



ابن باديس - مستغانم -

جامعة عبد الحميد

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة: علوم التسيير التخصص: تسيير استراتيجي

فعالية نظام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية

باتصالات الجزائر فرع "سيدي علي" ولاية مستغانم

مقدمة من طرف الطالب(ة):

طاظم نجاة

أعضاء اللجنة المناقشة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة.
رئيسا	بوطغان محمد عبد الرزاق	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم
مقررا	هاروشي الخطاب	أستاذ مساعد (أ)	جامعة مستغانم
مناقشا	شرارة وليد	أستاذ مساعد (أ)	جامعة سيدي بلعباس

السنة الجامعية: 2018/2019.

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني في هذا العمل، و لم أكن لأصل إليه لولا فضل الله، أهدي ثمرة جهدي إلى:

إلى منارة العلم و إمام الأمة المصطفى سيدنا محمد صل الله عليه و سلم.

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء، إلى من حاكت سعادتي بخيوط منسوجة من قلبها إلى "أمي الغالية" متمنية لها
طول العمل إن شاء الله.

إلى من سعى و شقى لأنعم بالراحة، الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي لطريق النجاح الذي علمني ان أرتقي سلم
الحياة بحكمة و صبر إلى

"والدي العزيز".

إلى من حبههم يجري في عروقي إخوتي و اخواتي حفظهم الله.

إلى صديقاتي و رفيقات دربي.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة من قريب أو بعيد.

شكر و تقدير

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم:

" وَ قُلْ إِعْمَلُوا فَمَا يَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولَهُ وَالْمُؤْمِنِينَ "

صدق الله العظيم

إن أول الشكر و الثناء و آخره لله سبحانه و تعالى الذي أنعم علينا من جزيل فضله.

و اعترافا بالفضل لأهله أتقدم بالشكر و التقدير للأستاذ الموقر " الهروشي حطاب " لتفضله بقبول الإشراف على هذا البحث و توجيهاته القيمة و الجهد الذي بذله معنا.

كما أتوجه بالشكر الخالص و العرفان إلى من علمونا حروفا من ذهب و كلمات من درر و صاغوا لنا من علمهم حروفا... و من فكرهم منارة.

إلى أستاذة قسم علوم التسيير.

العنوان	الصفحة
الشكر.	
قائمة الأشكال.	
قائمة الجداول.	
مقدمة عامة	01.....
الفصل الأول : الإعداد للتدريب في المنظمة.	
تمهيد	06.....
المبحث الأول : مدخل الى التدريب	07.....
1- المطلب الأول : مفهوم التدريب	07.....
2- المطلب الثاني : أهمية و أهداف التدريب	08.....
3- المطلب الثالث : دوافع التدريب	10.....
المبحث الثاني : العناصر الأساسية في عملية التدريب	11.....
1- المطلب الأول : انواع التدريب	11.....
2- المطلب الثاني : خطوات عملية التدريب	13.....
3- المطلب الثالث : طرق التدريب	15.....
المبحث الثالث : تحديد الاحتياجات التدريبية	16.....
1- المطلب الأول الحاجة للتدريب و أهميتها	16.....
2- المطلب الثاني : مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية	17.....
3- المطلب الثالث : معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية.	19.....
خلاصة الفصل	20.....

الفصل الثاني : دور التدريب الفعال في تحسين أداء المورد البشري بالمنظمة.

22	تمهيد
23	المبحث الأول: أساسيات نظام التدريب الفعال
23	1- المطلب الأول : نظام التدريب الفعال و مبادئه
25	2- المطلب الثاني: أساليب التدريب الفعال
26	3- المطلب الثالث : عناصر و مكونات النظام التدريبي الفعال
28	المبحث الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية
28	1- المطلب الأول : مفهوم تقييم الأداء و أهدافه
30	2- المطلب الثاني : طرق تقييم العنصر البشري في المؤسسة
32	3- المطلب الثالث : شروط نجاح الأداء في المؤسسة
33	المبحث الثالث: فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري
33	1- المطلب الأول: أهمية تدريب و تطوير القوى العاملة بالمؤسسة
34	2- المطلب الثاني: علاقة الأداء و تحسنه بالتدريب الفعال
35	3- المطلب الثالث: دور التدريب الفعال في تحسين الأداء و نجاحه
36	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري باتصالات الجزائر.

38	تمهيد
39	المبحث الأول: نظرة حول وكالة اتصالات الجزائر و هدفها من التدريب
39	1- المطلب الأول: التعريف بالوكالة و الهيكل التنظيمي لها
42	2- المطلب الثاني: أهداف و مهام الوكالة
43	3- المطلب الثالث شروط التدريب الفعال و هدف الوكالة منه
44	المبحث الثاني: واقع التدريب بالوكالة و أثره في تحسين أداء الفرد

44	1- المطلب الأول: أنواع التدريب التي تعتمد عليها الوكالة.....
46	2- المطلب الثاني: الخطوات التي يمر بها التدريب بالوكالة.....
50	3- المطلب الثالث: أثر التدريب الفعال على الوكالة و أداء الفرد و تحسينه.....
52	المبحث الثالث: الاستبيان و عينة البحث.....
52	1- المطلب الأول: مجتمع و حجم العينة.....
53	2- المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.....
54	3- المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستمارة.....
63	خلاصة الفصل.....
64	خاتمة عامة.....
67	قائمة مراجع.....

الملاحق.

الملخص.

قائمة الأشكال.

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	خطوات التدريب	1-1
18	المشركون في تحديد الاحتياجات التدريبية.	2-1
26	عناصر و مكونات النظام التدريبي.	3-2
40	مخطط التنظيم الداخلي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، سيدي علي.	4-3
42	الأهداف الأساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر.	5-3
44	هدف وكالة اتصالات الجزائر من التدريب.	6-3
46	خطوات التدريب بالوكالة.	7-3

قائمة الجداول.

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	أنواع التدريب.	13
2-1	تحديد الاحتياجات التدريبية.	14
3-3	توزيع عمال الوكالة حسب المهام.	40
4-3	توزيع عناصر العينة من حيث الجنس.	53
5-3	توزيع عناصر العينة من حيث السن.	53
6-3	توزيع عناصر العينة من حيث الخبرة المهنية.	54
7-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 1.	54
8-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 2.	55
9-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 3.	55
10-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 4.	56
11-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 5.	56
12-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 6.	57
13-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 7.	57
14-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 8.	58
15-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 9.	58
16-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 10.	59
17-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 11.	59
18-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 12.	60
19-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 13.	60
20-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 14.	61
21-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 15.	61
22-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 16.	62
23-3	إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم 17.	62

تواجه منظمات الأعمال اليوم أكثر من أي وقت مضى رهانات متعددة مصدرها القوى التنافسية و التحديات الناشئة عن العولمة و انفتاح الأسواق، و انهيار حواجز و موانع حرية التجارة و تدفقات رأس المال، هذا إلى جانب الثورة التكنولوجية الجديدة، و المتمثلة في الالكترونيات و تكنولوجيا الاتصالات، و التي أصبحت المنظمات تتسابق من أجل الحصول عليها كونها أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية.

و قد كان من نتائج التطورات المتلاحقة في بيئة المنظمة و اتساع استخدام التكنولوجيا الحديثة و المعقدة، تغيير و تعديل في أساليب العمل القديمة، و كذا الميل إلى إعادة تصميم بعض الوظائف بحيث تكون أكثر إنتاجية، إلى جانب ظهور وظائف جديدة، و هو ما تمخض عنه ظهور حاجة ماسة إلى تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية، و الذي فرض على منظمات الأعمال و المؤسسات القيام بتصميم برامج تأهيلية و تدريبية تهدف إلى سد النقص الحاصل في المهارات القديمة، و تأهيل الأفراد لمسايرة التصميمات الجديدة للوظائف الحالية، إلى جانب تدريبهم على الأداء الفعال للوظائف الحديثة التي أفرزتها التطورات الحاصلة.

و لم تكن الحاجة كبيرة لحث الموارد البشرية على تنمية قدراتهم أو تغيير مهاراتهم عندما كانت الوظائف تتسم بالبساطة و سهولة التعلم و تعتمد على تكنولوجيات محدودة، لكن و مع اتجاه الوظائف في منظمة اليوم لأن تكون أكثر تعقيدا و مع الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا العمل و الانتاج لم يصبح التدريب عملية اختيارية و لكنه أصبح حتمية استراتيجية، و صارت الحاجة ملحة للقيام به.

و تهدف منظمة اليوم من وراء تدريب مواردها البشرية إلى الوصول لتحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين و اكسابهم للمرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، إضافة إلى سعيها لتطوير مستويات أدائهم بما يسمح بارتفاع قدراتهم على المساهمة في تحقيق الاهداف التنظيمية، و كذا اهدافهم الخاصة، و يحقق نشاط التدريب أهدافه إذا تم تصميمه و الإعداد له بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من الأفراد و المنظمة، السهر على متابعة السير الحسن لأنشطته، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجه.

و يعتبر التدريب من أكثر المواضيع التي لاقت و تلاقي اهتماما كبيرا في الوقت الحاضر، و ذلك لأهميته، بحيث يساعد على تنمية و تطوير الأداء لجميع فئات القوى العاملة في أي منظمة، و يهتم الأفراد بالتدريب لعدة أسباب، السبب الظاهر أو الأكيد هنا هو لتعلم و اكتساب مهارات جديدة، يمكن استخدامها في العمل، أو من أجل تحسين وظائفهم إلى الأفضل.

لذا أصبح من الضروري على المنظمات الاهتمام بالموارد البشرية و الاستثمار في تنمية مهاراتها، كونها تمثل أهم مورد في المنظمة، و أصل من أهم الأصول التي تملكها، و هذا لتكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية حتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات.

مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات تسعى دوما إلى تحقيق أفضل النتائج، و تقديم أحسن الخدمات لزيائهم، لذلك تركز اهتمامها على موردها البشري الذي يعتبر عنصر مهم جدا بالمؤسسة، بحيث تتبع طرق تدريب مناسبة لتطوير و تحسين مستوى أداء الفرد، و إكسابه قدرات و معارف جديدة لاستخدامها في منصبه الحالي، أو مناصب أعلى في المستقبل.

إشكالية الدراسة.

و بناء على ما تقدم فإن التساؤل الأساسي الذي نحاول الاجابة عليه من خلال هذا البحث هو:

ما مدى فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري باتصالات الجزائر؟

و هذا التساؤل يقودنا إلى طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية أهمها:

- 1- ما دور التدريب في المؤسسة؟
- 2- إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التدريب على أداء الفرد و المؤسسة؟
- 3- هل يسمح التدريب بتحقيق تغيير إيجابي في سلوك و أداء العاملين بعد مدة من التحاقهم بوظائفهم بوكالة اتصالات الجزائر؟

و لتقديم الإجابات اللازمة على الأسئلة المطروحة يمكن الاستعانة بالفرضيات الآتية:

فرضيات البحث:

- 1- يسمح التدريب برفع من كفاءة المورد البشري.
- 2- هدف التدريب تحسين الأداء حاضرا و مستقبلا للفرد و ذلك نظرا للتغيرات التكنولوجية الراهنة.
- 3- يحتاج صياغة برنامج تدريبي عدة خطوات مدروسة و متكاملة بحيث يتوقف نجاح التدريب و فعاليته على القيام بها وفق مبادئ و معايير لا يمكن الاستغناء عنها و تتوافق مع احتياجات الأفراد و المنظمة.

دوافع اختيار الموضوع:

ما دفعنا لاختيار هذا الموضوع هو الأسباب التالية:

- 1- إيماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة، فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة أو فعالية المنظمة، وبالتالي نموها وبقائها واهتمام التدريب بتنمية القدرات البشرية.
- 2- الشعور بالرغبة في الاطلاع والاستفادة و اكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.
- 3- محاولة تشخيص واقع اهتمام المؤسسات الجزائرية بموضوع التدريب و تحسين أداء العاملين.

أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من الاعتبارات التالية:

- التدريب يساعد العاملين في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة، و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة.
- يسهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل بالمؤسسة.
- زيادة الانتاجية للعاملين كما و نوعا من خلال اكسابهم المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم.
- التدريب يساعد في تقليل التوار الناجم عن النقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- كما أن التدريب يمس أهم عنصر في المنظمة و هو العنصر البشري بحيث يكسبه مهارات و خبرات جديدة.

أهداف البحث:

و نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- إبراز أهمية التدريب و الدور الفعال الذي يلعبه في تنمية و تطوير أداء الأفراد في المنظمة.
- مدى توافق برنامج تدريبي مع الاحتياجات التدريبية.
- تسليط الضوء على أساليب و طرق التدريب الفعال و مدى فعاليته.
- دراسة أثر النشاط التدريبي على أداء العاملين في وكالة اتصالات الجزائر.
- محاولة ربط الدراسة بواقع المؤسسة الجزائرية.

المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على إشكاليات الدراسة و تساؤلاتها، من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي في جميع المعلومات و البيانات المتعلقة بالظاهرة موضوع البحث، أما فيما يتعلق بالجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على المنهج الاستنباطي الذي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات و تعميمها.

أدوات الدراسة.

لتحقيق منهجية الدراسة تم استخدام الأدوات و المصادر التالية:

- المسح المكتبي بالاطلاع على مجموعة الكتب و الرسائل الجامعية و المجلات التي لها علاقة بجوانب الموضوع في الجانب النظري.
- أما الجانب التطبيقي قمنا بالدراسة الميدانية بوكالة اتصالات الجزائر فرع سيدي علي بولاية مستغانم.

تقسيمات البحث:

لمعالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلين في الجانب النظري، و فصل في الجانب التطبيقي.

الفصل الأول: و يتضمن مفهوم التدريب و أهميته و أهدافه، و كيفية الإعداد للتدريب في المنظمة من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية، و اختيار النوع المناسب للتدريب، و كذا خطوات و طرق التدريب.

الفصل الثاني: وزعنا الفصل على ثلاث مباحث، المبحث الأول يخص نظام التدريب الفعال و أساليبه و مكونات هذا النظام، و المبحث الثالث يتضمن دور التدريب في تحسين الأداء و نجاحه بالمنظمة.

الفصل الثالث: أو الجانب التطبيقي يتضمن الدراسة الميدانية بوكالة اتصالات الجزائر بحيث سنتناول في هذا الفصل التعريف بالوكالة و هيكلها التنظيمي، و واقع التدريب بالوكالة، إضافة إلى مدى فعالية برامج التدريب في تحسين أداء الفرد و الوكالة ككل.

الفصل الأول

الإعداد للتدريب في المنظمة

تمهيد.

دفع التحول الكبير في بيئة عمل المنظمة إلى إعادة النظر في الموارد البرية و بضرورة الاستثمار فيها بهدف إكسابها المرونة اللازمة التي تمكنها من مواجهة مختلف التحولات، فأصبح الإعداد لبرامج تدريبية و العمل على تنفيذها عاملا ضروريا لبناء قوة بشرية منتجة قادرة على رفع التحدي و تحقيق ميزة وسط محيط متقلب، و لقد ازداد اهتمام المنظمات بنشاط التدريب مع احتدام المنافسة، و ظهورها يسمى بالثورة التكنولوجية، و قد شمل التدريب كل الأفراد بذلك و في كل المستويات، و زاد يقين المنظمة بأن حصولها على أفراد مؤهلين هو السبيل لتحقيق أهدافها، و يتسنى بلوغ الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية، من خلال اتباع نشاط التدريب للخطوات العلمية المنهجية.

و سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

1- مدخل إلى التدريب.

2- العناصر الأساسية في عملية التدريب.

3- تحديد الاحتياجات التدريبية.

المبحث الأول: مدخل إلى التدريب.

يعتبر التدريب برنامج ينشأ بين مشاركين و مسير، و يقوم فيها المسير بتبادل الخبرات و المعلومات، و من خلال هذا البحث سنتعرف على مفهوم التدريب، و أهميته و أهدافه و كذا الدوافع التي تؤدي إلى التدريب.

المطلب الأول: مفهوم التدريب.

هناك العديد من الاتجاهات بمعنى التدريب، فالتدريب هو تلك الجهود التي تهدف إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنميته و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات بما يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو يعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل القريب.

كما عرف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد مما يجعلهم يستخدمون طرقاً و أساليب مختلفة في أداء الأعمال، بجعلهم يسلكون شكلاً مختلفاً بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله¹.

و هناك تعاريف أخرى متعددة تشمل ما يلي:²

- هو ذلك النشاط الإنساني المخطط له و الهادف إلى إكساب المتدربين القناعات و المهارات و المعارف اللازمة، بغرض إحداث تغيير في أنشطة الأفراد و المنظمة بما يحقق أهداف مقصودة.
- أو هو تزويد الفرد بالأساليب و الخبرات و الاتجاهات العلمية و العملية السلمية اللازمة، لاستخدام المعارف و المهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها، بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن في وظيفته الحالية، و يعده للقيام بالمهام الوظيفية المستقبلية وفق مخطط علمي لاحتياجاته التدريبية.
- أو هو عملية تغيير في نمط تفكير و سلوك المتدرب في ضوء الاحتياجات و المشاكل الفعلية التي تواجه العمل.
- و التدريب أيضاً هو الجهود الإدارية أو التنظيمية، التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل بها.
- و يقصد بها أيضاً تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري و التطبيق العملي، و ذلك بهدف تطوير الفرد معرفياً و مهارتياً و اتجاهياً، أو بمعنى آخر بهدف نمو الفرد

¹ - فايز الخاطر – استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن. ط1 – 2010 - ص11.

² - هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012، ص21.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف التدريب.

1- أهمية التدريب:¹

للتدريب أهمية بالغة و فوائد عديدة سواء بالنسبة للمنظمة أو الفرد العامل، و تظهر هذه الأهمية فيما يلي:

❖ بالنسبة للمنظمة:

- زيادة الانتاجية و الأداء التنظيمي، إذ أن اكتساب العاملين المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و الموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.
- يساهم في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المنظمة.
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمنظمة، و بذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المنظمة منهم من أهداف.
- يؤدي إلى ترشيد القرارات الإدارية و تطوير أساليب أسس و مهارات القيادة الإدارية.
- يساعد في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات و الاستشارات الداخلية و بذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين و الإدارة.

❖ بالنسبة للعاملين:

- مساعدتهم في تحسين فهمهم للمنظمة و توضيح أدوارهم فيها.
- مساعدتهم في حل مشاكلهم في العمل.
- يطور و ينمي الدافعية نحو الأداء و يخلق فرصا للنمو و التطور لدى العاملين.
- مساعدتهم في التقليل من التوتر الناجم عن نقص في المعرفة أو المهارة أو كليهما.
- يساهم في تنمية القدرة الذاتية للإدارة و الرفاهية لدى العاملين.
- تطوير الطاقات الفردية و الجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني أو تمثيل الأدوار و غيرها من الأساليب الهادفة للتطوير.
- تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين ل² سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف و الأفكار.

¹- كحيلية حنان، دور التدريب و التكوين في تحسين أداء العنصر البشري، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر عب علوم التسيير، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، ولاية مستغانم، 2016/2015، ص 6-7.

2- أهداف التدريب:¹

يوجد هناك اهداف عامة أساسية منها:

- الإسهام في إعادة التوازن النوعي و العددي لهيكل العمالة، فإذا حدث فائض في العمالة في تخصص أو قطاع معين، يمكن من خلال التدريب التحويلي تأهيلهم لتخصص أو تخصصات أخرى حيث يسد بهم العجز فيها.
- تنمية مهارات التفكير التأملي لدى المتدربين و قدراتهم البحثية من خلال بحوث العمل أو المشاغل و الدورات التدريبية.
- تنمية الوعي لدى المتدربين بالحاجة إلى تقبل التغيير و الاستعداد له، و بذل جهد لوضع التغييرات التربوية موضع الاختبار و التجربة و الاسهام في عملية التطوير و التجديد.
- الاستفادة من خبرات و معارف و مهارات المصادر البشرية في تطوير و تنمية معارف و مهارات العاملين في الميدان التربوي.
- تعريف المتدربين بأدوارهم المختلفة و تزويدهم بالمعارف و المهارات التي تمكنهم من أداء تلك الأدوار بفاعلية و كفاءة.
- زيادة مهارات و قدرات الفرد و تسليحه بمقومات تؤهله للترقي للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

¹- هاشم حمدي – مرجع سابق، ص29.

المطلب الثالث: دوافع التدريب.¹

من خلال مفاهيم التدريب و أهميته نجد أن دوافع التدريب تتمثل في:

- 1- زيادة الإنتاج: و ذلك بزيادة الكمية و تحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان و من ثم زيادة قابليتهم للإنتاج.
- 2- الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها و ذلك عن طريق رفع الكفاءة الانتاجية للعاملين و الاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل و طريقة الأداء.
- 3- رفع معنويات العاملين: إذ عبر التدريب عن طموح المتدرب، يشعر العامل بجدية المؤسسة في تقديم العون له و رغبتها في تطوير و تمكين علاقته مه مهنته التي يعيش منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه و تفانيه في اداء عمله.
- 4- توفير القوة الاحتياطية في المنشأة: بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في الأيدي العاملة، فغيره يتم تخطيط و تهيئة القوى العاملة المطلوبة.
- 5- التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم و طرق أدائهاة بذلك يخلق معرفة و وعيا و قدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف و الرقابة في أدائه لعمله.
- 6- القلة في حوادث العمل: أن التدريب معناه معرفة العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الألة و بحركة و مناولة المواد و غيرها، ما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية و يعمل التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات.

¹- فايز الخاطر - مرجع سابق - ص 14-15.

المبحث الثاني: العناصر الأساسية في عملية التدريب.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تحديد أنواع التدريب و أدواته، و ما هي مراحل العملية التدريبية.

المطلب الأول: أنواع التدريب.¹

مع التغيرات السريعة التي يمر بها مجتمعنا المعاصر يجب على كل فرد منا أن يواكب هذا التغيير و لا يتم ذلك إلا بالتدريب لإعداده للوظيفة و تنمية مواهبه و قدرته على اتخاذ القرار و الشعور بالمسؤولية.

و التدريب يتخذ صوراً و أنواعاً مختلفة حسب قاعدة التصنيف التالية:

أولاً: من حيث زمن التدريب:

و التدريب من حيث الزمن يتخذ شكلين رئيسيين هما:

1- التدريب قبل الخدمة أو قبل الالتحاق بالعمل:

يقصد به إعداد الأفراد علمياً و عملياً و مسلكياً إعداداً سليماً بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، فالتربية الميدانية لخريجي كليات التربية تعد عملياً قيل الخدمة.

2- التدريب أثناء الخدمة:

يقصد به تدريب العاملين في أحد قطاع الخدمات أو القطاعات الانتاجية بغرض تنمية القدرات الذهنية و المهارات العملية.

أما الهدف الرئيسي من التدريب أثناء الخدمة فهو صقل الموظف و إحاطته بأحدث التطورات التي توجد في مجال تخصصه و تحسن مستوى أداءه الوظيفي عن طريق تحسين أساليب العمل.

¹ - بن عزة فردوس - دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة - مذكرة شهادة ماستر - جامعة قاصدي مرباح - ورقلة - (2015-2016) - ص 645.

ثانيا: من حيث مكان التدريب:

و التدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:

1- التدريب داخل المنظمة:

و يفصد به تدريب مجموعة من الموظفين تعقد لهم دورات أو اجتماعات في المنظمة التي ينتسبون إليها، و عادة يقوم بهذا النوع من التدريب أحد المسؤولين في المنظمة، مثل رؤساء المتدربين أو زملائهم الذين لهم خبرات سابقة اكسبوها خلال العمل في مجال معين بالتبادل فيما بينهم، أو إدارة شؤون الموظفين.

2- التدريب خارج المنظمة:

و هو يعني أن ينقطع الموظف عن العمل لفترة محدودة ليلتحق أثناءها بدورة أو برنامج تدريسي في أحد المراكز التدريبية في البلد أو في خارجها، و لكن ليس في منظمته التي يعمل فيها، و من المراكز التدريبية على سبيل المثال: معاهد الإدارة العامة – الكليات الجامعية سواء داخل البلد أو خارجها.

ثالثا: من حيث أهداف التدريب:

و أنواع التدريب هنا تدور حول الهدف الذي ترجوه المنظمة و تعمل على تحقيقه و قد اقتصر على تناول بعضها بإيجاز كما يلي:

1- التدريب لتجديد المعلومات:

و هو ما يسمى بالتدريب الإنعاشي حيث يعطي المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل و أساليبه و وسائله المتطورة الحديثة أو تدعيم ما لديه من معلومات و مفاهيم.

2- تدريب المهارات:

يقصد بتدريب المهارات زيادة قدرة الإداريين على أداء أعمال معينة و رفع كفاءتهم في الأداء و بذلك يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد الإداريين بالمهارات الإدارية و الإشراف التي تؤدي بالضرورة إلى زيادة فعاليتهم.

3- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات):

يهدف إلى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم.

4- التدريب للترقية:

يهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانية الموظف بغية تحضيره لتولي وظائف إدارية أعلى، مما يؤمن للموظف مجالات الترقية في المستقبل، و التدريب للترقية لا يعني بالضرورة ترقية المتدرب حال دورة تدريبية بنجاح.

جدول رقم (1-1): أنواع التدريب.

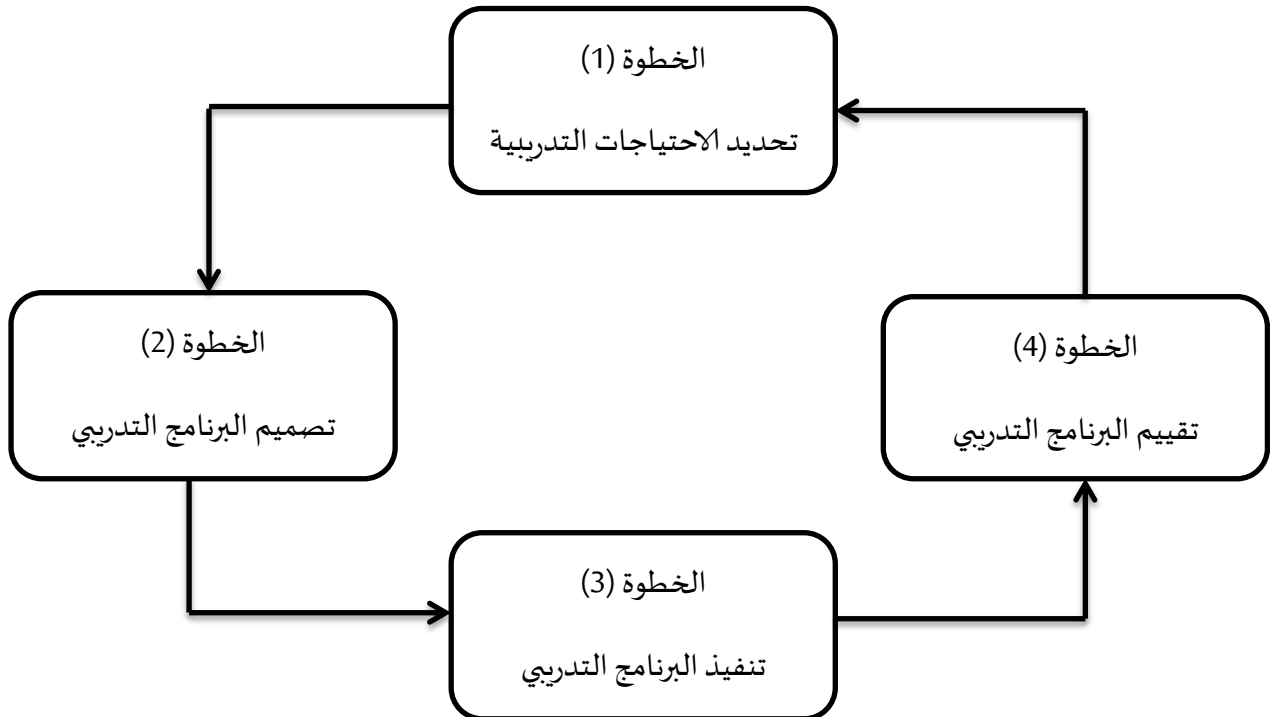
من حيث الزمن	من حيث المكان	من حيث الهدف
- التدريب قبل الخدمة	- التدريب داخل المنظمة	- التدريب لتجديد المعلومات
- التدريب أثناء الخدمة	- التدريب خارج المنظمة	- تدريب المهارات.
		- التدريب السلوكي.
		- التدريب للترفيه.

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية – الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005، ص323.

المطلب الثاني: خطوات عملية التدريب.

تمر عملية التدريب بأربع خطوات وهي كالآتي:¹

الشكل رقم (1-1): خطوات التدريب.



المصدر: هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراجحة للنشر و التوزيع، الأردن، عمان، الطبعة 1 – 2010، ص92.

¹ - عمار بن عيشي – اتجاهات التدريب المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين – دار أسامة للنشر و التوزيع - الأردن - عمان – 2016- الطبعة 1 – ص96-ص130.

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية مهمة مستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة، إذ لابد من تحسين مهارات العاملين باستمرار لمواجهة المنافسة و التطوير في العمل باستخدام أحدث التقنيات و الأساليب الحديثة في العمل.

و يعتقد البعض أن الاحتياجات التدريبية يجب أن تأخذ في الاعتبار ما يلي:

- احتياجات المنظمة.
- احتياجات الأفراد.

و بالإمكان تحديد هذه الاحتياجات كالتالي:

الجدول رقم (2-1): تحديد الاحتياجات التدريبية.

احتياجات المنظمة	احتياجات الأفراد
- تحديد احتياجات التوظيف المستقبلية وفق خطط الهيكل الوظيفي.	- تحديد وفق مستويات و رغبات العاملين.
- بناء على تقويم قدرات العاملين.	- وفق خطة المسار الوظيفي و الأهداف الوظيفية.
- مواءمة احتياجات المنظمة و الأفراد.	- وفق بدائل متاحة داخل المنظمة و خارجها.
- إعداد و إشراف على المسار الوظيفي للعاملين.	- وفق اهتمامات و اتجاهات متغيرة العمل.

المصدر: عمار بن عيثنى، مرجع سابق، ص 97.

2- تصميم البرنامج التدريبي:

يلي تحديد الحاجة للتدريب تصميم برنامج التدريب الذي يعني هذه الحاجة: و يتضمن تصميم البرنامج التدريبي عدة موضوعات أهمها تحديد أهداف البرنامج التدريبي و تحديد المحتوى التدريبي، ثم أساليب و مساعدات التدريب، و تحديد المدربين و المتدربين في البرنامج و أيضا تحديد تكلفة أو ميزانية التدريب.

3- تنفيذ البرنامج التدريبي:

إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج و إخراجه إلى حيز الوجود و الواقع، و تعتبر مرحلة مهمة جدا، ففيها يوضع حسن و سلامة التخطيط و ينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابيا على المرحلة التالية.

4- تقييم البرنامج التدريبي:

يعتبر التقييم جزءا متما لعماية التدريب، و يقصد به تلك الاجراءات المستخدمة في قياس كفاءة البرامج التدريبية و مدى نجاحها في تحقيق أهدافها إلى جانب قياس كفاءة المتدربين و مدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه بهم، و كذلك كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية.

و يمثل تقييم برامج التدريب أحد المجالات لبحوث التدريب و التي على أساسها يمكن تقرير مدى النفع المتحقق من نشاط التدريب.

المطلب الثالث: طرق التدريب.

يتم تدريب العاملين أو الموظفين أو المدراء المطلوب تدريبهم و تأهيلهم إداريا بعدة طرق نستعرض منها ما يلي:¹

1- التدريب أثناء العمل: On the job training.

و هذا يعني أن يتعلم الفرد و هو يعمل، أي خلال وجوده في مكان العمل في المكتب أو العمل أو المصنع، و على الآلات و المعدات الموجودة فعلا و لكن هذا الأسلوب لا يلائم تدريب عدد كبير من العاملين.

2- اللجوء إلى إعداد أماكن خاصة بالتدريب:

أي ليس في مكان العمل بل في مكان آخر يتم اختياره لأغراض التدريب سواء داخل المنشأة أو خارجها لدى مؤسسات متخصصة في التدريب أو مكاتب أو معامل أو مصانع مشابهة، و هذه الوسيلة تلائم تدريب عدد كبير.

3- التدريب عن طريق التلمذة الصناعية:

و تهدف هذه الوسيلة إلى إعداد أفراد من مستويات فنية أعلى، و يتم هذا النوع من التدريب في مدارس مهنية متخصصة نظريا ثم عمليا في المصانع و المكاتب.

4- برامج إعادة التدريب:

و هي برامج نظام لمواجهة التطورات التكنولوجية و بصفة أساسية التطورات الآلية، أو إذا فقد بعض العاملين أعمالهم و أصبح ضروريا إعادة تدريبهم و تأهيلكم.

¹ - هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، مرجع سبق ذكره- ص95 - ص96.

المبحث الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية.

لا يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية هادفة إن لم تكن هناك حاجة للتدريب، و عليه فإن إعداد و تصميم هذه البرامج يتوقف على درجة الحاجة لمثل هذه البرامج، و من خلال هذا المبحث سنتعرف على مفهوم الحاجة للتدريب، و أهميتها، و المسؤول عنها، و ما هي معوقات تحديدها.

المطلب الأول: الحاجة للتدريب و أهميتها.

1- تعريف الحاجة للتدريب:

- يعرفها درويش و تكلا ليلي بأنها: مجموعة التغيرات المطلوبة إحداثها في الفرد و المتعلقة بمعارفه، و مهاراته و خبراته، و سلوكه، و اتجاهاته لجعله لائقا لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات و واجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية.¹

- و هناك من يعرف الاحتياطات التدريبية بأنها جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما، لأي سبب من الأسباب و التي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء، كما أنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج و التقويم الذاتي، فتحديد الاحتياطات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع و دوره في الوصول إلى وضع أفضل.²

2- أهمية الاحتياجات التدريبية:³

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية عملية مهمة و حاسمة لفعالية البرامج التدريبية و ذلك للأسباب التالية:

أ- إن تحديد الاحتياجات التدريبية هو الأساس لكل عناصر العملية التدريبية و أهمها عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، و تصميم محتوى البرنامج التدريبي و نشاطاته، و تقييم البرنامج التدريبي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعد مؤشرا يوجه التدريب توجيها صحيحا في تلك العمليات الفرعية.

ب- يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية في التركيز على الأداء الحسن، و الهدف الأساسي من التدريب.

ج- يوضح تحديد الاحتياجات التدريبية الأفراد المطلوب تدريبهم، و نوع التدريب المطلوب و النتائج المتوقعة منهم.

د- في غياب تحديد الاحتياجات التدريبية أو تحديدها بشكل غير دقيق، إضاعة الجهد و الوقت و المال.

¹ درويش عبد الكريم و تكلا ليلي - أصول الإدارة العامة - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - 1980 - ص 603.

² الصباغ - حمدي عبد العزيز - برنامج التدريب لمعلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية مجلة كلية التربية جامعة عين شمس - العدد 18 - الجزء - 1994 - ص 147.

³ مبروكة عمر محيريق - أساسيات تدريب الموارد البشرية - دار السحاب للنشر و التوزيع - ط 1 - القاهرة - 2013 - ص 57-58.

- و نظرا لكون عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ليس عملا سهلا كما يظن البعض، فهو عمل مسحي منظم، يكون في العادة عبارة عن جهد تعاوني جماعي تضطلع به كافة أجهزة المنظمة بغية معاينة و فحص الفجوة ما بين أهداف محددة و وضع قائم فعلا، و يكون هذا الجهد في صورة برنامج منظم أساسه و غرضه تحديد الاحتياجات التدريبية للمتدربين، و التي تنبع من احتياجاتهم الفعلية في الجوانب التي يشعرون بنقص في معرفتهم أو اتقانهم لها، فإنه قد يشترك في تحديدها عدد من الجهات ذات العلاقة وفقا لمستوى و موقع المتدربين المستهدفين، و تبعا للهدف العام المراد تحقيقه.

المطلب الثاني: مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية.¹

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تعتبر من أهم الحلقات في العملية التدريبية و لا شك أن الجهد المنظم و التحليل السليم و الهادف لتحديد الاحتياجات التدريبية ينعكس أثره على فعالية النشاط التدريبي ككل، و السؤال الهام هنا: من يقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية؟

- عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نتيجة محصلة جهود و تعاون مشترك لعدد من الأفراد على النحو التالي:

1- الموظف: يعتبر الموظف مصدرا أساسيا في تحديد الاحتياجات التدريبية حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل و جزئياته و يواجه مشكلاته اليومية، إلا أنه في نفس الوقت يحذر ألا يكون هو الأساس الوحيد الذي يعتمد عليه عند تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد حيث أنهم لطبيعة مراكزهم الوظيفية ليسوا في وضع يسمح لهم بمعرفة التطورات المستقبلية.

2- الرئيس المباشر: يعتبر من أهم الأطراف المؤثرة على كفاءة عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، فالرئيس المباشر يمكنه الحكم على مستوى أداء الموظف و ما ينبغي أن يكون عليه مستوى أداء العمل و هذا يمكنه من تحديد نقاط الضعف في أداء مرؤوسيه و أيضا تحديد المشكلات التي تعوق سير العمل.

كما تقوم بعض المنظمات باستخدام استمارة استبيان الرؤساء المباشرين لتحديد الاحتياجات التدريبية، بحيث تتضمن هذه الاستمارة بيان المشاكل التي تواجه العمل و درجة أهمية المشكلة بالنسبة للرؤساء.

¹ - مبروكة عمر محيريق - مرجع سابق - ص 58-59.

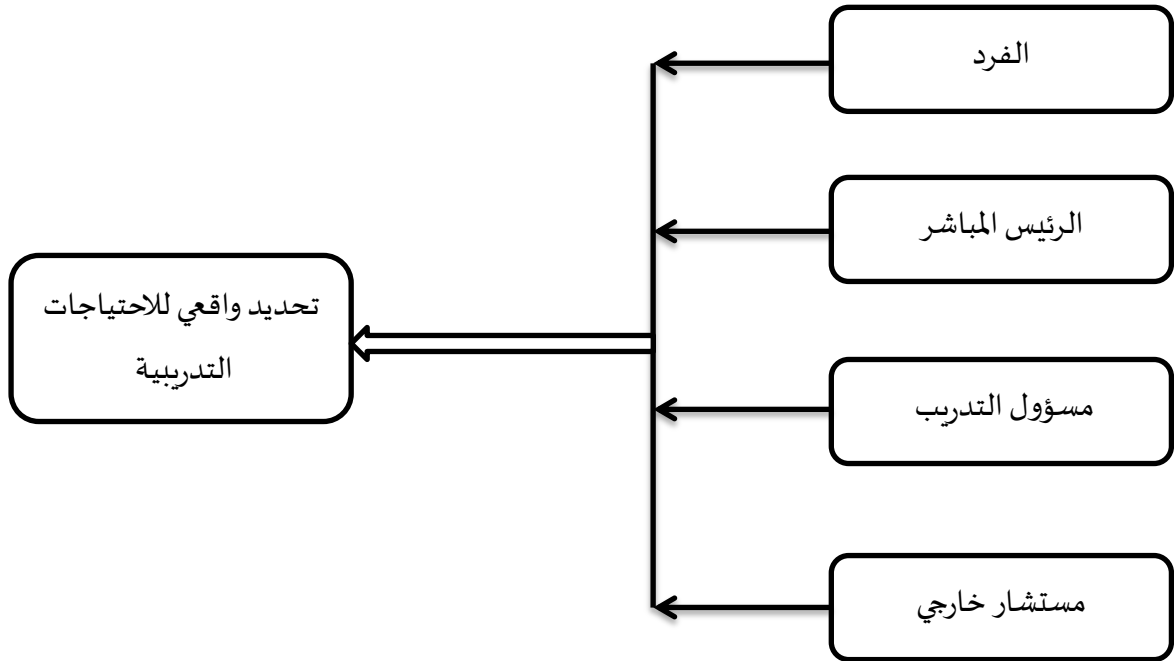
3- اختصاصي التدريب في المنظمة:

و هو شخص تقع ضمن مسؤولياته عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، لذلك فهو دائم الاتصال بالموظف و رئيسه و يحصل منهما على البيانات اللازمة لتحليلها و الخروج منها بتحديد دقيق الاحتياجات التدريبية سواء الحالية أو المستقبلية.

4- مستشار خارجي:

و هو خبير متخصص ينتهي إلى هيئة تدريبية أو استشارية مستقلة تتخصص في هذا النوع من الأنشطة و يقوم بنفس دور اختصاصي التدريب:

الشكل رقم (2-1): المشتركون في تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: Charny ,cy,(2001)-the traineurs tool kit, newYork, American Management Association.

المطلب الثالث: معوقات تحديد الاحتياجات التدريبية¹.

- تظهر المعوقات التي تواجه عملية تحديد الاحتياجات التدريبية في العناصر التالية:

- 1- إن الكثير من المنظمات تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بأسلوب غير علمي لعدم وجود تصور للقائمين على تحديد هذه الاحتياجات عن الأسس المستخدمة لتحقيق ذلك.
- 2- عدم توافر البيانات الضرورية لتحديد هذه الاحتياجات.
- 3- يوجد قصور في بعض المعلومات لدى معظم المديرين فيما يتعلق بالمهارات و الخبرات الضرورية المطلوب توافرها في العاملين تحت رئاستهم.
- 4- عدم قدرة المديرين على تحديد أي من مرؤوسهم يحتاج إلى تدريب و ما نوع التدريب اللازم لعلاج القصور في أداء الموظف.
- 5- إن تحديد الاحتياجات يمثل ركن أساسي في التخطيط للنشاط التدريبي بالمنظمات.

¹ - مبروكة عمر محيريق - مرجع سابق - ص 87-88.

خلاصة الفصل.

يعتبر التدريب عملية منظمة تحتوي على التخطيط و الرقابة و قياس النتائج و الآثار المترتبة عنه، كما أنه ليس عملية تعلم مقترنة بالخبرة فقط بل بالجهد و التنظيم، بحيث أن التدريب له غايات و أهداف. و تختلف الجهة المسؤولة عن التدريب باختلاف ظروف المنظمة ففي بعضها يشرف الرؤساء المباشرين عن العملية إذ يتولون تدريب مرؤوسهم و معالجة مشاكلهم، و في البعض الآخر تعتمد إدارة المنظمة بالعملية إلى المسؤول المباشر بمهمة التدريب، كما قد يتم الاستعانة بمراكز و أجهزة تدريب خارجية سواء كانت محلية أو أجنبية، و هذا في حال عدم توفر الامكانيات لإقامة التدريب داخل المنظمة، و كذا بالنظر إلى مستوى الخدمة التي تقدمها هذه المراكز المتخصصة، و تبدأ عملية التدريب مع بداية الإعداد لها و التعرف على الحاجات الفعلية التدريبية المطلوب تلبيتها، و تعرف مرحلة الإعداد للتدريب على أنها مرحلة تأسيس لبرنامج تدريبي يهدف إلى استقطاب و ضم الأفراد الذين يحتاجون للتدريب، و تهدف هذه المرحلة إلى تحديد ما ينبغي تعلمه و معرفته من قبل الأفراد على ضوء متطلبات الوظائف داخل المنظمة، و تظهر الحاجة إلى التدريب بشكل جيد بعد القيام بدراسات تحليلية لكل من التنظيم، المهام، و كذا المورد البشري، و تتنوع الطرق العلمية المستخدمة في تحليل الاحتياجات إلى التدريب، فمنها ما هو مرتبط باحتياجات المنظمة، و ما هو مرتبط باحتياجات الموارد البشرية.

الفصل الثاني

دور التدريب الفعال في تحسين أداء المورد

البشري بالمنظمة

تمهيد

يعتبر موضوع التدريب من المواضيع الهامة التي تناولها الباحثين، وهذا في جميع الميادين العلمية، و بالنظر إلى الأهمية التي يكتسبها التدريب، ذلك لأنه أساس نجاح كل مؤسسة، و عماد التنمية الإدارية باعتبار ان التدريب يحسن من مستوى الأداء الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين و تصرفاتهم و مدى إنجازاتهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المنظمة، و الذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل، و يترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تدريبهم و تنميتهم، أو فصلهم و الاستفتاء عنهم. و عيه ارتأينا أن نتناول في هذا الفصل إلى مدى فعالية التدريب، و علاقته بالأداء، و كيف يساهم في تحسين أداء الموارد البرية و تطويره بالمنظمة. و عيله قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي:

1- أساسيات النظام التدريب الفعال.

2- تقييم أداء الموارد البشرية.

3- فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

المبحث الأول: أساسيات نظام التدريب الفعال.

لقد أصبح نظام التدريب ضرورة حتمية على كل المؤسسات، لما له من فوائد هامة، وكي يكون هذا التدريب فعال يجب أن يركز على بعض المبادئ والأساليب والعناصر المهمة. وهذا ما سوف نتطرق له في هذا المبحث.

المطلب الأول: نظام التدريب الفعال و مبادئه.

1- مفهوم التدريب الفعال:

- يعرف المحتوى التدريبي الفعال بأنه هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب الفعال لتحقيق الهدف.¹
- التدريب الفعال هو أم يصمم البرنامج حسب الحاجة الفعلية للأفراد، و يصمم كذلك لحل مشاكل العاملين، إضافة إلى ذلك وضع نظام مناسب للمكافآت و الحوافز، و تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديهم.²
- ❖ إضافة إلى هذا يعرف التدريب الفعال أيضا:³
- التدريب يعتمد على مشاكل Problem - based فهو يساعد المتدرب في حل مشاكل يواجهها في مكان عمله (و في التنظيم).
- و التدريب يركز على الأفعال، حيث ينجم عنه أفعال إيجابية تؤدي إلى تحسين الأداء، و تقاس فعالية الدورة التدريبية بشكل رئيسي بمدى تكرار الأفعال المطلوبة خلال التدريب.
- يجب إلزام المتدربين بتذكر قائمة الأفعال المطلوبة خلال التدريب التي يجب أن يولها انتباههم عند عودتهم إلى مكان عملهم.

2- مبادئ التدريب الفعال:

هناك عدد من المبادئ أو الأسس التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمنظمة. و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب، و من أهم هذه الأسس ما يلي:⁴

1- التدريب نشاط مستمر و ليس كما لفترة معينة: و القصد هنا أن التدريب ليس أمرا كماليا تلجأ إليه الإدارة أو تنصرف عنه باختيارها و لكن التدريب نشاط ضروري، فبعد اختيار الفرد لشغل وظيفة معينة، تأتي عملية

¹- عبد الرحمان أحمد جميل، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة 1، 2016- ص11.

²- عمارة منصور - دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية - مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر - تخصص تسيير استراتيجي دولي - جامعة عبد

الحميد ابن باديس - مستغانم - 2016/2015 - ص67.

³- فايز الخاطر - مرجع سابق - ص21.

⁴- عمار بن عيشي - مرجع سابق - ص81 - ص82.

الإعداد والتهيئة، و التي تهدف إلى تعريف الفرد بالعمل المسند إليه من خلال تنظيم مقابلات للفرد الجديد مع المسؤولين في إدارة الموارد البشرية و المشرف عليه.

2-التدريب نشاط متغير و متجدد: يقصد بذلك أن التدريب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و خارج المنظمة، بحيث يجب أن يتصف التدريب بالتغيير و التجديد هو الآخر، فالمتدرب عرضه للتغيير في سلوكياته و عاداته و كذا مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى.

3- التدريب نشاط إداري فني: التدريب باعتباره عمل إداري ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء، و منها وضع الأهداف و السياسات، إعداد الخطط و البرامج، توافر الموارد المالية و البشرية و أخيرا الرقابة المستمرة، و كذلك يعتبر عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة.

4- التدريب له مقومات الإدارية و التنظيمية: حيث يجب أن تكون هناك خطة للعمل تحدد الأهداف، توفر نظام سليم لقياس أداء العاملين، توفر الحوافز المادية و المعنوية.

5- التدريب نظام متكامل: و يقصد بذلك أن هناك تكامل و ترابط في العمل التدريبي، فالتدريب ليس نشاطا عشوائيا من جانب، كما أنه لا ينبع من فراغ، و لا يتجه إلى فراغ من جانب آخر.

المطلب الثاني: أساليب التدريب الفعال.

كي تكون هناك فعالية في التدريب، يجب أن يتم بأساليب متنوعة و مختلفة مثل:¹

1- التدريب أثناء العمل:

إذ يتعلم الفرد العمل من خلال ممارسته له.

2- أسلوب المحاضرة:

و ذلك بقيام المدرب بإلقاء محاضرة أمام المتدربين و يعتبر هذا اتصال من طرف واحد وهو المدرب.

3- أسلوب الندوة:

الندوة تنظم على أساس تبادل عدد من المتخصصين لموضوع محدد يتناقشون فيه و يصلون إلى قرارات تعتبر قاسم مشترك، أو قد يختلفون، و يكتشف لهم الاختلاف مزايا و عيوب موضوع معين.

4- أسلوب دراسة الحالة:

و هو أسلوب يقسم بموجبه المتدربون إلى مجموعات تقدم لهم مشكلة يطلب غلهم تقديم حل لها و من تشرح كل مجموعة القرار الذي توصلت إليه أمام الجميع.

5- أسلوب البريد الوارد:

و هو أسلوب يهدف إلى تدريب المدراء على كيفية اتخاذ القرارات في موقف العمل العادي و في نهاية نهاية اليوم التدريبي يستعرض كل الحلول و الآراء التي يراها.

6- المباريات الإدارية:

بحيث يقسم المتدربون إلى جماعات صغيرة كل مجموعة تمثل إدارة منفصلة، تعطي المجموعات معلومات و بيانات عن الوحدة الإدارية التي يمثلونها و يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرار.

7- أسلوب تقمص الأدوار:

و هو أن يقوم المدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي من خلال تقمصه للدور و تتم المناقشة بين المتدربين.

¹ - هاشم حمدي رضا - التدريب و التأهيل الإداري - ص96-ص97.

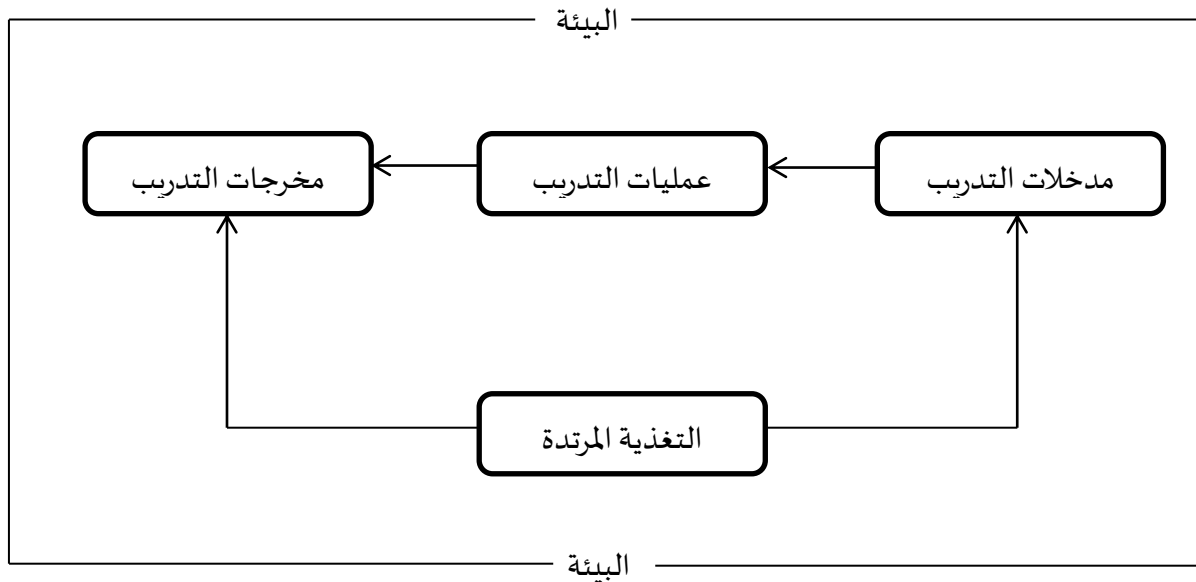
8- أسلوب تدريب الحساسية:

يهدف هذا الأسلوب لتعريف المتدرب على آراء الآخرين فيه بعد أن تزال الحواجز الاجتماعية و يتم التدريب من خلال النقاش و تدخل المدرب.

المطلب الثالث: عناصر و مكونات النظام التدريبي الفعال.

توضح النظرة الشمولية للتدريب أنه كيانا متكاملًا يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة و المتفاعلة، و التي تقوم بعمليات و أنشطة تكون محصلتها النهائية بمثابة المخرجات التي يحققها النظام بأكمله، و ذلك على النحو الموضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم (2-3): عناصر و مكونات النظام التدريبي.



1- مدخلات النظام التدريبي:

و تتمثل في :

أ- مدخلات البشرية: و تشمل الأفراد المطلوب تدريبهم و القائمين بالعمل التدريبي من مدربين و مسؤولين مختلفين.

ب- المدخلات المادية: و تتمثل في الميزانيات المخصصة للتدريب، و المساعدات التدريبية من أجهزة و أدوات و معدات.

¹ - عبد الرحمان توفيق - مهارات أخصائي التدريب - مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك - الجيزة - 2005 - ص 100 - ص 130.

ج- المدخلات المعنوية: و تتضمن الخبرات المعارف و المعلومات المطلوب إكسابها للمتدربين و المشكلات و نواحي القصور و الضعف التي يمكن علاجها بالتدريب، و الأوضاع الإدارية و التنظيمية السائدة في المنظمة.

2- عمليات النظام التدريبي:

يسعى النظام التدريبي إلى توفير نموذج فعال للعملية التدريبية، يستطيع أن يحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة، و لا تتضمن العمليات التي يؤديها النظام التدريبي تحديد الاحتياجات فقط، بل هو يقوم أيضا بتحليل و توصيف الأوضاع الإدارية و التنظيمية بالمنشأة، و تحليل العمليات و الاجراءات، و سلوك الأفراد، و تقييم أدائهم، و تحديد احتياجاتهم التدريبية، و تصميم البرامج، و إعداد المساعدات، و تنفيذ البرامج و تقييمها.

3- مخرجات النظام التدريبي:

تتمثل هذه المخرجات فيما يلي:

أ- المخرجات البشرية: و المتمثلة في اكساب المتدربين معارف جديدة، و مهارات و قدرات و سلوكات جديدة.

ب- المخرجات المادية: التي تتمثل في تحسين الانتاجية و رفع كفاءة الأداء و زيادة العوائد و الأرباح.

ج- المخرجات المعنوية: فتمثل في تعميق خبرة و معارف الأفراد و تزويدهم بطرق و أساليب و أفكار جديدة لأداء العمل، و إقامة علاقات إنسانية أفضل بينهم و تعميق شعورهم بالانتماء.

المبحث الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

يعتبر المورد البشري رأس مال حيوي بالنسبة للمؤسسة، مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تدريبهم بشكل فعال، وهذا لما له من أهمية سواء على المؤسسة أو الفرد، بحيث أصبحت المؤسسات تقيم أداء المورد البشري باستمرار لمواكبة التغيرات الحاصلة، و الضغوطات الناتجة عن المنافسة، و في هذا المبحث سنتطرق إلى مفهوم الأداء، و أهدافه و الطرق التي يقيم بها و كذا الشروط الأساسية لنجاحه.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء و أهدافه.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء، سنتعرف في البداية على مفهوم الأداء.

1- مفهوم الأداء: يقصد بالأداء المخرجات و الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها و لذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام و واجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.¹

- و يشير مفهوم الأداء كذلك إلى النتائج المحددة للسلوك و بالتالي فإن الأداء الإيجابي هو النتائج المرغوبة المحددة للسلوك، و في المقابل فإن الأداء السلبي هو النتائج غير المرغوبة المحددة للسلوك و يعبر عن الأداء أحيانا بالفاعلية و الكفاءة.²

2- مفهوم تقييم الأداء:³

تعددت التسميات التي أطلقها كتاب الإدارة على تقييم الأداء فقد سمي تارة بتقييم الأداء Performance، كما سمي بقياس الكفاءة Rating و آخرون سموه بتقييم الكفاءة إلا أننا نرى أن خير تسمية لها هو تقييم الأداء لانتشار استعمالها، و قد عرف على أنه تقييم شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة و تقييم تصرفاته مه من يعملون معه.

- كما عرفه الدكتور كامل برير بأنه عملية التقييم و التقدير المنتظمة و المستمرة للفرد بالنسبة لإنجازه في العمل و توقعات تنميته و تطويره في المستقبل، و تهدف برامج تقييم الأداء و بشكل عام إلى تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية:

- تسهيل تنمية و تطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.

¹- راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية ، رؤوس مستقبلية، الدار الجامعية الاسكندرية، الطبعة 1، 2001، ص25.

²- حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دار عالم النشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص136.

³- نوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 2، 2014، ص337، ص338.

- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافأة الفرد.

3- أهداف تقييم الأداء:

حسب كامل بربر تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين:¹

- 1- هدف إداري: و ذلك عن طريق اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل و الترقية و الاستغناء.
- 2- هدف تطويري: و ذلك عن طريق تحديد نقاط الضعف عند العاملين تمهيدا للتغلب عليها بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين عن طريق استخدام طرق موضوعية في عملية التقييم.

❖ كما أن هناك أهداف أخرى لتقييم الأداء منها:²

- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- المساعدة في تحسين مستوى الاداء الماضي.
- تحديد الأهداف الخاصة بالأداء.
- المساعدة في تحقيق المسار الوظيفي.
- المساعدة في تخطيط القوى البشرية.

¹- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع، لبنان، 2000، الطبعة 2، ص125.

²- نوري منير، مرجع سابق، ص340.

المطلب الثاني: طرق تقييم أداء العنصر البشري في المؤسسة.

هناك طرق متعددة لقياس الأداء، إلا أن البعض قسمها إلى طرق تقليدية و طرق حديثة:

أولاً: الطرق التقليدية: و تشمل ما يلي:¹

- 1- طريقة التدرج البياني: تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أوصافه على خط متصل، أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض و ينتهي بتقدير مرتفع، ثم يتم جمع تلك التقديرات، و يصبح المجموع ممثلاً للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم بأنه يمثل هذا الفرد، و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و البساطة.
- 2- طريقة الترتيب: تلخص هذه الطريقة ببساطة في أن يطالب كل مشرف القيام بترتيب الأفراد التابعين له ترتيباً تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ.
- 3- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين: يتم تقسيم جميع العاملين في إدارة واحدة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل موظف في مجموعة مع موظف في مجموعة أخرى.
- 4- طريقة التوزيع الإجباري: يتم وضع بعض القيود على حرية المقيم في توزيع العاملين و تقدير أدائهم و على هذا فإن على المقيم أن يقوم بتوزيع ترتيب العاملين الذين يقوم بقياس أدائهم بالشكل الذي يركز على فكرة التوزيع الطبيعي.
- 5- طرق القوائم: تنقسم هذه الطرق إلى نوعين أساسيين، طريقة موازنة العناصر، و طريقة الاختيار الإجباري.
- 6- طريقة التقييم بحرية التعبير: لا تتطلب هذه الطريقة استخدام الجداول أو القوائم أو أية وسائل أخرى، حيث يقوم المشرف بكتابة انطباعاته عن الفرد على صحيفة من الورق.

ثانياً: الطرق الحديثة: و تشمل ما يلي:²

- 1- التقييم على أساس النتائج: و تقوم هذه الطريقة على أخذ النتائج أو ما أحرزه الفرد من نتائج كأسس لتقييم أدائه.
- 2- طريقة الوقائع ذات الأهمية القصوى: تتمثل في قياس أداء العامل في ضوء وقائع جوهريّة أي أعمال هامة قام بها خلال الفترة التي تقيم أدائه، و قد تكون هذه الوقائع ممتازة، أو رديئة أو ضارة بالعمل أو بأهداف المنشأة.

¹ - محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات، دار صفاء للنشر و التوزيع، ص1، 2012، ص139.

² - مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر و التوزيع، الأردن، الطبعة 03، 2005، ص85.

3- طريقة البحث الميداني: تعتمد على المشاركة الفعالة من قبل إدارة الأفراد في عملية قياس أداء العاملين في المنشأة.

4- طريقة التقدير الجماعي: يتم قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعامل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة ممثل عن إدارة الأفراد في المنشأة.

5- أسلوب الإدارة بالأهداف: بحيث يشترك العاملون مع رئيسهم في تحديد الأهداف التي سيقومون بتحقيقها وإنجازها.

6- الاتجاه السلوكي لقياس الأداء: تكمل هذه الطريقة أسلوب الإدارة بالأهداف لأنها تحاول أن تقيم كيف يتم الأداء و أهم ملامحها أنها تبرز أهمية الأهداف، و تركز على الوظائف الفردية، و تفرق بين السلوك و الأداء والفعالية.

المطلب الثالث: شروط نجاح الأداء في المؤسسة.

هناك شروط عديدة لابد من مراعاتها عند وضع نظام فعال لتقييم أداء العاملين، ويشير محمد عبد الوهاب وآخرون إلى بعض هذه الشروط ومنها:¹

- تحديد الأهداف المطلوبة المطلوب تحقيقها من تقويم الأداء التي من خلالها يتم التعرف على الجوانب التي يركز عليها القياس و التقييم.
- تحديد أنواع الوظائف التي سيقوم شاغلوها و المستويات الإدارية لهذه الوظائف و التي تساعد في تحديد و اختيار أفضل الطرق و المقاييس لإجراء قياس دقيق للأداء فمن الصعوبة الاعتماد على مقاييس موحدة لتقويم أداء العاملين في الوظائف المختلفة و لجميع المستويات الإدارية، و ذلك لاختلاف التخصصات و المهارات و الجوانب الفنية لكل وظيفة و اختلاف الواجبات و المسؤوليات المطلوبة من كل مستوى إداري.
- تحديد عناصر الوظيفة التي يتم تقويم أداء العاملين من خلالها و تحدد هذه العناصر في ضوء الواجبات و المسؤوليات المطلوبة في كل وظيفة، و يعتبر تحديد عناصر الوظيفة من الأمور الهامة حتى يمكن تحديد الأسس التي تستخدم في قياس هذه العناصر.
- التعرف على مكونات كل عنصر من عناصر الوظيفة، و يتم تحديد المكونات من خلال تحليل الوظائف و وصفها.
- تدريب المسؤولين على تقييم الأداء.
- تحسين و توفير عملية التغذية العكسية.
- ربط فرص شغل الوظيفة بنتائج التقييم.

¹- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2007، ص103.

المبحث الثالث: فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري.

سنتعرف في هذا المبحث على مدى أهمية تدريب و تطوير القوى العاملة بالمؤسسة، و ما علاقة التدريب بالأداء، و كيف تساهم فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري و نجاحه.

المطلب الأول: أهمية تدريب و تطوير القوى العاملة بالمؤسسة¹.

يعتبر التدريب عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها و تحصيل المعلومات التي تنقصه، و الاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات اللازمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءة الفرد في الأداء و زيادة إنتاجه بذلك.

و بالتالي يحتل تدريب المورد البشري مكانة خاصة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية.

- و هو بذلك يسعى إلى تحسين أساليب العمل عن طريق محاولة إحداث تغيير في مهارات و قدرات الأفراد و تطوير أنماط سلوكهم.

- بالإضافة إلى ذلك فالتدريب يعمل على تهيئة القوى العاملة لإنجاز أعمال المؤسسة، و كذا تطويرها، أي رفع كفاءة القوى العاملة عن طريق التدريب و الإعداد لممارسة المهنة المطلوبة و على أسس علمية لتحقيق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة و أحسن جودة و أداء.

- كما يعمل التدريب أيضا على المحافظة على القوى العاملة، أي استمرار العاملين لأكثر مدة ممكنة من البقاء في العمل و رفع روحهم المعنوية و انتمائهم للمؤسسة و توفير شروط عمل مناسبة و نظام سلامة عامة للمحافظة على صحة العمال و حسن أدائهم.

¹ - هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، مرجع سابق، ص 91.

المطلب الثاني: علاقة الأداء و تحسنه بالتدريب الفعال.

لأن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها ببعض الآخر، و أن سياسة معينة للأفراد يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للأفراد و مدى اتساقها معها و ارتباطها بها وتداخلها فيها، لذلك يعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الأفراد فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لأن التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلف بالوظيفة التي توافق ميوله و تتفق مع قدراته و تتناسب من مؤهلاته و تندمج مع مستوى طموحه، و يمكن للإدارة أيضا أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجربها للعاملين، و هل تظهر قدراتهم و تعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم و نجاحهم فيها و مقابلتهم المستويات الموضوعية، و تستطيع أن تقيم برامج التدريب التي تعطى لموظفيها و ما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهارات هؤلاء الموظفين و صقل قدراتهم و خلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها، و تقوية العلاقات بينهم و بين الموظفين الآخرين، كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسهم و توجيههم فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله، و ما إذا كانت هناك نواحي قوة أو قصور.¹

و يعتبر التدريب من الوظائف التي تهدف أساسا إلى تحسين الأداء للأفراد في المنظمات لذلك التدريب يركز على الأداء بالدرجة الأولى، كما أن تقييم الأداء مرحلة مهمة للتأكد من أن التدريب كان فعال و ناجح، و ما إذا كانت هناك أخطاء فيه أو نواقص.

¹ - عمار بن عيشي، مرجع سابق، ص143.

المطلب الثالث: دور التدريب الفعال في تحسين الأداء و نجاحه.

الاهتمام بالتدريب سواء كان التغيير على عمليات جديدة او لتدعيم استخدام تكنولوجيا معين أو للعمل في فرق العمل، أو لممارسة سلطة أكبر في اتخاذ القرارات في كل الأحوال السابقة سيحتاج الفرد إلى اكتساب مهارات جديدة، لأنه مهما توافر كل الإمكانيات للمنظمة فإم المهارات المطلوبة لتأدية المهام الجديدة هي أهم متطلب، ويتلخص دور التدريب في تحسين أداء المورد البشري في النقاط التالية:¹

- زيادة و تحسين اداء الأفراد فإنه يؤثر على إنتاجية المؤسسة.
- يمثل التدريب أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية و التكنولوجية، والتي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف و استراتيجيات المنظمة.
- رفع كفاءة الفرد في الأداء و زيادة إنتاجية المؤسسة، مع السرعة و الإنقان.
- تدريب الفرد على أداء عمله معناه أدائه بنوعية و فعالية.
- توفير القوى الإنتاجية في المؤسسة.
- التدريب استثمار، إذ هو الوسيلة الوحيدة مع التغيير التكنولوجي حيث يعزز التنافس في المؤسسات.
- تهيئة عدد طائف من العمال و خدمة دائمة للأفراد ذوي الكفاءة و وضعهم في وضعية الآراء الجيدة والنوعية الرفيع في إطار تكلفة الأجر الملائمة مع الأهداف الاقتصادية.
- تحسين خدمات المنشأة و طريق تقديم السلع و الخدمات التي تنتجها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المؤسسة و عملائها.
- المساعدة في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
- زيادة فاعلية الاتصالات و الاستثمارات الداخلية.

¹ - طاطم نجاه، دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الأداء الإداري، مذكرة التخرج لنيل شهادة ليسانس، علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال، جامعة عبد الحميد ابن باديس، 2016-2017، ص37، ص38.

خلاصة الفصل.

يعتمد نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية، ويعتبر التدريب المدخل الأنجح لرفع وتحسين كفاءة أداء العاملين في منظمات الأعمال بما يحقق الإنتاجية والربحية الأعلى من جهة، ورضا هذه الموارد من جهة أخرى.

ويرتكز للتدريب الفعال على تصميم البرامج المناسبة، واختيار المدربين الملائمين، و نظام التدريب الفعال كغيره من الأنظمة لديه مدخلات و مخرجات، و أساليب هامة، إضافة إلى ذلك فالتدريب يسعى إلى تنمية قدرات ومهارات الأفراد و تحسين الأداء، فالتدريب عنصر فعال في المؤسسة إذ يمثل الركيزة الأساسية في تطوير وترشيد أداء القوى العاملة، و ذلك في ظل التغيرات التكنولوجية الحاصلة، كما يعتبر التدريب العنصر المسؤول عن تنمية المعارف و المهارات للمتدربين و توضيح نظم و أساليب العمل و متطلبات الوظائف الحالية و المستقبلية، فهو يلقي عناية مستمرة تستعمل في حالة تدني أداء العاملين، و للتدريب دورهم و كبير في تنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية للأفراد، و ذلك من خلال البرامج التدريبية المتخصصة في ذلك، و أداء العاملين هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله و قدراته و المستقبلية، هذا و تظهر نجاعة و فعالية التدريب من خلال الأثر الذي تخلعه العملية التدريبية سواء على الفرد أو المؤسسة ككل.

الفصل الثالث

فعالية التدريب في تحسين أداء المورد البشري

باتصالات الجزائر

تمهيد

من أجل مواجهة التحديات التي تطرحها القوى التنافسية و التي تستمد سلطتها من العولمة و انفتاح الأسواق، أصبح لزاما على المؤسسات الوطنية إلى جانب الحصول على التكنولوجيا المتطورة أن تعمل على تكييف مواردها البشرية مع هذه التحولات، حيث أصبح عامل اليوم أكثر من أي وقت مطالباً بأن يكون لديه ما يلزم من مؤهلات و معارف تجعله قادراً على تأدية مهامه بكفاءة و في ظروف مختلفة.

و في هذا الصدد نجد أن المؤسسات الوطنية أصبحت تبحث عن سبل بقاءها في ظل المنافسة الشديدة، و من بين هذه المؤسسات مؤسسة اتصالات الجزائر و التي هي محل الدراسة التي وجدت في التدريب المستمر لمواردها البشرية السبيل الواجب اتباعه من أجل زيادة قدراتها و مساعدتها على التكيف مع محيطها، انطلاقاً من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب، و إيماناً بمركزية التأثير الذي يحدثه على الأفراد، فمن خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تحسين و تطوير أداء المورد البشري بوكالة اتصالات الجزائر فرع سيدي علي ولاية مستغانم، بحيث قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- نظرة حول وكالة اتصالات الجزائر و هدفها من التدريب.
- واقع التدريب بالوكالة و أثره في تحسين أداء الفرد.
- الاستبيان و عينة البحث.

المبحث الأول: نظرة حول وكالة اتصالات الجزائر و هدفها من التدريب.

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم المؤسسة و مجال نشاطها و كذا أهدافها و مهامها الرئيسية ، و هيكلها التنظيمي إضافة إلى ذلك سنتعرف على شروط التدريب الفعال بالوكالة و هدفها منه.

المطلب الأول: التعريف بالوكالة و الهيكل التنظيمي لها.

نظرا للتطور الحاصل في تكنولوجيا الإعلام و الاتصال باشرت الدولة الجزائرية كغيرها من الدول بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات بموجب القرار الوزاري رقم 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 و الذي وافق على تمويله البنك الدولي لإنشاء و التعمير خلال مدة لا تتجاوز 4 سنوات حيث تقوم وحدة التنسيق و متابعة الإصلاحات على مستوى وزارة البريد و المواصلات و الإشراف على هذا المشروع، وبموجبه تم إنشاء:

- مؤسسة بريد الجزائر Algérie Poste

- مؤسسة اتصالات الجزائر Algérie Telecom

*مؤسسة اتصالات الجزائر: هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، و كانت الانطلاقة الرسمية للمؤسسة في 01 جانفي 2003 من أجل إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، تقع بولاية الجزائر العاصمة يقدر رأس مالها ب 50.000.000.000 دينار جزائري و المسجلة في السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 و لها عدة فروع هي :

- اتصالات الجزائر "موبيليس".

- اتصالات الجزائر للأنترنيت "جوان".

- اتصالات الجزائر الفضائية.

*أما بالنسبة للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر وحدة سيدي علي بولاية مستغانم فقد أنشأت سنة 2005. مقرها شارع 01 نوفمبر 1954 بلدية سيدي علي، و هي وكالة تجارية متخصصة في تكنولوجيا الأنترنت، حيث أوكلت لها مهمة تطوير و توفير الأنترنت ذو السرعة الفائضة، مواكبة للتغيرات الحالية، تضم 9 موظفين، و عدد المصالح 03 موزعة على مصلحة الحاسبة، و مكتب التحصيل، و مصلحة استقبال الزبائن، أما بالنسبة للخدمات المتوفرة لدى الوكالة فهي خدمة الهاتف الثابت، خدمة ADSL، و بيع بطاقات التعبئة (4G،ADSL)، و بيع مودام (4G،DJAWAB)، و بيع الهواتف الثابتة، و يقدر رأس مال الوكالة ب 100.000.000 دينار جزائري.

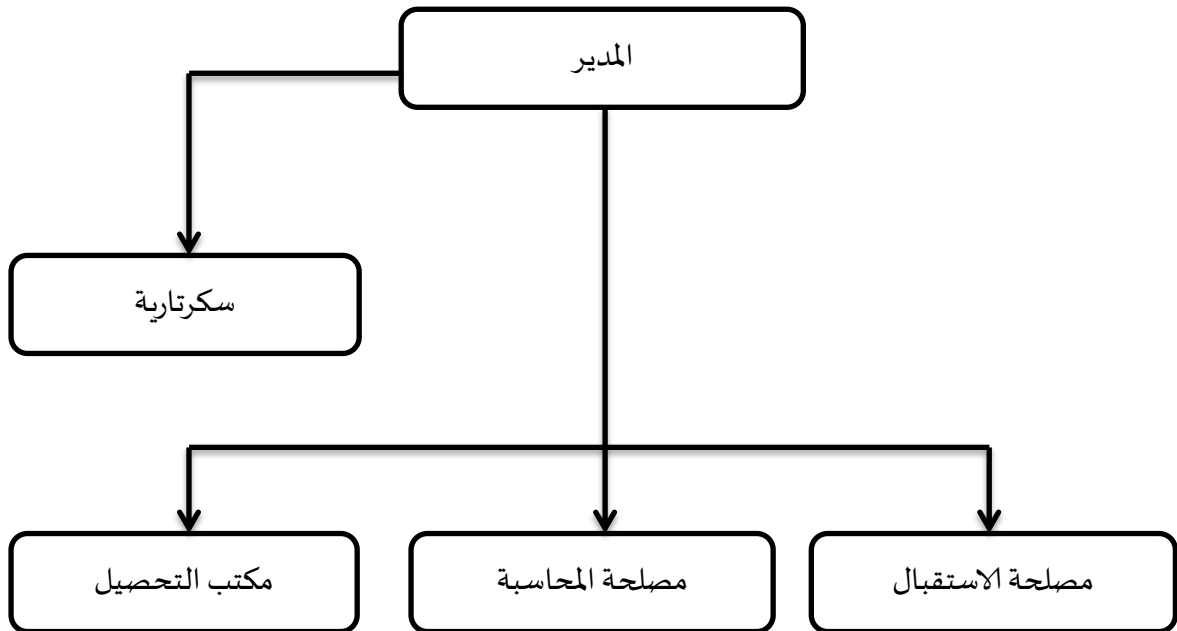
الجدول رقم (3-3): توزيع عمال الوكالة حسب المهام.

العدد	01 موظف	01 موظف	02 موظف	03 موظفين	02 موظفين
المهام	مدير الوكالة	سكرتيرة	محاسب	مكلف بتحصيل فواتير الهاتف و الأنترنت	موظفين في شبائيك استقبال الزبائن و بيع المنتجات

المصدر: WWW. Algérie Telecom.net.

* أما فيما يخص الهيكل التنظيمي للوكالة فهو موضح في الشكل الآتي:

الشكل (3-4): مخطط التنظيم الداخلي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - سيدي علي-



المصدر: وثيقة رسمية من الوكالة.

مهام مصالح الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر فرع سيدي علي موزعة كالتالي:

1- مصلحة الاستقبال:

- استقبال الزبائن و معاملتهم بلباقة.
- شرح العروض المقدمة للزبائن.
- برمجة جهاز مودام ADSL.
- تحديث جهاز مودام 4G.

- بيع بطاقات الأنترنت ADSL+4G.
- تحرير فواتير الأنترنت و الهاتف.
- بيع الهاتف الثابت.
- بيع جهاز مودام ADSL+4G.

2- مصلحة المحاسبة:

- تحرير فواتير المؤسسات و الزبائن.
- إنجاز وضعيات التحصيل اليومية و الشهرية.
- إنجاز التقييم اليومي للمبيعات.
- تسيير المبيعات (بطاقة التعبئة، جهاز مودام ADSL+4G).

3- مكتب التحصيل:

هو مكتب تابع لمصلحة المحاسبة المالية للوكالة و عمله مباشر مع الزبائن بحيث يتم على مستواه:

- تحصيل مبالغ من تسديد فواتير الهاتف الثابت.
- تحصيل مبالغ من تسديد فواتير الأنترنت.

المطلب الثاني: أهداف و مهام الوكالة.

(1) أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

سطرت إدارة مؤسسة اتصالات الجزائر في برنامجها من البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الوكالة و هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-5): الأهداف الأساسية لمؤسسة اتصالات الجزائر -سيدي علي -



المصدر: محرك البحث WWW.google.com

الجودة: تحسين جودة الشبكة كما ينظر إليها كل زبون.

الفعالية: وضع زبائنها في محور قراراتها و إجراءاتها.

نوعية الخدمات: توفير خدمات بأسعار تتماشى و تطلعات الزبون.

إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تتمثل في:

- مضاعفة عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال لأكبر عدد ممكن من المستفيدين و بالأخص المناطق الريفية.
- زيادة جودة و نوعية الخدمات المعروضة و جعلها أكبر منافسة في خدمات الاتصال.
- تطوير مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت و الرسائل المكتوبة و المعلومات الرقمية.
- إنشاء استثمار و تسيير الاتصالات مع كل متعاملي الشبكة.
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير مؤسسة الإعلام في الجزائر.

(2) مهام الوكالة:

تتمثل أهم مهام الوكالة التجارية سيدي علي في :

- التزويد بخدمات الاتصال التي تسمح بنقل الصوت و الصورة و الرسائل المكتوبة و المعطيات الرقمية، المرئية و الصوتية.
- تطوير و تسيير شبكات الاتصالات العامة و الخاصة.

- تعمل على إنشاء و تسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: شروط التدريب الفعال و هدف الوكالة منه.

1- شروط التدريب الفعال بالوكالة.

كي يكون التدريب فعال و ناجح و ذات منفعة مهمة، و يحقق غايات و أهداف الوكالة، ارتأت مديرة الوكالة إلى وضع شروط مهمة لنجاح العملية التدريبية، بحيث أن المدرب و المتدرب عنصران أساسيان في هذه العملية، لذلك يجب أن تتوفر فيهما بعض المواصفات نذكر منها:

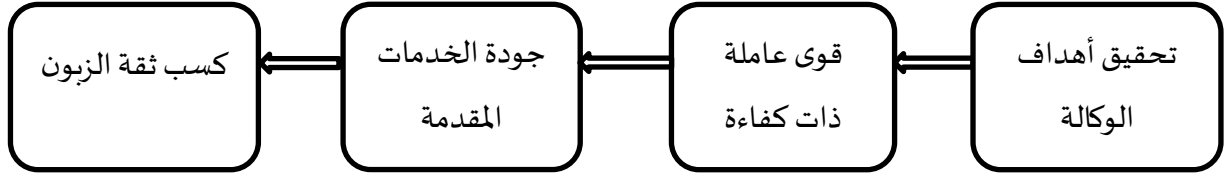
- يجب أن يتوفر في المدرب الخبرة و المعرفة بالعمل الذي يقوم بتدريبه.
- توفر الإدراك و التحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغبته.
- توفر المكافآت و الحوافز المادية المناسبة.
- توفر الرغبة و الحماس لدى المدرب و المتدرب.
- على المدرب أن يلم بالجوانب التربوية و النفسية لفهم سلوك المتدربين.
- كما يجب على المتدرب أن يكون لديه القدرة على التدريب و الاستيعاب للمعلومات، و القابلية لزيادة و تنمية مهاراته و قدراته العملية داخل الوكالة.
- إضافة إلى ذلك كي يكون التدريب أكثر فعالية يجب أن يصمم البرنامج التدريبي بالشكل المناسب، والذي يسمح بتحقيق الاحتياطات التدريبية المحددة، كما يجب أن يتناسب البرنامج مع خبرات و خلفيات الأفراد المتدربين.

2- هدف الوكالة من التدريب.

- من أهم أهداف الوكالة من وراء عملية التدريب رفع مستوى أداء الموظفين بالعمل، و قد جاء هذا الهدف بالمرتبة الأولى، و يليه التأهيل للعمل كموظف جديد، أي تدريب العامل الجديد و تعريفه بمجال العمل، و أيضا تأهيل الموظفين لتولي مناصب أعلى.
- إضافة إلى ذلك تسعى الوكالة إلى توفير قوى عاملة عالية الكفاءة من خلال برامج التدريب الفعال، كون التدريب يهدف إلى تحسين قدرة الفرد على أداء عمل معين، كما أنه يزيد من مهارات و قدرات الفرد خصوصا مع التغيرات الحالية في البيئة المحيطة، و بذلك تضمن الوكالة تحقيق أهدافها المسطرة من وراء التدريب، و بالتالي النهوض بالوكالة و كسب ثقة الزبون، و تقديم خدمات ذات جودة.
- كما تسعى الوكالة أيضا إلى التطوير المستمر، و تحويل العاملين من مجرد التعاون مع ردود الأفعال، إلى أفراد يشاركون و يساهمون في صنع الأفعال و اتخاذ القرارات.

- و من الأهداف التي تسعى الوكالة إلى تحقيقها هي تحقيق أكبر نسبة من المبيعات و كسب عملاء أكثر.

الشكل رقم (3-7): هدف وكالة اتصالات الجزائر من التدريب.



المصدر: من إعداد الطالبة

المبحث الثاني: واقع التدريب بالوكالة و أثره في تحسين أداء الفرد.

سنتعرف في هذا المبحث على أنواع التدريب المعتمدة بالوكالة، والخطوات الهامة التي تساعد في تطوير المورد البشري باتصالات الجزائر، و كذا الأثر الفعال الذي يحدثه التدريب على كل من الوكالة و تحسين مستوى أداء الفرد.

المطلب الأول: أنواع التدريب التي تعتمد عليها الوكالة.

بما أن المورد البشري عنصر مهم جدا في أي مؤسسة، و خاصة التجارية منها، فتسعى وكالة اتصالات الجزائر إلى تأطير عمالها و تدريبهم باستمرار، بحيث تعتمد على عدة أنواع من التدريب و هي كالاتي:

1- تدريب داخل الوكالة (أثناء الخدمة).

و يكون هذا التدريب بعد انتقال العامل من فترة التجريب إلى مرحلة التعيين في منصبه، أي أن هذا التدريب يمس العاملين الجدد فقط، فعند دخول العامل إلى الوكالة سواء بعقود ما قبل التشغيل أو عن طريق الاختبارات و المسابقات يوضع هذا العامل في فترة تجريبية لا تتجاوز مدتها ستة أشهر، و بعد نجاحه و تخطيه لهذه الفترة، تأتي مرحلة تعيينه في منصبه الأساسي كعامل دائم، و هنا تأتي عملية أو مرحلة التدريب، بحيث يعين أشخاص ذوي خبرة و معرفة أكثر أي عمال سابقون ذات أقدمية لكي يشرفون على المتدربين، و يعتبر هذا النوع من التدريب تدريب تطويري، بحيث يتعلم المتدرب على طريقة سير العمل بالوكالة و كل ما يتعلق بها، وكيفية التعامل مع الزبائن بالدرجة الأولى، و يشتمل هذا التدريب على تجارب الأفراد بعد ممارستهم للعمل واكتسابهم قدرا كافيا من التعلم، بحكم أنهم قد مروا بالمرحلة التجريبية، فتكون لديهم مكتسبات سابقة عن العمل، إضافة إلى ذلك على المتدربين أن يحسنوا من مستوى المتدربين و أداءهم الوظيفي عن طريق تحسين أسلوب العمل، و يعتبر هذا النوع من التدريب مهم جدا بحيث أنه يحجر الموظف الجديد من مسؤولياته المتداولة لفترة قصيرة، حتى يجدد نفسه عقليا و فكريا، و إعادة توجيهه لأفكار جديدة لها صلة بمجال اختصاصه و كذا تجديد اتصالات الأفراد بآخرين من ذوي الخبرة نفسها مما يؤدي إلى توسيع دائرة معارفهم و التعرف على مشاكل

العمل التي يواجهونها، و مدة هذا التدريب قد تتجاوز الأسبوع الواحد بحسب اكتساب العامل للمعارف والمهارات اللازمة التي نؤمله لشغل هذا المنصب.

2- التدريب خارج الوكالة:

لا يعتمد هذا التدريب على مشرفين أو مدربين من الوكالة للإشراف على عملية التدريب، بل تقوم مديرة الوكالة باختيار عينة من العمال، الذين ترى فيهم بأنهم يحتاجون إلى هذا النوع من التدريب لرفع قدراتهم و مهاراتهم، ويمس هذا التدريب العمال التقنيين أكثر، و بعد ذلك تقوم المديرية ببعثهم إلى مراكز تابعة متخصصة الواقعة بالجزائر العاصمة، و هي مؤسسة اتصالات الجزائر، و هناك يتلقى المتدربين محاضرات أو ندوات عم هندسة الاتصالات، و كذا تركيب أجهزة مودام ADSL+4G، و تشغيلها و كذا أساليب ترتيب ألوان الكوابل الخاصة بالإنترنت و الشبكات، و غيرها من المحاضرات الخاصة بالأجهزة و البرامج المستعملة في تسهيل سير أشغال الوكالة، و مدة هذا التدريب قد تتجاوز الأسبوعين نظرا لأهمية هذا النوع من التدريب للوكالة، بحيث تسعى مديرة الوكالة من وراء هذا التدريب إلى تكوين يد عاملة ذات خبرة عالية نظرا للتغيرات و التطورات الراهنة حاليا، فقد أصبحت التكنولوجيا متغيرة بشكل سريع.

3- التدريب بهدف الترقية أو النقل:

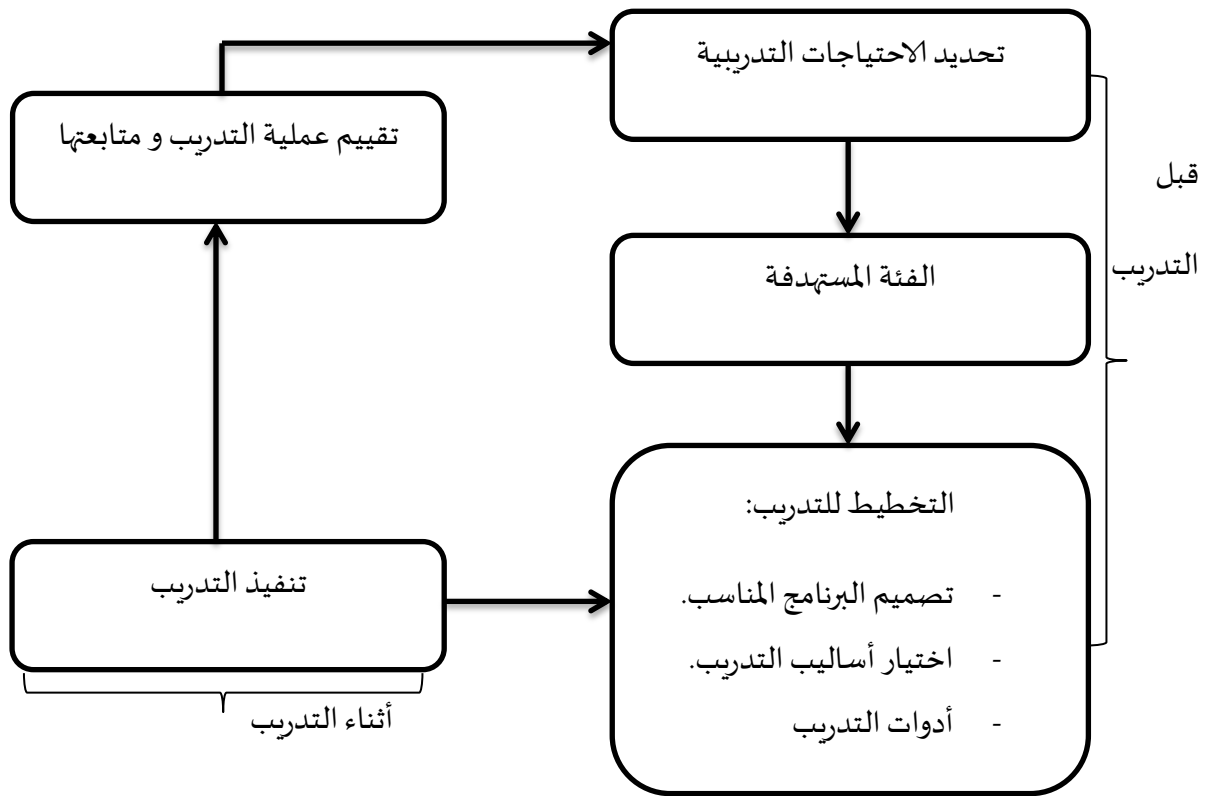
يشمل هذا التدريب أغلبية العمال بالوكالة و خاصة ذات الأقدمية، و هذا النوع من التدريب يهدف إلى رفع العامل من منصبه الحالي إلى منصب أعلى منه، و يتم عن طريق إشراف مديرة الوكالة شخصا على هذه العملية التدريبية بحكم خبرتها و منصبها، وتعتمد على مساعدة أشخاص فد مروا على هذا النوع من التدريب و ترفعوا لمناصب أخرى، بحيث تقوم المديرية باجتماعات تضم الأشخاص المعنيين بهذا التدريب إضافة إلى مساعدتها بحيث تلقي محاضرات تبرز فيها ما يجب على المتدرب عمله فمثلا التدريب قد مس عمال الاستقبال فهي بذلك تركز على كيفية التعامل بلباقة و جدية مع الزبائن، و طريقة الإقناع و كسب ثقة الزبون، و بعد ذلك يقيم هذا العامل من خلال الملاحظة و إن كان قد وظف تلك المعلومات و الأوامر، و إن كان قادرا على تولي المنصب الجديد، و مدة هذا التدريب لا تتجاوز شهرا واحدا.

- و كمثل على ذلك استفاد عامل بمصلحة الاستقبال بوكالة سيدي علي بعد التدريب لشهر كامل من نقله إلى الوكالة الأصلية الرئيسية بولاية مستغانم كعامل بمصلحة التحصيل، و ذلك بعد التأكد من أنه عامل كفؤ استطاع كسب ثقة الوكالة، إضافة إلى حصول هذا العامل على تحفيزات و المتمثلة في الرحلات المجانية إلى بلدان سياحية و زيادة في الراتب.

المطلب الثاني: الخطوات التي يمر بها التدريب بالوكالة.

تعتمد الوكالة عند تدريب عمالها مراحل أساسية و مهمة، فهي أولاً تقوم بتحديد الاحتياجات التدريبية، و بعد ذلك تأتي مرحلة انتقاء الأشخاص المؤهلين للتدريب، و من ثم مرحلة التخطيط للتدريب، و تنفيذ هذه الخطط الموضوعية، و في الأخير مرحلة التقييم للعملية التدريبية، و فيما يلي سنتعرف على التغيرات التي تطرأ على العمال و الوكالة قبل التدريب و أثناءه و بعد التدريب:

الشكل (3-6): خطوات التدريب بالوكالة.



المصدر: من إعداد الطالبة.

1) قبل التدريب:

نستطيع أن نصف في هذه المرحلة الأولية ثلاث خطوات أساسية تعتمد عليها الوكالة قبل البدء في عملية التدريب.

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية:

أول وأهم خطوة في التدريب تتخذها الوكالة وهي تحديد الحاجة أو الهدف من وراء هذا التدريب، و أول هدف تسعى لتحقيقه الوكالة:

- صقل مهارات العامل و إكسابه قدرات و معارف، و تحسين أسلوب العمل بالوكالة، كما أنها تهدف أيضا إلى تحقيق نتائج غير عادية و مبتكرة ترفع بمستوى الأداء نحو مجالات و آفاق لم يسبق التوصل إليها، مما يجعل الوكالة تحقق تميزا واضحا مقابل الوكالات الأخرى، و أيضا من غايتها المهمة تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح و جعل الوكالة في الزيادة دائما، و كسب ثقة الزبون.

ب- تحديد الفئة المستهدفة:

ثاني خطوة مهمة أيضا، بحيث تقوم الوكالة باختيار عينة من العمال الذين عليهم أن يتدربوا أو الأفراد المطلوب تدريبهم حسب مجموعة معايير محددة مثل:

- افتقار العامل للخبرة و الكفاءة اللازمة.
- تحسين العلاقة بين العامل و الزبون خاصة عمال الاستقبال بحكم أنهم في الواجهة و المتعامل المباشر مع الزبون.
- دافعية العامل للعمل بشكل إيجابي و إتقانه لعمله الحالي مثلا: كالعمال الذين حصلوا على ترقية أو نقل، بحيث يتدربون أكثر لتولي مناصب أخرى.

ج- التخطيط للتدريب:

ثالث خطوة قبل البدء في تنفيذ التدريب، بحيث تقوم الوكالة في هذه المرحلة باختيار البرنامج المناسب و تصميمه بحيث يكون هناك تعاون كامل بين الرؤساء و المرؤوسين من أجل تنمية المهارات و القدرات للمتدرب، إضافة إلى ذلك تراعي الوكالة أيضا دافعية الفرد للتعلم و تطوير نفسه ذاتيا بما أنه المسؤول عن زيادة ثقافته العامة و تعليم نفسه. كما تحدد الوكالة أيضا في هذه المرحلة النوع المناسب من التدريب و ذلك بعد ما تم اختيار الفئة الواجب تدريبها، كما سبق و ذكرنا مثلا العمال الجدد التدريب يكون الوكالة فقط، لإضافة إلى ذلك تحديد الأسلوب المناسب للتدريب و غالبا ما تعتمد على أسلوب المحاضرات و الندوات بكثرة، و كذا الوسائل المساعدة

في العملية التدريبية كالوسائل السمعية البصرية، و الميزانية اللازمة و المناسبة للتدريب. و الأهم من ذلك يتم في هذه الخطوة تحديد الشخص المناسب للإشراف على التدريب و الذي تتوفر فيه الشروط اللازمة:

- الخبرة و الكفاءة.
- القدرة على إيصال المعلومة.
- المستوى العلمي و العقلي.

(2) أثناء التدريب:

و هنا تأتي أهم مرحلة في التدريب بحيث تركز عليها الوكالة:

- تنفيذ التدريب:

في هذه الخطوة تقوم الوكالة بتطبيق كل ما خطط له سابقا على أرض الواقع، فبعد تحديد الاحتياجات و الفئة المستهدفة من التدريب، و الأساليب و البرامج المناسبة تطبق هذه الخطط على العامل أو المتدرب، أي يتلقى مجموعة محاضرات أو ندوات تحت إشراف المدرب المناسب لمدة معينة حسب نوع التدريب المستخدم، و تطوير العامل و رفع كفاءته.

(3) بعد التدريب:

بعد تنفيذ العملية التدريبية تأتي أهم خطوة و هي أساسية بالنسبة للوكالة:

- تقييم و متابعة عملية التقييم:

في هذه المرحلة يتم التأكد من النجاح في تحقيق الأهداف أو الاحتياجات التدريبية الموضوعة من البداية، و إن كان المتدرب قد استفاد من هذا التدريب، و نحسن أدائه على ما كان عليه من قبل، و مدى النفع المتحقق من النشاط التدريبي، و تعتمد الوكالة على معيارين أساسيين لتقييم العامل بعد التدريب:

1- التعلم و السلوك:

بحيث تقيم مستوى التعلم و التحصيل و مقدار تزويد البرامج للمتدربين بالمهارات و القدرات التي يحتاجونها تقييما مباشرا، أي بعد الانتهاء من التدريب أو بعد قضاء فترة زمنية بحيث يتم وضع اختيارات لتقييم المعلومات و المبادئ التي تعلمها الفرد من التدريب، أو تقييمه أيضا عن طريق الملاحظة أي متابعته بعد التدريب و مقارنة أدائه السابق بالحالي و إذ كان مستواه قد تحسن، و كذا سلوكه و تصرفاته داخل الوكالة سواء مع العمال أو الزبائن.

2- النتائج:

أو العائد من التدريب، بحيث يقيم الفرد من خلال مدى تأثيره على الوكالة و إن كان قد ساعد في تحقيق الأهداف المرجوة منه، بحيث يتم اعتماد مجموعة مقاييس لمعرفة النتائج في الوكالة من بينها معدل دوران العمل أي التغيرات التي طرأت على العامل بعد التدريب، و مستوى انتاجيته كعمال التحصيل مثلا، تقيم الوكالة هذا العامل من خلال نسبة مبيعاته التي حققها قبل و بعد التدريب و طريقة التعامل مع الزبون أيضا.

و في عملية التقييم تركز الوكالة على إكساب المورد البشري لمجموعة من المهارات و أساليب العمل، و هنا تكمن درجة الاستفادة من التدريب، و زيادة الانتاجية، و تحسين خدمة العملاء، فإن هذه النتائج هي الأفضل في الحكم على فعالية التدريب.

و في حال ما إذا كان العامل لم يستفد من التدريب، و سبب مشاكل في العمل، أو تعامل مع الزبائن بطريقة غير لائقة فالوكالة تحمل الشخص المشرف على العملية التدريبية المسؤولية الكاملة، كونه لم يقم بإنجاز العمل المطلوب منه بالشكل المناسب.

المطلب الثالث: أثر التدريب الفعال على الوكالة و أداء الفرد و تحسينه.

1- أثر التدريب الفعال على الوكالة.

لقد استفادت الوكالة بشكل إيجابي من عمليات التدريب، و تطورت تطورا ملحوظا فيل و بعد التدريب، و قد تجلى هذا الأثر فيما يلي:

- زيادة مبيعات و أرباح الوكالة بعد عملية التدريب، و هذا نتيجة لتحسن أداء الأفراد العاملين، بحيث ارتفعت مداخيل استعمال الأنترنت و الهاتف الثابت بالوكالة التجارية و كذا جهاز مودام 4G.
- كسب ثقة الزبائن من خلال تحسن خدمة الاستقبال بالوكالة، و جودة الخدمات المقدمة مما جعل الوكالة تحصد توافد كبير للزبائن.
- كسب ثقة العمال بالوكالة و ولائهم.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل و بالتالي رفع و زيادة إنتاجية الوكالة.
- تحقيق الوكالة لأهدافها المسطرة.

* إذا قام المدير أو المشرف على عملية التدريب بتقييم العامل على أساس أنه جيد و تخطى مرحلة التدريب بنجاح، و أكد على أنه يكسب مهارات و معارف تمكنه من المواصلة في عمله، و لكن بعد مدة يتبين أن هذا العامل عكس ذلك و سبب مشاكل مثلا في الوكالة. و بالتالي يصبح المدير أو المشرف على التدريب هو المسؤول و يتحمل كافة النتائج.

* أما إذا كان العكس بحيث أن العامل قد اكتسب مهارات و خبرات أكثر، و يصبح ناجح في عمله بحيث يظهر ذلك في تعامله مع الزبائن بلباقة و المواظبة في عمله و الإخلاص و الأمانة، و كذا نسبة مبيعاته التي حققها مثلا مثل عمال المصلحة التجارية، فبالتالي يعود بالفائدة على الوكالة بعد ما كان التدريب فعال.

2- أثر التدريب الفعال على أداء الفرد و تحسينه.

تقوم الوكالة بدورات تدريبية تخص الهياكل القاعدية لصيانة شبكة الهاتف و الأنترنت، و كذا الجانب التجاري بالوكالة، بحيث تقوم بتأهيل عمالها على كيفية الاستقبال الحسن لزبائنها، و إيجاد طرق جديدة للتعامل مع مختلف المشاكل التي يتعرض لها الزبون.

- و قد انعكس التدريب بشكل ايجابي و ملحوظ على المورد البشري بوكالة اتصالات الجزائر، بحيث تحسنت عملية التواصل مع الزبائن و خاصة عمال مصلحة الاستقبال كون هذه المصلحة في الواجهة وأكثر أهمية لأنها تتعامل مباشرة مع الزبون، و من وراء عملية التدريب أصبح العامل على دراية تامة بطريقة التعامل مع الزبون و التواصل معه بشكل لائق، و هذا يعكس صورة الوكالة بنظر الزبون، كما يظهر تحسن أداء العامل المستفيد من التدريب في إيصال المعلومة للزبون و اقناعه عن طريق الاشهار و التسويق.
- كما تطورت المهارات و الكفاءات الخاصة بالعمال.
- إضافة إلى ذلك هذا أصبح العامل متقن أكثر للتعامل مع التقنيات الحديثة نظرا للتغيرات الراهنة.
- كما انعكست فعالية التدريب أيضا على زيادة انتاجية العامل و اندفاعه للعمل أكثر.
- و منه نستنتج أن الدورات التدريبية مهمة جدا بحيث تساعد على رفع الكفاءة و المهارة الانتاجية و تحسين أداء العامل.

المبحث الثالث: الاستبيان و عينة البحث.

نقوم من خلال هذا المبحث إلى الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، و المتعلق بفعالية نظام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر، قصد تنظيم المعلومات من أجل الوصول إلى الحقائق و النتائج.

المطلب الأول: مجتمع و حجم العينة.

يتطلب تقييم فعالية نظام التدريب في وكالة اتصالات الجزائر فرع سيدي علي بولاية مستغانم، التحديد العلمي للعينة المدروسة، و هذا بهدف ضمان تمثيلها للمجتمع الإحصائي الذي تسحب منه، و في دراستها تمثلت عينة البحث في جميع عمال الوكالة.

و قد تم الاعتماد في هذه الدراسة على الاستبيان المغلق. حيث تم صياغة عباراته انطلاقا من الانشغالات الجوهرية في الاشكالية و الفرضيات التي تبنتها.

و يتمثل مجتمع البحث الذي سحبت منه العينة في جميع الأفراد العاملين بالوكالة، فقمنا بتقييم العينة إلى ذكور و إناث.

و بما يتوافق و موضوع الدراسة الذي يتعلق بفعالية نظام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية و بالتحديد بوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي، لولاية مستغانم لسنة 2019، و الذي يقدر عدد عمالها ب 10 عمال فقط ثم اختيار العينة العشوائية تمثل نسبة 100% من مجتمع الدراسة، أي أخذ المجتمع الكلي.

بحيث قمنا بتوزيع 10 استمارات على جميع عمال الوكالة من المدير إلى السكرتيرة و المحاسب و المكلفون بتحصيل فواتير الهاتف و الانترنت و كذا موظفين شبابيك الاستقبال و عمال الأمن.

و قد شملت الاستمارة 20 سؤالاً موزعة على المعلومات الشخصية، و الأسئلة الخاصة بالتدريب و الأسئلة الخاصة بأثر التدريب على أداء الفرد و الوكالة، و قد اعتمدنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة.

المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية.

قمنا بوضع ثلاث أسئلة لتحليل البيانات الشخصية للعمال بالوكالة.

1- من حيث الجنس:

الجدول التالي يوضح توزيع عناصر العينة من حيث الجنس (ذكر، أنثى):

الجدول (3-4): توزيع عناصر العينة من حيث الجنس.

المجموع	إناث	ذكور	الفئة
10	4	6	العدد
%100	%40	%60	النسبة

يظهر الجدول أن أغلبية العينة من الذكور حيث يمثلون نسبة 60% من حجم العينة، أما بالنسبة للإناث 40% ما يعادل 4 إناث فقط، وهذا راجع إلى أن الوكالة هي فرع عن الوكالة الرئيسية بحيث لا توظف الكثير من العمال.

2- من حيث السن:

الجدول (3-5): توزيع عناصر العينة من حيث السن.

المجموع	أكثر من 50 سنة		أكثر من 25 سنة		أقل من 25 سنة		السن الفئة
	عدد	%	عدد	%	عدد	%	
6	1	16.66	4	66.66	1	16.66	الذكور
4	0	0	3	75	1	25	الإناث
10	1	10	7	70	2	20	المجموع

نلاحظ من الجدول أن الفئة التي أعمارها أكثر من 25 سنة تمثل النسبة الأكبر و هي 70% لأن الوكالة تستدعي عمال ذات خبرة أكثر، و من لديهم الأقدمية في العمل، تليها الفئة التي تقل أعمارهم عن 25 سنة و تمثل 20% وهذه الفئة الشبابية الجديدة قليلة نظرا للفئة الأولى لأن المؤسسة تطلب العمالة التي تكون ذات خبرة مسبقة في الميدان، أما الفئة الأكثر من 50 سنة فهي تمثل النسبة الأضعف في الوكالة 10% فقط من حجم العينة.

3- من حيث الخبرة المهنية:

الجدول (3-6): توزيع عناصر العينة من حيث الخبرة المهنية.

المجموع	أكثر من 10 سنوات		من 5 إلى 10 سنوات		أقل من 5 سنة		الأقدمية الفئة
	%	عدد	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	33.33	2	50	3	الذكور
4	25	1	25	1	50	2	الإناث
10	20	2	30	3	50	5	المجموع

يوضح الجدول أن هناك تفاوت بين الفئات حسب الأقدمية بالمؤسسة، حيث تمثل فئة الأكثر من 10 سنوات 20%، و من 5 إلى 10 سنوات 30%، أما الفئة الأقل من 5 سنوات تمثل نسبة 50% من حجم العينة.

المطلب الثالث: عرض و تحليل نتائج الاستمارة.

أولاً: عرض و تحليل أسئلة الاستمارة الخاصة بالتدريب بالوكالة:

هناك ثلاث أسئلة خاصة بالتدريب تتمحور حول مدى اهتمام الوكالة بالتدريب، و تلقي العمال للدورات التدريبية و مكان الدورة التدريبية.

السؤال 01: هل تعتقد أن الوكالة التي تعمل بها تهتم بتدريب عمالها؟

الجدول (3-7): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (1).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	25	1	75	3	إناث
10	20	2	80	8	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال يتفوقون على أن الوكالة تهتم بالتدريب بنسبة 80%، أما البقية لا يرون أي اهتمام بالتدريب من الوكالة، و هذا يعود ربما إلى أنهم عمال جدد أو لم يمسسهم التدريب.

السؤال 02: خلال عملكم بالوكالة هل تلقيتم دورات تدريبية؟

الجدول (3-8): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (2).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	0	0	100	6	ذكور
4	0	0	100	4	إناث
10	/	/	100	10	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن جميع عمال الوكالة قد تلقوا دورات تدريبية بنسبة 100% و هذا من أجل تحسين المستوى و الرفع من أدائهم داخل الوكالة.

السؤال 03: هل كان التدريب داخل مكان العمل أو خارج الوكالة؟

الجدول (3-9): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (3).

المجموع	خارج الوكالة		داخل الوكالة		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	33.33	2	66.66	4	ذكور
4	75	3	25	1	إناث
10	50	5	50	15	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن نصف العمال 50% قد أجروا دورات تدريبية داخل مكان العمل، حيث تطبق الوكالة هذا النوع من التدريب على العمال الجدد الذين التحقوا حديثا بالعمل من أجل تعريفهم أكثر بطبيعة العمل، و تقديم معلومات حول المناصب الشاغلة لها، أما 50% من العمال كان تدريبهم خارج الوكالة، و غالبا ما تعتمد الوكالة على هذا النوع من التدريب و الذي يمس العمال ذات الأقدمية في العمل، بهدف ترقيةهم لمناصب أعلى أو تحويلهم للعمل إلى وكالات أخرى، بحيث يتم تدريبهم في معاهد متخصصة، و يعتبر هذا النوع من التدريب فعال أكثر من التدريب الداخلي كونه يتم على أيدي مدربين متخصصين في ذلك.

ثانيا: عرض نتائج أسئلة الاستمارة الخاصة بأثر التدريب على أداء الفرد و الوكالة:

فيما يلي مجموعة من الأسئلة التي تتمحور حول فعالية التدريب على تحسين أداء الفرد بالوكالة خاصة و على الوكالة شكل عام.

السؤال 04: بعد تلقي دورات تدريبية سيكون أدائكم لوظائفكم أكثر سهولة؟

الجدول (3-10): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (4).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	0	0	100	6	ذكور
4	0	0	100	4	إناث
10	/	/	100	10	المجموع

من خلال الجدول نجد أن جميع العمال بنسبة 100% يتفوقون بأن بعد تلقيمهم لدورات تدريبية سيسهل عليهم أداء مهامهم بسهولة أكثر، نظرا لما قد يكتسبونه من معلومات و خبرات جديدة تفيدهم في مجال عملهم.

السؤال 05: يساهم التدريب في اندفاعكم أكثر للعمل و كسب ثقتكم بالوكالة؟

الجدول (3-11): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (5).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	30	3	70	7	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 70% من العمال قد ساهم التدريب في دفعهم للعمل أكثر و بجدية و أكسبهم ثقة الوكالة و ولائهم لها، أما البقية 30% وجدوا أن التدريب ليس بعامل مهم لدفعهم للعمل أكثر.

السؤال 06: بعد تلقيكم لدورات تدريبية و بعد مدة من العمل في الوكالة هل ترون تحسن ملحوظ في مستوى أدائكم، و على مستوى الوكالة ككل؟

الجدول (3-12): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (6).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	25	1	75	3	إناث
10	20	2	80	8	المجموع

يبين لنا الجدول أن 80% من العمال سواء ذكور أو إناث قد لاحظوا الفرق في مستوى أدائهم وتحسنه و على مستوى الوكالة ككل قبل التدريب و بعد التدريب، بحيث تحسن أدائهم للأفضل مقارنة لما كان عليه قبل التدريب، اما البقية 20% من العمال لم يلاحظوا أي تغيير على ادائهم أو على الوكالة و هذا نتيجة لعدم استيعابهم أكثر للمعلومات المقدمة في العملية التدريبية، و عدم تطبيقهم لما اكتسبوه من التدريب على عملهم بالوكالة.

السؤال 07: أساليب التدريب كانت مناسبة لكم؟

الجدول (3-13): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (7).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	33.33	2	66.66	4	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	40	4	60	6	المجموع

يتبين لنا من خلال الجدول أن 60% من العمال تناسبهم أساليب التدريب التي وضعتها لهم الوكالة، و 40% لم تناسبهم، و هذا يعود إلى أن الأساليب لم تكن في المستوى المطلوب لإيصال المعلومة و إكسابها للعامل، و هذه الأساليب غالبا ما تكون عن طريق المحاضرات.

السؤال 08: برامج التدريب و الطرق المعتمدة للتدريب كانت تتناسب مع احتياجاتكم و احتياجات الوكالة؟

الجدول (3-14): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (8).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	50	3	50	3	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	50	5	50	5	المجموع

يوضح لنا الجدول بأن 50% من العمال كانت برامج التدريب و الطرق المعتمدة في العملية التدريبية مناسبة مع احتياجاتهم و غايات الوكالة أيضا، بينما النصف الآخر من العمال 50% لم تناسبهم هذه البرامج و الطرق.

السؤال 09: مدة الدورة التدريبية كافية لإكسابكم المعلومات المناسبة و تحسين أدائكم للأفضل؟

الجدول (3-15): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (9).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	50	3	50	3	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	50	5	50	5	المجموع

بالاعتماد على الجدول بأن نصف العمال 50% يتفق على أن مدة التدريب كانت كافية بإكسابهم المهارات والخبرات المناسبة التي تحسن من مستوى أدائهم للأفضل، بينما 50% من العمال أي النصف الآخر يجد بأن المدة غير كافية على الإطلاق و هي غالبا ما تكون أسبوع أو أسبوعين أو أشهر، و خاصة العمال الجدد يلزمهم وقت أكثر لتدارك العمل.

السؤال 10: المشرف على التدريب يتحلى بالصفات المناسبة التي تخوله للقيام بهذه المهمة؟

الجدول (3-16): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (10).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	33.33	2	66.66	4	ذكور
4	25	1	75	3	إناث
10	30	3	70	7	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 70% من العمال المتدربين يرون أن المدرب أو المشرف على العملية التدريبية يتصف بجميع الصفات التي تخوله للقيام بهذه المهمة و أنه استطاع إيصال المعلومة بالشكل الصحيح، بينما 30% من العمال أجابوا بلا بحيث لم تناسبهم طريقة المدرب في إيصال المعلومة.

السؤال 11: أنت راض على المستوى التعليمي الذي تم تقديمه من خلال الدورة التدريبية؟

الجدول (3-17): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (11).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	50	3	50	3	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	50	5	50	5	المجموع

يوضح الجدول أن 50% من العمال راضون عما تم تقديمه من خلال الدورة التدريبية، و ما اكتسبوه من خبرات و مهارات جديدة، و 50% الآخرون غير راضون.

السؤال 12: يحسن التدريب بشكل عام من مستوى أداء العامل و يرفع من الكفاءة الانتاجية؟

الجدول (3-18): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (12).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	0	0	100	4	إناث
10	10	1	90	9	المجموع

من خلال الجدول نجد أن 90% من العمال أي الأغلبية وافقوا على أن التدريب حسن من مستوى أدائهم بشكل واضح، و ظهر هذا من خلال ارتفاع كفاءتهم الانتاجية بالوكالة، بينما 10% لم يغير التدريب من مستوى أدائهم.

السؤال 13: من خلال التدريب و كسب خبرات أكثر هل تتحسن جودة الخدمات المقدمة و بالتالي كسب ثقة الزبائن أكثر.

الجدول (3-19): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (13).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	0	0	100	6	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	20	2	80	8	المجموع

يوضح الجدول أن 80% من العمال قد تحسن أدائهم أكثر بعد التدريب مما تحسن تقديمهم للخدمات بعد تلقيهم المعلومات و المعارف المناسبة، هذا ما يكسب الوكالة ثقة الزبون و ولائه لها، و 20% من العمال لم يجدوا أي تحسن في الخدمة بعد التدريب.

السؤال 14: ارتفاع مبيعات و أرباح الوكالة بعد عملية التدريب نتيجة لتحسن أداء العمال و مواضبتهم أكثر في العمل؟

الجدول (3-20): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (14).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	0	0	100	4	إناث
10	10	1	90	9	المجموع

من خلال الجدول يتضح أن 90% من العمال اتفقوا على أن مبيعات و أرباح الوكالة قد ارتفعت بعد التدريب نتيجة لتحسن أداء العمال و بعد مواضبتهم أكثر في العمل، أما 10% الباقين لم يلاحظوا أي ارتفاع للمبيعات أو الأرباح بعد التدريب.

السؤال 15: بعد الدورة التدريبية تحققت أهدافهم و غاياتهم الشخصية ؟

الجدول (3-21): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (15).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	66.66	4	33.33	2	ذكور
4	50	2	50	2	إناث
10	60	6	40	4	المجموع

يبين الجدول أن 60% من العمال لم تتحقق أهدافهم من خلال التدريب و لم يغير التدريب أي شيء في مسأرتهم، بينما 40% من العمال قد تحققت غاياتهم و اهدافهم، و هو العمال الذين حصلوا على ترقية أو تنقلوا إلى أماكن عمل أخرى.

السؤال 16: يخلف التدريب أثر بالغ على أدائكم و بشكل فرق واضح قبل و بعد التدريب؟

الجدول (3-22): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (16).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	25	1	75	3	إناث
10	20	2	80	8	المجموع

ما يوضحه الجدول أن 80% من العمال قد لاحظوا أن للتدريب أثر واضح في تحسين مستوى أدائهم للأفضل، وهناك فرق قبل التدريب و بعده، أما 20% الآخرون لم يروا أي أثر للتدريب على أداءهم.

السؤال 16: هل حققت الوكالة أهدافها و بلغت غاياتها بعد نجاح التدريب و فعاليته؟

الجدول (3-23): إجابة العينة على سؤال الاستمارة رقم (17).

المجموع	لا		نعم		الاختيار الفئة
	%	عدد	%	عدد	
6	16.66	1	83.33	5	ذكور
4	25	1	75	3	إناث
10	20	2	80	8	المجموع

من خلال الجدول نجد أن أغلبية العمال 80% يجدون أن التدريب كان فعال و أتى بنتيجة واضحة على الوكالة بحيث تحققت جميع أهدافها و غاياتها فقد ارتفعت المبيعات بشكل واضح و تحسنت جودة الخدمات المقدمة، وكسبت الوكالة زبائن أكثر، أما 20% من العمال وجدوا أن الوكالة لم تحقق أهدافها و هذا نتيجة لعدم استيعابهم لمضمون التدريب.

خلاصة الفصل.

من خلال اتمامي للدراسة التطبيقية بوكالة اتصالات الجزائر، وجدت بأن الوكالة تركز اهتمامها أكثر على كسب عملاء أكثر و مبيعات أكبر. و هذا من خلال الاستثمار في المورد البشري المتاح، خاصة من ناحية التدريب و فقا لمتطلبات و متغيرات المحيط، و نتيجة للعولمة و التطورات الحديثة و المتسارعة في مجال التكنولوجيا، مما يقتضي على الوكالة تقديم خدمات متميزة لزيائنها وكسب رضاهم و ثقتهم،

و هذا من خلال تدريب المورد البشري، بحيث تقام دورات تدريبية حسب نوعية الاحتياج التدريبي و الفئة المستهدفة من التدريب، و ذلك بعد تخطيط دقيق، و توفير الإمكانيات و الوسائل التدريبية اللازمة، و هذا بهدف إنجاح هذه العملية التدريبية، لأن فعالية التدريب تظهر على مدى تأثر الفرد بهذا التدريب، و قد ظهر هذا من حيث تحسن أداء العامل بالوكالة و تكوره إلى الأحسن، و تنمية قدراته و مهاراته العلمية و العملية، كما كانت هناك أيضا زيادة في إنتاجية العامل و حبه للعمل أكثر بعد التدريب و اكساب المعارف الجديدة، مما أدى إلى رفع انتاجية الوكالة بذلك و زيادة مبيعاتها بعد التدريب و كسب زبائن أكثر.

لقد أصبح العنصر البشري من أهم الموارد، فكلما أحسنت المنظمات استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة عالية، فحتى المنظمات التي لديها موارد منظورة في التكنولوجيا و المعلومات و رأس المال لا يمكن أن تدير مواردها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها و تنميتها و تقييمها و مكافأتها بشكل جيد، و إن الاختيار السيء للعاملين يمكن أن يهدم عمل المنظمة بالكامل، بينما يمكن للاختيار السليم و للتدريب الجيد للعاملين أن يطلق للمنظمة العنان في عالم الإبداع و التجدد، و الفن في أفضل النتائج.

و انطلاقا من الدور الحيوي الذي يلعبه التدريب في أي مؤسسة و إيماننا بمركزية التأثير الذي يحدثه على الأفراد، قد أصبح التدريب وظيفة أساسية و هامة فلا يمكن لأي مؤسسة أن تتجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، و أصبحت المؤسسات تلجأ إليه لتحسين مستوى أداء مواردها البشرية، و كذا تطوير المؤسسة. كما أصبحت المؤسسات الجزائرية أيضا تسعى للبقاء في الزيادة و منافسة المؤسسات الأخرى، سواء المحلية أو الأجنبية، و وجدت في التدريب غايتها.

و تمكنا من خلال دراستنا للموضوع على أن تدريب المورد البشري أصبح مهمة أساسية في المؤسسة، إذ بدوره يعمل على إكساب الموارد البشرية معارف و خبرات و مهارات جديدة و العمل على صقل هذه المعارف التي تعلموها في الحياة العملية، و كذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين و تحفيزهم على العمل و مساعدتهم في تنمية أنفسهم و الرفع من معنوياتهم و كذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان و الاستقرار الوظيفي.

مع العلم أن التدريب يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات و فعاليتها و تجويد السلع و الخدمات التي تقدمها، و بالتالي لا بد على المؤسسات أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من الفرد و المنظمة.

و بهذا سنحاول الإجابة على الإشكالية التي تمحورت حولها الدراسة، و ذلك من خلال تأكيد صحة الفرضيات المطروحة حيث:

الفرضية الأولى: يحتاج التدريب إلى استراتيجيات محكمة. و تخطيط ناجح، و تحديد واضح للغايات و الأهداف، و وضع البرامج و الأساليب المناسبة، و الطرق اللازمة للوصول إلى تحقيق مستوى أحسن في أداء الفرد و تطويره للأفضل.

الفرضية الثانية: التدريب يعتبر وسيلة من وسائل تقييم الأداء لتحسين الفرد لأنه يمكن من خلال التدريب قياس قدرات و مهارات المتدربين و التي يمكن أن تختلف وفقا لنماذج التدريب الخاصة بتطوير أداء الأفراد.

الفرضية الثالثة: الاهتمام بالعنصر البشري و أدائه هو عماد التنمية أي منظمة، لذلك تستخدم المنظمة معلومات تقييم الأداء للتعرف على نواحي القوة و الضعف في هذا الأداء، فتحدد المنظمة البرامج و الدورات التدريبية للعاملين بها وفق معايير و أسس مهمة تساعد في توضيح ما يحتاجه الأفراد من التدريب، و يعطى للتدريب فعالية في الوصول إلى الأهداف.

نتائج الدراسة:

على ضوء ما تعرضنا له في الفصلين النظريين و الفصل التطبيقي، و ما تناولنا من تفصيل حول الموضوع، توصلنا إلى النتائج التالية:

- التدريب عملية مستمرة محورها الفرد، في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية و فنية وذهنية لمقابلته احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل بها و المحيط.
- التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفاءة و قد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب، لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم و مناصبهم و أهداف المنظمة.
- التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف و نوع الوظيفة و حسب الغاية منه و مكانه و هذا ما رأيناه من خلال الدراسة التطبيقية بوكالة اتصالات الجزائر، بحيث أن نوع التدريب يختلف من شخص لآخر بحسب الاحتياجات و الغاية المراد تحقيقها من التدريب.
- أهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التدريب في كل مؤسسة و حسب اختلاف الظروف الانتاجية و الادارية المؤثرة على كل منها.
- التدريب يعتبر وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية فهو يؤثر و يتأثر بباقي وظائفها فتجمعه علاقة تكاملية بقياس الأداء، إذا للتدريب دور فعال في تحسين الأداء و الرفع من مستوى العاملين.
- قد يستدعي الأمر أن يكون أسلوب التدريب محاضرة أو دراسة حالة، أو تمثيل الأدوار، و قد يكون مناقشات في أو خارج مكان العمل.
- العملية التدريبية تبدأ بجمع البيانات ثم تحديد الاحتياجات التدريبية وصولا إلى تصميم البرنامج التدريبي ثم تنفيذه و أخيرا تقييمه.
- المؤسسات تنشط في بيئة تتميز بالتغير المستمر مما يوجب استمرارية الاطلاع على مكونات هذه البيئة و مختلف تأثيراتها.
- لكي يتعلم الأفراد المهارات الجديدة و الطرق الجديدة للسلوك فإن ذلك يحتاج إلى وقت.

- أظهرت نتائج الدراسة أن الهدف الرئيسي للتدريب بالوكالة هو إزالة جوانب الضعف و القصور في أداء وسلوك الأفراد العاملين، سواء كانت هذه الجوانب في الأداء و السلوك الحالي أو المتوقع، و ذلك لأجل الوصول إلى أهداف الوكالة من أجل إرضاء الزبائن، و رفع المبيعات.
- كما أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر التدريب (برامج التدريب، المتدربون، المدربون، أساليب التدريب) في وكالة اتصالات الجزائر فاعلة و تساعد على تحسين أداء العاملين إلى الأفضل بدرجة كبيرة.
- تظهر فعالية التدريب و أثره على أداء المورد البشري من خلال البرامج المصممة بالشكل المناسب وتنفيذها بالطرق الفعالة.

و هكذا نجد أن الاهتمام بالعنصر البشري و أدائه هو عماد تنمية أي منظمة مهما كان حجمها أو مجال اختصاصها، و نحن عندما نقوم بتنمية الفرد و تحسين أدائه و تطويره للأفضل و زيادة إنتاجية فإننا ننمي المنظمة و نرفع من إنتاجيتها بذلك، و بالتالي ننمي المجتمع، و أخيرا ننمي أمة بكاملها.

الاقتراحات:

من خلال تطرقنا إليه يمكن أن نقدم بعض الملاحظات و الاقتراحات:

- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية أثناء التدريب من حيث الأسلوب المتبع، حسب احتياجات العمل و الأولوية، على أساس معايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات و القدرات المطلوبة.
- الاخذ برأي العامل اثناء و قبل بدء البرنامج التدريبي.
- التحسين من النواقص في مجال التسيير و محاولة ايجاد الحلول بعد كل تدريب.
- اختيار احسن المدربين و احسن المواضيع لصالح المؤسسة.
- كل تدريب يجب ان يختتم باختيار لمعرفة مدى تحسن اداء العامل.
- التركيز على التدريب الميداني حسب ما يتطلبه عمل الموظف.
- تحفيز العامل ماديا و معنويا من اجل المساهمة في التدريب.
- زيادة عدد الدورات التدريبية و مدة التدريب.
- وضع اهداف لكل برنامج تدريبي.
- التقييم المستمر للعمال.

قائمة المراجع.

المراجع باللغة العربية.

1- الكتب:

1. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2005.
2. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، دار عالم للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
3. درويش عبد الكريم و تكلا ليلي، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1980.
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية رؤوس مستقبلية، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2001.
5. عبد الرحمان أحمد جميل، تدريب و تنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر و التوزيع، الطبعة 01، 2016.
6. عبد الرحمان توفيق، مهارات أخصائي التدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، الجيزة، 2005.
7. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
8. عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و المعاصرة و تقييم أداء الأفراد العاملين، دار أسامة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2016.
9. فايز الخاطر، استراتيجية التدريب الفعال، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط01، الأردن ، عمان، 2010.
10. مبروكة عمر محيريق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
11. محمد سرور الحريري، طرق و استراتيجيات، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2012.
12. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، الطبعة 03، دار النشر و التوزيع، الأردن، 2005.
13. نوري منير، تسيير الموارد البشرية، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014.
14. هاشم حمدي رضا، التدريب و التأهيل الإداري، دار الراية للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، الأردن عمان، 2010.
15. هاشم حمدي، التدريب الإداري المفاهيم و الأساليب، دار الراية للنشر و التوزيع، الأردن، 2012.

2- الرسائل الجامعية:

16. بن عزة فردوس، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسة الصغيرة و المتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير استراتيجي، ورقلة، 2016/2015.
17. عمارة منصور، دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي دولي، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2015.
18. كحيلية حنان، دور التدريب و التكوين في تحسين أداء العنصر البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة و اقتصاد المؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، 2016/2015.

3- المجلات:

19. الصباغ حمدي عبد العزيز، برنامج التدريب لمعلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية، جامعة عين الشمس، العدد 18، الجزء 03، 1994.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 20 - Charny, Cy (2001)-the Trainer Tool Kit, New York, American Management Association.

مواقع الأنترنت:

- 21- WWW.Algerie Telecom.net.

- 22- WWW.google.cm.

الملحق رقم – 01 –

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي

تحية طيبة و بعد :

يسرني أن تساعدوني في إنجاز مذكرتي للماستر، تحت عنوان "فعالية نظام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية باتصالات الجزائر"، وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة آتية الذكر بكل صدق و موضوعية، بوضع الإشارة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن رأيكم، و ليكن في علمكم إجاباتكم ستبقى سرية و لن يتم استخدامها إلا لأغراض البحث العلمي.

نشكركم مسبقا لتعاونكم معنا في هذه الدراسة.

الاستبيان

المعلومة الشخصية:

- 1- الجنس: ذكر أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة أكثر من 25 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات من 5-10 سنوات أكثر من 10 سنوات

الأسئلة الخاصة بالتدريب:

4- هل تعتقد أن الوكالة التي تعمل بها تهتم بتدريب عمالها.

 نعم لا

5- خلال عملكم بالوكالة هل تلقيتم دورات تدريبية.

 نعم لا

6- هل كان التدريب داخل مكان العمل أو خارج الوكالة؟

داخل الوكالة خارج الوكالة

الأسئلة الخاصة بأثر التدريب على أداء الفرد و الوكالة:

7- بعد تلقي دورات تدريبية سيكون أدائكم لوظائفكم أكثر سهولة؟.

نعم لا

8- يساهم التدريب في اندفاعكم أكثر للعمل و كسب ثقتكم بالوكالة؟.

نعم لا

9- بعد تلقيكم لدورات تدريبية و بعد مدة من العمل في الوكالة هل ترون تحسن ملحوظ في مستوى أدائكم، وعلى مستوى الوكالة ككل؟

نعم لا

10- أساليب التدريب كانت مناسبة لكم؟.

نعم لا

11- برامج التدريب و الطرق المعتمدة للتدريب كانت تتناسب مع احتياجاتكم و احتياجات الوكالة؟.

نعم لا

12- مدة الدورة التدريبية كافية لإكسابكم المعلومات المناسبة و تحسين أدائكم للأفضل؟.

نعم لا

13- المشرف على التدريب يتحلى بالصفات المناسبة التي تحوله للقيام بهذه المهمة؟.

نعم لا

14- أنت راض على المستوى التعليمي الذي تم تقديمه من خلال الدورة التدريبية؟.

نعم لا

15- يحسن التدريب بشكل عام من مستوى أداء العامل و يرفع من الكفاءة الإنتاجية؟.

لا نعم

16- من خلال التدريب و كسب خبرات أكثر تتحسن جودة الخدمات المقدمة و بالتالي كسب ثقة الزبائن أكثر؟.

 لا نعم

17- ارتفاع مبيعات و أرباح الوكالة بعد عملية التدريب نتيجة لتحسن أداء العمال و مواضبتهم أكثر في العمل؟.

 لا نعم

18- بعد الدورة التدريبية تحققت أهدافكم و غاياتكم الشخصية؟.

 لا نعم

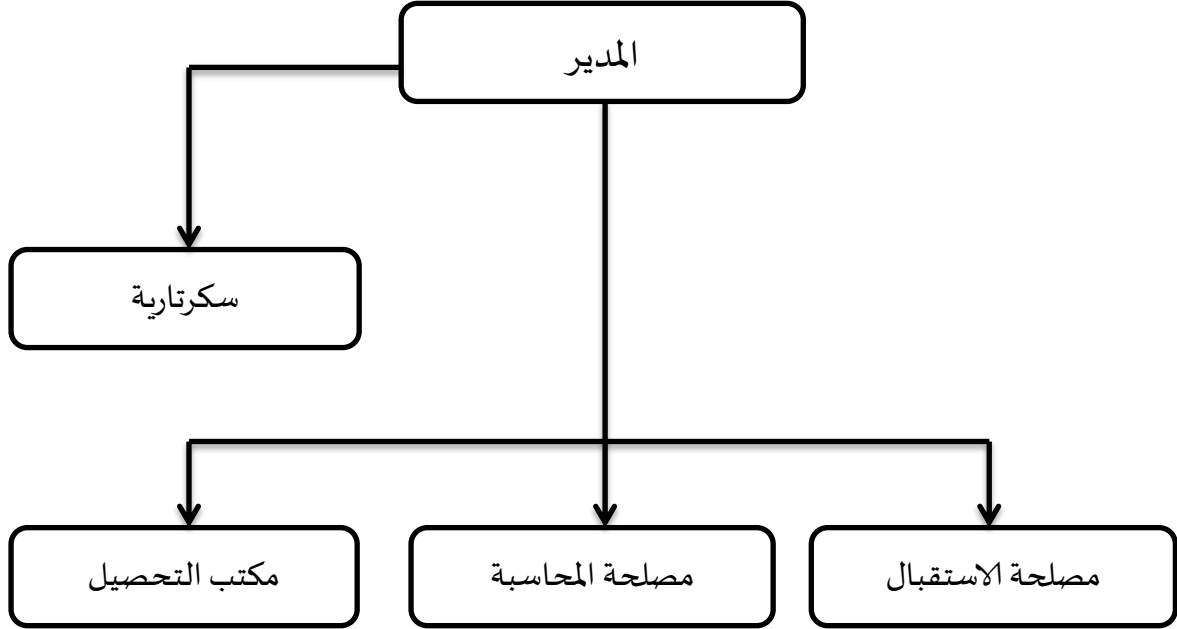
19- يخلف التدريب أثر بالغ على أدائكم و يشكل فرق واضح قبل و بعد التدريب؟.

 لا نعم

20- هل حققت الوكالة أهدافها و بلغت غاياتها بعد نجاح التدريب و فعاليته؟.

 لا نعم

مخطط التنظيم الداخلي للوكالة التجارية لاتصالات الجزائر - سيدي علي -



تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى فعالية نظام التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، بحيث أن التدريب يعتبر من الوظائف الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تهدف المؤسسة من خلالها إلى تحسين أداء مواردها البشرية. و من ثم على أدائها العام، والتدريب يشكل نظام يتم عبر خطوات مترابطة، ونظرا لأهمية وتأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة، يتوجب على المؤسسة القيام بمراجعة هذا الأخير و التأكد من قيامه بالأهداف المرجوة. و توفره على الشروط الواجبة في التدريب الناجح و الفعال.

و تم من خلال هذه الدراسة إسقاط الجانب التطبيقي على وكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي لولاية مستغانم، من أجل معرفة واقع التدريب بالوكالة، و مدى تأثيره على أداء الفرد و الوكالة ككل، و الإلمام بنتائج مدى فعالية و جوانب القصور فيه و اعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في جمع البيانات، و لتحقيق هذا استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة، و تم توزيع الاستمارات على أفراد العينة، بحيث كشفت الدراسة على أنه التدريب عنصر فعال في الوكالة، إذ يعمل على تحسين أداء الفرد للأفضل، كما يمثل الركيزة الأساسية في تطوير و ترشيد أداء القوى العاملة، و قد حققت المؤسسة نتائج إيجابية بعد التدريب كتحسين الإنتاجية للفرد و الوكالة، وتحسن الخدمة المقدمة و نيل رضا الزبون، و ارتفاع المبيعات، إضافة إلى ذلك يعتبر التدريب الخارجي فعال أكثر من التدريب الداخلي، و تلجأ المؤسسة للتدريب على مراحل متسلسلة تبدأ بتحديد الاحتياجات التدريبية، ثم وضع و تنفيذ البرنامج التدريبي، و أخيرا تقييم عملية التدريب.

الكلمات المفتاحية: التدريب – أداء الموارد البشرية – فعالية التدريب.

Résumé :

Cette étude vise à connaître l'efficacité du système de formation pour améliorer la performance des ressources humaines, afin que la formation soit l'une des fonctions de base de la gestion des ressources humaines à travers lesquelles l'organisation vise à améliorer la performance de ses ressources humaines et donc sa performance globale. Compte tenu de son importance et de son impact sur un certain nombre d'acteurs de l'institution, celle-ci devrait procéder à un examen de celui-ci et veiller à ce qu'il atteigne les objectifs souhaités et lui fournisse les conditions nécessaires à une formation réussie .et efficace

Dans cette étude, l'aspect application de l'agence algérienne des communications de Sidi Ali à l'état de Mostaganem a été abandonné afin de connaître la réalité de la formation par procuration et son impact sur les performances de l'individu et de l'agence dans son ensemble ainsi que les résultats de son efficacité et de ses carences. Approche descriptive de la collecte de données. Pour ce faire, nous avons utilisé le questionnaire comme outil d'étude et avons distribué le questionnaire à l'échantillon, de sorte que l'étude révèle que la formation est un élément efficace de l'Agence, qui vise à améliorer la performance de l'individu au mieux, et constitue la pierre angulaire du développement et de la rationalisation de la performance. Manpower, la société a réalisé Netta Des résultats positifs après la formation tels que l'amélioration de la productivité par personne et par agence, l'amélioration du service fourni et de la satisfaction du client et des ventes élevées. En outre, la formation externe est plus efficace que la formation interne et l'institution utilise cette formation au cours de phases commençant par l'identification des besoins en formation, Programme de formation, et enfin évaluer le processus de .formation

Mots-clés : Formation - Performance des ressources humaines - Efficacité de la formation.