

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة  
بعنوان :

دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة  
دراسة حالة اتصالات الجزائر  
-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

\* بن حليلة خيرة

من إعداد الطالبة:

• يخلف نسيمة

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا	قبايلي الحاجة	مساعدة أ	جامعة مستغانم
مقررا	بن حليلة خيرة	مساعدة أ	جامعة مستغانم
مناقشا	حجار اسيا	مساعدة ب	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2016 – 2017

## الإهداء

بداية نحمد الله سبحانه وتعالى على إنجاز هذا العمل و أهديه إلى:

من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقها والإشارة بفضلها، إلى التي كانك يشجعني وكانك أول قلبه  
يخفق لنجاحي إلى أغلى إنسانة في هذا الوجود أمي الغالية أطال الله في عمرك.

إلى من أثار الدرب وسمل لي سبل العلم والمعرفة واجتهد في تربيتي وتوجيهي أبي أطال الله في  
عمرك.

إلى من شاركوني طو الزمان ومره فجمعنا بين واحد جدران التعاون والوفاء وسقفه المحبة  
الأبدية إخوتي وأخواتي، وإلى زوجة أخي وبناتها.

إلى من ربطني بهم حلة الأخوة والصدقة: كريمة، وصيبة، سمية، خيرة، فايزة، فاطمة الزمراء، وحفيظة.

إلى أستاذتي المشرفة بن حليلة خيرة، وإلى كل من حملهم قلبي ولو تحملهم مذكرتي.

## كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعمه، والشكر على ما أولنا من الفضل والكرم، والصلاة والسلام على نبي محمد سيد الخلق أجمعين، نسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يوفقنا لما يحبه ويرضاه.

نتقدم بخالص الشكر والتقدير لكل من ساعدنا من أساتذتنا الأفاضل، ونخص بالذكر الأستاذة المحترمة بن حليلة خيرة التي لو تبخل علينا بتوجيهاتها ونصائحها لنا طيلة البحث، ولا يسعنا إلا أن نشكر كل أستاذ ساهم في تعليمنا من الطور الابتدائي حتى الطور الجامعي.

كما نشكر كل الطلبة السنة الثانية ماستر إدارة واقتصاد المؤسسة وفي الأخير تتوجه بخالص الشكر إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

خطة البحث:

المقدمة العامة .

الفصل الأول : الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية و الخدمة بالمؤسسة .

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني: مدخل إلى التدريب .

المبحث الثالث: علاقة التدريب بتحسين الخدمة بالمؤسسة .

الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم –

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

المبحث الثاني: السياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

المبحث الثالث: واقع التدريب لدى المؤسسة.

الخاتمة العامة.

## الفهرس

الملمخص

الإهداء

الشكر

الفهرس

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

01..... المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية والخدمة بالمؤسسة

05..... مقدمة الفصل

06..... المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية

06..... المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

06..... الفرع الأول: المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية

07..... الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

08..... المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها

08..... الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية

10..... الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

11..... المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة

12..... المبحث الثاني: مدخل إلى التدريب

12..... المطلب الأول: نشأة وتعريف التدريب

12..... الفرع الأول: نشأة التدريب

14.....	الفرع الثاني:تعريف التدريب
15.....	المطلب الثاني:أنواع وأهداف التدريب
15.....	الفرع الأول:أنواع التدريب
19.....	الفرع الثاني:أهداف التدريب
21.....	المطلب الثالث:مراحل عملية التدريب وأهميته
21.....	الفرع الأول: مراحل عملية التدريب
32.....	الفرع الثاني: أهمية التدريب
33.....	المبحث الثالث: علاقة التدريب في تحسين الخدمة بالمؤسسة
33.....	المطلب الأول: تعريف الخدمة ومكوناتها
33.....	الفرع الأول: تعريف الخدمة
33.....	الفرع الثاني:مكونات الخدمة
34.....	المطلب الثاني: خصائص الخدمة
35.....	المطلب الثالث: علاقة التدريب بجودة الخدمة
38.....	خاتمة الفصل
<b>الفصل الثاني: دراسة ميدانية لمؤسسة إتصالات الجزائر مستغانم</b>	
40.....	مقدمة الفصل
41.....	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
41.....	المطلب الأول:نشأة مؤسسة إتصالات الجزائر
42.....	المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لإتصالات الجزائر
42.....	الفرع الأول:تأسيس المديرية العملية لمؤسسة إتصالات الجزائر
42.....	الفرع الثاني:الهيكل التنظيمي لمديرية إتصالات الجزائر
47.....	المطلب الثالث:أهداف وأدوار المؤسسة
47.....	الفرع الأول:أهداف المؤسسة

47.....	الفرع الثاني:أدوار المؤسسة.....
48.....	المبحث الثاني:سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.....
48.....	المطلب الأول:سياسة التوظيف بمؤسسة إتصالات الجزائر.....
.49.....	المطلب الثاني:سياسة التكوين بمؤسسة إتصالات الجزائر.....
49.....	الفرع الأول:أهداف التكوين.....
.49.....	الفرع الثاني:أنماط التكوين.....
50.....	الفرع الثالث:برنامج المؤسسة للتكوين.....
50.....	المطلب الثالث:سياسة الأجور بمؤسسة إتصالات الجزائر.....
52.....	المبحث الثالث:واقع التدريب لدى المؤسسة.....
.52.....	المطلب الأول:نظام التدريب في المؤسسة.....
52.....	الفرع الأول:أواع التدريب لدى المؤسسة.....
54.....	الفرع الثاني:أهداف التدريب لدى المؤسسة.....
55.....	الفرع الثالث: المراحل الأساسية المتبعة في إستراتيجية التدريب.....
.57.....	المطلب الثاني:الإطار المنهجي وتحليل النتائج.....
.58.....	المطلب الثالث:مشاكل وآفاق المستقبلية لإتصالات الجزائر.....
58.....	الفرع الأول:مشاكل إتصالات الجزائر.....
58.....	الفرع الثاني: الآفاق المستقبلية لمؤسسة إتصالات الجزائر.....
60.....	خاتمة الفصل.....
62.....	الخاتمة العامة.....
66.....	قائمة المراجع.....
	قائمة الملاحق.



قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
16	أنواع التدريب.	01
31	استراتيجيات تقييم البرامج التدريبية.	02
53	الاحتياجات التدريبية لموارد البشرية للمؤسسة.	03

### المقدمة العامة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد والركائز التي تساعد المؤسسة على مواكبة التطورات والتغيرات السريعة في مختلف المجالات، وذلك من خلال استغلال قدراتها وطاقاتها والعمل على تنميتها، وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يمثل الوسيلة الفعالة التي يمكن إن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية حيث يهدف إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد وابتكار السلع والخدمات وتفعيل الاستخدام الأمثل والكفاء للتقنيات المتاحة وان السعي نحو تدريب الموارد البشرية ورفع مستواها الفكري والعملي يؤدي إلى الوقاية من العراقيل في المستقبل وإلى الأهداف المسطرة وتحسين نوعية الخدمة وذلك من خلال تقديمك الخدمات للزبون وتحقيق رضاه عنها لإشباع حاجاته ولقد أصبح التدريب ضرورة ملحة خاصة في المؤسسات التي أصبحت تتطلب تكنولوجيا جديدة لسير الجيد لمعدات وأدواتها .

### الإشكالية:

في إطار هذا التحليل نطرح الإشكالية الرئيسية التالية لهذا البحث من خلال التساؤل التالي:

كيف تساهم برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة؟

### الأسئلة الفرعية:

يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة التالية :

1- ماهو التدريب؟

2- كيف يساهم التدريب في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة ورفع كفاءتها؟

### الفرضيات:

و من خلال الإجابة على هذه الأسئلة سيتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

1- التدريب هو مجموعة الجهود الإدارية والتنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان

على أداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المؤسسة التي يعمل بها .

2- للتدريب دور فعال في تطوير المورد البشري، وبالتالي تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة .

### أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى إبراز أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لتلبية

رغبات الأفراد وسد احتياجات المؤسسة .

إبراز أهداف التدريب وأهميته في الرفع من كفاءة و خبرة المورد البشري و تحسين الخدمة بالمؤسسة.

تحديد المراحل التي تمر بها العملية التدريبية .

إظهار واقع التدريب في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال دراسة ميدانية لاتصالات الجزائر - مستغانم-

### أهمية البحث

يستمد هذا البحث أهميته من خلال السعي نحو تطوير الموارد البشرية للوصول إلى إمكانية مواكبة التغير المستمر في العالم وإبراز دور التدريب في رفع كفاءة الأفراد و تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة .

### دراسات سابقة:

ومن بين هذه الدراسات نذكر من بينها.

- خديم عبد القادر، دور التدريب في تسيير الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة فيداح بمازونة ،مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر، في قسم العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر، سنة 2011/2012، وتبرز إشكالية هذا البحث في ما مدى تأثير التدريب على أداء الموارد البشرية؟ ولقد تطرق في هذا البحث إلى كل ما تعلق بإدارة الموارد البشرية من جهة و التدريب من جهة أخرى ، وكذا العلاقة بينهما ولقد تم التوصل إلا أن التدريب يساهم في رفع الكفاءات للموارد البشرية و تحسين الأداء بالمؤسسة.

### دوافع اختيار موضوع:

ما دفعنا الى اختيار هذا البحث هو الأسباب التالية:

- طبيعة تخصصنا المتمثل في إدارة و اقتصاد المؤسسات و الذي يولي اهتمامنا بفعالية التدريب في تطوير قدرات الموارد البشرية.
  - الإيمان بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة و فعالية المؤسسة.
  - أهمية الموضوع في ظل التحولات الاقتصادية و معرفة مدى تطبيق المؤسسات الجزائرية للتدريب.
- المنهج المتبع للدراسة:

تم الاعتماد في البحث على المنهج التحليلي الوصفي، وذلك بتحليل المعطيات بطريقة منهجية و موضوعية، وإلى جانب ذلك المنهج الاستنباطي الذي يهدف من خلاله إلى جمع الحقائق و البيانات.

### صعوبات البحث :

لقد تم إيجاد بعض الصعوبات و تتمثل في:

- تضارب المعلومات بين المراجع و صعوبة الاختيار ما بين المعلومات .
- عدم الحصول على المعلومات بالدقة المرغوب فيها في مؤسسة اتصالات الجزائر.

### حدود الدراسة:

يقتصر البحث على دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة و تمت هذه الدراسة في شركة اتصالات الجزائر بمستغانم .

### أقسام البحث :

لقد تم تقسيم البحث إلى فصلين هما:

- الفصل الأول تم التطرق إلى الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية و الخدمة بالمؤسسة .
- الفصل الثاني يخص دراسة ميدانية لدى اتصالات الجزائر بمستغانم من خلال معرفة مدى تطبيق التدريب في المؤسسات الجزائرية.

### مقدمة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي في عجلة التنمية و الحراك الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي ، لذا فإن من يديرها يكونوا على درجة من الكفاءة و القدرة على أداء العمل ، ويلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أدائها وتتنوع خدمات.

ومن اجل الإحاطة بدور تدريب الموارد البشرية و الخدمة بالمؤسسة قد قسمنا هذا الفصل إلى :

- عموميات حول إدارة الموارد البشرية .
- مدخل إلى التدريب.
- علاقة التدريب بتحسين الخدمة في المؤسسة .

### المبحث الأول: عموميات حول إدارة الموارد البشرية.

تعتمد المؤسسات لتحسين استثمار مواردها على الموارد البشرية التي ترعى شؤون العاملين بالمنظمة، وتعمل على توفير الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة.

#### - المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

سننظر قبل تعريف إدارة الموارد البشرية إلى:

#### الفرع الأول : المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>:

أ-مرحلة قبل الثورة الصناعية : وتميزت بوجود طرق إنتاج بدوية ، حيث كانت معظم السلع تنتج في مصانع صغيرة ، وأيضاً في بيت صاحب العمل ، حيث في نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل أي يقوم ببيعه وشراءه ، وكانت السلطة بيد المالك ، ثم أتى نظام الصناعة اليدوية ، وتميز بوجود فئة تمتلك الخبرة والمهارة ، غلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة .

ب- مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه المرحلة في العالم العربي في القرن الثامن عشرن وتميزت بوجود الآلات و المصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال ، وبوجود فئة ملاحظين ومشرفين اساوؤا أحياناً على العاملين تحت إمرتهم وقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج غلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

ج-مرحلة القرن العشرين: تميزت هذه المرحلة بأحداث أثرت على الموارد البشرية ويمكن ذكرها في :

1-الإدارة العلمية : ومن أهم روادها فريديك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجارية المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، وقطع المعادن ، ومن أهم نتائجه الإدراك بأن كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث اعتبر تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العمال وتدريبهم بكيفية أداء العمل<sup>2</sup>

2-الحرب العالمية الأولى : خلال هذه المرحلة تحتم على الإدارة توفير احتياطاتها من العاملين ، وقد فكر مسؤولي الإدارة في إنشاء إدارات متخصصة تتولى الأنشطة ، ورغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركز على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

<sup>1</sup>مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، ط1، عمان، 1994، ص11.

<sup>2</sup>أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ص 35 ، 36 .

3- ممارسة العلاقات الإنسانية : وفي هذه المدرسة تم التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية وعلى الإنسان وحاجاته ، ومن أهم روادها "ألتون مابو" وقد قال أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالإدارة ، ورفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

### 4-الحرب العالمية الثانية وإلى وقتنا الحاضر :

وفي هذه المرحلة تتم تركيز العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بالموارد البشرية

### الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية.

من خلال النطاق الواسع للموارد البشرية فقد تعددت تعارفها فيما يلي:

**التعريف الأول:** هي نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى عاملة، وتوفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني :** عرفها كاشواي بأنها مجموعة من الإستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** وعرفت أيضا بأنهار دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وخلف روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.

**التعريف الرابع :** هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة و التي تساعد في الحصول و الحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها.<sup>3</sup>

وبناء على التعارف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية أنها عملية التي بموجبها يتم استقطاب وتسيير شؤون الأفراد في المنظمة قصد توحيد جهودهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة.

1مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق ت ، ث ، ص 27 .

2باري كاشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية الثانية ، مصر 2006 ص 11

3مهدي حسن زويلف مرجع سابق ص 12 .

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية.

إن من الأدوار الأساسية التي تمتلكها إدارة الأفراد هي التوثيق بين الفرد و الوظيفة، وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف وسيتم ذكرها فيما يلي:

1-الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : وتتمثل في:<sup>1</sup>

أ-تحليل العمل:

وفيه يتم التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و المهارات و القدرات وتصميم الوظيفة بشكل مناسب ، وتحديد مواصفات من يشغلها .

ب-تخطيط القوى العاملة:

وهي عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وتحديد ما هو معروض ومتاح من احتياجات المنظمة و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة.

ج-الاختيار و التعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

د-تصميم هيكل الأجور : تقوم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها ، ودرجات أربت للوظائف ، وتهتم أيضا بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة .

هـ-تصميم أنظمة الحوافز:

تقوم بمسح مقابل عادل لأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي و الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية ، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي ، دارالجامعة ، 2005 ص 50 .

### و-التدريب:

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد اختيار المرؤوسين للتدريب .

### ز-تقييم الأداء:

يتم تقييم أداء الموظفين، وذلك عن طريق أساليب معينة، حيث يتم تقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين.

### ح-تخطيط المسار الوظيفي:

وذلك عن طريق التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، وعلى الأخص فيما يمس النقل و الترقية و التدريب ، يحتاج للتعرف على نقاط القوة لدى الأفراد ونقاط الضعف لديه .

### خ-تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و البطالة، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية، وتمتد إلى المواصلات وغيرها.<sup>1</sup>

### 2-الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في :

أ-التخطيط: يتمثل التخطيط في تحديد برنامج لإدارة الأفراد وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

ب-التنظيم: فالتنظيم هو وضع هيكل علاقات الأفراد العاملين وطبيعة العمال الذين يقومون بها .

ج-التوجيه: ويتم التوجيه عن طريق إرشاد العاملين لزيادة رغبتهم وفعاليتهم للعمل.

د-الرقابة: وتعني الرقابة أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المسطرة وللرقابة أربعة مراحل تتمثل في:

-وضع البيانات والإجراءات .

-قياس الأداء الحقيقي.

-مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة 2005 ، ص50.

القيام بالتعديلات اللازمة .

### 3-الوظائف الفنية وتمثل في :

- تحليل وتصميم الوظائف ومعرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية المناسبة لها.
- تكوين و تطوير العمال حيث الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم.
- توجيه وتحفيز العمال وذلك عن طريق التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأهم على أدائهم .

### 4-الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية : ومن أهم الوظائف المكملة لإدارة الأفراد<sup>1</sup>

#### أ-العلاقة مع النقابات :

وذلك عن طريق الاهتمام بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العالمية و النقابات و التطرق لمواضيع مثل الشكاوي و الفصل في المقدمة .

#### ب-جداول وساعات العمل:

وتقوم هذه الطريقة بتحديد ساعات العمل ، و الإجازات وفقا لنظام يحاسب طبيعة المنظمة ، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل

#### ج-سلامة وأمن العاملين:

حيث تقوم هذه الوظيفة بتوفير إجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن ، و الصحة ، و الاتجاهات النفسية السليمة لهم .

### الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في :

-تسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة وسد احتياجات المنظمة.

-إن الفارق الأساسي بين المؤسسة الناجحة و الأخرى غير ناجحة هو العامل البشري من حيث النشاط و القدرات الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن نشترى أو نتنقل .

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

-اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع .

-اكتشاف قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه مما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الخبرة و المهارة و الاستعداد الأمثل للعمل و العطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

وكخلاصة لأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في وجود إدارة فعالة لإدارة الأفراد ، ويكون تابع من إمكاناته ومساهمته في نجاح المنظمة وتحقيق العديد من المزايا الذي سيزيد من إنتاجه للمنظمة ، ويعزز حق مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل ومعالجة المشاكل المحتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء و التدريب .

**المطلب الثالث: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة.**

اتجه اقتصاد العالم في وقتنا الحاضر إلى أن يكون أكثر تفاعلا ، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات و التطورات و التحولات ، انعكست في مجال الإدارة المعاصرة وقد أعطت رؤيا جديدة ومن بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:

-التطور السريع للتقنية و الثورة العلمية وانتشار تطبيقاتها .

-تحول معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق .

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

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

-ظهور التحالفات بين المتنافسين لتحسين فرص غزوهم للسوق .

-الاهتمام بالبيئة و المحافظة عليها .

-الصحة الثقافية و الانتباه لأهمية التعليم .

-كما نجد في قمة هذه التطورات و التحولات حيث أصبحت تتسم بلامح ووصفات جديدة تتوافق مع أفكار وطبيعة العالم المعاصر وتتمثل هذه السمات في:

- الاقتناع بأهمية المتاح الداخلي و الخارجي للمنظمة .
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم و الهيكلة و التطوير الأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية و البشرية،
- التأكد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل وإعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر.

المبحث الثاني: مدخل إلى التدريب.

لقد أصبح موضوع التدريب العاملين متداولاً و متدرداً بكثرة وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفاءة، ومع التقدم التكنولوجي و تزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته.

المطلب الأول: نشأة تعريف التدريب.

الفرع الأول: نشأة التدريب.

إن ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ، فهي ثمرة عمل طويل مستمر من خلال الأجيال ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة ومن أهم المراحل التي مر بها التدريب وهي<sup>1</sup>:

1-التدريب في الحضارات القديمة :

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً بل هو قديم ، وكان يقصد به التعليم حيث يتلقى شخص تدريباً من خلال التعليمات المباشرة ، و المشاهدة و التمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر ، وظهر في هذه المرحلة نظام الحرف حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة ، و المهارة إلى أشخاص مبتدئين ، و تعددت فيه بعض الحرف نذكر منها الطب و المحاماة و التعليم .

2-التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول الله صلى الله عليه وسلم –يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين، ويزودهم بالنصائح والإرشادات.

وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى ، وكان ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات ، وكان عمر على بن الخطاب رضي الله عنه، يحرص على أن يجتمع

<sup>1</sup> أبو سن أحمد ، الإدارة في الإسلام، المطبعة العصرية، 1981، ص 89.

بعملائه و المسلمين كافة في موسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيه الأمراء و العملاء الرأي .

### 3-التدريب في عصر النهضة الصناعية :

لقد مرت هذه المرحلة بعدة مراحل ويمكن إنجازها في <sup>1</sup>:

المرحلة الأولى: تميزت بوجود نظام الإنتاج المنزلي، و الذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتدريب و التميرين حتى يتقنوا العمل

المرحلة الثانية: وقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسرها أكملها.

المرحلة الثالثة: تميزت هذه المرحلة بوجود نظام المصنع أي النهضة الصناعية، حيث يتم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة وتدريب العاملين بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعمل.

المرحلة الرابعة : أي مرحلتى الحرب العالمية الأولى و الثانية ، فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ، ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج.

لقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند، حيث فتحت مدراس وأكاديميات خاصة بالتدريب الإداري، وكذلك الأمر في بريطانيا و الولايات المتحدة وفرنسا.

-أما على الصعيد العربي وقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية و التي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية و العمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية .

<sup>1</sup> مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار للنشر و التوزيع القاهرة 2013 ص15

### -الفرع الثاني : تعريف التدريب :

لقد اختلف الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب، وسنتطرق لأهم التعارف.

#### -التعريف الأول:

هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية مع الأخذ في عين الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل وهو نشاط خاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين<sup>1</sup> .

#### التعريف الثاني:

هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بالمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة .

#### التعريف الثالث :

عملية تعديل ايجابي دو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعالية على السرعة و الاقتصاد في التكلفة ، كذلك في الجهود المبذولة و الوقت المستغرق .

#### التعريف الرابع :

عرف الطعاني التدريب أنه الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف وخبرات ن واتجاهات المتدربين وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم

#### التعريف الخامس:

حسب أندرسون التدريب هو عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم ويركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف ، المعلومات ن المهارات ، الأنشطة ،الاتجاهات ، المعتقدات و النسق القيمي .

<sup>1</sup>مبروكة عمر محيرق مرجع سابق ص 21.

ومن خلال هذه التعارف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتدريب وهو التدريب وظيفه هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية تركز أساسا على اكتساب الفرد خبرات واتجاهات ومعارف لتحسين أدائهم داخل المنشأة.

وكيفية التصرف مع الظروف الجديدة و التأقلم معها، وذلك باستخدام أساليب وطرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن ن وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الخدمة بها.<sup>1</sup>

ومن خلال هذا التعريف نستطيع إدراك أن:

-التدريب نشاط إنساني .

-التدريب نشاط مخطط له ومقصود .

-التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .

-التدريب ليس هدفا في حد ذاته ن وإنما هو عملية منظمة تستهدف إلى تحسين وتنمية قدرات استعدادات الأفراد بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة .

-التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي على تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات .

-التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .

-التدريب عملية مستقبلية .

**المطلب الثاني: أنواع وأهداف التدريب.**

**أولا: أنواع التدريب.**

تستطيع أي مؤسسة أن تختار من أنواع التدريب ما يناسبها ،وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي بها ، وطبيعة النشاط المرتقب ، و التغيرات المتوقعة في تكنولوجيا ن وتنظيم وعمل المؤسسة ن وتعددت الاختيارات المتاحة

أمام إدارة الموارد البشرية ، وبالنسبة لأنواع التدريب ، ويحاول الجدول التالي أن يوضح بعض أنواعها .

<sup>2</sup> مبروكة عسر محيرق ، مرجع سابق ص 23 .

الجدول رقم (1) : أنواع التدريب .

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب :		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المؤسسة . - خارج المؤسسة . - في شركات خاصة . - في برامج حكومية .	-التدريب المهني و الفني . -التدريب التخصصي . -التدريب الإداري .	-توجيه الموظف الجديد . -التدريب أثناء العمل . -تدريب لتجديد المعرفة و المهارة . -تدريب بغرض الترقية و النقل . -التدريب للتهيئة المعاش .

المصدر: أحمد ماهر –مرجع سبق ذكره ص 42 .

أ-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: وتتمثل هذه الأنواع في :

#### 1-توجيه الموجه الموظف الجديد:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة ، وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض الآخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين . ومن أهم البيانات و المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالاتي:<sup>1</sup>

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه أنواع المنتجات و التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له .
- ساعات العمل ونظام الحضور والانصراف.
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف، وآلات التصوير.
- الإنجازات العادية و المرضية و الطارئة وإجراءاتها
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة المهنية.

<sup>1</sup>أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 43 .

- التأمينات الاجتماعية و الممارسات و أنظمة العلاج.
- مواقع المشروع و الإدارات و الأقسام.
- الإجراءات و الأعياد و الترقيات و الحوافز ...

### 2-التدريب أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات و التدريب على مستوى فردي للمتدربين و مما يزيد من أهمية هذا التدريب ، إن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يكفي

معه استعداد لعامل أو خبرته الماضية، وإنما عليه أن يلتقي تدريبا مباشرا على الآلة نفسها ومن المشرف عليها.

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

حيث تتقدم معارف ومهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب .

### 4-التدريب بغرض الترقية و النقل :

أي يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المعرف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى

وسينقل إليها ، هذا الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة حيث يتم ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية والتحاق العامل ببرنامج تدريجي من المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية

### 5-التدريب للتهيئة المعاش :

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على الخروج على المعاش ، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم خروجه من المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق الاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش

ب-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : وتتمثل في :<sup>1</sup>

### 1-التدريب المهني و الفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية منها : أعمال الكهرباء و التجارة و الصيانة و التشغيل وغيرها .

وتتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني ، تقوم بعض الشركات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ، و يحصلون غالبا على شهادة فنية قد تعادل الإعدادية أو الثانوية و غالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

### 2-التدريب التخصصي :

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية ، وتشتمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج و المعارف و المهارات وهنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية و إنما على حل المشكلات المختلفة واتخاذ قرارات فيها .

### 3-التدريب الإداري :

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتوليد المناصب الإدارية الدنيا ، أو الوسطى ، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية .

ج-أنواع التدريب حسب مكانها : وتتمثل في :<sup>2</sup>

### -التدريب داخل المؤسسة :

قد ترغب أي مؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة ، سواء بمدربين من داخل أو خارج المؤسسة ، وبالتالي يكون على الشركة دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف عليها ، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف عليه من قبل العاملين ذوي الخبرة بهذه المهمة .

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسنين ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري ، مطبعة التل ، الطبعة الأولى 1996 ص43.

<sup>1</sup> الصباب - أحمد عبد الله - مبادئ الإدارة ، مطالع سحر جدة 1982 ص 45 .

### 2-التدريب خارج المؤسسة:

تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كلا أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة.

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بالمؤسسات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية.

#### أ-مؤسسات التدريب الخاصة:

على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن نطمأن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و المؤسسات الخاصة .

#### ب-برامج حكومية :

تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة ، أو من خلال الحرف الصناعية و التجارية وهي في العادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

#### الفرع الثاني: أهداف التدريب .

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي بان تكون له تكون له أهداف واضحة ويمكن استخلاصها فيما يلي:<sup>1</sup>

-تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعتها عملها وتخصصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة و قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة.

-ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبيان الأداء الفعلي للعاملين.

-زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله لمناصب الوظيفة الأعلى .

-رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو موجود في مجال التطور التكنولوجي .

-توفير الدفاع الذاتي لدى الفرد لرفع كفاءته ، وتحسين إنتاجه كما ونوعا ورفع المعنوية للعاملين .

-خلق فرص عمل جديدة ، فالتدريب عند استخدامه الحاسوب لم يقلل فرص العمل كما كان يعتقد البعض ، بل أوجد فرص أخرى للعمل ،

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد -إدارة الموارد البشرية - دار الجامعة للطباعة و النشر ببيروت 1999 ص 92 .

- تزويد الأفراد بالمعرفة عن مبادئ والأساليب الإدارية عن وظائف الدولة ، وتحديد دورهم في دفع حركة التقدم وارتباط ذلك وتفاعله مع البيئة .

- تدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهارتهم ورفع قدرتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة .

- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي على رفع الروح المعنوية للمتدربين .

- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .

- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم .

- ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى مجموعات رئيسية <sup>1</sup>.

### 1-أهداف عادية :

وتعني الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة ن وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج لان هذا النوع من الأهداف يركز على مؤشرات وأرقام واقعية تعكس الحكم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم في المنظمة .

### 2-أهداف حل المشكلات:

وهذا النوع من الأهداف يتجه نحو إيجاد حلول للمشكلات التي تواجه العنصر البشري ، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ، فيتم بذلك تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة ، في علاجها ، وهذا النوع من الأهداف التي تعلو الأهداف العادية . ويهدف هذا النوع من الأهداف على استعادة التوازن للتنظيم والتغلب على مصادر انحراف الأداء على الأنماط العادية .

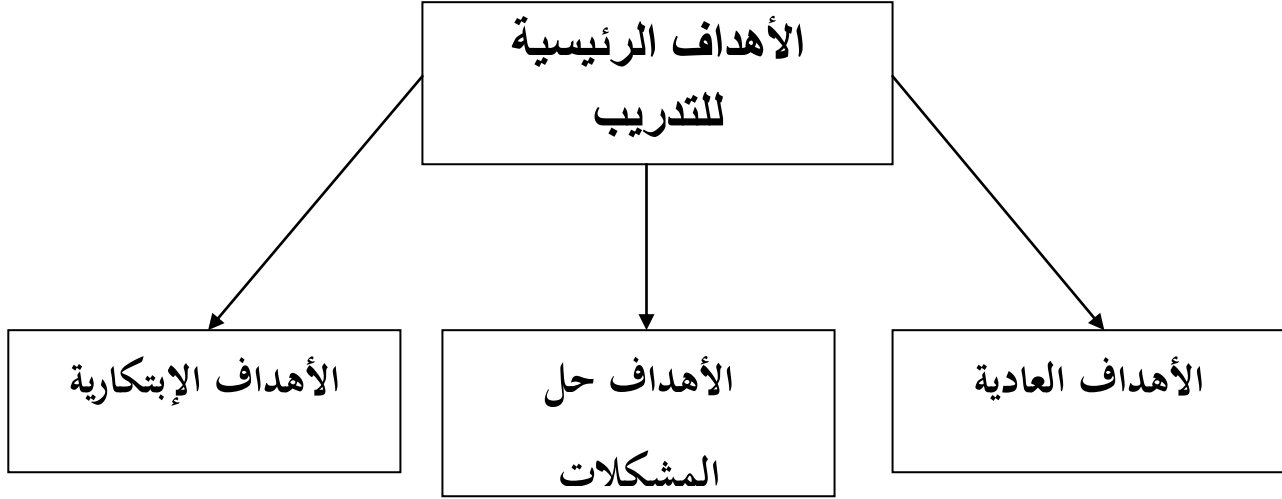
### 3-أهداف ابتكاريه :

تعتبر الأهداف الإبتكارية للتدريب أعلى مستويات المهام التدريبية لأنها تصنف أنواعا من السلوك والأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب ، كما تختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يحدث الوصول إليها .

<sup>1</sup> مبروكة عمر مبحرق -مرجع سبق ذكره ص 34

وتهدف إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ويجب التأكيد على أن الهدف التدريجي يجب أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد ، وأهداف المنظمة التي يعمل بها ، وكذلك الأهداف الشخصية للموظف نفسه .

الشكل رقم (01) : الأهداف الرئيسية للتدريب .



المصدر: من إعداد الطالبة

المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب وأهميته.

الفرع الأول: مراحل عملية التدريب:

إن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى تكامل بين أجزائه وعناصره، وتمر العملية التدريبية بمراحل أساسية وهي كالتالي:

أولاً : جمع وتحليل المعلومات .

وتتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وهي لا تأخذ بشكل متقطع حيث الحاجة إلى اتخاذ إجراء تدريبي ولكنها ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام أشمل للمعلومات. ومن أهم الطرق المستعملة في هذه المرحلة هي <sup>1</sup>:

أ) تحليل البيئة الداخلية : وتهتم هذه البيئة بدراسة المتغيرات التالية :

- التوقعات والتقلصات في حجم النشاط .

1- عادل حرحوش صالح - إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار الكتاب العالمي عمان الأردن 2006 ص 23

- برامج الترقية و النقل .
- إضافة منتجات جديدة .
- إعادة تصميم الوظائف .

(ب) تحليل البيئة الخارجية: فتهتم بدراسة ما يلي:

أ- البيئة الاقتصادية : وتؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار و معدلات التضخم على تكلفة التدريب و من أهم عناصرها :

- حواف المتدربين .
- تكاليف صيانة أجهزة التدريب .
- إعداد المتدربين المرشحين و الموافقين لمتوسط تكلفة التدريب .

ب- البيئة الفنية : و يطلق عليها بالبيئة التكنولوجية و التماس مع هذه البيئة يستدعي تغييرا في أداء العاملين، وهذا لا يكون إلا عن طريق التدريب، لذا يجب استعمال طرق و أساليب جديدة للعمل تتطلب تدريباً مسبقاً ، و ذلك لتعويد العاملين على العمل الجيد .

ج- البيئة التنافسية : و من أهم مظاهر المنافسة هي سعي المؤسسة لرفع من جودة منتجاتها و تخفيض تكاليفها، و ذلك بصفة دائمة ، و كل هذا يتطلب عمال أكثر كفاءة و لا يحصلون عليها إلى بجهود مكثفة في التدريب و تكون موافقة للأهداف المسطرة .

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية :

تبدأ عملية التخطيط للتدريب بالتطرق إلى الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف و سلوكيات العاملين و تصميمها على شكل برامج التدريب.

1. مفهوم الاحتياجات التدريبية:

هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الأفراد، و ذلك لتنمية شخصياتهم بجميع مقوماتها، ولأداء اختصاصات و واجبات وظيفتهم بكفاءة عالية .

2. مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية :

و ترتكز هذه المجالات على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في :<sup>1</sup>

1- صلاح عبد الباقي الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة، الشبان الجامعية- الإسكندرية مصر 1999 - ص 47

أ) المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية التجريبية : و تتعلق بصفة كبيرة بالسلطة العليا ، و هذا لأنها تهتم أساسا باتخاذ القرارات ، و هذا لا يعني أن باقي المحتويات لا يحتاجون لها ، وإنما يجب تثقيفهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي .

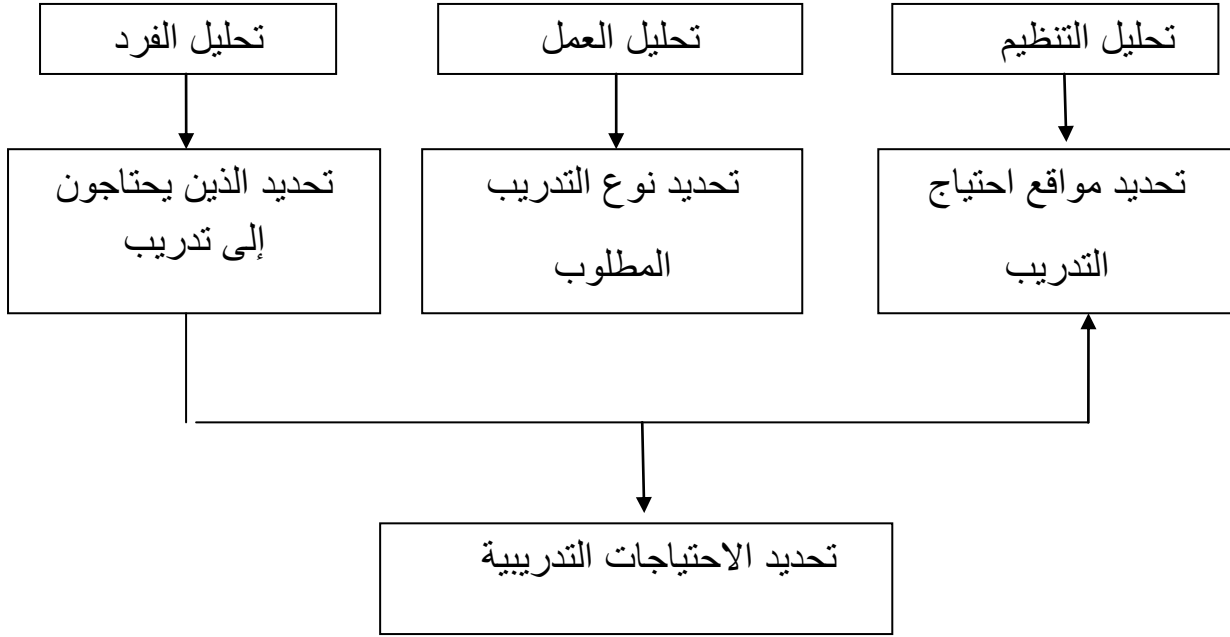
ب) المعارف و المهارات التنفيذية: و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية، و تقل أهمية هذه المعارف كلما صعدنا الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى.

ج) المعارف و المهارات السلوكية : و تختص بالمستويات الوسطى و التي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا و الدنيا، فهي تحول القرارات الرسمية إلى قرارات تنفيذية لتمدها الإدارة الدنيا على شكل أوامر .

3) طرق تحديد الاحتياجات التدريبية : هناك ثلاث طرق يتم استخدامها من طرف المؤسسة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية و هي كالتالي:

- 1- تحليل التنظيم: و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم لأهداف و متطلبات العمل، و تقويم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته.
  - 2- تحليل العمل : حيث يتم تحديد الجوانب التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة، و التي تتطلب فحص أعمق عن طريق المشاهدة و المقابلة مع العمال و المسؤولين من أفراد المؤسسة لاكتشاف دوافع الضرر.
  - 3- تحليل الفرد : حيث يتم تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور التي يعانون منها، و ذلك لتحديد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب .
- و الشكل الآتي بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :

الشكل رقم (02) : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: صلاح عبد الباقي الشتواني – مرجع سابق ص 65 .

#### 4) مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية :

- -على مستوى المنظمة : وتتم عن طريق الإنتاجية الكلية للمنظمة وذلك منة خلال استخدام نتائج ومؤشرات تقييم الأداء في تحديد أوجه القصور العامة في المنظمة ، والتعرف من خلالها على الأنشطة و الوحدات التنظيمية التي أدت إلى حدوث هذه القصور، و من تحديد الحاجة فيها إلى التدريب .
- على مستوى الفرد : ويقصد بها التعرف على أوجه القصور في المعارف والمهارات والاتجاهات لفرد ما يشغل وضعا وظيفيا في المنظمة، حيث قياس دوافعه و مستوى أدائه الحالي، وتحديد مشكلات هذا الأداء، وهذا يتم عن طريق مقارنة دقيقة بين الواقع الفعلي للمعارف والمهارات في الفرد، وبين متطلبات أداء شغله لوظيفة معينة، و حيث يكون الفرق هو الاحتياج التدريبي لهذا الفرد .
- على مستوى الوظيفة : تعتبر الوظيفة مجموعة من المهام والإجراءات التي تتم بواسطة فرد ما، و يربط بين هذه المهام خط متجانس و مشترك من المعارف والمهارات والاتجاهات .
- ويقصد بهذا المستوى هو تحليل المهام وتحديد المهارات والاتجاهات المطلوبة في شاغلي هذه الوظيفة .

### 5) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا مهما في العملية التدريبية، كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه، فهي تحدد نوع و عدد البرامج المطلوبة، وأيضا المتدربين المحتاجين للتدريب وهذا لجعل البرنامج مرغوبا فيه من طرف المتدربين ، وكذا المدربين و مسيري الإدارة، و تساهم في سد الفجوات التي تحدث في مستويات التدريب.<sup>1</sup>

### ثالثا : تصميم البرامج التدريبية :

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية واعتمادها بصورة نهائية، حيث تقوم سلطة التدريب العليا بإرسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية المعنية بعمليات التنفيذ، لتتولى أخذ ما انتهت إليه الخطة الأساسية، و من ثم العمل على برامج التدريب المدرجة فيها في صورة البرامج التنفيذية .

#### 1\_العناصر المطلوبة في تصميم البرامج التدريبية :

##### 1- عنوان البرنامج التدريبي :

ويعني هذا العنصر وضع عنوان مناسب و بشكل واضح، و يكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله .

##### 2- أهداف البرنامج :

عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية و البيئية المحيطة و العلاقة بين هذا البرنامج و البرامج الأخرى و من أهدافه :<sup>2</sup>

- أن تكون الأهداف مرتبطة بعنوان البرنامج ولها دلالاتها المباشرة عليه، كما تكون مرتكزة على الأهداف التي شملتها الخطة الأساسية، و تصب في إطارها.
- أن تكون الأهداف واقعية، و يمكن تحقيقها من خلال البرامج مع تحديد و عرض الأهداف التي لا يمكن تحقيقها .
- أن توضع الأهداف بصورة محددة من ناحية المجالات التي سوف يتم تغطيتها خلال البرنامج .

1- ياغي محمد - التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق عمادة شؤون المكتبات - جامعة الملك سعود- الرياض 2005 ص 80

1- عبد المعطي عساف- التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات - دار زهران للنشر و التوزيع - عمان- 2000، ص 194

3- تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج:

- و يتم ذلك من خلال الخطة العامة للتدريب، مع ضرورة التمييز بين المستويات الإدارية و الفنية للمشاركين، مع ألا يحدث الخلط بين المستويات لأن عملية التنفيذ أو الأداء التدريبي مطالبة أن تراعي الفروق الفردية ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر عند المتدربين لترشيحهم للبرامج التدريبية :
- أن يكون المتدرب له شعور بالمشكلة التي يعاني منها، حيث من يريد أن يتعلم مهارة جديدة لابد أن يكون لديه إحساس قوي بحاجته لها.
  - أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد و المال من أجل كفاءته.
  - توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي. و على مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين هما:
    - 1-تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم .
    - 2-وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد.
- 4- تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج :

- يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرامج و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها، و يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهمية كل موضوع ، و مدى تعقده و أيضا حسب مستوى المتدربين أنفسهم، و بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدمها الموضوع .
- 5- تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التدريبي .
- حيث يتم تحويل الأهداف التنفيذية إلى أنشطة، ثم تحويل الأنشطة إلى عناوين موضوعية، بحيث يتم تغطية كل نشاط بأداء موضوعي مناظر لاحتياجاته و يتم تحديد زمن و محتوى كل موضوع بما يتفق مع مستويات المتدربين و الإطار الزمني المحدد للبرنامج بشكل عام.<sup>1</sup>
- 6- تحديد المنسق العلمي الذي يتولى إجراء جميع الترتيبات :

و ذلك عن طريق الترتيبات و الاتصالات ذات الطبيعة الأكاديمية و الفنية المتعلقة بالبرنامج من خلال التنسيق مع إدارة التدريب، حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين و أخذ موافقتهم على تأدية البرنامج، ثم تسليم كتب اعتمادهم رسميا و متابعة الترتيبات و التكييفات العلمية المتعلقة بجميع موضوعات البرنامج و أساليب التدريب.

<sup>1</sup> مبروكة عمر محيرق -مرجع سبق ذكره ص 197 .

### 7- اختيار وتحديد المدربين :

حيث أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب ولها مرحلتين أساسيتين هما مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين و مرحلة اختيار المدربين.

### 8- تحديد أساليب التدريب:

و يتم ذلك بالتنسيق بين المدربين و المنسق العلمي للبرنامج و بالاستناد إلى السياق العام للموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج ، و تكون متنوعة حسب التنوع في نوعيات المتدربين و مستوياتهم و بحسب المعارف و المهارات، و غيرها من الأهداف المطلوب تحقيقها .

### 9- تحديد المنسق الإداري:

يمثل حلقة الوصل بين المنسق العلمي و الأشخاص التنفيذيين المعنيين بجميع التحضيرات اللازمة لتنفيذ البرنامج بدءا من تحضير القاعات أو التجهيزات و ضبط المواعيد و استقبال المدربين و المتدربين و ترتيب جميع الاحتياجات الإجرائية التي يحتاجونها كتصوير المواد و النماذج المتعلقة بالتقييم.

### 10- تحديد الأدوات و المعدات السمعية و البصرية المناسبة:

يتم تحديد الأدوات الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية كجهاز العرض و الجهاز المرئي و الحاسوب إلى غيرها .

### ب\_ نماذج تصميم البرامج التدريبية:

هناك العديد من النماذج المستخدمة في تصميم البرامج نذكر منها:<sup>1</sup>

#### 1- نموذج الأحداث الحرجة :

يعتبر من أحد النماذج المعتمدة في تصميم البرامج التدريبية، و هو يركز على مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها باعتبارها مجموعة من الأحداث الحرجة من بينها تحليل احتياجات المنشأة و تحديد السلوك المطلوب تغييره، و بناء المنهج التدريبي و تنفيذ التدريب.

#### 2- نموذج الهام في تصميم برامج التدريب :

لكل مهمة من مهام تصميم البرنامج التدريبي ، بدءا من تحليل الاحتياجات و حتى المتابعة و التقييم، غرضها المميز و طريقتها الخاصة و نتائجها.

<sup>1</sup> بشينة إسماعيل مصطفى –تأثير أهداف و برامج التدريب في فعاليته أكاديمية الدراسات العليا \_ طرابلس 2002ص. 204

رابعاً : تنفيذ البرامج التدريبية :

تحتاج عملية تنفيذ البرامج التدريبية إلى مرحلتين أساسيتين متكاملتان معا حتى تتم هذه العملية بنجاح و فعالية وهما :<sup>1</sup>

1- مرحلة الإعداد للتنفيذ:

وهي مرحلة تقوم بإدارة التدريب ويشمل الخطوات التالية :

أ- إعلان عن البرنامج ودعوات الترشيح :

و تتضمن هذه الخطوة ما يلي :

- تحديد المسؤولين عن وضع الترتيبات التخطيطية لمسارات التنفيذ .
- تحديد إعداد المشاركين نوعياتهم و مواصفاتهم تحديدا كاملا .
- تصميم خطابات الترشيح للمشاركين وإرسالها .
- تحديد المدرب بشكل مبدئي .
- الإقرار النهائي لعملية التنفيذ .

ب- إعداد الملفات التدريبية و المواد التدريبية التكميلية:

و تتضمن ما يلي:

- الاتفاق مع المدربين على المواد التدريبية و تاريخ استلامها.
- التأكد من استلام جميع المواد التدريبية من المدربين .
- متابعة عملية طبع و تدقيق المواد التدريبية.

ج- الخدمات المصاحبة و المساندة :

و تشمل ما يلي :

- إجراء الاتصالات اللازمة، شفوية أو مكتوبة في المرشحين للمدربين للتذكير بمواعيد التذكير .
- تحديد إجراءات و خدمات الطباعة و التصوير و خدمات الطوارئ سواء ما يتعلق منها بسلامة المكان أو الإسعافات الأولية .

- إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الإنتاج و تحديد المستلزمات المتعلقة بها.

- تحديد الجهات المسؤولة عن توفير خدمات المشاركين قبل التدريب و أثناء عملية التدريب .

د- المتابعة :

و يقوم بذلك مسؤولو التدريب في إدارات التدريب المعينة، و تشمل مايلي :

- التأكد من القائمة النهائية للمشاركين .

<sup>1</sup> بشينة إسماعيل مصطفى مرجع سابق ص 223 .

- التأكد من وضع العلامات والإرشادات و الملصقات الإعلامية.
- الاختبار النهائي لجميع الخدمات المساندة قبل التدريب و أثناء و بعد التدريب .
- الاطمئنان النهائي على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.

### 02- مرحلة التنفيذ:

حيث يقوم بها عادة المدربين حسب الجدول الزمني و الموضوعي المحدد، و أهم ما يجب مراعاته في هذه المرحلة لإنجاح عملية التنفيذ مايلي :<sup>1</sup>

- أ- شخصية المدرب و كفاءته في التدريب : فالمدرب هو أهم عنصر في العملية التدريبية فهو يساهم في فعالية التدريب و نجاحه أو إخفاقه .
- ب- إعداد المدربين: يجب أن يكون عدد المشاركين في البرنامج التدريبي الواحد معتدلا، لأن الزيادة الكثيرة في العدد تضعف مقومات نجاح التدريب .
- ج- المناخ العام السائد للتدريب : يجب بناء مناخ إيجابي و محفز للمدربين أو للتدريبين أو حتى لمنسقي التدريب، و يجب توفير العناصر المهمة و مراعاتها منها : تنظيم القاعات التدريبية و توفير التجهيزات و الأدوات السائدة و أيضا فترات الاستراحة بين الجلسات التدريبية و شكل الضيافة المقدم.

### خامسا : تقييم البرامج التدريبية :

#### 1- مفهوم التقييم :

هو عملية تهدف إلى قياس فعالية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقدره و إبراز نقاط القوة و الضعف فيها .

#### 2- أهداف التقييم :

تتمثل أهداف التقييم في :<sup>2</sup>

- تحسين و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية .
- تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه .
- تحديد التغيرات و الأخطاء التي يمكن أن تحدث في المراحل السابقة .
- قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية .

### 03- طرق التقييم :

لتحقيق أهداف التقييم يجب الاعتماد على عدة طرق لتقييم التدريب منها:<sup>3</sup>

#### أ- تقييم البرامج التدريبية:

<sup>1</sup> نصر الله حنا -إدارة الموارد البشرية عمان دار الزهران 2002 ص 241 .

<sup>2</sup> مبروكة عمر محيق -مرجع سبق ذكره ص 225 .

<sup>3</sup> نصر الله حنا -مرجع سبق ذكره ص 242 .

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية و الخدمة بالمؤسسة.

حيث يتم تحديد أهم المقترحات و مناقشة السبل المسكنة لتفادي السلبيات و المحافظة على ما تمثله من إيجابيات و تقوم بتعزيزها .

### ب- تقييم المدربين :

حيث تتم عملية تقييم المدربين بثلاث طرق و هي كالتالي:

- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب و ذلك بإعتماد على سمعتهم و كشف قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين .
- تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج طويلة الأجل .
- التقييم فور انتهاء التدريب و ذلك للتعرف على وجهة النظر للمتدرب في مدربه .

### ج- تقييم المتدربين :

يشمل تقييم المتدربين العمليات التالية :

- 1- تقييم المتدربين قبل بدء التدريب : و يتم فيه قياس مستوى مهاراتهم و طموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات أدائهم .
- 2- تقييم المتدربين أثناء التدريب : و يشمل الملاحظة و أسلوب المناقشة من طرف المدربين و مراقبة طريقة الإجابة عنها و ملاحظة ما يملكه المتدربين من ميّزتي الفهم و الإستيعاب للبرامج التدريبية .
- 3- تقييم المتدربين فور انتهاء البرنامج التدريبي : و ذلك للمقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة .
- 4- تقييم المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي : و يتم تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية، و تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج.

### 4- تصميم إستراتيجية التقييم:

يمكن تصميم الإستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية :

## الفصل الأول: الإطار النظري لتدريب الموارد البشرية و الخدمة بالمؤسسة.

جدول رقم(2): إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية:

قياس معايير الفاعلية			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(02)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات الدراسة
(04)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر- الإسكندرية 2003  
ص 204 .

\* نستنتج من الجدول مختلف الإستراتيجيات لتقييم برنامج التدريب.<sup>1</sup>

الإستراتيجية رقم (01) : تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، حيث هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثته التدريب.

الإستراتيجية رقم (02) : حيث تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب ، وهي أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية قبل وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد لحصولهم على التدريب.

الإستراتيجية رقم (03): تعتمد في تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيها للتدريب،

وتوفر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه.

الإستراتيجية رقم (04) : فهي من أكثر الإستراتيجيات الأربعة أحكاما حيث تقوم بقياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما بالنسبة للأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان -إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر -الإسكندرية 2003 -ص 205 .

توفر بيانات عن التغيير الذي طرأ على أفراد المقارنة، فإذا وجد أن التغيير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد اختلاف بين المجموعتين أو اقل بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما تم مقارنته بمجموعة المقارنة ، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية التدريب :

تكمن أهمية التدريب في النقاط التالية :<sup>2</sup>

- يعتبر التدريب عنصر رئيسي لبناء الموارد البشرية القادرة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- يعد التدريب مدخل حاسم في الإنجازات الحضارية التي تتم في المؤسسات الصناعية.
- يعتبر التدريب وسيلة من وسائل الاستثمار التي يمكن للمنظمة تبنيها و أن تحقق بواسطتها مكسبا ماليا يضاف إلى قائمة الأرباح.
- تعزيز قدرة الموظف الإبداعية، و تحفيز عنصر المبادرة لديه .
- رفع كفاءة الاستخدام للمورد البشري و تطوير العلاقات داخل العمل.
- يساهم التدريب في رفع الإنتاجية في المؤسسة .
- يؤدي التدريب إلى استمرارية المنظمة و استقرارها حيث يساهم في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في مجال استخدام التكنولوجيا و الإدارة.
- يساهم التدريب في تخفيض حوادث العمل و ذلك يعني أن التدريب الجيد عل الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أداءه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- يعد التدريب من أكثر الإستراتيجيات الفاعلية و المتداولة في مجال تنمية الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.
- الارتقاء بالعنصر البشري و الاستفادة منه بصورة كبيرة و ذلك لتعويض النقص في عناصر الإنتاج الأخرى كالآلات و المعدات و رأس المال.
- يساهم التدريب في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة في استخدام العناصر البشرية المتاحة.

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور السلطان- مرجع سبق ذكره ص 206

<sup>2</sup> ياغي محمد- مرجع سبق ذكره ص 85

- يكتسب التدريب أهمية خاصة تطرأ لدوره الهام في زيادة قدرات الدول على متطلبات عنصر العولمة و تكنولوجيا و تحرير التجارة.

- يساهم التدريب في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة خاصة تحقيق رضا الزبون.

- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية و رفع سوية أداءها بكفاءة و فعالية<sup>1</sup>

المبحث الثالث: علاقة التدريب بتحسين الخدمة في المؤسسة .

إن المؤسسات الناجحة هي التي تأخذ بأراء الزبائن في عملياتها و خدماتها المقدمة لهم، حيث أن

تدريب المورد البشري يساهم في جودة الخدمة أي رضا الزبون.

المطلب الأول : تعريف الخدمة و مكوناتها .

الفرع الأول : تعريف الخدمة :

- يمكن تعريفها بأنها: كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير الملموس، و التي تتولد عنها

منافع و إشباعات يمكن بيعها .<sup>2</sup>

- و تعرف أيضا

- أنها: أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث

عن طريق التفاعل بين المستهلك و المؤسسة، و يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل أو المستفيد.

الفرع الأول: مكونات الخدمة :

تتكون الخدمة من عدة مكونات نذكر منها:<sup>3</sup>

1-خدمة الجوهر : و يقصد بخدمة الجوهر أنها الهدف الذي جاء من أجله الزبون إلى المؤسسة الخدمية، و

هي تلك الخدمة التي تشبع الرغبة الرئيسية للزبون، فالقصد من الذهاب إلى اتصالات الجزائر هو شراء هاتف

أرضي مثلا كجوهر للخدمة.

2-الخدمات التكميلية: تعتبر الخدمات التكميلية مدعمة لخدمة الجوهر في أشياء ضرورية للحصول على

خدمة متكاملة وراقية.

3-المعلومات : يحتاج المستفيد إلى معلومات ترشده إلى مكان الحصول على الخدمة و إلى معلومات تفصيلية

عن طبيعة و مزايا الخدمة .

4- استلام الطلبات: حيث يتم استلام طلبية المستفيد، و يتم أيضا معالجتها بغية توفيرها له في المكان و

الزمان المحدد.

<sup>1</sup> بكسن حسينة-التدريب في ظل التكنولوجيا الحديثة- مذكرة ليسانس- المركز الجامعي بالمدينة 2003 ص

<sup>2</sup> ناجي معلا ورائق توفيق -أصول التسويق -طبعة الأولى -داروائل للنشر عمان 2002 -ص147

<sup>3</sup> براينيس عبد القادر -التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية -أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر سنة 2006 -2007 ص117 .

5- تقديم الاستشارة: وتقوم بناء على طلب العميل لمصلحته لغرض حل مشكلة ما، وتتضمن أن يكون مقدم فاستشارة يعرف الوضع القائم للعميل أي معلومات خلفية عنه قبل تقديم أو اقتراح أي أسلوب لحل المشكلة.<sup>1</sup>

6- حماية ممتلكات المستفيد: حيث لما يقوم الزبون بزيارة مؤسسة خدمية فهو يطلب المساعدة في الحفاظ على ممتلكاته، كتوفير مواقف آمنة لإيواء سيارته .

7- إعداد الفواتير: تقوم المؤسسة الخدمية بإعداد فواتير للمستفيد من خدماتها، وينبغي أن تكون هذه الفواتير دقيقة و مطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، وإلا أصاب المستفيد حالة من عدم الرضا، وينبغي إعداد هذه الفواتير بسرعة خاصة عندما يكون المستفيد في حالة انتظار لاستلامها و دفعها.<sup>2</sup>

8- الدفع : يترتب عن استلام الفاتورة إجراءات الدفع، وتتم من قبل الزبون حيث يقوم بتسديد الفواتير من خلال بطاقات الائتمان أو من خلال توسط البنوك أو بواسطة البريد.

المطلب الثاني : خصائص الخدمة .

للخدمة خصائص متفق عليها من طرف الباحثين والتي من أبرزها :

أ- التلازمية : وتتمثل في وجود ترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص المستفيد، وحيث لما يكون مزود الخدمة و متلقيها في مكان واحد ينتج عنه تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة، وهذا ما يدفع المؤسسات الخدمية إلى توجيه إمكانياته نحو تدريب و تأهيل مزودي الخدمات .

ب- اللاملموسية : من أهم خصائص الخدمة أنها تعتبر غير ملموسة و منه لا يمكن الإحساس بها ماديا ، أو عن طريق التذوق أو التجريب قبل استخدامها أو شرائها .

ج- عدم تماثل الخدمة : تعتبر الخدمة متغيرة حسب أوقاتها أو ظروفها حيث يصعب الحصول على كفاءات و ظروف متماثلة في هذا الشأن، حيث أن من الصعب أن ينتج شخص نفس نوعية الخدمة لزبونين فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة اتجاه منتوجين من نفس العلامة و من نفس المؤسسة، و لكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة و ذلك لسببين يتمثلان في :<sup>3</sup>

السبب الأول : هو كون أن للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة.

السبب الثاني : هم كون أن للبايع تأثير على نوعية الخدمة.

<sup>1</sup> برينس عبد القادر- مرجع سبق ذكره ص 118

<sup>2</sup> نظام سويدان- التسويق، مفاهيم معاصرة-دار حامد للنشر و التوزيع-عمان-2002 ص 110

<sup>3</sup> حميد الطائي و البشير العلق- إدارة عملية الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع -عمان- 2008 ص 23

وهنا تكمن أهمية الموظفين الذين نصادفهم أثناء شرائنا للخدمات لأنهم هم الذين يحددون رضا أو عدم رضا الزبون بنوعية الخدمة التي يحصل عليها التي تظهر له مستوى الخدمة إما جيد أو رديء.

د- الزوالية : تتميز هذه الخاصية بقابلية الخدمة للتلف، وتكون تابعة من عدم قدرتها على التخزين، لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي إلى الأبد.

المطلب الثالث : علاقة التدريب بجودة الخدمة.

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب في تأثير فيها إلى مايلي :

### 1- التدريب أثناء جودة الخدمة:

- التدريب أحد المواضيع الهامة و تزايد أهميته أثناء الخدمة و تتعاضم على النحو الخاص في مراحل الإصلاحات و التحولات الكبرى التي يشهدها المجتمع، فهو يساهم في تحسين الخدمة بالمؤسسة و تتمثل في :
- تحقيق رضا الزبائن و رغبتهم بكفاءة الأداء، و ذلك من خلال تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة بدءاً من مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها و انتهاءً بمخرجاتها .
- تزويد القائمين على رسم السياسات التعليمية و المهتمين بقضايا عامة و التدريب خاصة بالأهداف .
- الوصول بالمتدرب أو نتائج التدريب أثناء الخدمة إلى مستوى متميز و تقليل احتمالية الخطأ .
- تطوير العاملين بالمؤسسات التدريب بما يتلاءم مع متطلبات معايير الجودة العالمية .
- نجاح الاتصال بين الزبائن المستفيدين من الخدمات.
- يساهم التدريب أثناء الخدمة في اكتساب مهارات جديدة .
- العناية بالعميل لإشباع حاجياته.
- تحديد مدى رضا المشاركين عن البرنامج و يشمل محتويات البرنامج و طرق التدريب و وجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، و فيه تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية و المقابلات مع المشاركين .
- رفع الكفاءة المهنية للزبون عن طريق إبراز مهاراته التدريبية و مساعدته على التأقلم مع العمل في المؤسسة .

### 2- علاقة جودة الخدمة برضا الزبون :

إن الخدمة التي يساهم التدريب في تحقيقها هي نيل رضا الزبون، فتسعى العديد من المؤسسات الخدمية على تحسين وتطوير مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من طرق نذكر منها :<sup>1</sup>  
أ- تحليل شكاوي الزبائن : وهي الطريقة التي تساهم في التعرف على أداء الزبائن ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة، وتكشف المعايير التي يستخدمها الزبائن للحكم على جودة الخدمة وتوقعات التحسن وتوفير قاعدة من المعلومات التي تساعد على تطوير الجودة .

ب- توظيف واستقطاب أفضل الكفاءات: يجب أن يتوفر لدى المؤسسة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون باتجاه إيجابي وذلك لوضع برامج التدريب لتحسين جودة الخدمة، ويجب أن تكون المؤسسة حريصة و متيقنة في اختيار وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض لفعلي للمؤسسة.

ج- تعليم الزبائن عن الخدمة : يمكن للمؤسسة تعزيز مصدر قيمتها لدى الزبائن من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، وإن زيادة اهتمام الزبون بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، و من ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ هذه الطريقة عدة جوانب أبرزها :

- تعليم الزبون بكيفية إنجاز بعض الخدمات لمصلحته الشخصية.
- تعليمه من يستخدم الخدمة .
- تعليمه كيف يستخدم الخدمة .
- د- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث في المؤسسة : تلي المؤسسات إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم على دور الخدمة وأبعادها وعلى توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل برنامج فعال لتحسين نوعية الخدمة وإن وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث .

### و- سرعة التصدي لمشكلات الزبائن : وذلك من خلال النتائج التالية<sup>2</sup>

- تختلف نسبة رضا الزبون عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة.
  - مواجهة العوائق التي تواجه المؤسسات وذلك عند حدوثها .
  - كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى، كلما زاد احتمال التصدي لها .
- \* وفي الأخير نستنتج أن التدريب الفعال يؤدي إلى جودة الخدمة و الجودة تؤدي إلى رضا الزبون ودليل على ذلك أن المؤسسة بمقابلة احتياجات الزبائن تتضمن رضاهم، حيث لقد أصبح رضا الزبون هدفا

1 عبد العزيز أبونبعة- تسويق الخدمات المتخصصة- الوراق للنشر والتوزيع- الطبعة الأولى-الأردن-2005 ص 29

2 مشوري عيسى - دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون- مذكرة ماجستير - غير منشورة-كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير- تخصص تسويق ص 46

رئيسا من أهداف التدريب على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيق لرضا الزبون، لذلك أصبحت المؤسسات الناجحة خاصة التي تطبق التدريب في مواردها البشرية تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها و في تطوير و في عمليات التقييم المستمرة لها، وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي زبائن و اقتراحاتهم و التعامل معهم، و بدل جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص أي لكل زبون معامل خاص به و تحسيسه بأنه الزبون الوحيد للمؤسسة و كل هذا من أجل رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة .

### خاتمة الفصل:

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل التعرف أن إدارة الموارد البشرية هي ركن أساسي في المؤسسة، حيث تساهم في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية و الخدماتية، و يعد التدريب عنصر فعال في مواكبة التطورات الحديثة ، و ذلك عن طريقة تحليل العملية التدريبية، و معرفة دور التدريب في تحسين الخدمة بالمؤسسة أي تحقيق رضا الزبون .

## مقدمة الفصل

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على مواكبة التطورات العلمية والتقنية، وإدخال أحدث التقنيات إلى المؤسسات ككل بهدف استكمال البنية التحتية من خلال استخدام أحدث شبكات الاتصالات وتجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات، وإنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع الأداء، وتحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن والمؤسسات الأخرى، وتوظيف تقنيات المعلومات بهدف تخفيض تكاليف أداء الخدمات .

وتعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات التي أخذت مركز الصدارة نظرا لمدى إسهامها في تنمية الاقتصاد الوطني .

وتدعيما لما تطرقنا له في الفصلين السابقين سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما :

\_المبحث الأول: تقديم عام حول اتصالات الجزائر بمستغانم.

\_المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

\_المبحث الثالث: واقع التدريب لدى المؤسسة.

المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من أهم الشركات بقطاع الخدمات في الجزائر ، و بغية تقديمنا لهذه الشركة سنتناول في هذا المبحث ما يلي نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر و التعريف بالوحدة العملية لاتصالات الجزائر وأخيرا أهداف و أدوار اتصالات الجزائر بمستغانم.  
المطلب الأول:نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد و المواصلات و بعد انفصالها عن بعضها البعض أصبح قطاع البريد مستقلا بذاته و تغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأة هذه المؤسسة بموجب قانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 5000.000.0 دج ، مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة 16130 الجزائر.<sup>1</sup>

وهي مؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة و تهدف إلى تطوير و تحسين الحالة الاقتصادية إذ تتفرع إلى 13 وحدة على التراب الوطني وهي:

الجزائر، الشلف، البليدة، تيزي وزو، بجاية، عنابة، قسنطينة، وهران، ورقلة، بشار، الأغواط، سطيف، وتلمسان. وكل وحدة إقليمية تتفرع إلى وحدات عملياتية للاتصالات .

سجلها التجاري رقم: 02 18083b.

رقم التعريف الإحصائي: 00216290656936.

الرقم الجبائي: 000216299033049.

يتمثل النشاط الأساس لاتصالات الجزائر في توفير خدمات الاتصال المتكاملة ، ابتداء من تكنولوجيات الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي التي تسمح بتطوير كثافة الهاتف الثابت و كذا تحسين التغطية ، بالإضافة إلى خدمة الهاتف النقال الممثلة بفرع موبيليس MOBILS الذي يعتبر من أكبر الشبكات الجزائرية للهاتف النقال ، بالإضافة إلى توفير مجموعة من الروابط المتخصصة الرقمية عبر الكابل (شبكة المعلومات)، و كذا شبكة متعددة الخدمات ذات الشريط العرضي ، وكذلك الاتصالات عبر الأقمار الصناعية ، بالإضافة إلى خدمة الانترنت بصيغ تجارية وبمختلف تكنولوجياتها (جواب ، ايزي ، فوري، شبكة وفي).

و تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتشغيل أزيد من 26000 عامل من تقنيين و مهندسين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الاتصال.

<sup>1</sup> مديرية اتصالات الجزائر مستغانم.

المطلب الثاني : التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر.

الفرع الأول : تأسيس المديرية العملية للجزائر بمستغانم.

تأسست المديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم في جانفي 2003 المقر الاجتماعي الخاص بها وسط المدينة مستغانم هي مؤسسة تتميز بأربعة مراكز لإنتاج الخطوط وتشرف على أربع وكالات تجارية :سيدي علي، عين تادلس ، مستغانم ، ماسرى و تهدي المؤسسة للزبائن المشتركين في الهاتف خط انترنت بأنواعه (جواب\_فوري \_إيزي).<sup>1</sup>

- عدد المشتركين في الهاتف 41381 في جوان 2006 منها 38121 مشترك في الهاتف الثابت السلبي و 3260 مشترك في الهاتف اللاسلكي Will

- عدد الموظفين في المؤسسة 300موظف.

أما الوكالة التجارية لولاية مستغانم تأسست في 02 أفريل 2005 مقرها الاجتماعي شارع بن سعدون منور مستغانم تشرف على خدمة أكثر من 52317 زبون.

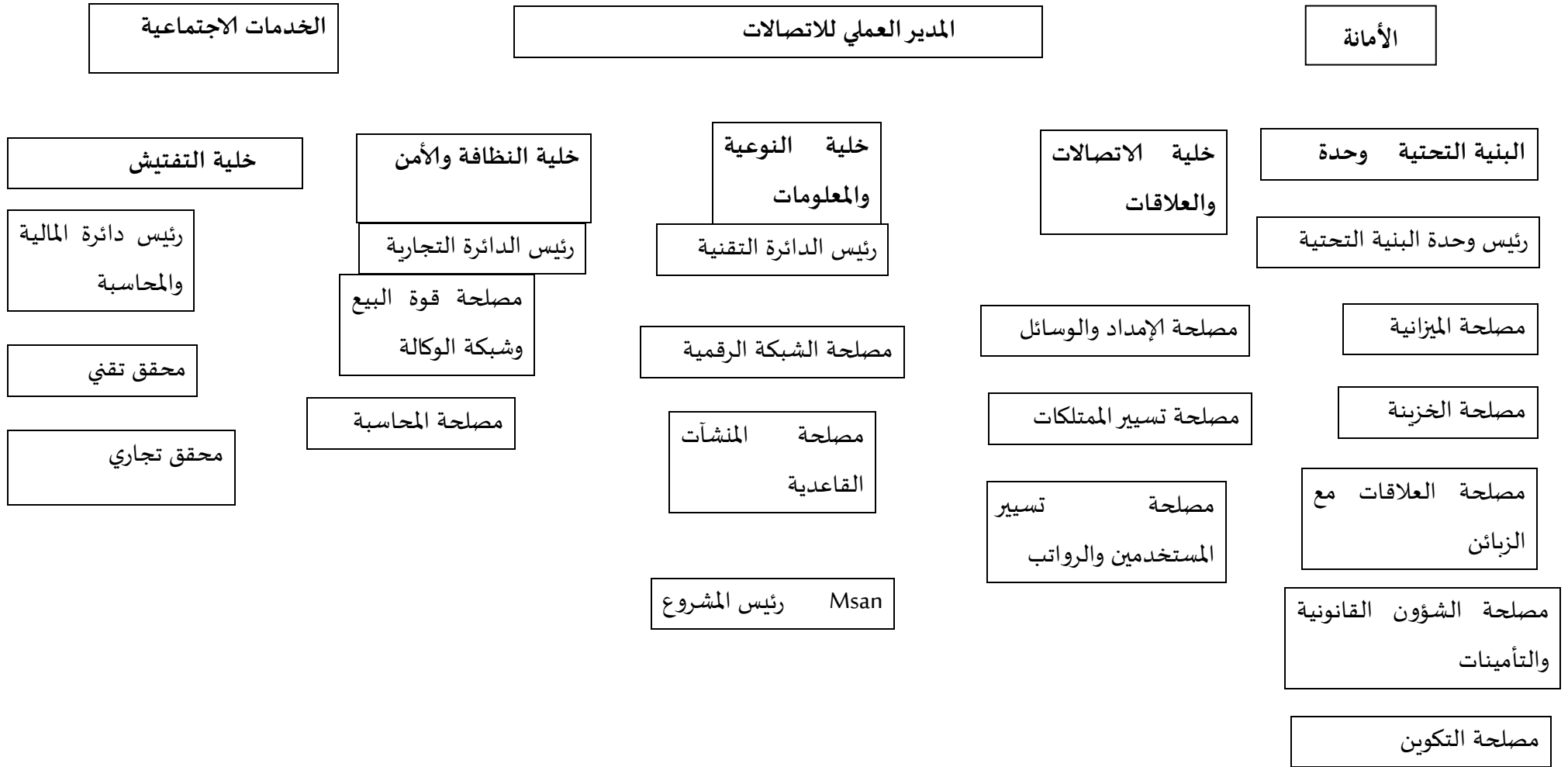
الفرع الثاني : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم .

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.<sup>2</sup>

الشكل رقم : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر بمستغانم.

<sup>1</sup> - المديرية العملية لاتصالات الجزائر .

<sup>2</sup> مديرية اتصالات الجزائر.



بعد دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وجدنا الآتي.

### 1 - المدير العملي للاتصالات:

من المهام الرئيسية له ما يلي:

- عقد اجتماعات مع رؤساء الدوائر .
- استقبال الزبائن على سائر أيام الأسبوع .
- زيارة المراكز التابعة للمديرية من اجل مراقبة سير العمل فيها -
- \_مراقبة الوثائق التي تدخل إلى المؤسسة أو تخرج منها ؛

### 2\_الأمانة:

\_استقبال المكالمات وتحويلها إلى المدير ؛

\_تسجيل كل ما يتعلق بالوثائق الإدارية في جهاز الكمبيوتر؛

\_تنظيم الاجتماعات ومتابعة الرعاية (المعارض).

### 3\_الخدمات الاجتماعية:

\_تسديد رواتب الموظفين في المؤسسة؛

\_تسيير خدمات الضمان الاجتماعي للموظفين (بطاقة الشفا)؛

\_إقراض النقود للموظفين من اجل مصالحتهم الشخصية .

### 4\_الخلايا:

\_خلية الأمن والنظافة :تتحمل مسؤوليات الأمن و النظافة داخل المؤسسة و المراكز التابعة لها (الحراسة مثلا)؛

\_خلية التفتيش:تنقسم إلى قسمين:

1\_محقق تقني : مراقبة المراكز التقنية وتكون زيارته سرية :

\_مراقبة عمل الموظفين ؛

- \_مراقبة عملية تركيب الهواتف الثابتة؛
- \_حل المشاكل داخل الإدارة.
- 2\_ محقق تجاري:مراقبة سير عمل المراكز التجارية كمتابعة تسديد الفواتير، وتكون أيضا زيارته سرية.
- \_خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية.
- \_خلية النوعية والمعلومات:توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة ومن مسؤولياتها القيام بعقد الاجتماعات والمحاضرات والإجابة عن تساؤلات المسؤولين بالمديرية العامة والجهوية.
- \_وحدة البنية التحتية.
- 5\_ رؤساء الدوائر:
- \_رئيس الدائرة التجارية:ومن مهمة إمضاء الوثائق التجارية بعد موافقة المدير وله مصالح تابعة له وهي:
- مصالحة العلاقات مع الزبائن:
- \_السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها ؛
- \_استقبال طلبات الزبائن ؛
- \_المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة ؛
- \_دراسة ومعالجة الشكاوي و الطعون الخاصة بالزبائن والعمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشكلاتهم ؛
- \_تكوين المستخدمين في المؤسسة.
- مصالحة قوة البيع وشبكة الوكالات التجارية .
- \_ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة؛
- \_القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع ؛
- \_إعداد مخطط ع مل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية ؛
- \_تكوين المستخدمين.
- رئيس الدائرة التقنية:
- لديه ثلاثة مصالح تابعة له وهي:
- \_مصالحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية:تتمثل مهمتها في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها ؛
- \_مصالحة المنشآت القاعدية: و مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين ،توسيعها ، وتهيئة المواقع (هندسة مدنية ،توصيل الكهرباء ،التهوية....)؛
- \_مصالحة شبكة المعلومات :و مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعلومات،
- \_رئيس مشروع Msan: يهدف إلى تحديث الانترنت في الجزائر.

رئيس الموارد البشرية والوسائل:

تندرج تحته المصالح التالية:

\_ مصلحة التكوين:

و تتمثل مسؤولياتها في:

\_تنظيم احتياجات التكوين ؛

\_إعداد مخطط للتكوين ؛

\_متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين (جامعات، ومراكز التكوين المهني ، عقود ما قبل التشغيل)؛

- المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة؛

- القيام بتقييم ميزانية التكوين والعمل على تنفيذها.

2 - مصلحة المستخدمين والرواتب :

تتمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة أجورهم .

- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور .

- العمل على فض النزاعات والأخطاء .

- تقديم كل الوثائق التي يطلبها الموظفون الموجودة في المؤسسة (شهادة العمل مثلا) .

3 - مصلحة الإمداد والوسائل :

و مسؤوليتها الأساسية هي متابعة تسيير المخزون و عملية التوزيع على مستوى الوحدات

(أدوات مكتبية ، أجهزة) و حل المشاكل المتعلقة بالوسائل التابعة للمديرية مثل مشاكل وسائل النقل.

4 - مصلحة الممتلكات:

و مسؤولياتها الأساسية هي عملية الجرد للوسائل و المعدات و المركبات و المحافظة على

الممتلكات ، و متابعة كل ما يخص ممتلكات المؤسسة (السكن الوظيفي مثلا) .

رئيس المالية والمحاسبة :

و تتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة و المحاسبة ، و مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد

الميزانية ، و التسيير المالي و المحاسبي لأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية و البريدية التابعة

للمديرية العملية فضلا عن مصلحة الشؤون الدينية القانونية و التأمينات التي تسهر على متابعة النزاعات

بين المؤسسة و خصومها.

و هناك وكالات تجارية تابعة للمديرية العملية لاتصالات الجزائر ، و تتمثل مهامها الرئيسية في :

- استقبال و توجيه الزبائن.

- عرض وبيع الخدمات .

- عملية توزيع الفواتير و تحصيل مبالغها .
- المطلب الثالث :أهداف وأدوار المؤسسة.
- الفرع الأول :أهداف المؤسسة .
- تتمثل أهداف المؤسسة فيما يلي:
- الرفع من جودة و كفاءة الخدمات المعروضة و جعلها قادرة على منافسة الخدمات الاتصالية الأخرى .
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال الفعال المتصل بمصادر المعلومات و التكنولوجيات الحديثة.
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات و الهيئات العمومية .
- تنمية قدرات استعمال الانترنت.
- فك العزلة عن المناطق النائية .
- تنمية وسائل العمل و تنظيم الهياكل القاعدية و تحديثها.
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية و تسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.
- الفرع الثاني :أدوار المؤسسة.
- إصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية .
- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت و الانترنت.
- معالجة احتياجات الزبائن.
- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت.
- تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية الإقليمية فيما يتعلق بكافة الأنشطة و متابعة شكاوى الزبائن.

المبحث الثاني: سياسات إدارة الموارد البشرية.

يعتبر العنصر البشري عنصر إستراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة، ومع التطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم بسياسات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: سياسة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لقد اتفق أطراف التعاقد في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصياغة عقد عمل كتابي ويكون عموما لمدة غير محدودة لكامل الوقت إلا إذا تم الاتفاق على خلاف ذلك كتابيا.

1- شروط التوظيف: من بين هذه الشروط الأزمة في اتصالات الجزائر:

- أ- تمنع التفرقة أي كان نوعها بين المترشحين فيما يخص التوظيف.
- ب- يباشر المستخدم وعلى مسؤوليته ومراعاة للنصوص القانونية في التوظيفات الأزمة معطيا الأولوية في حدود المعقول لترشحات العمال في المؤسسة الذين يرعون الاستفادة من التدرج المهني أو الذين يؤدون الانتقال من العمال من نصف إلى كامل الوقت أو من كامل الوقت إلى النصف بعقود عمل لمدة محدودة، وبصفة عامة للعمال الذين تستخدمهم المؤسسة في إطار تشغيل الشباب.

ج- يتطلب كل توظيف داخل المؤسسة في منصب شاغل، الشروط التالية:

- بلوغ سد المطلوب بمقتضى التشريع الساري مفعوله.
- التمتع بالقدرات العقلية أو المهنية.
- التمتع بالقدر الجسدية.
- د- يتم توظيف الأجير و اختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لكفاءاته وشهاداته، ولقدراته ومؤهلاته المهنية، ولنتائج الإختبارات الداخلية التي تنظمها المؤسسة.

2- توظيف المعاقين:

تستعمل تكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال تقنيات تسهل العلاقات بين الأفراد والتي تعمل كذلك على تشجيع تدخل اليد البشرية في تسيير وسائل العمل وإنجاز النشاطات الإجتماعية، ولهذا الأسباب فإن فرع الاتصالات جدير بتأدية دور رئيسي في إدماج الأشخاص المعاقين في المجتمع عموما وفي المؤسسة خصوصا.

3- فترة تجريبية:

يخضع كل أجير تم توظيفه حديثا إلى فترة تجريبية تحدد مدتها على النحو التالي:

- شهران بالنسبة لأعوان التنفيذ.
- ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التحكم.

- ستة أشهر بالنسبة للموظفين الساميين.
- ولا تمدد فترة التجربة إلا مرة واحدة.
- التعيين: يعتبر التعيين الفعل الذي يتم من خلاله تقلد العامل لمنصب عمل عند التوظيف أثناء شغله لمنصبه أثناء مساره المهني.

#### المطلب الثاني: سياسة التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تؤكد الأطراف المتعاقدة على أن التكوين المهني المتواصل أولويته بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات التطور المستمر اللازمة للعمال وللمؤسسة في ظل محيط دائم التقدم، فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخل المؤسسة تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات وإثراء المسار المهني لمجموعة العمال المنشغلين وكذا توظيف الشباب وإدماجهم.

#### الفرع الأول: أهداف التكوين:

- تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى مايلي:
- أ\_ على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.
  - ب\_ اكتساب العمال للكفاءات أو تحسينها للتطور المتوقع للتقنيات وللمهني أو مواكبة من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل أو التحكم في المهام وتوسيع فيها.
  - ج\_ استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية أو الزيادة فيها.
  - د\_ تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي، أو الوظيفي.
  - هـ\_ السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات عموماً.
  - و\_ تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني من الركائز التي يساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما تتوافق في الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية المهنية.

#### الفرع الثاني: أنماط التكوين.

يحدد التكوين الذي تنظمه المؤسسة على النحو التالي:

- 1\_ يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العمال أو العامل الذي يوظف مستقبلاً لكفاءات مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقليد مهنة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.

2\_ يعد تحسين المستوى المهني وإعادة التأهيل نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للعامل مع مهنته.

3\_ يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئته لكي يشغلوا مناصب عملهم على أكمل وجه.

4\_ إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية والعلمية الضرورية للممارسة أي مهنة كانت.

### الفرع الثالث: برنامج المؤسسة للتكوين.

تضع مؤسسة اتصالات الجزائر وفي إطار محدد أجهزة لتحديد كفاءات العمال وقدراتهم وإمكانياتهم، وكذا وسائل الخاصة بتقدير الحاجيات والتي تحسن التطور المتوقع للتقنيات والمهن، كما تعمل على أن يدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها المادية لا سيما بمناسبة وضع أدوات الأنظمة المعلوماتية.

كما تضع المؤسسة أيضا كفاءات لتقييم نشاطات التكوين، وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين.

### المطلب الثالث: سياسة الأجور بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في سياسة الأجور على ما يلي:<sup>4</sup>

#### 1\_ نظام الأجور :

يجب أن يكون نظام الأجرة متناسقا ومغريا ومحفزا للانشغالات الأساسية التالية:

أ- أن يتماشى مستوى تغير الكتلة الأجرية مع الوضعية المالية للمؤسسة.

ب- أن يحدد العمال سياسة الأجور العادلة والمتكافئة بالنظر إلى السلم الداخلي للكفاءات والمسؤوليات.

ت- أن تمنح سياسة الرواتب المساهمة الفردية الكفاءات الجماعية قيمتها الحقيقية.

ث- وأخيرا أن يؤخذ هذا النظام بعين الاعتبار التحفيز بإعطاء المكانة والأهمية الخاصة به في السنة المتغيرة في الأجر.

#### 2-الأجر القاعدي:

يناسب الأجر القاعدي للعمل الذي يستجيب إلى معايير منصب العمل المشغول، كما يحدد وفقا

لتصنيف المنصب المشغول وطبقا لسلم الأجور المعمول به.

<sup>4</sup> مديرية اتصالات الجزائر مستغانم.

وهو أيضا يناسب العمل الفعلي أثناء المدة القانونية للعمل أو الفترات المساوية لها.

● المعايير المتبعة لمؤسسة إتصالات الجزائر مستغانم لتحديد الأجور:

تعتمد على الأقدمية وكذا القدرة على شغل مناصب أعلى، والنظر إلى الأجور السائدة من نفس القطاع وتكون هذه المعايير مطبقة على جميع العمال، وأيضا إن عمال المؤسسة يستفيدون من أجور تحفيزية متمثلة في:

- تعويضات الأقدمية.
- الحوافز والمكافآت.
- المواصلات والمطعم.

المبحث الثالث: واقع التدريب لدى المؤسسة.

المطلب الأول: نظام التدريب في المؤسسة .

يعتبر التدريب في المؤسسة اتصالات الجزائر وسيلة لزيادة مقدرة الأفراد على العمل ، و من ثم تحسين المستويات الإنتاجية و نوعية الخدمة بها و سيتم تحديد أنواعه و أهدافه و مراحلها ، و ذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط.

الفرع الأول: أنواع التدريب لدى المؤسسة.

يخضع الأفراد إلى برامج تدريبية نحو طريقتين من التدريب، فالأولى داخل المؤسسة و الثانية خارج المؤسسة و سيتم ذكرها فيما يلي:

أ- التدريب داخل المؤسسة :

و هو بدوره يحتوي على نوعين من التدريب و تتمثل في:

1 - التدريب قبل العمل :

و يطبق هذا النوع من التدريب لأجل التحكم في التقنيات و التكنولوجية المستعملة ، و التعرف على طرق العمل بداخلها.

2 - التدريب بعد العمل:

و يطبق هذا النوع من التدريب في حالة النقص في الأداء لدى العامل ، و عدم التحكم في التقنيات الجديدة ، و عدم التكيف معها ، مما يتسبب في انخفاض المردودية و تقادم المهارات مما قد ينتج عنه الشعور بعدم المسؤولية ، و عدم تطبيق التعليمات و التوجيهات فإن المؤسسة تشرع في القيام بالإجراءات و أساليب تصحيحية لسلوك الموارد البشرية ، و من هذه الإجراءات و الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب ، أسلوبين هامين يتمثلان فيما يلي:

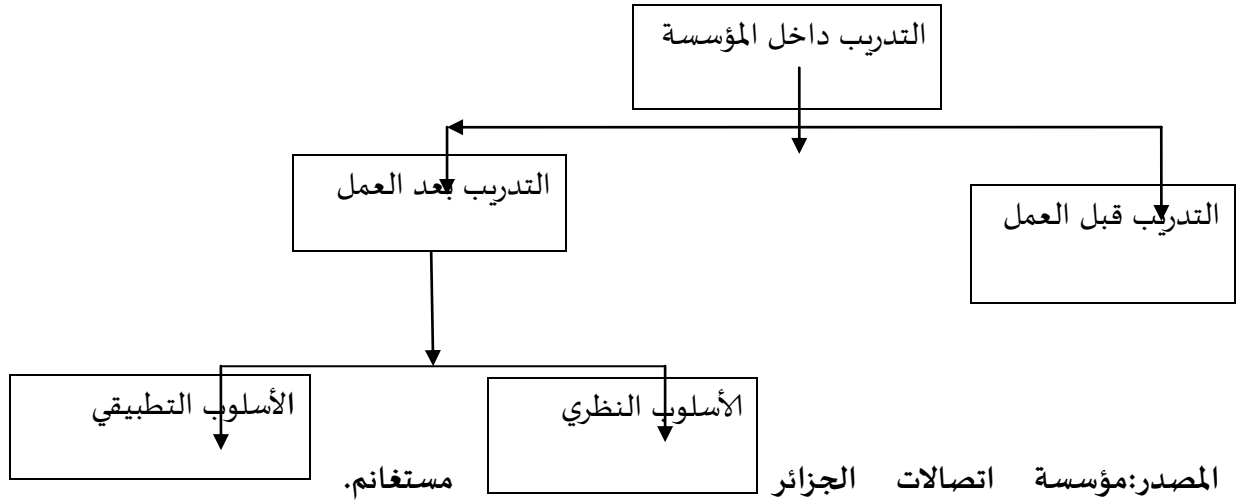
- الأسلوب النظري :

يتم استدعاء فيه المدربين ذوي الخبرة و الكفاءة العالية و المتخصصين في التكنولوجيات الحديثة من خارج المؤسسة كالمعاهد الوطنية ، و لقدرات المؤسسة في هذا الأسلوب تكاليف أقل.

- الأسلوب التطبيقي :

أي ميداني و يكون لأجل ملئ فجوة النقص في الأداء في استخدام التقنيات الجديدة و التكنولوجية الحديثة المتطورة ، و هو تدريب يتم عبر قنوات خاصة .

الشكل (04) : التدريب داخل المؤسسة.



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر  
ب - التدريب خارج المؤسسة.

فهو نشاط تدريبي يتم في المعاهد الوطنية والمدارس الخاصة بالتدريب بحيث ترسل دفعات حسب الاحتياجات التدريبية للمؤسسة خلال الفترة الممتدة ما بين 2011 و2015، والغرض لمقارنة العدد الإجمالي على مستوى المؤسسة بالعدد العمال الذين تم تدريبهم في هذه الفترة .

الجدول رقم (03) : الاحتياجات التدريبية لموارد البشرية للمؤسسة.

2015	2014	2013	2012	2011	
235	265	268	269	263	العدد الإجمالي للعمال
43	42	136	54	65	عدد المتدربين
%18,29	%15,84	%50,74	%20,07	%24,71	النسبة المئوية

المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد المتدربين قد تحسن بشكل ملحوظ و خاصة في سنة 2013 فقد بلغ العدد 136 عامل من مجموع العدد الإجمالي للمؤسسة وهذا الارتفاع راجع إلى إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة فكانت حاجة ضرورية لتكوين الأفراد.  
الفرع الثاني : أهداف التدريب لدى المؤسسة .

من خلال الدراسة الميدانية لاحظنا أن إدارة الموارد البشرية تبحث على الفرص و البرامج التدريبية قصد تحقيق الأهداف المرجوة من وراء هذا التدريب بالنسبة للمؤسسة و المتمثلة في:

- رفع مستوى المعارف لمستخدميها بغية تطوير كفاءتهم العملية.
- المساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين أداء العمال .
- خلق قيمة مضافة للعمل .
- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم التكنولوجية وبتالي أداء المهام بفعالية وهذا يتم بطبيعة الحال تحت رعاية المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بالعاصمة ،سواء حسب البرامج التدريبية في مكان العمل و البرامج التدريبية لرفع المستوى.
- فالهدف من البرامج التدريبية لرفع المستوى هي عبارة عن دورات تدريبية مستمرة لأفراد حتى تسمح لهم دائما بتشرح إلى مهام أخرى تناسب أكثر مع طموحاتهم ، و تنمية ثقافتهم ، ومنهم لإتاحة الفرص لهم لترقية إلى أعلى ، وهي دورات تنظم في المعاهد كمعهد الاتصالات بوهران و المدرسة الوطنية للبريد و الاتصالات بالجزائر العاصمة.
- أما الهدف من البرامج التدريبية في مكان العمل فهي تعمل على اكتساب الأفراد أو الفرد الجديد الاستخدام و التكيف مع التقنيات الجديدة و التجهيزات المتطورة بالمؤسسة.
- أما البرامج التدريبية لتأهيل فهي تهدف إلى إكساب الفرد معارف خصوصية و لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات و تجهيزات متطورة و جديدة وإضافة على ذلك التأهيل العالي لأفراد عن ذلك المستوى الذي كانوا عليه .
- إذا اعتماد هذه الإستراتيجية التدريبية و التي تشترك فيها مختلف الأطراف الفاعلة الخاصة منها إدارة الموارد البشرية في عملية تأهيل و تكريس كل الاعتماد المالي و التقني و كذلك الاعتماد على الأسلوب الداخلي أو الخارجي منها المدارس التدريبية و المعاهد الوطنية لأجل ضمان أكثر حظوظ لإفادة الأفراد و النهوض بالمؤسسة و التي تتمحور في أربع نقاط كالتالي:
- تدعيم الجانب التقني و تكنولوجي و مهارات الأعوان.
- تدعيم الجانب التجاري و الاتصال .
- تدعيم الجانب التنظيمي و ترسيخ أساليب العمل بمختلف الهياكل و أخيرا تدعيم الجانب الاجتماعي.
- ويتم دراسة و تحليل طلب التدريب الموارد من المصالح الإدارية الأخرى بالمؤسسة مع إدارة الموارد البشرية حتى يتمكن من
- تحديد الاحتياجات التدريبية و التخطيط له و متابعتها و في الأخير تقييم نتائج التدريب.

### الفرع الثالث: المراحل الأساسية المتبعة في إستراتيجية التدريب.

يتضمن التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم أربعة مراحل أساسية وهي كالتالي:

#### أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.

وتعد هذه المرحلة الأولى و الأساسية التي تنطلق منها العملية التدريبية ، فهي تساعد على التخطيط الجيد لبرامج التدريب، و تحدد الاحتياجات التدريبية للفرد بين الأداء الحالي و الأداء المستهدف و إحداث فيه التغييرات الايجابية المطلوبة المتعلقة بمعلوماته و خبراته ، و أدائه و سلوكه و اتجاهاته لجعله متكيفا و متأقلا مع التغييرات السريعة في ميدان التقنية و التكنولوجيا و جميع الميادين الأخرى وفق لمتطلبات و بناء على هذا فإنه يتم تحديد هذه الاحتياجات التدريبية للمؤسسة انطلاقا من :

- تحقيق الأهداف المسطرة فيما يتعلق بتنمية و تطوير أداء الأفراد حسب إستراتيجية الأم بالجزائر العاصمة .
- تنمية و تطوير أداء الأفراد وفق استراتيجيه إدارة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات بمستغانم .
- دراسة و تحليل طلب التدريب الموارد من المصالح الإدارية الأخرى بالمؤسسة مع إدارة الموارد البشرية .
- حيث كل مصلحة تحرر المشاكل التي تعاني منها خاصة التي تنتج عن استخدام تقنية جديدة او أجهزة جديدة ، فإذا لوحظ أن العامل يعاني من صعوبات في تأدية مهامه أو أن الأجهزة المتوفرة لا تتوافق مع إمكانياته ، دعت الضرورة إلى تطوير مهاراته من خلال إخضاعه إلى برامج التدريب .

#### ب- وضع المخطط التدريبي :

وهي المرحلة الثانية من مراحل التدريب لدى المؤسسة حيث تقوم الجهة المعنية و خاصة من إدارة الموارد البشرية بوضع المخطط التدريبي و ذلك بناء على توافر المعلومات الواقية من أهداف المؤسسة و أوضاعها و الأفراد المطلوب تدريبهم و البرامج التدريبية المتاحة و الجهات التنفيذية و الإعتمادات المالية لتدريب ، و الإطار الزمني للتنفيذ اي مخطط يشمل بصفة عامة النقاط التالية :

- وضوح ودقة الأهداف المطلوبة من هذا النشاط التدريبي .
- مدة التدريب .
- تحديد تاريخ التدريب أي بدايته و نهايته .
- تعيين أماكن التدريب .
- الأفراد اللذين تتوفر فيهم شروط التدريب للالتحاق بدورات التدريب ، كما إن هذه المرحلة تهدف لتحقيق محتوى البرنامج التدريبي لتوافق مع الأهداف و الاحتياجات التدريبية ، و ذلك حسب اختلاف و تنوع المستويات المتدربين و احتياجاتهم .

#### ج- تنفيذ ومتابعة برامج التدريب :

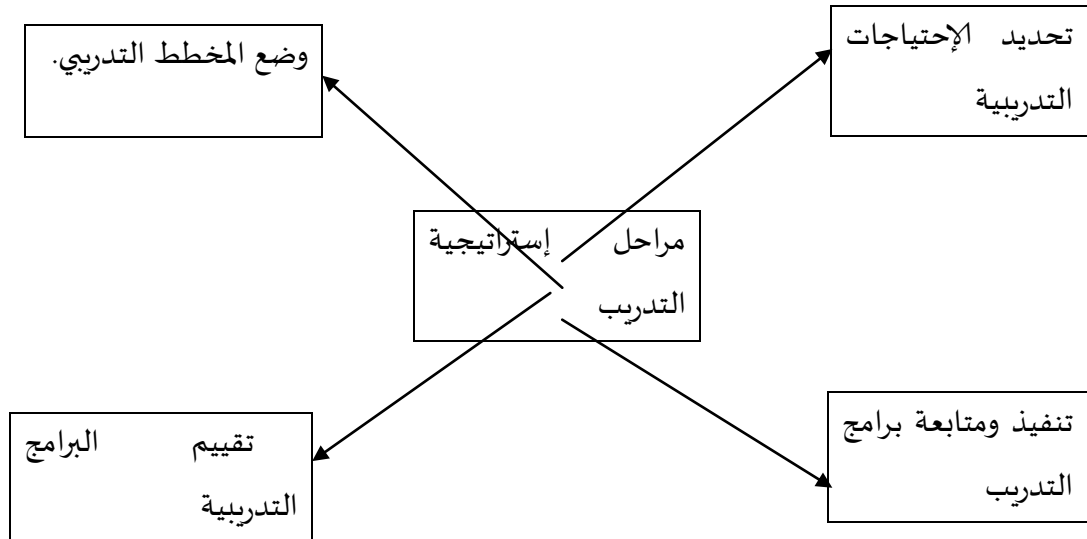
وفي هذه المرحلة يتم إلحاق المتدربين بأماكن تدريبهم حسب الأسلوب المختار داخلي أو خارجي ن حيث يتم تنفيذ برنامج التدريب بتلقي المتدربين المادة المخصصة لهم حسب الأشكال المعدة لهم نظري أو

تطبيقي ، كما انه يتم متابعة تنفيذ هذه الدورات و ذلك من خلال تتبع حضور المتدربين إلى أماكن التدريب ن و تسجيل غيابا تهم حيث أن كل تغيب غير مبرر أثناء فترة العمل ، و يتلقى نفس العقوبة المحسوبة أثناء العمل .

د - تقييم البرامج التدريبية :

و هي مرحلة أساسية في تحقيق نجاح هذه البرامج التدريبية لأجل الغايات التي صمم لها هذا البرنامج ، و العمل على تطويره و تحسينه ، و معالجة جوانب القصور لعلاجها في لهيات المكلفة و المشرفة و القائمة على التدريب و المتدربين ، و عاداتا ما تكون التقارير تحتوي على المواصفات التالية :

- التعريف الكامل بالفرد المتدرب .
  - منصب و مكان العمل قبل التدريب .
  - تاريخ و مكان التدريب .
  - الأنشطة و المواد المقدمة أثناء التدريب .
  - نقاط نهاية التدريب .
  - ملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب .
  - مكان و تاريخ تحرير التقرير .
- الشكل رقم ( 05 ) : المراحل المتبعة في إستراتيجية التدريب .



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم .

## المطلب الثاني: الإطار المنهجي وتحليل النتائج.

لقد أظهرت نتيجة المقابلة التي قمنا بها في مؤسسة اتصالات الجزائر أنها متناسقة ومتكاملة بين أقسامها وتسهر على رقي أعمالها وزيادة كفاءتها الإنتاجية وذلك بتخصيص دورات تدريبية لموظفيها كل سنة في مدارس خاصة بدفعات للتربص بوهران والجزائر العاصمة وتلمسان ، ويتم متابعة تنفيذ هذه الدورات وذلك من خلال مراقبة حضور المتدربين إلى أماكن التدريب المخصصة لهم ، حيث أن كل غياب غير مبرر يعود على صاحبه، تغيب أثناء فترة العمل، ويلقى نفس العقوبة المحسوبة أثناء العمل، حيث يتم تقييم هذه الدورات عن طريق تقارير يقدمها رؤساء المباشرين للعمال الذين تم تدريبهم فيبرزون نواحي الضعف والقوة التي ظهرت في أداء العاملين وفي نهاية التدريب يتم تقديم شهادة التربص التي تثبت نجاح المتدرب في نشاطه التدريبي، وهذه الشهادة هي وثيقة تسلم للعامل الذي تابع بنجاح مدة التدريب التي تسمح له بالقبول في منصب العمل ويساهم في جذب وإقناع الزبائن بالخدمات المقدمة إليهم وطريقة المعاملة الجيدة معهم من أجل بناء علاقات طويلة الأجل معهم ، وهذا ما يبين لنا أن حجم المبيعات وخدمات المؤسسة في تزايد مستمر، ولقد سعت مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم

\_ إرضاء الزبائن بواسطة وحدات تجارية وتقنية.

\_ تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته.

\_ تسيير ومراقبة ملفات الزبائن.

\_ جمع المعلومات الإحصائية التجارية التي تسمح بتطوير نوعية الخدمات.

\_ الاستجابة إلى طلبات الزبائن والحفاظ عليهم عن طريق تقديم التسهيلات في عملية الدفع والخصومات.

\_ الاهتمام بمقترحات وشكاوي الزبائن ، وذلك حسب الإمكانيات المتوفرة لهم.

\_ انتقاء موظفين أكفاء وذوي خبرة وذلك بإتباع معايير منها يعود لشخصية مقدم الخدمة أي مدى قدرته

وتحملة على جميع أنواع الزبائن بالإضافة إلى معايير مهنية و تلك التي تعتمد على المستوى الدراسي

والشهادات المتحصل عليها وذلك من أجل ضمان الاحتكاك المباشرين مقدم الخدمة والزبون.

من أهم الخدمات التي قدمتها المؤسسة للزبون لنيل رضاه وهي:

\_ تقديم خدمات مجانية متمثلة في توصيل الخدمات للزبون على قنوات توزيع عديدة من سيارات خاصة إلى

وسطاء معتمدين مهمتهم توصيل الخدمة للزبون المتمثلة في تركيب خط الهاتف وإصلاحه في حالة العطل ،

وكذلك إيصال مستلزمات الأنترنت وتركيبها بإذن من الزبون .

\_ وضع إشهارات والتي هي عبارة عن ملصقات ترشد الزبون لمختلف خدمات المؤسسة.

\_ وضع تسهيلات من أجل تحسين صورتها المتمثلة في من تحصل على شهادة البكالوريا والحق في الحصول

على الهاتف والأنترنت بتخفيضات معقولة.

\_ عرض شبكة اتصالات مثالية وضمان لزيائها جودة عالية ، وهذا بفضل الهاتف السلكي.  
\_ منح الرقم 12 وهو رقم مجاني يتصل به الزبائن في حالة حدوث عطل وهنا يأتي دور التقنيين في عملية الإصلاح.

\_ منح خدمة الدفع الإلكتروني لتقوية خدمة تعبئة ودفع فواتير الأنترنت، وتهدف هذه الخدمة إلى تسهيل يوميات الزبائن حيث تسمح هذه الأخيرة بتعبئة حساب الأنترنت دون اللجوء إلى الوكالة ومن أي كمبيوتر مجهز بالانترنت، وهذا يعني لا مشقة للزبون بعد الآن و لا تعاملات نقدية.

وفي الأخير تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال تقديم هذه الخدمات لنيل رضا وولاء الزبون وهذا يساهم في تحسين الأداء بالمؤسسة ورفع الكفاءة الإنتاجية لها.

المطلب الثالث:مشاكل وأفاق المستقبلية لاتصالات الجزائر.

الفرع الأول:مشاكل اتصالات الجزائر.

لكل مؤسسة عراقيل ومشاكل تواجهها، كذلك بالنسبة لاتصالات الجزائر التي لا تخلو من نقائص وصعوبات تواجه نشاطها ومن بين هذه المشاكل مايلي:

- \_صغر حجم الوحدة مما يؤدي إلى خلق نوع من الاكتظاظ في تقديم عمل مصالح للزبائن.
- \_المنازعات التي تقع بين الوحدة العملية للاتصالات والزيائن المشتركين الذين لا يدفعون في أجالها المحددة.
- \_المنافسة التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى الخاصة التي تقدم خدمات الهاتف والانترنت.
- \_قلة الإشهار والترويج للوحدة العملية لاتصالات الجزائر.
- \_عدم احترام المواعيد من طرف الموظفين بالمؤسسة .
- \_نقص في بعض الوسائل التكنولوجية.

\_صعوبة فهم الزبون لفكرة ما خاصة في الفواتير بحيث أنهم متعصبون .

\_شغور في المناصب مما ينجم عنه تأخير في أداء العمل.

الفرع الثاني:الأفاق المستقبلية لاتصالات الجزائر.

من خلال المشاكل التي تواجهها وحدة اتصالات الجزائر، يمكن تفاديها وذلك عن طريق التسيير الجيد لمختلف العمليات التي تتم على مستواها ،ولهذا من بين الأفاق التي تساهم في حل المشاكل تتمثل فيمايلي:

\_ طرح مشروع توسيع حجم الوحدة الاتصالات الجزائرية.

\_خلق مناصب الشغل بالنسبة للوظائف الشاغرة ،وهذا ما يؤدي إلى القضاء على البطالة.

\_المراقبة المستمرة لمختلف المصالح.

\_خلق نوع من نظام داخل الوحدة ،وهذا ما يسهل على مختلف الموظفين تقديم الخدمات بكل سهولة للزبائن.

- \_ أشعار أعمال مؤهلين لهم خبرة في ميدان عملهم الاتصالي.
- \_ اتصالات الجزائر تقدم عروضها للقطاع الاقتصادي الذي يملك حسابات كبيرة ، من خلال مجموعة من الحلول و الخدمات الداعمة التي تركز لتعزيز الاتصال في الجزائر.
- \_ الاتصالات الوطنية و الدولية المتخصصة بمعدلات مختلفة .
- \_ الدعم المخصص للخدمات و مقهى الانترنت.
- \_ نقل البيانات و التحكم في النطاق العريض لشبكة Multiservice (الصراف الآلي) .
- \_ وصول القمر الصناعي و تخصيص القطاع الفضائي مع شركائنا الدوليين.
- \_ المحطات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة.
- \_ حزمة من الخدمات الذكية في شبكة جي إس إم.
- \_ التنقل على شبكة اتصالات ثرية للاتصالات الساتليت المتنقلة.
- \_ اتصالات الجزائر تعمل على الحفاظ على مكانتها الرائدة في هذا المجال من النشاط في الجزائر في سوق الخدمات و شبكات الاتصالات السلكية و اللاسلكية ، وهي تطمح في أن تصبح شريكا للنوعية على الصعيدين الاقليمي و الدولي ، و لنهج لمقاربة أفضل على الصعيدين الوطني و الدولي يقود الى اتخاذ سياسة :
- \_ تحديث شبكة البنية التحتية و التمديدات.
- \_ تطوير خدمات جديدة لعملائها.
- \_ مؤشرات تحسين الانتاجية.
- \_ ضمان جودة الخدمات.
- \_ استراتيجية التسويق و الاتصال.
- \_ مسايرة التكنولوجيا.
- \_ تقديم خدمات و المساعدة التقنية.
- \_ توفير التدريب و المشورة.

## خلاصة الفصل.

لقد سمح لنا عرض الجانب التطبيقي للبحث و الذي كان بالوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم من استخلاص النتائج التالية:

\_تعتمد الوكالة في تسيير عملها على الكفاءات البشرية من خريجي الجامعات، لان مناصب العمل المتوفرة تحتاج إلى مثل هذه الإطارات.

\_تعتمد الوكالة في نشاطها على مواردها البشرية وذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات اللازمة، كالتدريب و الترقية قصد تطوير مهاراتهم في العمل بما يتناسب و الأهداف العامة لها.

\_باعتبار أن الوكالة عمومية فلا يكون لعمالها الحق في الإبداع .

\_مناخ العمل داخل الوكالة جيد وهناك علاقة وطيدة بين المدير و العاملين ،ومن خلال الدراسة الميدانية و تواجدنا بالوكالة لاحظنا فعلا ذلك، وهذا من شأنه أن يساعد على العمل ،حيث يوجد انضباط بين المدير و العاملين في التوقيت للعمل ،فيمكن جعل هذه الصفة ميزة تنافسية للوكالة ، بحيث توجد ثقافة العمل الفرقي، ولهذا يجب إرساء هذه العلاقة وتطويرها .

\_إن الوكالة تسعى لتحسين أداؤها ،وذلك بتحفيز عمالها معنويا ويكون ذلك بالتقدير و العناية بهم.

\_إن العمال يشعرون بالانتماء إلى الوكالة و يعترفون بوجودهم فيها ، ويشعرون بالثقة في أداء مهامهم ولديهم استعداد لبذل جهد إضافي لتحمل المزيد من المسؤولية.

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تملكها المؤسسة ، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال بشري مؤهل ، و من ثم هي تزود المؤسسة بقدرات مميزة ، اذ التدريب هو أحد وسائل تنمية و تأهيل هذا المورد من خلال رفع مهاراته و تحسين أدائه و تطويره ، و ساهم هذا العامل في تحسين من الخدمة في المؤسسة أي تحقيق رضا الزبون ، و تعتبر العملية التدريبية نظام متكامل و متطور و هي عملية فنية و إدارية بالتجديد ، و هذا راجع الى التحولات و التطورات العلمية و التكنولوجية خاصة في المجال الإداري ، و كان حافزا في تطوير العملية التدريبية بإدخال وسائل متعددة في تنفيذ البرامج التدريبية لتكون أكثر فعالية مما يساعد المتدربين في استيعاب مما يضمن نجاح العملية التدريبية ، و لهذا فان التدريب يجب ان يحظى بأهمية كبرى خاصة في الجزائر لإسهاماته ايجابيا في تدريب القوى البشرية على أسس علمية تمكنها من ملاحظة هذه التطورات ، و من خلال بحثنا في اتصالات الجزائر بمستغانم استنتجنا ما يلي :

### نتائج الدراسة :

على ضوء ما تعرضنا له في البحث يمكن الوصول الى النتائج التالية :

- إن وظيفة التدريب من الوظائف الأساسية و المهمة لإدارة الموارد البشرية ، حيث أصبحت ضرورة ملحة تفرضها الظروف البيئية الحاصلة باختلاف أنواعها .
- تطبيق أسس و مبادئ العملية التدريبية بطرق صحيحة ، ذلك يسمح للمؤسسة بالتكيف مع التغيرات البيئية ، و تنمية قدراتها التنافسية .
- مؤسسة اتصالات الجزائر تولي أهمية للتدريب ولكن ليس بنسبة كبيرة .
- التدريب بالمؤسسة مرتبط بالتسيير و نوعية الخدمة إذ يسمح بتطوير ثقافة المؤسسة و تحسين و تطوير أدائها أي إرضاء الزبون .
- إن القدرات و المهارات المكتسبة من البرامج التدريبية في المؤسسة تساعد كثيرا في استخدام التكنولوجيا الحديثة – إن الخدمات الاجتماعية في المؤسسة هي متوسطة رغم أن هذه الخدمات يمكن أن تكون عاملا من العوامل التي تساهم في رفع مهارات و قدرات العاملين بالمؤسسة و بالتالي تحسين المؤسسة فيها
- إن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للأفراد كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة و قدرتها على مواجهة التحديات المنافسة خاصة منها التغيرات التكنولوجية .

## الخاتمة العامة

- ركزت المؤسسة على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لرفع القدرات والمهارات و بالتالي تحسين الأداء و نوعية الخدمة بالمؤسسة .

- إن إستراتيجية التدريب في المؤسسة تكون مرتبطة في الواقع العملي .

إثبات صحة الفرضية :

من خلال مذكرناه في تحليل النتائج يمكن إلقاء الضوء على الفرضيات المقترحة التي وجدناها على النحو التالي :

الفرضية الاولى :

من خلال دراستنا للموضوع ان تبين لنا ان التدريب ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه ، و لأنه يساهم في رفع مهارات العامل و الكفاءات الانتاجية للمؤسسة و بالتالي الفرضية محققة .

الفرضية الثانية :

- إن التدريب يساهم في تطوير المورد البشري لأنه يركز على تحسين الاداء و نوعية الخدمة بالمؤسسة و عليه الفرضية محققة .

التوصيات المقترحة :

من أهم التوصايا و الاقتراحات التي توصلنا إليها من خلال البحث تمثلت في :

- الاهتمام أكثر لشؤون العامل و مشاكله في إطار المهنة ، و وضعها ضمن أولويات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لأنه يعتبر العامل الاول في نجاحها .

- التوسع في الخدمات الجديدة و منح العملاء الحرية في اختيار ما يعرض عليهم من تشكيلة متنوعة من الخدمات الامر الذي يزيد من رضاهم و ولائهم للمؤسسة .

- مساندة المؤسسة و مطالبتها على ضرورة وضع قانون نظامي خاص بالتدريب .

- تخصيص ميزانية معتبرة لقسم التدريب مثله مثل الاقسام الاخرى و تجسيد انه استثمار وليس تكلفة.

- الاعتناء بالمراكز و المدارس التدريبية التابعة للمؤسسة و مختلف القطاعات الاقتصادية.

- العمل على تحقيق كل ما تسعى اليه المؤسسة من انواع و اهداف التدريب.

## الخاتمة العامة

---

- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية بإتباع أحدث الطرق والأساليب الخاصة بالتدريب وإنشاء معاهد و مراكز خاصة بتطوير هذه الوسائل .

- ضرورة التأكيد على التدريب أثناء العمل نظرا لأنه غير مكلف ويؤثر ايجابيا على أداء العامل يجب ان تتماشى برامج التدريب مع السياسات العامة للمؤسسة ، وذلك يكون امر ضروري لنجاحها ، وهو يتطلب من الادارة بناء برامج التدريب على هذا الاساس .

- يتعين تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لان الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر والتخلص منها في الوقت المناسب .

- يجب التركيز على ان التدريب عملية مستمرة وتخصيص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية .

- الاهتمام بزيادة الابحاث و الرسائل الخاصة بالتدريب ليستفيد منها الباحثون و المتدربون .

## قائمة المراجع

قائمة المراجع:

من الكتب:

- 01- أبو سن أحمد، الإدارة في الإسلام، المطبعة العصرية، 1981.
- 02- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
- 03- باري كشاوي، إدارة الموارد البشرية، دار الفروق للنشر والتوزيع، الطبعة العربية الثانية، مصر، 2006.
- 04- بشينة إسماعيل مصطفى، تأثير أهداف وبرامج التدريب في فعاليته، أكاديمية الدراسات العليا، طرابلس، 2002.
- 05- حميد طائي و البشير العلق، إدارة عملية الخدمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 06- سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1990.
- 07- الصباب – أحمد عبد الله- مبادئ الإدارة، مطابع سحر جدة، 1982.
- 08- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة، 2005.
- 09- صلاح عبد الباقي الشتواني، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية مؤسسة الشباب الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999.
- 10- الطعاني حسن أحمد، التدريب مفهومه- فعاليته- البرامج التدريبية وتقويمها، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
- 11- عبد الحميد بشير بوامه، تنمية وتسيير الموارد البشرية، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2013.
- 12- عبد العزيز أبو تبة، تسويق الخدمات المتخصصة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2005.
- 13- عبد الفتاح دياب حسنين، دور التدريب في تطوير العمل الإداري، مطبعة النيل، الطبعة الأولى، 1996.
- 14- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية الأسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 15- عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدار الكتاب العلمي، عمان الأردن، 2006.

## قائمة المراجع

- 16- علي السلمي ،الموارد البشرية الإستراتيجية ،دارغريب للنشر والتوزيع،القاهرة،2001.
- 17- مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة 2013.
- 18- محمد سعيد أنور سلطان ،إدارة الموارد البشرية ،دارالجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية،2003.
- 19- مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ،عمان ،دار الشروق،2001.
- 20- مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى،عمان،1994.
- 21- ناجي معلا ورائق توفيق ،أصول التسويق، الطبعة الأولى ،داروائل للنشر،عمان ،2002.
- 22- نصر الله حنا ،إدارة الموارد البشرية ،عمان،دار الزهران،2002.
- 23- نظام سويدان ،التسويق- مفاهيم معاصرة- دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،2002.
- 24- ياغي محمد ،التدريب بين النظرية و التطبيق ،عمادة شؤون المكتبات جامعة الملك سعود ،الرياض،2005.
- من المذكرات:**
- 01- بكسن حسينة ،التدريب في ظل التكنولوجيا الحديثة ،مذكرة ليسانس ،المركز الجامعي بالمدينة ،2003.
- 02- براينيس عبد القادر، التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية، أطروحة الدكتوراة جامعة الجزائر سنة 2006/2007.
- 03- ميشوري عيسى ، دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون ،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق .

مقدمة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية المحرك الأساسي في عجلة التنمية و الحراك الاقتصادي و السياسي و الاجتماعي ، لذا فإن من يديرها يكونوا على درجة من الكفاءة و القدرة على أداء العمل ، ويلقى التدريب اهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية و تحسين أدائها و تنويع خدماتها.

ومن اجل الإحاطة بدور تدريب الموارد البشرية و الخدمة بالمؤسسة قد قسمنا هذا الفصل إلى :

- عموميات حول إدارة الموارد البشرية .
- مدخل إلى التدريب .
- علاقة التدريب بتحسين الخدمة في المؤسسة .

المبحث الأول : عموميات حول إدارة الموارد البشرية .

تعتمد المؤسسات لتحسين استثمار مواردها على الموارد البشرية التي ترعى شؤون العاملين بالمنظمة ، وتعمل على توفير الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة .

المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .

سننظر قبل تعريف إدارة الموارد البشرية إلى :

الفرع الأول : المراحل التي مرت بها إدارة الموارد البشرية :<sup>1</sup>

أ-مرحلة قبل الثورة الصناعية : وتميزت بوجود طرق إنتاج بدوية ، حيث كانت معظم السلع تنتج في مصانع صغيرة ، وأيضاً في بيت صاحب العمل ، حيث في نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل أي يقوم ببيعه وشراءه ، وكانت السلطة بيد المالك ، ثم أتى نظام الصناعة اليدوية ، وتميز بوجود فئة تمتلك الخبرة والمهارة ، غلى أن جاء نظام الطوائف وبه شكلت كل طائفة لها قانونها بوضع شروط الدخول للمهنة .

ب- مرحلة الثورة الصناعية : ظهرت هذه المرحلة في العالم العربي في القرن الثامن عشرن وتميزت بوجود الآلات و المصانع الكبيرة واستغنائها أحياناً عن العمال ، وبوجود فئة ملاحظين ومشرفين اساووا أحياناً على العاملين تحت إمرتهم وقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج غلى ضرورة تحسين ظروف العاملين .

ج-مرحلة القرن العشرين : تميزت هذه المرحلة بأحداث أثرت على الموارد البشرية ويمكن ذكرها في :

1- الإدارة العلمية : ومن أهم روادها فريدريك تايلور الذي اهتم بإنتاج أقصى حد ممكن من خلال مجموعات العمل التي يشرف عليها ، حيث قام بداية تجارية المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية ، وقطع المعادن ، ومن أهم نتائجه الإدراك بأن كونها طريق لمعالجة مشاكل الإدارة ، حيث اعتبر تايلور أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العمال وتدريبهم بكيفية أداء العمل<sup>2</sup>

2 - الحرب العالمية الأولى : خلال هذه المرحلة تحتم على الإدارة توفير احتياطاتها من العاملين ، وقد فكر مسؤولي الإدارة في إنشاء إدارات متخصصة تتولى الأنشطة ، ورغم ما مر به الإنسان من خلال هذه المسيرة التاريخية فقد استمر اهتمام الإدارة متركز على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

<sup>1</sup> مهدي حسن زوليف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية ، الطبعة الأولى، عمان، 1994، ص 11.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية الطبعة الخامسة ، الإسكندرية ، الدار الجامعية ص 35 ، 36 .

3- ممارسة العلاقات الإنسانية : وفي هذه المدرسة تم التركيز على الأساليب المادية لرفع الكفاءة الإنتاجية وعلى الإنسان وحاجاته ، ومن أهم روادها "ألتون مابو" وقد قال أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالإدارة ، ورفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .

#### 4-الحرب العالمية الثانية وإلى وقتنا الحاضر :

وفي هذه المرحلة تتم تركيز العناية بالإنسان و الذي هو محور الإنتاج وبالتالي أوجبت العناية بالموارد البشرية

ثانيا : تعريف إدارة الموارد البشرية : من خلال النطاق الواسع للموارد البشرية فقد تعددت تعاريفها

فيما يلي:

**التعريف الأول :** هي نشاط إداري متعلق بتحديد احتياجات المنظمة من قوى عاملة ، وتوفيرها بالإعداد و الكفاءات المحددة وتنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة<sup>1</sup> .

**التعريف الثاني :** عرفها كاشواي بأنها مجموعة من الإستراتيجيات و العمليات و الأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة و الأفراد الذين يعملون بها<sup>2</sup> .

**التعريف الثالث :** وعرفت أيضا بأفكار دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب ومعاملة الأفراد في جميع المستويات و العمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة وخلف روح تعاونية بينها ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية .

**التعريف الرابع :** هي عملية الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الموجودة في المنظمة و التي تساعد في الحصول و الحفاظ على تفوق المنظمة على منافسيها<sup>3</sup> .

وبناء على التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية أنها عملية التي بموجبها يتم استقطاب وتسيير شؤون الأفراد في المنظمة قصد توحيد جهودهم ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الأفراد ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الشروق ت ، ث ، ص 27 .

<sup>2</sup> باري كاشواي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الفاروق للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية الثانية ، مصر 2006 ص 11

<sup>3</sup> مهدي حسن زويلف مرجع سابق ص 12 .

المطلب الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية وأهميتها .

الفرع الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية .

إن من الأدوار الأساسية التي تمتلكها إدارة الأفراد هي التوثيق بين الفرد و الوظيفة ، وذلك عن طريق مجموعة من الوظائف وسيتم ذكرها فيما يلي :

الفرع الأول:الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية : وتتمثل في:<sup>1</sup>

أ-تحليل العمل :

وفيه يتم التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها و المهارات و القدرات وتصميم الوظيفة بشكل مناسب ، وتحديد مواصفات من يشغلها .

ب-تخطيط القوى العاملة :

وهي عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وتحديد ما هو معروض ومتاح من احتياجات المنظمة و المقارنة بينهما لتحديد صافي العجز و الزيادة في القوى العاملة .

ج-الاختيار و التعيين :

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل ، وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختيارات و المقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب

د-تصميم هيكل الأجور : تقوم هذه الوظيفة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، وتحديد أجرها ، ودرجات أريت للوظائف ، وتهتم أيضا بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة .

هـ-تصميم أنظمة الحوافز :

تقوم بمسح مقابل عادل لأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي و الجماعي ، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية ، وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي في إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي ، دار الجامعة ، 2005 ص 50 .

و-التدريب :

تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة ومعارف العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة وعلى الشركة أن تحدد اختيار المرؤوسين للتدريب .

ز-تقييم الأداء :

يتم تقييم أداء الموظفين ، وذلك عن طريق أساليب معينة ، حيث يتم تقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين .

ح-تخطيط المسار الوظيفي :

وذلك عن طريق التخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة ، وعلى الأخص فيما يمس النقل و الترقية و التدريب ، يحتاج للتعرف على نقاط القوة لدى الأفراد ونقاط الضعف لديه .

خ-تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين :

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و البطالة ، كما تهتم بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ، وتمتد إلى المواصلات وغيرها<sup>1</sup> .

2-الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في :

أ-التخطيط : يتمثل التخطيط في تحديد برنامج لإدارة الأفراد وذلك من أجل تحقيق أهدافها .

ب-التنظيم : فالتنظيم هو وضع هيكل علاقات الأفراد العاملين وطبيعة العمال الذين يقومون بها .

ج-التوجيه : ويتم التوجيه عن طريق إرشاد العاملين لزيادة رغبتهم وفعاليتهم للعمل .

د-الرقابة : وتعني الرقابة أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال و التأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المسطرة و للرقابة أربعة مراحل تتمثل في :

-وضع البيانات و الإجراءات .

-قياس الأداء الحقيقي .

-مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد .

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة 2005 ، ص50.

القيام بالتعديلات اللازمة .

3-الوظائف الفنية وتمثل في :

- تحليل وتصميم الوظائف ومعرفة المتطلبات الأساسية لكل وظيفة و الخصائص الفردية المناسبة لها .
- تكوين و تطوير العمال حيث الاهتمام بتدريبهم وتنمية مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم .
- توجيه وتحفيز العمال وذلك عن طريق التعرف على الاختلافات بين الأفراد وتوجيههم إلى السلوك الإيجابي ومكافأهم على أدائهم .

4-الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية : ومن أهم الوظائف المكملة لإدارة الأفراد:<sup>1</sup>

أ-العلاقة مع النقابات :

وذلك عن طريق الاهتمام بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العالمية و النقابات و التطرق لمواضيع مثل الشكاوي و الفصل في المقدمة .

ب-جداول وساعات العمل :

وتقوم هذه الطريقة بتحديد ساعات العمل ، و الإجازات وفقا لنظام يحاسب طبيعة المنظمة ، ووضع نظام يكفل كفاءة العمل

ج-سلامة وأمن العاملين :

حيث تقوم هذه الوظيفة بتوفير إجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن ، و الصحة ، و الاتجاهات النفسية السليمة لهم .

الفرع الثاني : أهمية إدارة الموارد البشرية :

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية في :

-تسير الأفراد في المؤسسات سواء كانت كبيرة أو صغيرة وسد احتياجات المنظمة .

-إن الفارق الأساسي بين المؤسسة الناجحة و الأخرى غير ناجحة هو العامل البشري من حيث النشاط و القدرات الفعالة ، أما باقي الأشياء فيمكن أن نشترى أو ننقل .

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

-اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا يعني أن الإنسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع .

-اكتشاف قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه مما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح أن تسيير الأفراد من خلال حسن أدائه لوظائفه يستطيع أن يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الخبرة و المهارة و الاستعداد الأمثل للعمل و العطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية .

وكخلاصة لأهمية إدارة الموارد البشرية تتمثل في وجود إدارة فعالة لإدارة الأفراد ، ويكون تابع من إمكاناته ومساهمته في نجاح المنظمة وتحقيق العديد من المزايا الذي سيزيد من إنتاجه للمنظمة ، ويعزز حق مركزها الاقتصادي وأرباحها في الأجل الطويل ومعالجة المشاكل المحتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء و التدريب .

#### المطلب الثالث : إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة .

اتجه اقتصاد العالم في وقتنا الحاضر إلى أن يكون أكثر تفاعلا ، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات و التطورات و التحولات ، انعكست في مجال الإدارة المعاصرة وقد أعطت رؤيا جديدة ومن بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

-التطور السريع للتقنية و الثورة العلمية وانتشار تطبيقاتها .

-تحول معظم دول العالم نحو اقتصاديات السوق .

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

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

-ظهور التحالفات بين المنافسين لتحسين فرص غزوهم للسوق .

-الاهتمام بالبيئة و المحافظة عليها .

-الصحة الثقافية و الانتباه لأهمية التعليم .

-كما نجد في قمة هذه التطورات و التحولات حيث أصبحت تتسم بلامح ووصفات جديدة تتوافق مع أفكار وطبيعة العالم المعاصر وتتمثل هذه السمات في :

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

- الاقتناع بأهمية المتاح الداخلي و الخارجي للمنظمة .
- استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم و الهيكلة و التطوير الأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية و البشرية ،
- التأكد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل وإعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر.

المبحث الثاني : مدخل إلى التدريب .

لقد أصبح موضوع التدريب العاملين متداولاً و متروكاً بكثرة وذلك لرفع كفاءة العمل من خلال الأداء الكفاءة ، ومع التقدم التكنولوجي و تزايد أهمية المعلومات في تحسين طرق أداء العمل وجودته .

المطلب الأول : نشأة تعريف التدريب .

الفرع الأول : نشأة التدريب .

إن ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ ، فهي ثمرة عمل طويل مستمر من خلال الأجيال و يشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصل إلينا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة و من أهم المراحل التي مر بها التدريب وهي<sup>1</sup> :

1-التدريب في الحضارات القديمة :

إن تاريخ التدريب ليس حديثاً بل هو قديم ، وكان يقصد به التعليم حيث يتلقى شخص تدريباً من خلال التعليمات المباشرة ، و المشاهدة و التمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر ، وظهر في هذه المرحلة نظام الحرف حيث ينقل الأشخاص من ذوي الخبرة المعرفة ، و المهارة إلى أشخاص مبتدئين ، و تعددت فيه بعض الحرف نذكر منها الطب و المحاماة و التعليم .

2-التدريب في الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماماً كبيراً لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم ، حيث كان الرسول الله صلى الله عليه وسلم -يقوم بتدريب من يستعملهم على مصالح المسلمين ، ويزودهم بالنصائح والإرشادات .

وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى ، وكان ينصب والياً يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات ، وكان عمر على بن الخطاب رضي الله عنه ، يحرص على أن يجتمع

<sup>1</sup> أبو سن أحمد -الإدارة في الإسلام -المطبعة العصرية 1981 ص 89 .

بعملائه و المسلمين كافة في موسم الحج ، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب يتبادل فيه الأمراء و العملاء الرأي .

### 3-التدريب في عصر النهضة الصناعية :

لقد مرت هذه المرحلة بعدة مراحل ويمكن إنجازها في<sup>1</sup>:

المرحلة الأولى : تميزت بوجود نظام الإنتاج المنزلي ، و الذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوي الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتدريب و التميرين حتى يتقنوا العمل

المرحلة الثانية : وقد عرفت بمرحلة حرف الخامات حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسرهاأكملها .

المرحلة الثالثة : تميزت هذه المرحلة بوجود نظام المصنع أي النهضة الصناعية ، حيث يتم إدخال نظام الآلات

التي زادت من الكفاءة الإنتاجية لكنها تطلبت في نفس الوقت تكاليف كبيرة و تدريب العاملين بشكل أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعمل .

المرحلة الرابعة : أي مرحلتى الحرب العالمية الأولى و الثانية ، فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار و تدريب و توفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ، ودراسة معوقات الأداء سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات

التي ينبغي أن تقلل من جهد العاملين ورفع معدلات الإنتاج .

-لقد تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول نذكر منها الهند ، حيث فتحت مدراس و أكاديميات خاصة بالتدريب الإداري ، وكذلك الأمر في بريطانيا و الولايات المتحدة وفرنسا .

-أما على الصعيد العربي وقد أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية و التي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية و العمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية .

<sup>1</sup> مبروكة عمر محيرق ، أساسيات تدريب الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار للنشر و التوزيع القاهرة 2013 ص15

الفرع الثاني : تعريف التدريب :

لقد اختلف الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب ، وسنتطرق لأهم التعاريف .

-التعريف الأول :

هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية مع الأخذ في عين الاعتبار دائما إمكانية تطبيقها في العمل وهو نشاط خاص باكتساب وزيادة معرفة ومهارة الفرد لأداء عمل معين<sup>1</sup> .

التعريف الثاني :

هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بالمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها ، وتغيير سلوكها و اتجاهاتها بشكل ايجابي مما قد ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة .

التعريف الثالث :

عملية تعديل ايجابي دو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية ، وذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج لها الإنسان و تحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل و الإدارة و الأنماط السلوكية و المهارات الملائمة و العادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعالية على السرعة و الاقتصاد في التكلفة ، كذلك في الجهود المبذولة و الوقت المستغرق .

التعريف الرابع :

عرف الطعاني التدريب أنه الجهود المنظمة و المخططة لتطوير معارف وخبرات ن واتجاهات المتدربين وذلك لجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم<sup>2</sup> .

التعريف الخامس :

حسب أندرسون التدريب هو عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم ويركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف ، المعلومات ن المهارات ، الأنشطة ،الاتجاهات ، المعتقدات و النسق القيمي. .

<sup>1</sup> مبروكة عمر محيرق مرجع سابق ص 21.

<sup>2</sup> الطعاني حسن أحمد -التدريب مفهومه فعاليته ، البرامج التدريبية وتقويمها ، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2002 ص 22 .

-ومن خلال هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتدريب وهو التدريب وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية تركز أساسا على اكتساب الفرد خبرات واتجاهات ومعارف لتحسين أداءهم داخل المنشأة ،

وكيفية التصرف مع الظروف الجديدة و التأقلم معها ، وذلك باستخدام أساليب وطرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن ن وهذا لتحقيق أهداف المؤسسة وتحسين الخدمة بها .<sup>1</sup>

-ومن خلال هذا التعريف نستطيع إدراك أن :

-التدريب نشاط إنساني .

-التدريب نشاط مخطط له ومقصود .

-التدريب يهدف إلى إحداث تغيرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .

-التدريب ليس هدفا في حد ذاته ن وإنما هو عملية منظمة تستهدف إلى تحسين وتنمية قدرات استعدادات الأفراد بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة .

-التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي على تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات .

-التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .

-التدريب عملية مستقبلية .

<sup>2</sup> مبروكة عسر محيرق ، مرجع سابق ص 23 .

المطلب الثاني : أنواع وأهداف التدريب .

الفرع الأول : أنواع التدريب .

تستطيع أي مؤسسة أن تختار من أنواع التدريب ما يناسبها ، وذلك بحسب طبيعة النشاط الحالي بها ، وطبيعة النشاط المرتقب ، و التغيرات المتوقعة في تكنولوجيا ن وتنظيم وعمل المؤسسة ن وتعددت الاختبارات المتاحة

أمام إدارة الموارد البشرية ، وبالنسبة لأنواع التدريب ، ويحاول الجدول التالي أن يوضح بعض أنواعها .

الجدول رقم (1) : أنواع التدريب .

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب :		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المؤسسة . - خارج المؤسسة . - في شركات خاصة . - في برامج حكومية .	-التدريب المهني و الفني . -التدريب التخصصي . -التدريب الإداري .	-توجيه الموظف الجديد . -التدريب أثناء العمل . -تدريب لتجديد المعرفة و المهارة -تدريب بغرض الترقية و النقل . -التدريب للتهيئة المعاش .

المصدر: أحمد ماهر –مرجع سبق ذكره ص 42 .

أ-أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف : وتتمثل هذه الأنواع في :

1-توجيه الموظف الجديد :

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة ، وتختلف المشروعات في طريقة تصميم برامج تقديم الموظف الجديد للعمل ، فالبعض يعتمد على أسلوب المحاضرات و البعض الأخر يعتمد على مقابلات المشرفين المباشرين لهؤلاء الموظفين .

ومن أهم البيانات و المعلومات التي تجمع هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالأتي :<sup>1</sup>

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه أنواع المنتجات و التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له .
- ساعات العمل و نظام الحضور و الانحراف .
- طريقة استخدام ممتلكات المشروع مثل الهاتف ، وآلات التصوير .
- الإنجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة المهنية .
- التأمينات الاجتماعية و الممارسات و أنظمة العلاج .
- مواقع المشروع و الإدارات و الأقسام .
- الإجراءات و الأعياد و الترفيات و الحوافز .

#### 2-التدريب أثناء العمل :

ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس 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 هذا التدريب ، إن كثير من آلات اليوم تتميز بالتعقيد ، الأمر الذي لا يكفي

معه استعداد لعامل أو خبرته الماضية ، وإنما عليه أن يلتقي تدريبا مباشرا على الآلة نفسها و من المشرف عليها

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

حيث تتقدم معارف و مهارات الأفراد على الأخص حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب .

#### 4-التدريب بغرض الترقية و النقل :

أي يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد ، وذلك عن المعرف و المهارات المطلوبة في الوظيفة التي سيرقى .

وسينقل إليها ، هذا الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة حيث يتم ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية و التحاق العامل ببرنامج تدريبي من المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية .

<sup>1</sup> أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 43 .

5-التدريب للتهيئة المعاش :

في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن على الخروج على المعاش ، وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم خروجه من المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق الاستمتاع بالحياة ، والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية ن و السيطرة على الضغوط و التوترات الخاصة بالخروج على المعاش

ب-أنواع التدريب حسب نوع الوظائف : وتتمثل في :<sup>1</sup>

1-التدريب المهني و الفني :

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية منها : أعمال الكهرباء و التجارة و الصيانة و التشغيل وغيرها .

وتتمثل التلمذة الصناعية نوعا من التدريب المهني و الفني ، تقوم بعض الشركات بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ، ويحصلون غالبا على شهادة فنية قد تعادل الإعدادية أو الثانوية وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

2-التدريب التخصصي :

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية ، وتشتمل عادة الأعمال المحاسبية و المشتريات و المبيعات و هندسة الإنتاج و المعارف و المهارات وهنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية وإنما على حل المشكلات المختلفة واتخاذ قرارات فيها .

3-التدريب الإداري :

ويتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتوليد المناصب الإدارية الدنيا ، أو الوسطى ، أو العليا وهي معارف تشمل العمليات الإدارية .

ج-أنواع التدريب حسب مكانها : وتتمثل في :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الفتاح دياب حسنين ، دور التدريب في تطوير العمل الإداري مطبعة الثل ، الطبعة الأولى 1996 ص43.

<sup>1</sup> الصباب -أحمد عبد الله -مبادئ الغدارة ، مطالع سحر جدة 1982 ص 45 .

1-التدريب داخل الشركة :

قد ترغب أي مؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة ، سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة ، وبالتالي يكون على الشركة دعوة المدربين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف عليها ، وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل حيث يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم بالمعارف و المهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف عليه من قبل العاملين ذوي الخبرة بهذه المهمة .

2-التدريب خارج المؤسسة :

تفضل بعض المؤسسات أن تنتقل كلاً أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة .

ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بالمؤسسات الخاصة أو الالتحاق بالبرامج الحكومية .

أ-مؤسسات التدريب الخاصة :

على أي مؤسسة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو مؤسسات تدريب خاص أن نطمأن على جدية التدريب فيها ، وأن تفحص سوق التدريب ، وأن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و المؤسسات الخاصة .

ب-برامج حكومية :

تقوم الدولة أحياناً بدعم برامج التدريب ، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة ، أو من خلال الحرف الصناعية و التجارية وهي في العادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

الفرع الثاني : أهداف التدريب .

يعتمد نجاح أي برنامج تدريبي بان تكون له تكون له أهداف واضحة ويمكن استخلاصها فيما يلي<sup>1</sup> :

-تنمية الموارد البشرية باختلاف طبيعة عملها وتخصيصها على نحو يساهم في تعزيز فعالية القوى العاملة و قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة .

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد -إدارة الموارد البشرية - دارالجامعية للطباعة والنشر ببيروت 1999 ص 92 .

- ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة ، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء ، وبيان الأداء الفعلي للعاملين .
- زيادة مهارات وقدرات العامل وتسليحه بمقومات تؤهله لمناصب الوظيفة الأعلى .
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو موجود في مجال التطور التكنولوجي .
- توفير الدفاع الذاتي لدى الفرد لرفع كفاءته ، وتحسين إنتاجه كما ونوعا ورفع المعنوية للعاملين .
- خلق فرص عمل جديدة ، فالتدريب عند استخدامه الحاسوب لم يقلل فرص العمل كما كان يعتقد البعض ، بل أوجد فرص أخرى للعمل ،
- تزويد الأفراد بالمعرفة عن مبادئ والأساليب الإدارية عن وظائف الدولة ، وتحديد دورهم في دفع حركة التقدم وارتباط ذلك وتفاعله مع البيئة .
- تدريب الأفراد على مختلف مستويات السلم الوظيفي لزيادة مهارتهم ورفع قدرتهم في مجال استخدام الأساليب الفنية الحديثة .
- زيادة الاستقرار في العمل مما يؤدي على رفع الروح المعنوية للمتدربين .
- مواكبة المتدربين للمستجدات في حقول المعرفة ذات العلاقة بعملهم .
- زيادة معارف المتدربين ومعلوماتهم .
- ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى مجموعات رئيسية<sup>1</sup> .

#### 1-أهداف عادية :

وتعني الغايات التي يسعى التدريب إلى تحقيقها والتي تتخذ لمواجهة مواقف متكررة ن وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد ذهني وإبداع من جانب مصمم البرامج لان هذا النوع من الأهداف يركز على مؤشرات وأرقام واقعية تعكس الحكم الفعلي لفئة الأفراد المطلوب تدريبهم في المنظمة .

<sup>1</sup> مبروكة عمر ميعرق -مرجع سبق ذكره ص 34

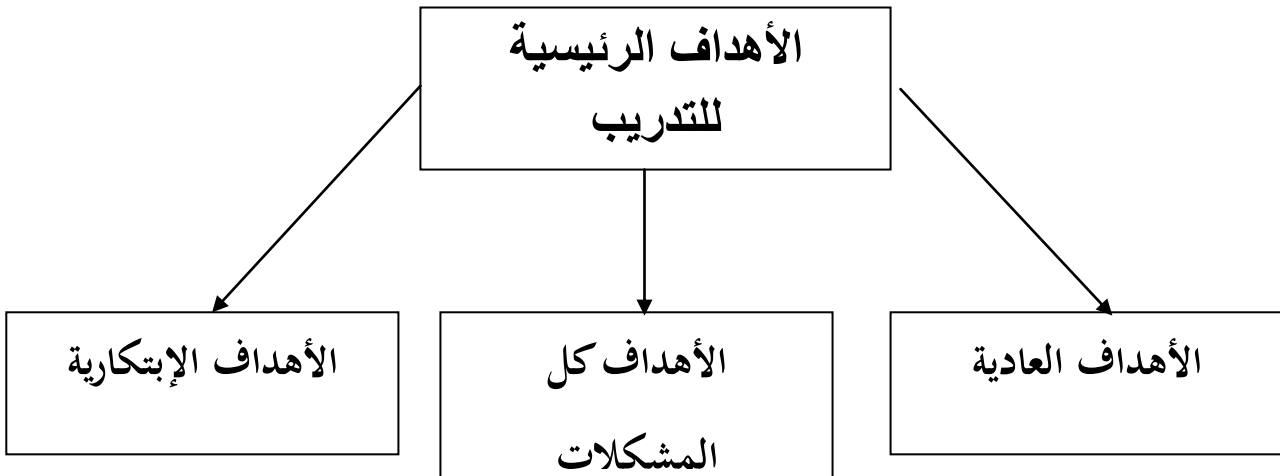
2-أهداف حل المشكلات :

وهذا النوع من الأهداف يتجه نحو إيجاد حلول المشكلات التي تواجه العنصر البشري ، ومحاولة الكشف عن المعوقات والانحرافات التي تعوق الأداء ، فيتم بذلك تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات وتطبيق الوسائل العلمية المتطورة ، في علاجها ، وهذا النوع من الأهداف التي تعلو الأهداف العادية . ويهدف هذا النوع من الأهداف على استعادة التوازن للتنظيم و التغلب على مصادر انحراف الأداء على الأنماط العادية .

3-أهداف ابتكاريه :

تعتبر الأهداف الإبتكارية للتدريب أعلى مستويات المهام التدريبية لأنها تصنف أنواعا من السلوك و الأساليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وتخفيض تكاليف التدريب ، كما تختص هذه الأهداف بمحاولة تحقيق نتائج غير عادية ترفع مستوى الأداء في التنظيم نحو مجالات وأفاق لم يحدث الوصول إليها . وتهدف إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة و الفاعلية ويجب التأكيد على أن الهدف التدريجي يجب أن يكون وثيق الصلة بأهداف الوظيفة التي يشغلها الفرد ، وأهداف المنظمة التي يعمل بها ، وكذلك الأهداف الشخصية للموظف نفسه .

الشكل رقم (01) : الأهداف الرئيسية للتدريب .



المصدر: من إعداد الطالبة .

المطلب الثالث: مراحل عملية التدريب وأهميته.

الفرع الأول: مراحل عملية التدريب :

إن الفعالية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى تكامل بين أجزائه وعناصره، وتمر العملية التدريبية بمراحل أساسية وهي كالتالي:

أولاً : جمع وتحليل المعلومات .

وتتعلق هذه المرحلة بتوفير البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي ، وهي لا تأخذ بشكل متقطع حيث الحاجة إلى اتخاذ إجراء تدريبي ولكنها ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام أشمل للمعلومات. ومن أهم الطرق المستعملة في هذه المرحلة هي <sup>1</sup> :

(أ) تحليل البيئة الداخلية : وتهتم هذه البيئة بدراسة المتغيرات التالية :

- التوقعات والتقلصات في حجم النشاط .
- برامج الترقية والنقل .
- إضافة منتجات جديدة .
- إعادة تصميم الوظائف .

(ب) تحليل البيئة الخارجية : فتهتم بدراسة ما يلي :

- أ- البيئة الاقتصادية : وتؤثر هذه البيئة على موازنة التدريب من خلال مستويات الأسعار و معدلات التضخم على تكلفة التدريب و من أهم عناصرها :
- حواف المتدربين .

- تكاليف صيانة أجهزة التدريب .

- إعداد المتدربين المرشحين و الموافقين لمتوسط تكلفة التدريب .

ب- البيئة الفنية : ويطلق عليها بالبيئة التكنولوجية و التماس مع هذه البيئة يستدعي تغييرا في أداء

العاملين، وهذا لا يكون إلا عن طريق التدريب، لذا يجب استعمال طرق وأساليب جديدة للعمل تتطلب تدريباً مسبقاً ، وذلك لتعويد العاملين على العمل الجيد .

ج- البيئة التنافسية : ومن أهم مظاهر المنافسة هي سعي المؤسسة لرفع من جودة منتجاتها وتخفيض

تكاليفها، وذلك بصفة دائمة ، وكل هذا يتطلب عمال أكثر كفاءة ولا يحصلون عليها إلى بجهود مكثفة في التدريب وتكون موافقة للأهداف المسطرة .

1- عادل حرحوش صالح – إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، جدار الكتاب العالمي عمان الأردن 2006 ص 23

ثانيا : تحديد الاحتياجات التدريبية :

تبدأ عملية التخطيط للتدريب بالتطرق إلى الاحتياجات التدريبية باعتبارها مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في معارف و سلوكيات العاملين و تصميمها على شكل برامج التدريب .

1. مفهوم الإحتياجات التدريبية :

هي مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الأفراد، و ذلك لتنمية شخصياتهم بجميع مقوماتها، و لأداء اختصاصات و واجبات وظيفتهم بكفاءة عالية .

2. مجالات تحديد الإحتياجات التدريبية :

و تركز هذه المجالات على ثلاث مجالات رئيسية تتمثل في :<sup>1</sup>

أ) المعارف و المهارات الإدارية و الفكرية التجريبية : و تتعلق بصفة كبيرة بالسلطة العليا ، و هذا لأنها تهتم أساسا باتخاذ القرارات ، و هذا لا يعني أن باقي المحتويات لا يحتاجون لها ، وإنما يجب تثقيفهم ليتمكنوا من الارتقاء على السلم الوظيفي .

ب) المعارف و المهارات التنفيذية : و تخص في الغالب المستوى التنفيذي لأنها معينة بالعمليات التنفيذية ، و تقل أهمية هذه المعارف كلما صعدنا الهرم الإداري من الأسفل إلى الأعلى .

ج) المعارف و المهارات السلوكية : و تختص بالمستويات الوسطى و التي تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا و الدنيا، فهي تحول القرارات الرسمية إلى قرارات تنفيذية لتمدها الإدارة الدنيا على شكل أوامر .

3) طرق تحديد الإحتياجات التدريبية :

هناك ثلاث طرق يتم استخدامها من طرف المؤسسة من أجل تحديد الإحتياجات التدريبية و هي كالتالي :

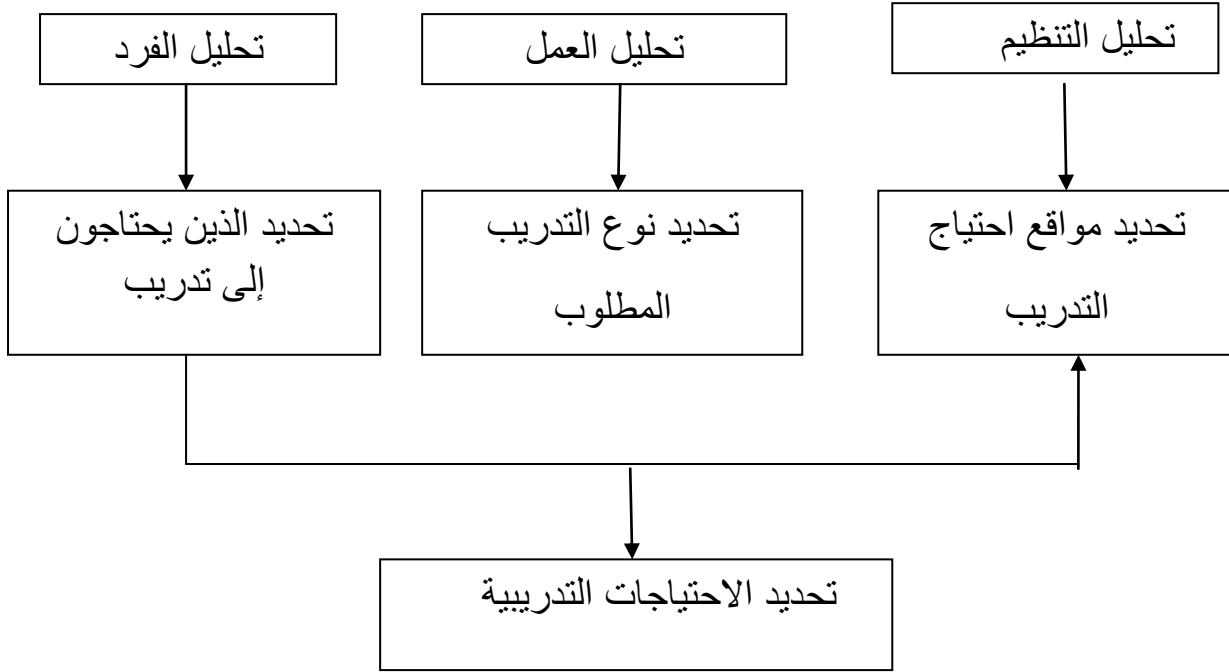
1- تحليل التنظيم : و يهدف إلى تحديد درجة ملائمة التنظيم القائم لأهداف و متطلبات العمل، و تقويم فعالية التنظيم، و تحديد التعديلات اللازمة لزيادة فعاليته.

2- تحليل العمل : حيث يتم تحديد الجوانب التي يجب أن يهتم بها في الوظيفة، و التي تتطلب فحص أعمق عن طريق المشاهدة و المقابلة مع العمال و المسؤولين من أفراد المؤسسة لاكتشاف دوافع الضرر.

3- تحليل الفرد : حيث يتم تحليل أداء العاملين و اكتشاف القصور التي يعانون منها، و ذلك لتحديد الأشخاص المعنيون أو الذين هم بحاجة للتدريب .

1- صلاح عبد الباقي الشنواني، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية مؤسسة الشبان الجامعية- الإسكندرية مصر 1999 - ص 47

و الشكل الآتي بين طرق تحديد الاحتياجات التدريبية :  
الشكل رقم (03) : طرق تحديد الاحتياجات التدريبية.



المصدر: صلاح عبد الباقي الشتواني - مرجع سابق ص 65 .

#### 4) مستويات تحديد الاحتياجات التدريبية :

- 1- على مستوى المنظمة : وتتم عن طريق الإنتاجية الكلية للمنظمة وذلك منة خلال استخدام نتائج و مؤشرات تقييم الأداء في تحديد أوجه القصور العامة في المنظمة ، و التعرف من خلالها على الأنشطة و الوحدات التنظيمية التي أدت إلى حدوث هذه القصور، و من تحديد الحاجة فيها إلى التدريب .
- 2- على مستوى الفرد : و يقصد بها التعرف على أوجه القصور في المعارف و المهارات والاتجاهات لفرد ما يشغل وضعا وظيفيا في المنظمة، حيث قياس دوافعه و مستوى أدائه الحالي، و تحديد مشكلات هذا الأداء، و هذا يتم عن طريق مقارنة دقيقة بين الواقع الفعلي للمعارف و المهارات في الفرد، و بين متطلبات أداء شغله لوظيفة معينة، و حيث يكون الفرق هو الاحتياج التدريبي لهذا الفرد .
- 3- على مستوى الوظيفة : تعتبر الوظيفة مجموعة من المهام و الإجراءات التي تتم بواسطة فرد ما، و يربط بين هذه المهام خط متجانس و مشترك من المعارف و المهارات والاتجاهات . و يقصد بهذا المستوى هو تحليل المهام و تحديد المهارات والاتجاهات المطلوبة في شاغلي هذه الوظيفة .

5) أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية :

إن مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية تلعب دورا مهما في العملية التدريبية، كونها ترسم المسار الذي يجب السير عليه، فهي تحدد نوع و عدد البرامج المطلوبة، وأيضا المتدربين المحتاجين للتدريب وهذا لجعل البرنامج مرغوبا فيه من طرف المتدربين ، وكذا المدربين و مسيري الإدارة، و تساهم في سد الفجوات التي تحدث في مستويات التدريب.<sup>1</sup>

ثالثا : تصميم البرامج التدريبية :

تبدأ عملية تصميم البرامج التدريبية بعد الانتهاء من وضع الخطة التدريبية و اعتمادها بصورة نهائية، حيث تقوم سلطة التدريب العليا بإرسال الخطة إلى الأجهزة التنفيذية المعنية بعمليات التنفيذ، لتتولى أخذ ما انتهت إليه الخطة الأساسية، و من ثم العمل على برامج التدريب المدرجة فيها في صورة البرامج التنفيذية .  
أ-العناصر المطلوبة في تصميم البرامج التدريبية :

1- عنوان البرنامج التدريبي :

ويعني هذا العنصر وضع عنوان مناسب و بشكل واضح، و يكون فيه دلالة مباشرة على الاحتياجات الأساسية التي يتم تلبيتها من خلاله .

2- أهداف البرنامج :

عند تصميم البرنامج التدريبي يجب أن توضع الأهداف على ضوء الاحتياجات التدريبية التي حددت من قبل، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف التنظيمية و البيئية المحيطة و العلاقة بين هذا البرنامج و البرامج الأخرى و من أهدافه<sup>2</sup>

- أن تكون الأهداف مرتبطة بعنوان البرنامج ولها دلالاتها المباشرة عليه، كما تكون مرتكزة على الأهداف التي شملتها الخطة الأساسية، و تصب في إطارها .

- أن تكون الأهداف واقعية، و يمكن تحقيقها من خلال البرامج مع تحديد و عرض الأهداف التي لا يمكن تحقيقها .

- أن توضع الأهداف بصورة محددة من ناحية المجالات التي سوف يتم تغطيتها خلال البرنامج .

1- ياغي محمد – التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق عمادة شؤون المكتبات- جامعة الملك سعود- الرياض 2005 ص 80

2- عبد المعطي عساف- التدريب و تنمية الموارد البشرية الأسس و العمليات – دار زهران للنشر و التوزيع – عمان- 2000، ص 194

3- تحديد المتدربين أو المشاركين في البرنامج :

- و يتم ذلك من خلال الخطة العامة للتدريب، مع ضرورة التمييز بين المستويات الإدارية و الفنية للمشاركين، مع ألا يحدث الخلط بين المستويات لأن عملية التنفيذ أو الأداء التدريبي مطالبة أن تراعي الفروق الفردية ومن أهم الشروط التي يجب أن تتوفر عند المتدربين لترشيحهم للبرامج التدريبية :
- أن يكون المتدرب له شعور بالمشكلة التي يعاني منها، حيث من يريد أن يتعلم مهارة جديدة لابد أن يكون لديه إحساس قوي بحاجته لها.
  - أن يكون لدى المتدرب استعدادا عاليا للتضحية بالجهد و المال من أجل كفاءته .
  - توافر المستوى العلمي لدى المتدرب، حتى يتسنى له مسايرة و استيعاب موضوعات البرنامج التدريبي.

و على مصمم البرامج أن يأخذ بعين الاعتبار أمرين مهمين هما :

1-تحديد عدد المتدربين الذين يمكن للبرنامج استيعابهم .

2-وجود تجانس بين المتدربين في برنامج واحد.

4- تحديد الزمان الذي يستغرقه البرنامج :

- يجب أن يتوافر وقت كاف لتنفيذ البرنامج التدريبي يتفق مع طبيعة البرامج و عدد الموضوعات التي يشملها و مدى أهميتها، و يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على موضوعات البرنامج حسب أهميت كل موضوع ، و مدى تعقده و أيضا حسب مستوى المتدربين أنفسهم، و بعد ذلك يتم توزيع الوقت المحدد لكل موضوع من موضوعات البرنامج على الأساليب التدريبية التي سيقدمها الموضوع
- 5- تحديد الموضوعات التي تمثل محتوى البرنامج التدريبي .

حيث يتم تحويل الأهداف التنفيذية إلى أنشطة، ثم تحويل الأنشطة إلى عناوين موضوعية، بحيث يتم تغطية كل نشاط بأداء موضوعي مناظر لاحتياجاته و يتم تحديد زمن و محتوى كل موضوع بما يتفق مع مستويات المتدربين و الإطار الزمني المحدد للبرنامج بشكل عام .<sup>1</sup>

6- تحديد المنسق العلمي الذي يتولى إجراء جميع الترتيبات :

و ذلك عن طريق الترتيبات و الاتصالات ذات الطبيعة الأكاديمية و الفنية المتعلقة بالبرنامج من خلال التنسيق مع إدارة التدريب، حيث يقوم بالاتصال بالمدرسين و أخذ موافقتهم على تأدية البرنامج، ثم تسليم كتب اعتمادهم رسميا و متابعة الترتيبات و التكييفات العلمية المتعلقة بجميع موضوعات البرنامج و أساليب التدريب.

<sup>1</sup> مبروكة عمر محيرق -مرجع سبق ذكره ص 197 .

07- اختيار وتحديد المدربين :

حيث أن المدرب هو العنصر الأساسي في نجاح خطة التدريب، فهو يشكل الوسيلة التي يتم عن طريقها نقل رسالة وهدف التدريب ولها مرحلتين أساسيتين هما مرحلة ترشيح الأشخاص للعمل كمدربين و مرحلة اختيار المدربين .

8- تحديد أساليب التدريب :

و يتم ذلك بالتنسيق بين المدربين و المنسق العلمي للبرنامج و بالاستناد إلى السياق العام للموضوعات التفصيلية التي يقوم عليها البرنامج ، و تكون متنوعة حسب التنوع في نوعيات المدربين و مستوياتهم و بحسب المعارف و المهارات، و غيرها من الأهداف المطلوب تحقيقها .

9- تحديد المنسق الإداري :

يمثل حلقة الوصل بين المنسق العلمي و الأشخاص التنفيذيين المعنيين بجميع التحضيرات اللازمة لتنفيذ البرنامج بدءا من تحضير القاعات أو التجهيزات و ضبط المواعيد و استقبال المدربين و المتدربين و ترتيب جميع الاحتياجات الإجرائية التي يحتاجونها كتصوير المواد و النماذج المتعلقة بالتقييم.

10- تحديد الأدوات و المعدات السمعية و البصرية المناسبة :

يتم تحديد الأدوات الخاصة بتنفيذ البرامج التدريبية كجهاز العرض و الجهاز المرئي و الحاسوب إلى غيرها .

ب- نماذج تصميم البرامج التدريبية:

هناك العديد من النماذج المستخدمة في تصميم البرامج نذكر منها:<sup>1</sup>

1. نموذج الأحداث الحرجة :

يعتبر من أحد النماذج المعتمدة في تصميم البرامج التدريبية ، و هو يركز على مجموعة من الخطوات التي يجب مراعاتها باعتبارها مجموعة من الأحداث الحرجة من بينها تحليل احتياجات المنشأة و تحديد السلوك المطلوب تغييره، و بناء المنهج التدريبي و تنفيذ التدريب.

2. نموذج الهام في تصميم برامج التدريب :

لكل مهمة من مهام تصميم البرنامج التدريبي ، بدءا من تحليل الاحتياجات و حتى المتابعة و التقييم، غرضها المميز و طريقتها الخاصة و نتائجها.

رابعا : تنفيذ البرامج التدريبية :

تحتاج عملية تنفيذ البرامج التدريبية إلى مرحلتين أساسيتين تتكاملان معا حتى تتم هذه العملية بنجاح و فعالية و هما :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بشينة إسماعيل مصطفى -تأثير أهداف و برامج التدريب في فعاليته أكاديمية الدراسات العليا طرابلس 2002 ص. 204

<sup>2</sup> بشينة إسماعيل مصطفى مرجع سابق ص 223 .

1- مرحلة الإعداد للتنفيذ:

- وهي مرحلة تقوم بإدارة التدريب ويشمل الخطوات التالية :
- أ- إعلان عن البرنامج ودعوات الترشيح : وتتضمن هذه الخطوة ما يلي :
- تحديد المسؤولين عن وضع الترتيبات التخطيطية لمسارات التنفيذ .
  - تحديد إعداد المشاركين نوعياتهم و مواصفاتهم تحديدا كاملا .
  - تصميم خطابات الترشيح للمشاركين وإرسالها .
  - تحديد المدرب بشكل مبدئي .
  - الإقرار النهائي لعملية التنفيذ .
- ب- إعداد الملفات التدريبية و المواد التدريبية التكميلية : وتتضمن ما يلي :
- الاتفاق مع المدربين على المواد التدريبية و تاريخ استلامها .
  - التأكد من استلام جميع المواد التدريبية من المدربين .
  - متابعة عملية طبع و تدقيق المواد التدريبية.
- ج- الخدمات المصاحبة و المساندة : و تشمل ما يلي :
- إجراء الاتصالات اللازمة، شفوية أو مكتوبة في المرشحين للمدربين للتذكير بمواعيد التذكير .
  - تحديد إجراءات و خدمات الطباعة و التصوير و خدمات الطوارئ سواء ما يتعلق منها بسلامة المكان أو الإسعافات الأولية .
  - إعداد الترتيبات اللازمة لعملية الإنتاج و تحديد المستلزمات المتعلقة بها.
  - تحديد الجهات المسؤولة عن توفير خدمات المشاركين قبل التدريب و أثناء عملية التدريب .
- (د) المتابعة :

و يقوم بذلك مسؤولوا التدريب في إدارات التدريب المعينة و تشمل ما يلي :

- التأكد من القائمة النهائية للمشاركين .
- التأكد من وضع العلامات و الإرشادات و الملصقات الإعلامية .
- الاختبار النهائي لجميع الخدمات المساندة قبل التدريب و أثناء و بعد التدريب .
- الاطمئنان النهائي على دقة الخطة التنفيذية بجميع تفاصيلها.

02- مرحلة التنفيذ :

حيث يقوم بها عادة المدربين حسب الجدول الزمني و الموضوعي المحدد، و أهم ما يجب مراعاته في هذه المرحلة لإنجاح عملية التنفيذ مايلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> نصر الله حنا -إدارة الموارد البشرية عمان دار الزهران 2002 ص 241 .

أ) شخصية المدرب وكفاءته في التدريب : فالمدرب هو أهم عنصر في العملية التدريبية فهو يساهم في فعالية التدريب ونجاحه أو إخفاقه .

ب) إعداد المدربين: يجب أن يكون عدد المشاركين في البرنامج التدريبي الواحد معتدلا، لأن الزيادة الكثيرة في العدد تضعف مقومات نجاح التدريب .

ج) المناخ العام السائد للتدريب : يجب بناء مناخ إيجابي و محفز للمدربين أو المتدربين أو حتى لمنسقي التدريب، ويجب توفير العناصر المهمة و مراعاتها منها : تنظيم القاعات التدريبية و توفير التجهيزات و الأدوات السائدة و أيضا فترات الاستراحة بين الجلسات التدريبية و شكل الضيافة المقدم.

خامسا : تقييم البرامج التدريبية :

1- مفهوم التقييم :

هو عملية تهدف إلى قياس فعالية و كفاءة الخطة التدريبية و مقدار تحقيقها للأهداف المقدره و إبراز نقاط القوة و الضعف فيها .

2- أهداف التقييم :

تمثل أهداف التقييم في :<sup>1</sup>

- تحسين و تطوير عملية تنمية الموارد البشرية .

-تحديد وجوب الاستمرار في العملية من عدمه .

-تحديد التغيرات و الأخطاء التي يمكن أن تحدث في المراحل السابقة .

قياس كفاءة المدربين الذين نفذوا البرامج التدريبية

03- طرق التقييم :

لتحقيق أهداف التقييم يجب الاعتماد على عدة طرق لتقييم التدريب منها :<sup>2</sup>

أ-تقييم البرامج التدريبية :

حيث يتم تحديد أهم المقترحات و مناقشة السبل المسكنة لتفادي السلبيات و المحافظة على ما تمثله من إيجابيات و تقوم بتعزيزها .

ب-تقييم المدربين :

حيث تتم عملية تقييم المدربين بثلاث طرق و هي كالتالي:

-تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب و ذلك بالإعتماد على سمعتهم و كشف قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين .

-تقييم المدربين خلال التدريب خاصة في البرامج طويلة الأجل .

<sup>1</sup> مبروكة عمر محيق -مرجع سبق ذكره ص 225 .

<sup>2</sup> نصر الله حنا -مرجع سبق ذكره ص 242 .

-التقييم فور انتهاء التدريب و ذلك للتعرف على وجهة النظر للمتدرب في مدربه .

#### 8- تقييم المتدربين :

يشمل تقييم المتدربين العمليات التالية :

1-تقييم المتدربين قبل بدء التدريب : ويتم فيه قياس مستوى مهاراتهم و طموحاتهم من خلال مشاركتهم في البرنامج و معدلات أدائهم .

2-تقييم المتدربين أثناء التدريب : ويشمل الملاحظة وأسلوب المناقشة من طرف المديرين و مراقبة طريقة الإجابة عنها و ملاحظة ما يملكه المتدربين من ميزاتي الفهم و الإستيعاب للبرامج التدريبية .

3-تقييم المتدربين فور انتهاء البرنامج التدريبي : و ذلك للمقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة .

4-تقييم المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي : ويتم تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتائج التدريب في ممارستهم العملية، و تكون فترة التقييم سنة أو ستة أشهر من انتهاء البرنامج.

#### 2- تصميم إستراتيجية التقييم:

يمكن تصميم الإستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة التالية :

الجدول رقم (2) : إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية:

قياس معايير الفاعلية			
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب		
(02)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب	مجموعات الدراسة
(04)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب + مجموعة مقارنة تماثلها لكنها لم تتلقى التدريب	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان إدارة الموارد البشرية- دار الجامعة الجديدة للنشر- الإسكندرية 2003

ص 204 .

\* نستنتج من الجدول مختلف الإستراتيجيات لتقييم برنامج التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور سلطان -إدارة الموارد البشرية -دار الجامعة الجديدة للنشر-الإسكندرية 2003 -ص205 .

الإستراتيجية رقم (01) : تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، حيث هذه الإستراتيجية لا تعطي اي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغير الذي أحدثته التدريب.

الإستراتيجية رقم (02) : حيث تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب ، وهي أفضل من الإستراتيجية الأولى من حيث أنها توفر أساسا للمقارنة بين بيانات الفاعلية قبل وبعد التدريب، وهي بذلك تمكن من قياس التغير الذي طرأ على الأفراد لحصولهم على التدريب.

الإستراتيجية رقم (03) : تعتمد في تطبيق مقياس الفاعلية بعد التدريب ليس فقط على الأفراد الذين تلقوا التدريب ، وإنما أيضا على مجموعة أخرى من الأفراد تماثل المجموعة التدريبية في كل الخصائص فيما عدا عدم تلقيا للتدريب، وتوافر مجموعة المقارنة يمكن من قياس الفروق بين سلوك أو فاعلية الأفراد الذين تلقوا التدريب وأولئك الذين لم يتلقوه.

الإستراتيجية رقم (04) : فهي من أكثر الإستراتيجيات الأربعة أحكاما حيث تقوم بقياس الفاعلية قبل وبعد التدريب ليس فقط بالنسبة للأفراد الذين تلقوا التدريب وإنما بالنسبة للأفراد مجموعة المقارنة، وهي بذلك توفر بيانات عن التغير الذي طرأ على أفراد المقارنة، فإذا وجد أن التغير الذي طرأ على مجموعة التدريب أكبر من الذي طرأ على مجموعة المقارنة كان ذلك مؤشرا لفاعلية التدريب، أما إذا لم يوجد إختلاف بين المجموعتين أو اقل .

بالنسبة لمجموعة التدريب إذا ما تم مقارنته بمجموعة المقارنة ، كان ذلك دليلا على عدم فاعلية التدريب.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد سعيد أنور السلطان- مرجع سبق ذكره ص 206

<sup>2</sup> ياغي محمد-مرجع سبق ذكره ص 85

الفرع الثاني: أهمية التدريب :

تكمن أهمية التدريب في النقاط التالية :<sup>1</sup>

- يعتبر التدريب عنصر رئيسي لبناء الموارد البشرية القادرة على تنفيذ برامج التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.
- يعد التدريب مدخل حاسم في الإنجازات الحضارية التي تتم في المؤسسات الصناعية.
- يعتبر التدريب وسيلة من وسائل الاستثمار التي يمكن للمنظمة تبنيها و أن تحقق بواسطتها مكسبا ماليا يضاف إلى قائمة الأرباح.
- تعزيز قدرة الموظف الإبداعية، و تحفيز عنصر المبادرة لديه .
- رفع كفاءة الاستخدام للمورد البشري و تطوير العلاقات داخل العمل.
- يساهم التدريب في رفع الإنتاجية في المؤسسة .
- يؤدي التدريب إلى استمرارية المنظمة و استقرارها حيث يساهم في قدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات في مجال استخدام التكنولوجيا و الإدارة.
- يساهم التدريب في تخفيض حوادث العمل و ذلك يعني أن التدريب الجيد عل الأسلوب المأمون لأداء العمل و على كيفية أداءه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحادث.
- يعد التدريب من أكثر الإستراتيجيات الفاعلية و المتداولة في مجال تنمية الموارد البشرية بهدف تحسين الأداء و زيادة الإنتاجية.
- الارتقاء بالعنصر البشري و الاستفادة منه بصورة كبيرة و ذلك لتعويض النقص في عناصر الإنتاج الأخرى كالآلات و المعدات و رأس المال.
- يساهم التدريب في تحقيق أعلى معدلات الكفاءة في استخدام العناصر البشرية المتاحة .
- يكتسب التدريب أهمية خاصة تطراً لدوره الهام في زيادة قدرات الدول على متطلبات عنصر العولمة و تكنولوجيا و تحرير التجارة.
- يساهم التدريب في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة خاصة تحقيق رضا الزبون.
- يساهم التدريب في ترشيد القرارات الإدارية و رفع سوية أداءها بكفاءة و فعالية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بكسن حسينة-التدريب في ظل التكنولوجيا الحديثة- مذكرة ليسانس- المركز الجامعي بالمدينة 2003 ص23

المبحث الثالث: علاقة التدريب بتحسين الخدمة في المؤسسة .

إن المؤسسات الناجحة هي التي تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها وخدماتها المقدمة لهم، حيث أن تدريب المورد البشري يساهم في جودة الخدمة أي رضا الزبون.

المطلب الأول : تعريف الخدمة و مكوناتها .

الفرع الأول : تعريف الخدمة :

- يمكن تعريفها بأنها: كافة الأنشطة و العمليات التي يبرز فيها الجانب الغير الملموس، و التي تتولد عنها منافع

وإشباعات يمكن بيعها .<sup>1</sup>

- و تعرف أيضا أنها: أي نشاط أو سلسلة من الأنشطة ذات طبيعة غير ملموسة في العادة، ولكن ليس ضروريا أن تحدث عن طريق التفاعل بين المستهلك و المؤسسة، و يتم تقديمها كحلول لمشاكل العميل أو المستفيد.

الفرع الثاني : مكونات الخدمة :

تتكون الخدمة من عدة مكونات نذكر منها:<sup>2</sup>

1-خدمة الجوهر : و يقصد بخدمة الجوهر أنها الهدف الذي جاء من أجله الزبون إلى المؤسسة الخدمية، و هي تلك الخدمة التي تشيع الرغبة الرئيسية للزبون، فالقصد من الذهاب إلى اتصالات الجزائر هو شراء هاتف أرضي مثلا كجوهر للخدمة.

2-الخدمات التكميلية: تعتبر الخدمات التكميلية مدعمة لخدمة الجوهر في أشياء ضرورية للحصول على خدمة متكاملة وراقية.

3-المعلومات : يحتاج المستفيد إلى معلومات ترشده إلى مكان الحصول على الخدمة و إلى معلومات تفصيلية عن طبيعة و مزايا الخدمة .

4-استلام الطلبات: حيث يتم استلام طلبيه المستفيد، و يتم أيضا معالجتها بغية توفيرها له في المكان و الزمان المحدد.

5-تقديم الاستشارة: و تقوم بناءا على طلب العميل لمصلحته لغرض حل مشكلة ما، و تتضمن أن يكون

مقدم

<sup>1</sup> ناجي معلا ورائق توفيق -أصول التسويق -طبعة الأولى -دار وائل للنشر عمان 2002 -ص147

<sup>2</sup> براينيس عبد القادر -التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية -أطروحة دكتوراه جامعة الجزائر سنة 2006 -2007 ص 117 .

الاستشارة يعرف الوضع القائم للعميل أي معلومات خلفية عنه قبل تقديم أو اقتراح أي أسلوب لحل المشكلة<sup>1</sup>.

6- حماية ممتلكات المستفيد: حيث لما يقوم الزبون بزيارة مؤسسة خدمية فهو يطلب المساعدة في الحفاظ على ممتلكاته، كتوفير مواقف آمنة لإيواء سيارته .

7-إعداد الفواتير: تقوم المؤسسة الخدمية بإعداد فواتير للمستفيد من خدماتها، وينبغي أن تكون هذه الفواتير دقيقة و مطابقة لقيمة الخدمة المقدمة، وإلا أصاب المستفيد حالة من عدم الرضا، وينبغي إعداد هذه الفواتير بسرعة خاصة عندما يكون المستفيد في حالة انتظار لاستلامها ودفعها<sup>2</sup>.

8-الدفع : يترتب عن استلام الفاتورة إجراءات الدفع، وتتم من قبل الزبون حيث يقوم بتسديد الفواتير من خلال بطاقات الائتمان أو من خلال توسط البنوك أو بواسطة البريد.

المطلب الثاني : خصائص الخدمة .

للخدمة خصائص متفق عليها من طرف الباحثين والتي من أبرزها :

أ- التلازمية : وتتمثل في وجود ترابط بين الخدمة ذاتها وبين الشخص المستفيد، وحيث لما يكون مزود الخدمة و متلقيا في مكان واحد ينتج عنه تأثير على النتائج المتوقعة من الخدمة، وهذا ما يدفع المؤسسات الخدمية إلى توجيه إمكانياته نحو تدريب و تأهيل مزودي الخدمات .

ب- اللاملموسية : من أهم خصائص الخدمة أنها تعتبر غير ملموسة و منه لا يمكن الإحساس بها ماديا ، أو عن طريق التذوق أو التجريب قبل استخدامها أو شرائها .

ج- عدم تماثل الخدمة : تعتبر الخدمة متغيرة حسب أوقاتها أو ظروفها حيث يصعب الحصول على كفاءات و ظروف متماثلة في هذا الشأن، حيث أن من الصعب أن ينتج شخص نفس نوعية الخدمة لزبونين فقد تكون لهذين الزبونين نفس النظرة اتجاه منتوجين من نفس العلامة و من نفس المؤسسة، ولكن بالنسبة لنفس الخدمة لا تكون لهما نظرة متشابهة وذلك لسببين يتمثلان في :<sup>3</sup>

السبب الأول : هو كون أن للمستهلك تأثير على نوعية الخدمة.

السبب الثاني : هم كون أن للبياع تأثير على نوعية الخدمة.

وهنا تكمن أهمية الموظفين الذين نصادفهم أثناء شرائنا للخدمات لأنهم هم الذين يحددون رضا أو عدم رضا الزبون بنوعية الخدمة التي يحصل عليها التي تظهر له مستوى الخدمة إما جيد أو رديء.

<sup>1</sup> برينس عبد القادر- مرجع سبق ذكره ص 118

<sup>2</sup> نظام سويدان- التسويق، مفاهيم معاصرة-دار حامد للنشر و التوزيع-عمان-2002 ص 110

<sup>3</sup> حميد الطائي و البشير العلق- إدارة عملية الخدمة، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع -عمان- 2008 ص 23

د- الزوالية : تتميز هذه الخاصية بقابلية الخدمة للتلف، وتكون تابعة من عدم قدرتها على التخزين، لذلك فإن الكميات غير المستخدمة خلال فترة العرض ستختفي إلى الأبد.

المطلب الثالث : علاقة التدريب بجودة الخدمة.

يمكن إجمال النواحي التي يعمل التدريب في تأثير فيها إلى مايلي :

#### 1- التدريب أثناء جودة الخدمة:

التدريب أحد المواضيع الهامة و تزايد أهميته أثناء الخدمة و تتعاظم على النحو الخاص في مراحل الإصلاحات و التحولات الكبرى التي يشهدها المجتمع، فهو يساهم في تحسين الخدمة بالمؤسسة و تتمثل في:

- تحقيق رضا الزبائن و رغبتهم بكفاءة الأداء، و ذلك من خلال تقديم خدمة تدريبية ذات جودة عالية الاهتمام بجودة أداء كافة عناصر نظام الخدمة بدءاً من مدخلاتها مروراً بجميع عملياتها و انتهاءً بمخرجاتها .
- تزويد القائمين على رسم السياسات التعليمية و المهتمين بقضايا عامة و التدريب خاصة بالأهداف .
- الوصول بالمتدرب أو نتائج التدريب أثناء الخدمة إلى مستوى متميز و تقليل احتمالية الخطأ .
- تطوير العاملين بالمؤسسات التدريب بما يتلاءم مع متطلبات معايير الجودة العالمية .
- نجاح الاتصال بين الزبائن المستفيدين من الخدمات.
- يساهم التدريب أثناء الخدمة في اكتساب مهارات جديدة .
- العناية بالعمل لإشباع حاجياته.
- تحديد مدى رضا المشاركين عن البرنامج و يشمل محتويات البرنامج و طرق التدريب و وجهة نظرهم تجاه ما تعلموه، و فيه تستخدم استمارات استطلاع الرأي التي توزع في نهاية الدورة التدريبية و المقابلات مع المشاركين .
- رفع الكفاءة المهنية للزبون عن طريق إبراز مهاراته التدريبية و مساعدته على التأقلم مع العمل في المؤسسة

#### 2- علاقة جودة الخدمة برضا الزبون :

إن الخدمة التي يساهم التدريب في تحقيقها هي نيل رضا الزبون، فتسعى العديد من المؤسسات الخدمية على تحسين و تطوير مستوى جودة خدماتها باستخدام مجموعة من طرق نذكر منها :<sup>1</sup>

(1) عبد العزيز أبونبعة- تسويق الخدمات المتخصصة- الوراق للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى- الأردن-2005 ص 29

01- تحليل شكاوي الزبائن : وهي الطريقة التي تساهم في التعرف على أداء الزبائن ومدى رضاهم على مستويات الخدمة المقدمة، وتكشف المعايير التي يستخدمها الزبائن للحكم على جودة الخدمة وتوقعات التحسن وتوفير قاعدة من المعلومات التي تساعد على تطوير الجودة .

02- توظيف واستقطاب أفضل الكفاءات : يجب أن يتوفر لدى المؤسسة قاعدة من الأفراد الذين يتمتعون باتجاه إيجابي وذلك لوضع برامج التدريب لتحسين جودة الخدمة ، ويجب أن تكون المؤسسة حريصة ومتيقنة في اختيار وتوظيف أفضل العناصر التي سوف تقوم بالعرض لفعلي للمؤسسة .

03- تعليم الزبائن عن الخدمة : يمكن للمؤسسة تعزيز مصدر قيمتها لدى الزبائن من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه وتطوير معرفته بالخدمات المقدمة، وإن زيادة اهتمام الزبون بالخدمات يزيد من قدرته على اتخاذ قرار أفضل، ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات، وتأخذ هذه الطريقة عدة جوانب أبرزها :

- تعليم الزبون بكيفية إنجاز بعض الخدمات لمصلحته الشخصية.
- تعليمه من يستخدم الخدمة .
- تعليمه كيف يستخدم الخدمة .

04-الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث في المؤسسة : تلي المؤسسات إلى استخدام البحوث كوسيلة لتجميع المعلومات وتحقيق الفهم على دور الخدمة وأبعادها وعلى توقعات الزبائن وإدراكهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، يمثل برنامج فعال لتحسين نوعية الخدمة وإن وضع معايير الخدمة للعاملين و تدريبهم وتحفيزهم يتوقف على نتائج هذه الأبحاث .

05-سرعة التصدي لمشكلات الزبائن : وذلك من خلال النتائج التالية<sup>1</sup>

- تختلف نسبة رضا الزبون عن حل المشكلات باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة.
- مواجهة العوائق التي تواجه المؤسسات وذلك عند حدوثها .
- كلما زاد التعامل الفعال مع الشكوى، كلما زاد احتمال التصدي لها .

● وفي الأخير نستنتج أن التدريب الفعال يؤدي إلى جودة الخدمة و الجودة تؤدي إلى رضا الزبون و دليل على ذلك أن المؤسسة بمقابلة احتياجات الزبائن تتضمن رضاهم، حيث لقد أصبح رضا الزبون هدفا رئيسا من أهداف التدريب على اعتبار أن الجودة تهدف إلى الارتقاء بمستوى الخدمة تحقيق لرضا الزبون، لذلك أصبحت المؤسسات الناجحة خاصة التي تطبق التدريب في مواردها البشرية تأخذ بآراء الزبائن في عملياتها و خدماتها المقدمة لهم، حتى أن العديد من المؤسسات شاركت زبائنها في تصميم خدماتها و في تطوير و في عمليات التقييم المستمرة لها، وذلك من خلال تحديد إجراءات واضحة لشكاوي زبائن و اقتراحاتهم و

<sup>1</sup> - مشوري عيسى - دور التسويق بالعلاقات في زيادة ولاء الزبون- مذكرة ماجستير - غير منشورة-كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير- تخصص تسويق ص<sup>46</sup>

التعامل معهم، و بدل جهد ممكن لتوفير الخدمات لكل شخص أي لكل زبون معامل خاص به و تحسيه  
بأنه الزبون الوحيد للمؤسسة و كل هذا من أجل رضا الزبون عن جودة الخدمة المقدمة من طرف المؤسسة

خاتمة الفصل :

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل التعرف أن إدارة الموارد البشرية هي ركن أساسي في المؤسسة، حيث تساهم في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية و الخدماتية، و يعد التدريب عنصر فعال في مواكبة التطورات الحديثة ، و ذلك عن طريقة تحليل العملية التدريبية، و معرفة دور التدريب في تحسين الخدمة بالمؤسسة أي تحقيق رضا الزبون .

## الملخص:

للعنصر البشري دور حاسم في قيام المؤسسة ونموها وتطويرها ، كما انه محدد أساسي لموقع المؤسسة ، ويمكنها من مواجهة التحديات المختلفة وذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تنمية و ترقية موظفيها ، وتجديد وتحديث معلوماتهم وتطوير مهاراتهم ، وهذا يؤدي إلى تحسين الأداء ونوعية الخدمة بالمؤسسة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، التدريب ، نوعية الخدمة .

## RESUME :

L'élément humain rôle crucial dans l'organisation et la croissance et le développement, il est aussi une organisation du site de base spécifique, et leur permettre de faire face à divers défis grâce à la formation qui contribue au développement et à la mise à niveau de son personnel et de renouveler et de mettre à jour leurs informations et de développer leurs compétences, ce qui conduit à une amélioration de la performance la qualité de l'organisation des services.

.Mots-clés: ressources humaines, la formation, la qualité du service