



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان :

تأثير وامج التدريب الحديثة في أداء العاملين

رواسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة صربي - حاسي مسعود -الوطنية

من إعداد الطالبة: باديجة أحلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

أمام اللجنة المتكونة من الأساتذة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ(ة): تجمغدين نور الدين
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي	الأستاذ(ة): صالحى سميرة
مناقشا	أستاذ محاضر ب	الأستاذ(ة): خميس نفيسة

السنة الدراسية : 2026/2025



جامعة قاصدي مرباح - ورقلة

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

ميدان: العلوم الاقتصادية العلوم التجارية، علوم التسيير

تخصص: إدارة الموارد البشرية

بمعنوان :

تأثير برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين

رواسة ميدانية بالمديرية الجهوية لمؤسسة صربي - حاسي مسعود -الوطنية

من إعداد الطالبة: باديجه أحلام

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2026/05/24

أمام اللجنة المتكونة من الأساتذة :

رئيسا	أستاذ محاضر أ	الأستاذ(ة): تجمغدين نور الدين
مشرفا ومقررا	أستاذ تعليم عالي	الأستاذ(ة): صالحى سميرة
مناقشا	أستاذ محاضر ب	الأستاذ(ة): خميس نفيسة

السنة الدراسية : 2026/2025

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
نبينا محمد صلى الله عليه وسلم

أهدي ثمرة جهدي هذه إلى أمي الغالية التي كانت حافزي الكبير
لإنجاز عملي هذا لطلما غمرتني بعطفها و بحنانها ودعوتها الدائمة في
صلواتها وهي التي سعت لي وصولي لهذا المستوى ، و إلى أبي
الغالي الذي كان الداعم لي طيلة حياتي الدراسية معنويا وماديا
وإلى إخوتي كل بسمه وخاصة أختي (صفاء) كانت داعمتي في
مشواري الجامعي

وإلى صدقاتي كل بسمها من دون استثناء ، ولكل من ساعدني
حتى بدعواته فقط.

باديجه أحلام





شكر وتقدير

نبدأ قولنا بحمد الله تعالى وشكره الذي منى علينا بفضله وكرمه وأعاننا على إتمام هذا العمل

ومصدقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: ((من لم يشكر الناس لم يشكر الله))
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرف (صالحى سميرة) حفظها الله
على كل ما قدمه من توجيهات وإرشادات

كما نتقدم بخالص الشكر للمشرف علينا في الدراسة الميدانية في المديرية
الجهوية حاسي مسعود لمؤسسة الوطنية صاري

السيد (بوجاوي سفيان) الذي لم يخل علينا في تقديم المعلومات
والإرشادات طيلة فترة التبرص و والى كافة عمال المجرية بالأخص لعمال
مصلحة المستخدمين

ولا ننسى شكر الجزيل إلى كل أساتذة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
وعلوم التجارية.

والى السيد "خرفي أبو بكر"، الذي قدم لي عون وتشجيع كبيرين خلال
فترة التبرص

Class of 2026



الملخص:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على تأثير برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين بالمديرية الجهوية لمؤسسة صاربي- حاسي مسعود- ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمدنا على المقابلة و الملاحظة كأداتين رئيسيتين لجمع المعلومات مباشرة من المبحوثين حول موضوع الدراسة. حيث اشتملت عينة الدراسة على (14) عاملا موزعين كما يلي (6) عمال من مصلحة المستخدمين ، و(5) عمال من مصلحة الصحة و السلامة المهنية ، و(3) عمال من القسم التقني، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

اهتمام المؤسسة محل الدراسة الميدانية بالتدريب من خلال برمجة دورات تكوينية وتخصيص ميزانية سنوية لذلك، تركيز المؤسسة في السنوات الأخيرة على الشهادات الاحترافية والتكوين المتخصص بدل الاقتصار على المهارات العامة ، و مساهمة البرامج التدريبية في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

و أوصت الدراسة على : تعزيز التخطيط الاستراتيجي للتدريب وفق احتياجات المؤسسة الفعلية.

الكلمات المفتاحية: تدريب ، برامج حديثة ، أداء العاملين، تقييم الأداء، موارد البشرية ،المديرية الجهوية - حاسي مسعود-

Abstract

This study aims to identify the impact of modern training programs on employee performance at the Regional Directorate of the SARPI Corporation -Hassi Messaoud-. To achieve the objectives of this study, we relied on the interview and observation as the two primary tools for collecting information directly from the respondents regarding the subject of the study. The study sample included (14) employees distributed as follows: (6) employees from the Personnel Department, (5) employees from the Occupational Health and Safety Department, and (3) employees from the Technical Department.

The study reached the following results: The institution under study demonstrates an interest in training by scheduling training courses and allocating an annual budget for this purpose; the corporation has focused in recent years on professional certifications and specialized training instead of limiting itself to general skills; and the training programs contribute to improving employee performance and raising their professional competence.

The study recommended: Enhancing the strategic planning of training in accordance with the actual needs of the institution.

Keywords: Training, Modern Programs, Employee Performance, Performance Evaluation, Human Resources, Regional Directorate –Hassi Messaoud–.

قائمة المحتويات

II	الإهداء
III	شكر وتقدير
V	الملخص:
VI	قائمة المحتويات
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريب الحديثة و أداء العاملين
2	تمهيد:
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للبرامج التدريبية
26	المبحث الثاني : الأسس النظرية لأداء العاملين
47	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للبرامج التدريب و أداء العاملين
57	خلاصة الفصل:
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود-
58	تمهيد:
59	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
74	المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة و عرض وتحليل نتائج الدراسة
92	الخاتمة
95	قائمة المراجع
101	قائمة الملاحق
111	الفهرس

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	و
2	هرم ماسلو لترتيب الحاجات الإنسانية	8
3	الشكل رقم (03): أهمية التدريب للمؤسسة و العاملين	15
4	الشكل رقم (04): الأبعاد الأساسية للتدريب	16
5	التدريب في الأجلين القصير والطويل	18
6	العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء	30
7	الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية صاربي SARPI	65
8	الهيكل التنظيمي لـ HMD	71
9	توزيع أفراد العينة وفق المصالح	78
10	منحن تطور الموانية مقابل عدد المتدربين للفترة 2023-2025	86

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-1	أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة	53
1-2	بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية SARPI	61
2-2	مجتمع العينة	74
3-2	متغيرات الدراسة	75
4-2	دليل المقابلة	76
5-2	الخصائص الديمغرافية و المهنية للعينة	77
6-2	أسئلة وأجوبة المحور الثالث من دليل المقابلة	79
7-2	أسئلة وأجوبة المحور الرابع	82
8-2	الملخص الرقمي	84

مقدمة

توطئة:

شهدت المؤسسات في العصر الحديث تطورات متسارعة نتيجة التغيرات والتحول التكنولوجية والاقتصادية المستمرة إلى غاية وقتنا الحالي التي جعلت العالم في اقتصاده و أعماله يتحول إلى قرية صغيرة تستند على المنافسة ، و هذا الأمر الذي فرض على أصحاب المؤسسات ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري باعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية و تعطي هذه الحقيقة الحافز الأكبر لاهتمام بهذا المورد .

فالموارد البشرية تعد من أهم الأصول التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، مما يستدعي العمل على تطوير مهارات العاملين وتنمية قدراتهم لمواكبة هذه التغيرات .وفي هذا السياق، أصبح التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات لتأهيل العاملين وتحسين أدائهم، حيث لم يعد يقتصر على الأساليب التقليدية، بل تطور ليشمل برامج تدريب حديثة تعتمد على التقنيات الرقمية ووسائل التعلم التفاعلي، مثل التدريب الإلكتروني والتدريب بالحاكاة. وتسهم هذه البرامج في إكساب العاملين المعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية أكبر ، مع وجوب عملية الرقابة وتقييم الأداء التي تتم تزامنا مع الخطط والبرامج التي وضعت لرفع الأداء داخل المؤسسة فهذه العملية تلعب دورا مهما ومعيارا فعالا من أجل معرفة المستوى الذي وصلت إليه مردودية العاملين .

ومن هذا المنطلق تحاول الدراسة الحالية التعرف على تأثير برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين، لما لها من دور في تحسين كفاءة الموارد البشرية ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسات.

أ- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق يمكننا صياغة وطرح إشكالية الدراسة كما يلي :

ما هو واقع أثر برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين بالمديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود - في ظل التوجهات الحالية للمؤسسة؟

الأسئلة الفرعية :

من أجل الاجابة على الإشكالية الرئيسة قمنا بتجزئتها إلى الأسئلة الفرعية التالية.

- ما مدى تطبيق البرامج التدريبية الحديثة في المديرية الجهوية صاربي حاسي مسعود؟
- ما مستوى الأداء الوظيفي للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة؟
- هل هناك علاقة بين البرامج التدريبية الحديثة و أداء العاملين بالمديرية الجهوية لمؤسسة صاربي -

حاسي - مسعود - ؟

ج - الفرضيات الفرعية:

بناءً على إشكالية الدراسة وأسئلتها الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات على النحو التالي :

- هناك تطبيق عالي للبرامج التدريبية الحديثة و تحسين أداء العاملين بالمديرية الجهوية صاربي حاسي مسعود.

- سجلت المؤسسة محل الدراسة مستويات أداء مرتفعة.

- توجد علاقة قوية بين البرامج التدريبية الحديثة و أداء العاملين بالمديرية الجهوية لمؤسسة صاربي حاسي - مسعود.

د - أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة في الأساس للتعرف على مفهوم برامج التدريب الحديثة وأبعادها و أنواعها وعلاقته بأداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة كما تسعى هذه الدراسة لتحقيق الأهداف التالية :

- تحديد الإطار المفاهيمي: ضبط مفاهيم برامج التدريب الحديثة، أبعادها، وأنواعها، ومحددات أداء العاملين.

- تشخيص الواقع التدريبي: رصد وتقييم واقع تطبيق برامج التدريب الحديثة داخل المؤسسة محل الدراسة.

- معاينة مستوى الأداء: الوقوف على مستوى الأداء الفعلي للعاملين بالمديرية الجهوية من واقع الممارسة الميدانية.

- تحليل العلاقة الميدانية: تتبع وتحليل طبيعة العلاقة الرابطة بين البرامج التدريبية المعتمدة ومستوى أداء الموظفين بناءً على نتائج المقابلات.

- تقديم مقترحات عملية: صياغة جملة من التوصيات والمقترحات الإجرائية التي تمكن المؤسسة من تطوير منظومتها التدريبية وتحسين الأداء.

هـ - أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية الدراسة في بعدين؛ علمي يسعى لإثراء الرصيد النظري حول المقاربات التدريبية الحديثة وعلاقتها بالأداء لتكون مرجعاً للباحثين، وعملي تطبيقي يكمن في تشخيص واقع إحدى كبريات المؤسسات الاقتصادية (المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي بحاسي مسعود - مصلحة المستخدمين). وتستمد قيمتها الميدانية من تقديم قراءة واقعية مبنية على نتائج المقابلات، لتزويد القيادات الإدارية برؤية واضحة وحلول إجرائية تسهم في الاستثمار الأمثل للمورد البشري وتطوير أدائه في ظل التنافسية والتطور التكنولوجي.

ح - دوافع اختيار موضوع البحث:

تعددت أسباب التي جعلتنا نرغب في البحث فهذا الموضوع نذكر منها:

- الأهمية المتزايدة للتدريب داخل المؤسسات فهو أهم أداة لتطوير كفاءة المورد البشري و تحسين أدائه.

- يعد الموضوع البحث ذو صلة بتخصص إدارة الموارد البشرية.

- وجود فضول شخصي بمجال إدارة الموارد البشرية.

- رغبة الشخصية في التوسع المعرفي حول دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين وكيفية تطبيقه داخل المؤسسات.

- الطموح في اكتساب خبرة عملية وعلمية على كيفية تنظيم برامج التدريب و تقييم نتائجها .

- رغبةً في ربط بين ما تم دراسته نظرياً في الجامعة و الواقع داخل المؤسسات من خلال الدراسة الميدانية .

- محاولة إثراء البحث العلمي و تطبيقه بما يعود بالنفع على المجتمع و خاصة المكتبة الجامعية .

خ- حدود الدراسة:

تمت الدراسة ضمن الحدود التالية :

- **الحدود المكانية :** تم إسقاط الجانب النظري لهذه الدراسة على المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - قسم إدارة الموارد البشرية - مصلحة المستخدمين -حاسي مسعود - .

2025/2026 - الحدود الزمنية : تمت الدراسة في شهر أبريل خلال الموسم الدراسي

- **الحدود البشرية:** قمنا بمقابلة مع عينة من عمال المديرية الجهوية صاربي - مصلحة المستخدمين

- حاسي مسعود- (6) عمال من مصلحة المستخدمين، (5) من عمال قسم الصحة والسلامة المهنية

، (3) من عمال القسم التقني ،في مختلف المناصب الوظيفية بكل قسم أو مصلحة .

ت- منهج البحث والأدوات:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى وصف وتحليل واقع

التدريب داخل المؤسسة وتفسير أثره على أداء العمال. ولجمع البيانات، تم الاعتماد أساساً على

المقابلة كأداة رئيسية مع بعض العمال والإطارات، إضافة إلى الاطلاع على الوثائق الداخلية للمؤسسة

المتعلقة والتدريب وتدوين الملاحظات ، وذلك من أجل تدعيم المعلومات الميدانية وتحليلها بشكل

أكثر دقة وموضوعية.

ط- صعوبات الدراسة:

- لا يخلو أي عمل أو دراسة من وجود صعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا مايلي :
- صعوبة في الحصول على بعض الوثائق من داخل المؤسسة خاصة التقارير السنوية.
- عدم التعاون التام لبعض المبحوثين بسبب انشغالهم في فترة العمل أثناء المقابلات هذا ما أثر عمق بعض الإجابات.
- ضيق الوقت المخصص للدراسة النظرية والميدانية مما حد من التعمق في جمع وتحليل البيانات بالشكل المطلوب.

ظ- هيكل الدراسة:

- تم تقسيم الدراسة إلى جزأين ، جزء نظري و جزء تطبيقي كما يلي :
- الفصل الأول: يتضمن الأدبيات النظرية و التطبيقية للموضوع، سنتطرق من خلاله لعرض ثلاث مباحث أساسية وهم :
- المبحث الأول : الأدبيات النظرية للبرامج التدريبية الحديثة.
- المبحث الثاني : الأدبيات النظرية لأداء العاملين وتقييمه.
- المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية للبرامج التدريب الحديثة وأداء العاملين .
- الفصل الثاني : يضم الدراسة الميدانية للموضوع بالمدرسة الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود- ، يتضمن هذا الفصل مبحثين كالتالي :
- المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية و تحليل نتائج الدراسة .

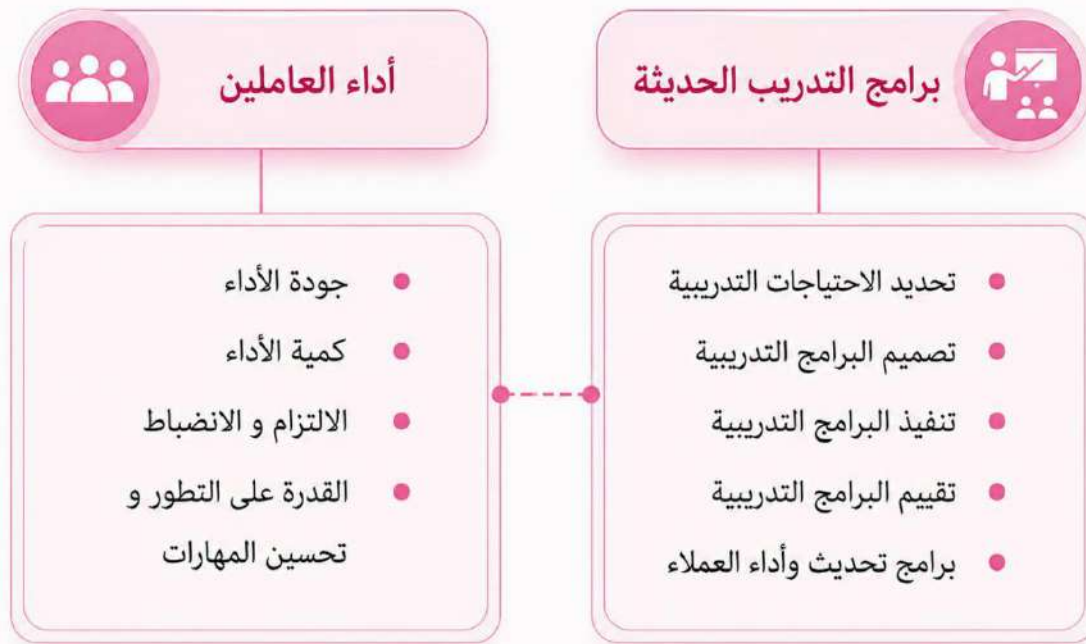
ي- نموذج الدراسة:

تناولت هذه الدراسة موضوع تأثير برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين ، وذلك من خلال دراسته من الناحية النظرية والميدانية التي تمت بالمدرسة الجهوية لمؤسسة صاربي -حاسي مسعود- .

المتغير المستقل: برامج التدريب الحديثة.

المتغير التابع: أداء العاملين.

الشكل (01): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الدراسات السابقة

الشكل (1-1): نموذج الدراسة

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريب الحديثة و أداء
العاملين

تمهيد:

رغبة أي مؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية و التفوق عن باقي المؤسسات التي ضمن نشاطها ولضمان استدامتها لابد من الاستغلال الأمثل للعنصر البشري فهو يبقى رأس المال الأكثر قيمة بالنسبة لأي مؤسسة برغم مما التطور التكنولوجي الذي حاول تقليص دوره ,وهذا ما جعل المؤسسات تعطي أهمية كبيرة إلى عملية التدريب بكافة أنواعه و أساليبه وبرامجها الحديثة تعد أهم وسيلة أساسية لتعزيز وإثراء معارف موردها البشري و تنمية مهاراته وقدرته وسلوكيه الإداري و الفني لأداء أعماله بأفضل وأكفاء الطرق و بالتالي تحقيق الفعالية ,كما تساهم هذه البرامج التدريبية الحديثة في مساعدة العاملين على التكيف مع التغيرات التنظيمية و التكنولوجية مما يجعل الأمر ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية ,فجميع المؤسسات تسعى إلى وضع البرامج و الخطط التدريبية الفعالة من أجل النهوض بهذا المورد واستثمار طاقاته وقدراته بما يضمن الأداء الفعلي والإنتاجي للفرد و المؤسسة على حد سواء ,ويستلزم تزامنا مع تفعيل البرامج التدريبية داخل المؤسسة تقييم الأداء الذي يمكن المؤسسة معرفة جودة بواقع الأداء داخلها. انطلاقا من أهمية هذه الأخيرة و أهميتها, يهدف هذا الفصل إلى تقديم الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق إلى المفاهيم الأساسية التي تتعلق ببرامج التدريب الحديثة وأداء العاملين مع إبراز العلاقة بينهما من خلال عرض أهم الأفكار و النظريات التي تناولت هذا الموضوع في أدبيات إدارة الموارد البشرية ,بما يمهّد لفهم أبعاد الدراسة والتنتقل إلى الجانب التطبيقي .

هذا من خلال تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالتالي :

- المبحث الأول : الأدبيات النظرية للبرامج التدريبية الحديثة.
- المبحث الثاني : الأدبيات النظرية لأداء العاملين وتقييمه.
- المبحث الثالث : الأدبيات التطبيقية للبرامج التدريب الحديثة وأداء العاملين .

المبحث الأول: الأسس النظرية للبرامج التدريبية

يناول هذا المبحث أحد أهم المتغيرات الدراسة وهو برامج التدريب الذي يعد أهم وسيلة ومقومة أساسية من مقومات نجاح المؤسسات وتميزها، وسيتم التعرف على مفهوم التدريب أهميته، أهدافه، مبادئه، أنواعه وسنوضح ذلك من خلال المطالب والفروع المتكون منها التي تضمنها هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

يعتبر التدريب من الوسائل المهمة التي يتم اللجوء إليها من قبل القائمين على إدارة المؤسسات لغرض تحسين مستوى أداء موردها البشري، وفي هذا السياق تعددت وتنوعت التعارف التي تشير إلى التدريب، على الرغم من هذا التنوع الكبير إلا أنها تتشابه في مضمونها إلى حد كبير، وسوف نعرض جميع ما يخص التدريب في هذا المطلب .

الفرع الأول : تعريف التدريب

أولاً: التعريف

لغة : لفظ التدريب مشتق من الفعل "درب" ويعني درب به أي اعتاده و أولع به ، ودرب على الشيء أي حذق على الشيء ،ويقال درب فلانا البعير أي علمه الدروب¹

أما اصطلاحاً عرف التدريب كما يلي:

- عرف التدريب بأنه " عملية اتصال تشكيل وظائفه من عمليات تحويل سلوكيات الأفراد وتتنوازي مع عمليات اجتماعية أخرى مثل العمل الاجتماعي الذي يهدف إلى تغيير سلوكيات الأفراد على مستوى الحياة اليومية"²

- عرف أيضا " التدريب هو وسيلة التي من خلالها يتم اكتساب الأفراد العاملين ، واستخدام نفس الوسائل بطرق أكثر كفاءة مما يؤدي إلى تغيير سلوك و اتجاهات الأفراد"³

- وعرف التدريب على انه " عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغيرات في معلومات وخبرات وطرائق أداء وسلوكيات واتجاهات الأفراد ،بغية تمكينهم من استغلال إمكانياتهم وطاقاتهم الكامنة بما يساعد رفع كفاءتهم في ممارسة أعمالهم بطريقة أفضل و إنتاجية أعلى.⁴

1 - عويد العنزي ، فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود في منطقة الحدود الشمالية من وجهة نظر المتدربين ،رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم علوم الإدارة ، كلية الدراسات العليا،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2013،ص82.

2- بالقاسم سلاطينية،التكوين المهني كرهان مستقبلي،الباحث الاجتماعي،جامعة منتوري قسنطينة،العدد02،1999،ص177.

3- سهيلة،محمد عباس وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل النشر والطباعة ،1999،ص107.

4- بوغريس لامية،التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية ،مذكرة ماجستير علوم التسيير ،كلية علوم الاقتصاد وعلوم التجارة وعلوم التسيير،جامعة الجزائر 03،الجزائر،2012/2013،ص04.

- كما عرف التدريب بأنه عملية يقصد بها زيادة كفاءة الفرد الإنتاجية وكذلك زيادة الكفاءة الإنتاجية للمنظمة التي يعمل فيها هذا الفرد وذلك عن طريق معاونة كل فرد على أن يستغل إمكانيته الإنتاجية إلى أقصى حد ممكن و كذلك معاونة العاملين في المنظمة ككل على حسن استغلال إمكانياتهم الإنتاجية بوصفهم جماعة تعمل معاونة لتحقيق أهداف معينة.⁵

- و عرف التدريب انه "عملية منظمة ومستمرة تهدف إلى تزويد العاملين بالمعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لرفع كفاءتهم وتحسين أدائهم في العمل بما يحقق أهداف المنظمة".⁶

- يعرف التدريب انه " عملية مخططة تسعى من خلالها المنظمة إلى تعبير إيجابي في معرفة العاملين ومهاراتهم وسلوكهم بهدف تحسين أدائهم الوظيفي وزيادة فعالية المنظمة".⁷

- يعرف التدريب على أنه : "الجهد المخطط والمنظم والمستمر والهادف إلى إحداث تغيير في سلوكيات و أداء الموارد البشرية في المنظمة عن طريق إكسابهم المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات التي تقود إلى رفع مستوى وكفاءة الأداء الفردي والتنظيمي بما ينسجم مع معايير الأداء العصرية".⁸

من خلال التعارف السابقة يمكن تعريف التدريب بأنه: عملية تعد أساسية داخل أي مؤسسة تهدف إلى تنمية و تطوير قدرات ومهارات ومعارف العاملين بما يتلاءم مع متطلبات العمل المتجددة والحديثة ،فهو يمثل نشاطا منظما ومخططا تسعى من خلاله المؤسسات لتحسين أداء العاملين ورفع كفاءاتهم المهنية من خلال تزويدهم بالمعارف والخبرات و المهارات اللازمة لأداء مهامهم بكفاءة عالية ، الأمر الذي ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المؤسسة ورفع إنتاجيتها ،لذلك يمكن أيضا تعريفه بأنه عملية مستمرة ومنظمة تهدف لإكساب العاملين معارف مهارات ضرورية لتحسين أدائهم وتطوير قدراتهم بما يتماشى مع متطلبات البيئة للعمل وأهداف المؤسسة.

ثانيا: بعض المفاهيم المرتبطة بمفهوم التدريب

- **التدريب والتكوين:** لا يختلف مدلول التدريب عن مدلول غير أن التدريب يعني كل أوجه التعلم التي يتلقها الفرد من قيم ثقافات مهارات أفكار ومعرفة ومعلومات ،أما الثاني يسري مفهومه على التعلم أيضا لكن في نطاق مهنة معينة، باعتبار ارتباطها بالجانب العلمي ،لذلك فمن ناحية واقعية فإن التدريب هو الأكثر استخدام هو تطبيق المعرفة، ويساعد الأفراد على الإلمام والوعي بالقواعد والإجراءات الموجهة والمرشدة

5 - محمد خيرى حربي ومحمد أنور قريطو، الأسس العامة للتدريب ،دار المعرفة ،القاهرة ،دون سنة نشر، ص102.

6 - أحمد ماهر ،أدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية للنشر والتوزيع،الإسكندرية ،2007، ص312.

7 - رايموند نو ،أدارة الموارد البشرية ،دار المريخ للنشر،الرياض 2010، ص298.

8 - عصام حيدر، التدريب و التطوير ، الجامعة الافتراضية السورية ،الجمهورية العربية السورية، دون طبعة ،2020، ص2.

لسلوكلهم كما يعمل على تنمية ذهن رشيد يستطيع أن يحدد العلاقات بين المتغيرات ترتبط ببعضها البعض ويتمكن من إدراك وفهم الظواهر المختلفة.⁹

- **التدريب والتعليم:** يوجد اختلاف بين التدريب والتعليم ،فالتدريب يؤدي إلى تعميق المعرفة المتخصصة والمهارة لدى الفرد بخصوص انجاز عمل أو أداء وظيفة معينة بذاتها، أما التعلم فيؤدي إلى زيادة وتعميق المعرفة أو الثقافة العامة والإلمام بالبيئة ككل¹⁰.

الفرع الثاني: أهم النظريات المفسرة للتدريب

أ- النظرية البيروقراطية لماركس فيبر: "Weber Max"

تعتبر البيروقراطية حسب "ماكس فيبر" وصف التنظيم الجهاز الإداري للمنظمة وكيف يؤثر على أداء وسلوك العاملين فهي سلطة المكتب المستمدة من التعليمات والأوامر والإجراءات التي تضمن التنظيم الرسمي وتعتبر البيروقراطية النموذج المثالي للتنظيم والذي قام على مبدأ التفسير الإداري والعمل المكتبي وتهدف إلى إلغاء الطابع الشخصي من حيث توزيع الأعمال ووسائل أداء العمل وتفسير الأداء ،ولتسهيل ذلك لبد من وجود لوائح ونظم وقواعد تحكم عملية التقسيم الإداري وتحديد الخطوات العاملة بين مختلف الوظائف ضمان لعدم حدوث ازدواجية في العمل وتضارب بين وحدات العمل.¹¹

بن ماكس فيبر نظريته البيروقراطية على المبادئ التالية:

- التخصيص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
 - التسلسل الرئاسي ضروري لتحديد العلاقات بين المدير و المرؤوسين.
 - نظام القواعد مطلوب لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
 - نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في العمل والتعامل.¹²
- هذه النظرية أولت أعلى أهمية كبيرة للتدريب واعتبرته أساسية في تحقيق الكفاءة والفعالية التنظيمية حيث نصت مبادؤه على ضرورة توفير درجة عالية من تخصيص العمل الذي ينتج عنه العديد من الوظائف، ففي نظر ماكس فيبر الإنسان ذو سلوك اقتصادي ويسعى إلى إشباع حاجاته المادية.¹³

9 - سعداني عماد، بريك إلياس، البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر في علم اجتماع التنظيم و العمل ،جامعة الشهيد الشيوخ العربي التبسي- تبسة، 2022/2023، ص ص 22-23.

10 - أحمد طرطار ، الترشيح للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، دوان المطبوعة الجامعية ،بن عكنون،الجزائر، 2001، ص88.

11- حمدي شاكر محمود، مهارات التدريب ،دار الأندلس للنشر والتوزيع، جدة- المملكة العربية السعودية، ط1، 2006، ص67.

12 - حسين عبد الحميد احمد رشوان، الإدارة و المجتمع، دراسة في علم الاجتماع ،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية-مصر، 2002، ص134-133.

13- على السلمي، تطور الفكر التنظيمي ،وكالة المطبوعات للنشر ، الكويت ، ط2، 1980، ص32.

ب- نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور : "Fredrick Taylor"

ظهرت وتطورت نظرية الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة لتضارب بين العوامل التي كانت مساعدة لتطور الاقتصادي آنذاك والعوامل التي أدت لتذبذب الإنتاجية على يد رائدها تايلور، يعد من الأوائل الذين اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة .حيث ركزت الدراسة عن طريق استخدام أدوات دراسة حركة و الزمن لتقليص العمل إلى أقصى حد والتخلص من الحركات الزائدة .وعليه فأساس الإدارة العلمية هو النشاط الإنساني يمكن تحليله وقياسه ورقابته بوسائل مثل المستخدمة في علوم الطبيعية.

تولت النظرية عنصر التدريب كمتغير أساسي في تنمية الموارد البشرية أهمية بالغة ،نظرا للدور الذي يلعبه في تحسن أداء العمال ،حيث إذا ما درب العامل على طريقة الأداء الصحيحة ،فلا شك أن يقضي على الإبطاء في العمل.¹⁴

ج- نظرية العلاقات الإنسانية:التون مايو "Mayo Elton"¹⁵

تعد أول دراسة تعنى بالسلوك في البيئة التنظيمية ويعتبر التون مايو العالم الأسترالي الممثل لهذا الاتجاه من خلال الأبحاث التي قام بها في مصانع "هاوثون" بالموليات المتحدة الأمريكية، التي ساعدت على اكتشاف التأثير المهم للعوامل الاجتماعية والعلاقات الإنسانية على الإنتاجية لدى العمال ،كما أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعة في تحديد سلوك العمال إذ إن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه بل هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها ،وهي بهذا تنتظر للمنظمة على أنها بناء اجتماعيا .

وبهدف استغلال أقصى للمورد البشري دعا مايو إلى ضرورة إتاحة فرصة التدريب والتعلم للعمل وهذا بهدف إكسابهم مهارات وقدرات تكنهم ن فرض تواجدهم داخل جماعات العمل ،كما أكد على ضرورة رفع مستوى كفاءة المرين من خلال تكوينهم على أنجح طرق.

وبصفة عامة تنتظر هذه النظرية إلى التدريب على أنه جزء لا يتجزأ من المكانة الاجتماعية فكلما قامت الإدارة بتحسين الوضع المهني للعمل وأتاحت لهم فرص للتدريب زادت دافعتهم للعمل ،اعتبرت أن التدريب يساهم بشكل كبير في تحقيق التوازن الفعالية في المؤسسة.

د - النظرية البنائية الوظيفية لتالكوث بارسونز "Prosons Talquat"¹⁶

تنتظر هذه النظرية للمؤسسة على أنها وحدة اجتماعية تسعى لتحقيق أهداف واضحة نسبيا وهناك جملة من المتطلبات التي يتعين على كل نسق أن يواجهها إذا أردا البقاء .

¹⁴- صلاح معمار ،التدريب الأسس والمبادئ ،ديبونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان ،الأردن ، ط1، 2012، ص31.

¹⁵- رافت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،مصر، ط1 ، 2001، ص65.

¹⁶- رافت عبد الفتاح، المرجع السابق ، ص66.

وفي هذا الإطار ركزت على حشد الموارد التنظيمية ,ورفع العاملين من خلال عمليات التنشئة والتدريب للمحافظة على توازن النسق, وأن عملية التدريب والتأهيل تعتبر مصدرا أساسيا لضمان السير الحسن للمؤسسة ,فمن خلال إعداد الأفراد ووضع خطط تدريبية مناسبة يمكن الوصول إلى الغايات المحددة .

وعلى هذا الأساس يصبح التدريب كأحد المتطلبات الوظيفية المصاحبة لتحقيق أهداف التكامل ,فمن خلال هذه العملية يمكن التنسيق بين سياسات الدولة وسياسات المؤسسات بمختلف أصنافها ,كما أن هذه النظرية تنظر للتدريب كعنصر بنائي في التنظيم يحقق الانسجام فهذه النظرية تعتبر التدريب نسق فرعي يرتبط بباقي الأنساق الأخرى يستقل عنها في بعض الجزئيات و الخصوصيات نظرا لارتباطها بالبناء التنظيمي للمؤسسة. وعليه فإن البنائية الوظيفية هي واحدة من النظريات التي تنادي بتقسيم العمل والتخصيص الوظيفي باعتبارهما مرتكزين أساسين لعملية التدريب و التكوين التي تساعد على وضع العمل داخل المؤسسة .

هـ - نظرية تدرج الحاجات ابراهام ماسلو :¹⁷ تعتبر نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو مرجعا فعالا للمنظمات في فهم دوافع الأفراد ,فهي تعد أولى الدراسات العلمية التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدوافع الاقتصادية والاجتماعية فقط ,بل توجد دوافع أسمى من ذلك لا تقل أهمي في تأثيرها على سلوك الفرد.

وقد وضع ماسلو خمسة حاجات رئيسة تخدم سلوك الفرد وهي كالآتي:

- **الحاجات الفيزيولوجية (الجسمية):** هي مجموعة الحاجات البيولوجية والفيزيولوجية للفرد (ماء,هواء,ملبس مشرب) ويعتمد ماسلو أنها أقوى دوافع الفرد حتى يتم إشباعها وبعد ذلك تبدأ الحاجات الأخرى في الإلحاح والظهور .

- **الحاجة إلى الأمن والسلامة:** عي الحاجات التي تعمل على حماية الذات من الأذى والمخاطر مثل مخاطر الصحية في الإلحاح و الظهور .

- **الحاجات الاجتماعية والعاطفية:** بما أن طبيعة الإنسان اجتماعي يعيش وسط جماعة أفراد و يتفاعل معهم ,فهو في حاجة إلى شعور بالانتماء والحب والتقدير من قبل تلك الجماعة.

- **حاجات التقدير والاحترام:** من خلا احترام الآخرين له واعترافهم به وبمجهدياته لان الفرد يبحث دائما على الإحساس بأهمية ما يقوم به من عمل ,والحصول على التقدير في الاعتراف به من المسؤولين و زملائه, لان ذلك يحقق به نوع من الرضا والارتياح النفسي ويدفعه لبذل مجهود أكبر .

¹⁷ - على محمد عبد الوهاب، التدريب والتطوير مدخل عملي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ط1،1981،ص ص 112-113-114

- **حاجات تحقيق الذات:** تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات فقط لإشباع الحاجات الأخرى, فهي تمثل رغبة الفرد المتنامية في التميز و رغبته في أن يصبح أكثر قدرة على فعل أي شئ يستطيعه.

وقد أولت نظرية تدرج الحاجات أهمية بالغة لعنصر التدريب لاعتباره عاملا أساسيا يساعد في إشباع حاجات المورد البشري ,فرغبة الفرد في الحصول على اجر كاف أو تحقيق الأمان لديه على منصبه يكون من خلال أدائه لعمله بشكل متقن أو من خلال شغله لوظيفة في مستوى أعلى ,و يتحقق ذلك إذا استفاد من دورات تدريبية تسمح له برفع مستوى أدائه, وقدرته على الإنجاز بكفاءة بالإضافة إلى إسهامه في إشباع الحاجات الفيزيولوجية وحاجات الأمان ,فإن التدريب تعتبر عاملا ضروريا لتحقيق الحاجات في المستوى الأعلى في الهرم تدرج الحاجات , فحاجات التقدير والمتمثلة في رغبة المورد البشري في تكوين سمعة طيبة والرغبة في التمتع بالاستقلالية تجاه الآخرين,وهي بالتالي تحرك الدافع لدى الفرد وتحرك القوى الموجهة لتصرفاته من أجل أن تقوم بتأدية عمله بكفاءة ,وهذا شأنه أن ينعكس بالإيجاب على الأداء الكلي للمنظمة.

الشكل رقم (02): هرم ماسلو لترتيب الحاجات الإنسانية



المصدر : علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 115.

الشكل (1-2): هرم ماسلو لترتيب الحاجات الإنسانية

و- نظرية (x) و (y) لماك غريغور دوغلاس:

أوضح صاحب النظرية أن الانطباع الذي يكونه الشخص اتجاه الآخر له تأثير على طيعة تعامله مع ذلك الشخص، وعلى هذا الأساس فإن سلوك المسير مع المرؤوس بهدف حثه على العمل يتحدد وفقا لتصوره لطبيعة هذا الأخير ويعد دوغلاس من أبرز الباحثين المساهمين في حركة العلاقات الإنسانية، إذ قام بتقديم مجموعتين من الافتراضات حول طبيعة السلوك الإنساني في محيط العمل لدى فئة المديرين وأطلق على هذين الفرضيتين: نظرية (x) ونظرية (y).¹

• **نظرية (x):** تنطلق هذه النظرية من افتراض العامل كسول بطبيعته وغير طموح ويكره المسؤولية، تهمة ذاته وتحقيق رغباته ولا تهمة أهداف المؤسسة، لذلك فإن تحفيزه يكون عن طريق المكافآت والحوافز المادية الاقتصادية فقط، فتصبح الإدارة هنا مرغمة ومجبرة على انتهاج أساليب القوة، الإشراف والرقابة الصارمة المباشرة، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من المسلمات:²

- العمال يكرهون العمل بطريقة فطرية، ويتجنبونه قدر الإمكان وهذا على كل المستويات .
- إجبار العمال على العمل لأنهم يكرهونه، ويكون هذا الإجبار عن طريق التوجيه والرقابة المباشرة والتهديد بالعقاب .

- يقدر العامل أهمية الشعور بالأمن عن غيره من العوامل المصاحبة للعمل وبذلك تقل طموحاتهم.
- يتهرب العمال من المسؤولية ويبحثون دائما على التوجهات الرسمية .

• **نظرية (y) :** وتقوم هذه النظرية على المبادئ التالية:³

- استخدام الجهد البدني و الذهني أمر طبيعي في العمل، ويتوقف على كون العمل مصدر للرضا والإنجاز التطوعي أو مصدرا للعقاب وتجنبه إذا أمكن ذلك على ظروف وشروط الرقابة.
- لا تعتبر الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب الوسيلة الوحيدة للحز نحو الأهداف التنظيمية فسوف يباشر الفرد التوجيه والرقابة الذاتية إذا ما توفرت الظروف الملائمة.
- تحقيق الأهداف هي وظيفة ودور المكافآت و الثواب المصاحبة للإنجاز، فكل جزء هو دلالة، لتحقيق الذات والحاجات أو مطلب الإنسانية يتولد عنها مجهود موجه نحو إنجاز الأهداف التنظيمية .

ويظهر من خلا الفروض التي تقوم عليها هذه النظرية الأهمية إلى تدريب الموارد البشرية فالأفراد في ظل هذه النظرية يتصرفون بكون المجهود العضلي والفكري لديهم في العمل تصرف طبيعي كما أنهم

¹- فوزية براح، التدريب المهني وعلاقته بالدافعية في العمل حسب نظرية التوقع لفيلكتور فروم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر ، العدد 41، 2014، ص 586.

² - علي محمد عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 122.

³ - علي محمد وهاب، المرجع السابق، ص ص 123-124.

قادرين على تحمل المسؤوليات ولديهم كل الاستعداد لتحقيق أهداف المنظمة ,إلى جانب ذلك فالأفراد يمتلكون القدرات على الإبداع والابتكار , ولكن هذه القدرات غير مشغلة وهو يبحثون عن الظروف الملائمة التي يتمكنوا في إطارها من استغلالها ,لذا فإن قيام المنظمة بتنظيم دورات تدريبية من شأنه إمداد الموارد البشرية بالمعلومات المناسبة واللائمة ,وبأساليب وطرق الأداء الضرورية ,والتي تتضمن تفاصيل أداء وظائفهم ,كما أن برامج التدريب تكسب الأفراد مهارات فنية و إدارية تمهد له الطريق إلى تحمل المسؤوليات ونفتح له آفاق الإبداع والابتكار .

المطلب الثاني: أنواع و مبادئ التدريب

توجد أنواع كثيرة و متنوعة للتدريب بحسب الأهداف و المجالات التي يخدمها,كما فعالية التدريب تقوم على مجموعة مبادئ العملية و التنظيمية التي تضمن تحقيق النتائج المرجوة ,فلذلك دراسة و فهم أنواع و مبادئ التدريب تمثل خطوة أساسية وهامة لمعرفة دوره في رفع وتحسين الكفاءة الفردية والجماعية ,فتناول أنواع و مبادئ التدريب في هذا المطلب يعد ضروريا لدراسة .

الفرع الأول: أنواع التدريب

اختلفت أنواع التدريب باختلاف المعيار المعتمد عليه في عملية التصنيف ومن أهم المعايير مايلي :

- التصنيف حسب مرحلة التوظيف.

- التصنيف حسب نوع الوظائف.

- التصنيف حسب المكان.

_ حسب عدد الأفراد المتدربين

ويمكننا تلخيص أنواع التدريب حسب هذه المعايير فيما يلي:¹

أ- **التدريب حسب مرحلة التوظيف:** يقسم التدريب حسب مرحلة التوظيف إلى خمسة أنواع تتمثل في:

* **توجه الموظف الجديد:** قبل مباشرة الموظف لعملية يحتاج لمجموعة من المعلومات التي يحصل عليها في الأيام والأسابيع الأولى من عمله ,حيث تؤثر هذه المعلومات على أدائه و اتجاهاته النفسية ,وتهئية الموظفين الجدد وإرشادات الرئيس المباشرة له.

* **التدريب أثناء العمل:** ترغب المؤسسات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى , حيث تسعى المؤسسات وتشجع بأن يقوم المشرفون فيها بتقديم المعلومات ,والتدريب على مستوى الفردي للمتمدرسين ,ويعود الاعتماد

¹ - أحمد طرطار ، الترشيد للطاقت الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية ،ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ،الجزائر ،2001، ص117.

على هذا النوع إلى أن معظم الأعمال يمكن تعلمها في فترة قصيرة نسبيا خلال أسبوع أو اثنين على الأكثر ،بالإضافة الى أن هذه الطريقة منخفضة التكلفة ، وأن الكثير من الآلات تتميز بالتعقيد الأمر الذي لا يكفي ،استعداد العامل أو خبرته الماضية وإنما يجب عليه تلقي تدريباً مباشراً على الآلات.

*** التدريب بغرض تجديد و المعرفة والمهارة:** عندما تتقادم معارف ومهارات الأفراد وبالأخص حينما تكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة يستدعي الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، مثال حينما يدخل نظام المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحاسبات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ،يحتاج شاغلي هذه المهام إلى معارف ومهارات جديدة تمكينهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصيص الذي يمارس نتيجة التطورات والمستجدات في مجال العلوم والتقنية .

*** التدريب بعرض الترقية والنقل:** معنى ذلك أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو ينقل إليها، وهذا الفرق مطلوب التدريب عليه لردم الفجوة في المهارات والمعارف، وعليه فإن هذا النوع من التدريب يعمل على إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو القيام بواجبات ومسؤوليات جديدة.¹

*** التدريب للتهيئة للمعاش:** في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين كبار السن للخروج للمعاش والتقاعد ،يتم تدريبه على طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

ب- التصنيف حسب نوع الوظائف:

قسم الباحث حمود والخرشة التدريب وفقاً للوظائف إلى:²

- **التصنيف المهني:** يهتم هذا النوع من التدريب بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ، وفيه تقوم بعض المنظمات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس و معاهد لتعليم العمال، ويحصلون بذلك على شهادات مهنية أو فنية.

- **التدريب التخصصي:** ويمثل هذا النمط من التدريب بالمعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا غالبا ما يشبه التدريب المهني ، إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات و المعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة.

1 - أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق ،دار الفكر .القاهرة، 1998، ص ص 117-118.

2 - نهاية عبد الهادي التلباني، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئات المحلية بالمحافظات الجنوبية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة - فلسطين، 2010، ص ص 21-22.

- **التدريب الإشرافي:** ويشمل هذا النمط من تدريب المشرفين لزيادة مهاراتهم وقدراتهم على الإشراف والتعامل مع الأفراد تحت مسؤولياتهم ,و توجيههم نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها ,وغالبا ما يشمل هذا النوع من التدريب معلومات نحو تحقيق الأهداف المراد إنجازها , وغالبا مايشمل هذا النوع من التدريب معلومات عن التنظيم الرسمي والتنظيم غير رسمي ,والصراعات العالمية وأنماط القيادة واتخاذ القرارات وغيرها من المعارف والمعلومات التي ترتبط بطبيعة العلاقة السائدة في الأعمال التي يرغبون بتحسينها وتطويرها بغرض إنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفعالية عالية.

- **التدريب الإداري:** وينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية, ويعتمد هذا النمط من التدريب على معالجة المشاكل وسبل اتخاذ القرارات والجوانب السلوكية والمعرفية للأفراد.

ج- التصنيف حسب المكان¹

يمكن تصنيف أنواع التدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين إلى نوعين ،فإما أن يكون داخل المؤسسة أو خارجها :

- **التدريب داخل المؤسسة:** يعتبر هذا النوع من التدريب أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليف مقارنة مع التدريب الخارجي ,وكذلك قصر مدة التدريب يقوم عن طريق مدربين ينتمون لنفس المنظمة ومن خارجها ،بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها ،و يتم في قاعات مخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل.

التدريب خارج المؤسسة: في بعض الأحيان تفضل المؤسسة القيام بتدريب عمالها خارج محيطها وذلك بسبب توافر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في خارج وبسبب عجزها في انجاز برامج أفضل ،وقد تم هذا النوع في المؤسسات خاصة بالتدريب أو تم عن طريق برامج حكومية.

د- التصنيف حسب الأفراد المتدربين: هذا النمط من التدريب يأخذ بعدين أساسيين هما :²

- **التدريب الفردي:** ويتمثل هذا النمط من التدريب تطوير المهارات والقدرات الفردية والتي غالبا ما تتعلق بالأفراد الذين تتم ترقيتهم لمراكز إدارية أو فنية عليا وذلك لأنه يقتصر على الأفراد المعنيين بذلك .

- **التدريب الجماعي:** هذا النمط من التدريب يعتمد الأسلوب الجماعي في التدريب إذ غالبا ما يلتحق مجموعة من الأفراد المراد تدريبهم جماعيا بمراكز تدريبية متخصصة ، لغرض تطوير مهاراتهم في إحدى المجالات التي يعملون بها كمجموعة من الفنيين على استخدام الآلات أو الأجهزة الجديدة ، أو مجموعة

¹- محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع الملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة- مصر ، ص43.

²- ياسين الخرشنة، إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان،الأردن، ط3،2011،ص83.

من الإداريين على استخدام أجهزة الحاسوب والتقنيات الحديثة في العمل وهكذا فإن النمط التدريبي يقوم على تدريب جماعات وليس أفراد.

الفرع الثاني : مبادئ التدريب

أختلف الكتاب في تحديد مبادئ التدريب ، إلا أن الخبراء في الإدارة اتفقوا على الآتي :

أ- **الدافعية والتحفيز لتحقيق الأهداف الشخصية:** يسعى الفرد لتحقيق : يسعى الفرد لتحقيق أهدافه من خلال تواجده في المؤسسة، من أكثر الأهداف التي ترغب في تحقيقها في مجال عمله هي تحقيق الأمان الوظيفي ، والحصول على حوافر العمل المادية والمعنوية ، وتقدير الآخرين ، مع المركز الاجتماعي والمسؤولية والإنجاز ، فإذا كان التدريب يساعد الفرد على تحقيق بعض هذه الأهداف فإن هذا يسهل من عملية التعلم ، فالفرد الذي يحص على الفرصة لزيادة وتحسين مهاراته يكون لديه دافعية عالية للتعلم ، لأنه يرى أن زيادة مهاراته ستمكنه من زيادة دخله وشهوره بالأمان.¹

ب- **اختيار المتدربين:** تعتمد فاعلية الكثير من البرامج التدريبية على نوع المتدربين وكفاءتهم ، إذا أن عملية الاختبار يجب أن تتم بعناية فائقة واستنادا إلى معايير اختيار تضمن خبرتهم واطلاعهم ومعارفهم وكفاءتهم في إدارة البرامج التدريبية ، ويمكن تقسيم المدربين حسب المعايير الآتية:

- التخصص.

- سنوات الخبرة.

- الجدارات.

- التعليم المسبق.

- القدرات التكنولوجية.

- الدرجات العلمية المختلفة.

ج - **ميزانية التدريب:** هناك مجموعه من التكاليف التي ترتبط بأي برامج تدريبي وذلك على الرغم من أن هذه التكاليف سوف تتوزع بشكل واضح مع اختلاف نوع التدريب الذي ييتم تطبيقه ، وتشمل التكاليف الإيجار ، تكاليف المدرب وتكاليف نفقاته والإقامة ، وانخفاض الإنتاج بسبب غياب المتدربين ، وتكاليف المواد التدريبية ، وتكاليف الوقت المستهلك في التدريب ، ، بالإضافة إلى المصاريف الإدارية.

د- **اختيار المتدربين:** لا توجد برامج تدريب بدون متدربين ، فالتدريب الهادف ركز على مجموعة المتدربين الذين تم اختبارهم وفق خطة تدرج وظيفي لإكسابهم مهارات ومعرفة تنظيمية تساعد على تحسين أدائهم في العمل.

¹ - بوغريس لامية ، مرجع سابق ، ص11.

- هـ- **المواد التدريبية:** يفضل أن تكون المواد التدريبية مناسبة للبيئة المحلية حتى تعطى إشارات تدريبية تناسب التطبيقات بعد التدريب ، كما يفضل استخدام أكثر من وسيلة تدريبية في البرنامج التدريبي الواحد.¹
- و- **الهدف:** باعتبار التدريب عملاً إدارياً ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ، حيث أنه يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومن حيث الكم و الكيف و التكلفة
- ز- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة .
- ح- **واقعية التدريب:** هو أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كما أمكن ذلك، وأن يعبر عن احتياجات تدريبية حقيقة للعاملين بدرجة عالية من الإحباط ، ويرجع السبب في ذلك إلى عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى مكان العمل لتعظيم العائد من نشاط التدريب.²

المطلب الثالث: أهمية التدريب وأبعاده الأساسية

التدريب يساهم في رفع مستوى كفاءتهم و تحسين أداء العاملين ، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وتحقيق أهدافها. ومن هذا المنطلق تبرز أهمية التدريب من خلال مجموعة من الأبعاد الأساسية التي تهدف إلى تطوير الفرد سلوكياً ومعرفياً و مهنيًا داخل المنظمة

الفرع الأول: أهمية التدريب

اعتماد المؤسسات المتزايد على العنصر البشري في تحقيق أهدافها وغاياتها جعل دوره أساسياً في نجاحها وتطورها. ويعتمد هذا الدور على مستوى كفاءة العاملين والمهارات التي يمتلكونها، والتي تُعد ثمرة التدريب والإعداد السليم. فالتدريب يمثل شرياناً حيوياً يغذي كفاءة الموظفين ويعزز قدراتهم وبنمها ، مما يضمن مساهمتهم في دفع المؤسسة نحو تحقيق غاياته بفعالية عالية.

وتتمثل أهمية التدريب في الجوانب التالية :³

أ- **أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة:** تكمن في مايلي:

- إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء ، سواء أكان ذلك للأداء الحالي أو المستقبلي المتوقع ، طرق معالجة نقاط ضعف الأداء يمكن أن يتحسن الأداء ، مما ينعكس بنتائج إيجابية على المؤسسة
- التدريب صفة المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى التحديث.
- تحسين وتطوير المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.

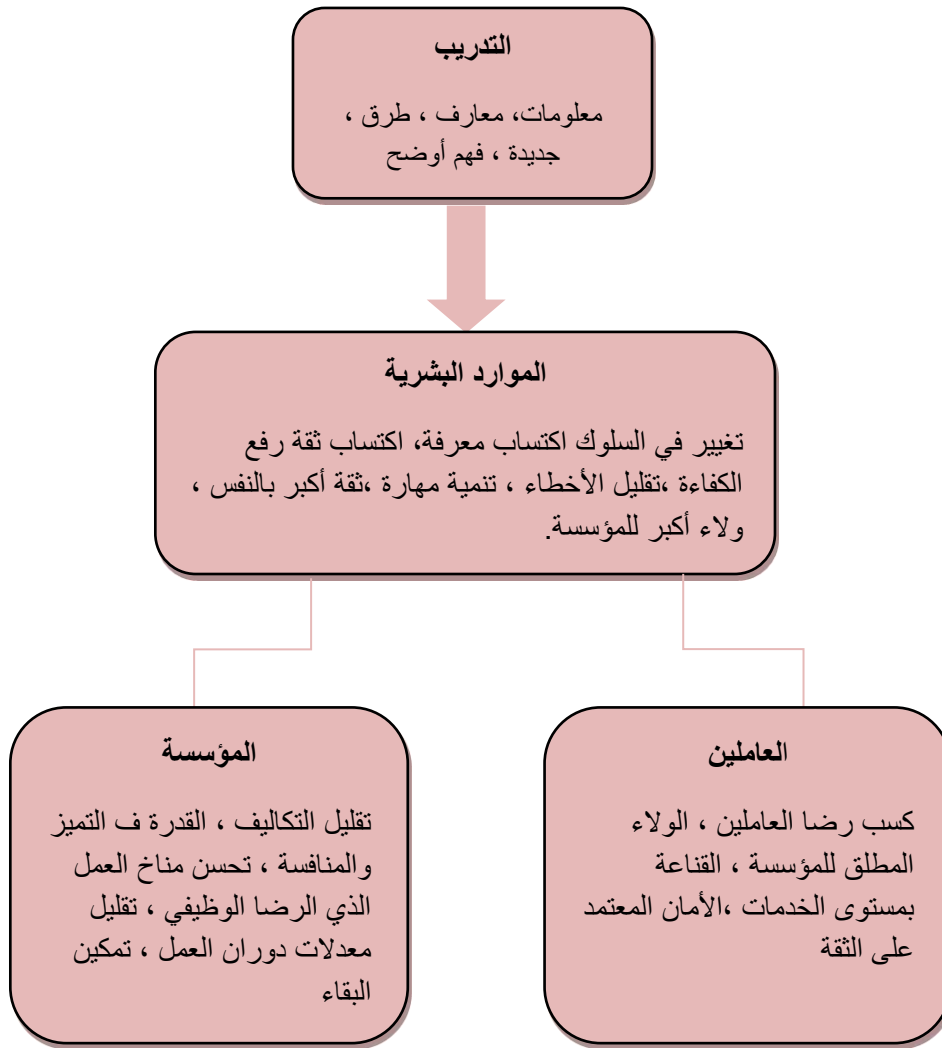
1 - حمدي شاكر محمود ، مهارات التدريب ، دار الأندلس للنشر و لتوزيع ، جدة - السعودية ، ط1، 2006، ص53.

2 - صلاح معمار، مرجع سابق، ص114

3 - جربي صالح معمار، التدريب الأسس و المبادئ ، دار للطباعة والنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، ط1، 2010، ص ص 7-8، ص 114.

- التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها و اتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر .
 - يساعد التدريب في تجديد و غثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصيانة أهدافها وتنفيذ سياستها .
 - يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها .
- ب- أهمية التدريب بالنسبة للعاملين: تتمثل في الآتي :**
- تزويد الأفراد بمهارات ومعارف قد تكون موجودة لديهم ،تمكينهم من أداء واجباتهم بالكفاءة المطلوبة.
 - يساعد الأفراد في اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 - تحسين وتطوير سلوكيات الأفراد بما يتناسب وطبيعة الأعمال التي يؤدونها ،والعلاقات التي تتطلبها هذه الأعمال.
 - التقليل من أخطاء الأفراد العاملين وحوادث العمل .
 - يساعد في تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل أو قلة المهارات التي ينجم عنها ضعف الأداء .
 - تحسين الاتصالات بين الأفراد العاملين ، وتقوية تماسكهم داخل المؤسسة.
 - تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي.

الشكل (1-3): أهمية التدريب للمؤسسة و العاملين



المصدر: هيثم حمود الشلبي، إدارة المنشآت المعاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، ص186.

ج- الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية: ¹

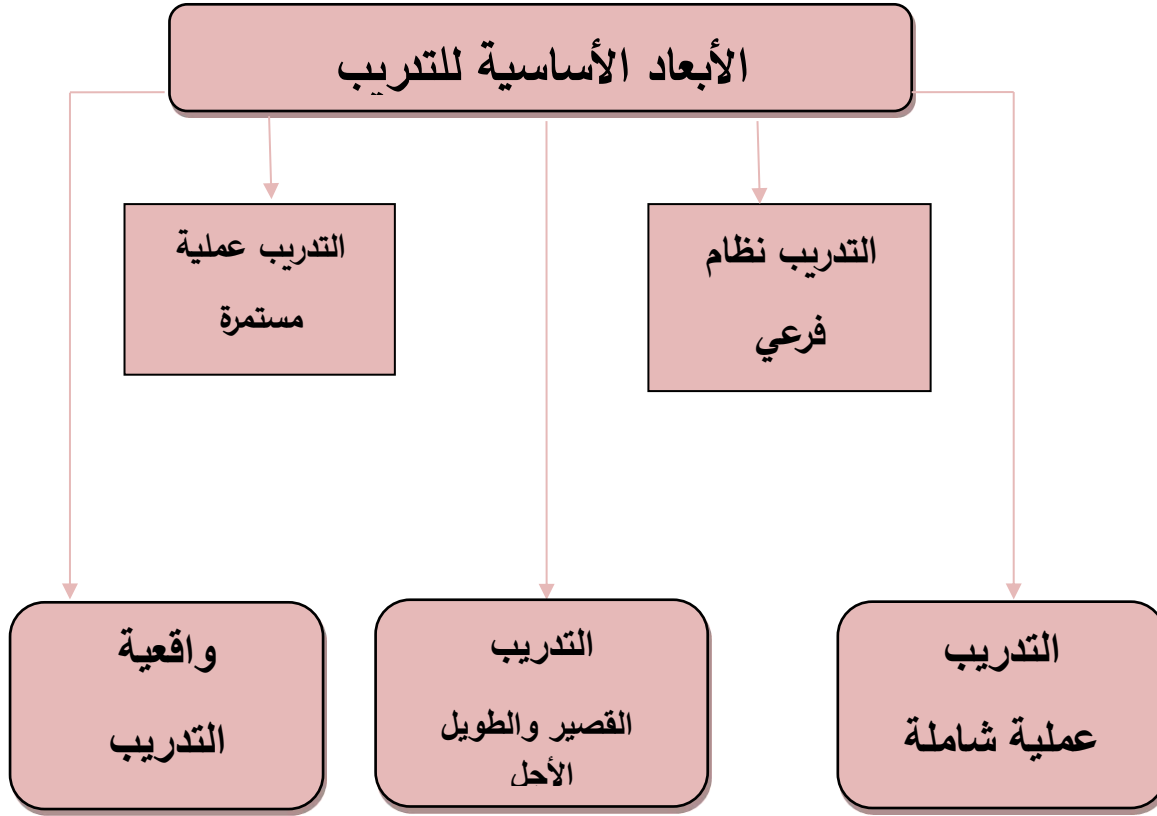
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

¹ - جليل سمية، عمومن رمضان، واقع التدريب المهني بشركة النسيج الوطنية الأغواط، مجلة الشامل للعلوم التربوية و الإجتماعية ، المجلد 04، العدد 01، جوان 2021، ص313.

الفرع الثاني: أبعاد التدريب

عملية التدريب تتوقف على الفهم الصحيح للأبعاد الأساسية لعملية التدريب ، و الشكل الموالي يوضح ،
والشكل الموالي يوضح أهمها :

الشكل (1-4): الأبعاد الأساسية للتدريب



المصدر: عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، القاهرة- مصر ، د.ط ، 2003 ، ص290

يمكننا تلخيص أهم الأبعاد الأساسية من خلال الشكل كما يلي :

أ- **التدريب نظام فرعي:** يعتبر أداة إدارية تستخدم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المؤسسة ، ومن المنطلق فان عملية التدريب تعتبر نظام فرعي للنظام الكلي (المؤسسة) ، والنظام الفرعي هو ذلك النظام الذي النظام يتكون من أجزاء و عناصر مختلفة يختص كل واحد منه بدور متميز ، وتتوقف الفعالية النهائية له في تحقيق أهدافه على مدى التكامل و الترابط بين أفراد وعناصر، ويؤدي الاعتراف بكون

التدريب نظاما فرعيا إلى الاعتراف بأهمية وجود ارتباط و تكامل بين نشاط التدريب و بين الأنشطة الأخرى التي تؤدي داخل المؤسسة.¹

ب- **التدريب عملية مستمرة:** تظهر الحاجة إلى نشاط التدريب في المؤسسات بصفة مستمرة ، وذلك لمواكبة التغيرات التي تحدث في بيئة العمل الداخلية والخارجية ، أي أن الحاجة إلى نشاط التدريب لا تظهر فقط في الحالات التي تظهر فيها مشاكل عمل ترغب المؤسسة في حلها ، وتكمن الأسباب الحقيقية لاستمرارية نشاط التدريب فيما يلي:

- تلافي أثر التغيرات التي يحدث في بيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء وكفاءة العمل.

- الإستجابة لحاجة المؤسسة إلى تعديل نظم العمل الداخلية لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة لعمل الخارجية.

- التطور الذي يحدث في تركيب هيكل العمالة و الذي يؤدي إلى نقص المهارات والمعارف للعاملين داخل المؤسسة، أو ظهور الحاجة إلى تنمية النواحي السلوكية للعاملين.²

ج- **التدريب عملية شاملة:** يمكن أن توجه نشاط التدريب إلى جمع العاملين في المؤسسة ، ويرجع السبب في ذلك إلى أن التدريب يصاحب الفرد منذ بداية التحاقه بالعمل حتى بلوغه سن المعاش

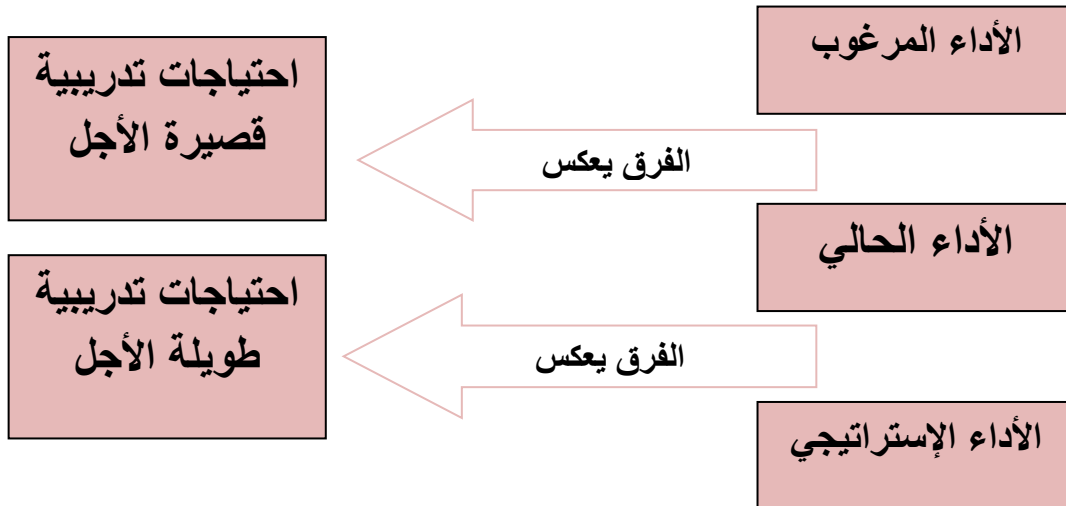
كذلك يجب أن يشمل نشاط التدريب بقدر المستطاع كل الوظائف التنظيمية على اختلاف مستوياتها ، غير أنه من الضروري في هذا المجال أن يتم التفرقة بين المجالات التنظيمية التي يساهم التدريب في حلها ، والمجالات التي لا يساهم في حلها بشكل كفاء ، فالتدريب ليس علاجاً سحرياً لكل مشاكل المؤسسة ، ففي بعض الأحيان تكون مشاكل المؤسسة نابعة من متغيرات بيئة ليس للمؤسسة قدرة على التحكم فيها.

د- **التدريب قصير وطويل الأجل:** إن نشاط التدريب يمكن أن يغطي احتياجات المؤسسة في الأجلين القصير و الطويل، ويظهر من خلال الشكل أدناه أن الحاجات التدريبية قصيرة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الحالي المطلوب ومستوى الأداء الفعلي، بينما الحاجات التدريبية طويلة الأجل هي الفرق بين مستوى الأداء الإستراتيجي

1 - سالي زكي محمد ، فن التدريب الإبداعي البرنامج المتكامل لتأهيل و صناعة المدرب المحترف ، دار الفكر العربي ، مدينة النصر-القاهرة ، ط1، 2013، ص63.

2 - ياسر مصطفى مهلهل ، " نحو بناء معايير التدريب "، التدريب الإداري و معايير الجودة ، ورقة عمل مقدمة للمشاركة في الملتقى الأول للجمعية العلمية السعودية لتدريب و تطوير الموارد البشرية ، السعودية ، أبريل 2011 ، ص42 ، ص44.

الشكل (1-5): التدريب في الأجلين القصير والطويل



المصدر: عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، القاهرة ، مصر ، 2003، ص295.

هـ- واقعية التدريب: تعني واقعية التدريب أن يتم التدريب في ظل ظروف مماثلة لظروف العمل كلما أمكن ذلك ، و أن يكون معبرا عن احتياجات تدريبية حقيقية للعاملين ، وقد يؤدي عدم قدرتهم على نقل التدريب إلى واقع العملي ، أما إذا كان التدريب واقعيًا ، فإن ذلك يسهل عملية نقل التدريب إلى الواقع العلمي ، أما إذا كان التدريب واقعيًا ، فإن ذلك يسهل عملية نقل ما تعلمه الفرد من برامج التدريب إلى مكان العمل ، مما يؤدي إلى تعظيم العائد من نشاط التدريب.¹

المطلب الرابع : البرامج التدريبية الحديثة

سنتعرف في هذا المطلب على ماهية أو مفهوم برامج التدريب الحديثة، من حيث التعريف و الأنواع و الأهمية و المبادئ الأساسية لهذه البرامج كما سنتطرق لخطوات إعداد البرامج التدريبية وفعاليتها ، هذا من خلال فروع المطلب و أجزائه.

الفرع الأول: مفهوم برامج التدريب

يعرف البرنامج التدريبي على أنه النشاط الذي يعني بصياغة مسمى البرنامج، واختيار عناصر البرنامج المشتملة على أهدافه ومحتواه وأساليبه، والتقنية المستخدمة واختيار المدربين والمتدربين.²

¹ - سالي زكي محمد ، مرجع سابق ، ص 67.

² - قاسم جميل، التدريب والتطوير " الفلسفة و التطبيق"، دار الكتاب الجامعي ، إمارة أبوظبي ، الإمارات العربية المتحدة ، ط1، 1999، ص99.

وهو يعتبر أيضا الأداة التي تربط بين الاحتياجات التدريبية وبين الأهداف المطلوب من التدريب، والمادة العلمية والوسائل والأساليب بهدف تنمية الموارد البشرية لأجل تحقيق أهداف الفرد و المنظمة.¹

عرفه "علافه الطعاني" بأنها الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكياتهم من اجل تطوير كفاءة أدائهم".

كما تعرف البرامج التدريبية على أنها مجموعة الأنشطة المخططة والمنظمة التي تستهدف إكساب المتدرب معارف وخبرات ترفع من كفاءتهم الأدائية، وتقدم في فترة زمنية محددة.²

تعرفها جواهر على أنها مجموعة من النشاطات المنظمة والمخطط لها والمستمرة والهادفة إلي تزويد المتدربين في المنظمة لمعارف معينة وتحسين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم و تغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي بناء.³

كما يعرف " ياسر " البرامج التدريبية على لها الأنشطة المخططة في إطار منظم، حيث تركز على إكساب المتدربين المهارات وتعميق معرفتهم بها، وتشمل أيضا جوانب تتعلق بالعلاقات الإنسانية، الأساليب التربوية لمرض رفع درجة كفائي، والتعامل الناجح مع جماعات الأفراد الذين سيقومون بتدريبهم وتقويم إنجازهم.

وبالتالي تعرف البرامج التدريبية على أنها مجموعة الأنشطة و الدورات المنظمة التي تبرمجها و تخطط لها المؤسسة بهدف تطوير المهارات و معارف العاملين و تحسين أدائهم في العمل ، و تتم وفق خطة محددة من حيث المحتوي التدريبي ، الأهداف ،المدة حتى يتمكن للعاملين اكتساب معارف جديدة تساعدهم على أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

¹ - ياغي محمد عبد الفتاح ، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق ، دار الخريجي للنشر و التوزيع، الرياض - السعودية ،1996،ص121.

² - خالد محجوب عبد الله محمود ،بناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية الكفايات التعليمية الأدائية لمعلمات التعليم قبل المدرسة أثناء الخدمة بولاية الجزيرة- السودان، مجلة الدولة للدراسات التربوية و النفسية ،المجلد 03، العدد03، السودان ،2018،ص706.

³ - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ، إثراء التوجه الإبداعي و إستراتيجية التدريب على أداء العاملين في شركة نفط - الكويت، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ،كلية الأعمال ،الكويت، 2002،ص12.

الفرع الثاني: أهمية و أنواع برامج التدريبية

أولاً: أهمية البرامج التدريبية

أصبحت البرامج التدريبية من الوسائل التقنية الحديثة الأنشطة التي تساعد على النمو، فمن الواجبات الملحة لأية إدارة هي و تنمية مهارات العمل و الخبرة و استخدام التكتيكات المطلوبة لإنجاز العمل، وهذا بطبيعة الحال ما لم يمكن تحقيقه ما لم يتم بناء برنامج تدريبي لهؤلاء العاملين، يتضمن ما استجد من خبرة في مجل العمل، لأن هذه الخبرة تكون ذات فاعلية في تنمية مهارات وكفايات العاملين في تحقق أهداف مؤسساتهم.

حيث اتضح إن هناك علاقة ايجابية فاعلة بين البرامج التدريبية المتطورة وزيادة كفاءة، ولغرض زيادة فاعلية وكفاءة العاملين لابد أن يبنى لهم برامج تدريبية تنتمي خبراتهم و مهاراتهم في مجال عملهم ، الذي ينعكس هذا بدوره. ليس على العاملين معهم بل سيزيد من إنتاجية مؤسساتهم ، ولعل البرامج التدريبية هي العمود الفقري في هيكلة التدريب التنظيمية و العملية ، ومن هنا اكتسبت البرامج التدريبية أهميته خاصة وبدأت العناية بها نحو إثراءها ووضع أسس لبنائها ، وأساليب متنوعة و متخصصة للإيفاء بأغراضها.

وتتضح أهمية البرامج التدريبية من خلال خاصية المرونة التي يتميز بها ،بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلقى قبولا من الأفراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن ، ولذلك فإن محاولة تغييرها فجأة أو خلال أجل قصير قد يلقي مقاومة منهم ، ولذلك يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال أو تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديته أو فائدته.¹

ثانياً: أنواع برامج التدريب الحديثة²

مع تطور بيئة العمل و التكنولوجيا ظهرت عدة برامج تدريبية حديثة تعتمد على أساليب مبتكرة في تنمية مهارات وكفاءات العاملين ، حيث يتم تطبيقها ميدانيا من خلال منصات رقمية أو بيئات افتراضية لتحسين كفاءة موظفيها ،أهمها ما يلي :

¹ - جواهر عبد الهادي محمد العبيدي ، مرجع سابق، ص66-65.

² - Gary Dessler ,human resource management ,Person , London, United Kingdom, 2020 , pp 190-230.(بتصرف)

1. **التدريب الإلكتروني (E-Learning):** يعتمد على المنصات الرقمية والتعلم عن بعد عبر الإنترنت ،
مثال : " موقع HP " أو شركة تستخدم منصة " Moodle " لتدريب الموظفين على السلامة المهنية عبر
دروس و فيديوهات و اختبارات عن بعد .
2. **التدريب المدمج (Blended Learning):** يجمع بين التدريب الحضوري والتدريب الإلكتروني، مثال:
مؤسسة تنظم دورة حضورية حول مهارات الاتصال ثم تكملها بدروس إلكترونية عبر " Google
classroom " ، لمتابعة التمارين و النشاطات .
3. **التدريب أثناء العمل (On-the-Job Training):** يتعلم الموظف داخل مكان العمل من خلال
الممارسة المباشرة، مثال: عامل جديد في شركة صناعية يتعلم تشغيل آلة تحت إشراف موظف خبير داخل
الورشة.
4. **التدريب بالمحاكاة (Simulation Training):** استخدام بيئات افتراضية تحاكي الواقع (شائع في
البتترول والطيران)، مثال : شركة بترولية تستخدم أجهزة محاكاة لتدريب العمال على كيفية التعامل مع تسرب
غاز أو حريق دون خطر حقيقي .
5. **التدريب بالواقع الافتراضي والمعزز (VR/AR Training):** تقنيات حديثة تسمح بمحاكاة حالات
خطيرة أو معقدة بدون مخاطر، مثال: استعمال نظارات " Oculus Quest " لتدريب العمال على العمل
في أماكن خطرة مثل المرتفعات أو الأنابيب .
6. **التدريب المصغر (Micro learning):** دروس قصيرة جداً تركز على مهارة محددة في وقت قصير،
مثال: ارسال فيديوهات قصيرة (3-5د) للموظفين عبر WhatsApp تشرح مهارة محددة مثل كيفية التعامل
مع زبون .
7. **التدريب القائم على الكفاءات (Competency-Based Training):** يركز على اكتساب كفاءات
محددة قابلة للقياس، مثال: شركة تحدد كفاءة وتجري دورة تدريبية بعنوان " حل المشكلات " ، وتقوم بتدريب
الموظفين عليها ثم تقييمهم باختبارات تطبيقية .
8. **التدريب عن طريق التوجيه والإرشاد (Coaching & Mentoring):** تدريب فردي بين خبير ومتعلم
لتحسين الأداء، مثال: مدير أو مسؤول مباشر يقوم بمرافقة و توجيه و إرشاد عامل جديد بشكل فردي
لتحسين أدائه .

الفرع الثالث: المبادئ والخطوات الأساسية للبرامج التدريبية

أولاً: المبادئ الأساسية¹

لخصت المبادئ الأساسية التي تقوم عليها برامج التدريب كما يلي:

- اعتماد إطار أو نموذج نظري للتدريب
- وضوح وتحديد أهداف برنامج التدريب.
- تلبية لحاجات المهنية للمتدربين.
- المرونة و تعدد الاختيارات في برامج التدريب.
- توجيه برنامج التدريب نحو الكفايات الوظيفة.
- أن يحث برنامج التدريب نتائج البحوث والدراسات العلمية.
- استمرارية برامج التدريب الموجهة للعاملين .
- أن يمكن البرنامج التدريبي للمتدربين من تحقيق دواتهم.تدريب
- استثمار برنامج تدريب العاملين لنتائج البحوث و الدراسات العلمية.
- استثمار التكنولوجيا ومقتضياتها.
- اعتماد منهج برنامج التدريب المتعدد الوسائط.

ثانياً: خطوات تصميم برامج التدريب

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي: إن هدف التدريب في المؤسسات هو ضمان حاجات المؤسسة من اليد العاملة ذات الكفاءة المهنية المطلوبة وكذلك المشاركة في تدريب حاجات القطاعات منها والحاجات الوطنية، ومن أهدافها التكيف المستمر للعمال بالنسبة إلى مراكز عملهم بالنظر إلى المتغيرات التقنية و التكنولوجيا و ظروف العمل لترقية العمال رفع مستواهم في التنمية ويصف أبو النيل أن أهداف البرنامج التدريبي هي:²

- تنمية المهارات والمعرفة: بالعمل وذلك بإعداد البرامج المختلفة التي تزود العمال بالمعلومات الخاصة بالعمل الحالي أو الأعمال التي سينتقل إليها في المستقبل.
- نقل المعلومات: يتركز هدف بعض البرامج فيكون موجهاً بشكل أساسي لأكثر من مجرد اكتساب المعلومات الخاصة بالعمل نفسه بل تشتمل البرامج والخدمات التي تقوم بها المؤسسة و تتضمن أيضاً معلومات عن نظامها وسياساتها.

1 - لارا أحمد إسحاق حاكمومة ، متطلبات المواصفة الدولية 10015 في البرامج التدريبية و أثرها في و أثرها في أداء المديرين في أمانة عمان الكبرى ،دراسة حالة ، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية العلوم الإدارية والمالية ، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا ، 2009،ص63.

2 - لارا أحمد إسحاق حاكمومة، المرجع السابق ، ص ص 64-65.

■ **تعديل الاتجاهات:** يكون الهدف الرئيسي في بعض برامج التدريب تغيير اتجاهات الموظفين بطرق عديدة كتنمية اتجاهات أكثر ملائمة لدى الموظفين وزيادة الدوافع لدى الموظفين و الوعي بالإدارة و الإشراف على الأفراد .

ت- **محتويات البرنامج التدريبي:** بعد دراسة أهم الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي نتوجه بعدها إلى دراسة أهم المحتويات الخاصة بهذا البرنامج التدريبي والتي تكمن و تسمح للفرد من أداء مهامه وواجباته بمهارات عالية ، واهم هذه المحتويات نذكر :

■ **اختيار المحتوى:** أن لمحتويات برنامج التدريب أكبر الأثر في نجاح البرنامج ، لهذا كان من الضروري على مخطط التدريب أن يحدد الموضوعات أو الموارد التي يتضمنها البرنامج بدقة ، فتعين أن تكون مادة التكوين ترجمه صادقة لاحتياجات المؤسسة ، و أن يتناسب المحتوى (مادة الدراسة، والمادة العلمية والعملية (في البرنامج التدريبي مع القدرات العملية و الفنية للمتدربين أو المدربين .

■ **تسلسل المحتوى:** أن تسلسل المحتوى هو العملية التي يتم وضع المحتوى أو الخبرات التعلم والتدريب في الشكل الذي يؤدي إلي أفضل تعلم في أقصر وقت ممكن، فغالبا ما يقوم مصممو البرامج بإهمال التسلسل السليم ، لأهداف التدريب أو أعطائه اهتماما سطحيا على الرغم من الأهمية البالغة له .

ث- **اختيار المدربين و المتدربين للبرنامج التدريبي:** يعتبر اختيار المتدربين و المدربين أمرا أساسيا في تصميم أي برنامج تدريبي ، فالمتدربون هم محور أي عملية مع المدربين .

■ **اختيار المتدربين:** لا بد على مصمم البرنامج التدريبي أن يولي أهمية و عناية خاصة باختيار الأفراد المناسبين لإدخالهم في البرنامج الخاص بالعملية التدريبية ، فالفرد هو محور عملية تدريبية فاختيارهم (العمال) يتم في خطوات تحدد الاحتياجات التدريبية ، بقي فقط أن يوضح المتدرب المناسب في البرنامج المناسب ، ولكي يكون التدريب فعالا و كفؤا ، فإنه يجب مراعاة الأمور التالية عند اختيار الأفراد المطلوب تدريبهم .

■ **الأمور الإدارية:** وهي الأمور التي تنحصر في¹:

- ✓ تقدير العند المطلوب من الأفراد لى ضوء الحاجة في المشروع.
- ✓ توفير الوسائل والأساليب للمتدربين والمدربين لتأمين التدريب المناسب.
- ✓ اختيار لأفرد من مستويات وظيفية وعملية متقاربة لتأمين استفادة الخير لهم.
- ✓ الالتزام بالحضور والاستمرار في البرامج حتى نهايتها .

¹ نصيرة بويعل: نور الدين زمام، تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، جامعة بسكرة -الجزائر ، المجلد 07 ، العدد 27 ، جوان 2018، ص ص 241-242

■ **الأمر السلوكية:** وتتمثل في التقاء الأفراد الراغبين في المزيد من المعرفة الاطلاع حل جديد.

■ **الأمر الفسيولوجية:** وهي الأمور التي تعود إلى البيانات الخاصة بهم و التي تم اختيارهم بموجبها (القدرات ، الاستعدادات ، الميول) ومدى انسجام هذه البيانات مع البرامج الموضوعية ، والتي تعبر عن كفاية القدرة الجسمانية لمتطلبات الأنشطة الخاصة بالوظيفية التي يتم التدريب من أجلها.

■ **اختيار المدربين:** يعتبر المدربين أهم عناصر تنظيم التدريب ، فهم يقومون بوضع معدل سرعة العلمية التدريبية ، ويقدمون الإرشاد و المساعدة للمتدربين ، و لكل هذه الأسباب فان مهمة اختيار المدربين مهمة في تصميم برامج التدريب.

د - تحديد المكان و الزمان للبرنامج التدريبي:

يعتبر تحديد الزمان و المكان عنصرين هامين بالنسبة للبرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب ، فلا بد من مراعاة الوقت المناسب والمكان الملائم لإجراء العملية التدريبية من أجل ضمان فعالية البرنامج.

○ **الوقت :** يحدد مصمم البرنامج التدريبي الفترة التي يستغرقها التدريب، إذ يعتبر الوقت من بين العوامل الهامة في تصميم البرنامج التدريبي، لذا يجب تحديد الوقت المخصص على مدار السنة التدريبية لكل فترة من فترات التحضير والتنفيد.

○ **المكان :** كما قمنا بتحديد زمان العملية التدريبية والفترة الواجب إخراجها خلال السنة يتوجب على مصمم البرنامج التدريبي تحديد المكان الذي تجري فيه العملية التدريبية للأفراد و يختار المكان المناسب لذلك وهذا من اجل تسهيل عملية تنقل العمال عن مراكز تدريبهم إلى مقرات عملهم ، والأمثلة في اختيار المكان من طرف مصممو البرنامج التدريبي، هي أن تكون هناك مراكز للدراسة والتدريب داخل المؤسسة الصناعية.

هـ - تحديد تكاليف البرامج التدريبية:

يستفيد مشرفو برامج التدريب من وضع ميزانية التدريب في التعرف على التكاليف التقديرية للبرنامج التدريبي، يؤثر هذا في اتخاذ قرار البدء في التدريب من عمله كما قد يؤثر في تعديل البرنامج ومحتواه بالشكل الذي يسمح بأن يكون برنامجا اقتصاديا، كما يؤثر في تحديد قيمة الاشتراك الدارس (وذلك في حالة قيام جهاز خارجي بالتدريب)، وعليه هناك نموذجا مقترحا لطريقة حساب تكلفة التدريب متضمنا البنود الرئيسية الواجب إدخالها في الميزانية التقديرية للتكاليف.

ويلاحظ أن النموذج يفيد القائمين على تصميم برامج التدريب خاصة ، فإن تكلفة التدريب فيها تنحصر أساسا في مصاريف اشتراك الدارس الواحد كما هو محدد بواسطة معهد أو مركز التدريب ، ويضاف على مصاريف الاشتراك مصاريف أخرى غير مباشرة يتضمن تلك التكاليف التي أنفقتها إدارة التدريب ، بخصوص

تحديد الحاجة للتدريب ، والبحث عن برامج تدريبية و اتصالات و أي مصاريف أخرى تحملت بها الإدارة التدريب.

الفرع الرابع : فعالية البرامج التدريب¹

تقاس فعالية البرنامج بمدى قدرته على تحقيق التوافق بين الوضع الراهن والهدف المستقبلي المراد بلوغه خلال فترة زمنية محددة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. ولا يمكن أن يتم ذلك بمعزل عن مجموعة من المتغيرات التي تؤثر بدرجات متفاوتة في قدرة البرنامج على تحقيق أهدافه.

وقد أشار الفضلي، نقلاً عن بيرغر (Berger)، إلى أربع نتائج تتعلق بفعالية البرامج التدريبية، من أبرزها:

- تزداد فعالية نقل المعارف والمهارات كلما توفرت عوامل مساعدة، مثل وضوح الأهداف لدى المشاركين، ووجود بيئة عمل تشجع على الاستقلالية في التفكير والحركة وتدعم عمليات التغيير.

- ترتفع فعالية البرامج التدريبية كلما كانت أكثر ارتباطاً وتعكس واقع المهام التي يؤديها المتدرب.
- يعود الاختلاف في الآراء حول نتائج التدريب إلى ضعف الصلة بين محتوى وأساليب البرامج التدريبية وبين الواقع الفعلي للوظيفة.

المبحث الثاني : الأسس النظرية لأداء العاملين

يشكل هذا المبحث مدخلاً علمياً ضرورياً لفهم ديناميكيات الأداء، ويضع إطاراً نظرياً يمكن الاعتماد عليه في تطوير السياسات الإدارية، وتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة واحتياجات العاملين، بما يضمن تعزيز الفعالية التنظيمية والقدرة التنافسية، حيث سنتعرف في هذا المبحث عن مفهوم الأداء معايير و تصنيفاته و كيفية تقييمه، وهذا من خلال المطالب وفروعها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

خلال هذا الفروع الرئيسية للمطلب سنتطرق لمفهوم الأداء و أنواعه وعناصره و كما سنوضح العوامل البيئية المؤثر على أداء العاملين .

¹ - فضل الفضلي ، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب و التنمية الإداري في القطاع الحكومي ، مجلة الإداري ، الكويت ، العدد 4 ، 1995، ص645.(بتصرف)

الفرع الأول: تعرف الأداء

الأداء لغة في اللفظ اللاتيني PERFORMANCE التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، و المشتقة من اللفظة الإنجليزية performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

تعددت و تنوعت مفاهيم الأداء اصطلاحا حيث تعرض العديد من الباحثين لمفهومه إذ تباينت هذه التعريف نذكر منها ما يلي:

يعرف الأداء على انه قيام الشخص بالأعمال والواجبات المكلف بها للتأكد من صلاحيتهم المباشرة مهام وأعباء وظائفهم، فهو عبارة عن سلوك عملي يؤديه فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة يتمثل في أعمال وتصرفات وحركات مقصودة من أجل عمل معين لتحقيق هدف محدد أو مرسوم. ويرى " لنقدون " Langdon ويعني اصطلاح الأداء تقديم نموذج محكم بمعنى انجاز العمل وفقا لأسس وقواعد ومعايير محددة.²

كما يعرف بأنه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة العامل، وهو غالبا يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها العامل متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد .³

كما عرف الأداء الوظيفي بأنه كل ما يتمتع به الأفراد العاملين من مهارات وقدرات وإمكانات خدمية مميزة فإن كان الأداء مناسباً للوصف الوظيفي المطلوب فإنه يحقق الغرض منه، أما إذا كان الأداء لا يرقى إلى المستوى المطلوب فإن ذلك يتطلب تطوير مهارات العاملين لرفع كفاءاتهم وتحسين مستوى أدائهم بهدف الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء.⁴

عرفه "GOOD" " الجهد الذي يقوم به الفرد لانجاز عمل ما حسب قدرته و إمكانيته "⁵

ومن خلال التعريفات السابقة لمفهوم الأداء الوظيفي يمكننا صياغة التعريف التالي :

1 - سناء عبد الكريم الخناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية ، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 08-09 مارس 2005 ، ص 1.

2 - أسامة محمد جرادات ، عقلية حمد المبيضين ، التدريب الإداري الموجه بالأداء ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، القاهرة - مصر ، 2001 ، ص 42.

3 - رؤية حسن ، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية - مصر ، 2001 ، ص 209.

4 - موفق عدنان عبد الجبار الحميري ، أمين أحمد محبوب المومني ، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق ، أفكار حديثة مستقلة ، دار إثراء للنشر والتوزيع ، عمان- الأردن ، ط1، 2011 ، ص 207.

5 - مبارك بن علي الخراز ، الحوافز و أثرها على أداء العمال ، مكتبة دار الحق ، مسقط- عمان - الأردن ، 1987 ، ص 198.

يُعرف الأداء على أنه مستوى إنجاز الفرد للمهام والواجبات الموكلة إليه، وذلك من خلال استغلال مهاراته وقدراته لتحقيق الأهداف المحددة من طرف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

حيث يعتبر الأداء محصل لتفاعل عدة عوامل أساسية و يمكن التعبير عنها بالعلاقة التالية :

$$\text{الأداء} = \text{المعرفة} + \text{المهارات} + \text{الدافعة} + \text{بيئة العمل}$$

المصدر: p16_ Gary Dessler , human resources management (بتصرف)

الفرع الثاني: أنواع الأداء و عناصره

أولاً: أنواع الأداء الوظيفي

يمكننا الانتقال إلى عرض أنواع الأداء بعد التعرف على مفهومه ، وهذا الأخير يمكن تصنيفه و تقسيمه نذكر منها ثلاثة أنواع أساسية هي :¹

أ- **حسب معيار المصدر** : وفقاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين، الأداء الداخلي (الذاتي) والأداء الخارجي.

- **الأداء الداخلي**: ويطلق على هذا النوع من الأداء أداء الوحدة أي انه ينتج ما تملكه المؤسسة من موارد فهو ينتج أساساً مما يلي:

✓ **الأداء البشري** : وهو أداء أفراد المؤسسة الذي يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي، قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.

✓ **الأداء التقني** : ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.

✓ **الأداء المالي**: ويكمن في فعالية تهيئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

- **الأداء الخارجي**: هو الأداء الناتج عن المتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع سعر البيع وكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو السلب وهذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا مهم إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ،دار النهضة العربية ،بيروت- لبنان ، ط1، 2002، ص ص 129-128-127.

ب حسب معيار الشمولية: وحسب هذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما الأداء الكلي والأداء الجزئي:

- **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد في الانجازات التي ساهمت فيها جميع العناصر والوظائف والأنظمة الفرعية للمؤسسة لتحقيقها ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر من دون مساهمة باقي العناصر وفي هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكافيات بلوغ المؤسسة أهدافها الشاملة كالاستمرارية والشمولية الربح والنمو، كما أن الأداء للمنظمة في الحقيقة هو نتيجة تفاعل أنظمتها الفرعية.

- **الأداء الجزئي :** والذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمنظمة وينقسم بدوره إلى عدة أنواع، تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة حيث يمكن أن ينقسم حسب المعيار الوظيفي إلى أداء وظيفة مالية وأداء وظيفة الأفراد أداء وظيفة التكوين أداء وظيفة الإنتاج أداء وظيفة التسويق.

ج - **حسب معيار الطبيعة :** تبعا لهذا المعيار تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية أهداف اجتماعية أهداف تكنولوجية وأخرى سياسية، ويمكن تصنيف الأداء إلى أداء اجتماعي أداء اقتصادي أداء تكنولوجي أداء سياسي كالآتي:

✓ **الأداء الاقتصادي :** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من وراء تعظيم نواتج الإنتاج الربح القيمة المضافة حصة السوق المرودية و تدنية استخدام مواردها رأس المال العمل الموارد الأولية التكنولوجيا).

✓ **الأداء الاجتماعي:** في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية كما يقول احد الباحثين " الاجتماع مشروط بالاقتصاد" وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

✓ **الأداء التكنولوجي:** يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهدافا تكنولوجية كالسيطرة في مجال تكنولوجي معين وفي اغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

✓ **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات : كتم ويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين للحكم.

ثانيا: عناصر الأداء الوظيفي

هناك عناصر أو مكونات أساسية للأداء وبدونها لا يمكن التحدث عن وجود أداء فعال، وذلك يعود لأهميتها في قياس وتحديد مستوى الأداء للعاملين في المنظمات، وقد اتجه الباحثون للتعرف على عناصر أو مكونات الأداء من أجل الخروج من المساهمات لدعم وتنمية فاعلية الأداء الوظيفي إذ يتكون الأداء من مجموعة من العناصر أهمها:¹

- **المعرفة بمتطلبات الوظيفة:** وتشمل المعارف العامة والمهارات الفنية، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.

✓ **نوعية العمل:** وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء.

✓ **كمية العمل المنجز:** أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية للعمل، ومقدار سرعة هذا الإنجاز.

✓ **المثابرة و الوثوق:** وتشمل الجدية و التقاني في العمل و قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، و مدى حاجة هذا الموظف للإرشاد من قبل المشرفين.

الفرع الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على الأداء الوظيفي²

توجد مجموعة من العوامل التي تقع خارج نطاق سيطرة العامل، لكنها تؤثر بشكل مباشر في مستوى أدائه. ورغم أن بعضها قد يُفسر على أنه مجرد أعذار، إلا أنها في الواقع عوامل حقيقية ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند تقييم الأداء.

ومن أبرز معوقات الأداء الشائعة تراحم المهام على وقت العامل، نقص الإمكانيات والتجهيزات وملاءمتها، السياسات التنظيمية غير الواضحة أو غير المناسبة، ضعف التعاون بين الزملاء، إضافة إلى نمط الإشراف،

1 - أسعد أحمد محمد عكاشة ، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي ، مذكرة ماجستير ، الجامعة الإسلامية ، غزة - فلسطين ، 2008، ص 34.

2 - لارا أحمد أسحاق حاكوانة ، مرجع سابق ، ص 73.

وظروف بيئة العمل مثل الحرارة والإضاءة والضوضاء، وتنظيم الآلات. كما يمكن أن تلعب عوامل عشوائية كالحظ والصدفة دورًا في التأثير على الأداء.

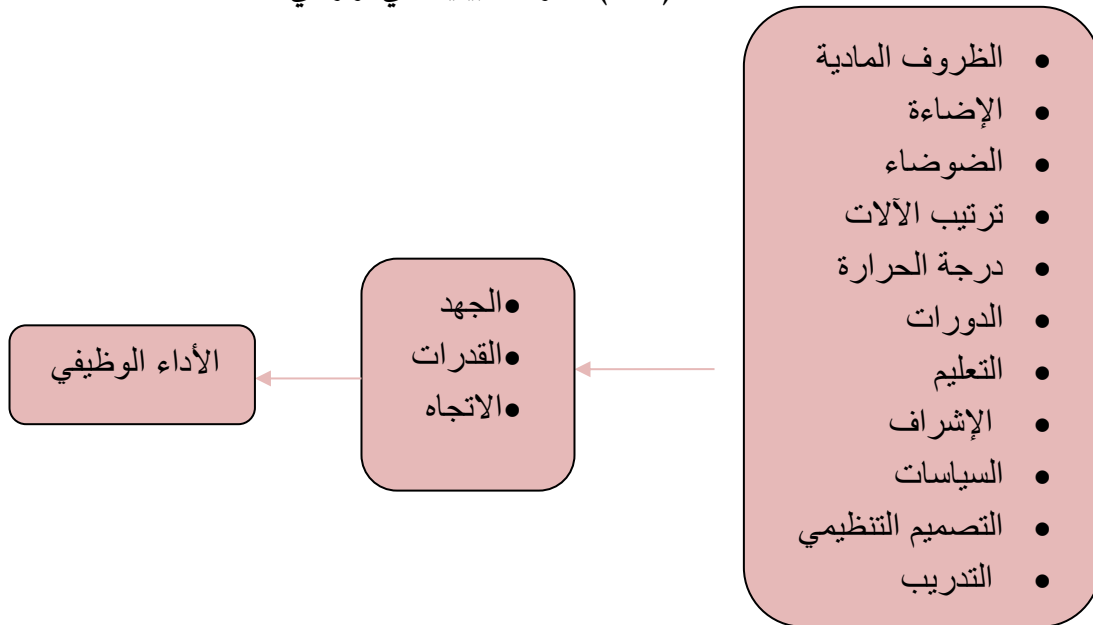
وينبغي النظر إلى هذه العوامل البيئية باعتبارها مؤثرات في الجهد والقدرة والاتجاه فعلى سبيل المثال، قد يؤدي تعطل آلة أو جهاز إلى تقليل الجهد المبذول من طرف العامل، كما أن غموض السياسات أو سوء الإشراف قد يوجه الجهود بشكل خاطئ. كذلك، فإن نقص التدريب يؤدي إلى ضعف استغلال قدرات العاملين.

لذلك، تعد من أهم مسؤوليات الإدارة:

- توفير شروط عمل ملائمة وكافية للعاملين.
- خلق بيئة عمل داعمة تُخفّض فيها معوقات الأداء إلى أدنى مستوى ممكن

الشكل الموالي يوضح ذلك :

الشكل (1-6): العوامل البيئية التي تؤثر في الأداء



المصدر : أسعد أحمد محمد عكاشة ، مرجع سابق ، ص 36.

المطلب الثاني : أبعاد الأداء و محدّداته و النظريات المفسرة له

في هذا المطلب سوف نتعرف على أبعاد الرئيسية للأداء و محدّداته ، وكذلك سنتطرق للنظريات التي فسرت الأداء ، وهذا من خلال فروع المطلب و أجزائه .

الفرع الأول: أبعاد الأداء

يمكن تمييز ثلاثة أبعاد للأداء كما يلي :¹

- كمية الجهد.

- الجهد المبذول.

- نمط الأداء.

أ- **كمية الجهد المبذول** : تعبر عم مقدار الطاقة الجسمانية أو الفعلية التي يبذلها الفرد خلال فترة زمنية و تعتبر المقاييس التي تقيس سرعة الأداء أو كميته في خلال فترة معينة معبرة عن البعد الكمي للطاقة المبذولة.

ب- **الجهد المبذول** : فتعني مستوى بعض الأنواع للأعمال قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو كميته بقدر ما يهتم بنوعيته وجودة الجهد المبذول ويندرج تحت المعيار النوعي للجهد الكثير من المقاييس التي تقيس درجة مطابقة الإنتاج للمواصفات والتي تقسمه درجة خلو الأداء من الأخطاء والتي تعني درجة الإبداع والابتكار في الأداء.

ج- **نمط الأداء** : يقصد به الأسلوب أو الطريقة التي بذل لها الجهد في العمل أي الطريقة التي يؤدي بها أنشطة العمل فعلى أساس نمط الأداء يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات أو أنشطة معينة أو مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسمانيا بالدرجة الأولى، كما يمكن أيضا قياس الطريقة التي يتم الوصول بها إلى حل أو قرار المشكلة معينة أو الأسلوب الذي يتبع في إجراء بحث أو دراسة.

الفرع الثاني : محددات ومعايير الأداء

أ- محددات الأداء

تسعى كل المنشآت إلى زيادة إنتاجها وذلك من خلال توفير الأجواء المناسبة الملائمة التي تجعل العامل أو الموظف أحسن أداء لعمله، وأداء الأفراد العاملين يمكن تحديده من ثلاث عوامل رئيسية تطرق إليها "أحمد صقر عاشور" من خلال تعريفه للأداء حيث يرى أن أداء الفرد في العمل هو محصل تفاعل دافعيته للأداء مع مقدرته على الأداء وإدراكه لمحتوى عمله ولدوره الوظيفي".²

1 - الخزامي عبد الكريم ، تكنولوجيا الأداء من الأداء إلى التحسين ، مكتبة ابن سينا ، القاهرة - مصر ، 1999، ص 58-60.

2 - رضا قجة ، أداء العامل في التنظيم الصناعي ، شركة باتنيت للنشر ، 2003، ص 58 .

- **القدرات:** لابد أن يمتلك الفرد القدرة على القيام بعمل معين وتعرف القدرة بأنها مستوى الأداء الفعلي الذي يستطيع أن يمارسه الفرد عند عملية القياس وتنتج هذه القدرة مما يوجد عند الفرد من استعدادات وهي قدرة كامنة أو مستعدة لتتحول إلى قدرات بالفعل بعد التدريب والتعليم أو الممارسة ومن ذلك فإن القدرة وليدة استعدادات فطرية وقدر من التدريب أو التعلم، ونجد أن القدرة تنقسم إلى قسمين :

■ فطرية أي أن الفرد يولد وهو يتمتع بها (مورثة) .

■ أما المكتسبة فهي ما يحصل عليه الفرد من قدرات جراء التدريب و التعليم .

وعلى هذا فإن المدير الناجح يجب أن يكون ملماً بمختلف أساليب التدريب وكيفية وضع برامج التدريب من أجل تطوير أداء العاملين والموظفين.

- **الدافعية :** تناول من الباحثين موضوع الدوافع من جوانب مختلفة اتفقت على الأداء واختلفت بشأن دوافع الإنسان وأثار حولها الجدل، فمنهم من يتحدث عن الطبيعة البشرية ومنهم من حاول أن يحصر الحاجات الإنسانية ويصنفها إلى أنواع من ركز بحثه على عوامل محددة مادية ومعنوية إذا توفرت فإنما تدفع الإنسان إلى سلوك معين ¹.

- **الإدراك:** يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، فالمنظمات توفر مجموعة من المثيرات لتوجيه سلوك العمال والموظفين في أدائهم وفي علاقاتهم المهنية، هذه المثيرات يتوقف نجاحها على إدراك الظروف والواقع الذي يتعاملون معه ².

ب- معايير الأداء الوظيفي: إن معيار الأداء عبارة عن بيان مختصر يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها الموظف الذي يؤدي عملاً معيناً، حيث يعد معيار الأداء القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء بصفة مستمرة وتتحصر أهم معايير الأداء فيما يلي:

¹ - عبد الرحمن العيسوي ، الكفاية الإدارية ، جدار الجامعة للطباعة والنشر و التوزيع ، الإسكندرية - مصر ، ط1، دون سنة نشر ،ص ص 167-169

² - محمد بن علي المانع ، تنمية الاتصال و دولاها في تحسين الأداء ، رسالة ماجستير ،جامعة نايف العربية - السعودية ،2007،ص140.

- **الجودة:** ترتبط الجودة بجميع نشاطات المؤسسة، حيث تعبر عن مستوى أداء العمل والجودة، ومن هذا المنطلق هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان ولذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة، لذلك يفرض وجود مرجع وثائقي لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إليه إذا دعت الضرورة.

- **الكمية:** يقصد بها حجم العمل المنجز، وبهذا يجب أن لا يتعدى قدرات وإمكانات الأفراد وفي الوقت نفسه لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لأن ذلك يعني بطئ الأداء، مما يصيب العاملين أو الموظفين مشكلة التراخي مما يؤدي إلى عدم القدرة على زيادة الأداء.

- **الوقت :** ترجع أهمية الوقت إلى كونه من الموارد غير القابلة للتجديد أو التعويض فهو رأسمال وليس دخلا، مما يحتم استغلاله الصحيح في كل لحظة من حياتنا لأنه يتضاءل على الدوام ويمض إلى غير رجعة، فالوقت أغلى من الذهب لأنه لا يقدر بثمن ويعد أحد خمس موارد أساسية في مجال الإدارة وهي: الموارد المعلومات الأفراد، الموارد المالية بالإضافة إلى الوقت الذي يعد أكثر أهمية.

- **الإجراءات :** هي الخطوات التي يسير عليها أو فيها أداء العامل أو بمعنى آخر بيان توقعي للخطوات والإجراءات الضرورية الواجب إتباعها لتنفيذ المهام، لذلك يجب الاتفاق على تلك الاتفاقات المتبعة في إنجاز العمل والتي تكون وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات إلا أنه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعة في إنجاز العمل.¹

الفرع الثالث : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي

أ- نظرية دافع الانجاز

صاحب هذه النظرية هو (مكيلاند) يرى أن هناك ثلاث حاجات للأفراد موجودة بمستويات مختلفة وهي الحاجة إلى (القوة ، الانتماء، الاندماج والانجاز).

إن الأفراد الذين يهتمون بممارسة التأثير والسيطرة على الآخرين ويبحثون عن مراكز السلطة هم بحاجة إلى القوة ويتمتعون باللباقة وحسن التحدث مع الآخرين، أما الأفراد الذين يشعرون بالحاجة إلى الانتماء يعملون على إرضاء الآخرين ويحاولون التوحد معهم، وأما الذين لديهم حاجة للإنجاز والتفوق

¹ - صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، تحليل الوظائف و تصميمها في الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية ، عمان- الأردن، 2012، صص 13-14.

تكون أهدافهم متوسطة وقابلة للتحقيق ويفضلون تحمل المسؤولية وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

إن هذه الحاجات تتناسب مع الوظائف المنوطة بعمال الجامعة فهم بحاجة إلى القوة والانتماء الاجتماعي وحاجة إلى الانجاز والتفوق وعند إشباع هذه الحاجات نستطيع أن نتوقع بان أداء الواجبات وتنظيمها تكون بأعلى المستويات.

إن الاهتمام بمفهوم الأداء الوظيفي والذي يشير إلى معتقدات الفرد وتقديره لقرته على تنفيذ الأعمال الضرورية في التعامل الاجتماعي والتي تساعد بمجموعتها تحليل تبيان لسلوك الفرد في مواقف متشابهة، فإن انجازات الأداء تستند إلى خبرات الإتيقان الشخصية وتعمل النجاحات المتكررة على زيادة توقعات الإتيقان وكفاءة الأداء الوظيفي.¹

ب - نظرية الإدارة العلمية

ظهر نظرية الإدارة العلمية لتكون انعكاسا صادقا لطبيعة المجتمع والظروف التي ظهرت فيها النظرية والتي يعتبر فريدريك تايلور هو المؤسس الأول لها.

انصرف اهتمام تايلور إلى محاولة تحقيق كفاية أداء العنصر البشري والإمكانات المادية المستخدمة في الإنتاج وترتيب أدوات الإنتاجية ترتيبا منطقيا عن طريقة دراسة الوقت والحركة. وتقرير الحركات الضرورية للعامل الممتاز لكي يؤدي العملية الموكلة إليه في أقصر وق بأقل جهد ممكن، ثم يدرب باقى العمال على هذه الحركات نفسها حتى يتقنوها، وفي كتابه مبادئ الإدارة العلمية عرف تايلور الإدارة بأنها المعرفة الصحيحة لما يراد من العاملين أدائه، ثم التأكيد بأنهم يعملون بأحسن الطرق وأقلها تكلفة.

وقد كان تايلور يرى أن مشكلة الأداء تتلخص في أن الرؤساء أو المشرفين لا يعرفون بصفة قاطعة معدل إنتاج مرؤوسيههم، كما أن العامل لا يعرف المطلوب منه أدائه من حيث الكم والكيف، ولحسم هاتين المشكلتين أكد تايلور على إتباع الأسلوب العلمي التالي:

✓ التحديد الدقيق لكل عنصر في عمل الأفراد، ويعني ذلك دراسة طرق العمل على أساس علمي لكل وظيفة عن طريق تحليل خطأ العمل واستبعاد غير الضروري منها وتحديد الحركات الضرورية لأداء العمل والوقت المحدد لإنجازها.

¹ - صفوان محمد المبييضين ، عائض بن شافي الأكلبي ،مرجع سابق ، ص16.

- ✓ اختيار العمال وتدريبهم بطريقة علمية ووضعهم في المكان المناسب، حتى يؤدي كل عامل عمله بأعلى قدر من الكفاءة.
- ✓ استخدام الحوافز المادية لحث العاملين على أداء العمل بالطريقة المطلوبة وبالسعة والمعدل المطلوبان.
- ✓ الإشراف الدقيق على العاملين لإنجاز الأعمال والقضاء على الإسراف، وانخفاض الإنتاجية وبذلك تركز أفكار نظرية الإدارة العلمية على مستوى العامل الصناعي أو مستوى الإنتاج.¹

ج - نظرية التقسيم الإداري "لهنري فايول"

وتتمثل هذه النظرية في أعمال كل من " هنري فايول " وجليك ويرويك وغيرهم من الذين ركزوا في تحليلاتهم على الأسس العلمية الإدارية والتنظيم وطبيعة مبدأ تقسيم العمل كخاصية هدامة داخل مجال العمل التنظيمي.

تركز هذه النظرية على إبراز الهيكل التنظيمي الرسمي ككل مقسم إلى إدارات وأقسام تنهض بوظائف متخصصة بما يحقق زيادة الكفاءة الإنتاجية وخفض التكاليف، وتبرز أيضا هيكل التسلسل الإداري حيث تتفق السلطة من أعلى إلى أسفل نتيجة عملية التفويض، لقد وجد فايول أن الوظائف في إدارة الأعمال يمكن أن تقسم إلى ستة وظائف رئيسية: الوظائف الفنية (الإنتاج والتصنيع) الوظائف الأمنية (حماية الممتلكات والأشخاص)، الوظائف المحاسبية (تقارير الميزانية، سعر التكلفة)، ووظائف إدارية.

حيث تعتبر هذه الوظائف الإدارية أساسية داخل المؤسسة، حيث قام بتقسيمها إلى خمسة عناصر هي التخطيط التنظيم، التوجيه التنسيق الرقابة، كما وضع أربعة عشر مبدأ من مبادئ الإدارة التي توصل إليها نتيجة ملاحظاته وخبراته مؤكدا أنها تضمن أداء المسير لدوره إذا ما التزم بها وهذه المبادئ هي تقسيم العمل السلطة والمسؤولية، الانضباط في العمل، وحدة الأمر، وحدة الاتجاه، تغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العامل المكافآت المركزية، التسلسل الهرمي، النظام المساواة الاستقرار الوظيفي الابتكار والمبادأة، العمل بروح الفريق.²

د - نظرية العلاقات الإنسانية

1 - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، المرجع السابق، ص 19.
2 - طلعت إبراهيم لطفي، لم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة- مصر، ط1، 2007، ص97.

قام " التون مايو" وأتباعه بدراسات عديدة وتجارب في مجال العلاقات الإنسانية مؤكداً على سيادتها والتفوق على غيرها من الجوانب المؤثرة كالجوانب الاقتصادية والفنية التي ساد الاعتقاد بأفضليتها عند تايلور وأتباعه لمدة ليس بالقصيرة، فقد عجزت أفكار وأساليب الإدارة العلمية عن تحقيق أهدافها في زيادة الإنتاج والإنتاجية عن طريق دراسة الوقت والحركة والحوافز المادية بسبب إهمالها للجوانب الإنسانية للعاملين، في حين أثبت مايو ورفاقه، أن المعرفة الحقيقية بالجوانب الإنسانية في العمل الصناعي وإزالة آثار الجهل بالفرد وما طرأ عليه من إهمال في أثناء الثورة الصناعية هو أول ما يجب الالتفات إليه. وأن المحافظة على التوازن بين الاحتياجات الإنسانية، للأفراد العاملين واحتياجا العمل والإنتاج هي من المهمات التي ينبغي أن تنهض بها مجموعة من المختصين والخبرات في مجال الإدارة وعلم النفس والاقتصاد والاجتماع، إذ عد اللبنة الأولى، أطلق عليه فيما بعد من تسميا عدة كإدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة، إدارة العلاقات الإنسانية، وأخذ الجهد التي تطلق هذه التسميات على عاتقها مهمة تحقيق وإيجاد التعاون والتنسيق بين الأفراد العاملين والربط بين موجوداتهم وإيجاد الرغبة الذاتية لديهم بالعمل والإنتاج لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين معا. فاحتل هذه الوظيفة مركزا رئيسا في الأداء الجماعي المنظم ومكانة .

مرموقة في الهياكل التنظيمية للمنظمات المتنوعة خصوصا في ظل النهضة الدارية التي لم نزل نعيشها حتى الوقت الحاضر ¹.

فالعلاقات الإنسانية في أية منظمة تؤثر تأثيرا مباشرا في قاريتها على تحقيق أهدافها، فإذا كان العلاقات طيبة وانسجم أهداف المشرفين والعاملين والمنظمة معا انسجما إيجابيا، أدى ذلك إلى النجاح وانطلاق طاقات لا حدود لها في الأداء، وبالعكس إذا تدهورت العلاقات وساد سوء الفهم والشك بين الإدارة والمشرفين العاملين، فإن ذلك سيؤدي إلى عام إمكانية المنظمة على استغلال ما يتاح لها من طاقات وموارد وسيصاب العمل الجماعي بالشلل مما يؤثر في قارة المنظمة على تحقيق ما تصبوا إليه من أهداف فالمنظمة جهاز تحركه العناصر البشرية.

ومن الأمور المسلم بها هي أن الجانب الإنساني يلعب دورا خاصا وأساسيا في زيادة مستوى الكفاءة الإنتاجية الكلية للمنظمة، وعلى ذلك فإن على الإدارة أن تبذل عناية فائقة لتحسين بيئة العمل من حيث الإضاءة والتهوية وتصميم الآلات وتوفير وسائل الراحة للعاملين وتقليل الإجهاد والسأم والملل

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص62.

والضجر واستخدام نظم متطورة في الاختيار والتدريب والترقية والتحفيز، وتقديم الخدمات الاجتماعية وتحسين نوعيته ومستوى جودته بما يعوا بالنفع على المنظمة وتحقيق أهدافها المنشودة والصحية المناسبة، وغير ذلك من الوسائل التي تسهم في رفع معنويا العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وبالتالي زيادة الإنتاج¹.

هـ - نظرية تدعيم السلوك (فريديريك سكينر)²

تعتبر هذه النظرية تدعيم السلوك إحدى نظريا السلوك الإنساني والتعلم التي طورها عالم النفس سكينر عام 1969 حيث أكد هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب والعقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة للأداء، فإذا قام الفرد بفعل معين واتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيما وتثبيتا لهذا الفعل أو السلوك وبالتالي استمراريته، أما إذا قام الفرد بفعل معين ولم يتبع هذا الفعل بأية مكافأة أو اتبع بعقاب وبالتالي عام تكرار هذا السلوك.

ونتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافآت التشجيعية، الترقية الأجر، تلعب دور المدعمات الإيجابية للسلوك حيث يتعلم الفرد أن قيامه بهذا السلوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة ومن ثم يحاول تقادي حدوث هذه الخبرات بتجنب السلوك المؤدي إليها.

المطلب الثالث: مفهوم عملية تقييم الأداء و معوقاته

في هذا المطلب سنسلط الضوء على مفهوم تقييم الأداء وأنواعه و أهدافه و طريقه أبرز التحديات أو المعوقات و من ثم سنتطرق لأثر التدريب على أداء المورد البشري.

الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء و أهدافه

أ- التعريف

تعارف تقييم الأداء تعددت واختلفت من باحث لآخر و من مؤلف لآخر، كما تعددت تسميات تقييم الأداء، فأحيانا يسمى " قياس الأداء " أو "تقويم الأداء"، وأحيانا أخرى يطلق عليه " تقدير الكفاية أو تقدير الجدارة والكفاية " ، في حين يطلق عليه البعض بنظام " تقرير الكفاءة "، إلى أنه لم يتم التوصل إلى

1 - صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، المرجع السابق، ص ص 43-44.

2 - طلعت إبراهيم لطفي، المرجع السابق، ص 67.

تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما توضحه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لتقييم الأداء نذكر منها:

ينظر بعض الباحثون إلى عملية تقييم الأداء (Performance evaluation) على أنها عملية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها العاملون والسلوكيات التي يمارسونها في موقف معين خططت له المؤسسة مسبقاً.¹

ووصفها آخرون بأنها نظام رسمي لقياس وتقييم التأثير في خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل الإفادة الفرد والمؤسسة والمجتمع.²

و هناك من يعرفها بأنها " إحدى الطرق لتزويد العاملين بتغذية عكسية عن أدائهم في العمل".³

كما تعرف عملية تقييم الأداء أيضا على أنها عملية إصدار حكم على النشاطات التي تتم ممارستها من طرف العامل في زمن محدد في المؤسسة، وبعد ذلك حكما مثاليا لاعتماده على مقاييس أداء واضحة ومعايير مستخرجة بطريقة تسمح للمشرف بتكوين رأي شامل وموضوعي وغير متحيز عن أداء العامل.

4

ب- أهداف عملية تقييم الأداء

مما سبق يتضح أن عملية تقييم أداء العاملين من أهم الأنشطة التي مارستها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ، فأى مؤسسة عند قيامها بعملية التقييم يكون هدفها تحقيق مايلي:⁵

أ- **على مستوى المنظمة :** من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيقها من خلال عملية التقييم على مستوى المنظمة ما يلي :

- تهدف عملية تقييم الأداء إلى الربط والتكامل بين الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية التنظيمية والمتمثلة بالمخرجات المحددة مسبقا، ولذلك لابد أن يكون نظام تقييم الأداء مرنا يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المنظمة.

1 - بوغريس لامية ، مرجع سابق ،ص 14

2 - خالد العامري ، عبد الحميد العاصي ، إدارة الأفراد ، دار الفاروق ، القاهرة - مصر ، ط 2 ، 2001، ص 17.

3 - خالد عبد الرحيم مط الهيتي ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان- الأردن ،ط 2 ، 2005،ص 199.

4 - بوغريس لامية ، مرجع سابق ، ص 14.

5 - خالد إبراهيم خليل ، مرجع سابق ، ص ص 42-43.

- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية : حيث تعتبر وظيفة تقييم الأداء، بمثابة الوظيفة التي تعمل على مراجعة ومتابعة باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي الوظيفة التي تقع عند ملتقى جميع أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الحوافز الترقية، تخطيط القوى العاملة.....)

ب على مستوى المديرين :

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوع.

- تنمية قدرات المديرين في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- مساعدة المشرفين المباشرين على تفهم العاملين تحت إشرافهم، وتحسين الاتصال معهم، مما يساعد على تقوية العلاقات بين الطرفين وزيادة التعاون بينهم لرفع الكفاءة الإنتاجية من ناحية، وتنمية قدرات الأفراد من ناحية أخرى.

ج- على مستوى العاملين :

- تنمية الإحساس بروح المسؤولية : من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم بأن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة، تقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات.

- مقياس لأدائهم : حيث تعتبر هذه الغاية الأكثر تبريرا في العديد من أنظمة التقييم الموجودة في العديد من المنظمات، والمقصود بها هو قياس مستوى أداء العاملين مقارنة بمميزات عامة في حالة التقييم النقطي المحض.

- تسيير وتطوير قدراتهم ومهارتهم : حيث تساعد عملية التقييم على استثمار مهارات وقدرات العاملين بشكل أفضل في المستقبل خاصة وأن مفهوم المهارات اليوم أصبح بشكل جوهري إشكالية خلق القيمة في المنظمات، مما جعل إدارة الموارد البشرية فيها توجه أكثر فأكثر سياستها نحو تسيير كفاءات ومهارات أفرادها.

الفرع الثاني: معايير و طرق عملية تقييم الأداء

أولاً: معايير عملية تقييم الأداء

أشار " Yoder " إلى ثلاثة أنواع من معايير الأداء وهي كالتالي ¹:

أ- **معايير كمية** : وبموجبها يتم تحديد كمية معينة من وحدات الإنتاج التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، مثل إنتاج 100 وحدة خلال ثماني ساعات، وهذا يسمى بالمعدل الزمني للإنتاج.

ب- **معايير نوعية** : وتعني وجوب وصول الفرد إلى مستوى معين من الجودة والدقة والإتقان وغالباً ما تحدد نسبة معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب يجب ألا يتجاوزها الفرد، وهذا يسمى بالمعدل النوعي للأداء.

ت- **معايير كمية ونوعية** : وهو مزيج بين النوعين السابقين، إذ يجب أن يصل إنتاج الفرد من عدد معين من الإنتاج خلال فترة زمنية معينة وبمستوى معين من الجودة والإتقان.

يرى الباحث أنّ المنظمة تختار من المعايير ما يتلاءم مع طبيعة نشاطها وأساليب عملها، غير أنه ينبغي أن تتسم هذه المعايير بالوضوح والدقة، وأن تكون قابلة للتحقيق، وأن تُحفّز الموظفين على السعي لبلوغها. كما يجب أن تتصف بالمصادقية، والثبات، بحيث تقيس فعلاً ما وضعت لقياسه وتعطي نتائج متسقة للفرد نفسه عند تطبيقها في فترات زمنية مختلفة أو من قبل مشرفين آخرين.

ثانياً: طرق عملية تقييم الأداء

تناول الباحثون في العديد من الدراسات طرق تقييم حيث تقوم على أساس مقارنة أداء الفرد موضع التقييم بصورة إجمالية ، نذكر منها مايلي ²:

أ- **طريقة ترتيب العاملين تنازلياً** : حيث يقوم المقيم بترتيب جميع العاملين في دائرة أو قسم على خط متصل يتراوح بين أدنى الدرجات وأعلى الدرجات ويكون أساس التقييم الأداء العام الإجمالي للعاملين، حيث أنه من السهل تقييم أداء العاملين البارزين أو الضعفاء أما تقييم المتوسطين فإنه أكثر صعوبة.

ب- **طريقة المقارنة الثنائية**: في هذه الطريقة يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين.

1 - كمال راتب نوفل ، أثر الانضباط الإداري على الأداء لوظيفي للعاملين في الكليات الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة الجامعية الإسلامية ، غزة - فلسطين ، 2015 ، ص 34 .

2 - زهير نعيم الصباغ ، عبد الباري إبراهيم درة ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان - الأردن ، ط1 ، د. س. ن ، ص 276.

ت- **طريقة المقاييس المتدرجة** : تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداما وشيوعا حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، وتغطي هذه الطريقة مجموعة من العناصر المرتبطة بالتقييم حيث يتم استخدام مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم ويحدد المقيم درجة معينة يحصل عليها الفرد بالنسبة لكل عنصر من عناصر التقييم، ويتجميع درجات كل فرد التي حصل عليها بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد بالرجوع إلى مجموع الدرجات النهائية التي حصل عليها كل منهم.

ث- **طريقة التوزيع الإجباري**: يتم الترتيب على أساس متدرج للحد من عدد الموظفين الذين يمكن وضعهم على أحد النقيضين المتميز أو المتدني من الأداء ويتم ذلك بأن يتولى المقيم وضع نسبة مئوية معينة من الموظفين في كل مستوى أداء وبالتالي يقسمهم إلى مجموعات كما يلي :¹

- 10% من الموظفين يحصل على تقدير ممتاز (المجموعة 1)
- 20 % من الموظفين يحصلون على تقدير جيد جدا (المجموعة 2)
- 40 % من الموظفين يحصلون على تقدير جيد (المجموعة 3)
- 20% من الموظفين يحصلون على تقدير مرضي (المجموعة 4)
- 10 % من الموظفين يحصلون على تقدير غير مرضي (المجموعة 5)

ج- **طريقة الاختيار الإجباري**²: حيث يتم تقسيم العبارات التي تصف سلوك الأفراد إلى مجموعات كل مجموعة تضم أربع عبارات حيث أن عبارتين تمثلان سلوك ايجابي والعبارتين الباقيتين تمثلان السلوك السلبي ثم يطلب من المقيم اختيار عبارة من السلوك الإيجابي وأخرى من السلبي ويتم استكمال عملية التقييم داخل إدارة الموارد البشرية، وتمتاز هذه الطريقة بتقليل التحيز أثناء تقييم الأداء ولكنها مكلفة جدا.

ح- **طريقة الإدارة بالأهداف والتقييم بالنتائج** : تعتبر من أبرز الطرق التي تتبع من جانب بعض المنظمات لتقييم أداء العاملين وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي :³

- قيام كل مرؤوس بكتابة توصيف لوظيفته محددا مسؤوليات.
- قيام المرؤوسين بتحديد الأهداف الأدائية للفترة القادمة.
- الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على هذه الأهداف.
- إعداد طرق قياس الأداء.
- القيام بإعداد التقييم المشترك للنتائج في ضوء الأهداف التي اتفق عليها من قبل هذا

1 - مازن فارس رشيد ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، عمان - الأردن ، ط1 ، 2008 ، ص782.

2 - أسامة محمد عبد المنعم ، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري ، عمان - الأردن ، 2008 ، ص137.

3 - محمد بن دليم الفحطاني ، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل ، دار العبيكان ، الرياض-سعودية ، ط1، ص171.

■ بالإضافة إلى اعتماد هذه الطريقة على مدى النقد في تحديد الأهداف.

خ- **طريقة قوائم المراجعة** : وتعني اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل، وهذه تصف نواحي السلوك المختلفة للموظف ويمكن تمثيل هذا الأسلوب بنموذج الامتحانات الموضوعية، متعددة الأجوبة والتي يتمثل دور المقيم فيه دور الشخص الذي يجيب على هذه الأسئلة ويختار أفضل إجابة في رأيه، والجوانب المختلفة للسلوك الذي يجري تقييمها هي بمثابة الأسئلة في الامتحان.

وتعتبر من أحدث الطرق المتبعة في تقييم الأداء، وبموجبها يتم إعداد قائمة تحتوي على عدد من الأسئلة تتعلق بسلوك الفرد في الأداء حيث يطلب من القائم بالتقييم وضع علامة أمام كل سؤال إما بنعم أو بلا حسب رأيه الشخصي بالفرد وتقوم بعدها إدارة الموارد البشرية بإعداد قيم لكل سؤال وتكون هذه القيم سرية لا يعلم بها المقيم نفسه، خوفا من احتمال التحيز.¹

يمكننا التعبير عن عملية تقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة وفق المعادل التالية :

$$\text{معدل الأداء} = \left(\frac{\text{النتائج الفعلية}}{\text{النتائج المتوقعة}} \right) * 100$$

المصدر : Gary Dessler , human resources management ,p16 (بتصرف)

إذا كانت النتيجة 100% = أداء ممتاز

إذا كانت النتيجة أقل من 100% = يحتاج تحسين

مثال تطبيقي : عامل مطلوب منه إنتاج 100 وحدة و أنتج 80:

$$\text{النتيجة} = \left(\frac{80}{100} \right) * 100 = 80\% , \text{يعني الأداء متوسط}$$

الفرع الثالث : مراحل و معوقات عملية تقييم الأداء

أولاً: مراحل العملية

1 - أسامة محمد عهيد المنعم ، مرجع سابق ، ص 141.

إن عملية تقييم الأداء صعبة ومعقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تسدها المؤسسة، وفيما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء:¹

- **وضع توقعات الأداء :** هذه الخطوة الأولى في عملية التقييم، وعندما يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة والعاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم وكذا القائمون به، وأيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديدات الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء.

- **مرحلة مراقبة التقدم في الأداء :** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة وتستلزم المراقبة، لدورها في تصحيح الأخطاء والانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد والمؤسسة في نفس الوقت.

- **تقييم الأداء :** في هذه المرحلة يتم تقييم الأداء جميع العاملين والتعرف على مستوياته، مما يفيا في اتخاذ القرارات.

- **اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة ومتنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل... الخ.

التغذية العكسية: يحتاج كل فر 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 فإن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لابد أن يفهمها الفرد العامل أي استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

- **وضع خطط تطوير الأداء :** تأتي هذه الخطوة لتمثل 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 والقبليات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

¹ - - يوسف أمال ، الرقابة التنظيمية و دورها في تحسين أداء العمال- مؤسسة الخزف الصحي بجيجل أنموذجا ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص العمل و التنظيم ،قسم العلوم الاجتماعية ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2015/2016، ص 112.

ثانيا: معوقات عملية تقييم الأداء

لما كان تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد لذلك عادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء أو أوجه الضعف، وبعض هذه الأخطاء يكون شائعا في بعض طرق التقييم عن الأخرى كما ينضج من مناقشتنا لهذه الأخطاء على الوجه التالي :¹

- **تأثير الهالة:** إن مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين باتخاذ الفرصة لإحدى خصائص التقديران تأثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى و بالتالي على التقدير الكلي للكفاءة فهناك الكثير من المشرفين الذين يميلون إلى إعطاء الفرد نفس التقدير الذي يعطى لكل العوامل أي درجات متساوية لكل العوامل و هنا يتم الحكم على كفاءة الشخص ووفقا لصفة أو خاصية واحدة و التي تشكل التقدير الكلي للكفاءة

-**الميل للتساهل أو التشدد:** يتجه بعض المشرفين إلى السخاء أو التشدد في تقديراتهم معنى ذلك أنهم يعطون تقديرات عالية أو منخفضة لمرؤوسيههم أن ذلك يعتبر خطأ شائعا بدرجة كبيرة في برنامج التقسيم الأمر الذي يقلل من قيمته وأهميته ويمكن أن يكون سببا في نشوء النزاعات الشخصية للفرد القائم لتقدير، ويمكن التغلب على ذلك جزئيا من خلال عقد لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تدريب للقائمين على التدريب وبالتالي يمكن أن يتوصلوا إلى اتفاق عام حول ما هو متوقع بالفعل من مرؤوسيههم.

- **الاتجاه الوسط في التقدير :** يعارض بعض القائمين أن يقيموا كفاءة مرؤوسيههم عند نهاية المقياس المدرج، فإن كان المشرف يدرك جيدا أن سياسة الإدارة تملي عليه تقسيم كفاءة العاملين على فترات منتظمة فإنه يميل غالبا إلى ناحية الوسط في التقدير و غالبا ما يكون السبب في هذا الاتجاه نحو الوسط في تقدير الكفاءة راجعا إلى نقص المعرفة بسلوك الأفراد الذين يتم تقدير كفاءاتهم، أو أنه غير مدرك لأداء بعض العاملين أو عدم توافر الوقت لوضع التقدير على أسس موضوعية سليمة ، أو عدم اهتمامه بوضع تقدير سليم، و في مثل هذه الحالات فإنه يقوم بإعطاء تقدير متوسط الكفاءة هؤلاء الأفراد متجاهلا

¹ - صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر ، الإسكندرية - مصر، د.س.ن، ص387.

مدى تأثير ذلك التصرف على هيكل الوظيفي للمشروع خاصة في المستقبل العلاقات الشخصية المتداخلة (التخير) إن شعور المشرف تجاه كل شخص من رؤوسه سواء كان ذلك الشعور بالولاء أو الكره له تأثير كبير على تقديراته لأدائهم و يظهر ذلك بوضوح في المواقف التي تكون فيها للمقاييس الموضوعية لا للأداء غير متاحة أو من الصعب إعدادها ، إضافة إلى ما سبق، تشير نتائج إحدى الدراسات الحديثة إلى وجود عشرة أسباب رئيسية لفشل تقييمات الأداء هي : ¹

* نقص المعلومات المتوفرة للمقيم عن الأداء الفعلي للشخص موضع التقييم.

* عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

* ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.

* عدم الاستعداد مراجعة الأداء مع العاملين.

* نقص الخبرات والمهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة للتقسيم.

* عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

* عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

* محدودية المناقشات و الحوار حول الأداء مع العاملين.

* استخدام لغة غامضة أو تغيرات غير دقيقة في عملية التقييم وإدراك الخبراء في مجال تقويم الأداء منذ سنوات أن عملية تقويم عرضه للخطأ ويمكن أن يحدث الخطأ حينما يعجز المشرف عن ملاحظة الأداء بطريقة سليمة أو حينما تعجز ذاكرته عن استرجاع الأداء في وقت لاحق.

الفرع الرابع : أثر التدريب على أداء المورد البشري

إن التغيرات المتسارعة⁵ التي تشهدها المنظمات في الوقت الراهن، سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية، باتت تفرض عليها ضرورة تحقيق التوافق بين قدرات العاملين ومتطلبات هذه المستجدات، وذلك بهدف بلوغ الأهداف التي تسعى إليها. ومن هذا المنطلق، أصبح من الضروري على المنظمات البحث عن برامج تدريبية ملائمة تُقدّم للعاملين عبر مختلف مراكز التدريب.

¹ - الصيرفي محمد ، قياس و تقويم أداء العاملين ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع ، الإسكندرية - مصر ، ط 1 ، د. س. ن، ص 109.

كما يُنظر إلى وظيفة التدريب باعتبارها امتدادًا مكملًا لعملية التوظيف؛ إذ لا يكفي أن تكتفي المنظمة باختيار الأفراد وتعيينهم، بل يتوجب عليها العمل على إعدادهم وتطوير قدراتهم بما يضمن أداءهم الفعّال للمهام الموكلة إليهم. ويشمل ذلك تزويدهم بالمعارف والمعلومات اللازمة وتعريفهم بالأساليب الحديثة في إنجاز الأعمال، إضافة إلى تنمية مهاراتهم وصقل خبراتهم. وللتدريب آثار متعددة على أداء العاملين من أبرزها:¹

- ✓ رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية.
- ✓ تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم.
- ✓ تنمية شعور العاملين بالانتماء و الولاء للمنظمة.
- ✓ تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.
- ✓ توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.

المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للبرامج التدريب و أداء العاملين

تُعدّ الدراسات السابقة ركيزة أساسية في بناء الإطار المعرفي للبحث العلمي، إذ تمثل بمثابة دليل يوجّه الباحث في مساره من خلال ما توفره من خبرات وتجارب علمية سابقة تمكنه من الاستفادة منها في تطوير أفكاره وبناء تصورات البحثية، مع تجنب التكرار وتحقيق نظرة شاملة لمختلف جوانب الموضوع محل الدراسة.

وبعد التطرق في المبحث الأول إلى الإطار النظري لمتغيري الدراسة، والمتمثلين في برامج التدريب وأداء العاملين (أو تقييم الأداء)، وكذا إبراز طبيعة العلاقة بينهما، سيتم في هذا المبحث عرض مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين، سواء بشكل مباشر أو من خلال علاقتها ببعض المتغيرات الأخرى، وذلك بهدف دعم الدراسة الحالية وتعزيز نتائجها ضمن سياق علمي متكامل.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية

¹ - منيرة نوري ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ،دار اليازوري للنشر و التوزيع و الطباعة ، عمان -الأردن ،2010، ص152. (بتصرف)

1. دراسة نصيرة بويعل¹ (2017/2018): قد هدفت الدراسة إلى تقييم البرامج التدريبية للمورد البشري في المؤسسة الصناعية وذلك من خلال معرفة مدى النجاح في تطبيق مبادئ التدريب الفعال عند تنفيذ البرامج التدريبية، وكذا التعرف على مدى توفر مبادئ التدريب الفعال في أهداف البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية، والتعرف على مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في محتويات البرامج التدريبية التي تلقاها المورد البشري في المؤسسة الصناعية. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، وتمثلت إشكالية الدراسة في "ما مدى توفر متطلبات التدريب الفعال في برامج تدريب المورد البشري في المؤسسة الصناعية من وجهة نظرهم في كل من المجالات التالية: (أهداف البرامج، محتويات البرامج، المدربون الأساليب التدريبية، البيئة التدريبية)؟ وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي باعتباره أنسب المناهج لمثل هذه الدراسات.

تجسدت أهم النتائج في توفر مبادئ التدريب الفعال في أن في البرامج التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة الملح لوطاية بدرجة متوسطة وهي بهذا تكون بحاجة ماسة للاهتمام والرعاية كما توفرت أهداف البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على

متطلبات التدريب الفعال بدرجة متوسطة، كما توفر المدربون المنفذون للبرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية على متطلبات التدريب الفعال بدرجة ضعيفة وقليلة.

2. دراسة خالد إبراهيم خليل² (2016) قد هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة في وزارة الصحة، وكذلك الكشف عن الفروق الإحصائية بين الفاعلية والمتغيرات الديموغرافية من وجهة نظر العاملين في أقسام الأشعة من المدراء والمتدربين. وانطلقت دراسة الباحث من إشكالية مفادها "ما فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في القطاع الصحي الحكومي؟" وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث كان مجتمع الدراسة من العاملين في أقسام الأشعة بمستشفيات قطاع غزة التابعة لوزارة الصحة من مدراء ومتدربين أطباء، وفنيي تصوير الأشعة، وفيزيائيين، والذين تلقوا التدريب.

¹ بويعل نصيرة، تقييم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية دراسة مسحية للموارد البشرية في المؤسسة الوطنية لصناعة الملح لوطاية – بسكرة "رسالة دكتوراه في العلوم الاجتماعية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017/2018.

² دراسة خالد إبراهيم خليل: فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج في القطاع الصحي الحكومي – دراسة حالة أقسام الأشعة في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الراشد، أكاديمية الإدارة والسياسة، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروقاً واضحة بين آراء المدراء والمتدربين حول فاعلية البرامج التدريبية وكذلك في ترتيب المحاور حيث بلغ الوزن النسبي لفاعلية البرامج التدريبية في أقسام الأشعة من وجهة نظر المدراء، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى دلالة ($a \leq 0.05$) بين فاعلية البرامج التدريبية الممولة خارجياً في أقسام الأشعة في قطاع غزة من وجهة نظر المدراء في الدرجة الكلية لمحاور الدراسة تعزى للمؤهل العلمي، حيث كانت الفروق لصالح حملة البكالوريوس فأقل، ومن وجهة نظر المتدربين تعزى للسكن لصالح مدينة غزة.

3. دراسة عماد فتحي موسى أبو ذياب¹ (2017) هدفت هذه الدراسة إلى تقييم برامج التدريب الفني الخارجي ورصد تأثيرها على أداء موظفي جهاز الدفاع المدني ومدى تحقيقها لأهداف التدريب في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين، ومعرفة تقييم المتدربين.

لبرامج التدريب الفني الخارجي، بالإضافة إلى التعرف على أثر هذه البرامج التدريبية على أداء المتدربين، والتعرف على أثر هذه البرامج التدريبية على تطور الجهاز وتقدمه.

وقد انطلق الباحث في دراسته من إشكالية مفادها: "ما تقييم موظفي الدفاع المدني الفلسطيني لبرامج التدريب الفني الخارجي التي شاركوا بها وما هي علاقة هذه البرامج التدريبية بأدائه؟". وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي نظراً لكونها تندرج ضمن البحوث الوصفية في مجال العلوم الاجتماعية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى أنه هناك ضعف في نظام وسياسة التدريب، وكان من نقاط الضعف المحورية ما له علاقة بكافة مجالات الدراسة وبعض جوانب الضعف هذه أدت إلى ضعف متراكم في المجالات الأخرى، حيث تغطي نقاط الضعف معظم مراحل التدريب وجوانبه، بالإضافة إلى ضعف بعض المدربين وعدم تجانس مستويات المتدربين من حيث الرتب والمؤهلات العلمية في بعض الدورات أدى إلى الكثير من المضاعفات في فاعلية الدورات ونتائج التدريب بشكل عام، كما ولا توجد آلية لنقل أثر التدريب إلى باقي طواقم الدفاع المدني الفلسطيني.

4. خلود بوكمال، محمد الاغبري، محمد عطية، 2016، "دراسة التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين دراسة عملية على وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين"، هدفت الدراسة إلى تحديد تأثير التدريب الإلكتروني على أداء الموظفين في وزارة التربية والتعليم في مملكة البحرين، يعتمد البحث المنهج الوصفي

¹ دراسة عماد فتحي موسى أبو ذياب: تقييم برامج التدريب الفني الخارجي وتأثيرها على أداء موظفي الدفاع المدني الفلسطيني في الضفة الغربية من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير في التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، 2017.

التحليلي باستخدام الاستبيان، وكان من أبرز نتائجها: وجود علاقة إيجابية متوسطة بين التدريب الإلكتروني وأداء الموظفين حيث بلغت قيمة معامل الارتباط 0.358، وتشير النتائج أيضاً إلى وجود اختلافات إحصائية من حيث المتغيرات الديموغرافية مثل (التأهيل، والخبرة الوظيفية).

المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الانجليزية

1- فريدي، عدنان؛ وبلوش، أختر (2018).¹

Development Methods in Private Banks and Work Performance: Evidence from Contractual Employees Working in Pakistan Banking Sector.

تسعى هذه الدراسة إلى استقصاء الدور المعدل وتأثير الأساليب الحديثة لبرامج التدريب والتطوير في البنوك الخاصة على أداء العمل الفردي للموظفين. ومن خلال تقنية أخذ العينات العنقودية وتوزيع استبانة مسحية، جُمعت البيانات من 280 موظفاً يعملون في المستوى التشغيلي في 8 مدن رئيسية في باكستان. وقد أكدت النتائج أن للبنوك الخاصة مساهمة كبيرة في تحسين الأداء العام للقطاع المصرفي، كما أظهرت أن لأساليب التدريب والتطوير الحديثة تأثيراً دالاً إحصائياً في تعزيز أداء العمل للموظفين المتعاقدين. وتشير الدراسة إلى أن الممارسات الشائعة مثل الاحترافية ومشاركة الموظفين الناتجة عن التدريب لها علاقة وثيقة بتحسين الأداء؛ مما يجعل أساليب التدريب والتطوير الحديثة وسيطاً محورياً في رفع الكفاءة التشغيلية للبنوك الخاصة وتعزيز معارف ومهارات وقدرات القوى العاملة المتعاقدة.

2- الكريم، راشد (2019).²

Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective.

تؤكد هذه الدراسة أن جودة الموارد البشرية هي جوهر نجاح أي مؤسسة، ومن ثم يجب على كل منظمة السعي لتحسين جودة قواها العاملة، ويعد التدريب وبرامج التطوير أحد السبل لتحقيق ذلك. تهدف الدراسة إلى تحديد أثر برامج التدريب والتطوير المختلفة على أداء الموظفين في سياق دولة بنغلاديش. اعتمدت الدراسة على استبانة مهيكلية لجمع البيانات من عينة مكونة من 100 موظف تم اختيارهم بأسلوب العينة

¹ Faridi, A., & Baloch, A. (2018). The Moderating Role Of Modern Training And Development Methods In Private Banks And Work Performance: Evidence From Contractual Employees Working In Pakistan Banking Sector. Business & Management Studies: An International Journal, 6(3), 204–215. <https://doi.org/10.15295/bmij.v6i3.378>

² Al Karim, Rashed. "Impact of Different Training and Development Programs on Employee Performance in Bangladesh Perspective." International Journal of Entrepreneurial Research (IJER), vol. 2019

الميسرة من مختلف الصناعات الكيمائية والتحويلية. تم تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS 20، وأظهرت النتائج أن كل من: التدريب التوجيهي (OT)، وتدريب التطوير الوظيفي (CDT)، والتدريب على البيئة والصحة والسلامة (EHST) لها أثر معنوي وجوهري على أداء الموظفين. في حين أظهرت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب على الوظيفة (JT) وأداء الموظفين. واختتمت الدراسة بتقديم بعض التوصيات للمؤسسات لتعزيز أدائها من خلال هذه البرامج.

3-حلاوي، علي؛ وحيدر، ندى (2018).¹

Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies.

تهدف هذه الدراسة إلى فهم آثار التدريب على أداء الموظفين في شركتين لبنانيتين هما (شركة بونجوس) و(شركة خطيب وعلمي). اعتمدت الدراسة على جمع بيانات أولية من عينة مكونة من 303 مشاركاً من خلال توزيع استبيانات في أماكن عملهم. أظهرت النتائج أن الشركتين تصممان برامج تدريبية متنوعة تركز على المهارات قصيرة المدى وبرامج تطويرية للقدرات طويلة المدى، تشمل ورش عمل وأنشطة داخل الأقسام. وقد استفاد الموظفون والشركات من هذه البرامج، حيث أعرب الموظفون عن تحقيق رضا داخلي، والحصول على تقييمات إيجابية، وفهم أفضل لكيفية تقديم مخرجات ذات جودة. ومع ذلك، أشارت الإدارة إلى وجود تحديات في تنفيذ هذه البرامج تتعلق بالخوف من استهلاك الموارد، والبيروقراطية، ونقص دعم الإدارة العليا، وغياب الهياكل التنظيمية الواضحة للتدريب.

بناءً على الصورة المرفقة، إليك تفاصيل الدراسة السابقة بالنسق الذي طلبته:

4.سيافيتري، هيفريزا هيريا؛ وأديواتي، مي ريتنو (2025).²

The Impact of HR Training and Development on Employee Performance Through Organizational Culture at Bank BRI Malang.

يبحث هذا البحث في تأثير تطوير الموارد البشرية والتدريب على أداء الموظفين، مع اتخاذ الثقافة التنظيمية كعامل وسيط، وذلك في مكتب منطقة مالانغ التابع لبنك "رايات إندونيسيا" (Bank BRI). تم

¹ Halawi, Ali, and Nada Haydar. "Effects of Training on Employee Performance: A Case Study of Bonjus and Khatib & Alami Companies." International Humanities Studies, vol. 5, no. 2, June 2018,

² Syafitri, Hefrizza Heria, and Mei Retno Adiwaty. "The Impact of HR Training and Development on Employee Performance Through Organizational Culture at Bank BRI Malang." Jambura Economic Education Journal, vol. 7, no. 4, Oct. 2025,

اتباع منهجية كمية لجمع البيانات من 85 موظفاً تم اختيارهم عشوائياً، واستُخدمت نمذجة المعادلات الهيكلية (SEM-PLS) لتحليل البيانات. تشير النتائج إلى أن مبادرات تطوير الموارد البشرية والتدريب تؤثر بشكل إيجابي وهام على أداء الموظفين، ليس فقط من خلال المسارات المباشرة ولكن أيضاً بشكل غير مباشر عن طريق تعزيز ثقافة تنظيمية ملائمة. يساهم تطوير الموارد البشرية في تعزيز كفاءات الموظفين ودوافعهم، بينما يعمل التدريب بفعالية على تطوير مهاراتهم. علاوة على ذلك، فإن الثقافة التنظيمية القوية والإيجابية تضاعف من أثر التدريب والتطوير على الأداء. وخلصت الدراسة إلى أن تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية، ومواءمة استراتيجيات الموارد البشرية مع الأهداف المؤسسية، هما أمران أساسيان لتحسين الأداء في القطاع المصرفي.

المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية

الفرع الأول:أوجه التشابه

1- من حيث الموضوع

تتشترك الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناول برامج التدريب داخل المؤسسات، مع التركيز على دورها في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.

2- من حيث الأهداف:

تتشابه في سعيها إلى:

- تقييم فعالية البرامج التدريبية
- معرفة مدى تحقيق التدريب لأهدافه
- قياس أثر التدريب على أداء العاملين

3- من حيث المتغيرات المدروسة

تعتمد مثل أغلب الدراسات على متغيرات متقاربة، أهمها:

- التدريب
- تقييم التدريب أثناء وبعد الدورة
- رضا العاملين

- الأداء الوظيفي

4- من حيث المنهج

تتقاطع مع العديد من الدراسات التي اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي لدراسة الظواهر داخل المؤسسات.

5- من حيث أدوات جمع البيانات:

رغم اختلاف الأدوات أحياناً، إلا أن هناك تشابه في الاعتماد على أدوات مباشرة لجمع البيانات مثل:

- المقابلة

- الملاحظة

حتى وإن كانت بعض الدراسات اعتمدت الاستبيان، إلا أن الهدف يبقى واحد وهو جمع بيانات ميدانية دقيقة).

6- من حيث مجال التطبيق

تتشترك مع الدراسات التطبيقية التي أجريت داخل مؤسسات اقتصادية أو إدارية، حيث يتم تحليل واقع التدريب في بيئة عمل حقيقية.

7- من حيث النتائج العامة:

تتوافق غالباً في أن:

- التدريب له دور إيجابي في تحسين الأداء
- وجود تقييم (قبلي بعدي) يساهم في رفع فعالية البرامج التدريبية
- رضا العاملين مرتبط بجودة التكوين

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

هناك العديد من أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة سواء من حيث الزمان والمكان، العينة، نوع القطاع، المتغيرات، والهدف، وهو ما يبرزه الجدول التالي:

جدول (1-1): أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وجه الاختلاف	الدراسة الحالية	الدراسات السابقة
من حيث المكان والزمان	تم إنجاز دراستنا خلال الموسم 2025/2026، في المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود - الجزائر.	أنجزت الدراسات السابقة في بيئات جغرافية متنوعة (الجزائر، فلسطين، باكستان، بنغلاديش، لبنان)، وخلال فترات زمنية مختلفة تراوحت ما بين (2010 إلى 2019).
من حيث العينة	استهدفت دراستنا العمال والموظفين بالمديرية الجهوية لمؤسسة "صاربي" بحاسي مسعود.	ركزت الدراسات السابقة على عينات مختلفة: فمنها ما استهدف الأطباء وفنيي الأشعة، ومنها ما استهدف موظفي الدفاع المدني، أو العاملين البنوك والبلديات.
من حيث نوع القطاع	استهدفت الدراسة الحالية قطاع المحروقات البترولية (مؤسسة صاربي).	تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الصحي القطاع الصناعي (صناعة الملح)، قطاع الخدمات الأمنية (الدفاع المدني)، والقطاع المصرفي الخاص.
من حيث المتغيرات	تناولت دراستنا متغيرين هما: برامج التدريب الحديثة وأداء العاملين.	تناولت الدراسات السابقة متغيرات إضافية أو مختلفة مثل: التدريب الإلكتروني، التدريب الممول خارجياً، التدريب الفني، وعلاقة التدريب بالرضا الوظيفي والكفاءة التشغيلية.
من حيث الهدف	تهدف دراستنا إلى إبراز أثر برامج التدريب الحديثة تحديداً على أداء العاملين في بيئة عمل بترولية.	هدفت معظم الدراسات السابقة إلى تقييم البرامج التدريبية من حيث (الأهداف، المحتوى، والمدرّبون)، أو التعرف على واقع عملية التقييم، أو قياس أثر التدريب على البيئة

والصحة والسلامة.		
------------------	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة.

الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات

يمكن حصر مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة في عدة جوانب أساسية، ساهمت في توجيه وبناء هذه الدراسة، وذلك على النحو التالي:

1- الاستفادة المنهجية:

الدراسات السابقة ساعدت في تحديد المنهج المناسب للدراسة، خاصة فيما يتعلق بالاعتماد على أسلوب المقابلة كأداة رئيسية، بالإضافة إلى توظيف الملاحظة الميدانية كأداة مكملة لجمع البيانات، مما عزز من دقة النتائج وواقعيتها.

2- بناء الجانب النظرية:

الدراسات السابقة ساعدة في إثراء الجانب النظري من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالبرامج التدريب ، تقييم الأداء، وفعالية البرامج التدريبية، مما ساعد على ضبط المصطلحات وتحديد أبعاد الدراسة.

3- تحديد متغيرات الدراسة:

ساهمت في تحديد أهم المتغيرات المرتبطة بالدراسة مثل:

- برامج التدريب
- تقييم التدريب (قبلي / بعدي / أثناء العمل)
- رضا العاملين
- أثر التدريب على الأداء

4- تصميم أداة الدراسة:

ساعدت في صياغة أسئلة المقابلة بشكل علمي ومنظم، مع تكييفها بما يتناسب مع طبيعة المؤسسة محل الدراسة.

5- تفسير النتائج وتحليلها:

مكننا الدراسات السابقة من مقارنة النتائج المتحصل عليها مع نتائج دراسات أخرى، مما ساعد في تقديم تفسير علمي مدعم، وتحديد نقاط الاتفاق والاختلاف.

6- تحديد الفجوة البحثية:

أظهرت الدراسات السابقة وجود نقص في التركيز على بعض الجوانب، مثل الاعتماد على الملاحظة المباشرة أو دراسة التقييم طويل المدى للتدريب، وهو ما سعت هذه الدراسة إلى معالجته.

7- دعم المصداقية العلمية للدراسة:

الاستناد إلى دراسات سابقة موثوقة عزز من القيمة العلمية للدراسة، ومنحها بعداً أكاديمياً ومنهجياً أكثر صرامة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل، تم التطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من التدريبو البرامج التدريبية والأداء الوظيفي وكيفية تقييمه، بالإضافة إلى إبراز العلاقة التكاملية بينهما. حيث تبين أن البرامج التدريبية المصممة بفعالية تساهم بشكل مباشر وجوهري في تحسين مستوى أداء العاملين، إذ إن الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تزويد العاملين بالمهارات والمعارف الحديثة يخلق بيئة عمل قادرة على مواكبة التطورات.

كما تم استعراض آليات تقييم الأداء كأداة تشخيصية لا غنى عنها لتحديد الفجوات المهارية، مما يسمح بتصميم برامج تدريبية موجهة تلبي الاحتياجات الفعلية للمؤسسة. إن الربط بين جودة التدريب ودقة التقييم يؤدي بدوره إلى رفع الكفاءة الإنتاجية، وتعزيز القدرات التنافسية، وإيجاد حلول مبتكرة للتحديات التشغيلية، مما يضمن في نهاية المطاف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة واستدامتها في ظل المتغيرات المتسارعة.

ومن خلال الفصل التالي، سيتم استكشاف هذه العلاقة بشكل أعمق في الجانب التطبيقي من خلال دراستنا الحالية التي قمنا بها على عينة من المديرية الجهوية لشركة صاربي -مصلحة المستخدمين- حاسي مسعود- للتحقق من مدى انعكاس هذه المفاهيم على أرض الواقع.

الفصل الثاني: الوراثة الميدانية لتأثر
وامج التدريب الحديثة في أداء
العاملين في المديرية الجهوية لمؤسسة
صلربي - حاسي مسعود -

تمهيد:

بهدف الإحاطة بموضوع الدراسة وتكملة للإطار النظري ، وكذلك للإجابة على إشكالية هذه الدراسة التي تم التطرق لها ، والتي تتمحور حول موضوع تأثير برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين ، وفي هذا الفصل سنحاول إسقاط ما تم الوصول إليه نظرياً على واقع المؤسسة محل الدراسة.

لذي قمنا بإجراء دراسة ميدانية في المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود-، وهذا لأجل التعرف والإطلاع على مدى تطبيق هذه المؤسسة لتدريب ، وتأثير ذلك على العاملين فيها.

وكما يسمح الفصل بالتعرف على مدى تطبيق برامج التدريب الحديثة داخل المؤسسة ، إضافةً إلى تحليل أثرها على أداء العاملين من خلال إجراء لمقابلات داخل المؤسسة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة وفهم العلاقة و التأثير التي تربط متغيري الدراسة ، حيث تم إجراء مقابلات مع جميع العاملين في قسم إدارة المستخدمين بالمؤسسة إضافةً إلى عمال القسم التقني وقسم الصحة والسلامة المهنية ، وذلك كونها مؤسسة صناعية ، إضافةً إلى تحليل بعض الوثائق والبيانات المتعلقة بالتدريب و تقييم الأداء داخل المؤسسة.

وعليه ، يتضمن هذا الفصل بلمحة تاريخية عن المؤسسة محل الدراسة ، ثم عرض منهجية الدراسة الميدانية والأدوات المعتمدة في جمع البيانات ، وأخيراً تحليل النتائج ومناقشتها من أجل الوصول إلى استنتاجات تعكس أثر برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين

حيث قسم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول : تقديم المؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية وعرض و تحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.¹

في هذا المبحث تم تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لموضوع تأثير برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين ،وعليه بغية تنظيم المعلومات في هذا المبحث ستقدم لمحة عامة عن المؤسسة محل الدراسة من خلال التعرف بها و بنشأتها و تطورها، إضافة لهيكلها التنظيمي ودور إدارة موارد البشرية فيها، وسيتم التطرق لواقع برامج التدريب الحديثة المعتمدة وأساليب تقييم الأداء داخل المؤسسة، بهدف الإطلاع على مدى اهتمامها بتطوير و تنمية مهارات العاملين و تحسين أدائهم.

المطلب الأول: تعرف والتطور التاريخي للمؤسسة محل الدراسة

مثل أي منظمة أو مؤسسة ،فإن مؤسسة SARPI تعمل على التكيف مع متطلبات النمو والتطور الذي يشهده لذلك في هذا المطلب سنتعرف على مختلف الجوانب المرتبطة بتنظيم المؤسسة ،إضافة إلى توضيح المهام الرئيسية للهيكل التنظيمية التابعة لها وخاصة المديرية الجهوية حاسي مسعود.

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

تم إنشاء SARPI سنة 1992 من طرف الشركة الوطنية سوناطراك (SONATRACH) وشركة (ABB) كانت آنذاك (ABB SAE SADELM). وكان الهدف الرئيسي للشركة هو التدخل في إصلاح وإعادة تأهيل أنابيب نقل البترول والغاز الموجودة.

بعد ذلك تم تنفيذ مشروع بناء محطة ضغط لخط أنابيب الغاز TRANSMED الذي يربط الجزائر بإيطاليا عبر تونس (المعروف حالياً باسم GEM) في عين الناقة (بسكرة) من طرف ABB ، إضافة إلى مركز التحكم في نقل المحروقات السائلة أو مركز توزيع الهيدروكربونات السائلة (CDHL) في حاسي الرمل.

بفضل هذه المشاريع المرجعية والأساسية الضخمة أصبح نظام صاربي الشركة الفتية في توسع الكامل،و استطاعت SARPI أن تكتسب خبرة كبيرة وسمعة قوية، مما سمح لها بتوسيع مجال نشاطها والتوجه نحو قطاع الطاقة حيث نجحت في الحصول على حصص مهمة من السوق .ومنذ ذلك الوقت أصبحت SARPI شركة مرجعية في إنجاز مشاريع (الهندسة ،التوريد، البناء) EPC.

¹ - وثائق المديرية الجهوية لشركة الوطنية صاربي حاسي مسعود

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجهوية لمؤسسة صاربي – حاسي مسعود-

فالمؤسسة الجزائرية لإنجاز المشاريع الصناعية SARPI هي شركة مساهمة تأسست في جوان 1992 كشراكة بين سوناطراك (الجزائر) و ABB SPA (إيطاليا) ، في مارس 2018 تم شراء حصص ABB من طرف SIP-SH Holding (سوناطراك) بعد نهاية الشراكة وقرار شركة ABB التنازل عن نشاط EPC لطرف ثالث .وأصبحت SARPI Spa مملوكة بنسبة 100٪ لشركة Holding SONATRACH SERVICES PARA PETROLIERS (SSPP) .

واليوم تمتلك SARPI خبرة مؤكدة لأكثر من عشرين سنة في قطاع المحروقات والطاقة، وقد أنجزت مئات المشاريع لصالح سوناطراك وكبرى الشركات الدولية العاملة في الجزائر .

الجدول (1-2): بطاقة فنية للمؤسسة الوطنية SARPI

اسم المؤسسة	المؤسسة الوطنية للإنجاز المشاريع الصناعية SARPI \ المديرية الجهوية حاسي مسعود D.R.H.M
المؤسسة الأم	سوناطراك
رأس المال الاجتماعي	يقسم رأس مالها إلى أسهم أهم مساهم سوناطراك و يقدر رأس مالها حوالي 6 مليار دينار جزائري
عدد العمال	أكثر من 2000 عامل منهم 500 عامل دائمون والباقي حسب حاجة المشروع
رقم الضريبي	16107909021
رقم السجل التجاري	0010363 - 16/00 ب 99
الشكل القانوني	مؤسسة اقتصادية ذات طابع خدماتي
عنوان ومقر المؤسسة	شارع محمد طاهر سيماني رقم 10 بلدية حيدرة-الجزائر \ المنطقة الصناعية ببيير مسعود, 30500, حاسي مسعود ولاية ورقلة
أهم المنافسين	Cosider group, GCB, Bonatti S.P.A, Pretofac, Maire Tecnimont
أهم الزبائن	➤ SONATRACH ➤ SONEGAS ➤ JV GAS (سوناطراك – EQUINOR – BP) ➤ JGC ALGERIA & JGC CORPORATION ➤ GROUPEMENT BERKINE (سوناطراك – ANADARCO) ➤ SAMSUNG CT

METKA ➤	
SONAHESS ➤	
LTHE ➤	
PETROFAC	

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

الفرع الثاني: نشاطات و مهام مؤسسة SARPI¹

أولا: نشاطاتها

تمارس صاربي نشاطها في إنجاز المنشآت الصناعية خاصة في قطاعات : - الطاقة (النفط والغاز) - الطاقات
المتجددة ١ - المياه

وتخصصت SARPI في :

- إنجاز محطات الضخ ووحدات معالجة النفط و الغاز .
- إنجاز وتجديد شبكات الأنابيب وتركيب المعدات المرتبطة بها.
- إعادة تأهيل خطوط الأنابيب (أنابيب الغاز و أنابيب النفط) .
- ربط شبكات الأنابيب ببعضها البعض .
- إنجاز وتجديد مستودعات تخزين المحروقات .
- إنجاز وتحديث محطات الضغط ومحطات الضخ ومنشآت معالجة الغاز وغيرها.
- إنجاز المنشآت الخاصة بخطوط الأنابيب (المحطات النهائية، محطات القطع ومحطات التقسيم
- التصنيع المسبق (Prefabrication) .
- صيانة المنشآت الصناعية في مجال النفط والغاز والطاقة.
- إنجاز محطات توليد الكهرباء والمنشآت الصناعية في قطاع الطاقة • .
- تركيب وإعادة تأهيل الخزانات .
- معالجة المياه الصناعية .
- التمويل والأنشطة المرتبطة بالمقاول الفرعية .

1 - عباس فتحة ، آثار التكوين في تحسين أداء العاملين – دراسة حالة للتكوين في شركة صاربي حيدرة الجزائر - ،مذكرة نهاية التبرص لنيل شهادة تقني سامي في الموارد البشرية ، المعهد الوطني المتخصص في للتكوين المهني للتسيير ، الفرع المنتدب مركز المهني بولوجين – للذكور ، 2019/2022، ص-81-85.

- الخدمات الكاملة والصيانة الصناعية
- الهندسة الأساسية والتفصيلية.
- الدعم اللوجستي.
- توفر شركة SARPI مجموعة واسعة من الخدمات تشمل أساساً :
 - الهندسة (التصميم)
 - التموين (توفير المعدات)
 - البناء والتركيب
 - مرحلة ما قبل التشغيل والتشغيل (Pre-commissioning / Commissioning)
- من جهة أخرى، تشارك SARPI بفعالية في بناء الاقتصاد الوطني وتساهم في مواجهة التحديات الكبرى للبلاد من خلال مشاريع ضخمة جديدة مثل محطات تحلية مياه البحر.

ثانياً: مهامها

تتمثل مهام شركة صاربي في العناصر التالية :

- إدارة الجودة :

- توقع واكتساب أسواق EPC جديدة لتحقيق اتحاد واحد أو التعاقد مع المساهم الجديد و تطوير محفظة عملاتها.
- تحول المجتمع تدريجياً إلى التركيز على إدارة المشاريع، من خلال إنشاء مجموعة أساسية من الكفاءات .
- بناء علاقات مريحة للجانبين مع شركاء يمكنهم دعمها من خلال توفير فروع تابعة للمجموعة سوناطراك و المشغلين المحليين.

- الصحة والسلامة:

- ضمان منع أي تحامل أو ضرر بصحة وسلامة موظفيه وأي شخص يخضع لسلطتها.
- تشجيع ونشر ثقافة الوقاية على جميع المستويات.

- البيئة:

- السيطرة واحد من البصمة البيئية الخاصة بها في منظور التنمية المستدامة ومنع التلوث.

- وضع أحكام جديدة لتحسين إدارة النفائات.

وبالإضافة إلى التصميم على:

- الامتثال للمتطلبات القانونية والتنظيمية والمعيارية المطبقة
- الاستماع والاستجابة لاحتياجات وتوقعات الأطراف المعنية لديها
- اغتنام الفرصة والمخاطرة من أجل تحسين السيطرة على أنشطتها.
- التحسين المستمر لنظامها الإداري المتكامل.

وبفضل خبرة شركة صاربي ذات الأكثر من 20 سنة في تنفيذ المشاريع الصناعية. تقدم فرقة الشركة جميع خبراتها في معايير الجودة الدولية. لتلبية احتياجات واهتمامات عملائها وشركائها. حيث تملك الشركة المؤهلات والمهارات التقنية اللازمة لتحقيق وإصلاح المرفق في القطاعات التالية:

▪ الزيوت والغاز: يتم فيها :

✓ الإنتاج : - جمع المنشآت السطحية

✓ النقل: - محطات الضغط ١ - محطات الضخ ١ - خطوط التدفق و خطوط الأنابيب وأعمال

ذات الصلة ١ - المشاركات (أقسام ،قطع، محطة، مغادرة، محطة وصول) .

✓ التخزين : - صناديق ١ - صهاريج ١ - المجالات .

✓ تحويل : يتم فيها

- محطات الطاقة .

- وحدات معالجة النفط ١ - وحدات معالجة المياه الزيتية.

▪ طاقة كلاسيكية وقابلة للتجديد : يتم فيها :

- محطات الطاقة

- محطات الطاقة الحرارية

- الجمع بين محطات توليد الطاقة

▪ قابلات التجديد:

- محطات الطاقة الشمسية.

- محطات الطاقة الضوئية.

- محطات توليد الطاقة الهجينة.

✓ توزيع:

- الشبكات الكهربائية ١ - كهربة وتحول.

■ الهيدروليكية: يتم فيها:

✓ إنتاج: - محطة معالجة وتحليل المياه.

✓ نقل:- خطوط الأنابيب والمرافق الإضافية.

✓ تخزين:- الصهاريج.

✓ الصيانة:- حيث يتم فيها صيانة الآلات التي تستخدم في الطاقة والزيوت والغاز

والهيدروليكية.

■ هدف مؤسسة SARPI :

أن يتم الاعتراف بشركة SARPI كمرجع في إنجاز مشاريع EPC في مجال الطاقة، وأن تصبح
فاعلاً أساسياً لا غنى عنه في استراتيجيات تطوير أهم زبائننا خلال الخمس (05) سنوات القادمة.

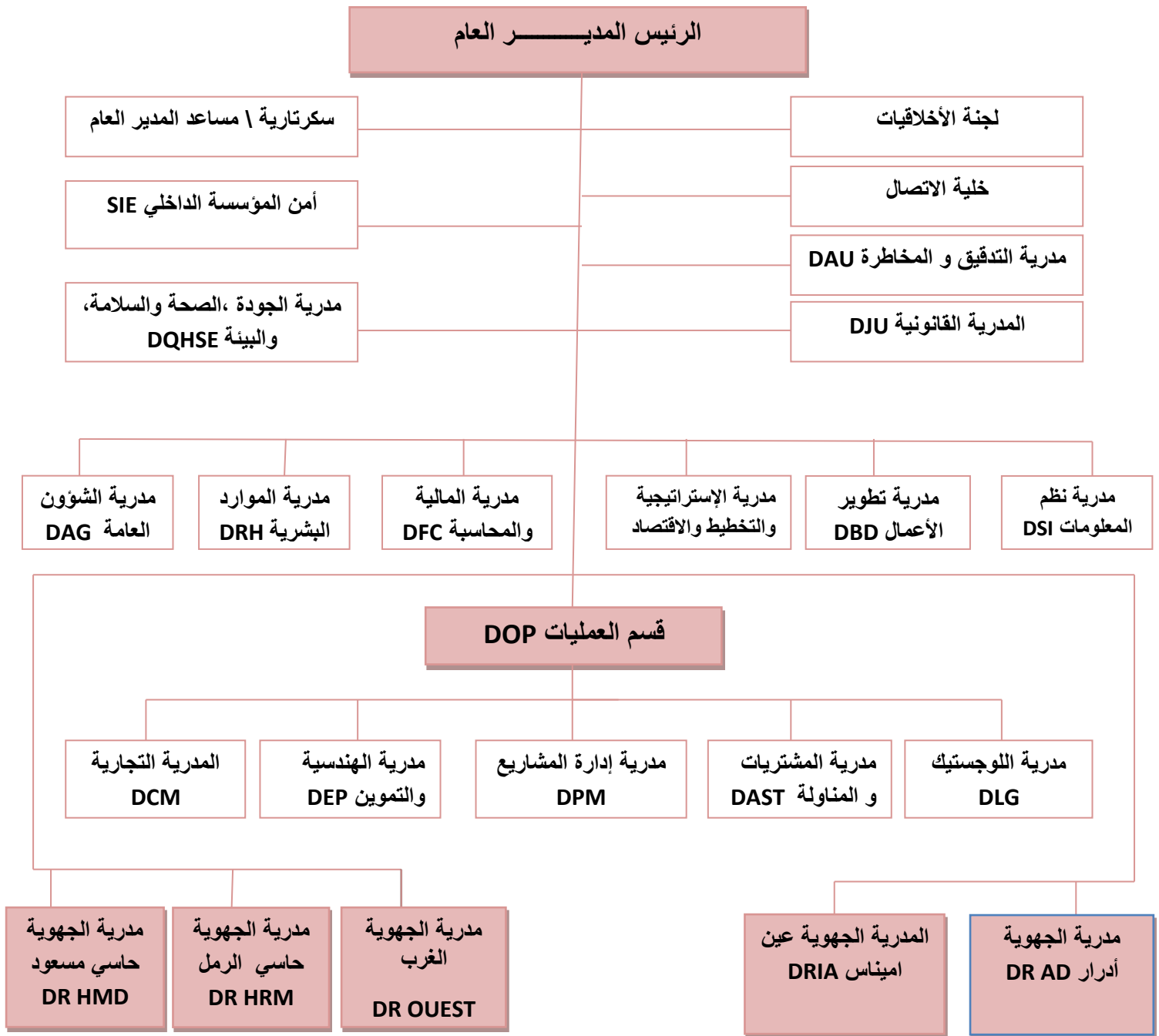
الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للشركة

أولاً : الهيكل التنظيمي

الهيكل التنظيمي يعد لأي مؤسسة الإطار الذي ينظم و يحدد طريقة توزيع المهام والمسؤوليات
بين مختلف المصالح والأقسام، كما يوضح تدرج السلطة والتنسيق بين الهياكل الإدارية. ومن خلاله
يمكننا فهم كيفية آليات سير العمل داخل المؤسسة وتنظيم العلاقات المهنية بين مختلف المستويات.
وفي هذا السياق، سيتم عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة SARPI بهدف التعرف على تنظيمها
الداخلي وآليات عمله.

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مدرية الجهوية لمؤسسة صاربي – حاسي مسعود-

الشكل (1-2) : الهيكل التنظيمي للشركة الوطنية صاربي SARPI



المصدر : وثائق المؤسسة

ثانيا: شرح التنظيم العام للهيكل¹

¹ - عباس فتيحة ، مرجع سابق ، ص ص 86-90.

أ- التنظيم العام لشركة صاربي

ويقوم التنظيم العام للآلية المذكورة على 3 مستويات تركز كل منها أدوارا لبعضها البعض:

• الإدارة العامة:

- مستوى مسؤول عن الإدارة الإستراتيجية والتصميم والأنشطة الوظيفية والتشغيلية في الهياكل الوظيفية والتشغيلية بمقر الشركة.

- مستوى تشغيلي موجود على مستوى وحدة الأعمال والمشاريع وتتركز الأنشطة الوظيفية في المكتب الرئيسي للشركة وهي تصطلح بالمهام التالية:

- المؤسسة.

- القيادة.

- التنسيق.

- الدراسات.

- التركيب.

- المجلس.

- المساعدة والتحكم.

ب- الهيكل التنظيمي للشركة

إن الإدارة العامة للآلية المشتركة مسؤولة عن توجيه الشركة وتمثيلها في تعاملاتها مع الأطراف

الثالثة وفقا لأكثر الصلاحيات الممنوحة لها بموجب القانون والمدونة وللوائح التجارية.

باستثناء تلك التي تغطيها الجمعيات العامة ومجلس إدارة الشركة.

ويساعد الرئيس وكبير الموظفين التنفيذيين في أداء مهامه بما يلي:

• **الأمانة العامة:** مسؤولة عن مساعدة الرئيس والمدير التنفيذي وتزويدها بالدعم الإداري اللازم

في مراقبة أنشطة الشركة وتنسيقها.

ويخطط الأنشطة الإضافية التي يصطلح بها المساعدون والمستشارون ومدير الخلايا، تقدم تقرير

مباشرة إلى الرئيس وكبير الموظفين التنفيذيين عن الأنشطة التالية:

○ **المساعدة بين المستشارين:** المسؤولون أساسا عن مساعدة الرئيس والمدير التنفيذي وإسداء المشورة

بشأن الجوانب المتصلة بمجالات نشاط صاربي.

والمشاركة في تعريف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات.

○ لجنة الأخلاقيات: مسؤولة عن ضمان الامتثال لأحكام مدونة الأخلاقيات وتعزيز الممارسات الأخلاقية داخل الشركة.

○ خلية التدقيق:

– تطوير عملية وإجراءات المرجعة الداخلية للحسابات.

– القيام بمهام مراجعة الحسابات والمراقبة الداخلية التي تشمل جميع الجوانب المتعلقة بالإدارة على مستوى جميع هياكل نظام صاربي.

○ وحدة ثانوية:

– تطوير إجراءات النشاط القانوني.

– تقديم المشورة والمساعدة التقنية فيما يتعلق بأنشطتها.

○ وحدة التخطيط والميزانيات:

– وضع الخطة المتوسطة لأجل الشركة. بالتعاون مع هياكل الشركة، ومراقبة تنفيذها.

– دمج خطة أعمال الشركة وتحديثها السنوي.

○ وحدة موارد الأخبار:

– تحديد وتطوير وضمان تنفيذ سياسة الموارد المتجددة التي تنتجها الشركة.

– ضمان البحث في السوق واقتراح الاتجاهات المتعلقة بالطاقة المتجددة (العملاء والمنتجات والمنافسة والشراكات والاتجاهات...)

○ المديرية الوظيفية بالمقر الرئيسي:

● مديرية الجودة والصحة والسلامة البيئية:

– تحديد سياسة الوجود والصحة المهنية والسلامة البيئية الخاصة بالشركة وتطويرها وضمان تدفقها.

● مديرية الموارد البشرية:

– تحديد وتطوير وضمان تنفيذ سياسة الشركة لإدارة الموارد البشرية وتنميتها.

– وضع إجراءات ونظم لتنفيذ السياسات المتعلقة بإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومنع وحل الشواغل الاجتماعية المهنية الجماعية الرامية إلى الحفاظ على المناخ الاجتماعي هادئ داخل المجتمع.

● المديرية المالية:

- تحديد وتطوير وضمان تنفيذ السياسة المالية والمحاسبية.

- إدارة الموارد المالية للشركة وتعبئة الأموال اللازمة لتمويل الاستثمار والعمليات.

• مديرية نظم المعلومات:

- تحديد وتطوير وضمان تنفيذ نظام المعلومات الخاصة بالشركة وسياسة اتصالات الفاكس.

- دعم نظام معلومات الشركة وجزء نظام تكنولوجيا المعلومات الخاصة به.

• المديرية العامة للشؤون العامة:

- تحديد وتطوير وضمان تنفيذ سياسة الشركة العامة للموارد وأمن الشركة الداخلية والتأمين وإدارة الثروات.

- تحديد الموارد البشرية والمادية اللازمة للأنشطة الموارد العامة. والأمن الداخلي للشركة والتأمين وإدارة الثروات، وضمان توافرها على المستويين المركزي والتشغيلي.

• قسم العمليات :

يقدم قسم العمليات المركزية تقاريرها مباشرة إلى الرئيس والمدير التنفيذي، وهي تتألف من:

أ- مديرية المبيعات والتسويق:

- تحديد وتطوير وضمان تنفيذ سياسة التسويق والتجارة الخاصة بالشركة.

- توفير أبحاث السوق واقتراح التوجهات والاستراتيجيات والأهداف السنوية المتعلقة بأنشطة الشركة (العملاء والمنتجات والمنافسة والشراكات والاتجاهات....)

ب- مديرية الهندسة:

- تحديد سياسة الشركة الهندسية وتطويرها وضمان تنفيذها.

- إجراء دراسات هندسية بشكل خاص.

ت- مديرية المشتريات والخدمات:

- تحديد وتطوير وضمان تنفيذ سياسة المشتريات الخاصة بالشركة فيما يتعلق بغير الملموسة والمعدات والمواد الاستهلاكية ومواد البناء والمشتريات من خدمة الجهات الخارجية في جميع المجالات.

- تنفيذ أنشطة الشراء واكتساب خدمات الجهات لأغراض الشركة.

- شراء المعدات الاستثمار لتلبية احتياجات التشييد والمقر والوحدات

ث- مديرية اللوجستيات:

- تحديد سياسة اللوجستيات للشركة وتطويرها وضمان تنفيذها.
- إدارة وحدتي حاسي الرمل وحاسي مسعود العلمانية.
- ضمان الحفاظ على التراث اللامركزية للشركة من خلال تنفيذ أعمال الصيانة الوقائية والعلاجية.

ج- مديرية المشاريع:

- تحديد سياسة المشاريع الخاصة بالشركة وتطويرها وضمان تنفيذها.
- ضمان تسليم المشروع.

ح- المديريات الجهوية: وتتمثل على النحو التالي:

- المديرية الجهوية لحاسي مسعود.
- المديرية الجهوية لحاسي الرمل.
- المديرية الجهوية لعين أمнас.
- المديرية الجهوية لأدرار.

خ- مديرية التخطيط الاستراتيجي والاقتصاد:

وتتولى مديرية التخطيط الاستراتيجي والاقتصاد تحت سلطة مدير مركزي، مسؤولية وضع استراتيجيات إنمائية متوسطة وطويلة الأجل وتقييم تنفيذها وهي مسؤولة أيضا ن مساعدة هيئات الإدارة على تحديد الإستراتيجية الاقتصادية الشاملة للشركة وتحسين ربحها المالية.

د- مديرية التخطيط تطوير الأعمال:

مديرية تطوير الأعمال، هي المسؤولة عن صياغة إستراتيجية النمو والبحث عن فرص استثمارية جديدة للشركة وتتمثل مهمتها في تقييم وإطلاق وضمان نضوج المشاريع الجديدة للشركة وحدها او الشركة الوطنية أو الدولية.

ذ- المديرية القانونية:

المديرية القانونية هي التي تخضع لسلطة مدير مركزي، مسؤولة عن وضع الصكوك القانونية وملاقتها مراقبة تطبيقها

المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي -حاسي مسعود-

سنتعرف في هذا المطلب على الهيئة المستقبلية مديرية الجهوية حاسي مسعود لمؤسسة صاربي و إلى قسم الموارد البشرية (قسم المستخدمين) بالمديرية والتطلع على مهام هذا القسم و دوره في إعداد برامج تدريب للعاملين حسب احتياجات المصلحة و تقييم أدائهم وهذا على مختلف أقسام و مصالح المؤسسة لأنه القسم الذي يهتم بجميع ما يخص المستخدمين أو المورد بالبشري بها.

الفرع الأول: تعريف المديرية الجهوية لـ SARPI حاسي مسعود

تعرف المديرية الجهوية لـ SARPI حاسي مسعود بأنها وحدة تنظيمية ضمن الهيكل الإداري للمؤسسة، تتولى الإشراف على مختلف المصالح والأقسام التابعة لها (مصلحة الموارد البشرية HR/ STRUCTURE ، مصلحة الصحة والسلامة المهنية HSE ، مصلحة الصيانة ، مصلحة الاستغلال أو العمليات ، مصلحة المشتريات أو التموين مصلحة المالية والمحاسبة ، مصلحة اللوجستيك والنقل)، كما تعمل على تنظيم وتنسيق الأنشطة المتعلقة بنشاط المؤسسة، إضافة إلى متابعة تنفيذ البرامج والخطط المسطرة من طرف الإدارة العامة، بما يساهم في ضمان السير الحسن للعمل وتحقيق أهداف المؤسسة .

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والمشاريع التابعة لـ HMD:

أولاً: المشاريع التابعة لها

أ- مشاريع انجاز النفط و الغاز:

GZ-LIFT ✓

OK -01 ✓

CIS ET CINA ✓

Raccordent en EPC de CPF BIR BERKINE ✓

ب-مشاريع المنشآت الصناعية و الحقول البترولية:

Camps SIE au niveau SC-ZCINA ✓

Camps SIE au niveau du CPF BIR BERKINE ✓

Station de pompage SPI OZI-2 /OZI ✓

ج- مشاريع البيئة التحتية والتجهيزات :

Clôture en dur ✓

Clôture métallique ✓

Extension du réseau Électrique (Bejaia) ✓

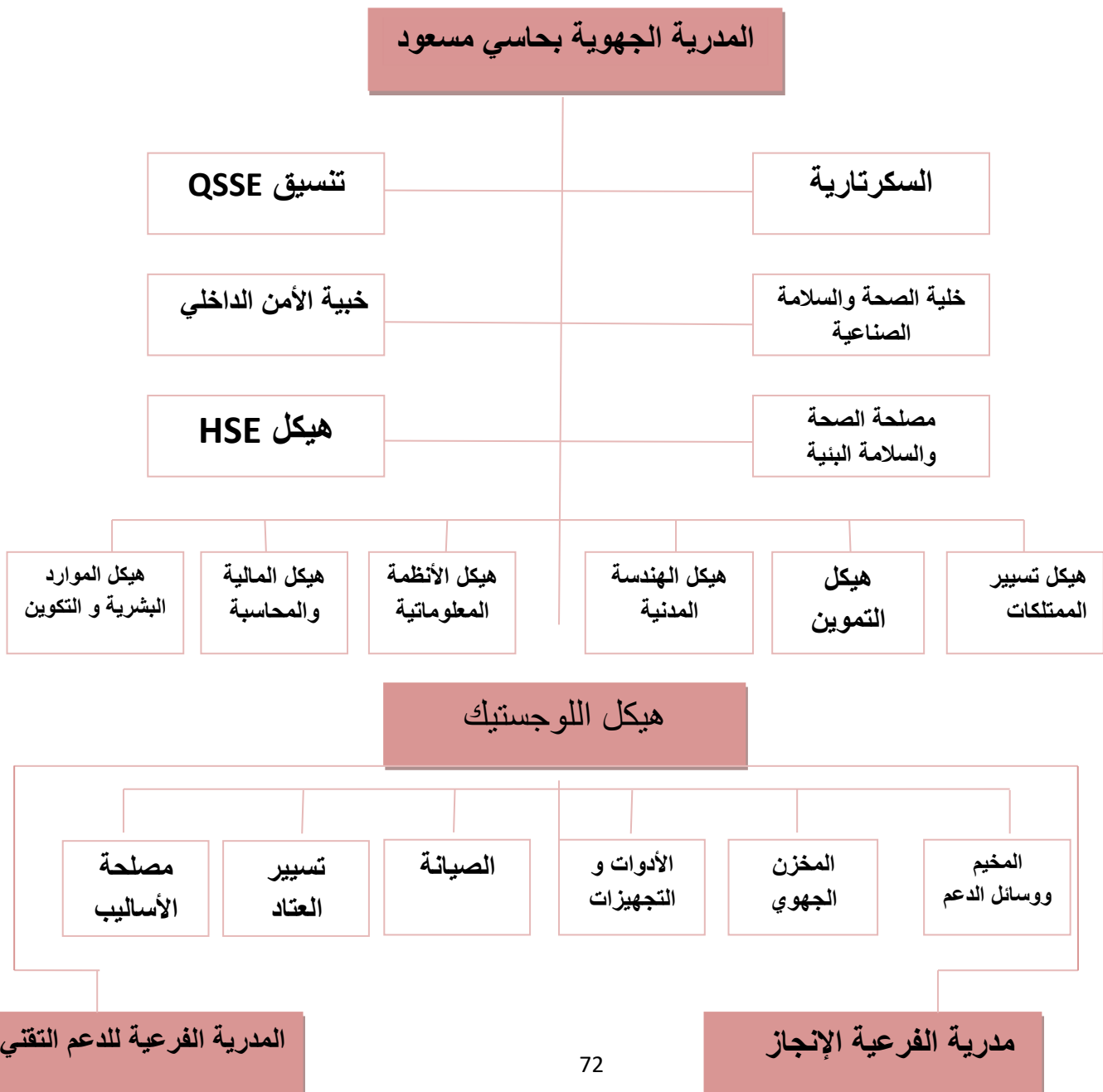
Réseau anti –incendie du TMB ✓

د- مشاريع المرافق و الخدمات

La sale de prière Base 24/02 ✓

ثانيا: الهيكل التنظيمي لـHMD :

الشكل (2-2): الهيكل التنظيمي لـHMD





المصدر: من وثائق المقدمة من قبل المؤسسة

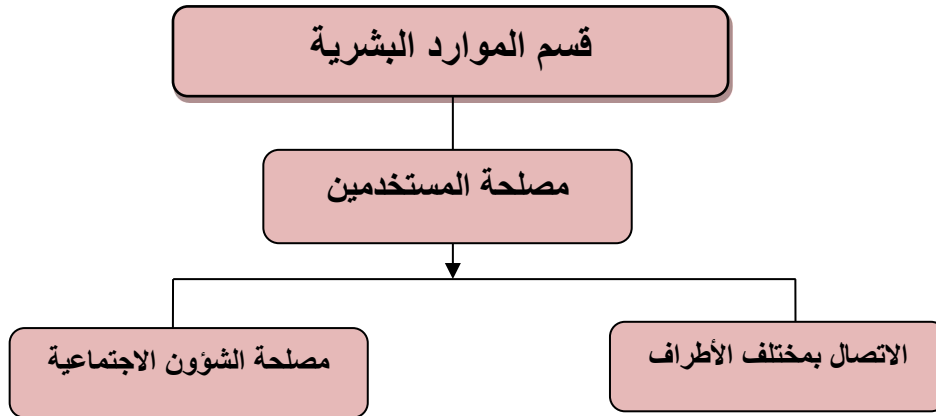
الفرع الثالث : مهام مصلحة المستخدمين

أولا : المهام الرئيسية

- السهر على تطبيق إجراءات نظام التسيير المدمج.
- ضمان توظيف العمال وتسيير الملفات الإدارية المتعلقة بالتوظيف .
- تحيين ومتابعة الملفات الإدارية .
- تسيير إدارة المستخدمين (تسيير عقود العمل، القرارات، التحويلات، متابعة فترات التجربة، العطل، متابعة ملفات المغادرة، الملاحق، شهادات العمل، المرض، الضمان الاجتماعي....)
- إعداد جميع الوثائق المطلوبة من طرف الهيئات الداخلية والخارجية .
- متابعة تطبيق النظام الداخلي وتنفيذ الإجراءات التأديبية .
- الحفاظ على العلاقات مع الهيئات الخارجية (ANEM ، CNAS ، مفتشية العمل ، (CNAS،CNR)
- إعداد التصريحات الاجتماعية للعمال (التسجيل في CNAS)
- إعداد التصريحات الشهرية (DAC) والسنوية (DAS) لدى CNAS و CACOBATPH.
- القيام بإدخال البيانات ومعالجة وسحب كشوف الرواتب.
- تحيين السجلات القانونية .
- متابعة وتسجيل حركات المستخدمين في بطاقة المتابعة .
- التكفل بعمليات انطلاق المشاريع والمتابعة مع الهيئات الخارجية (ANEM ، CNAS ، مفتشية العمل، (CNR،CACOBATPH
- السهر على تنظيم زيارات التوظيف والزيارات الدورية

ثانية: عرض المصلحة على الهيكل التنظيمي

الشكل (2-3): عرض المصلحة على الهيكل التنظيمي



المصدر: من أعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة و عرض وتحليل نتائج الدراسة

سيتم في هذا المبحث تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية لهذا الموضوع ألا تأثير برامج التدريب الحديثة على أداة العاملين ، قصد تنظيم المعلومات بما فيها من تقديم العينة وعرض المنهجية و طريقة الدراسة بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة في الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج و تحليلها.

المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة

في هذا المطلب سيتم التعرف على كل من منهج الدراسة ، وتقديم عينة الدراسة وفي الأخير طريقة الدراسة ، بغية التعرف على أثر برامج التدريب في المؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال الاعتماد على البيانات و المعلومات اللازمة بعد جمعها و تحليلها.

الفرع الأول: منهج الدراسة

يوضح المنهج الخطوات التي تعتمد عليها الباحث في دراسة للوصول إلى النتائج و الأهداف الموضوعية ، ويمثل المنهج الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما ، أو موضوع معين بهدف التعرف على أسبابها و تقديم حلول لها، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة من بحثنا سوف نعتمد على ما يلي:

أ- المنهج الوصفي التحليلي:

والذي يمكن بواسطته جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل ووصف النتائج التي تم التوصل إليها و تحليلها و تفسيرها ، كما تم الاعتماد في الجانب الميداني على أداة المقابلة من أجل جمع البيانات .

1- المقابلة الشخصية: تعتبر المقابلة الأداء الرئيسية لجمع البيانات و المعلومات ، وقد قمنا بإجراء سلسلة من المقابلات، مع مختلف العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية ، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة (الجدول رقم)، بحيث مكنتنا المقابلات التي قننا بها من أخذ صورة عامة حول أثر أو دور برامج تدريب الحديثة على أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية ، ونوع الاحتياجات التدريبية التي يرغبون بها في هذا الجانب ، ومدى مساهمة البرامج التدريبية أو التدريب بصفة عامة على تعزيز أداء العاملين ، وكانت نتائج المقابلات متباينة ولا تصب في نفس الإتجاه من حيث رأيهم في مستوى تطبيق السلوك الإبداعي بأبعاده مجتمعة.

2- الملاحظ العلمية: تعتبر الملاحظة العلمية أداة مهمة من أدوات البحث العلمي التي يساعد على جمع البيانات و المعلومات من مصدرها وبشكل مباشر ، وفق ضوابط معينة وحسب الظروف و الإمكانيات ، ومن خلال احتكاكنا المباشر مع العاملين تمكنا من أخذ صورة أكثر دقة على ظروف وواقع عمل العاملين بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية ، وكذا مدى اتجاههم نحو برامج التدريب الحديثة ومدى استخدامهم لها في مجال العمل ، كما اطلعنا على مستوى تطبيقهم لتقييم أداء العاملين و الدورة التدريبية.

الفرع الثاني: تقديم العينة الدراسية

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

مجتمع الدراسة: يتكون من مختلف العمال المتواجدين في المؤسسة محل الدراسة و الموضحة في الجدول أدناه

الجدول (2-2): يوضح مجتمع العينة

المؤسسة	نوع المؤسسة	نوع نشاط المؤسسة	عدد العمال
المديرية لمؤسسة صاري - مسعود	مؤسسة اقتصادية تابعة لسونطراك	إنتاجي ١ صناعي	257

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات المديرية

ثانيا :عينة الدراسة

تم اختيار عينة قسدية بسيطة من العاملين تشمل (14) عامل من (257)، حيث تم إعداد أسئلة و إلقائها على مختلف العمال في المصالح والأقسام الثالثة (مصلحة المستخدمين ، قسم الصحة والسلامة المهنية HSE، قسم التقني)

الفرع الثالث: متغيرات الدراسة

يوضح الجدول التالي متغيرات الدراسة حيث أن برامج التدريب الحديثة هو المتغير المستقل و، والمتغير التابع في هذه الحالة هو أداء العاملين .

الجدول (2-3): متغيرات الدراسة

المتغيرات	
المتغير المستقل	البرامج التدريبية الحديثة
المتغير التابع	أداء العاملين

المصدر: إعداد الطالبة

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات

في موضوع بحثنا سيتم الاعتماد على المقابلة بشكل كبيرة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة الميدانية، وكذلك تم الاعتماد على الوثائق الرسمية للمؤسسة و الملاحظة العلمية.

أ- المقابلة

تم استخدام المقابلة كأداة رئيسية لجمع البيانات ، حيث خصصت أسئلة للمقابلة لتحديد مستوى كل من برامج التدريب الحديثة و أداء العاملين بالمؤسسة محل الدراسة .

وقد تم إعداد هذا الدليل في إطار مقابلة شبه موجهة، بهدف جمع بيانات نوعية حول واقع البرامج التدريبية الحديثة وأثرها على أداء العاملين، حيث تم تقسيمه إلى أربعة محاور أساسية تعكس

**الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في
مدرية الجهوية لمؤسسة صاري - حاسي مسعود-**

أبعاد الدراسة ، حيث كانت هذه المقابلة شبه موجهة تسمح للمبحوث بالتوسع في الإجابة ، مما
ساعد في جمع بيانات نوعية تعكس واقع المؤسسة بدقة.

الجدال التالي يمثل دليل أو أسئلة المقابلة :

الجدول (2-4): دليل المقابلة

الرقم	عنوان المحور	الأسئلة
1	المعلومات الشخصية	- الاسم : - العمر : - اللقب : - المؤهل العلمي
2	المعلومات المهنية	- المسمى الوظيفي : - المصلحة \ القسم : - الأقدمية في
3	البرامج التدريبية الحديثة في المؤسسة	- هل استفدت من دورة تدريبية من قبل المؤسسة منذ أن ت - ما هي أهم البرامج التدريبية الحديثة المعتمدة في مؤس - ما أنواع التدريب المستخدمة (حضوري ، عن بعد ، ميداني ،....)؟ - ما الميزانية المخصص للدورات التدريبية بالمؤسسة ؟ - كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ؟ - أين تقام هذه الدورات التدريبية في مراكز داخلية أم خا أهم المراكز التي تتعامل معها المؤسسة ؟ - هل تتوج هذا التدريب بشهادة ؟
4	أداء العاملين وتقييمهم في المؤسسة	- كيف يتم فعالية البرامج التدريبية داخل المؤسسة ؟ - كيف يتم تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة ؟ - ما دور التدريب في تحسين أداء العاملين ؟ - ما المعايير المعتمدة في تقييم الأداء ؟ - هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية و تحسين كفاءاد كيف ؟

- ما أبرز المعوقات التي تؤثر على أداء العاملين ؟		
--	--	--

المصدر: من إعداد الطالبة

ب- الملاحظات

إلى جانب المقابلة، تم الاعتماد على الملاحظة كأداة مكملة، حيث قام الباحث بمتابعة مختلف الأنشطة والعمليات المرتبطة بموضوع الدراسة داخل بيئة العمل. وقد تم استخدام الملاحظة المباشرة، من خلال تسجيل مختلف السلوكيات والتفاعلات المرتبطة بتنفيذ البرامج التدريبية من قبل تصريحات العاملين و التي تمت المقابلات معهم ومن الوثائق التي أعطيت لنا لإطلاع عليها خلال التبرص، التي شملت وثائق الاحتياجات التدريبية و عناوين الدورات مع طرق التقييم المعتمدة سواء خلال فترة التدريب أو بعدها. وقد تم تدوين هذه الملاحظات بشكل منتظم في سجلات خاصة، مع الحرص على الموضوعية والدقة في الوصف.

و بالتالي إن الجمع بين المقابلة والملاحظة ساهم في تعزيز مصداقية الدراسة، حيث سمحت المقابلة بفهم التصورات والآراء، في حين مكنت الملاحظة من رصد السلوكيات الفعلية في الميدان. هذا التكامل أتاح مقارنة ما يُصرّح به من طرف المبحوثين مع ما يتم ملاحظته فعليًا من وثائق المؤسسة، مما ساعد في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وواقعية.

وعليه، فإن اعتماد هاتين الأداتين معًا مكن من الإحاطة الشاملة بموضوع الدراسة وتحليل مختلف أبعاده بطريقة علمية ومنهجية

المطلب الثالث: عرض لنتائج المحور الأول والثاني

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجوهية لمؤسسة صاري - حاسي مسعود-

يقدم هذا المطلب عرض للنتائج الدراسة الميدانية التي تم التوصل اليها و تحليلها ومناقشتها ، من خلال ربط نتائج المقابلة بمحاور الدراسة والإطار النظري والدراسات السابقة، من أجل التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها وفقاً لما توصلت له الدراسة الميدانية.

الفرع الأول: عرض لنتائج المحور الأول والثاني

حيث تمثل المحور الأول والثاني من دليل المقابلة في المعلومات الشخصية أو الديمغرافية و المعلومات المهنية لعينة الدراسة ، والغرض هنا معرفة و عرض خصائص العينة من أجل تحليلها، والجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول (2-5) : جدول الخصائص الديمغرافية و المهنية للعينة

المصلحة	الخصائص الديمغرافية و المهنية
مصلحة المستخدمين	الجنس : 5 ذكور 1 أنثى
	المؤهل الجامعي: جميعهم ذوو مستوى جامعي
	الخبرة المهنية : تتراوح بين 6 أشهر - 9 سنوات 1 المناصب : 3 إطار مسير، 1 أعون إداري، 1 تسيير وحل النزاعات الوظيفية، 1 مسؤول تسيير شؤون ضمان الاجتماعي للموظفين
مصلحة الصحة و السلامة المهني HSE	الجنس : 5 ذكور
	المؤهل العلمي: 4 تكوين مهني ، 2 جامعي
	الخبرة المهنية: ما بين عامين - 6 سنوات 1 المناصب: 3 مكلفين بالوقاية و متابعة الحوادث ، 1 مكلف بتقييم المخاطر ، 1 مسؤول الصحة و السلامة المهنية ، 1 مكلف بالتحسيس والتكوين
القسم التقني	الجنس : 3 ذكور
	المؤهل العلمي : مستوى جامعي
	الخبرة المهنية: تتراوح بين 3 سنوات - 12 سنة 1 المناصب: 1 تقني إنتاج ، تقني صيانة صناعية ، 1 تقني مراقبة الجودة .

المصدر: من إعداد الطالبة

الشكل (2-4): توزيع أفراد العينة وفق المصالح



المصدر: من إعداد الطالبة

- من خلال جدول الخصائص و شكل توزيع أفراد العينة نلاحظ أن النسب المئوية تعكس تنوعا في توزيع العمال ، إذ لاحظنا أن مصلحة المستخدمين تمثل أكبر نسبة وهذا مؤشر على أن البحث يركز على دور هذه المصلحة في تدريب و تقييم أداء العاملين ، أما بقية المصالح فتتمثل نسبيا متباينة وهذا يعكس توزيعا طبعا بناء على المهام ، هذه النتائج تدعم أهم ما تركز عليه هذه الدراسة.

الفرع الثاني : عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى:

نصت الفرضية الأولى على ما يلي : " هناك تطبيق عالي للبرامج التدريبية الحديثة بالمديرية الجهوية صاربي - حاسي مسعود- " ، وبعد إجراء الدراسة الميدانية حصلنا على النتائج التالية :

- البرامج التدريبية الحديثة بالمؤسسة

جدول (2-6): أسئلة وأجوبة المحور الثالث من دليل المقابلة

الأسئلة	الأجوبة
1- هل استفدت من دورات تدريبية من قبل المؤسسة منذ أن توظفت بها ؟	كانت أغلب الإجابات نعم إلا العمال الجدد منهم الذين لم تدرج أسمائهم بعد في المخطط السنوي لاحتياجات التدريبية . (تمت الإجابة من قبل جميع أفراد عينة الدراسة)
2- ما هي أهم البرامج التدريبية المعتمدة في مؤسستكم ؟	الإجابة كانت أن برامج أو مخططات التدريبية يتم تحديدها سنويا من قبل قسم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة المركزية بالجزائر ، ويتم إرسالها لجميع مصالح المستخدمين بالمدرجات التابعة للمؤسسة SARPI ، بحيث يقوم مسؤول مصلحة المستخدمين تحديد الاحتياجات التدريبية لجميع الأقسام بالمدرية استنادا بالمخطط المرسل له ، ثم يعيد إرسال مستند الاحتياجات وينتظر الرد على ذلك ويتضمن الرد موضوع التدريب و أسامي العمال وعددهم من كل قسم ومركز التدريب ، وهذه العملية تقام كل سنة غالبا في شهر أكتوبر (الإجابة من قبل المؤطر)
3-ما أنواع التدريب المستخدمة (حضوري، عن بعد ، إلكتروني ، ميداني ،....)؟	نوع التدريب المستخدم في المؤسسة هو المزدوج بين التقليدي (حضوري : أستاذ أو مكويين يشرح موضوع التدريب باستخدام وسائل بسيطة كالسبورة أو عرض تقديمي في شاشة كبيرة) ، وبين الحديث (محاكاة : وهذا يكون بوسائل إلكترونية متطورة كالشاشات الإلكترونية وتطبيق في عين المكان ، وهذا غالبا يكون لعمال التقنيين و عمال المعلوماتية كتعلم لتحديث جديد في برامج الـ HARDWARE و أحيانا لعمال الإداريين في حالة تعلم لبرامج الـ office) (الإجابة من مختلف أفراد عينة الدراسة)

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجهوية لمؤسسة صاربي – حاسي مسعود-

يتم تحديدها وفقا لما ترسله مسؤولية قسم الموارد البشرية بالمديرية المركزية من برامج تدريبية ، وبدوره مسؤول قسم لمستخدمين بمديرية حاسي مسعود يقوم بإرسال قوائم الاحتياجات التدريبية (عدد العمال في كل قسم الذين تم ترشيحهم للتدريب في موضوع مخصص لكل أو عام يعني كل الأقسام بالمديرية) و ينتظر الرد و الموافقة . (إجابة المؤطر)	4-كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين ؟
تقام أغلب الدورات التدريبية بمراكز خارجة وأهم هذه المراكز هي (ROYAL SCHOOL , ISGA, GREAT Safety, SMAC , SMA (EMS Sétif , Centre de formation ENTP مؤسسة التمييز للإدارة و السلامة وهي بدورها تقوم بإرسال مكوّنين و للمؤسسة ولأجل دورات تحسّيسة و تدريبية وهذا يعتبر تدريب داخلي (إجابة المؤطر)	5-أين تقام هذه الدورات التدريبية في مراكز داخلية أم خارجية ؟ المراكز التي تتعامل معها المؤسسة ؟
نعم ، تتوج هذا التدريب بشهادة تقدم من طرف مركز التدريب للمتدرب بختم و توقيع من قبل مدير المركز والمدرّب و مدير مؤسسة صاربي (إجابة جميع أفراد العينة)	6- هل تتوج هذا التدريب بشهادة ؟
بما يخص الميزانية يتم تحديدها و ضبطها من قبل قسم المحاسبة في المديرية المركزية و كل سنة وهذا حسب الاحتياج لكل عام من (عدد الدورات ، عدد العمال، مراكز التدريب) (إجابة المؤطر)	7- ما الميزانية المخصصة للدورات التدريبية بالمؤسسة ؟

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على ملاحظات المدونة عند المقابلة

- نلاحظ من خلال الأجوبة الموضحة أعلاه في الجدول أن المؤسسة تعتمد نظام تدريب منظم يستند إلى مخطط سنوي مركزي. أغلبية أفراد العينة استفادوا من التدريب، باستثناء العمال الجدد الذين لم يتم إدراجهم بعد في مستند الاحتياجات، وهذا يعكس اعتماد المؤسسة على تخطيط سنوي مضبوط، لكنه قد يؤخر إدماج العمال الجدد.

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود-

فيما يخص البرامج التدريبية، يتم تحديدها سنوياً من قبل مسؤولية قسم الموارد البشرية بالمديرية المركزية، حيث تُرسل لجميع المديريات التي تقوم بدورها في تحديد الاحتياجات هذا النظام يعكس تخطيطاً استراتيجياً، لكنه في نفس الوقت يحد من المرونة المحلية.

أما بخصوص أنواع التدريب، فالمؤسسة تعتمد مزيجاً بين التدريب التقليدي حضوري والتدريب الحديث (محاكاة بوسائل إلكترونية). هذا التنوع يعزز تطوير مهارات العمال، خاصة في مجالات الإعلام الآلي والبرمجيات.

و بما يخص تحديد الاحتياجات التدريبية، نلاحظ أنه تتم العملية بناءً على البرامج المرسله من الإدارة المركزية، مع دور محوري لمسؤول المستخدمين في كل مديرية. هذا يبرز توازناً بين المركزية واللامركزية، لكنه يظل مرتكزاً على توجيهات مركزية.

أما أماكن الدورات، فنلاحظ أنها تُجرى غالباً في مراكز خارجية متخصصة مما يعكس حرص المؤسسة على الجودة، و ندرا ما تتم داخلياً وهذا إذا كانت هناك دورات تدريبية أو تحسية عن الصحة والسلامة المهنية أو البيئية . ويتم منح شهادات رسمية في تطوير المسارات المهنية للعمال.

الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضيتين الثانية و الثالثة

نصت الفرضية الثانية على : " سجلت المؤسسة محل الدراسة مستويات أداء مرتفعة " وكما نصت الفرضية الثالثة على: " وجود علاقة بين البرامج التدريبية الحديثة و أداء العاملين بالمديرية الجهوية لصاربي - حاسي مسعود - " ، و بعد القيام بالدراسة الميدانية تبينت النتائج التالية :

- أداء العاملين و تقييمهم بالمؤسسة

الجدول (2-7) أسئلة وأجوبة المحور الرابع

الأسئلة	الإجابة
1- كيف يتم فعالية البرامج التدريبية داخل المؤسسة ؟	- يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية من خلال اعتماد التقييم الحامي (A chaud) الذي يُجرى مباشرة بعد انتهاء الدورة التدريبية لقياس رضا المشاركين، والتقييم البارد (A froid) الذي يتم بعد فترة قد تصل من

**الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في
مدرية الجهوية لمؤسسة صاربي – حاسي مسعود-**

(3 إلى 6 أشهر) لقياس أثر التدريب على الأداء الفعلي للعاملين داخل بيئة العمل و يقوم بالعملية المسؤول المباشر (إجابة مؤطر ، من الملاحظات المدونة من الملفات المقدمة)	
- يتم تقييم الأداء من خلال تقارير دورية يعدها مسؤول الموارد البشرية ، ويعطى نموذج لكل قسم ويقوم المسؤول المباشر للعامل بتنقيط أداء العامل ، بالاعتماد على مؤشرات مثل الإنتاجية جودة العمل الالتزام واحترام معايير السلامة المهنية، إضافة إلى الاستفادة من نتائج التقييم البارد للتدريب. (إجابة المؤطر و الملاحظات المدونة من الملفات)	2- كيف يتم تقييم أداء العاملين داخل المؤسسة ؟
- تشمل المعايير الكفاءة المهنية جودة العمل، احترام الآجال الانضباط العمل الجماعي، والالتزام بقواعد الصحة والسلامة المهنية (HSE). (إجابة مؤطر ، من الملاحظات المدونة من الملفات المقدمة)	3- ما المعايير المعتمدة في تقييم الأداء ؟
- يساهم التدريب في تطوير المهارات التقنية والسلوكية للعاملين، مما يؤدي إلى تحسين جودة العمل، تقليل الأخطاء وزيادة القدرة على التكيف مع متطلبات العمل. (إجابة مؤطر ، من الملاحظات المدونة من الملفات المقدمة)	4- ما دور التدريب في تحسين أداء العاملين ؟
- من أبرز هذه المعوقات : ✓ نقص دورات التدريب المناسبة لأنها غالبا تكون مبرمجة مسبقا. ✓ مدة الدورات التدريبية غير كافية بملاحظ مسجلة من أغلب العمال في مستندات التقييم الحامي. ✓ الضعف المتابعة المستمرة للعمال بعد التدريب. ✓ ضغط العمل . ✓ نقص التحفيز . ✓ وجود بعض العراقيل التنظيمية داخل المؤسسة. (إجابة مؤطر ، من الملاحظات المدونة من الملفات المقدمة)	5- ما أبرز المعوقات التي تؤثر على أداء العاملين ؟

6 - هل توجد علاقة بين البرامج التدريبية و تحسين كفاءات العاملين ؟ كيف ؟	- نعم، توجد علاقة مباشرة، حيث يُظهر التقييم البارد تحسناً في أداء العاملين بعد التدريب من حيث الإنتاجية وجودة العمل، نتيجة اكتساب مهارات ومعارف جديدة. (- نعم، توجد علاقة مباشرة، حيث يُظهر التقييم البارد تحسناً في أداء العاملين بعد التدريب من حيث الإنتاجية وجودة العمل، نتيجة اكتساب مهارات ومعارف جديدة. (إجابة مؤطر ، من الملاحظات المدونة من الملفات المقدمة)
--	--

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- من خلال تحليل إجابات أفراد العينة، يتضح أن المؤسسة تعتمد على نظام متكامل في تقييم فعالية البرامج التدريبية، يركز على كل من التقييم الحامي (À chaud) والتقييم البارد (À froid)، وهو ما يعكس أهمية المتابعة المرحلية لقياس أثر التكوين. حيث يسمح التقييم الحامي بجمع انطباعات أولية حول جودة التدريب من لعمال المتدربين، في حين يساهم التقييم البارد في قياس الأثر الحقيقي للتدريب على أداء العاملين داخل بيئة العمل يكون من قبل المسؤول المباشر للعامل.

كما أظهرت النتائج أن تقييم أداء العاملين لا يقتصر على جانب واحد، بل يعتمد على مجموعة من المعايير الموضوعية المرتبطة بالإنتاجية، جودة العمل، والانضباط، إضافة إلى احترام قواعد الصحة والسلامة المهنية، وهو ما يدل على شمولية عملية التقييم داخل المؤسسة.

وفيما يخص دور التدريب، أكدت المعطيات وجود تأثير إيجابي واضح للبرامج التدريبية على تحسين كفاءة العاملين، حيث يساهم التكوين في تطوير مهاراتهم وتعزيز قدرتهم على أداء مهامهم بكفاءة أعلى، وهو ما تدعمه نتائج التقييم البارد التي تُظهر تحسناً ملموساً في الأداء بعد فترة من انتهاء التدريب.

غير أن هذه العملية لا تخلو من بعض التحديات، حيث برزت مجموعة من المعوقات التي قد تحد من فعالية الأداء، من بينها نقص توافق بعض البرامج التدريبية مع الاحتياجات الفعلية، وضعف المتابعة المستمرة، إضافة إلى ضغط العمل ونقص التحفيز، وهي عوامل تستدعي اهتماماً أكبر من طرف الإدارة لتحسين مردودية الموارد البشرية.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن هناك علاقة تكاملية بين التدريب وتقييم الأداء، حيث يشكل التكوين أداة أساسية لتحسين الكفاءة، بينما يساهم نظام التقييم في قياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة، مما يعزز من فعالية التسيير داخل المؤسسة.

الفرع الرابع: مناقشة و تحليل النتائج

أ- نصت الفرضية الأولى على التالي " هناك تطبيق عالي للبرامج التدريبية الحديثة بالمديرية الجهوية صاربي - حاسي مسعود- " ، من خلال تحليل " المحور الثالث من دليل المقابلة " أظهرت نتائج الدراسة

من خلال معاينة الخطط التدريبية للأعوام (2023-2025) أن المؤسسة تعتمد برامج متطورة تركز على المهارات التقنية الحديثة (مثل معايير API و الوقاية الكاثودية) ،وقد أكدت المقابلات مع المسؤولين أن هذه البرامج لا تنفذ بشكل روتيني بل وفق احتياجات فعلية تهدف لرفع كفاءة العامل، هذا الالتزام بالتدريب النوعي يثبت أن المؤسسة تتبنى منهجاً حديثاً، ومنه نؤكد صحة الفرضية الأولى. حيث توافقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة " بن منصور ،2020" التي أكدت أن المؤسسات الاقتصادية الكبرى بدأت تولي أهمية قصوى لنوعية البرامج التدريبية وليس كميتها فقط. وهذا ما لمسناه في " صاربي" من خلال التركيز على التدريب التخصصي.

ب- نصت الفرضية الثانية على التالي "سجلت المؤسسة محل الدراسة مستويات أداء عالية"، ونصت الفرضية الثالثة على : " وجد علاقة قوية بين البرامج التدريبية الحديثة وأداء العاملين بالمديرية الجهوية صاربي - حاسي مسعود - "من خلال تحليل " المحور الرابع " أظهر الربط بين نتائج الدراسة وجود انضباط عالٍ ودقة في تنفيذ المهام التقنية المعقدة، مع انخفاض ملحوظ في الأخطاء المهنية خلال الفترة الأخيرة. كما أظهرت البيانات أن مخرجات العمل في المديرية تتوافق مع المعايير المطلوبة بفعالية، أي أن تحسين الأداء المسجل لم يكن وليد الصدفة بل كان نتيجة مباشرة للتطبيق العالي للبرامج التدريبية الحديثة (الفرضية الأولى) حيث صرح العمال بأن التدريب ساهم في اختصار زمن الإنجاز و رفع ثقتهم في التعامل مع التكنولوجيا الحديثة، و بما أن تحسين و تقييم الأداء ارتبط زماً و علمياً بالدورات التدريبية وعليه فإننا نؤكد صحة الفرضيتين و أي أن مستويات أداء العاملين مرتفع و أن هناك علاقة ارتباطية بين المتغيرين .

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجهوية لمؤسسة صاربي – حاسي مسعود-

إذ تدعم هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة " سعيد ، 2018" التي أشارت إلى أن المؤسسات التي تعتمد معايير صارمة في التقييم تتجح في الحفاظ على مستويات أداء مرتفعة، بما أن أداء العاملين في صاربي اتسم بالاستمرارية والجودة، و تتطابق هذه النتيجة تماماً مع دراسة (نور الهدى، 2021) التي خلصت إلى وجود علاقة طردية قوية بين المتغيرين، حيث أن التدريب الفعال يؤدي بالضرورة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

المطلب الرابع: مقارنة وتحليل الميزانية السنوية للتدريب¹

بناءً على الوثائق المقدمة، تم إعداد مقارنة تحليلية لميزانيات وخطط التدريب لشركة "SARPI" بين الأعوام 2023، 2024، و2025. تظهر البيانات تطوراً ملحوظاً في التكاليف وعدد المتدربين والتوجهات التدريبية.

أ- ملخص الميزانيات الإجمالية

توضح الأرقام الإجمالية لخطط التدريب نمواً كبيراً في الاستثمار في الموارد البشرية بـ SARPI كما يلي:

- خطة عام 2023: التكلفة الإجمالية بلغت **63,016,146DA** ، بمشاركة 1,475 متدرباً.
- خطة عام 2024: ارتفعت التكلفة لتصل إلى **80,798,795DA** ، بمشاركة 1,267 متدرباً.
- خطة عام 2025: بلغت الميزانية التقديرية **48,075,672DA** ، لـ 393 متدرباً

ت- الملخص الرقمي للميزانية و التدريب : نوضحه من خلال الجدول التالي :

الجدول (2-8) الملخص الرقمي

السنة	عدد المتدربين	التكلفة الإجمالية TTC	الملاحظات
2023	1,475	63,016,146	التركيز على المهارات العامة و الامتثال القانوني

¹- وثائق المؤسسة .

**الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في
مدرية الجهوية لمؤسسة صاربي – حاسي مسعود-**

سنة الذروة : استثمار ضخ في الشهادات التقنية الدولية (API,Nace)	80,798,795	1,267	2024
التركيز على النخبة و تطوير القيادة وإدارة المشاريع	48,075,672	393	2025

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المؤسسة

- نلاحظ من خلال الجدول أن إستراتيجية التدريب في الشركة شهدت تحولاً جذرياً من التدريب الأفقي الشامل إلى التخصص العمودي النوعي، ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:
- خطة عام 2023 ركزت على المهارات الأساسية والامتثال القانوني واللغات، حيث بلغت التكلفة الإجمالية **63,016,146da** لتدريب 1,475 موظفاً.
- خطة عام 2023 (مرحلة التخصص): سجلت الميزانية ذروتها لتصل إلى **80,798,795da** رغم انخفاض عدد المستهدفين إلى 1,267 متدرباً. هذا يعكس ارتفاع تكلفة التكوين للفرد الواحد نتيجة التوجه نحو الشهادات الدولية.
- خطة عام 2025 (مرحلة التميز الإداري): تشير البيانات إلى استهداف نخبة من الكوادر 393 متدرباً بميزانية **48,075,672da** ، مع التركيز على إدارة المشاريع الكبرى.
- حيث استحوذت مديرية الجودة والصحة والسلامة والبيئة (DQHSE) على ميزانيات معتبرة نظراً لارتباط دوراتها بالسلامة التشغيلية و الاعتمادات الدولية، وتتمثل الركائز التقنية الأساسية في هذه الخطط فيما يلي:
- الحماية الكاثودية: تعتبر الحماية الكاثودية تقنية حيوية لضمان ديمومة المنشآت المعدنية المغمورة أو المدفونة (كأنابيب النفط حيث تعمل على منع التآكل الكيميائي من خلال تحويل السطح المعدني إلى "كاثود" في دائرة كهربائية، مما يطيل العمر الافتراضي للمنشأة ويمنع التسريبات البيئية.
- أنظمة الطلاء والتغليف (Painting/Coating): لا يقتصر دور الطلاء في الصناعات الثقيلة على الجانب الجمالي، بل يعمل كحاجز فيزيائي وكيميائي عازل يمنع وصول الأكسجين والرطوبة للمعدن. وتتطلب هذه العملية مفتشين معتمدين (مثل مفتشي NACE أو ما يعادلها لضمان جودة التطبيق وتقادي الانهيارات الهيكلية).

الفصل الثاني : لدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجهوية لمؤسسة صاري - حاسي مسعود-

- لمعايير الدولية لمعهد البترول الأمريكي (API Standards): تمثل دورات الـ API مثل API 580 للأنابيب و API 510 لأوعية الضغط أعلى مستويات التأهيل المهني في القطاع الصناعي. تهدف هذه الشهادات لتمكين المفتشين من إجراء الفحوصات الدورية وإصدار تقارير الصلاحية الفنية للمنشآت الحيوية وفقاً لأرقى المعايير العالمية لضمان أقصى درجات السلامة.



وكتحليل عام للمسابق و للبيان أعلاه لاحظنا أن المقارنة المالية والتقنية تظهر أن الشركة تتبع مساراً استراتيجياً يهدف إلى تعزيز "الأمان التشغيلي" و"الامتثال للمعايير الدولية"، فبينما كان التركيز في عام 2023 على المهارات الداعمة (اللغات والبرمجيات المكتبية)، انتقل الثقل في 2024 و 2025 نحو الشهادات الاحترافية التي تضمن للشركة كفاءة فنية عالية في مواجهة التحديات الهندسية المعقدة.

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تناولنا واقع تأثير برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين بالمديرية الجهوية لمؤسسة "صاربي" بحاسي مسعود، وبالتحديد داخل مصلحة المستخدمين محل التربص الميداني.

وقد تضمن الفصل مبحثين: الأول للتعريف بمجتمع الدراسة والمنهجية المعتمدة، والثاني لعرض وتحليل النتائج الميدانية.

ومن خلال المقابلات والملاحظات التي أجريت مع العاملين في مصلحة المستخدمين والقسم التقني وقسم الصحة والسلامة المهنية، توصلنا إلى أن مؤسسة "صاربي" تولي اهتماماً كبيراً بتبني برامج تدريبية حديثة تهدف إلى مواكبة التطورات الإدارية والتقنية، وأن فعاليتها ترتبط بمدى توافق محتواها مع الاحتياجات الفعلية للمصلحة، كما تبين أن لهذه البرامج أثراً إيجابياً ملموساً على كفاءة الأداء الوظيفي، خاصة في سرعة إنجاز المعاملات ودقة البيانات، وأنها ساهمت في تعزيز ثقة العاملين بأنفسهم مما انعكس إيجاباً على التزامهم التنظيمي ، وأظهرت النتائج أيضاً أن نظام تقييم الأداء المتبع في المؤسسة يعكس نجاح هذه البرامج، حيث لوحظ تحسن واضح في السلوك الوظيفي للعاملين بعد خضوعهم للتدريب مقارنة بما قبل.

الخاتمة

في ختام هذه الدراسة التي تناولت تأثير البرامج التدريبية ودورها في تحسين أداء العاملين بالمدرية الجهوية لمؤسسة صاربي- حاسي مسعود-، تم من خلالها الإلمام ببعض العناصر النظرية المساهمة في بناء الجانب الميداني ، والتي تتدرج ضمن المتغير المستقل وهو البرامج التدريبية ، والمتغير التابع أداء العاملين ، والتي تضمنت كلا من أبعاده المتمثلة في الدورات التكوينية كجزء من البرامج التدريبية و الأداء بالإضافة إلى الملتقيات العلمية و كفاءة العاملين و التدريب عن بعد و مدى تحقيق الأهداف المسطرة ، و من أجل معرفة جودة العمال .

و على أهمية برنامج التدريب و أداء العاملين قمنا بإعداد هذه الدراسة ،سعيًا لإجابة و التعرف على الإشكالية المطروحة وهي " كيف تؤثر برامج التدريب الحديثة على أداء العاملين في المديرية الجهوية لمؤسسة صاربي- حاسي - مسعود - ؟ " ، والتساؤلات الفرعية .

وقد تم الاعتماد على المقابلة كأداة رئيسية، مدعمة بـ الملاحظة الميدانية، ما أتاح فهما أعمق للممارسات الفعلية للبرامج التدريبية وتقييم الأداء، ومن أجل الإجابة على الفرضية الرئيسية و الفرضيات الفرعية نذكر النتائج التالية :

- اهتمام مؤسسة صاربي بالتدريب من خلال تنظيم دورات تكوينية وتخصيص ميزانية سنوية لها.
- تركيز المؤسسة مؤخراً على الشهادات الاحترافية والتكوين المتخصص بدل المهارات العامة فقط.
- التدريب ساهم في تحسين أداء العاملين ورفع كفاءتهم المهنية.
- رضا أغلب العمال عن الدورات التدريبية مع تقييمات إيجابية (A / B / C).
- اعتماد المؤسسة على نوعين من التقييم:
- تقييم فوري بعد التدريب (التقييم الساخن).
- تقييم لاحق من طرف المسؤول المباشر (التقييم البارد).
- وجود علاقة إيجابية بين التدريب وتحسين جودة الأداء داخل المؤسسة.
- وجود بعض النقائص:

- محدودية تنوع بعض البرامج التدريبية.
- عدم استفادة جميع العمال بنفس الدرجة.
- ضعف متابعة تطبيق ما تم تعلمه على المدى الطويل.

- المؤسسة تعمل على تطوير كفاءات العمال مع توجه متزايد نحو التكوين المتخصص والشهادات الاحترافية.

التوصيات:

- وضع تخطيط استراتيجي للتدريب حسب احتياجات المؤسسة الفعلية.
- توسيع فرص الاستفادة من التكوين ليشمل جميع العمال.
- التركيز على التدريب التطبيقي المرتبط بواقع العمل.
- تحسين طرق تقييم فعالية التدريب خاصة التقييم البعدي طويل المدى.
- تنوع البرامج التدريبية (تقنية، إدارية، سلوكية).
- تحفيز العمال مادياً ومعنوياً للمشاركة في الدورات.
- الاعتماد على ملاحظات العمال لتحسين جودة البرامج التدريبية.
- تعزيز الاستثمار في الموارد البشرية باعتباره أساس تحسين الأداء وزيادة فعالية المؤسسة

آفاق الدراسة

- ❖ إجراء دراسات مستقبلية حول أثر التدريب الإلكتروني والتدريب عن بعد على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية.
- ❖ دراسة دور الذكاء الاصطناعي والتقنيات الرقمية الحديثة في تطوير البرامج التدريبية وتحسين فعاليتها.
- ❖ التوسع في دراسة العلاقة بين برامج التدريب الحديثة ومتغيرات أخرى مثل الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، والإبداع الوظيفي.
- ❖ إجراء دراسات مقارنة بين مؤسسة صاربي ومؤسسات أخرى لمعرفة الفروق في سياسات التدريب ونتائجها.
- ❖ دراسة أثر الشهادات المهنية والاحترافية على تطوير الكفاءات وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين.
- ❖ البحث في مدى مساهمة الملتقيات والندوات العلمية في تنمية مهارات العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- ❖ تقييم فعالية البرامج التدريبية على المدى الطويل ومدى استمرارية أثرها على أداء العاملين.
- ❖ دراسة المعوقات التي تحد من نجاح البرامج التدريبية الحديثة واقتراح حلول عملية لتجاوزها.

قائمة المراجع

1. الكتب

1. أحمد طرطار، الترشيد للطاقات الإنتاجية في المؤسسة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007.
3. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر، القاهرة، 1998.
4. أسامة محمد الجرادات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2001.
5. أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
6. جبيري صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دار للطباع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
7. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.
8. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الإدارة والمجتمع: دراسة في علم الاجتماع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
9. حمدي شاكور محمود، مهارات التدريب، دار الأندلس للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، ط1، 2006.
10. خالد الراوي، عبد الحميد العاصي، إدارة الأفراد، دار الفاروق، القاهرة، مصر، ط2، 2001.
11. خالد عبد الرحيم مط الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005.
12. رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، دار الفكر العربي، القاهرة، ط1، 2001.
13. رايموند نو، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، الرياض، 2010.
14. رؤية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
15. زهير نعيم الصباغ، عبد الباري إبراهيم درة، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، د.س.ن.
16. سهيلة محمد عباس، وعلي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، 1999.

17. صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 2012.
18. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر، الإسكندرية، د.س.ن.
19. صلاح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
20. طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2007.
21. عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
22. علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات للنشر، الكويت، ط2، 1980.
23. قاسم جميل، التدريب والتطوير "الفلسفة والتطبيق"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، ط1، 1999.
24. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 2008.
25. مبارك بن علي الخراز، الحوافز وأثرها على أداء العمال، مكتبة دار الحق، مسقط، عمان، 1987.
26. محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل، دار العبيكان، الرياض، السعودية، ط1.
27. محمد خيرى حربي، ومحمد أنور قريطم، الأسس العامة للتدريب، دار المعرفة، القاهرة، د.س.ن.
28. محمود عبد الفتاح، نظرية التدريب التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقع ملموس، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر.
29. منيرة نوري، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، دار اليازوري للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2010.
30. موفق عدنان عبد الجبار الحميري، أمين أحمد محبوب المومني، هندسة الموارد البشرية في صناعة الفنادق، أفكار حديثة مستقلة، دار إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011.
31. ياغي محمد عبد الفتاح، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، السعودية، 1996.

32. ياسين الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3،
Dessler, Gary. Human Resource Management. Pearson, London, .2011
.United Kingdom, 2020

2. المجالات العلمية والملتقيات

1. بالقاسم سلاطينية، التكوين المهني كرهان مستقبلي، الباحث الاجتماعي، جامعة منتوري قسنطينة،
العدد 02، 1999.
2. رضا قجة، أداء العامل في التنظيم الصناعي، شركة باتيت للنشر، 2003.
3. سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي
حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005.
4. عبد الرحمان العيسوي، الكفاية الإدارية، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية،
د.س.ن.
5. فضل الفضلي، الجدوى الفعلية لبرامج التدريب والتنمية الإداري في القطاع الحكومي، مجلة
الإداري، الكويت، العدد 4، 1995.
6. فوزية براح، التدريب المهني وعلاقته بالدفاعية في العمل، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة الجزائر،
العدد 41، 2014.
7. نصيرة بويعللي، تقويم البرنامج التدريبي وفق متطلبات التدريب الفعال، مجلة علوم الإنسان
والمجتمع، جامعة بسكرة، العدد 27، 2018.
8. ياسر مصطفى مهلهل، نحو بناء معايير التدريب، التدريب الإداري ومعايير الجودة، ورقة عمل،
الجمعية العلمية السعودية للتدريب، 2011.
9. Al Karim, Rashed. "Impact of Different Training and Development Programs on
Employee Performance in Bangladesh Perspective." IJER, 2019.
10. Faridi, A., & Baloch, A. (2018). "The Moderating Role of Modern Training and
Development Methods." Business & Management Studies, 6.(3)
11. Halawi, Ali, and Nada Haydar. "Effects of Training on Employee Performance."
International Humanities Studies, vol. 5, no. 2, 2018.

12. Syafitri, Hefriza Heria, and Mei Retno Adiwaty. "The Impact of HR Training and Development on Employee Performance." Jambura Economic Education Journal, 2025.

3. مذكرات الدكتوراه

1. بويلي نصيرة، تقويم البرامج التدريبية للموارد البشرية في المؤسسة الصناعية...، رسالة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2017/2018.

4. مذكرات الماجستير

2. أرسلان أحمد إسحاق حاكومة، متطلبات المواصفة الدولية ISO 10015 في البرامج التدريبية...، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2009.

3. أسعد أحمد محمد عكاشة، أثر الثقافة التنظيمية على الأداء الوظيفي، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

4. أيمن عبد الرحمان سليمان، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية...، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

5. بوسفط أمال، الرقابة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال...، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2016.

6. بوغريس لامية، التدريب ومدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 03، 2012/2013.

7. جواهر عبد الهادي محمد العبيدي، إثراء التوجه الإبداعي واستراتيجية التدريب...، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، 2002.

8. دراسة خالد إبراهيم خليل، فاعلية البرامج التدريبية الممولة من الخارج...، رسالة ماجستير، جامعة الأقصى، غزة، 2016.

9. دراسة عماد فتحي موسى أبو ذياب، تقييم برامج التدريب الفني الخارجي...، رسالة ماجستير، جامعة القدس، 2017.

10. سعداني عماد وجريك إلياس، البرامج التدريبية وأثرها على أداء العاملين، مذكرة ماستر، جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي، 2022/2023.

11. عوايد العنزي، فاعلية البرامج التدريبية لمشروع أمن الحدود... رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2013.
12. كمال راتب نوفل، أثر الانضباط الإداري على الأداء الوظيفي...، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.
13. محمد بن علي المانع، تنمية الاتصال ودورها في تحسين الأداء، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية، 2007.
14. نهاية عبد الهادي التلباني، واقع عملية تقييم البرامج التدريبية... رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، 2010.

قائمة الملاحق

PLAN DE FORMATION 2023

MOD-SMI-PS1-12

Rev: 03

Du : 26/12/2021

PAGE : 2 / 19

Direction des
Ressources
Humaines

N°	Intitulé des actions de la	Objectifs de la formation	Nbs	Durée	Echéanci	coût TTC
1	Les nouvelles procédures de déclaration de la taxe de la formation professionnelle	Maîtriser l'aspect réglementaire et législatif inhérent à la déclaration de la taxe de la formation professionnelle conformément à Loi de finance	1	2	Janvier	65 291,00
2	Droit Social	Connaître les différentes cotisations sociales et maîtriser les mécanismes de calcul des charges patronales et salariales	10	3	Février	251 790,00
3	Logiciel BIG PAIE : L'essentiel de la paie	Acquérir les techniques pour établir des fiches de paie et traiter les événements courants rencontrés dans la pratique de la paie	2	5	Janvier	300 000,00
4	Les différentes rémunérations versées par la société	La préservation de la rémunération dans le respect des dispositions légales et réglementaires régissant les salaires. Maîtriser les notions de base nécessaires à la préparation et l'établissement de la paie	10	4	Mai	335 720,00
5	Technique de recrutement	Appréhender le processus complet du recrutement en abordant les différentes étapes du sourcing, de la conduite d'un entretien de recrutement jusqu'à l'intégration du nouvel embauché.	4	3	Juillet	196 854,00
6	Rédaction et suivi des contrats de travail	Être capable de distinguer les différents types de contrats de travail (CDD, CDI) Être capable rédiger un contrat de travail Maîtriser les différentes étapes de la vie d'un contrat de travail	10	3	Septembre	251 790,00
7	Mener efficacement un entretien d'embauche	Permet de mieux préparer ses échanges avec les candidats.	4	3	Octobre	196 854,00
8	Les tableaux de bord RH	Utiliser efficacement les techniques et les outils de conception des tableaux de bord de suivi et de pilotage de la fonction RH.	10	4	Novembre	335 720,00
TOTAL DRH			51	27		1 934 019,00

Ce document est la propriété de SARPI et ne peut être réutilisé sans autorisation écrite. Toute réimpression ou communication à des tiers



Ce document est la propriété de SARPI et ne peut être réutilisé sans autorisation écrite. Toute réimpression ou communication à des tiers est interdite.

		PLAN DE FORMATION 2024/2025			MOD-SMI-PS1-12		
					Rev: 03		
				Du : 26/12/2021			
				PAGE : 2 / 20			
Direction Qualité, Santé, Sécurité & Environnement	25	Suivi, contrôle et maîtrise les procédés de fonctionnement d'une station d'épuration des	Maîtriser les caractéristiques spécifiques aux effluents industriels <u>Acquérir les bases de l'épuration et les principes</u>	5	5	déc-24	250 700,00
	26	Guide file / Serre file	Connaissance du signal d'alarme, des cheminements et de la conduite à tenir pour mener à bien une évacuation	15	2	mai-24	273 808,00
	27	Basic life support	Reconnaître une urgence vitale Donner l'alerte/ Intervenir en sécurité Réaliser les gestes de réanimation de base chez un	10	5	mai-24	277 950,00
	28	Guide ILAC P15 2020 norme 17020	Identifier et comprendre les exigences de la norme ISO 17020.	15	5	avr-24	371 962,50
	29	Contrôle soudage VT Niveau II	Maîtrise et certification du personnel CND	16	10	juin-24	1 520 000,00
	30	Contrôle soudage RT Niveau II	Maîtrise et certification du personnel CND	16	10	mars-24	1 520 000,00
	31	Contrôle soudage PT Niveau II	Maîtrise et certification du personnel CND	16	10	avr-24	1 520 000,00
	32	Contrôle soudage MT Niveau II	Maîtrise et certification du personnel CND	16	10	mai-24	1 520 000,00
	33	API 570 Piping Inspector (Certification)	La certification API 570 est l'une des compétences professionnelles qui permet aux inspecteurs de participer activement à l'amélioration des performances de l'industrie, de la santé et de la	3	8	juin-24	1 095 000,00
	34	API 510 Pressure Vessel Inspector (Certification)	Le cours fournit des connaissances nécessaires pour : Passer avec succès l'examen de certification d'inspecteur d'appareils sous pression API 570.	3	10	juil-24	1 095 000,00
	35	Formation Inspecteur Painting N1/N2 suivant le code Nace ou équivalent avec certification	Maîtrise de l'inspection de la peinture de du revêtement	3	10	sept-24	6 409 200,00
	36	Inspecteur protection cathodique N1/N2 suivant le code Nace ou équivalent avec certification	Maîtrise de l'inspecteur de la protection cathodique phase construction	3	10	oct-24	7 887 240,00
	37	Management des contrôles qualité	Maîtrise des outils de la gestion des activités qualité dans les projets	10	5	oct-24	245 250,00
	38	Formation sur la norme ISO 17025	Maîtrise de la norme ISO 17025 Maîtrise des prestataires d'étalonnage	4	5	mai-24	283 400,00



Ce document est la propriété de SARPI et ne peut être réutilisé sans autorisation écrite. Toute réimpression ou communication à des tiers est interdite.

		PLAN DE FORMATION 2023			MOD-SMI-PS1-12 Rev: 03 Du : 26/12/2021 PAGE : 4 /19		
	N°	Intitulé des actions de la formation	Objectifs de la formation	Nbs d'agents prévus	Durée Jrs	Echéancier	coût TTC
Direction Qualité, Santé, Sécurité & Environnement	1	API 570 Piping Inspector	Permet aux inspecteurs de participer activement à l'amélioration des performances de l'industrie, de la santé et de la sécurité environnementales, au renforcement du contrôle de gestion et à la conformité des capacités d'inspection	6	6	Mars	1 079 100,00
	2	API 510 Pressure Vessel Inspector	Utiliser efficacement les principaux codes: ASME B&PV Sections V, VII & IX Utiliser les exigences de l'API pendant l'inspection, les réparations et les modifications des appareils à pression,	6	6	Juin	1 079 100,00
	3	Lecture et interprétation de la norme ISO 9001 v.2015	Interpréter les nouvelles exigences Préparer les participants à mener la transition vers la version 2015 Anticiper les changements induits par la nouvelle version	5	3	Janvier	196 200,00
TOTAL DQHSE				17	15		2 354 400,00



Ce document est la propriété de SABRIH ne pourra sans autorisation écrite être reproduit ou communiqué à des tiers

		PLAN DE FORMATION 2023			MOD-SMI-PS1-12 Rev: 03 Du : 26/12/2021 PAGE : 5 /19		
	N°	Intitulé des actions de la formation	Objectifs de la formation	Nbs d'agents prévus	Durée Jrs	Echéancier	coût TTC
Direction Engineering	9	Les méthodes d'analyse des risques procédés	L'analyse des risques au cœur de l'étude de danger. Les méthodes d'analyse des risques.	6	5	Décembre	358 610,00
	10	Elaboration des plans d'intervention et de Prévention	Notion sur la prévention et l'intervention Les acteurs participants à chaque plan Les plans d'intervention: Le PII, le POI, le PPI, le plan ORSEC La différence entre le plan de prévention et la coordination SPS	6	5	Mars	358 610,00
	11	PROCESS SAFETY Engineering	Historique des accidents et les fondamentaux de l'analyse de risques Quantitative Risk Assessment (QRA) Systèmes Instrumentés de sécurité (SIS) et SIL	6	6	Mai	570 000,00
	12	Etudes d'impact sur l'impact sur l'environnement	Cadre réglementaire des installations classées pour la protection de l'environnement ICPE	6	5	Juin	358 610,00
	13	Simulation Dynamique des phénomènes Dangereux sur Software PHAST	Introduction à la simulation dynamique des phénomènes dangereux. Aspects théoriques et pratiques de la modélisation des conséquences Elaboration de scénarios, dispersion, incendies, explosions et effets toxiques Simulation sur PC des différents accidents technologiques majeurs (dispersion, incendies, explosions et effets toxiques)	6	6	Juillet	570 000,00
TOTAL DEN				30	31		6 080 690,00



Ce document est la propriété de SABRIH ne pourra sans autorisation écrite être reproduit ou communiqué à des tiers

		PLAN DE FORMATION 2023			MOD-SMI-PS1-12 Rev: 03 Du : 26/12/2021 PAGE : 4 /19		
	N°	Intitulé des actions de la formation	Objectifs de la formation	Nbs d'agents prévus	Durée Jrs	Echéancier	coût TTC
Direction Qualité, Santé, Sécurité & Environnement	1	API 570 Piping Inspector	Permet aux inspecteurs de participer activement à l'amélioration des performances de l'industrie, de la santé et de la sécurité environnementales, au renforcement du contrôle de gestion et à la conformité des capacités d'inspection	6	6	Mars	1 079 100,00
	2	API 510 Pressure Vessel Inspector	Utiliser efficacement les principaux codes: ASME B&PV Sections V, VII & IX Utiliser les exigences de l'API pendant l'inspection, les réparations et les modifications des appareils à pression,	6	6	Juin	1 079 100,00
	3	Lecture et interprétation de la norme ISO 9001 v.2015	Interpréter les nouvelles exigences Préparer les participants à mener la transition vers la version 2015 Anticiper les changements induits par la nouvelle version	5	3	Janvier	198 200,00
	TOTAL DQHSE			17	15		2 354 400,00



Ce document est la propriété de SARFI et pourra sans autorisation écrite être reproduit ou communiqué à des tiers



PLAN DE FORMATION 2023

MOD-SMI-PS1-12
Rev: 03
Du : 26/12/2021
PAGE : 45 /19

	N°	Intitulé des actions de la	Objectifs de la formation	Nbs	Durée	Echéanci	coût TTC
Besoins collectifs	1	Primavera P6	Comprendre la méthodologie et les meilleurs pratiques pour planifier et organiser les entreprises et les projets	20	5	Mars	817 500,00
	2	Anglais	Acquérir les bases de la langue anglaise	50	30	Février	9 133 110,00
	3	Excel Avancé	Être en capacité d'utiliser Excel de manière approfondie dans des contextes d'utilisation spécifiques	57	5	Mai	1 831 200,00
	4	IOSH Managing Safety	Présentation de la gestion en toute sécurité Évaluation du risque /Maîtriser les risques	14	6	Juin	1 330 000,00
	5	Atmosphère Explosive (ATEX)	Connaître les mécanismes de l'explosion	21	5	Juillet	490 500,00
	6	HACCP Norme ISO 22000 Hygiène alimentaire	Acquérir de nouvelles connaissances de la Norme ISO 22000 Hygiène alimentaire	11	5	Septembre	245 250,00
	TOTAL Besoins collectifs			173	56		13 847 560,00
TOTAL PLAN 2023			1 475	585		63 016 146	



Ce document est la propriété de S&P5 et ne pourra sans autorisation écrite être reproduit ou communiqué à des tiers.

105



FICHE D'EVALUATION A FROID

MOD-SMI-PS1-14

Rev : 03

Du : 26/11/2020

Page 2 sur 2

• Evaluation du salarié :

Chaque critère est destiné à être évalué selon quatre (04) niveaux d'appréciation (répondre par x).

A : Excellent

B : Bon

C : Moyen

D : Faible

N°	CRITERES	A / 10	B / 8	C / 6	D / 4	NOTE
1	Degré utilisation des Connaissances et capacités acquises dans son poste de travail					
2	Comportement professionnel en situation de travail					
3	Effets sur le fonctionnement de l'organisation et impacte sur l'activité de la Société					
4	Degré d'amélioration de la perfection individuelle					
5	Degré d'amélioration de la perfection collective					
6	Degré d'atteinte de l'objectif fixé					
	TOTAL					

Remarques et suggestions :

.....

.....

.....

DATE :

Signature du Responsable



Scanned with CamScanner

Ce document est la propriété de SARPI

Il ne peut être réutilisé sans autorisation écrite de SARPI

	FICHE D'EVALUATION A CHAUD	MOD-SMI-PS1-13 Rev : 03 Du : 26/11/2020
		Page 1 sur 1

INTITULE DE LA FORMATION :

ORGANISME FORMATEUR :

DATE :

Chaque critère est destiné à être évalué selon 4 niveaux d'appréciation (répondre par x)
 Correspondant à une notation de 4 à 10 points.

A : Satisfait

B : Bon

C : Moyen

D : Non satisfait

N°	CRITERES	A / 10	B / 8	C / 6	D / 4	NOTE / 10
1	Contenu de la formation (Objectifs, thème)					
2	Durée de la formation					
3	Supports pédagogiques (documents, projections, autres)					
4	Qualité de l'animation					
5	Logistique de la formation (salle, horaires, restauration, pauses)					
6	Composition du groupe (niveau et nombre des participants)					
7	Ambiance générale de la formation (degré de participation)					
8	Nouvelles connaissances acquises					
9	Connaissances répondant à vos attentes et à vos besoins					
10	Connaissances applicables sur le poste de travail					

Remarques et suggestions :

NOM et PRENOM du STAGIAIRE :

DATE et SIGNATURE

	FICHE D'IDENTIFICATION DES BESOINS EN FORMATION	MOD-SMI-PS1-11 Rev : 03 Du : 28/01/2020
		Page 1 sur 1

Identification de la structure (Siège/U.O./Projets):

Type de besoins en formation : besoin individuel ☐

besoin collectif ☐

Besoins collectifs :

Nombre de personnes concernées :

Veillez joindre en annexe, la liste nominative du personnel concerné.

Intitulé de la formation	Objectif de la formation (Compétence visée)

Besoin individuel :

Nom et prénoms :

Fonction :

Date de recrutement :

CSP : Cadre ☒

Maîtrise ☐

Exécution ☐

Intitulé de la formation	Objectif de la formation (Compétence visée)

Date et signature du responsable direct

date et signature du responsable hiérarchique
/Directeur UO/ Chef de projet

Reçu par la DRH, le

NB : Veuillez renseigner la fiche de besoin de formation de manière claire et pertinent.

Ce document est la propriété de SARPI
Il ne pourra sans autorisation écrite être reproduit ou communiqué à des tiers



Politique Qualité, Santé, Sécurité et Environnement

Fort de plus de 30 ans d'expérience, **SARPI Spa** relève avec volontarisme les défis de l'Engineering, le Procurement et la Construction « EPC » des projets industriels.

Depuis 1992, **SARPI Spa** participe à l'évolution des secteurs **Oil & Gas, Energie et Hydraulique** et veille chaque jour à accroître la satisfaction de ses Clients par la qualité de ses prestations et la performance des projets dont elle a la responsabilité.

SARPI Spa attache la plus haute priorité à la Sécurité et la Santé de tous ses employés, et ceux qui exercent sous son contrôle, ainsi qu'à la protection de l'Environnement.

Notre doctrine fondamentale est le respect des exigences légales et réglementaires et celles des normes de référence de notre système management intégré en l'occurrence ISO 9001 v 2015, ISO 14001 v 2015 et ISO 45001 v 2018.

Notre politique QHSE est axée sur les piliers suivants :

- Développer notre portefeuille Client par de nouveaux marchés en EPC à réaliser seule ou avec nos partenaires ;
- Accroître la satisfaction de nos Clients et des autres Parties Intéressées ;
- Attribuer les responsabilités et les autorités pour des rôles pertinents permettant l'atteinte des résultats planifiés ;
- Fournir et maintenir l'environnement nécessaire en tissant des relations avec les Parties Intéressées Pertinentes, notamment les Filiales du Groupe SONATRACH et les opérateurs locaux, permettant l'obtention de la conformité de nos produits et de nos services ;
- Enrichir et renouveler l'actif de la société en moyens matériels et équipements de réalisation ;
- Veiller à la prévention de tout préjudice ou atteinte à la santé et à la sécurité de notre personnel et de toute personne placée sous notre autorité ;
- Encourager et répandre une culture de prévention à tous les niveaux ;
- Maîtriser et réduire notre empreinte environnementale dans une perspective de développement durable ;
- Mettre en place de nouvelles dispositions pour une meilleure gestion de nos déchets.

Nous nous engageons fortement à :

- Satisfaire les exigences légales, réglementaires et autres exigences applicables ;
- Protéger l'Environnement, y compris la prévention de la pollution ;
- Eliminer les dangers et réduire les risques pour la Santé et la Sécurité au Travail ;
- Consulter et faire participer les travailleurs ;
- Améliorer continuellement notre Système de Management Intégré.

La mise en œuvre et l'efficacité de ces orientations est de la responsabilité de chacun de nous, c'est pourquoi nous mettons tous les moyens nécessaires et je compte sur l'engagement et un haut niveau d'implication de votre part en tant qu'acteurs indispensables au succès et à la pérennité de SARPI Spa.

Le Président Directeur Général
T. NOUIZI

Février 2024





CERTIFICAT

Ceci est pour certifier que le système de management de

Société Algérienne de Réalisation de Projets Industriels (SARPI) SPA

- Direction Générale
- Direction Régionale Ouest
- Direction Régionale HASSI MESSAOUD
- Direction Régionale HASSI R'MEL
- Sites Opérationnels

a fait l'objet d'un audit et a été trouvé conforme aux exigences de la :

ISO 45001:2018

Système de Management de la Santé et de la Sécurité au Travail

Pour le champ d'activités décrit ci-dessous :

**ENGINEERING, PROCUREMENT, CONSTRUCTION ET MAINTENANCE
DES PROJETS INDUSTRIELS ET HYDRAULIQUES**

Certificat No.: DZ240304010

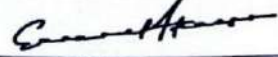
Date d'enregistrement initial	Date du certificat	Audit de suivi au plus tard	Délai de recertification
09 March 2018*	04 March 2024	08 March 2025	08 March 2027

La validité de ce certificat est subordonnée à la réussite de l'audit de surveillance à la date prévue ou avant cette date ; si l'audit de surveillance n'est pas réalisé, le certificat sera suspendu/annulé.



For verification and updated information concerning the present certificate visit to www.lmscert.uk/www.lmscert.com
This certificate is property of LMS Assessments Limited and remains valid subject to satisfactory surveillance audits and shall be returned immediately when demanded.

*(Note :- L'enregistrement de la certification a été transféré de TÜV Rheinland Cert GmbH (DAkkS). La date de l'enregistrement initial dépend donc de l'ancien bureau d'enregistrement.



Director



Accreditation




LMS Assessments Limited
 International Office: Bartle House, Oxford Court, Manchester,
 M2 3WQ (United Kingdom)
 Phone : +44-7904664589
 (Company Regd. No. 11029176 Registered in England and Wales)
 Corporate Office: TF14, 15 Aarohi arcade, Sector 16
 Munshi Puriya, Lucknow - 228016, India
 Phone : +91 955 464 5454
 Visit :- www.lmscert.uk/www.lmscert.com
 E-mail :- info@lmscert.uk

CS Scanned with CamScanner

110

الفهرس

الإهداء	II
شكر وتقدير	III
الملخص:.....	IV
قائمة المحتويات.....	VI
مقدمة	أ

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للبرامج التدريب الحديثة و أداء لعاملين

تمهيد:.....	2
المبحث الأول: الأسس النظرية للبرامج التدريبية.....	3
المطلب الأول: مفهوم التدريب	3
الفرع الأول : تعريف التدريب	3
الفرع الثاني: أهم النظريات المفسرة للتدريب	5
المطلب الثاني: أنواع و مبادئ التدريب.....	10
الفرع الأول: أنواع التدريب	10
الفرع الثاني : مبادئ التدريب	13
المطلب الثالث: أهمية التدريب وأبعاده الأساسية.....	14
الفرع الأول: أهمية التدريب	14
الفرع الثاني: أبعاد التدريب	17
المطلب الرابع : البرامج التدريبية الحديثة.....	19
الفرع الأول: مفهوم برامج التدريب.....	19
الفرع الثاني: أهمية و أنواع برامج التدريبية.....	21
الفرع الثالث: المبادئ والخطوات الأساسية للبرامج التدريبية.....	23
الفرع الرابع : فعالية البرامج التدريب	26
المبحث الثالث : الأسس النظرية لأداء العاملين.....	26
المطلب الأول: مفهوم الأداء	26

27	الفرع الأول: تعرف الأداء
28	الفرع الثاني: أنواع الأداء و عناصره
30	الفرع الثالث: العوامل البيئية المؤثر عليه
31	المطلب الثاني : أبعاد الأداء و محدثاته و النظريات المفسرة له
32	الفرع الأول: أبعاد الأداء
32	الفرع الثاني : محدثات ومعايير الأداء
34	الفرع الثالث : النظريات المفسرة للأداء الوظيفي
37	المطلب الثالث: مفهوم عملية تقييم الأداء و معوقاته
38	الفرع الأول : تعريف تقييم الأداء و أهدافه
40	الفرع الثاني: معايير و طرق عملية تقييم الأداء
43	الفرع الثالث : مراحل و معوقات عملية تقييم الأداء
46	الفرع الرابع : أثر التدريب على أداء المورد البشري
46	المبحث الثالث: الأدبيات التطبيقية للبرامج التدريب و أداء العاملين
46	المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة باللغة العربية
49	المطلب الثاني : عرض الدراسات السابقة باللغة الانجليزية
52	المطلب الثالث : موقع الدراسة الحالية
52	الفرع الأول:أوجه التشابه
54	الفرع الثاني: أوجه الاختلاف
55	الفرع الثالث: مجالات الاستفادة من الدراسات
57	خلاصة الفصل:.....
	الفصل الثاني:الدراسة الميدانية لتأثر برامج التدريب الحديثة في أداء العاملين في مديرية الجهوية لمؤسسة صاربي - حاسي مسعود
59	تمهيد:.....
60	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.....
60	المطلب الأول: تعرف والتطور التاريخي للمؤسسة محل الدراسة.....
60	الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
62	الفرع الثاني: نشاطات و مهام مؤسسة SARPI

المطلب الثاني: تقديم المديرية الجهوية لمؤسسة صاري -حاسي مسعود-	69
الفرع الأول: تعريف المديرية الجهوية لـ SARPI حاسي مسعود	70
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي والمشاريع التابعة لـ HMD	70
المبحث الثاني: الأدوات المستخدمة في الدراسة و عرض وتحليل نتائج الدراسة	73
المطلب الأول: الطريقة المستخدمة في الدراسة	73
الفرع الأول: منهج الدراسة	73
الفرع الثاني: تقديم العينة الدراسية	74
الفرع الثالث: متغيرات الدراسة	75
المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات	75
المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الدراسة	77
الفرع الأول: عرض لنتائج المحور الأول والثاني	78
الفرع الثاني : عرض نتائج اختبار الفرضية الأولى	79
الفرع الثالث: عرض نتائج اختبار الفرضيتين الثانية و الثالثة	82
الفرع الرابع: مناقشة و تحليل النتائج	85
المطلب الرابع : مقارنة وتحليل الميزانية السنوية للتدريب	86
الخاتمة	88
قائمة المراجع	91
قائمة الملاحق	97