



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير  
تخصص: تسيير استراتيجي دولي

عنوان المذكرة

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية  
دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر - سيدي علي-

تحت إشراف:

الدكتورة غلاي سمية

من إعداد الطالب:

عمارة منصور

أعضاء لجنة المناقشة

الرتبة	الاسم و اللقب	الصفة	عن الجامعة
دكتور	بن شني يوسف	رئيسا	جامعة مستغانم
دكتورة	غلاي سمية	مشرفا	جامعة مستغانم
أستاذة	مكي عمارية	مناقشا	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2015/2016

## قائمة المحتويات

تشكرات .....	
اهداء .....	
قائمة الأشكال و الجداول .....	
قائمة المحتويات .....	
مقدمة .....	أ

### الفصل الأول: دراسة إدارة الموارد البشرية

تمهيد .....	5
المبحث الأول: مدخل في إدارة الموارد البشرية .....	6
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية .....	6
المطلب الثاني: : ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها .....	8
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية .....	1
المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية .....	12
المطلب الأول: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية .....	12
المطلب الثاني: العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية .....	15
المطلب الثالث: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية .....	18
المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة .....	19
خاتمة .....	23

## الفصل الثاني: طبيعة التدريب و أساسياته

24	تمهيد:
25	المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب
25	المطلب الأول: أهم مصطلحات التدريب
26	المطلب الثاني: المفهوم الواسع للتدريب
33	المطلب الثالث: نظام التدريب
37	المطلب الرابع: مسؤولية التدريب و المساعدات التدريبية
40	المبحث الثاني: أساسيات التدريب
40	المطلب الأول: علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: مبادئ التدريب
45	المطلب الثالث: أنواع التدريب
52	المطلب الرابع: أساليب و طرق التدريب
55	خاتمة

## الفصل الثالث: محتوى العملية التدريبية

56	تمهيد
57	المبحث الأول: محتوى العملية التدريبية
58	المطلب الأول: الاحتياج التدريبي:
62	المطلب الثاني: تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي
66	المطلب الثالث: تنفيذ البرامج التدريبية

70	المطلب الرابع: تقييم التدريب.....
<b>74</b>	<b>المبحث الثاني: أهمية التدريب و التحديات التي يواجهها</b>
74	المطلب الأول: أهمية التدريب و مزايا التدريب .....
77	المطلب الثاني: أهداف التدريب.....
79	المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التدريب بصفة عامة .....
80	المطلب الرابع: التدريب في ظل التغيرات الحالية.....
<b>82</b>	<b>خاتمة</b> .....

### الفصل الرابع: دراسة تطبيقية لوكالة اتصالات الجزائر

88	المبحث الأول: المبحث الأول: عموميات حول الوكالة .....
88	المطلب الأول: نبذة عن المؤسسة .....
89	المطلب الثاني: مهامها و خدماتها.....
91	المطلب الثالث: أهدافها .....
94	المبحث الثاني: أهمية التدريب داخل المؤسسة و آثاره.....
94	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي الجزئي لوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي.....
94	المطلب الثاني: مكانة التدريب عند الوكالة .....
96	المطلب الثالث: أثر التدريب على المورد البشري للمؤسسة .....
	..... <b>خاتمة</b> .....
	..... <b>قائمة المراجع</b> .....

## تمهيد:

إن إدارة الأفراد بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، وإنما هي نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، و التي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة، ترعى شؤون العاملين بالمنظمة و تعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة و تمكن من زيادة إنتاجية العاملين. و من أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية قسمنا هذا الفصل إلى أربع مباحث رئيسية، نتناول في المبحث الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و في المبحث الثاني ماهية الموارد البشرية، و المبحث الثالث وظائف إدارة الموارد البشرية أما في المبحث الرابع تناولنا الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة.

تعتمد كفاءة المنظمات على حسن استثمار مواردها و على الأخص الموارد البشرية التي تتحكم في باقي الموارد و في طريقة استخدامها، و لهذا هر الاحتياج إلى إدارة مستقلة تخص الموارد البشرية، و تعطى فيما يلي لمحة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد و الموارد البشرية.

### المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

نقدم من خلال هذا المطلب مختلف المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية:

#### أ- قبل الثورة الصناعية:

و تتميز هذه الحقبة التاريخية بطرق الإنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تنتج في مصانع صغيرة، و في بيت صاحب العمل، ففي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه شأن كل السلع، فلا حقوق قانونية ولا إنسانية له و كانت السلطة المطلقة بيد المالك، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية و فيه برزت فئة تملك الخبرة و المهارة، بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد اجر الكفاف ، إلى أن جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة و أجورهم ومستويات إنتاجهم ، و يمثل هذا النظام احتكارا للصناعة أو الحرفة.<sup>1</sup>

#### ب- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الوظيفة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، و ظهرت في العالم العربي القرنين التاسع عشر والعشرين، و أهم ماكان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، و احتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك لسوء ظروف العمل، ساعات عمل طويلة، ضوضاء، كما أدى

<sup>1</sup>د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان، دالا مجدو لاوى، 1994 ص 10.

الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام لعاملين، و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.<sup>1</sup>

### ج- مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد ومن أبرزها:<sup>2</sup>

#### \* الإدارة العلمية:

و التي تقترن باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها، حيث قام بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية، و قطع المعادن، و من نتائجه الإدراك بان الإدارة يمكنها أن تكون علما له قوانينه و مبادئه، و قد اعتبرت الإدارة العلمية كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة، حيث بين تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين و تدريبهم على كيفية أداء العمل ، فمن النتائج التي توصل إليها تايلور في زيادة الإنتاج إلى المدرسة تجاهلت العامل كإنسان في العمل.

#### \* الحرب العالمية الأولى:

خلال الحرب العالمية الأولى و مع تضخم الإنتاج إذ تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين، رغم ظروف الحرب وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة، ولذا فقد فكر مسؤولي الإدارة و بجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد. و رغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركز على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

<sup>1</sup> د احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الاسكندرية، الدار الجامعية 2001 ص 35

<sup>2</sup> د. احم ماهر، ادارة م البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 35.

**\* مدرسة العلاقات الإنسانية:**

تعد التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية، جاءت هذه المدرسة و ركزت على الإنسان و حاجاته، فقد رأى "التون مايو" على وجه التحديد أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالإدارة متمركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد.

**\* الحرب العالمية الثانية:**

خلالها استمر التركيز العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج و بالتالي أوجبت العناية بإدارة الأفراد.

**المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها<sup>1</sup>**

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية و أهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية أصبح إلزاما على الإدارة الاهتمام بالعنصر البشري لان نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية و مهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله و التقليل من شأنه و في هذه الفقرة سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية و أسباب ظهورها وأهدافها.

**أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها:****مفهومها:**

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما لها نشاط إداري يمثل احد فروع إدارة الأعمال . أما في معناها الضيق فهي تهتم بالقوى العاملة والمحافظة عليها و تنمية قدراتها و رغبتها في العمل بما دعى تكوين قوة عمل راقية ومنتجة.

<sup>1</sup>الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 10-09 مارس 2004، ص 38.

تعريف إدارة الموارد البشرية:

من خلال التطور التاريخي الذي عرفته إدارة الموارد البشرية، وذلك من مفهومها كقوى عاملة إلى مفهوم أوسع واشمل منه، و هو الموارد البشرية تمكن إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

**التعريف الأول:**

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه، فإن إدارة الأعمال يمكن تعريفها على أنها:

"النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:**

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:**

عرف مفهوم إدارة الأفراد من أنه العلم الذي يؤدي إلى الحصول على الأفراد اللازمين لأداء الأعمال و العمل على المحافظة عليهم.

**التعريف الرابع:**

<sup>1</sup> د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق، 1996 ص27

<sup>2</sup> د. همدى حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص9.

يعرف آخرون مفهوم إدارة الأفراد من كونه الحصول على أفضل ما يمكن من الأفراد للمنظمة، و رعايتهم وترغيبهم في البقاء ضمن المنظمة و إعطاء كل ما غي وسعهم لأعمالهم.

- وبناء على التعريفات السابقة، يمكن الخروج بتعريف شامل عن إدارة الموارد البشرية. "هي العملية التي يتم بموجبها استقطاب و تسيير شؤون الأفراد في المنظمة فصد توحيد جهودهم و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة".

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

يكمن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويرا يلي لربغبتهم و يسد احتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

#### أ- الأهداف الاجتماعية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بان تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية مما يجعلهم سعداء، و يساعدهم على رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل برضا و شغف و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

#### ب- أهداف العاملين: و تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

#### ج- أهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المهارات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعية.
- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترات تكوينية و ذلك لتحديد معايير الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك و ذلك يأتي بتوزيع عادل للأجور و المكافآت و العمل.
- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني و إدماج أهدافها مع أهدافهم.

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية

إن من المهام الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين الفرد و الوظيفة و يتم هذا من خلال وظائف متعددة، و التي تنقسم إلى وظائف رئيسية و وظائف مساعدة.

**1) الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:**

نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد و التي تختلف من منشأة لأخرى و منها: تحليل العمل، تخطيط القوى العاملة، الاختيار و التعيين.

**أ- تحليل العمل:**

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، و المهارات، و المعرفة، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح.<sup>1</sup>

**ب- تخطيط القوى العاملة:**

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا، و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.<sup>2</sup>

**ج- الاختيار و التعيين:**

<sup>1</sup> د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية مرجع سبق ذكره ص58.

<sup>2</sup> المرجع السابق ص75.

و تهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، و الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك صمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.<sup>1</sup>

#### د- تصميم هيكل الأجور:

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة، و تحديد أجرها و تحديد درجات أجره للوظائف، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.

#### هـ- تصميم أنظمة الحوافز:

و تسعى هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز و يمكن تحفز العاملين على أدائهم الفردي، و أدائهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على لساس أداء المنظمة ككل.

#### و- تقييم الأداء:

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم أداء موظفيها، ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين، و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

#### ز- التدريب:

<sup>1</sup> د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص29

يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين، أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها، و يعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.<sup>1</sup>

### ح- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنج عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، اجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان و المواصلات وغيرها.<sup>2</sup>

### ي- تخطيط المسار الوظيفي:

تتم هاته السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة، و على الأخص فيما يخص النقل، الترقية، و التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

## 2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية:<sup>3</sup>

أ- العلاقة مع النقابات: و هي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية و النقابات و التطرق لموضوعات مثل الشكاوى و النزاعات العمالية، و التأديب و الفصل في الخدمة.

ب- ساعات و جداول العمل: وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، و الأجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.

<sup>1</sup> د. مصطفى نجيب شاوش، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>2</sup> د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

<sup>3</sup> د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ج- أمن وسلامة العاملين: و تهتم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين، و الأمن، والصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

### المطلب الثاني: العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس، وبالتالي فهي مركز تكلفة و ليست مركز ربحية، و لذلك فان مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا و باقي المديرين معلومات تفيد جدوى و عائد البرامج التي يديرها، و من أهم هذه المعلومات ما يلي:<sup>1</sup>

- معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية و الإستراتيجية للمنظمة، و أن استراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية لاغنا عنها لتحقيق استراتيجيات و خطط المنظمة.
- معلومات تفيد بأن أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال و الربح و ليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية و كمية عن تكاليف الأنشطة، و عن نتائج و جدوى هذه الأنشطة.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم بيانات محددة كما أنها تستخدم نماذج و برامج مثل برامج الكمبيوتر الحديثة في مجالات تحديد الاحتياجات من القوى العاملة، و الاختيار و التدريب، و تقييم الأداء والأجور، و الحوافز و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوى تظهر من وقت لآخر ، و أنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين، و انها تدرس و تتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.

<sup>1</sup>د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

و يمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية و في شكل تقارير تضم تطور أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، و على هذا فان من أهم إشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشرية هي:

**أ- تقارير المراجعة الإدارية: و هي تضم معلومات في:**

- التطور في التنظيم الإداري للموارد البشرية، و ذلك من حيث استراتيجياته و خططه وهيكله التنظيمي، و علاقته بباقي إدارات المنظمة.
- التطور في عدد العاملين في إدارة الموارد البشرية مؤهلاتهم و تدريبهم.
- مدى توافر معلومات عن الموارد البشرية، وطريقة توفيرها للمديرين، وكيفية طلبها و درجة سريتها.
- التطور في إمكانيات إدارة الموارد البشرية، و على الأخص الأنظمة و البرامج المستخدمة على الكمبيوتر و المعدات و الأجهزة المساعدة.
- التطور في أنشطة إدارة الموارد البشرية، وذلك في مجالات التسيير وغيرها.

**ب- تقارير أرقام ونسب النشاط:<sup>1</sup>**

يفيد عرض التطور في أرقام ونسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، فمثلا يمكن عرض ميزانية إدارة الموارد البشرية، وتطورها و معناها، كما يفيد عرض بعض النسب الخاصة بأنشطة الموارد البشرية.

و فيما يلي سنعطي بعض النسب العامة و الخاصة بقياس العائد العام من إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مرسلتي فريدة، رسالة الماجستير مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية، ص13،

إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)

\* إنتاجية العامل الواحد =

عدد العاملين

ميزانية الموارد البشرية

\* حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية =

عدد العاملين

إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)

\* إنتاجية ساعة العمل الواحدة =

إجمالي ساعات العمل

و لا تتحقق الفائدة من استعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال مقارنتها بنفس الأرقام و النسب، و

ذلك من سنة لأخرى، و بين إدارات المنظمة و بين المنظمة والمنظمات الأخرى المتشابهة إن أمكن.

جب أن نشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية و ذلك بكون التكلفة يمكن

تحديدها بوضوح، و ذلك في شكل أجور و أنظمة و برامج ووقت، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي

يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من اختيار، و تقسيم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي و غيره.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> د. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى 2003، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 23.

المطلب الثالث: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

## 1- التحديات الدولية و العالمية:

إن السوق العالمي أصبح يتطلب إتقان جيد للمهنة و مهارة جيدة في أداء الأفراد.

## 2- تحديات النوعية ( الجودة ):

أصبح لإدارة الموارد البشرية دور أساسي في تحقيق النوعية في التصنيع و الأداء و الابتكار و الإبداع، وهذا يتم من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين من اجل تحقيق رغبات العمل، وتحقيق النتائج الجيدة في العمل و استخدام أفضل الخبرات و الوصول إلى أفضل قرار ممكن.

3- التحديات الاجتماعية:<sup>2</sup>

من حيث التغيرات في سوق العمل و الهياكل الاقتصادية ومهارات العاملين.

## 4- التحديات التكنولوجية:

تؤثر في مدى التغيير في الهياكل التنظيمية و استخدام فرص العمل و زيادة المهارات المتنوعة و القدرة على التطوير المستمر.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة:

أهم التغيرات الحادثة في مجال الإدارة الحديثة:

1المرجع السابق ن ص 24 .

2المرجع السابق ص 24.

1. ملامح الإدارة المعاصرة: يتجه اقتصاد العالم في وقتنا الحالي إلى أن يكون أكثر تفاعلا و عالمية، فقد

ظهرت مجموعة من التغيرات و التحولات انعكست في مجال الإدارة المعاصرة و أعطتها ملامح و رؤى

جديدة و من بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:

- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية.

- تحول معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق.

- التطور السريع للتقنية و الثورة العلمية و انتشار تطبيقاتها.

- اشتداد المنافسة العالمية و الاعتماد المتزايد على البحث و التطوير لخلق الميزة التنافسية.

- ظهور التحالفات بين المتنافسين لتحسين فرص غزوهم للسوق.

- الصحوة الثقافية و الانتباه لأهمية التعليم.

- الاهتمام بالبيئة و المحافظة عليها.

- بزوغ عصر المعرفة و التي تتسم بالاهتمام المكثف للعنصر البشري و استثمار قدراته الفكرية.

كما نجد في قمة هذه التطورات و التحولات **العولمة** باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة لعالم اليوم. لقد

نشأت مفاهيم و تقنيات إدارية جديدة جراء هذه التغيرات و التحولات حيث أصبحت تتسم بملامح و

وصفات جديدة تتوافق مع أفكار و طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركية و الديناميكية و التقنية، و الانفتاح

و الانتشار السريع لمختلف العلوم و المعارف و تتمثل هذه السمات في النقاط التالي:

- الاقتناع بأهمية المناخ الداخلي و المناخ الخارجي للمنظمة.

- السعير لإرضاء العملاء من خلال التفوق و التميز في تقديم المنتجات في المكان و الوقت المناسبين.

- استثمار تقنية المعلومات و إعادة التنظيم و الهيكلة و التطوير للأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية و البشرية.<sup>1</sup>
- ضرورة الترابط و التشابك بين قطاعات الإدارات و مستويات المنظمة الواحدة و بين المنظمات الأخرى التي تربطها علاقة معها.
- التأكيد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل و إعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر.
- استثمار الوقت و استغلاله و التأكيد على تجميع القدرات و الطاقات و توظيفها بشكل متكامل لتحقيق الأهداف.
- التأكيد على الجودة الكاملة.
- الابتكار و التحديد و التنويع و تنمية و تمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير و تحقيق الأهداف و إطلاق قوى الإبداع و الابتكار
- التأكيد على إدماج فلسفة بناء و تنمية المورد البشري في صلب السياسات و استراتيجيات المنظمة باعتبارهم مصدر النجاح و الثورة السياسية للمنظمة.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين و مساندين و رعاة للعاملين لا كونهم رؤساء فقط.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية، و الاعتماد على نتائج العلم الحديثة و التقنيات الجديدة المتطورة في العلم الإداري.<sup>2</sup>

### خصائص ادره الموارد البشرية الحديثة:

إن إدارة الموارد البشرية تتميز بعدة سمات من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع، القاهرة 2001 ص 23، 24.

<sup>2</sup> علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 32، 31.

- إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة و المتداخلة.
- وجود سياسات متناسقة توجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بتناسق مع أهداف المنظمة و تتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظر إلى الفرد على انه شريك و هذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.
- أهمية التصميم لإستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار لبشري متمثلا في القيمة المضاف.
- الوصول إلى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح و التحليل و التحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال، و إدراك خصائص و مميزات الفرد المتوفرة.
- إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة و بالتالي تصبح جزء عضوي في البناء الإستراتيجي بالمنظمة.
- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل و تبذل ضمن فريق متجانس و منه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة و ذلك من خلال:
- 1) تحليل هيكل الموارد البشرية و تقييم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء و ظروفه و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات و القدرات و بين الهيكل المتاح و البحث عن طرق سد هذه الفجوة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مرسلي احمد، بعلي شريف سيد احمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية،رسالة لإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية-دفعه جوان 2004-ص13

(2) تخطيط الأداء البشري و توجيه هيكل المهارات و القدرات بالتوافق مع متطلبات العمل الحالية و المستقبلية، وكذا تخطيط الآليات و محفزات تعظيم العائد من استثمار المورد البشري.

(3) توفير العمل الجماعي و المشاركة الفعلية للفرد في حل المشاكل و تطوير أوضاع المنظمة إضافة إلى الخصائص السابقة الذكر يمكننا إنشاء بعض الخصائص التي تهدف إلى تحسين فعالية العنصر البشري:

المرونة: التي تهدف إلى البحث عن أكبر قدر من السهولة في حل المشاكل و إيجاد الطرق السليمة في تسيير العنصر البشري.

الإدماج: من خلال الإدماج تبحث المنظمة عن التعريف بسياساتها و ثقافتها الداخلية من أجل اشتراك جميع العمال و دمجهم ضمن مشاريع المنظمة.

الابتكار و الإبداع : يسمح بإبراز القدرات الإبداعية و استغلال حسن للطاقات البشرية .

تنوع الاختصاصات: و هذا لدى الفرد الواحد.<sup>1</sup>

#### خاتمة:

لقد ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على أهمية الموارد البشرية كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري و تعتبره بأنه رأس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في سياسة الاختيار، الاستقطاب و التدريب و

<sup>1</sup>مرسلي احمد، بعلي شريف سيد احمد، مرجع سبق ذكره ص 13

الذي سنتأول في الفصلين القادمين بالتفصيل كونه العنصر الذي بمقتضاه تستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة و تحقيق مزايا تنافسية.

تمهيد:

يعتبر التدريب في عصرنا الحالي، موضوعاً أساسياً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية، و تسمية الموارد البشرية، و قد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها و النامية على حد السواء. باعتباره من أحد الأسباب المهمة لتكوين جهاز إداري و تقني كفؤ و سد العجز و القصور في الكفايات الإنتاجية لتحمل أعباء التنمية الاقتصادية و الاجتماعية في هذه الدول، لذا على المؤسسة إن تدرج إستراتيجية التدريب ضمن خططها الرئيسية باعتباره الوسيلة الأنجع للارتقاء بمستوى و كفاءة و فعالية المؤسسات، و كذا تحسين مستوى الأفراد و مدهم بفرص الترقية و أيضا يساعد على ارتفاع دخل الفرد و تحقيق أكبر رفاهية للمجتمع.

المبحث الأول: محتوى العملية التدريبية.

لاشك أن العملية التدريبية القديمة كانت روتينية و آلية و لا تحضرا بالاهتمام المطلوب كما هو الآن، حيث

أصبحت تمر بأربع مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى، و هي كم يلي:

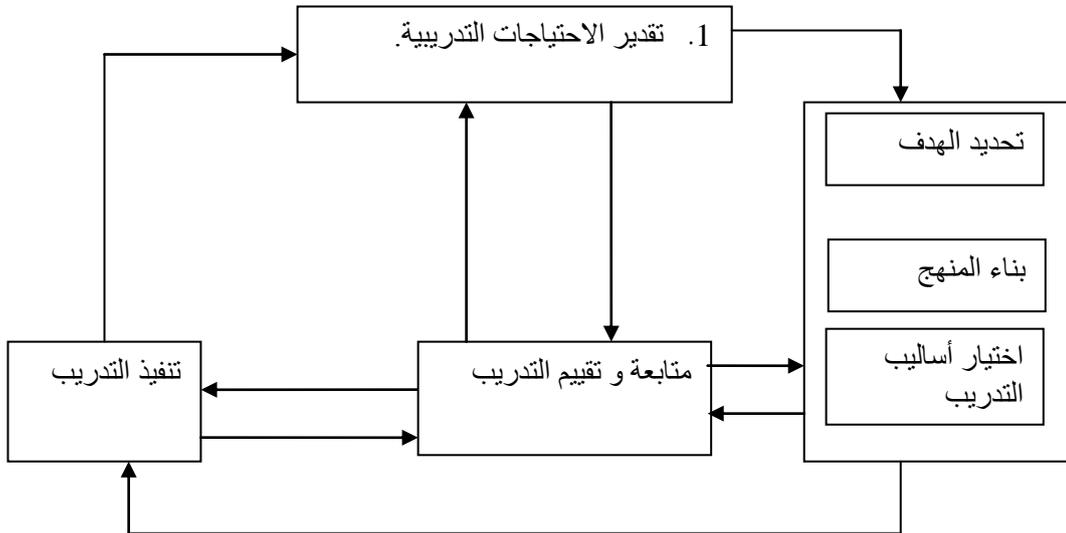
1. تقدير الاحتياجات التدريبية.

2. تصميم و تجهيز التدريب.

3. تنفيذ التدريب.

4. تقييم التدريب.

الشكل رقم: (03) تصميم و تجهيز التدريب



المصدر: من إعداد الطالب

و يمكن استعراض كل مكون من مكونات دورة حياة التدريب بالتفصيل:

### المطلب الأول: الاحتياج التدريبي:

**1. المفهوم:** هو دراسة مايجب أن يكون عليه الفرد من مهارات، و خبرات و معلومات تم تحديدها بناء

على أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية و مدى قدرة الأفراد على تحقيق هذه الأهداف و ماهي

التغيرات المطلوبة بين أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب فيه الذي يحقق هدف المنظمة.

يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها

الفرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فعالية.

**2. فوائد و أهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد و المؤسسة:**

- يوفر معلومات أساسية يتم بناء عليها وضع المخطط.
- يقود إلى التحديد الدقيق لأهداف التدريب.
- يساعد على تصميم برامج التدريب الموجه للنتائج.
- تحدد المستهدفين من التدريب.
- تحديد نوعية التدريب.
- يوفر وثائق و مواد للتدريب.
- يزيد من مشاركة العاملين في مناقشة الأمور المتعلقة بالعمل.
- يساعد المدربين على يلبي احتياجات المتدرب بدقة.
- يساعد على تجنب الأخطاء الشائعة في التدريب و هي إضاعة الكثير من الوقت في تناول بعض الموضوعات المعقدة غير الهامة نسبيا بدلا من الموضوعات كبيرة الأهمية.

### 3. المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:

- تحديد نوع التدريب المطلوب و مكان إجراء التدريب.
- الجدول الزمني للأنشطة التدريبية.
- الموارد المطلوبة للتدريب.
- اختيار و تصميم مواد و أساليب التدريب المناسبة.
- يسهل الاتصال بين المؤسسة و الجماعات التدريبية.
- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب.

### 4. وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

- تحليل السجلات الخاصة بالمؤسسة و إحصائيات العاملين و تقارير التدريب، الأداء، و القرارات الخاصة بالقوى العاملة.
- المقابلات الرسمية و غير الرسمية مع المسؤولين الرئيسيين.
- الملاحظات المباشرة.
- مسح المناخ العام لمعرفة شعور و اتجاهات العاملين نحو الأعمال التي يقومون بها.
- العصف الذهني للحصول على وجهات نظر العاملين في المؤسسة عن الاحتياجات التدريبية عن طريق الإنسان المناسب للوظيفة التي يشغلها الموظف.

### 5. مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية:

(أ) على مستوى الوظيفة.

(ب) على مستوى الفرد.

أ) **على مستوى الوظيفة:** الاحتياج على مستوى الوظيفة يوجه لتحديد المعارف، المهارات، و الاتجاهات المحددة

المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما، و لإجراء ذلك من الضروري القيام بالتالي:

تحديد طبيعة و محور المهام و العمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة)، الوظيفة تشمل العديد من

المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة و الغرض من التحليل يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعينة.

- مساعدة الموظف في تحديد أهم هذه المهام.

و ينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد

مستوى أداء لكل واحدة من هذه المهام التي يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب.<sup>1</sup>

حديد المهام التي تعطى الأولوية في البرنامج التدريبي، و يعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاث

اعتبارات:

\* الأهمية النسبية لكل مهمة.

\* معدل تكرار القيام بالمهمة.

\* مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

لذلك تتمثل أهمية الوظيفة في أنها تفيد المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبيا و التركيز على الأكثر

أهمية و الأكثر تكرار و التي يمكن تعلمها.

ب) **على مستوى الفرد:** تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كفجوة قدرات

بين مستوى المعارف و المهارات و الاتجاهات الموجودة غالبا و المستوى المأمول للشخص المعني بهام وظيفة م، و

بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم، فإن

<sup>1</sup>Site: www.sarambite.com

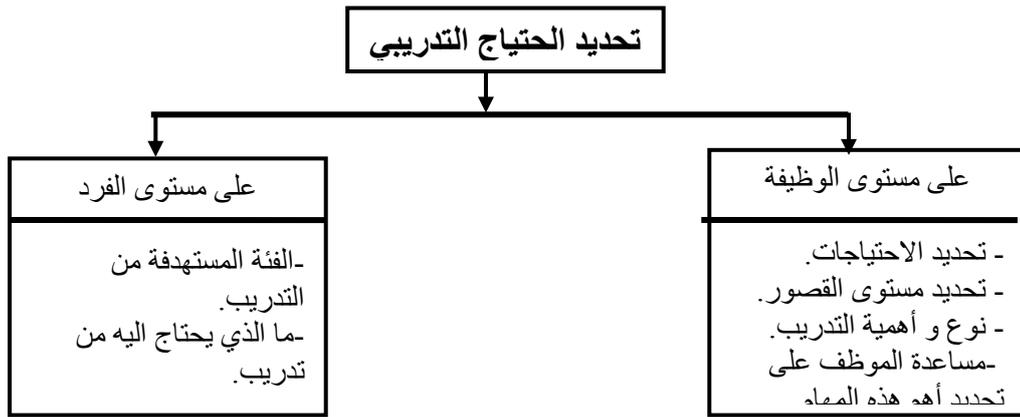
هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق، و تتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في أنها تساعد المدرب على تحديد:

\* من يحتاج إلى تدريب.

\* ما الذي يحتاج إليه للتدريب .

\* كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل.

#### الشكل رقم 4: تحديد الاحتياج التدريبي



المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي:

**1. تحديد الأهداف:** الأهداف هي الغايات التي يرجى تحقيق من البرنامج التدريبي، و من خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه.

### صيغة لأهداف المحتوى:

صيغة أهداف المحتوى: يتم ي يوضح الأشياء التي يكون المتدرب قادرا على ادائها بانتهاء الدورة التدريبية، و عند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاث مجالات يجب التركيز عليها:

✓ **المعارف:** على الرغم من أن المعارف وحدها لا تؤدي إلى تغيير في الأداء إلى أن معظم عمليات التعلم تتضمن نوعا من المعارف، واحدة من الصعوبات المحتملة في صياغة الأهداف المتعلقة بالمعارف هو التمييز بين الموضوعات التي تؤثر بشكل مباشر على أداء المتدربين و تلك التي ترفع من درجة الوعي و الفهم العام لديهم.

✓ **المهارات:** هذا هو أكثر المجالات إثارة للجدول في التعلم و أقلها قابلية للقياس، لكن من الأهمية بإمكان وضع أهداف متعلقة بالاتجاهات عند صياغة أهداف التدريب.

### 2. تصميم المحتوى التدريبي:

بعد أن يتم تحديد و تصميم أهداف التدريب، فانه من الضروري تحديد المجالات التي يركز عليها المحتوى التدريبي.

**المحتوى التدريبي:** هو عبارة عن حصر لكل المحتويات التي يتطلب تعلمها إذ انه يشمل الموضوعات الرئيسية و الفرعية و يمتد إلى مرحلة تحديد مستويات متعددة من التفاصيل.

### 3. خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

(أ) - تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، و عليه فإنه عند تحديد المحتوى

يجب أن نضع الأشياء التالية في الاعتبار:

\* هل يعطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية ؟

\* هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب ؟

\* هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب ؟

\* ماهو دور المدربين الآخرين الذين يدرسون في نفس المجال في المحتوى المقترح ؟

(ب) - تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات

التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات). و لذلك يتم تقييم المحتوى إلى موضوعات غاية في

الأهمية.

(ج) - ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع تم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوع ثم تحديد الذي يتم به

عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي، و يكون ذلك إلى حد ما وفقا للتدريب المنطقي من وجهة نظر

المتدرب. و في معظم الأحيان يكون التدريب وفقا للأتي:

\* نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

\* ظروف المتدرب (الخلفية و الإلمام بالموضوع، الزمن المتاح)

\* نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

\* من العام إلى المحدد.

\* من المختصر إلى التفصيلي.

\* من المعلوم إلى المجهول.

\* من النظري إلى العلمي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب:

لتدعيم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبي يتم اختيار الأسلوب التدريبي الذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع تدريبي و عدد المتدربين و مستواهم ووقت التدريب.

و المحتوى التدريبي الفعال هو الذي يتميز باحتوائه على مجموعة متنوعة من أساليب التدريب الفعال لتحقيق الهدف.

(هـ) تحديد الزمن اللازم: و هذا لتحقيق كل جزء من أجزاء المحتوى لإعداد الحقائق التدريبية.

4. مفهوم الحقبة التدريبية:

هي عبارة عن محتوى تدريبي في مجالات في مجالات مختلفة يتم استخدامه بواسطة مدرب لتحقيق أهداف محددة.

5. عوامل نجاح البرنامج التدريبي و زيادة فاعليته:

أ) زيادة فاعلية البرنامج من خلال خلق الرغبة لدى الأفراد: و يتم ذلك عن طريق:

- تصميم البرنامج التدريبي حسب الحاجة الفعلية للأفراد.
- أن يصمم البرنامج لحل مشاكل العاملين.
- وضع نظام مناسب للمكافآت و الحوافز.
- تهيئة التغذية العكسية حول مستوى أداء المتدربين لمعرفة نقاط القوة و الضعف لديهم.

ب) زيادة الفاعلية من خلال المدرب: يجب توفر الشروط التالية بالمدرب:

- توفر الخبرة و المعرفة و المعرفة بالعمل الذي يقوم بتدريبه.

- توفر الإدراك و التحسس لدى المدرب لاحتياجات المتدرب و رغبته.
- توافر المكافآت و الحوافز المادية المناسبة.
- تهيئة و توفير كافة المستلزمات و التسهيلات اللازمة للقيام بمهمته.
- توافر المهارات القيادية من تخطيط و تنظيم و توجيه و تقويم للبرامج و المتدربين.
- توافر الرغبة و الحماس لديه.
- قدرته على مواجهة الآخرين.
- الإمام بالجوانب التربوية و النفسية لفهم سلوك المتدربين.

#### ج) زيادة الفعالية من خلال البرنامج التدريبي:

يجب أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:

- ضرورة توفير حد أدنى من المعلومات و الخبرات اللازمة لتزويد المتدربين بها.
- تخطيط و تصميم البرنامج بشكل يتناسب مع خبرات و خلفيات الأفراد المتدربين.
- تخطيط البرنامج ليجري بشكل متدرج في عملية التقدم و التطوير.
- خلق الظروف التنظيمية التي تساعد على التعلم من خلال ربط السلوك المتوقع بالمعايير التنظيمية.
- اختيار طرق تدريبية متنوعة قدر الإمكان.
- توفير المساعدات و التسهيلات الخاصة للمتدربين الذين يعانون من بعض الصعوبات للتعلم.

#### الشكل رقم 5: تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي



## المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الثالث : تنفيذ البرامج التدريبية

بعد جمع و تحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة مهمة، إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، و في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، و هي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، و يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة و هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، و ترتيب مكان قاعات التدريب، و المتابعة اليومية لسير البرنامج.<sup>1</sup>

و تتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

أ) وضع الجدول الزمني و إعداد تجهيزات التدريب و تجهيز المطبوعات:

\* وضع الجدول الزمني: و يتضمن ما يلي:<sup>2</sup>

- موعد بدء البرنامج التدريبي و موعد انتهائه.
- توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.

\* التجهيزات التدريبية: يجب إعداد مايلي:

- اختبار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.

<sup>1</sup> احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 240

<sup>2</sup>مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره،ص 249-250

- تصميم طريقة جلوس المتدربين.

- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات في كل البرنامج.

\* **تجهيزات المطبوعات:** و تتضمن مايلي:

- استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا.

- إجراءات الطباعة و التجليد.

- إجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين.

**(ب) متابعة المتدربين و المدربين:**

\* **متابعة المتدربين:** و تكون كما يلي:

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.

- التأكد من موافقة المؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج التدريبي.

- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين و تتضمن أسماءهم، مؤهلاتهم، ووظائفهم و عناوينهم.

- المتابعة اليومية للمتدربين و ذلك من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواقيت من طرف المتدربين.

\* **متابعة المدربين:** و تكون المتابعة كالتالي:

- تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب.

- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية.

- تقديم المدرب للمتدربين.

- متابعة سير المحاضرات و دور المدرب في الوقت المناسب.

- دفع مخصصات المدرب في الوقت المناسب.

**(ج) افتتاح البرنامج و إرشادات متعلقة بسير البرنامج:**

\* افتتاح البرنامج: و يتضمن مايلي:

- افتتاح البرنامج في الوقت المناسب.
- شرح أهداف البرنامج و متطلبات المتدربين.
- التعرف على توقعات المتدربين و الأخذ بالتوقعات المقبولة منها.
- فسح المجال للتعارف على بعضهم البعض.<sup>1</sup>

\* الإرشادات المتعلقة بسير البرنامج: و تكون كما يلي:

- الحرص على فهم أهداف البرنامج و العمل على تحقيقها.
- العمل على حل مشاكل المتدربين و ذلك من خلال احترام قدراتهم و إدماجهم في الأنشطة التدريبية و التعرف عليهم بشكل جيد.
- محاولة التعرف على و جهات نظر المديرين و المتدربين في سير البرنامج التدريبي و الحصول على التغذية العكسية.

- الحرص على جعل البرنامج التدريبي ذو طابع عملي و ذو معنى للمتدربين.
- المحافظة على احترام المواعيد و الجدول الزمني.
- مراعات الفروق الفردية بين المتدربين.
- توزيع شهادات على المتدربين الذين انتهوا من التدريب.
- متابعة تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.<sup>2</sup>

الشكل رقم 06: مرحلة التنفيذ

تنفيذ البرنامج  
التدريبي

<sup>1</sup> بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره  
<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 30.

المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الرابع: تقييم التدريب:

مفهوم تقييم التدريب: هو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهدافه المحددة و إبراز نواحي القدرة لتدعيمها، و نواحي الضعف للتغلب عليها، و العمل على تفاديها في البرامج المقبلة، حتى يمكن تطوير التدريب و زيادة فعاليته بصورة مستمرة.

#### أهداف متابعة و تقييم التدريب:

- التأكد من نجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافها، سواء من حيث التخطيط أو التنفيذ.
- معرفة مدى تحقيق البرنامج لأهدافه بالنسبة للمتدربين و يتطلب ذلك التحقق من سلامة تحديد الشروط الخاصة بالمتدربين و لاءمتها للهدف من التدريب.
- التأكد باستمرار من أن المتدربين مازالوا متحمسين لتطبيق ما تدربوا عليه.
- التأكد من كفاءة المدربين من حيث تخصصهم و خبرتهم و قدراتهم على التدريب، و اهتمامهم بتنمية معلوماتهم و قدراتهم الذاتية.
- متابعة التطور العلمي في المجال الذي يعملون فيه.

مراحل تقييم التدريب: تجدر الإشارة أن هناك عدة طرق للتقييم، سواء من خلال تقييم البرامج التدريبية أو تقييم المدربين، أو تقييم المتدربين كما يلي:

- أ) **تقييم البرامج التدريبية:** تعتمد فعالية التدريب على بنية البرنامج التدريبي من جميع عناصره التي تحدد عملية التصميم، بدءاً من أهداف البرنامج العامة و التفصيلية، مروراً بعناصر الزمان و المكان و التجهيزات و الخدمات، انتهاءً بموضوعات البرنامج و أساليبه و أدواته المساعدة، لذا يجب أن تولى مكانة خاصة للمسؤولين على عملية التقييم ليقوموا بتحديد أهم المقترحات و مناقشة السبل الممكنة لتفادي السلبيات و الحفاظ على ما تتضمنه من إيجابيات و تعزيزها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره ص 307

ب **تقييم المدربين:** يعتبر المدربون أحد الأركان الهامة في العملية التدريبية، بل أنهم الركن الأساسي في الحقيقة،

لأنهم هم القادرون على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال، لذلك ينبغي

إخضاعهم لعملية تقييم شاملة و حقيقية و تتم عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل و هي:

- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب، اعتماداً على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار

يكشف من خلاله عن قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين.

- تقييم المدربين خلال التدريب و يكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى، حيث يتسنى لإدارة

التدريب متابعة أداء المدربين و نقاط قوتهم و ضعفهم، و كذا تكوين صور موضوعية حول سير الآراء.

- التقييم فور انتهاء التدريب حيث يتم غالباً باللجوء إلى استبيان و جهات نظر المتدربين في مدربيهم.

ج) **تقييم المتدربين:** تتم متابعة و تقييم المتدربين على مراحل و هي:

\* **تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي:** الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من

أن البرنامج الذي سيقدم للمتدربين هم بحاجة إليه فعلاً، و أنهم فعلاً تتوافر فهم الشروط و العناصر المطلوبة في

تصميم البرنامج.

\* **و متابعة و تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي:** و هذا يعني متابعة المتدربين و سلوكهم بمعرفة الجهد

المبدول منهم، و تتبع المواد التدريبية و مدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء، كما يمكن تقييم المعلومات و

الخبرات التي اكتسبوها و مدى التحسن في مستواهم و التغير الذي طرأ على سلوكهم.

\* **التقييم فور إنتهاء البرنامج التدريبي:** حيث يهدف هذا التقييم للمقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين

قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره ص 32

\*التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي: حيث تتراوح عادة فترة التقييم بين ستة أشهر و سنة من إنتهاء البرنامج التدريبي، و تحديد مدى رسوخ نتائجه لدى المتدربين، و تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية.

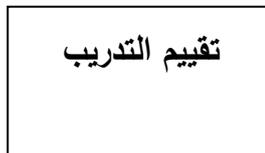
#### طرق تقييم التدريب:

- الامتحانات.
- نسبة الحضور كمقياس لنجاح البرنامج التدريبي.
- استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدربين.
- تقارير تقييم الأداء.
- التجربة.

#### عناصر التقييم و فعالية التدريب: تتمثل هذه العناصر في:

- الاختبارات في نهاية البرنامج التدريب و التطبيقات على ما يهدف إليه البرنامج التدريبي.
- تقييم المدربين و المشرفين على المتدربين.
- درجة التقدم في أداء المتدربين بالمنظمة.
- قياس وقت تحقيق أهداف المنظمة بعد التدريب مقارنة بالوقت قبل التدريب.
- قياس الخبرات و المهارات و المعلومات بعد التدريب.
- دراسة منحنى التعلم.

#### الشكل رقم 07: تقييم التدريب



المصدر: من إعداد الطالب

المبحث الثاني: أهمية التدريب و التحديات التي يواجهها

المطلب الأول: أهمية التدريب و مزايا التدريب

أ) أهمية التدريب:

لقد أصبح التدريب ضرورة ملحة في كل المؤسسات لأنه يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائض لمنظمات الأعمال و

غيرها و ذلك للأسباب التالية:<sup>1</sup>

- التطورات التقنية و التكنولوجية.
- تغير أنظمة و إجراءات العمل.
- التغيرات في حاجات الزبائن.
- التغيرات البيئية.
- ظهور مواد إنتاجية جديدة.
- ظهور خدمات جديدة.

لذا تتمثل أهمية التدريب في التالي:

(أ) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة

\* **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته،

بالإضافة إلى أن التزايد في الجوانب الفنية للوظائف و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى

يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

\* **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق

له نوع من الاستقرار النفسي، و لا شك أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات و لكن

إذا لم يتم التكامل من حيث الجانبين فلن يحقق الهدف، و نخلص من هذا أن الاهتمام بأدمية الفرد و تعميق

العلاقات الحسنة بين الإدارة و الجماعات العامل مع التدريب المنظم و المستمر للأفراد لتوفير القدر المناسب من

المهارات يؤديان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> ملكوم بيل ، التدريب الناجح للموظفين، مركز التعريب و البرمجة لبنان 1990 ص 13

\* **تخفيض حوادث العمل:** تكثر الحوادث نتيجة للخطأ من جانب الأفراد عن تلك التي تحدث نتيجة لعيوب في الأجهزة و المعدات أو ظروف العمل، و هذا يعني أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث، و توجد مؤشرات معينة يمكن من خلالها التعرف على معدل تكرار الحادث، و تطوره كمدخل للتعرف على جهد الإدارة في مجال الوقاية من الحوادث.

\* **يؤدي إلى استمرارية التنظيم و استقراره:** استقرار التنظيم و ثباته بمعنى قدرة التنظيم على فاعليته، رغم فقدانه لأحد المديرين الرئيسيين و لا شك أن هذا يتحقق من خلال وجود رصيد من الأفراد المديرين و المؤهلين لشغل هذه المراكز فور حلولها لأي سبب من الأسباب، أما المرونة فتعني قدرة التنظيم على التكيف في الأجل القصير مع أي تغيرات للنقل إلى الأعمال التي تحتاج إليهم، فالأفراد المديرين لديهم الحافز للعمل هم أصل استثماري فعال في التنظيم.

#### ب) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين:<sup>1</sup>

- يساعد الأفراد في تحسين فهم المنظمة و استيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء .

- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.

#### ج) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية.

- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
- تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.

<sup>1</sup>علي محمد رابعة مرجع سبق ذكره ص 54

- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة.

(ب) مزايا التدريب:

هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، و مزايا أخرى على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بها. و من مزايا التدريب بالنسبة للفرد مايلي:<sup>1</sup>

\* اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.

\* اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.

\* زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، و ما يترتب عليها من أحداث تغير في اتجاهاتهم و سلوكهم داخل المنشأة. و له أهمية بالنسبة للمنشأة و تتمثل في:

\* تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنشأة.

\* إعداد لأجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

\* مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية.

\* مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة.

\* تقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، و تخفيض حوادث العمل.

\* يعزز استقلالية التنظيم و مرونته.

**المطلب الثاني: أهداف التدريب:**

<sup>1</sup>علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ص 55

- إن الهدف العام من التدريب هو إعداد و تأهيل مخصصي التدريب و تنمية الموارد البشرية للعمل كخبراء و مستشارين للتدريب مع قدراتهم على تخطيط و تنفيذ و تقييم العملية التدريبية.<sup>1</sup>
- إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات و المهارات للأفراد و لكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، و من ذلك كله يمكننا القول أن رسالة التدريب يمكن بلورتها في تحقيق الأهداف التالية:
- ضمان أداء العمل بفاعلية و سرعة و اقتصاد و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء و بين الأداء الفعلي للعاملين.
  - ترغيب الفرد بعمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في الأداء.
  - توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجه كما و نوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع و سياسته و بأهمية عمله و مدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
  - زيادة مهارات و قدرات الفرد و تسليحه بمقومات تؤهله للتقدم، كالمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
  - رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي و التقني.
  - ضمان سلامة العمل، لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة كلما قلت نسبة الأخطاء و تفادي الأخطار التي قد تنتج عن العمل.
  - إن أهم هدف من التدريب هو التطوير المستمر، و تحويل العاملين من مجرد التعاون مع ردود الفعال إلى أفراد يشاركون و يساهمون في صنع الأفعال.
  - تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في المؤسسة.<sup>2</sup>
- كما يضيف "SEKIOU" الأهداف التالية:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ملف من الترنيت ، كتابة الخبير أحمد حسنس ، كلية لندن 8 مارس 2006

<sup>2</sup> موزاوي سامية، مرسلتي فريدة ،إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة ، جامعة الجزائر، ص 9

- إحداث أحسن سلوك في العمل و دعم الفواصل، و دعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف، و كذا نوعية المنتج و كميته.
- ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم.
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة و تغيرات الوظائف.
- تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل، و فريق العمل بصفة عامة.
- تقوية حب و انتماء العامل للمؤسسة.
- التكيف مع متطلبات المنصب الجديد و المحيط.
- تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح.
- و في نهاية البرنامج يجب أن يكون المتدرب قادرا على:
- تقديم الاستشارات التدريبية و الخبرة في المجالات المتخصصة للتدريب و تنمية الموارد البشرية.
- تقديم الاستشارات و الخبرة لإعداد و تصميم الخطط التدريبية و الموازنة المالية لها.
- إعطاء النصح و الإرشاد لتصميم البرامج التدريبية.
- تقديم المشورة لتصميم و إعداد المادة التدريبية بحيث تكون في شكل حقائب تدريبية.
- اختيار و استخدام أساليب التدريب بالتركيز على مدخل الخبرة المباشرة.
- تقديم النصح و الإرشاد لاستخدام عينات التدريب الملائمة بحيث تكون مناسبة لأسلوب التدريب المقرر.
- و ضع و تصميم و تركيز نظم و إجراءات تقويم التدريب و قياس الفعالية و العائد.
- و تسعى إدارة التدريب إلى تنفيذ هذه الأهداف من خلال:
- \* تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة.

<sup>1</sup> موزاوي سامية، مرسلتي فريدة، مرجع سبق ذكره ص 10،11

\* تنظيم دورات تأهيلية في إطار تنفيذ البرنامج المقرر.

\* التدريب خارج المؤسسة بإلحاق الموظفين و العاملين في المؤسسة لبعض مراكز التدريب الأخرى.

### المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التدريب بصفة عامة:

أ) تنظيم التدريب و تحديد تبعيته: يتأثر تنظيم نشاط التدريب بالعديد من العوامل الثقافية و التنظيمية المحيطة

بطبيعة عمل و كيان ذلك النشاط الحيوي، و تتدرج أشكال التنظيم الإداري للتدريب ما بين التبعية الإدارية

المطلقة إلى الحد الذي تنصهر فيه وحدة التدريب انصهارا كاملا مع الإدارة الأم إلى الحد الذي تنفذ فيه هذه

الوحدة ملاحظها، و بين الاستقلالية الكاملة إلى الحد الذي أصبحت فيه إدارات التدريب كيانا مستقلا.

ب) طبيعة النشاط: يتأثر حجم و كيان إدارة التدريب بمدى التنوع أو التشابه في النشاط الذي تقوم به، فكلما

تنوعت الأنشطة كلما حظا التدريب باهتمام و عناية المسؤولين في المنظمة.

ج) إيمان الإدارة العليا: إن قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد في قيمته و يضيفي عليه وزنا ترجيحيا أعلى

متغيره من الأنشطة الأخرى، لذلك تتأثر طبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب و درجة المستوى الإداري له

بدرجة إيمان المسؤولين بالمنشأة أو عدمه.

د) كفاءة هيئة التدريب: تتأثر كفاءة النشاط التدريبي بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط و مدى قدتهم

على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب و تنظيمه و متابعة نتائجه، فأحيانا ما يكون القائمون على

إدارة التدريب هم السبب الرئيسي في انهيار مكانته التنظيمية داخل المنشأة بسبب ضعف قدراتهم الإدارية و

الشخصية.

هـ) الإمكانيات المادية: إن توفر الإمكانيات المادية و التسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يؤثر بالتأكيد على

مكانة هذا النشاط الحيوي، و نقصد هنا بطبيعة الحال الإمكانيات المستخدمة فعلا في نطاق تنفيذ الأهداف

التدريبية و ليس المقصود هنا الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة لها.

(و) صعوبة تشخيص المشكلات و تحديد الاحتياجات التدريبية: يرجع ذلك إلى صعوبة تحديد المشكلات التي يمكن علاجها بالتدريب فعند النظر إلى مشكلة معينة، فليس التدريب هو العلاج الناجح لها فقد يرجع ذلك إلى سوء الاختيار و التعيين و أساليب و طرق العمل و الإمكانيات و الحوافز.

#### المطلب الرابع: التدريب في ظل التغيرات الحالية:

أ) **التدريب في ظل الجودة:** علاقة التدريب بالجودة هي علاقة تأثر تام، فالتدريب كان عاديا عندما كانت الجودة عادية، و أصبح شاملا عندما أصبحت شاملة، ذلك لأنه أصبح متنوع الموضوعات، المستويات، المحتويات، التطبيقات، و يشمل كل العاملين في المؤسسة من أفراد الإدارة العليا إلى أصغر فرد في الترتيب الإداري للمؤسسة و يختلف التدريب الشامل عن العادي أو التقليدي.

ب) **نظم معلومات التدريب:** يمكن للحاسب الالكتروني أن يساهم في إعداد سياسة سليمة للتدريب و تطوير كفاءة العاملين بالمنشأة و ذلك عن طريق:

- إدخال بيانات أساسية إلى الحاسب الالكتروني.
- الشروط و المعايير الخاصة بتدريب الأفراد، سواء من حيث الكفاءة أو النقل من قسم إلى آخر أو الترقية من وظيفة لأخرى.
- تحديد الدورات التي يمكن للعاملين حضورها سواء في داخل أو خارج المنظمة و بيانات عن التكلفة و الفترة الزمنية للدورات.
- يقوم الحاسب الالكتروني بناء على البيانات السابقة بتحديد أسباب العاملين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب و أنواع التدريب و أنواع الدورات التي يجب حضورها و المكان و الزمان المحددين و مدى استفادتهم من التدريب.

- يتم إعداد ملف خاص بالتدريب، يوضح به أسماء العالمين الذين حصلوا على تدريب معين و مكانه و زمانه و تكلفته.

#### خاتمة :

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل التعرف على مضمون العملية التدريبية، بدءا من جمع المعلومات وصولا إلى تنفيذ و تقييم التدريب حيث تستطيع المؤسسة من خلاله الوصول إلى أقصى الأهداف بأقل التكاليف و من خلال التطرق لأهداف و مزايا التدريب تستطيع أن تقول أنه يعتبر خيارا استراتيجيا على المؤسسة استخدامه

لصلحتها و إلا سيرجع بالسلب عليها لذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع و ذلك بتدريب عمالها و اطلاعهم على كل ما هو جديد.

## تمهيد:

يلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية، و تحسين أدائها و ينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، و في تطوير و ابتكار السلع و الخدمات، و تفعيل الاستخدام الكفاء للتقنيات و الموارد المتاحة للمؤسسات.

و مما يعزز الاهتمام بعملية التدريب أيضا نجده من المنظور الذي أصبح يرى به، إذ تغيرت النظرة لموضوع التدريب من مجرد وظيفة ثانوية في إدارة الموارد البشرية إلى نظام قائم بحد ذاته متفرع عن نظام تنمية الموارد البشرية، و هذا ما سيج له بان يكون مقوما رئيسيا من مقومات التنمية التي تعتمد عليها المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية، التقنية منها و الإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى.

المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب:

المطلب الأول: أهم مصطلحات التدريب:

قبل التطرق لمفهوم التدريب لا بد من الإشارة إلى أهم المصطلحات التي يمكن من خلالها أن نميز بين مفهوم التدريب و باقي المصطلحات ك(التعلم، التكوين، الإعداد، التطوير، التأهيل و التنمية الإدارية).

**التعلم:** يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة المجردة، و التدريب يعني المهنية و التخصص الدقيق و تنمية المهارة و الخبرة، و التدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم مع ضرورة التنسيق بين المرحلتين و اعتبار كل منهما يكمل الآخر.<sup>1</sup>

**التكوين:** يعني إحداث معلومات و معارف للفرد، و يوجد من يعتبر التكوين و التدريب لهما نفس المعنى (إكساب مهارات و معارف)، لكن يظهر لنا جليا أنهم مختلفين لان التدريب يحوي التكوين و يشمل الموظف الجديد و القدم في حين التكوين يشمل الموظف الجديد فقط.<sup>2</sup>

**الإعداد:** هو تزويد المتدرب بالمعارف و المهارات التي تتطلبها الوظيفة كحد أدنى لتمكينه من القيام بأعباء هذه الوظيفة.

**التأهيل:** يتمثل في خدمات مهنية تقدم للعاجزين لتمكينهم من استعادة قدراتهم على مباشرة عملهم الأصلي أو أداء أي أعمال أخرى تناسب مع حالاتهم الصحية و النفسية و يختلف عن التدريب كون الأول يتمركز جوهره على عمليات التأقلم و التكيف مع الآخرين في العمل بينما الثاني يتمركز حول الأداء.

<sup>1</sup> صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة ، طرابلس ليبيا، ص 227

<sup>2</sup> يرقى حسين، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية -جامعة الجزائر 1996/1995 ص11.

التنمية الإدارية: هي تحسين قدرات المتدربين الحاليين في المشروع ، و العمل على تأمين مورد كافي و منتظم من المديرين الأكفاء، لمقابلة الاحتياجات المستقبلية، فالتنمية تعني التحسين في المقدرة الإدارية و نعني بهذه الأخيرة اتخاذ القرارات و المقدرة على الاتصال و القيادة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: المفهوم الواسع للتدريب:

تعتبر وظيفة التدريب إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، و لا تختلف أهمية التدريب و ضرورته بالنسبة للمنشآت الكبيرة أو الصغيرة و لكن هذه المنشآت مختلفة الحجم عادة ما تتخذ أساليب متباينة لإنجاز متطلباتها من التدريب فتستطيع المنشآت الكبيرة أن توفر بإمكاناتها الذاتية أجهزة داخلية للتدريب، و نجد أن المنشآت المتوسطة و الصغيرة تعتمد في تدريب العاملين بها على مراكز و مؤسسات التدريب المتخصصة خارج المنشأة و تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار و التعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باختيار و استقطاب و تعيين العاملين، و إنما من الضروري أن عملية الاختيار و التعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير و زيادة مهارة العاملين و تحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، ذلك إن العامل البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى و الأدوات و الأجهزة يحتاج إلى رعاية و تطوير وفقا لخطط و برامج في التطور السريع في التكنولوجيات.

و لتوضيح أكثر لمفهوم التدريب يمكن القول انه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد:

أ- تنمية المعرفة و المعلومات لدى المتدرب و من بينها:

- معرفة تنظيم المنشأة و سياستها و أهدافها.

- معلومات عن منتجات المنشأة و أسواقها.

<sup>1</sup> بلحسن حسناء ، بلحسن حسينة، التدريب في ظل التكنولوجيا الحديثة، مذكرة ليسانس حالة مؤسسة NCA بالروبية، رسالة ليسانس معهد علوم

التسيير - المركز الجامعي بالمدينة-2002-2003 ص6

- معلومات عن إجراءات و نظم العمل في المنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة و مشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب و أدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف.
- المعلومات عن الجانب النفسي و الإنتاجي للعامل.
- ب- تنمية القدرات و المهارات للمتدرب و من بينها :**
- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية.
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرار.
- المهارات في التغيير و النقاش و إدارة الندوات و الاجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل و الاستفادة من الوقت.
- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة.
- ج- تنمية الاتجاهات للمتدرب من بينها:**
- الاتجاه لتفضيل العمل في المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء.
- الاتجاه لتأييد سياسات التعاون و أهداف المنشأة.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.

- تنمية الشعور بالمسؤولية.
- تنمية الشعور بأهمية التعرف و التميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة و العاملين.

• تعاريف حول التدريب:

لقد اختلف بعض الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب و سنتطرق لأهم التعاريف:

التعريف الأول:

"هو مجموعة الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنشأة التي يعمل فيها".<sup>1</sup>

نخلص أن التدريب هو جهد إداري مبذول من طرف المدير و العامل من أجل رفع مهارات و قدرات العامل على أداء أعماله المحددة، ناسيا أن التدريب هو عملية متخصصة بتلقين العامل مهارات متعددة لأعمال متعددة أيضا و ليست محدودة، للوصول بالمؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

التعريف الثاني:

حسب **Dales Beach** "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات و مهارات الإنسان لتحقيق هدف معين و محدد".<sup>2</sup>

وصف التدريب بالنظم و الذي من شأنه أن يزيد من قدرات الأفراد لكي يصلوا لتحقيق الهدف المنشود.

<sup>1</sup>مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ص 232

<sup>2</sup>مصدر سبق ذكره ص 233

### التعريف الثالث:

حسب عبد الرحمان عبد الباقي: "هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحلية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة".<sup>1</sup>

أوضح الكاتب أن التدريب ليس عملاً فورياً تقوم به المؤسسة إنما العكس حيث صمم لمساعدة العمال أو الأفراد على الأداء الجيد و الملائم لطرق عملهم غلط أو تضييع للوقت أو أي نوع من العراقيل الأخرى التي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة.

**التعريف الرابع:** حسب محمد علي عبد الوهاب: "هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية، فنية و ذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية و مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير"

يوضح الكاتب في هذا التعريف بأنه عملية ناتجة عن تسلسل أحداث المنظمة، تدور حول كيفية عمل الأفراد و محاولة ترقيتها سواء كانت المهارات سلوكية أو فنية أو ذهنية لكي يتماشى و التطورات الحاصلة في المؤسسة في مختلف مستويات العمل.

**التعريف الخامس:** "عملية مخططة تقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين المهارات و القدرات لدى الفرد و توسيع نطاق معرفته للأداء الكفاء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة التي يعمل بها كمجموعة عمل".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يرقى حسين، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 6،7

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع عمان الأردن -1991- ص 220

نلاحظ أن هذا التعريف يركز على رفع و زيادة كفاءات و قدرات الأفراد كما يشير إلى أن التعلم ضروري لتوسيع مهارات و معارف الأفراد و يؤكد على ضرورة العمل ضمن فريق واحد من أجل تحديد الأهداف المسطرة و لتوضيح هذا التعريف أكثر لا بد من الإشارة إلى المقصود بالمهارة و هي المقدرة الذهنية و العقلية و الطبيعية المكتسبة المطلوبة و تختلف درجة المهارة المطلوبة من مقدرة بسيطة لأداء عمل يدوي صغير إلى أداء فني معقد.<sup>1</sup>

نلاحظ مما سبق أن هناك عدة تعريفات للتدريب و كل تعريف يزودنا بمعرفة جديدة و يساعدنا على استنتاج تعريف شامل للتدريب:

"التدريب وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية ترتكز أساسا على إكساب الفرد خبرات، اتجاهات، مهارات، معارف و قيم جديدة، لتحسين أدائهم داخل المنشأة و كيفية التصرف مع الظروف الجديدة و التأقلم معها، و ذلك باستخدام أساليب و طرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة و إعطائها ميزة تنافسية مقارنة مع غيره".

### مدخل حول التدريب:

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات و المعارف الوظيفية المتخصصة و المتعلقة بأعمالهم، و أساليب الأداء لأمثل لها و صقل المهارات و القدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من استثمار الطاقات التي يختزنونها و لم تجد طريقها للإستخدام الفعلي، بالإضافة إلى تجديد السلوك و تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص و المزيد من التحسين و التطوير في العمل الإنتاجي و تأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة و في هذا الإطار سوف نقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى التدريب و التعريف به من خلال التعرض إلى مجموعة من النقاط الآتية:

- تحديد ماهية التدريب.

<sup>1</sup>صلاح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ص22

- التدريب من حيث (المبادئ، الأهمية، الأنواع).

- موضوع التدريب من منظور النظم.

**التدريب كعلم، فن، مهارة:**

اختلفت الزوايا التي يظهر فيها التدريب في المؤسسة فمنهم من يرى أن التدريب كعلم مثله، مثل سائر العلوم الأخرى، و منهم من يراه بأنه فن و آخرون يرون بأنه مهنة لهذا المر سوف نتطرق في هذا الجزء للدلائل التي يعتمد عليها كل رأي في نظريته للتدريب.

أ - **التدريب كعلم:** أصبح التدريب على العمل أو المهنة و تنمية الموارد البشرية نشاط معترف به الآن في

جميع المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، حتى أصبح له رجاله و مديروه، التدريب كعلم أصبح مبدأ مسلم

به و حقيقة متعارف عليها رغم قلة البحوث المرتبطة به في مجتمعنا، و يرجع ذلك إلى مولد العديد من

الحقائق العلمية المتراصة و المنتظمة في صورة علاقات تفاعلية أدت إلى تطور العملية التدريبية.<sup>1</sup>

ب - **التدريب فن:** إذا كان الفن يعرف بأنه محاولة لخلق أشكال ممتعة بوصفها أشكالا تشبع إحساسها

بالجمال فإننا حينما نكون قادرين على تذوق الوحدة الفنية بين مجموعة من العلاقات الشكلية من بين

الأشياء التي تدركها حواسنا، و الفن بهذا المعنى يعني أن الفرد يستجيب للأشياء القائمة على حواسه،

الأمر الذي يخلق إحساسا بالمنفعة و تحرير لشخصية الإنسان، مما يثير الإنسان بقدر من التنفيس عن

مشاعره و ألامه و التعاطف، و أيضا بنوع من التسامي و ليس غريبا أن يقال أن الفن علم اقتصاد

الوجدان، و لعل من وجهة النظر السابقة ما يدعون إلى التأكيد على أن التدريب الإنساني يتلاقى مع

جوهر حيث انه كيان مهاري يندرج تحت تلك القيم ذات النوع الوجداني القائم بين المتدرب و المدرب

<sup>1</sup> محمد لين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نفضال البليدة، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، جامعة البليدة-2005-ض

في علاقة جدلية بين الأنا الأخر الذي يبحث في تشكيل الأداء الإنساني نحو هدف معين، يمكن أن يقال أن كل ما نراه في اضطراب العلاقة الثنائية في عملية التشكيل و التدريب بين المدرب و المتدرب إنما ترجع إلى الفشل في المحافظة على وضوح تلك العلاقة و هو أمر يتعلق بطبيعة السمات الشخصية من ناحية، و من ناحية أخرى بنوعية القدرات العقلية للمتلقي، و إنما لندين لهذين العنصرين نحو الإعلاء من قيمة الإنسان و تفوقه من خلال تلك العقلية للمتلقي المتمثلة في شكل و نوع التغيير الإنساني لا يجا د الصوت و الكلمة شأنها شأن القلم و المسطرة ويسعى لتحقيق هدفها، و يترتب على هذا الفهم إن التدريب كفن يعني أن استخدام المعارف و العلوم الإنسانية بصورة مهارية و خلاقة لتوجيه طاقات المتلقي في ضوء إمكانيات المجتمع لثمر عن زيادة الأداء، أي أن التدريب موقف مصطنع مدرب يملك مهارة المعرفة و الخبرة و متلقي يمتلك الاستعداد لتقبل تلك المهارة و ذلك في ضوء قابلية المتدرب للتعديل و التغيير نحو الأفضل.<sup>1</sup>

(ج) **التدريب كمهنة:** التدريب كمهنة يعني ما يقوم به الأشخاص من اتخاذ العملية التدريبية مهنة لهم، فيكسبون عيشهم منه و ذلك عن طريق مساعدة العملاء ارغبي التدريب لرفع قدراتهم و طاقاتهم الأدائية و الإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى و الجماعات و المؤسسات، و المدرب و هو يسعى لتحقيق ذلك يلجأ إلى الطرق التدريبية الفنية و الأساليب و الأدوات التي تقدمها العلوم الإنسانية و الإدارية خاصة التي قيمها علم النفس في ضوء النظريات المهنية و الفروق الفردية التي شاعت نتائجها كمسلمات شاعت نتائجها كمسلمات استخدمت في الصناعة و الإدارة.<sup>2</sup>

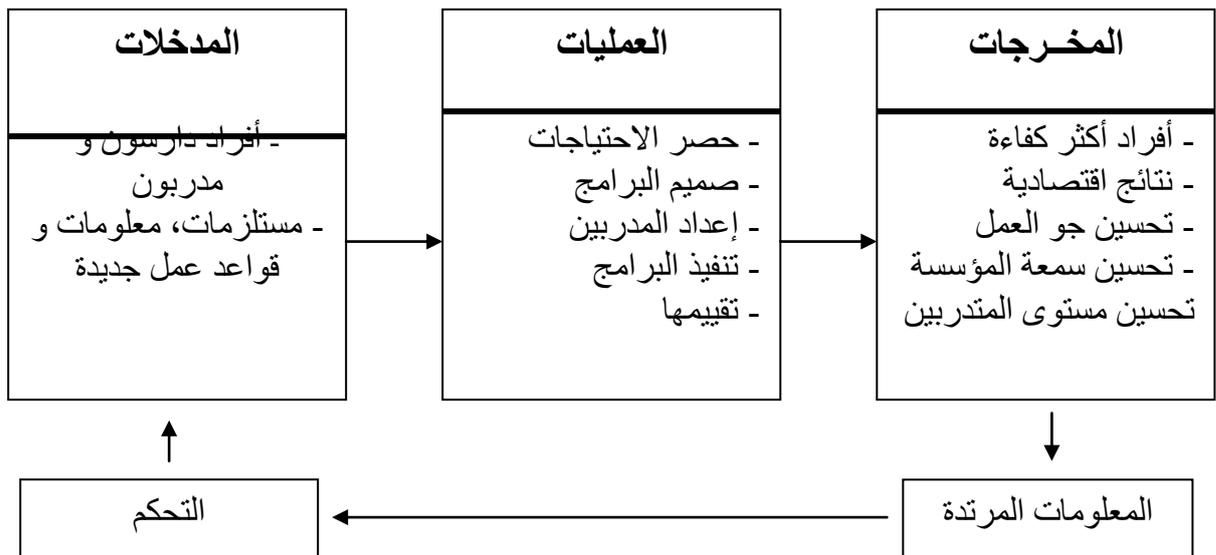
### المطلب الثالث: نظام التدريب.

<sup>1</sup> محمد لمن مراكشي، مرجع سبق ذكره ص 138-139

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 140.

**تعريف نظام التدريب:** يعرف نظام التدريب على انه نظام مستمر و معقد، بإجراءات تلقائية و متنوعة مرتكزة على الفرد و كيفية تدريبه، بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، و العمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات الذي قام النظام في الأساس على تحقيقها، و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية و هو بدوره نظام فرعي في نظام الموارد البشرية و يتميز نظام التدريب شأنه ك ل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها وعناصرها الداخلية و تتفاعل مع البيئة المحيطة.<sup>1</sup> و يوضح الشكل التالي أهم مدخلات و مخرجات و عمليات المعالجة لنظام التدريب:

**الشكل رقم 1: أهم مدخلات و مخرجات و عمليات المعالجة لنظام التدريب**



**المصدر:** كمال نور الدين، مرجع سبق ذكره ص 145

(1) المدخلات في نظام التدريب : تتمثل المدخلات في نظام التدريب في كل المعلومات الأساسية التي

تشكل المادة الخام في عمليات التدريب و تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى:

أ) المدخلات الإنسانية:

<sup>1</sup> كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات و الترجمة 1992 ص 143

\* **المدرّبون:** إن المدرّب يستهدف تغيير الآخرين، و كل لقاء بين المدرّب و المتدرّب يجب أن يحقق آثار ايجابية من شأنها تحقيق الأهداف. و يعرف المدرّب "هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدرّبين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين و يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على اختيار هيئة التدريب".<sup>1</sup>

- **خصائص المدرّب:** إن للمدرّب صفات و مميزات يتميز بها للقيام بالوظيفة على أكمل وجه و تتمثل في:<sup>2</sup>

- الايجابية، الحماس، دعم الآخرين، الثقة بهم، القدرة على التركيز، التوجيه نحو الهدف، المعرفة و الإطلاع، قوة الملاحظة، الصبر و الوضوح.

إضافة إلى ذلك لا بد من الإشارة إلى بعض الشروط الواجب توفرها في المدرّب و هي كالتالي:

- أن يكون مقتنع بما يفعله.

- أن يكون لديه القدر الكافي من المادة العلمية و الخبرة.

- أن يكون قادر على نقل و توصيل المعلومات إلى الآخرين.

- أن يكون متفهم لطبيعة عملية التدريب أو التنمية، مدركا الفرق بينها و بين عملية التعليم.

- عليه التزامات أخرى حيث انه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية و قدوة حسنة لها تأثير على المجموعات التي

يعمل بها.

**أنواع المدرّبين:**<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي محمد رابعة، ادارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع طبعه 2003، عمان ص 61.

<sup>2</sup> مارشال كوك، التدريب الفعال، نقلة الى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب ص 37

<sup>3</sup> علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره ص 61.

- 1 - **المدرّب المحاضر:** هو الشخص الذي ينقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرة و يكون هو المتحدث الأساسي فيها.
  - 2 - **المدرّب القائد:** هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة.
  - 3 - **المدرّب التطبيقي:** و هو الشخص الذي لديه الخبرة العلمية الى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.
  - 4 - **المدرّب النفسي:** و هو الشخص الذي لديه الخبرة و المعرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك.
- \* **المتدربون:** هم الأشخاص الذين لهم الرغبة و القدرة على اكتساب معارف و خبرات جديدة تمكنه من أداء أعماله بكل كفاءة و فعالية و قد تكون له فرصة الترقية من خلال التدريب.

**الصفات الواجب توفرها في المتدرب:** هناك صفات من الضروري توفرها في أي متدرب و تتمثل في:

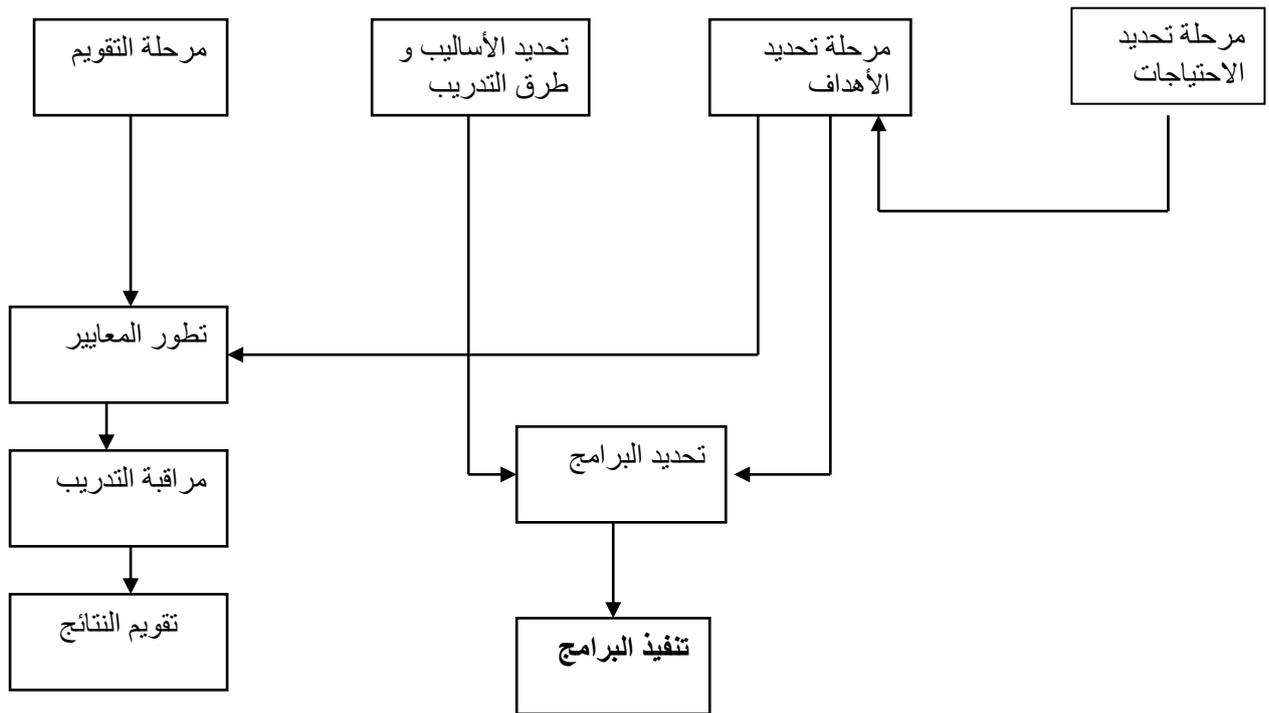
- القابلية لإكساب معارف جديدة.
  - أن يكون صبوراً متفهم.
  - أن يحاول قدر الإمكان الاستفادة من المدرّب.
  - أن يحس بالمسؤولية تجاه المؤسسة التي ينتمي إليها و ضرورة أن يأتي بالجديد و المفيد لصالحها.
- أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة و من يتشاورون من خارجها:** و هم المختصون بتخطيط و تنفيذ و تقييم التدريب و من بينهم أعضاء جهاز التدريب في المؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات و عملية التدريب فيها.

(ب) **المدخلات المادية:** و تتمثل في:

- **المعلومات:** و تتعلق بأهداف المؤسسة، الفرص، القيود البيئية، برامج التدريب، الاحتياجات التدريبية، مركز التدريب و تجهيزاته من وسائل الإيصال السمعية و البصرية و المخصصات المالية للتدريب و اللازمة لتمويل النشاط التدريبي ككل.

- **مركز التدريب و تجهيزاته:** من المهم توافر مساحات داخلية كافية كقاعة التدريب للوحدات الخدمية مثل المكتبة، غرف المشرفين و الإداريين، كما يجب توفر أسباب الراحة للمتدربين من خلال أجهزة التكييف و عزل الصوت و الإضاءة المناسبة مع عدد كافي من المقاعد المريحة.

### الشكل رقم 2: تصميم نظم التدريب



المصدر: مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، ص 349

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب و المساعدات التدريبية:

## 1. مسؤولية التدريب:

تقع المسؤولية الأولى لتدريب الفرد الجديد بصفة عامة، على المدير المباشر للفرد، إذ يتولى تدريب مرؤوسيه و معالجة مشاكلهم، إذ أن المدير المباشر يستطيع التعرف على نقاط القوة و الضعف في العامل، و الوقوف على الجوانب التي تحتاج إلى تقوية و تدعيم بما يكفل رفع كفاءتهم الإنتاجية كما يستطيع الرئيس المباشر أن يعد خطة تدريبية على حسب قدرات العمال و إمكانياتهم. و قد تفوض مسؤولية التحريب إلى أخصائيي تدريب يكون تابعاً لإدارة الموارد البشرية، و تكون مهمته تقديم كافة أنواع المعرفة التي يطلبها الرؤساء الإداريين أو المشرفين، و الإشراف على تنفيذ برامج التقييم و العمل على تطويرها، كما تقع على مسؤوليته التأكد من استفادة المتدربين مما تلقوه من معارف و قدرات، و نشر الوعي التدريبي في المنظمة و التركيز على قاعدة التدريب.<sup>1</sup>

و قد تنشأ المنشآت الكبيرة إدارة أو مركز للتدريب يتولى إعداد كافة البرامج التي تكفل الوفاء باحتياجات المؤسسة أو تلك التي يتطلب منهم إعدادها و لا شك أن هذا الشكل يضمن أن تدريبه على مستوى عال يشرف عليه أناس متخصصون و متفرغون لهذه العملية.

و قد تستعين المنشأة بمراكز أو أجهزة التدريب خارج المنشأة سواء كانت محلية أو دولية، و في هذه الحالة يتم ترشيح الأفراد داخل المنظمة الذين ترى المنظمة أنهم بحاجة و استعداد للتدريب، و عادة ما تتولى الجامعات و معاهد الإدارة و مراكز التدريب توافر برامج تدريبية لفترات قصيرة أو طويلة في مجالات عديدة.

و قد تستند وظيفة التدريب إلى أفراد قدامى في المنشأة من ذوي الخبرة و الكفاءة المهنية و الذين تكون لديهم القدرة على إيصال المعلومات و التأثير على المرؤوسين و معرفة قدراتهم و الاستجابة معها للوصول إلى الهدف المسطر.

## الجدول رقم 1: مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين

<sup>1</sup>صلاح عبد الباقيين ادارة الموارد البشرية ، الاسكندرية،1992-2000ص 231

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تقديم مهارات و معلومات للمرؤوسين.</li> <li>- تحديد الحاجة للتدريب لإدارتهم و مرؤوسيههم.</li> <li>- تنفيذ برامج التدريب داخل الشركة.</li> <li>- التحدث مع المرؤوسين فيما يخص نصيبهم من خط التدريب.</li> <li>- تقديم المعارف الفنية و تصميم البرامج الداخلية.</li> <li>- المشاركة في جهود التدريب و التطوير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم نظام متكامل للتدريب و التنسيق بين كل جهود التدريب بالشركة.</li> <li>- الإعداد لبرامج التدريب خارج الشركة و متابعة الداخلي منها.</li> <li>- الاحتفاظ بخطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارات و الأفراد.</li> <li>- تقديم الخبرة و المشورة فيما يخص التدريب.</li> <li>- نصح العاملين و توعيتهم بضرورة التدريب.</li> </ul>

المصدر: أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 78

## 2. المساعدات التدريبية:

تلعب المساعدات التدريبية دورا هاما و أساسيا، و هذا ما جعل التدريب مثيرا و مرنا و متحركا، و تمثل المساعدات مجموعة من الأدوات و الوسائل التكنولوجية، و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات و إدارته للمناقشات و توصيله للمعارف و تدعيمه للمهارات، كما أنها تساعد المتدرب على الاستيعاب الجيد و السريع

للمعلومات التي تصله بمساعدة هذه الأدوات و التي أصبحت تلعب دورا هاما في العملية التدريبية في وقتنا الحاضر و من أمثلة المساعدات التدريبية ما يلي:<sup>1</sup>

- (1) السبورات.
- (2) اللوحات الـ ورقية.
- (3) العاكس الخلفي.
- (4) الأفلام.
- (5) أشرطة الفيديو.

### المبحث الثاني: أساسيات التدريب

من المسلم به أن وظائف إدارة الموارد البشرية مرتبطة و متكاملة فيما بينها لذا فإنه من الضروري التطرق إلى علاقة التدريب مع باقي أنشطة لموارد البشرية.

### المطلب الأول: علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية:

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهرة -1998 ص 167-168

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر بإدارة الأفراد أمّا تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.<sup>1</sup>

و كل وظيفة من وظيفة الموارد البشرية لها علاقة مع باقي الوظائف. بما أننا بصدد دراسة التدريب فسنستطرق في هذا المبحث إلى إيضاح العلاقة بين التدريب و وظائف إدارة الموارد البشرية، و إلى أي مدى يتأثر التدريب و يؤثر عليها.

### 1. علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية:

تسعى وظيفة الموارد البشرية أو ما يشار إليها أيضا بتخطيط القوى العاملة أو تخطيط الأفراد بأنها "عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، و تجدر الإشارة أن الأفراد الذين استقطبتهم وعينتهم المنظمة بحاجة إلى تدريب و تأهيل لتعريفهم بالعمل المسند إليهم و القيام به بنجاح.

و من أهداف تخطيط القوى العاملة حسب التعريف السابق، تحديد مستويات المعرفة و المهارة و القدرة و الخبرة المطلوبة و تحديد الوظائف الشاغرة الحلية و المتوقعة، اعتمادا على ما سبق تحدد الاحتياجات التدريبية من حيث الكم و الكيف و إعداد البرامج التدريبية المناسبة، فالبرامج الهادفة إلى زيادة المهارة الفنية تتطلب أساليب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج الهادفة للتنمية و تغيير الاتجاهات و الأساليب التي تستعمل في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك التي تستعمل في تدريب المشرفين.<sup>2</sup>

### 2. علاقة التدريب بقياس الأداء:

<sup>1</sup> صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 27  
<sup>2</sup> نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجيوشين إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر، 2000.

إن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال ل المناطة إليهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل.

و يمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي استغلالها و تطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التدريب، و قد تتمثل في نقاط الضعف و التي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء و التخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور، و يمكن من خلاله أيضا تحديد الاحتياجات التدريبية و أنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

### 3. علاقة التدريب بالتعويضات و الدفع:

تجدر الإشارة هنا إلى التفرقة بين التعويضات و الدفع، فالتعويضات تشير إلى كل من المكافآت الخارجية التي يحصل عليها الفرد في مقابل عمله، أما الدفع فيكون من المرتب الأساسي و الحوافز و العلاوات، فهو يشير إلى الأجر النقدي الفعلي المدفوع للفردي مقابل عمله. و من المهم أن تكون المكافأة مربوطة بمستوى الأداء و السلوك في العمل، لأن هذا حافز ليهتموا بتحسين أدائهم و تطويره، و خلق القناعة لديهم بأهمية و فائدة التدريب بالنسبة لهم، حيث يصبح العامل يقبل على طلب التدريب من سؤول الموارد البشرية حتى يستطيع مواكبة العصر و تطوير معارفه و كذلك رغبة منه في الترقية من مستوى إلى مستوى أعلى و بالتالي الأجر و العلاوة....<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مبادئ التدريب:

من أجل أن تكون البرامج التدريبية تتسم بدرجة من الكفاءة و الفاعلية، لا بد أن تستند إلى مجموعة من المبادئ و الأسس التي تعتبر كمعايير إرشادية لنقل المهارة و تغيير الاتجاه لما يتماشى مع أهداف الأفراد و من أبرز هذه المبادئ:

#### 1. الاختيار الدقيق للمتدربين:

<sup>1</sup>نظمي شحادة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 58.

حيث على الجهات المعنية للتدريب اختيار دقيق للعناصر المرشحة للتدريب، بحيث تراعي في اختيارها توفر رغبة المتدرب على الاستفادة من هذا التدريب و باهتمامه و ميوله للتدريب، كما يجب أن تكون على دراية تامة بكيفية اختيار المتدرب المناسب للبرنامج التدريبي المفتوح و المجموعات المتجانسة من المتدربين في البرنامج المناسب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.<sup>1</sup>

## 2. مرونة التدريب:

يتماشى التدريب و المتغيرات الحاصلة و بذلك يتم تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.<sup>2</sup>

## 3. مراعاة الفروق الفردية:

لكل فرد خصائص و مميزات خاصة به تميزه عن الباقي من حيث درجة الذكاء الأفكار، القدرات، و كل اتجاهاته و دوافعه و درجة استيعابه لذا يجب مراعاة كل هذه الفروق عند وضع البرنامج التدريبي، فنعمل على بناء برنامج يتلاءم مع هذه الاختلافات بين الأفراد بتحديد الطرق المناسبة لإيصال المعلومة.

## 4. الشمول:

يجب أن يشمل جميع فئات العاملين في المؤسسة و جميع أبعاد التنمية البشرية (مهارات، معارف، قيم، اتجاهات....).

## 5. الدافعية و الحوافز:

<sup>1</sup>صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ص 133.

<sup>2</sup>عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران 2000 ص 49.

كلما كان الدافع قويا للفرد التدريبي كلما ساعد ذلك في سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة، و يعني هذا ربط التدريب بهدف يرغب فيه المتدرب. و لا شك أن الدافع لدى الفرد الجديد قوي منه لدى الفرد القديم الذي يؤدي عمله حاليا و يعاد تدريبه، كما أنه لا تتوقف فعالية البرنامج التدريبي على الدافعية فقط بل لا بد من وجود نظام حوافز سليم يحث العاملين على الإقبال على التدريب بجدية أكبر، فوجود الحافز يخلق الرغبة و الدافع الحقيقي للفرد، و تجدر بنا الإشارة أنه ليس الحافز المادي فقط بل الحوافز المعنوية أيضا.<sup>1</sup>

#### 6. متابعة تقدم المتدرب:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين هذه المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين و السرعة و الفعالية في التدريب ، حيث أن كثرة المعلومات لوحدها ليس كافي لاكتساب المهارات و إنما الفهم السليم لما وراء هذه المعلومات و استيعابها، لذا على المشرف أن يتحقق من الاستيعاب النظري و العلمي لمحتويات البرنامج التدريبي.<sup>2</sup>

#### 7. التدريجية في العملية التدريبية و توزيعها على مراحل:

لابد من اعتماد التدرج في تدريب الفرد على عمل جديد حيث من الأفضل أن يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة من المراحل، و في كل مرحلة يتم تدريب الفرد على جزء معين من العمل حتى يتمكن من استيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات و من ثم يتعلمون بسهولة و يكتسبون المهارات بسرعة فائقة.<sup>3</sup>

#### 8. المشاركة الفعالة:

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث 1993

<sup>2</sup> جمال بوجليدة دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة لسانس جوان 2000 ص 24

<sup>3</sup> صلاح سعيد عودة، مصدر سبق ذكره ص 236-237

إن المشاركة الفعالة من قبل المتدربين في العملية التدريبية يمكن أن تؤدي على زيادة اهتمامهم و تزيد في دافعيتهم للتدريب، لذلك فإن معظمهم البرامج التدريبية تحاول أن تحث المتدربين على المناقشة و إبداء وجهات النظر في الموضوعان التي تعرض عليهم.

### 9. أساليب التدريب:

بحيث يتم اختيار الأسلوب المناسب لنوع التدريب الذي سيتم، مثلاً: اعتماد المحاضرة يمكن أن يكون جيداً كالتعليم أو تدريب الأفراد حديثي التخرج من الجامعات، لكن غير فعال في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم الشكاوى و تطلعات رؤوسهم.

### 10. الممارسة و التكرار:

"تؤدي الممارسة إلى الإتقان و الكمال" و تظهر صحة هذه المقولة بصفة خاصة في عملية التدريب و التعليم، فقيام الفرد بممارسة العملية التي يدرّب عليها أو مناقشة أفكاره تساعد في التركيز على ما يتعلمه أو يناقشه، فتكرار المهام عدة مرات يؤدي إلى تسهيل قيام الفرد بهذا العمل، لذلك يجب أن يدعم التعلم الفعال دائماً بالممارسة و التكرار.

### 11. الفترة الزمنية المحددة للبرنامج:

معظم المنظمات ترغب في تركيز أيام التدريب، حتى يعود المتدرب بسرعة مرة أخرى للقيام بمهامه فيها، و مع ذلك لا بد للمنظمة أن تهتم بتحديد ماذا كان من المفيد إعطاء التدريب على مدى أيام متتالية، أم على فترات أو فواصل زمنية أطول، و بصفة عامة فإن امتداد التدريب على مدى فترة من الزمن يسهل في عملية التعلم، و لكن يعتمد هذا الفرد على الموقف و على نوع التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 78

المطلب الثالث: أنواع التدريب<sup>1</sup>

على أي شركة أو منظمة، تحدد سياستها العامة في التدريب، و هذا يعني تحديد أنواع التدريب التي تفضلها الشركة و تود التركيز عليها، و يعني هذا عدم اهتمامها بالأنواع الأخرى من التدريب، و هناك العديد من أنواع التدريب و تتمثل في الاختيارات المتاحة أمام الشركة و هذه الأخيرة تستطيع أن تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي لها، و طبيعة النشاط المرتقب و التغيرات المتوقعة في التكنولوجيا و تنظيم و عمل الشركة. و يمكن تقسيم أنواع التدريب كالتالي:

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

- أ - **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته التقنية لسنوات عديدة قادمة. و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقادمين الجدد، و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تدريبهم على كيفية أداء العمل.
- و هناك بعض الطرق التي تستعملها المشروعات في في تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، و أهم البيانات و المعلومات التي تحرص هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي:
- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له.
  - ساعات العمل و نظام الحضور و الانصراف.
  - ملابس العمل.
  - الأجور و الاستحقاق و العلاوات و الاستقطاعات.

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 326-327

- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون و آلات التصوير.
- الأجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها
- السلوك في العمل و قواعد التدخين و الأكل و المشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة.
- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.
- التأمينات الاجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.
- الإجازات و الأعباء.
- الترقيات و الحوافز.
- أسماء المشرفين و زملاء و المرؤوسين.<sup>1</sup>

و تدريب الموظفين الجدد يكون من الحاجات الملحة للمنظمة و سنتطرق للتدريب على الصنعة، تدريب خريجي الجامعات و التدريب الاستدلالي و الاستقرائي.<sup>2</sup>

### ✓ التدريب على الصنعة:

- هذا النوع هو أقدم وسيلة في التدريب الصناعي، و هنا يتم التعاقد مع المدرب لفترة تدوم عدة سنوات ما بين (3 إلى 6 سنوات)، و تشمل برامج التدريب على الصنعة ما يلي:
- تدريب خارج الوظيفة على المهارات الأساسية، يجري هذا عادة في مدرسة تدريب على الصنعة.
  - تطوير الخبرات خلال الوظيفة بإشراف شخص آخر.
  - تعليم نظري مرافق للوظيفة أو لفترة محددة خارج الوظيفة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 223

<sup>2</sup> مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب و البرجمة، إدارة العربية للعلوم-الطبعة الأولى-1997ن ص 78

<sup>3</sup> مرجع سبق ذكره، ص 81-82

## ✓ التدريب الاستدلالي الاستقرائي:

هذا التدريب الفعال للموظفين الجدد في أي شركة أو مؤسسة مهم جدا خاصة في بداية مستقبلهم المهني، و التجارب الأولى لهؤلاء الموظفين في عالم العمل مهمة لتطورهم اللاحق بقدر أهمية تجاربهم الأولى في مرحلة الطفولة. و الاستدلال ضروري لأولئك الذين ينتقلون إلى وظيفة جديدة أو الذين حصلوا على ترقية لمركز جديد ضمن الشركة أو المؤسسة، و غالبا ما يتم إهمال هذا النوع من التدريب لدى ترقية شخص للمرة الأولى إلى مركز له مسؤوليات إشرافية أو إدارية، و لكن المراكز الإدارية لها مهاراتها الخاصة التي تدعو إلى التدريب بكل عناية و انتباه. و تشمل عناصر برنامج التدريب الاستدلالي على ما يلي:

- عرض الحقائق الأساسية عن الشركة أو المؤسسة.
- توضيح مجال عمل الموظفين.
- توضيح نوع وظيفة الموظف.
- توفير فرص التدريب و التنمية البشرية.
- وصف الأحوال الأساسية للتوظيف و بيئة العمل.

## ✓ تدريب خريجي الجامعات:

هذا التدريب لا يختلف كثيرا عن التدريب الاستدلالي له أنماطه و أشكاله، و تحصل المشاكل عندما تكون شهادة المتدرب مهنية بشكل واضح كما في شهادة المحاسبة و الحقوق و الهندسة الميكانيكية مثلا، لأنه قد يتم توظيف أصحاب هذه الشهادات في مراكز تطبيقية فور تخرجهم من الجامعة أو الكلية، كذلك تنشأ المشاكل عندما تكون شهادة التخرج غير مهنية (في مواضيع التاريخ، الجغرافيا و العلوم الاجتماعية). و تزيد المشاكل عندما يحصل هؤلاء على وظائف إدارية خاصة مع تزايد عدد خريجي الجامعات اليوم حيث الوظائف المتوفرة غير كافية.

و يكون على خريجي الجامعات الذين يحملون شهادات غير مهنية و لا يلحقون بوظائف إدارية أن يتمرنوا على مهارات وظيفية تطبيقية حيث لا تصلح الجولات التدريبية العامة في توفير ذلك التمرين، وهكذا تقوم الحاجة إلى التدريب ضمن و خارج الوظيفة في المهارات الملائمة مع توفير الإسناد و التشجيع للحصول على مؤهلات مهنية فضلا عن التدريب الناجح.

### ب - التدريب أثناء العمل:

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل و ليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، حينئذ تشجع و تسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين، و مما يزيد من أهمية التدريب أن كثيرا من الآلات الحديثة تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خبرته الماضية، و إنما عليه أن يتلقى تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها، و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا و نموذجيا يحتذي به.

### ت - التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

حينما تتقدم معارف و مهارات الأفراد، على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات، يحتاج شاغلو هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة.<sup>1</sup>

### ث - التدريب بغرض الترقية و النقل:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 325

<sup>2</sup> مرجع سبق ذكره، ص 326

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لإخلاف المهارات و المعارف الحلية للفرد، و ذلك عن المهارات و المعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل عليها. و يمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف، أي ترقية العامل من وظيفة إدارية إلى وظيفة إدارية، و هذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المهارات و المعارف الإدارية و لإشرافية.

### ج التدريب للتهيئة للمعاش:

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، و بدلا من إن يشعر الفرد فجأة أنه يتم "ركنه على الرف" بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل، أو طرق الاستمتاع بالحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش.

## 2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:

أ) **التدريب المهني و الفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، و من أمثلتها أعمال الكهرباء و التجارة، الميكانيك، الصيانة، التشغيل، اللحام و غيرها. و تمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني الفني، و فيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال (عادة صغار السن)، و يحصلون غالبا على شهادة فنية (قد تعادل الإعدادية أو الثانوية). و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

ب) **التدريب التخصصي:** و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على من الوظائف الفنية و المهنية، و تشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة، و المعارف و المهارات هنا

لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، و إنما تركز على المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة، و التخطيط لها، و متابعتها و اتخاذ القرار فيها.

**ج) التدريب الإداري:** و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية، الدنيا(الإشرافية )، الوسطي أو العليا و هي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرار، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل، و التنسيق و الاتصال.

### 3) التدريب حسب الغاية منه:<sup>1</sup>

**أ) التدريب التوجيهي:** يهتم هذا التدريب بتوجيه العاملين الجدد، و ذلك من خلال تقديم الفرد المعنيين إلى أعمالهم بطريقة مناسبة و تعريفهم بالمهام التي سيقومون بها و الزملاء الذين سيتعاملون معهم، و كذلك إعطاؤهم فكرة عن أهمية الوظيفة، و هذا النوع من التدريب يساعد الفرد على تأقلمه و تكييفه مع الوظيفة الجديدة بسهولة

**التدريب داخل الشركة:** قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة، سواء بمدربين من الداخل أو من خارج الشركة، و بالتالي يكون على الشركة تصميم البرامج، أو دعوة مدربين للمساهمة في تصميم البرامج، ثم الإشراف على تنفيذها.

و هناك نوع آخر من التدريب الداخلي، و هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل، و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، و في الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدربه و أن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه، و يمتاز هذا النوع بتمائل و تشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع و العمل.

<sup>1</sup> بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 15

- (ب) **التدريب خارج الشركة:** تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، و يمكن الاستعانة في التدريب الخارجي، إما بشركات خاصة، أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.
- (ج) **شركات التدريب الخاصة:** على أي شركة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص سوق التدريب، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و الشركات الخاصة.
- (د) **البرامج الحكومية:** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، و ذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة بمصر، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة.

### المطلب الرابع: أساليب و طرق التدريب:<sup>1</sup>

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام:

- 1) **التدريب العلمي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب الأخص في جماعات التدريب صغيرة الحجم.
- 2) **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المدرب لمجموعة المتدربين مثلاً علمياً على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا

<sup>1</sup> أمين ساعاتي إدارة الموارد البشرية من النظرية الى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 165

الواقع و تدريب الدارسين على مواجهتها، و تناسب هذه الطريقة حالات معينة مثل: تدريب الدارسين على كيفية مواجهة العملاء و الموظفين و من أشهر نماذج تمثيل الأدوار هي التدريب على إدارة المقابلات الشخصية، و التدريب على البيع، و التدريب على حل مشاكل الجماهير و العلاقات العامة.

**(3) دراسة الحالات:** في محاولة لإبراز الواقع في عملية التدريب، يتم تعريض الدارسين لحالات من واقع العمل، و يقوم الدارسون بتناول أبعادها من حيث المشاكل، و أسبابها و حلولها البديلة، و تقييم للبدائل المختلفة.

**(4) البريد الوارد:** يقوم على غطاء المتدرب ملف يتضمن مجموعة الخطابات و المذكرات الداخلية التي تشابه تلك التي ترد في البريد اليومي، و على الدارس إن يحدد أنسب تصرف يراه في كل بند من بنود البريد الوارد و يلاحظ أن هناك حدود لفعالية هذا الأسلوب.

**(5) الوقائع الحرجة:** يقوم المدرب بتشجيع الدارسين على ذكر بعض الأمثلة ذات الأهمية البالغة و يساعدهم الدارسين على ربط المحتوى التدريبي بالواقعة و الممارسة. و على المدرب أن ينتقي الوقت المناسب أثناء عرضه لموضوع الدراسة لكي يعرض إحدى الوقائع.

**(6) المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات و برامج ترويج و إعلان، و الجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج و خطوط إنتاج و تدفق خدمات و صيانة، و سياسات الأفراد من تخطيط القوى العاملة، و تعيين و تدريب، و أجور و حوافز...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره ص 165.

**7) المناقشة الجماعية:** عندما يريد المدرب أن يثير روح المشاركة و التعاون بين الدارسين، يمكن أن يسعى إلى تكوين مجموعات لمناقشة مشاكل معينة، و هذا الأسلوب يساعد أفراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة، و تكوين مجتمع و حصيلة من الأفكار والاقتراحات و الحلول. و يمكن للمناقشات أن تعود بفائدة عالية في تناسق و تشكيل الجماعة مع ما يناسب خبراتهم، على أن يكون هناك شخصيات قيادية داخل الجماعات، و على أن تكون الجماعات صغيرة نسبياً من (4 إلى 6 أشخاص)، و يلعب المدرب دوراً رئيسياً في تلخيص المشاكل و الحلول و ربط مجموعات العمل ببعضها البعض.

**8) تدريب الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الاعتماد على الذات، و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تدريب تتكون من (10 إلى 20 فرد)، و على ألا يكون هناك قائد محدد، و لا مشكلة محددة بصور سالفه، و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و فهم مشاعرهم و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل، و محاولة توظيف هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة، حتى يمكن تبني روح التعاون و التمهيد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم.<sup>1</sup>

**9) نمذجة السلوك:** و هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد و يتم التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية لأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي و يدور الفرد النموذجي المشرف المباشر على الدارسين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و التحفيز حتى يضمن قياس الدارس بنفس الأداء النموذجي، و يصاحب هذا الأسلوب استخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف و في عرض و شرح خطوات

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 344.

الأداء، و مع تكرار الفيلم و طلب المشرق من الدارس أن يتذكر محتوى الفيلم، و أن يقوم بتقليد الأداء يمكن إكساب الدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها، و أيضا نقلها للممارسة الفعلية.<sup>1</sup>

**10) العصف الذهني:** يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا

آرائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير، و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الأداء

يمكن أن يحزر الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة. و لكي يؤدي إلى النتيجة المرجوة يجب مراعاة ما

يلي:<sup>2</sup>

- أن لا يتكلم المدرب عن أهمية أي حل حتى يثبت إمكانيةه.

- إسناد الفكرة إلى الشخص الذي تقدم بها.

- تحليل كل فكرة و الانتقال إلى فكرة جديدة.

### خاتمة:

ساعدنا هذا الفصل في تحديد ماهية التدريب و الذي من خلال هرتقنا إلى أهم المصطلحات المتشابهة مع

التدريب و أبرزنا وجه الاختلاف بين كل مصطلح مع التدريب، و تطرقنا إلى أهم التعريفات الخاصة به و تناولنا

مدخل التدريب و كذا نظام التدريب الذي من خلاله بينا أهم عناصر التدريب، و على من تقع مسؤولية

التدريب.

<sup>1</sup> احمد ساعاتي، مرجع سبق ذكره ص 166.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص 167.



المبحث الأول: عموميات حول الوكالةالمطلب الأول: نبذة عن المؤسسة1. الاسم الكامل و المختصر للمؤسسة:

ACTEL اسمها وكالة اتصالات الجزائر

2. تعريف وكالة اتصالات الجزائر:

الوكالة التجارية للاتصالات هي خلية رئيسية قاعدية ناشطة لها مهام تقسيم جميع خدمات شركات اتصالات الجزائر لزيائتها، أي تعتبر القبلة و الواجهة لزيائن الشركة. فمؤسسة اتصالات الجزائر حديثة النشأة إذ في السابق كانت مندجة فكان يطلق عليها البريد و المواصلات انفصلتا عن بعضهما البعض فأصبح يطلق البريد لوحده و تغيرات تسمية المواصلات الى اتصالات و تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم و رأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية حيث يقدر رأس مالها بـ 100.000.000 دج تنشط في سوق الهاتف الثابت و الانترنت، استطاعت من خلال السنوات الأخيرة أن تكتسب ثقة المتعاملين رغم التطور التكنولوجي الحاصل في شبكات الهاتف النقال المتنوعة و خدماتها (جيزي - نجمة)، أما موبيليس فهي احدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

نشأت اتصالات الجزائر بموجب قرار وزاري تحت 3-2000 المؤرخ في 05-08-2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد و المواصلات إذ أعيد بعثها تحت اسم اتصالات الجزائر.

اصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03-2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم و كانت بدايتها الأولى في أوت 2001 و في أفريل 2002 تمت التهيئة التامة للشركة و التعيين الرئيسي للمدير العام و اختبار مندوبي الحسابات 31 ديسمبر 2002 هو التاريخ

الرسمي للاصطلاحات الادارية بمراكز البريد و التكفل النهائي من طرف اتصالات الجزائر للقيام بمجموعة نشاطاتها و دخلت رسميا لسوق العمل 01-01-2003 و ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

3. شعار الشركة: اتصالات الجزائر الاختيار الأمثل . النوع: شركة عمومية.

4. المقر الرئيسي: الطريق الوطني رقم 05 الجزائر العاصمة.

5. الشركة الأم: البريد و المواصلات الجزائرية.

6. أهم الشخصيات: موسى بت حمادي المدير العام.

7. المالك: الدولة الجزائرية.

8. المنتجات: خدمات الهاتف و النقل موبيليس ز خدمات الانترنت و الجزائري للاتصالات الفضائية.

### المطلب الثاني: مهامها و خدماتها:

#### 1. مهامها:

إن مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لمستغانم موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الاقليمية للاتصالات بوهران، حيث تسهر على ادارة المراكز و المصالح التابعة لها بالولاية، و نجد أن مهامها متعددة و لذلك نجدها سامية لتحقيقها. و من بين هذه المهام:

- اعداد الميزانية الزمنية، الشهرية و السنوية.
- رسم برامج الاستغلال و الصيانة و السهر على تحفيها.
- تسيير و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة التحميلات.
- المساهمة في توفير مناصب الشغل للولاية.
- منح اشتراكات للزبائن و تلبية حاجيات المواطن.

- احترام أهداف الانتاج و جودة الخدمة.
- دراسة تحقيق و صيانة شبكة الاتصالات.
- بيع الخطوط الهاتفية
- تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية.
- تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
- توسيع شبكات الانتاج و جودة الخدمة.

## 2. خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:

من بين الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر هي:

- أ - عملية الشراء: مثل شراء جهاز و خطوط الهاتف.
  - ب - عملية التحويلات: أي تحويل الخط الهاتفي من منطقة الى أخرى بشرط تغيير رقم الهاتف.
  - ت - عملية التحويلات المحلية: نفس العملية مع عدم تغيير الرقم.
  - ث - عملية التنازل أي التنازل عن رقمك أو الخط الهاتفي من شخص الى آخر.
  - ج - توقيف الخط و يكون بحسب طلب الزبون أو من طرف المؤسسة لسبب يخص الفاتورة.
  - ح - تغيير رقم الهاتف الثابت بتقديم طلب الى مساحة الاتصالات.
  - خ - تجديد الخط: بعدما كان الخط موقا مع اتخاذ بعض الاجراءات اللازمة إضافة الى خدمات ملحقة.
  - د - ADSL:
- و هي خدمة الانترنت يمكن تعريفها على أنها خط مشترك رقمي يجمع بين كل من التكنولوجيا لنقل المعلومات الرقمية البسيطة على الخط الهاتفي، و تكمن أهميته في:
- تسريع تبادل المعلومات داخل شبكة الانترنت مثل إتاحة الفرصة لتطوير الخدمات السمعية البصرية.

- تطوير البحث العلمي و التجارة الالكترونية.
- تطوير استخدام خطوط الهاتف العادية.
- زيادة سرعة انتقال و تدفق المعلومات و الربط بين شبكات الانترنت.
- زيادة على ذلك، لها خدمات كثيرة و متعدد.

### المطلب الثالث: أهدافها:

- بعد الاشارة الى جملة المهام المتباينة التي تقوم بها مديرية الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر و بصورة قانونية نجدها بالمقابل تسعى لتحقيق أهدافها المتباينة في إطار المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني.
- تهدف اتصالات الجزائر طبقا للأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها الى تحقيق الأهداف التالية:
  - ✓ تنفيذ المخططات و البرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهيكل.
  - ✓ تنظيم الاتصالات بشكل يستطيع كل شخص الاستفادة من هذه الخدمة.
  - ✓ تقديم الخطوط الهاتفية للجماعات المحلية و الهيئات العمومية للولاية.
  - ✓ المحافظة على قدر عال من الكفاءة التقنية في محيط دائم التطور خاضع لضغوطات المنافسة.
  - ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكثر عدد من المستخدمين بوجه خاص للمناطق النائية .
  - ✓ الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و جعلها أكثر تنافسا في خدمات الاتصال.
  - ✓ تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات و توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
  - ✓ المرونة، التطوير، التكيف في عرض الخدمات الجديدة.
  - ✓ تهدف الى وضع برامج تسيير العلاقة مع الزبائن.

المطلب الرابع: الموارد البشرية داخل الوكالة:

1. عدد العمال:

إن عدد العمال الاجمالي في الوكالة التجارية هو ثمانية زائد المدير، حيث توجد هناك سبعة تراسب يعملون بها. الواجهة الأمامية تتعامل مع الزبائن.

الواجهة الخلفية فيها المالية و المحاسبة زائد التجارية.

2. عدد العمال حسب التقسيمات:

- الكفاءة المهنية.
- المديرة مهندسة الدولة
- المحاسبة شهادة ليسانس في المحاسبة.
- المصلحة المالية شهادة تكوين مهني في الاعلام الآلي.
- رئيس القسم التجاري لا توجد عنده شهادة علمية حيث له مستوى السنة التاسعة متوسط.
- أما البقية متحصلون على شهادة ليسانس في العلوم التجارية.

3. نوعية التوظيف:

خمسة موظفين دائمين و أربعة موظفين مؤقتين.

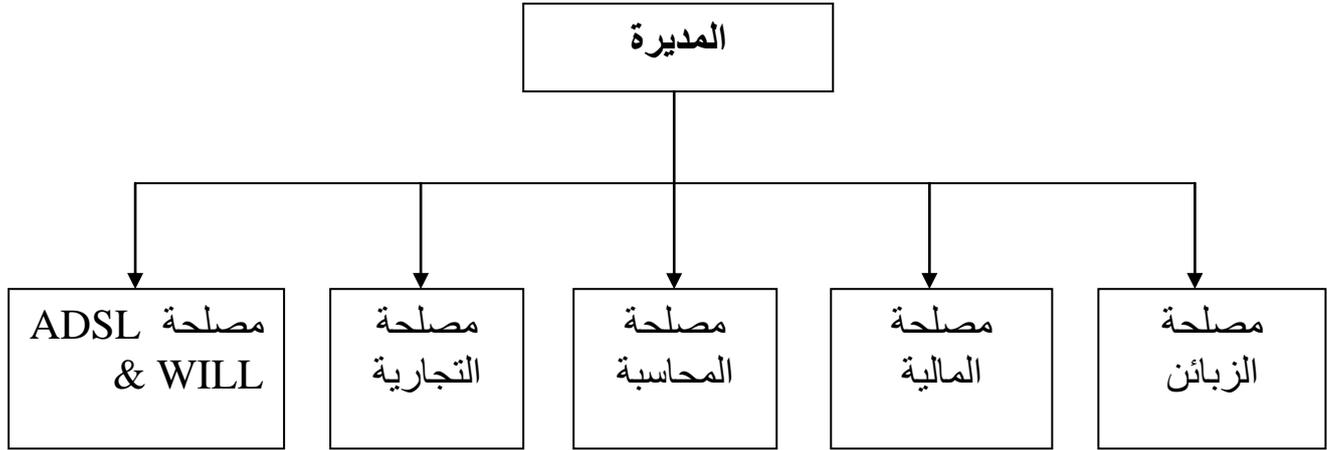
4. المناصب و المسؤولية و المهام:

- 1) رئيس الوكالة أو المديرية: مهامها القيادة و التنشيط و إعطاء النتائج التجريبية و إدارة المهارات.
- 2) رئيس القسم التجاري: مهامه تدفق المعلومات داخل الفريق و ضمان متابعة المعوقات التجارية و دعم الوكلاء و الاشراف و الصيانة و المشاركة مع مدير الوكالة و المسؤول لتحليل نتائج الوكالة و لتحضير الاجتماعات.
- 3) المحاسبة: مهامها الاحصاء و تصحيح المعلومات لمداخل المؤسسة
- 4) الاستقبال: مهامهم كسب ثقة الزبون و معاملتهم الحسنة و جلب أكبر عدد من المشاركين.

المبحث الثاني: أهمية التدريب داخل المؤسسة و آثاره:

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي الجزئي لوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي

الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي



المصدر: وثيقة رسمية من الوكالة

المطلب الثاني: مكانة التدريب عند الوكالة

التدريب داخل المؤسسة:

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تتراوح مدتها ما بين أسبوع الى أسبوعين على حسب التخصص تفني أو تجاري.

فيما يخص الجانب التقني الدورات التكوينية تخص الهياكل القاعدية لصيانة شبكة الهاتف و الانترنت بالإضافة

الى استعمال آخر الأجهزة الالكترونية في عالم الاتصال.

أما بالنسبة للجانب التجاري تقوم المؤسسة بتأهيل عمالها على كيفية الاستقبال الحسن لزبائنها و إيجاد طرق

جديدة للتعامل مع مختلف المشاكل التي يتعرض لها الزبائن، بالإضافة الى تطوير مناهجها المتعلقة بعملية التسويق

و الاشهار.

و هناك دورات تكوينية تشمل الجانب التقني و التجاري مع بعض فيما يخص البرنامج الالكتروني للمؤسسة و يسمى بـ Gait 7 حيث قامت المؤسسة بتحديث هذا الأخير في الفترة الأخيرة من أجل تسهيل المعاملات بين المؤسسة و العمال من جهة و بين العمال و الزبون من جهة أخرى.

تسهيل التواصل بين المؤسسة و زبائنها.

تطوير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن و سرعة حل المشاكل و الأعطال.

تحسين عملية إيصال المعلومة للزبائن و اقناعهم عن طريق التسويق أو الاشهار .

تطوير شبكة الألياف البصرية و تكثيفها عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الثالث: أنواع التدريب و الخطة التدريبية

### 1. أنواع التدريب:

أ-تدريب نظري تكون مدته قصيرة لمدة تتراوح بين يومين الى أسبوع و غالبا ما يكون مخصص لعمال الفروع التجارية.

ب-تدريب تطبيقي: تكون مدته أطول و قد تصل الى أسبوعين يقوم فيه العمال باكتشاف آخر المعدات المستعملة في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و ولوج آخر البرامج المستعملة في تسهيل سير أشغال المؤسسة

### 2. الخطة التدريبية:

تقوم المؤسسة بخصوص الفرع المكلف بالموارد البشرية ببرمجة البرنامج التكويني لعمال المؤسسة على حسب الحاجة و على حسب آخر التطورات التي تشهدها المؤسسة من الناحية التجارية أو التقنية

المطلب الرابع: أثر التدريب على المورد البشري للمؤسسة:

## 1. أثر التدريب على الموارد البشرية:

للتدرب أهمية بالغة في تطوير مهارات العمال سواء مهارات التواصل و التسويق أو مهارات العمل التقني من

بينها:

- تحسين عملية التواصل مع الزبون.
- اتقان التعامل مع التقنيات الحديثة.
- تسهيل العمل و تكريس العمل الجماعي.
- تطوير المهارات و الكفاءة الخاصة بالعمال.

## 2. أثر التدريب على المؤسسة:

ينعكس التكوين المبرمج للعمال على المؤسسة ككل من حيث تحسين الخدمات المقدمة للزبون.

المبحث الأول: عموميات حول الوكالةالمطلب الأول: نبذة عن المؤسسة1. الاسم الكامل و المختصر للمؤسسة:

ACTEL اسمها وكالة اتصالات الجزائر

2. تعريف وكالة اتصالات الجزائر:

الوكالة التجارية للاتصالات هي خلية رئيسية قاعدية ناشطة لها مهام تقسيم جميع خدمات شركات اتصالات الجزائر لزيائتها، أي تعتبر القبلة و الواجهة لزيائن الشركة. فمؤسسة اتصالات الجزائر حديثة النشأة إذ في السابق كانت مندجة فكان يطلق عليها البريد و المواصلات انفصلتا عن بعضهما البعض فأصبح يطلق البريد لوحده و تغيرات تسمية المواصلات الى اتصالات و تعتبر اتصالات الجزائر مؤسسة ذات أسهم و رأس مال عمومي عملي في سوق الشبكات و خدمات الاتصالات الالكترونية حيث يقدر رأس مالها بـ 100.000.000 دج تنشط في سوق الهاتف الثابت و الانترنت، استطاعت من خلال السنوات الأخيرة أن تكتسب ثقة المتعاملين رغم التطور التكنولوجي الحاصل في شبكات الهاتف النقال المتنوعة و خدماتها (جيزي - نجمة)، أما موبيليس فهي احدى فروع مؤسسة اتصالات الجزائر.

نشأت اتصالات الجزائر بموجب قرار وزاري تحت 3-2000 المؤرخ في 05-08-2000 المتعلق و المتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد و المواصلات و من خلال هذا القانون تم فصل قطاع البريد و المواصلات إذ أعيد بعثها تحت اسم اتصالات الجزائر.

اصبحت مهامها محصورة بموجب قانون 03-2000 الراجع للنظام الأساسي للمؤسسة العمومية الاقتصادية ذات طابع قانوني لشركة ذات أسهم و كانت بدايتها الأولى في أوت 2001 و في أفريل 2002 تمت التهيئة التامة للشركة و التعيين الرئيسي للمدير العام و اختبار مندوبي الحسابات 31 ديسمبر 2002 هو التاريخ

الرسمي للاصطلاحات الادارية بمراكز البريد و التكفل النهائي من طرف اتصالات الجزائر للقيام بمجموعة نشاطاتها و دخلت رسميا لسوق العمل 01-01-2003 و ذلك باعتمادها على ثلاث أهداف في عالم تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

3. شعار الشركة: اتصالات الجزائر الاختيار الأمثل . النوع: شركة عمومية.

4. المقر الرئيسي: الطريق الوطني رقم 05 الجزائر العاصمة.

5. الشركة الأم: البريد و المواصلات الجزائرية.

6. أهم الشخصيات: موسى بت حمادي المدير العام.

7. المالك: الدولة الجزائرية.

8. المنتجات: خدمات الهاتف و النقال موبيليس ز خدمات الانترنت و الجزائري للاتصالات الفضائية.

### المطلب الثاني: مهامها و خدماتها:

#### 1. مهامها:

إن مديرية الوحدة العملية لاتصالات الجزائر لمستغانم موضوعة تحت سلطة مباشرة للمديرية الاقليمية لاتصالات بوهران، حيث تسهر على ادارة المراكز و المصالح التابعة لها بالولاية، و نجد أن مهامها متعددة و لذلك نجدها سامية لتحقيقها. و من بين هذه المهام:

- اعداد الميزانية الزمنية، الشهرية و السنوية.
- رسم برامج الاستغلال و الصيانة و السهر على تحفيها.
- تسيير و مراقبة الفاتورة الهاتفية و متابعة التحميلات.
- المساهمة في توفير مناصب الشغل للولاية.
- منح اشتراكات للزبائن و تلبية حاجيات المواطن.

- احترام أهداف الانتاج و جودة الخدمة.
- دراسة تحقيق و صيانة شبكة الاتصالات.
- بيع الخطوط الهاتفية
- تسيير و مراقبة الخطوط الهاتفية.
- تسيير المستخدمين و الوسائل العامة.
- توسيع شبكات الانتاج و جودة الخدمة.

## 2. خدمات الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر:

من بين الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر هي:

- أ - عملية الشراء: مثل شراء جهاز و خطوط الهاتف.
- ب - عملية التحويلات: أي تحويل الخط الهاتفي من منطقة الى أخرى بشرط تغيير رقم الهاتف.
- ت - عملية التحويلات المحلية: نفس العملية مع عدم تغيير الرقم.
- ث - عملية التنازل أي التنازل عن رقمك أو الخط الهاتفي من شخص الى آخر.
- ج - توقيف الخط و يكون بحسب طلب الزبون أو من طرف المؤسسة لسبب يحص الفاتورة.
- ح - تغيير رقم الهاتف الثابت بتقديم طلب الى مساحة الاتصالات.
- خ - تجديد الخط: بعدما كان الخط موقا مع اتخاذ بعض الاجراءات اللازمة إضافة الى خدمات ملحقة.
- د - ADSL:

و هي خدمة الانترنت يمكن تعريفها على أنها خط مشترك رقمي يجمع بين كل من التكنولوجيا لنقل المعلومات

الرقمية البسيطة على الخط الهاتفي، و تكمن أهميته في:

- تسريع تبادل المعلومات داخل شبكة الانترنت مثل إتاحة الفرصة لتطوير الخدمات السمعية البصرية.

- تطوير البحث العلمي و التجارة الالكترونية.
- تطوير استخدام خطوط الهاتف العادية.
- زيادة سرعة انتقال و تدفق المعلومات و الربط بين شبكات الانترنت.
- زيادة على ذلك، لها خدمات كثيرة و متعدد.

### المطلب الثالث: أهدافها:

- بعد الاشارة الى جملة المهام المتباينة التي تقوم بها مديرية الوحدة العلمية لاتصالات الجزائر و بصورة قانونية نجدها بالمقابل تسعى لتحقيق أهدافها المتباينة في إطار المساهمة في إنعاش الاقتصاد الوطني.
- تهدف اتصالات الجزائر طبقا للأحكام القانونية و التنظيمية المعمول بها الى تحقيق الأهداف التالية:
  - ✓ تنفيذ المخططات و البرامج المقررة لإنجاز الأهداف المرسومة للهيكل.
  - ✓ تنظيم الاتصالات بشكل يستطيع كل شخص الاستفادة من هذه الخدمة.
  - ✓ تقديم الخطوط الهاتفية للجماعات المحلية و الهيئات العمومية للولاية.
  - ✓ المحافظة على قدر عال من الكفاءة التقنية في محيط دائم التطور خاضع لضغوطات المنافسة.
  - ✓ الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية و تسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال لأكبر عدد من المستخدمين بوجه خاص للمناطق النائية .
  - ✓ الزيادة في جودة و نوعية الخدمات المعروضة و جعلها أكثر تنافسا في خدمات الاتصال.
  - ✓ تنمية و تطوير شبكة وطنية للاتصالات و توصيلها بمختلف طرق الاعلام.
  - ✓ المرونة، التطوير، التكيف في عرض الخدمات الجديدة.
  - ✓ تهدف الى وضع برامج تسيير العلاقة مع الزبائن.

المطلب الرابع: الموارد البشرية داخل الوكالة:

1. عدد العمال:

إن عدد العمال الاجمالي في الوكالة التجارية هو ثمانية زائد المدير، حيث توجد هناك سبعة تراسيب يعملون بها. الواجهة الأمامية تتعامل مع الزبائن.

الواجهة الخلفية فيها المالية و المحاسبة زائد التجارية.

2. عدد العمال حسب التقسيمات:

- الكفاءة المهنية.
- المديرة مهندسة الدولة
- المحاسبة شهادة ليسانس في المحاسبة.
- المصلحة المالية شهادة تكوين مهني في الاعلام الآلي.
- رئيس القسم التجاري لا توجد عنده شهادة علمية حيث له مستوى السنة التاسعة متوسط.
- أما البقية متحصلون على شهادة ليسانس في العلوم التجارية.

3. نوعية التوظيف:

خمسة وظيفين دائمين و أربعة موظفين مؤقتين.

4. المناصب و المسؤولية و المهام:

- 1) رئيس الوكالة أو المديرة: مهامها القيادة و التنشيط و إعطاء النتائج التجريبية و إدارة المهارات.
- 2) رئيس القسم التجاري: مهامه تدفق المعلومات داخل الفريق و ضمان متابعة المعوقات التجارية و دعم الوكلاء و الاشراف و الصيانة و المشاركة مع مدير الوكالة و المسؤول لتحليل نتائج الوكالة و لتحضير الاجتماعات.

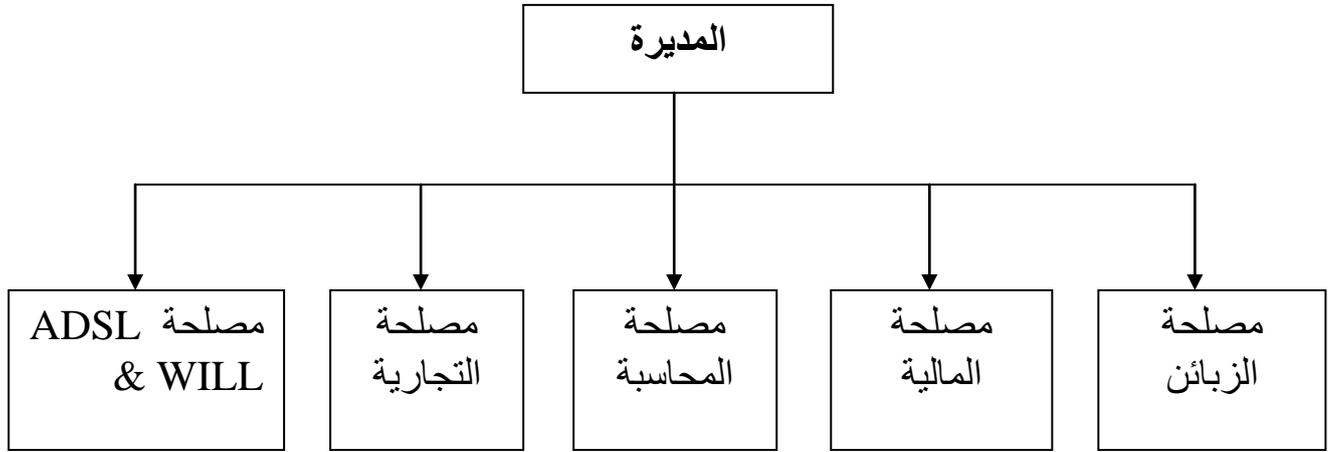
3) المحاسبة: مهامها الاحصاء و تصحيح المعلومات لمداخيل المؤسسة

4) الاستقبال: مهامهم كسب ثقة الزبون و معاملتهم الحسنة و جلب أكبر عدد من المشاركين.

المبحث الثاني: أهمية التدريب داخل المؤسسة و آثاره :

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي الجزئي لوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي

الشكل رقم: الهيكل التنظيمي لوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي



المصدر: وثيقة رسمية من الوكالة

### المطلب الثاني: مكانة التدريب عند الوكالة

#### التدريب داخل المؤسسة:

تقوم المؤسسة بدورات تدريبية تتراوح مدتها ما بين أسبوع الى أسبوعين على حسب التخصص تفني أو تجاري.

فيما يخص الجانب التقني الدورات التكوينية تخص الهياكل القاعدية لصيانة شبكة الهاتف و الانترنت بالإضافة

الى استعمال آخر الأجهزة الالكترونية في عالم الاتصال.

أما بالنسبة للجانب التجاري تقوم المؤسسة بتأهيل عمالها على كيفية الاستقبال الحسن لزيائنها و إيجاد طرق

جديدة للتعامل مع مختلف المشاكل التي يتعرض لها الزبائن، بالإضافة الى تطوير مناهجها المتعلقة بعملية التسويق

و الاشهار.

و هناك دورات تكوينية تشمل الجانب التقني و التجاري مع بعض فيما يخص البرنامج الالكتروني للمؤسسة و

يسمى بـ 7 Gaym حيث قامت المؤسسة بتحديث هذا الأخير في الفترة الأخيرة من أجل تسهيل المعاملات

بين المؤسسة و العمال من جهة و بين العمال و الزبون من جهة أخرى.

تسهيل التواصل بين المؤسسة و زبائنها.

تطوير نوعية الخدمة المقدمة للزبائن و سرعة حل المشاكل و الأعطال.

تحسين عملية إيصال المعلومة للزبائن و اقناعهم عن طريق التسويق أو الاشهار .

تطوير شبكة الألياف البصرية و تكثيفها عبر كامل التراب الوطني.

المطلب الثالث: أنواع التدريب و الخطة التدريبية

### 1. أنواع التدريب:

أ-تدريب نظري تكون مدته قصيرة لمدة تتراوح بين يومين الى أسبوع و غالبا ما يكون مخصص لعمال الفروع التجارية.

ب-تدريب تطبيقي: تكون مدته أطول و قد تصل الى أسبوعين يقوم فيه العمال باكتشاف آخر المعدات المستعملة في مجال تكنولوجيا الاعلام و الاتصال و ولوج آخر البرامج المستعملة في تسهيل سير أشغال المؤسسة

### 2. الخطة التدريبية:

تقوم المؤسسة بخصوص الفرع المكلف بالموارد البشرية ببرمجة البرنامج التكويني لعمال المؤسسة على حسب الحاجة و على حسب آخر التطورات التي تشهدها المؤسسة من الناحية التجارية أو التقنية

## المطلب الثالث: أثر التدريب على المورد البشري للمؤسسة:

### 1. أثر التدريب على الموارد البشرية:

للتدرب أهمية بالغة في تطوير مهارات العمال سواء مهارات التواصل و التسويق أو مهارات العمل التقني من بينها:

- تحسين عملية التواصل مع الزبون.

- اتقان التعامل مع التقنيات الحديثة.
- تسهيل العمل و تكريس العمل الجماعي.
- تطوير المهارات و الكفاءة الخاصة بالعمال.

## 2. أثر التدريب على المؤسسة:

ينعكس التكوين المبرمج للعمال على المؤسسة ككل من حيث تحسين الخدمات المقدمة للزبون.

## قائمة المراجع

### أ) الكتب

1. د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية - الطبعة الأولى - دار المجد عمان.
2. د. ماهر إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى - الداراي 2001
3. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، - الطبعة الأولى - دار النصر 1996
4. رابوة محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 99/98.
5. د. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة 2001.
6. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة ، طرابلس لسبيا 1994.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.
8. عادل حسن، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شيبان الجامعة، الاسكندرية.
9. كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، للدراسات و الترجمة 1992.
10. محمد علي رابعة ، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات - دار الصفاء للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى - 2003.
11. مارشال كوك، دور التدريب الفعال، نقلة إلى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب 2003.

12. د.أمين ساعاتي إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة  
1998.
13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية  
1999،2000.
14. د.نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد ، إدارة الموارد البشرية-دار الصفاء للنشر-  
2000
15. عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية،  
دار زهران
16. د.عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ة إدارة الأفراد -المكتب العربي الحديث-  
17. مالكوم بيل، المدرب الفعال، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، إدارة العلوم العربية للعلوم-  
الطبعة الأولى-1997.

### ب) المذكرات

1. جمال بوجليدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس جوان 2000.
2. مهدي ولد بابا علي، بوخاتم بلال ، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثره على إدارة الموارد  
البشرية.
3. بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، التدريب و علاقته الأساسية في ظل التكنولوجيا الحديثة -  
المركز الجامعي يحي فارس-المدية جوان 2002-2003.
4. موزاوي سامية، مرسلسي فريدة، رسالة الماجستير، مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد  
البشرية

5. مرسللي أحمد، بعلي شريف سيد أحمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد

البشرية، رسالة لإعداد شهادة الدراسات العليا المتعلقة بالموارد البشرية -جوان 2004-

6. يرقى حسين، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية-رسالة الماجستير،

معهد العلوم الاقتصادية-جامعة الجزائر-1996/1995.

7. محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نفضال البلدية، رسالة

ماجستير-معهد علوم التسيير، جامعة البلدية 2005.

بالإضافة الى:

-الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية-

جامعة ورقلة-كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، 5 مارس 2004.

- موقع Google للبحث.

-www.sarambite.com-

### المقدمة العامة:

أصبح العالم اليوم يتسم بالديناميكية و المنافسة و التغيرات، التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية.....الخ. لذا أصبح على المديرين صياغة استراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الاقتصادي الجديد، و هذا ما جعلها تعطي اهتماما كبير للعنصر البشري، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الاستجابة للتطورات السريعة و المتلاحقة في مختلف المجالات، و ذلك من خلال استغلال قدراته و طاقاته و العمل على تنميتها و صقلها، و هذا لا يتم الا عن طريق التدريب الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية، حيث يهدف بصورة أساسية الى التطوير و التحسين المستمر في مهارات و قدرات الافراد بالشكل الذي يضمن تضييق الفجوة بين قدرات و مهارات الافراد و بين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الاهتمام بالتدريب، فلم يعد ينحصر على الافراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، فأصبح الان يرتكز على رفع الكفاءة و الخبرة المهنية للفرد و زيادة قدراته و ترقياته.

ان المؤسسات التي استطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية و كفاءة هي التي أعطت اهتمام كبير للتدريب، و أدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي و انما أصبح أداة جوهرية في تنمية و تطوير المورد البشري داخل المؤسسة، و هذا يعني لأن التدريب أصبح ضرورة ملحة، خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير ألاتها.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الاجابة على الاشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية المتواجدة بالمؤسسة؟

- و يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ماهي طبيعة التدريب و أساسياته؟
- ماهو دور التدريب، و ماهي الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية؟
- ماهو واقع التدريب في الجزائر و مدى فعاليته في المؤسسات الصناعية؟

### فرضيات البحث:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن تصميم و صياغة الفرضيات التالية:

- للتدريب دور فعال في و هام في تحسين المورد البشري في المؤسسة، كما له خطوات يمر بها لتنفيذ العملية التدريبية بطريقة صحيحة و ملائمة.
- يؤثر التدريب بصفة فعالة في تحسين الموارد البشرية المتواجدة بوكالة اتصالات الجزائر.

### أهداف البحث:

بناء على تحديد المشكلة موضوع البحث و الافتراضات الاساسية، فان الغرض من هذا البحث لا يخرج في

حقيقة الامر عن كونه محاولة لتحقيق الاهداف التالية:

- بلورة أهم الاسس التي يقوم عليها نظام التدريب بالمؤسسة لضمان فعاليته.
- ابراز أهمية التدريب و دوره في رفع من كفاءة و فعالية العنصر البشري في المؤسسة.
- تحديد مراحل العملية التدريبية.
- زيادة أهمية التدريب في ظل التغيرات الحديثة.
- اظهار مدى مطابقة و ممارسة التدريب في المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي.

### أسباب اختيار الموضوع:

بحكم تخصصنا في ادارة الاعمال ، و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية. و :ذا ادراكنا لأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات التي تستمدها المؤسسات الجزائرية لمواكبة التطورات و المنافسة. و استنتاجنا أنه من بين أسباب تأخر المؤسسات الجزائرية عدم الاهتمام بالتدريب أو عدم فعاليته، بالإضافة الى توفر الكتب و الملفات عبر الانترنت .

### صعوبات البحث:

تعرضنا في البحث لبعض الصعوبات في الجانب النظري و الميداني.

### ففي الجانب النظري:

-الصعوبة الرئيسية تتمثل في نقص المراجع الخاصة بمؤلفين جزائريين، و هذا ماخلق لنا صعوبة تتمثل في عدم التطابق بين الجانب النظري و الجانب الميداني.

-تضارب المعلومات بين المراجع و صعوبة الاختيار ما بين المعلومات.

أما الجانب التطبيقي: تلقينا صعوبات تتمثل في:

صعوبة إيجاد مؤسسة مستقبلية و ذلك للأسباب التالية:

- عدم وجود مصلحة الموارد البشرية بصفة عامة، و ادارة التدريب بصفة خاصة.
- بسبب تخوفهم من تسرب المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
- بحجة لا يوجد مؤطرين لمتابعة التبرص.
- عدم الحصول على المعلومات بالدقة المرغوب فيها.
- قصر مدة التبرص.

### المنهج المستخدم في البحث:

لاختبار صحة الفرضيات و الاجابة عن التساؤلات انتهجنا الاسلوب الوصفي في دراسة الجزء النظري الذي كان عبارة عن ثلاث فصول حاولنا من خلاله الاعتماد على مختلف المراجع التي تهم موضوعنا أما في الجانب التطبيقي فاتبعنا المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة قمنا بها في وكالة اتصالات الجزائر- فرع سيدي علي بولاية مستغانم و قمنا من خلالها بتحليل مختلف البيانات و المعلومات عن هذه الوكالة. **تقسيمات البحث:** من أجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيم البحث الى أربعة فصول كل فصل يشمل على ما يلي:

- الفصل الاول:** تناولنا فيه دراسة حول الموارد البشرية و قسمناه الى مبحثين، و المبحث الى أربع مطالب . تناولنا في المبحث الاول مدخل لإدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فتناولنا ماهية الموارد البشرية.
- الفصل الثاني:** طبيعة التدريب و أساسياته و تناولنا في المبحث الاول مفاهيم حول التدريب و في المبحث الثاني تطرقنا لأساسياته.
- الفصل الثالث:** محتوى العملية التدريبية و دور التدريب.
- الفصل الرابع:** و هو دراسة ميدانية لوكالة اتصالات الجزائر بسيدي علي، تطرقنا من خلاله الى نشأة وكالة الاتصالات و كذا مصالح المديرية و مهامها.

## قائمة الأشكال و الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
<b>الأشكال</b>		
33	أهم مدخلات و مخرجات و عمليات لنظام التدريب	شكل 01
36	تصميم نظم التدريب	شكل 02
57	تصميم و تجهيز التدريب	شكل 03
61	تحديد الاحتياج التدريبي	شكل 04
66	تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي	شكل 05
69	مرحلة التنفيذ	شكل 06
73	تصميم التدريب	شكل 07
89	الهيكل التنظيمي للوكالة	شكل 08
<b>الجداول</b>		
38	مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المدربون التنفيذيون	جدول 01

هذا الموضوع يعبر عن رأي الطالب