك ENTP-ENSP-ENAGEO** | تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسة لما لها من أهمية في الهيكل التنظيمي، لكن تعيش إدارة الموارد البشرية عدم استقرار مدته ثلاث سنوات بسبب التغييرات المستمرة في الإدارة العليا. | ليس للمؤسسة استراتيجية توظيف واضحة و فعالة نظرا لتقيد المؤسسة بقوانين الوظيف العمومي التي تكبح من فعالية التوجه لإستقطاب الكفاءات إضافة إلى التقلبات الإجتماعية من إضرابات وإحتجاجات في المنطقة، إضافة إلى عدم فعالية الإختبارات المعتمدة. | تتميز المؤسسات العاملة في قطاع النفط باستراتيجيات مكافئات مختلفة عن غيرها لوجود منافسة شديدة مع المؤسسات الأجنبية، لذا تسعى المؤسسات البترولية الوطنية (عينة الدراسة) إلى تبني إستراتيجية فعالة، لكن يجب الإشارة إلى أنها خاضعة لمجموعة من القوانين والتي تحول دون الوصول للإستراتيجية الفعالة لإستقطاب والحفاظ وتحفيز الكفاءات، إذ أن نظام التعويضات والمكافئات يلقى رضى نسبي من طرف العاملين لما له من سلبيات و عدم قدرته على مجابهة المؤسسات الأجنبية. |
| **مؤسسة BAKER HUGHES** | وظيفة إدارة الموارد البشرية إستراتيجية بما تحمله الكلمة من معنى حيث انها تسمى Human Resource Operation Partener يعني أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي بمثابة الشريك العملياتي. | لدى المؤسسة إستراتيجية توظيف قوية، حيث أنها توضع خطة توظيف وفق شروط ومتطلبات الوظيفة بدقة متناهية، كما توضح كيف سيتم الإستقطاب و الاختيار ومن المكلف بالعملية، كما أن المؤسسة معروفة بصعوبة إختباراتها في | يعتبر نظام المكافآت والتعويضات و الأجور المعتمد في المؤسسة الأعلى في السوق و على الصعيد العالمي، حيث يجبر العامل على الأداء المتميز المستمر للإستفادة من المكافآت المرتفعة جدا، كما يتميز بالمرونة وفق النتيجة والأداء. |

| | | | |
|---|---|---|---|
| | | التوظيف، إضافة أنها لا توظف إلا إذا كان هناك إحتياج فعلي و مدروس، كما تسعى المؤسسة إلى إستهداف وإستقطاب الكفاءات، لكن مع ذلك تتأثر بالقيود التي وضعتها الدولة فيما يتعلق بالتوظيف في المنطقة. | |

المصدر: إعداد الباحث

**الفرع الرابع: استراتيجية التدريب**

**أولا:مؤسسات عينة الدراسة**

رغم توفر الموارد المالية والمادية و حتى البشرية، إلا أن مؤسساتنا لا تزال بعيدة كل البعد عن تطبيق إستراتيجية تدريب وتنمية فعالة، إذ أنها لا تزال غير قادرة على تحديد الإحتياجات التدريبية أي من هو الفرد فعلا الذي يحتاج إلى التدريب؟ و ما هو نوع التدريب بالضبط الذي يحتاج اليه؟ ، إضافة إلى عجزها في متابعة وتقييم مدى فعالية التدريب بإتباعها طرق غير فعالة، كما أن لغياب عملية تقييم أداء العاملين أثرا سلبا على التدريب في المؤسسات، إذن يمكن أن نقول أن هذه المؤسسات تهتم بالكم وليس النوع في التدريب، كما قال مسؤل مصلحة التدريب في المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار "**إدارة مجمع سونطراك تتابع كم دربنا وليس ما الهدف من التدريب ؟** "

**ثانيا: مؤسسة بايكر هيوزBAKER HUGHES**

من خلال اللقاء الذي أجريناه مع مسؤول مصلحة التدريب بالمؤسسة وجدنا أن هذه المؤسسة تولي أهمية كبيرة للتدريب في المؤسسة، كما أن للمؤسسة مخطط تدريب لغاية سنة 2025، كما أن برنامج التدريب يتوافق بشكل كبير ومشاريعها وأهدافها، إذ أن المؤسسة لا تقوم بالتدريب من أجل التدريب فقط، ونحن نعلم أن المؤسسات الأمريكية تسعى إلى تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح وعليه تقوم بالتدريب الذي فعلا هي بحاجة اليه والذي يتوافق كما أشرنا وأهدافها، من أهم أنواع التدريب التي تقوم بها المؤسسة يطلق عليه تدريب خاص و يقدم فقط للإطارات المتفوقة سواء اجنبية أو جزائرية، حيث يتم هذا التدريب على مستوى الولايات المتحدة الأمريكية حيث

يتضمن تقنيات ومهارات إدارة الأعمال بالإضافة إلى مهارات التفاوض ومن أهم عناصر التدريب هو كيفية تخفيض التكاليف وتعظيم الأرباح، حيث أن أي إطار يستفيد من هذا التدريب فهو من ضمن المديرين المستقبليين، ولقد التقيت بإطار جزائري[66] إستفاد من هذا التدريب وعلى حسب ما صرح به فإن هذا التدريب من طراز عال وهو يدخل ضمن ضمان تعاقب الإطارات على المناصب الحساسة إذ تلقى التدريب على يد أكبر الأساتذة الذين ينتمون الى أكبر الجامعات الأمريكية، إضافة إلى أن المؤسسة تنظم سنويا تدريب خاص في لندن حيث يتم إختيار أحسن الموظفين في المؤسسة ويتلقون أيضا تدريب حول تقنيات إدارة الأعمال يتضمن درجة أولى وثانية وثالثة، حيث يتم إختيار هؤلاء الكفاءات من طرف لجنة متخصصة في متابعة الكفاءات عن طريق تتبع نتائج تقييم أدائهم بالإضافة إلى إختبارات على الخط حيث تهدف المؤسسة من خلال هذا النوع من التدريب إلى تشجيع ظهور الكفاءات وإكتشافها و متابعتها من طرف الإدارة العامة.

أما بالنسبة للموارد المالية فالمؤسسة توفر الإحتياجات المالية الكافية لذلك وليست مرتبطة بنسبة معينة بل وفق ما تحتاج له المؤسسة من تدريب حيث وحسب مدير التدريب فالمؤسسة تنفق أموال طائلة جدا، خاصة بما يتعلق بالتدريب خارج الوطن، كما أشار مدير التدريب إلى أن المؤسسة ورغم الأزمة المالية التي تمر بها إلا أنها لم تخفض المخصصات المالية للتدريب.

إنّ المؤسسة تقوم بإعطاء أهمية كبيرة لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية لما لها أهمية في فعالية التدريب وتحقيق الهدف منه، إذ أن المؤسسة ترى أن أي عامل يقوم بالتدريب و هو غير مناسب لذلك تكاليف، اذ أن المكلف بتحديد الاحتياجات التدريبية بالإضافة إلى تقييم الأداء و متابعة الكفاءات يقوم بمتابعة أداء الأفراد التابعين للقسم الذي يعمل به و هو مسؤول عن تحديد الاحتياجات التدريبية اضافة إلى احتياجات الوظيفة.

وبخصوص تقييم التدريب فيكون التقييم الأول هو الذي تقوم به الإدارة لتقييم ظروف التدريب، ثم يقوم المدرب بإجراء إمتحان للمتدربين وفي حال فشل أي عامل فيعاقب ثم تتاح له الفرصة في التدريب القادم وإن الفشل مرة أخرى يعاقب أي أن هذا الفرد غير مناسب لهذا التدريب، و يعاقب العامل بعدم تجديد عقد العمل مرة أخرى.

وبالإضافة إلى كل ذلك فالمؤسسة تملك شهادة ايزو10015 لجودة التدريب والتي تنص على انها [67]" مواصفة توضح معايير وارشادات جودة التدريب تحت رقم (كود) ISO 10015، حيث تبدأ المواصفة بتعريف كل من الكفاءة (Efficiency) والتدريب(Training) وجعلت القاسم المشترك بينهما هي المعارف(Knowldge) والمهارات(Skills) والسلوكيات(Attitude)، كما قدمت المواصفة التدريب على أنه المصدر الوحيد الذي يتضمن رفع الكفاءة لكل من القيمة المشتركة، الاستراتيجية، الهيكل، النظم، اسلوب العمل، العاملين، المهارات وهو ما يعرف بنظام 7s للتطوير الاداري :

**(shared value, strategy, structure, system, style, staff and skills)**

وتنتقل المواصفة الى تحديد مراحل التدريب الاربع وهي:

[66] Angar elhachmi

[67] The iso survey of management system standard certification-2015,www.iso.org

- تحديد الإحتياجات التدريبية؛
- تصميم وتخطيط التدريب؛
- تنفيذ التدريب؛
- تقييم مخرجات التدريب.

كما أكدت هذه المواصفة على ضرورة عمل وثائق جودة التدريب والتي تشمل سياسة التدريب( Training policy)، دليل التدريب(Training manual)، اجراءات وتعليمات العمل المرتبطة بالتدريب.

كما قامت بتحليل وتعريف كل من مطالب الكفاءة ( Competence requirement)وفجوة الكفاءة(Competence gap)، كما أبرزت معوقات التدريب(Training constraint)، ووسائله، وقدمت المواصفة خطة للتدريب(Training plan)، آليات إختيار منفذ التدريب، مراحل دعم الإدارة للتدريب ومراقبة وتحسين العملية التدريبية.

**خلاصة الفصل الثاني:**

لقد حاولنا في هذا الفصل التطرق إلى واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية ودورها في تحسين أداء العاملين، وذلك من خلال التطرق لمختلف مؤشرات إستراتيجية التدريب وتحليلها، وكذلك التطرق إلى مختلف النتائج المتحصل عليها من جراء المقابلة ومناقشتها.

وقد تم التوصل إلى أنه رغم توفر الموارد المالية والبشرية في جميع مؤسسات عينة الدراسة إلا أنها لا تزال غير قادرة على تحديد الاحتياجات التدريبية وهو عائق كبير في تحديد فعالية استراتيجية التدريب.

أما بخصوص المؤسسة الأمريكية (بايكرهيوز) فقد تم التوصل إلى أن لدى المؤسسة إستراتيجية توظيف قوية، حيث أنها توضع خطة توظيف وفق شروط ومتطلبات الوظيفة بدقة متناهية، كما أن المؤسسة تقوم بإعطاء أهمية كبيرة لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية لما لها أهمية في فعالية التدريب وتحقيق الهدف منه، وبالتالي يمكننا القول أنّ إستراتيجية التدريب تعتبر فعالة في المؤسسة الأجنبية عكس المؤسسات الوطنية العاملة في قطاع النفط.

# الخاتمة

يكتسي موضوع الموارد البشرية أهمية كبيرة لدى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها وأشكالها، وذلك كون العنصر البشري هو بمثابة محرك النمو في المؤسسة، وهو الوسيلة الناجعة لتحقيق وضمان استمرارية ووجود أي مؤسسة، لذلك فهي تسعى دائما للحفاظ وإلاهتمام بأفرادها من خلال توفير عوامل تساعد على تنميتها، لأن تنمية الموارد البشرية تعتبر هدفا بالنسبة للفرد نفسه ووسيلة بالنسبة للمؤسسة من أجل تحقيق وبلوغ مستوى معين وأعلى من الفعالية.

ومن بين هذه الوسائل والطرق المستعملة في تنمية الموارد البشرية هو الاهتمام أو اعطاء أهمية كبيرة لإستراتيجية التدريب والتي تعتبر من أنجح وأنجع الطرق الحديثة التي تساهم بشكل كبير وفعال في تنمية كفاءات ومهارات العاملين بإختلاف مكان تواجدهم سواء كانوا في مؤسسات بترولية أو غيرها.

حيث تتطلب هذه الإستراتيجية الإعتماد على طرق واضحة تأخذ بعين الإعتبار مكان ونوع واستمرارية العملية التدريبية.

والملاحظ كذلك من خلال إجرائنا لهذه الدراسة أن إستراتيجية التدريب تكتسب أهمية خاصة في جميع المؤسسات البترولية لكن بنسب متفاوتة ومختلفة من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بسبب التطور العلمي التكنولوجي في نظم الإنتاج لأغلب الأنشطة الإقتصادية، لذلك لا يجب النظر الى التدريب على أنه عملية روتينية تخدم أهدافا معينة، ولا تخدم مخرجات العملية التدريبية (مادية ومعنوية وحتى انسانية).

كما يجب على المؤسسة الإهتمام بالعملية التدريبية بصفة خاصة، ويكون ذلك من خلال إعتبارها عنصرا أساسيا لزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، وبالتالي إعتبار المورد البشري وتدريبه إستثماراً وليس تكلفة.

**أولا:اختبار الفرضيات**

**1- الفرضية الأولى: يوجد أثر للمؤشرات الكمية لإستراتيجية التدريب (عدد العمال، عدد المتدربين، موازنة التدريب، تكاليف التدريب، الكتلة الأجرية للعمال) على تحسين أداء العاملين (إنتاجية العامل المتدرب) في مؤسسات عينة الدراسة؛**

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا يوجد أثر كبير لمؤشرات الكمية لإستراتيجية التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية (ENAGEO- ENSP-ENTP.) وذلك بناءا على المعادلة المستخرجة، أي أن هناك في كل مؤسسات عينة الدراسة قيم سالبة لمؤشرات استراتيجية التدريب.

كما أن هذه المؤسسات تطبق نشاط التدريب المخطط من قبل المؤسسة الأم (سونطراك) فقط، أي لا تمتلك إستراتيجية واضحة لتدريب عمالها.

**وعليه فإننا نرفض الفرضية الاولى.**

**2- الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية إيجابية بين المؤشرات النوعية لإستراتيجية التدريب (تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم العملية التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية وتقييم العملية التدريبية) وتقييم أداء العاملين.**

أشارت نتائج الدراسة إلى أنه توجد علاقة إرتباطية إيجابية بين إستراتيجية التدريب وتقييم أداء العاملين في جميع المؤسسات البترولية الوطنية، لكن تختلف من ناحية الفعالية فقط من مؤسسة إلى أخرى، وذلك بسبب غياب التحديد الدقيق للهدف.

**ومنه فإننا نثبت صحة الفرضية الثانية**

**3- الفرضية الثالثة: تتميز إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية (عينة الدراسة ) بالفعالية؛**

تعيش وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات البترولية الجزائرية حالة من عدم الإستقرار، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة على مستوى الإدارة العليا، وذلك ما أثر على تصميم وصياغة إستراتيجية للتدريب واضحة رغم توفر الموارد المادية والمالية، إضافة إلى عجزها عن متابعة وتقييم مدى فعالية التدريب وذلك بسبب إتباعها طرق كلاسيكية غير فعالة، ومن بين هذه الطرق القيام بملء إستمارة من طرف المدرب أو المشرف.

وعليه فإننا **ننفي صحة الفرضية الثالثة بالنسبة للمؤسسات البترولية الجزائرية.**

أما بالنسبة للمؤسسة الأجنبية بايكرهيوز، فقد توصلنا الى أن المؤسسة تمتلك إستراتيجية تدريب واضحة وفعالة تطمح إلى تحقيق أهداف المؤسسة والتي من بينها العمل على تطوير وتنمية الأفراد العاملين بها في شتى المجالات حتى مجال التكافل الإنساني والإجتماعي.

**وعليه فان الفرضية الثالثة في هذه المؤسسة محققة (صحة الفرضية في هذه المؤسسة).**

**4- الفرضية الرابعة: تمارس المؤسسات البترولية (عينة الدراسة) المدخل الإستراتيجي لنشاط التدريب وفقا للأساس العملي والعلمي والذي يسمح لها بتقييم جيد لأداء العاملين؛**

بناءًا على النتائج المحصل عليها في الدراسة الميدانية في المؤسسات البترولية الوطنية، فإن هذه المؤسسات تمارس نشاط التدريب كوظيفة فقط وليس كإستراتيجية لها أهداف معينة تسعى إلى تحقيقها، ويظهر ذلك من خلال البرنامج التدريبي الموضوع والموازنة المخصصة للتدريب والتي غالبا ما تكون لمدة سنة واحدة أو ثلاث سنوات(**مخطط متوسط المدى**) على أقصى تقدير، وهو ما يتنافى مع المدة الزمنية لإعداد أو صياغة الإستراتيجية والمقدرة بخمس سنوات فأكثر.

كما أن مستوى مديري إدارة الموارد البشرية لمفهوم إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية كان متوسطا، وذلك بسبب ضعف إدراك مديري ورؤساء المصالح للمفهوم العصري لإستراتيجية التدريب وهو ما يؤثر حتى على طريقة تقييم أداء العاملين.

**وعليه فان الفرضية الرابعة غير محققة**

أما بالنسبة لمؤسسة بايكر هيوز فإنها تمارس التدريب من مدخل إستراتيجي حيث تولي أهمية كبيرة له، كما أن للمؤسسة مخطط تدريب لغاية سنة 2025، بالإضافة إلى أن البرنامج التدريبي يتوافق بشكل كبير ومشاريعها وأهدافها، إذ أن المؤسسة لا تقوم بالتدريب من أجل التدريب فقط.

وتجدر الإشارة إلى أن مستوى مديري ورؤساء المصالح لوظيفة الموارد البشرية مرتفع جدا لدرجة إدراكهم بأهمية تطبيق المفهوم العصري لإستراتيجية التدريب والعمل على تحقيق ذلك.

**وعليه فان الفرضية الرابعة محققة وبدرجة كبيرة في المؤسسة الأجنبية بايكر هيوز.**

**ثانيا: نتائج الدراسة:**

**1- مؤسسات عينة الدراسة** (ENTP-ENSP-ENAGEO).

- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية في جميع مؤسسات عينة الدراسة (entp-ensp-enageo)من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها، وكذلك من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستقبلي (المتوقع)؛
- يتم تصميم عملية التدريب بناءًا على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسات، كما أن عملية التصميم تقوم على أهداف واضحة تساعد على تطبيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة؛
- يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة؛
- يقوم مسيرو هذه المؤسسات بإعداد ميزانية أو خطة مالية وفق إحتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات؛
- نوع التدريب المطبق في جميع هذه المؤسسات هو التدريب التخصصي؛
- تعتمد مؤسسات عينة الدراسة عند تنفيذ البرامج التدريبية على أسلوب المناقشة الجماعية، كما تعمل هذه المؤسسات على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الإعلام الآلي، اللغات والإسعافات الأولية؛
- عند قيام مسؤولوا ادارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة بتقييم العملية التدريبية فهم يستخدمون أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها، وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات، إضافة إلى ذلك فهم يقومون بعملية التقييم بصفة دورية ومستمرة؛
- عملية التدريب بالمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP لم تساهم في توفير جو من المنافسة بين العاملين؛
- تساهم عملية التدريب بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP في توفير جو من المنافسة بين العاملين؛
- عملية التدريب بالمؤسسة الوطنية للجيو فيزياء ENAGEO لم تساهم في توفير جو من المنافسة بين العاملين؛
- يستخدم مسيروا مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسات المدروسة نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية؛

– المؤسسة الوطنية لأشغال الآبار لا تعير إهتماما كبيرا بتكاليف التدريب وعدد العمال المتدربين وأثرهما في تحسين أداء وإنتاجية العامل، وهذا ما أدى بدوره بإنخفاظ ومحدودية أداء العامل بمؤسسة ENTP؛

– المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP إذا ما أرادت أن تحسن من إنتاجية عمالها سوى التقليل من عدد المتدربين وحجم الإنفاق المخصص للتدريب وكذلك من الكتلة الأجرية لترتفع الإنتاجية وهذا ما وضحته معادلة النموذج؛

– تعاني جميع مؤسسات عينة الدراسة من غياب إستراتيجية تقييم أداء العاملين وهذا ما أثر على تنافسية الأفراد وتحديد الأفراد المتميزين منهم، وكذلك حتى على الترقيات المستقبلية في مختلف الوظائف؛

– غياب تام للإستراجية العامة لجميع مؤسسات عينة الدراسة، مما يترتب عليه غياب استراتيجية التدريب.

**2– مؤسسة بايكر هيوز(BAKER HUGHES).**

– تمتلك المؤسسة إستراتيجية تدريب فعالة جدا، وذلك من خلال التحديد الدقيق للهدف، وتحديد الإحتياجات التدريبية وكذلك تقييم العملية التدريبية؛

– تولي مؤسسة بايكرهيوز أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين، وذلك لما لها أهمية في عملية التدريب، والترقية؛

– تحتل إدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية في المؤسسة وهي تسعى دوما للحفاظ عليها وتطويرها من خلال توظيف مختلف الكفاءات ومنحهم مناصب قيادية تساعدهم على جلب أفكار جديدة (روح المبادرة).

**ثالثا: اقتراحات الدراسة:**

من خلال إستعراضنا للنتائج السالفة الذكر فإننا نوصي بما يلي:

- ضرورة الإهتمام بنشاط التدريب على مستوى جميع المؤسسات البترولية من منظور إستراتيجي وليس وظيفي؛
- العمل على توعية مدراء ومسيري مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسات البترولية بالأهمية الكبيرة لإستراتيجية التدريب، لما لها من أثر في تحسين أداء العاملين، وضرورة مشاركة العاملين المتميزين في العمل مع الإدارة من أجل وضع خطط للتدريب وذلك قصد نجاح الإستراتيجية الكلية للتدريب؛
- ضرورة التحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية؛
- إعادة صياغة وتطوير إستراتيجية التدريب المتبعة في جميع مؤسسات عينة الدراسة، وذلك لما لها من سلبيات بدءًا من تحديد الهدف إلى تقييم أداء العاملين مرورًا بتحديد الإحتياجات التدريبية؛
- إعطاء أهمية كبيرة لعملية تقييم أداء العاملين لما لها من علاقة بتحسين أداء المؤسسة بصفة عامة.

**رابعا: آفاق الدراسة:**

إن هذه الدراسة قد حاولت معالجة الموضوع في حدود الإشكالية المطروحة، وحسب المعلومات والبيانات والمعطيات التي تمكنا من الحصول عليها، ومنه لا يمكن إعتبار هذه الدراسة قد أحاطت بكل جوانب الموضوع وبكافة أبعاده، وبهذا الصدد نقترح عددا من المواضيع والتي يمكن أن تدرس وتشكل مواضيع مستقبلية:

- أهمية إستراتيجية تدريب المورد البشري في تحسين تنافسية المؤسسات البترولية؛
- إستراتيجية تدريب وتنمية المورد البشري في المؤسسات البترولية من منظور إدارة الجودة الشاملة؛
- دور لوحة القيادة في تقييم تدريب العمال في المؤسسات البترولية العاملة في الجزائر؛
- دور إستراتيجية التدريب في التقليل من المخاطر الصناعية في المؤسسات البترولية.

# قائمة المراجع

## قائمة المراجع باللغة العربية

### اولا: الكتب


1- أحمد ماهر – **إدارة الموارد البشرية –** الدار الجامعية، مصر، 2004.

2- أحمد منصور – **المبادئ العامة في إدارة القوى**- وكالة المطبوعات، الكويت، 1993.

3- إسماعيل السيد –**الإدارة الإستراتيجية** – المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.

4- السعيد مبروك إبراهيم – **تدريب وتنمية الموارد البشرية بالمكتبات ومرافق المعلومات**- الطبعة الأولى دار الوفاء، الإسكندرية، 2012.

5- حمداوي وسيلة – **إدارة الموارد البشرية** – مديرية النشر الجامعية، قالمة، 2004.

6- حنا نصر الله **– إدارة الموارد البشرية** – دار زهران للنشر والتوزيع، جامعة الزيتونة، الاردن، 2011.

7- حنا نصر لله،" **إدارة الموارد البشرية**"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، جامعة الزيتونة، الأردن 2011.

8- خالد عبد الرحيم الهيتي، " **إدارة الموارد البشرية**" دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2005 .

9- خضير كاظم حمود وآخرون- **إدارة الموارد البشرية–** دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2007.

10- سهيلة محمد عباس –**إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي–** دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.

11- صلاح عبد الباقي – **إدارة الموارد البشرية** – الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر ،2000.

12- طاهر محسن منصور الغالبي ،وائل محمد صبحي ادريس – **الإدارة الإستراتيجية** – ط1 ،دار وائل للنشر ،عمان ،2007.

13- طاهر محمود الكلالدة،" **الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**"، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، 2011 .

14- عبد الكريم درويش وليلى تكلا – **أصول الإدارة العامة –** مطبعة الأنجلو مصرية ،القاهرة،1976.

15- علي غربي – **تنمية الموارد البشرية –** دار الفجر للنشر والتوزيع ،القاهرة ،2007 .

16- عمر وصفي العقيلي- **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي–** دار وائل، عمان، 2005.

17- فلاح حسن عداي الحسيني – **الإدارة الإستراتيجية** – دار وائل، عمان، 2006.

18- محفوظ أحمد جودة،" إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن2010 .

19- محمد أحمد عبد النبي – **إدارة الموارد البشرية–** دار زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

20- محمد حسن راوية – **إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية**- الدار الجامعية، مصر، 1988.

21- محمد عبد الفتاح ياغي – **التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق**– الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع ،2012 .

22- نادر أحمد أبو شيخة – **إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية** – دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2010.

23- نزار كاظم الركابي – **الإدارة الإستراتيجية ،العولمة والمنافسة** – دار وائل، عمان، 2004.

24- نور الدين حاروش - **إدارة الموارد البشرية**- دار الأمة للطبع والترجمة والتوزيع،2000 الطبعة الأولى.

25- هاشمي حمدي رضا **– تنمية وبناء نظم الموارد البشرية** – الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، الأردن، 2012.

**ثانيا: المقالات والمذكرات**

1- إبراهيم عبد الله وحميدة مختار – **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية** – مقال لمجلة العلوم الإنسانية ،جامعة بسكرة ،العدد السابع ،2005.

2- أبو دولة وآخرون **– واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية** – مقال، ابحاث اليرموك،المجلد 20، العدد.

3- أحمد بن عيشاوي –**التدريب الفعال وواقعه في المؤسسة الاقتصادية** – مذكرة ماجيستير غيرمنشورة ،جامعة ورقلة ،الجزائر،2002.

4- أحمد هشام السامرائي بعنوان **– أثر إستراتيجيات التدريب لتطوير الموارد البشرية في القطاع الحكومي قطاع الكهرباء في العراق نموذجا**– رسالة ماجيستير، الأكاديمية العربية بالدنمارك، كلية الإدارة والإقتصاد، 2010.

5- أفريد خميلي – **التدريب كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية مع دراسة حالة مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة**– مقال، منشور، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة أم البواقي، 2014.

6- بن قايد فاطمة الزهراء –**دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الإقتصادية دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة**- مذكرة ماجيستر،غير منشورة، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2011.

7- بوبرطخ عبد الكريم – **دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الإقتصادية مع دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية**- رسالة ما جيستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة منتوري قسنطينة، 2012.

8- جواد رحيل – **دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة** – مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة ،2014.

9- جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، تحت عنوان– **أثر التوجه الإبداعي وإستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط الكويت**– رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الاوسط، قسم ادارة الاعمال، 2013.

10- سهام بلخيري وحنان عشط – **اثر الرضاء الوظيفي على أداء الموظفين في المؤسسات الجامعية**- مذكرة ماستر منشورة، جامعة اكلي محمد، البويرة، 2012.

11- صالح مفتاح- **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات** – الملتقى الأول حول التنمية البشرية ،جامعة ورقلة ،9-10 مارس 2004.

12- عائدة عبد العزيز علي نعمان تحت عنوان – **علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية**، رسالة ماجيستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية العلوم الإدارية والمالية، 2008.

13- عبد الله بن عطية الزهراني – **إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية**– مقال، المجلة إدارة الأعمال، المجلد 8، العدد 4، الاردن، 2012.

14- عبد الله بن عطية الزهراني تحت عنوان – **إستراتيجية التدريب وأثرها على الجدارات السلوكية للعاملين في المصارف التجارية السعودية**– مقال، المجلة الأردنية للأعمال، المجلد 8 العدد 4، 2012.

15- عبد المالك مزهودة – **الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم**- مقال، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد الاول، 2012.

16- عدنان سالم الأعرجي و آخرون تحت عنوان – **أثر إستراتيجية التدريب في تنمية رأس المال البشري مع دراسة تحليلية لارآء عينة من الموظفين في الشركة العامة لكبريت المشراق**– مقال مقدم في المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال ،جامعة الزيتونة الاردنية، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ،2013.

17- عطاالله محمد تيسير وآخرون- **إستراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الاردنية**- الأكاديمية العربية للعبوم المالية والصرفية، فرع الكرك، 2008.

18- عمار بن عيشى – **دور تقييم أداء العاملين في تحديد الإحتياجات التدريبية مع دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية**، رسالة ماجيستر غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006.

19- مشتاق كامل فرج – **إستعمال تحديد التكلفة المستهدفة في تنفيذ إستراتيجية المواجهة** – مقال، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، المجلد 18 العدد 67، جامعة بغداد.

20- نهاية عبد الهادي تلباني – **واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية** – مقال ،مجلة جامعة الأزهر ،المجلد13 ،العدد (01)،2011.

**قائمة المراجع باللغة الاجنبية**

1- Ben Ammar Zieneb Mamlouk et Nacef Dhaouadi -**Formation et développement des compétences,** article, la revue des sciences de gestion, cairn ,2007

2- Bernard Gazier ; Les stratégies des ressources humaines, 2e éd. La découverte, 2004

3- Browning philip l, **evalution of short –term training in rehabilitation**, livre, Oregon univ, Eugene, department of health,1970.

4- Chantal Bussenault, Martine Prete « **organisation et gestion de l'entreprise tome2 structures, décision,stratégie** » vuibert, 1999.

5- chandler Alfred « **stratégies et structures de l'entreprise** » dans h Heyvaert-stratégie et innovation dans l'entreprise- thése d'etat science économique, université catholique de louvain 1972.

6- Dardar Abdul Hakim ,Ahmed jusoh and Amran Rasli **-The impact of job training ,job satisfaction and alternative job opportunities on job turnover in Libyan oil companies ,**paper ,the international conference on –Asia pacific business Innovation &Technology management ,ELSEVIER , Malaysia ,2012.

7- Duchamp David et Loris Guery – **la gestion des ressource humaines** – 1édition, impression&brochage SEPEC , France 2013.

8- Enriques correa molina et colette gervais- **les stege en formation à l'énseignement pratiques et perspectives théoriques**- livre,universite du Qubec, 2008.

9- FALOLA H. O. and others __ **Effectiveness of training and developement on employees ,performance and organisation competitiveness in the Nigerian banking industry ,**paper ,department of business management ,school of business ,covenant University ,Ota ,Nigerian ,2014.

10- foghievini Irén – **organisation et gestion de l'entreprise**- aegne,paris, fourth édition, 1998.

11- Jack j phillips and patricia pulliam phillips- **handbook of training evalution and measurement methods**- books, routledge taylor & francis group, fourth edition, 2016.
12- Jean –marie peretti – **resource humaines et gestion des personne**- livre, educa pole gestion, 9° édition, 2015.
13- Kauttuah Saleh Essam **-Workforce training for increased productivity in Saudi Arabic ,**thesis to requirement of doctor of business administration ,faculty of business and law ,Victoria university ,Melbourne Australia ,2013.
14- Louise la fortune – **des strategies reflexives interactive pour le devloppement des competences**- livre, université du Quebec, 2012.
15- Rama Krishna gupta potnuru **-Role of Training towards competitive advantage: A qualitative approach**.paper. research gate .2014
16- Susan M health field **– training and devlopement employee motivation and retention** –the lama laboratory animal management association ,2008.
17- Xavier greffe – **le developpement local** –livre, edition de l'aube/ dater, gémenos,2002.

## المواقع الالكترونية

**1-** www.abah.co.uk/ terminologie-professional-trainers.html
**2–** www.fao/wairdocs/af196a/af196a02/html

# الملاحق

## الملحق 01

### أسئلة المقابلة

| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحـــــور الأول: تحديد الإحتياجات التدريبية | 1- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين في المؤسسة من خلال الملاحظة الميدانية (العينية). | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 2- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال المقارنة بين القدرات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 3- تعتمد المؤسسة عند تحديد الإحتياجات التدريبية على معايير علمية قابلة للقياس. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 4- يقوم مسؤولوا الموارد البشرية في المؤسسة عند تحديد الإحتياجات التدريبية بالإعتماد على تكنولوجيا أوطريقة معينة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 5- يتم تحديد الإحتياجات التدريبية للعاملين من خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المستقبلي (المتوقع). | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |

## الملحق 02

| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحـــــور الثاني: تصميم العملية التدريبية | 1- يتم تصميم عملية التدريب بناءاً على المشاكل والعراقيل الواقعة فعلا في المؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 2-تقوم عملية تصميم التدريب على أهداف واضحة تساعد على تطبيق استراتيجية الكلية أوالعامة للمؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 3-يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب المؤتمر والندوة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 4-يتم تقديم عملية التدريب وفقا لأسلوب تمثيل الأدوار وحلقات النقاش. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 5-تتم عملية إختيار المتدربين بناءًا على تقارير الأداء السنوية التي يعدها مسيروا ومسؤولوا مصلحة الموارد البشرية. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 6-تتم عملية إختيار المتدربين بناءًا على معايير واضحة ومعلنة لجميع العمال. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 7-يقوم مسيروا المؤسسة بإعداد ميزانية أوخطة مالية وفق إحتياجاتها المستقبلية تحتوي على تقديرات للنفقات والإيرادات. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |

## الملحق 03

| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحـــور الثالث: تنفيذ العملية التدريبية | 1- تساهم عملية تنفيذ برامج التدريب بطريقة فعالة في تغطية العجز وتغيير معارف وسلوكيات العمال. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 2- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب تخصصي؛ | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 3- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب إداري؛ | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 4- نوع التدريب الأكثر تطبيقا في الشركة هو تدريب أثناء تأدية الخدمة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 5- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب دراسة الحالة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 6- تقوم المؤسسة بتنفيذ برامج التدريب وفق أسلوب المناقشة الجماعية. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 7- تعمل المؤسسة على إشراك كافة العاملين في دورات تدريبية لإستخدام الإعلام الآلي ،اللغات والإسعافات الأولية. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 8- البيئة المتوفرة في المؤسسة محفزة على القيام بالعملية التدريبية. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |

## الملحق 04

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| المحـــــور الرابع :تقييم العملية التدريبية | 1-يتم تقييم المتدرب أثناء تأدية عمله وذلك من أجل الوقوف على مدى إكتسابه للمهارات والمعلومات التدريبية. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 2-يستخدم مسؤولوا إدارة الموارد البشرية أسلوب مقارنة أداء المتدرب قبل العملية التدريبية وبعدها ،وذلك من أجل ملاحظة التغيرات في المهارات والمعلومات. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 3-تؤدي عملية التدريب إلى الرفع من إحساس العاملين بانتمائهم للمؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 4-يتم تقييم فاعلية العملية التدريبية بصفة دورية ومستمرة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 5-تتطابق أهداف العملية التدريبية مع الأهداف التي ترمي اليها المؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 6-في حالة إستخدام العمليات التدريبية يرتفع مستوى إنتاجية المؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |

## الملحق05

| | | | لا أوافق | لا أوافق بشدة | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المحـــــور الخامس: تقييم أداء العاملين | 1- ساهمت عملية التدريب من الزيادة والرفع من كفاءة ومهارة العاملين في المؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 2- عملية التدريب مكنت العاملين المتدربين من إستخدام الأساليب العلمية في تنفيذ مهامهم. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 3- أدت عملية التدريب إلى قيام العاملين من إبتكار أساليب جديدة تساهم في تطور المؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 4- ساهمت عملية التدريب في توفير جو من المنافسة بين العاملين داخل المؤسسة ،مما يساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |
| | 5- تستخدم نتائج التقييم في تحديد الإحتياجات التدريبية المستقبلية. | التكرار | | | | | |
| | | النسبة | | | | | |

| ....فهرس المحتويات... | |
|---|---|
| الإهداء | IV |
| الشكر والتقدير | V |
| الملخص | VI |
| قائمة المحتويات | VIII |
| فهرس الأشكال البيانية | IX |
| فهرس الجداول | X |
| قائمة الرموز والاختصارات | XI |
| قائمة الملاحق | XII |
| المقدمة | ب |
| **الفصل الأول :الإطار النظري لإستراتيجية التدريب وأداء العاملين** | 02 |
| **المبحث الأول :الأدبيات النظرية لإستراتيجية التدريب** | 02 |
| المطلب الأول :ماهية الإستراتيجية | 02 |
| المطلب الثاني :ماهية التدريب | 06 |
| المطلب الثالث :أنواع التدريب | 08 |
| المطلب الرابع :الخطوات و الأساليب العلمية للتدريب | 13 |
| المطلب الخامس :تصميم، تنفيذ وتقييم عملية التدريب | 17 |
| المطلب السادس :التدريب كنظام متكامل | 19 |
| المطلب السابع :التدريب من منظور إستراتيجي | 22 |
| **المبحث الثاني :الأدبيات النظرية لتقييم أداء العاملين** | 25 |
| المطلب الأول :مفهوم تقييم أداء العاملين | 25 |
| المطلب الثاني :عناصر وأهداف تقييم أداء العاملين | 28 |
| المطلب الثالث :مبادئ ومعايير عملية تقييم أداء العاملين | 29 |
| المطلب الرابع :الاطراف القائمة بعملية تقييم أداء العاملين | 32 |
| المطلب الخامس :اجراءات ومراحل عملية تقييم أداء العاملين | 34 |
| المطلب السادس :العلاقة بين إستراتيجية التدريب وتقييم أداء العاملين. | 37 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثالث :الدراسات السابقة** | **39** |
| المطلب الأول :الدراسات العربية | **39** |
| المطلب الثاني :الدراسات الأجنبية | **45** |
| المطلب الثالث :ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة | **49** |
| **خلاصة الفصل الأول** | **51** |
| **الفصل الثاني :واقع إستراتيجية التدريب في المؤسسات البترولية** | **53** |
| **المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية** | **54** |
| المطلب الأول :طريقة الدراسة | **54** |
| المطلب الثاني :أدوات الدراسة | **58** |
| **المبحث الثاني :واقع إستراتيجية التدريب ودورها في تحسين أداء العاملين في المؤسسات البترولية.** | **59** |
| المطلب الأول :نظرة عامة حول إستراتيجية الموارد البشرية لمؤسسات مجمع سوناطراك (عينة الدراسة) | **60** |
| المطلب الثاني:واقع إستراتيجية التدريب للمؤسسة الوطنية لأشغال الآبارENTP | **68** |
| المطلب الثالث :واقع إستراتيجية التدريب للمؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP | **77** |
| المطلب الرابع :واقع إستراتيجية التدريب للمؤسسة الوطنية للجيوفيزياء ENAGEO | **83** |
| **المبحث الثالث :النتائج ومناقشتها** | **89** |
| المطلب الأول :عرض النتائج | **89** |
| المطلب الثاني :مناقشة النتائج | **114** |
| المطلب الثالث :إستعراض للتجربة الأمريكية الناجحة لإدارة الموارد البشرية (مؤسسة بايكرهيوز) ومقارنتها بمؤسسات مجمع سونطراك (عينة الدراسة) | **118** |
| **خلاصة الفصل الثاني** | **125** |
| **الخاتمة** | **127** |
| **قائمة المراجع** | **133** |
| **الملاحق** | **139** |
| **الفهرس** | **144** |