

ميدان: الحقوق والعلوم السياسية
فرع: التنظيم السياسي والإداري
تخصص: إدارة محلية

كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي
تحت عنوان:

تحديد وتخطيط الإحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاضعة ذات الطابع الصناعي والتجاري

دراسة تطبيقية: بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة 2020 - 2026

تحت إشراف:
أ.د. فوزية شرقي

من إعداد الطالب:
عمار بن عيسى

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة الجامعية	الصفة
عبد الله زبيري	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	رئيسا
فوزية شرقي	أستاذة التعليم العالي	جامعة محمد بوضياف المسيلة	مشرفا ومقررا
وفاء بحاش	أستاذ محاضر أ	جامعة محمد بوضياف المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025-2026



27 ديسمبر 2020

* ملحق بالقرار رقم 1082/..... المؤرخ في
الذي يحدد القواعد المتعلقة بالوقاية من السرقة العلمية ومكافحتها

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

مؤسسة التعليم العالي والبحث العلمي:

نموذج التصريح الشرفي
الخاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

أنا الممضي أسفله،

السيد(ة): بن عيسى عمار الصفة: طالب، أستاذ، باحث بشرفي فوزية

الحامل(ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم: 29538124 والصادرة بتاريخ: 2023/09/10

المسجل(ة) بكلية / معهد العلوم والعلوم الإنسانية

والمكلف(ة) بإنجاز أعمال بحث (مذكرة التخرج، مذكرة ماستر، مذكرة ماجستير، أطروحة دكتوراه)،

عنوانها: تحديد وتخطيط احتياجات المدينة في مؤسسات الخاضعة ذات طابع

الهنائي والتجاري: دراسة تطبيقية بمؤسسة MODNA LAIT المسجلة 2020-2024

أصرح بشرفي أنني ألتزم بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية والنزاهة الأكاديمية

المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه .

التاريخ:

توقيع المعني (ة)





شكر وعرفان

أول من يشكر ويحمد أثناء الليل وأطراف النهار هو العلي القهار الذي
أغرقنا في نعمة التي لا تحصى فله جزيل الحمد والثناء العظيم
هي الذي أنعم علينا إذا أرسل فينا عبده ورسوله محمد صلى الله عليه
وسلم عليه أزكى الصلوات وأطهر التسليم والشكر موصول الى كل أستاذ
أفادنا بعلمه من أول المراحل الدراسية حتى هذه اللحظة
كما أتقدم بكامل شكري وتقديري وعرفاني إلى الأستاذة الدكتورة : فوزية
شرقي

للجهود العلمية والآراء التي أغنت بها البحث ليظهر بالصورة الحالية،
كما نشكر الأساتذتي والطايم الاداري لمؤسسة HODNA LAIT لولاية
المسيلة الذين رافقونا طوال مشوارنا الدراسي.

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع الى الوالدين الكريمين
أطال الله في عمرهما وعافاهما في صحتها
والى اخوتي وأصدقائي
وكل من ساندني ولو بحرف في مسيرتي الدراسية
الى جميع أساتذة كلية العلوم السياسية
لجامعة محمد بوضياف المسيلة
الى كل هؤلاء أهديهم هذا العمل المتواضع سائلا الله العلي القدير
أن ينفعنا به ويمدنا بتوفيقه

عمار

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	شكر وعرفان
–	إهداء
11	مقدمة
الفصل الأول: تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: مفهوم التخطيط
22	المطلب الأول: تعريف وعناصر التخطيط
26	المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للتخطيط
27	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط
31	المبحث الثاني: ماهية التدريب
31	المطلب الأول: تعريف التدريب
33	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
36	المطلب الثالث: أنواع ومبادئ التدريب
40	المطلب الرابع: خطوات التدريب
44	المبحث الثالث: تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية
44	المطلب الأول: أهمية وأبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية
46	المطلب الثاني: مصادر ومداخل تحديد الاحتياجات التدريبية
49	المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية
51	المطلب الرابع: أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية
52	المبحث الرابع: مفهوم القطاع الخاص
52	المطلب الأول: تعريف القطاع الخاص
54	المطلب الثاني: التطور التاريخي للقطاع الخاص في الجزائر
58	المطلب الثالث: مميزات القطاع الخاص
63	الخلاصة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

65	تمهيد
66	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة
66	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
70	المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Hodna Lait
72	المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة
72	المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة
76	المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة
116	المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها
116	المطلب الأول: مناقشة الفرضية العامة
117	المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات الفرعية للشق النظري
118	المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات الرئيسية للشق الميداني
123	الخلاصة
الخاتمة	
127	- نتائج الدراسة
128	- الاقتراحات
129	- الآفاق المستقبلية
130	- قائمة الملاحق
140	- قائمة المراجع
145	- الملخص بالعربية
145	- الملخص بالإنجليزية
08	- قائمة الجداول
08	- قائمة الأشكال
06	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الجدول رقم (01): يمثل عرض موجز حول الشركة	62
02	الجدول رقم (02): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي	71
03	الجدول رقم (03): يوضح ترتيب عبارات استبيان تخطيط الاحتياجات التدريبية حسب المتوسطات	72
04	الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
05	الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	81
06	الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	82
07	الجدول رقم (07): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير درجة العلمية	83
08	الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	84
09	الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	85
10	الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	86
11	الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	87
12	الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	88
13	الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	89
14	الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	90
15	الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	91
16	الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	92
17	الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	93
18	الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	94
19	الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	95
20	الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	96
21	الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	97
22	الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	98
23	الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	99
24	الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	100

101	الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	25
102	الجدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	26
103	الجدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	27
104	الجدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	28
100	الجدول رقم (29): يبين توزيع بيانات متغيرات الدراسة Smirnov Kolmogorov	29
101	الجدول رقم (30): يمثل اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين تبعاً لمتغير الجنس	30
102	الجدول رقم (31): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمر.	31
103	الجدول رقم (32): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية	32
104	الجدول رقم (33): نتائج اختبار تبعاً لمتغير الخبرة المهنية ANOVA	33

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الشكل رقم (01): يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Hodna Lait للولاية المسيلة	64
02	الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	80
03	الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	81
04	الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي	82
05	الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير درجة العلمية	83
06	الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية	84
07	الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)	85
08	الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)	86
09	الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)	87
10	الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)	88
11	الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)	89
12	الشكل رقم (12): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)	90
13	الشكل رقم (13): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)	91
14	الشكل رقم (14): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)	92
15	الشكل رقم (15): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)	93

94	الشكل رقم (16): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)	16
95	الشكل رقم (17): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)	17
96	الشكل رقم (18): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)	18
97	الشكل رقم (19): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)	19
98	الشكل رقم (20): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)	20
99	الشكل رقم (21): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)	21
100	الشكل رقم (22): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)	22
101	الشكل رقم (23): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)	23
102	الشكل رقم (24): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)	24
103	الشكل رقم (25): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)	25
104	الشكل رقم (26): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)	26



مقدمة

يعد العنصر البشري المحرك الأساسي والدعامة الركيزة لأي مؤسسة تسعى لإثبات وجودها وتحقيق تميزها التنافسي في ظل محيط اقتصادي يتسم بالديناميكية والتحولات السريعة. ولم يعد رأس المال المادي وحده كافياً لضمان استمرارية المنظمات، بل أضحت رأس المال الفكري والمعرفي هو الفيصل في رفع كفاءة الأداء وتحسين الإنتاجية. ومن هذا المنطلق، برزت إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي يقع على عاتقها تطوير مهارات العاملين وتحديث معارفهم بما يتوافق مع تطلعات المؤسسة وأهدافها المستقبلية.

وتعتبر العملية التدريبية من أبرز الآليات الاستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات لتنمية قدرات مواردها البشرية وسد الفجوات الأدائية بين ما هو كائن وما يجب أن يكون. غير أن نجاح التدريب وتحقيقه للعوائد الاستثمارية المرجوة لا يتأتى عفو الخرص أو بالارتجال، بل يستلزم إطاراً تخطيطياً مهيكلًا يبدأ بركيزة أساسية وهي "تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية". يضمن التشخيص الدقيق والمنهجي لهذه الاحتياجات توجيه الجهود والإنفاق المالي نحو البرامج والمستهدفين الفعليين، مما يحول التدريب من مجرد تكلفة أونشاط روتيني إلى استثمار حقيقي يدعم خطط التطوير والتوسع، لاسيما في قطاع المؤسسات الخاصة التي تواجه تحديات السوق وتقلباته بشكل مباشر.

تشهد البيئة الاقتصادية في الجزائر تحولات جذرية ومساعٍ حثيثة لتفعيل دور القطاع الخاص كرافد أساسي للتنمية الاقتصادية خارج قطاع المحروقات. وتعتبر مؤسسات الصناعات الغذائية من أبرز النماذج التي تتطلب مرونة عالية وكفاءة بشرية متميزة لمواجهة معايير الجودة والتنافسية.

ومن هذا المنطلق، تبرز مؤسسة الحضنة الخاصة (HODNA LAIT) بولاية المسيلة كنموذج للمؤسسات الاقتصادية الحيوية التي تسعى للحفاظ على مكانتها في السوق الوطنية، مما يجعل من دراسة واقع تخطيط احتياجاتها التدريبية ضرورة علمية وعملية لتقييم مدى مواكبة

أنظمتها الإدارية للتوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية خلال الفترة الممتدة بين (2020-2026).

1. مبررات اختيار الموضوع:

- **الدافع الأكاديمي:** اهتمام الباحث بدراسة قضايا تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسات الصناعية والتجارية، ولا سيما موضوع تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية باعتباره الركيزة الأساسية لنجاح أي برنامج تدريبي فعال.

- **الدافع العملي والمهني:** أهمية الموضوع في الواقع العملي للمؤسسات الخاصة، حيث تعاني العديد منها من ضعف أو عشوائية في تحديد الاحتياجات التدريبية، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية التدريب وعدم انعكاسه على الأداء الفعلي للعاملين.

- **حدثة الموضوع وأهميته الراهنة:** تزايد الاهتمام بالتدريب والتأهيل البشري في ظل المنافسة السوقية والتحول الاقتصادي، خاصة خلال الفترة (2020-2026) التي شهدت تغيرات تنظيمية وإنتاجية فرضت ضرورة إعادة النظر في سياسات التدريب.

- **خصوصية ميدان الدراسة:** اختيار مؤسسة "HODNA LAIT" باعتبارها مؤسسة صناعية وتجارية نشطة، تمثل نموذجاً واقعياً لدراسة ممارسات التخطيط التدريبي في القطاع الخاص، وإمكانية تعميم بعض نتائج الدراسة على مؤسسات مماثلة.

- **الرغبة في تقديم قيمة مضافة:** سعي الطالب إلى تقديم نتائج وتوصيات عملية من شأنها المساهمة في تحسين فعالية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة محل الدراسة، ودعم مسار تطوير الموارد البشرية بها.

2. أهمية الدراسة:

1. **تشخيص واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاصة الصناعية والإنتاجية، والوقوف على مدى اعتمادها على أسس علمية ومنهجية في هذا المجال.**

2. **التعرف على أهم الأساليب والآليات المعتمدة في تخطيط البرامج التدريبية داخل المؤسسات محل الدراسة، وتقييم مدى فعاليتها في تلبية احتياجات العاملين.**

3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء المهني للعاملين، ومدى إسهام التدريب في رفع الكفاءة والإنتاجية.
 4. تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر سلباً على فعالية تخطيط الاحتياجات التدريبية، سواء كانت بشرية، تنظيمية، أو مادية.
 5. إبراز مدى انسجام التخطيط التدريبي مع الأهداف الاستراتيجية والإنتاجية العامة للمؤسسة، ودوره في دعم تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.
3. أهداف الدراسة:

- تتمثل أهداف الدراسة في الغايات المراد بلوغها، سواء على المستوى النظري أو التطبيقي:
1. تشخيص واقع عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاصة الصناعية والإنتاجية، والوقوف على مدى اعتمادها على أسس علمية ومنهجية في هذا المجال.
 2. التعرف على أهم الأساليب والآليات المعتمدة في تخطيط البرامج التدريبية داخل المؤسسات محل الدراسة، وتقييم مدى فعاليتها في تلبية احتياجات العاملين.
 3. الكشف عن طبيعة العلاقة بين دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء المهني للعاملين، ومدى إسهام التدريب في رفع الكفاءة والإنتاجية.
 4. تحديد أبرز المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر سلباً على فعالية تخطيط الاحتياجات التدريبية، سواء كانت بشرية، تنظيمية، أو مادية.
 5. إبراز مدى انسجام التخطيط التدريبي مع الأهداف الاستراتيجية والإنتاجية العامة للمؤسسة، ودوره في دعم تحقيق الميزة التنافسية والاستدامة التنظيمية.
4. إشكالية الدراسة

بناءً على ما سبق، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسة التالية:

- كيف يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الجزائرية الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري: دراسة حالة مؤسسة HODNA LAIT – المسيلة 2020-2026 ؟.

ولمحاولة الإجابة عن هذه الإشكالية، نطرح الأسئلة الفرعية الآتية:

- ما واقع عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاصة الصناعية والتجارية؟

- ما الأساليب المعتمدة في تخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسات الخاصة؟

- هل توجد علاقة بين الدقة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء المهني للعاملين؟

- ما المعوقات التنظيمية والإدارية التي تؤثر على فعالية تخطيط الاحتياجات التدريبية؟

- كيف ينسجم التخطيط التدريبي مع الأهداف الاستراتيجية أو الإنتاجية لعامة لمؤسسة؟

- ماهي تصورات المبحوثين من مستخدمي مؤسسة HODNA LAIT - المسيلة نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية 2020 - 2026 ؟.

5. فرضيات الدراسة

تتمحور فرضيات الدراسة حول:

- الفرضية العامة:

يوجد علاقة إيجابية بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة الجزائرية الخاصة ذات الصناعي والتجاري ونجاح العملية التدريبية.

• الفرضيات الفرعية للشق النظري:

- يوجد علاقة بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية وأنظمة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية الخاصة ذات الصناعي والتجاري.

• فرضيات الدراسة الميدانية:

* الفرضيات الرئيسية للشق الميداني:

- يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في مؤسسة الحضنة Hodna Lait المسيلة وفق خطوات علمية وعملية دقيقة.

- تتضمن البرامج التدريبية الحالية لمؤسسة الحضنة Hodna Lait المسيلة جزءًا من الاحتياجات الفعلية.

- الفرضية الرئيسية الثالثة للشق الميداني:

- الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في كل من تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة تبعًا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية).

❖ الفرضيات الفرعية للشق الميداني:

- الفرضية الفرعية الأولى: توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير الجنس في كل من تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة.
- الفرضية الفرعية الثانية: توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير العمر في كل من تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة.
- الفرضية الفرعية الثالثة: توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير الدرجة العلمية في كل من تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة.
- الفرضية الفرعية الرابعة: توجد فروق معنوية تبعًا لمتغير الخبرة المهنية في كل من تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة.

6. حدود الدراسة

- الحدود المكانية: تنصب دراستنا حول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية على مستوى مؤسسة الحضنة HODNA LAIT - المسيلة، ذلك عن طريق تحليل التنظيم، والوظائف والأفراد والتعداد الذي له صلة بهياكل مؤسسة الحضنة HODNA LAIT - المسيلة، والتي حددناها في الأجهزة التالية:

- مصلحة المحاسبة العامة

- مصلحة العملاء

- مصلحة الصيانة

- إدارة شؤون الموظفين

- إدارة الإنتاج

- الحدود الزمانية: تغطي الدراسة الممارسات المتعلقة بتحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري دراسة تطبيقية بمؤسسة: HODNA LAIT - المسيلة 2020 - 2026.

7. أدبيات الدراسة

حظيت قضايا التدريب وتحديد الاحتياجات باهتمام الباحثين من تخصصات مختلفة، ومن بين الدراسات السابقة التي تفيد بحثنا:

- الدراسة الأولى: " دور تحليل الاحتياجات التدريبية في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسات الصناعية الجزائرية"، دراسة حالة مؤسسة إسمنت المسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، إعداد الباحثة فاطمة بن سالم (2018). ركزت على أثر تحليل الاحتياجات على الأداء دون التطرق بالتفصيل لعملية التخطيط.

- الدراسة الثانية: " معوقات تخطيط التدريب في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر"، دراسة ميدانية بولاية الجلفة، مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية، إعداد الباحث محمد العيد خثير (2020). خلصت إلى ضعف اعتماد المؤسسات على معايير علمية في التخطيط، دون تناول الجانب الخاص بالمؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى.

- الدراسة الثالثة: " تحديد الاحتياجات التدريبية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، دراسة حالة مؤسسة خاصة بولاية بجاية، مذكرة ماستر علوم التسيير، إعداد الباحثة سامية بوقرة (2021). ربطت الدراسة بين تحديد الاحتياجات والميزة التنافسية، لكنها لم تعمق في عملية التخطيط المرحلي للتدريب.

- الدراسة الرابعة: فوزية شرقي. "تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية كأداة لتسيير وتنمين الموارد البشرية على مستوى التنظيم الإداري المحلي - دراسة حالة الإدارة العامة لمقر الولاية بالمسيلة 2008 - 2014، (أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2015 - 2016).

8. التعليق على الدراسات السابقة

تناولت الدراسات السابقة موضوع التدريب من زوايا مختلفة، لكنها ظلت تركز على تحديد الاحتياجات أو تخطيط التدريب بمعزل عن الآخر، أو دون إسقاط واضح على المؤسسات ذات الطابع الصناعي والتجاري التي تجمع بين خصوصية الإنتاج والتعامل التجاري. وما ستمتاز به دراستنا هو الجمع بين متغيري "التحديد" و"التخطيط" في إطار متكامل، وإسقاطهما على مؤسسة خاصة تجمع بين النشاطين الصناعي والتجاري في منطقة محلية محددة، مع اعتماد أدوات بحثية متنوعة كالمقابلة والاستبيان والملاحظة، مما يتيح فهماً أعمق وأشمل لواقع الممارسة على مستوى الوحدة المدروسة.

9. منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المناهج الآتية:

- **المنهج الوصفي:** لوصف ظاهرة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية وتتبع تفاصيلها وجمع البيانات المتعلقة بها.
- **منهج دراسة الحالة:** من خلال دراسة حالة مؤسسة الحضانة الخاصة HODNA LAIT - المسيلة، لاستخلاص النتائج وتحليلها.
- **منهج تحليل المضمون:** لتحليل الوثائق والبيانات الرسمية الخاصة بالتكوين في المؤسسة.
- **المنهج الإحصائي:** لتحليل النتائج الرقمية المحصلة من الاستبيان باستخدام برنامج (SPSS v.26)، واختبار فرضيات الدراسة الميدانية.

10. أدوات الدراسة

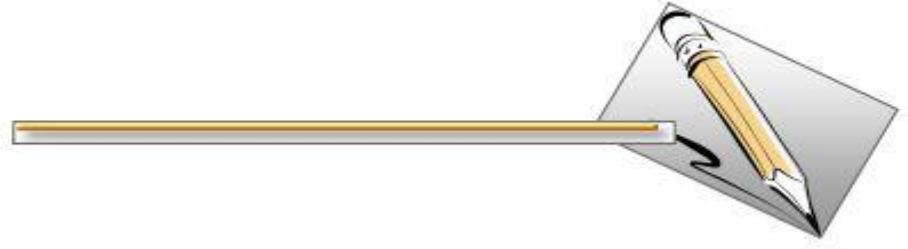
- بغية رصد المعطيات والأبعاد المرتبطة بالموضوع وقياس تصورات العينة، تم الاعتماد على:
- **المقابلة:** أجريت مقابلات شبه موجهة مع مسؤولي الموارد البشرية والتكوين وبعض رؤساء الأقسام خلال مرحلتي الدراسة الاستطلاعية والأساسية.
- **الاستبيان:** صمم استبيان موجه إلى عينة من موظفي المؤسسة لقياس تصوراتهم حول ممارسات تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، ويعتبر الأداة الرئيسية المكملة للمقابلة.

11. صعوبات الدراسة

- الوقت المحدود لمثل هذه البحوث الميدانية التي تتطلب تعمقا أطول في تقصي الدراسات الحديثة ذات الصلة.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز الدراسة ميدانيا.
- عدم جدية بعض المبحوثين في الإجابة على أسئلة الاستمارة، مما استدعى استبعاد بعض الاستمارات.
- صعوبة الوصول إلى كافة أفراد العينة بسبب توزيعهم عبر مناورات العمل المختلفة.
- بعض الصعوبات في الحصول على وثائق رسمية دقيقة تتعلق بخطط التدريب لاعتبارات تتعلق بالسرية المهنية.

12. هيكل الدراسة

- للإمام بمختلف جوانب الموضوع ومعالجة الإشكالية المطروحة، قُسمت الدراسة إلى ثلاثة فصول:
- **الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي لتحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، من خلال أربع مباحث: الأول يتناول مفهوم التخطيط؛ والثاني يتناول مفهوم التدريب، والثالث يتناول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، والرابع يتناول المؤسسات الخاصة في الجزائر.
- **الفصل الثاني:** الدراسة التطبيقية - حالة مؤسسة الحضنة الخاصة HODNA LAIT - المسيلة 2020 - 2026 ، ويضم ثلاثة مباحث: عرض المؤسسة وهيكلها التنظيمي، مناقشة منهجية الدراسة الميدانية، ثم اختبار فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.
- تُختم هذه المذكرة بخاتمة عامة تستعرض أبرز النتائج والاستنتاجات المتوصل إليها، يليها تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات العملية لتطوير عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري.



الفصل الأول

تحديد وتخطيط

الاحتياجات التدريبية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية والمحرك الرئيسي لعجلة الإنتاج والتميز في المؤسسات المعاصرة. وفي ظل بيئة أعمال ديناميكية تتسم بالتحول الرقمي السريع، واشتداد حدة المنافسة، والتدفق المستمر للابتكارات التكنولوجية، لم يعد استقرار المؤسسات مرهوناً بما تملكه من رأس مال مادي فحسب، بل بمدى كفاءة ومرونة رأس مالها البشري وقدرته على التكيف مع هذه المتغيرات.

على الجانب الصناعي: تتطلب العمليات الإنتاجية دقة متناهية، والتزاماً بمعايير الجودة والسلامة، ومواكبةً لتقنيات التصنيع الحديثة وصيانة الآلات، مما يستدعي مهارات تقنية وفنية عالية الحرفية.

على الجانب التجاري: تفرض آليات السوق، وتغير سلوك المستهلك، واستراتيجيات التسويق والبيع الحديثة ضرورة التمتع بمرونة عالية، ومهارات تفاوضية، وقدرة على قراءة مؤشرات السوق والمنافسة.

من هذا المنطلق، لم يعد التدريب مجرد نشاط تكميلي أوفاهية إدارية، بل تحول إلى استثمار استراتيجي حتمي يسد الفجوة بين الأداء الحالي والأداء المأمول. ومع ذلك، فإن نجاح أي منظومة تدريبية لا يقاس بحجم الميزانيات المرصودة لها أو بعدد البرامج المنفذة، بل بمدى دقتها في استهداف العجز الفعلي في المهارات والسلوكيات.

وهنا تبرز عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية كحجر الزاوية والقاعدة العلمية التي تبنى عليها كافة الخطط التدريبية اللاحقة. إنها العملية الاستشرافية والتشخيصية التي تضمن توجيه الجهود الاستثمارية في التدريب نحو المسار الذي يخدم الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويرفع من كفاءتها الإنتاجية، ويعزز تموقعها التنافسي في السوق.

بناءً على ما تقدم، يأتي هذا الفصل ليسلط الضوء على الأطر المفاهيمية والعملية لتحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الصناعية والتجارية، مستعرضاً الطرق والأساليب العلمية المتبعة لتشخيص هذه الاحتياجات، وكيفية ترجمتها إلى خطط وبرامج تدريبية واقعية وقابلة للتنفيذ والقياس. هذا ما سوف تعالجه المباحث التالية للدراسة :

المبحث الأول : مفهوم التخطيط

المبحث الثاني : مفهوم التدريب

المبحث الثالث : تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

المبحث الرابع: مفهوم القطاع الخاص في الجزائر

المبحث الأول: مفهوم التخطيط

المطلب الأول: تعريف وعناصر التخطيط

الفرع الأول: تعريف التخطيط

تعتبر وظيفة التخطيط أهم الوظائف الإدارية ويجب أن تسبق أية وظيفة إدارية أخرى، لأنها الإطار الذي بموجبه تنفذ الوظائف الأخرى، والتخطيط هو أساس الإدارة، وتقف عليه العملية الحيوية للتنظيم والتوجيه والرقابة والتي تعمل على مساندة الإدارة ومنحها المعنى والمغزى.¹ في معناه اللغوي يعرف قاموس أوكسفورد الفعل الثلاثي "خطط" بالفعل صمم أو نظم مسبقاً أو سلفاً.²

يعرفه فايول (Fayol) بأنه " التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل"³، ركز فايول من خلال تعريفه على ركيزتين أساسيتين للتخطيط لا ينفصلان عن التنبؤ هو جانب الاستشراف الذي يعتمد على القراءة المعطيات الحالية لتقدير ما سيحدث في المستقبل، والاستعداد له من جانب التنفيذ، حيث أنّ التنبؤ وحده لا يكفي فالمعرفة المستقبل دون خطة عمل لمواجهة تعتبر عجزاً إدارياً.

ويقول همشري: يعرف التخطيط على أنه التدبير المسبق لعمل مستقبلي، أو هو وضع الخطط المستندة على أنسب الأساليب لتحقيق هدف معين خلال فترة زمنية معينة في ضوء الظروف الحالية وتلك التي يمكن أن تسود مستقبلاً، بأفضل صورة ممكنة ، يمثل هذا التعريف التخطيط كأداة استباقية وعلمية (تدبير مسبق) تضمن للمؤسسة أو الفرد استغلال الموارد بأفضل صورة ممكنة لمواجهة تغيرات المستقبل.⁴

¹ أبو حليلة فؤاد، مبادئ الإدارة الحديثة، عمان: دار وائل للنشر، 2004، ص، 40.

² عيوي زيد منير، إدارة التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار كنوز المعرفة، 2017، ص، 150.

³ رسمي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، 2007م - 1428هـ، دار صفاء للنشر- عمان، ص 39

⁴ عمر همشري ، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات ، عمان : مؤسسة الرؤى العصرية، 2000 ، ص 103 .

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

وتعرف الموسوعة السياسية التخطيط تعريفاً عاماً جاء فيه التخطيط يعني تحديد أهداف معينة يجب أن يحققها المجتمع خلال مدة معينة مع تحديد الوسائل والأدوات لتحقيق هذه الأهداف ووضع هذه الوسائل والأدوات موضوع للتنفيذ¹، حيث يعتبر هذا التعريف مدخلاً جيداً لفهم التخطيط كأداة للتغيير الاجتماعي الموجه فهو ينقل المجتمع من حالة الراهن إلى حالة المرغوبة (المستقبل) عبر الوسائل والأدوات لتحقيق الأهداف وتنفيذها في مدة زمنية محددة.

ويرى بلال خلف السكارنة أن التخطيط يهتم بالنشاط في المستقبل، أي أنه تعامل مع مستقبل القرارات الحالية، فبواسطة التخطيط يحاول أعضاء الإدارة النظر إلى الأمام وتوقع الأحداث والإعداد للطوارئ الأنشطة وتقديم تتابع منظم لتحقيق الهدف؛ فالتخطيط هو في الحقيقة ممارسة بعد النظر والإعداد ورسم للمستقبل وهو كالجسر الذي يعبر بنا بحيث نوجد إلى المكان الذي نريد الوصول إليه²، يركز هذا التعريف على ثلاثة أبعاد جوهرية أولها الاستشراف الواعي التخطيط ليس مجرد تنبؤ بل هو رؤية نقدية لما هو آت حيث يتم تحويل الاحتمالات المستقبلية إلى معطيات واضحة يمكن التعامل بها، ثانياً ديناميكية القرار الحاضر؛ فالتخطيط هو إدارة تداعيات الحاضر لضمان عدم ترك المستقبل دون تخطيط له.

- التعريف الإجرائي:

التخطيط هو عملية ذهنية ونظامية متكاملة تبدأ باستشراف المستقبل بناءً على حقائق وفروض منطقية تهدف إلى تحديد أهداف محددة وقابلة للقياس ورسم خارطة طريق تتضمن اختيار أفضل للوسائل والأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة مع وضع جدول زمني للتنفيذ وذلك لضمان الانتقال بكفاءة من الوضع الراهن إلى الوضع المنشود وتقليل نسبة الغموض والمخاطر المستقبلية.

¹ القيسي، محمد عبد الله، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016، ص، 38.

² السكارنة، بلال خلف، التخطيط الإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010، ص، (36 - 37).

الفرع الثاني: عناصر التخطيط

التخطيط ليس مرحلة معينة أو نشاطا معيناً وإنما هو مجموعة من الأنشطة الذهنية التي

تكون في مجموعها عملية مستمرة ويمكن استعراض هذه الأنشطة أو العناصر فيما يلي:

أ - الرسالة: هي المبرر من الوجود، أي المبرر من وجود المنظمة في ظل منظمات أخرى منافسة ولهذا المعنى توضح الرسالة الخصائص الفريدة المميزة للمنظمة كما تبرز الصورة الذهنية للمنظمة مجموعة من الاعتبارات الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند إعداد الرسالة وهي:

- أن تكون الرسالة مختصرة وواضحة.

- يجب ألا تكون الرسالة متسعة غير قابلة للتحقيق، أو ضيقة تفرض قيوداً على المنظمة.

- إمكانية ترجمة المصطلحات الواردة بالرسالة إلى نتائج يمكن قياسها.

- أن تبرز الرسالة الفلسفة الأساسية للمنظمة إمكانية تحقيقها.

- أن يقوم بصياغة الرسالة فريق من الإدارة العليا.¹

ب- تحديد الأهداف: من الشعارات التي أخذت مجالا بارزا في الكتابات الإدارية الحديثة الشعار القائل بأن مسؤولية إدارة المنظمة تتحدد بمجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها من خلال الوظائف التي تتولاها وهذه الأهداف تؤخذ كأساس لتقييم كفاءة الإدارة.

وطبيعي أن تتحدد تلك الكفاءة بمقدار إدارة المنظمة على وضع أهداف سليمة وواقعية، ثم القيادة السليمة لجهود العاملين نحو تحقيق الأهداف والتعبير الصريح عن الأهداف يعتبر شيئا ضروريا الفشل في تحديد أهداف صريحة وواضحة ينتج عنه عدم الكفاءة في اتخاذ قرارات صحيحة، التحديد الصريح للأهداف يترتب عليه إعطاء تفسير مختلف لها في أوقات مختلفة، وبالتالي تتسبب في ضياع الجهود وعدم التنسيق.²

¹ محمد، أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص، 193.

² شريف، محمد، ومسلم، أحمد، الإدارة الحديثة ووظائفها، القاهرة: دار الفكر العربي، 2007، ص، 88.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

ج - السياسات: هي عبارة عن مجموعة من الاتجاهات العامة التي تؤدي إلى فهم عام من حيث توجيه وترشيد تفكير المرؤوسين عن اتخاذ القرارات، وبمعنى آخر مجموعة قواعد وتعليمات وإرشادات لتوجيه سلوك العاملين.¹

وتتميز السياسات بمجموعة من الخصائص من أهمها: أنها ما هي إلا مبادئ عامة مرشدة للمستويات الإدارية الدنيا، أنها مرنة بمعنى أنها لا تحدد أساليب جامدة للتصرف، وإنما تترك مجالاً للمبادرة في التحليل وتقييم المواقف المختلفة من جانب الأفراد القائمين على تطبيقها. وتظهر أهميتها في توجيه التفكير الإداري تجاه تحقيق الأهداف التنظيمية كما يمكن التفرقة بين عدة أنواع من السياسات.

وترتبط هذه الأنواع من السياسات بأسس تصنيفها إلى مجموعات، فقد تصنف على أساس المستوى الإداري، أو على أساس طبيعة النشاط، أو حسب طريقة الإعداد أو حسب مصدرها، ويوضح الشكل التالي الأنواع المختلفة للسياسات.²

د - الإجراءات والقواعد: تعرف الإجراءات بأنها سلسلة من المهام المرتبطة ببعضها والمرتبة وفقاً لمتابع حدوثها وهي تمثل في مجموعها الأسلوب المحدد لأداء العمل، وعلى هذا فإن الإجراءات تتضمن تحديد كيفية أداء كل جزئية من جزئيات العمل. ومتى يتم أداؤها، ومن المسؤول عن الأداء، وتكون هذه التساؤلات أفضل وأسلوب ممكن لتنفيذ العمل.

ويرتبط بتنفيذ الإجراءات وطرق العمل مجموعة من القواعد وعلى ذلك تمثل القواعد خطة

دائمة التي توضح للعاملين ما يجب ولا يجب عمله بحيث لا تسمح بوجود أي مجال للتأويل.³

¹ شرف، عبد العزيز، السياسات الإدارية وأساليب تطبيقها، القاهرة: دار النهضة العربية، 1999، ص 54.

² محمد، أحمد ماهر، المرجع السابق الذكر، ص، 208.

³ المرجع نفسه، ص، 222.

المطلب الثاني: الأنواع الرئيسية للتخطيط

يمكن التعرف على الأنواع المختلفة للتخطيط من خلال التعرف على الأبعاد المختلفة التي

على ضوءها يمكن تقسيم هذه الخطط، وهذه الأبعاد:¹

أ- مدى التكرار للخطة يشير هذا البعد إلى مدى استخدام الخطة مرة تلو الأخرى أو استخدامها مرة واحدة، لذلك وفقا لهذا البعد هنالك نوعان من الخطط:

- أنواع التخطيط:

يمكن التعرف على الأنواع المختلفة للتخطيط من خلال التعرف على الأبعاد المختلفة التي

على ضوءها يمكن تقسيم هذه الخطط، وهذه الأبعاد هي:

- مدى التكرار للخطة يشير هذا البعد إلى مدى استخدام الخطة مرة تلو الأخرى أو استخدامها مرة واحدة، لذلك وفقا لهذا البعد هنالك نوعان من الخطط:

أ - **الخطط الجاهزة:** وهي التي تستخدم مرة تلو الأخرى (أي على مدار فترة زمنية معينة) في مثال لذلك السياسات والإجراءات والقواعد.

ب - **خطط تستخدم مرة واحدة:** (ذات استخدام فريد أو وحيد) مثل الموازنة والبرنامج. الإطار الزمني للخطة ووفقا لهذا البعد توجد ثلاثة أنواع وهي الخطط طويلة الأجل والخطط متوسطة الأجل والخطط قصيرة الأجل.

ج - **المجال الذي تغطيه الخطة:** وفقا لهذا البعد توجه ثلاثة أنواع من الخطط:

- خطط تغطي المنظمة ككل.

- خطط تغطي قطاعا معينا من قطاعات المنظمة.

- خطط تغطي الوحدات والأجهزة المكونة للمنظمة.

د - **مستوى التخطيط:** ووفقا لهذا البعد يمكن تمييز الخطط التالية:

- خطط الإدارة العليا على مستوى (الإدارة الوسطى)

¹ عمران، محمد حسن، التخطيط الإداري والاستراتيجي، عمان: دار البداية، 2007، ص، 12.

- (خطط الإدارة المتوسطة) على (مستوى الإدارة الوسطى)

- (خطط الإدارة الإشرافية) (على مستوى إدارة الخط الأول).

كما يمكن الإشارة إلى أهم أنواع التخطيط شيوعاً وهي:

أ - **الخطط الإستراتيجية:** والإستراتيجيات هي أحد أنواع التخطيط التي تحاول إحداث نوع من التوازن بين قدرات المنظمة والتغيرات المحيطة بها، لتحقيق مركز مرغوب فيه، في ظل المنافسة السوقية على المدى الطويل من الزمن.

ب - **الخطط التكتيكية أو التشغيلية:** تهتم هذه الخطط بصفة أولية (مبدئية) بإعداد برامج التصرف لتحقيق الأهداف متوسطة وقصيرة الأجل، وعادة ما تنفذ المنظمات خططها التنظيمية الرسمية على أساس هذا المستوى.¹

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط

الفرع الأول: أهمية التخطيط

تتبع أهمية التخطيط من فوائده ومزاياه التي تعود على المنظمة ذكرها، ومنها:²

- يحدد التخطيط الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تحديد دقيقاً واضحاً، يتماشى مع إمكانيات موارد المنظمة المتاحة والمتوقعة.

- يوضح التخطيط المشكلات المتوقعة حدوثها ومحاولة التنبؤ بما سيكون عليه حجم وخطورة هذه المشكلات ووضع تصور لحلها واتخاذ قرار بشأنها، تحديد الأهداف خلال التخطيط يساعد المنظمة من على تحديد الموارد البشرية والمادية من حيث الكم والنوع والتوقيت المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف.

- يرتبط بما سبق، إن التخطيط يساعد على تخفيض التكاليف والجهد والوقت نظراً لأنه يساعد على الاستغلال المثل للموارد المتاحة على التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة بما يمنح التداخل.

- تستطيع الإدارة من خلال التخطيط العلمي السليم أن ترى الصورة المتكاملة لنشاط المنظمة

¹ المرجع نفسه، ص، 13.

² أبو حليلة فؤاد، المرجع السابق الذكر، ص، 94.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

البيئة التي تتعامل معها يؤدي إلى إحداث التوازن الداخلي بين أنشطة المنظمة والتوازن الخارجي بين المنظمة والبيئة المحلية، بما يضمن استمرارية وازدهار المنظمة.

تعتبر الأهداف التي يحددها التخطيط بمثابة معايير أو مؤشرات للأداء يتم من خلالها الرقابة على أداء مختلف الأنشطة ومدى قربها أو بعدها عن هذه الأهداف المنظمة بصفة عامة يؤدي التخطيط إلى زيادة كفاءة وفعالية المنظمات وهو مطلب جوهري لكي تستمر في أداء مهامها بنجاح، كما يساعد التخطيط الفعال على إحداث نوع من التقارب بين المصالح المتعارضة لكل من أصحاب المنظمة والعاملين فيها وبيئتها التي نتعامل معها.

الفرع الثاني: أهداف التخطيط

أولاً: مواجهة الحالة

أصبح التخطيط أمراً ضروريا لمواجهة التغيير وعدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل؛ فالمسؤول لا يستطيع وضع أهدافه فقط، وإنما عليه أن يعرف طبيعة الظروف المستقبلية والتغيرات المحتملة والنتائج المتوافقة، وعلاقة ذلك بالأهداف.¹

ثانياً: التركيز على الأهداف

فالتخطيط موجه في المقام الأول إلى إنجاز الأهداف، وبذلك يركز التخطيط على إعداد الخطط الفرعية، وربطها ببعضها وتقليل درجة الحرية في هذه الخطة كمدخل للالتزام بها وتحقيق الهدف، ويدفع ذلك المسؤولين إلى أخذ الظروف المستقبلية في المساق، ومراجعة هذه الخطط دورياً وتنفيذها بما يتماشى مع الظروف وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة.²

ثالثاً: الاستفادة القصوى من اقتصاديات التشغيل

يساعد التخطيط على تحديد أكثر الوسائل والعمليات كفاية لتحقيق الهدف وبذلك يؤدي إلى تخفيض التكاليف ويمكن ملاحظة اقتصاديات التخطيط في مجال الإنجاز.³

¹ شريف، محمد، ومسلم، أحمد، المرجع السابق الذكر ، ص، 92 (بتصرف) .

² محمد، أحمد ماهر ، المرجع السابق الذكر ، ص، 198 .

³ المرجع نفسه، ص، 201 .

رابعاً: تسهيل عملية الرقابة

ترجع أهمية التخطيط هذا المجال إلى أن المدير لا يمكنه متابعة أعمال مرؤوسيه بدون أن يكون لديه أهداف مخططة وعلى ضوءها يمكن التعرف على مستوى الإنجاز بالمقارنة بهذه الأهداف.¹

6-2- خصائص التخطيط

يتميز التخطيط الجيد (الخطة الجيدة) بخصائص عدة وضحا النقاط التالية:²

• **استناد التخطيط على التفكير الموضوعي:** ويعني أن يكون التخطيط حقيقياً ومنطقياً فيما يخص باحتياجات المهنة والالتزامات المختلفة المترتبة عليها، ويترتب على ذلك أن التنفيذ الفعال للخطة يتوقف على أن يفهمها بذكاء جميع الأفراد المسؤولين عن تنفيذها.

- **المرونة:** تعيش المنظمة حياة تتصف بالتغير والتطور المستمر تبعاً للتغيرات الحاصلة في المجتمع الذي هو جزء منه، فمرونة الخطة تسهل على المنظمة إحداث التغيرات الضرورية بقدر من السلامة والهدوء دون إعاقة لسير عملها أو زيادة في التكاليف. يجب أن يتميز التخطيط بالبساطة والمنطقية حيث يفهم جميع الخطة الأفراد مضمون

يجب لا يختلف أحد عن الآخر في جزء من جزئياتها، وأن تتميز الخطة بالشمول بأن تغطي الخطة بطريقة ملائمة كل التصرفات التي يجب أن يتولاها الأفراد والعناصر التنظيمية وهذا لضمان الإنجاز الملائم للهدف.

- **تحديد مستويات العمل:** تقوم الخطة الجيدة على تحديد مستويات العمل، حيث أن تنفيذ الخطة (التوصل إلى الهدف) يتطلب مساهمة جميع الأفراد العاملين في المنظمة، يجب أن يتم توفير مقومات التخطيط لكي يكون جيداً وهي مهارة القائمين بالتخطيط على نظام فعال للمعلومات وآخر للاتصالات.

¹ مروان، عبد المجيد إبراهيم، الإدارة والتخطيط، القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2000، ص، 99.

² أبو حليلة، فؤاد، المرجع السابق الذكر، ص، 102.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- أن تكون الخطة معياراً ومقياساً للأداء: بحيث يتم تقييم أداء المنظمة ككل خلاله، يجب أن يكون التخطيط اقتصادياً في نفقاته: إن الفعالية في إنجاز الأهداف لا يمكن أن يكون الاعتبار الوحيد، حيث الموارد المتاحة للتنظيم غالباً ما تكون موارد محدودة، وبهذا يجب أن نضع أهمية الإنفاق في الاعتبار عند تنفيذ وحتى لا يؤدي هذا إلى توقف سير الخطة في إحدى مراحلها بسبب التمويل المادي.

وكما يذكر: طلب العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة نذكر منها ما يأتي:¹

- الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط وتواصله وعدم تقطعه.
- الوضوح: بحيث تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة لا غموض فيها.
- البساطة: أن تأتي الخطة بمكونات سهلة الفهم وغير معقدة.
- الواقعية: بحيث تلائم الأهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
- سلامة البيانات: أي اعتماد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات.
- الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل.
- التوقع: اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب ومن قبل هيئات متمرسة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل.
- تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدرات الجهات المنفذة.

¹ الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011، ص، 119.

المبحث الثاني: مفهوم التدريب

المطلب الأول: تعريف التدريب

يشهد العصر الذي نعيش فيه تغيرات هائلة في معظم المجالات الحياة حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغيير والتطور في الحاضر والمستقبل والمواكبة كل المستجدات الأمر الذي جعل الاهتمام بالأفراد وتنميتهم يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالجانب المادي، وبالتالي أصبح التدريب أحد أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصاتها، وإن الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية المورد البشري وتحسين أدائها هو التدريب، لذا يلقي التدريب اهتمامك المتزايد من المنظمات المعاصرة، كونه يهتم بالارتقاء بمعارفهم ومهاراتهم وتعديل العصر وتحقيق الأهداف وتلبية طموحاتهم واتجاهل تهم الإيجابية مما يؤدي إلى تغيير سلوكياتهم سعياً لخلق بيئة إبداعية تطويرية تتلائم مع متطلبات البيئة .

الفرع الأول: تعريف التدريب

- **التعريف الأول: (Flippo):** الذي يرى بأنه النشاط الخاص بإكساب وزيادة معرفة أو مهارات الفرد لأداء عمل معين¹، يسعى هذا التعريف إلى تطوير مهارات سابقة للأفراد واكتساب مهارات جديدة وزيادة في المعارف ليتمكن من أداء الوظيفة، يعرف التدريب بأنه مجموعة من النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع المستوى مهارات والمعارف وخبرات الأفراد أو تعديل إيجابي في ميولهم وتصرفاتهم.

- **التعريف الثاني:** يرى هذا التعريف أن التدريب هو نشاط مخطط وموجه للأفراد لزيادة في المعارف والمهارات سابقة وتعديل إيجابي في سلوكياتهم داخل المنظمة.²

¹ فوزية شرقي، "تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية كأداة لتسيير وتنمية الموارد البشرية على مستوى التنظيم الإداري المحلي- دراسة حالة الإدارة العامة لمقر الولاية بالمسيلة 2008-2014"، (أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2015-2016)، ص، 90.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية، دار الشروق، 2007، ص 176.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- **التعريف الثالث:** التدريب هو تلك البرامج المعدة لتسهيل التعلم أي النجاحات التي يمكن تحقيقها في المهنة الممارسة بشكل مستمر لكون هذا الأخير لا يملك نقطة نهاية.¹

يسعى هذا التعريف إلى أن التدريب يساعد الفرد في إكسابه المهارات والمعارف الجديدة بالنسبة له بالإضافة لذلك فالتدريب المستمر يسعى لتكييف الموارد البشرية في المنظمة مع المتطلبات والتطورات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أما المنظومة التشريعية والتنظيمية للتكوين في الإدارة العمومية (التدريب) المتواصل فقد

حدد المفهوم التدريب على النحو التالي:

- **التدريب من الناحية القانونية:**

لا يقتصر التدريب والتكوين المهني على كونه أداة إدارية لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية فحسب، بل يُعد التزاماً تشريعياً وحقاً مكفولاً بموجب المنظومة القانونية المنظمة لبيئة العمل. وفي هذا الصدد، أولى المشرع الجزائري اهتماماً بالغاً بمسألة تطوير الكفاءات البشرية، حيث نظم أحكام التكوين والتمهين وضبط حدودها لضمان توازن العلاقة بين العامل والمستخدم. وتتضح هذه الرؤية التشريعية بشكل جلي في نصوص القانون رقم 90-11 المتعلق بعلاقات العمل، والذي حدد الالتزامات والواجبات المتبادلة بين الطرفين وفق المواد التالية² :

- **المادة 57:** يجب على كل مستخدم أن يباشر أعمالاً تتعلق بالتكوين وتحسين المستوى لصالح العمال، حسب برنامج يعرضه على لجنة المشاركة لإبداء الرأي، كما يجب عليه، في إطار التشريع المعمول به، أن ينظم أعمالاً تتعلق بالتمهين لتمكين الشباب من اكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة مهنة ما.

¹ محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص، 10.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 11/90 المؤرخ في 21 أبريل 1990، يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية العدد 17 المؤرخة في 25 أبريل 1990، ص، 567.

الفصل الأول: تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- **المادة 58:** يتعين على كل عامل متابعة الدروس أو الدورات وأعمال التكوين أو تحسين المستوى الذي ينظمها المستخدم بغية تجديد المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية وتعميقها أو تطويرها.

- **المادة 59:** يمكن المستخدم أن يطالب العمال، الذين تسمح لهم المؤهلات أو الكفاءات بالمساهمة بشكل فعال في الأعمال التكوينية وتحسين المستوى التي ينظمها.

- **المادة 60:** يجوز للعامل المسجل لمزاولة دروس التكوين أو تحسين المستوى المهني للاستفادة من تكييف وقت عمله أو من عطلة خاصة، مع الاحتفاظ بمنصب عمله، بشرط موافقة المستخدم.

- **المادة 61:** تتجسد الترقية في التدرج داخل سلم التأهيل أو داخل الترتيب السلمي المهني. وتكون حسب المناصب المتوفرة وتبعا لأهلية العامل واستحقاقه.¹

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

الفرع الأول: أهمية التدريب

التدريب عملية مركبة تهدف إلى إحداث تغيير إيجابي في معارف الفرد وقدراته ومهاراته وسلوكياته، لإعداده لمتطلبات العمل الحالية وتنمية قدراته لمواكبة الاحتياجات المستقبلية، وتبرز أهميته في²:

- تأهيل العاملين الجدد وتعريفهم بمتطلبات العمل ومهارات الأداء الكفاء.
- إعداد الفرد لتولي مهام وظيفية أعلى عبر إكسابه المتطلبات الفكرية والفنية والسلوكية اللازمة.
- مواكبة التطور التكنولوجي بإعادة تنمية مهارات الأفراد للتعامل مع الأساليب التقنية الحديثة.
- زيادة الإنتاجية بتحسين جودة الأداء وحسن استغلال الإمكانيات المادية.
- تخفيف العبء الإشرافي، فالعمالة المدربة تمتلك رقابة ذاتية وتقل حاجتها للإشراف.
- الحد من حوادث وإصابات العمل.

¹ المرجع نفسه.

² محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2017، ص، 325.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- رفع كفاءة استخدام الموارد البشرية عبر التدريب التحويلي لسد العجز في بعض الأقسام من الفائض في أقسام أخرى.

- زيادة الاستقرار والمرونة التنظيمية.

ويؤكد داييموند على البعد التنافسي للتدريب موضحاً أهميته للمنظمة والفرد كما يلي¹:

(1) أهمية التدريب للمنظمة:

- يساهم في انفتاح المنظمة على الخارج لتطوير برامجها وإمكانياتها.
- يوضح السياسات العامة ويطور أساليب القيادة ويرشد القرارات الإدارية.
- يرفع الإنتاجية والأداء التنظيمي بوضوح الأهداف والإجراءات وربط مهام الأفراد بأهداف المنظمة.

(2) أهمية التدريب للعاملين:

ترتبط فاعلية البرنامج التدريبي بمدى مراعاته لمبادئ التعلم، وهو ما يبرز بتحديد الأهمية والأهداف مسبقاً وفق ما يلي:

أ- أهمية التدريب الإداري للمنظمة:

- تحسين الأداء التنظيمي عبر وضوح الأهداف وإجراءات العمل وتحديد المهام وتطوير المهارات لتحقيق غايات المنظمة.
- خلق اتجاهات وسلوكيات إيجابية داخلياً وخارجياً نحو المنظمة.
- ترسيخ أسس السياسات العامة.
- تطوير أساليب تسيير الموارد البشرية من خلال تطوير القيادة وترشيد القرارات.
- بناء قاعدة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
- استيعاب مستحدثات الوسائل الإدارية (كنظم المعلومات) مما يفرض تدريباً مستمراً كلما زادت أدوات التطور.

¹ فوزية شرقي، المرجع السابق الذكر، ص ص، (109 - 111) (بتصرف).

ب- أهمية التدريب للأفراد العاملين¹:

- تسهيل فهم فلسفة المنظمة واستيعاب دورهم.
- تطوير مهارات الاتصال والتفاعل التي تخلق فعالية الأداء.
- تيسير اتخاذ القرارات وحل مشكلات العمل.
- تحفيز الروح المعنوية وإتاحة فرص التطور والتميز المهني.
- الحد من الخوف والقلق الناتجين عن ضعف المعرفة أو المهارة، وما يتبعهما من دوران وظيفي وغيابات.
- تحقيق الاستقرار الوظيفي والعدالة عبر صقل المهارات المستمر لمسايرة التغيرات التقنية والسلوكية.
- تقليل الحاجة إلى الإشراف المركزي مع بقاء الحاجة للتوجيه، مما يوفر وقت المشرفين لتطوير أنشطة أقسامهم ومعالجة المشكلات.

ج- أهمية التدريب في تطوير العلاقات الإنسانية:

- تنمية التفاعل الاجتماعي وتطوير أساليب القيادة بما يسهل التغيير ويحد من مقاومته.
- تعزيز التوجيه الذاتي لخدمة المنظمة، مما يحسن العلاقة بين الإدارة والعاملين.

الفرع الثاني: أهداف التدريب²

- يتمثل الهدف الجوهري في تزويد الأفراد بمعلومات متطورة وأساليب حديثة لتحسين الأداء، بالإضافة إلى أهداف عامة تشمل:
- تطوير مهارات القيادة: كالتواصل، اتخاذ القرار، إدارة الوقت، وحل المشكلات.
 - تقديم المعرفة الإدارية في مجالات: التخطيط الاستراتيجي، التحليل المالي، إدارة الموارد البشرية، وتكنولوجيا المعلومات.
 - زيادة الفعالية والإنتاجية داخل المؤسسات.

¹ المرجع نفسه، ص ص، (111-112).

² المرجع نفسه، ص، 329.

- رفع الرضا الوظيفي عبر الاهتمام بتنمية المسار المهني.
- تحسين الأداء المؤسسي العام بتطوير قدرات الفرق الإدارية وتعزيز كفاءتها.
- تعزيز قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية بتطوير معارف ومهارات كوادرها.

المطلب الثالث: مبادئ وأنواع التدريب

الفرع الأول: مبادئ التدريب

يرتكز التدريب الفعال على مجموعة من المبادئ التي يمكن إجمالها فيما يلي:

- **التدريب نشاط مستمر:** بمعنى أنه امرأ ضرورياً لكل فرد في المنظمة وأنه نشاط مستمر باستمرار حياة المنظمة واستمرار الفرد في الوظيفة حيث أن صعود الفرد في المستويات الادارية في الهيكل التنظيمي، فإنه يحتاج إلى مهارات اضافية وبالتالي يكتسبها من خلال التدريب.¹
- **التدريب نظام متكامل:** إن التدريب ليس نشاطا عشوائياً بل يستند إلى تخطيط مسبق ويسير في نظام متكامل له عناصر النظام الرئيسية، وهي مدخلات وعمليات ومخرجات وبينهما علاقة تفاعل في محيط بيئي يعتمد على التغذية العكسية بين مدخلاته ومخرجاته.
- **التدريب نشاط متجدد:** يتعامل التدريب مع مجموعة متغيرات، فالفرد دائم التغيير في عاداته وسلوكه ومهاراته، وكذلك الوظائف التي يشغلها تتغير وأيضاً السياسات واستراتيجيات المنظمة تتغير، لذلك فالتدريب دائم التغير ومتجدد.
- **التدريب نشاط واقعي متطور:** واقعية التدريب تتمثل في المادة التدريبية والأسلوب لتحقيق الاحتياجات الفعلية للمتدربين ومتفاعلاً مع مشكلات المنظمة ولذلك يعمل التدريب على إمداد المتدربين بكل ما هو جديد في مجال تخصصه.
- **التدريب نشاط ايجابي:** يعتبر التدريب نشاط ايجابي لأنه عملية مشتركة يتم فيها تبادل التفاعل بين كل من المدرب والمتدرب ولذلك لابد من توافر الرغبة لدى المتدرب للتعلم ويكون لدى المدرب

¹ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص 333.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

الاستعداد والقدرة على توصيل المعلومات وتحقيق الافادة للمتدرب، ولذلك يتوقف نجاح التدريب على قدرة كل من المدرب والمتدرب على تحقيق الاستفادة الكاملة من التدريب.

التدريب نشاط اداري وفني: يعتبر التدريب نشاطاً ادارياً فيه مقومات العمل الاداري الكفاء من وضوح الأهداف، وواقعية السياسات، وتوازن الخطط والبرامج والرقابة، والتوجيه، بالإضافة إلي أنه نشاط فني يستلزم توافر خبرات وتخصصات محددة، وتتمثل الجوانب الفنية لنشاط التدريب في تحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم البرامج واعداد المادة العلمية، بجانب المتابعة المستمرة للنتائج المحققة.¹

الفرع الثاني: أنواع التدريب

أولاً: أنواع التدريب: يقسم التدريب إلى عدة أنواع وذلك حسب اعتبارات مختلفة:

1- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف

- توجيه الموظف الجديد يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف، منها على سبيل المثال الترحيب بالقادمين الجدد تهيئة الموظفين الجدد للعمل، وتدريبهم على كيفية أداء العمل وتختلف المنظمات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات والبعض يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين، والبعض الآخر يعتمد على كتيبات مطبوعة بها كل المعلومات الهامة وغيرها من الطرق.²

- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع وتسعي المنظمات إلى أن تقوم المشرفون

¹ صالح عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعية الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص، (213 - 214).

² جمال الدين محمد مرسى، المرجع السابق الذكر، ص، 329.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين، ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليه، ويعاب على هذا النوع من التدريب أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.

- **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك فشاغلي الوظائف يحتاجون إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام أنظمة حديثة.

- **التدريب بغرض الترقية والنقل:** تعنى الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه، لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.

- **التدريب للتهيئة على التقاعد:** في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن، على التقاعد، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق للاستمتاع بالحياة، والبحث على اهتمامات أخرى غير الوظيفية والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج إلى التقاعد.

2- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

- **التدريب المهني أو الفني:** ينطوي التدريب المهني على إعداد الفرد ليس فقط للقيام بعمل واحد ولكن بعدة أنواع من الأعمال المتعلقة ببعضها، أي يكون الغرض من التدريب إلمام الفرد بحرفة معينة وتكون المهارة لديه على كل فنون الحرفة .¹

¹ عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012، صص 87-88

وقد أصبح التدريب المهني خاضعا للتنظيم وللتشريعات الحكومية في كثير من الدول وذلك حتى لا يكون مجال الاستغلال من جانب أصحاب الحرف للأفراد حديثي السن الذين يعملون لديهم في سبيل الإلزام بحرفة معينة.

- **التدريب التخصصي:** ويشمل هذا التدريب الخبرات والمهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص، مثال ذلك وظائف الأطباء والمهندسين والمحاسبين ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانات لمواجهة مشاكل العمل.

- **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا، أو الوسطي أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة، واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز، وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.¹ ويعرف التدريب الإداري بأنه العملية التي يتم من خلالها تزويد المتدرب بالمعرفة وصقل مهاراته وإحداث تطوير إيجابي في أدائه وإعداده للتأقلم مع التغيير في المستقبل ويختلف التدريب الإداري عن غيره من أنواع التدريب الأخرى بتركيزه على الموظف وبيئته الإدارية لمعطياتها المتعددة سواء كانت في اتخاذ القرارات أو في إدارة الموارد أو تنمية مهارات التخطيط.²

3-أنواع التدريب حسب مكانها:

التدريب داخل المنظمة: يعرف التدريب الداخلي على أنه أنشطة تعليمية والمعدة مسبقا من قبل إدارة الأفراد داخل المنظمة والتي تجذب فقط الأفراد الذين يعملون بالمنظم.

فقد ترغب المنظمة في عقد برامجها داخل المنظمة، وبالتالي يكون على المنظمة تصميم البرامج أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، وفي هذا النوع من التدريب يقوم

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص، 327.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (رؤية المستقبلية)، دار الجامعية الاسكندرية 2003، ص،

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل، وفي هذه الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرّبه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منها

- **التدريب خارج المنظمة:** تفضل بعض المنظمات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج المنظمة، ذاتها وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المنظمة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بمنظمات خاصة (سواء كانت مكاتب خاصة أو مؤسسة تدريب متخصصة) أو بالالتحاق ببرامج حكومية أي برامج تدريب تدعمها الدولة أو الجامعات.

المطلب الرابع: خطوات التدريب

- المرحلة الأولى: جمع وتحليل المعلومات

تعنى هذه المرحلة بتوفير كافة البيانات والمعلومات المتعلقة بجميع عناصر النظام التدريبي، سواء كانت هذه البيانات من داخل المنظمة أو من خارجها. وبالتالي، فإن عملية جمع وتحليل البيانات لا يمكن النظر إليها كخطوة مؤقتة أو معزولة، بل هي جزء متكامل ومستمر من نظام المعلومات الإدارية، والذي يهدف إلى توفير كافة البيانات والمعلومات التي تُبنى عليها القرارات ورسم السياسات التدريبية واختيار البدائل المتاحة.¹

وتتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب العناصر الأساسية التالية :²

- معلومات عن التنظيم الإداري للمنظمة.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية المتاحة.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997، ص 162.

² علي سلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة غريب، مصر، 1995، ص 261.

- معلومات عن النظم والإجراءات المتبعة.

- معلومات عن الأفراد العاملين بالمنظمة.

- معلومات عن الظروف المحيطة بالمنظمة.

بالإضافة إلى ما سبق، توجد مصادر أخرى للمعلومات تكشف عن واقع المنظمة، مثل طبيعة المشاعر السائدة (ود، تعاطف، خوف، تجاهل)، ومعلومات عن مدى موضوعية نماذج التقييم السنوي، ومعلومات عن شكل ونوع السلطة داخل المنظمة.

- **المؤشرات التدريبية (تحليل الهيكل التنظيمي)**

إن جمع المعلومات ليس هدفاً بحد ذاته، وإنما يمثل خطوة أساسية تتبعها عملية تحليل واستنتاج تسعى إلى استخلاص مؤشرات تشكل الأساس في توجيه وتخطيط الجهود التدريبية .¹

- **المرحلة الثانية: تحديد الاحتياجات التدريبية**

إن كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقويمها تعتمد أساساً على التحديد الفعلي واللازم للاحتياجات التدريبية باعتبارها الخطوة الأولى الأساسية التي تنطلق منها العملية لتدريبية لذلك وجب قياسها بالأسلوب العلمي الدقيق.

تكون هناك حاجة تدريبية عندما يكون هناك نقص في المعرفة أو المهارة أو تكون هناك اتجاهات غير ملائمة وبشكل يعوق تحقيق المتطلبات الحالية لمهمة معينة.

- **المرحلة الثالثة: تصميم البرامج التدريبية**

تتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية عدة عناصر أهمها:

- **تحديد أهداف التكوين:** يعتبر تحديد أهداف البرنامج التدريبي الخطوة الأولى في مجال وضع وتصميم البرنامج التدريبي، ويرتبط بتخطيط الاحتياجات التدريبي ومن ثم تتضح على ضوءه الخصائص والمهارات المراد تحقيقها، بحيث تستخدم الأهداف كأساس لتحديد معايير تقييم البرنامج،

¹ المرجع نفسه، ص ص، (261 - 264).

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

ومن تم تقرر مدى نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه، لذلك يجب أن تكون واضحة ودقيقة وقابلة للقياس والتقييم.

- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي:

تمثل موضوعات البرنامج التدريبي المادة التعليمية التي سيتم نقلها وتعليمها للمتدربين، من أجل تغطية الاحتياجات التدريبية وإنجاز الأهداف المحددة للبرنامج ويجب أن تستل المادة على موضوعات تتوافق مع طبيعة المعلومات والأفكار المراد اكتسابها للمتدرب، وبالتالي فالموضوعات تحدد وتوضح مضمون البرنامج، ويجب أن تكون حديثة وذات صلة باحتياجات المنظمة.¹

- **تحديد أساليب التدريب:** يلجأ المدرب إلى طريقة أو أكثر بأسلوبه وفقا للبرنامج التدريبي والمستويات المتدربين حتى يستطيع أن يصل إليهم من ناحية، وأن يوصل إليهم الأفكار والنظريات والتطبيقات والحالات العملية من ناحية أخرى.²

المرحلة الرابعة: تنفيذ البرامج التدريبية

هذه المرحلة مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه من حيز الوجود وهي مرحلة مهمة وخطيرة فيها يتضح حسن وكفاءة التخطيط، وتنعكس نتائجها إيجابا أو سلبا على المرحلة التالية والمتعلقة بالتقييم لذا على إدارة البرنامج أن تراعي أمورا وجوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج والتي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد لها وهي:

• **توقيت البرنامج:** ويتضمن هذا الجانب ما يأتي:

- موعد بدء وانتهاء البرنامج.

- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

• **المرافق والتسهيلات التدريبية:** وتتضمن هذا الجانب ما يلي:

- اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج.

¹ المرجع نفسه، ص، 238.

² عمار بن عيشي، المرجع السابق، ص 100.

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

• ما يتعلق بالمتدربين:

- التأكد من وصول دعوات الاشتراك في البرنامج إليهم في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم.

• وما يتعلق بالمدرسين:

- تقديم المدرب للمشاركين بعبارات مناسبة ومختصرة.

- دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب.¹

المرحلة الرابعة: تقييم البرامج التدريبية

لا تتحقق فاعلية التدريب بحسن التخطيط فقط، وإنما تعتمد على دقة التنفيذ، ومن ثم لا بد من القيام بتقييم النشاط التدريبي بشكل عام في المنشأة، وتعتبر مشملة تقييم التدريب وقياس فاعليته من أهم المعوقات التي تواجه الممارسين لهذه الوظيفة.² والتقييم هو عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة لتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمني المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها المقررة.³ ومن خلال التقييم نستطيع الوقوف على ما يلي:

- الثغرات التي حدثت خلال تنفيذ البرنامج من حيث إعداداته وتخطيطه وتنفيذه والوقوف على مسبباتها من أجل تلافيها.

- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب.

- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.⁴

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص، 248.

² صلاح عبد الباقي، المرجع السابق الذكر، ص، 272.

³ محمد عبيدات، تطوير المنتجات الجديدة، الأردن، وائل للنشر والتوزيع، 2003، ص، 146.

⁴ سهيلة محمد عباس، المرجع نفسه، ص، 238.

المبحث الثالث: تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في أي منظمة الأساس الذي يقوم عليه نجاح النشاط التدريبي، إذ تمثل المرحلة التي يتم من خلالها تخطيط البرامج التدريبية بما يتوافق مع الاحتياجات الحقيقية للعاملين، ويتوقف نجاح هذه البرامج أو فشلها إلى حد كبير على دقة هذه العملية؛ ففي حال غياب التحديد العلمي للاحتياجات التدريبية، تصبح البرامج المقدمة غير قادرة على تلبية متطلبات الأفراد داخل المنظمة، ويؤدي ذلك إلى إهدار الوقت والجهد والموارد المالية، لذا نستطرق من خلال هذا المبحث إلى العناصر التالية:

المطلب الأول: أهمية وأبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية

تؤثر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل مباشر في كفاءة تخطيط البرامج التدريبية وتصميمها وتقييمها، إذ تُعدّ من العمليات الأساسية التي تسهم في تحقيق الفعالية المطلوبة وتمثل خطوة أساسية تضمن بلوغ أهداف البرامج التدريبية من خلال توجيهها نحو تلبية الاحتياجات الحقيقية للمستفيدين.

أولاً: أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

تتبع أهمية الاحتياجات التدريبية من كونها المصدر الرئيسي لأهداف البرامج التدريبية، لذلك فإنّ أي قصور أو تساهل في تحديد الاحتياجات التدريبية بأسلوب علمي صحيح وموضوعي ينتج عنه أثر وانعكاس سلبي على العملية التدريبية ككل، ومن هنا تأتي أهمية التدقيق في تحديد الاحتياجات التدريبية وفي الأسس

والأساليب التي تعتمد عليها¹. ويمكن إيجاز أهمية الاحتياجات التدريبية فيما يلي²:

-تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المرحلة الأولى والأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية.

¹ عطابي عصام، "مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات"، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سبتمبر 2018، ص، 846.

² حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (ب.ن)، (د.ت)، ص ص، (30-31).

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- تسهم هذه العملية في تحقيق الأداء الملائم ورفع كفاءة العاملين.
- تساعد في تحديد الفئات المستهدفة من البرامج التدريبية بدقة.
- تمكّن المسؤولين عن إعداد وتنفيذ البرامج من التخطيط السليم، مع تقدير الاحتياجات الحالية والمستقبلية.
- يعتمد نجاح التدريب من حيث التخطيط والتنفيذ والمتابعة على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها المؤشر الموجّه للأنشطة التدريبية نحو المجالات الصحيحة.
- يتيح التخطيط القائم على احتياجات تدريبية واقعية فرصاً عادلة لتطوير العاملين، وزيادة كفاءتهم، وتحسين أدائهم.
- تكشف الاحتياجات التدريبية عن مستوى الأفراد المعنيين بالتدريب، وعددهم، ومجالات التدريب المطلوبة.
- تمثل الأساس في تحديد الأهداف التدريبية، حيث تُصاغ هذه الأهداف انطلاقاً من تلك الاحتياجات.
- يسهم التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية في دعم أداء الموظفين لمهامهم بالشكل المطلوب، مما يعزز نجاح المنظمة.
- يؤدي غياب التحديد السليم للاحتياجات التدريبية إلى هدر الوقت والجهد والموارد المالية، نتيجة تنفيذ برامج غير فعّالة لا تحقق أهدافها.

ثانياً: أبعاد تحديد الاحتياجات التدريبية

ترتبط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين هما¹:

- 1- بعد يتعلق بمعالجة نواحي العجز والقصور في مستويات الأداء في الوقت الحاضر: حيث يعكس هذا البعد تحقيق أهداف تدريبية قصيرة الأجل تتمثل في سد العجز في قدرات الأفراد المعرفية والمهارية وتكوين اتجاهات إيجابية نحو المنظمة وتعديل سلوكهم الوظيفي.

¹ عائدة سيد خطاب وآخرون، إدارة الموارد البشرية، القاهرة: (ب.ن)، 2000، ص، 220.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

2- يتعلق بتنمية وتطوير مستويات الأداء في المستقبل: حيث يعكس هذا البعد في الهدف الاستراتيجي للتدريب والذي يتعلق بحل مشكلات الفرد والمنظمة في المستقبل وذلك من خلال صقل مهارات الفرد وقدراته وتعديل سلوكه واتجاهاته لتأهيله لشغل مناصب أعلى أما بالنسبة للمنظمة فيتمثل الهدف الاستراتيجي الذي يعكسه البعد الثاني مواكبة التطورات والتغيرات والظروف المحتملة في المستقبل سواء تنظيمية مثل إنشاء قسم أو إدارة أو فروع جديدة والتوسع في مجالات النشاط والدخول في منافسات مع منظمات أخرى أو كانت تلك الظروف تكنولوجية كما في حالة استحداث طرق وأساليب عمل فنية جديدة.

المطلب الثاني: مصادر ومداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

الفرع الأول: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

يمكن لجهة واحدة أو أكثر من الجهات التالية الإسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية¹:

- 1- المتدرب: لأنه الشخص الوحيد الذي يشعر بجوانب القصور لديه أكثر من غيره.
- 2- الرئيس المباشر: الذي يشرف على المتدرب المراد تحديد احتياجاته التدريبية.
- 3- اختصاصي التدريب: وهو الشخص المتفرغ لشؤون التدريب الفنية والذي تقع على عاتقه مسؤوليات تحديد الاحتياجات التدريبية.
- 4- الخبير المتخصص والمستشار: وهو الشخص الذي ينتمي إلى هيئه تدريبية أو استشارية مستقلة متخصصة في التدريب وتحديد احتياجه.
- 5- الإدارة العليا (المحلية أو المركزية): وذلك بحكم إشرافها العام على المتدرب، ووجود التقارير الدورية لديها عنه طول فترة عمله في موقعه التابع لها.
- 6- مراكز التدريب المختصة: وهي التي تعتبر بمثابة بيوت الخبرة المتخصصة، والتي تمتلك من الخبرات الطويلة والتقنيات والطرق المسحية ما يؤهلها للعب دور بارز ومؤثر في شؤون التدريب.

¹ يونس ناصر، "الاحتياجات التدريبية"، (ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسؤولي تدريب المعلمين أثناء الخدمة في وزارات التربية والتعليم في البلاد العربية، المنعقدة في ليبيا في الفترة من 21-31 أكتوبر 1995) ، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، ص (59-61).

غير أنه لا يمكن لأي جهة معنية بتحديد الاحتياجات التدريبية أن تقوم بهذه العملية بمعزل عن الطرف الأساسي فيها، وهو المتدرب؛ إذ إن غياب مشاركته يجعل أهداف البرنامج التدريبي غير واضحة بالنسبة له، كما يؤدي إلى تقديم محتوى لا يعكس احتياجاته الحقيقية بالشكل الكافي، مما يقلل من فعاليته وقد يفقده قيمته بالكامل. وفي هذه الحالة، يصبح من الصعب على القائمين على البرنامج التحقق لاحقاً من مدى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية

وتكاد تجمع أدبيات التدريب على أن مداخل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاثة هي:

1-مدخل تحليل المنظمة:

ويتضمن دراسة المنظمة ككل من حيث الجوانب التالية:

- أهداف المنظمة ومواردها وأساليب العمل فيها.
- تحليل الهيكل التنظيمي وسياسات المنظمة والقوانين والأنظمة والتعليمات الخاصة المتعلقة بالتدريب من حيث وضع التدريب الحالي في كل قسم من أقسام المنظمة، وهنا تجري دراسة فعاليات التدريب وأنواعه، والمشكلات التدريبية، والمواد المتاحة، والاحتياجات التدريبية المستقبلية، وما يتصل بذلك من قضايا.
- دراسة وتحليل القوى العاملة.
- تحليل مؤشرات العمل.
- تحليل المناخ التنظيمي¹.

2-مدخل تحليل الوظيفة:

ويجري تحليل الوظيفة من دراسة وصف الوظيفة ومواصفات الوظيفة. وهنا تجري مقارنة وصف الوظيفة بمواصفات شاغل الوظيفة واستنباط أهم المعارف والمهارات والكفايات والقدرات والصفات التي تنقص شاغلي الوظائف. كما قد تجري مقارنة مواصفات الوظيفة المطلوبة بمواصفات الوظيفة الواقعية الحالية المتوفرة لدى شاغل وظائف معينة. وهنا يقوم المخطط للتدريب

¹ عبد الهادي درة، " التدريب مفهومه ومدخل نظمي له "، مجلة رسالة المعلم، المجلد 32، العددان 01 و02، 1991، ص،

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

بجمع المعلومات عن الظروف المحيطة بالوظيفة والمعلومات والمهارات والقدرات الضرورية لأدائها، والغرض من ذلك تحديد ما يجب أن يعرفه الموظف لتأدية تلك الوظيفة أو المهمة من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة. وبالإضافة إلى ذلك، يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات¹.

ويمكن استخدام المعلومات المجمعة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه الموظف. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها الوظيفة وطريقة أدائها بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها، وبهذا فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل الوظيفة. أما طرق تحليل العمليات (الوظيفة) فإنها كثيرة، ألا أنه يمكننا تقسيم المعلومات والبيانات المطلوبة لعملية التحليل إلى ثلاثة أنواع²:

- معلومات تتعلق بواجبات ومهام الوظيفة.
- معلومات تتعلق بالمسؤوليات المترتبة على شاغل الوظيفة حتى يتمكن من أدائها.
- معلومات تتعلق بالمهارات والكفايات والمعرفة الضرورية لإنجاز هذه المهام بشكل كاف ومرض.

وعليه فالعناصر الأساسية التي تشملها عملية تحليل (الوظائف) يمكن تلخيصها كالآتي³:

- اسم الوظيفة وموقعها في الهيكل التنظيمي.
- خلاصة الوظيفة، جملة أو جملتين تعطي فكرة عامة عن الوظيفة.
- المهام المطلوبة، وهذه عادة تتطلب لائحة كاملة للمهام التي تشملها الوظيفة، مع الإشارة إلى توزيع وقت الموظف بين هذه المهام.

¹ المرجع نفسه، ص، 28.

² محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، جامعة الملك سعود، السعودية، 1990، ص، 87.

³ محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، مطابع الفرزدق للنشر والتوزيع، الرياض، 1990، ص، 89.

- علاقة الوظيفة بالوظائف الأخرى في الهيكل التنظيمي (ما فوقها وما تحتها مباشرة).
- الإشراف ويقصد به عدد الذي يشرف عليهم شاغل الوظيفة وأسماء وظائفهم.

وتستخدم عدة بدائل لتحليل الوظيفة أهمها: المقابلة والملاحظة والاستبيان وتحليل المشكلات، وقد نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية أي النظرة إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة¹.

3- مدخل تحليل الفرد:

يحاول هذا المدخل قياس أداء الفرد في وظيفته، وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطوير أدائه، وينصب التحليل هنا على العامل وليس على الوظيفة، ويستخدم في هذا المدخل أسلوب الملاحظة أو المقابلة أو تقارير تقييم الأداء، أو توزيع قوائم رصد الاحتياجات التدريبية على عدد الأفراد².

المطلب الثالث: طرق تحديد الاحتياجات التدريبية

تعد عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الضرورية في أي مؤسسة تتضمن عدة طرق مختلفة نذكرها فيما يلي:

1- الملاحظة غير الرسمية: تعتمد هذه الطريقة على مراقبة العاملين بشكل غير مباشر بهدف التعرف على نقاط القوة والضعف في أدائهم أثناء العمل. ورغم بساطتها وسهولة تطبيقها، إلا أنها تعاني من محدودية الدقة في المعلومات المتحصل عليها، كما أن العاملين قد يسيئون تفسير أهداف هذه المراقبة، مما يؤثر على سلوكهم ويحد من موضوعية النتائج.

2- إجراء مناقشات مستمرة مع الموظفين: تقوم هذه الطريقة على فتح قنوات حوار دائم مع العاملين، من خلال الاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم وشكاواهم، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية التي تساعد على تحسين أدائهم، وتمتاز هذه الطريقة بإتاحة الفرصة للموظف للتعبير

¹ محمد حامد حسنين، " تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبية"، (رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، 1987) ، ص، 14.

² عبد الباري درة وزهير صباغ، إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي، دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص، 20.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

عن جوانب القصور في مهاراته، مما يمكّن الإدارة من معالجتها عبر التدريب، غير أنّ من عيوبها احتمال سعي بعض الموظفين لاستغلالها للمطالبة بدورات تدريبية متعددة قد لا تكون جميعها ضرورية¹.

3-التشاور مع المشرفين: تستند هذه الطريقة إلى الاستفادة من خبرة المشرفين المباشرين الذين يمتلكون معرفة دقيقة بمستوى أداء مرؤوسيهم، وبمواطن الضعف لديهم، إضافة إلى قدرتهم على تحديد التوقيت والمجالات المناسبة للتدريب. ومع ذلك، قد تتأثر هذه الطريقة بتحيز بعض المشرفين لصالح موظفين معينين، مما يؤدي إلى ترشيحهم بشكل متكرر على حساب الآخرين .

4-استخدام الاستبيانات (الاستقصاءات): يتم من خلالها إعداد مجموعة من الأسئلة يجيب عنها الموظفون، بهدف تحديد المشكلات التي يواجهونها، وأسبابها، واقتراح الحلول المناسبة لها. وتتميز هذه الطريقة بانخفاض تكلفتها وسرعة الحصول على البيانات، إلا أنها قد تتأثر بسوء فهم بعض الأسئلة، مما يؤدي إلى تقديم إجابات غير دقيقة تُبنى عليها قرارات غير سليمة .

5-المسح الميداني: يتمثل في إجراء دراسة ميدانية على عينة من الموظفين تمثل مختلف فئات المؤسسة، بهدف التعرف على احتياجاتهم التدريبية. وعلى الرغم من أنها طريقة اقتصادية نسبياً، إلا أن نتائجها قد لا تعكس الواقع بدقة، خاصة إذا كانت العينة غير ممثلة تمثيلاً صحيحاً لبقية العاملين، مما قد يؤدي إلى قرارات غير دقيقة.

6-الاعتماد على شكاوى النقابات والاتحادات العمالية: حيث تقدم هذه الجهات مطالب تتعلق بالتدريب نتيجة ارتفاع حوادث العمل أو شعور العاملين بعدم توفر فرص كافية للتطوير وتحسين أوضاعهم. ورغم أهمية هذه الشكاوى في الكشف عن بعض جوانب القصور، إلا أن الاستجابة المفرطة لها قد تجعل الإدارة خاضعة لضغوط النقابات، مما يؤثر على موضوعية قراراتها التدريبية.²

7-تحليل تقييم أداء العاملين: تقوم هذه الطريقة على مقارنة الأداء الفعلي للموظفين بالأداء المخطط له من حيث الكمية والجودة والوقت والتكلفة، بهدف تحديد نقاط الضعف والعمل على

¹ عطابي عصام، المرجع السابق الذكر، ص، 849.

² محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص، 117.

معالجتها من خلال التدريب. وتُعد من أكثر الطرق دقة وفعالية، غير أنها قد تفقد جزءاً من قيمتها إذا لم تتم مناقشة نتائج التقييم مع الموظف المعني، مما يحرمه من معرفة أوجه القصور لديه والعمل على تحسينها¹.

المطلب الرابع: أخطاء تحديد الاحتياجات التدريبية

ثمة عدد من الأخطاء قد يقع فيها مخططو العملية التدريبية المبتدئون عند تحديد الاحتياجات التدريبية لمنظماتهم، أهمها:

- 1- أبرز الإشكالات التي تظهر في تحديد الاحتياجات التدريبية يكمن في عدم القدرة على التمييز بين الاحتياجات التدريبية الحقيقية والرغبات الشخصية، حيث قد يلجأ بعض المسؤولين إلى ترشيح موظفين لبرامج تدريبية بدافع إرضاء رغباتهم أو رغبات رؤسائهم، دون الاستناد إلى تحليل علمي لاحتياجاتهم الفعلية، وينتج عن ذلك آثار سلبية من أبرزها حرمان أفراد آخرين أكثر حاجة من فرص التدريب، إضافة إلى ضعف مردودية البرنامج على مستوى الأداء المؤسسي.
- 2- غياب الفحص الدقيق والتحليل الموضوعي للآراء التي تقدمها الإدارة العليا أو العاملون عند التعبير عن احتياجاتهم التدريبية، إذ قد تُبنى القرارات على تصورات غير دقيقة أو مبالغ فيها، مما يؤدي إلى تخصيص موارد وجهود لتنفيذ برامج تدريبية لا تعكس احتياجات حقيقية، وهو ما يشكل عبئاً مالياً وتنظيمياً على المؤسسة .
- 3- تحديد الاحتياجات التدريبية داخل وحدة تنظيمية بمعزل عن بقية الوحدات، حيث يغيب التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام، مما يؤدي إلى تكرار البرامج التدريبية أو تضاربها، وبالتالي ضعف الاستفادة منها وعدم تحقيق الأهداف العامة للمنظمة بشكل منسجم .
- 4- الاعتقاد الخاطئ بأن التدريب يمثل الحل الشامل لجميع المشكلات التي تواجه المنظمة، في

¹ المرجع نفسه، ص، 118.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

حين أن العديد من هذه المشكلات قد تعود إلى أسباب تنظيمية أو إدارية أو تقنية لا علاقة لها بنقص المهارات أو المعارف، الأمر الذي يجعل اللجوء إلى التدريب في هذه الحالة غير مجدٍ ولا يحقق النتائج المرجوة .

5- اعتماد بعض الجهات على تحديد الاحتياجات التدريبية الحالية فقط، مع إهمال البعد المستقبلي، وهو ما يؤدي إلى قصور في التخطيط الاستراتيجي للتدريب، حيث تصبح البرامج غير قادرة على مواكبة التغيرات والتطورات المستقبلية، مما يقلل من فعاليتها ويجعلها غير ملائمة لمتطلبات النمو والتطور داخل المنظمة¹.

وخلاصة القول: يعد الاهتمام بدراسة تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في المنظمات والمؤسسات الحديثة والعمل على سد تلك الاحتياجات التدريبية ضرورة ملحة وقصوى تفرضها ظروف العصر الدائمة التحول والتغير .

المبحث الرابع: مفهوم القطاع الخاص

لقد أخذت السلطات الجزائرية منذ الاستقلال، ولعدة اعتبارات على عاقبتها عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية. وكان من الطبيعي أن يمارس القطاع العام دورا كبيرا، إذ أنيطت به مهمة توفير معظم الخدمات الضرورية للمواطنين والإدارة، وهذا ما لم يفسح المجال للقطاع الخاص الذي بقي مهمشا. لكن منذ مطلع الثمانينات قامت الجزائر بإجراء سلسلة من الإصلاحات الهيكلية والسياسات التصحيحية الهادفة إلى إحداث تغييرات جذرية في الاقتصاد الوطني، ومن ثم تحولت النظرة للقطاع الخاص من التهميش إلى الاعتراف إلى التماس منه المشاركة الفعلية في التنمية الاقتصادية في هذا المبحث سنحاول استعراض ماهية القطاع الخاص من خلال التعرّيج على تعريفه ومميزاته ومن ثم مختلف المراحل التي مر بها هذا القطاع في سياق الاقتصاد الوطني وهذا في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فسيخصص إلى عرض أجهزة دعم الاستثمار ودوافع تفعيل القطاع الخاص.

¹ نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص ص، (404-405)

المطلب الأول: تعريف القطاع الخاص

قبل التطرق لماهية القطاع الخاص وجب علينا تحديد كون القطاع الخاص بشكل عام هو ذلك الجزء من الاقتصاد غير الخاضع لسيطرة الحكومة ويدار وفقا لاعتبارات الربحية المالية، أما من وجهة نظر المحاسبة القومية فإن القطاع الخاص يشمل: المشروعات الخاصة، المؤسسات العائلية والهيئات التي تهدف للربح وتخدم العائلات وذلك بغض النظر عن ملكية المقيمين (أو غير المقيمين) للشركات الخاصة.¹

كما يعرف على أنه عنصر أساسي ومنظم في النشاط الاقتصادي يكتسي الملكية الخاصة تقوم فيه عملية الإنتاج بناءً على نظام السوق والمنافسة وتحديد فيه المبادرة الخاصة وتحمل مخاطر القرارات والأنشطة.²

نركز في هذا التعريف على ثلاثة نقاط مركزية هي:

- المركز القانوني: أي أن الملكية الخاصة.
 - المركز التنظيمي: أي يعتمد كل نظام السوق والمنافسة أي محكوم بيئة تنافسية.
 - المركز السلوكي: أي أنه بمبادرة السلوكية أي أنه مبادرة خاصة وهي روح العمل المقاوماتي، شمالية القرار والنشاط وهذت تعني استقلالية الإدارة، فالقرار لهذا القطاع ينبع من الداخل.
- كما يعرفه البعض أنه يقوم كل أساس الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وفيه يتم تخصيص الموارد الإنتاجية بواسطة قوة السوق.³
- يركز التعريف على نقطتين أساسيتين:
- السيطرة أدوات الإنتاج: أي يحدد بوضوح أن امتلاك الوسائل المصانع والآلام هو حق للأفراد

¹ مولاي لخضر عبد الرزاق، "العوامل المحددة لنمو القطاع الخاص بالدول النامية - دراسة حالة الجزائر"، مجلة الواحات للبحوث والدراسات جامعة ورقلة، العدد 09، 2010، ص، 66.

² سين عمر، موسوعة المصطلحات الاقتصادية، مكتبة القاهرة، 1992، ص، 203.

³ حمد الكواز، "بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص"، المعهد العربي للتخطيط، العدد 28 الكويت 2008 ص، 7

- والركيزة الثانية: هي الكفاءة التخصص وقوة السوق أي يعتمد على العرض والطلب لتحقيق أكبر ربح.

كما يعرف القطاع الخاص بأنه القطاع الذي تعود ملكيته للخواص (الأفراد و وحدات الأعمال) وتتولى آليات السوق توجيهه. وهي تهدف بالتالي إلى تحقيق أقصى ربح ممكن، ويمكن تقسيم هذا القطاع إلى قطاعين قطاع خاص منظم وهو قطاع يعمل في إطار منظم، حيث يمسك حسابات نظامية، وهناك قطاع خاص غير منظم لا يمسك في عمله وتعاملاته حسابات نظامية، ويتكون من منشآت عديدة منها الصناعات والأعمال الحرفية والمهن المتوارثة في حدود عائلية وكذا المهن الصغيرة التي يمارسها الأفراد، وعادة ما تكون ملكية المنشأة في متناول الفرد الواحد أو العائلة على أحسن تقدير.¹

المطلب الثاني: التطور التاريخي للقطاع الخاص في الجزائر

مر الاقتصاد الجزائري بتحويلات عميقة فرضتها الظروف المحلية والدولية، مما أدى إلى انتقال جذري من النموذج الاشتراكي إلى اقتصاد السوق، لم يكن القطاع الخاص بمعزل عن هذه الإصلاحات، بل تطور عبر أربع مراحل أساسية حددت مكانته الحالية في الاقتصاد الوطني.

❖ فترة الستينات والسبعينات

تميزت هذه الفترة بتبني الجزائر للاختيار الاشتراكي، حيث احتكرت الدولة وسائل الإنتاج والتبادل عبر قنوات متعددة؛ منها ميراث المعمرين، والتسيير الذاتي والاشتراكي، واحتكار التجارة الخارجية والنظام المالي والنقدي،² ورغم الهيمنة العمومية، اعتبر القادة آنذاك الاستثمار الخاص "شراً لا بد منه"، وصدر خلال هذه الفترة قانونان أساسيان³:

¹ الربيعي عبده محمد فاضل، الخصخصة وأثرها على التنمية بالدول النامية، ط1، القاهرة، مكتبة المدبولي، 2004، ص، 49.

² بن زروق رمزي مراد، "مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص"، (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000-2001)، ص، 41.

³ Benissad Hocine, Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché, Alger, ENAG éditions, 2004, P, 54.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- قانون الاستثمار 1963 (القانون رقم 63-277): وُجِّه أساساً للمستثمرين الأجانب، وربط قبولهم بمدى توافقه مع أهداف الدولة الاشتراكية،¹ ومنحهم ضمانات عامة وامتيازات جبائية مشروطة بموافقة "اللجنة الوطنية للاستثمار (CNI)"،² بالمقابل، حُرِم القطاع الخاص الوطني من هذه التحفيزات إلا في إطار "المؤسسات المختلطة" (المادة 23)

- قانون الاستثمار 1966 (الأمر رقم 66-284): جاء لسد ثغرات القانون السابق وتوسيع نطاقه ليشمل الرأسمال الوطني وتحديد مجالات تدخله (القطاعين الصناعي والسياحي)،³ ورغم تقديمه لضمانات وامتيازات جاذبة، إلا أنه ألزم الخواص برخص مسبقة وشروط معقدة من اللجنة الوطنية للاستثمار.

تحول هيكلي (الميثاق الوطني 1976): جاء الميثاق ليؤكد دور الدولة كالعون الرئيسي للتنمية، وقيد نشاط القطاع الخاص في أدوار ثانوية لمنعه من اكتساب قوة اقتصادية تؤثر على القرار السياسي، كما صنف القطاع الخاص إلى "استغلالي" و"غير استغلالي" بناءً على حجم المؤسسة وعدد عمالها.⁴

- فترة الثمانينات

مع بداية الثمانينات، فرض القطاع الخاص نفسه كواقع حتمي في الإنتاج والتشغيل، مما استدعى إصلاحات تشريعية لدمجه في خطط التنمية؛ وهو ما أكدته توصيات المؤتمر الاستثنائي لحزب

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 63-277 المؤرخ في 26/07/1963، المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، العدد 53، 02/08/1963، ص، 25.

² المرجع نفسه، ص 26.

³ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ،الأمر رقم 66-284 المؤرخ في 15/09/1966 والمتعلق بقانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية، عدد 80، 17/09/1966، ص، 36.

⁴ بن زروق رمزي، المرجع السابق الذكر، ص، 45.

جبهة التحرير الوطني (جوان 1980)،¹ وتوجهات المخطط الخماسي الأول (1980-1984)، وتجسد ذلك في قانونين²:

1. قانون 1982 (القانون رقم 82-11)

شكل تحولاً نوعياً لتأطير القطاع الخاص الوطني فقط (مستثنياً الأجنبي)، بهدف تعبئة الادخار وتلبية حاجيات المواطنين.³

- **مجالات الاستثمار:** حددت المادة 11 مجالات النشاط في: الخدمات والصيانة الصناعية، الصناعات الصغيرة والمتوسطة المكمل للقطاع العام، الصيد البحري (عدا أعالي البحار)، البناء والأشغال العمومية، السياحة، والنقل البري.

- **القيود والشروط:** ظل نشاط الخواص "مكماً" للقطاع العام، وُضع سقف للاستثمار لا يتعدى 30 مليون دج، مع إلزامية موافقة لجان الاعتماد (الوطنية أو الولائية)، كما أنشئ "الديوان الوطني لتوجيه الاستثمار الخاص ومتابعته (OSCIP)" عام 1983 لتنسيق المشاريع تحت وصاية وزارة التخطيط،⁴ ورغم الامتيازات الجبائية وضمانات عدم التأميم [18]، استمرت العقوبات البيروقراطية في كبح المشاريع.

2. قانون 1988 (القانون رقم 88-25)

جاء أكثر مرونة لتصحيح نقائص قانون 1982؛ حيث ألغى سقف الاستثمار وإجراء "الاعتماد المسبق" وحلّ بموجبه ديوان (OSCIP)، وسمح للخواص بالمبادرة في مختلف المجالات ما عدا

¹ Dahmani Ahmed, *les réformes économiques en Algérie*, Alger, OPU, 1995, P, 54.

² **حاجم فضيلة**، "الاستثمار الخاص ودوره في التنمية المحلية في الجزائر"، (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006)، ص، 69.

³ **الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية**، القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار، **الجريدة الرسمية**، عدد 34، 24/08/1982، ص، 46.

⁴ Tlemceni Rachid, *Etat, Bazar et globalisation, l'aventure de l'infatig en Algérie*, Alger, Ed El-Hakim, 1999, P, 44.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

القطاعات السيادية والإستراتيجية (كالمحروقات، المناجم، والنقل الجوي والبحري)¹، كما سمح للمواطنين غير المقيمين بإنشاء مؤسسات وتسهيل حصولهم على العقار الصناعي.

❖ فترة التسعينات

شهدت هذه الفترة قطيعة تامة مع النموذج الاشتراكي وبداية الانفتاح الفعلي على الليبرالية واقتصاد السوق إثر المفاوضات مع المؤسسات المالية الدولية، وتجلت في ثلاثة إجراءات بارزة:

- **قانون النقد والقرض 1990 (القانون رقم 90-10):** كرس المساواة بين القطاعين العام والخاص في الحصول على القروض، وأنهى احتكار الدولة للقطاع المصرفي، سامحاً بتأسيس بنوك خاصة وأجنبية وضامناً عدم تأميمها²، وتزامن ذلك مع إلغاء احتكار الدولة للتجارة الخارجية بموجب قانون المالية التكميلي لـ 1990.

- **المرسوم التشريعي رقم 93-12 لترقية الاستثمار:** فتح الأسواق للرأسمال الوطني والأجنبي في كافة الأنشطة الإنتاجية والخدماتية (عدا المخصصة للدولة صراحة)³، وأقر الحرية الكاملة للاستثمار والمساواة في الحقوق والالتزامات.

- **آليات الدعم:** استحدثت "الوكالة الوطنية لترقية الاستثمارات ودعمها ومتابعتها (APSI) " بنظام الشباك الوحيد وتقليص مدة دراسة الملفات إلى 60 يوماً.

- **أنظمة التحفيز:** قسّم الامتيازات إلى نظام عام (إعفاءات لمدة 3 سنوات) ونظام خاص يشمل (المناطق الواجب ترقيتها، والمناطق الحرة الموجهة للتصدير المعفاة كلياً من الضرائب والرسوم)⁴.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12/07/1988 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية عدد 28 الصادرة بتاريخ 13/07/1988، ص، 48.

² الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية، عدد 16 الصادرة بتاريخ 18/04/1990، ص 29.

³ عليوش قريوع كمال، قانون الاستثمارات في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص، 25.

⁴ منصور زين، " واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 02، ص، 130.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

- مرسوم خصخصة المؤسسات العمومية 1995 (المرسوم رقم 95-22): وقر الإطار القانوني لانسحاب الدولة من الميدان الاقتصادي لصالح الأعوان الخواص،¹ ورغم هذه الترسنة القانونية، بقيت الحصيلة دون المأمول جراء البيروقراطية وأزمة تسيير العقار الصناعي.

❖ فترة ما بعد 2000:

تميزت هذه المرحلة بإصلاحات هيكلية وبرامج تمويلية ضخمة لدعم النمو وتأهيل القطاع الخاص عقب استكمال برنامج التعديل الهيكلي، وتلخصت في المحاور التالية:

1) الإطار التشريعي والتنظيمي الجديد

- الأمر رقم 01-03 المتعلق بتطوير الاستثمار: ألغى التمييز بين الاستثمار العام والخاص (الوطني والأجنبي)، وقسم الاستثمارات إلى نظام عام ونظام استثنائي (للمناطق التي تتطلب تنمية خاصة أو تكنولوجيات تحمي البيئة،² كما حل وكالة (APSI) واستبدلها بـ "الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) "بنظام الشباك الوحيد اللامركزي لتسهيل منح العقار الصناعي وتقليص مدة الرد إلى 30 يوماً، إلى جانب إنشاء "المجلس الوطني للاستثمار (CNI) ".

المطلب الثالث: مميزات القطاع الخاص

يمتاز القطاع الخاص بعدة مميزات، فالدور المتنامي له في النشاط الاقتصادي، سواء في الدول المتقدمة أو النامية، قائم على الافتراضات التالية:³

1. السرعة والمرونة في اتخاذ القرار: يتميز بسرعة الإنجاز وتحقيق أهداف الربح والمشاريع الاقتصادية وعنده ديناميكية ومرونة وسرعة مبادرة الفرص قبل فوات الأوان.
2. جذب الاستثمار ورؤوس الأموال: يشجع على الشراكة والاستثمار الأجنبي ويضمن ويزيل خوف رأس المال الأجنبي.

¹ بابا عبد القادر، "سياسات الاستثمار في الجزائر وتحديات التنمية"، (أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2003-2004)، ص، 193.

² بلوج بولعيد، "معوقات الاستثمار في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 04، جوان 2006، ص، 76.

³ مولاي لخضر عبد الرزاق، المرجع السابق الذكر، ص، (67-68).

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

3. الكفاءة العالية في الأداء: يعمل بكفاءة أعلى مقارنة بالقطاع العام وهذا يؤدي بالتوفير للموارد المالية.

4. استخدام الأساليب الحديثة والتكنولوجيا: يتبع أساليب إدارية حديثة ويستخدم تكنولوجيا متطورة في الإنتاج وهذا ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

5. التوظيف حسب الحاجة: يوظف العدد الضروري من العمال وذلك حسب الحاجة.

6. الوضوح والهدف: الهدف الأساسي في القطاع الخاص هو الوصول إلى أقصى ربح ممكن.

7. يتسم القطاع الخاص بالمنافسة وسرعة الإنجاز.

8. التوسيع في استخدام مبدأ الثواب والعقاب: أي أن للقطاع الخاص نظام المكافآت والحوافز كالترقية مثلاً ومعاقبة المقصرين.

- يمتاز القطاع الخاص بكفاءة عالية مقارنة مع القطاع العام، مما يؤدي إلى توفير الموارد المالية وتحسين الأداء في مجال الخدمات والمنتجات التي يوفرها.

- يتصف القطاع الخاص بإتباع أساليب إدارية حديثة، وكذا استعمال تكنولوجيا متطورة، مما يساعد على تجديد الأصول الثابتة وزيادة جودتها في الاقتصاد المحلي ورفع نوعية القوى العاملة البشرية مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

- كما توفر مؤسسات القطاع الخاص العوائد الاقتصادية الواسعة للاقتصاد ككل، مثلما تحقق العوائد الواسعة للأفراد المستثمرين، وبشكل خاص، تلك المجتمعات التي تبنت في سياستها الاقتصادية حرية السوق المتسمة بالانفتاح نسبياً على المدخلات والاستقلالية في الاستثمار واتخاذ القرارات العملية، وبتوفير الحوافز المطبقة بعدالة وثبات لكافة المستثمرين.

- ضف إلى ذلك، يمتاز القطاع الخاص بخاصية الديناميكية والحيوية وسرعة المبادرة قبل فوات الفرصة، أي عدم وجود بيروقراطية معرقة للتسيير الفعال ونجاعته.¹

¹بوصنبورة عبد الله، "اتجاهات عمال القطاع العام الصناعي نحو الخصخصة في الجزائر"، (مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 1997-1998)، ص، 94.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

وتكمن أهم عوامل نجاح القطاع الخاص في كثير من الدول حسب رأي بعض الاقتصاديين

في النقاط التالية:¹

- 1- وضوح هدف القطاع الخاص وهو تحقيق الربح الأقصى وليس له أهداف أخرى.
- 2- توظيف العدد الضروري من العمال، وهذا عكس القطاع العام الذي يوجد فيه باستمرار فائض في عدد العمال أي بطالة مقنعة، مما يخفض من إنتاجيته.
- 3- التوسيع في استخدام مبدأ الثواب والعقاب أي أن للقطاع الخاص نظام المكافآت والحوافز كالترقية مثلا ومعاينة المقصرين.
- 4- التمتع بالديناميكية والحيوية.
- 5- المنافسة وسرعة الإنجاز.

من هنا فنجاح القطاع الخاص بواسطة مؤسساته في معظم الدول المتقدمة قد شجع معظم الدول النامية إلى السماح له في المشاركة في التنمية بمختلف مجالاتها، والجزائر كغيرها من الدول النامية، قد شجعت القطاع الخاص وجعلته شريكا في التنمية، لكن يبقى لكل قطاع خاص مميزاته في كل بلد، إذ يمتاز القطاع الخاص في الجزائر بما يلي:

حسب المعطيات المتوفرة، يغلب على المؤسسات الخاصة الجزائرية الطابع العائلي؛ إذ ترجع ملكية المؤسسة لرب العائلة ثم الأبناء. فالملكية تبقى تقتصر على الإطار العائلي، وغالبا ما يكون المحاسب هو الشخص الوحيد الأجنبي عن العائلة، وهذا الطابع يؤثر على نمط تسيير المؤسسات الخاصة، حيث أن نظام اتخاذ القرار يركز على استشارة العائلة حتى خارج المؤسسة، ضف إلى ذلك، فمصدر تمويل المؤسسات يبقى عائليا بالنسبة لعدد كبير منها،² يعود السبب في ذلك إلى محاولة الحفاظ على أسرار العمل التي لا تزال ركيزة أساسية في نمط تسيير المؤسسات الخاصة الوطنية، وبالتالي لا يستحب دخول شخص أجنبي إلى المؤسسة والاطلاع على أسرارها.

¹ إسماعيل محروس، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، ط2، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1992، ص، 31.

² Benachenhou Abdellatif, **les entrepreneurs algériens**, Alger : Alpha design, 2007, P, 20.

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

ما يميز القطاع الخاص الجزائري هو هيمنة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على تشكيلة المؤسسات المكونة للقطاع الخاص، إذ أحصت وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار في السداسي الأول لسنة 2013 ما يعادل (747934) مؤسسة منها (747387) مؤسسة خاصة تشغل (1 869363) عامل،¹ وهو الذي يدعم مكانة هذه المؤسسات في التشكيلة المكونة للقطاع الخاص في الجزائر هذا من جهة ومن جهة أخرى، فبمقابل تواجد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بنسبة جد هامة من حيث العدد على المستوى الاقتصادي، يتضمن القطاع الخاص الجزائري عددا من المجمعات الخاصة التي تجمع مختلف النشاطات الاقتصادية، إذ يحصي منتدى رؤساء المؤسسات (Forum des chefs d'entreprise) حوالي (663) مؤسسة تشغل (164177) عامل، برقم أعمال إجمالي يقدر بحوالي 15 مليار دولار، أي ما يعادل (1296) مليار دينار.

يسمح التعرف على الصيغة القانونية للمؤسسة بمعرفة الكيفية التي تسير بها المؤسسة، إذ تختلف طبيعة التسيير باختلاف الصيغة القانونية للمؤسسة فحسب تقرير المركز الوطني للسجل التجاري (Centre National du Registre de Commerce CNC)؛ فالصيغة القانونية المهيمنة على النشاط هي المؤسسات ذات المسؤولية المحدودة SARL، بنسبة تقارب 50% من العدد الإجمالي للمتعاملين المشكلين للنسيج الاقتصادي الوطني. تليه المؤسسات الشخصية ذات المسؤولية المحدودة (Entreprise Unipersonnelle à Responsabilité Limitée EURL) بنسبة تعادل 33.5% من المؤسسات، في حين أن النسبة المتبقية وهي 16,5% موزعة على الصيغ القانونية الأخرى من ضمنها المؤسسات ذات الأسهم. ويفسر لجوء المستثمرين إلى المؤسسة ذات المسؤولية المحدودة إلى سهولة إنشائها وإمكانية إشراك رؤوس الأموال من مصادر مختلفة وحتى عائلية، كما

¹ وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار، نشرية المعلومات الإحصائية رقم 23، معطيات السداسي الأول 2013، ص، 10.

² منتدى رؤساء المؤسسات (Le Forum des Chefs d'Entreprise) هو منتدى يضم رؤساء المجمعات الخاصة تم تأسيسه في أكتوبر 2000، موقع منتدى رؤساء المؤسسات: www.fce.dz - الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للسجل التجاري: { www.cnrc.dz }

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

أن هذه الصيغة تلائم المشروعات الصغيرة والمتوسطة، في حين أن المؤسسات ذات الأسهم تشترط كحد أدنى سبعة مساهمين لتأسيسها وهو ما لا تسمح به المؤسسات الخاصة ذات الطابع العائلي من إشراك أجنب في رؤوس أموال شركاتها.

- على الرغم من توفر الإحصاءات المتعلقة بالمؤسسات المشكلة للقطاع الخاص إلا أنها تبقى غير دقيقة وغير كاملة وهذا لتوجه المؤسسات التابعة له إلى القطاع الموازي، ويفسر المختصون لجوء هذه المؤسسات إلى القطاع الموازي للانفتاح المتسرع وغير المدروس للاقتصاد الجزائري وما ترتب عنه من آثار سلبية على بعض فئات المجتمع بعد تنفيذ برنامج التعديل الهيكلي، إلى جانب ضغط الخصخصة وتسريح العمال، مما أدى إلى تشجيع النشاطات الموازية والغش والتهرب الضريبي ولجوء الكثير من المسرحين إلى الطرق غير القانونية لكسب الدخل، ومن ثم شهدت النشاطات الموازية تطورا ملحوظا في السوق الوطنية، أما المواد التي يتم تداولها في السوق الموازية فهي مواد التجميل، المنتجات الغذائية والأجهزة الإلكترونية.

خلاصة الفصل:

في ختام هذا الفصل، يمكننا استخلاص مجموعة من النتائج المحورية التي تشكل القاعدة الفكرية والتطبيقية للدراسة؛ حيث تبين أن **التخطيط** ليس مجرد إجراء تنظيمي دوري، بل هو عملية ذهنية ونظامية متكاملة تهدف إلى إدارة الحاضر واستشراف المستقبل للحد من حالة عدم اليقين والمخاطر المحيطة بالمنظمة، وقد اتضح أن نجاح أي خطة يعتمد بالدرجة الأولى على سلامة عناصرها من تحديد دقيق للرسالة والأهداف، ومرونة السياسات والقواعد الحاكمة، مع ضرورة الموازنة بين التخطيط الاستراتيجي طويل المدى والتخطيط التشغيلي قصير الأجل لضمان اقتصاديات تشغيل مثلى وتسهيل عمليات الرقابة وتقييم الأداء.

على الجانب المقابل، أثبتت الدراسة التحليلية في هذا الفصل أن **التدريب الإداري** يمثل الاستثمار الحقيقي والوسيلة الفضلى لتنمية المورد البشري وإعداد القادة؛ فهو منظومة متكاملة تتفاعل فيها المدخلات الإنسانية والمادية عبر عمليات مدروسة (تبدأ بتحديد الاحتياجات الفعالة) لتنتج مخرجات تتمثل في صقل المهارات، وتعديل السلوكيات، ورفع الإنتاجية، كما تبين أن

الفصل الأول تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية

التدريب يكتسب فاعليته من كونه نشاطاً مستمراً ومتجدداً يواكب المسار الوظيفي للعاملين، ويلبي الاحتياجات التشريعية والتنظيمية للمؤسسات .

وعليه، نخلص إلى أنّ العلاقة بين التخطيط والتدريب هي علاقة تكاملية؛ فالتخطيط السليم يحدد التوجهات والاحتياجات المستقبلية للمنظمة، بينما يعمل التدريب الفعال على بناء القدرات البشرية الكفيلة بتنفيذ تلك الخطط وتحقيق الأهداف المنشودة بكفاءة وفعالية عالية. هذا ما سوف نحاول تفصيله في الفصل الثاني من الدراسة الميدانية بمقر مؤسسة HODNA LAIT المسيلة.



الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لمؤسسة

HODNA LAIT

المسيلة 2020 - 2026

تمهيد:

سنناول بادئ ذي بدء في هذا الفصل تقديم عام حول مؤسسة (HODNA LAIT) ، يلي ذلك سنعرض المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية، والتي من خلالها سنتعرض الدراسة لأهم الإجراءات المعتمدة في هكذا دراسات ميدانية، وسيتم تقصي الأبعاد التنظيمية والوظيفية لهياكل مؤسسة (HODNA LAIT) المسيلة.

كذلك اعتمدت الدراسة التطبيقية على تقصي عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية على مستوى أبرز هياكلها التي تم بالفعل تحديد بعدها المكاني والهيكلية، والتي تمت بالصلة إلى هيكل إدارة الموارد البشرية وغيرها من المصالح العملية ذات أهمية لضمان سيرورة عمليات التخطيط للعديد من الدورات التدريبية التي نظمتها المؤسسة منذ نشأتها، والتي اقتصر في دراستنا على المجال الزمني المدروس من ناحية دراسة طبيعة الدورات التدريبية المبرمجة منذ 2020-2026.

أما بخصوص المجال الزمني المحدد لإجراء الدراسة التطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، تم إنجاز استبيان لتقصي آراء المبحوثين من مستخدمي مؤسسة (HODNA LAIT) بالمسيلة، وهذا وفقا لأبعاد تصف الخطوات المنهجية والعلمية لتحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، والتي ستؤكد لنا صدق أونفي فرضيات الدراسة، وعليه ستتطرق الدراسة إلى المباحث التالية:

المبحث الأول : تقديم عام حول مؤسسة

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها

المبحث الأول: تقديم عام حول مؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة¹

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة: هي شركة ذات مسؤولية محدودة عدد شركائها 4 تقوم بإنتاج الحليب ومشتقاته تأسست في 1998/12/15 برأسمال 6000.000 دج حيث تقع بالمنطقة الصناعية بالمسيلة ومرت المؤسسة بعدة مراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

1_ مرحلة الإنشاء (ديسمبر 1998/ديسمبر 2000): في هذه المرحلة اكتفت المؤسسة بإنتاج اكياس الحليب (عادي، لبن، رائب، حليب البقرة) حيث كانت قيمة هذه الاستثمارات خلال هذه الفترة هي 58541691.88 دج بطاقة إنتاجية تصل 40000 لتر/يومياً واستمرت مبيعات المؤسسة في الارتفاع لتصل إلى 1271792000 دج سنة 2000.

2_ مرحلة التوسع الأولى (2001/2003): بقيت نفس المنتجات السابقة وكانت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 29596968.27 دج بطاقة انتاجية فاقت 140000 لتر/يومياً بعدما كانت 40000 لتر/يومياً، حيث تطور رقم الأعمال كما يلي:

- 335937000 دج لسنة 2001 ب 40 عامل.

- 496255000 دج لسنة 2002 ب 39 عامل.

- 519355000 دج لسنة 2003 ب 53 عامل.

3_ مرحلة التوسع الثانية (جانفي 2004 / ديسمبر 2004): في هذه المرحلة أضافت المؤسسة إنتاج مادة ياغورت وتحسين المنتجات السابقة حيث وصلت قيمة الاستثمارات خلال هذه الفترة 513938339.31 دج وفاقت القدرة الإنتاجية 320000 لتر/يومياً ومن بين أهم أنواع المنتجات خلال هذه الفترة منتج الياغورت بثلاث أنواع قارورة الحليب، لبن، رائب وحقت المؤسسة خلال سنة 2004 مبيعات قدرت ب 5731000 دج باستخدام 58 عامل.

¹ رئيس مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة الحضنة ، 2026 .

4_مرحلة التوسع الثالثة (2009/2005): بقيت المؤسسة تنتج نوعين من المنتجات الحليب ومشتقاته حيث بلغت قيمة الاستثمارات 5566445.65 دج والطاقة الإنتاجية فاقت 510000 لتر/يومياً، إضافة الى انتاج كل من ياغورت معطر في علب 110 غ ياغورت معطر بالفواكه علبه 110 غ، كريم دسار في علبه 100 غ، الفلون علبه 100 غرام، ياغورت ممزوج معطر وبالفواكه، وتطور رقم الأعمال من سنة إلى أخرى ليصل إلى 5018264160 دج باستخدام 471 عامل.

5_مرحلة التوسع الرابعة (2014/2009): وسع نشاط المؤسسة ليصل رقم اعمالها إلى 10.122.567.130 دج سنة 2014 وأكثر من 920.000 ل/اليوم كطاقة انتاجية فيما بلغ عدد المستخدمين 950 عامل، كما تم اصدار منتجات جديدة في هذه الفترة والتي كانت على النحو التالي:

- كرام ديسار بالشكولاطة -كرام ديسار مزدوجة- كرام ديسار بالكراميل- ياغورت طبيعي 110 غ- ياغورت موجه لمرضى السكري (لايت)-حليب علب UHT وحليب فيتامين UHT إضافة الى زبدة.

6-مرحلة التوسع الخامسة (2018/2014): شهدت هذه المرحلة زيادة حجم الاستثمار براس مال بلغ 2100.000.000 دج سنة 2015 ثم زيادة ب 400.000.000 دج سنة 2017 كما ارتفع عدد العمال الى 990 عامل اما الطاقة الانتاجية فبلغت الذروة ب 1200.000 ل/اليوم وبما أن الملبنة تسعى دائماً للأفضل والمنافسة كان عليها زيادة كل من المنتجات التالية:

- اللبن بالبيفدوس والحليب بالشكولاطة والحليب UHT منزوع الدسم كلياً (للحمية او المرضى)

- والياغورت روعة وإضافة نكهة الشعير وكعك الفراولة.

ثانيا: البطاقة الفنية لحضنة حليب

فيما يلي سنقوم بعرض البطاقة الفنية للشركة:

جدول رقم (01): يمثل عرض موجز حول الشركة

تسمية المؤسسة	حضنة حليب
نوع المؤسسة	SARL شركة ذات مسؤولية محدودة
نشاط المؤسسة	إنتاج الحليب ومشتقاته
المقر الاجتماعي	المنطقة الصناعية - ص. ب 451 الحضنة - المسيلة
تاريخ الإنشاء	199/12/15.
رأس المال الاجتماعي	400.000.000,00 دج
علامتها التجارية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثالثا: أهداف المؤسسة

1_أهداف المؤسسة:

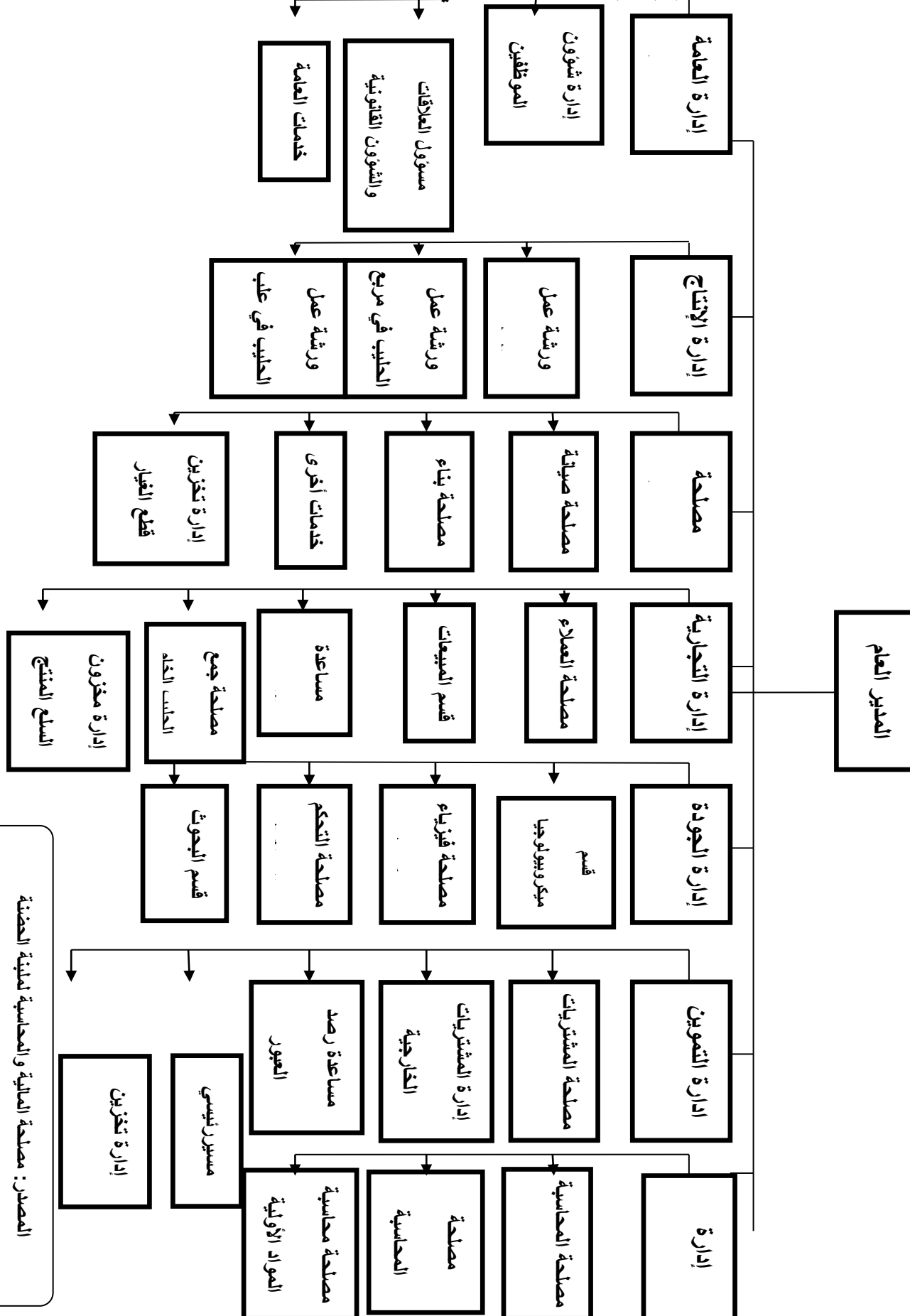
- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق سمعة طيبة للمؤسسة.
- تحقيق مزايا تنافسية.
- المساعدة في تنشيط المبيعات من خلال جهاز كسب العلاقات العامة.
- كسب ثقة الجمهور الداخلي والخارجي.
- تنويع المنتجات من فترة إلى أخرى.
- تطوير المجمع الخاص بتربية الأبقار الحلوب.

2_المتعاملون مع المؤسسة:

- موردون من خارج الوطن 32 حيث تستورد: مسحوق الحليب، معطر، فواكه، أغلفة، خمائر.
- موردون من داخل الوطن 234.
- زبائن الجملة 500 زبون.
- جامعي الحليب 66 من عند الفلاحين.
- مراكز البيع (الجزائر، عنابة) بالإضافة إلى مركز الأم بالمسيلة.

المطلب الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة

شكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمبلنة الحضنة



وسوف نتطرق إلى شرح بعض المصالح فيما يلي:

1_المدير العام: يتأسس المدير العام الهرم السلطوي وهو المسؤول حيث تتمثل مهامه فيما يلي:

-التصرف باسم الوحدة وتمثيلها أما القضاء في جميع النشاطات.

- ممارسة السلطة التامة على جميع المستخدمين في الوحدة.

- توزيع المسؤوليات توزيعاً أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

- ترأس الاجتماعات العادية لتقييم النشاط ومراقبة أداء أقسام الوحدة.

2_مديرية الإنتاج (الورشات): وتعتبر من أهم المصالح لأنها هي المصلحة المكلفة بالعملية

الإنتاجية وفقاً للبرنامج المسطر وتحتوي على:

- **ملبنة الحليب:** تهتم بتحضير مادة الحليب.

- **ملبنة مختلفة:** تهتم بعملية تصنيع "الياغورت" بمختلف الأحجام والأنواع.

3_مديرية الجودة (مصلحة نوعية): وتهتم بـ:

- التحليل الميكروبيولوجي.

- التحليل البيكوشيمي (تحليل الماء).

- توقيف الإنتاج غير المطابق للمعايير.

- مراقبة معايير النظافة.

4_المديرية التقنية: وتنقسم إلى:

- **قسم الميكانيك:** وتسهر على صيانة العتاد وآلات المؤسسة.

- **قسم الكهرباء:** وتسهر على صيانة الوسائل الكهربائية للمؤسسة.

5_المديرية التجارية:

- تقوم بالإشراف على العمليات التجارية من بيع وتوزيع واتصال بالزبائن.

- استلام طلبات الزبائن وإنجاز وصلات التحميل والفواتير.

- تسيير المواد التامة الصنع.

6_ مدير المحاسبة والشؤون المالية: تعمل هذه المديرية على معالجة الشؤون المالية والمحاسبية المتعلقة بتعاملات المؤسسة وتتلخص مهامها في:

- القيام بمختلف الأنشطة المتعلقة بالمحاسبة المالية للمؤسسة.

- إعداد التصريحات الجبائية والشبه جبائية

- إعداد القوائم المالية المؤسسة.

المبحث الثاني: عرض الإجراءات ومناقشة منهجية الدراسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بتعريف المناهج والأدوات التي تم استخدامها في الدراسة الميدانية، وبعد ذلك تقديم مجتمع وعينة الدراسة، وأخيرا فحص مدى صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: عرض الإجراءات التطبيقية ومنهجية الدراسة

أولا: الدراسة الاستطلاعية للدراسة

تعد الدراسة الاستطلاعية الأولية اللبنة الأساسية التي عن طريقها تتحدد خارطة البحث، والتي بدورها تساعد الباحث في إجراء مسحه الأولي بغية الإلمام بجوانب الدراسة الميدانية، ويمكن تلخيص الدراسة الاستطلاعية إلى هذه النقاط التالي:

- التعرف على المكان ومدى إمكانية إجراء هذه الدراسة؛

- التعرف على ما كل يمكنه عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتمل مواجهتها؛

- والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها؛

- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها؛

- التقرب من أفراد العينة

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، وكذلك تحديد الصيغة الختامية للأدوات الخاصة بالدراسة.

تم تصميم استبيان لقياس مدى ارتباط التطوير التنظيمي بالحوكمة العمومية المحلية في المؤسسة العمومية من طرف الباحث.

- إجراء مجموعة من المقابلات مع رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة.
- وقد تم إجراء الدراسة الاستطلاعية على مدى أربعة أشهر. 2026
- تم توزيع الاستمارة في الأسبوع الأخير من شهر أفريل 2026 .

ثانيا: مناهج وأدوات الدراسة

يعرف المنهج على أنه: "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه¹" ويرتبط المنهج المطبق في دراسة أي ظاهرة بحثية بطبيعة الموضوع المدروس وبالإشكالية المطروحة، وكذا بالفرضيات المقدمة لمعالجة الموضوع، ففي دراسة موضوع تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية عمدنا إلى تحديد المنهج المتبع والذي يتمثل في:

- **المنهج الوصفي:** ويعرف على أنه " شكل من أشكال الوصف والتحليل والتفسير العلمي بغية وصف الظاهرة كما وكيفيا بواسطة جمع المعلومات النظرية والمعطيات الميدانية وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة².

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي لأنه يتماشى وموضوع الدراسة وأهدافها، فهو يساعد في الحصول على بيانات ومعلومات شاملة وواقعية، حيث يسمح بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها كيفا وكما، وذلك من خلال تجميع البيانات والمعلومات التي تخص الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وفهم علاقاتها مع غيرها من الظواهر، بغرض الوصول إلى نتائج علمية وتفسيرات صادقة.

- **منهج دراسة حالة:** تعني كلمة حالة في اللغة العربية حال الشيء، سواء كان شخصا، أو حيوانا أو تنظيما ... الخ، هذا يعني أنها تفيد في تحديد وضع الشيء من حيث تكوينه الخاص في إطار

¹ رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، ط4، الجزائر: دار زعياش للطباعة ، بوزريعة، 2012، ص، 167.

² رشيد زرواتي، أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، عين مليلة: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007، ص، 87.

المحيط المتفاعل معه. هذا ما نصبو إليه من خلال تقصي واقع تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة الحضنة حليب.

- **المنهج الإحصائي:** يستخدم هذا المنهج في تحليل النتائج الرقمية المتوصل إليها ميدانيا من البيانات والوثائق الرسمية، وكذا تحليل نتائج الاستقصاء المتعلقة بالمتغيرات والأبعاد المقترحة في تصميم محاور الاستبيان، والتي تعبر على الفرضيات الرئيسية وفروعها للدراسة الميدانية.¹ تم الاستعانة ببرنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية النسخة 26 (SPSS V26) وهذا بغية التحليل المعمق للاستبيان، وسيتم تبرير استعمال هذه المعالجات الإحصائية في المناقشة المنهجية للدراسة الميدانية.

ثانيا: أدوات الدراسة

تم استخدام أداة المقابلة في جمع المعلومات، كذا الاستبيان، كما تمت الاستعانة بمجموعة من الأساليب الإحصائية لتحليل هذه البيانات.

- **المقابلة:** تندرج المقابلة ضمن أدوات البحث العلمي، حيث استخدمها الباحث في جمع المعلومات من رؤساء الأقسام بما يخدم الدراسة.

- **الملاحظة بالمشاركة:** هي طريقة يشارك فيها الباحث في الحياة اليومية للمجموعة الاجتماعية موضوع البحث بهدف مضاعفة المعارف.

- **الاستبيان:** الاستبيان هو تلك المجموعة من الأسئلة التي يحضرها الباحث، ويعدّها إعدادا محددا وتسلم إلى الأشخاص المختارين، لتسجيل إجاباتهم على صحيفة الاستبيان الواردة ثم إعادتها، ولقد التزم الباحث ببعض القواعد بخصوص إعداد وصياغة الاستبيان، والمتمثلة في العناصر أدناه:

¹ أرشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المرجع السابق الذكر، ص ، 247.

أولاً: تحديد الغرض من الاستبانة

- كانت عبارات الاستبيان محددة وواضحة، وصياغتها كانت بسيطة، وسهلة الفهم من قبل مجتمع البحث وعيناته.
- تمت عملية جمع المعلومات من عينة الدراسة بواسطة توزيع وتعبئة الاستبيان، وكذا إجراء المقابلة مع بعض أفراد العينة.
- عبارات الاستبيان كانت شاملة لكل المعارف، والحقائق والمعلومات التي يمكن الحصول عليها من قبل المستجوبين.

وقد اشتملت استمارة موضوعنا على المحاور التالية:

- **المحور الأول:** يتضمن أسئلة حول البيانات الشخصية للمبحوث.
- **المحور الثاني:** شمل على أسئلة تتعلق بتحليل الوضع التنظيمي.
- **المحور الثالث:** شمل أسئلة تتمحور حول تحليل الاحتياجات التدريبية.
- **المحور الرابع:** شمل أسئلة تتمحور حول تحديد أوليات التدريب.
- **المحور الخامس:** شمل أسئلة تتمحور حول تخطيط البرامج التدريبية.
- **المحور السادس:** شمل أسئلة تتمحور حول تنفيذ البرامج التدريبية.
- **المحور السابع:** شمل أسئلة تتمحور حول تقييم ومتابعة التدريب.

ثانياً: عرض المقاييس

عرض مقياس ليكرت الرباعي: قام الباحث بالاستعانة بهذا المقياس ويتمثل في وضع علامة مقابل كل سؤال يطرح ثم تجمع كل النقاط الخاصة بالإجابات في تشفير خاصة لكل بعد من أبعاد محاور الاستبانة، وذلك بعد التحليل المفاهيمي واستنباط متغيراتها المستقلة والتابعة، تلا ذلك تصنيف أبعادها لصياغة فرضية رئيسية أولى أوزانها تتقصى ووصف تصورات المبحوثين إزاء عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية ، أما الفرضية الثالثة تبحث عن درجة

الفروق في اتجاهات المبحوثين حسب مستوى المتوسط الحساب والانحراف المعياري لعبارات المقياس المحدد في محوري الاستبانة، وذلك تبعا للمتغيرات التصنيفية المراد قياس أوزانها.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة

تم توزيع إجابات العينة حول التساؤل الرئيسي: كيفية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الجزائرية الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري: دراسة حالة مؤسسة HODNA LAIT - المسيلة 2020 - 2026؟، وذلك عن طريق طرح ثلاث فرضيات رئيسية، إذ تم تحليل جميع متغيرات الدراسة وفقا لإجابات أفراد مجتمع الدراسة على العبارات الواردة في الاستبيان بواسطة التحليل الوصفي، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازليا حسب أهميتها النسبية استنادا لقيمة المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، وعليه اعتمدت الباحثة على المعيار التالي لتفسير البيانات:

الجدول رقم (02): يحدد معيار التفسير حسب المتوسط الحسابي

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة المتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 - 2.5	متوسط
2.49 - 1	منخفض

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS

فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للعبارات أكبر أو يساوي من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة مرتفعاً، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (3.49 - 2.5) فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإن مستوى تقدير أفراد مجتمع الدراسة يكون منخفضاً.

أولاً: توزيع إجابات العينة نحو استبانة تخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية:

1- ماهي تصورات المبحوثين من مستخدمي مؤسسة HODNA LAIT - المسيلة نحو

تحديدي وتخطيط الاحتياجات التدريبية 2020 - 2026 ؟.

للإجابة عن هذا السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمتغير

المستقل " تخطيط الاحتياجات التدريبية الإدارية " من خلال معالجة (20) عبارة، وذلك حسب

تصورات المبحوثين من موظفي إدارة HODNA LAIT لولاية المسيلة كما هو مبين في الجدول.

جدول رقم (03): يوضح ترتيب عبارات استبيان تخطيط الاحتياجات التدريبية حسب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية لأفراد عينة الدراسة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الاتجاه
تحليل الوضع التنظيمي					
01	تقوم المؤسسة بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية	3.28	0.599	2	مرتفع
02	يتم دراسة طبيعة الوظائف لتحديد متطلبات التدريب	3.28	0.599	2	مرتفع
03	تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تحديد التدريب	2.95	0.221	3	متوسط
04	تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التنظيمية عند تحديد التدريب	2.58	0.501	4	متوسط
تحليل الاحتياجات التدريبية					
01	يتم تحديد الفجوات بين مهارات الموظفين ومتطلبات العمل	3.28	0.599	1	مرتفع
02	تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية	2.93	0.267	2	مرتفع
03	يتم استخدام أدوات علمية استبيانات، مقابلات	2.58	0.501	3	متوسط

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

لتحليل الاحتياجات				
تحديد الأولويات التدريبية				
01	يتم ترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها	3.30	0.564	1 مرتفع
02	تُعطى الأولوية للاحتياجات التي تؤثر على أداء المؤسسة	2.95	0.221	3 متوسط
03	يتم مراعاة الموارد المتاحة عند تحديد الأولويات	3.30	0.564	1 متوسط
تخطيط البرامج التدريبية				
01	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات المحددة.	3.28	0.599	1 مرتفع
02	تتضمن الخطة التدريبية أهدافاً واضحة ومحددة	2.58	0.501	4 متوسط
03	يتم اختيار أساليب تدريب مناسبة	3.28	0.599	1 مرتفع
04	تحديد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ	3.28	0.599	1 مرتفع
تنفيذ البرامج التدريبية				
01	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة	2.25	0.954	3 متوسط
02	يتم اختيار مدربين مؤهلين	2.93	0.267	2 متوسط
03	يتم إشراك الموظفين في البرامج التدريبية بشكل فعال	2.58	0.501	1 مرتفع
تقييم ومتابعة التدريب				
01	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج التدريب بعد التنفيذ	2.58	0.501	3 متوسط
02	يتم قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه	2.93	0.267	2 متوسط
03	تُستخدم نتائج التقييم لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً	3.30	0.564	1 مرتفع

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات تحليل الاستبيان بواسطة spss نسخة 26

من خلال قراءة الجدول الخاص بترتيب عبارات استبيان تخطيط الاحتياجات التدريبية حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، يتضح أن مستوى تخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة جاء بدرجة متوسطة عمومًا، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.25) و (3.30)، وهو ما يعكس وجود اهتمام نسبي بعملية التخطيط للتدريب، مع استمرار بعض النقائص في عدد من الجوانب التنظيمية والتنفيذية.

في محور تحليل الوضع التنظيمي، جاءت عبارة "تقوم المؤسسة بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية، و يتم دراسة طبيعة الوظائف لتحديد متطلبات التدريب" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.28) وانحراف معياري (0.599)، ما يدل على وجود اتفاق نسبي بين أفراد العينة حول اهتمام المؤسسة بتحليل أهدافها وطبيعة الوظائف قبل تحديد الاحتياجات التدريبية. بينما احتلت عبارة "تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تحديد التدريب" المرتبة الثالثة بمتوسط (2.95)، في حين جاءت عبارة "تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التنظيمية عند تحديد التدريب" في المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.58)، مما يشير إلى ضعف نسبي في مراعاة التغيرات التنظيمية عند التخطيط للتدريب.

أما في محور تحليل الاحتياجات التدريبية، فقد احتلت عبارة "يتم تحديد الفجوات بين مهارات الموظفين ومتطلبات العمل" المرتبة الأولى بمتوسط (3.28)، ما يعكس اهتمام المؤسسة نسبيًا بتحديد الفجوات المهارية لدى العاملين. في المقابل، جاءت عبارة "تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.93)، بينما احتلت عبارة "يتم استخدام أدوات علمية كالاستبيانات والمقابلات لتحليل الاحتياجات" المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.58)، وهو ما يدل على محدودية الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية.

وفي محور تحديد الأولويات التدريبية، سجلت عبارتًا "يتم ترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها، ويتم مراعاة الموارد المتاحة عند تحديد الأولويات" أعلى متوسط حسابي بلغ

(3.30)، ما يدل على أن المؤسسة تراعي ترتيب الأولويات وفق الأهمية والإمكانات المتاحة. بينما جاءت عبارة "تُعطى الأولوية للاحتياجات التي تؤثر على أداء المؤسسة" في المرتبة الثالثة بمتوسط (2.95)، وهو ما يعكس مستوى متوسط من الربط بين الاحتياجات التدريبية وتحسين الأداء المؤسسي.

أما محور تخطيط البرامج التدريبية، فقد جاءت معظم العبارات بمتوسطات متقاربة بلغت (3.28)، خاصة ما تعلق بتصميم البرامج التدريبية واختيار الأساليب المناسبة وتحديد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية، مما يعكس وجود نوع من التنظيم في إعداد البرامج التدريبية. في حين احتلت عبارة "تتضمن الخطة التدريبية أهدافاً واضحة ومحددة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.58)، ما يشير إلى نقص نسبي في وضوح الأهداف التدريبية.

وفي محور تنفيذ البرامج التدريبية، جاءت عبارة "يتم إشراك الموظفين في البرامج التدريبية بشكل فعال" في المرتبة الأولى بمتوسط (2.58)، تلتها عبارة "يتم اختيار مدربين مؤهلين" بمتوسط (2.93)، بينما احتلت عبارة "يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة" المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.25)، وهو أدنى متوسط في الجدول كله، ما يدل على وجود ضعف واضح في تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطط منظمة وواضحة.

أما فيما يخص محور تقييم ومتابعة التدريب، فقد احتلت عبارة "تُستخدم نتائج التقييم لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً" المرتبة الأولى بمتوسط (3.30)، ما يعكس إدراك المؤسسة لأهمية الاستفادة من نتائج التقييم في تطوير البرامج التدريبية. بينما جاءت عبارة "يتم قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه" في المرتبة الثانية بمتوسط (2.93)، واحتلت عبارة "تقوم المؤسسة بتقييم نتائج التدريب بعد التنفيذ" المرتبة الأخيرة بمتوسط (2.58)، مما يشير إلى أن عملية التقييم والمتابعة لا تزال تمارس بدرجة متوسطة وتحتاج إلى مزيد من التطوير والتحسين.

وبصفة عامة، تبين نتائج الجدول أن المؤسسة تولي اهتماماً متوسطاً بتخطيط الاحتياجات التدريبية، خاصة في جانب تحديد الأولويات وتصميم البرامج التدريبية، غير أن هناك جوانب

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

تحتاج إلى دعم أكبر، لاسيما فيما يتعلق باستخدام الأساليب العلمية لتحديد الاحتياجات، ووضوح خطط التنفيذ، والتقييم المستمر للبرامج التدريبية.

- تحليل بيانات الدراسة لسنوات (2020 إلى 2024):

SARL HODNA LAIT PRODUCTION LAIT ET DERIVES AU CAPITAL SOCIAL DE 4 000 000 000 DA -Section 132 GP 02 Zone industrielle 28000 M'SILA.					
حصيلة برامج التكوين من 2020 إلى 2021					
2020	2021	2022	2023	2024	البيان
3 200 000 000	3 200 000 000	3 400 000 000	3 700 000 000	4 000 000 000	رأس المال الشركة (دج)
12 990 300 000	13 517 900 000	14 839 100 000	16 419 700 000	17 343 000 000	رقم الأعمال (دج)
965	1049	981	1015	995	عدد العمال
628 609 000	631 756 000	655 304 000	672 889 000	685 117 000	الكتلة الأجرية (دج)
53	68	93	127	113	عدد المتكويين
1 750 000	2 338 000	4 571 000	5 904 000	7 350 000	الكلفة الإجمالية لبرامج التدريب (دج)
4 536 000	3 979 000	1 982 000	824 890	-	مبلغ المدفوع على الرسم على التكوين المتواصل 01% (دج)

المصدر: رئيس مديرية إدارة الموارد البشرية، مؤسسة HODNA LAIT - بيانات 2020-2024 والجدول أعلاه؛ يقدم لنا تحليل شامل لمعطيات الخاصة بشركة SARL Hodna Lait، والممتد من سنة 2020 إلى 2024. لقد تمت صياغة هذا التحليل برؤية تحليلية واقعية تأخذ بعين الاعتبار السياق الاقتصادي العام، وتحديدًا الأثر الاستثنائي لجائحة كورونا (COVID-19) خلال عامي 2020 و2021 وكيف تغلبت الشركة عليه لاحقاً.

1. قراءة وقائع الجدول (البيانات الخام كمؤشرات رقمية)

- رأس مال الشركة: استقر عند 3.2 مليار دج في 2020 و2021، ثم بدأ رحلة صعود تدريجي ليصل إلى 4 مليارات دج بحلول عام 2024 (وهو ما يطابق الرقم المذكور في ترويسة الوثيقة).
- رقم الأعمال (الإيرادات): في نمو مستمر وتصاعدي لافت، حيث قفز من 12.59 مليار دج (2020) إلى غاية 17.34 مليار دج (2024).

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

- **عدد العمال:** شهد تذبذباً واضحاً؛ بدأ بـ 865 عاملاً، ثم قفز فجأة إلى 1048 في 2021، ليتراجع قليلاً في سنتي 2022 و 2023، ثم استقر عند 893 عاملاً في 2024.
 - **الكتلة الأجرية:** ارتفعت بشكل خطي متناسب مع التضخم وزيادة الإنتاج، من حوالي 628 مليون دج (2020) إلى 685 مليون دج (2024).
 - **مؤشرات التكوين (التدريب):** عدد المكونين (المتدربين): بدأ بـ 53 في 2020، وارتفع تدريجياً ليتضاعف في 2023 عند 127 متدرباً، ثم 113 في 2024.
 - **التكلفة الإجمالية للتكوين:** قفزت قفزة عملاقة وضخمة جداً؛ من 1.75 مليون دج فقط في 2020 إلى أكثر من 7.35 مليون دج في 2024.
 - **المبلغ المدفوع على الرسم للتكوين المتواصل (1%):** كان في أعلى مستوياته عام 2020 (4.53 مليون دج) وتناقص تدريجياً وبشدة حتى انعدم تماماً (0 دج) في عام 2024.
- 2. التحليل السوسيو اقتصادي (اللمسة البشرية وظروف كورونا)**
- لقراءة هذه الأرقام بشكل منطقي، يجب تقسيم عمر هذه الفترة إلى مرحلتين: مرحلة الأزمة والمقاومة (2020-2021) ثم مرحلة الاستثمار الاستراتيجي والتعافي (2022-2024).
- أولاً: سنتي الأزمة 2020 - 2021 (تأثير جائحة كورونا)**
- 1. صمود السلع الحيوية:** نلاحظ أن "رقم الأعمال" لم يتراجع في 2020 و 2021 بل ارتفع طفيفاً. التفسير البشري والواقعي هنا هو أن شركة "حضنة حليب" تنشط في قطاع الصناعات الغذائية الاستراتيجية (الحليب ومشتقاته). أثناء الحجر الصحي، زاد الطلب على المواد الغذائية الأساسية، مما حافظ على تدفق الإيرادات رغم صعوبات سلاسل التوريد.
 - 2. تجميد رأس المال وحذر التوظيف:** بقي رأس المال ثابتاً دون مغامرة بالتوسيع بسبب الغموض الاقتصادي العالمي آنذاك.
 - 3. معضلة العمالة والتكوين في زمن الحجر (2020):** في عام 2020، نلاحظ **أدنى معدل للموظفين الخاضعين للتكوين (53 عاملاً فقط) وبأقل تكلفة مادية. هذا منطقي تماماً، فالتباعد

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

الاجتماعي، بروتوكولات الحجر الصحي، ومنع التجمعات جعلت من المستحيل تنظيم دورات تدريبية ميدانية أو استقدام خبراء.

بالمقابل، دفعت الشركة أعلى مبلغ للرسم الخاص بالتكوين (1%) للخبزينة (أكثر من 4.5 مليون دج). في القانون الجزائري، الشركات التي لا تُكوّن عمالها أو لا تستهلك ميزانية التكوين تلتزم بدفع هذا الرسم كـ "عقوبة مالية" أو مساهمة إجبارية لعدم الاستغلال. كورونا هي من منعت الشركة من التكوين، فدفعته مجبرة.

4. صدمة عام 2021 (تعديل الهيكل الإداري): قفز عدد العمال فجأة إلى 1048 عامل مع تحسن طفيف في التكوين (68). يبدو أن الشركة استعانت بعمالة إضافية (ربما مؤقتة أو لتعويض الغيابات المرضية ومواجهة ضغط الطلب)، لكن دون القدرة على دمجهم جميعاً في برامج تدريبية عميقة فوراً بسبب بقايا القيود الصحية.

ثانياً: مرحلة التعافي والاستثمار الذكي (2022 - 2024)

1. الاستقرار وإعادة الهيكلة (النوعية فوق الكمية): من عام 2022 إلى 2024، تراجع عدد العمال الإجمالي ليتوازن حول (893 عامل)، لكن في المقابل ارتفعت الكتلة الأجرية ورقم الأعمال بشكل قياسي، هذا يدل على أن الشركة تخلت عن العمالة الزائدة غير المؤهلة، واحتفظت بالكفاءات (تطهير القوائم الاسمية)، وعوضت ذلك برفع الأجور وتحسين الإنتاجية.

2. الانفجار التدريبي (استراتيجية التكوين الفعال): تعد سنتي 2023 و2024 العصر الذهبي للتكوين بالشركة. قفز عدد المتدربين إلى 127 و113 عامل. تضاعفت تكلفة التكوين بأكثر من 4 أضعاف مقارنة بسنة كورونا (وصلت لـ 7.35 مليون دج).

- **النتيجة الذكية:** انخفض المبلغ المدفوع لرسم (1%) تدريجياً حتى وصل إلى (0 دج) في عام 2024، هذا يعني أن الشركة أصبحت واعية جداً؛ فبدل منح الأموال للخبزينة كرسوم غير مستغلة، فضلت استثمار كل دينار في "رأس المال البشري" وتدريب موظفيها داخلياً وخارجياً، مما ساهم مباشرة في رفع رقم أعمالها إلى 17.3 مليار دج.

3. النمو الهيكلي: يعكس ارتفاع رأس المال إلى 4 مليارات دج في 2024 مرحلة رسملة الأرباح، والثقة الكاملة في السوق بعد الخروج التام من تبعات كوفيد-19، والانتقال من مرحلة التسيير اليومي للأزمة إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي بعيد المدى.

خلاصة :

الجدول يعرض سيرورة تطورات التي عرفت هذه الشركة الجزائرية (Hodna Lait):

- عانت في 2020-2021 من شلل في تطوير مهارات عمالها جراء قوة القاهرة (كورونا)، مما كبدها مصاريف رسوم ضائعة.

- أحدثت نقلة نوعية من 2022 إلى 2024 عبر خطة ذكية ركزت على "عصرنة الإدارة وتفعيل هندسة التكوين"، محولة الأموال من خانة "الرسوم الضائعة" إلى خانة "الاستثمار في تدريب الموظفين"، وهو ما انعكس إيجاباً وبقوة على مردوديتها المالية واستقرارها في السوق.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة

- البيانات الشخصية:

أولاً-الجنس:

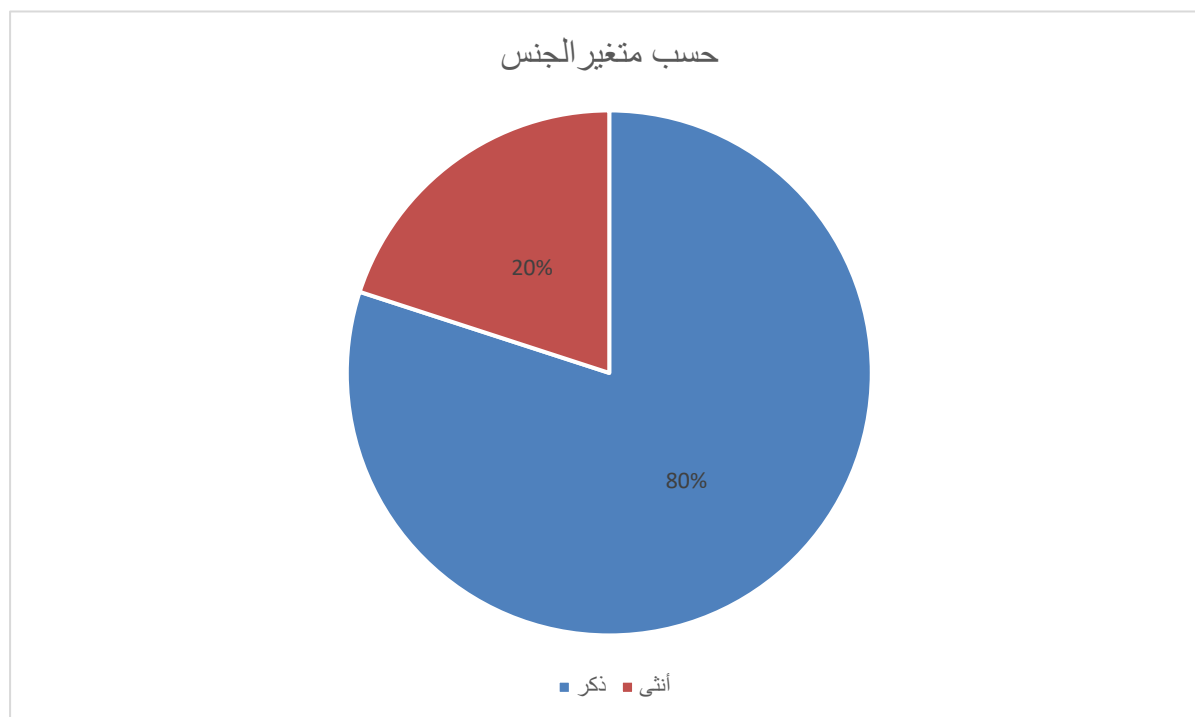
الجدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	32	80%
أنثى	8	20%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

يبين الجدول رقم (04) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، حيث بلغ عدد الذكور 32 فرداً بنسبة 80% من إجمالي أفراد العينة، بينما بلغ عدد الإناث 8 أفراد بنسبة 20%. ومن خلال هذه النتائج نلاحظ أن الذكور يمثلون النسبة الأكبر من عينة الدراسة مقارنة بالإناث، وهو ما يعكس غلبة فئة الذكور ضمن مجتمع الدراسة أو الفئة المستهدفة بالبحث.

الشكل رقم (02): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

ثانياً - السن:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

السن	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	2	5%
30 سنة إلى 35 سنة	18	45%
35 سنة إلى 40 سنة	17	42.5%
40 سنة إلى 45 سنة	3	7.5%
45 سنة إلى 50 سنة	0	0%
الإجمالي	40	100%

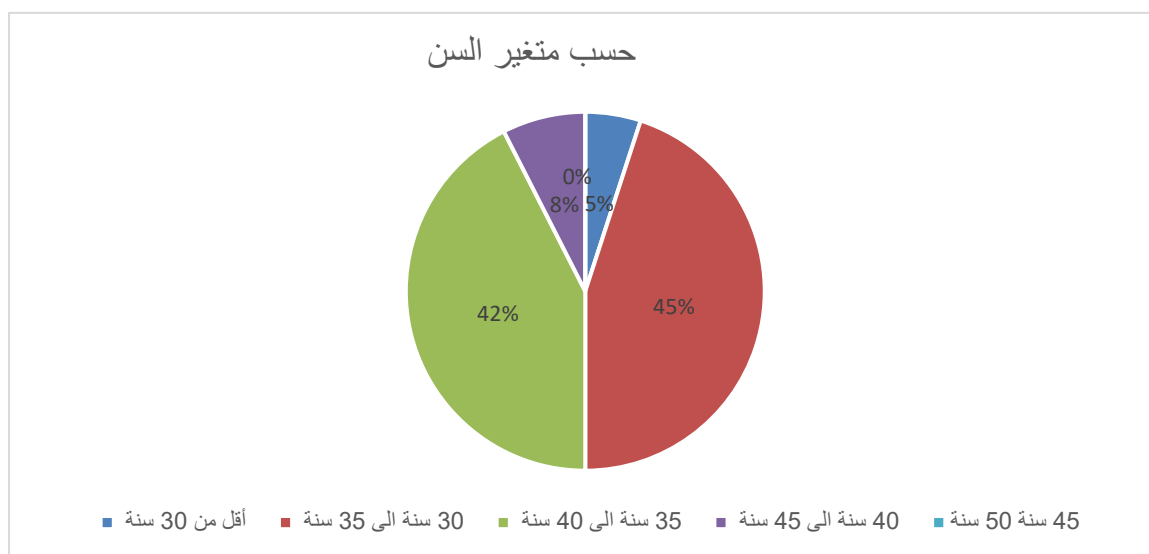
المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

يبين الجدول رقم (05) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن، حيث جاءت الفئة العمرية من 30 سنة إلى 35 سنة في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 18 فردًا بنسبة 45%، تليها الفئة العمرية من 35 سنة إلى 40 سنة بتكرار 17 فردًا بنسبة 42.5%. أما الفئة الأقل من 30 سنة

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

فقد بلغ عددها فردين فقط بنسبة 5%، في حين سجلت الفئة العمرية من 40 سنة إلى 45 سنة تكراراً قدره 3 أفراد بنسبة 7.5%، بينما لم تسجل الفئة العمرية من 45 سنة إلى 50 سنة أي فرد بنسبة 0% وتوضح هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة ينتمون إلى الفئة العمرية المتوسطة، مما يدل على أن معظم المبحوثين يتمتعون بخبرة وعمر مهني مناسبين لموضوع الدراسة.

الشكل رقم (03): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

ثالثاً: المركز الوظيفي

الجدول رقم (06): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي

المركز الوظيفي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير	2	5%
نائب مدير	3	7.5%
رئيس مصلحة	12	30%
رئيس مكتب	23	57.5%
الإجمالي	40	100%

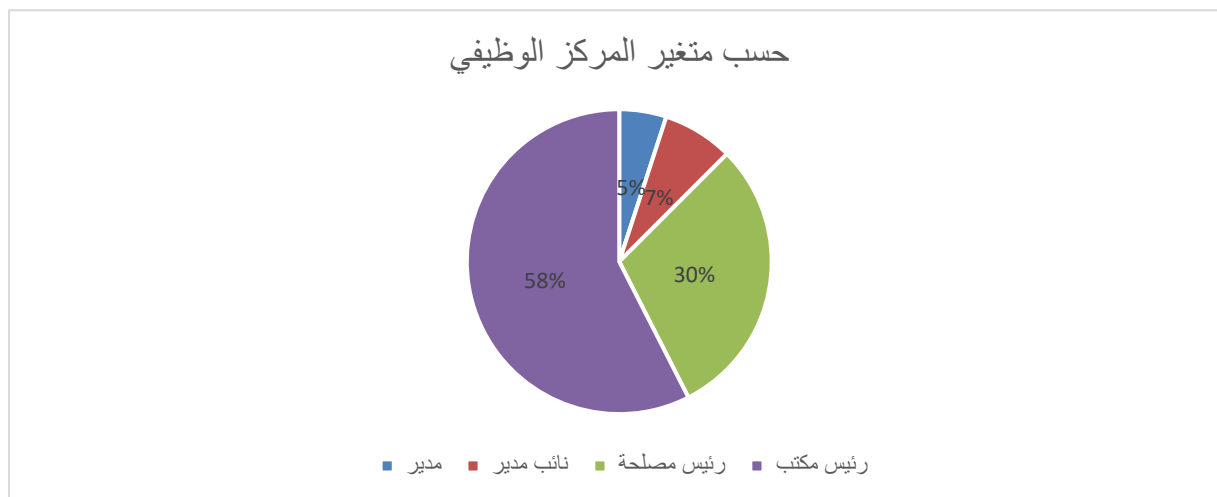
المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

يبين الجدول رقم (06) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي، حيث جاءت فئة رؤساء المكاتب في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 23 فرداً بنسبة 57.5% من إجمالي العينة،

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

تليها فئة رؤساء المصالح بتكرار 12 فردًا بنسبة 30%. أما فئة نواب المديرين فقد بلغ عددها 3 أفراد بنسبة 7.5%، في حين سجلت فئة المديرين أقل نسبة بتكرار فردين فقط بنسبة 5%. وتوضح هذه النتائج أن أغلب أفراد العينة يشغلون مناصب رؤساء مكاتب، مما يعكس طبيعة الهيكل الوظيفي للمؤسسة محل الدراسة.

الشكل رقم (04): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المركز الوظيفي



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

رابعاً: درجة العلمية

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير درجة العلمية

النسبة المئوية	التكرارات	درجة العلمية
2.5%	1	دكتوراه
17.5%	7	ماجستير
75%	30	ليسانس
5%	2	غير ذلك
100%	40	الإجمالي

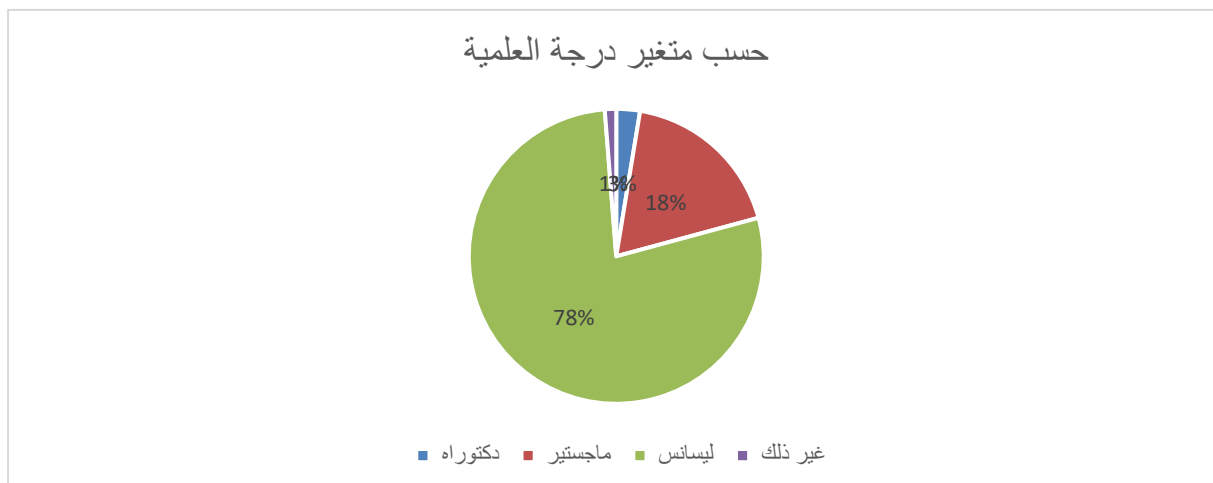
المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

يبين الجدول رقم (07) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الدرجة العلمية، حيث جاءت فئة حاملي شهادة الليسانس في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 30 فردًا بنسبة 75% من إجمالي العينة، تليها فئة الماجستير بتكرار 7 أفراد بنسبة 17.5%. أما فئة غير ذلك فقد بلغ عددها فردين

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

بنسبة 5%، في حين سجلت فئة الدكتوراه أقل نسبة بتكرار فرد واحد فقط بنسبة 2.5%. وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية أفراد العينة من حاملي شهادة الليسانس، مما يعكس المستوى العلمي السائد لدى أفراد مجتمع الدراسة.

الشكل رقم (05): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير درجة العلمية



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

خامسا: الخبرة المهنية

الجدول رقم (08): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

الخبرة المهنية	التكرارات	النسبة المئوية
5 سنوات	8	20%
6 سنوات الى 10 سنة	20	50%
11 سنة الى 20 سنة	8	20%
أكثر من 21 سنة	4	10%
الإجمالي	40	100%

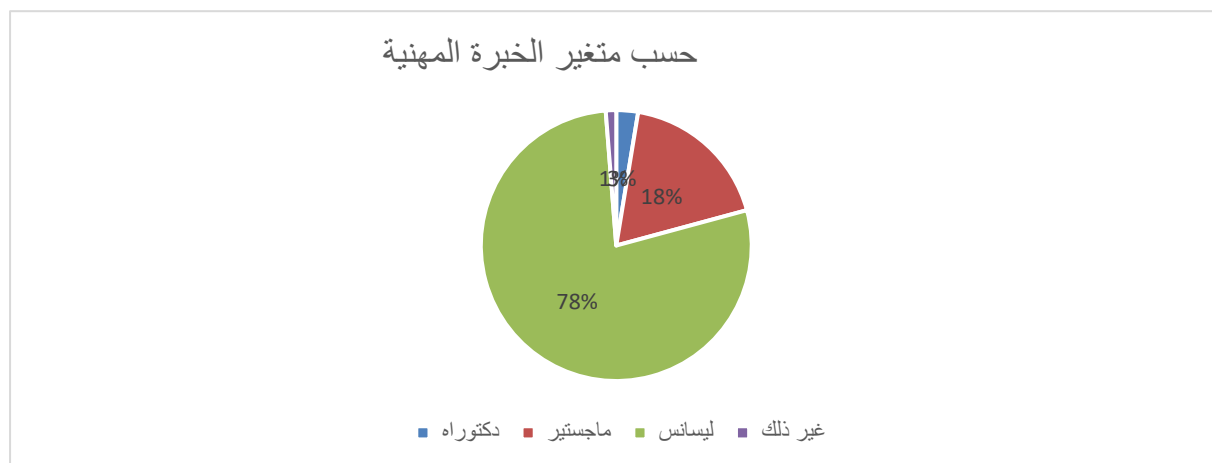
المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

يبين الجدول رقم (08) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية، حيث جاءت فئة الخبرة من 6 سنوات إلى 10 سنوات في المرتبة الأولى بتكرار بلغ 20 فردًا بنسبة 50% من إجمالي العينة، تليها فئتا 5 سنوات و 11 سنة إلى 20 سنة بتكرار متساوٍ بلغ 8 أفراد لكل منهما بنسبة 20%، في حين سجلت فئة أكثر من 21 سنة خبرة تكرارًا قدره 4 أفراد بنسبة 10%.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة، مما يعزز من مصداقية آرائهم وإجاباتهم المتعلقة بموضوع الدراسة.

الشكل رقم (06): يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل الفرضيات الفرعية للشق الميداني:

الفرضية الأولى : يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في مؤسسة الحضنة Hodna Lait المسيلة وفق خطوات علمية وعملية دقيقة.

المحور الأول: تحليل الوضع التنظيمي

السؤال 01: تقوم المؤسسة بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم (09): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)

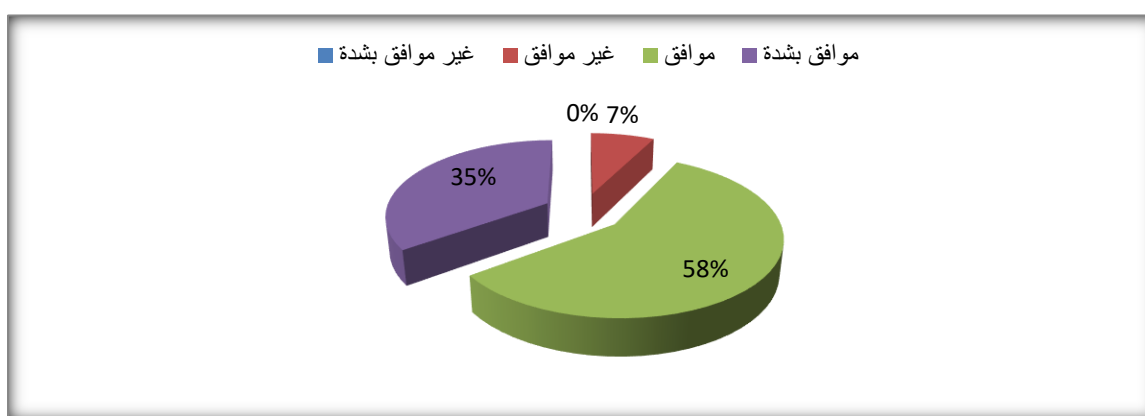
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
%00	0	غير موافق بشدة
%7.5	3	غير موافق
%57.5	23	موافق
%35	14	موافق بشدة
%100	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

من خلال الجدول رقم (09) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (01) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5% . أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 35%. **الاستنتاج:** نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تقوم بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم (07): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (01)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال رقم (02): يتم دراسة طبيعة الوظائف لتحديد متطلبات التدريب.

الجدول رقم (10): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة رقم (02).

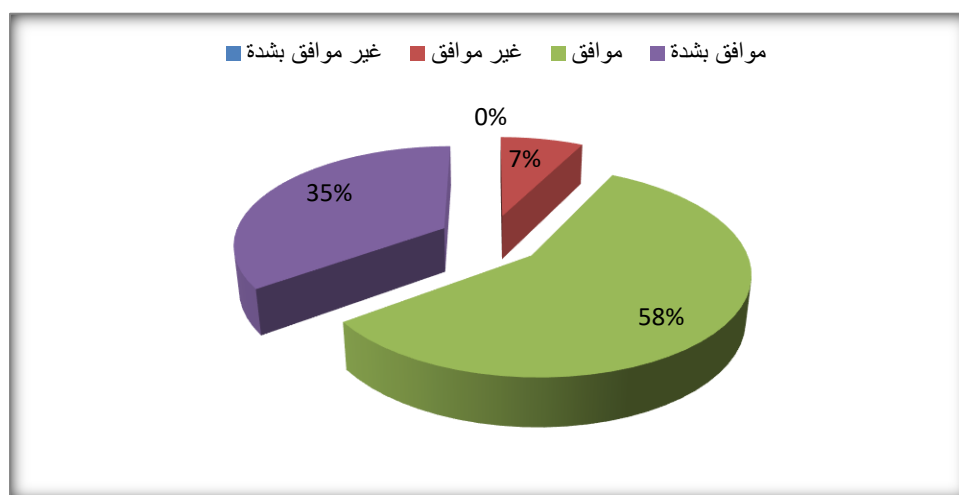
بدائل الإجابة	التكرار المشاهد	النسبة المئوية
غير موافق بشدة	0	00%
غير موافق	3	7.5%
موافق	23	57.5%
موافق بشدة	14	35%
الإجمالي	40	100%

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (10) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (02) بالبديل " غيري موافق " وقد بلغت نسبتهم 7.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 57.55% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 35%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم دراسة طبيعة الوظائف لتحديد متطلبات التدريب.

الشكل رقم (08): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (02)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 03: تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تحديد التدريب.

الجدول رقم (11): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)

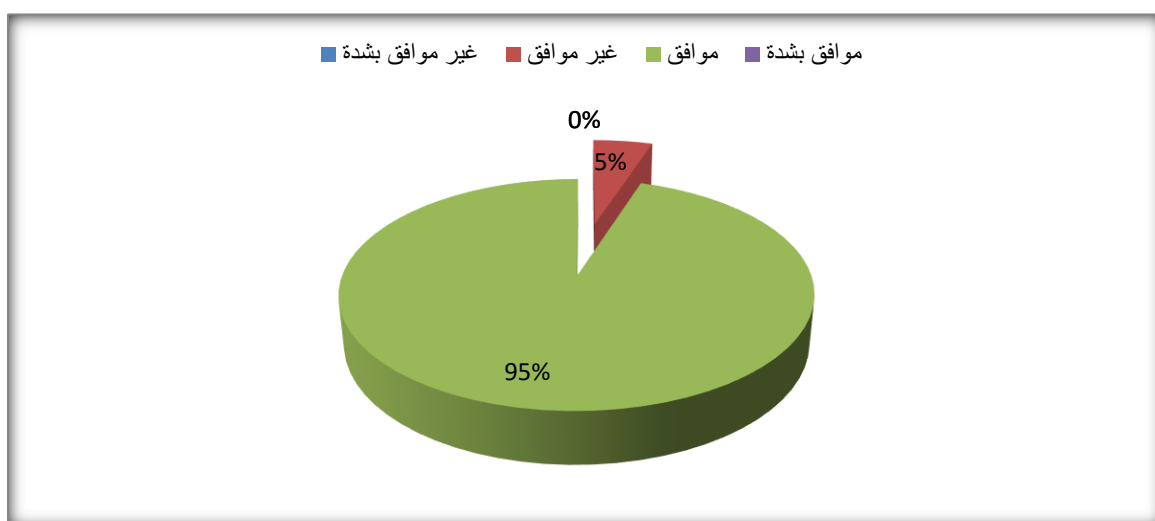
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
05%	2	غير موافق
95%	38	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل " غري موافق" وقد بلغت نسبتهم 05، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت ب 95% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان المؤسسة تتخذ بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تحديد التدريب.

الشكل رقم (09): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (03)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 04: تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التنظيمية عند تحديد التدريب.

الجدول رقم (12): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)

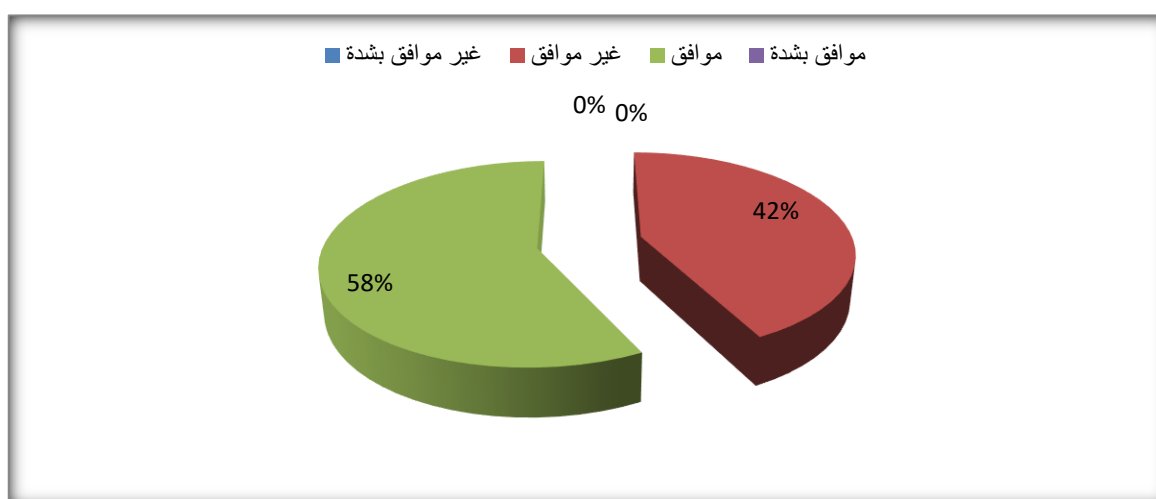
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
%00	0	غير موافق بشدة
%42.5	17	غير موافق
%57.5	23	موافق
%00	0	موافق بشدة
%100	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (12) والشكل رقم () أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 42.5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أن المؤسسة تتخذ بعين الاعتبار التغيرات التنظيمية عند تحديد التدريب.

الشكل رقم (10): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (04)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS

المحور الثاني: تحديد الاحتياجات التدريبية

السؤال 05: يتم تحديد الفجوات بين مهارات الموظفين ومتطلبات العمل.

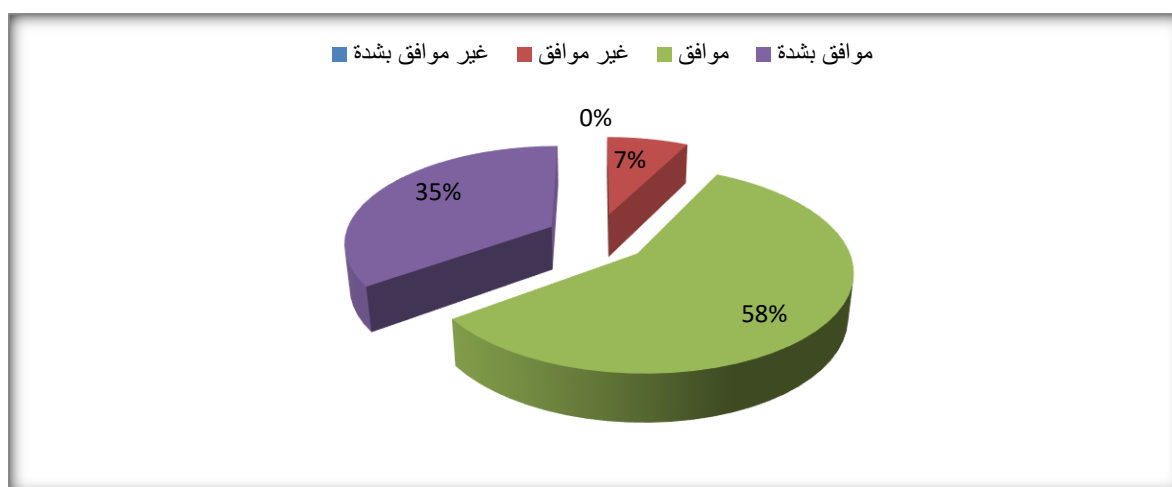
الجدول رقم (13): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
57.5%	23	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (13) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (05) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 35%. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم تحديد الفجوات بين مهارات الموظفين ومتطلبات العمل.

الشكل رقم (11): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (05)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 06: تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية

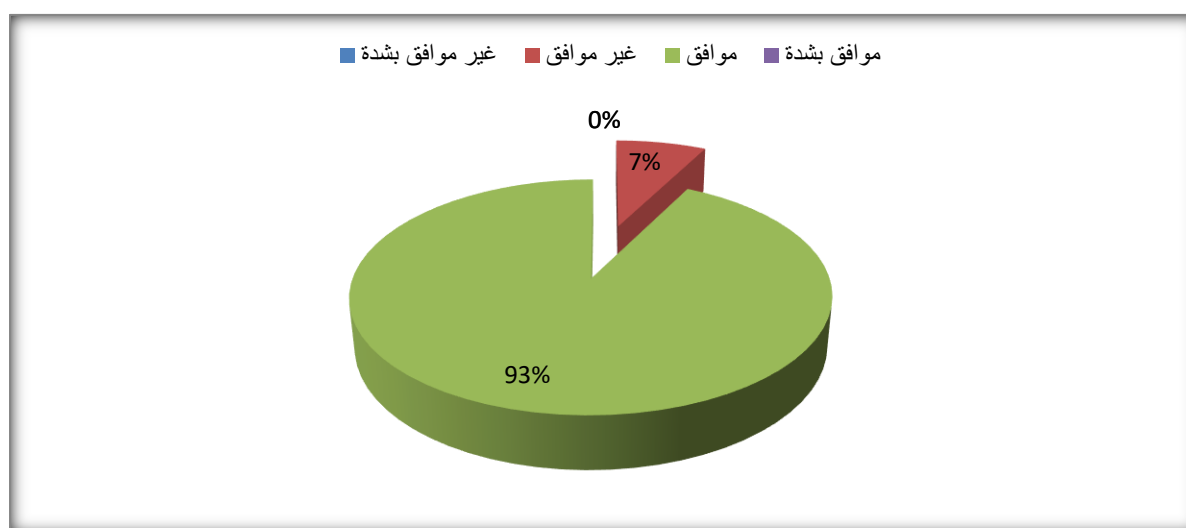
الجدول رقم (14): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	00	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
92.5%	37	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (14) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 92.5% وهم الأعلى نسبة. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن المؤسسة تعتمد على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.

الشكل رقم (12): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (06)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 07: يتم استخدام أدوات علمية استبيانات، مقابلات لتحليل الاحتياجات.

الجدول رقم (15): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)

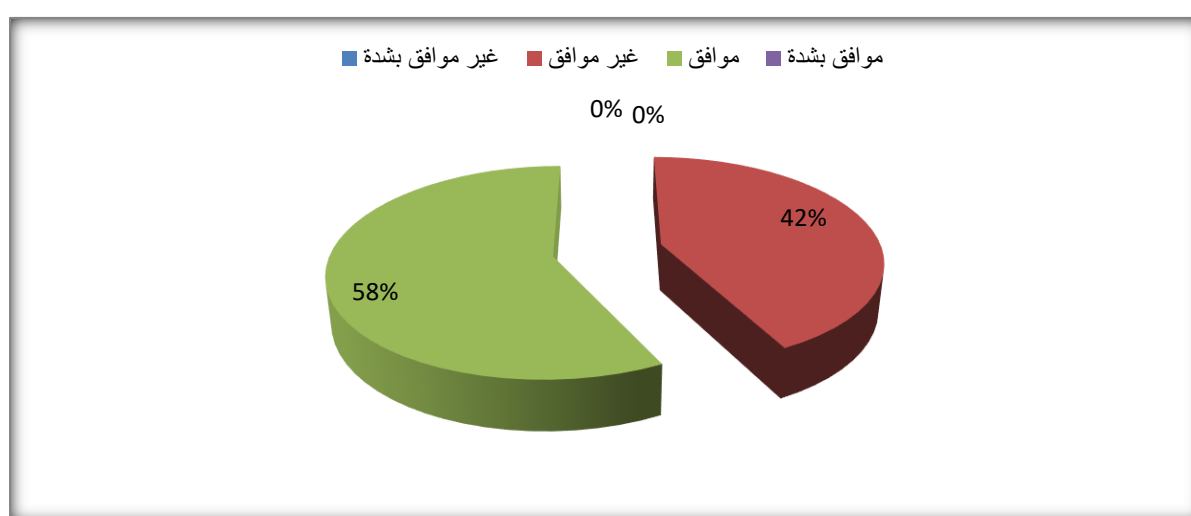
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
42.5%	17	غير موافق
57.5%	23	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 42.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم استخدام أدوات علمية استبيانات، مقابلات لتحليل الاحتياجات.

الشكل رقم (13): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (07)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

المحور الثالث: تحديد الأولويات التدريبية

السؤال 08: يتم ترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها

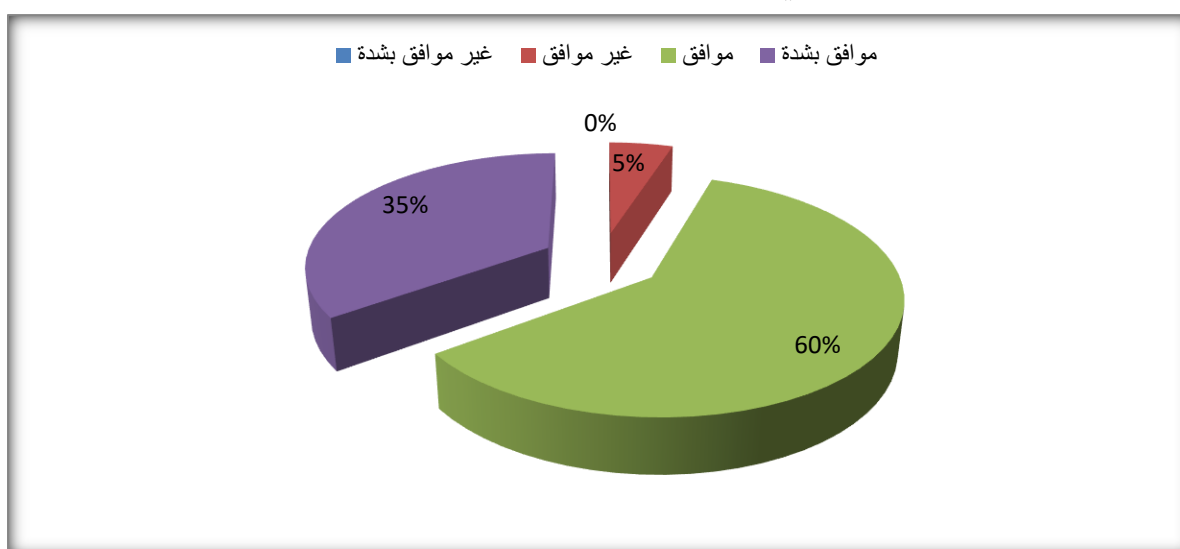
الجدول رقم (16): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
05%	2	غير موافق
60%	24	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (16) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (08) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 05%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 60% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 35% الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم ترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها.

الشكل رقم (14): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (08)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 09: تُعطى الأولوية للاحتياجات التي تؤثر على أداء المؤسسة.

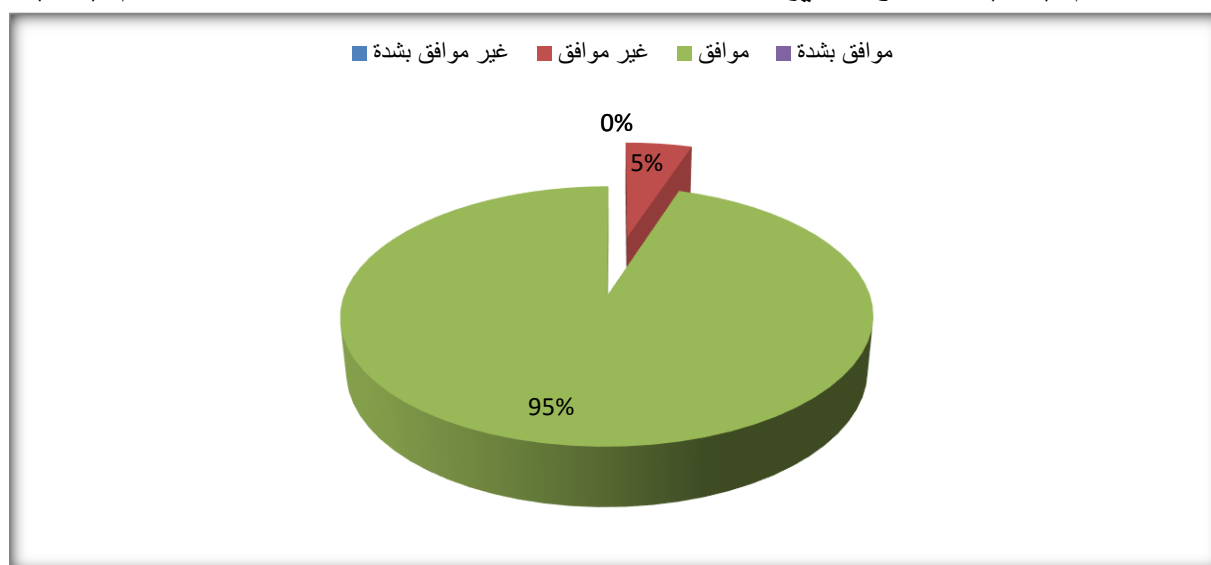
الجدول رقم (17): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
05%	2	غير موافق
95%	38	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (17) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 05%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 95% وهم الأعلى نسبة. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنها تُعطى الأولوية للاحتياجات التي تؤثر على أداء المؤسسة.

الشكل رقم (15): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (09)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 10: يتم مراعاة الموارد المتاحة عند تحديد الأولويات

الجدول رقم (18): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)

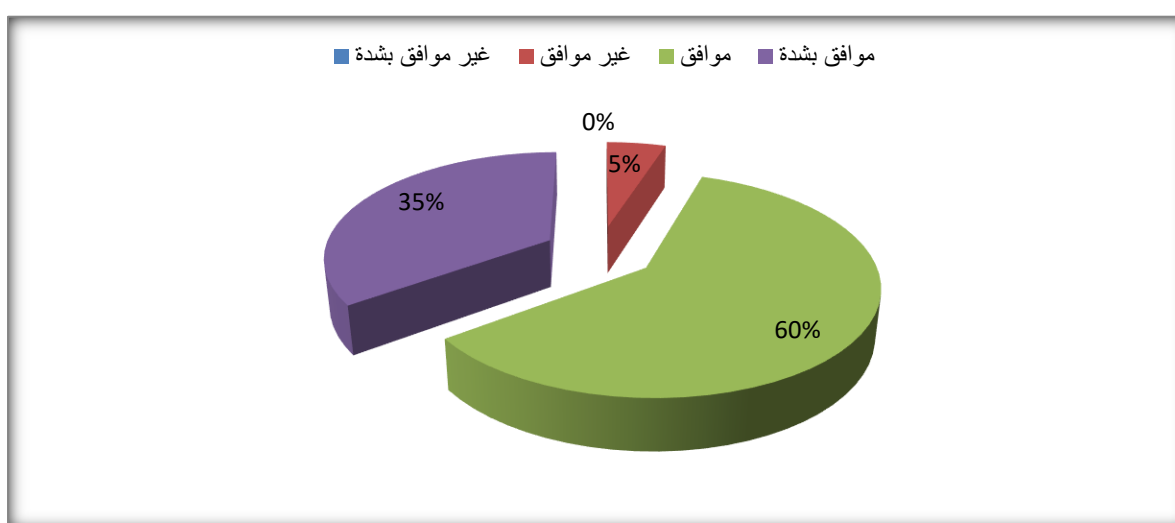
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
05%	2	غير موافق
60%	24	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (18) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (10) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 05%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 60% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 35%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم مراعاة الموارد المتاحة عند تحديد الأولويات.

الشكل رقم (16): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (10)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

المحور الرابع: تخطيط البرامج التدريبية

السؤال 11: يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات المحددة.

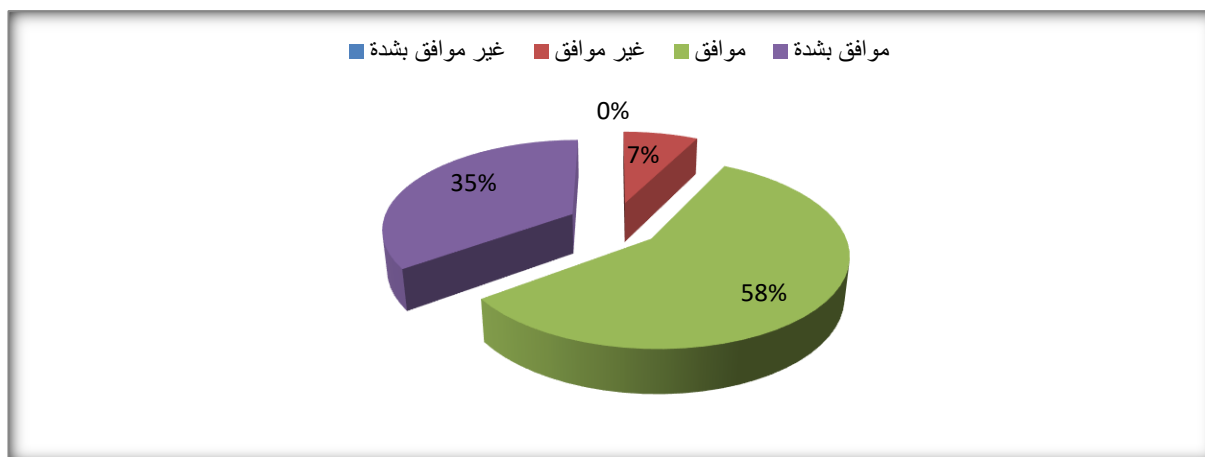
الجدول رقم (19): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
57.5%	23	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (19) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (11) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5%. أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 35%. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات المحددة.

الشكل رقم (17): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (11)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 12: تتضمن الخطة التدريبية أهدافاً واضحة ومحددة.

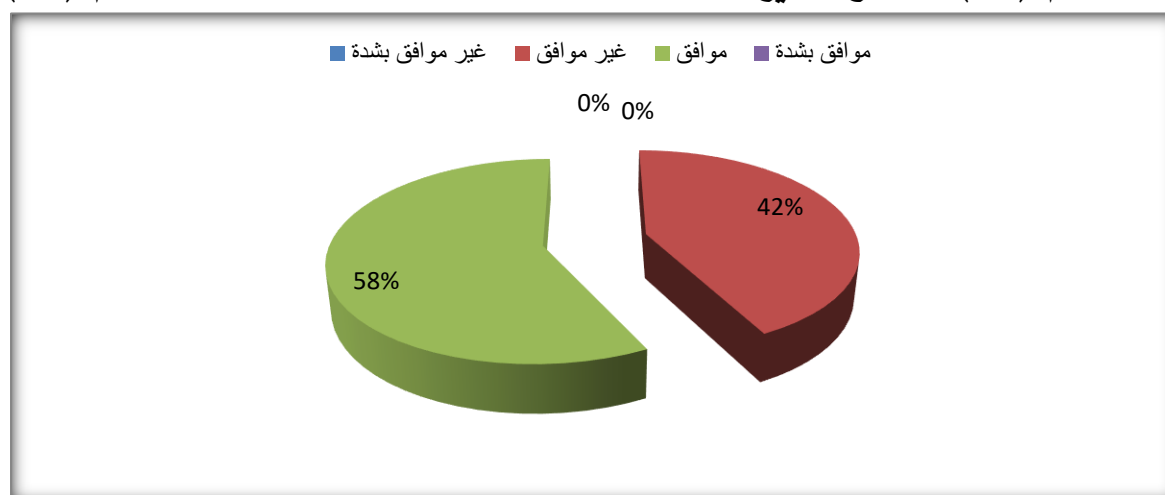
الجدول رقم (20): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
42.5%	17	غير موافق
57.5%	23	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (20) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (12) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 42.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أن الخطة التدريبية تتضمن أهدافاً واضحة ومحددة.

الشكل رقم (18): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (12)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 13: يتم اختيار أساليب تدريب مناسبة.

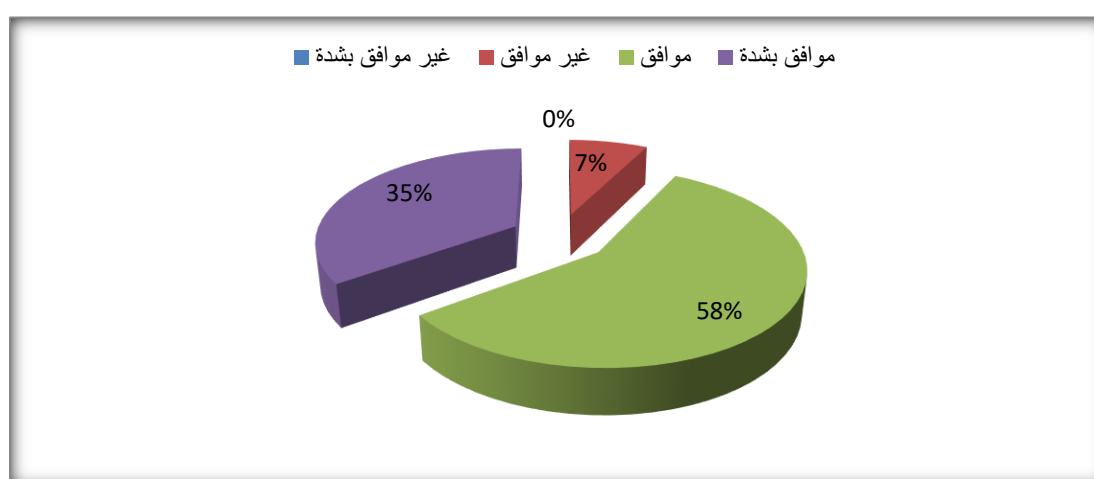
الجدول رقم (21): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
57.5%	23	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (21) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (13) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5% ، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق " بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل " موافق بشدة " بنسبة قدرت بـ 35%. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم اختيار أساليب تدريب مناسبة.

الشكل رقم (19): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (13)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 14: تحديد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ

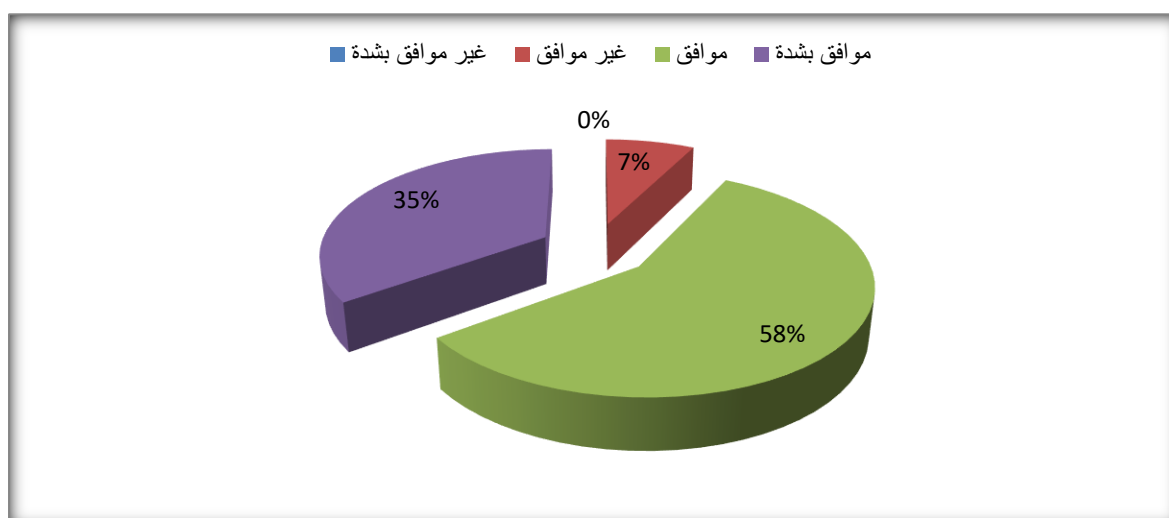
الجدول رقم (22): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
57.5%	23	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (22) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (14) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 35%. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه تحديد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ.

الشكل رقم (20): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (14)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل الفرضية الثانية : تتضمن البرامج التدريبية الحالية لمؤسسة الحضنة Lait Hodna المسيلة جزءًا من الاحتياجات الفعلية.

المحور الخامس: تنفيذ البرامج التدريبية

السؤال 15: يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة.

الجدول رقم (23): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)

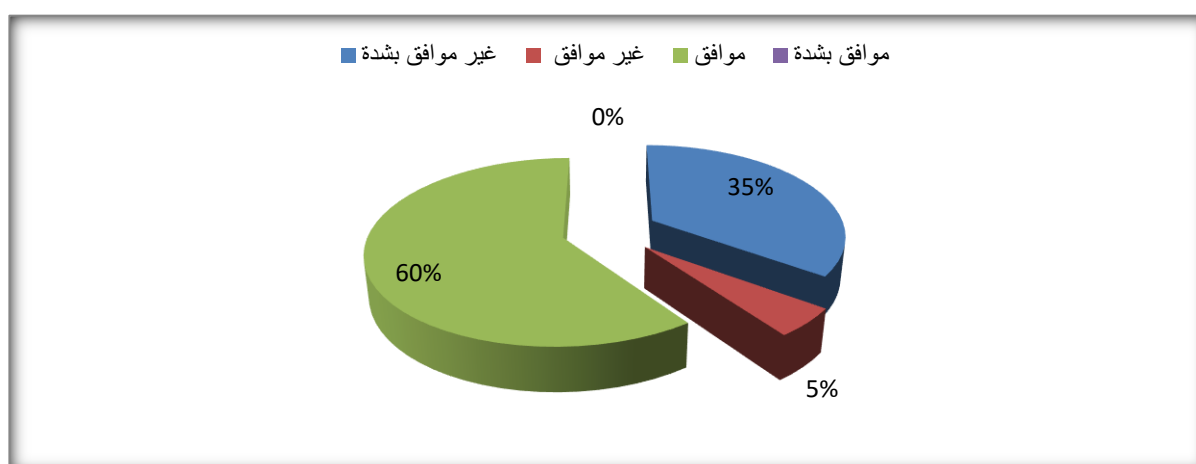
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
35%	14	غير موافق بشدة
05%	2	غير موافق
60%	24	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (23) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (15) بالبديل "غيري موافق بشدة" وقد بلغت نسبتهم 35%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "غير موافق" بنسبة قدرت بـ 05%، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 60%.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون أنه يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة.

الشكل رقم (21): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (15)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 16: يتم اختيار مدربين مؤهلين.

الجدول رقم (24): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)

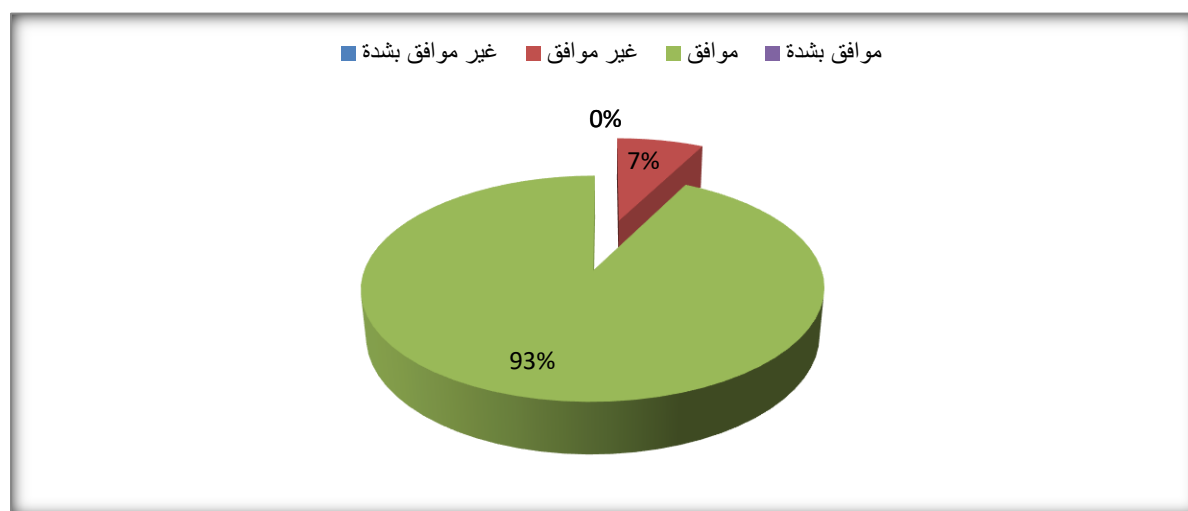
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
92.5%	37	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (24) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 92.5% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم اختيار مدربين مؤهلين.

الشكل رقم (22): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (16)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 17: يتم إشراك الموظفين في البرامج التدريبية بشك لفعال

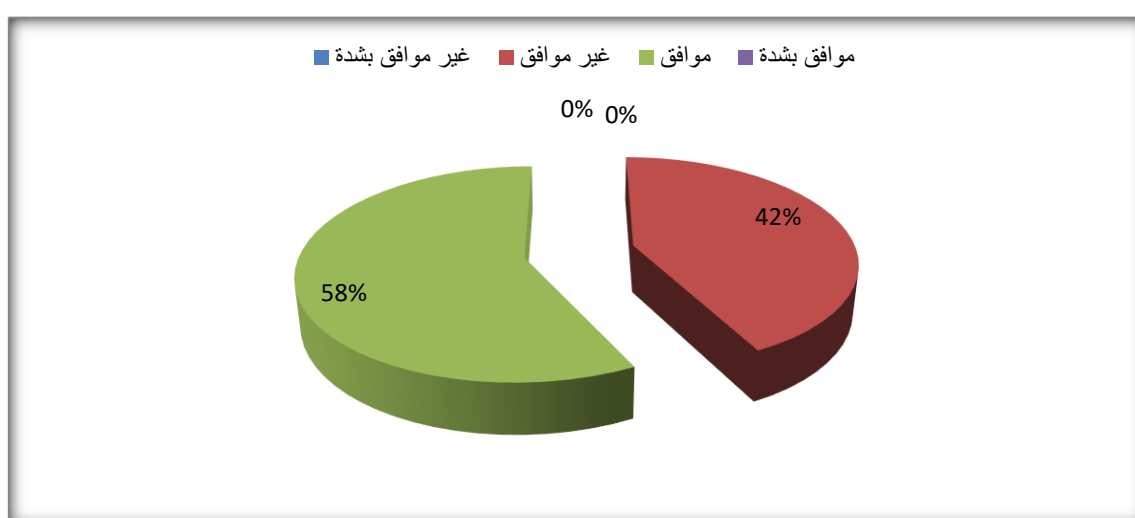
الجدول رقم (25): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
42.5%	17	غير موافق
57.5%	23	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (25) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 42.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم إشراك الموظفين في البرامج التدريبية بشك لفعال.

الشكل رقم (23): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (17)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

المحور السادس: تقييم ومتابعة التدريب

السؤال 18: تقوم المؤسسة بتقييم نتائج التدريب بعد التنفيذ

الجدول رقم (26): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)

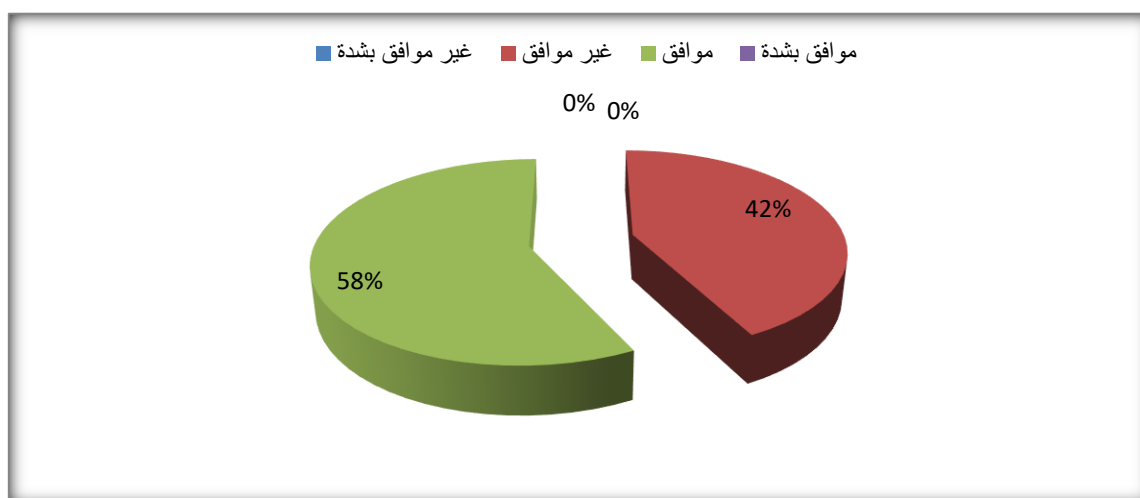
النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
42.5%	17	غير موافق
57.5%	23	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (26) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 42.5%، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 57.5% وهم الأعلى نسبة.

الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو ان المؤسسة تقوم بتقييم نتائج التدريب بعد التنفيذ.

الشكل رقم (24): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (18)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 19: يتم قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه.

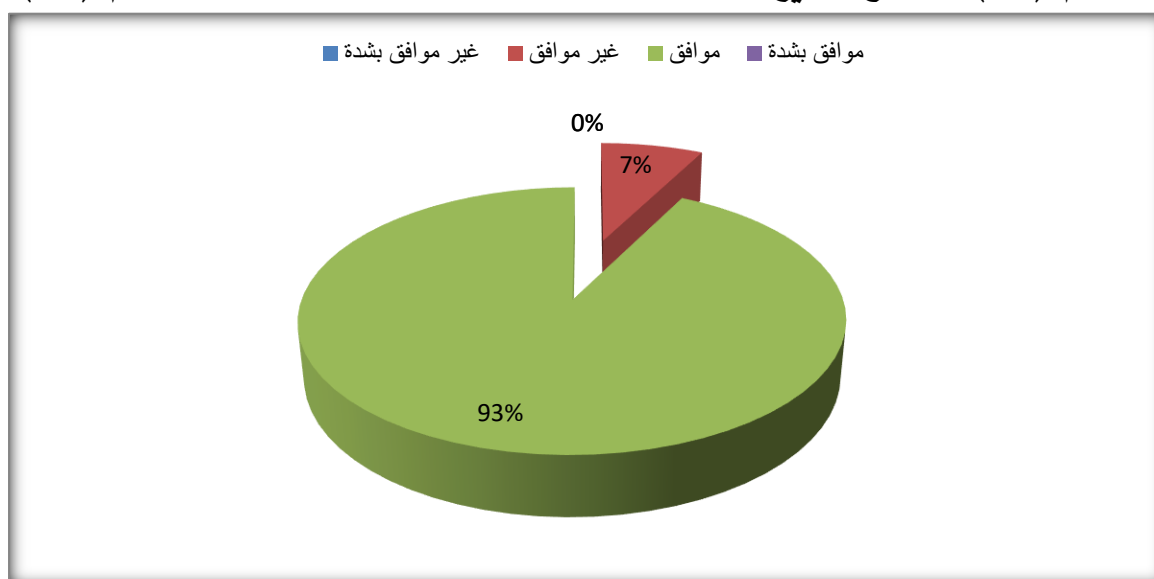
الجدول رقم (27): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	0	غير موافق بشدة
7.5%	3	غير موافق
92.5%	37	موافق
00%	0	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (27) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى مجموعتين، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (03) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 7.5%، أما المجموعة الثانية فتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 92.5% وهم الأعلى نسبة. الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه يتم قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه.

الشكل رقم (25): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (19)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

السؤال 20: تُستخدم نتائج التقييم لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً.

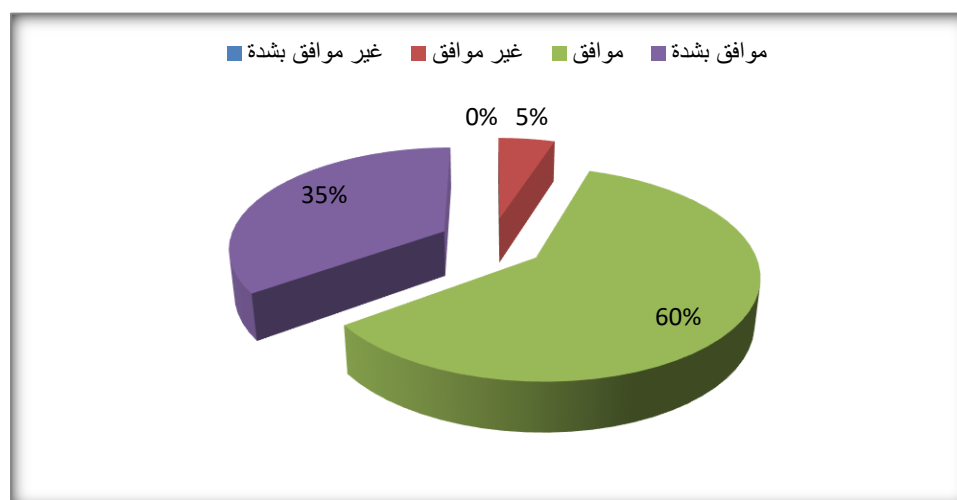
الجدول رقم (28): يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)

النسبة المئوية	التكرار المشاهد	بدائل الإجابة
00%	00	غير موافق بشدة
05%	2	غير موافق
60%	24	موافق
35%	14	موافق بشدة
100%	40	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

من خلال الجدول رقم (28) أعلاه نلاحظ أن إجابات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم إجمالاً (40) تكرر قد انقسمت إلى ثلاث مجموعات، تمثلت المجموعة الأولى في الأفراد الذين تمحورت إجاباتهم على السؤال رقم (20) بالبديل "غيري موافق" وقد بلغت نسبتهم 05% ، أما المجموعة الثانية فتتمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق" بنسبة قدرت بـ 60% وهم الأعلى نسبة، في حين المجموعة الثالثة تمثل الأفراد الذين اختاروا البديل "موافق بشدة" بنسبة قدرت بـ 35%.
الاستنتاج: نستنتج من خلال النتائج السابقة أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرو أنه تُستخدم نتائج التقييم لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً.

الشكل رقم (26): يوضح توزيع نسب إجابات أفراد عينة الدراسة على السؤال رقم (20)



المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

عرض وتحليل الفرضيات :

لاختبار فرضيات الدراسة كان لابد من معرفة طبيعة توزيع بيانات محاور الدراسة، وذلك بالاعتماد على اختبار Kolmogorov-Smirnov

الجدول رقم (29): يبين توزيع بيانات متغيرات الدراسة باستعمال اختبار Kolmogorov-Smirnov

المتغير	الإحصائيات	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig	طبيعة التوزيع
الاستبيان ككل	0,935	40	0,200	معتدل

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج اختبار كولموغوروف-سميرنوف (Kolmogorov-Smirnov) أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) الخاصة بالاستبيان ككل بلغت (0.200)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمحدد بـ $0.05 > 0.200$: مما يدل على أن بيانات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي أو ما يعرف بالتوزيع المعتدل، وبالتالي فإن البيانات تحقق أحد أهم الشروط الأساسية لتطبيق الاختبارات الإحصائية المعلمية. كما تشير هذه النتيجة إلى أن استجابات أفراد العينة جاءت متوازنة وغير متحيزة بشكل كبير نحو اتجاه معين، وهو ما يعكس درجة جيدة من التجانس والاعتدال في توزيع البيانات المتعلقة بمحاور الدراسة وبناءً على ذلك يمكن الاعتماد على الاختبارات الإحصائية المعلمية في اختبار فرضيات الدراسة، مثل:

- اختبار "ت" لعينتين مستقلتين. (Independent Samples T-Test)

- تحليل التباين الأحادي. (One Way ANOVA)

وذلك لكون بيانات الدراسة تتوافق مع شرط التوزيع الطبيعي المطلوب لتطبيق هذه الاختبارات الإحصائية.

تحليل الفرضية الرئيسية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في كل من تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة HODNA LAIT - المسيلة تبعًا لمتغيرات (الجنس، العمر، الدرجة العلمية، الخبرة المهنية).

أولاً: متغير الجنس :

الجدول رقم (30): يمثل اختبار (T-Test) لعينتين مستقلتين تبعًا لمتغير الجنس

المتغير	اختبار ليفين	قيمة T	درجات الحرية df	مستوى الدلالة Sig	النتيجة
الجنس	0.531	0.789	38	0.435	غير دالة إحصائيًا

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) الخاصة بالاستبيان ككل أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية-2 (Sig. 2-tailed) بلغت (0.435)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمحدد بـ : $0.435 > 0.05$ مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية تبعًا لمتغير الجنس داخل مؤسسة HODNA LAIT. كما تشير قيمة اختبار ($T = 0.789$) إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية للذكور والإناث كانت ضعيفة ومحدودة، وهو ما يعكس تقارب اتجاهات أفراد العينة نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية بغض النظر عن جنسهم.

أما اختبار Levene لتجانس التباين فقد بلغت قيمة الدلالة الخاصة به (0.531)، وهي قيمة أكبر من: 0.05 مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين بين المجموعتين، وبالتالي يمكن الاعتماد على نتائج اختبار (T-Test) في تفسير النتائج وبناءً على ما سبق يتم: قبول فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة محل الدراسة.

ثانيا: متغير العمر:

بعد حساب المتوسط العام لفقرات الاستبيان الخاصة بمحور تخطيط الاحتياجات التدريبية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لاختبار الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر.

الجدول رقم (31): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير العمر

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.634	0.211	0.683	3	0.568
داخل المجموعات	11.141	0.309		36	
المجموع الكلي	11.775	—		39	

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الذي تم تطبيقه على الاستبيان ككل، بهدف الكشف عن طبيعة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير العمر، أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.568)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمقدر بـ $\alpha \leq 0.05$: وهذا يعني إحصائياً عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في اتجاهاتهم نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية تبعاً لاختلاف الفئات العمرية داخل مؤسسة HODNA LAIT.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (F) بلغت (0.683)، وهي قيمة ضعيفة نسبياً، الأمر الذي يعكس محدودية التباين بين المتوسطات الحسابية للفئات العمرية المختلفة، مقابل وجود تقارب واضح في استجابات أفراد العينة تجاه فقرات الاستبيان المتعلقة بتخطيط الاحتياجات التدريبية. ويشير ذلك إلى أن العاملين، على اختلاف أعمارهم، يتشاركون تقريباً نفس التصورات والاتجاهات نحو آليات التخطيط التدريبي المعتمدة داخل المؤسسة.

الفصل الثاني دراسة تطبيقية لمؤسسة "HODNA LAIT" - المسيلة 2020-2026

ويمكن تفسير هذه النتيجة بكون المؤسسة تعتمد سياسات وإجراءات موحدة في تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، حيث يتم التعامل مع العاملين وفق معايير تنظيمية مقارنة لا تتأثر بشكل كبير بالعمر، مما يؤدي إلى تشابه مستوى الإدراك والتقييم لدى مختلف الفئات العمرية. كما قد يرجع ذلك إلى طبيعة بيئة العمل التي تفرض نفس متطلبات الأداء والتكوين على جميع العمال، بغض النظر عن الفئة العمرية التي ينتمون إليها ومن جهة أخرى، فإن عدم وجود فروق دالة إحصائية قد يعكس كذلك وجود انسجام تنظيمي داخل المؤسسة فيما يتعلق ببرامج التدريب والتطوير، الأمر الذي يجعل العاملين يكونون اتجاهات مقارنة حول مدى فعالية تخطيط الاحتياجات التدريبية وأساليبه المعتمدة وبناءً على ما سبق، يتم قبول فرضية العدم التي تنص على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير العمر".

ثالثاً : متغير الدرجة العلمية :

الجدول رقم (32): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.634	0.211	0.683	3	0.568
داخل المجموعات	11.141	0.309		36	
المجموع الكلي	11.775	—		39	

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الخاصة بمتغير الدرجة العلمية أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.568)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمحدد بـ: $0.568 > 0.05$ وهذا يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الدرجة العلمية داخل مؤسسة HODNA LAIT.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (F) بلغت (0.683)، وهي قيمة منخفضة نسبياً، مما يدل على أن التباين بين المتوسطات الحسابية لفئات الدرجة العلمية كان ضعيفاً، وأن استجابات العاملين كانت متقاربة رغم اختلاف مستوياتهم العلمية. ويعكس ذلك وجود نوع من التجانس في نظرة العاملين نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة.

وتشير هذه النتائج أيضاً إلى أن العاملين، مهما اختلفت درجاتهم العلمية، يمتلكون تقريباً نفس التصورات حول أهمية تخطيط الاحتياجات التدريبية وفعالية البرامج المعتمدة داخل المؤسسة، وهو ما يبرز وجود نوع من الانسجام الإداري والتنظيمي في مجال التدريب والتطوير المهني وبناءً على ما سبق يتم قبول فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الدرجة العلمية.

رابعاً : متغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (33): تحليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لمتغير الخبرة المهنية

مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة F	درجات الحرية	مستوى الدلالة Sig
بين المجموعات	0.273	0.091	0.079	3	0.568
داخل المجموعات	41.327	1.148		36	
المجموع الكلي	41.600	0.091		39	

المصدر: من إعداد الطالب من مخرجات SPSS V26

تحليل النتائج: يتضح من خلال نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) الخاصة بمتغير الخبرة المهنية أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية (Sig) بلغت (0.568)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في الدراسة والمحدد بـ $0.568 > 0.05$: وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية تبعاً لمتغير الخبرة المهنية داخل مؤسسة HODNA LAIT.

كما أظهرت النتائج أن قيمة اختبار (F) بلغت (0.079)، وهي قيمة ضعيفة جدًا، مما يشير إلى أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لفئات الخبرة المهنية كانت محدودة للغاية، وأن استجابات العاملين كانت متقاربة رغم اختلاف سنوات خبرتهم المهنية.

وتشير هذه النتيجة أيضًا إلى أن الخبرة المهنية لم تكن عاملاً حاسماً في تكوين اتجاهات العاملين نحو فعالية تخطيط الاحتياجات التدريبية، وهو ما يعكس وجود درجة من الانسجام والتكامل التنظيمي داخل المؤسسة فيما يتعلق بسياسات التدريب والتطوير المهني وبناءً على النتائج المتوصل إليها يتم: قبول فرضية العدم أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

المبحث الثالث: اختبار ومناقشة فرضيات الدراسة ونتائجها

المطلب الأول: مناقشة الفرضية العامة

تنص الفرضية العامة على أنه: يوجد علاقة إيجابية بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة الجزائرية الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري ونجاح العملية التدريبية.

تعد عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية من أهم الأنشطة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، باعتبارها الأساس الذي تُبنى عليه البرامج التدريبية الهادفة إلى رفع كفاءة العاملين وتحسين الأداء التنظيمي. ومن خلال النتائج المتوصل إليها في الدراسة الميدانية بمؤسسة **HODNA LAIT المسيلة**، تبين أن المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بتحليل الوضع التنظيمي، وتحليل الاحتياجات التدريبية، وتحديد الأولويات، وتصميم البرامج التدريبية، وتنفيذها وتقييمها، وهو ما يعكس وجود اهتمام فعلي بالتدريب داخل المؤسسة.

وقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تقوم بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تهتم بدراسة طبيعة الوظائف وتحديد الفجوات بين مهارات العاملين ومتطلبات العمل، إضافة إلى مراعاة التغيرات التكنولوجية عند التخطيط للتدريب. وهذه المؤشرات تؤكد أن التدريب داخل المؤسسة لا يتم بصورة عشوائية، بل يعتمد نسبياً على معطيات واقعية ترتبط بحاجات المؤسسة والعاملين معاً.

كما بينت الدراسة أن نجاح العملية التدريبية يرتبط بمدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، لأن التدريب القائم على احتياجات حقيقية يكون أكثر قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء العاملين. ويتضح ذلك من خلال اعتماد المؤسسة على تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، واستخدام نتائج التقييم لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، وهو ما يدل على وجود نوع من التكامل بين مراحل العملية التدريبية.

غير أن النتائج أظهرت أيضاً وجود بعض النقائص التي قد تؤثر على فعالية العملية التدريبية، مثل محدودية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية،

وضعف وضوح بعض الخطط التدريبية، إضافة إلى وجود صعوبات نسبية في تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة ومنظمة. ورغم ذلك، فإن الاتجاه العام للنتائج يشير إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التوافق بين الاحتياجات الفعلية للعاملين والبرامج التدريبية المقدمة لهم.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة جاءت مؤيدة للفرضية العامة، حيث ثبت وجود علاقة إيجابية بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية ونجاح العملية التدريبية، لأن فعالية التدريب وتحقيق أهدافه يعتمدان بدرجة كبيرة على مدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيطها بشكل علمي ومنظم.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات الفرعية للشق النظري

الفرضية الفرعية للشق النظري: يوجد علاقة بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية وأنظمة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري.

تؤكد الأدبيات النظرية في مجال إدارة الموارد البشرية أن التدريب يمثل وظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ يساهم في تنمية قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم ورفع مستوى الأداء داخل المؤسسة. كما أن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف أخرى مثل تقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، وتحليل الوظائف، والاستقطاب، والتحفيز، وتطوير المسار المهني.

ومن خلال نتائج الدراسة الميدانية، تبين أن المؤسسة تعتمد على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية، كما تهتم بتحليل طبيعة الوظائف وتحديد الفجوات المهارية لدى العاملين، وهو ما يعكس العلاقة المباشرة بين التدريب وأنظمة إدارة الموارد البشرية، فعملية تحديد الاحتياجات التدريبية لا تتم بمعزل عن باقي وظائف إدارة الموارد البشرية، بل تعد امتداداً طبيعياً لها.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تراعي ترتيب الاحتياجات التدريبية حسب الأولوية، وتحدد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ، وهي كلها ممارسات تدخل ضمن التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية. إضافة إلى ذلك، فإن استخدام نتائج تقييم التدريب لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً يعكس وجود تغذية راجعة تساعد إدارة الموارد البشرية على تطوير سياساتها التدريبية باستمرار.

وعليه، فإن نتائج الدراسة النظرية والميدانية جاءت مؤيدة لهذه الفرضية، حيث توجد علاقة قوية بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية وأنظمة إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المطلب الثالث: مناقشة الفرضيات الرئيسية للشق الميداني

مناقشة الفرضية الرئيسية الأولى :

الفرضية: يتم تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في مؤسسة HODNA LAIT المسيلة وفق خطوات علمية وعملية دقيقة".

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المراحل في عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، حيث تبدأ بتحليل الوضع التنظيمي من خلال دراسة الأهداف الإستراتيجية وتحليل طبيعة الوظائف، ثم تنتقل إلى تحديد الفجوات بين مهارات العاملين ومتطلبات العمل، وبعد ذلك يتم ترتيب الأولويات التدريبية وفق أهمية الاحتياجات والإمكانات المتاحة.

وقد أكدت النتائج أن أغلب أفراد العينة وافقوا على أن المؤسسة تقوم بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية، كما يتم دراسة طبيعة الوظائف لتحديد متطلبات التدريب، وهو ما يدل على أن المؤسسة تدرك أهمية التحليل المسبق قبل إعداد البرامج التدريبية. كذلك أظهرت النتائج أن المؤسسة تراعي التغيرات التكنولوجية والتنظيمية عند تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو مؤشر إيجابي يعكس محاولة المؤسسة مواكبة التغيرات الحديثة في بيئة العمل.

كما بينت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى تحديد الفجوات بين مهارات العاملين ومتطلبات العمل، وهي من أهم الأساليب العلمية المستخدمة في تحليل الاحتياجات التدريبية. غير أن النتائج أظهرت في المقابل ضعفاً نسبياً في

استخدام أدوات علمية دقيقة مثل الاستبيانات والمقابلات، مما يدل على أن المؤسسة لا تزال بحاجة إلى تطوير منهجية أكثر شمولاً ودقة في تشخيص الاحتياجات التدريبية.

أما فيما يتعلق بتخطيط البرامج التدريبية، فقد أظهرت النتائج أن المؤسسة تهتم بتصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات المحددة، كما يتم اختيار أساليب تدريب مناسبة وتحديد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ، وهي عناصر تعكس وجود تخطيط مسبق للعملية التدريبية. ومع ذلك، فإن انخفاض مستوى وضوح الأهداف التدريبية لدى بعض أفراد العينة يشير إلى وجود بعض أوجه القصور في صياغة الخطط التدريبية.

وعليه، يمكن القول إن نتائج الدراسة تؤكد تحقق الفرضية الأولى بدرجة متوسطة، حيث تعتمد المؤسسة على خطوات علمية وعملية في تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، لكنها تحتاج إلى مزيد من التنظيم واستخدام أدوات أكثر دقة وحداثة.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثانية :

الفرضية: تتضمن البرامج التدريبية الحالية لمؤسسة HODNA LAIT المسيلة جزءاً من الاحتياجات الفعلية".

أوضحت نتائج الدراسة أن البرامج التدريبية داخل المؤسسة ترتبط نسبياً بالاحتياجات الفعلية للعاملين، حيث أكدت أغلب إجابات أفراد العينة أن المؤسسة تقوم بتحديد الفجوات المهارية، وتعتمد على تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات التدريبية، كما تقوم بترتيب الاحتياجات حسب أهميتها وتأثيرها على أداء المؤسسة.

كما أظهرت النتائج أن المؤسسة تصمم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات المحددة، وتختار أساليب تدريب مناسبة، وتحدد الفئات المستهدفة والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ، وهو ما يدل على أن البرامج التدريبية لا تُعد بطريقة عشوائية، بل يتم إعدادها وفق احتياجات معينة مرتبطة بالعمل والأداء.

إضافة إلى ذلك، بينت نتائج الدراسة أن المؤسسة تستخدم نتائج تقييم التدريب لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً، وهو مؤشر مهم يدل على أن المؤسسة تحاول تطوير برامجها التدريبية بما يتناسب مع متطلبات العمل والتغيرات الحاصلة داخل المؤسسة.

ورغم هذه المؤشرات الإيجابية، فإن النتائج أظهرت بعض النقائص، خاصة فيما يتعلق بضعف تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة، إضافة إلى محدودية استخدام الأدوات العلمية الدقيقة في تحليل الاحتياجات التدريبية. كما أن بعض أفراد العينة أشاروا إلى أن الخطة التدريبية لا تتضمن دائماً أهدافاً واضحة ومحددة، وهو ما قد يحد من فعالية البرامج التدريبية.

وبناءً على ذلك، يمكن القول إن البرامج التدريبية الحالية بالمؤسسة تتضمن بالفعل جزءاً معتبراً من الاحتياجات الفعلية للعاملين، غير أنها لا تغطي جميع الاحتياجات بصورة شاملة ودقيقة، الأمر الذي يجعل الفرضية الثانية محققة بدرجة متوسطة.

مناقشة الفرضية الرئيسية الثالثة: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة في تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة - HODNA LAIT المسيلة تبعاً للمتغيرات الشخصية والمهنية المتمثلة في الجنس، العمر، الدرجة العلمية، والخبرة المهنية.

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام مجموعة من الاختبارات الإحصائية المناسبة لطبيعة المتغيرات، حيث تم الاعتماد على اختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test) بالنسبة لمتغير الجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) بالنسبة لمتغيرات العمر، الدرجة العلمية، والخبرة المهنية.

وقد أظهرت النتائج المتعلقة بمتغير الجنس أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.435)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05)، مما يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية. كما أن قيمة اختبار (T = 0.789) كانت ضعيفة نسبياً، الأمر الذي يعكس تقارب استجابات العاملين بغض النظر عن جنسهم. ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن المؤسسة تعتمد سياسة موحدة في مجال

التدريب وتخطيط الاحتياجات التدريبية، حيث يتم توفير فرص التدريب والتطوير لجميع العاملين دون تمييز بين الذكور والإناث، وهو ما ساهم في توحيد تصوراتهم واتجاهاتهم نحو العملية التدريبية.

أما فيما يتعلق بمتغير العمر، فقد بينت نتائج تحليل التباين الأحادي أن قيمة مستوى الدلالة الإحصائية بلغت (0.568)، وهي أيضًا أكبر من مستوى الدلالة المعتمد، مما يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الفئات العمرية المختلفة في تقييمهم لتخطيط الاحتياجات التدريبية. كما أن قيمة $F = 0.683$ أوضحت ضعف التباين بين المتوسطات الحسابية للفئات العمرية، وهو ما يدل على وجود تقارب واضح في آراء العاملين على اختلاف أعمارهم. ويمكن إرجاع ذلك إلى أن المؤسسة تعتمد إجراءات تنظيمية موحدة في تحديد الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تفرض متطلبات متشابهة على جميع العاملين، الأمر الذي يؤدي إلى تشابه إدراكهم لفعالية التخطيط التدريبي.

وفيما يخص متغير الدرجة العلمية، فقد أظهرت النتائج كذلك عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0.568)، وهي قيمة تفوق مستوى الدلالة المعتمد. وتشير هذه النتيجة إلى أن المستوى العلمي للعاملين لم يكن له تأثير معنوي على اتجاهاتهم نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد في تخطيط برامجها التدريبية على متطلبات الوظيفة والمهام المهنية أكثر من اعتمادها على المؤهل العلمي للعامل، مما جعل العاملين، رغم اختلاف درجاتهم العلمية، يمتلكون تصورات متقاربة حول فعالية التخطيط التدريبي. أما بالنسبة لمتغير الخبرة المهنية، فقد بينت النتائج أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (0.568)، وهي قيمة غير دالة إحصائيًا، كما أن قيمة اختبار $F = 0.079$ كانت ضعيفة جدًا، مما يدل على محدودية الفروق بين العاملين تبعًا لاختلاف سنوات خبرتهم المهنية. ويعكس ذلك أن الخبرة المهنية لم تكن عاملاً مؤثرًا في تشكيل اتجاهات العاملين نحو تخطيط الاحتياجات

التدريبية. وقد يرجع ذلك إلى اعتماد المؤسسة على سياسات تدريبية موحدة تستهدف جميع العاملين وفق احتياجات العمل ومتطلبات الأداء، بغض النظر عن سنوات الخبرة المهنية.

ومن خلال النتائج السابقة يتضح أن جميع المتغيرات الشخصية والمهنية المدروسة لم تُظهر فروقاً ذات دلالة إحصائية في اتجاهات العاملين نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية بمؤسسة - HODNA LAIT المسيلة، حيث كانت جميع قيم مستوى الدلالة الإحصائية أكبر من مستوى الدلالة المعتمد (0.05). ويشير ذلك إلى وجود درجة عالية من التجانس والتقارب في آراء أفراد العينة حول فعالية تخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، وهو ما قد يعكس نجاح المؤسسة في تطبيق سياسة تدريبية موحدة وعادلة تشمل مختلف فئات العاملين.

وبناءً على ما سبق، يتم رفض الفرضية الرئيسية الثالثة التي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيرات الجنس، العمر، الدرجة العلمية، والخبرة المهنية، وقبول فرضية العدم التي تؤكد عدم وجود فروق معنوية في تخطيط الاحتياجات التدريبية تعزى لهذه المتغيرات.

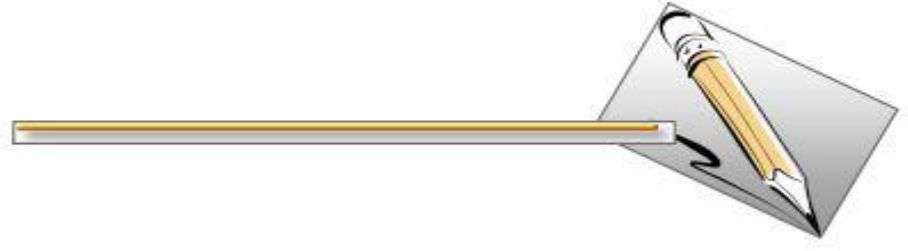
خلاصة الفصل:

يتناول هذا الفصل التطبيقي دراسة ميدانية حول سيرورة عملية " تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية" في مؤسسة "HODNA LAIT" بالمسيلة 2020 -2026، حيث استعرض في بدايته التطور التاريخي للمؤسسة وهيكلها التنظيمي، مبيناً مسار نموها من شركة ناشئة إلى صرح صناعي كبير .

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة، كذلك اعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان لجمع البيانات وتقصي الظاهرة محل البحث، بالإضافة إلى المقابلات وغيرها من الأدوات البحثية المتكيفة مع ههذا بحوث ميدانية.

كشفت النتائج عن تحول استراتيجي في سياسة المؤسسة إزاء عمليات التدريب ، خاصة بعد مرحلة جائحة كورونا، والتي شهدت تراجعاً اضطرارياً، لتبدأ المؤسسة منذ عام 2022 في تبني نهج الاستثمار الفعلي في رأس المال البشري بدلاً من دفع الرسوم العقابية للخرينة، ممّا انعكس إيجاباً على أداءها المالي.

ومع ذلك، أظهرت نتائج الاستبيان أنّ عملية تخطيط الاحتياجات التدريبية لا تزال عند مستوى متوسط، حيث تغتقر إلى الاعتماد الكلي على الأدوات العلمية الحديثة في التحليل، وتواجه تحديات في وضوح خطط التنفيذ والتقييم المستمر للبرامج، ممّا يشير إلى وجود أرضية خصبة لتطوير الممارسات التدريبية بالمؤسسة لترتقي إلى مستوى الطموحات التنافسية.



الخاتمة

يتضح في ختام هذه الدراسة أن تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية يمثلان حجر الأساس في بناء منظومة تدريبية فعالة قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة وتنمية مواردها البشرية. فكلما كانت عملية تشخيص الاحتياجات التدريبية دقيقة ومبنية على أسس علمية ومنهجية سليمة، ازدادت قدرة البرامج التدريبية على الاستجابة للمتطلبات الفعلية للعاملين وتحسين أدائهم المهني. وقد بينت الدراسة النظرية أن تحديد الاحتياجات التدريبية يعد من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، لارتباطه الوثيق بمختلف الأنشطة الإدارية الأخرى كتحليل الوظائف، وتقييم الأداء، والتخطيط للموارد البشرية، وتطوير الكفاءات، كما أكدت الأدبيات العلمية أن نجاح العملية التدريبية لا يتوقف على تنفيذ البرامج التدريبية فحسب، وإنما يبدأ أساساً من مرحلة تحديد الاحتياجات والتخطيط لها بصورة منظمة ومدرسة.

أما الدراسة الميدانية المنجزة بمؤسسة HODNA LAIT بالمسيلة، فقد أظهرت أن المؤسسة تبدي اهتماماً ملحوظاً بعملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية من خلال اعتمادها على تحليل الأهداف التنظيمية وتقييم الأداء وتحديد الفجوات المهارية عند إعداد برامجها التدريبية. كما أكدت النتائج وجود علاقة إيجابية بين فعالية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية ونجاح العملية التدريبية داخل المؤسسة، الأمر الذي يدعم الفرضية العامة للدراسة.

ورغم النتائج الإيجابية المتوصل إليها، فقد كشفت الدراسة عن بعض النقائص المتعلقة بمحدودية استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية، إضافة إلى الحاجة إلى مزيد من التنظيم والمتابعة والتقييم المستمر للبرامج التدريبية. وهو ما يبرز أهمية تطوير آليات التخطيط التدريبي والاعتماد على أدوات أكثر دقة وموضوعية لضمان تحقيق أفضل النتائج الممكنة.

وبناءً على ما سبق، يمكن القول إن الاستثمار في تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية يعد استثماراً حقيقياً في المورد البشري، باعتباره العنصر الأكثر أهمية في تحقيق الأداء المتميز والميزة التنافسية للمؤسسات. ومن ثم فإن تعزيز الممارسات الحديثة في مجال التدريب والتطوير يمثل ضرورة استراتيجية تفرضها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية المتسارعة، بما يضمن للمؤسسات القدرة على التكيف والاستمرار وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

أولاً_ النتائج النظرية للدراسة

توصلت الدراسة من خلال الإطار النظري إلى مجموعة من النتائج الأساسية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- يُعد تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية أحد الركائز الأساسية في إدارة الموارد البشرية الحديثة، إذ يمثل نقطة الانطلاق لأي عملية تدريبية فعالة داخل المؤسسة.
- يرتبط نجاح العملية التدريبية ارتباطاً وثيقاً بمدى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث إن التدريب المبني على احتياجات حقيقية يحقق نتائج أفضل من التدريب العشوائي أو غير المخطط.
- تتكامل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مع مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية، خاصة تحليل الوظائف، وتقييم الأداء، والتخطيط الوظيفي، وإدارة الكفاءات.
- تعتمد المقاربة العلمية في تحديد الاحتياجات التدريبية على مجموعة من الأدوات والأساليب مثل تحليل الفجوات، تقييم الأداء، الاستبيانات، المقابلات، وتحليل بيئة العمل.
- يساهم التخطيط الجيد للاحتياجات التدريبية في تحسين كفاءة العاملين ورفع مستوى أدائهم، وبالتالي تعزيز فعالية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- يُعتبر التدريب استثماراً في رأس المال البشري وليس مجرد نشاط تكميلي، مما يجعله عنصراً أساسياً في تطوير القدرة التنافسية للمؤسسات.
- يرتبط تطوير العملية التدريبية بمدى تبني المؤسسة لأساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، خاصة تلك القائمة على التحول الرقمي وإدارة المعرفة.

ثانياً_ النتائج التطبيقية للدراسة

- أسفرت الدراسة الميدانية، بعد تحليل البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، عن مجموعة من النتائج الإحصائية يمكن عرضها فيما يلي:
- أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين مقارنة تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية ونجاح العملية التدريبية داخل مؤسسة HODNA LAIT بالمسيلة، حيث تبين أن ارتفاع مستوى دقة تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي إلى تحسين فعالية البرامج التدريبية.
 - بينت النتائج أن المؤسسة تعتمد بدرجة متوسطة على إجراءات علمية في تحديد الاحتياجات التدريبية، من خلال تحليل الأهداف التنظيمية، وتقييم الأداء، وتحديد الفجوات المهارية لدى العاملين.

- أظهرت نتائج اختبار (T-Test) بالنسبة لمتغير الجنس عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في اتجاهاتهم نحو تخطيط الاحتياجات التدريبية، حيث كانت قيمة الدلالة الإحصائية أكبر من (0.05).

- بينت نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات العمر، الدرجة العلمية، والخبرة المهنية، مما يدل على تجانس آراء أفراد العينة حول موضوع الدراسة.

- أكدت النتائج أن البرامج التدريبية بالمؤسسة تتضمن جزءاً معتبراً من الاحتياجات الفعلية للعاملين، لكنها لا تغطي جميع الاحتياجات بشكل شامل ودقيق.

- أظهرت النتائج وجود قصور نسبي في استخدام الأساليب العلمية الحديثة في تحليل الاحتياجات التدريبية، مثل الاستبيانات المنظمة والمقابلات المعمقة.

- أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على نتائج تقييم الأداء كأداة أساسية في تحديد الاحتياجات التدريبية، وهو ما يعزز من واقعية التخطيط التدريبي.

- أكدت النتائج وجود توجه إيجابي نحو تحسين العملية التدريبية من خلال الاستفادة من نتائج التقييم والتغذية الراجعة لتطوير البرامج المستقبلية.

ثالثاً : الاقتراحات والتوصيات

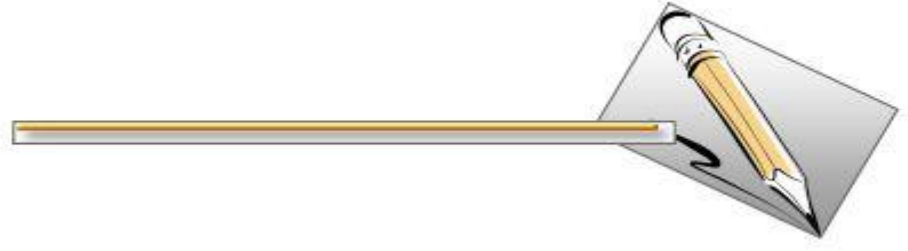
بناءً على النقائص والمحدوديات التي أفرزتها الدراسة الميدانية، نقترح على إدارة مؤسسة

HODNALAIT ما يلي:

- ضرورة الانتقال من الطرق التقليدية في حصر الاحتياجات إلى استخدام بطاقات استبيان متخصصة، المقابلات المنظمة، ومراكز تقييم الكفاءات لضمان تشخيص أدق للفجوات المهارية.
- يتوجب على إدارة الموارد البشرية إشراك الموظفين وإطلاعهم بشكل شفاف على أهداف الخطط التدريبية قبل انطلاقها، لرفع دافعيتهم وضمان استيعابهم للمخرجات المرجوة.
- عدم الاكتفاء بتقييم التدريب فور انتهائه، بل تتبع الأثر السلوكي والمهني للمتدربين داخل بيئة العمل (قياس العائد على التدريب).
- وضع خطط تدريبية مرنة وقابلة للتكيف مع الأزمات الطارئة (مثل الأزمات الصحية أوالاقتصادية) لتفادي التراجع الاضطراري في مستويات كفاءة الأفراد.
- الدمج بين التدريب التقليدي والتدريب الرقمي (الدمج) لمواكبة التغيرات التكنولوجية المتسارعة في قطاع الصناعات الغذائية.

ثالثاً: الآفاق المستقبلية للدراسة

- بناءً على ما فتحته هذه الدراسة من آفاق بحثية، نقترح على الباحثين مستقبلاً توجيه جهودهم نحو المحاور التالية:
- دراسة أثر التحول الرقمي على تحسين فعالية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.
 - بحث العلاقة بين إدارة الكفاءات البشرية وجودة البرامج التدريبية، ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الوظيفي.
 - إجراء دراسات مقارنة بين المؤسسات العمومية والخاصة في مجال تطبيق أساليب تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - دراسة تأثير استخدام الذكاء الاصطناعي ونظم المعلومات الحديثة في تطوير عمليات التدريب والتخطيط الاحتياجي.
 - تحليل مدى فعالية التدريب الإلكتروني (E-learning) في تلبية الاحتياجات التدريبية للعاملين داخل المؤسسات الصناعية.
 - دراسة العلاقة بين الاستثمار في التدريب وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل بيئة اقتصادية تنافسية.
 - التعمق في دراسة معوقات تطبيق الأساليب العلمية الحديثة في تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسات الجزائرية.
 - بحث دور القيادة الإدارية في إنجاح عملية التخطيط التدريبي وتوجيه البرامج التدريبية نحو أهداف استراتيجية واضحة.
 - دراسة أثر التغذية الراجعة وتقييم الأداء على تحسين جودة التخطيط التدريبي واستمراريته.
 - تحليل العلاقة بين الرضا الوظيفي وفعالية البرامج التدريبية الناتجة عن تخطيط احتياجات تدريبية



قائمة الملاحق

الملحق (01): استمارة الاستبيان



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف - المسيلة



كلية: الحقوق والعلوم السياسية
قسم: العلوم السياسية
التخصص: علم التنظيم السياسي والإداري

استمارة الاستبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة عنوانها "تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في المؤسسات الخاصة ذات الطابع الصناعي والتجاري - دراسة تطبيقية بمؤسسة HODNA LAIT بالمسيلة 2020-2024"، وهذا في إطار انفتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي، وعليه نرجو تفضلكم بالإجابة على هذه الاستبانة بكل صدق وموضوعية، وذلك بوضع علامة (X) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم، علما أن إجاباتكم لها الفضل في إثراء موضوع الدراسة كما أن المعلومات التي ستدلون بها ستستخدم ضمن أغراض علمية مع المحافظة على سريتها. شكرا على حسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة الدكتورة:
- فوزية شرقي

من إعداد الطالب:
- بن عيسى عمار

السنة الجامعية: 2025 - 2026

تابع الملحق رقم (01)

المحور الأول: البيانات الشخصية

- (1) الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
- (2) العمر: ☐ أقل من 30 سنة ☐ 30-35 سنة ☐ 35-40 سنة ☐ 40-45 سنة ☐ 45-50 سنة ☐ 50-55 سنة ☐ 55 سنة فما أكثر ☐
- (3) المركز الوظيفي الحالي: مدير ☐ نائب المدير ☐ رئيس مصلحة ☐ رئيس مكتب ☐
- (4) الدرجة العلمية: دكتوراه ☐ ماجستير ☐ ليسانس ☐
- (5) الخبرة المهنية: ☐ أقل من 05 سنوات ☐ من 06 سنوات إلى 10 سنوات ☐ من 11 إلى 20 سنة ☐ أكثر من 21 سنة ☐
- (6) طبيعة الوظيفة: إنتاج ☐ صيانة ☐ إدارة ☐ تسويق ☐ مالية ☐ أخرى ☐

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
المحور الثاني: تحليل الوضع التنظيمي					
1	تقوم المؤسسة بتحليل أهدافها الإستراتيجية قبل تحديد الاحتياجات التدريبية.				
2	يتم دراسة طبيعة الوظائف لتحديد متطلبات التدريب.				
3	تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية عند تحديد التدريب.				
4	تتأخذ المؤسسة بعين الاعتبار التغيرات التنظيمية عند تحديد التدريب.				
المحور الثالث: تحليل الاحتياجات التدريبية					
1	يتم تحديد الفجوات بين مهارات الموظفين ومتطلبات العمل.				
2	تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء لتحديد الاحتياجات التدريبية.				
3	يتم استخدام أدوات علمية استبيانات، مقابلات لتحليل الاحتياجات.				
المحور الرابع: تحديد الأولويات التدريبية					
1	يتم ترتيب الاحتياجات التدريبية حسب أهميتها.				
2	تُعطى الأولوية للاحتياجات التي تؤثر على أداء المؤسسة.				
3	يتم مراعاة الموارد المتاحة عند تحديد الأولويات.				
المحور الخامس: تخطيط البرامج التدريبية					
1	يتم تصميم البرامج التدريبية بناءً على الاحتياجات المحددة.				

تابع الملحق رقم (01)

2	تتضمن الخطة التدريبية أهدافاً واضحة ومحددة.			
3	يتم اختيار أساليب تدريب مناسبة.			
4	تحديد المتدربين والميزانية والفترة الزمنية للتنفيذ.			
المحور السادس : تنفيذ البرامج التدريبية				
1	يتم تنفيذ البرامج التدريبية وفق خطة واضحة.			
2	يتم اختيار مدربين مؤهلين.			
3	يتم إشراك الموظفين في البرامج التدريبية بشكل فعال.			
المحور السابع : تقييم ومتابعة التدريب				
1	تقوم المؤسسة بتقييم نتائج التدريب بعد التنفيذ.			
2	يتم قياس مدى تحقيق التدريب لأهدافه.			
3	تُستخدم نتائج التقييم لتحسين البرامج التدريبية مستقبلاً.			

الملحق (02): طلب المساعدة على إجراء التبرص الميداني

المسيلة : 2025/12 / 10



إلى السيد/

عميد كلية الحقوق والعلوم السياسية- جامعة محمد بوضياف المسيلة.
تحت إشراف السيد الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية.

الموضوع : ب / خ طلب مساعدة الطالب عمار بن عيسى على إجراء التبرص الميداني

ابتداء من 2025/ 12/ 21 إلى غاية 2026/04/ 21 .

يسرفني أن أتقدم لحضرتكم بطلبي المذكور أعلاه؛ والذي يندرج ضمن انفتاح الجامعة على محيطها
الاقتصادي والإداري؛ والمتعلق بطلب مساعدة الطالب عمار بن عيسى الحاصل لبطاقة الطالب تحت رقم :
2135084781. لإجراء التبرص الميداني لدى مصالح مؤسسة _ HODNA LAIT _ المسيلة؛ وهذا من أجل إعداد
دراسة تطبيقية. والتي تندرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي تخصص: إدارة محلية بكلية الحقوق
والعلوم السياسية. والموسومة ب : تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريب في المؤسسات الخاصة ذات الطابع
الصناعي والتجاري : دراسة تطبيقية بمؤسسة _ HODNA LAIT _ المسيلة . 2020 . 2024.
في إنتظار قبولكم تفضلوا منا فائق الاحترام والتقدير.

إمضاء وختم المشرفة (الاسم واللقب)	هيئة التبرص (إمضاء وختم)	إمضاء وختم نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الاسم واللقب)	إمضاء وختم الأمين العام لكلية الحقوق والعلوم السياسية (الاسم واللقب)
فوزية شرقي	W.DJADI	أ.د. غربي عزوز	عزوز غربي

الملحق (03): حصيلة برامج التكوين 2020 - 2024

SARL HODNA LAIT

PRODUCTION LAIT ET DERIVES

AU CAPITAL SOCIAL DE 4 000 000 000 DA -Section 132 GP 02 Zone industrielle 28000 M'SILA.



حصيلة برامج التكوين من 2020 إلى 2021

2020	2021	2022	2023	2024	البيان
3 200 000 000	3 200 000 000	3 400 000 000	3 700 000 000	4 000 000 000	رأس المال الشركة (دج)
12 990 300 000	13 517 900 000	14 839 100 000	16 419 700 000	17 343 000 000	رقم الأعمال (دج)
965	1049	981	1015	995	عدد العمال
628 609 000	631 756 000	655 304 000	672 889 000	685 117 000	الكتلة الأجرية (دج)
53	68	93	127	113	عدد المتكويين
1 750 000	2 338 000	4 571 000	5 904 000	7 350 000	الكلفة الإجمالية لبرامج التدريب (دج)
4 536 000	3 979 000	1 982 000	824 890	-	مبلغ المدفوع على الرسم على التكوين المتواصل 01% (دج)

الملحق (04): ملاحق spss

		س1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	23	57.5	57.5	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
		س2			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	23	57.5	57.5	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
		س3			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	38	95.0	95.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
		س4			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	42.5	42.5	42.5
	موافق	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
		س5			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	23	57.5	57.5	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
		س6			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	37	92.5	92.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
		س7			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	42.5	42.5	42.5
	موافق	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

س8					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	24	60.0	60.0	65.0
	Total	40	100.0	100.0	100.0
س9					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	38	95.0	95.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س10					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	24	60.0	60.0	65.0
	Total	40	100.0	100.0	
س11					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	23	57.5	57.5	65.0
	Total	40	100.0	100.0	
س12					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	17	42.5	42.5	42.5
	موافق	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س13					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	23	57.5	57.5	65.0
	Total	40	100.0	100.0	
س14					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	23	57.5	57.5	65.0
	Total	40	100.0	100.0	

س15					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق بشدة	14	35.0	35.0	35.0
	غير موافق	2	5.0	5.0	40.0
	موافق	24	60.0	60.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س16					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	37	92.5	92.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	42.5	42.5	42.5
	موافق	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	غير موافق	17	42.5	42.5	42.5
	موافق	23	57.5	57.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س19					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	3	7.5	7.5	7.5
	موافق	37	92.5	92.5	100.0
	Total	40	100.0	100.0	
س20					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	غير موافق	2	5.0	5.0	5.0
	موافق	24	60.0	60.0	65.0
	موافق بشدة	14	35.0	35.0	100.0
	Total	40	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

	نس	نس	نس	نس														
	2	3	4	5														
N	40	40	40	40														
Normal Paramet ers ^{a,b}	Mean 3.28	2.95	2.58	3.28														

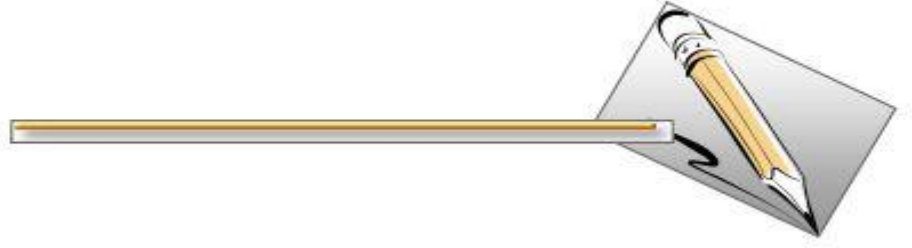
	Std. Deviation	.599	.221	.501	.599														
Most Extreme Differences	Absolute	.327	.540	.377	.327														
	Positive	.327	.410	.300	.327														
	Negative	-.248	-.540	-.377	-.248														
Test Statistic		.327	.540	.377	.327														
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000c	.000c	.000c	.000c														

Test T pour échantillons indépendants

الجنس	Sum of Squares	Valeur de T	Test de Levene	Sig.
	.634	0.789	.435	.435.

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
درجة العلمية	Between Groups	.634	3	.211	.683	.568
	Within Groups	11.141	36	.309		
	Total	11.775	39			
الخبرة المهنية	Between Groups	.273	3	.091	.079	.971
	Within Groups	41.327	36	1.148		
	Total	41.600	39			
السن	Between Groups	.634.	3		0.683	.568.
	Within Groups	11.141	36	1.148		
	Total	11.775	39			



قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

أولاً : الموسوعات

1. سين عمر، موسوعة المصطلحات الاقتصادية، مكتبة القاهرة، 1992.

ثانياً: الكتب باللغة العربية

2. أبو حليمة، فؤاد. مبادئ الإدارة الحديثة. عمان: دار وائل للنشر، 2004.
3. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. دار صفاء، عمان، 2000.
4. أبو شيخة، نادر أحمد. إدارة الموارد البشرية. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
5. أحمد ماهر. إدارة الموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
6. أحمد ماهر، محمد. الإدارة: المبادئ والمهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
7. إسماعيل محروس. اقتصاديات الصناعة والتصنيع. ط2، الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، 1992.
8. جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
9. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية. دار الشروق، 2007.
10. حسن أحمد الطعاني، التدريب مفهومه وفعاليته. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، (ب.ن)، (د.ت).
11. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (رؤية المستقبلية). دار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. الربيعي، عبده محمد فاضل. الخصخصة وأثرها على التنمية بالدول النامية. ط1، القاهرة، مكتبة المدبولي، 2004.
13. رسمي مصطفى عليان. أسس الإدارة المعاصرة. ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
14. رشيد زرواتي. أدوات ومناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية. ط1، عين مليلة: دار الهدى للطبع والنشر والتوزيع، الجزائر، 2007.
15. رشيد زرواتي. تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية. ط4، الجزائر: دار زعياش للطباعة النشر، بوزريعة، 2012.
16. السكارنة، بلال خلف. التخطيط الإداري. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
17. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر، 2000، ص، 248.
18. شرف، عبد العزيز. السياسات الإدارية وأساليب تطبيقها. القاهرة: دار النهضة العربية، 1999.
19. شريف، محمد، ومسلم، أحمد. الإدارة الحديثة ووظائفها. القاهرة: دار الفكر العربي، 2007.
20. صالح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية (مدخل تطبيقي معاصر). دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.

21. عايدة سيد خطاب وآخرون .إدارة الموارد البشرية .القاهرة: (ب. ن)، 2000.
 22. عبد الباري درة وزهير صباغ .إدارة القوى البشرية: منحنى نظمي .دار الندوة للنشر والتوزيع، عمان، 1990.
 23. عبوي، زيد منير .إدارة التخطيط الاستراتيجي .عمّان: دار كنوز المعرفة، 2017.
 24. علي سلمي .إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية .مكتبة غريب، مصر، 1995.
 25. عليوش قربوع كمال .قانون الاستثمارات في الجزائر .ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
 26. عمار بن عيشي .اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد .دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1، 2012.
 27. عمر همشري، الإدارة الحديثة للمكتبات ومراكز المعلومات .عمان: مؤسسة الرؤى العصرية، 2000.
 28. عمران، محمد حسن، التخطيط الإداري والاستراتيجي .عمّان: دار البداية، 2007.
 29. القيسي، محمد عبد الله، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي .عمّان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2016.
 30. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي .المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، بيروت، 1997.
 31. الكرخي، مجيد، التخطيط الاستراتيجي .عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع، 2011.
 32. محمد أيمن عبد اللطيف عشوش، أساسيات إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، 2017.
 33. محمد جمال برسي .التخطيط للتدريب في مجالات التنمية .مكتب القاهرة الحديثة، 1968.
 34. محمد سعيد سلطان .إدارة الموارد البشرية .دار الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2003.
 35. محمد عبد الفتاح ياغي .التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق .ط1، جامعة الملك سعود، السعودية، 1990.
 36. محمد عبد الفتاح ياغي .مبادئ الإدارة العامة .مطابع الفرزدق للنشر والتوزيع، الرياض، 1990.
 37. محمد عبيدات .تطوير المنتجات الجديدة .الأردن، وائل للنشر والتوزيع، 2003.
 38. محمد فالح صالح .إدارة الموارد البشرية .ط3، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
 39. مروان، عبد المجيد إبراهيم .الإدارة والتخطيط .القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة، 2000.
- ثالثاً: المجلات العلمية**
40. بعلوج، بولعيد. "معوقات الاستثمار في الجزائر". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 04، جوان 2006.
 41. حمد الكواز. "بيئة ممارسة أنشطة الأعمال ودور القطاع الخاص". المعهد العربي للتخطيط، العدد 28، الكويت 2008.
 42. عبد الكريم درويش. "نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح". مجلة الإدارة، ع4، 1972.

43. عبد الهادي درة. "التدريب مفهومه ومدخل نظمي له". مجلة رسالة المعلم، المجلد 32، العددان 01 و02، 1991.
 44. عطابي، عصام. "مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات". مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 35، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، سبتمبر 2018.
 45. منصور، زين. "واقع وآفاق سياسة الاستثمار في الجزائر". مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 02.
 46. مولاي لخضر، عبد الرزاق. "العوامل المحددة لنمو القطاع الخاص بالدول النامية - دراسة حالة الجزائر". مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة ورقلة، العدد 09، 2010.
- رابعاً: الأطروحات والمذكرات الجامعية**
47. بابا عبد القادر. "سياسات الاستثمار في الجزائر وتحديات التنمية". (أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر، 2003-2004).
 48. بن زروق، رمزي مراد. "مساهمة اقتصاد السوق في تطور القطاع الخاص". (مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2000-2001).
 49. حاكم، فضيلة. "الاستثمار الخاص ودوره في التنمية المحلية في الجزائر". (مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2005-2006).
 50. فوزية شرقي. "تخطيط وتحديد الاحتياجات التدريبية كأداة لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى التنظيم الإداري المحلي - دراسة حالة الإدارة العامة لمقر الولاية بالمسيلة 2008-2014". (أطروحة دكتوراه، جامعة المسيلة، 2015-2016).
 51. محمد حامد حسنين، "تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيته". (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، 1987).
 52. بوصنبورة، عبد الله، " اتجاهات عمال القطاع العام الصناعي نحو الخصوصية في الجزائر"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 1997-1998.
- خامساً: الوثائق القانونية والتقارير الرسمية**
53. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الأمر رقم 66-284 المؤرخ في 15/09/1966 والمتعلق بقانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 80، 17/09/1966.
 54. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 63-277 المؤرخ في 26/07/1963، المتضمن قانون الاستثمارات، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 53، 02/08/1963.
 55. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 82-11 المؤرخ في 21/08/1982 المتعلق بالاستثمار، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 34، 24/08/1982.

قائمة المراجع.....

56. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية القانون رقم 88-25 المؤرخ في 12/07/1988 المتعلق بالاستثمار الاقتصادي الخاص الوطني، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 28، 1988/07/13.
57. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-10 المؤرخ في 14/04/1990 المتعلق بالنقد والقرض، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، عدد 16، 1990/04/18.
58. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 90-11 المؤرخ في 21/04/1990 يتعلق بعلاقات العمل، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، عدد 17، 1990/04/25.
59. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، وزارة الصناعة والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وترقية الاستثمار. نشرية المعلومات الإحصائية رقم 23، معطيات السداسي الأول 2013.
- سادسا: أوراق مؤتمرات ومواقع إلكترونية
60. يونس ناصر. "الاحتياجات التدريبية". (ورقة مقدمة للدورة التدريبية لمسئولي تدريب المعلمين، ليبيا، أكتوبر 1995)، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم.
61. الموقع الإلكتروني للمركز الوطني للسجل التجاري: [www.cnrc.dz]
62. موقع منتدى رؤساء المؤسسات :
- (Le Forum des Chefs d'Entreprise):[www.fce.dz]

أولاً: الكتب باللغة الأجنبية

63. Benachenhou, Abdellatif. **Les entrepreneurs algériens**.Alger: Alpha design 2007
64. Benissad, Hocine. **Algérie : de la planification socialiste à l'économie de marché**. Alger, ENAG éditions, 2004.
65. Dahmani, Ahmed. **Les réformes économiques en Algérie**. Alger, OPU, 1995.
66. Eray, Philipe. **Précis de développement des compétences**. Paris: Edition liaison, 1999.
67. Tlemceni, Rachid. **Etat, Bazar et globalisation, l'aventure de l'infatih en Algérie**. Alger, Ed El-Hakim, 1999.

المخلص: هدفت هذه الدراسة إلى تقييم واقع عملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية في مؤسسة HODNA LAIT، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي، حيث اعتمد الباحث على أدوات بحثية متنوعة لجمع البيانات وتحليلها، وتوصلت الدراسة إلى أن المؤسسة تولي اهتماماً متوسطاً لعملية تحديد وتخطيط الاحتياجات التدريبية، مع وجود إدراك لأهمية مواصلة التدريب مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، كما بينت النتائج وجود قصور في استخدام الأدوات العلمية التحليلية واعتماداً كبيراً على تقييم الأداء والتشاور مع المشرفين، مع ملاحظة تحسن في مؤشرات التكوين بعد أزمة كورونا، وقد أوصت الدراسة بضرورة تطوير المنهجية المتبعة من خلال اعتماد مداخل علمية متكاملة (تحليل المنظمة، الوظيفة، والفرد)، واستشراف الاحتياجات المستقبلية المرتبطة بالتطور التكنولوجي، بالإضافة إلى إنشاء نظام متابعة إلكتروني لقياس العائد على الاستثمار التدريبي، وربط خطط التدريب بالمسار الوظيفي للموظفين لتعزيز التطور المهني.

الكلمات المفتاحية: تحديد الاحتياجات التدريبية، التخطيط، التدريب، مؤسسة "HODNA LAIT".

Abstract: This study aimed to evaluate the reality of the process of identifying and planning training needs at the "HODNA LAIT" enterprise. To achieve the study's objectives, the descriptive approach was adopted, and the researcher utilized various research tools to collect and analyze data. The study concluded that the enterprise shows a moderate level of interest in the process of identifying and planning training needs, while recognizing the importance of aligning training with the organization's general strategy. The results also indicated a shortcoming in the use of scientific analytical tools, with a heavy reliance on performance evaluation and consultation with supervisors, while noting an improvement in training indicators following the COVID-19 crisis. The study recommended the necessity of developing the adopted methodology by adopting integrated scientific approaches (analyzing the organization, the job, and the individual), anticipating future needs related to technological development, establishing an electronic monitoring system to measure the return on training investment (ROI), and linking training plans to employees' career paths to enhance professional development.

Keywords: Training Needs Identification; Training; Planning; HODNA LAIT Enterprise.