جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الموارد البشرية

بعنوان

أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية
دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية

من اعداد الطالب: سيفي مصطفى الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ...../...../ 2026-2025

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. بن علي ميلود	غرداية	رئيسا
أ,د بن عويدة نجوى مشرفة	غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د. بن أوذينة بوحفص	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

بعنوان

أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية

دراسة حالة: المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية

من اعداد الطالب: سيفي مصطفى الأمين

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: ...../...../ 2026-2025

أمام اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الجامعة	الصفة
أ.د. بن علي ميلود	غرداية	رئيسا
أ,د بن عويدة نجوى مشرفة	غرداية	مشرفا ومقررا
أ.د. بن أوذينة بوحفص	غرداية	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2026/2025


بسم الله الرحمن الرحيم

الإهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، والذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى والديّ الكريمين، عرفانًا بما قدماه لي من حب وتضحية ودعم لا حدود له، سائلًا الله أن يحفظهما ويديم عليهما الصحة والعافية.

وإلى أفراد أسرتي الكريمة، وكل من ساندني وشجعني طوال مسيرتي الدراسية.

وإلى أساتذتي الأفاضل الذين أناروا لنا طريق العلم والمعرفة، وكان لهم الفضل في تكويننا العلمي والأكاديمي.

كما أهدي هذا العمل إلى جميع زملائي ورفقاء الدراسة، وإلى كل طالب علم يسعى إلى التميز والنجاح.

راجيًا من الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصًا لوجهه الكريم، وأن ينفع به كل من يطلع عليه.

مصطفى الأمين سيفي

شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين، الذي وفقني وأعانني على إنجاز هذا العمل، والصلاة والسلام على سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم.

أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذة المشرفة عويدة نجوى، على حسن إشرافها، وتوجيهاتها القيمة، ونصائحها السديدة، وصبرها ومتابعتها المستمرة، التي كان لها بالغ الأثر في إنجاز هذه المذكرة وإخراجها في صورتها الحالية. فجزاها الله خير الجزاء، وبارك في علمها وعملها.

كما أتوجه بجزيل الشكر والتقدير إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، على ما قدموه لنا من علم نافع وتكوين أكاديمي متميز طوال سنوات الدراسة، فكانوا خير مرشد ومعلم.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى جميع أعضاء لجنة المناقشة، لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المذكرة، وما سيقدمونه من ملاحظات قيمة تسهم في تطوير هذا العمل.

كما أشكر كل من مدّ لي يد العون، وساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، سائلًا الله تعالى أن يجزي الجميع خير الجزاء، وأن يوفقهم لما فيه الخير والسداد.

الملخص :

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة أثر برامج التدريب المهني بأبعادها الأربعة في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENACفرع غرداية، وباعتماد **منهج الدراسة** الوصفي التحليلي مدمجا بأسلوب دراسة الحالة، جرى تصميم استبيان خماسي كـ**أداة للدراسة** تم التحقق من صدقه وثباته بمعامل ألفا كرونباخ قدره 0.851 وتوزيعه على **عينة للدراسة** ممثلة بلغت 120 موظفا وعاملا؛ حيث عولجت البيانات كميا عبر برنامج SPSS v.29. وأظهرت **النتائج** تحقيق مستوى موافقة مرتفع للتدريب بمتوسط 3.64 وكفاءة مرتفعة جدا للموظفين بمتوسط 4.16، مع ثقافة التزام ممتازة بالسلامة المهنية HSE. وأثبتت وجود أثر طردي دال إحصائيا للتدريب في تحسين الكفاءة بقوة تفسيرية بلغت 17.9%، مع بروز المحتوى والأساليب كأكثر الأبعاد تأثيرا مباشرا، إلى جانب وجود فروق دالة إحصائيا في الكفاءة لصالح ذوي المستويات التعليمية العليا والخبرات المستقرة، واختتمت الدراسة بتقديم **توصيات** إجرائية أبرزها معالجة التداخل التنظيمي والزمني للدورات التدريبية بعيدا عن ذروة ضغط المشاريع الميدانية، وتكريس الشفافية في معايير انتقاء الموظفين، مع تكثيف المحاكاة التطبيقية وتدابير السلامة في مواقع العمل الفعلية.

الكلمات المفتاحية تدريب، برنامج، كفاءة، مورد، بشر، قناة، منشأة.

Abstract

The current study aimed to measure the impact of vocational training programs across their four dimensions content and quality of programs, methods and tools, trainers' competence, and organizational and time environment on improving human resources efficiency at the National Pipeline Enterprise ENAC, Ghardaia branch. Adopting a descriptive-analytical approach integrated with a case study design, a five-point Likert scale questionnaire was developed as the primary study tool. Its validity and reliability were verified, achieving a Cronbach's Alpha coefficient of 0.851. The tool was distributed to a representative sample of 120 employees and workers, and the gathered data was analyzed quantitatively using SPSS v.29 software.

The results revealed a high level of agreement regarding training with a mean of 3.64, and a very high level of human resource efficiency with a mean of 4.16, alongside an excellent culture of commitment to Health, Safety, and Environment HSE standards. The statistical tests proved a significant positive impact of vocational training on improving efficiency, with an explanatory power \R^{2}\ of 17.9%. Content and Methods emerged as the most directly influential dimensions. Furthermore, significant statistical differences in efficiency levels were found in favor of employees with higher educational levels and stable field experience.

The study concluded with actionable recommendations, most notably: resolving the organizational and time overlaps of training sessions by scheduling them away from peak field project pressures, ensuring absolute transparency in selection criteria for trainees, and intensifying practical simulations and safety measures within the actual project worksites.

Keywords:training, program, efficiency, resource, human, pipeline, installation.

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات	الصفحة
الإهداء	
الشـــــكر	
ملخص الدراسة	I
قائمة المحتويـــات	III-II
قـــائمة الجـــداول	
قائمة الأشكال البيانية	IV
قـــائمة المـــــــلاحق	V
مقدمة	أ– هـ
الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية حول برامج التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية	
تمهيد	06
المبحث الأول : الإطار النظري للتدريب المهني	07
المطلب الأول : مفهوم التدريب المهني	07
المطلب الثاني أنواع وأساليب التدريب المهني:	08
المطلب الثالث: تخطيط وتنفيذ برامج التدريب المهني	11
المبحث الثاني: ماهية كفاءة الموارد البشرية.	15
المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموارد البشرية.	15
المطلب الثاني: خصائص وأبعاد كفاءة الموارد البشرية.	18
المطلب الثالث : أثر برامج التدريب المهني على كفاءة الموارد البشرية.	19
المبحث الثالث : الدراسات السابقة	22
المطلب الأول : الدراسات المحلية	22
المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية	23
المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة	24
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: إجراءات الدراسة الميدانية	
تمهيد	28
المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة	29
المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	29

المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة	31
المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة	32
المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها	34
المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان	34
المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية	37
المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج	49
المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج العامة للدراسة	56
المطلب الأول: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة	56
المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة	58
خلاصة الفصل :	61
خاتمة	63
قائمة المراجع	67
قائمة الملاحق	82-70

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1.1	مدى أهمية المهارات في مجال العمل.	17
1.2	الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان وعينة الدراسة	30
2.2	مجالات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها واتجاهاتها التفسيرية	31
3.2	نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ	34
4.2	نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد والمحور الكلي لدراسة	35
5.2	نتائج اختبار كولموغوروف–سميرنوف للتوزيع الطبيعي	36
6.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	37
7.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	38
8.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	39
9.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	40
10.2	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	41
11.2	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	42
12.2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول	43
13.2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني	45
14.2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث	46
15.2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع	47
16.2	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الموارد البشرية	48
17.2	نتائج اختبار T لعينة واحدة لمتغير كفاءة الموارد البشرية :	50
18.2	مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب وكفاءة الموارد البشرية	50
19.2	ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد	51
20.2	تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار	52
21.2	معاملات انحدار أبعاد التدريب على كفاءة الموارد البشرية	52
22.2	نتائج اختبار T لبيان الفروق حسب متغير الجنس	53
23.2	نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق حسب المستوى التعليمي	54
24.2	نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق حسب متغير الأقدمية	54
25.2	نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق حسب طبيعة الوظيفة	55

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1.1	يوضح نموذج الدراسة المقترح	د
2-1	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	38
1-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية	39
2-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي	40
3-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية	41
4-2	توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة	42
5-2	توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية	43

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
01	إستمارة الإستبيان	70
02	مخرجات SPSSV29	74

مقدمة

أ. توطئة

تمثل الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمحرك الجوهري لنجاح وتفوق المؤسسات المعاصرة، لا سيما في القطاعات الاستراتيجية والصناعية التي تتطلب دقة فنية وامتثالا صارما لمعايير الجودة والسلامة. وفي ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية والتكنولوجية، أصبحت الكفاءة المهنية للمورد البشري محددا رئيسا لاستدامة الأداء ومواكبة التحديات الميدانية.

وقد برزت برامج التدريب المهني كأداة تسييرية واستراتيجية بالغة الأهمية تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى تحديد المعارف، وصقل المهارات الفنية والسلوكية، وسد الفجوات الأداء.

وتعتبر المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية، باعتبارها فرعا حيويا لمجمع سوناطراك يتخصص في هندسة ومد قنوات نقل المحروقات، نموذجا عمليا للمؤسسات التي تعتمد على رأس مال بشري عالي التأهيل لمواجهة مخاطر وصعوبات العمل الميداني، مما يجعل من دراسة المنظومة التدريبية وأثرها في تحسين كفاءة عمالها ضرورة علمية وتطبيقية.

من خلال المراجعة الشاملة للأدبيات والدراسات السابقة التي تناولت متغيري التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية، لُوحظ أن الأغلبية الساحقة من تلك الأبحاث قد تركزت على القطاعات الإدارية، الخدمية، التعليمية، أو الصحية، وهنا تبرز الفجوة البحثية لهذه الدراسة؛ حيث تفتقر المكتبة الأكاديمية إلى دراسات ميدانية تطبيقية تقيس أثر الأبعاد التدريبية داخل "البيئات الصناعية والتقنية شديدة الخطورة"، وتحديداً قطاع هندسة ومد وصيانة قنوات المحروقات، هذا القطاع، والذي تمثله مؤسسة (ENAC)، تحكمه معايير دولية صارمة للصحة والسلامة والبيئة (HSE) وتتطلب أعماله (كاللحام الدقيق والأشغال المدنية الكبرى) دقة لا تقبل هامشاً للخطأ، لذا، جاءت هذه الدراسة لسد هذا النقص المعرفي، من خلال اختبار مدى فاعلية برامج التدريب ليس فقط في تحسين الأداء الإداري، بل في ضمان نقل المهارات التقنية المعقدة وتقليل حوادث العمل في الورشات الميدانية والصحراوية."

ب. الإشكالية:

على الرغم من الأهمية النظرية البالغة التي توليها أدبيات إدارة الموارد البشرية للعمليات التدريبية، إلا أن التحدي الحقيقي يكمن في مدى قدرة هذه البرامج على إحداث تحسن ملموس وفوري في كفاءة وأداء العاملين عند إسقاطها على أرض الواقع الميداني؛ حيث تواجه المؤسسات الصناعية الكبرى معضلات تتعلق بجودة المحتوى التدريبي، ومدى ملاءمة الأساليب المتبعة، والتنسيق اللوجستي والزمني للدورات بما لا يتعارض مع ذروة المشاريع التعاقدية. ومن هنا تتبلور المشكلة البحثية في تحديد حجم وأبعاد الأثر الفعلي الذي تتركه البرامج التدريبية المعتمدة في فرع مؤسسة ENAC بغرداية على المستويات المعرفية والفنية والوقائية لعمالها، ويمكن صياغة الإشكالية الجوهرية للدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- **التساؤل الرئيسي: ما أثر برامج التدريب المهني بأبعادها في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية؟**

أولا: تساؤلات الدراسة الفرعية:

1. **ما هو واقع برامج التدريب المهني ومستوى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية من وجهة نظر عينة الدراسة؟**
2. **هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المهني وتحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؟**
3. **هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة؟**
4. **هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية لدى عمال المؤسسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة الوظيفة، عدد الدورات؟**

ج. فرضيات الدراسة:

بناء على التساؤلات المطروحة والأدبيات النظرية، تم صياغة الفرضيات الإحصائية التالية لفحصها عند مستوى دلالة alpha le :0.05

- **الفرضية الرئيسية الأولى {H_{1}: مستوى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية مرتفع أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد 3.**
- **الفرضية الرئيسية الثانية {H_{2}: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المهني وتحسين كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.**
- **الفرضية الرئيسية الثالثة {H_{3}: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة.**
- **الفرضية الرئيسية الرابعة {H_{4}: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة الوظيفة.**

د. أسباب اختيار الموضوع:

تنقسم مبررات ودوافع اختيار هذا الموضوع إلى شقين:

- **أسباب موضوعية علمية:** الحيوية البالغة لموضوع التدريب المهني باعتباره الاستثمار الأنجع في رأس المال البشري، وندرة الدراسات التطبيقية التي تبحث في أثر الأبعاد التدريبية على الكفاءة الفنية والوقائية HSE بالتحديد داخل فروع مجمع سوناطراك الإنشائية كـ ENAC.
- **أسباب ذاتية عملية:** رغبة في التعمق في تخصص إدارة الموارد البشرية من خلال دراسة حالة ميدانية واقعية، والمساهمة في تقديم مخرجات وحلول عملية تفيد إدارة المؤسسة المستقبلة في تطوير خططها التكوينية.

هـ. أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة بصفة أساسية إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. تشخيص وتقييم الواقع الفعلي لتطبيق برامج التدريب المهني وتحديد مستويات كفاءة الموارد البشرية بفرع مؤسسة ENAC بغرداية.

2. تحديد طبيعة وقوة العلاقة الارتباطية ومستوى الأثر الإحصائي الذي تتركه الأبعاد التدريبية المحتوى، الأساليب، المدربون، التنظيم في المهارات الميدانية للعمال.

3. الكشف عن مدى تأثير الخصائص الديموغرافية والمهنية في تباين مستويات كفاءة الموارد البشرية بالشركة.

4. الخروج بجملة من التوصيات والاقتراحات الإجرائية والعملياتية القابلة للتطبيق والتي تسهم في سد الثغرات التنظيمية والتوقيتية للمنظومة التدريبية بالمؤسسة.

و. أهمية الدراسة:

- **الأهمية النظرية العلمية:** تكمن في تقديم إطار مفاهيمي يربط بين الفكر التدريبي المعاصر ومخرجات الكفاءة البشرية، وإثراء المكتبة الجامعية بنموذج دراسة كمي وصفي يستند إلى أدوات إحصائية حديثة في قطاع هندسة المنشآت الطاقوية.
- **الأهمية التطبيقية العملية:** تنبع من تزويد صناع القرار وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بتقرير ميداني واقعي يوضح بدقة مكامن القوة مثل الالتزام بالسلامة المهنية ونقاط الضعف مثل التداخل الزمني وضبابية معايير الاختيار في منظومتهم التدريبية لتصحيحها مستقبلا.

ز. حدود الدراسة:

التزاما بالمنهجية العلمية، تقتصر الدراسة على الحدود المعيارية التالية:

- **الحدود الموضوعية:** دراسة أثر برامج التدريب المهني متغير مستقل بأبعاده الأربعة على كفاءة الموارد البشرية متغير تابع بعباراته الإجمالية المهارية والوقائية.
- **الحدود البشرية:** عمال وموظفو وإطارات المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية.
- **الحدود المكانية:** الورشات الميدانية والمقر الإداري للمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC – فرع غرداية، الجزائر.
- **الحدود الزمانية:** أنجز الشق التطبيقي وتوزيع الاستمارات ومناقشتها خلال الموسم الجامعي الحالي : 01-12-2025 إلى غاية 02-06-2026.

ح. المنهج المتبع والأدوات:

- **المنهج المتبع:** تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي كمنهج رئيسي يتيح رصد الظاهرة وتوصيف أبعادها كما هي في الميدان ثم تحليل العلاقات السببية بين المتغيرات، مدعما بمنهج دراسة الحالة لتركيز البحث على فرع مؤسسة ENAC بغرداية.
- **الأدوات المستخدمة:** تم استخدام استمارة الاستبيان كأداة أساسية ومحكمة لجمع البيانات الكمية، خضعت لاختبارات الصدق الظاهري التحكيم العلمي وصدق البناء بيرسون، وحساب الثبات عبر معامل ألفا كرونباخ الذي حقق اتساقا ممتازا بنسبة 0.851، مع إخضاع البيانات لاختبار كولموغوروف–سميرنوف للتوزيع الطبيعي، والاعتماد على برنامج SPSS v.29 لتفريغ وتحليل استجابات عينة الدراسة البالغة 120 مفردة.

ط. صعوبات الدراسة:

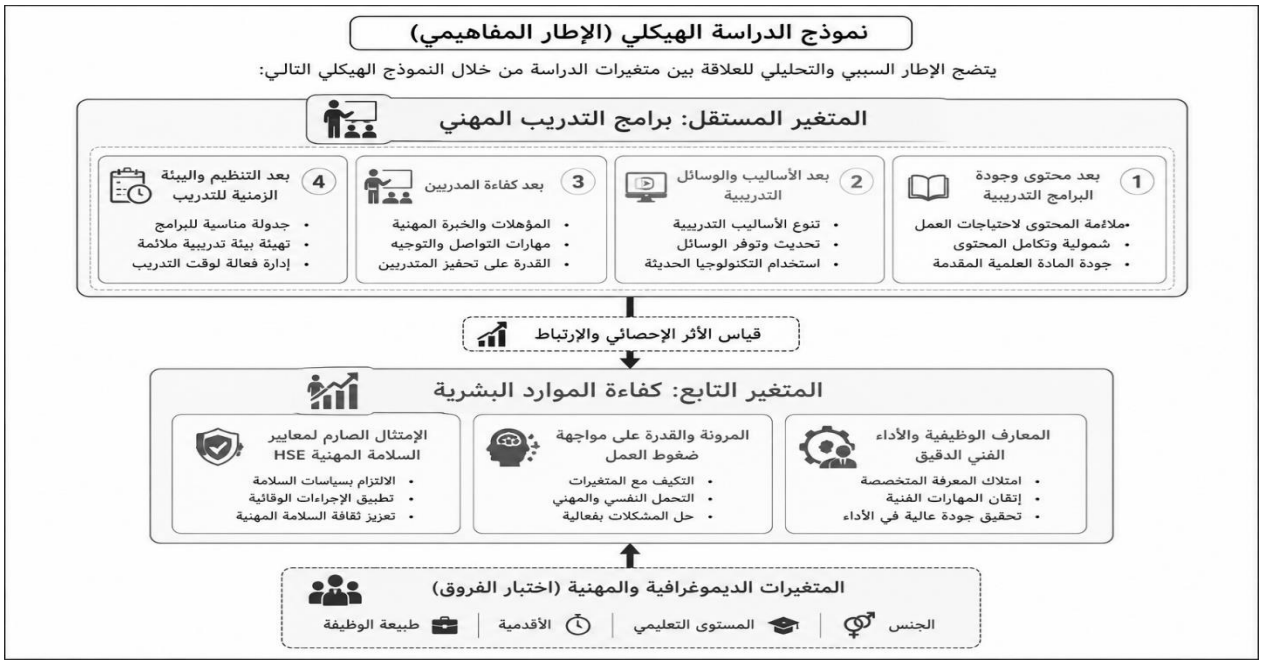
واجه البحث أثناء مساره الميداني بعض العقبات الموضوعية التي تم التعامل معها بحذر منهجي، وهي:

- الطبيعة الحساسة والصارمة للدخول إلى المواقع والمنشآت البترولية والإنشائية التابعة للشركة لدواعي الأمن والسلامة، مما تطلب وقتا لاستخراج التراخيص الإدارية.
- تواجد نسبة معتبرة من التقنيين والعمال في ورشات ميدانية وأوراش مفتوحة بعيدة عن المقر الإداري للفرع لمد وصيانة الأنابيب.
- صعوبة التوفيق بين مواعيد عمل الموظفين وأوقات توزيع الاستبيان".

ي. نموذج الدراسة الهيكل المفاهيمي:

يتضح الإطار السببي والتحليلي للعلاقة بين متغيرات الدراسة من خلال النموذج الهيكلي التالي:

الشكل رقم 1–1 نموذج الدراسة الهيكلي



من إعداد الطالب بناء على الدراسات المتعلقة بالجانب النظري

ك. هيكل الدراسة:

بناء على المخطط المنهجي المعتمد، تم تقسيم هذه الدراسة إلى جانبين متكاملين موزعين على النحو التالي:

- **الجانب النظري**: ويضم الفصول الأولى التي خصصت لبناء الخلفية الفكرية للموضوع؛ حيث تناول الفصل الأول أدبيات برامج التدريب المهني مفاهيمه، أهدافه، أبعاده، ومراحله، في حين ركز الفصل الثاني على متغير كفاءة الموارد البشرية مفاهيم الكفاءة، محدداتها، وطرق قياسها وتطويرها في المؤسسات.

- **الجانب التطبيقي الفصل الميداني**: وجاء لإسقاط الأطر النظرية على بيئة العمل الفعلي، وتم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث؛ تناول المبحث الأول الإطار المنهجي والأدوات الإحصائية وعملية الصدق والثبات للتوزيع الطبيعي لـ 120 موظفا بفرع ENAC، وخصص المبحث الثاني لعرض وتحليل النتائج الوصفية واختبار فرضيات المستوى والارتباط والتأثير والفروق عبر برنامج SPSS، بينما ركز المبحث الثالث على مناقشة وتفسير تلك النتائج وربطها بالدراسات السابقة وصياغة الاستنتاجات والتوصيات وآفاق الدراسة المستقبلية.

الفصل الأول :

الأدبيات النظرية والتطبيقية حول برامج التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية

تمهيد :

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والعمود الفقري لأي مؤسسة تسعى لتحقيق التميز والاستدامة في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير السريع والمنافسة الشرسة، ولم يعد امتلاك العنصر البشري كافيا بحد ذاته، بل أضحى الرهان الحقيقي يكمن في مدى كفاءة هذا العنصر وقدرته على التأقلم مع المستجدات التقنية والإدارية.

من هذا المنطلق، برز التدريب المهني كأداة استراتيجية فعالة تهدف إلى سد الفجوة بين القدرات الحالية للموظفين والمتطلبات المتجددة للوظائف، وذلك من خلال صقل المهارات وتطوير المعارف وتعديل السلوكيات بما يخدم الأهداف التنظيمية.

وبناء على ما سبق، يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على العلاقة التكاملية بين التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية من خلال مبحثين أساسيين:

- **المبحث الأول : يتناول الإطار النظري للتدريب المهني، حيث يستعرض فيه مفاهيمه الأساسية، أنواعه، وأساليبه المختلفة، بالإضافة إلى كيفية تخطيط وتنفيذ البرامج التدريبية.**
- **المبحث الثاني :تم تخصيصه لماهية كفاءة الموارد البشرية، للوقوف على تعريفاتها، مكوناتها، وخصائصها، وصولا إلى تحليل أثر البرامج التدريبية في تعزيز هذه الكفاءة وتطوير مهارات المورد البشري.**

المبحث الأول : الإطار النظري للتدريب المهني

يؤكد العنصر البشري المحرك الأساسي لعجلة التنمية والابتكار في المؤسسات المعاصرة، بحيث جعل الاستثمار في قدراته ضرورة حتمية لضمان الاستدامة والتميز التنافسي وعليه ، يأتي هذا المبحث لتسليط الضوء على الأبعاد النظرية والفكرية للتدريب المهني، من خلال استعراض مفاهيمه، وأهدافه، وأهميته كأداة استراتيجية لتطوير رأس المال البشري.

المطلب الأول : مفهوم التدريب المهني

شهد مفهوم التدريب المهني تطورا ملحوظا، حيث انتقل من مجرد نشاط تقليدي يهدف إلى تعليم حرفة معينة، إلى عملية علمية منظمة ومستمرة تهدف إلى تعديل السلوكيات وتطوير المعارف، ولتحديد ملامح هذا المفهوم بدقة، يستعرض هذا المطلب مجموعة من التعريفات الفقهية والإدارية التي تشرح جوهر التدريب المهني وأبعاده المختلفة.

- **تعريف التدريب لغة** : تدرب ، يتدرب، تدربا :الرجل تمرن في الشيء وعليه وفيه تعوده.[1]درب وهو الاعداد المنظم لبعض المهارات.[2]
- **تعريف التدريب اصطلاحا:**

فعلى الرغم من اتفاقهم بخصوص أهدافه وغاياته، الا ان اغلب الباحثين والمنظرين في المجال الإداري والمؤسساتي اختلفوا في بناء وتحديد مفهوم موحد للتدريب، اذ ان كل باحث او مهتم يعرفه حسب الزاوية او مجال تخصصه لكن قبل الغوص في تلك المفاهيم تجدر الإشارة الى ان كلمة تكوين هي ترجمة للكلمة الفرنسيةFORMATION ، وسوف نستعملها كمرادف لـ التدريب والتي هي ترجمة للكلمة الإنجليزية training والتي تستعمل في نفس المعنى.[3]

- وعرف كذلك على أنه « عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكات جديدة يؤدي إلى تغير في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم [4]
- وهو أيضا : « تدرب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي أو على مختلف الرتب المهنية لزيادة مهاراتهم السلوكية والذهنية والشخصية، ورفع قدراتهم في مجال الاستخدام الأمثل للأساليب القيمة الحديثة »[5]
- وقد عرفه محمد كامل عويضة « بأنه مجموعة المواقف التي يقصد بها اكتساب الأفراد مجموعة من المهارات التي يسعى لأداء عمل وظيفي معين »[6]
- أما عبد الجليل فقد عرفه بأنه: « عملية تزويد الأفراد أو الجماعات بالمعلومات والمهارات والخبرات وطرق الأداء والسلوك، بحيث يكون هؤلاء الأفراد والجماعات قادرين على القيام بوظائفهم بفعالية وكفاءة »[7]

---

[1]–علي بن هادية وآخرون، ، **القاموس الجديد للطالب ،المؤسسة الوطنية للكتاب** ، الجزائر ، 1991 ، ص 180

[2]–المنجد الابجدي، **المنجد في اللغة العربية المعاصرة**، تأليف دار المشرق ، 1986 ، ص 239

[3]–بوفلجة غياث، **الأسس النفسية للتكوين** ، دار الغرب للنشر والتوزيع ، ط2، 2006، ص3

[4]–سهيلة محمد عباس ، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر والطباعة ، الأردن، ط1، 1999، ص107.

[5]– الظاهر مجاهدي ، **فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء** ، دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل ، جامعة قسنطينة ، 2009، ص 36.

[6]–كامل محمد محمد عويضة ، **علم النفس الصناعي** ،دار الكتب العربية ، لبنان ،ط1 ، 1996، ص 74.

[7]–بلال خلف السكارنة، **التدريب الإداري** ، دار وائل للنشر ، الأردن ، ط1 ، 2009، ص18

- كما يعرف بأنه: « وسيلة انتاج المهارات ». [1]

المطلب الثاني أنواع وأساليب التدريب المهني:

تتعدد المسارات التدريبية وتتنوع آليات تنفيذها تبعا للأهداف الاستراتيجية التي تسعى المؤسسات إلى تحقيقها وطبيعة الفئات المستهدفة. لذا، يهدف هذا المطلب إلى تصنيف التدريب المهني وفقا لمعايير زمنية ومكانية محددة، مع استعراض أبرز الأساليب والتقنيات الحديثة المستخدمة في نقل المعرفة وتطوير المهارات الميدانية.

الفرع الأول : أنواع التدريب المهني

تتعدد أنواع التدريب المهني، وتختلف بحسب اختلاف نظرة الباحثين والمؤطرين وبتعدد توجيهاتهم ويمكن تقسيم التدريب الى أنواع كالآتي

1. **التدريب من حيث الأهداف:**

- **التزويد بالمعلومات** : أي زيادة قدرة الموظف على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله، ومواجهة المشكلات والتغلب عليها.
- **التدريب على المهارات** : وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الموظف عن طريق اكتسابها بالمهارات المعرفية والعلمية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة.
- **التدريب للترقية** : وذلك عن طريق اعداد الموظف اعدادا جيدا لممارسة مهمة التي يتطلبها العمل الجديد بإكتسابه المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة. [2]

2. **التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب:**

- **التدريب داخل المنظمة** : ويكون بشكل جماعي أو فردي، بحيث يتم إجراءه داخل المنظمة وقد تتولاه إدارة التدريب في المنظمة أو ذوي الخبرة والاختصاص أو الرؤساء، ويتميز هذا النوع بقلة التكلفة، بالإضافة إلى خضوعه لتوجيه ورقابة الإدارة إلا أن كونه يتم داخل المنظمة قد يحد من إمكانية الاستفادة من الخبرات أو الأفكار أو الأساليب المتوفرة بشكل أكبر في تدريب خارج المنظمة.

3. **التدريب خارج المنظمة** : ويعني هذا النوع التحاق الموظف ببرنامج أو دورة تدريبية يتم عقدها خارج المنظمة التي يعمل بها داخل البلد أو خارجه، ويتميز هذا النوع بإمكانية الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين، إلا أن المنظمة التي يعمل بها المتدربون قد لا تستطيع القيام بأي دور رقابي للتأكد من فعالية التدريب أثناء اجراءه.[3]

---

[1]–سهيل زغدود، **العملية الإنتاجية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية**، رسالة ماجستير ، تخصص تنظيم وعمل الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008، ص21.

[2]–أحمد بن عطاالله الجهني ، **التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء إحتياجاتهم التدريبية** ، رسالة ماجستير ، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية ، 2008، ص39.

[3]– **المرجع نفسه** ، ص 40.

4. التدريب من حيث التوقيت:

هذا النوع من التدريب ينقسم الى:

- **تدريب قبل الخدمة:**وهو التدريب الذي يتم للعاملين في أثناء تأديتهم لأعمالهم، وهناك من ذكر هذا النوع بالصيغة الآتية.
- **التدريب الإعدادي : قبل الخدمة** حيث ينفذ هذا النوع من التدريب لإعداد المتدربين لممارسة عمل معين وبالتالي فإن تصميم البرنامج الاعدادي يستند الى متطلبات هذا العمل المطلوب توافرها في الموظف من قدرات ومهارات وسلوكيات.
- **التدريب أثناء الخدمة:** وهو التدريب الذي ينفذ للموظفين على رأس العمل بهدف تحسين مهاراتهم وتطوير أدائهم.
- **التدريب قبل الخدمة أو التعيين:** يتم هذا النوع من التدريب إيجاد نوع من الملائمة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها.
- **التدريب بعد التعيين مباشرة:** ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة، بعد التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمنظمة والأعمال التي يجب مزاولتها، ويمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الموظف وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى، والواقع أن لهذا النوع من التدريب أثرا كبيرا في تشكل انطباعات الموظف وتصوراته عن عالمه الجديد. [1]

5. التدريب من حيث الاحتياجات التدريبية: يرجع بعض الباحثين أسباب اختلاف الآراء حول تقسيم أنواع التدريب هو اختلاف الاحتياجات التدريبية بالنسبة للموظف والمنظمة والدولة وانه حتى بالنسبة للموظف نفسه تختلف من موظف لآخر، وكذلك المنظمة نظرا لاختلاف أهداف المنظمة الخدمية او الإنتاجية ونوع الخدمة والإنتاج. [2]

الفرع الثاني : أساليب التدريب المهني

تتعدد أساليب التدريب المهني وتتنوع في هذا العصر، فمنها ما يتطلب أدنى توجيه من المدرب، ومنها ما يعتمد كليا على مهارات وقدرات المتدرب الشخصية ولا يتطلب أي تدخل من المدرب.

واختيار الأسلوب التدريبي يرتكز أساسا على تحديد الأهداف التدريبية من جهة والهدف الذي يسعى الأسلوب التدريبي تحقيقه من جهة أخرى. هناك من أفاد بأنه يمكن تقسيم الأساليب التدريبية إلى مجموعتين: [3]

1. المجموعة الأولى : حسب طرق استخدامها وتتضمن:

- **أساليب إخبارية** : وتشمل : المحاضرة، الندوات، المؤتمرات، مناقشة الحالات، أسلوب المصادقة، وغيرها.
- **أساليب مشاهدة وتشمل** : الكلمات المكتوبة، الصور، الملصقات، الصور المتحركة، الرسومات البيانية، تمثيل الأدوار، مشاهدة العمليات، الزيارات المدنية وغيرها.

2. المجموعة الثانية :حسب الأهداف وتتضمن:

---

[1]– أحمد بن عطاالله الجهني، **المرجع السابق** ، ص 40

[2]– المرجع نفسه ، ص 40

[3]–وليم تريسي، **ترجمة سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب و التطوير**، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2002، ط3 ، ص 122

- أساليب تهدف الى زيادة معرفة ومعلومات المتدربين.
- أساليب تدريبية تهدف على تنمية القدرات والمهارات.
- أساليب تدريبية تهدف الى تغيير سلوك المتدربين واتجاهاتهم.

وفيما يلي عرض لبعض الأساليب التدريبية [1]:

- **أسلوب دورية العمل تبادل الاعمال:**

ويستخدم هذا الأسلوب في تدريب الموظفين في المستوى الإداري الواحد.

- **أسلوب الإدارة المتعددة:**

بموجب هذا الأسلوب يتم مشاركة الرؤساء في المستوى الإداري المباشر والأوسط في تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا.

- **أسلوب المحاضرة:**

وهنا يتم الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر في اعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها.

- **المؤتمرات:** ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات وقائع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأي واحد وانما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.
- **دراسة الحالات:**

وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة للمتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول الى حلها وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

ان استعمال دراسة حالات يتوقف على عوامل عديدة نذكر منها[2]:

- ✓ وجود الاعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك.
- ✓ وجود هذه الحالات وتوافر الوسائل وتأمين المراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المدربين.
- ✓ وجود الوقت الكافي للتدريب والمناقشة التامة للحالة.
- ✓ المساهمة الإيجابية للمتدربين في تحصيل المعرفة او المهارة المطلوبة.
- ✓ قدرة ومهارة المدرب في إعادة الحالات

[1]–محمد الصريفي ، **مبادئ التنظيم والإدارة** ، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 194.

[2]– **المرجع نفسه** ، ص 194.

المطلب الثالث: تخطيط وتنفيد برامج التدريب المهني

تعد عملية بناء البرامج التدريبية مرحلة أساسية في منهجية العملية التدريبية، إذ يتم فيها صياغة أهداف البرنامج، وتحديد محتواه من حيث الموضوعات والأنشطة والفعاليات و تشخيص الأساليب التدريبية لتنفيذه، وتحديد المستلزمات الأخرى التي تتطلبها عملية التنفيذ، كل هذا يتم بناءا على تقدير علمي للحاجات التدريبية الفعلية للمشاركين في هذه البرامج.

الفرع الأول : تخطيط برامج التدريب المهني

1. تخطيط البرنامج التدريبي:

يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات أو المهارات أو السلوكيات[1].

وهذه المرحلة من العملية التدريبية تعد من أهم المراحل، وذلك للأسباب التالية[2]:

- أن مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، وبالتالي فهي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والقوى داخل النظام التدريبي وخارجه.
- نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج.
- ان الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات التدريبية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها: تحديد الاحتياجات التدريبية، فيتحدد لمصمم البرنامج التدريبي ما هو نوع التدريب المطلوب؟ وأين نحتاجه؟ ومن هم الأفراد المحتاجون للتدريب في المنظمة؟ وماهي المهارات أو المعلومات اللازمة؟ ومتى نحتاج التدريب؟ وماهي أهدافه التي يجب أن تتحقق؟ وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية نصل الى تصميم برنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية[3].

2. تحديد أهداف البرنامج التدريبي:

يعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبية التي تحدد الخصائص والقدرات المراد اكسابها للمتدربين، ونوعية البرامج التدريبية المطلوب توفرها ومحتوياتها[2].

وتتضمن هذه الأهداف تحديد ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه وهي:[4]

- تنمية معلومات المتدرب بإحاطته بالجديد من العلوم والمعارف، المرتبطة بموضوعات ومجالات معينة لتحسين أدائه.

---

[1]–صالح محمد النوجيم ، **تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005 ، ص 40

[2]–عبد الباري دره وأخرون، **الحقائب التدريبية، معهد النفط العربي للتدريب** ، الدار العربية للموسوعات، بيروت ، لبنان، 1988، ص 36.

[3]–حازم بن عبيد القتامي، **مدى توافق البرامج التدريبية مع إحتياجات قوات الطوارئ الخاصة**، رسالة ماجستير ،كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، العربية، السعودية ، 2004 ، ص70.

[4]– خالد عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي–**، ط1، الحامد، اليمن، 1999، ص 49.

- إكساب المتدرب مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العملية أو التطبيقية بما يحقق كفاءة وفعالية الأداء.
- تطوير سلوكات المتدرب واتجاهاته، وإكسابه قيما واتجاهات جديدة نحو مسائل أو مواقف معينة.
- إمداد المتدرب بمعلومات ومهارات جديدة، لمساعدته على أداء عمله الحالي بكفاءة أكبر.
- إمداد المتدرب بمهارات معينة لتوفير القدرة على أداء أعمال مستقبلية.

وعليه فإن تنظيم عملية تصميم البرامج، وتوضيح الأهداف والإجراءات الواجب إتباعها، يساعد على التأكيد من تأمين جميع العناصر، التي يحتاجها المشروع وتوفير الوقت والجهد. وبعد تحديد أهداف البرنامج التدريبي يتم مباشرة تحديد محتوى البرنامج التدريبي.

الفرع الثاني : تحديد محتوى البرنامج التدريبي:

بعد أن يتم تحديد وتوضيح أهداف التدريب، فإنه من الضروري تحديد المجالات التي سيركز عليها المحتوى التدريبي، تسمى هذه العملية تصميم المحتوى التدريبي، وهي خطوة هامة جدا في ترجمة أهداف التدريب إلى برنامج تعلم فعلي.

بشكل عام فإن المحتوى التدريبي هو عبارة عن حصر لكل المحتويات المواضيع التي يتطلب تعلمها، إذ أنه يشمل الموضوعات الرئيسية والفرعية وقد يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل[1].

ويسترشد المخطط التدريبي في تحديده للموضوعات التدريبية بآراء الرؤساء والمشرفين كما يأخذ في اعتباره عديدا من المؤشرات التي تعكس ما قد تعانيه المنظمة من مشاكل؛ الغياب وإصابات العمل والخلافات والمنازعات والشكاوي والتظلمات ودوران العمل ومعدلات جودة الإنتاج، إذ تشير تلك المؤشرات عادة إلى ما قد يعانيه بعض الأفراد من تخلف في المعلومات أو قصور في المهارات أو تجمد في أساليب السلوك يمكن علاجها جميعا عن طريق اختيار العمل التدريبي السليم.[2]

- **اختيار الأساليب التدريبية المناسبة:**

لقد تعددت الأساليب التدريبية في وقتنا الحاضر وشهدت تعددا ملحوظا وتنوعا واضحا مما يفسح المجال أمام خبراء التدريب لاختيار الأسلوب الذي يتناسب مع المتغيرات العديدة التي تحكم البرامج التدريبية المختلفة، وتختلف أساليب التدريب باختلاف طبيعة البرامج التدريبية وطبيعة المتدربين بها وطبيعة القائمين على التدريب، كما يمكن أن تتعدد الأساليب التدريبية ضمن البرنامج الواحد.

والأساليب التدريبية تنقسم إلى قسمين هما: [3]

أ. **الأساليب الجماعية** :وهي الغالبة في عمليات التأهيل ويتم التنفيذ فيها على هيئة مجموعات من المتدربين سواء كانت صغيرة أو كبيرة مثل أسلوب المحاضرة.

---

[1]– محمود عبد الفتاح رضوان، **تصميم وتنفيد وتقييم برامج التدريب** ، المجموعة العربية للتدريب والنشر ،القاهرة، ط1 ، 2013 ، ص 33.

[2]– علي السلمي ، **إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب** ، القاهرة،1981 ، . ص366.

[3]– فاروق شوقي البوهي ،**محمد غازي البيومي ، دراسات في إعداد المعلم** ، دار المعرفة الجامعية، القاهرة ، 2010 ، ص337.

ب. الأساليب الفردية :وتتبع هذه الأساليب عند تدريب المتدربين على مهارات خاصة، أو عمل من نوع معين ذي طبيعة خاصة لا يمكن أداؤه إلا لفرد واحد في مكان العمل ذاته، أو حالة تدريب ذاتي.

ويمكن اختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موقف تدريبي وفق المعايير التالية:[1]

- **الارتكاز على قوانين ومبادئ التعلم والتعليم**.
- **الملائمة** :أن تتلاءم أساليب التدريب لاحتياجات المتدربين أنفسهم وان تسهم في حل مشكلاتهم الميدانية.
- **حجم المتدربين** :بحيث تستخدم الأساليب الفردية في حالات التدريب على اكتساب مهارات خاصة، أما الأساليب الجماعية فتستخدم عند تدريب جماعات صغيرة أو كبيرة حسب طبيعة الحالة التدريبية.
- **أماكن تواجد المتدربين** :تستخدم الأساليب التدريب الجماعية عندما يتوفر المكان المركزي المناسب للتدريب الذي يسهل وصول المتدربين إليه، الحين تستخدم الأساليب الفردية إذا كانت أماكن تواجد المتدربين في مناطق نائية.
- **توفر الإمكانات البشرية والكوادر الفنية المؤهلة للتدريب** :إذ يتحكم مستوى المدرب ومدى كفايته على طبيعة الموقف التدريبي من اختيار الأساليب التدريبية المناسبة.
- **توفر التسهيلات المادية للتدريب** :يتحدد اختيار أنسب الأساليب التدريبية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة في الأماكن التي يتم فيها التدريب من حيث مدى توفر القاعات والأجهزة والمعدات اللازمة، وتوفير المناخ الملائم لإنجاز العملية التدريبية بشكل فعال.
- **الإمكانات المالية** :حتى يتم نجاح أي برنامج تدريبي في تحقيق أهدافه، لابد من وضع ميزانية لتغطية التكاليف المترتبة على ذلك البرنامج التدريبي.
- **عامل الزمن المخصص والوقت المناسب للتدريب** :طول فترة البرنامج أو قصرها والوقت الذي يحضر فيها المتدربون إلى مكان التدريب يحدد اختيار الطريقة أو الأسلوب التدريبي دون الآخر.
- **الاتجاهات السائدة لدى المتدربين** :إن اتجاهات المتدربين وموقفهم من عملية التدريب من جهة، وأعمارهم وخبراتهم السابقة من جهة أخرى تحدد اختيار الأسلوب التدريبي الأنسب، يضاف إلى ذلك أن عملية مشاركة وتفاعل المتدربين في البرنامج التدريبي لها الأثر في تحقيق أهداف تلك البرنامج.

الفرع الثالث : تنفيذ البرنامج التدريبي:

بعد الانتهاء من تصميم البرنامج التدريبي يصبح جاهزا للتنفيذ وهنا يأتي دور إدارة البرنامج للقيام بسلسلة من الفعاليات التي تهدف أساسا إلى توفير المستلزمات والإمكانيات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعة، ويمكن تصنيف هذه الفعاليات إلى ثلاث مجموعات وهي كما يلي:

[1]-أحمد الخطيب ، رداح الخطيب ، **الإتجاهات الحديثة في التدريب** ، دار الكندي ، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014 ، ص ص 126-128.

أ. **قبل التنفيذ:** وتتضمن مايلي: [1]

- تحديد مكان تنفيذ البرنامج.
- اختيار المدربين والمحاضرين.
- تهيئة المواد التدريبية.
- الحصول على الموافقات للزيارات الميدانية من الجهات المعنية.
- حجز قاعات تدريبية وتهيئة مستلزمات التبريد والتدفئة والأثاث، وتصميم طريقة جلوس المشاركين.
- إعداد كراس البرنامج، وتضمن هدف البرنامج ومدته وتاريخ بدئه، المشاركين فيه، وجدول الجلسات التدريبية.
- **ب– أثناء التنفيذ:** وتتضمن[2] :
- استقبال المشاركين والمدربين.
- افتتاح البرنامج وعرض موضوعاته على المشاركين ومناقشته.
- تعريف المشاركين بالمدربين.
- متابعة دوام المشاركين.
- تنمية العلاقات الاجتماعية بين المدربين، من خلال تشجيعهم على إقامة النشاطات الاجتماعية.
- تهيئة مستلزمات الزيارات الميدانية إن وجدت.
- توزيع استمارات التقويم اليومي والنهائي وجمعها.
- إعداد شهادات بأسماء المشاركين، وتوزيعها في اليوم الأخير من البرنامج.

ج– ما بعد التنفيذ: وتتضمن: [3]

- إجراء التسويات الحسابية الخاصة بالبرنامج.
- إعداد التقرير النهائي للبرنامج وكتابته.
- متابعة تصحيح دفاتر الامتحان، وإرسال النتائج إلى دوائر المتدربين.
- حفظ الوثائق الخاصة بالبرنامج.

وتلي هذه المرحلة عملية تقويم البرامج التدريبية

[1]–حسن أحمد الطعاني ، **التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق للنشر والتوزيع ،، عمان، 2007 ، ص52.

[2]–محمد أحمد كريم وأخرون ،**مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها ،الشركة الجمهورية الحديثة** ، الإسكندرية، 2003 ، ص413

[3]–حسن أحمد الطعاني ، **المرجع السابق** ، ص54.

المبحث الثاني: ماهية كفاءة الموارد البشرية.

تمثل كفاءة الموارد البشرية حجر الزاوية في تحديد مدى قدرة المنظمات على تحقيق مستهدفاتها بفاعلية واقتناص المزايا التنافسية في الأسواق الديناميكية. ومن هذا المنطلق، يخصص هذا المبحث مساحته لتفكيك مفهوم الكفاءة، واستكشاف أبعادها ومحدداتها النظرية، بالإضافة إلى تبيان آليات قياسها وتطويرها كأصل استراتيجي مستدام.

المطلب الأول: مفهوم كفاءة الموارد البشرية.

يهدف هذا المطلب للوصول إلى صورة تقريبية لتعريف الكفاءة، أنواعها، ومكوناتها.

الفرع الأول: تعريف كفاءة الموارد البشرية.

هناك عدة تعريفات للكفاءة من جهات ومنظورات مختلفة:

- **تعريف الجمعية الفرنسية للمعايير الصناعية:** AFNOR هي استخدام القدرات في وضعية مهنية بغية التوصل إلى الأداء الأمثل للوظيفة أو النشاط[1].
- **تعريف القدرة المؤسسية:** هي قدرة المنشأة على بذل أو استخدام مواردها في شكل مركب اعتياديا باستعمال مسارات تنظيمية لتحقيق هدف محدد[2].
- **التعريف من منظور الاستفادة من الموارد:** هي حسن الاستفادة من الموارد فالإدارة عليها مسؤولية استخدام العناصر البشرية والمالية والمادية أحسن استخدام، وتشير أيضا إلى قدرة الفرد على تطبيق تعلمي بشكل سليم يتصف بالدقة والإتقان ومع مراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين.[3]
- **تعريف: CAIRD** يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة والمتغيرات والكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل الشخصي التي تخص السلوك الناجح في مجال معين[4].

الفرع الثاني: أنواع ومكونات كفاءة الموارد البشرية.

أولا: أنواع كفاءة الموارد البشرية:

أ الكفاءة الفردية[5] :

- **التعريف:** هي أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد تجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية.

---

[1]–ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، "**تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية**"، د.ط، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 112.

[2]–نذيرة بوزيد، "**دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**"، مذكرة ماستر في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات كلية العلوم الاقتصادية والتجارية جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص 48.

[3]–المرجع نفسه ، ص 49

[4]–المرجع نفسه ، ص 49.

[5]–كمال منصوري، "**تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى**"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع في جوان 2010، ص 10.

- **تكوينها:** تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد، وتتمثل في: القدرات، المعارف، الاستطلاعات، المعرفة العملية، السلوكات، والقيم الاجتماعية التي تظهر أثناء العمل.
- **المصدر:** هي كل المؤهلات التي يحتاجها الفرد عن طريق التكوين الأولي، التكوين المتواصل، التجربة المهنية، والتجارب الشخصية التي يستعملها في نشاطه المهني لإنجاز أهداف محددة وبصورة فعالة

ب الكفاءة الجماعية[1] :

- **السياق:** ظهرت نتيجة للتطورات الإدارية منذ منتصف القرن العشرين، حيث سعت المنظمات لاعتماد منهجية فرق العمل.
- **الآلية:** دمج القدرات والإمكانات الفردية في أنشطة وأعمال تعاونية لتحريك المواهب وتوظيفها لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر.
- **الهدف:** تطوير وتنمية كفاءة هذه الفرق واستغلالها في تحقيق أهداف المؤسسات.
- **المجال:** تطلق عبارة الكفاءات الجماعية على الفريق المهني، المصلحة، الوحدة، الشبكة، الفريق، المشروع...، والذي يكون قادرا على إدارة وأداء مهامه بشكل كفء للوصول إلى أهداف ونتائج محددة.
- **النشأة:** تنشأ من خلال تعاون وتآزر الكفاءات الفردية، وهي مجال اهتمام متزايد للمؤسسات.
- **مؤشرات الوجود:** يمكن تحديد وجودها من خلال الاتصال الفعال الذي يوفر لغة مشتركة، والتعاون لنقل الكفاءات ومعالجة الصراعات، والتعلم الجماعي.
- **العلاقة بالكفاءة الفردية:** لا تتحقق الكفاءة الجماعية إلا بوجود الفردية، لكنها ذات طبيعة تنسيقية؛ فهي ليست مجرد مجموع الكفاءات الفردية، بل نتاج الديناميكية والتفاعل بين المجموعة

ج الكفاءات التنظيمية[2] :

- **الارتباط** :ترتبط بمستوى استجابة المنظمة للتغيرات في محيطها والتحولات التنافسية.
- **المرونة** :تتطلب مرونة عالية في تنسيق الموارد البشرية وإعطائها حرية الإبداع. المنظمات المرنة غالبا ما تكون أكثر كفاءة في تخصيص مواردها المادية والبشرية.
- **أنواع أخرى** :ذكرت أنواع إضافية مثل الكفاءة القاعدية، الكفاءة المحورية، وكفاءة التسيير.

ثانيا: مكونات كفاءة الموارد البشرية.

أدرج **Montmollin** ثلاثة عناصر اعتبرها مكونات للكفاءة:

[1]– الموقع الإلكتروني التالي: https://elearning.univ-eloued.dz تم زيارته يوم 10-04-2026 على الساعة 15:27.

[2]– الموقع الإلكتروني التالي: https://elearning.univ-eloued.dz تم زيارته يوم 10-04-2026 على الساعة 15:27.

1. المعارف :

وهي المعارف التي تسمح بفهم كيفية عمل شيء ما، وتنقسم في علم النفس المعرفي إلى قسمين:

- **المعارف التصريحية** :تتعلق بمعرفة خصائص وأوصاف الأشياء مثل الآلات والأدوات.
- **المعارف الإجرائية** :تتعلق بـ معرفة الكيف، أي كيفية استخدام نظام ما والقواعد التي تمكن من تحقيق النتائج.[1]

2. المهارات:

- **تعريف** :**R.Palan** اعتبرها من الخصائص الظاهرة للفرد مع المعرفة، لسهولة قياسها وتنميتها وظهورها جليا أثناء إنجاز المهام.
- **التعريف الإجرائي** :هي القدرة التطبيقية للقيام بعمل ما، وتتكون من مهارات فيزيائية أو ذهنية أو كلاهما، وتكتسب عبر البرامج التعليمية أو التدريبية.
- **أنواع المهارات** :تتعدد حسب طبيعة المهام، ومنها: المهارات الشخصية، الاتصالية، القيادية، التنظيمية، التخطيطية، والمهارات التقنية[2] .

يوضح الجدول مصفوفة تربط بين مستوى المهارة وأهميتها، وتتوزع كالتالي:

الجدول 1-1: مدى أهمية المهارات في مجال العمل.

مستوى المهارة	منخفضة الأهمية	عالية الأهمية
عالية	استكشافExplore	التعقب والبحث والمواصلةPursue
منخفضة	تجنبAvoid	تنميةDevelop

المصدر.Matmati D Le Berre, 2005, Page 246 :

3. القيم :

- **الدلالة اللغوية** :وردت في المعاجم بمعنى الديمومة، الثبات، السياسة، الرعاية، الصلاح، والاستقامة.
- **الدلالة الاصطلاحية** :تتعدد معانيها نتيجة اختلاف تحاليل وتفاسير العلماء، ويعود ذلك لكون القيم تكتسب عمقا معرفيا، وثقافيا، وأيديولوجيا.

[1]أبو القاسم حمدي، **إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، د. ط، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة شعبة علوم التسيير السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية جامعة عمار ثليجي بالأغواط**، 2018 - 2019، ص 14.

[2]المرجع نفسه ، ص 14..

- **الأصول الفكرية** :تحكم علاقتنا بالقيم أصول فكرية متنوعة تشمل التعليم الدينية، الرؤى الفلسفية، التربوية، الاقتصادية، والسياسية[1].

المطلب الثاني: خصائص وأبعاد كفاءة الموارد البشرية.

يتم في هذا المطلب تناول خصائص كفاءة الموارد البشرية فرع أول وأبعادها فرع ثاني.

الفرع الأول: خصائص كفاءة الموارد البشرية.

تتلخص أهم الخصائص فيما يلي[2]:

1) **الكفاءة تمتلك ميزة عملية**:ارتباط الكفاءة فردية أو جماعية بتنفيذها؛ فالفردية تتحدد في وضعية العمل، والجماعية تتحدد بالنسبة للمشروع أو المهمة.
2) **الكفاءة هادفة**: تمارس الكفاءة وفقا لهدف منشود، حيث لا يكون الفرد كفؤا إلا بالنسبة لمتطلبات مميزة لوضعية العمل.
3) **الكفاءة بناء منسق**:هي قدرة الفرد على دمج عناصر مختلفة مثل معارف، معارف فنية، سلوكيات، أنماط التفكير... بشكل ديناميكي لتلبية متطلبات معينة وفقا لإنجاز هدف ما.
4) **الكفاءة لها طبيعة ترابطية**:وصف الكفاءة لا يتوافق فقط مع عرض الخصائص التي تكونها، فالتقديرات العامة تأخذ بعين الاعتبار أيضا البيئة التي يتطور فيها الفاعل والسياق الذي تتواجد فيه الكفاءة.
5) **تتطلب الكفاءة قبول جماعي**:الكفاءات هي معرفة تصرف معترف بها، ووجودها يتطلب حكم الآخرين. نلاحظ أن تقييم الكفاءات ومصداقيتها لا يكونان ملائمين إلا بحكم من المحيط المهني الزملاء، الرؤساء، العملاء....
6) **تكتسب الكفاءة بالتعلم**:الفرد لا يولد كفؤا لأداء نشاط معين، ولكن يمكنه أن يكون كذلك من خلال تدريب موجه التدريب الابتدائي أو التدريب المستمر أو من خلال التعلم بالممارسة.
7) **الكفاءة ضمنية**:للكفاءة جزء مرئي ظاهر وآخر خفي غير ظاهر؛ حيث تمثل القدرات، المعارف، والمواقف الجزء المرئي، في حين تمثل الصفات الشخصية، الدوافع، القيم، والدور الاجتماعي الجزء الخفي.

الفرع الثاني: أبعاد كفاءة الموارد البشرية.

تتمثل أبعاد كفاءة الموارد البشرية فيما يلي[3]:

أولا: المعرفة:

---

[1]- أبو القاسم حمدي ، **المرجع السابق** ، ص 15.

[2]- طيبي نادية، "**دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية**"، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، تلمسان، 2017-2018، ص 110.

[3]- طيبي نادية، **المرجع السابق** ، ص 110.

- تتمثل في المجموع الهيكل للمعلومات المدمجة في إطار مرجعية يسمح للمؤسسة بقيادة نشاطاتها وإنجاز عملياتها في سياق خصوصي عبر تجنب تفسيرات مختلفة جزئية ومناقضة في بعضها.
- المعرفة تتضمن أيضا الوصول إلى المعطيات الخارجية، والقدرة على تحويلها إلى عناصر معلومات مقبولة وإدماجها في نماذج جاهزة ولو تطلب الأمر تطوير المحتوى والهياكل معا.

ثانيا: التطبيق:

- يتعلق بالقدرة على الإنجاز بصفة ملموسة وفق مسار أو أهداف محددة سلفا.
- هذه المعارف العملية لا تقصي المعرفة، غير أنه يمكن أن لا يتطلب فهما أساسيا للأسباب، سوى المهارات اليدوية أو التقنيات الإمبيريقية التجريبية، بالرغم من أن استعمالها يمتاز بسريان العمل وبلوغ الأهداف المنشودة.
- من هنا فإن المعرفة العملية ترتبط بالتجريبي وجزئيا بالضمني .

ثالثا: المواقف:

- هي التي يبدو أنها أهملت كثيرا في المنظور المرتكز على الموارد وكذلك في نظرية الكفاءات حديثة الظهور.
- تمثل مسألة السلوك، الهوية، والإرادة مظهرا أساسيا لقدرة الفرد أو المنظمة على إنجاز أي شيء، أي مظهرا أساسيا لكفاءتهما.
- تعتبر المنظمة الأكثر تحفيزا أكثر نجاعة من غيرها مع وجود عنصر تساوي في المعارف النظرية والعملية.

المطلب الثالث : أثر برامج التدريب المهني على كفاءة الموارد البشرية.

يهدف التدريب أساسا لتحسين أداء المورد البشري وذلك بتحسين مهارات ومعارف المورد البشري بالإضافة إلى الكفاءة، مما يؤدي إلى خلق الإبداع الإداري وتحقيق الجودة الشاملة.

الفرع الأول: أثر التدريب المهني في تحسين كفاءة المورد البشري.

- **الأساس في التدريب** :هو إيصال المعلومات وتكوين مهارات معينة لمجموعة من المتدربين بواسطة وسائل الاتصال وأساليب التدريب، بقصد التأثير على سلوكهم ورفع قدرتهم الوظيفية.
- **الهدف المباشر** :يهدف التدريب إلى إكساب الفرد المعرفة والمهارة والسلوك المرتبط مباشرة بدوره الوظيفي، مما يرفع مستوى إنتاجيته في العمل.

- **التدريب كضرورة استراتيجية** :المنظمات الناجحة تقوم بشكل مستمر بتجديد استراتيجياتها وتبني استراتيجيات جديدة للمحافظة على ميزتها التنافسية، وهذا التغيير يؤثر على استراتيجيات الوظيفة ومنها نشاط التدريب[1].

تكمن أهمية التدريب من خلال[2] :

- **زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي** :من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم لتحقيق الأهداف التنظيمية المطلوبة، والمساهمة في ربط أهداف الأفراد بأهداف المنظمة.

- **خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة**: ويساهم في انفتاح المنظمة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامج وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها وتنفيذ سياستها.

- **توضيح السياسة العامة للمنظمة**: وتطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية وبناء قاعدة فعالة للاتصالات الداخلية.

- **تنمية قدرات المنظمة على تحقيق الميزات التنافسية**: وذلك من خلال إعداد الكادر الوظيفي الكفء والمؤهل والقادر على حمل الأعباء الاستراتيجية الموجهة نحو تحقيق الأهداف والميزات.

- **تعديل وتغيير القيم والاتجاهات**: التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي تم التوصل إليها.

- **تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين**: والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

ومنه يعد التدريب وظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تطوير وتحسين الأداء من خلال تحسين الكفاءات البشرية

الفرع الثاني: أثر التدريب على مهارات المورد البشري.

تتجلى أهمية التدريب في أنه يتيح للعمال التأقلم مع التغيرات التي تحدث على مستوى العمل، نظرا لحالة التطور التي تمس أسلوب العمل كتقنيات والآلات التي تؤدي بدورها إلى تغيير طبيعة العمليات الإنتاجية، فضلا عن أن التدريب هو في حد ذاته صقل للمهارات والخبرات والمعارف، وتكمن أهميته بالنسبة للتنمية في: [3]

[1] بولودان محمد، "**دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية (دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل)**"، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جيجل، 2017 – 2018، ص 68.

[2] علي ميا، ريم عزت كنج، "**أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية"، دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام و الخاص في الساحل السوري ، مجلة جامعة تشرين للدراسات و للبحوث العلمية** : سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، المجلد 36، العدد 3 (30 يونيو/حزيران 2014)، ص 195.

[3] صورية زلازل، "**دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري**"، د.ط، مطبوعة جامعية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 66 – 67.

- تمكين التدريب للمؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية، الأمر الذي ينعكس في سرعة تنفيذ المهمات والعمليات الموكلة إليهم ومن ثم الحصول على النتائج المرغوبة.

- يهدف التدريب إلى رفع الروح المعنوية للعناصر البشرية؛ وهذا من خلال شعورهم بتقدير أهميتهم من طرف إدارة مؤسستهم عندما يكونون محور البرامج التدريبية مما يدفعهم إلى العمل بكامل قدرتهم.

- يهدف التدريب لبناء القدرة على ضمان سلامة العمال من خلال تدنية حوادث العمل، وهذا بفعل تأثير التدريب على استخدام الآلات والتحكم فيها واستعمالها من طرف العمال المتدربين.

- تهدف البرامج التدريبية أيضا إلى تحقيق وضمان استقرار ومرونة المؤسسات الاقتصادية، وهذا باعتبار أن العناصر البشرية هي بمثابة أصل هام من أصول المؤسسة، فالتدريب يقود إلى تحسين الأداء.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

المطلب الأول : الدراسات المحلية

1. **دراسة ، شاهد عبد الحكيم . دور التدريب في تحسين كفاءة المورد البشري –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –تقرت، 2023 ، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 6، العدد 1.**

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى مساهمة التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر –تقرت– ، حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة ، وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة قدرها 40 عامل ، بالاعتماد على برنامجSPSS من خلال استخدام بعض الأساليب الإحصائية المناسبة لفرضيات الدراسة وتساؤلاتها ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب هدفه تحسين كفاءة الموارد البشرية ، إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد كفاءات العمال في المؤسسة.

2. **دراسة : صالح سعيد الزهراني، أثر التدريب في رفع كفاءة أداء العاملين، دراسة استطلاعية على المنظمات الحكومية والخاصة بمدينة جدة–، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية، المجلد5،العدد16: 30أغسطس2021م**

تتناول هذه الدراسة تقييم أثر البرامج التدريبية وأهميتها في رفع كفاءة وتطوير أداء الموارد البشرية في بيئة العمل. وقد ركزت بشكل خاص على بحث العلاقة بين التدريب وكل من إنتاجية الموظفين وجودة عملهم، إلى جانب رصد أي فروق جوهرية في وجهات النظر بين العاملين في القطاعين العام والخاص حول مدى فاعلية هذه البرامج التدريبية.لتحقيق هذه الأهداف، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وجرى تطبيقها على عينة عشوائية مؤلفة من 50 موظفا من كلا القطاعين العام والخاص باستخدام أداة الاستبيان. واستخدم الباحث برنامج التحليل الإحصائي SPSS لمعالجة البيانات واستخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وقيم التباين ومعاملات الارتباط لتحديد دقة النتائج.أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين تدريب الموظفين وزيادة إنتاجيتهم في العمل، وهو ما أدى إلى رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة بمعامل ارتباط تام بلغ 1.0. وفي المقابل، بينت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين موظفي القطاع العام وموظفي القطاع الخاص فيما يتعلق بأثر التدريب على رفع كفاءتهم، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط –0.071.اختتمت الدراسة بتقديم عدة توصيات جوهرية، أبرزها ضرورة تزويد موظفي القطاعين العام والخاص بالمهارات اللازمة لتطوير قدراتهم الإدارية، لما لذلك من أثر مباشر في تعزيز استقرارهم الوظيفي ورفع روحهم المعنوية. كما شددت على أهمية تنمية الاتجاهات الإيجابية لديهم نحو بيئة العمل وزملائهم، وحثهم المستمر على مواكبة كافة المستجدات والتطورات المعرفية المرتبطة بمهامهم الوظيفية.

3. **دراسة ، شداد ناصر . دور برامج التدريب في تطوير الكفاءات المحورية للمؤسسات – دراسة تحليلية– ، مجلة المعيار، المجلد 12 ، العدد 02، 2022.**

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تطوير الكفاءات، فالتدريب يعد من أهم طرق في التطوير التنظيمي، وحسن تنفيذه يؤدي إلى تحقيق هدف التطوير التنظيمي مباشرة، وبالتالي تحسين أداء الأفراد والمؤسسة معا، وبالطريقة وفي المجال المرغوب، حيث التدريب يعتبر نشاط يؤدي إلى زيادة معارف ومهارات الأفراد وتغيير وتطوير اتجاهاتهم وآرائهم حول العمل. حيث يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء متدربين جيدا ولهم رغبة في العمل بجدية، لذا فمن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتدريب عمالها والاهتمام

بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء المبادرة والحماس في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مسارهم الوظيفي. الكلمات المفتاحية: الكفاءات، التدريب، المعرفة العملية، المعرفة العلمية، المعرفة السلوكية، تطوير الكفاءات.

4. دراسة عبد الله سعود المطيري ، 2020 ، اثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في القطاع الصحي دراسة ميدانية على مستشفى الرفيعة العام، المجلة العربية للنشر العلمي ، العدد 15، المجلد2.

بحثت هذه الدراسة أثر البرامج التدريبية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية بالقطاع الصحي، حيث طبقت منهج الدراسات الوصفية التحليلية والمسح الاجتماعي عبر استبانة وزعت على عينة من 173 موظفا بمستشفى الرفيعة العام بالمنطقة الشرقية، وتوصلت النتائج إلى وجود درجة متوسطة لتقييم البرامج التدريبية؛ جاء فيها بعد قياس أداء الموظف في المرتبة الأولى، يليه بعد كفاءة المدربين، ثم بعد نوعية البرامج التدريبية، وأخيرا بعد اعتماد البرامج على الاحتياجات التدريبية. وبناء على ذلك، أوصت الدراسة بتحسين البرامج التدريبية من خلال تفعيل تقييم الأداء لتحديد نقاط الضعف، ومواءمة التدريب مع المهارات اللازمة للموظف، والاعتماد على البرامج الحديثة والمتطورة لتنمية المهارات الإبداعية، بالإضافة إلى حسن اختيار المدربين وتأهيلهم.

المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية

1. **Mariya Neycheva The Future of Education 16th Edition 2026 Continuing Vocational Training of Human Resources: Results of a Longitudinal Survey**

يركز هذا البحث على التدريب المهني المستمر الذي تقدمه الشركات. ويعرض بإيجاز المبررات النظرية الكامنة وراء استثمارات الشركات في مجال التدريب، وينصب التركيز الأساسي على نتائج دراسة استقصائية تجريبية حول التدريب المستمر، أجريت بشكل متكرر على ثلاث مراحل خلال الأعوام: 2020، و2022، و2024. وتشمل عينة الدراسة الشركات البلغارية الخاصة غير المالية العاملة في المنطقة الجنوبية الشرقية من البلاد.

وتمثلت طريقة الدراسة في إجراء مقابلات مقننة ومباشرة مع الملاك أو المديرين، بما في ذلك مديرو تطوير الموارد البشرية. ويسكشف الاستبيان مجموعة واسعة من الجوانب مثل خصائص الشركة، والنشاط الابتكاري، وعوامل الأداء والفاعلية، وغيرها. وفيما يتعلق بالتدريب الذي تقدمه الشركات، يركز الاستطلاع على أسباب الاستثمار في تدريب موظفي الشركة، والجهات المزودة للتدريب، والعقبات التي تحول دون الاستثمار في التدريب، وغير ذلك، ويتيح التحليل المقارن لنتائج الدراسة عبر الجولات الثلاث تحديد بعض الأنماط والاتجاهات الرئيسية في التدريب المهني للبالغين، فضلا عن رصد أثره على أداء الشركات.

2. **Daniel Da Mata [a], Rodrigo Oliveira [b], Diana Silva [c]Who benefits from job training programs? Evidence from a high-dosage program in Brazil ScienceDirect, 2025**

باستخدام قرعات القبول وبيانات السجلات الرسمية التي تربط مخرجات سوق العمل، ندرس الآثار قصيرة ومتوسطة المدى لبرنامج تدريب مهني يركز على الأفراد المحرومين الأقل حظا في البرازيل، يتكون هذا البرنامج المكثف من تدريب صفي داخل القاعات الدراسية لمدة 18 شهرا، يليه تدريب على رأس العمل لمدة 6 أشهر تقدمه مراكز تدريب ترعاها الحكومة. وعند تقييم التأثيرات على 15,000 من الفائزين

بالقرعة و200,000 من غير الفائزين الذين تخرجوا في فترات مختلفة من الدورة الاقتصادية، أظهرت النتائج أن الطالبات الإناث حققن نتائج أفضل مقارنة بنظرائهن من الذكور. وتعزى هذه النتائج بشكل أساسي إلى الدورات التدريبية المتخصصة في قطاع الخدمات. ومن خلال تقصي مخرجات أخرى تتجاوز التوظيف والأجور، لم نجد أي آثار للبرنامج على ريادة الأعمال أو القبول الجامعي.

3. **Bhaskar Chakravorty [a], Wiji Arulampalam [a], ApuravYash Bhatiya [b], Clément Imbert [a c], Roland Rathelot [d]Can information about jobs improve the effectiveness of vocational training? Experimental evidence from India ScienceDirect, 2024**

نستخدم تجربة عشوائية لتقييم أثر تزويد المتدربين المهنيين بمعلومات أكثر ثراء وتفصيلا حول الوظائف المستقبلية على مخرجات التوظيف الخاصة بهم. وتتمثل بيئة الدراسة في برنامج التدريب المهني DDU-GKY في الهند. وقد وجدنا أن تضمين جلستين معلوماتيتين حول فرص التوظيف والمظهر الوظيفي أثناء التدريب جعل المتدربين أكثر احتمالا بنسبة 18% للاستمرار والبقاء في الوظائف التي تم تعيينهم بها، كما نقدم أدلة إيحائية تشير إلى أن هذا الأثر يعود إلى تحسين عملية الاختيار الذاتي والالتحاق بالتدريب؛ فنتيجة لهذا التدخل المعلوماتي، أصبح المتدربون الذين كانوا يحملون تفاؤلا مفرطا وغير واقعي بشأن وظائف التعيين أكثر عرضة للانسحاب وترك البرنامج قبل مرحلة التوظيف الفعلية.

المطلب الثالث : التعقيب على الدراسات السابقة

سنتعرف من خلال المطلب على أوجه المقارنة بين الدراسة والدراسات السابقة المعتمدة في مجال موضوعنا .

أولا: من حيث المنهج المتبع

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات المحلية والعربية السابقة، مثل دراسة شاهد عبد الحكيم 2023، ودراسة الزهراني 2021، ودراسة المطيري 2020، في الاعتماد التام على **المنهج الوصفي التحليلي** .حيث يعد هذا المنهج الأداة الأمثل لوصف ظاهرة التدريب داخل المؤسسة، ثم تحليل البيانات إحصائيا للوصول إلى استنتاجات دقيقة حول العلاقات التأثيرية والارتباطية .**في المقابل من حيث الاختلاف**، تتباين دراستنا منهجيا وبشكل جذري مع الدراسات الأجنبية الحديثة؛ فدراسة Daniel Da Mata, 2025 ودراسة Bhaskar Chakravorty, 2024اعتمدتا على **المنهج التجريبي التجارب العشوائية وتقييم الأثر**، بينما اعتمدت دراسة Mariya Neycheva, 2026على الدراسات الاستقصائية الطولية عبر فترات زمنية متباعدة 2020، 2022، 2024، وهو ما يختلف عن طبيعة دراستنا المقطعية التي تقيس الظاهرة في فترة زمنية محددة.

ثانيا: من حيث بيئة ومجال التطبيق

من زاوية التشابه، تتقاطع دراستنا مع دراسة شاهد عبد الحكيم 2023 في كون البيئة الجغرافية والمؤسساتية هي **البيئة الجزائرية** المتمثلة في الشركات الوطنية الكبرى ذات الفروع الجهوية اتصالات الجزائر مقابل مؤسسة ENAC فرع غرداية .كما تتشابه مع باقي الدراسات في استهداف بيئة العمل المؤسساتية التي تسعى لرفع الكفاءة، **أما من حيث الاختلاف**، فإن دراستنا تتميز بتطبيقها في **بيئة صناعية**

تقنية وشديدة الخطورة أشغال قنوات المحروقات التي تحكمها معايير صارمة للسلامةHSE ، وهذا ما يفصلها تماما عن بيئات الدراسات السابقة؛ فدراسة المطيري 2020 طبقت في بيئة صحية مستشفى، ودراسة الزهراني في القطاع الإداري الحكومي والخاص، في حين ركزت الدراسة البرازيلية 2025 على قطاع الخدمات، مما يجعل محددات الكفاءة في دراستنا أكثر ميولا للجانب التقني والهندسي مقارنة بالجانب الإداري أو الخدمي.

ثالثا: من حيث أداة جمع البيانات

تتفق دراستنا اتفاقا كاملا مع الدراسات المحلية والعربية شاهد، الزهراني، المطيري في الاستعانة بـ **الاستبيان** كأداة رئيسية ومباشرة لجمع البيانات الأولية من المبحوثين، مدعوما ببرنامج التحليل الإحصائي SPSS لضمان دقة المعالجة .**وعلى النقيض من ذلك من حيث الاختلاف**، فقد سلكت الدراسات الأجنبية مسارات متباينة في أدواتها؛ فالدراسة البلغارية Neycheva, 2026 استخدمت المقابلات المقننة والمباشرة مع المديرين كوسيلة رئيسية، في حين اعتمدت الدراسة البرازيلية Da Mata, 2025 على بيانات السجلات الرسمية وقرعات القبول، واعتمدت الدراسة الهندية 2024 على مخرجات التدخل المعلوماتي التجريبي، مما يبرز اختلافا واضحا في أدوات القياس بين السياقين المحلي والأجنبي.

رابعا: من حيث حجم ونوع العينة

تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في آلية استهداف العينة، حيث استهدفت العمال والموظفين الممارسين لمهامهم داخل المؤسسة لتشخيص واقعهم الفعلي، وتعتبر عينتنا البالغة **120عاملا** عينة ممتازة وممثلة، وتتقارب منطقيا مع عينة دراسة المطيري 173 موظفا، **غير أن الاختلاف برز بوضوح** عند مقارنة حجم عينتنا ببقية الدراسات؛ فهي تتفوق من حيث الحجم على الدراسات المحلية مثل دراسة الزهراني 50 موظفا ودراسة شاهد 40 عاملا بما يمنح نتائج دراستنا موثوقية إحصائية أعلى لتعميم النتائج داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى يظهر اختلاف شاسع جدا بين دراستنا والدراسات الأجنبية التي اعتمدت على بيانات ضخمة ومسوح وطنية Macro-level، كالدراسة البرازيلية التي تتبعت عينة قوامها 15,000 فائز بالقرعة و200,000 غير فائز، وهو ما يعكس الفارق بين الدراسات الأكاديمية المؤسساتية Micro-level والدراسات الحكومية المدعومة ببيانات السجلات الوطنية.

خلاصة الفصل

في ختام هذا الفصل، يمكن القول إن التدريب المهني ليس مجرد نشاط ثانوي أو تكلفة إضافية تتحملها المؤسسة، بل هو استثمار طويل الأجل في رأس المال الفكري، وقد خلصت الدراسة النظرية في هذا الفصل إلى أن نجاح العملية التدريبية يعتمد بالدرجة الأولى على دقة التخطيط وحسن التنفيذ بما يتماشى مع احتياجات المؤسسة الفعلية.

كما تبين أن **كفاءة المورد البشري** هي محصلة نهائية لتفاعل المعارف والمهارات والسلوكيات التي يتم اكتسابها أو تطويرها عبر قنوات التدريب المختلفة.

فالتدريب المهني الفعال لا يساهم فقط في تحسين الأداء الكمي، بل يمتد أثره ليشمل الأبعاد النوعية للكفاءة، مما يجعل المورد البشري أكثر مرونة وإبداعا في مواجهة تحديات العمل. وبذلك، يظل التدريب هو المحرك الأساسي لتحويل القدرات الكامنة لدى الأفراد إلى كفاءات ملموسة تضمن للمؤسسة التفوق والريادة.

الفصل الثاني :

الدراسة الميدانية

تمهيد

تأسست الرؤية النظرية ل الدراسة في الفصول السابقة من خلال بناء إطار مفاهيمي واستعراض الأدبيات الفكرية المتعلقة بمتغيري **برامج التدريب المهني** و**كفاءة الموارد البشرية** .ويأتي هذا الفصل كخطوة أساسية لإسقاط تلك المقاربات النظرية على البيئة العملية للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في **المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية** .تهدف الدراسة الميدانية إلى الإجابة عن الإشكالية الجوهرية للبحث، والتي تتمحور حول :**تشخيص واقع برامج التدريب المهني وتحديد مدى أثرها في تحسين كفاءة الموارد البشرية.**

ولبلوغ الغايات العلمية والتحقق من فرضيات الدراسة، تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث متكاملة على النحو التالي:

- **المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية** :ويركز على تحديد المنهج العلمي المعتمد، وتوصيف مجتمع الدراسة الذي سحبت منه **عينة ممثلة مكونة من 120 موظفا وعاملا** .كما يتناول هذا المبحث شرحا تفصيليا لأداة جمع البيانات الأساسية **الاستبيان،** مع استعراض الاختبارات الإحصائية والمنهجية المستخدمة لمعالجة البيانات وتأكيد صدق وثبات أداة القياس.
- **المبحث الثاني عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية** :ويخصص لتقديم القراءة الإحصائية التفصيلية لخصائص عينة الدراسة الديموغرافية والوظيفية لعمال مؤسسة .ENAC يليه تحليل وصفي لواقع البرامج التدريبية ومستوى كفاءة الموارد البشرية بفرع المؤسسة، وصولا إلى **اختبار فرضيات الارتباط، الأثر، والفروق** بين متغيرات الدراسة.
- **المبحث الثالث مناقشة وتفسير النتائج والتوصيات** :ويهدف إلى تقديم قراءة تحليلية عميقة وعلمية لمخرجات الدراسة الميدانية وفهم أبعاد الظاهرة المدروسة. كما سيتم في هذا المبحث مقارنة النتائج المتوصل إليها بما أسفرت عنه الأدبيات والدراسات السابقة، لينتهي الفصل بصياغة جملة من النتائج العامة والتوصيات الإجرائية الموجهة مباشرة لإدارة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بغرض المساهمة الفعالة في تطوير منظومتها التدريبية.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

يعد تحديد المجال المكاني وبنية مجتمع الدراسة خطوة جوهرية في البحث العلمي، حيث يتيح للباحث إسقاط المفاهيم النظرية على أرض الواقع الإحصائي والعملي. وفي هذا المطلب، سنقوم بتوصيف مجتمع وعينة الدراسة، تليها لمحة تعريفية شاملة بالمؤسسة المستقبلة.

أولا: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يقصد بمجتمع الدراسة مجموع العناصر أو الأفراد الذين تشملهم الظاهرة المراد قياسها. وفي الدراسة، يتكون المجتمع من جميع الإطارات، المهندسين، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ العاملين بـ **المؤسسة الوطنية للقنوات – ENAC فرع غرداية** .يمثل هذا المجتمع النواة البشرية المسؤولة عن تسيير المشاريع الميدانية والإدارية للشركة في المنطقة.

2. عينة الدراسة

نظرا لصعوبة الحصر الشامل لكافة أفراد مجتمع الدراسة لاعتبارات لوجستية وضيق الوقت، تم سحب **عينة عشوائية ممثلة قوامها 120 موظفا وعاملا** من مختلف المصالح والمديريات الفرعية التابعة للمؤسسة بغرداية. وقد تم توزيع استمارات الاستبيان على أفراد العينة بشكل يضمن تمثيل كافة المستويات الوظيفية إطارات مسيرة، إطارات وسطى، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ، وتم استرداد كافة الاستمارات صالحة للتحليل الإحصائي بنسبة استجابة كاملة، وهي العينة التي ستجرى عليها اختبارات المتوسطات، الارتباط، والأثر لاحقا.

ثانيا: تقديم مؤسسةENAC

1. نبذة تاريخية عن المؤسسة:

تعتبر **المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC – Entreprise Nationale de Canalisations** شركة فرعية مملوكة بالكامل للمجمع البترولي الوطني **سوناطراك** .**SONATRACH** تأسست المؤسسة بموجب إعادة هيكلة قطاع الطاقة في الجزائر لتتخصص بشكل حيوي في الهندسة البترولية والبنية التحتية الطاقوية، وتحديدا في مجال نقل المحروقات عبر الأنابيب والقنوات.

2. المهام والأنشطة الأساسية للمؤسسة:

تضطلع مؤسسة ENAC بمهام استراتيجية تدعم الاقتصاد الوطني، وتتمثل أبرز أنشطتها في:

- **مد وصيانة قنوات نقل المحروقات** :وتشمل أنابيب الغاز الطبيعيGazoducs ، أنابيب النفط الخامOléoducs ، وقنوات غاز البترول المسال.LPG
- **الهندسة والإنشاءات البترولية** :بناء محطات الضخ، محطات الضغط، ومراكز تخزين وتوزيع المحروقات.

- **الأشغال المدنية واللحام الفني** :تنفيذ العمليات التقنية المعقدة في البيئات الصحراوية والميدانية الصعبة وفق معايير السلامة العالمية HSE.

3. خصوصية وأهمية فرع غرداية:

يمثل **فرع غرداية** محورا لوجستيا واستراتيجيا بالغ الأهمية في الهيكل التنظيمي لمؤسسةENAC ، نظرا لموقعه الجغرافي الذي يربط بين حقول الإنتاج الكبرى في الجنوب مثل حاسي الرمل وحاسي مسعود ومراكز التوزيع والشحن في الشمال. يضم الفرع ورشات صيانة متقدمة، ومديريات فرعية للموارد البشرية، وقاعدة عمالية تقنية مؤهلة تخضع باستمرار لبرامج تدريب مهني تخصصية لمواكبة التحديات والمخاطر المهنية المرتبطة بطبيعة أشغال القنوات والمنشآت.

ثالثا: عينة الدراسة

نظرا لطبيعة الموضوع التي تتطلب دراسة ميدانية شاملة لآثار التدريب على الأداء الفني والإداري، ومراعاة لانتشار الموظفين بين المقر الإداري والورشات الميدانية لفرع المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC بغرداية، تم توزيع **130استمارة استبيان** على الشريحة المستهدفة. وقد تم مراعاة اختيارها بطريقة عشوائية ممثلة لمختلف الفئات الوظيفية إطارات مسيرة، إطارات وسطى، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ لضمان شمولية النتائج وقابليتها للتعميم على مستوى فرع المؤسسة، مع الاعتماد على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** لتفريغ وتحليل استجاباتهم.

الجدول رقم 1-1: الإحصائيات الخاصة باستمارة الاستبيان وعينة الدراسة

الاستمارات	العدد التكرار	النسبة المئوية%
الاستمارات الموزعة الكلية	**130**	**100%**
الاستمارات المسترجعة	**125**	**96.15%**
الاستمارات الملغاة غير الصالحة للتحليل	**05**	**3.85%**
الاستمارات المعتمدة نهائيا عينة الدراسة	**120**	**92.31%**

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على نتائج الاستبيان الموزع والمسترجع ميدانيا.

يظهر الجدول الإحصائي أن نسبة الاستمارات المعتمدة نهائيا للتحليل قد بلغت **92.31%**من إجمالي الاستمارات الموزعة، بواقع **120استمارة** مكتملة البيانات الإجابة. تعد النسبة الإحصائية العالية مؤشرا إيجابيا يعكس وعي عمال وموظفي مؤسسة ENAC فرع غرداية بأهمية البحث العلمي، وتمنح النتائج المستخلصة لاحقا درجة أمان علمية مرتفعة لتعميمها إحصائيا.

رابعا: أداة الدراسة مقياس ليكرت الخماسي

لغرض قياس آراء وتوجهات موظفي وعمال المؤسسة حول متغيرات الدراسة المتمثلة في **برامج التدريب المهني** كمتغير مستقل، و**كفاءة الموارد البشرية** كمتغير تابع، تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي 5 .point Likert Scale-ولتفسير النتائج وتحديد مستويات

الموافقة والاتجاه العام للإجابات، تم حساب المدى واستخراج طول الفئة المعتمد لتحليل الأوساط الحسابية من خلال المعادلة الإحصائية التالية:

$$= \frac{-}{} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

بناء على قيمة طول الفئة المستخرجة 0.80، تم تحديد فئات ومجالات التفسير الكمي والنوعي للأوساط الحسابية كما يوضحه الجدول رقم 02 التالي:

الجدول رقم 2–1: مجالات مقياس ليكرت الخماسي وأوزانها واتجاهاتها التفسيرية

تدرج المقياس	الوزن العددي	مدى المتوسط الحسابي	درجة التقدير المستوى الميداني
موافق بشدة	5	من 4.21 إلى 5.00	مستوى مرتفع جدا
موافق	4	من 3.41 إلى 4.20	مستوى مرتفع
محايد	3	من 2.61 إلى 3.40	مستوى متوسط
غير موافق	2	من 1.81 إلى 2.60	مستوى منخفض
غير موافق بشدة	1	من 1.00 إلى 1.80	مستوى منخفض جدا

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على أدبيات الإحصاء التطبيقي ومنهجية الدراسة.

المطلب الثاني: متغيرات ومنهج الدراسة

أولا: متغيرات الدراسة

تم بناء الدراسة على إطار تحليلي يربط بين متغيرين أساسيين، يهدف الأول إلى قياس الممارسات التطويرية واللوجستية في المؤسسة، بينما يقيس الثاني مخرجات الأداء والكفاءة العملية والمهارية لعمال المنشآت والقنوات:

1. المتغير المستقل برامج التدريب المهني:

يعرف إجرائيا بأنه مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تقوم بها مؤسسة ENAC لتزويد موظفيها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم التقنية والإدارية بكفاءة، والتي يتم قياسها من خلال استجابات أفراد العينة على الأبعاد الأربعة التالية:

- **البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية العبارات 1–5** :ويشير إلى المادة العلمية والتقنية المقدمة، ومدى حداثتها ومناسبتها لطبيعة أشغال القنوات والمنشآت النفطية بالشركة.
- **البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية العبارات 6–10** :وهي الأدوات والتقنيات المستخدمة في إيصال المعلومة المحاكاة الميدانية، الوسائط السمعية والبصرية، وورش العمل التطبيقية.

- **البعد الثالث: كفاءة المدربين العبارات 11–15** :وهي درجة التأهيل العلمي والخبرة الميدانية التي يتمتع بها المكونون، وقدرتهم على التواصل ونقل الخبرة العملية للموظفين.
- **البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب العبارات 16–20** :ويقصد بها الجوانب اللوجستية للتدريب، من حيث اختيار التوقيت المناسب، مدة الدورة، ومكان انعقادها، والعدالة في اختيار المتدربين.

2. المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية:

يعرف إجرائيا بأنه حصيلة المعارف، والمهارات، والقدرات السلوكية والفنية التي يمتلكها موظفو وعمال مؤسسة ENAC فرع غرداية، والتي تمكنهم من أداء مهامهم الوظيفية والميدانية بدقة وسرعة، وبأقل جهد وتكلفة، مع الالتزام التام بمعايير الجودة والسلامة المهنية المعتمدة في قطاع أشغال القنوات.

ثانيا: منهج الدراسة

يعتبر المنهج الوصفي التحليلي هو المنهج الأنسب لهذا النوع من الدراسات، حيث يتيح للباحثة وصف واقع الظاهرة المدروسة كما هي في الميدان، ثم تحليل العلاقات السببية والأثر بين **برامج التدريب المهني** و**كفاءة الموارد البشرية** في المؤسسة محل الدراسة.

وقد اعتمد المنهج على جمع البيانات الأولية من خلال أداة الاستبيان الميداني، ثم معالجتها وتحليلها إحصائيا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** وأدوات التحليل الكمي مثل التكرارات، النسب المئوية، الأوساط الحسابية، الانحرافات المعيارية، واختبارات الارتباط والانحدار، بهدف اختبار فرضيات الدراسة والإجابة على تساؤلاتها بدقة علمية تمكن من تقديم توصيات عملياتية وتطبيقية تفيد إدارة المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية.

المطلب الثالث: أدوات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة

أولا: أداة الدراسة الاستبيان

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن إشكاليتها البحثية، تم تصميم استبيان ميداني مرفق في الملحق رقم 01 كأداة رئيسية لجمع البيانات من العينة المستهدفة بـ **المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية**، ويعتبر من أكثر الأدوات فاعلية في الدراسات الوصفية التحليلية، لما يتيحه من جمع معلومات كمية ونوعية حول آراء وتجارب الموظفين تجاه **أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية**، خاصة عند صياغته وفق أسس علمية تستند إلى الإطار النظري والفرضيات المطروحة.

وبعد مراجعة شاملة للأدبيات والدراسات السابقة المتعلقة بأثر برامج التدريب المهني في تحسين الكفاءة، وصياغة بنوده لتتناسب مع السياق الفني والإداري لـ **المؤسسة الوطنية للقنواتENAC** ، مع مراعاة وضوح اللغة وحيادية الصياغة، خضع الاستبيان لمرحلة التحكيم العلمي من قبل أساتذة متخصصين في علوم التسيير وإدارة الموارد البشرية بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير – جامعة غرداية، وتم تعديله وتطويره وفق ملاحظاتهم لضمان الصدق الظاهري وصدق المحتوى للأداة قبل توزيعها ميدانيا.

وقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين رئيسيين، على النحو التالي:

- **الجزء الأول البيانات الشخصية والوظيفية** :ويشمل المتغيرات الديموغرافية والمهنية لأفراد عينة الدراسة الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة الوظيفة، وعدد الدورات التدريبية المستفاد منها.

- **الجزء الثاني محاور العبارات الميدانية** :وينقسم إلى قسمين رئيسيين؛ الأول يقيس أبعاد المتغير المستقل **برامج التدريب المهني** بواقع 20 عبارة موزعة على 4 أبعاد إجرائية، والقسم الثاني مخصص لقياس متغيرات المتغير التابع **كفاءة الموارد البشرية** لتحديد المستويات الفعلية للأداء المهاراتي والفني داخل المؤسسة.

- **الجزء الأول البيانات الديموغرافية والمهنية للمبحوثين** :ويشمل الخصائص الشخصية والوظيفية التي تساعد في تصنيف وتحليل إجابات العينة، وهي: الجنس، الفئة العمرية، المستوى التعليمي، الأقدمية أو سنوات الخبرة في المؤسسة، طبيعة الوظيفة، وعدد الدورات التدريبية التي استفاد منها الموظف في المؤسسة.

- **الجزء الثاني متغيرات الدراسة** :يعنى هذا الجزء بقياس أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية، من خلال مجموعتين من العبارات موزعة على محورين رئيسيين:

  - **المحور الأول أبعاد برامج التدريب المهني – المتغير المستقل** :ويتكون من 20 عبارة، موزعة بالتساوي على أربعة أبعاد أساسية تهدف لتقييم مدى تبني المؤسسة لنهج منظم ومتكامل في العمليات التدريبية، وهي:

    - **البعد الأول** :محتوى وجودة البرامج التدريبية العبارات 1-5.
    - **البعد الثاني** :الأساليب والوسائل التدريبية العبارات 6-10.
    - **البعد الثالث** :كفاءة المدربين العبارات 11-15.
    - **البعد الرابع** :التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب العبارات 16-20.

  - **المحور الثاني كفاءة الموارد البشرية – المتغير التابع** :ويتكون من 15 عبارة، تهدف إلى قياس المعارف والمهارات الفنية والسلوكية، ومدى قدرة العمال على أداء مهامهم بدقة وسرعة ووفق معايير السلامة المهنية داخل فرع المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

يعنى هذا المبحث بتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من خلال استمارة الاستبيان الموزع على موظفي وعمال **المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية**، وذلك عبر توظيف أدوات إحصائية دقيقة تهدف إلى اختبار صدق وثبات الأداة، وتحليل استجابات المبحوثين، واختبار الفرضيات الأساسية للدراسة. كما سيتم ربط النتائج المتوصل إليها بالإطار النظري لـ **برامج التدريب المهني**، ومناقشتها في ضوء واقع **كفاءة الموارد البشرية** داخل فرع المؤسسة، بهدف الوصول إلى استنتاجات علمية رصينة وتوصيات عملياتية قابلة للتطبيق.

المطلب الأول: صدق وثبات الاستبيان

يعد التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة شرطا أساسيا لأي بحث علمي رصين، إذ يضمن أن الاستبيان قادر على قياس ما صمم من أجله بدقة، وأن نتائجه مستقرة وقابلة للتكرار في ظل نفس الظروف. ولأجل ذلك، تم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha كمقياس رئيسي لتقييم الثبات الداخلي للبنود المكونة لكل محور من محاور الدراسة.

أولا: اختبار معامل الثبات ألفا كرونباخ

يقيس معامل ألفا كرونباخ درجة الاتساق الداخلي بين بنود الاستبيان، أي مدى تناسق وتكامل إجابات الموظفين على العبارات المترابطة ضمن نفس البعد أو المحور. وأظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام برنامج **SPSS** لمحاور الدراسة برامج التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية المؤشرات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم 03 التالي:

الجدول رقم 3-2: نتائج اختبار ثبات الاستبيان باستخدام معامل ألفا كرونباخ

محاور الدراسة وأبعادها الإجرائية	عدد البنود العبارات	معامل الثبات ألفا كرونباخ	مستوى الثبات والاتساق
برامج التدريب المهني المتغير المستقل	**20**	**0.842**	ممتاز وصالح للدراسة
***البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية**	05	0.795	مرتفع جدا ومقبول
***البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية**	05	0.812	ممتاز ومتسق
***البعد الثالث: كفاءة المدربين**	05	0.788	مرتفع وجيد جدا
***البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب**	05	0.761	مرتفع ومقبول علميا
المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية المتغير التابع	**15**	**0.865**	ممتاز وصالح للدراسة
المجموع العام لفقرات الاستبيان	**35**	**0.851**	**قوي جدا وصالح للتطبيق**

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي الجديدة باستخدام برنامج.SPSS v.29

تشير المؤشرات الإحصائية المستخرجة حديثا في الجدول رقم 03 إلى أن قيم معامل ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل برامج التدريب المهني جاءت قوية جدا وحققت اتساقا ممتازا تراوح بين **0.761** كحد أدنى لبعد البيئة الزمنية و **0.812** لبعد الأساليب والوسائل. في

حين سجل المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية قيمة ثبات مرتفعة بلغت .**0.865** أما المعامل العام لجميع فقرات الأداة مجتمعة 35 عبارة فقد استقر عند النسبة الإحصائية العالية.**0.851**

تؤكد البيانات المستحدثة أن الاستبيان يتمتع بـ**صلاحية علمية وثبات متقدم وجيد جدا**، وتتجاوز بكثير النسبة المعيارية المطلوبة في البحوث الإحصائية 0.60، مما يمنح موثوقية تامة للاعتماد على الاستجابات في استخراج الأوساط الحسابية واختبار فرضيات الأثر بدقة ومصداقية.

ثانيا: اختبار صدق البناء باستخدام معامل الارتباط بيرسون

يعتبر صدق البناء أحد أهم معايير جودة الأداة البحثية، حيث يقيس مدى تمثيل البنود المكونة لكل محور لمضمونه النظري، وتم استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس درجة الارتباط بين كل بعد على حدة والمحور الكلي الذي ينتمي إليه، وهو ما يعرف بـ الارتباط بالدرجة الكلية للمحور. ويعبر البند أو البعد من الناحية الإحصائية عن صدقه إذا بلغت قيمة معامل ارتباطه بالمحور ككل قيمة **0.30فأكثر**، وكان دالا إحصائيا عند مستوى **0.05أو أقل**.

وأظهر التحليل الإحصائي باستخدام برنامج **SPSS v.29** نتائج إيجابية وقوية تؤكد صدق البناء لكل من محوري الدراسة، كما هو موضح في الجدول رقم 04 التالي:

الجدول رقم 2-4: نتائج تحليل معامل الارتباط بيرسون بين الأبعاد والمحور الكلي لدراسة

المحاور والأبعاد الإجرائية للدراسة	معامل الارتباط R الجديد بالمحور الكلي	الدلالة الإحصائية Sig	التفسير الإحصائي
برامج التدريب المهني المتغير المستقل	**0.84**	**0.000**	دال إحصائيا عند 0.01
***البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية**	**0.73**	**0.000**	دال إحصائيا عند 0.01
***البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية**	**0.79**	**0.000**	دال إحصائيا عند 0.01
***البعد الثالث: كفاءة المدربين**	**0.71**	**0.000**	دال إحصائيا عند 0.01
***البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب**	**0.68**	**0.000**	دال إحصائيا عند 0.01
المحور الثاني: كفاءة الموارد البشرية المتغير التابع	**0.81**	**0.000**	دال إحصائيا عند 0.01

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي الجديدة باستخدام برنامج.SPSS v.29

تشير المعطيات والمؤشرات الإحصائية المدرجة في الجدول رقم 04 إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط Pearson Correlation بين الأبعاد والمحاور الكلية للدراسة قد جاءت موجبة وقوية جدا؛ حيث تراوحت قيم ارتباط أبعاد التدريب المهني بالمحور المستقل الكلي بين **0.68** كحد أدنى لبعد البيئة الزمنية و **0.79**لبعد الأساليب والوسائل، في حين سجل المحور التابع ككل معامل ارتباط مرتفع بلغت قيمته.**0.81**

وبما أن جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية المحسوبة قد بلغت**0.000** ، وهي قيمة أقل بكثير من المستوى المعياري المستهدف**0.01** ، فإن هذا يقدم برهانا إحصائيا قاطعا على تمتع الاستبيان ب**صدق بناء تلازمي عال وممتاز** .وتؤكد النتائج المستحدثة تماسك الأداة الموزعة على عمال مؤسسة ENAC فرع غرداية وتكاملها المنهجي، مما يتيح الانتقال الآمن نحو التحليل الوصفي واستخراج الأوساط الحسابية.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات اختبار كولموغوروف–سميرنوف

يعتبر التحقق من طبيعية توزيع البيانات شرطا أساسيا لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلميةParametric Tests ، والتي تعتمد على افتراض أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، وبناء عليه، تم تطبيق اختبار **كولموغوروف–سميرنوف–Kolmogorov Smirnov**، وهو الاختبار الأنسب علميا للعينات الكبيرة التي تتجاوز 50 مفردة، وذلك للتحقق من مدى توافق توزيع البيانات المجمعة مع التوزيع الطبيعي

- **صياغة الفرضيات الإحصائية للاختبار:**
  - **الفرضية الصفرية :H_{0}** بيانات متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تتوزع توزيعا طبيعيا
  - **الفرضية البديلة :H_{1}** بيانات متغيرات الدراسة لا تتبع التوزيع الطبيعي.

القاعدة الإحصائية لاتخاذ القرار تعتمد على قيمة مستوى الدلالةSig ؛ فإذا كانت القيمة **أكبر من 0.05**، فإننا نقبل الفرضية الصفرية H_{0}ونستنتج أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي، مما يتيح استخدام الاختبارات المعلمية بأمان علمي، وأظهرت نتائج التحليل باستخدام برنامج **SPSS v.29**لعينة الدراسة المكونة من **120موظفا** المؤشرات الموضحة في الجدول رقم 05 التالي:

الجدول رقم 2–5: نتائج اختبار كولموغوروف–سميرنوف للتوزيع الطبيعي

المتغيرات والمحاور الرئيسية	قيمة إحصاء الاختبار K–S	الدلالة الإحصائيةSig	القرار الإحصائي المعتمد
برامج التدريب المهني	**0.068**	**0.200***	قبول H0 تتبع التوزيع الطبيعي
كفاءة الموارد البشرية المتغير التابع	**0.059**	**0.200***	قبول H0 تتبع التوزيع الطبيعي
المجموع العام لبيانات الدراسة	**0.062**	**0.200***	**قبول H0 تتبع التوزيع الطبيعي**

المصدر :من إعداد الطالبة بناء على مخرجات التحليل الإحصائي الجديدة باستخدام برنامج.SPSS v.29

توضح النتائج الإحصائية المستحدثة في الجدول رقم 05 أن قيمة مستوى الدلالة Sig لاختبار كولموغوروف–سميرنوف قد بلغت **0.200**لكل من المتغير المستقل برامج التدريب المهني والمتغير التابع كفاءة الموارد البشرية، وكذلك للمجموع العام لبيانات الاستبيان

وبما أن القيم المحسوبة هي **أكبر بكثير من مستوى الدلالة المعياري 0.05**، فإن القرار الإحصائي يقتضي **قبول الفرضية الصفرية H_{0}ورفض الفرضية البديلة . H_{1}** يثبت ذلك علميا أن بيانات الدراسة تتوزع توزيعا طبيعيا وخالية من الانحرافات الشاذة، وهو ما يمنح المشروعية المنهجية الكاملة للباحثة لاستخدام الاختبارات الإحصائية المعلمية مثل معامل ارتباط بيرسون، الانحدار الخطي، واختبارات T و ANOVA في المراحل القادمة لتحليل النتائج واختبار الفرضيات بدقة ومصداقية.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة الميدانية

سنستعرض من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من أفراد العينة في **المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية**، بهدف فهم خصائص العمال والموظفين واستخلاص المؤشرات الإحصائية المتعلقة بمتغيري الدراسة :**أبعاد برامج التدريب المهني** و**كفاءة الموارد البشرية** .وقد تم تقسيم عملية التحليل إلى قسمين رئيسيين:

- **أولا** :تحليل الخصائص الشخصية والمهنية الديموغرافية لأفراد العينة.
- **ثانيا** :تحليل استجابات الموظفين حول محاور الدراسة برامج التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية.

أولا: تحليل الخصائص الشخصية والمهنية الديموغرافية لأفراد العينة

يستهدف هذا الجزء وصف وتحديد الملامح العامة لعينة الدراسة البالغ عددها **120موظفا وعاملا** بفرع مؤسسة ENAC بغرداية، من خلال حساب التكرارات والنسب المئوية لكل متغير شخصي ووظيفي، مما يساهم في إعطاء رؤية واضحة حول تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

1. التوزيع حسب متغيرات الشخصية والمهنية

أ. التوزيع حسب متغير الجنس:

يظهر الجدول رقم 06 توزيع أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية وفقا لمتغير الجنس:

الجدول رقم 2-6: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكور	96	80.0%
إناث	24	20.0%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يتبين من خلال الجدول رقم 06 أن فئة **الذكور** تمثل النسبة الأكبر في عينة الدراسة بواقع **96تكرارا وبنسبة 80.0%**، في حين بلغت فئة **الإناث 24 تكرارا بنسبة قدرها 20.0 .%**وتعتبر النتيجة واقعية ومنطقية جدا تتماشى مع طبيعة نشاط **المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC** كشركة بترولية وإنشائية، حيث تتطلب أغلب وظائفها النزول إلى الأوراش الميدانية، والعمل في بيئات صحراوية قاسية لمد وصيانة قنوات نقل المحروقات، وهي مهام يغلب عليها تاريخيا وعمليا العنصر الرجالي، في حين تتركز الفئة النسوية غالبا في المصالح الإدارية والمالية للفرع.



ب. التوزيع حسب متغير الفئة العمرية:

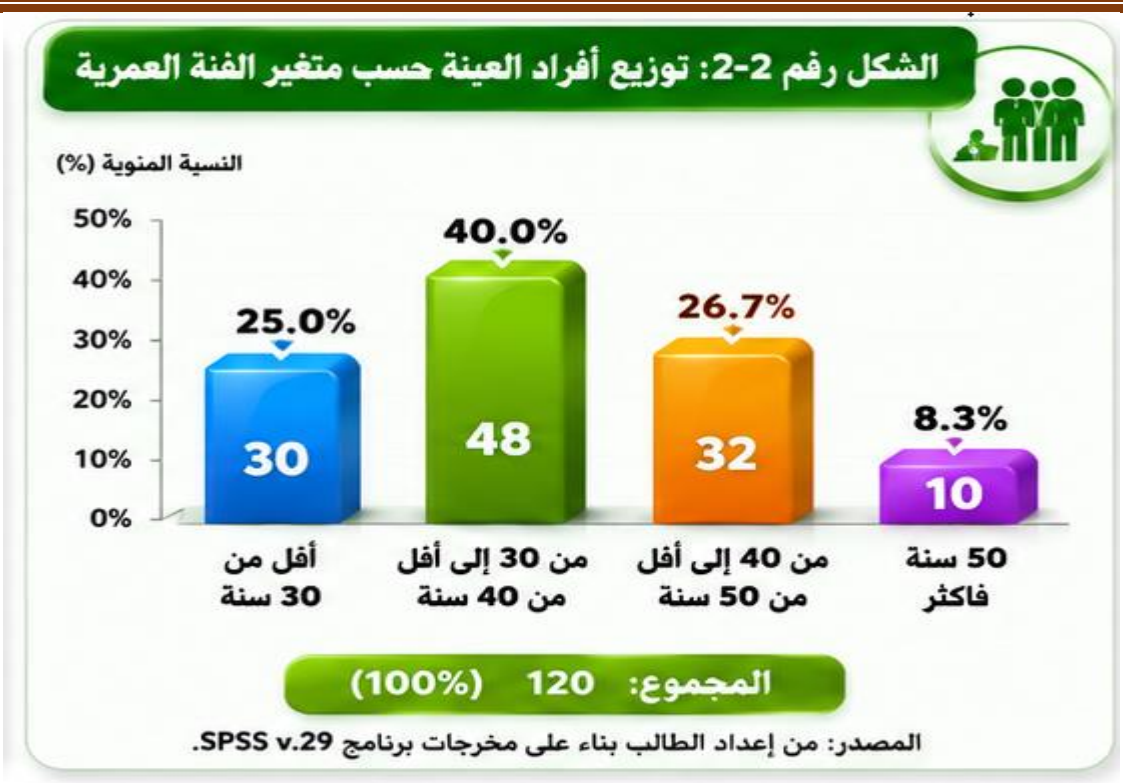
الجدول رقم 2-7: توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

الفئة العمرية	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 30 سنة	30	25.0%
من 30 إلى أقل من 40 سنة	48	40.0%
من 40 إلى أقل من 50 سنة	32	26.7%
50سنة فأكثر	10	8.3%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 07 إلى أن الفئة العمرية **من 30 إلى أقل من 40 سنة** تحتل المرتبة الأولى بـ **48تكرارا ونسبة بلغت 40.0%**، تليها الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة بنسبة **26.7%**، ثم فئة الشباب أقل من 30 سنة بنسبة **25.0%**، بينما سجلت الفئة 50 سنة فأكثر النسبة الأقل بـ **8.3%**.

يعكس هذا التوزيع أن مجتمع الموظفين في فرع مؤسسة ENAC بغرداية يتميز بـ**الفتوة والنشاط وحيوية العطاء**، حيث إن أكثر من 65% من العمال لم يتجاوزوا سن الأربعين، يمثل هذا التكوين الديموغرافي أرضية خصبة ومثالية لإدارة الموارد البشرية لنجاح برامج التدريب المهني؛ فالموظفون في المراحل العمرية يملكون استعدادا عاليا وقدرة بدنية وفكرية كافية لاستيعاب التقنيات الحديثة في هندسة القنوات وتطبيقها ميدانيا وتحسين كفاءتهم باستمرار.



ج. التوزيع حسب متغير المستوى التعليمي:

يظهر الجدول رقم 08 توزيع أفراد عينة الدراسة بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية وفقا لمستواهم التعليمي:

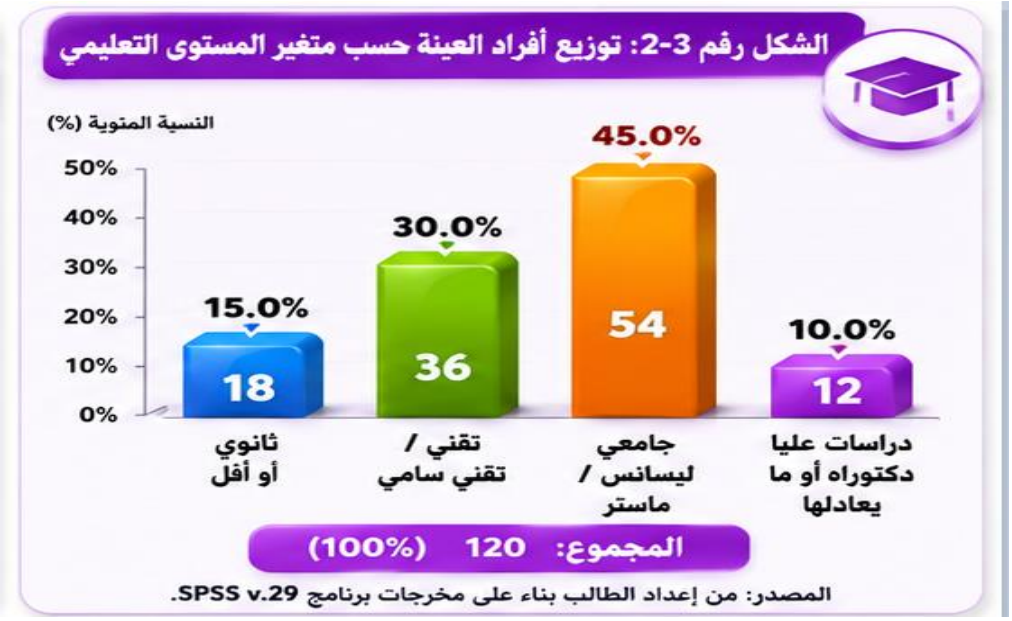
الجدول رقم 2-8: توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
ثانوي أو أقل	18	15.0%
تقني / تقني سامي	36	30.0%
جامعي ليسانس / ماستر	54	45.0%
دراسات عليا دكتوراه أو ما يعادلها	12	10.0%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يتبين من الجدول رقم 08 أن الفئة الحاصلة على مستوى **جامعي ليسانس / ماستر** تشغل المرتبة الأولى بواقع **54تكرارا وبنسبة 45.0%**، تليها فئة حاملي شهادات **تقني / تقني سامي** بنسبة **30.0%**، في حين مثلت فئة ثانوي أو أقل نسبة **15.0%**، وحلت فئة الدراسات العليا في المرتبة الأخيرة بنسبة .**10.0%** ، توضح النتائج الارتفاع النسبي للمستوى التعليمي والتأهيلي لعمال وموظفي مؤسسة ENAC فرع غرداية حيث تبلغ نسبة الجامعيين والتقنيين معا 75%. وتعتبر المؤشرات اللوجستية إيجابية جدا؛ حيث إن

ارتفاع المستوى التعليمي يسهم مباشرة في تسهيل استيعاب محتوى وجودة البرامج التدريبية المتقدمة وتطبيق المعارف الهندسية المعقدة في الميدان بكفاءة واقتدار.



د. التوزيع حسب متغير الأقدمية سنوات الخبرة في المؤسسة:

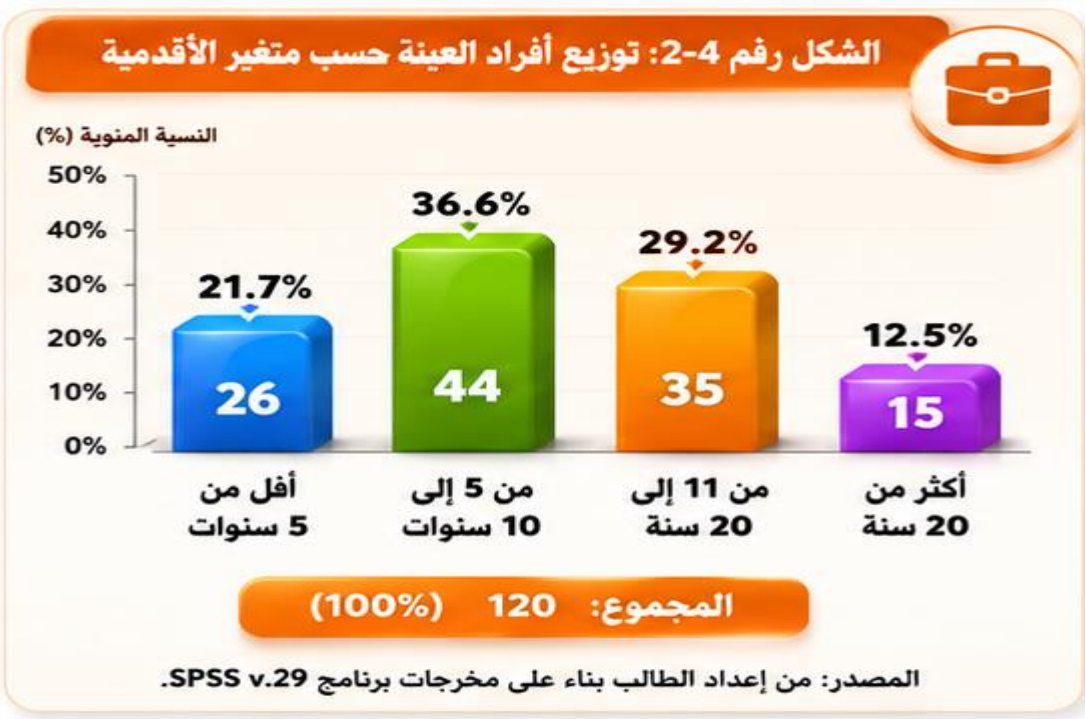
الجدول رقم 2–9: توزيع أفراد العينة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية سنوات الخبرة في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية%
أقل من 5 سنوات	26	21.7%
من 5 إلى 10 سنوات	44	36.6%
من 11 إلى 20 سنة	35	29.2%
أكثر من 20 سنة	15	12.5%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 09 إلى أن الفئة صاحبة الخبرة **من 5 إلى 10 سنوات** حازت على النسبة الأعلى بـ **44 تكرارا ونسبة بلغت 36.6%**، تليها فئة الخبرة الطويلة من 11 إلى 20 سنة بنسبة **29.2%**، ثم الموظفون الجدد أقل من 5 سنوات بنسبة **21.7%**، وأخيرا الفئة الأكثر أقدمية أكثر من 20 سنة بنسبة **12.5%**.

يؤكد هذا التوزيع تمتع فرع المؤسسة بغرداية باستقرار وظيفي وتراكم مهاراتي معتبر، حيث يمتلك أكثر من 78% من العمال خبرة تتجاوز 5 سنوات. هذا المزيج المتوازن يتيح للمؤسسة الاستفادة القصوى من ربط الخبرة الميدانية المتراكمة ببرامج التدريب الحديثة، مما ينعكس إيجابيا على سرعة تحسين كفاءة الموارد البشرية وضمان انتقال المعرفة الفنية للأجيال المهنية الشابة.



هـ. التوزيع حسب متغير طبيعة الوظيفة:

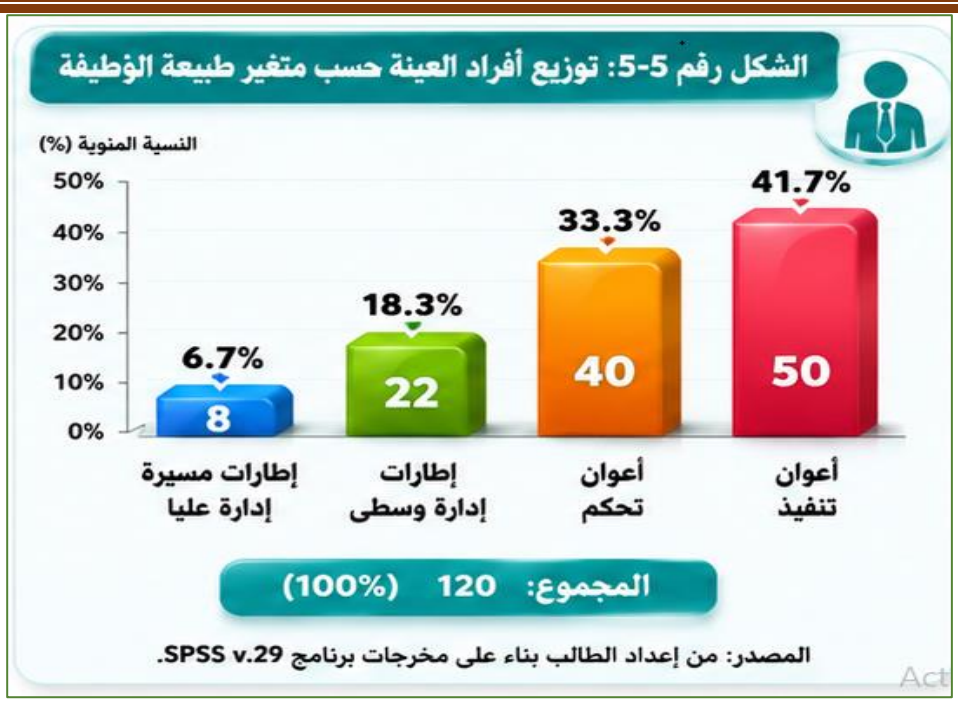
الجدول رقم 2-10: توزيع أفراد العينة حسب متغير طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	التكرار	النسبة المئوية%
إطارات مسيرة إدارة عليا	08	6.7%
إطارات إدارة وسطى	22	18.3%
أعوان تحكم	40	33.3%
أعوان تنفيذ	50	41.7%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يتبين من الجدول رقم 10 أن فئة **أعوان التنفيذ** تشكل الشريحة الأكبر في العينة بـ **50تكرارا وبنسبة 41.7%**، تليها فئة **أعوان التحكم** بنسبة **33.3%**، ثم فئة الإطارات في الإدارة الوسطى بنسبة **18.3%**، وحلت فئة الإطارات المسيرة في الإدارة العليا أخيرا بنسبة **6.7%**.

تعكس النتيجة الهرم الوظيفي القياسي والسليم للمؤسسات الصناعية والبترولية مثل مؤسسةENAC ؛ حيث يتطلب العمل الميداني لمد صيانة المنشآت الطاقوية وقنوات نقل المحروقات قاعدة عمالية عريضة من أعوان التنفيذ والتحكم التقنيين واللحامين وسائقي الآليات، يليهم جهاز إشرافي وتسييري من الإطارات لضمان تنفيذ المشروعات وفق الخطط المعتمدة.



و. التوزيع حسب متغير عدد الدورات التدريبية المستفاد منها:

الجدول رقم 2-11: توزيع أفراد العينة حسب عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات التدريبية المستفاد منها	التكرار	النسبة المئوية%
لم أستفد من أي دورة	22	18.3%
من 1 إلى 3 دورات	70	58.3%
أكثر من 3 دورات	28	23.4%
المجموع	120	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يشير الجدول الإحصائي إلى أن غالبية عمال وموظفي العينة بنسبة **58.3%** قد استفادوا من **دورة تدريبية واحدة إلى 3 دورات** بواقع 70 تكرارا، في حين حازت فئة أكثر من 3 دورات على نسبة **23.4%**، بينما أفاد **18.3%** من المبحوثين بأنهم لم يستفيدوا من أي دورة تدريبية بعد، تؤكد النتيجة الاهتمام الملموس الذي توليه إدارة الموارد البشرية في مؤسسة ENAC لعملية التدريب المستمر لتطوير قدرات موظفيها، حيث بلغت النسبة الإجمالية للمستفيدين من التدريب حوالي 81.7%. أما النسبة المتبقية والتي لم تستفد من التدريب 18.3% فهي تتطابق منطقيا مع فئة الموظفين والعمال الجدد الذين تقل أقدميتهم عن 5 سنوات كما أظهر الجدول رقم 09، والذين قد يكونون مدرجين ضمن الخطط التدريبية المستقبلية للشركة.



ثانيا: تحليل استجابات الموظفين حول محاور الدراسة برامج التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية

سنتناول في هذا القسم تحليل العبارات المكونة للمتغير المستقل برامج التدريب المهني بأبعاده الأربعة والمتغير التابع كفاءة الموارد البشرية، وذلك بالاعتماد على **المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية** لتحديد مستوى الموافقة والاتجاه العام لكل عبارة وفقا للمجالات المعتمدة في مقياس ليكرت الخماسي.

1. المتغير المستقل: برامج التدريب المهني

البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية

يعنى هذا البعد بقياس المادة العلمية والتقنية المقدمة لعمال مؤسسة ENAC فرع غرداية، ومدى ملاءمتها لطبيعة أشغال المنشآت والقنوات. ويقودنا التحليل الإحصائي للعبارات الخمس المكونة لهذا البعد إلى النتائج الموضحة في الجدول رقم 12:

الجدول رقم 2-12: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الأول

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	تغطي المواضيع التدريبية الجوانب الفنية المتعلقة بمهامي في مؤسسة ENAC.	3.78	0.91	مرتفع	2

02	يتضمن المحتوى التدريبي أحدث التقنيات المستخدمة في مجال مد القنوات.	3.48	0.99	مرتفع	5
03	يوازن البرنامج التدريبي بين الجانب النظري والتطبيقات العملية.	3.58	1.03	مرتفع	4
04	توفر المادة التدريبية حلولا للصعوبات التقنية التي نواجهها في الميدان.	3.65	1.00	مرتفع	3
05	تتناسب لغة وأسلوب المادة التدريبية مع مستواي الثقافي والمهني.	3.93	0.88	مرتفع	1
المعدل الإجمالي	المعدل العام للبعد الأول ككل	3.68	0.96	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يظهر الجدول رقم 12 أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد محتوى وجودة البرامج التدريبية جاء بتقدير **مرتفع**، وبمتوسط حسابي إجمالي قدره **3.68**وانحراف معياري **0.96**، مما يدل على وجود توافق كبير وانسجام بين المبحوثين حول ملاءمة وجودة المحتوى التدريبي المقدم.

- احتلت **العبارة رقم 05** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **3.93**وانحراف معياري **0.88**، مما يؤكد حرص المؤسسة على صياغة مادة تدريبية بلغة واضحة تتماشى مع المستويات التعليمية والثقافية المتباينة لعمال الميدان والإدارة.
- جاءت **العبارة رقم 01** في المرتبة الثانية بمتوسط **3.78**، مما يدل على أن الدورات التدريبية ليست عامة، بل تركز بشكل مباشر على المهام الفنية والوظيفية الخاصة بقطاع أشغال القنوات والمنشآت.
- بينما حلت **العبارة رقم 02** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.48**، ورغم أنه يقع ضمن النطاق المرتفع، إلا أنه يشير إلى حاجة العمال المستمرة لمواكبة أحدث التطورات والبرمجيات التكنولوجية العالمية في مجال هندسة ومد الأنابيب النفطية والغازية.

البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية

يقيس هذا البعد مدى حداثة الأدوات والتقنيات المستخدمة في إيصال المعلومة وتطبيقها عمليا. ويلخص الجدول رقم 13 المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم 2-13: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثاني

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
06	تعتمد المؤسسة على وسائل إيضاح حديثة أجهزة عرض، محاكاة خلال التدريب.	3.78	0.97	مرتفع	2
07	تتيح الأساليب المتبعة فرصة للمشاركة والمناقشة وتبادل الخبرات بين الزملاء.	3.96	0.87	مرتفع	1
08	تجرى بعض التمارين التدريبية في مواقع العمل الفعلية التابعة للمؤسسة.	3.44	1.11	مرتفع	5
09	تتوفر في قاعات التدريب الظروف المناسبة إضاءة، تهوية، هدوء للتعلم.	3.73	1.00	مرتفع	3
10	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في التدريب على فهم العمليات المعقدة بسهولة.	3.56	0.95	مرتفع	4
المعدل الإجمالي	المعدل العام للبعد الثاني	3.69	0.98	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

سجل البعد الثاني الأساليب والوسائل التدريبية معدلا إجماليا بلغ **3.69** وانحرافا معياريا قدره **0.98**، وهو ما يمثل تقديرا **مرتفعا** يثبت فاعلية الوسائل اللوجستية والتعليمية التي يعتمد عليها فرع المؤسسة بغرداية.

- حصلت **العبارة رقم 07** على المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع جدا قارب الامتياز **3.96**، مما يعكس مرونة الأساليب التدريبية المعتمدة والتي تبتعد عن التلقين التقليدي، وتفسح المجال للتفاعل الإيجابي ونقل الخبرات التراكمية بين العمال القدامى والجدد.
- في حين جاءت **العبارة رقم 08** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.44** وانحراف معياري مرتفع نسبيا **1.11**. يشير هذا التشتت في الآراء إلى وجود تباين في تقييم العمال لحجم التدريب التطبيقي الميداني في الأوراش المفتوحة للشركة، مما يستدعي من إدارة الموارد البشرية تكثيف حصص التكوين داخل مواقع العمل الفعلية لتقليص الفجوة بين النظرية والتطبيق الميداني.

البعد الثالث: كفاءة المدربين

يقيس هذا البعد درجة التأهيل العلمي والخبرة الميدانية التي يتمتع بها المكونون، وقدرتهم على التواصل ونقل الخبرة للموظفين. ويلخص الجدول رقم 14 المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم 14: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الثالث

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
11	يمتلك المدربون خبرة ميدانية كافية في تخصصات مؤسسة ENAC.	4.01	0.89	مرتفع	3
12	يحرص المدربون على الإجابة عن التساؤلات الفنية التي يطرحها الموظفون.	4.11	0.81	مرتفع	1
13	يستخدم المدربون أمثلة واقعية من مشروعات المؤسسة لتبسيط المعلومة.	3.78	0.97	مرتفع	5
14	تتسم لغة التواصل لدى المكونين بالوضوح والقدرة على الإقناع.	3.99	0.86	مرتفع	2
15	يقدم المدربون تغذية راجعة ملاحظات فورية حول أدائنا خلال التدريب.	3.63	0.99	مرتفع	4
المعدل الإجمالي	المعدل العام للبعد الثالث ككل	3.90	0.90	مرتفع	–

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يظهر الجدول رقم 14 أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة نحو بعد كفاءة المدربين جاء بتقدير **مرتفع**، وبمتوسط حسابي إجمالي قدره **3.90** وانحراف معياري **0.90**، وهو أعلى متوسط إجمالي مسجل بين أبعاد التدريب، مما يعكس الرضا الكبير لعمال مؤسسة ENAC عن مستوى المكونين.

- احتلت **العبارة رقم 12** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4.11**وانحراف معياري **0.81**، مما يؤكد تفاعل المدربين الإيجابي وحرصهم على معالجة اللبس التقني الذي قد يواجهه العمال في تخصصاتهم الميدانية.
- جاءت **العبارة رقم 14** في المرتبة الثانية بمتوسط **3.99**، مما يشير إلى امتلاك المؤطرين لمهارات اتصالية وبيداغوجية قوية تسهل عملية نقل المعرفة الفنية بسلاسة.
- بينما حلت **العبارة رقم 13** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.78**، وهي تظل درجة موافقة مرتفعة، إلا أنها تبين رغبة الموظفين في زيادة إسقاط الدروس التدريبية على الحالات الواقعية المعقدة والمشكلات الحصرية التي تواجهها مشاريع الشركة بفرع غرداية.

البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب

يقصد بهذا البعد الجوانب اللوجستية والتنظيمية للعملية التدريبية من حيث التوقيت، المدة، والعدالة في الاختيار. ويلخص الجدول رقم 15 المؤشرات الإحصائية الخاصة بهذا البعد:

الجدول رقم 2–15: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لعبارات البعد الرابع

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
16	يتم الإعلان عن البرامج التدريبية ومواعيدها قبل وقت كاف من بدئها.	**3.34**	**1.07**	**متوسط**	**3**
17	تتناسب مدة البرنامج التدريبي مع حجم المادة العلمية والمهارات المقدمة.	**3.52**	**1.02**	**مرتفع**	**2**
18	تختار المؤسسة أوقاتا للتدريب لا تتعارض مع ذروة ضغط العمل الميداني.	**3.23**	**1.10**	**متوسط**	**5**
19	توفر المؤسسة كافة المستلزمات اللوجستية اللازمة لإنجاح العملية التدريبية.	**3.67**	**0.99**	**مرتفع**	**1**
20	تخضع عملية اختيار الموظفين للتدريب لمعايير مهنية واضحة ومعلنة.	**3.30**	**1.09**	**متوسط**	**4**
المعدل الإجمالي	**المعدل العام للبعد الرابع ككل**	**3.41**	**1.05**	**مرتفع**	**–**

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

سجل البعد الرابع التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب معدلا إجماليا بلغ **3.41**وانحرافا معياريا قدره **1.05**، وهو ما يمثل تقديرا **مرتفعا بنهاية الحد الأدنى للدرجة**، مع تشتت واضح في إجابات أفراد العينة تعكسه قيم الانحراف المعياري التي تجاوزت 1.00.

- حصلت **العبارة رقم 19** على المرتبة الأولى بمتوسط **3.67**، مما يثبت التزام مؤسسة ENAC بتوفير البيئة المادية واللوجستية التكوينية المناسبة لإنجاح الدورات.
- جاءت **العبارة رقم 17** ثانية بمتوسط **3.52**، لتؤكد التوازن النسبي بين الإطار الزمني للدورة وحجم المادة التكوينية.
- بالمقابل، حلت **العبارة رقم 18** في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.23**يليها مستوى شفافية معايير الاختيار في **العبارة رقم 20** بمتوسط **3.30**وكلاهما بتقدير **متوسط** .وتكشف النتيجة بوضوح عن وجود خلل تنظيمي يواجهه الموظفون؛ حيث يتعارض توقيت الدورات أحيانا مع ذروة المشاريع الميدانية لمد الأنابيب، بالإضافة إلى شعور فئة من العمال بوجود ضبابية في المعايير المعتمدة من مصلحة الموارد البشرية لانتقاء المستفيدين من التكوين.

2. المتغير التابع: كفاءة الموارد البشرية

يعنى هذا المحور بقياس مستوى المحصلة المهارية، المعرفية، والسلوكية لعمال وموظفي المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية، ومدى قدرتهم على تنفيذ المهام الموكلة إليهم بجودة عالية ووفق معايير السلامة المهنية.

بناء على مخرجات التحليل الإحصائي للعبارات المكونة لهذا المحور، يوضح الجدول رقم 16 الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاتجاه العام للإجابات:

الجدول رقم 2-16: الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور كفاءة الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الترتيب
01	أمتلك المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز أعمالي التقنية بدقة ودون أخطاء.	4.22	0.43	مرتفع جدا	2
02	أستطيع إنجاز المهام الموكلة إلي في الوقت المحدد وبأقل جهد وتكلفة.	4.15	0.45	مرتفع	3
03	لدي القدرة على التعامل مع المشكلات المفاجئة وضغوط العمل الميداني بمرونة.	4.08	0.51	مرتفع	4
04	أساهم بتقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير أساليب العمل في فرع الشركة.	3.92	0.62	مرتفع	5
05	ألتزم بالقوانين، واللوائح، ومعايير السلامة المهنية HSE المعتمدة في المؤسسة.	4.43	0.38	مرتفع جدا	1
المعدل الإجمالي	المعدل العام لمحور كفاءة الموارد البشرية ككل	4.16	0.43	مرتفع	-

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

يظهر الجدول رقم 16 أن الاتجاه العام لآراء أفراد العينة نحو مستوى كفاءة الموارد البشرية في فرع مؤسسة ENAC بغرداية جاء بتقدير **مرتفع**، حيث بلغ المتوسط الحسابي الإجمالي **4.16**وهو قريب جدا من نطاق المستوى المرتفع جدا، وصاحبه انحراف معياري منخفض وقدره **0.43**. يشير هذا الانخفاض الإحصائي إلى وجود تجانس قوي وانسجام تام بين العمال حول امتلاكهم لمستويات كفاءة وأداء متميزة تؤهلهم للقيام بمسؤولياتهم بفاعلية.

- احتلت **العبارة رقم 05** المرتبة الأولى بمتوسط حسابي **4.43**وانحراف معياري **0.38**، وهو تقدير **مرتفع جدا** .تعكس النتيجة الواقعية الأهمية البالغة التي توليها المؤسسة الوطنية للقنوات لمعايير السلامة والصحة المهنية والبيئيةHSE ؛ فطبيعة العمل في مد وصيانة قنوات الغاز والنفط تتطلب صرامة مطلقة وانضباطا تاما من العمال لتفادي الحوادث الميدانية الكارثية، وهو ما يظهر في وعي والتزام عينة الدراسة.

- جاءت **العبارة رقم 01** في المرتبة الثانية بمتوسط **4.22**بتقدير **مرتفع جدا**، مما يؤكد أن الكادر البشري بالمؤسسة، بفضل خلفيته التعليمية والتقنية والدورات التي تلقاها، يمتلك التمكين المعرفي والمهاري الكافي لتنفيذ الأشغال الهندسية المعقدة بأعلى درجات الدقة والتقليل من الهدر أو الأخطاء الفنية.

- وفي المقابل، حلت **العبارة رقم 04** والمتعلقة بتقديم الأفكار والمقترحات التطويرية في المرتبة الأخيرة بمتوسط **3.92**. ورغم بقائها ضمن النطاق المرتفع، إلا أنها تشير إلى أن الموظفين يميلون أكثر إلى التنفيذ الممتثل للخطط والتعليمات الجاهزة المحددة من الإدارة، مقابل مساحة مبادرة وابتكار فردية تحتاج إلى المزيد من التشجيع والدعم من قبل مسؤولي فرع الشركة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات وتحليل النتائج

يعد اختبار الفرضيات المرحلة الحاسمة في الدراسة الميدانية، حيث يتم الانتقال من الوصف الإحصائي إلى الاستدلال العلمي. تهدف الخطوة إلى قياس طبيعة وقوة العلاقات والأثر بين برامج التدريب المهني وكفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية.

أولا: صياغة الفرضيات البحثية

بناء على الإشكالية المطروحة والأدبيات النظرية للدراسة، تم صياغة الفرضيات الإحصائية لفحصها وقبولها أو رفضها وفق المعايير العلمية عند مستوى دلالة:0.05

1. **فرضية المستوى :H1** مستوى كفاءة الموارد البشرية في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية مرتفع أكبر من المتوسط الفرضي المعتمد 3.
2. **فرضية الارتباط الرئيسية :{2}_H** توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد برامج التدريب المهني وتحسين كفاءة الموارد البشرية.
   - **الفرضية الفرعية الأولى :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين محتوى وجودة البرامج التدريبية وكفاءة الموارد البشرية.**
   - **الفرضية الفرعية الثانية :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأساليب والوسائل التدريبية وكفاءة الموارد البشرية.**
   - **الفرضية الفرعية الثالث :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة المدربين وكفاءة الموارد البشرية.**
   - **الفرضية الفرعية الرابعة :توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب وكفاءة الموارد البشرية.**
3. **فرضية التأثير :{3}_H يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية.**
4. **فرضية الفروق :{4}_H توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية تعزى للمتغيرات الديموغرافية والمهنية الجنس، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة الوظيفة.**

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

1. اختبار فرضية المستوى اختبار T لعينة واحدةOne-Sample T-Test –

تم استخدام هذا الاختبار للمقارنة بين المتوسط الحسابي العام المحقق لإجابات المبحوثين والمتوسط الفرضي للمقياس الرقم 3 الذي يمثل خيار محايد. يوضح الجدول رقم 17 نتائج هذا الاختبار:

الجدول رقم 2-17: نتائج اختبار T لعينة واحدة لمتغير كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة الفرض المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحريةdf	مستوى الدلالةSig.	الاتجاه والقرار
كفاءة الموارد البشرية	**4.16**	**0.43**	3.00	**29.61**	119	**0.000**	**دال إحصائيا قبول الفرضية**

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

يتبين من الجدول رقم 17 أن المتوسط الحسابي العام لمتغير كفاءة الموارد البشرية قد بلغ **4.16**وهو أكبر من المتوسط الفرضي 3. وسجلت قيمة T المحسوبة قيمة موجبة عالية بلغت **29.61**عند مستوى دلالة قدره **0.000**وهو أقل بكثير من المستوى المعياري 0.05.

"ويُعزى هذا الارتفاع الملحوظ في التقييم الإيجابي لمستوى الكفاءة) بمتوسط حسابي عام بلغ 4.16 وقيمة T مرتفعة جداً (إلى عدة مبررات موضوعية وميدانية تعكس خصوصية البيئة المدروسة، وتتمثل في الآتي:

- **طبيعة النشاط الصناعي الحساس** :إن مؤسسة (ENAC) تعمل في قطاع استراتيجي عالي الخطورة (مد وصيانة قنوات الغاز والنفط). في مثل هذه البيئات المعقدة، لا يُقبل الأداء "المتوسط" أو "الضعيف"، لأن أي خطأ تقني قد يؤدي إلى كوارث صناعية أو بيئية. وبالتالي، فإن الكفاءة العالية والدقة المتناهية تُعد شرطاً أساسياً للبقاء في الوظيفة والاستمرار في الميدان.
- **الالتزام الإجباري بمعايير** :(**HSE**) إن الثقافة التنظيمية في فروع مجمع سوناطراك تفرض تطبيقاً صارماً وحتمياً لقواعد الصحة والسلامة والبيئة .(HSE) هذا الالتزام ليس خياراً متروكاً لاجتهاد العامل، بل هو نظام مقنن يجعل من الانضباط والإتقان جزءاً لا يتجزأ من السلوك اليومي للموظف، مما يرفع تلقائياً من مؤشرات كفاءته السلوكية والمهنية.
- **سياسة الاستقطاب والخبرة المتراكمة** :يمر توظيف الكوادر الفنية والمهندسين في الشركة عبر مراحل انتقاء دقيقة تستهدف الكفاءات العالية. ومع التواجد المستمر في الورشات الميدانية والصحراوية والاحتكاك الدائم بالمشكلات التقنية المعقدة، تتشكل لدى العمال "خبرة تراكمية صلبة"، تجعل ثقتهم في قدراتهم ومهاراتهم عالية جداً، وهو ما انعكس بوضوح في إجاباتهم الإيجابية على عبارات الاستبيان".

بناء على ذلك، **نقبل الفرضية الأولى{1}_H** ، مما يثبت علميا وميدانيا أن مستوى كفاءة الموارد البشرية بفرع مؤسسة ENAC بغرداية مرتفع وإيجابي بشكل ملحوظ، وهو مؤشر على امتلاك العمال للمؤهلات والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الميدانية بنجاح.

2. اختبار فرضية الارتباط معامل ارتباط بيرسون

لفحص وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد التدريب الأربعة والمتغير التابع، تم حساب معاملات الارتباط بيرسون، وتلخص النتائج في الجدول رقم 18:

الجدول رقم 2–18: مصفوفة ارتباط بيرسون بين أبعاد التدريب وكفاءة الموارد البشرية

أبعاد المتغير المستقل برامج التدريب	معامل ارتباط بيرسون R	مستوى الدلالة Sig.	اتجاه وقوة العلاقة	القرار الإحصائي
البعد 1: محتوى وجودة البرامج	**0.299**	**0.001**	**طردية موجبة متوسطة**	**قبول الفرضية الفرعية**
البعد 2: الأساليب والوسائل التدريبية	**0.222***	**0.015**	**طردية موجبة ضعيفة**	**قبول الفرضية الفرعية**
البعد 3: كفاءة المدربين	**0.210***	**0.021**	**طردية موجبة ضعيفة**	**قبول الفرضية الفرعية**
البعد 4: التنظيم والبيئة الزمنية	**0.198***	**0.030**	**طردية موجبة ضعيفة**	**قبول الفرضية الفرعية**
المؤشر الإجمالي لبرامج التدريب	**0.383**	**0.000**	**طردية دالة إحصائيا**	**قبول الفرضية الرئيسية**

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم 18 إلى وجود علاقات ارتباطية موجبة طردية ودالة إحصائيا بين جميع الأبعاد الأربعة والمتغير التابع؛ حيث حقق بعد محتوى وجودة البرامج أعلى قيمة ارتباط بـ **0.299** يليه بعد الأساليب والوسائل بـ **0.222**. وسجل معامل الارتباط الإجمالي لبرامج التدريب ككل قيمة قدرها **0.383** عند مستوى دلالة **0.000** وهو أقل من 0.05.

بناء على المؤشرات، **نقبل الفرضية الرئيسية الثانية {2}_H بكافة فرضياتها الفرعية**، مما يعني إحصائيا أنه كلما اهتمت إدارة مؤسسة ENAC بتطوير أبعاد برامج التدريب المهني ورفع جودتها، ارتبط ذلك طرديا بارتفاع وتطوير مستويات كفاءة الموارد البشرية في فرع الشركة.

3. اختبار فرضية التأثير تحليل الانحدار الخطي المتعددMultiple Linear Regression –

لإثبات أثر أبعاد المتغير المستقل برامج التدريب المهني في المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية وتحديد مدى مساهمة كل بعد في العملية، تم تطبيق أسلوب الانحدار الخطي المتعدد باستخدام برنامج SPSS v.29. وتتخلص مخرجات التحليل في الجداول الثلاثة التالية:

أ. جدول ملخص النموذجModel Summary

يقيس هذا الجدول القوة التفسيرية لنموذج الدراسة من خلال معامل التحديد. R^{2}

الجدول رقم 2–19: ملخص نموذج الانحدار الخطي المتعدد

النموذج	معامل الارتباط المتعددR	معامل التحديدR2	معامل التحديد المعدل	الخطأ المعياري للتقدير
1	0.423	0.179	0.150	0.395

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

يلاحظ من الجدول رقم 19 أن قيمة معامل التحديد R^{2} قد بلغت **0.179**. وهذا يعني إحصائيا أن أبعاد برامج التدريب المهني مجتمعة تساهم في تفسير ما نسبته **17.9%** من التغيرات والتحسينات الحاصلة في مستوى كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية. في حين تعود النسبة المتبقية **82.1%** إلى عوامل أخرى ومتغيرات وسيطة أو مستقلة لم تدخل في نموذج هذا الانحدار مثل الحوافز المادية، بيئة العمل، النضج المهني، إلخ.

ب. جدول تحليل التباين للنموذجANOVA

يستهدف هذا الاختبار التحقق من الصلاحية الإحصائية لنموذج الانحدار ككل ومدى ملاءمته للتنبؤ.

الجدول رقم 2–20: تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعاتSS	درجات الحريةdf	متوسط المربعاتMS	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.
الانحدارRegression	3.891	4	0.973	6.25	0.000
البواقيResidual	17.917	115	0.156		
المجموعTotal	21.808	119			

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

تشير المعطيات في الجدول رقم 20 إلى أن قيمة F المحسوبة قد سجلت **6.25** عند مستوى دلالة إحصائية قدره **0.000**. وبما أن القيمة هي أقل بكثير من مستوى الدلالة المعياري 0.05، فإن هذا يؤكد **صلاحية ومعنوية النموذج بالكامل وقابليته العالية للتنبؤ**، مما يعني قبول الفرضية من الناحية الهيكلية الإجمالية.

ج. جدول معاملات الانحدار Coefficients والمعادلة الخطية

يفصل هذا الجدول الأثر الفردي لكل بعد من أبعاد التدريب المهني مع استخراج المعالم الإحصائية لبناء معادلة التنبؤ.

الجدول رقم 2-21: معاملات انحدار أبعاد التدريب على كفاءة الموارد البشرية

الأبعاد المستقلة الداخلة في النموذج	المعاملات غير المعياريةB	الخطأ المعياري	المعاملات المعياريةBeta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالةSig.	التفسير والقرار الإحصائي
الحد الثابتConstant	1.457	0.375	–	3.89	0.000	دال إحصائيا
البعد 1: محتوى وجودة البرامج	0.288	0.099	0.274	2.91	0.004	أثر دال وموجب
البعد 2: الأساليب والوسائل	0.213	0.101	0.203	2.11	0.037	أثر دال وموجب
البعد 3: كفاءة المدربين	0.112	0.098	0.115	1.14	0.256	أثر غير دال حاليا
البعد 4: التنظيم والبيئة الزمنية	0.117	0.096	0.118	1.22	0.225	أثر غير دال حاليا

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

بناء على النتائج التفصيلية المدرجة في الجدول رقم 21، يمكننا صياغة معادلة الانحدار الخطي المتعدد الحاكمة للأثر على النحو التالي:

$$Y = 1.457 + 0.288\ (X1) + 0.213\ (X2)$$

يظهر التحليل أن **البعد الأول محتوى وجودة البرامج** هو الأكثر تأثيرا مباشرا؛ حيث بلغت قيمة المعامل الإحصائي B = 0.288 بقيمة T = 2.91 وهي دالة إحصائيا عند 0.004 .وهذا يعني أن زيادة الاهتمام بجودة ومحتوى المادة التدريبية بمقدار وحدة واحدة سيؤدي حتما إلى تحسين كفاءة المورد البشري بمقدار 0.288.

- يأتي **البعد الثاني الأساليب والوسائل التدريبية** في المرتبة الثانية من حيث الأثر بـ B = 0.213 ومستوى دلالة دال إحصائيا بلغت قيمته 0.037 .مما يثبت أن تطوير تقنيات التدريب والمحاكاة الميدانية يدفع الكفاءة للتطور طرديا.
- **أما البعد الثالث والرابع كفاءة المدربين، والتنظيم والبيئة الزمنية** فقد ظهرا بقيم دلالة أكبر من 0.05، مما يعني أن أثرهما لا يظهر منفردا وبشكل معزول في هذا النموذج، بل يندمج أثرهما التراكمي في القوة التفسيرية العامة للنموذج المقبولة إجمالا.

بناء على معنوية اختبار F الإجمالية، **نقبل الفرضية الرئيسية الثالثة إجمالا**؛ حيث يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة.ENAC

4. اختبار فرضية الفروق للمتغيرات المتعددة

تستهدف الخطوة معرفة ما إذا كانت الاختلافات في البيانات الشخصية والمهنية للمبحوثين تؤدي إلى تباين حقيقي في تقييمهم لمستوى كفاءة الموارد البشرية داخل فرع المؤسسة بغرداية.

أ. الفروق تبعا لمتغير الجنس اختبار T لعينتين مستقلتين Independent Samples T-Test –

استخدم هذا الاختبار لبيان الفروق بين فئتي الذكور والإناث.

الجدول رقم 2-22: نتائج اختبار T لبيان الفروق حسب متغير الجنس

متغير الجنس	العدد ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة T المحسوبة	درجات الحرية df	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
ذكور	96	4.17	0.42	0.48	118	0.632	غير دال إحصائيا
إناث	24	4.12	0.45				

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

بما أن قيمة مستوى الدلالة المحسوبة **0.632** هي أكبر بكثير من المستوى المعياري المستهدف 0.05، فإننا **نرفض الفرضية الفرعية** ونقر بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس. يوضح ذلك ميدانيا أن عمال وعاملات مؤسسة ENAC يملكون تقييما متطابقا ومستويات كفاءة متساوية دون تمييز ناتج عن طبيعة الجنس البشري.

ب. الفروق تبعا لمتغير المستوى التعليمي تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA –

تم فحص الفروق بين المجموعات الأربع للمستوى التعليمي.

الجدول رقم 2-23: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق حسب المستوى التعليمي

مصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجات الحرية df	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
بين المجموعات	2.512	3	0.837	4.91	0.003	دال إحصائيا
داخل المجموعات	19.781	116	0.171			
المجموع	22.293	119				

- **المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.**

التعليق والقرار :أظهر التحليل الإحصائي أن قيمة مستوى الدلالة بلغت **0.003** وهي أصغر من 0.05، مما يحتم **قبول الفرضية الفرعية** .وتتجه الفروق الميدانية بناء على المقارنات البعدية لـ Schéffé لصالح الفئات ذات **المستويات التعليمية العليا جامعي ودراسات عليا** بمتوسطات بلغت 4.24 و 4.35؛ حيث يساهم التكوين الأكاديمي المتقدم في تمكين الموظف من سرعة استيعاب مهارات التكوين التخصصي بكفاءة أعلى.

ج. الفروق تبعا لمتغير الأقدمية/سنوات الخبرة تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA –

الجدول رقم 2-24: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق حسب متغير الأقدمية

مصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجات الحرية df	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
بين المجموعات	3.125	3	1.042	6.31	0.001	دال إحصائيا
داخل المجموعات	19.168	116	0.165			
المجموع	22.293	119				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

قيمة الدلالة المحسوبة سجلت المؤشر الإحصائي الدال **0.001**وهو أقل من 0.05، وعليه **نقبل الفرضية الفرعية** .وتتجه الفروق لصالح الفئات ذات الخبرة المتوسطة والطويلة **من 5 إلى 20 سنة** بمتوسطات بلغت 4.19 و 4.28 مقارنة بالموظفين الجدد أقل من 5 سنوات بمتوسط 3.82، مما يثبت أن الكفاءة الميدانية في تخصصات هندسة القنوات تتشكل وتتحسن من خلال المزاوجة بين الخبرة الزمنية المتراكمة والدورات التدريبية المتاحة.

د. الفروق تبعا لمتغير طبيعة الوظيفة تحليل التباين الأحادي One-Way ANOVA –

الجدول رقم 2-25: نتائج اختبار التباين الأحادي للفروق حسب طبيعة الوظيفة

مصدر التباين	مجموع المربعات SS	درجات الحرية df	متوسط المربعات MS	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig.	القرار الإحصائي
بين المجموعات	0.432	3	0.144	0.76	0.519	غير دال إحصائيا
داخل المجموعات	21.861	116	0.188			
المجموع	22.293	119				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS v.29.

سجل مستوى الدلالة قيمة غير دالة قدرها **0.519**وهي أكبر بكثير من 0.05، وعليه **نرفض الفرضية الفرعية ونقبل الفرضية الصفرية** .يثبت هذا إحصائيا تقارب مستويات الكفاءة بين مختلف الرتب الوظيفية إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ؛ فالتدريب بفرع مؤسسة ENAC مصمم بشمولية تضمن رفع المهارات التنفيذية والإدارية بشكل متوازن للجميع دون فروق تمييزية مرتبطة بالمركز الوظيفي.

المبحث الثالث: مناقشة وتفسير النتائج العامة للدراسة

يمثل هذا المبحث الركيزة الأساسية في الجانب التطبيقي للبحث، حيث يتم الانتقال من دائرة الأرقام الصماء والمؤشرات الإحصائية إلى مرحلة التفسير العلمي والموضوعي، ويهدف لقراءة النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها في المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية، وإسقاطها على الخلفية النظرية والأدبيات الفكرية لربط الواقع العملي بالبناء الأكاديمي.

المطلب الأول: مناقشة النتائج على ضوء فرضيات الدراسة

سنقوم في هذا المطلب بمناقشة وتفسير كل فرضية إحصائية تم اختبارها سابقا، وتحليل مسبباتها الواقعية داخل بيئة عمل مؤسسة ENACومقارنتها بالتوجهات العلمية السائدة:

أولا: مناقشة وتفسير فرضية المستوى واقع كفاءة الموارد البشرية

أثبتت النتائج الميدانية قبول فرضية المستوى؛ حيث حقق المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية متوسطا حسابيا عاما مرتفعا قدره **4.16** وبانحراف معياري متجانس .**0.43**

- تعكس النتيجة أن الرصيد المهاراتي والمعرفي والسلوكي لعمال مؤسسة ENAC فرع غرداية يقع في مستوى متقدم جدا. ويعزى هذا الارتفاع أساسا إلى تراكم الخبرات الميدانية وطبيعة التوظيف الصارمة في الفروع التابعة لمجمع سوناطراك، والتي تشترط كفاءات أولية عالية.
- كما يظهر التحليل الميداني للعبارة الأكثر موافقة **4.43**التزاما مطلقا بمعايير السلامة المهنية والصحة والبيئة .HSE. هذا الالتزام ليس ترفا إداريا، بل هو استجابة حتمية لطبيعة المخاطر الكبرى المرتبطة بمد وصيانة قنوات الغاز والنفط عالي الضغط، حيث تفرض المؤسسة رقابة صارمة تجعل من الثقافة الوقائية جزءا لا يتجزأ من كفاءة العامل الميداني.
- بالمقابل، فإن التقييم الأقل الذي حصلت عليه مهارات الابتكار وتقديم المقترحات **3.92**يفسر واقعيا بأن العمل الهندسي والإنشائي في قطاع القنوات يعتمد على دفاتر شروط تقنية، ومخططات هندسية جاهزة، وتدابير أمان صارمة تتطلب الامتثال والتنفيذ الدقيق أكثر من ميلها لفتح مساحات للاجتهاد الفردي أو الابتكار المفتوح خارج أطر السلامة المعتمدة.

ثانيا: مناقشة وتفسير فرضية الارتباط العلاقة بين التدريب والكفاءة

أكدت نتائج مصفوفة بيرسون قبول فرضية الارتباط الإجمالية والفرعية؛ حيث ارتبطت جميع أبعاد التدريب المهني طرديا وبدلالة إحصائية واضحة بتحسين كفاءة الموارد البشرية، مسجلة ارتباطا إجماليا قدره .**0.383**

- يوضح هذا الارتباط الطردي أن التدريب في مؤسسة ENAC فرع غرداية يمثل أداة حقيقية وملموسة لتغذية وتطوير القدرات البشرية، وليس مجرد إجراء روتيني لإنفاق الميزانيات التكوينية.

- وقد برز بعد **محتوى وجودة البرامج التدريبية** كأقوى الأبعاد ارتباطا بالكفاءة **0.299**، مما يؤكد أن القيمة المضافة الحقيقية للعامل تكمن في نوعية المادة المعرفية والتقنية التي يتلقاها ومدى ملامستها للمشكلات الميدانية الحقيقية التي يواجهها في ورشات لحام وصيانة الأنابيب.

- وجاء ارتباط الأبعاد الأخرى الأساليب، المدربون، التنظيم والبيئة الزمنية موجبا ودالا، مما يثبت تكامل العملية التدريبية؛ فجودة المحتوى تحتاج إلى أساليب محاكاة متطورة، ومدربين أكفاء لنقلها، وبيئة تنظيمية تضمن وصولها للموظف في الوقت المناسب دون أن تشكل ضغطا على أدائه اليومي.

ثالثا: مناقشة وتفسير فرضية التأثير أثر أبعاد التدريب في الكفاءة

كشفت مخرجات الانحدار الخطي المتعدد عن قبول فرضية التأثير إجمالا، حيث بلغت القوة التفسيرية للنموذج $R^2 = 0.179$ عند مستوى دلالة ممتاز 0.000 .وتفصيليا، ظهر الأثر المباشر والصريح لبعدين فقط هما: محتوى وجودة البرامج $B = 0.288$ والأساليب والوسائل.$B = 0.213$

- تعني النتيجة أن أبعاد التدريب تفسر ما نسبته 17.9%من التغيرات الحاصلة في كفاءة العاملين بفرع غرداية. وهي نسبة منطقية جدا وغير مبالغ فيها؛ فالكفاءة البشرية في المؤسسات الصناعية الكبرى لا تتشكل فقط من الدورات التدريبية قصيرة المدى، بل تتقاسمها عوامل ميدانية وتنظيمية ونفسية أخرى تشكل النسبة المتبقية 82.1% مثل أساليب التحفيز المادي والمعنوي، جودة القيادة الإدارية، توفر بيئة تكنولوجية مساعدة، والرغبة الذاتية للموظف في التطور.

- ويفسر انفراد بعدي **المحتوى والجودة** والأساليب والوسائل بالتأثير المعنوي المباشر، بأن الموظف والتقني في مؤسسة ENAC يبحث بالدرجة الأولى عن ماذا سيتعلم؟ المادة الفنية وكيف سيتعلم؟ المحاكاة والتطبيق الميداني، فالتقنيات الحديثة في عزل الأنابيب وحفر الخنادق واللحام بالأشعة تتطلب محتوى تقنيا محدثا ووسائل إيضاح عملية وتطبيقية داخل المواقع الفعلية، وهو ما يظهر أثره فورا وبشكل ملموس على جودة وسرعة أدائه في الميدان.

- أما عدم ظهور أثر مستقل ومعزول لكل من كفاءة المدربين والبيئة الزمنية في جدول المعاملات، فلا يقلل من قيمتهما، بل يعني إحصائيا أن أثرهما مدمج وتراكمي؛ فالمدرب الكفء والوقت المناسب يشكلان البيئة الحاضنة التي لا يمكن للمحتوى والوسائل التأثير بدونهما.

رابعا: مناقشة وتفسير فرضية الفروق أثر المتغيرات الديموغرافية والمهنية

أسفرت الاختبارات الفروقية T-Test و ANOVA عن نتائج بالغة الأهمية والموضوعية تعكس واقع التسيير في المؤسسة:

- **متغير الجنس عدم وجود فروق :Sig = 0.632 –** يفسر ذلك بأن سياسة تسيير الموارد البشرية وتصميم الحقائب التدريبية في مجمع سوناطراك والشركات التابعة له مثل ENAC تعتمد على معايير الاستحقاق المهني وتكافؤ الفرص؛ فالبرامج التدريبية

المتاحة والمزايا المهنية تمنح بناء على المصلحة والوظيفة وليس بناء على النوع الاجتماعي، مما أدى لتماثل وتساوي الكفاءة بين الذكور والإناث.

- **متغير المستوى التعليمي وجود فروق لصالح الجامعيين والدراسات العليا :Sig = 0.003 –** يعود التفسير المنطقي هنا إلى أن الموظفين والمهندسين حاملي الشهادات العليا يملكون قاعدة معرفية ونظرية صلبة ومرونة فكرية أعلى، مما يمنحهم قدرة متقدمة على استيعاب المفاهيم الهندسية المعقدة والتقنيات الحديثة المطروحة في الدورات التدريبية، وتحويلها بسرعة وكفاءة إلى ممارسات تطبيقية ميدانية مقارنة بذوي المستويات المحدودة.

- **متغير الأقدمية والخبرة وجود فروق لصالح الفئات من 5 إلى 20 سنة :Sig = 0.001 –** تظهر النتيجة أن الكفاءة في أشغال القنوات تتطلب وقتا للنضج الميداني؛ فالعمال الجدد أقل من 5 سنوات لا يزالون في مرحلة الاستكشاف، بينما العمال في مرحلة العطاء المستقر 5–20 سنة يملكون المزيج المثالي بين الطاقة البدنية والخبرة المتراكمة، مما يجعلهم الأكثر استجابة وتأثرا بالبرامج التدريبية المتقدمة لرفع كفاءتهم.

- **متغير طبيعة الوظيفة عدم وجود فروق :Sig = 0.519 –** تعكس النتيجة شمولية الخطة التدريبية لفرع مؤسسة ENAC بغرداية؛ فالتدريب لا يقتصر على فئة الإطارات أو المهندسين فقط، بل تصمم الإدارة دورات تخصصية لأعوان التحكم وأعوان التنفيذ كالدورات الدورية للحام والسلامة المهنية، مما جعل مستوى الكفاءة والأداء العام متقاربا ومتميزا عبر الهرم الوظيفي بالكامل وبشكل متوازن.

المطلب الثاني: مناقشة وتفسير النتائج على ضوء الدراسات السابقة

يهدف هذا المطلب إلى وضع النتائج الميدانية التي تم التوصل إليها في مؤسسة ENAC فرع غرداية في ميزان البحث العلمي، من خلال مقارنتها بما توصلت إليه الدراسات السابقة المحلية والأجنبية، لتحديد نقاط التقاطع والاتفاق، ومكامن الاختلاف والتباين، مع تقديم تفسيرات موضوعية مستمدة من الواقع الصناعي والمهني للمؤسسة.

أولا: مناقشة وتفسير نتائج مستوى كفاءة الموارد البشرية على ضوء الدراسات السابقة

أظهرت دراستنا أن مستوى كفاءة الموارد البشرية بمؤسسة ENAC مرتفع جدا 4.16، مع التزام صارم بمعايير السلامة HSE ومحدودية في مساحة الابتكار الفردي.

- **نقاط الاتفاق** :تتفق النتيجة بشكل تام مع **دراسة شداد ناصر 2022** التي أكدت أن نجاح المؤسسات يتوقف على وجود عمال يمتلكون المعرفة السلوكية والعلمية والعملية، وهو ما تترجمه صرامة عمال ENAC في تطبيق معايير السلامة. كما تتفق مع **دراسة الزهراني 2021** في أن البيئة التنظيمية الفعالة ترفع من جودة العمل.

- **نقاط الاختلاف والتباين** :تختلف نتيجتنا نسبيا مع **دراسة عبد الله المطيري 2020** التي طبقت في القطاع الصحي ووجدت أن تقييم الأداء والكفاءة جاء بدرجة متوسطة .**التفسير الواقعي** لهذا الاختلاف يعود إلى طبيعة القطاع؛ فقطاع المحروقات والأشغال الكبرى مد القنوات في مجمع سوناطراك وفروعه يفرض صرامة تقنية لا تقبل أنصاف الحلول أو الكفاءة المتوسطة لخطورة بيئة العمل، عكس بعض القطاعات الخدمية.

ثانيا: مناقشة وتفسير نتائج علاقة الارتباط بين التدريب والكفاءة على ضوء الدراسات السابقة

أثبتت دراستنا وجود علاقة ارتباط طردية وموجبة بين أبعاد التدريب وتحسين الكفاءة، حيث تصدر بعد محتوى وجودة البرامج المرتبة الأولى في قوة الارتباط.

- **نقاط الاتفاق** :تتوافق نتيجتنا جوهريا مع **دراسة شاهد عبد الحكيم 2023** في مؤسسة اتصالات الجزائر، والتي خلصت إلى أن التدريب يمثل الركيزة الأساسية لتطوير كفاءات العمال. كما تتقاطع مع **دراسة الزهراني 2021** التي أثبتت وجود علاقة طردية قوية وذات دلالة معنوية بين التدريب وزيادة الإنتاجية. وعلى المستوى الأجنبي، تتفق مع دراسة **Mariya Neycheva 2026**التي أكدت الأثر الإيجابي للتدريب المهني المستمر للبالغين على أداء الشركات.

- **نقاط الاختلاف والتباين** :تختلف دراستنا مع **دراسة المطيري 2020** في ترتيب الأهمية؛ حيث وضعت دراسة المطيري كفاءة المدربين في مراتب متقدمة على نوعية البرامج .**التفسير الموضوعي** :في العمل التقني والهندسي بمؤسسةENAC ، المادة العلمية والتقنية المحتوى مثل تقنيات اللحام أو العزل، أهم بالنسبة للتقني من شخصية المدرب، فالتقني يبحث عن المعلومة الدقيقة التي ترافقه في الورشة.

ثالثا: مناقشة وتفسير نتائج أثر أبعاد التدريب في الكفاءة على ضوء الدراسات السابقة

أظهرت دراستنا أن التدريب يفسر 17.9% من الكفاءة، وأن التأثير المباشر كان لبعدي المحتوى والأساليب والوسائل فقط، دون ظهور أثر مستقل للمدربين والبيئة الزمنية.

- **نقاط الاتفاق** :تتفق دراستنا مع دراسة **Bhaskar Chakravorty et al 2024**في الهند، والتي أثبتت تجريبيا أن تزويد المتدربين بـ معلومات أكثر ثراء وتفصيلا أي جودة المحتوى يؤدي إلى تحسين الفاعلية والاحتفاظ بالوظائف بنسبة 18% وهي نسبة مطابقة تقريبا للقوة التفسيرية لنموذج دراستنا 17.9%. هذا يؤكد أن المحتوى الدقيق هو محرك أساسي للكفاءة.

- **نقاط الاختلاف والتباين** :في حين ركزت دراسة **المطيري 2020** على أهمية تأهيل المدربين كأولوية قصوى، بينت دراستنا أن الأساليب والمحتوى هما الأهم .**التفسير الواقعي** :في بيئةENAC ، الاعتماد على أساليب المحاكاة والتدريب الميداني على رأس العمل يقلل من دور المدرب الكلاسيكي الملقن، ويجعل الوسيلة الآلة، مخططات الأنابيب والمحتوى التقني هما المعلم الحقيقي.

رابعا: مناقشة وتفسير نتائج الفروق الديموغرافية والمهنية على ضوء الدراسات السابقة

أثبتت الدراسة عدم وجود فروق تعزى للجنس وطبيعة الوظيفة، بينما وجدت فروقا تعزى للمستوى التعليمي لصالح الجامعيين والأقدمية لصالح 5-20 سنة.

- **حسب متغير الجنس** :تختلف دراستنا جذريا مع دراسة **Daniel Da Mata et al 2025** في البرازيل، والتي أثبتت أن الإناث حققن نتائج أفضل من الذكور بفضل قطاع الخدمات. بينما في مؤسستنا لم تظهر فروق بين الجنسين،
- **التفسير الملموس** :طبيعة التدريب في ENAC تقني وصناعي بحت يخضع لنفس المعايير المهنية الصارمة لجميع العمال، وتكافؤ الفرص في مجمع سوناطراك يلغي الفوارق الجندرية، عكس القطاع الخدمي في البرازيل.
- **حسب متغير طبيعة الوظيفة والقطاع** :تتفق دراستنا مع دراسة **الزهراني 2021** الذي لم يجد فروقا بين موظفي القطاع العام والخاص في استجابتهم للتدريب، وبالمثل، في مؤسسة ENAC لم نجد فروقا بين الإطارات وأعوان التنفيذ، **مما يدل على شمولية** النظام التدريبي الذي يستهدف الجميع دون تمييز طبقي وظيفي.
- **حسب المستوى التعليمي والخبرة** :تتقاطع نتائجنا مع الطرح الضمني لدراسة **Mariya Neycheva 2026** حول التدريب المستمر، حيث أن القدرة على استيعاب تكنولوجيا العصر والابتكارات التي أشار إليها الاستقصاء البلغاري تتطلب قاعدة تعليمية صلبة وهو ما يفسر تفوق الجامعيين في دراستنا، وتتطلب نضجا مهنيا لتطبيقها وهو ما يفسر تفوق فئة الخبرة المتوسطة 5-20 سنة، حيث تكتمل لديهم اللياقة البدنية والذهنية بعيدا عن نقص خبرة المبتدئين وروتينية المقبلين على التقاعد.

خلاصة الفصل

تناول هذا الفصل الجانب التطبيقي والميداني للدراسة الهادفة إلى قياس **أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية**؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان كأداة رئيسية ومحكمة لجمع البيانات، والتي اعتمدت نهائيا على عينة ممثلة مكونة من **120موظفا وعاملا** من مختلف المصالح والورشات الميدانية التابعة للشركة.

استعرض المبحث الأول الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، حيث تم التحقق من الصدق والاتساق الداخلي لأداة القياس باستخدام معامل ألفا كرونباخ واختبار صدق البناء لبيرسون، واللذين أظهرا صلاحية وموثوقية علمية عالية للأداة. كما تم التأكد من خضوع البيانات المجمعة للتوزيع الطبيعي عبر اختبار **كولموغوروف–سميرنوف**، مما أتاح استخدام الأساليب الإحصائية المعلمية Parametric Tests عبر برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية .**SPSS v.29**

أما المبحث الثاني، فقد خصص لعرض وتحليل النتائج الميدانية، بدءا بوصف الخصائص الديموغرافية والمهنية لأفراد العينة الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الأقدمية، طبيعة الوظيفة، وعدد الدورات، وصولا إلى التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة. حيث أظهرت النتائج أن كلا من أبعاد برامج التدريب المهني ومستوى كفاءة الموارد البشرية يتحققان بتقدير **مرتفع** بمتوسطات حسابية بلغت **3.64**للمتغير المستقل و **4.16**للمتغير التابع.

كما أثبتت الاختبارات الاستدلالية وجود علاقة ارتباطية طردية وأثر إيجابي ذو دلالة إحصائية لبرامج التدريب في تحسين الكفاءة، مع بروز بعد **محتوى وجودة البرامج التدريبية** يليه بعد **الأساليب والوسائل** كأكثر الأبعاد تأثيرا مباشرا في تنمية المهارات الميدانية للعمال.

وفي المبحث الثالث، تمت مناقشة وتفسير النتائج ، حيث كشفت اختبارات الفروق T-Test و ANOVA عن وجود تباين ذو دلالة إحصائية في مستوى كفاءة الموارد البشرية يعزى لمتغيري **المستوى التعليمي والأقدمية المهنية** لصالح الفئات التعليمية العليا والخبرات المستقرة، بينما انعدمت الفروق الجوهرية في متغيري الجنس وطبيعة الوظيفة.

واختتم الفصل بتأكيد الدور الاستراتيجي للعمليات التدريبية المحدثة في تقليص الأخطاء الفنية ورفع مستويات السلامة والصحة المهنية HSEبالمواقع البترولية، مع التوصية بضرورة معالجة التداخل الزمني بين مواعيد الدورات التكوينية وفترات ذروة الضغط الميداني لمد القنوات، وضمان أعلى درجات الشفافية في معايير اختيار الموظفين المستفيدين، بما يحقق استدامة التميز والتطوير المستمر للرأسمال البشري بالمؤسسة الوطنية للقنوات.ENAC

خـــــاتمة

خاتمة:

من خلال ما تم التطرق إليه في الإطارين النظري والتطبيقي، واستكشاف وتحليل أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية، انطلقت هذه الدراسة من إشكالية محورية تسعى لتقييم أثر المتغيرات التدريبية في تجويد مخرجات الأداء وتفعيل الكفاءة المهارية والفنية للعمال.

ولتحقيق أهداف البحث، اعتمدنا منهجية علمية متكاملة تزاوج بين المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، مستندين إلى بيانات ميدانية جمعت عبر استبانة وزعت على عينة ممثلة من الموظفين والعمال بالشركة بلغت 120 مفردة. وتمت معالجة البيانات كميا باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS v.29 بهدف اختبار الفرضيات وقياس مدى مساهمة أبعاد التدريب في تطوير الكفاءة البشرية.

وفي ختام الدراسة، نخلص إلى أن التدريب المهني ليس مجرد دورات روتينية لإنفاق الميزانيات، بل هو استراتيجية تنظيمية متكاملة أثبتت النتائج الميدانية دورها الجوهري في صقل المعارف الفنية، وتقليص الأخطاء المهنية، وتعزيز ثقافة السلامة والصحة المهنية.HSE

أولا: نتائج الدراسة في ضوء الجانبين النظري والتطبيقي

- أظهرت النتائج الميدانية أن كلا من برامج التدريب المهني ومستوى كفاءة الموارد البشرية يتحققان بتقدير إيجابي ومرتفع بفرع المؤسسة بمتوسطات حسابية بلغت 3.64 و 4.16 على التوالي، بما عكس وعيا إداريا وعماليا بأهمية المنظومة التكوينية.
- سجل الالتزام بقوانين ومعايير السلامة المهنية والصحة والبيئة النسبة الأعلى والتقدير المرتفع جدا بمتوسط 4.43، نظرا لحجم المخاطر الكبرى المرتبطة بطبيعة أشغال مد وصيانة قنوات الغاز والنفط بالمؤسسة.
- أثبتت مصفوفة ارتباط بيرسون وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائيا بين جميع أبعاد التدريب المهني المحتوى، الأساليب، كفاءة المدربين، البيئة الزمنية وتحسين كفاءة الموارد البشرية.
- كشف تحليل الانحدار الخطي المتعدد أن أبعاد التدريب المهني تفسر مجتمعة ما نسبته 17.9% من التغيرات الحاصلة في كفاءة العمال.
- برز بعد محتوى وجودة البرامج التدريبية يليه بعد الأساليب والوسائل كأكثر الأبعاد تأثيرا مباشرا وصريحا في تنمية المهارات الميدانية للعمال، بما يثبت أن التقنيين يبحثون عن المادة العلمية المحدثة ووسائل المحاكاة العملية.
- أثبتت النتائج انعدام وجود فروق إحصائية في كفاءة الموارد البشرية تعزى لمتغيري الجنس وطبيعة الوظيفة
- كشفت الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إدراك الكفاءة وتحويل التدريب لأداء ميداني تعزى لمتغيري المستوى التعليمي والأقدمية المهنية، حيث ذهبت الفروق لصالح الفئات الحاصلة على شهادات جامعية والخبرات المستقرة من 5 إلى 20 سنة.

- سجلت أوقات الدورات التدريبية ومعايير اختيار الموظفين المستويات الأقل تقييما بتقدير متوسط، بما عكس تداخلا تنظيما يواجهه العمال بين مواعيد التكوين وفترات ذروة ضغط العمل الميداني في الأوراش المفتوحة.

ثانيا: مقترحات الدراسة

بناء على النتائج الإحصائية والميدانية التي أسفرت عنها الدراسة، يمكن تقديم جملة من التوصيات والحلول العملية القابلة للتطبيق الإداري والفني لرفع فاعلية البرامج التدريبية وتحسين مهارات الرأسمال البشري بفرع المؤسسة:

- يوصى بإعداد مخطط تدريبي مرن يراعي الفترات الموسمية ومراحل ذروة ضغط المشاريع الميدانية لمد قنوات نقل المحروقات، مع ترحيل الدورات التخصصية الطويلة إلى الفترات التي تنخفض فيها وتيرة الالتزامات التعاقدية للشركة.
- ضرورة صياغة وإعلان دليل واضح ومكشوف لمعايير اختيار وتوزيع العمال والموظفين على الدورات التدريبية بناء على بطاقات تقييم الأداء الفعلي والاحتياج المهاراتي الحقيقي، لتجنب الشعور بالضبابية السائد وسط عمال التنفيذ.
- تكثيف تمارين التدريب الفني داخل مواقع العمل الفعلية والأوراش المفتوحة التابعة لفرع غرداية، مع توفير تكنولوجيات وأجهزة محاكاة حديثة تحاكي الأعطال المعقدة في لحام وعزل شبكات الأنابيب لتقليص الفجوة بين الإطار النظري والممارسة المهنية.
- العمل على التحديث الدوري والمستمر للمادة العلمية والحقائب التدريبية المقدمة من المكونين لتشمل أحدث التقنيات والبرمجيات المعتمدة عالميا في فحص وإدارة سلامة القنوات والمنشآت النفطية والغازية.
- إعادة النظر في أساليب التوجيه الإداري من خلال فتح قنوات ومساحات منظمة كصناديق الاقتراحات التقنية تتيح للتقنيين والمهندسين تقديم أفكار ومقترحات تطويرية لتعديل أساليب العمل، مع توفير نظام حوافز مادي ومعنوي لرعاية المبادرات المتميزة.
- تصميم برامج تكوينية تخصصية ومكثفة تستهدف فئة الموظفين والعمال الجدد أقل من 5 سنوات خبرة، إلى جانب تبسيط أسلوب ولغة المادة التدريبية للفئات ذات المستويات التعليمية المتوسطة لضمان استيعابهم الكامل لمعايير الأداء واللحام الفني.
- استدامة الدعم الموجه لبرامج التوعية والتكوين المستمر في مجال السلامة المهنية والصحة والبيئة، وتعميم هذه الثقافة الوقائية بصرامة لحماية الموارد البشرية والمادية للشركة من مخاطر حوادث العمل الكبرى.

ثالثا: آفاق الدراسة الدراسات المستقبلية المقترحة

يفتح البحث الحالي الباب أمام الباحثين في تخصص إدارة الموارد البشرية والعلوم الاقتصادية لمعالجة الظاهرة بشكل أعمق من خلال اقتراح العناوين والدراسات المستقبلية التالية:

- أثر النمط القيادي في تحسين الكفاءة الميدانية لعمال المنشآت الطاقوية دراسة المتغيرات الوسيطة التي قد تؤثر في مهارات الموظفين بخلاف برامج التدريب.

- دور نظم الحوافز وتقييم الأداء في دعم الإنتاجية البشرية في الشركات البترولية :بحث العوامل المسؤولة عن تفسير النسبة المتبقية 82.1% من التغيرات الحاصلة في كفاءة الموارد البشرية والتي لم يشملها نموذج الانحدار الحالي.

- أثر التدريب الإلكتروني عن بعد في تطوير مهارات المهندسين بالبيئات الصحراوية :دراسة إمكانية تجاوز العقبات اللوجستية والزمنية للتدريب التقليدي عبر توظيف منصات التكوين الرقمي الذكي.

- واقع تسيير الكفاءات كمدخل للتميز التنظيمي بالمؤسسات الإنتاجية الجزائرية :دراسة حالة مقارنة بين فروع مجمع سوناطراك لاستكشاف النماذج الأكثر نجاحا في استقطاب وتنمية الرأسمال البشري.

- أثر استراتيجيات التدريب الموجه على تقليص تكاليف حوادث العمل وتحسين معايير الجودة :HSE دراسة تطبيقية كمية لقياس العائد الاقتصادي والمالي للاستثمار في التدريب داخل الشركات الوطنية الكبرى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولا: الكتب والقواميس

1. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الاتجاهات الحديثة في التدريب، دار الكندي، المملكة الأردنية الهاشمية، 2014.

2. بلال خلف السكارنة، التدريب الإداري، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2009.

3. بوفلجة غياث، الأسس النفسية للتكوين، دار الغرب للنشر والتوزيع، ط2، 2006.

4. ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، د.ط، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.

5. حسن أحمد الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2007.

6. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية – مدخل استراتيجي–، ط1، الحامد، اليمن، 1999.

7. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، ط1، 1999.

8. عبد الباري دره وآخرون، الحقائب التدريبية، معهد النفط العربي للتدريب، الدار العربية للموسوعات، بيروت، لبنان، 1988.

9. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، القاهرة، 1981.

10. علي بن هادية وآخرون، القاموس الجديد للطالب، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.

11. فاروق شوقي البوهي، محمد غازي البيومي، دراسات في إعداد المعلم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 2010.

12. كامل محمد محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العربية، لبنان، ط1، 1996.

13. محمد أحمد كريم وآخرون، مهنة التعليم وأدوار المعلم فيها، الشركة الجمهورية الحديثة، الإسكندرية، 2003.

14. محمد الصريفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

15. محمود عبد الفتاح رضوان، تصميم وتنفيذ وتقييم برامج التدريب، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ط1، 2013.

16. المنجد في اللغة العربية المعاصرة المنجد الأبجدي، تأليف دار المشرق، 1986.

17. وليم تريسي، ترجمة: سعد أحمد الجبالي، تصميم نظم التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، ط3، 2002.

ثانيا: الأطروحات والرسائل الجامعية

18. أحمد بن عطاالله الجهني، التدريب الإداري لمديري المدارس في ضوء احتياجاتهم التدريبية، رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، السعودية، 2008.

19. الظاهر مجاهدي، فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء دراسة ميدانية لمؤسسة النسيج، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم وعمل، جامعة قسنطينة، 2009.

20. بولودان محمد، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الحماية المدنية لولاية جيجل، مذكرة ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة جيجل، 2017 - 2018.

21. حازم بن عبيد القتامي، مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 2004.

22. سهيل زغدود، العملية الإنتاجية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص تنظيم وعمل الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2008.

23. صالح محمد النوجيم، تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2005.

24. .طيبي نادية، دور الذكاء الاستراتيجي في تنمية وتطوير الكفاءات البشرية، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، جامعة تلمسان، 2017-2018.

25. نذيرة بوزيد، دور المسير في تسيير الكفاءات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.

ثالثا: المجلات والدوريات العلمية

26. علي ميا، ريم عزت كنج، أثر التأهيل والتدريب على تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة مقارنة على بعض شركات القطاع العام والخاص في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات وللبحوث العلمية: سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 36، العدد 3، يونيو 2014.

27. كمال منصوري، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد السابع، جوان 2010.

رابعا: المطبوعات والمحاضرات الجامعية

28. أبو القاسم حمدي، إدارة الكفاءات والتطوير التنظيمي، مطبوعة محاضرات مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر إدارة الموارد البشرية، جامعة عمار ثليجي بالأغواط، 2018 - 2019.

29. صورية زلازل، دور التدريب في تحقيق الإبداع الإداري للمورد البشري، مطبوعة جامعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

خامسا: المواقع الإلكترونية

30. منصة التعليم الإلكتروني لجامعة الوادي، الرابط https://elearning.univ-eloued.dz :تاريخ الزيارة: 10-04-2026، على الساعة 15:27.

قائمة الملاحق





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث والعلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير

التخصص : إدارة الموارد البشرية

استبيان دراسة ميدانية

عزيزي الموظف/العامل:

في إطار إعداد مذكرة تخرج لمتطلبات نيل شهادة الماستر 2 **تخصص إدارة الموارد البشرية**، أضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي هدفت لجمع البيانات اللازمة لدراستنا الموسومة بـ: **أثر برامج التدريب المهني في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة ميدانية المؤسسة الوطنية للقنوات ENAC فرع غرداية**، نظرا لما تمثلونه من ركيزة أساسية في العملية الإدارية، ولما تملكونه من خبرة ميدانية، نرجو منكم التكرم بالمساهمة في هذا الجهد العلمي من خلال الإجابة على فقرات الاستبيان بكل موضوعية وشفافية.

ونحيطكم علما بأن كافة إجاباتكم ستحاط بـ السرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي الأكاديمي وفي إطار التحليل الإحصائي العام، بما يتوافق مع أخلاقيات البحث العلمي، شاكرين لكم سلفا حسن تعاونكم ووقتكم الثمين في سبيل إنجاح هذا العمل البحثي.

من إعداد الطالب: **تحت إشراف الأستاذة:**

✓

أولا: البيانات الشخصية والوظيفية

يرجى وضع علامة X أمام العبارة التي تنطبق عليك:

1. الجنس:

- **ذكر** ☐ **أنثى** ☐

2. الفئة العمرية:

أقل من 30 سنة. ☐ **من 30 إلى أقل من 40 سنة.** ☐ **من 40 إلى أقل من 50 سنة** ☐ **50سنة فأكثر.**

3. المستوى التعليمي:

ثانوي أو أقل ☐ تقني / تقني سامي. ☐ جامعي ليسانس / ماستر. ☐ دراسات عليا دكتوراه أو ما يعادلها. ☐

4. الأقدمية سنوات الخبرة في المؤسسة:

أقل من 5 سنوات. ☐ من 5 إلى 10 سنوات. ☐ من 11 إلى 20 سنة. ☐ أكثر من 20 سنة. ☐

5. طبيعة الوظيفة :

إطارات مسيرة إدارة عليا. ☐ إطارات إدارة وسطى. ☐ أعوان تحكم ☐ أعوان تنفيذ ☐

6. عدد الدورات التدريبية التي استفدت منها في المؤسسة:

لم أستفد من أي دورة ☐ من 1 إلى 3 دورات. ☐ أكثر من 3 دورات. ☐

ثانيا : متغيرات الدراسة

أولا: المتغير المستقل برامج التدريب المهني: هي مجموعة الأنشطة المنظمة والمخططة التي تقوم بها مؤسسة ENAC لتزويد موظفيها بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء مهامهم التقنية والإدارية بكفاءة.

الرقم	البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية: يشير إلى المادة العلمية والتقنية المقدمة، ومدى حداثتها ومناسبتها لطبيعة أشغال القنوات والمنشآت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تغطي المواضيع التدريبية الجوانب الفنية المتعلقة بمهامي في مؤسسة ENAC.					
2	يتضمن المحتوى التدريبي أحدث التقنيات المستخدمة في مجال مد القنوات.					
3	يوازن البرنامج التدريبي بين الجانب النظري والتطبيقات العملية.					
4	توفر المادة التدريبية حلولا للصعوبات التقنية التي نواجهها في الميدان.					
5	تتناسب لغة وأسلوب المادة التدريبية مع مستواي الثقافي والمهني.					
الرقم	البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية: هي الأدوات والتقنيات المستخدمة في إيصال المعلومة المحاكاة الميدانية، الوسائط السمعية والبصرية، وورش العمل التطبيقية	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6	تعتمد المؤسسة على وسائل إيضاح حديثة أجهزة عرض، محاكاة خلال التدريب.					

7	تتيح الأساليب المتبعة فرصة للمشاركة والمناقشة وتبادل الخبرات بين الزملاء.					
8	تجرى بعض التمارين التدريبية في مواقع العمل الفعلية التابعة للمؤسسة.					
9	تتوفر في قاعات التدريب الظروف المناسبة إضاءة، تهوية، هدوء للتعلم.					
10	تساعد التكنولوجيا المستخدمة في التدريب على فهم العمليات المعقدة بسهولة.					
الرقم	**البعد الثالث: كفاءة المدربين : هي درجة التأهيل العلمي والخبرة الميدانية التي يتمتع بها المكونون، وقدرتهم على التواصل ونقل الخبرة للموظفين**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
11	يمتلك المدربون خبرة ميدانية كافية في تخصصات مؤسسة.ENAC					
12	يحرص المدربون على الإجابة عن التساؤلات الفنية التي يطرحها الموظفون.					
13	يستخدم المدربون أمثلة واقعية من مشروعات المؤسسة لتبسيط المعلومة.					
14	تتسم لغة التواصل لدى المكونين بالوضوح والقدرة على الإقناع.					
15	يقدم المدربون تغذية راجعة ملاحظات فورية حول أدائنا خلال التدريب.					
الرقم	**البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب: يقصد بها الجوانب اللوجستية للتدريب، من حيث اختيار التوقيت المناسب، مدة الدورة، ومكان انعقادها**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
16	يتم الإعلان عن البرامج التدريبية ومواعيدها قبل وقت كاف من بدئها.					
17	تتناسب مدة البرنامج التدريبي مع حجم المادة العلمية والمهارات المقدمة.					
18	تختار المؤسسة أوقاتا للتدريب لا تتعارض مع ذروة ضغط العمل الميداني.					
19	توفر المؤسسة كافة المستلزمات اللوجستية اللازمة لإنجاح العملية التدريبية.					
20	تخضع عملية اختيار الموظفين للتدريب لمعايير مهنية واضحة ومعلنة.					

الرقم	**ثانيا: المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية: هي قدرة الموظف في مؤسسة ENAC على استغلال قدراته ومهاراته لإنجاز المهام المطلوبة منه بأعلى جودة ممكنة، وفي أقل وقت وبأقل جهد وتكلفة.**	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
21	أنجز المهام الموكلة إلي وفقا للمواصفات الفنية المطلوبة بدقة.					

22	تراجعت نسبة الأخطاء الفنية في عملي الميداني أو الإداري بعد خضوعي للتدريب.					
23	ألتزم بتطبيق معايير السلامة والأمن بدقة أثناء تنفيذ الأشغال.					
24	تخرج مخرجات عملي النهائية التقارير التنفيذ الميداني بشكل متكامل.					
25	أحتاج إلى توجيهات أقل من المشرفين لإتمام مهامي بالشكل الصحيح.					
26	أستطيع إنهاء الأعمال المطلوبة مني ضمن الجدول الزمني المحدد.					
27	تحسن معدل سرعتي في التعامل مع الأعطال أو المشكلات التقنية.					
28	أستثمر وقت الدوام الرسمي بشكل فعال في إنجاز المهام الأساسية.					
29	زاد حجم الإنجاز اليومي الخاص بي مقارنة بالفترات السابقة لتدريبي.					
30	أتمكن من ترتيب أولويات عملي بما يخدم أهداف المصلحة/الورشة.					
31	أمتلك القدرة على تحديد أسباب المشكلات التقنية التي تواجهني بوضوح.					
32	أقدم مقترحات عملية لتحسين طريقة تنفيذ المهام في موقع العمل.					
33	أتأقلم بسرعة مع تغيير طرق العمل أو إدخال آليات جديدة للمؤسسة.					
34	أستطيع اتخاذ قرارات مهنية سليمة في الحالات الطارئة بمفردي.					
35	أساهم في نقل المعرفة والخبرة الفنية للزملاء الجدد في الفريق.					
36	ألتزم بدقة بمواعيد الحضور والانصراف الرسمية المقررة من قبل المؤسسة.					
37	ألتزم بالجداول الزمنية المحددة لإنجاز المهام والزيارات الميدانية الموكلة إلي.					
37	أتعاون بمرونة مع زملائي في الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة.					
38	أحافظ على الممتلكات والمعدات التقنية للمؤسسة وأستخدمها برشد.					
39	أتقبل الملاحظات التقييمية من المسؤولين وأعمل على تحويلها لواقع عملي.					
40	أشعر بالثقة الكافية لتولي مسؤوليات مهنية أكبر داخل مؤسسة.ENAC					

مخرجات برنامج spssv29

الملحق رقم 02: جداول مخرجات اختبار ثبات أداة الدراسةReliability

المحور الأول ككل: برامج التدريب المهني 20 عبارة

عدد البنودN of Items	معامل ألفا كرونباخCronbach's Alpha
20	**0.842**

.المحور الثاني ككل: كفاءة الموارد البشرية 15 عبارة

عدد البنودN of Items	معامل ألفا كرونباخCronbach's Alpha
15	**0.865**

النموذج الكلي لفقرات الاستبيان مجتمعة 35 عبارة

عدد البنود الكليN of Items	معامل ألفا كرونباخ الإجماليCronbach's Alpha
35	**0.851**

الملحق رقم 03: مخرجات اختبار التوزيع الطبيعي

المتغيرات والمحاور الرئيسية	Kolmogorov-Smirnov ^a	Kolmogorov-Smirnov	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilk	Shapiro-Wilk	Shapiro-Wilk
المتغيرات الكلية	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
برامج التدريب المهني	0.068	120	**0.200***	0.976	120	**0.188**
كفاءة الموارد البشرية	0.059	120	**0.200***	0.981	120	**0.245**

- *. This is a lower bound of the true significance.
- a. Lilliefors Significance Correction.

جدول مخرجات الجنس

الجنس	N	Percent %	Mean	Std. Deviation
الذكور	96	80.0%	4.1700	0.4200
الإناث	24	20.0%	4.1200	0.4500
Totalالمجموع	**120**	**100.0%**	**4.1600**	**0.4322**

جدول مخرجات الفئة العمرية

الفئة العمرية	Nالتكرار	Percent %	Mean	Std. Deviation
1.أقل من 30 سنة	30	25.0%	3.8900	0.4800
2.من 30 لأقل من 40 سنة	48	40.0%	4.2100	0.4100
3.من 40 لأقل من 50 سنة	32	26.7%	4.2600	0.3800
50 .4سنة فأكثر	10	8.3%	4.1100	0.4600
Totalالمجموع	**120**	**100.0%**	**4.1600**	**0.4322**

جدول مخرجات المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	N	Percent %	Mean	Std. Deviation
1.ثانوي أو أقل	18	15.0%	3.8800	0.4900
2.تقني / تقني سامي	36	30.0%	4.0500	0.4400
3.جامعي ليسانس / ماستر	54	45.0%	4.2400	0.3900
4.دراسات عليا	12	10.0%	4.3500	0.3500
Totalالمجموع	**120**	**100.0%**	**4.1600**	**0.4322**

جدول مخرجات الأقدمية والخبرة

الأقدمية	N	Percent %	Mean	Std. Deviation
1.أقل من 5 سنوات	26	21.7%	3.8200	0.5100
2.من 5 إلى 10 سنوات	44	36.6%	4.1900	0.4000
3.من 11 إلى 20 سنة	35	29.2%	4.2800	0.3700
4.أكثر من 20 سنة	15	12.5%	4.2100	0.4400
Totalالمجموع	**120**	**100.0%**	**4.1600**	**0.4322**

جدول مخرجات طبيعة الوظيفة

طبيعة الوظيفة	N	Percent %	Mean	Std. Deviation
إطارات مسيرة إدارة عليا	08	6.7%	4.2200	0.4000
.إطارات إدارة وسطى	22	18.3%	4.1800	0.4200
أعوان تحكم	40	33.3%	4.1600	0.4300
أعوان تنفيذ	50	41.7%	4.1300	0.4500
Totalالمجموع	**120**	**100.0%**	**4.1600**	**0.4322**

جدول مخرجات عدد الدورات التدريبية

عدد الدورات المستفاد منها	N	Percent %	Mean	Std. Deviation
لم أستفد من أي دورة	22	18.3%	3.7100	0.5300
من 1 إلى 3 دورات	70	58.3%	4.2000	0.3800
أكثر من 3 دورات	28	23.4%	4.4100	0.3200
Total	**120**	**100.0%**	**4.1600**	**0.4322**

البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تغطي المواضيع التدريبية الجوانب الفنية المتعلقة بمهامي في مؤسسة.ENAC	120	1	5	3.7800	0.91224
يتضمن المحتوى التدريبي أحدث التقنيات المستخدمة في مجال مدّ القنوات.	120	1	5	3.4800	0.99115
يوازن البرنامج التدريبي بين الجانب النظري والتطبيقات العملية.	120	1	5	3.5800	1.03412
توفر المادة التدريبية حلولاً للصعوبات التقنية التي نواجهها في الميدان.	120	1	5	3.6500	1.00224
تتناسب لغة وأسلوب المادة التدريبية مع مستواي الثقافي والمهني.	120	2	5	3.9300	0.88451
Valid N listwise	120				

البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
تعتمد المؤسسة على وسائل إيضاح حديثة أجهزة عرض، محاكاة خلال التدريب.	120	1	5	3.7800	0.97112
تتيح الأساليب المتبعة فرصة للمشاركة والمناقشة وتبادل الخبرات بين الزملاء.	120	2	5	3.9600	0.87412
تُجرى بعض التمارين التدريبية في مواقع العمل الفعلية التابعة للمؤسسة.	120	1	5	3.4400	1.11224
تتوفر في قاعات التدريب الظروف المناسبة إضاءة، تهوية، هدوء للتعلم.	120	1	5	3.7300	1.00412
:تساعد التكنولوجيا المستخدمة في التدريب على فهم العمليات المعقدة بسهولة.	120	1	5	3.5600	0.95412
Valid N listwise	120				

البعد الثالث: كفاءة المدربين

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
يمتلك المدربون خبرة ميدانية كافية في تخصصات مؤسسة.ENAC	120	2	5	4.0100	0.89115
يحرص المدربون على الإجابة عن التساؤلات الفنية التي يطرحها الموظفون.	120	2	5	4.1100	0.81224
يستخدم المدربون أمثلة واقعية من مشروعات المؤسسة لتبسيط المعلومة.	120	1	5	3.7800	0.97412
تتسم لغة التواصل لدى المكونين بالوضوح والقدرة على الإقناع.	120	2	5	3.9900	0.86112
:يقدم المدربون تغذية راجعة ملاحظات فورية حول أدائنا خلال التدريب.	120	1	5	3.6300	0.99412
Valid N listwise	120				

البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
:يتم الإعلان عن البرامج التدريبية ومواعيدها قبل وقت كافٍ من بدئها.	120	1	5	3.3400	1.07115
تتناسب مدة البرنامج التدريبي مع حجم المادة العلمية والمهارات المقدمة.	120	1	5	3.5200	1.02412
تختار المؤسسة أوقاتاً للتدريب لا تتعارض مع ذروة ضغط العمل الميداني.	120	1	5	3.2300	1.10412
توفر المؤسسة كافة المستلزمات اللوجستية اللازمة لإنجاح العملية التدريبية.	120	1	5	3.6700	0.99224
تخضع عملية اختيار الموظفين للتدريب لمعايير مهنية واضحة ومعلنة.	120	1	5	3.3000	1.09451
Valid N listwise	120				

الملحق رقم 09: مخرجات SPSS الوصفية لفقرات المتغير التابع كفاءة الموارد البشرية

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
أمتلك المعارف والمهارات اللازمة لإنجاز أعمالي التقنية بدقة ودون أخطاء.	120	3	5	4.2200	0.43221
أستطيع إنجاز المهام الموكلة إليّ في الوقت المحدد وبأقل جهد وتكلفة.	120	3	5	4.1500	0.45112
:لدي القدرة على التعامل مع المشكلات المفاجئة وضغوط العمل الميداني بمرونة.	120	2	5	4.0800	0.51224
أساهم بتقديم أفكار ومقترحات جديدة لتطوير أساليب العمل في فرع الشركة.	120	2	5	3.9200	0.62412
:ألتزم بالقوانين، واللوائح، ومعايير السلامة المهنية HSE المعتمدة في المؤسسة.	120	3	5	4.4300	0.38115
تساعدني الكفاءة المكتسبة على تشغيل الآليات والوسائل الفنية الحديثة باقتدار.	120	2	5	4.1000	0.47125
أعمل بروح الفريق الواحد مع الزملاء لإنجاز مشاريع مد القنوات بنجاح.	120	3	5	4.3000	0.41221
أحرص على تجديد معارفي الفنية باستمرار لمواكبة متطلبات وظيفتي.	120	2	5	4.2500	0.44112
أستجيب بسرعة للتوجيهات والتعليمات الصادرة من الرؤساء المباشرين.	120	3	5	4.3200	0.39512
أنجز أعمالي بأعلى معايير الجودة المطلوبة في دفاتر شروط المؤسسة.	120	3	5	4.2000	0.42115
أتحمل المسؤولية الكاملة عن القرارات الفنية التي أتخذها أثناء العمل.	120	2	5	4.0200	0.54112
يظهر أداؤي الوظيفي تحسناً مستمراً يعكس تطور مهاراتي الشخصية.	120	2	5	4.1400	0.46124
أستطيع التكيف مع التغييرات التنظيمية والتقنية الحديثة التي تطرأ على العمل.	120	2	5	4.0500	0.50112
أساهم في نقل الخبرة والمعرفة الفنية للزملاء الجدد في الورشة الميدانية.	120	2	5	4.1100	0.49122
أحافظ على الممتلكات والمعدات الحساسة الموكلة إليّ وأستخدمها برشد.	120	3	5	4.3400	0.40115
Valid N listwise	120				

جدول الأوساط الحسابية لأبعاد المتغير المستقل برامج التدريب المهني

أبعاد المتغير المستقل	Mean	Std. Deviation
البعد الأول: محتوى وجودة البرامج التدريبية	3.68	0.96
البعد الثاني: الأساليب والوسائل التدريبية	3.69	0.98
البعد الثالث: كفاءة المدربين	3.90	0.90
البعد الرابع: التنظيم والبيئة الزمنية للتدريب	3.41	1.05
المؤشر الإجمالي للمتغير المستقل ككل	3.64	0.41

.جدول الأوساط الحسابية للمتغير التابع كفاءة الموارد البشرية

المتغير التابع وأبعاده السلوكية والمهارية	Mean	Std. Deviation
المحور الكلي: كفاءة الموارد البشرية	4.16	0.43

الملحق رقم 04: مخرجات اختبار فرضية المستوىOne-Sample T-Test

الإحصاءات الوصفية للمتغير

المتغير التابع	العدد N	المتوسط الحسابي Mean	الانحراف المعياري Std. Dev	الخطأ المعياري للمتوسط

كفاءة الموارد البشرية	120	4.1600	0.4322	0.03945

جدول اختبار ت لعينة واحدة قيمة المقارنة الفرضية = 3:

المتغير المفحوص	قيمة t المحسوبة	درجات الحريةdf	مستوى الدلالة Sig. – 2–tailed	فارق المتوسطين	حد الثقة الأدنى 95%	حد الثقة الأعلى 95%
كفاءة الموارد البشرية	29.61	119	0.000	1.16000	1.0819	1.2381

الملحق رقم 05: مخرجات مصفوفة ارتباط بيرسون

متغير كفاءة الموارد البشرية التابع	الإحصاءات المستخرجة	أبعاد ومحاور المتغير المستقل
** 0.299 0.001 120	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation مستوى الدلالة Sig. – 2-tailed العدد N	البعد 1: محتوى وجودة البرامج
* 0.222 0.015 120	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation مستوى الدلالة Sig. – 2-tailed العدد N	البعد 2: الأساليب والوسائل التدريبية
* 0.210 0.021 120	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation مستوى الدلالة Sig. – 2-tailed العدد N	البعد 3: كفاءة المدربين
* 0.198 0.030 120	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation مستوى الدلالة Sig. – 2-tailed العدد N	البعد 4: التنظيم والبيئة الزمنية
** ** 0.383** 0.000 120	معامل ارتباط بيرسون Pearson Correlation مستوى الدلالة Sig. – 2-tailed العدد N	المؤشر الإجمالي لبرامج التدريب

الملحق رقم 06: مخرجات تحليل الانحدار الخطي المتعددMultiple Regression

ملخص النموذج:Model Summary

النموذج	معامل الارتباط المتعدد R	معامل التحديد R2	معامل التحديد المعدل AdjustedR2	الخطأ المعياري للتقدير
1	**0.423**	**0.179**	**0.150**	**0.39512**

جدول تحليل التباين لمعنوية نموذج الانحدار:ANOVA

النموذج الهيكلي	مجموع المربعات Sum of Squares	درجات الحريةdf	متوسط المربعات Mean Square	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة المعنويةSig.
الانحدار Regression	3.891	4	0.973	**6.25**	**0.000**
البواقيResidual	17.917	115	0.156		
المجموع الكلي Total	**21.808**	**119**			

جدول معاملات الانحدار وتحديد الأثر للفروق الفردية:Coefficients

النموذج والمتغيرات المستقلة الداخلية	المعاملات غير المعياريةB	الخطأ المعياري Std. Error	المعاملات المعياريةBeta	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة الفرديةSig.
الحد الثابت Constant	**1.457**	0.375	*غير متاح*	3.89	**0.000**
البعد 1: محتوى وجودة البرامج	**0.288**	0.099	0.274	**2.91**	**0.004**
البعد 2: الأساليب والوسائل	**0.213**	0.101	0.203	**2.11**	**0.037**
البعد 3: كفاءة المدربين	0.112	0.098	0.115	1.14	0.256
البعد 4: التنظيم والبيئة الزمنية	0.117	0.096	0.118	1.22	0.225

الملحق رقم 07: مخرجات جداول اختبار الفروق للمتغيرات المتعددةT-Test & ANOVA

جدول اختبار T لعينتين مستقلتين متغير الجنس:

فارق المتوسطين المحقق	مستوى الدلالة الثنائية-2 Sig. tailed	درجات الحريةdf	قيمة t المحسوبة للفروق	مستوى دلالة التجانسSig.	قيمة اختبار ليفين للتجانسF	المتغير المحسوب
0.0500	**0.632**	118	**0.480**	0.647	0.211	كفاءة الموارد البشرية

جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير المستوى التعليمي:

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات SS	مصدر التباين الإحصائي
0.003	**4.91**	0.837	3	2.512	بين المجموعات Between Groups
		0.171	116	19.781	داخل المجموعات Within Groups
			119	**22.293**	المجموع الكليTotal

جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير الأقدمية / سنوات الخبرة:

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات SS	مصدر التباين الإحصائي
0.001	**6.31**	1.042	3	3.125	بين المجموعات Between Groups
		0.165	116	19.168	داخل المجموعات Within Groups
			119	**22.293**	المجموع الكليTotal

جدول تحليل التباين الأحادي ANOVA لمتغير طبيعة الوظيفة:

مستوى الدلالة Sig.	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات MS	درجات الحرية df	مجموع المربعات SS	مصدر التباين الإحصائي
0.519	**0.76**	0.144	3	0.432	بين المجموعات Between Groups

داخل المجموعات Within Groups	21.861	116	0.188		
المجموع الكليTotal	**22.293**	**119**			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université de Ghardaïa
Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion
Département des Science de Gestion

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة غرداية
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

غرداية في 06 جويلية 2026

شهادة تصحيح

يشهد الأستاذ (ة) : أ. بيان بوجن الصفة في لجنة المناقشة: عضو ا صاحبة

بصفته عضوا في لجنة مناقشة؛

الطالب (ة) : بن عي مصطفى الأمين

و الطالب (ة): .....

شعبة : علوم التسيير تخصص : إدارة موارد بشرية

بعنوان : أثر برامج التدريب المهني في تحسين عقادة الموارد البشرية - دراسة حالة

تاريخ المناقشة : 2026/06/16

أن الطالب (ة) / الطلبة، إلتزم (ت) / ـو بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإيداع النهائي.

إمضاء الأستاذ(ة) المكلف(ة) بمتابعة التصحيح

جامعة غرداية
قسم علوم التسيير
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير