

دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة -دراسة حالة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران-

The role of training in improving the performance of the employees of the entreprise - Case study of Algerian Airlines, Oran base

Le rôle de la formation dans l'amélioration de la performance des employés de l'entreprise - Étude de cas d'Air Algérie, base d'Oran

بوسمينة أمال<sup>1</sup> ، سفاري أسماء<sup>2</sup>

تاريخ النشر: 2022/03/10

تاريخ القبول: 2021/04/16

تاريخ الإرسال: 2021/03/01

**ملخص:** نظرا لأهمية التدريب لموظفي الخطوط الجوية في تحسين أداؤهم، ارتأينا من خلال هذه الدراسة تبيان أثر التدريب على أداء موظفي شركة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 150 استبانة على موظفي هذه الشركة تم استرجاع 121 استبانة منها، أي بمعدل دوران 80%. بعد إدخال البيانات في برنامج SPSS ومعالجتها تم التوصل إلى وجود أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 0.05 بين التدريب وأبعاد أداء العاملين (بعد شخصية العاملين، بعد سلوك العاملين وبعد نتائج العاملين) وهذه العلاقة موافقة للنظرية الاقتصادية. كما تضمنت الدراسة مجموعة من التوصيات هدفها زيادة فاعلية التدريب من أجل تحسين ورفع مستوى أداء العاملين في الشركة.

**الكلمات المفتاحية:** التدريب؛ أداء العاملين؛ أداء الشركة؛ الخطوط الجوية الجزائرية؛ قاعدة وهران.

**Abstract :** In this study, we will discuss the importance of training on the performance of employees of Algerian airlines, which plays a mediating role on the performance of the organization. Research suggests how to improve employee efficiency with training. Both quantitative and qualitative methods are used; A questionnaire is used for group data. A total of 150 questionnaires were distributed to the employees of this company, 121 of which were retrieved, with a turnover rate of 80%. SPSS is used to analyze data and based on the results provided to ensure effective training and improve the performance of Algerian Airlines employees. Supported by SPSS completed, correlation and regression to produce results. The overall results revealed a significant and positive correlation between training and employee performance, the model supports theoretically and statistically well.

**.Keywords:** training; staff performance; organization performance; Algerian Airlines; Oran base.

**Résumé :**

Dans cette étude, nous aborderons l'importance de la formation sur la performance des employés de l'air Algérie qui joue un rôle de médiateur sur la performance de l'organisation. La recherche suggère comment améliorer l'efficacité des employés avec une formation . Des méthodes tant quantitatives que qualitatives sont utilisées; Un questionnaire est utilisé pour les données de groupe. Au total 150 questionnaires ont été distribués aux salariés de cette entreprise, dont 121 ont été récupérés, avec un taux de rotation de 80%. SPSS est utilisé pour analyser les données et basé sur les résultats fournis pour assurer une formation efficace et améliorer les performances des employés

<sup>1</sup> Amal Boucemina, Oum el bouaghi university, COFIFAS: Algeria, [amal\\_b82@yahoo.fr](mailto:amal_b82@yahoo.fr)

<sup>2</sup> Asma seffari, Oum el bouaghi university ,COFIFAS: Algeria, [seffariasma84@yahoo.com](mailto:seffariasma84@yahoo.com)

de l'air Algérie. Soutenu par SPSS terminé, corrélation et régression pour produire des résultats. Les résultats globaux ont révélé une corrélation significative et positive entre la formation et la performance des employés, le modèle prend en charge théoriquement et statistiquement bien.

**Mots clés :** formation; performance du personnel ; performance de l'organisation ; l' Air Algérie ; base d'Oran.

## مقدمة

حظي العنصر البشري بقدر من الأهمية منذ ظهور مدرسة الإدارة العلمية، ليعتبره الكثيرون أهم مورد من موارد المؤسسة بل اعتبر الركيزة الأساسية فيها، ومع تدارك هذه الأهمية للمورد البشري أصبحت المؤسسات الخاصة والعامة منها توليه اهتماما بالغا. فالمهارات والكفاءات التي يتقنها العاملون في المؤسسة هي العامل الرئيسي الذي يحدد مكانتها التنافسية، لذلك حظي التدريب كذلك باهتمام كبير من قبل المؤسسات ويرجع ذلك للدور الذي يلعبه في تنمية العاملين ورفع قدراتهم وتغيير سلوكياتهم بشكل إيجابي يساهم في تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

## إشكالية البحث:

يسعى القائمون على شركة الخطوط الجوية الجزائرية-وهران- إلى تحسين أداء العاملين فيها، وذلك بإخضاعهم لبرامج تدريبية، وهو الأمر الذي يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران؟ ويندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على شخصية العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على سلوك العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران؟

- هل يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على نتائج العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران؟

**فرضيات الدراسة:** تقوم هذه الدراسة على اختبار مجموعة من الفرضيات، والتي سنحاول التأكد من صحتها أو خطأها.

-الفرضية الصفريّة: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية لولاية وهران؛

-الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران؛

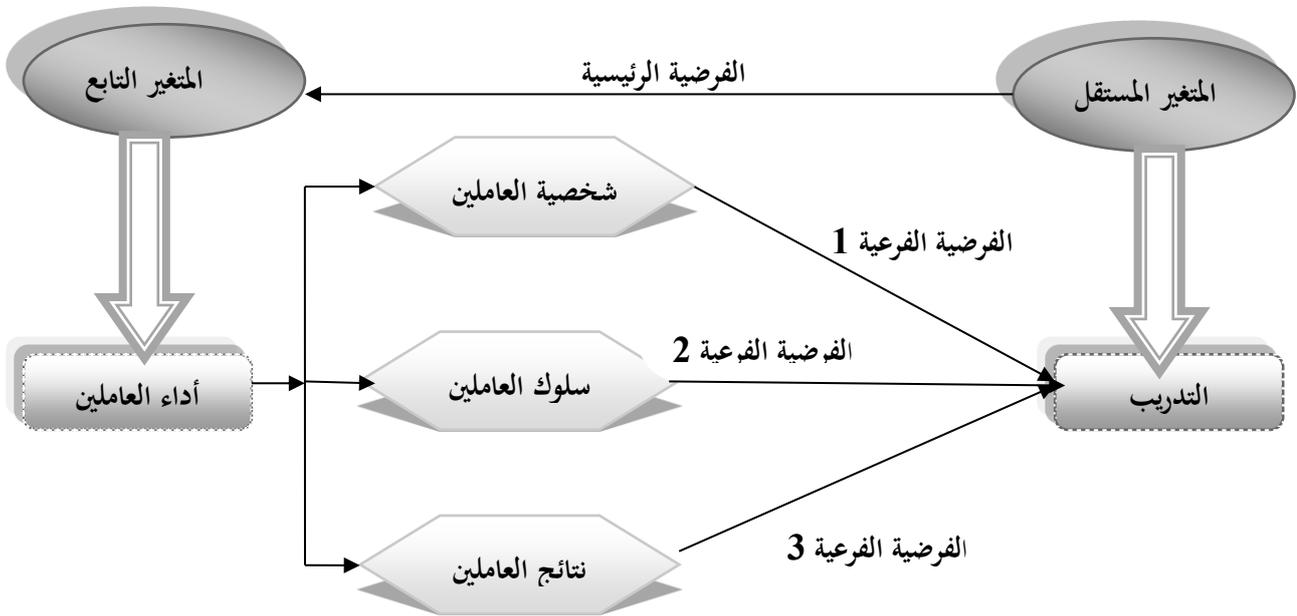
ويندرج ضمن هذه الفرضية الرئيسية ثلاثة فرضيات فرعية:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وشخصية العاملين عند مستوى معنوية 5%.

- الفرضية الفرعية الثانية: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وسلوك العاملين عند مستوى معنوية 5%.
  - الفرضية الفرعية الثالثة: توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وشخصية العاملين عند مستوى معنوية 5%.
- ومن أجل معالجة الإشكالية السابقة وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة ارتأينا تقسيم الدراسة إلى ثلاثة محاور رئيسية:

- المحور الأول: الإطار النظري للتدريب وتحسين أداء العاملين؛
- المحور الثاني: تحديد مجتمع وعينة الدراسة وعرض أدوات جمع وتحليل البيانات؛
- المحور الثالث: المعالجة الإحصائية لبيانات الاستبيان

### الشكل -1- نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الباحثين.

### 1-1 الإطار النظري للتدريب وأداء العاملين

تتميز الأسواق في عصرنا الحالي بتنافسية متزايدة وطلب غير مستقر من ناحية الجودة، مما يحتم على المؤسسات تحويل أنظمتها التقنية والتنظيمية لكي تتكيف مع عدم استقرار بيئتها، كل هذه القيود والتحديات لها تداعيات على النظام البشري، إذ أن عملية التكيف تتطلب إدارة جيدة لمهارات العاملين فيها؛ فالأشخاص هم من سيحدثون الفرق في أداء المؤسسات لتحقيق هذا تعتمد المؤسسات على التدريب كوسيلة للتكيف.

### 1-1-1 أساسيات حول التدريب: حظي التدريب باهتمام كبير في مجالات شتى منها الدراسية والمالية والشخصية...

ويستخدم كذلك في المجال المهني حيث يقصد به تطوير مهارات العاملين في أماكن العمل، وفيما يلي سنحاول التطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بالتدريب:

- **مفهوم التدريب:** 'التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة' (رشيد، 2009، صفحة 685).
- **أهمية التدريب:** للتدريب أهمية بالنسبة للأفراد وكذلك بالنسبة للمؤسسة ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي: (حيدر، 2020، صفحة 06)
  - ✓ تنمية المعارف: أي توسيع مدارك العاملين ومساعدتهم على توسيع طريقة تناولهم لأعمالهم، وزيادة الحصيلة العلمية للمشاركين في هذه البرامج مما يعود عليهم بالنفع مستقبلاً؛
  - ✓ تنمية المهارات: قد يحتاج المدربون إلى مهارات محددة بهدف مساعدتهم على تطوير أدائهم أو حل مشاكلهم؛
  - ✓ تغيير الاتجاهات: ونقصد بها الرغبة في تغيير اتجاه الموارد البشرية إلى العمل بالمنظمة وتأييد سياستها وأهدافها وتحريرهم من عادات العمل غير المرغوب فيها.
- **ماهية العملية التدريبية:** تسمى كذلك بالبرنامج التدريبي ونقصد به الجهود المنظمة والمخطط لها بهدف تزويد المتدربين بمهارات وخبرات متجددة تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم واتجاهاتهم وسلوكهم من أجل تطوير أدائهم، (الطعاني، 2007، صفحة 49) وتمر العملية التدريبية بالمراحل التالية:
  - تحديد الاحتياجات التدريبية: ونقصد بها تحديد مجموعة التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها بصورة إيجابية في معارف ومهارات وسلوكيات العاملين سواء للتغلب على نقاط الضعف أو المشاكل التي تحول دون تحقيق النتائج المرجوة أو لرفع وتحسين معدلات الأداء. أو لإعداد العاملين لمقابلة التغيير والتطور في محيط أعمالهم وأوضاعهم في المؤسسة. (الكفاني، 2007، صفحة 169)
  - تصميم البرنامج التدريبي: تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل في العملية التدريبية كونها تعتمد على عناصر دقيقة وحساسة وأهم هذه العناصر نذكر: (AL-TAWA، الصفحات 18-19)
    - ◀ الاحتياجات التدريبية التي يصمم البرنامج من أجلها؛
    - ◀ نوعية المتدربين الذي سيصمم لهم البرنامج؛
    - ◀ السلوك الحالي والسلوك المستهدف؛
    - ◀ الإمكانيات المتاحة؛
    - ◀ الوقت المتاح والوقت المناسب؛
    - ◀ التكلفة؛
    - ◀ الأسلوب التدريبي الذي سيتبع.

- 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 لهيئة البيئة التدريبية التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف الموضوعية، يعقد البرنامج التدريبي في المكان والزمان المحددين سابقا، بإشراف المنسق الذي قام بتصميم البرنامج، وتعتبر هذه المرحلة جدا فيها نعرف مدى سلامة التصميم. (ماهر، 2012، صفحة 37)

- متابعة وتقييم البرنامج التدريبي: بعد تصميم البرنامج التدريبي، تأتي عملية المتابعة والتقييم، وتعرف على أنها: 'عملية منهجية هادفة ومستمرة يتم من خلالها الوقوف على تحصيل المتدربين من المادة التدريبية في البعدين الكمي والنوعي، ومقارنته بمعدلات أو معايير قياسية للحكم عليه واقتراح ما يلزم من إجراءات وبرامج لتطويره' (القيوتي، 2010، صفحة 192)

**1-2- ماهية تحسين أداء العاملين:** مما لا شك فيه أن موضوع أداء العاملين من المواضيع المهمة، ذلك أن نجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المسطرة مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى كفاءة وفعالية موردها البشري، لذلك سنحاول في هذا الجزء التطرق إلى أهم العناصر المتعلقة بأداء العاملين.

● **مفهوم أداء العاملين:** القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من العامل الكفاء المدرب، و يمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل و الوقت الذي يستغرقه و إنشاء علاقة عادلة بينهما، و للتمكن من ترقية الموظف تجرى له اختبارات أداء، و يعتمد في ذلك على تقارير الأداء، أي الحصول على بيانات من شأنها أن تساعد على تحليل وفهم و تقييم أداء العامل لعمله و سلوكه فيه في فترة زمنية محددة" (بدوي، معجم المصطلحات الاجتماعية، 1992، صفحة 132).

● **مفهوم عملية تحسين العاملين:** يعرف تحسين أداء العامل أنه تلك العملية المنظمة والشاملة التي تهدف إلى علاج المشاكل التي يعاني منها المورد البشري في المؤسسة والذي يحول دون وصولها إلى الأهداف المسطرة. (خيلي، 2012، صفحة 73)

## 2-تحديد مجتمع وعينة الدراسة وعرض أدوات جمع وتحليل البيانات؛

حاولنا من خلال دراستنا التطبيقية التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، فقمنا بتصميم استبانة الكترونية وإرسالها عبر البريد الإلكتروني لمجتمع الدراسة، ولتحليل البيانات اعتمدنا على برنامج *SPSSv25*، حيث تم استخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بمعرفة تصورات أفراد عينة الدراسة والأساليب الإحصائية الاستدلالية.

## 2-1- مجتمع، عينة وأداة الدراسة

أ. **مجتمع البحث وعينته:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران والبالغ عددهم 165 عامل، وتكونت عينت الدراسة من 145 عامل أين تم إرسال الإستبانة الإلكترونية عبر البريد الإلكتروني، وتم استرداد 121 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي.

ب. **أداة الدراسة:** اعتمدت الدراسة على الاستبيان كأداة أساسية في جمع البيانات، ويتكون الاستبيان من جزأين أحدهما خصص لخصائص وسمات عينة الدراسة، أما الجزء الثاني فقسم إلى محورين أساسيين، حيث يتعلق المحور الأول منه بدراسة خصائص المتغير المستقل ألا وهو التدريب وذلك بالتركيز على أهم أبعاد هذا العنصر والمتمثلة في: بعد تحديد الاحتياجات التدريبية (10 فقرات)، بعد تصميم البرنامج التدريبي (7 فقرات)، بعد تنفيذ البرنامج التدريبي (8 فقرات) وبعد تقييم التدريب (5 فقرات) ليتشكل المحور الأول من 30 فقرة مقسمة كما سبق الإشارة إليه، أما المحور الثاني فتم التركيز فيه على أبعاد المتغير التابع والمتمثل في أداء العاملين وذلك كما يلي: بعد الشخصية (7 فقرات)، بعد السلوك (7 فقرات) وبعد النتائج (5 فقرات)، وعيه فإن هذا المحور يضم 19 فقرة.

## 2-2- الأساليب والأدوات الإحصائية

لقد استخدمت الدراسة الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (*SPSS v25*) في تحليل البيانات المختلفة التي تم جمعها، إذ تم استخدام بعض الأساليب الإحصائية الوصفية التالية: المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لبيان مدى تركيز إجابات عينة البحث لمجموع فقرات البحث، كما تم بعض الأساليب الإحصائية الاستدلالية والمتمثلة في: اختبار ألفا كرونباخ، كما تم استخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات.

• **الصدق والثبات:** قبل البدء بتوزيع الاستبيان على عينة الدراسة قد تم التأكد من صحته وعكسه للأهداف المنتظرة من الدراسة وذلك من خلال توزيعه على مجموعة من المحكمين المتخصصين في هذا المجال، أما عن صدقه وثباته فقد تم اختبارهما عن طريق حساب معامل الصدق واختبار ألفا كرونباخ، وذلك كما هو مبين في الجدول رقم (1).

الجدول -1-: صدق وثبات أداة القياس

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات	معامل الصدق
التدريب	30	0.790	0.888
كفاءة العاملين	19	0.716	0.846
الاستبيان ككل	49	0.855	0.924

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية *SPSS v25*

من خلال الجدول رقم (1)، تم التأكد من ثبات مقاييس البحث وذلك عن طريق إجراء اختبار ألفا كرونباخ والذي تراوحت قيمته ما بين 0.846 و0.888، وهي قيم مقبولة حيث كلما اقتربت قيمة ألفا كرونباخ من الواحد كلما زاد الاعتماد على الاتساق الداخلي للاستبيان.

كما تم التأكد من أن مقياس استبيان الدراسة يقيس فعلا ما وضعت الدراسة وذلك عن طريق حساب معامل الصدق الذي يتم عن طريق حساب جذر معامل الثبات (ألفا كرونباخ) كما يوضحه الجدول رقم (1).

### ثالثا: عرض النتائج ومناقشتها

1. الوصف الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة: لقد تم استخراج التكرارات والنسب المئوية لتحليل خصائص وسمات عينة الدراسة، حيث تضمنت هذه الخصائص ستة متغيرات تمحورت حول: الجنس، المستوى التعليمي، المؤهل العلمي، الوظيفة، الخبرة المهنية وعدد الدورات التدريبية المشارك فيها. والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول -2- خصائص وسمات عينة أفراد عينة الدراسة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	99	81.8%
	أنثى	22	18.2%
العمر	30 سنة وأقل	56	46.3%
	31 - 35 سنة	48	39.7%
	36 - 40 سنة	8	6.6%
	41 - 45 سنة	7	5.8%
	46 سنة فأكثر	2	1.2%
المؤهل العلمي	ثانوي فأقل	5	4.1%
	بكالوريا، بكالوريا + 3 سنوات	49	40.5%
	بكالوريا + 5 سنوات	55	45.5%
	أكثر من بكالوريا + 5 سنوات	12	9.9%
الوظيفة	طيار	62	51.2%
	مضيف	26	21.5%
	إداري	10	8.3%
	مهندس أو تقني صيانة	10	8.3%
	عمليات أرضية	9	7.4%
الخبرة المهنية	أخرى	4	3.3%
	5 سنوات فأقل	60	49.6%
	6 - 10 سنوات	52	43%
	11 - 15 سنة	6	5%
	16 سنة فأكثر	3	2%
المشاركة في الدورات التدريبية	عدم المشاركة	4	3.3%
	المشاركة في دورة واحدة	3	2.5%
	المشاركة في دورتين	10	8.3%
	المشاركة في 3 دورات فأكثر	104	86%

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2) أن:

✓ عدد الذكور بلغ 99 فردا بنسبة 81.8%، في حين بلغ عدد الإناث 22 مفردة أي بنسبة 18.2%، أي أن فئة الذكور هي الغالبة في عينة الدراسة؛

✓ 46.3% من عينة الدراسة بلغت أعمارهم من 30 سنة وأقل وهي تمثل أعلى نسبة، في حين أن 39.7% بلغت أعمارهم من 31-35 سنة، تليها الفئة العمرية المحددة ب: 36-40 سنة بنسبة تقدر ب: 6.6%، والفئة 41-45 سنة تقدر نسبتها ب: 5.8%، وفي الأخير الفئة من 46 سنة فأكثر تقدر نسبتها ب: 1.7%؛

✓ الفئة الغالبة في عينة الدراسة هي الطيارين حيث بلغت نسبتهم 51.2%، لتأتي بعدها فئة المضيفين بنسبة 21.5%، ليوزع الباقي بين الإداريين، مهندسي أو تقنيي الصيانة، عمال الأرضية ووظائف أخرى (8.3%، 8.3%، 7.4% و 3.3% على الترتيب)؛

✓ الأغلبية من أفراد العينة هو من حملة شهادة الماستر الأكاديمي أي بنسبة 45.5%، في حين بلغت نسبة من هم دون المستوى الجامعي 4.1%؛

✓ اهتمام شركة الطيران بتدريب موظفيها، حيث نلاحظ أن 86% من العاملين قاموا بالمشاركة في ثلاث دورات تدريبية فأكثر، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على معرفة الشركة لمدى التأثير الإيجابي لتدريب موظفيها على أداء مهامهم بكل كفاءة. بالإضافة إلى أن هذا الشيء يعكس قدرة أفراد عينة الدراسة على الإجابة على لاستبيان بدقة، وبالتالي إمكانية الاستفادة منهم لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية الجزائرية.

## 2. التحليل الوصفي لإجابات أفراد العينة: سنحاول من خلال هذا العنصر تحليل إجابات المستجيبين للدراسة على

محاور الدراسة، وذلك من خلال التطرق إلى كل فقرة من فقرات المحاور.

### 2.1. تحليل بيانات المتغير المستقل (التدريب)

لقد اعتمدت هذه الدراسة على استخدام مقياس ليكارت الخماسي، المكون من درجات الموافقة التالية: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق وغير موافق بشدة، ويندرج بأوزان من 1 إلى 5، حيث تأخذ درجة موافق بشدة الرقم 1 في حين درجة غير موافق بشدة تأخذ القيمة 5.

ونتيجة استخدام مقياس ليكارت الخماسي في هذه الدراسة، فإنه تم تحديد المقياس المعتمد في تقييم اتجاهات آراء أفراد العينة من خلال المعادلة التالية: طول المجال = المدى / قيمة الفئة الأعلى علما أن المدى = قيمة الفئة الأعلى - قيمة الفئة الأدنى. وتهدف هذه المعادلة لمعرفة حدود مجال كل خيار من الخيارات التي يحتويها مقياس ليكارت، فوجد طول المجال مساويا لـ  $5/4 = 0.8$ ، ومن ثم أمكن وضع الخيارات على النحو التالي: (1-1.8) غير موافق بشدة، (1.8-2.6) غير موافق، (2.6-3.4) محايد، (3.4-4.2) موافق، (4.2-5) موافق بشدة. والجدول رقم (3) يوضح ذلك.

الجدول -3-: الترميز حسب مقياس ليكارت الخماسي

الفترة	(1.8-1)	(2.6 -1.8)	(3.4 -2.6)	(4.2 -3.4)	(5 -4.2)
درجة الموافقة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الوزن	1	2	3	4	5

2. 1. 1. تحليل فقرات البعد الأول (بعد تحديد الاحتياجات التدريبية): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول من المحور الأول في الجدول رقم (4).

الجدول رقم 4-: وصف عبارات البعد الأول من المحور الأول

الفقرة	عنوان الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	تعمل الشركة على تحديد احتياجات الأفراد التدريبية بشكل مسبق	0.605	3.87	4
2	تختلف الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف المستويات الوظيفية المراد تدريبها	0.567	3.81	4
3	يساهم المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد	0.483	3.91	4
4	يساهم الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية	0.715	3.59	4
5	استناداً للتقييم السنوي للموظف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية	0.698	3.68	4
6	يتم استخدام أساليب ونماذج خاصة لمعرفة الاحتياجات التدريبية للأفراد في الشركة	0.684	3.69	4
7	يساهم في البرامج التدريبية فقط الأفراد الذين يعانون من نقص في الأداء	0.754	3.63	4
8	تمكن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في الشركة مدخل لتحليل عوامل القوة ونقاط الضعف لدى المتدربين	0.667	3.65	4
9	تحديد الاحتياجات التدريبية يساهم في نجاح البرنامج التدريبي	0.698	3.68	4
	بعد تحديد الاحتياجات التدريبية	0.303	3.73	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه، يتضح بأن درجة الموافقة على جميع عبارات بعد تحديد الاحتياجات التدريبية جاءت جيدة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.73 وانحراف معياري قدره 0.303، واحتلت العبارة "يساهم المدراء في تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدره: 3.91 وانحراف معياري مساو لـ: 0.483، لتحتل الفقرة الأولى "الشركة تعمل على تحديد احتياجات الأفراد التدريبية بشكل مسبق" المرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3.87 وانحراف معياري مساو لـ: 0.605، في حين احتلت الفقرة الرابعة "يساهم الموظفون في تحديد احتياجاتهم التدريبية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.59 وانحراف معياري يقدر بـ: 0.715.

2. 1. 2. تحليل فقرات البعد الثاني (بعد تصميم البرنامج التدريبي): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثاني من المحور الأول في الجدول رقم (5).

الجدول -5- وصف عبارات البعد الثاني من المحور الأول

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عنوان الفقرة	الفقرة
4	3.69	0.717	يرتبط البرنامج التدريبي بالأهداف وسياسات الشركة	1
4	3.60	0.747	تحرص الشركة على أن تكون أهداف البرنامج التدريبي واضحة للمتدربين	2
4	3.61	0.675	تكون أهداف البرنامج التدريبي للشركة قابلة للقياس	3
4	3.69	0.731	توجد خطة تدريبية دورية شاملة على مستوى الشركة	4
4	3.67	0.688	توضع الخطة التدريبية في ضوء الإمكانيات المالية للشركة	5
4	3.81	0.610	تحدد الشركة جداول زمنية لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند تصميمه	6
4	3.60	0.790	يشارك في تصميم البرنامج التدريبي الأفراد المعنيين بالتدريب	7
4	3.67	0.336	بعد تصميم البرنامج التدريبي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه، يتضح بأن درجة الموافقة على جميع عبارات بعد تصميم البرنامج التدريبي جاءت جيدة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.67 وانحراف معياري قدره 0.336، واحتلت العبارة "تحدد الشركة جداول زمنية لبدء وانتهاء البرنامج التدريبي عند تصميمه" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر بـ: 3.81 وانحراف معياري مساو لـ: 0.610.

2. 1. 3. تحليل فقرات البعد الثالث (بعد تنفيذ البرنامج التدريبي): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثالث من المحور الأول في الجدول رقم (6).

الجدول -6- وصف عبارات البعد الثالث من المحور الأول

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عنوان الفقرة	الفقرة
4	3.71	0.769	تلتزم الجهة التي تقوم بالتدريب بموعد بدء وانتهاء البرنامج التدريبي	1
4	3.69	0.794	تحرص الجهة التي تقوم بالتدريب على تهيئة المكان المناسب للتدريب	2
4	3.83	0.628	تطلع الشركة على محتوى البرنامج التدريبي	3
4	3.74	0.677	تعتمد الجهة التي تقوم بالتدريب على أساليب تدريبية حديثة في البرنامج التدريبي	4
4	3.66	0.812	تهتم الشركة بمتابعة التزام موظفيها أثناء التدريب	5
4	3.74	0.713	يتم تزويد الشركة بتقرير نهائي عن الدورة والمتدربين	6
4	3.56	0.795	يتماشى أسلوب التدريب مع تطلعات الأفراد والإدارة حول مدى امتلاكهم للمهارات والخبرات اللازمة	7
4	3.68	0.710	يتملك المدربين المهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي	8
4	3.70	0.390	بعد تنفيذ البرنامج التدريبي	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه، يتبين بأن درجة الموافقة على جميع عبارات بعد تنفيذ البرنامج التدريبي جاءت جيدة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.70 وانحراف معياري قدره 0.390، واحتلت العبارة "تطلع الشركة على محتوى البرنامج التدريبي" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر به: 3.83 وانحراف معياري مساو لـ: 0.628.

2. 1. 4. تحليل فقرات البعد الرابع (بعد تقييم التدريب): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الرابع من المحور الأول في الجدول رقم (7).

الجدول -7- وصف عبارات البعد الرابع من المحور الأول

الفقرة	عنوان الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	تقوم الشركة بتقييم نتائج وفعالية التدريب مباشرة بعد انتهاء العملية التدريبية	0.750	3.74	4
2	تقوم الشركة بمتابعة أثر البرنامج التدريبي على المتدربين على المتدربين بشكل دوري	0.828	3.51	4
3	يتم تقييم البرامج التدريبية من خلال ملاحظة المديرين لسلوك وكفاءة المتدربين	0.635	3.72	4
4	تستخدم الشركة اختبارات خاصة بهدف تقييم أداء المشاركين في العملية التدريبية (استبيان، مقابلة واختبار)	0.604	3.79	4
5	تقارن الشركة بين العائد والتكلفة من البرنامج التدريبي	0.820	3.61	4
	بعد تقييم التدريب	0.425	3.67	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

نلاحظ من الجدول رقم (7)، أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق حيث أن الفقرة الرابعة "تستخدم الشركة اختبارات خاصة بهدف تقييم أداء المشاركين في العملية التدريبية" تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري مقدر به: 0.604.

2. 2. تحليل بيانات المتغير التابع (كفاءة العاملين): سيتم من خلال هذا الجزء توضيح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للأبعاد المتعلقة بأداء العاملين.

2. 2. 1. تحليل فقرات البعد الأول (بعد الشخصية): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الأول من المحور الثاني في الجدول رقم (8).

الجدول -8-: وصف عبارات البعد الأول من المحور الثاني

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عنوان الفقرة	الفقرة
4	3.56	0.752	تتميز علاقة العاملين برؤسائهم بالود والتوافق	1
4	3.68	0.698	تتميز علاقة العاملين بزملائهم بالود والتوافق	2
4	3.73	0.719	تعتبر وظيفة الفرد في الشركة أمرا مهما بالنسبة له	3
4	3.67	0.700	يتميز أفراد الشركة بالرغبة والحماس في أداء مهامهم	4
4	3.62	0.777	لدى العاملين القدرة على التعلم والإبداع	5
4	3.76	0.619	يتحمل العاملون في الشركة ضغوط العمل التي يتعرضون لها	6
4	3.64	0.740	يتحلى الأفراد بالقيم التي تخدم ثقافة الشركة	7
4	3.67	0.359	بعد الشخصية	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق حيث أن الفقرة السادسة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.76 وانحراف معياري مقدر بـ: 0.619، والتي جاءت كما يلي: "يتحمل العاملون في الشركة ضغوط العمل التي يتعرضون لها".

2.2.2. تحليل فقرات البعد الثاني (بعد السلوك): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثاني من المحور الثاني في الجدول رقم (9).

الجدول -9-: وصف عبارات البعد الثاني من المحور الثاني

الوزن النسبي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	عنوان الفقرة	الفقرة
4	3.64	0.707	يتمتع العاملون بالقدرة على حل مشكلات لعمل بعد التدريب	1
4	3.71	0.612	يحرص العاملون على استخدام الإمكانيات والموارد المتاحة ففي العمل بكفاءة وفاعلية	2
4	3.68	0.686	يتمتع العاملون بمهارة التواصل الجيد مع الآخرين	3
4	3.69	0.717	يتمتع العاملون بعد تدريبهم بقدرة تؤدي إلى ابتكار أساليب جديدة في العمل	4
4	3.69	0.742	يلتزم العاملون بموعد الحضور والمغادرة لمقر العمل في الوقت المحدد	5
4	3.60	0.701	يتكون لدى العاملين الذين تدرّبوا اتجاه إيجابي نحو العمل	6
4	3.75	0.687	لدى العاملين الذين تدرّبوا ولاء اتجاه الشركة	7
4	3.68	0.354	بعد السلوك	

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

نلاحظ من الجدول أن جميع الفقرات ضمن المجال موافق حيث أن الفقرة السابعة تحتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.75 وبانحراف معياري مقدر ب 0.687، والتي تبين أن العاملين الذين تدربوا لديهم ولاء تجاه الشركة.

2.2. تحليل فقرات البعد الثالث (بعد النتائج): تتلخص إجابات المستجيبين للاستبيان على البعد الثالث من المحور الثاني في الجدول رقم (10).

الجدول -10-: وصف عبارات البعد الثالث من المحور الثاني

الفقرة	عنوان الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
1	يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة	0.702	3.74	4
2	يتمكن العاملون من إنجاز أعلى مستوى من حجم العمل المطلوب	0.717	3.64	4
3	ينجز العاملون المهام الوظيفية في الوقت المحدد	0.650	3.67	4
4	يحرص العاملون على إنجاز جميع المهام المطلوبة بشكل دائم	0.671	3.69	4
5	تحرص الشركة على توفير مؤشرات أداء محددة للعاملين	0.854	3.58	4
	بعد النتائج	0.392	3.66	4

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

من خلال الجدول أعلاه، يتضح بأن درجة الموافقة على جميع عبارات بعد النتائج جاءت جيدة وهو ما يؤكد المتوسط الحسابي الذي بلغ 3.66 وانحراف معياري قدره 0.392، واحتلت العبارة "يؤدي العاملون المهام الموكلة إليهم طبقا لمعايير الجودة المطلوبة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي قدر به: 3.74 وانحراف معياري مساو ل: 0.702.

### 3- النتائج ومناقشتها

نتائج اختبار فرضيات الدراسة: يقوم البحث على اختبار مجموعة من الفرضيات، والتي سنحاول من خلال هذا العنصر التأكد من صحتها أو خطأها.

✓ الفرضية الصفرية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية قاعدة وهران؛

✓ الفرضية البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية عند مستوى 5% للتدريب على أداء العاملين في الخطوط الجوية قاعدة وهران؛

ولاختبار الفرضية أعلاه قد تم استخدام الانحدار الخطي البسيط، حيث تم التوصل إلى النتائج الموضحة بالجدول رقم (11):

الجدول -11-: أثر التدريب على كفاءة موظفي الخطوط الجوية قاعدة وهران

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
constant	,973	,277		3,514	,001
التدريب	,730	,075	,667	9,770	,000

المصدر: مخرجات برمجية SPSS v25

من خلال الجدول رقم (11)، تبين أن نموذج الانحدار البسيط لأثر التدريب على أداء العاملين قدر بالمعادلة التالية:  $Y = 0.973 + 0.730 X$ ، وعليه نجد أن معامل التدريب ( $\beta$ ) إشارته موجبة، أي أن هناك علاقة طردية بين المتغير التابع والمتغير المستقل، حيث إذا تغير التدريب بوحدة واحدة، فإن أداء العاملين تتغير بـ 0.730 وهذا متوافق مع التوقعات السابقة ومنطق النظرية الاقتصادية.

قبل القول أن نموذج الانحدار الخطي البسيط لأثر التدريب على أداء العاملين هو النموذج الملائم لبيانات الدراسة، لا بد من القيام بمجموعة من الاختبارات المناسبة لدراسة صلاحيته، وذلك كما يلي:

✓ اختبار معنوية المعلمات: يهدف إلى اختبار مدى الثقة الإحصائية في التقديرات الخاصة بمعلمات النموذج المقدر ( $\alpha$  و  $\beta$ ) وذلك باستخدام احصائية ستودنت (t).

✓ تقدير المعلمة  $\alpha$ : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة ( $\alpha$ ) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت المحسوبة  $t=3.514$  بمعنوية ( $sig = 0.001$ ) أقل من المعنوية ( $0.05$ ) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة ( $\beta$ ) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

✓ تقدير المعلمة  $\beta$ : حيث نلاحظ من الجدول السابق أن قيمة المعلمة ( $\beta$ ) لها معنوية إحصائية تدل عليها قيمة ستودنت  $t=9.770$  بمعنوية ( $sig = 0.000$ ) أقل من المعنوية ( $0.05$ ) المعتمدة في الدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأن قيمة ( $\beta$ ) المقدر غير معنوية وقبول الفرضية البديلة بأنها معنوية.

✓ اختبار المعنوية الكلية للنموذج المقدر: نستعمل اختبار فيشر F، يستخدم هذا الاختبار لاختبار المعنوية الكلية للنموذج، وجدول ANOVA التالي يبين تحليل الانحدار بين المجموعات وخارج المجموعات:

جدول -12-: يبين تحليل تباين الانحدار ANOVA

Modèle	Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
Régressio	4,398	1	4,398	95,460	,000 <sup>b</sup>
Résidu	5,483	119	,046		
Total	9,881	120			

المصدر: مخرجات برمجية SPSS V25

بعد إجراء تباين الانحدار (ANOVA) التي يبينها الجدول أعلاه فإن قيمة F الجدولية (D) و التي تقدر ب 95.460 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 119)، وبما أن  $\text{sig} = 0.000$  أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05. ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي.

✓ اختبار جودة الارتباط بواسطة معامل التحديد ( $R^2$ ): هو عبارة عن مؤشر يقيس القوة التفسيرية لنموذج الانحدار، أي نسبة التباين في المتغير التابع من قبل المتغيرات أو المتغير المستقل، والجدول التالي يوضح شدة العلاقة بين التدريب وأداء العاملين.

جدول -13-: يبين معاملات الارتباط.

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation	Changement dans les statistiques					Durbin-Watson
					Variation de R-deux	Variation de F	ddl1	ddl2	Sig. Variatio n de F	
1	,667 <sup>a</sup>	,445	,440	,215	,445	95,460	1	119	,000	1,745

المصدر: مخرجات برمجية SPSS v25

من الجدول يتضح أن قيمة ( $R=0.667$ ) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين المتغيرين: التدريب وأداء العاملين، كما أن معامل التحديد ( $R^2$ ) بلغ 0.445، مما يعني أن 44.5% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (كفاءة العاملين) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التدريب). وهذا كافي لتأكيد وتفسير العلاقة بين المتغير المستقل والتابع. ✓ بما أن  $\text{Durbin-Watson} = 1.745$  أكبر من 0 ومحصور ضمن المجال 1.5 و 2.5 فإن هناك ارتباط ذاتي موجب بين التدريب وأداء العاملين.

إذا، من خلال ما سبق ثبت أن هناك انحدار خطي بسيط معنوي و ارتباط خطي وأن هناك علاقة تفسيرية بين المتغير التابع والمستقل قدرت بمعامل التحديد المعدل (44.5%)، مما يجب قبول الفرضية الرئيسية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05.

بعد التأكد من صحة الفرضية الرئيسية، ينبغي التأكد من صحة الفرضيات الفرعية والتي تبين أثر التدريب على كل بعد من أبعاد أداء العاملين.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:** "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وشخصية العاملين عند مستوى معنوية 0.05"، يبين الجدول أعلاه فإن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب 41.474 عند مستوى معنوية (0.05)، وأن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وشخصية العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وشخصية العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ويتضح أن قيمة (R=0.508) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين التدريب وشخصية العاملين، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.258، مما يعني أن 25.8% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (الشخصية) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التدريب)، ومنه الفرضية مقبولة.

✓ **اختبار الفرضية الثانية:** "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وسلوك العاملين عند مستوى معنوية 0.05"، يبين الجدول أعلاه فإن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب 54.430 عند مستوى معنوية (0.05)، وأن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وسلوك العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وسلوك العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ويتضح أن قيمة (R=0.560) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين التدريب وسلوك العاملين، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.314، مما يعني أن 31.4% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (السلوك) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التدريب)، ومنه الفرضية مقبولة.

✓ **اختبار الفرضية الثالثة:** "توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ونتائج العاملين عند مستوى معنوية 0.05"، يبين الجدول أعلاه فإن قيمة F المحسوبة والتي تقدر ب 38.611 عند مستوى معنوية (0.05)، وأن (sig= 0.000) أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ونتائج العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ونقبل الفرضية البديلة القائلة بأنه توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب ونتائج العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ويتضح أن قيمة (R=0.495) قريبة من الواحد وبالتالي نقول أن هناك علاقة بين التدريب ونتائج العاملين، كما أن معامل التحديد (R<sup>2</sup>) بلغ 0.245، مما يعني أن 24.5% من المتغيرات الحاصلة في المتغير التابع (نتائج) يرجع إلى التغير الحاصل في المتغير المستقل (التدريب)، ومنه الفرضية مقبولة.

الجدول رقم- 14- نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

الفرضية	F المحسوبة	F المعنوية	معامل الارتباط	معامل التحديد	B	النتيجة
الفرضية 1	41.474	0.000	0.508	0.258	0.508	الفرضية مقبولة
الفرضية 2	54.430	0.000	0.560	0.314	0.560	الفرضية مقبولة
الفرضية 3	38.611	0.000	0.495	0.245	0.495	الفرضية مقبولة

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على برمجية SPSS v25

60 عند مستوى معنوية (0.05) ودرجات حرية (1 و 119)، وبما أن  $\text{sig} = 0.000$  أقل من مستوى المعنوية 0.05 المعتمد في الدراسة فإننا نرفض الفرضية الصفرية القائلة بأنه لا توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05. ونقبل الفرضية البديلة القائلة أنها توجد علاقة ذات دلالة معنوية بين التدريب وأداء العاملين عند مستوى معنوية 0.05، ومنه النموذج الكلي المقدر معنوي.

#### خاتمة

من خلال هذه الدراسة التي تهدف لمعرفة أثر التدريب على أداء العاملين في شركة الخطوط الجوية الجزائرية قاعدة وهران، قمنا بتصميم استبيان الكتروني تم توزيعه على 150 عامل بالقاعدة، واسترجاع 121 استبيان صالح للتحليل الإحصائي، وبعد الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية تبين لنا الأهمية البالغة التي يلعبها التدريب في تحسين أداء العاملين على مستوى الشركة، بمختلف فئاتهم. لذلك لاحظنا اهتمام القائمين على الشركة بتنظيم دورات تدريبية بصورة دورية من أجل تحسين مهارات وإمكانيات العاملين فيها مما ينعكس بصورة مباشرة على أداء الشركة.

قائمة المراجع

1. 1-AL-TAWA, ا. ج. (s.d.).
2. <https://www.scribd.com/doc/21002485/%D8%AA%D8%B5%D9%85%D9%8A%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B1%D8%A7%D9%85%D8%AC-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AF%D8%B1%D9%8A%D8%A8%D9%8A%D8%A9>. (s.d.).
3. أحمد زكي بدوي. (بلا تاريخ). معجم المصطلحات الإجتماعية. بيروت، لبنان: مكتبة بيروت.
4. أحمد ماهر. (2012). إدارة الموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
5. الطعاني، ح. أ. (2007). التدريب مفهومه وفعالته في بناء البرامج التدريبية وتقييمها. عمان: دار الشروق.
6. القريوتي، م. (2010). الوجيز في إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار وائل للنشر.
7. بدوي، أ. ز. (1992). معجم المصطلحات الإجتماعية. بيروت: مكتبة لبنان.
8. عصام حيدر. (2020). التدريب والتطوير. الجامعة السورية الافتراضية، سوريا.
9. فريد خميلي. (2012). التدريب كمخل لتحسين الموارد البشرية- دراسة حالة مجمع صيدال بعنابة. أم البواقي.
10. مازن فارس رشيد. (2009). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: دار العبيكان.
11. مازن فارس رشيد. (2009). إدارة الموارد البشرية. المملكة العربية السعودية: دار العبيكان.
12. محمد جمال الكفافي. (2007). الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية. القاهرة: الدار الثقافية.
13. رابط المختصر للاستبيان الإلكتروني الموجه لموظفي الخطوط الجوية الجزائرية- قاعدة وهران - <https://forms.gle/YXWtEpVVbn8ffKA27>