



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

في ميدان علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية: شركة الوطنية للكهرباء والغاز – المنبعة –

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. بن الزين حمزة

من إعداد :

• لعور شيماء

• غريب سكيينة

السنة الجامعية: 2026/2025



جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي

في ميدان علوم الاقتصادية وتجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم تسيير تخصص: إدارة موارد بشرية

بعنوان:

واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية: شركة الوطنية للكهرباء والغاز –المنبعة-

تحت إشراف الأستاذ(ة):

د. بن الزين حمزة

من إعداد :

• لعور شيماء

• غريب سكيينة

السنة الجامعية : 2025/2026



الإهداء:

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طيلتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب
ها أنا اليوم أقف على عتبة تخرجي أقطف ثمار تعبي أرفع قبعتي بكل فخر،
فاللهم لك الحمد قبل أن ترضى ولك الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفقنتني على إتمام هذا
العمل وتحقيق حلمي ... أهدي هذا النجاح
الى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب من دعمني بلى حدود وأعطاني بلى مقابل
الى من علمني أن الدنيا كفاح وسلاحها العلم والمعرفة الى من غرس في روحي مكارم الأخلاق،
داعمي الأول في مسيرتي وسندي وقوتي وملاذي بعد الله ...
الى فخري واعتزازي والذي
الى من جعل الله الجنة تحت اقدامها واحتضني قلبها قبل يديها وسهلت
لي الشدائد بدعائها الى القلب الحنون والدي
الى ضلعي الثابت وأمان ايامي الى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها
الى خيرة أيامي وصفوتها
الى قرة عيني أخواني وأخواتي الغاليين
الى عمي الغالي الذي غاب جسده وبقي أثره في قلبي لم تكن مجرد عم، بل كنت سنداً وطمأنينة وكنت
وتأمن بي حتى في لحظات ضعفي رحمك الله
الى باقي عائلتي ... الى كل من كان لهم أثر في هذا العمل حفظكم الله ورعاكم
الى صديقات المواقف لا السنين، شريكات الدرب الطويل من كانوا في سنوات العجاف سحبا ممطرا
صديقاتي الغاليات
الى أستاذي المشرف شكرا لك لي دعمك وتوجيهاتك القيمة وصبرك طوال هذا العمل
أهدي هذا العمل، لا كخاتمة، بل كبداية لما هو أجمل وأفضل بادن الله



الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى أعز الناس على قلبي، إلى والديَّ الكريمين، حفظهما الله وأطال في عمرهما، اللذين كانا سندي ودعمي طوال مشواري الدراسي.

إلى إخوتي وأخواتي، وكل أفراد عائلتي الذين شجعوني ووقفوا إلى جانبي.

إلى صديقاتي العزيزات، وكل من قدّم لي كلمة طيبة أو مساعدة ولو بسيطة.

وإلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل.

الشكر والعرفان:

الحمد لله الذي نعمته تتم الصالحات، وبذكره تيسر الطاعات وبشكره تنزل الرحمت، الذي وفقني

وأعاني على إتمام هذا البحث.

لنتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا من قريب أو من

بعيد على إنجاز هذا العمل وفي تذليل ما واجهنا من صعوبات

ونخص بالذكر الأستاذ المشرف " بن الزين حمزة "

والى عائلتي العزيزة التي كانت مصدر الهامي وسندي

في أوقاتي الصعبة أهديكم هذا النجاح

أخيرا، شكرا لكل زميل وصديق تقدم لي ولو بكلمة تشجيع

ملخص دراسة:

سعت هذه الدراسة للتعرف على واقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية بالتطبيق على مؤسسة الكهرباء والغاز بالمنطقة كدراسة حالة ولتحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث شملت لعينة الميدانية 50 موظفا جرى اختيارهم بطريقة عشوائية وقد اعتمدت الدراسة في جمع بياناتها على أداة الاستبانة المكونة من (16) عبارة لتقييم واقع التدريب المستمر إلى جانب الاعتماد على المقابلة كأداة بحثية أساسية لاستطلاع آراء المبحوثين

تمت معالجة وتحليل البيانات المجمعة باستخدام (SPSS) وقد خلصت دراسة إلى أن التدريب يساهم بشكل فعال في تحسين الأداء الوظيفي وتطوير مهارات العاملين داخل المؤسسة الاقتصادية

الكلمات المفتاحية: التدريب، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

This study aimed to identify the reality of training in economic enterprises, applying a case study on the Electricity and Gas Company of Blida. To achieve the study's objectives and test its hypotheses, the descriptive-analytical approach was adopted. The study sample included 50 employees selected randomly. For data collection, the study relied on a questionnaire consisting of (16) statements to evaluate the reality of continuous training, alongside the interview as a primary research tool to survey the respondents' opinions.

The collected data were processed and analyzed using (SPSS). The study concluded that training contributes effectively to improving job performance and developing the skills of employees within the economic enterprise.

Keywords: Training, Economic Enterprise

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	الشكر والعرفان
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
Ix	قائمة الملاحق
(أ-ث)	مقدمة
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لتدريب
06	المبحث الأول: ماهية التدريب
10	المطلب الأول: تعريف التدريب وأنواعه
11	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
13	المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها التدريب
14	المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لتدريب العمال
14	المطلب الأول: مكونات عملية التدريب
16	المطلب الثاني: أساليب ومراحل العملية التدريبية
23	المطلب الثالث: محددات التدريب المشاكل والحلول
26	الفصل الثالث: مراجعات الأدبيات التطبيقية
26	المطلب الأول: دراسات العربية
27	المطلب الثاني: دراسات الأجنبية
28	المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة
31	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

قائمة المحتويات

33	تمهيد
34	المبحث الأول: الاطار منهجي للدراسة
34	المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة
35	المطلب الثاني: وصف احصائي لمتغيرات الدراسة
39	المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج
39	المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة
43	المطلب الثاني: مناقشة محاور الاستبيان
48	خاتمة
51	قائمة المصادر والمراجع
54	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

والملاحق

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
29	مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية	1-1
36	درجات الموافقة حسب مقياس ليكرث الخماسي	1-2
39	يوضح الجدول التردد	2-2
39	يوضح الجدول عمر العمال	3-2
40	يوضح الجدول المستوى التعليمي للعمال	4-2
41	يوضح الجدول الاقدمية في العمل	5-2
42	يوضح الجدول احصائيات الموثوقية	6-2
43	يوضح الجدول احصائيات اجمالي العنصر	7-2
45	يوضح الجدول احصائيات الوصفية	8-2

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	نموذج Kirkpatrick في تقييم البرنامج التدريبي	22

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
44	اتفاقية التبرص	01
46	استمارة الاستبانة	02
48	قائمة الأساتذة المحكمين	03
50	بطاقة تقييم التبرص	04
51	جدول متابعة الحضور	05
53	مخرجات SPSS	06

مقدمة

توطئة:

أصبحت المنظمات الحديثة تدرك أهمية الاستثمار في العنصر البشري وهو ما نلتمسه مؤخرا في زيادة الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية خاصة في ظل ثورة التحولات والتغيرات والتحديات التي يعيشها عالم اليوم إذ تظهر باستمرار اتجاهات وقضايا جديدة في مجالات التنظيم والإدارة فرغبة المؤسسة في تحقيق التميز والتفوق عن غيرها من المؤسسات وضمان استمرارياتها والتجديد المستمر إنما يتطلب

لا محالة فعالية استغلال العنصر البشري والذي بالرغم مما أحدثه التطور التكنولوجي في تقليص دوره، غير أنه يبقى هو الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لأية مؤسسة، لذا جعلت المؤسسات من عملية التدريب بكافة أنواعه وأساليبه وسيلة أساسية لإثراء معارف هذا المورد وتنمية مهاراته وقدراته وسلوكياته الإدارية والفنية اللازمة لأداء الأعمال بأفضل الطرق وبالتالي تحقيق الكفاءة والفعالية.

ومن هنا تبرز الأهمية القصوى للتدريب كعنصر رئيسي في عملية التنمية الإدارية وهو ما يتطلب بدوره عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة، ذلك أن طبيعة المتغيرات التي تعيشها المؤسسات في الوقت الحاضر أصبحت تفرض عليها ضرورة توافق قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات. ثم إن المؤسسات اليوم تهدف من وراء تدريب مواردها البشرية إلى تزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وتغيير اتجاهاتهم بشكل إيجابي وإكسابهم المرونة اللازمة وهو ما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل إذ يعكس في الأخير مدى قدرة المنظمة على مواجهة مختلف التحديات ويصبح التجديد والإبداع الخيار الأمثل أمامها والكفيل لتحقيق واستمرار نجاحها. وكنتيجة للعوامل البيئية المتغيرة باستمرار أصبحت أهداف المؤسسة المتمثلة في البقاء والقدرة على التنافس تتطلب التدفق المستمرة في قوة الاقتراح للأفكار الجديدة من خلال تنمية الإبداع هذا الأخير الذي لا يمكنه أن يقوم من دون الحرص على التدريب المستمر والفعال.

انطلاقاً مما تقدم يمكننا صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:
إشكالية الدراسة: ما هو واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

- 1- ما هو مفهوم التدريب؟
 - 2- ما هي المبادئ التي يقوم عليها التدريب؟
 - 3- مما تتكون العملية التدريبية؟
- فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية البحث تمت صياغة الفرضية التالية
- الفرضية الرئيسية: يعد التدريب عملية مهمة داخل المؤسسة الاقتصادية
- اهداف الدراسة: تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى:

1. التعرف على مستوى تطبيق برامج التدريب في المؤسسة
2. تحليل الأساليب والوسائل المعتمدة في التدريب
3. تقييم مدى مساهمة التدريب في تطوير مهارات العاملين

اهمية الدراسة:

تتمثل أهمية دراسة هذا الموضوع في:

- تسليط الضوء على واقع تطبيق برامج التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية؛
- إبراز دور التدريب في تحسين الأداء الفردي والجماعي؛
- المساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين؛
- تقديم توصيات عملية من شأنها تحسين فعالية التدريب داخل المؤسسة.

4. منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي تحليلي في معالجة هذه الدراسة، والذي يقوم بوصف الظاهرة المدروسة كما توجد في ارض الواقع وتحليل بيانات الاستبيان والمقابلة واختبار فرضيات بحيث تم تقسيم الدراسة الى جانبين الجانب النظري الذي يشمل مراجعة المفاهيم الدراسة، بالإضافة الى الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، والجانب الميداني الذي يتم استخدام فيه الاستبيان بهدف جمع البيانات الضرورية لأجراء الدراسة حيث وزع على مختلف عمال سونلغاز سنة 2026 وتم معالجته مخرجات الدراسة بالاعتماد على عدة اختبارات إحصائية باستخدام برنامج SPSS.

5. حدود الدراسة:

وتمثلت حدود الدراسة في:

الحدود الزمنية: أجريت الدراسة الحالية في شهر مارس سنة 2026

الحدود المكانية: أجريت الدراسة الحالية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بولاية المنيع

6. صعوبات الدراسة:

✓ صعوبة في توزيع واسترداد الاستبيان ؛

✓ صعوبة في تحليل استمارة الاستبيان ؛

✓ إيجاد مؤسسة محل الدراسة.

7. هيكل الدراسة : بغية الإجابة على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها، وكذلك اختبار مدى صحة

الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى المقدمة والخاتمة بتوسطهما فصلين :

- **الفصل الأول:** تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية للتدريب حيث يتكون هذا الفصل من مبحثين، حيث المبحث الأول يتعلق بالإطار النظري للتدريب والمبحث الثاني يستعرض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.
- **الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى الجانب الميداني للدراسة: حيث يشمل هذا الفصل ثلاثة مباحث هي: منهجية الدراسة، والوصف الإحصائي للمتغيرات، ومناقشة النتائج التي توصلنا إليها.

الفصل الأول:
النظريات الأدبية للتدريب

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التدريب

يُعَدُّ التدريب من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسات والمجتمعات لتطوير قدرات الأفراد وتحسين أدائهم في مختلف المجالات فمع التطور السريع في المعرفة والتكنولوجيا، أصبح من الضروري أن يكتسب الإنسان مهارات جديدة ويحدّث معارفه باستمرار حتى يتمكن من مواكبة متطلبات العمل والحياة.

المطلب الأول: تعريف التدريب وأنواعه

من خلال هذا المطلب سنحاول تبيان مفهوم التدريب وذلك من خلال التطرق لكل من تعريفه وعناصره وتبيان أنواعه:

أولاً: تعريف التدريب

يوجد للتدريب عدة تعريفات، وقد اختلف الباحثون في تحديد مفهومه، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

التعريف الأول: يقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكتسبها مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءته الحالية والمستقبلية¹

التعريف الثاني: التدريب أسلوب علمي وعملي يهدف الى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وتزويده بالمعلومات لضمان تحقيق التوازن الحقيقي المنشود بين الأهداف التدريبية من ناحية والنتائج التدريبية المحققة من ناحية أخرى.²

التعريف الثالث: وتعتبر وظيفة التدريب مكّملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فال يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب في تنفيذ أفراد وإنما من الضروري أن يعقبها إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات

¹ فركوس دليلة فنيحة، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري، مذكرة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8ماي 1945 قللة 201

2019/8 ص7

² عبد العزيز عبد الرحمن حسن، إدارة الموارد البشرية ص220

الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتدريب

العاملين وتحسين قدراتهم، ذلك لأن العنصر البشري شأنه شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة؛ تتمثل هذه الرعاية

للنصر البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف، تزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسؤوليات.¹

التعريف الرابع: ويعرف علي محمد عبد الوهاب التدريب بأنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف الى احداث تغيرات سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية ومستقبلية، يتطلبها الفرد الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل فيها والمجتمع²

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التدريب نشاط مخطط يهدف الى تزويد المعارف وخبرات العلمية والعملية اللازمة بهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادا الأفراد إذ هو وسيلة لتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات لرفع الإنتاجية وتحسين جودة الأداء.

ثانيا: الفرق بين التدريب والتكوين

بعد استعراض مفهوم التدريب من الضروري تحديد الفروق الجوهرية بينه وبين مفهوم التكوين اذ غالبا ما تتداخل التعريفات بين المصطلحين نظرا لاشتراكهما في هدف واحد وهو تطوير المهارات الفنية والقدرات الذهنية للموظفين مما يساهم في رفع كفاءتهم المهنية ويؤهلهم للتقدم الوظيفي.

ومع ذلك يمكن الاختلاف في شمولية التكوين حيث يغطي كافة أبعاد التعلم المعرفي والسلوكي للفرد بما يشمل القيم والمهارات والثقافة العامة.

تعريف التكوين:

يعرف التكوين على أنه العمل على زيادة قدرات الافراد ومهاراتهم بغرض رفع مستوى قيامهم بمهامهم ووظائفهم الحالية وكذلك إكسابهم القدرة على تولي مسؤوليات أكبر أو هو تزويد الفرد بالمعلومات وخبرات والمهارات التي تجعله صالحا لأداء عمل معين بكفاءة عالية وصالحة لتولي مناصب أعلى

¹ قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية سنة ثالثة ليسانس إدارة أعمال ص96

² عطايي عصام، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب أسس تحديدها في المنظمات، جامعة قاصدي مرياح ورقلة ص844

الفرع الثاني: عناصر التدريب

أولاً: المادة العلمية: تكون عادة مختصرة تحتوي على تطبيقات وحالات دراسية وتكون ضمن حقبة التدريب فبعضها يؤديه المتدرب وحده والبعض الآخر يؤديه بشكل جماعي من خلال تقسيم المتدربين؛

ثانياً: المدرب: هو الشخص المسؤول عن إعداد واختيار المادة العلمية المناسبة لتلبية أهداف التدريب وذلك انه من املهم ان يتم اختيار المدرب المناسب القادر على استخدام وسائل التدريب واساليبه المتنوعة بما يتفق مع طبيعة المتدرب وأهدافه، ومستوى التدريب؛

ثالثاً: المتدرب: ان وجود متدرب مقتنع بأهداف التدريب وحاجته اليها يعتبر من العوامل اليت تؤدي الى جناح التدريب، حيث يعتبر المتدرب اساس العملية التدريبية ومحورها.¹

الفرع الثالث: انواع التدريب:

تستطيع المؤسسة أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وذلك بحسب النشاط الحالي للمؤسسة، وطبيعة النشاط المرتقب، والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم عمل المؤسسة، كما يجب أخذ طبيعة سوق العمل، ودرجة توافر المهارة فيه، وشكل مؤسسات التدريب، وطبيعة ممارسات هذه المهنة في سوق العمل. وتتعدد الاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، بالنسبة لأنواع التدريب والتي نوضحها فيما يلي:

❖ التدريب حسب مرحلة التوظيف:

ويتمثل في الأنواع التالية:

1. **توجيه الموظف الجديد:** (تدريب توجيهي أو إعدادي) يهدف إلى إعداد الأفراد سلوكياً وعلمياً على نحو سليم، و تأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل اليهم، عند التحاقهم بوظائفهم، و الغرض من هذا النوع من التدريب هو:

أ. تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه

ب. تزويد المتدرب بالمهارات المتصلة بمجالات العمل التي يتم إعداد له. تنمية الاتجاهات الإيجابية لديه نحو الوظيفة بشكل عام ونحو مجال عمله بشكل خاص، ومنه خلق روح الاعتزاز في نفس الفرد بالمؤسسة التي يعمل بها.

ت. منح الفرد الجديد شعوراً بالثقة.

ث. إزالة العقبات التي تعترض طريقه، وإخماد مواطن الإزعاج، وبالتالي تأقلم الفرد وتعويدته على محيطه الجديد

¹ بلقاسم أحمد، نادر حاج، أثر التدريب على أداء العاملين، مذكرة الليسانس، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة معهد التكنولوجيا قسم المناجنت، 2016/2017 ص4

2. **التدريب أثناء العمل:** وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل والهدف الرئيسي من هذا التدريب هو صقل مهاراته وإحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال اختصاصه وتحسين مستوى أدائه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

ومما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيرا من الآلات تتميز بالتعقيد، الأمر الذي ال يكفي معه استعداد العامل، أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها. ويعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة، ما لم يكن المدرب كفي.

3. **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:** حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد، خصوصا عندما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة، وأنظمة الكمبيوتر، في أعمال المشتريات والأجور المبيعات، يحتاج شاغلو هذه الوظائف إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.

4. **التدريب بغرض النقل والترقية:** إن نقل أو ترقية الأفراد لوظائف جديدة، يتطلب مسؤوليات وواجبات مضافة، التخالف المهارات والمعارف الحالية للفرد عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، هنا يصبح التدريب نشاطا ضروريا لسد الفجوة في المهارات والمعارف.

5. **التدريب للتهيئة للتقاعد:** والهدف منه تهيئة كبار السن للخروج إلى التقاعد، ويتم تدريبهم على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق الاستمتاع بالحياة، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على التقاعد¹.

¹ زوري فيروز استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، جامعة الجزائر 3 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

❖ التدريب حسب نوع الوظائف:

يتمثل في الأنواع التالية:

1. **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء والميكانيك، والصيانة وغيرها. ويهدف هذا النوع من التدريب إكساب الأفراد مهارة ومعرفة الأداء في مهنة معينة يتخصص الفرد المتدرب بأدائها. وهذا النوع من التدريب شمل الأفراد الذين تم تعيينهم حديثا في مهن تخصصية أو العمال القدامى ممن يتطلب أدائهم اكتساب بعض المهارات الجديدة، أو إعادة تدريبهم في مجالات مهنية لتحديث وتحديد المعلومات لديهم .
2. **التدريب التخصصي:** يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة أعمال المحاسبة، المشتريات، المبيعات، وهندسة الإنتاج وهندسة الصيانة... الخ. والمعارف والمهارات هنا ال تركز كثيرا على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها، واتخاذ القرار فيها.
3. **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإشرافية والوسطى أو العليا، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم رقابة، اتخاذ قرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، التنسيق والاتصال.

❖ أنواع التدريب حسب مكان العملية التدريبية :

لكن تصنيف أنواع تدريب حسب المكان الذي يتم فيه تدريب العاملين الى نوعين كما يلي:

- أ. **التدريب داخل المؤسسة:** يعتبر هذا النوع أكثر انتشارا بسبب انخفاض تكاليفه ومقارنة مع التدريب الخارجي وكذلك أقصر مدة

التدريب في هذا النوع يتم عن طريق مدرّبين ينتمون إليها ومن خارجها، بحيث تتعاقد المؤسسة معهم لإجراء برامج تدريبية والإشراف على تنفيذها، ويتم في قاعات متخصصة للتدريب أو قاعات دراسة داخل المؤسسة أو في موقع العمل؛

- ب. **التدريب خارج المؤسسة:** في بعض الأحيان، تفضل المؤسسة القيام بتدريب العمال خارج محيطها وذلك بسبب توفر الأدوات التدريبية المتاحة بشكل أفضل في الخارج، وقد يتم هذا النوع من التدريب في مؤسسات خاصة بالتدريب أو تتم عن طريق برامج حكومية، أو معاهد، أو جامعات، أو مراكز تكوين متخصصة.¹

¹ بورقة لينة عشاري هاجر. دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية مدكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، ص 5

المطلب الثاني: أهمية وأهداف تدريب

أولاً: أهمية التدريب:

يعتبر التدريب وسيلة رئيسية لتطوير العاملين لاسيما وأن معظم المؤسسات في الدول النامية تركز اهتمامها على التدريب، ويعتبر التدريب مسألة ذات أهمية كبيرة كما أنه وسيلة لمعالجة العديد من المشكلات التي يمكن لمؤسسة ما أن تعاني منها عندما يكون سببها سوء أداء العاملين، أو سلوكهم أو ظهور الصراعات التنظيمية أو ارتفاع معدلات الدوران والغياب أو الخلل في تأهيل العاملين بالأعداد المطلوبة أو انخفاض معدل الإنتاجية ... الخ يفيد التدريب في تنميط العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، وعن طريق التدريب يمكن تحقيق المواءمة بين الفرد وعمله والفرد ومجموعته والفرد والمؤسسة التي يعمل فيها والتدريب قد يزيد من التزام العاملين وولائهم للمؤسسة، ويعزز إدراكهم بأنها مكان جيد للعمل ويساعد التدريب في تكوين القادة الأكفاء وتنمية القيادات الإدارية، لقد وجدت المؤسسات في التدريب الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى حد كما يمكنها من الابتكار والإبداع وتقديم الأجود في منتجاتها وهذا يعني أن التدريب أصبح أحد الركائز التي تقوم عليها منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل الإدارة الحديثة في مؤسسات اليوم . إن جهود تنمية العاملين في السنوات الأخيرة كانت توجه في أغلب الأحوال نحو أفراد يشغلون مناصب إدارية واعتمدت ميزانيات المؤسسات مبالغ كبيرة لإرسال المديرين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المديرين لإشراك المشرفين ورؤساء العمال في برامج محلية متخصصة لهم. وبالرغم من أهمية تدريب الإداريين في وأيضا مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية.

بل يمكننا القول إن تدريب الأيدي العاملة يمكن أن يحقق أعلى العوائد المتاحة للمنظمة ويعظم مكاسبها، إذا أخذنا في الاعتبار فقط عدد العاملين في هذا المستوى.¹

¹ غريب عمار، براهيمية عبد الكريم، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مدكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة 8ماي 1945 قالمة 2023/2024. ص41

ثانياً: أهداف التدريب

إن التدريب ضرورة هامة الانتظام وضمن الأداء المطلوب للأفراد والتنظيم بقصد تحقيق معدل مرتفع الكفاءة الإنتاجية في المنظمة. وهذا وترتكز الأهداف الأساسية الوظيفة التدريب كوهنا تشكل قوة الدفع الرئيسية للأداء والكفاءة في رفع مستوى الأداء والإنتاجية لدى الأفراد سواء في النواحي الفنية أو السلوكية أو الإشرافية. تمكين الأفراد من ممارسة الأساليب المتطورة بالفاعلية المطلوبة على أساس تجريبي قبل الانتقال إلى مرحلة التطبيق الفعلي.

- سهولة التعامل مع العملاء وحسن التصرف معهم.
- اتخاذ أفضل القرارات.
- فهم ردود أفعال الآخرين.
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم.
- تنمية الاتجاهات الإيجابية للمتدربين نحو العمل والعاملين معهم.
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم.
- تضيق الفجوة القائمة بني نظام التعليم بأنواعه المختلفة وبني مجالات العمل المطلوب¹.

¹ عبد العزيز الحاج مسعود. بن أيوب ادريس، التدريب وأثره على أداء العاملين، مذكرة ليسانس جامعة غرداية كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2025/2024 ص4.5

المطلب الثالث: المبادئ التي يقوم عليها التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، ويمكن إيجازها فيما يلي:

1. الشرعية: يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة؛
2. المنطق: يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية؛
3. الهدف: يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة وواقعية بحيث يمكن تحقيقها، ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع، الزمان، المكان ومن حيث الكم والكيف والتكلفة؛
4. الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، المعارف، المهارات) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها؛
5. الاستمرارية: وهذا يعني أنه على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع الجوانب، خاصة في أساليب العمل وأدواته، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك، حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات، وبهذا فانه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية لتستمر معهم خطوة خطوة، ومرحلة مرحلة، بل إن المؤسسات مطالبة أن تمهد للتحولات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة، وذلك عن طريق " التدريب للمستقبل " لأغراض تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، وعن طريق " التدريب للتكيف المسبق للعاملين "
6. التربية والواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى القضايا الأكثر تعقيدا، وتبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب " أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة " ؛
7. مرونة التدريب: يجب أن يتطور نظام التدريب خاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية¹.

¹ جري عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز أداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، المدكرة دكتوراه جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية والتسيير 2018/2017 ص14.

المبحث الثاني: الجوانب التنظيمية لتدريب العمال

بعد التطرق لكل من مفهوم التدريب وبيان أهميته وأهدافه، يهدف هذا المبحث إلى دراسة الجوانب التنظيمية للتدريب داخل المؤسسة، وذلك من خلال عرض مكونات وعناصر العملية التدريبية، واستعراض مختلف الطرق والوسائل المعتمدة في تنفيذها.

كما يتناول في الأخير أبرز المشكلات التي قد تواجه عملية التدريب وتقديم بعض الحلول المناسبة لمعالجتها

المطلب الأول: مكونات التدريب

للإلمام بمضمون عملية التدريب من الضروري معرفة أهم مكوناتها والعناصر التي تحويها وهي كالتالي¹:
يتكون التدريب من نموذج يطلق عليه نموذج المدخلات والمخرجات وهي كالتالي:

1. مدخلات التدريب:

وهي المكونات الأساسية التي يقوم عليها التدريب وهي:

- الأفراد المطلوب تدريبهم
- الوظائف التي يشغلونها
- الخبرات والمعارف والمعلومات المطلوب إكسابها
- أنماط السلوك المطلوب وترغيب المتدربين بإتباعها
- القائمين بالعمل التدريبي من مدربين ومسؤولين
- الأوضاع الإدارية والتنظيمية السائدة في المنظمة وطبيعة المشكلات التي تعاني منها، وكذا نقاط القوة التي يتميز بها

إن هذه المدخلات ينبغي أن تتكامل بشكل يحقق التجانس والتفاعل الإيجابي بينها.

2. الأنشطة التدريبية: وهي الإجراءات التي تقوم بها المنظمة من أجل الأداء الأمثل للوظائف التدريبية وتتمثل في:

- توصيف وتحليل الأوضاع والأنماط التنظيمية والإدارية؛
- توصيف وتحليل السلوك وتقييم الأداء؛
- توصيف وتحليل العمليات والإجراءات؛
- تصميم البرامج وإعداد المناهج والموارد العلمية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية؛

¹ بورقة لينة وعيشاوي هاجر، مرجع سابق، الصفحة 10-11.

- تجهيز المساعدات التدريبية؛
 - إعداد المدربين وتهيئتهم للنشاط التدريب؛
 - تنفيذ البرامج التدريبية الإشراف على الأداء خلال مراحله المختلفة؛
 - متابعة وتقييم النشاط التدريبي وتقدير فئاته والعائد منه؛
3. مخرجات التدريب: يسعى المتدرب عادة إلى تحقيق ثلاث مخرجات أو نتائج هي:

أ/- النتائج الاقتصادية: وتتمثل في:

- تحسين النتائج كما ونوعاً؛
 - خفض الوقت الضائع؛
 - اختفاء شكاوى العملاء انخفاض معدلات الخطأ في الأداء ؛
 - تحسين جودة العمل.
- ب/- النتائج السلوكية: تتمثل في السلوك الجديد للمتدربين وعلاقتهم الإنسانية الأفضل، وإقبالهم وتحمسهم للعمل وسرعة استيعابهم للتعليمات، ومن ثم توفير درجات أعلى من الفهم والاختناص لديهم بأهداف المنظمة وزيادة احساسهم بواجبات الوظيفة وتعميق شعورهم بالانتماء.
- ج/- النتائج البشرية: وتتمثل في أعداد متزايدة من العاملين اللذين تتوفر لديهم معلومات أو خبرات أو قدرات معينة.

4. التغذية العكسية أو المرتدة: يقصد بالتغذية العكسية أو المرتدة بتلك البيانات والمعلومات عن طبيعة المخرجات والتي لا بد من الاستفادة منها في إحداث تحسينات وإضافات وتغييرات في المدخلات.
- بمعنى أنه عند مقارنة النتائج الفعلية ومطابقتها للأهداف المحددة للتدريب تتناسب نتائج هذه المقارنة فيما يعرف بلغة النظم بالتغذية العكسية أو المرتدة، ولتحقيق ذلك بشكل كفء وفعال، فإنه من الأفضل أن يكون لدى إدارة التدريب مركز للمعلومات ترد إليه الأرقام والمؤشرات والبيانات التي توضح النتائج التي حققتها البرامج التدريبية، وتبويب هذه البيانات وتصنف وتحفظ وتكون معدة للاستعمال عندما تطلبها إدارة التدريب، وتوجد بها: السجلات - الاستقصاءات - تقارير الملاحظة تقارير المدربين.

المطلب الثاني: أساليب ومراحل العملية التدريبية

يتناول هذا المطلب مختلف أساليب التدريب المعتمدة داخل المؤسسات، إضافة إلى المراحل الأساسية للعملية التدريبية التي تساهم في تحقيق أهداف التدريب ورفع كفاءة العاملين

أولاً: أساليب التدريب

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بين أساليب التدريب نذكر¹:

- 1. تدريب الحساسية:** يركز تدريب المختبر على العلاقات الشخصية التبادلية بين مجموعة المتدربين لا تربطهم علاقة تنظيمية مباشرة، ويتيح لهم رؤى حول كيفية تصرف الفرد ضمن المجموعة، كيفية السلوك وكيفية إدراك الآخرين بهذا السلوك ويهدف إلى زيادة إحساس الفرد بآثار انفعالاته وسلوكه على الآخرين وأثر سلوكهم عليه، كما يهدف إلى تطوير المعارف والقيم الاتجاهات وتنمية مهارات سلوكية لمجموعة أو مجموعات مستهدفة، من خلال التفاعل الجماعي وصراع الآراء والتعلم؛
- 2. التدريب أثناء القيام بالوظيفة:** يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق توجيهه وإرشاده أثناء تأدية عمله، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث يتم تدريبه أثناء الإنتاج فهو لا يحتاج إلى مكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب؛
- 3. دراسة الحالات :** تعني هذه الطريقة زيادة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل، ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي نبعت من جامعة هارفارد الأمريكية وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسات القانون، ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه، وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة، وبالتالي فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي كثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية واعطائها للمتدربين؛

¹ علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، نيل شهادة الماستر ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، سنة 2016/2017 ، صفحة 18/16

4. **أسلوب المحاضرات:** عن طريق التدريب من خلال المحاضرات يمكن الاتصال بأكثر عدد من المتدربين بالاستعانة بعدد محدود من المدربين، فمن خلال المحاضرات يمكن نقل المعلومات المختلفة في المجالات المعنية والتي تدعم بوسائل توضيحية والأفلام وبعض الوسائل الأخرى السمعية والبصرية، وعلى ذلك فإن من مزايا التدريب عن طريق المحاضرات إمكانية الاتصال بعدد كبير من الأفراد، وبالتالي فإن ذلك ينعكس على انخفاض التكلفة بالنسبة للمتدربين. كما أنه من الممكن تنظيمها بدقة مما يساعد على ترابط الأفكار ببعضها البعض؛
5. **أسلوب تمثيل الأدوار :** تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع عليه من رؤسائه والطالب الذي يلعب دور الأستاذ يتعلم أيضا مدى صعوبات التي تنطوي عليه عملية التعليم ... الخ وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددًا فإذا أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير
6. **التعليم المبرمج:** هو طريقة للتعلم الذاتي وفيها يتقدم المتدرب في اكتساب المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف التدريبية من خلال سلسلة من الخطوات التي تم ترتيبها بعناية واختبارها مسبقًا. وتسمح هذه الطريقة للمتدربين بالتقدم في البرنامج طبقا لمعدلات سرعة تعلمهم، كما أنهم يستجيبون بشكل إيجابي لكل خطوة من سلسلة الخطوات، ويحصلون على معلومات مرتدة فورية عن صحة استجاباتهم قبل الانتقال إلى الخطوة التالية، ويتم تصميم البرنامج عادة ليؤدي إلى تعلم المتدربين حتى يتمكن للمعارف والمهارات المطلوبة؛
7. **تهييج الأفكار:** في طريقة تهييج الأفكار والتي تسمى أيضا التحريك الحر للأفكار، أو إطلاق الأفكار أو حل المشكلات الإبداعي فإنه يعطى المجموعة صغيرة مختارة بعناية سؤال عن كيفية التصرف في موقف أو مشكلة ثم يطلب من أفراد المجموعة توليد أكبر عدد ممكن من الأفكار أو الحلول التي يمكن أن يولدها الموقف أو المشكلة مع تشجيع التضافر الحر بين أفكار أفراد المجموعة. وفي هذه الطريقة فإن كمية الأفكار المتولدة تعطى أسبقية على نوعيتها، حيث إن الحكم على نوعية يؤجل بشكل معتمد إلى وقت لاحق، وتكتب الأفكار على سبورة أو لوح قلاب بالسرعة التي يتم بها خروج هذه الأفكار؛
8. **فرق الحوار:** في هذه الطريقة يقوم عدد من الأفراد من (3-10) تحت توجيه منسق فريق الحوار بتقديم وجهات نظرهم في موضوع أو مشكلة، أو في نقاط معينة من موضوع واسع. وعادة ما يمثل المقدمون أنواعا مختلفة من التخصصات والخبرات والاتجاهات الفكرية. وعادة ما يتم اختيار المقدمين من الموظفين التنفيذيين أو

الإداريين وفي بعض الأحيان يتم دعوة خبراء المنظمة للمشاركة، وفي أحيان أخرى قد يقوم المدربون أنفسهم بالمشاركة كمقدمين ويلبي التقديم تشجيع المدربين على المشاركة عن طريق توجيه أسئلة لكل متقدم

ثانيا: مراحل العملية التدريبية

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات عملية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتم على أربعة مراحل مهمة المتمثلة في:¹

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة بداية عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، التي إذا ما تمت بشكل دقيق فإن باقي المراحل تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتركز هذه المرحلة بصفة خاصة على تحديد القدرات والمهارات التي يجب تنميتها لدى الأفراد حتى يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة يمكن القول إن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة وهي:

1. **مستوى المؤسسة:** أو ما يسمى بتحليل النظم وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب في المؤسسة هل هو في دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق مثلا أو في مجموعة من العاملين كالمحاسبين مثلا؟

2. **مستوى الوظيفة:** أو ما يسمى بتحليل العمل وهنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي مثلا؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.

3. **مستوى الأفراد:** وهنا يسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى التنمية والتطوير لديهم.

¹ فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019 / 2020، صفحة 14 / 10

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والتي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، فهي ليست سهلة فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
 - تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
 - وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية
 - اختيار الأساليب التدريبية.
 - تهيئة التسهيلات التدريبية الآخر.
 - استقطاب المشاركين.
 - إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
 - إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- اختيار المتدربين يتكون من المدرب المحاضر المدرب القائد المدرب التطبيقي، المدرب النفسي

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي¹

أن مرحلة التنفيذ هي: مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود الى مرحلة مهمة وخطيرة، فيها يتبين حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً وإيجاباً على المرحلة التالية وهي: مرحلة التقييم والمتابعة، كما أن تعد البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل قدرة المنسق والمدربين وعينهم، والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج، ونوع البرنامج التدريبي، كان يكون للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى أو لتدريب المدربين أو ولماذا طابع في المحاسبة أو المالية أو الإنتاج على إدارة البرنامج مراعاة أمور وجوانب لضمان حسن التنفيذ، وأهمها ما يلي :

✓ بالنسبة للمتدربين: التأكد من العمل على وصول دعوات الانفرادي البرنامج للمعنيين والموافقة من الجهات ذات العلاقة على قائمة بأسمائهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم، واستقبالهم وتأمين وسائل المكان انعقاد البرنامج وعودتهم دون مشاكل ووداعهم.

¹ صالح على عوده الهلالات , الإدارة الفعالة للموارد البشرية , الطبعة 1 , دار الحامد , عمان , 2016 , ص 241 / 244

✓ بالنسبة للمدربين: التأكد من العمل على سلامة الاتصالات بين المدرب والجهة المنظمة، وتهيئة وصول المدرب لمكان انعقاد البرنامج في الوالين المحدد، وتوفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد وتقنيات كرية والحرص على تقديم المدرب للمشاركين بكلمات مناسبة، والتدخل في سير المحاضرة إن خرجت عن الأهداف المرسومة للبرنامج، ودفع المخمل التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب، وإرسال كتاب شكر وتقدير للمدرب.

✓ بالنسبة للمرافق والتسهيلات التدريبية: التأكد من والعمل على طلب وجاهزية قاعة التدريب، وجود بطاقات أسماء للمشاركين، صلاحية أميرة وشاشات العرض والتقنيات الأخرى، وجود المواد التدريبية توفير المرطبات والقهوة والشاي، توفير وسائل الله للمشاركين، وجود غرف لعمل المجموعات إذا لزم، ترتيب المقاعد بقرية تسهل التواصل بين المدرب والمشاركين، وبين المشاركين بعضهم بعضا

✓ بالنسبة لافتتاح البرامج: التأكد من والعمل على افتتاح البرنامج في لوقا المناسب شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين، والطلب منهم اعلام أنفسهم والتعريف بخبراتهم، التعرف على توقعاتهم، والأخذ بالتوقعات المعقولة منها، استخدام التمارين والأنشطة التي تزيد من ترابط المشاركين وتكسر الجليد بينهم.

✓ بالنسبة لسير البرنامج والفعاليات التي تتم فيه: ثمة ارشادات على إدارة البرنامج وعلى المدربين مراعاتها لتكون فعاليات البرنامج ناجحة، ومن هذه الفعاليات المحاضرات والنقاش، ومجموعات العمل، والأنشطة العملية، والمشاغل التدريبية، والزيارات الميدانية، والنشاطات الاجتماعية والترفيهية، ومن هذه الارشادات الآتي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها، والحرص على جعل المحاضرات ونقاشاتها ذات طابع عملي وذات معنى، ومعرفة المشاركين بشكل جيد ودمجهم في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم وخلفياتهم وحل مشكلاتهم.

- مراعاة مبادئ التعلم الفعال، وحسن إدارة وقت الجلسات والبدء والانتهاء في الوقت المحدد، وتخطيط استخدام التقنيات السمعية والبصرية والأساليب التدريبية الحديثة تخطيطاً جيداً.

- مزج النشاطات العلمية المنهجية بالنشاطات اللامنهجية، وإشاعة جو غير رسمي متوازن، والتعرف على وجهات نظر المشاركين والمدربين في سير البرنامج وأخذ تغذية راجعة مستمرة عن البرنامج وإطلاع المشاركين على نتائجها.

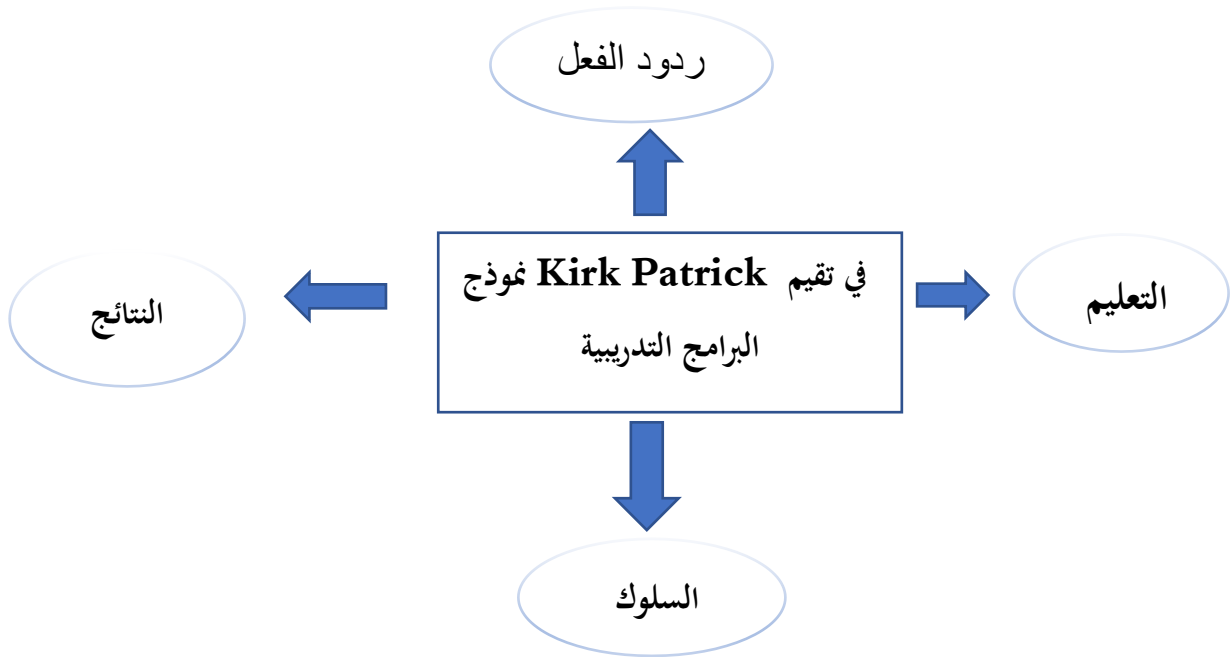
- ضمان التنسيق والترابط والتسلسل في نشاطات وفعاليات البرنامج، والحرص على الاتجاهات والمفاهيم والمركزات الأساسية عقب كل فعالية تدريبية، والتأكيد على المشاركين بوجوب دراسة المواد المطبوعة لتثري دراستهم والنقاش بينهم، ومراعاة الفروق الفردية بين المشاركة مع الاحتياجات الخاصة بهم.
- توزيع شهادات حضور البرنامج على المشاركين، وإرسال تحرير دور المشاركين لمنظمتهم إن كانت من متطلبات البرنامج وكتب لك للمشاركين والحرص على التواصل معهم

🚩 المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي¹

- هناك بعض الأفكار الأساسية التي تتعلق بتقييم البرنامج التدريبي وبين أهم هذه الأفكار نجد:
1. يعرف التقييم بأنه: تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدين ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المشرية ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذلك قياس كرم المدرين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي.
 2. قد تكون متابعة النشاط التدريبي أثناء تنفيذ البرنامج التدريبي وقد تشير متابعة لنتائج التدريب بعد انتهاء البرنامج التدريبي، فيحاول منتق الرام أو أي جهة أخرى أن تتابع سلوك المتدربين أثناء العمل ومحاولة قيام الأثر الذي ترتب على تعرض المتدربين الخبرات تدريبية معينة.
 3. هناك نماذج فكرية كثيرة تحاول أن تصنف المستويات أو الجوانب التمر يشملها التقييم وأشهر هذه النماذج أنموذج Drid L Kirkpatrick يعرض فيه المستويات الأربعة التي يشملها التقييم والموضحة في الشكل التالي:

¹ نفس المرجع السابق ص 244-245

الشكل رقم (1-1) : نموذج Kirkpatrick في تقييم البرنامج التدريبي:



المصدر: صالح على عوده المهللات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد، عمان، 2016، ص 245

- ردود الفعل **Reaction**: وفيه يجاب على السؤال التالي: هل رضي المشاركون عن البرنامج التدريبي؟
- التعلم **Learning**: وفيه نحاول الإجابة على السؤال التالي: ماذا تعلم المشاركون من البرنامج التدريبي؟
- السلوك **Behavior**: وفيه نحاول الإجابة عن السؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة تعلمهم؟
- النتائج **Results**: وفي هذا المستوى نطرح السؤال التالي: هل يؤثر التغير في السلوك على المنظمة تأثيراً إيجابياً؟

عملية المتابعة: تشمل المستويين السلوك والنتائج، أي محاولة معرفة مدى التغير الذي طرأ على سلوك المتدربين في العمل، ومحاولة قياس نتائج التغير في السلوك على حياة المنظمة وأهدافها ونشاطاتها

المطلب الثالث: محددات التدريب المشاكل والحلول

يتناول هذا المطلب أهم محددات التدريب والعوامل المؤثرة فيه، بالإضافة إلى أبرز المشكلات التي تواجه العملية التدريبية والحلول المقترحة لمعالجتها

الفرع الأول: محددات التدريب

تتأثر عملية التدريب بمجموعة متنوعة من العوامل التي تحدد نطاقها ونتائجها هذه العوامل التي يمكن اعتبارها بمثابة قيود أو محفزات، تشمل:¹

1. الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة: يجب أن يكون التدريب مرتبطا بشكل مباشر بأهداف المنظمة الاستراتيجية، سواء كانت زيادة الإنتاجية، تحسين جودة المنتج، أو تطوير منتجات وخدمات جديدة؛
2. احتياجات المتدربين: يجب أن يكون التدريب ملائما لمستوى المعرفة والمهارات الحالية للمتدربين، وأن يستهدف تطوير القدرات التي يحتاجون إليها للنجاح في أدوارهم؛
3. الموارد المتاحة: تشمل الموارد المتاحة الميزانية، والوقت، والمكان والتكنولوجيا، والمدرسين يجب أن يتم تخصيص هذه الموارد بشكل فعال لتحقيق أقصى استفادة من عملية التدريب؛
4. بيئة العمل: تؤثر بيئة العمل على عملية التدريب بشكل كبير، حيث يجب أن تكون داعمة للتعليم والتطوير؛
5. التغيرات التكنولوجية: تتطلب التطورات التكنولوجية المستمرة تحديث برامج التدريب بشكل دوري لضمان مواكبة المتدربين لأحدث التطورات؛
6. اللوائح والقوانين: يجب أن يكون التدريب متوافقا مع اللوائح والقوانين المعمول بها في الدولة والقطاع.

¹ محددات التدريب , موقع scribd , تاريخ الاطلاع 24/04/2026

الفرع الثاني: المشاكل والحلول

هناك عدة مشكلات وعراقيل تواجه العملية التدريبية في المؤسسة، يمكن عرض أهمها بالإضافة إلى بعض الحلول المناسبة لمواجهتها فيما يلي:¹

أولاً: المشاكل

إن الهدف من التدريب هو تنمية مهارات الأفراد والمتدربين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى، لكن توجد العديد من المشاكل التي تواجه البرامج التدريبية وهي كالتالي:

- الدورة التدريبية لا علاقة لها بالعمل أي يتم عقد العديد من الدورات لمجرد استهلاك ميزانية التدريب دون الاهتمام باختيار الدورات المناسبة للتدريب؛
- قد يكون المدرب على دراية بالخلفية النظرية الموضوع التدريب، ولكنه لا يملك خبرة عملية في الموضوع، وبالتالي يفشل في تنمية المهارات العملية التي يحتاجها المتدربون؛
- البعض من المتدربين يتم اختيارهم حسب أهواء المدراء وليس حسب الحاجة الفعلية للعمل، وبالتالي نجد شخصا لا علاقة له بموضوع التدريب يحضر الدورة التدريبية؛
- المتدربون ليس لديهم رغبة في التعلم، حتى ولو حضر مئات الدورات التدريبية؛
- المادة التدريبية سيئة، الكثير من المتدربين يحاول استغلال المادة التدريبية التي يملكها ولا يحاول تغييرها حسب نوعية المتدربين، هذا يكون له تأثير سيء فالمتدرب يريد مثالا قريبا لواقعه، بل الكثير من المدربين يستخدم مادة تدريبية منقولة من الشبكة الدولية وبالتالي تكون الأمثلة من واقع آخر وبيئة مختلفة وتكون المادة التدريبية غير مناسبة لا للمدرب وللمتدرب؛
- المدرب غير قادر على توصيل المعلومات أو تنمية المهارات أو ليس لديه القدرة على شرح الموضوع واستخدام أساليب التدريب
- المدرب ليس مهتم بتدريب المتدربون، حيث يجب أن يكون المدرب حريصا على خروج المتدربين وقد أكسبوا المهارات التي يحتاجونها؛
- بيئة العمل لا تساعد المتدربين على تطبيق ما تعلموه، أي أن المتدرب لا يستطيع أن يستخدم مهاراته في مكان عمله.

¹ بورقة لينة و عبشاوي هاجر، مرجع سابق، صفحة 17-20.

ثانيا: الحلول

- ✓ كما توجد العديد من الحلول المناسبة للحد من هذه المشاكل وهي كالتالي:
- ✓ التركيز على المعنيين فقط، بمعنى توجيه التدريب بشكل متخصص للمعنيين والمهتمين، والذين يحتاجونه يعملهم الحالي والمستقبلي
- ✓ إعادة التدريب وربما تكراره، وتحديد المعلومات والخبرات وإعادة نفس المسابقات التدريبية سنويا
- ✓ توجيه المؤسسات وحث أصحاب القرار على تطبيق المعارف التدريبية المكتسبة فور الانتهاء من الدورات التدريبية بدون تأجيل وتأخير
- ✓ تنوع النمط التدريبي، وادخال الامتحانات القصيرة، وكذلك التمارين التفاعلية الجماعية
- ✓ التركيز على ما يسمى بالمهارات الناعمة، مثل ديناميكية العمل الجماعي، ومهارات العرض، وبشكل مدمج
- ✓ السعي لرفع مهارات المدربين أنفسهم، بتأهيلهم على مهارات التدريب والنقاش التفاعلي ولعب الأدوار، وتحسين معارفهم
- ✓ التحضير المسبق للتدريب، لتسهيل التطبيق التفاعلي للتدريب
- ✓ تحديد أشخاص قياديين من المتدربين أنفسهم للعمل كمسؤولين لضبط العملية التدريبية ومساعدة المدربين بإدارة الوقت وتوثيق المعارف التدريبية المكتسبة والإشراف والمتابعة
- ✓ الاستفادة من مهارة المشاركين بمعنى اكتشاف المتدربين الأكفاء المتميزين والتركيز على مشاركتهم وتوزيع المهمات المتخصصة لهم بغرض تحفيزهم

المبحث الثالث: مراجعة الادبيات التطبيقية

يتم في هذا المبحث عرض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت موضوع البحث أو أحد متغيراته

المطلب الأول: الدراسات العربية

➤ الدراسة الأولى: عواطف عطا الله ومروة نغموش نصر بعنوان أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي في

المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي في سنة 2020.

تهدف هذه الدراسة الى محاولة معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، معرفة مدى التزام الإدارة العليا لتبنيها ودعمها لاستراتيجية التدريب حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على كل من الاستبيان و المقابلة حيث أظهرت النتائج أن للمدرب دور مهم في مدى نجاح برنامج التدريب، وأن المدربين يعتمدون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب ويستطيعون إدارة المناقشات والمداخلات أثناء عملية التدريب ويحرصون أيضا على مشاركة وتفاعل جميع العمال أثناء التدريب كما أشارت النتائج أن المتدربون يستخدمون معارفهم ومهاراتهم المكتسبة خلال فترة التدريب في أداء مهامهم بسهولة وفي أقل وقت من السابق بعد القيام بدورات تدريبية.

➤ الدراسة الثانية: مزوار امال بعنوان دور السياسات التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات

الاقتصادية الجزائرية في سنة 2015.

تهدف هذه الدراسة الى تحليل خصائص السياسة التدريبية المطبقة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها الاقتصادية. وذلك قصد التوصل إلى تقييم نوعية هذه السياسة التدريبية، دراسة مدى مطابقة خصائص السياسة التدريبية الموجودة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مع خصائص السياسة التدريبية الفعالة للتوصل في الأخير إلى توصيات واقتراحات بالنسبة للسياسة التدريبية التي يجب إتباعها من طرف مؤسساتنا الاقتصادية. حيث تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان حيث توصلت الى النتائج التالية من أهم خصائص إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا نجد افتقاد الجانب التخطيطي وسوء حركة المعلومات مع غياب الارتباط بين التدريب والمسار الوظيفي، نقص الانسجام المتعلق بتنمية الكفاءات بالنسبة لإدارة المعرفة كما ان هنالك بعض النقائص المتعلقة بفعالية نظام المعلومات.

المطلب الثاني: الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى:

وايتهيد، ت. أ. (2022)، في دراسته المعنونة "التدريب والتطوير: الاستثمار في الموظفين من خلال التقييم"، تناول منظور رأس المال البشري للتدريب والتطوير المدعوم بالتعلم القائم على الخبرة. اعتمدت الدراسة على مراجعة الأدبيات وتقييم الاحتياجات التدريبية TNA لتحديد فعالية وكفاءة برامج التدريب والتطوير. وهدفت الدراسة إلى دعم التدريب والتطوير في المنظمات من خلال تقييم الاحتياجات التدريبية وفهم رغبات الموظفين في التطور المهني. وأظهرت النتائج أن التدريب والتطوير يساهمان في تحسين أداء الموظفين، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي والالتزام التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن الاستثمار المستمر في تدريب الموظفين يساعد المنظمات على الحفاظ على قدرتها التنافسية، ويعزز فعالية برامج التدريب من خلال التقييم السليم والتعلم القائم على الخبرة

الدراسة الثانية:

تناولت دراسة مارتينا دجوباكوفا وميشال كوبتاك (2015)، المنشورة في المجلة الإلكترونية المفتوحة للبحث والتعليم R&E-SOURCE، مراجعة تاريخية وتحليلية لبرنامج التدريب داخل الصناعة (TWI). وتمثلت الأهداف الضمنية للدراسة في دراسة التطور التاريخي لبرنامج TWI، وشرح دوره في تنمية المهارات الإشرافية، وإبراز مساهمته في تحسين الأداء التنظيمي وممارسات التحسين المستمر. ويوضح المؤلفان أن برنامج TWI تم تطويره في الأصل في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1940 خلال الحرب العالمية الثانية بهدف زيادة الإنتاجية الصناعية، ثم تم اعتماده لاحقاً في اليابان، حيث أصبح أساساً لأساليب الإدارة الحديثة مثل الكايزن. وتبين الدراسة أن برنامج TWI يركز على ثلاثة برامج أساسية هي: التعليم الوظيفي، وأساليب العمل، والعلاقات الوظيفية، وقد صُمم كل منها لتطوير مهارات المشرفين في التدريب، وتحسين عمليات العمل، وإدارة علاقات الموظفين من خلال منهجية منظمة تتكون من أربع خطوات. وأشارت النتائج إلى أن برنامج TWI يساهم في تحسين أداء العاملين، وتقليل العيوب والأخطاء، وزيادة الإنتاجية، وتعزيز الرضا الوظيفي، وتقوية الكفاءة التنظيمية. بالإضافة إلى ذلك، أكدت الدراسة أن برنامج TWI يدعم أنظمة التحسين المستمر مثل دورة التخطيط والتنفيذ والتحقق والتصحيح PDCA من خلال تعزيز حل المشكلات في مكان العمل وتوحيد الممارسات الفعالة

المطلب الثالث: مقارنة بين دراسة الحالية مع الدراسات السابقة

يتضمن هذا المطلب مقارنة عامة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية لإبراز أوجه التشابه والاختلاف بينهما:

الفرع الأول: تناولت الدراسة واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية حيث تمت الدراسة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالمنية وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي باستخدام أداة الاستبانة والمقابلة في شهر مارس 2026

الفرع الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

وسيتم توضيح ذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (1-1): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

الرقم	الدراسة السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسات العربية			
1	دراسة (عطا الله, 2020)	- اعتماد الدراسة على أداة الاستبانة في جمع البيانات - تناول موضوع الدراسة داخل مؤسسة اقتصادية - تهدف الدراسة الى معرفة واقع التدريب وأهميته بالنسبة للمؤسسة والعاملين	- دراسة أثر التدريب في تحسين الأداء الوظيفي - اجراء الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالوادي
2	دراسة (مزوار, 2015)	- ابراز أهمية التدريب في تطوير المؤسسة وتحسين كفاءة الموارد البشرية	- التركيز على دور السياسات التدريبية في تحقيق الميزة التنافسية

		- دراسة واقع التدريب والسياسات المرتبطة به داخل المؤسسة الاقتصادية	- تقييم فعالية السياسة التدريبية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية - الاعتماد على الاستبانة فقط
الدراسات الاجنبية			
1	Whitehead, T. A. (2022),	- تناول موضوع التدريب والتطوير داخل المؤسسات - أهمية التدريب في تحسين أداء الموظفين - المساهمة في رفع الإنتاجية وتحسين كفاءة العاملين - الاهتمام بتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات الاقتصادية	- التركيز على التدريب من خلال تقييم الاحتياجات التدريبية - اعتماد الدراسة على مراجعة الأدبيات و tna - تهدف الى دعم التدريب والتطوير من خلال تقييم الاحتياجات التدريبية
2	Džubáková and Kopták (2015)	- تناول موضوع التدريب داخل المؤسسات والتنظيمات - تحسين أداء العاملين ورفع كفاءة المؤسسة من خلال التدريب - التأكيد على أهمية التدريب في تطوير المهارات وتحسين الأداء التنظيمي - إبراز دور التدريب في تحقيق الفعالية داخل المؤسسة	- تركيز الدراسة على برنامج التدريب داخل الصناعة (twi) - تناول الدراسة التطور التاريخي وأساليب التدريب والاشراف - اعتماد الدراسة على التحليل النظري والمراجعة العلمية

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على الدراسات السابقة.

وفي الأخير تجدد الإشارة إلى أن الدراسة الحالية قد استفادت من الدراسات السابقة في تكوين الفكرة العامة لها والمنهجية المتبعة فيها وتحديد متغيرات الدراسة ومدى الاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة المذكورة.

خلاصة الفصل:

اختص الفصل الأول من هذه الدراسة باستعراض وتفصيل كل من الأدبيات النظرية والتطبيقية المتعلقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وذلك من خلال مبحثين، تناولنا فيه الأدبيات النظرية والتطبيقية لتدريب فيما يتعلق بالإطار النظري لتدريب والمبحث الثاني يستعرض الدراسات السابقة التي بحثت في موضوع الدراسة.

تناولت الدراسة في الفصل الأول مفهوم التدريب باعتباره من المفاهيم الأساسية في مجال دراستنا، حيث يساهم بشكل كبير في تحديد نجاح المؤسسات وفعالية الموظفين. تم التطرق إلى العديد من الجوانب المرتبطة بالتدريب، من أبرزها تعريفات التدريب وأنواعه وأهميته، بالإضافة إلى الجوانب التنظيمية لتدريب العمال.

كما أظهرت الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التدريب اهتمامًا واضحًا بتحديد المفهوم الدقيق لهذا المتغير، حيث تنوعت تعريفاته تبعًا للمنظور النظري والمنهجي المتبع. فقد عرفه بعض الباحثين على أنه أسلوب علمي وعملي يهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشري من خلال صقل قدراته وتنمية مهاراته. وتوصلت العديد من الدراسات إلى أن التدريب يتكون من مبادئ رئيسية، أبرزها: الشرعية، المنطق، الهدف، الشمول، الاستمرارية. كما كشفت هذه الدراسات عن مجموعة من الأساليب تدريب الحساسية، التدريب أثناء القيام

بوظيفية، دراسة الحالات، بالإضافة الى محددات التدريب من بينها اهداف الاستراتيجية للمؤسسة، احتياجات المتدربين، موارد المتاحة، بيئة العمل، التغيرات التكنولوجية فإن هذه الدراسات توفر أساساً علمياً ومعرفياً يمكن الاعتماد عليه لفهم وتحليل التدريب، وهو ما يُثري الإطار المفاهيمي للدراسة الحالية.

الفصل الثاني:

الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهجية الدراسة التي اعتمدت عليها هذه الدراسة الأكاديمية لتحقيق أهدافها، ويهدف إلى تسليط الضوء على الأدوات والطريقة التي تم استخدامها لجمع وتحليل البيانات.

حيث يشمل شرحاً شاملاً حول أسلوب الدراسة المتبع، وطبيعتها، بالإضافة إلى عرض المتغيرات التي تم قياسها وأساليب القياس المستخدمة. كما يتم تناول الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، سواء كانت مصادر أولية أو ثانوية، والتي أسهمت بشكل رئيسي في تحقيق أهداف هذه الدراسة.

كما يتضمن هذا الفصل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة، حيث سيتم إجراء الإحصائيات الوصفية المناسبة لنوعية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وكذا البيانات الديمغرافية لعينة الدراسة وقياس واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية بمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

وأخيراً فقد تم إجراء اختبارات والتحليل والنماذج الإحصائية المناسبة لكل فرضية من فرضيات الدراسة لمعرفة مدى صحتها، بالإضافة إلى مناقشة وتفسير النتائج المتحصل عليها.

ومن أجل تحقيق ذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية هي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
- المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

المبحث الأول: الاطار المنهجي للدراسة

يهدف هذا المبحث إلى إيضاح المنهجية المتبعة في الدراسة، وذلك من خلال مجتمع وعينة الدراسة، وطرق جمع البيانات، وأداة الدراسة، ونموذج الدراسة، بالإضافة إلى تعريف وقياس متغيرات الدراسة.

المطلب الأول: أسلوب ومتغيرات الدراسة

يختص هذا المطلب بتوضيح أسلوب وطبيعة الدراسة الحالية، بالإضافة إلى التعريف بمتغيراتها واعطاء نبذة عن النموذج المقترح فيها، وذلك من خلال الفروع التالية:

الفروع الأول: أسلوب الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيراً عملياً وكمياً ولا يقف هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة، من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، إنما يعتمد كذلك إلى تحليل الظاهرة وتفسيرها، للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير الواقع وتحسينه بالاعتماد على مصدرين لجمع المعلومات هما:

– أساليب جمع البيانات والمعلومات: تم الاعتماد على مصادر أولية وأخرى ثانوية في جمع البيانات والمعلومات الخاصة بهذا الفصل نذكر منها:

–المصادر الأولية لجمع البيانات والمعلومات: تم الحصول عليها من خلال تصميم استبانة وتوزيعها

على موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالمنية، ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة والاستعانة ببرنامج (EXCEL) بهدف الوصول إلى الدلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

كما تم اعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

– المصادر الثانوية لجمع البيانات والمعلومات: تم الحصول عليها من خلال مراجعتنا للكتب والمقالات

والمداخلات والمنشورات والإلكترونية والاطروحات والرسائل التي تناولت الموضوع قيد البحث والدراسة والتي ساعدت في جميع مراحل الدراسة.

الفروع الثاني: طبيعة الدراسة

تصنف هذه الدراسة ضمن الدراسات الميدانية لأنها اعتمدت في جمع البيانات الأولية على الاستبانة التي تم تطويره وتوزيعه على موظفي الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بالإضافة الى المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية.

➤ المبحث الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة.

المطلب الثاني: الوصف الاحصائي لمتغيرات الدراسة.

الفرع الأول: المتغيرات وكيفية قياسها

تنقسم متغيرات الدراسة إلى التغير التابع والمتغيرات المستقلة، كما يلي:

أولاً: المتغير المستقل: واقع التدريب:

حيث تم قياسه بالمتوسط الحسابي العام لإجابات الأفراد المبحوثين على أسئلة الاستبانة في الجزء الثاني منه والمتمثل في أبعاد التدريب التالية: واقع التدريب، اهداف التدريب، معوقات التدريب، تقييم التدريب.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

يهدف هذا المطلب إلى التعريف بالأداة المستخدمة في جمع البيانات الضرورية للدراسة، وذلك من خلال ثلاثة فروع كالتالي:

ثانياً: وصف أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات رئيسية لجمع البيانات في هذه الدراسة،

أولاً: حيث تم تصميم الاستبانة بهدف قياس الأبعاد المختلفة لواقع التدريب في المؤسسة الغاز والكهرباء بالمنبعة يتكون الاستبانة من جزئين رئيسيين:

1. الجزء الأول: البيانات الديمغرافية يتضمن هذا الجزء مجموعة من الأسئلة التي تهدف إلى جمع معلومات

أساسية حول المشاركين في الدراسة، مثل: الجنس -العمر-المستوى التعليمي -الاقدمية في العمل -المنصب الوظيفي

يساعد هذا الجزء في توفير خلفية ديمغرافية حول أفراد عينة الدراسة، مما يساهم في تحليل النتائج وفقاً لهذه الخصائص.

2. الجزء الثاني: الأبعاد الخاصة بالتدريب هذا الجزء يحتوي على مجموعة من 16 سؤال يغطي الأبعاد الأربعة لتدريب وهي:

- البعد الأول: واقع التدريب ويتكون هذا البعد من 5 أسئلة.
- البعد الثاني: اهداف التدريب: يتكون هذا البعد من 4 أسئلة.
- البعد الثالث: معوقات التدريب: ويتكون هذا البعد من 4 أسئلة.
- البعد الرابع: تقييم التدريب: ويتكون هذا البعد من 3 اسئلة

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

تم تصميم الأسئلة في الاستبانة بشكل متدرج يعتمد على مقياس ليكرث الخماسي (من "موافق بشدة" إلى "غير موافق بشدة")، حيث يتيح للمشاركين التعبير عن مدى اتفاقهم أو اختلافهم مع كل بيان يتم طرحه. هذا التصميم يساعد في جمع بيانات دقيقة وقابلة للتحليل الإحصائي، والجدول التالي يبين ذلك:

الجدول رقم (1-2): درجات الموافقة حسب مقياس ليكرث الخماسي

الأهمية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

المصدر: من اعداد الطالبتين

ثانيا: تم استخدام المقابلة كأداة رئيسة ثانية لجمع المعلومات، تتكون من 10 أسئلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية

الفرع الثاني: صدق أداة الدراسة

من أجل إعداد استبانة وفق شكل علمي ومنهجي استعانة الباحثة بمجموعة من الأساتذة من كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير في جامعة غرداية في تحكم الاستبانة للاستعانة بخبراتهم وتوجهاتهم حيث بلغ عدد وقد تحصلت الطالبتين على جملة من الملاحظات والتعديلات والتي تم الالتزام بتطبيقها خاصة فيما تعلق بإعادة الصياغة لبعض العبارات وحذف وإضافة عبارات أخرى، الى غابة الوصول الى إعداد استبانة استبان في شكلها النهائي.

المقابلة:

س 1: كيف يمكن تحسين نظام التدريب داخل المؤسسة؟

- الإجابة: يتم تطوير وتحسين نظام التدريب من خلال تفعيل آليات التقييم المستمر، حيث تعتمد المؤسسة على استمارات تقييم تقيس مدى فعالية البرامج التدريبية. وبناءً على نتائج هذه الوثائق، تقوم المصالح المختصة بدراساتها وتحليلها لتطوير المناهج التدريبية وسد الثغرات الموجودة مما يضمن رفع كفاءة العملية التدريبية وتماسها مع احتياجات المؤسسة.

س 2: ما هي أبرز التحديات والعقبات التي تواجه العملية التدريبية؟

- الإجابة: تواجه المؤسسة عدة تحديات تنظيمية وميدانية أبرزها:
 - التوفيق بين العمل والتدريب صعوبة إيجاد بديل للموظف المتربص) أثناء فترة تكوينه، مما قد يؤثر على سيرورة العمل اليومي.
 - إدارة الوقت ضيق الوقت المخصص للتدريب مقارنة بحجم المهام المطلوبة من العمال.
 - الضغوط التشغيلية: أحياناً يضطر العامل لقطع تدريبه أو الانشغال بمهامه الوظيفية نتيجة ضغط العمل، بالإضافة إلى التحدي المتمثل في ضرورة استكمال البرنامج التكويني السنوي المسطر في الآجال المحددة.

س 3: كيف يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية؟

- الإجابة: تخضع كل دورة تدريبية لعملية تقييم شاملة في يومها الأخير، حيث يُطلب من المتربين تعبئة وثيقة تقييم دقيقة تشمل جوانب متعددة منها: (الجانب البيداغوجي كفاءة المؤطرين، ظروف الإقامة، والإطعام). تهدف هذه العملية إلى قياس مستوى الرضا والجودة لضمان تحقيق الأهداف المسطرة.

س 4: هل لاحظتم تحسناً ملموساً في أداء الموظفين بعد تلقي التدريب؟

- الإجابة: نعم، هناك مؤشرات إيجابية واضحة على تحسن الأداء؛ فالمؤسسة لا تكتفي بالتدريب الأولي، بل تعتمد على "التدريب التكميلي" لضمان مواكبة المستجدات. وقد لوحظ أن نسبة كبيرة من العمال تصل إلى حوالي (80%) أظهروا تطوراً في مهاراتهم المهنية وانضباطهم العملي بعد خضوعهم لهذه البرامج.

س 5: ما هي نوعية البرامج التدريبية المقدمة من طرف المؤسسة؟

- الإجابة: تتنوع البرامج التدريبية لتشمل مسارين أساسيين:
 - التدريب التقني ويركز على المهارات التطبيقية والتخصصية المرتبطة بطبيعة عمل المؤسسة.
 - التدريب الإداري ولتسييري: ويستهدف تطوير مهارات التسيير الإدارة المالية، وتنمية الموارد البشرية، لضمان كفاءة الهيكل الإداري.

س 6: هل تعتمد المؤسسة على التدريب الداخلي أم الخارجي؟ وما هي مبررات ذلك؟

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

- الإجابة: تعتمد الشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) على نظام مزدوج يجمع بين التدريب الداخلي والخارجي
- **التدريب الداخلي:** يتم داخل مراكز التكوين التابعة للمؤسسة، حيث يشرف عليه كفاءات داخلية مثل مدير الموارد البشرية أو مؤطرين متخصصين) ويهدف إلى نقل الخبرات المهنية بين الموظفين وتدريب العمال الجدد المتربصين على ثقافة ومنهجية عمل الشركة.
- **التدريب الخارجي:** يتم عبر التعاون مع مؤسسات تكوينية متخصصة خارج نطاق الشركة، وذلك لتطوير مهارات نوعية أو الحصول على معارف تكنولوجية حديثة غير متوفرة محلياً.

س 7: كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة؟

- الإجابة: تستند عملية تحديد الاحتياجات التدريبية إلى استراتيجية الموارد البشرية التي تركز على ثلاثة عناصر أساسية: التوظيف (التدريب والتقييم). حيث يتم إجراء تقييم سنوي شامل لأداء كل عامل، ومن خلال نتائج هذا التقييم تحدد الفجوات المهارية، وبناءً عليها يتم سطر المخطط التدريبي السنوي الذي يلبي احتياجات كل موظف

س 8: من المسؤول عن تحضير البرامج التدريبية؟

- الإجابة: يتولى مسؤول مصلحة الموارد البشرية مهمة تحضير البرامج التدريبية والإشراف على تنفيذها.

س 9: هل تتوفر استراتيجيات واضحة للتدريب؟

- الإجابة: نعم، تتوفر استراتيجيات واضحة للتدريب، حيث تختلف برامج التكوين من سنة إلى أخرى حسب الميزانية المخصصة، ويتم إعداد عقد سنوي خاص بالتكوين من أجل تنظيم وتنفيذ العملية التكوينية.

س 10: كيف تصف واقع التدريب في مؤسستكم

- الإجابة: نصف التدريب بأنه شيء فعال داخل المؤسسة ولقد لاحظنا مدى فعاليته في الميدان بين شخص قام بالتدريب وشخص لم يقم به بعد لان مؤسسة تقوم على شعار (إرضاء الزبائن) بحيث يجب توفر تلت أشياء (الأمان _استمرارية العمل _جودة العمل) ولا تتوفر هذه الاشياء الى بالتدريب

المبحث الثاني: تحليل وتفسير النتائج

المطلب الأول: خصائص أفراد عينة الدراسة

1- متغير الجنس:

جدول رقم (2-2): يوضح الجدول التردد

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	75.9	75.9	75.9
انثى	7	24.1	24.1	100.0
Valide				
Total	29	100.0	100.0	

المصدر : مخرجات برنامج spss 2026

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب الجنس في الاستبيان الخاص بواقع التدريب بالمؤسسة الاقتصادية أن أغلبية المبحوثين من الذكور، حيث بلغ عددهم 22 موظفًا بنسبة 75.9%، مقابل 7 إناث بنسبة 24.1% من إجمالي أفراد العينة البالغ عددهم 29 فردًا.

ويمكن تفسير هذا التفاوت بطبيعة العمل داخل المؤسسة الاقتصادية، إذ غالبًا ما تكون بعض المناصب أو الأنشطة المهنية ذات تمثيل أكبر للذكور مقارنة بالإناث. كما قد يعكس ذلك التركيبة البشرية الفعلية للمؤسسة محل الدراسة.

وتشير هذه النتائج إلى أن آراء الذكور ستكون الأكثر تأثيرًا في نتائج الاستبيان المتعلقة بواقع التدريب، الأمر الذي يستوجب أخذه بعين الاعتبار عند تفسير النتائج العامة للدراسة، خاصة إذا كانت الاحتياجات أو فرص التدريب تختلف باختلاف الجنس

2- متغير العمر:

جدول رقم (2-3): يوضح الجدول عمر العمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30	7	24.1	24.1	24.1
40-30	15	51.7	51.7	75.9
50-41	6	20.7	20.7	96.6
اكثر من 50	1	3.4	3.4	100.0
Valide				
Total	29	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 2026

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب العمر أن الفئة العمرية من 30 إلى 40 سنة تمثل النسبة الأكبر من المبحوثين، حيث بلغ عددهم 15 فردًا بنسبة 51.7% من إجمالي العينة، تليها فئة أقل من 30 سنة بـ 7 أفراد بنسبة 24.1%، ثم الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة بـ 6 أفراد بنسبة 20.7%، في حين سجلت فئة أكثر من 50 سنة أدنى نسبة بفرد واحد فقط بنسبة 3.4%.

وتشير هذه النتائج إلى أن أغلبية العاملين المشاركين في الدراسة ينتمون إلى فئة عمرية تتميز بالنشاط المهني والخبرة العملية، وهي الفئة الأكثر ارتباطًا ببرامج التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية. كما أن وجود نسبة معتبرة من الشباب أقل من 30 سنة يعكس اهتمام المؤسسة بتوظيف فئة شابة تحتاج إلى تطوير المهارات والتكوين المستمر.

3- متغير المستوى التعليمي:

جدول رقم (2-4): يوضح الجدول المستوى التعليمي للعمال

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	20.7	20.7	20.7
لسانس	9	31.0	31.0	51.7
Valide ماستر	13	44.8	44.8	96.6
دكتورة	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 2026

يبين جدول توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلبية المبحوثين يحملون شهادة الماستر، حيث بلغ عددهم 13 فردًا بنسبة 44.8% من إجمالي العينة، يليهم حاملو شهادة الليسانس بـ 9 أفراد بنسبة 31.0%، ثم أصحاب المستوى الثانوي بـ 6 أفراد بنسبة 20.7%، في حين سجلت شهادة الدكتوراه أدنى نسبة بفرد واحد فقط بنسبة 3.4%.

4- متغير الأقدمية في العمل:

جدول رقم (2-5): يوضح الجدول الاقدمية في العمل

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	13	44.8	44.8	44.8
Valid 10-5	7	24.1	24.1	69.0
e 11-15	7	24.1	24.1	93.1
اكثر	2	6.9	6.9	100.0
Total	29	100.0	100.0	

المصدر: مخرجات برنامج spss 2026

تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة الاقتصادية تضم نسبة معتبرة من الموظفين الجدد أو ذوي الخبرة المحدودة نسبياً، وهو ما يعكس حاجة هذه الفئة إلى التدريب والتأهيل المستمر من أجل تطوير مهاراتهم المهنية وتحسين أدائهم الوظيفي.

كما يبرز وجود فئة ذات خبرة متوسطة (من 5 إلى 15 سنة) أهمية التدريب في تعزيز الكفاءات وتحسين المعارف المهنية بما يتماشى مع متطلبات العمل داخل المؤسسة. أما ضعف نسبة ذوي الأقدمية العالية فقد يدل على محدودية عدد الموظفين القدامى أو على طبيعة التوظيف الحديثة بالمؤسسة

جدول رقم (2-6): يوضح الجدول الاحصائيات الموثوقة

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.774	16

المصدر: مخرجات برنامج spss 2026

توضح نتائج اختبار الثبات باستخدام معامل ألفا كرو نباخ أن قيمة المعامل بلغت 0.774 بالنسبة لـ 16 عبارة في الاستبيان، وهي قيمة تُعد مقبولة وجيدة في الدراسات العلمية والإحصائية.

وتشير هذه النتيجة إلى وجود درجة عالية نسبياً من الاتساق الداخلي بين فقرات الاستبيان، ما يعني أن العبارات المستخدمة تقيس نفس المفهوم أو الظاهرة محل الدراسة بشكل متجانس. كما يدل ذلك على أن أداة الدراسة تتمتع بمستوى جيد من الثبات والموثوقية، وبالتالي يمكن الاعتماد على النتائج المتحصل عليها في تحليل واقع التدريب بالمؤسسة الاقتصادية.

وبصفة عامة، فإن قيمة ألفا كرو نباخ التي تفوق 0.70 تُعتبر مؤشراً إيجابياً على صلاحية أداة القياس للاستخدام في البحث العلمي.

المطلب الثاني: مناقشة نتائج محاور الاستبيان

جدول رقم (2-7): يوضح الجدول احصائيات اجمالي العنصر

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	54.86	36.266	.502	.760
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	55.14	33.552	.533	.749
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	55.00	37.357	.173	.776
يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات	55.62	31.315	.590	.740
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	54.93	34.852	.438	.758
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	54.72	34.421	.642	.748
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	54.79	33.527	.774	.739
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	54.97	34.249	.540	.751
يعزز فرص الترقية المهنية	55.10	31.025	.748	.727
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	55.52	37.616	.078	.787
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	54.66	38.663	-.005	.791
ضعف دعم الإدارة العليا	55.59	34.751	.307	.769
البرامج التدريبية غير مناسبة	56.03	38.606	-.037	.804
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	54.76	33.333	.693	.740

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية

التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	54.83	33.148	.478	.752
هناك متابعة بعد التدريب	55.38	37.458	.068	.791

المصدر: مخرجات برنامج spss 2026

يبين جدول "إحصائيات مجموع العناصر" نتائج تحليل الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان، وذلك من خلال دراسة معامل الارتباط المصحح لكل فقرة مع المجموع الكلي، إضافة إلى قيمة معامل ألفا كرونباخ في حالة حذف كل فقرة.

وتظهر النتائج أن معظم فقرات الاستبيان سجلت معاملات ارتباط موجبة ومقبولة، مما يدل على وجود انسجام وتجانس بين الفقرات في قياس موضوع الدراسة المتعلق بواقع التدريب بالمؤسسة الاقتصادية. وقد سجلت بعض الفقرات معاملات ارتباط مرتفعة، مثل فقرة «يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي» بمعامل ارتباط بلغ 0.774، وفقرة «يعزز فرص الترقية المهنية» بمعامل 0.748، وهو ما يؤكد قوة مساهمة هذه الفقرات في قياس الظاهرة المدروسة.

في المقابل، سجلت بعض الفقرات معاملات ارتباط ضعيفة أو سالبة، مثل فقرة «ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب» (-0.005)، وفقرة «البرامج التدريبية غير مناسبة» (-0.037)، إضافة إلى فقرة «هناك متابعة بعد التدريب» (0.068). وتشير هذه القيم إلى ضعف انسجام هذه الفقرات مع بقية عناصر المقياس، وقد يكون ذلك راجعاً إلى اختلاف صياغتها أو تفسير المبحوثين لها.

كما يلاحظ أن قيمة معامل ألفا كرونباخ ترتفع نسبياً عند حذف بعض الفقرات الضعيفة، حيث بلغت 0.804 عند حذف فقرة «البرامج التدريبية غير مناسبة»، مقارنة بالقيمة الأصلية للمقياس البالغة 0.774، مما يدل على أن حذف هذه الفقرة قد يحسن من ثبات الأداة.

وعموماً، يمكن القول إن الاستبيان يتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، مع وجود بعض الفقرات التي يُستحسن مراجعتها أو إعادة صياغتها لتحسين جودة أداة القياس وزيادة دقتها في قياس واقع التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية.

جدول رقم (2-8): يوضح الجدول الاحصائيات الوصفية

	N	Moyenne	Ecart type
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	29	3.93	.458
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	29	3.66	.814
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	29	3.79	.675
يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات	29	3.17	1.037
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	29	3.86	.743
يساهم التدريب في تطوير مهارات المهنة	29	4.07	.593
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	29	4.00	.598
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	29	3.83	.711
يعزز فرص الترقية المهنية	29	3.69	.891
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	29	3.28	.882
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	29	4.14	.789
ضعف دعم الإدارة العليا	29	3.21	.978
البرامج التدريبية غير مناسبة	29	2.76	1.057
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	29	4.03	.680
التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	29	3.97	.944
هناك متابعة بعد التدريب	29	3.41	.983
N valide (listwise)	29		

المصدر: مخرجات برنامج spss 2026

يبين جدول الإحصاءات الوصفية اتجاهات إجابات أفراد العينة حول واقع التدريب بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الاستبيان.

أظهرت النتائج أن معظم المتوسطات الحسابية جاءت مرتفعة نسبياً، مما يدل على وجود اتجاه إيجابي لدى المبحوثين نحو واقع التدريب داخل المؤسسة. فقد سجلت فقرة «ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب» أعلى متوسط حسابي بلغ 4.14 بانحراف معياري قدره 0.789، ما يشير إلى أن ضغط العمل يُعد من أبرز العوائق التي تحد من مشاركة الموظفين في البرامج التدريبية.

كما سجلت فقرة «يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية» متوسطاً مرتفعاً بلغ 4.07، تليها فقرة «المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب» بمتوسط 4.03، ثم فقرة «يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي» بمتوسط 4.00، وهو ما يعكس إدراك الموظفين لأهمية التدريب ودوره في تحسين الكفاءة المهنية والأداء داخل المؤسسة. في المقابل، سجلت بعض الفقرات متوسطات متوسطة أو منخفضة نسبياً، مثل فقرة «البرامج التدريبية غير مناسبة» التي بلغ متوسطها 2.76، ما يدل على أن أغلب المبحوثين لا يرون أن البرامج التدريبية غير مناسبة، أي أن هناك درجة مقبولة من الرضا عن محتوى البرامج التدريبية. كما جاءت فقرة «يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات» بمتوسط 3.17، مما يشير إلى أن مشاركة الموظفين في تحديد الدورات التدريبية لا تزال محدودة نسبياً.

أما فيما يتعلق بالانحرافات المعيارية، فقد تراوحت بين 0.458 و 1.057، وهي قيم تدل على وجود درجة مقبولة من التجانس في إجابات أفراد العينة، مع وجود بعض الاختلافات في وجهات النظر حول بعض الفقرات، خاصة المتعلقة بملاءمة البرامج التدريبية وإشراك الموظفين.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة حاولنا تسليط الضوء على موضوع واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية، باعتباره من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة من أجل تطوير الموارد البشرية وتحسين الأداء المهني للعاملين.

وقد تناولت الدراسة الجانب النظري المتعلق بمفهوم التدريب ومبادئه ومراحل العملية التدريبية، إضافة إلى الجانب الميداني الذي تم من خلاله الاعتماد على الاستبيان والمقابلة لجمع البيانات وتحليلها من أجل معرفة واقع التدريب داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها تبين أن التدريب يحتل مكانة مهمة داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث يساهم في تطوير المهارات المهنية وتحسين الأداء الوظيفي للعاملين، كما يساعد المؤسسة على تحقيق نتائج إيجابية ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.

كما أظهرت الدراسة أن أغلب الموظفين لديهم نظرة إيجابية نحو التدريب ويعتبرونه وسيلة ضرورية لاكتساب المعارف والخبرات المهنية، خاصة بالنسبة للموظفين الجدد وذوي الخبرة المحدودة.

وفي المقابل، كشفت الدراسة عن وجود بعض الصعوبات التي قد تؤثر على فعالية التدريب، من أبرزها ضغط العمل الذي يحد من مشاركة الموظفين في الدورات التدريبية، إضافة إلى محدودية إشراك العاملين في اختيار البرامج التدريبية المناسبة لهم.

كما بينت نتائج الدراسة أن أداة البحث تتمتع بدرجة جيدة من الثبات والاتساق الداخلي، وهو ما يعزز مصداقية النتائج المتوصل إليها.

وفي ضوء هذه النتائج يمكن التأكيد على صحة الفرضية الرئيسية التي تنص على أن التدريب يعد عملية مهمة داخل المؤسسة الاقتصادية، لما له من دور فعال في تنمية الكفاءات البشرية وتحسين الأداء المهني.

وعليه، توصي الدراسة بضرورة الاهتمام أكثر بالبرامج التدريبية وتطويرها بما يتماشى مع احتياجات العاملين ومتطلبات العمل مع توفير الظروف المناسبة التي تساعد الموظفين على الاستفادة الفعلية من التدريب وتحقيق أهدافه داخل المؤسسة.

وفي الأخير، نأمل أن تكون هذه الدراسة قد ساهمت ولو بقدر بسيط في إبراز أهمية التدريب داخل المؤسسة الاقتصادية، وفتحت المجال أمام دراسات أخرى تتناول هذا الموضوع من جوانب مختلفة.

قائمة المصادر والمراجع

اولا: الكتب

- صالح على عوده الهلالات، الإدارة الفعالة للموارد البشرية، الطبعة 1، دار الحامد عمان، 2016.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- بلقاسم أحمد، نادر حاج أثر التدريب على أداء العاملين مذكرة الليسانس جامعة قاصدي مرباح، ورقة معهد التكنولوجيا قسم المناجنت، 2017/2016
- بورقة لينة عشاري هاجر دور التدريب في تحسين الأداء داخل المؤسسة الاقتصادية مذكرة الماجستير كلية العلوم اقتصادية .
- جري عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز أداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، المذكرة دكتوراه جامعة فرحات عباس سطيف 1 كلية العلوم الاقتصادية والعلوم تجارية والتسيير، 2018.
- زوري فيروز استراتيجية التدريب كمصدر للميزة التنافسية للمؤسسة الخدمية، جامعة الجزائر 3 كليات العلوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2016.
- عبد العزيز الحاج مسعود. بن أيوب ادريس، التدريب وأثره على أداء العاملين، مذكرة ليسانس جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير 2025/2024 .
- عطابي عصام، مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب أسس تحديدها في المنظمات، جامعة قاصدي مرباح ورقة .
- علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2016/2017
- غريب عمار، براهيمية عبد الكريم، دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مذكرة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية جامعة 8 ماي 1945 قالة 2023/2024 .
- فركوس دليلة فتيحة، دور التدريب في تحقيق الابداع الإداري، مذكرة الماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 8 ماي 1945 قالة 2018/2019 .
- فطيمة الزهرة بن داني، دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، نيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، سنة 2019 / 2020 .

ثالثا: المحاضرات

- عبد العزيز عبد الرحمن حسن، إدارة الموارد البشرية .
- قسول سفيان، محاضرات في إدارة الموارد البشرية سنة الثالثة ليسانس إدارة أعمال.

رابعا: المواقع الالكترونية

- محددات التدريب , موقع , scribd تاريخ الاطلاع 24/04/2026

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية
الرقم: / ج. غ / 2026



إتفاقية تربص بين جامعة غرداية
ممثلة من طرف السيد: عميد الكلية
مقرها : جامعة غرداية

و

المؤسسة / الإدارة المستقبلة: مؤسسة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز- التوزيع الممثلة من
طرف السيد(ة): مديرها
الكانن مقرها ب: - المنبئة -

تم الإتفاق بين الطرفين على ما يلي:

المادة الأولى: أحكام عامة
- تخضع هذه الاتفاقية لأحكام المرسوم التنفيذي رقم 13-306 المؤرخ في 24 شوال 1434 الموافق 31 غشت سنة 2013. والمتضمن تنظيم التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة.
و أحكام القرار المؤرخ في 30 ربيع الأول عام 1436 الموافق لـ 21 يناير 2015 الذي يحدد طليمة التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة الطلبة وكيفية تقبيحها ومراقبتها و برمجتها، المعدل والمتمم بأحكام القرار المؤرخ في 5 جمادى الأولى 1436 الموافق لـ 24 فبراير 2015.

المادة الثانية: موضوع الاتفاقية
- تحديد إطار تنظيم وسير التريضات الميدانية وفي الوسط المهني لفائدة طلبة قسم: علوم التسيير، بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير/ جامعة غرداية.
يخص تربص الطالب (ة): لعموم شفاء المزداد بتاريخ: 2005/08/24 المسجل تحت رقم: 2339608414
لنيل شهادة: الليسانس تخصص: إدارة موارد بشرية
يخص تربص الطالب (ة): غرب سكية المزداد بتاريخ: 43/05/13 المسجل تحت رقم: 2339608415
لنيل شهادة: الليسانس تخصص: إدارة موارد بشرية

المادة الثالثة: أهداف التريض: يهدف التريض الميداني إلى تحضير الطالب للحياة المهنية والسماح له بتطبيق معارفه النظرية والمنهجية التي تحصل عليها، وإنجاز مشروع نهاية الدراسة بتحضير تقرير تربص بالنسبة للليسانس أو مذكرة بالنسبة للماستر. والذي يندرج ضمن المسار البيداغوجي للطلال وهو إجباري للحصول على شهادة الليسانس / الماستر.
تحدد نشاطات التريض من طرف المؤسسة الجامعية أو المؤسسة أو الهيئة المستقبلة وذلك حسب برنامج التكوين المتوفر.

المادة الرابعة: موضوع التريض وتنظيم العمل

1

الملحق رقم (2)

استبيان حول موضوع :

واقع التدريب في المؤسسات الاقتصادية

ملاحظة للمبحوث:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب داخل المؤسسة، ونرجو منكم الإجابة بكل موضوعية، علمًا أن المعلومات ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

المحور الأول: البيانات العامة

1. الجنس: ☐ ذكر ☐ أنثى2. العمر: ☐ أقل من 30 ☐ 30-40 ☐ 41-50 ☐ أكثر من 503. المستوى التعليمي: ☐ ثانوي ☐ ليسانس ☐ ماستر ☐ دكتوراه4. الأقدمية في العمل: ☐ أقل من 5 سنوات ☐ 5-10 ☐ 11-15 ☐ أكثر من 155. المنصب الوظيفي: ☐ إداري ☐ تقني ☐ إطار ☐ عامل

المحور الثاني : واقع التدريب المستمر

الابعاد	رقم العبارة	العبارات	لا أوافق بشدة	لا أوافق	موافق بشدة	موافق
واقع التدريب	1	تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب				
	2	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري				
	3	البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عمل ي				

					يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات	4
					يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	5

					يساهم التدريب في تطوير مهارات المهنة	1
					يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	2
					يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	3
					يعزز فرص الترقية المهنية	4
					نقص الموارد المالية يعيق التدريب	1
					ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	2
					ضعف دعم الإدارة العليا	3
					البرامج التدريبية غير مناسبة	4
					المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	1
					التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	2
					هناك متابعة بعد التدريب	3

الملحق رقم (03):

الجامعة	رتبة الاستاذ	اسم الاستاذ
جامعة غرداية	استاذ محاضر قسم ا	عقبة مخنان
جامعة غرداية	استاذ محاضر قسم ا	قرونفة وليد
جامعة غرداية	استاذ محاضر قسم ا	حمزة بن الزين
جامعة غرداية	استاذ محاضر قسم ا	زواويد لزهارى

الملحق رقم (04):

بطاقة تقييم المتربص1/- معلومات المتربص :

اسم ولقب الطالبة : لعور شيما
 المستوى : الثالثة تخصص : إدارة موارد بشرية
 موضوع التربص : واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة -
 فترة التربص ابتداء من : 2026/03/25 إلى : 2026/03/26

2/- معلومات الهيئة المستقبلية:

اسم الهيئة المستقبلية : سونلغاز التوزيع - مديرية التوزيع المنيعية .
 عنوان الهيئة المستقبلية : الطريق الوطني رقم 01 المنطقة الصناعية - المنيعية - .
 اسم ولقب مسؤول التربص : جبريط حمزة برتبة : مكلف بالدراسات

3/- جدول تقييم المتربص:

عناصر التقييم	العلامة	ملاحظات
المواضبة	5/0.5	
المبادرة	5/0.5	
المعارف التطبيقية	3/0.2	
قدرة العمل	5/0.4	
العلاقة مع العمال	2/0.2	

العلامة النهائية	20/0.8	الملاحظة	في
------------------	--------	----------	----

جبريط حمزة



مديرية التوزيع ورمتة
مديرية التوزيع المنيعية DD
مصلحة الموارد البشرية

بطاقة تقييم المتربص1/- معلومات المتربص :

اسم ولقب الطالبة : غريب سكيمة
 المستوى : الثالثة تخصص : إدارة موارد بشرية
 موضوع التربص : واقع التدريب في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة –
 فترة التربص ابتداء من : 2026/03/25 إلى : 2026/03/26

2/- معلومات الهيئة المستقبلية :

اسم الهيئة المستقبلية : سونلغاز التوزيع – مديرية التوزيع المنيعية .
 عنوان الهيئة المستقبلية : الطريق الوطني رقم 01 المنطقة الصناعية – المنيعية - .
 اسم ولقب مسؤول التربص : جبريط حمزة برتبة : مكلف بالدراسات

3/- جدول تقييم المتربص :

عناصر التقييم	العلامة	ملاحظات
المواضبة	5/05	
المبادرة	5/05	
المعارف التطبيقية	3/02	
قدرة العمل	5/04	
العلاقة مع العمال	2/02	

العلامة النهائية	20/18	الملاحظة	في
------------------	-------	----------	----



جبريط حمزة

فقط التوزيع ورملة
 مديرية التوزيع المنيعية
 مصلحة الموارد البشرية

جدول متابعة الحضور

الحضور اليومي للطالبة : غريب سكيّنة في المؤسسة خلال فترة التربص كان كالتالي
الأسبوع الأول :

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التربص
الأربعاء	2026/03/25	يوم كامل	حاضر .
الخميس	2026/03/26	يوم كامل	حاضر .

ختم وإمضاء مسؤول التربص عن الهيئة المستقبلة



جبريط حمزة

مديرية التوزيع ورملة
DD مديرية التوزيع المنية
مصلحة الموارد البشرية

جدول متابعة الحضور

الحضور اليومي للطالبة :.....لعور شيماء في المؤسسة خلال فترة التربص كان كالتالي :
الأسبوع الأول :

اليوم	التاريخ	التوقيت	ملاحظات مسؤول التربص
الأربعاء	2026/03/25	يوم كامل	حاضرة
الخميس	2026/03/26	يوم كامل	حاضرة

ختم وإمضاء مسؤول التربص عن الهيئة المستقبلية



جريط حمزة

مديرية التوزيع ورعاية
DD مديرية التوزيع المنبوعة
مصلحة الموارد البشرية

الملحق رقم (05): مخرجات spss

Effectifs

Remarques	
Résultat obtenu	01-MAY-2026 13:38:55
Commentaires	
Données	C:\Users\BADRO INFO\Desktop\التدريب مع زين.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer <aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	29
Gestion des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides
Observations prises en compte	FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى التعليمي الاقدمية في العمل المنصب الوظيفي /ORDER=ANALYSIS.
Syntaxe	
Temps de processeur	00:00:00.00
Ressources	Temps écoulé 00:00:00.00

[Ensemble_de_données1] C:\Users\BADRO INFO\Desktop\التدريب مع زين.sav

Statistiques

		الجنس	العمر	المستوى التعليمي	الاقدمية في العمل	المنصب الوظيفي
N	Valide	29	29	29	29	29
	Manquante	0	0	0	0	0

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اداري	5	17.2	17.2	17.2
تقني	6	20.7	20.7	37.9
اطار	17	58.6	58.6	96.6
عامل	1	3.4	3.4	100.0

Total	29	100.0	100.0
-------	----	-------	-------

Effectifs

Remarques	
Résultat obtenu	01-MAY-2026 13:40:54
Commentaires	
Données	C:\Users\BADRO التدريب مع زين INFO\Desktop\زين.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer <aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	29
Gestion des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes. Les statistiques sont basées sur toutes les observations dotées de données valides FREQUENCIES VARIABLES= الجنس العمر المستوى_التعليمي الاقدمية_في_العمل المنصب_الوظيفي /BARCHART FREQ /ORDER=ANALYSIS.
Syntaxe	
Ressources	Temps de processeur 00:00:00.62 Temps écoulé 00:00:00.70

[Ensemble_de_données1] C:\Users\BADRO INFO\Desktop\التدريب مع زين\زين.sav

Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى_التعليمي	الاقدمية_في_العمل	المنصب_الوظيفي
N	29	29	29	29	29
	0	0	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	22	75.9	75.9	75.9
Valide انثى	7	24.1	24.1	100.0
Total	29	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 30	7	24.1	24.1	24.1
40-30	15	51.7	51.7	75.9
Valide 50-41	6	20.7	20.7	96.6
اكثر من 50	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	6	20.7	20.7	20.7
لسانس	9	31.0	31.0	51.7
Valide ماستر	13	44.8	44.8	96.6
دكتوراة	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

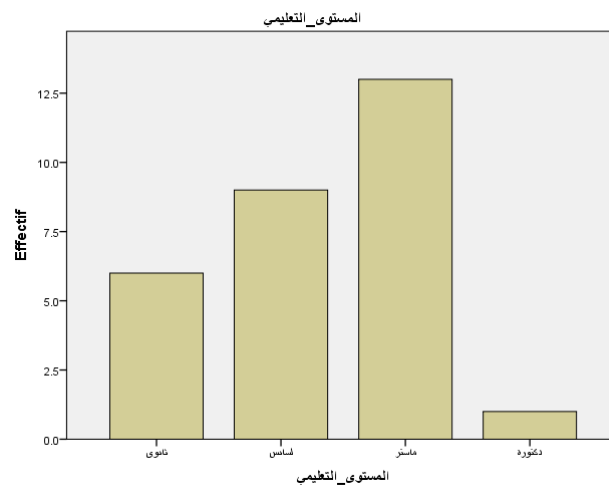
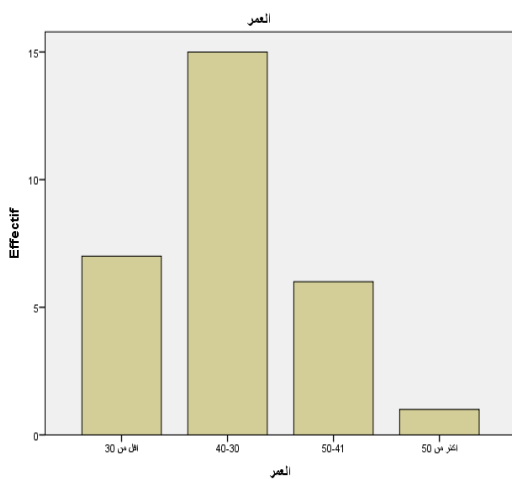
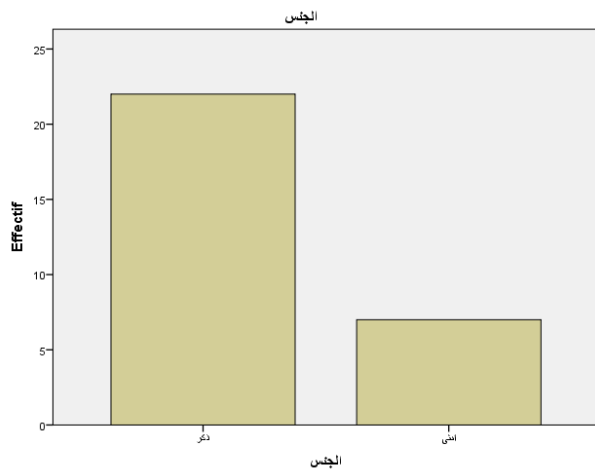
الاقدمية في العمل

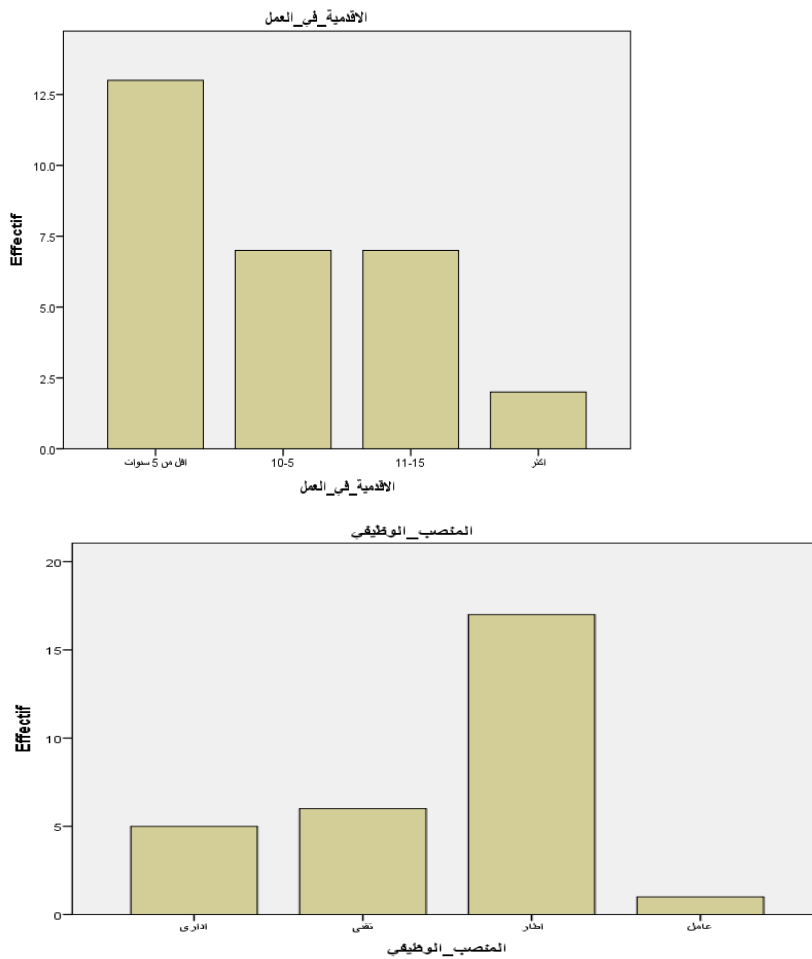
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اقل من 5 سنوات	13	44.8	44.8	44.8
10-5	7	24.1	24.1	69.0
Valide 11-15	7	24.1	24.1	93.1
اكثر	2	6.9	6.9	100.0
Total	29	100.0	100.0	

المنصب الوظيفي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اداري	5	17.2	17.2	17.2
تقني	6	20.7	20.7	37.9
اطار	17	58.6	58.6	96.6
عامل	1	3.4	3.4	100.0
Total	29	100.0	100.0	

Diagramme en bâtons





Fiabilité

Remarques		
Résultat obtenu		01-MAY-2026 14:07:56
Commentaires		
	Données	C:\Users\BADRO
		التدريب مع
		زين.sav
	Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Entrée	Filtrer	<aucune>
	Poids	<aucune>
	Scinder fichier	<aucune>
	N de lignes dans le fichier de travail	29
	Entrée de la matrice	
Gestion des valeurs manquantes	Définition de valeur manquante	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.

Syntaxe	Observations prises en compte	Les statistiques reposent sur l'ensemble des observations dotées de données valides pour toutes les variables dans la procédure. RELIABILITY /VARIABLES= 3س 2س 1س 4س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س /SCALE('الثبات الاح') ALL /MODEL=ALPHA /SUMMARY=TOTAL.
	Ressources	Temps de processeur 00:00:00.02 Temps écoulé 00:00:00.01

[Ensemble_de_données1] C:\Users\BADRO INFO\Desktop\التدريب مع زين.sav

Echelle :

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Valide	29	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	29	100.0

Remarques

Résultat obtenu	01-MAY-2026 14:20:41
Commentaires	
Données	C:\Users\BADRO INFO\Desktop\التدريب مع زين.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données1
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	29

Gestion des valeurs manquantes	Définition des valeurs manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur sont traitées comme manquantes.
	Observations prises en compte	Toutes les données non manquantes sont utilisées.
Syntaxe		DESCRIPTIVES VARIABLES= 4س 3س 2س 1س 5س 6س 7س 8س 9س 10س 11س 12س 13س 14س 15س 16س /SAVE /STATISTICS=MEAN STDDEV.
Ressources	Temps de processeur	00:00:00.02
	Temps écoulé	00:00:00.01
Variables créées ou modifiées	Z1س	Zscore: تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب
	Z2س	Zscore: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري
	Z3س	Zscore: البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي
	Z4س	Zscore: يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات
	Z5س	Zscore: يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه
	Z6س	Zscore: يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية
	Z7س	Zscore: يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي
	Z8س	Zscore: يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية

Remarques

Variables créées ou modifiées	Z9س	Zscore: يعزز فرص الترقية المهنية
	Z10س	Zscore: نقص الموارد المالية يعيق التدريب
	Z11س	Zscore: ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب
	Z12س	Zscore: ضعف دعم الإدارة العليا
	Z13س	Zscore: البرامج التدريبية غير مناسبة
	Z14س	Zscore: المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب

Z15س	Zscore: التدريب ينعكس على أداء المؤسسة
Z16س	Zscore: هناك متابعة بعد التدريب

Remarques

Résultat obtenu	01-MAY-2026 14:54:47
Commentaires	
Données	C:\Users\BADRO INFO\Desktop\التدريب مع زين.sav
Ensemble de données actif	Ensemble_de_données2
Filtrer	<aucune>
Poids	<aucune>
Scinder fichier	<aucune>
N de lignes dans le fichier de travail	29
Définition des manquantes	Les valeurs manquantes définies par l'utilisateur pour les variables dépendantes sont traitées comme manquantes.
Traitement des valeurs manquantes	Les statistiques sont basées sur des observations sans valeurs manquantes pour aucune des variables ni aucun des facteurs pris en compte.
Observations prises en compte	EXAMINE VARIABLES= س1 س2 س3 س4 س5 س6 س7 س8 س9 س10 س11 س12 س13 س14 س15 س16 /PLOT BOXPLOT STEMLEAF NPLOT /COMPARE GROUPS /STATISTICS DESCRIPTIVES /CINTERVAL 95 /MISSING LISTWISE /NOTOTAL.
Syntaxe	
Temps de processeur	00:00:04.20
Temps écoulé	00:00:04.18

[Ensemble_de_données2]

Récapitulatif du traitement des observations

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
يعزز فرص الترقية المهنية	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
ضعف دعم الإدارة العليا	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
البرامج التدريبية غير مناسبة	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%
هناك متابعة بعد التدريب	29	100.0%	0	0.0%	29	100.0%

Descriptives

	Statistique
Moyenne	3.93
Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.76
pour la moyenne Borne supérieure	4.11
Moyenne tronquée à 5%	3.92
Médiane	4.00
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	Variance
	.209
	Ecart-type
	.458
	Minimum
	3
	Maximum
	5
	Intervalle
	2

يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	Intervalle interquartile	0
	Asymétrie	-.311
	Aplatissement	2.322
	Moyenne	3.66
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.35
	pour la moyenne Borne supérieure	3.96
	Moyenne tronquée à 5%	3.67
	Médiane	4.00
	Variance	.663
	Ecart-type	.814
	Minimum	2
	Maximum	5
	Intervalle	3
	Intervalle interquartile	1
	Asymétrie	-.969
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	Aplatissement	.437
	Moyenne	3.79
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.54
	pour la moyenne Borne supérieure	4.05
	Moyenne tronquée à 5%	3.83
	Médiane	4.00
	Variance	.456
	Ecart-type	.675
	Minimum	2
	Maximum	5

Descriptives

		Erreur standard
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	Moyenne	.085
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	
	pour la moyenne Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845

	Moyenne		.151
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
	Médiane		
	Variance		
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		
	Intervalle		
	Intervalle interquartile		
	Asymétrie		.434
	Aplatissement		.845
	Moyenne		.125
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	Médiane		
	Variance		
	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		

Descriptives

	Statistique
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	3
Intervalle	0
Intervalle interquartile	-1.225
Asymétrie	2.307
Aplatissement	3.17
Moyenne	2.78
Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	3.57
Borne inférieure Borne supérieure	3.21
Moyenne tronquée à 5%	3.00
Médiane	1.076
Variance	1.037
يتم إشراك الموظفين في اختبار الدورات	1
Ecart-type	5
Minimum	4
Maximum	2
Intervalle	-0.575
Intervalle interquartile	-0.556
Asymétrie	
Aplatissement	

	Moyenne	3.86
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.58
	pour la moyenne Borne supérieure	4.14
	Moyenne tronquée à 5%	3.90
	Médiane	4.00
	Variance	.552
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	Ecart-type	.743
	Minimum	2
	Maximum	5
	Intervalle	3
	Intervalle interquartile	0
	Asymétrie	-.892
	Aplatissement	1.443
	Moyenne	4.07
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.84
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	pour la moyenne Borne supérieure	4.29
	Moyenne tronquée à 5%	4.08
	Médiane	4.00

Descriptives

		Erreur standard
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.193
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	
	pour la moyenne Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
يتم إشراك الموظفين في اختبار الدورات	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.138
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	pour la moyenne Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%	

	Médiane	
	Variance	
	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.110
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure
		Borne supérieure
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	

Descriptives

	Statistique
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية Variance	.352
Ecart-type	.593
Minimum	3
Maximum	5
Intervalle	2
Intervalle interquartile	0
Asymétrie	-.009
Aplatissement	.122
Moyenne	4.00
Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.77
pour la moyenne Borne supérieure	4.23
Moyenne tronquée à 5%	4.00
Médiane	4.00
Variance	.357
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي Ecart-type	.598
Minimum	3
Maximum	5
Intervalle	2
Intervalle interquartile	0
Asymétrie	.000
Aplatissement	.120
Moyenne	3.83
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.56
pour la moyenne Borne supérieure	4.10

Moyenne tronquée à 5%	3.86
Médiane	4.00
Variance	.505
Ecart-type	.711
Minimum	2
Maximum	5
Intervalle	3
Intervalle interquartile	0
Asymétrie	-1.020
Aplatissement	1.836
يعزز فرص الترقية المهنية Moyenne	3.69

Descriptives

		Erreur standard
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	Variance	
	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.111
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	Moyenne	.132
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
	Ecart-type	

Minimum	
Maximum	
Intervalle	
Intervalle interquartile	
Asymétrie	.434
Aplatissement	.845
يعزز فرص الترقية المهنية Moyenne	.165

Descriptives

		Statistique
يعزز فرص الترقية المهنية	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.35
	pour la moyenne Borne supérieure	4.03
	Moyenne tronquée à 5%	3.75
	Médiane	4.00
	Variance	.793
	Ecart-type	.891
	Minimum	1
	Maximum	5
	Intervalle	4
	Intervalle interquartile	1
	Asymétrie	-1.274
	Aplatissement	2.193
	Moyenne	3.28
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	2.94
	pour la moyenne Borne supérieure	3.61
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	Moyenne tronquée à 5%	3.27
	Médiane	3.00
	Variance	.778
	Ecart-type	.882
	Minimum	2
	Maximum	5
	Intervalle	3
	Intervalle interquartile	2
	Asymétrie	-.259
	Aplatissement	-1.085
	Moyenne	4.14
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.84
	pour la moyenne Borne supérieure	4.44
	Moyenne tronquée à 5%	4.21
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	Médiane	4.00
	Variance	.623

Ecart-type	.789
Minimum	2
Maximum	5
Intervalle	3

Descriptives

			Erreur standard
يعزز فرص الترقية المهنية	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	
	pour la moyenne	Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
	Médiane		
	Variance		
	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		
	Intervalle		
	Intervalle interquartile		
	Asymétrie		.434
	Aplatissement		.845
	Moyenne		.164
	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	
	pour la moyenne	Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	Médiane		
	Variance		
	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		
	Intervalle		
	Intervalle interquartile		
	Asymétrie		.434
	Aplatissement		.845
	Moyenne		.147
	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	
	pour la moyenne	Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
	Médiane		
	Variance		
	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب			

Intervalle

Descriptives

Descriptives		Statistique
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	Intervalle interquartile	1
	Asymétrie	-1.193
	Aplatissement	2.171
	Moyenne	3.21
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	2.84
	pour la moyenne Borne supérieure	3.58
	Moyenne tronquée à 5%	3.21
	Médiane	3.00
	Variance	.956
ضعف دعم الإدارة العليا	Ecart-type	.978
	Minimum	1
	Maximum	5
	Intervalle	4
	Intervalle interquartile	2
	Asymétrie	-.200
	Aplatissement	-.389
	Moyenne	2.76
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	2.36
	pour la moyenne Borne supérieure	3.16
	Moyenne tronquée à 5%	2.75
	Médiane	3.00
	Variance	1.118
البرامج التدريبية غير مناسبة	Ecart-type	1.057
	Minimum	1
	Maximum	5
	Intervalle	4
	Intervalle interquartile	2
	Asymétrie	-.062
	Aplatissement	-.515
	Moyenne	4.03
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.78
	pour la moyenne Borne supérieure	4.29
	Moyenne tronquée à 5%	4.04
	Médiane	4.00
	Variance	.463
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب		

Descriptives

Erreur standard

ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.182
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
ضعف دعم الإدارة العليا	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.196
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
البرامج التدريبية غير مناسبة	Ecart-type	
	Minimum	
	Maximum	
	Intervalle	
	Intervalle interquartile	
	Asymétrie	.434
	Aplatissement	.845
	Moyenne	.126
	Intervalle de confiance à 95% pour la moyenne	Borne inférieure Borne supérieure
	Moyenne tronquée à 5%	
	Médiane	
	Variance	
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب		

Descriptives

	Statistique
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب Ecart-type	.680
Minimum	3
Maximum	5
Intervalle	2

	Intervalle interquartile	1
	Asymétrie	-.042
	Aplatissement	-.676
	Moyenne	3.97
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.61
	pour la moyenne Borne supérieure	4.32
	Moyenne tronquée à 5%	4.06
	Médiane	4.00
	Variance	.892
التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	Ecart-type	.944
	Minimum	1
	Maximum	5
	Intervalle	4
	Intervalle interquartile	1
	Asymétrie	-1.568
	Aplatissement	3.112
	Moyenne	3.41
	Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	3.04
	pour la moyenne Borne supérieure	3.79
	Moyenne tronquée à 5%	3.48
	Médiane	4.00
	Variance	.966
هناك متابعة بعد التدريب	Ecart-type	.983
	Minimum	1
	Maximum	5
	Intervalle	4
	Intervalle interquartile	1
	Asymétrie	-1.197
	Aplatissement	.846

Descriptives

	Erreur standard
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	
Ecart-type	
Minimum	
Maximum	
Intervalle	
Intervalle interquartile	
Asymétrie	.434
Aplatissement	.845
Moyenne	.175
التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	
Intervalle de confiance à 95% Borne inférieure	

	pour la moyenne	Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
	Médiane		
	Variance		
	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		
	Intervalle		
	Intervalle interquartile		
	Asymétrie		.434
	Aplatissement		.845
	Moyenne		.182
	Intervalle de confiance à 95%	Borne inférieure	
	pour la moyenne	Borne supérieure	
	Moyenne tronquée à 5%		
	Médiane		
	Variance		
هناك متابعة بعد التدريب	Ecart-type		
	Minimum		
	Maximum		
	Intervalle		
	Intervalle interquartile		
	Asymétrie		.434
	Aplatissement		.845

Tests de normalité

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk	
	Statistique	ddl	Signification	Statistique	ddl
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	.422	29	.000	.626	29
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	.388	29	.000	.745	29
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	.413	29	.000	.700	29
يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات	.270	29	.000	.862	29
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	.367	29	.000	.774	29
يساهم التدريب في تطوير مهاراتي المهنية	.339	29	.000	.758	29
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	.328	29	.000	.761	29
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	.389	29	.000	.743	29
يعزز فرص الترقية المهنية	.360	29	.000	.785	29
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	.277	29	.000	.830	29

ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	.327	29	.000	.744	29
ضعف دعم الإدارة العليا	.205	29	.003	.908	29
البرامج التدريبية غير مناسبة	.211	29	.002	.913	29
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	.279	29	.000	.802	29
التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	.377	29	.000	.731	29
هناك متابعة بعد التدريب	.345	29	.000	.775	29

Tests de normalité

	Shapiro-Wilk ^a
	Signification
تعتمد المؤسسة سياسة واضحة للتدريب	.000
يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل دوري	.000
البرامج التدريبية تتناسب مع طبيعة عملي	.000
يتم إشراك الموظفين في اختيار الدورات	.001
يتم تقييم فعالية التدريب بعد انتهائه	.000
يساهم التدريب في تطوير مهارات مهنية	.000
يساعد التدريب في تحسين الأداء الوظيفي	.000
يساهم التدريب في التكيف مع التغيرات التكنولوجية	.000
يعزز فرص الترقية المهنية	.000
نقص الموارد المالية يعيق التدريب	.000
ضغط العمل يمنع المشاركة في التدريب	.000
ضعف دعم الإدارة العليا	.015
البرامج التدريبية غير مناسبة	.021
المؤسسة تحقق نتائج إيجابية من التدريب	.000
التدريب ينعكس على أداء المؤسسة	.000
هناك متابعة بعد التدريب	.000

a. Correction de signification de Lilliefors

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

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



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة غرداية

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

غرداية في 08 جويلية 2026

شهادة تصحيح مذكرة ليسانس

بشهاد الأستاذة (ة) : بين الزين جندرة الصفة في لجنة المناقشة: مشرخا

بصفته عضواً في لجنة مناقشة طلبة السنة الثالثة ليسانس التالية أسماؤهم:

(1) لغز شجاء

(2) غریب سلسلہ

..... (3)

شعبة : علوم التيسير : تخصص : إدارة موارد بشرية

باعتوان المذكرة :

و أخذ الشريفة في مؤسسة الإقديسية

تاريخ المناقشة: 1.3.14... 20.2.6.....

أن الطالب (ة) (ت) التزم (ت) بجميع الملاحظات المقدمة من طرف اللجنة وأن المذكرة قابلة للإبداء النهائي.

إمضاء الأستاذ (ة) المكلف (ة) بمتابعة التصحيح

د. حمزة بن الزين

استاذ محاضر قسم (أ)

قسم علوم التسيير

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة غرداية

معلة عر داية

benzina.hanca@univ-gdansk.edu.pl

