

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -
كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الشعبة: علوم الاقتصادية

دور التدريب في تحسين كفاءة الموارد البشرية دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر-مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ :

خالدي علي

من إعداد الطالب :

زيان بدرالدين

أعضاء المناقشة

| د. | رئيسا | | |
|------------------|--------|-------------|---------------|
| د.خالدي علي | مشرفا | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |
| د.ودان بوعبدالله | مناقشا | أستاذ محاضر | جامعة مستغانم |

السنة الجامعية: 2020/2019

التشكرات

أولاً حمد وحمده للذي تم بحمده الصالحات وأعظم شكر للذي سجدت له الكائنات الذي لولاه ما كانت الموجودات المعينة على المصيبات والمطين لكل العقبات نعمده سبحانه على حسن توفيقه لإتمام هذه الدراسة.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف " علي خالدي " الذي ساعدني بتوجيهاته القيمة لتحضير هذا العمل المتواضع.

كما أتقدم بكامل الشكر و العرفان لمدير مطبعة المستخدمين لولاية مستغانم و كل موظفيها.

الإهداءات

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى أحدى هدية في الحياة وأنقى إنسانة على وجه الأرض إلى منبع العنان، بحر
الاطمئنان وسريان الأمان، أتحوان الوجود "أمي" كلمة ما أتقها حفظها الله
وجعل في كل يوم تقواها وأين ما كنت في مقامي أبغى رضاها.

إلى من تعب من أجلي شبابي، إلى أعز ما أملك وإلى سندي في الحياة الذي
تعجز الكلمات عن رد جميله "أبي العزيز رحمه الله
إلى الذين قاسموني أفراحي وأحزاني إخوتي وأخواتي.

إلى كل أفراد عائلتي صغيرا وكبيراً

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

إهداء

شكر و تقدير

الجداول والأشكال

المقدمة العامة

الفصل الاول : دراسة إدارة الموارد البشرية

- تمهيد: 05
- المبحث الأول: مدخل في إدارة الموارد البشرية..... 06
- المطلب الأول:التاريخي لإدارة الموارد البشرية..... 06
- المطلب الثاني: ماهية الموارد إدارة الموارد البشرية..... 07
- المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية..... 09
- المبحث الثاني: ماهية الموارد البشرية..... 10
- المطلب الأول: الوظائف الرئيسية والمساعدة لإدارة الموارد البشرية..... 10
- المطلب الثاني: العائد والتكلفة من الإدارة الموارد البشرية..... 12
- المطلب الثالث: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية..... 14
- المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة..... 14
- خاتمة الفصل..... 17

الفصل الثاني: طبيعة التدريب وأساسياته

- تمهيد: 19
- المبحث الاول: مفاهيم حول التدريب..... 20

| | |
|---------|--|
| 20..... | المطلب الاول: أهم مصطلحات التدريب |
| 21..... | المطلب الثاني: المفهوم الواسع للتدريب |
| 25..... | المطلب الثالث: نظام التدريب |
| 28..... | المطلب الرابع: مسؤولية التدريب والمساعدات التدريبية |
| 30..... | المبحث الثاني: أساسيات التدريب |
| 30..... | المطلب الاول: علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية |
| 31..... | المطلب الثاني: مبادئ التدريب |
| 33..... | المطلب الثالث: أنواع التدريب |
| 38..... | المطلب الرابع: اساليب وطرق التدريب |
| 40..... | خلاصة الفصل |

الفصل الثالث: محتوى العملية التدريبية

| | |
|---------|--|
| 42..... | تمهيد : |
| 43..... | المبحث الأول: محتوى العملية التدريبية |
| 44..... | المطلب الأول: الاحتياج التدريبي |
| 48..... | المطلب الثاني: تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي |
| 51..... | المطلب الثالث : تنفيذ البرامج التدريبية |
| 53..... | المطلب الرابع: تقييم التدريب |
| 56..... | المبحث الثاني: أهمية التدريب و التحديات التي يواجهها |
| 56..... | المطلب الأول: أهمية التدريب و مزايا التدريب |

- 58.....المطلب الثاني: أهداف التدريب
- 60.....المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التدريب بصفة عامة
- 61.....المطلب الرابع: التدريب في ظل التغيرات الحالية
- 62.....خاتمة الفصل

الفصل الرابع:دراسة تطبيقية لوکالة الاتصال الجزائر

- 64.....تمهيد:
- 65.....المبحث الاول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر
- 65.....المطلب الاول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر
- 66.....المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر
- 66.....المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمديرية الاتصالات الجزائر
- 71.....المطلب الرابع: أهداف وأدوار المؤسسة
- 73.....المبحث الثاني:واقع التدريب لدى المؤسسة
- 73.....المطلب الاول: نظام التدريب لدى المؤسسة
- 75.....المطلب الثاني: مراحل الاساسية المتبعة في استراتيجية التدريب
- 77.....المطلب الثالث: الاطار المنهجي وتحليل النتائج
- 78.....المطلب الرابع: أفاق ومشاكل المستقبلية لاتصالات الجزائر
- 80.....خاتمة الفصل
- الخاتمة العامة
- قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

| الصفحة | العنوان | الرقم |
|--------|---------|-------|
|--------|---------|-------|

الأشكال

| | | |
|----|--|---------|
| 25 | أهم مدخلات ومخرجات وعمليات المعالجة لنظام التدريبي | الشكل 1 |
| 27 | تصميم نظم التدريب | الشكل 2 |
| 43 | تصميم وتجهيز التدريب | الشكل 3 |
| 47 | تحديد الاحتياج التدريبي | الشكل 4 |
| 66 | الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لإتصالات الجزائر بمستغمام | الشكل 5 |
| 73 | التدريب داخل المؤسسة | الشكل 6 |
| 76 | المراحل المتبعة في استراتيجية التدريب | الشكل 7 |

الجداول

| | | |
|----|--|----------|
| 28 | مسؤولية إدارة الموارد البشرية والمديرون التنفيذيون | الجدول 1 |
| 73 | الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية للمؤسسة | الجدول 2 |

المقدمة العامة

المقدمة العامة

أصبح العالم اليوم يتسم بالديناميكية و المنافسة و التغيرات ,التكنولوجية,الإقتصادية,الإجتماعية,الثقافية.....الخ . لذا أصبح على المديرين صياغة استراتيجية دقيقة تمكن المؤسسة من التكيف مع المحيط الإقتصادي الجديد,وهذا جعله يعطي اهتماما كبير للعنصر البشري ,الذي يعد أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على الإستجابة للتطورات السريعة والمتلاحقة في مختلف المجالات , وذلك من خلال إستغلال قدراته وطاقاته والعمل على تميئتها وصلتها,وهذا لا يتم إلا عن طريق التدريب الذي يعتبر الوسيلة الفعالة التي يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية ,حيث يهدف بصورة أساسية إلى التطوير والتحسين المستمر في مهارات وقدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تضيق الفجوة بين قدرات ومهارات الأفراد وبين متطلبات الوظائف في المؤسسة لذا زاد الإهتمام بالتدريب ,فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم,فأصبح الآن يرتكز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد وزيادة قدراته وترقياته. إن المؤسسات التي إستطاعت أن تحقق أهدافها بفعالية وكفاءة هي التي أعطت إهتمام كبير للتدريب ,وأدركت أنه لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي وإنما أصبح أداة جوهرية في تنمية وتطوير المورد البشري داخل المؤسسة ,وهذا يعني لأن التدريب أصبح ضرورة ملحة ,خاصة في المؤسسات الصناعية التي أصبح تتطلب تكنولوجيا جديدة لتسيير ألاتها.

أمام هذا نجد أنفسنا أمام حتمية الإجابة على الإشكالية التالية:

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

- ويندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- ماهي طبيعة التدريب وأساسياته؟
- ماهو دور التدريب ,وماهي الخطوات التي تمر بها العملية التدريبية؟
- ماهو واقع التدريب في الجزائر ومدى فعاليته في المؤسسات الصناعية؟

فرضيات البحث:

في الضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن تصميم وصياغة الفرضيات التالية:

للتدريب دور فعال وهام في تحسين المورد البشري في المؤسسة، كما له خطوات يمر بها لتنفيذ العملية التدريبية بطريقة صحيحة وملائمة يؤثر التدريب بصفة فعالة في تحسين الموارد البشرية المتواجدة بوكالة إتصالات الجزائر

أهداف البحث

بناء على تحديد المشكلة موضوعة البحث والإفتراضات الأساسية، فإن الغرض من هذا البحث لا يخرج في حقيقة الأمر عن كونه محاولة

لتحقيق الأهداف التالية :

- بلورة أهم الأسس التي يقوم عليها نظام التدريب بالمؤسسة لضمان فعاليته.
- إبراز أهمية التدريب ودوره في رفع من كفاءة وفعالية العنصر البشري في المؤسسة .
- تحديد مراحل العملية التدريبية .
- زيادة أهمية التدريب في ظل التغيرات الحديثة .
- إظهار مدى مطابقة و ممارسة التدريب في المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال دراسة

أهمية الموضوع:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة ودور التدريب داخل المؤسسة من جهة ثانية و بصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في العناصر التالية:

- الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع نظرا للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية والتي تستدعي الإهتمام بالموارد البشرية كحدد أساسي لنجاح أو فشل المؤسسات ولا سيما في ظل العولمة.
- أهمية التدريب وتأثيره على إقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية

أسباب اختيار الموضوع:

بحكم تخصصنا في إدارة الاعمال ، و ميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية . وإذا إدراكنا لأهمية الموضوع خاصة في ظل التحولات التي تستمدها المؤسسات الجزائرية لمواكبة التطورات و المنافسة . و إستنتاجنا أنه من بين أسباب تأخر المؤسسات الجزائرية عدم الإهتمام بالتدريب أو عدم فعاليته،بالإضافة إلى توفر الكتب و الملفات عبر الأنترنت .

المنهج المستخدم في البحث:

الإختبار صحة الفرضيات و الإجابة عن التساؤلات إتهجنا الأسلوب الوصفي في دراسة الجزء النظري الذي كان عبارة عن ثلاث فصول حاولنا من خلاله الإعتماد على مختلف المراجع التي تهتم موضوعنا أما في الجانب التطبيقي فاتبعنا المنهج التحليلي من خلال دراسة حالة قننا بما في وكالة إتصالات الجزائر - بولاية مستغانم و قننا من خلالها بتحليل مختلف البيانات و المعلومات عن هذه الوكالة .

تقسيمات البحث : من أجل معالجة هذا الموضوع قننا بتقسيم البحث إلى أربعة فصول كل فصل يشمل على ما يلي:

الفصل الأول : تناولنا فيه دراسة حول الموارد البشرية و قسمناه الى مبحثين، و المبحث إلى أربع مطالب تناولنا في المبحث الأول مدخل لإدارة الموارد البشرية، أما في المبحث الثاني فتناولنا ماهية الموارد البشرية .

الفصل الثاني : طبيعة التدريب و أساسياته و تناولنا في المبحث الأول مفاهيم حول التدريب و في المبحث الثاني تطرقنا الأساسياته.

الفصل الثالث: محتوى العملية التدريبية و دور التدريب وهو دراسة ميدانية لوكالة إتصالات الجزائر بمستغانم، تطرقنا من خلاله الى نشأة وكالة الإتصالات و كذا مصالح المديرية و مهامها.

الفصل الأول:

دراسة إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

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

المبحث الأول: مدخل في إدارة الموارد البشرية

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

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

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

أ- قبل الثورة الصناعية:

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

ب- مرحلة الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الوظيفة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، و ظهرت في العالم العربي القرنين التاسع عشر والعشرين، و أهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة واستغنائها أحيانا عن العمال، و إحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك لسوء ظروف العمل، ساعات عمل طويلة، ضوضاء، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين و مشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة و روتينية العمل و سام لعاملين، و لقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.²

ج- مرحلة القرن العشرين:

شهدت هذه المرحلة أحداثا أثرت على إدارة الأفراد و من أبرزها:³

¹ د. محمد حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية، الطبعة الأولى، عمان، دالا محمولوى، 1994 ص 10.

² د احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الخامسة، الإسكندرية، الدار الجامعية 2001 ص35

³ د. احمد ماهر، ادارة م البشرية، مرجع سبق ذكره، ص35.

- الإدارة العلمية

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

- الحرب العالمية الأولى:

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

- مدرسة العلاقات الإنسانية:

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

- الحرب العالمية الثانية:

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

المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية وأهدافها¹

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

¹الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورفاة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية 10-09 مارس 2004، ص 38

أ- مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها:

مفهومها:

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

تعريف إدارة الموارد البشرية

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

التعريف الأول:

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة و فعالة، أي مجموعة متفاهمة من الموظفين و العمال القادرين على العمل و الراغبين فيه، فإن إدارة الأعمال يمكن تعريفها على أنها "النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المنظمة من قوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المحددة و تنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة"¹

التعريف الثاني:

عرفت إدارة الأفراد بدراسة السياسات المتعلقة باختيار و تعيين و تدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات، والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثققتها في عدالة الإدارة، وخلق روح تعاونية بينها، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية².

التعريف الثالث:

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

التعريف الرابع :

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

¹ د. مصطفى نجيب شاوش، إدارة الأفراد، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق، 1996

² د. همدى حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص9.

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

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

يمكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء كانت الكبيرة أو الصغيرة في تطوير الأفراد تطويرا يليي رغباتهم و يسد إحتياجات المنظمة و يمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي :

أ- الأهداف الإجتماعية:

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

ب- أهداف العاملين : و تتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هداما يرفع من دخلهم.
- إتهاج سياسات موضوعية تحذ من إستنزاف الطاقات البشرية و إهمال الجانب الإنساني في المعاملة.

ج- أهداف المنظمة: و تتمثل فيما يلي :

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

المبحث الثاني : ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: الوظائف الرئيسية و المساعدة لإدارة الموارد البشرية

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

1)الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية:

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

أ- تحليل العمل:

هو عملية تحديد و تسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة، فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة، و المهارات، و المعرفة، و القدرات و المسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح¹.

ب- تخطيط القوى العاملة:

يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة و في الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا للأفراد الموجودين فعلا، و خارجيا هؤلاء الذين يتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة².

ج- الاختيار و التعيين

و تتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف، والإختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب، و ذلك ضمانا لوضع الفرد في المكان المناسب³

د- تصميم هيكل الأجور:

وتتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة ، و تحديد أجرها وتحديد درجات أجره للوظائف، كما تتم هذه السياسة بإدارة سلمية لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهمية المختلفة للوظائف المختلفة.

¹ د. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندري مرجع سبق ذكره ص 58

² . المرجع السابق ص75.

³ د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص29

ه- تصميم أنظمة الحوافز :

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

و- تقييم الأداء:

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

ز- التدريب:

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

ح- تصميم أنظمة المزايا و خدمات العاملين:

ختم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرضي و العجزة و البطالة، كما تم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية، إجتماعية، وقد تمتد إلى الإسكان و المواصلات وغيرها².

ي- تخطيط المسار الوظيفي:

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

2- الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية : ³

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

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

¹ د. مصطفى مجيب شاو ش، مرجع سبق ذكره، ص 232.

² د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30 د.

³ د. احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 30.

ج- أمن وسلامة العاملين :

و تم هذه السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين، و الأمن، والصحة و الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

المطلب الثاني: العائد و التكلفة من إدارة الموارد البشرية

يظن الكثير من المديرين في الإدارة العليا أن الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية تنفق على أنشطتها وبرامجها دون أن يؤدي ذلك إلى عائد ملموس، وبالتالي فهي مركز تكلفة و ليست مركز ربحية، و لذلك فان مدير الموارد البشرية مطالب أن يقدم من وقت لآخر للإدارة العليا و باقي المديرين معلومات تفيد جدوى و عائد البرامج التي يديرها، و من أهم هذه المعلومات ما يلي¹:

-معلومات عن مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية و الإستراتيجية للمنظمة، و أن إستراتيجيات و خطط إدارة الموارد البشرية لاغنا عنها لتحقيق إستراتيجيات و خطط المنظمة.

- معلومات تفيد بأن أنشطة و برامج إدارة الموارد البشرية تعمل بمنطق إدارة الأعمال و الربح وليس بمنطق تقديم خدمة مجردة من الربح
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية قادرة على تقديم معلومات واقعية و كمية عن تكاليف الأنشطة، وعن نتائج و جدوى هذه الأنشطة.
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تستخدم بيانات محددة كما أنها تستخدم نماذج و برامج مثل برامج الكمبيوتر الحديثة في مجالات تحديد الإحتياجات من القوى العاملة، و الإختيار و التدريب، و تقييم الأداء والأجور، و الحوافز و تخطيط المسار الوظيفي للعاملين .
- معلومات تفيد بأن إدارة الموارد البشرية تعالج مشاكل محددة وقوى تظهر من وقت لآخر ، وأنها تحل مشاكل على المستوى الشخصي للعاملين، وإنما تدرس و تتفاعل مع مشاكل الموارد البشرية في البيئة المحيطة.
- و يمكن وضع هذه المعلومات السابقة في شكل تقارير للمراجعة الإدارية و في شكل تقارير تضم تطور أرقام و نسب أنشطة إدارة الموارد البشرية، و على هذا فان من أهم إشكال المعلومات المقدمة من إدارة الموارد البشري هي:

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

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

¹ د. أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ب- تقارير أرقام ونسب النشاط¹:

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

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

إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)

* إنتاجية العامل الواحد =

عدد العاملين

ميزانية الموارد البشرية

* حصة العامل من ميزانية الموارد البشرية =

إجمالي ساعات العمل

إجمالي المخرجات (كمية أو سعر)

* إنتاجية ساعة العمل الواحدة =

إجمالي ساعات العمل

مقارنتها بنفس الأرقام و النسب، وذلك من سنة الأخرى، و بين إدارات ولا تتحقق الفائدة من إستعراض أرقام ونسب الموارد البشرية إلا من خلال المنظمة و بين المنظمة والمنظمات الأخرى المتشابهة إن أمكن. يجب أن نشير إلى أن قياس التكلفة أسهل بكثير من قياس العائد من الموارد البشرية و ذلك بكون التكلفة يمكن تحديدها بوضوح، و ذلك في شكل أجور و أنظمة و برامج و وقت، أما العائد المباشر فهو في شكل معنوي يظهر في حسن أداء الوظائف المتخصصة من إختيار، و تقسيم الأداء و تخطيط المسار الوظيفي و غيره².

¹ موزاوي سامية، مرسلية فريدة، رسالة الماجستير مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية، ص 13.

² د. علي محمد رابعة، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات الإدارية، الطبعة الأولى 2003، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ص 23.

المطلب الثالث: التحديات التي واجهت إدارة الموارد البشرية¹

1-التحديات الدولية والعالمية:

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

2-تحديات النوعية (الجودة):

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

3-التحديات الاجتماعية:²

من حيث التغيرات في سوق العمل و الهياكل الإقتصادية ومهارات العاملين

4-التحديات التكنولوجية. :

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

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة:

أهم التغيرات الحادثة في مجال الإدارة الحديثة :

1. ملامح الإدارة المعاصرة:

- يتجه إقتصاد العالم في وقتنا الحالي إلى أن يكون أكثر تفاعلا و عالمية، فقد ظهرت مجموعة من التغيرات و التحولات إنعكست في مجال الإدارة المعاصرة و أعطتها ملامح و رؤى جديدة و من بين هذه التغيرات نذكر ما يلي:
- التحول نحو نظام عالمي تسوده قوة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية.
- تحول معظم دول العالم نحو إقتصاديات السوق.
- التطور السريع للتقنية و الثورة العلمية و إنتشار تطبيقاتها.
- إشتداد المنافسة العالمية و الإعتماد المتزايد على البحث و التطوير لخلق الميزة التنافسية.
- ظهور التحالفات بين المنافسين لتحسين فرص غزوهم للسوق.
- الصحة الثقافية و الإبتناء لأهمية التعليم.

¹ المرجع السابق ن ص 24.

² المرجع السابق ص 24.

- الإهتمام بالبيئة و المحافظة عليها.
- بزوغ عصر المعرفة و التي تتسم بالإهتمام المكثف للعنصر البشري و إستثمار قدراته الفكرية.
- كما نجد في قمة هذه التطورات و التحولات العولمة باعتبارها التعبير الشامل عن الحالة الجديدة لعالم اليوم. لقد نشأت مفاهيم و تقنيات إدارية جديدة جراء هذه التغيرات و التحولات حيث أصبحت تتسم بملامح ووصفات جديدة تتوافق مع أفكار و طبيعة العالم المعاصر القائم على الحركة و الديناميكية و التقنية، و الإبتكار و الإنتشار السريع لمختلف العلوم و المعارف و تتمثل هذه السمات في النقاط التالي :
- الافتتاع بأهمية المناخ الداخلي و المناخ الخارجي للمنظمة.
- السعر لإرضاء العملاء من خلال التفوق و التميز في تقديم المنتجات في المكان و الوقت المناسبين .
- استثمار تقنية المعلومات و إعادة التنظيم و الهيكلة و التطوير للأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية و البشرية
- ضرورة الترابط و التشابك بين قطاعات الإدارات و مستويات المنظمة الواحدة و بين المنظمات الأخرى التي تربطها علاقة معها.
- التأكيد على التخطيط الإستراتيجي للتأثير على المستقبل و إعادة صياغة الحاضر لمواجهة المخاطر.
- إستثمار الوقت و إستغلاله و التأكيد على تجميع القدرات و الطاقات و توظيفها بشكل متكامل لتحقيق الأهداف .
- التأكيد على الجودة الكاملة.
- الإبتكار و التجديد و التنوع و تنمية و تمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير و تحقيقالأهداف و إطلاق قوى الإبداع و الإبتكار
- التأكيد على إدماج فلسفة بناء و تنمية المورد البشري في صلب السياسات و إستراتيجيات المنظمة باعتبارهم مصدر النجاح و الثورة السياسية للمنظمة.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين و مساندين و رعاة للعاملين لأكوهم رؤساء فقط.
- التأكيد على الأنشطة المعرفية، و الاعتماد على نتائج العلم الحديثة و التقنيات الجديدة المتطورة في العلم الإداري¹

2-خصائص إدارة الموارد البشرية الحديثة:

- إن إدارة الموارد البشرية تتميز بعدة سمات من بينها ما يلي:
- إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن نظام متكامل و مترابط يتضمن مجموعة من الأنشطة المتصلة و المتداخلة.
- وجود سياسات متناسقة توجه العمليات أو الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بتناسق مع أهداف المنظمة و تتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية و النظر إلى الفرد على انه شريك و هذه السياسات تضمن فعالية إدارة الموارد البشرية.
- أهمية التصميم الإستراتيجية الموارد البشرية تهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار لبشري ممتثلا في القيمة المضاف.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره ص 32,31

- الوصول إلى مخرجات مستهدفة مبنية على الفهم الصحيح والتحليل والتحليل الموضوعي المتطلبات الأداء و ظروفه داخل و خارج منظمة الأعمال، و إدراك خصائص و مميزات الفرد المتوفرة.

- إن نجاح إستراتيجية الموارد البشرية يتوقف على مدى توازنها و اتساقها مع باقي استراتيجيات الأنشطة الأخرى بالمنظمة و بالتالي تصبح جزء عضوي في البناء الإستراتيجي بالمنظمة.

- إطلاق الطاقات البشرية باعتبار الفرد طاقة ذهنية تعمل و تبذل ضمن فريق متجانس و منه تعظيم القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة للتكلفة و ذلك من خلال :

(1) تحليل هيكل الموارد البشرية: و تقييم الطاقات و القدرات و المهارات الفردية قياسا مع متطلبات الأداء و ظروفه و تحديد الفجوة بين الهيكل المستهدف من المهارات و القدرات و بين الهيكل المتاح و البحث عن طرق سد هذه الفجوة¹.

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

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

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

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

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

تنوع الاختصاصات: و هذا لدى الفرد الواحد².

¹ مرسللي احمد، بعلي شريف سيد احمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية -دفعة جوان 2004 ص13

² مرسللي احمد، بعلي شريف سيد احمد، مرجع سبق ذكره ص 13

خاتمة:

لقد ركزنا اهتمامنا في هذا الفصل على أهمية الموارد البشرية كونها الإدارة التي تدرس المورد البشري و تعتبره بأن هراًس مال بالنسبة للمؤسسة، كما أصبح من أهم الدعائم التي تستند إليها المؤسسة في رفع مرد وديتها وكفاءتها الإنتاجية من خلال أهم سياسات إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في سياسة الإختيار، الإستقطاب و التدريب والذي ستأول في الفصلين القادمين بالتفصيل كونه العنصر الذي بمقتضاه تستطيع المؤسسة مواكبة التطورات الحديثة و تحقيق مزايا تنافسية .

الفصل الثاني:

طبيعة التدريب وأساسيته

تمهيد:

يلقى التدريب إهتمام متزايد من المؤسسات العصرية باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد و تنمية الموارد البشرية، و تحسين أدائها و ينطلق هذا الإهتمام المتزايد بالتدريب من الإعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق و تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، و في تطوير و إبتكار السلع و الخدمات، و تفعيل الإستخدام الكفء للتقنيات و الموارد المتاحة للمؤسسات.

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

المبحث الأول: مفاهيم حول التدريب:

المطلب الأول: أهم مصطلحات التدريب:

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

التعلم : يعني تزويد المتعلم بالثقافة العامة التي تنطلق من الفكرة المجردة، و التدريب يعني المهنية و التخصص الدقيق و تنمية المهارة و الخبرة، و التدريب يبدأ من حيث ينتهي التعليم مع ضرورة التنسيق بين المرحلتين و إعتبار كلمتها يكمل الآخر¹.

التكوين: يعني إحداث معلومات و معارف للفرد، و يوجد من يعتبر التكوين و التدريب لها نفس المعنى (إكساب مهارات و معارف)، لكن يظهر لنا جليا أنهم مختلفين لأن التدريب يحوي التكوين و يشمل الموظفي الجديد و القديم في حين التكوين يشمل الموظف الجديد فقط.²

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

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

التنمية الإدارية: هي تحسين قدرات المتدربين الحاليين في المشروع، و العمل على تأمين مورد كافي و منتظم من المديرين الأكفاء، لمقابلة الاحتياجات المستقبلية، فالتنمية تعني التحسين في المقدرة الإدارية و نغني بهذه الأخيرة اتخاذ القرارات و المقدرة على الاتصال و القيادة.³

¹ صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد الجامعة المفتوحة ، طرابلس ليبيا، ص 227

² يريقي حسين، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر 1996 / 1995 ص 11.

³ بلحسن حسناء ، بلحسن حسينية، التدريب في ظل التكنولوجيا الحديثة، مذكرة ليسانس حالة مؤسسة NCA بالروبية، رسالة ليسانس معهد علوم التسيير - المركز الجامعي بالمدينة -2002-2003 ص 6

المطلب الثاني: المفهوم الواسع للتدريب:

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

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

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

- معرفة تنظيم المنشأة و سياستها و أهدافها.
- معلومات عن منتجات المنشأة و أسواقها .
- معلومات عن إجراءات و نظم العمل في المنشأة
- معلومات عن خطط المنشأة و مشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب و أدوات الإنتاج .
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية و أساليب القيادة و الإشراف .
- المعلومات عن الجانب النفسي و الإنتاجي للعامل .

ب- تنمية القدرات و المهارات للمتدرب و من بينها :

- المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- المهارات القيادية .
- القدرة على تحليل المشاكل
- القدرة على اتخاذ القرار.
- المهارات في التغير و النقاش و إدارة الندوات و الإجتماعات.
- القدرة على تنظيم العمل و الإستفادة من الوقت.

- المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة .

ج- تنمية الإتجاهات للمتدرب من بينها:

- الإتجاه لتفضيل العمل في المنشأة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الإتجاه إلى التعاون مع الرؤساء و الزملاء.
- التجاه لتأييد سياسات التعاون و أهداف المنشأة.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسؤولية .
- تنمية الشعور بأهمية التعرف و التميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المنشأة و العاملين.

• تعارف حول التدريب :

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

التعريف الأول:

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

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

التعريف الثاني:

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

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

¹ مصطفى نجيب شاويش، ادارة الموارد البشرية ص232

² مصدر سبق ذكره ص 233

التعريف الثالث :

حسب عبد الرحمان عبد الباقي " هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفعالية و الكفاءة في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنشأة¹." أوضح الكاتب أن التدريب ليس عملاً فورياً تقوم به المؤسسة إنما العكس حيث صمم لمساعدة العمال أو الأفراد على الأداء الجيد و الملائم لطرق عملهم غلط أو تضييع للوقت أو أي نوع من العراقيل الأخرى التي من شأنها أن تعيق عمل المؤسسة.

التعريف الرابع :

حسب محمد علي عبد الوهاب : " هو عملية منظمة مستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية، فنية و ذهنية، لمقابلة إحتياجات محددة حالية و مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها و المجتمع الكبير" يوضح الكاتب في هذا التعريف بأنه عملية ناتجة عن تسلسل أحداث المنظمة، تدور حول كيفية عمل الأفراد و محاولة ترقيتها سواء كانت المهارات سلوكية أو فنية أو ذهنية لكي يتماشى و التطورات الحاصلة في المؤسسة في مختلف مستويات العمل.

التعريف الخامس :

"عملية مخططة تقوم بإستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين المهارات و القدرات لدى الفرد و توسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم لرفع مستوى كفاءته و بالتالي كفاءة المنشأة المتعلم بها كمجموعة عمل"². نلاحظ أن هذا التعريف يركز على رفع و زيادة كفاءات و قدرات الأفراد كما يشير إلى أن التعلم ضروري لتوسيع مهارات و معارف الأفراد و يؤكد على ضرورة العمل ضمن فريق واحد من أجل تحديد الأهداف المسطرة و التوضيح هذا التعريف أكثر لا بد من الإشارة إلى المقصود بالمهارة و هي المقدرة الذهنية و العقلية و الطبيعية المكتسبة المطلوبة و تختلف درجة المهارة المطلوبة من مقدرة بسيطة لأداء عمل يدوي صغير إلى أداء فني معقد³. نلاحظ مما سبق أن هناك عدة تعريفات للتدريب و كل تعريف يزودنا بمعرفة جديدة و يساعدنا على إستنتاج تعريف شامل للتدريب: " التدريب وظيفة هامة من وظائف إدارة الموارد البشرية تركز أساساً على إكساب الفرد خبرات، إتجاهات، مهارات ، معارف و قيم جديدة، لتحسين أدائهم داخل المنشأة و كيفية التصرف مع الظروف الجديدة و التأقلم معها، و ذلك بإستخدام أساليب و طرق حديثة تتماشى مع تطورات العصر الراهن و هذا لتحقيق أهداف المؤسسة و إعطائها ميزة تنافسية مقارنة مع غيره".

¹ يرقى حسين، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية، مرجع سبق ذكره، ص 6,7

²، عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع عمان الأردن -1991-220

³ اصلاح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ص 22

مدخل حول التدريب :

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

- تحديد ماهية التدريب.

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

- موضوع التدريب من منظور النظم.

- التدريب كعلم، فن، مهارة:

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

أ - التدريب كعلم: أصبح التدريب على العمل أو المهنة و تنمية الموارد البشرية نشاط معترف به الآن في جميع المؤسسات الإنتاجية و الخدمية، حتى أصبح له رجاله و مديروه ، التدريب كعلم أصبح مبدأ مسلم به و حقيقة متعارف عليها رغم قلة البحوث المرتبطة به في مجتمعاتنا. و يرجع ذلك إلى مولد العديد من الحقائق العلمية المتراصة و المنتظمة في صورة علاقات تفاعلية أدت إلى تطور العملية التدريبية .¹

ب - التدريب فن: إذا كان الفن يعرف بأنه محاولة لخلق أشكال متمعة بوصفها أشكالا تشبع إحساسها بالجمال فإننا حينما نكون قادرين على تذوق الوحدة الفنية بين مجموعة من العلاقات الشكلية من بين الأشياء التي تدركها حواسنا، و الفن بهذا المعنى يعني أن الفرد

يستجيب للأشياء القائم على حواسه، الأمر الذي يخلق أحساسا بالمنفعة و تحرير لشخصية الإنسان، مما يثير الإنسان بقدر من التنفيس عن مشاعره و آلامه و التعاطف، و أيضا بنوع من التسامي و ليس غريبا أن يقال أن الفن علم اقتصاد الوجدان، و لعل من وجهة النظر السابقة ما يدعوننا إلى التأكيد على أن التدريب الإنساني يتلاقى مع جوهر حيث انه كيان محاري يندرج تحت تلك القيم ذات النوع الوجداني القائم بين المتدرب و المدرب في علاقة جدلية بين الأنا الآخر الذي يبحث في تشكيل الأداء الإنساني نحو هدف معين، يمكن أن يقال أن كل ما نراه في اضطراب العلاقة الثنائية في عملية التشكيل و التدريب بين المدرب و المتدرب إنما ترجع إلى الفشل في المحافظة على وضوح تلك العلاقة و هو أمر يتعلق بطبيعة السمات الشخصية من ناحية، و من ناحية أخرى بنوعية القدرات العقلية للمتلقي، و إننا لندين لهذين العنصرين نحو الإغلاء من قيمة الإنسان و تفوقه من خلال تلك العقلية للمتلقي المثلثة في شكل و نوع التغير الإنساني لا يجاد الصوت و الكلمة شأنها شأن القلم و المسطرة ويسعى لتحقيق هدفها، و يترتب على هذا الفهم إن التدريب كفن يعني أن إستخدام المعارف و العلوم الإنسانية بصورة مهارية و خلاقية لتوجيه طاقات المتلقي في ضوء إمكانيات المجتمع لتثمر عن زيادة الأداء،

¹ محمد لمين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نضال البلدية، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير، جامعة البلدية 2005-ص 137

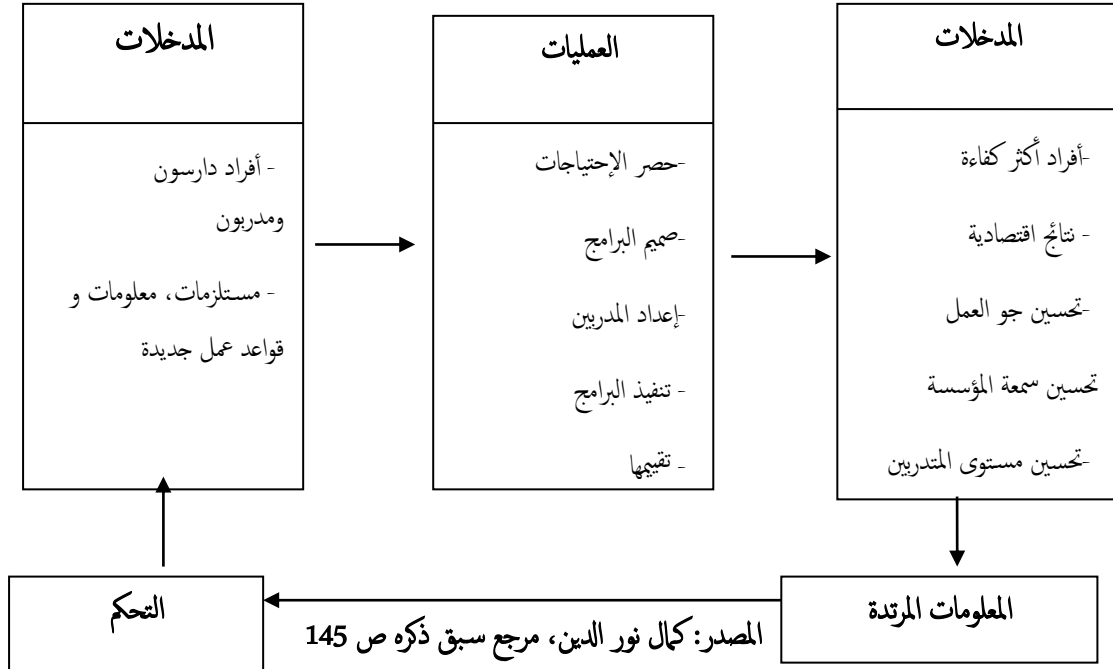
أي أن التدريب موقف مصطنع مدرب يملك مهارة المعرفة و الخبرة و متلقي يمتلك الإستعداد لتقبل تلك المهارة و ذلك في ضوء قابلية المتدرب للتعديل والتغير نحو الأفضل.¹

ج) التدريب كمهنة: التدريب كمهنة يعني ما يقوم به الأشخاص من إتخاذ العملية التدريبية مهنة لهم، فيكسبون عيشهم منه و ذلك عن طريق مساعدة العملاء ارغبي التدريب لرفع قدراتهم وطاقاتهم الأدائية و الإنتاجية سواء على مستوى الأفراد أو على مستوى و الجماعات والمؤسسات، و المدرب و هو يسعى لتحقيق ذلك يلجأ إلى الطرق التدريبية الفنية و الأساليب و الأدوات التيقتدمها العلوم الإنسانية و الإدارية خاصة التي فيها علم النفس في ضوء النظريات المهنية و الفروق الفردية التي شاعت نتائجها كسلمات شاعت نتائجها كسلمات إستخدمت في الصناعة و الإدارة.²

المطلب الثالث: نظام التدريب :

تعريف نظام التدريب: يعرف نظام التدريب على انه نظام مستمر و معقد، بإجراءات تلقائية و متنوعة مركزة على الفرد و كيفية تدريبه، بحيث يظهر هذا الأخير في شكل نظام مفتوح يضم مجموعة المدخلات التي يبدأ بها النظام، و العمليات التي تعمل على تحويلها إلى مخرجات الذي قام النظام في الأساس على تحقيقها، و التدريب في ذاته نظام فرعي من نظام أكبر هو نظام تنمية الموارد البشرية و هو بدوره نظام فرعي في نظام الموارد البشرية و يتميز نظام التدريب شأن كل النظم المفتوحة التي تتكامل أجزائها و عناصرها الداخلية و تتفاعل مع البيئة المحيطة.³ و يوضح الشكل التالي أهم مدخلات و مخرجات و عمليات المعالجة لنظام التدريب:

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



¹ محمد لمين مراكشي، مرجع سبق ذكره ص 138-139

² مرجع سبق ذكره، ص 140.

³ كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، طلاس للدراسات و الترجمة 1992 ص 143

1) المدخلات في نظام التدريب : تتمثل المدخلات في نظام التدريب في كل المعلومات الأساسية التشكل المادة الخام في عمليات التدريب و تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى :

أ) المدخلات الإنسانية:

* **المدرسون:** إن المدرب يستهدف تغيير الآخرين، و كل لقاء بين المدرب و المتدرب يجب أن يحقق آثار ايجابية من شأنها تحقيق الأهداف. و يعرف المدرب " هو الشخص الذي يقوم بتوجيه و نصح المتدربين و إمدادهم بالمعلومات الجديدة و تدريبهم على أصول ممارسة المهنة ضمن برنامج محدد و بأسلوب معين و يتوقف نجاح التدريب إلى حد كبير على إختيار هيئة التدريب¹."

خصائص المدرب : إن للمدرب صفات و مميزات يتميز بها للقيام بالوظيفة على أكمل وجه و تتمثل في²:

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

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

- أن يكون مقتنع بما يفعله .

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

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

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

- عليه إلتزامات أخرى حيث انه يعتبر مصدر غير مباشر للتنمية و قدوة حسنة لها تأثير على المجموعات التي يعمل بها.

*أنواع المدربين³:

1- **المدرب المحاضر:** هو الشخص الذي ينقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرة و يكون هو المتحدث الأساسي فيها.

2 - **المدرب القائد:** هو الشخص الذي يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة.

3 -**المدرب التطبيقي:** و هو الشخص الذي لديه الخبرة العلمية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

4- **المدرب النفسي:** و هو الشخص الذي لديه الخبرة و المعرفة بالعلوم السلوكية و كيفية تعديل السلوك .

¹ على محمد رابعة، ادارة الموارد البشرية، دار النشر و التوزيع طبعة 2003، عان ص 61.

² مارشال كوك، التدريب الفعال، نقلة إلى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب ص 37

³ علي محمد رابعة، مرجع سبق ذكره ص 61.

5- المتدربون: هم الأشخاص الذين لهم الرغبة و القدرة على إكتساب معارف و خبرات جديدة تمكنه من أداء أعماله بكل كفاءة و فعالية و قد تكون له فرصة الترقية من خلال التدريب .

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

- القابلية لإكتساب معارف جديدة.

- أن يكون صبورا متفهّم.

- أن يحاول قدر الإمكان الإستفادة من المدرب.

- أن يحس بالمسؤولية اتجاه المؤسسة التي يلتحق إليها و ضرورة أن يأتي بالجديد و المفيد لصالحها.

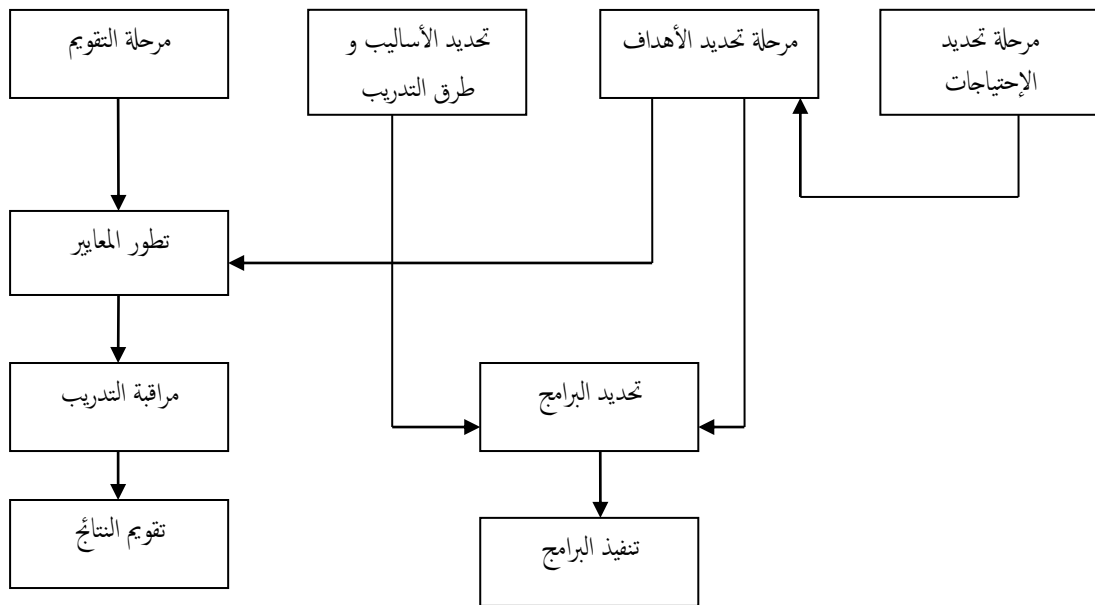
أعضاء جهاز التدريب بالمؤسسة و من يتشاورون من خارجها: وهم المختصون بتخطيط و تنفيذ و تقييم التدريب و من بينهم أعضاء جهاز التدريب في المؤسسة في تحسين كفاءة كل من مدخلات و عملية التدريب فيها.

ب) المدخلات المادية : و تتمثل في:

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

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

الشكل رقم 2: تصميم نظم التدريب



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

المطلب الرابع: مسؤولية التدريب و المساعدات التدريبية:

1. مسؤولية التدريب :

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

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

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

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

الجدول رقم 1: مسؤولية إدارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين

¹ صلاح عبد الباقي إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية، 1992-2000م 231

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

المصدر : أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 78

2. المساعدات التدريبية:

تلعب المساعدات التدريبية دورا هاما و أساسيا، و هذا ما جعل التدريب مثيرا و مرنا و متحركا، و مثل المساعدات مجموعة من الأدوات و الوسائل التكنولوجية، و التي تخدم المدرب في طريقة عرضه للمعلومات و إدارته للمناقشات و توصيله للمعارف و تدعيمه للمهارات، كما أنها تساعد المتدرب على الإستيعاب الجيد و السريع للمعلومات التي تصله بمساعدة هذه الأدوات و التي أصبحت تلعب دورا هاما في العملية التدريبية في وقتنا الحاضر و من أمثلة المساعدات التدريبية ما يلي:¹

- (1)السيورات.
- (2)اللوحات الورقية .
- (3)العاكس الخلفي.
- (4)الأفلام.
- (5)أشرطة الفيديو .

¹ أمين ساعتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي القاهرة 1998 ص 167-168

المبحث الثاني: أساسيات التدريب

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

المطلب الأول: علاقة التدريب مع إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة نظرا لدورها الحيوي و الفعال في الوقت الحاضر بإدارة الأفراد أنها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، و علاقتهم داخل التنظيم و كذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، و هي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة،

التدريب و التنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة و تعويض العاملين، و تقديم الخدمات الإجتماعية و الصحية، ثم أخيرا المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين.¹

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

1. علاقة التدريب بتخطيط الموارد البشرية:

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

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

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره ص 27

² نظمي شحادة، محمد الباشا، محمد الجبوشين إدارة الموارد البشرية دار الصفاء للنشر، 2000

2. علاقة التدريب بقياس الأداء:

إن تقييم أداء العاملين يعني كفاءتهم و مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال المناطة إليهم و كذلك الحكم على سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل. و يمكننا الحصول على المعلومات من خلال تقييم الأداء، و يتمثل الأداء في نقاط القوة و التي إستغلالها و تطويرها لمزاولة مسؤوليات أكبر و هذا من خلال التدريب، و قد تتمثل في نقاط الضعف و التي يمكن من خلالها تدارك الأخطاء و التخلص منها شرط أن يكون هذا التدريب منصب في مجال القصور، و يمكن من خلاله أيضاً تحديد الإحتياجات التدريبية و أنواع البرامج اللازمة لكل فرد.

3. علاقة التدريب بالتعويضات و الدفع:

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

المطلب الثاني: مبادئ التدريب:

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

1. الإختيار الدقيق للمتدربين :

حيث على الجهات المعنية للتدريب إختيار دقيق للعناصر المرشحة للتدريب، بحيث تراعي في إختيارها توفر رغبة المتدرب على الاستفادة من هذا التدريب و باهتمامه و ميوله للتدريب، كم يجب أن تكون على دراية تامة بكيفية إختيار المتدرب المناسب للبرنامج التدريبي المتفوح و المجموعات المتجانسة من المتدربين في البرنامج المناسب من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من التدريب.²

2. مرونة التدريب :

يتماشى التدريب و المتغيرات الحاصلة و بذلك يتم تدريب المديرين على إستيعاب هذه التطورات و توظيفها في خدمة العملية التدريبية.³

¹ نظمي شحادة و آخرون ، مرجع سبق ذكره ص 58.

² صالح سعيد عودة، مرجع سبق ذكره ص 133.

³ عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان، التدريب و تنمية الموارد البشرية، دار زهران 2000 ص49.

3. مراعاة الفروق الفردية:

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

4. الشمول:

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

5. الدافعية و الحوافز:

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

6. متابعة تقدم المتدرب:

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى وجود علاقة بين هذه المعلومات التخصصية التي تعطى للمتدربين و السرعة والفعالية في التدريب ، حيث أن كثرة المعلومات لوحدها ليس كافي لإكتساب المهارات و إنما الفهم السليم لما وراء هذه المعلومات و إستيعابها، لذا على المشرف أن يتحقق من الإستيعاب النظري و العلمي لمحتويات البرنامج التدريبي.²

7. التدرجية في العملية التدريبية و توزيعها على مراحل:

لا بد من إعتماد التدرج في تدريب الفرد على عمل جديد حيث من الأفضل أن يتم توزيع البرنامج التدريبي على مجموعة من المراحل، و في كل مرحلة يتم تدريب الفرد على جزء معين من العمل حتى يتمكن من إستيعاب أكبر قدر ممكن من المعلومات و من ثم يتعلمون بسهولة و يكتسبون المهارات بسرعة فائقة.³

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي و إدارة الفراد، المكتب العربي الحديث 1993

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

³ صلاح سعيد عودة، مصدر سبق ذكره ص 236-237

8. المشاركة الفعالة :

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

9. أساليب التدريب :

بحيث يتم إختيار الأسلوب المناسب لنوع التدريب الذي سيتم، مثلا: إعتقاد المحاضرة يمكن أن يكون جيدا كالتعليم أو تدريب الأفراد حديثي التخرج من الجامعات، لكن غير فعال في تدريب المشرفين على كيفية معالجتهم الشكاوى و تطوعات مرؤوسيم.

10. الممارسة و التكرار :

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

11. الفترة الزمنية المحددة للبرنامج:

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

المطلب الثالث: أنواع التدريب:²

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

¹ راوية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 78

² أحمد ماهر مرجع سبق ذكره ص 326-327

1. أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف:

أ- توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد ، و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته التقنية لسنوات عديدة قادمة. و تقذف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها على سبيل المثال، الترحيب بالقدامين الجدد. و خلق اتجاهات نفسية طيبة عن المشروع، و تهيئة الموظفين الجدد للعمل، و تدريبهم على كيفية أداء العمل.

و هناك بعض الطرق التي تستعملها المشروعات في تصميم برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل، و أهم البيانات و المعلومات التي تحرص هذه الطرق على توفيرها للموظف الجديد هي كالتالي :

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع و الخريطة التنظيمية له .
- ساعات العمل و نظام الحضور والإضراف.
- ملابس العمل.
- الأجور و الإستحقاق و العلاوات و الإستقطاعات.
- طريقة إستخدام ممتلكات المشروع مثل التليفون و آلات التصوير .
- الأجازات العادية و المرضية و الطارئة و إجراءاتها
- السلوك في العمل و قواعد التدخين و الأكل و المشروبات.
- قواعد الأمن الصناعي و السلامة .
- موقع المشروع و الإدارات و الأقسام.
- التأمينات الإجتماعية و المعاشات و أنظمة العلاج.
- الإجازات و الأعباء.
- الترقيات و الحوافز.
- أسماء المشرفين و زملاء و المرؤوسين.¹

و تدريب الموظفين الجدد يكون من الحاجات الملحة للمنظمة و سنتطرق للتدريب على الصنعة، تدريب خريجي الجامعات و التدريب

الإستدلالي و الإستقرائي¹.

¹ أحمد ماهر مرجع سبق ذكره، ص 223

✓ التدريب على الصنعة:

هذا النوع هو أقدم وسيلة في التدريب الصناعي، و هنا يتم التعاقد مع المدرب لفترة تدوم عدة سنوات ما بين (3 إلى 6 سنوات). و تشمل

برامج التدريب على الصنعة ما يلي:

- تدريب خارج الوظيفة على المهارات الأساسية، يجري هذا عادة في مدرسة تدريب على الصنعة.

- تطوير الخبرات خلال الوظيفة بإشراف شخص آخر.

- تعليم نظري مرافق للوظيفة أو لفترة محددة خارج الوظيفة.²

✓ التدريب الإستدلالي الإستقرائي:

هذا التدريب الفعال للموظفين الجدد في أي شركة أو مؤسسة مهم جدا خاصة في بداية مستقبلهم المهني، والتجارب الأولى لهؤلاء الموظفين في

عالم العمل مهمة لتطورهم اللاحق بقدر أهمية تحاربهم الأولى في مرحلة الطفولة.

و الإستدلال ضروري لأولئك الذين ينتقلون إلى وظيفة جديدة أو الذين حصلوا على ترقية لمركز جديد ضمن الشركة أو المؤسسة، و غالبا ما

يتم إهمال هذا النوع من التدريب لدى ترقية شخص للمرة الأولى إلى مركز له مسؤوليات إشرافية أو إدارية، و لكن المراكز الإدارية لها مهاراتها الخاصة التي

تدعو إلى التدريب بكل عناية و انتباه . و تشمل عناصر برنامج التدريب الإستدلالي على ما يلي:

- عرض الحقائق الأساسية عن الشركة أو المؤسسة .

- توضيح مجال عمل الموظفين .

- توضيح نوع وظيفة الموظف .

- توفير فرص التدريب و التنمية البشرية .

- وصف الأحوال الأساسية للتوظيف و بيئة العمل.

أ- تدريب خريجي الجامعات:

هذا التدريب لا يختلف كثيرا عن التدريب الإستدلالي له أنماطه و أشكاله، و تحصل المشاكل عندما تكون شهادة المتدرب مهنية بشكل واضح

كما في شهادة المحاسبة و الحقوق و الهندسة الميكانيكية مثلا، لأنه قد يتم توظيف أصحاب هذه الشهادات في مراكز تطبيقية فور تخرجهم من الجامعة أو

الكلية، كذلك تنشأ المشاكل عندما تكون شهادة التخرج غير مهنية في مواضيع التاريخ، الجغرافيا و العلوم الإجتماعية. و تزيد المشاكل عندما يحصل هؤلاء

على وظائف إدارية خاصة مع تزايد عدد خريجي الجامعات اليوم حيث الوظائف المتوفرة غير كافية.

¹ مالكوم بيل، ترجمة مركز التعريب و البرمجة، إدارة العربية للعلوم - الطبعة الأولى - 1997ن ص 78

² مرجع سبق ذكره، ص 81-82

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

ب- التدريب أثناء العمل:

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

ت - التدريب بغرض تجديد المعرفة و المهارة:

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

ث - التدريب بغرض الترقية و النقل:²

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

ج - التدريب للتهيئة للمعاش:

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

2. أنواع التدريب حسب نوع الوظائف :

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 325

² مرجع سبق ذكره، ص 326

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

ب)التدريب التخصصي: و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على من الوظائف الفنية و المهنية، وتشمل عادة الأعمال المحاسبية ، المشتريات، المبيعات و هندسة الإنتاج و هندسة الصيانة، و المعارف و المهارات هنا الإدارية و الإشرافية. لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على المشاكل المختلفة، و تصميم الأنظمة، و التخطيط لها، و متابعتها و إتخاذ القرار فيها.

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

3) التدريب حسب الغاية منه:¹

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

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

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

ب) التدريب خارج الشركة: تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، و ذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة، و يمكن الإستعانة في التدريب الخارجي، إما بشركات خاصة، أو الإلتحاق بالبرامج الحكومية.

ج) شركات التدريب الخاصة: على أي شركة تسعى للتدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب سوق التدريب، و أن تقوم بتقييم مثل هذه المكاتب و خاصة أن تطمئن على جدية التدريب فيها، و أن تفحص الشركات الخاصة.

¹ بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره، ص 15

(د) البرامج الحكومية: تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة مثل: الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة بمصر، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية، و هي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات تهتم بها الدولة .

المطلب الرابع: أساليب و طرق التدريب :

يقوم المدرب خلال إدارته للدرس باستخدام :

(1) **التدريب العلمي:** يقوم المدرب بعرض طريقة الأداء و الإجراءات التفصيلية، ثم يسأل المتدرب و يشجعه على القيام بالأداء، و يلاحظ أن هذا الأسلوب يناسب الأعمال اليدوية و الإنتاجية و يمكن الحصول على نتائج جيدة لو قام المشرف المباشر باستخدام مثل هذا الأسلوب الأخص في جلسات التدريب صغيرة الحجم¹.

(2) **تمثيل الأدوار:** يقوم المدرب بعرض المشكلة و الخلفية العلمية لها و مبادئها، ثم يعطي المدرب مجموعة المتدربين مثلا علميا على أن يقوموا هم بتنفيذه وهذه الطريقة ماهي إلا محاولة لتقليد الواقع، و ذلك بأخذ مشكلة من هذا

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

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

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

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

(6) **المباريات الإدارية:** يشابه هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالات، إلا أن المباراة ما هي إلا حالة كبيرة الحجم تشتمل على أبعاد متكاملة للمشكلة، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بأدوار معينة في المباراة و يتصرفوا و يتخذوا قرارات في ضوء ما هو متاح لهم من معلومات فقد تؤخذ حالة إحدى الشركات من زاوية التعريف بالهيئة الإدارية و المشاكل التسويقية من تسعير و منافذ بيع و منتجات و برامج ترويج و إعلان، و الجوانب الإنتاجية من جداول إنتاج و خطوط إنتاج و تدفق خدمات و صيانة، و سياسات الأفراد من تخطيط القوى العاملة، و تعيين و تدريب، و أجور و حوافز...²

¹ أمين ساعات إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، مرجع سبق ذكره، ص 165

² أمين ساعاتي، مرجع سبق ذكره ص 165.

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

(8 تدريب الحساسية: تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الإعتماد على الذات، و التبصر بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة، و تبدأ بتكوين جماعة تدريب تتكون من (10 إلى 20 فرد)، و على ألا يكون هناك قائد محدد، و لامتلكة محددة بوضوح سالفه و التوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة دراسة سلوك الأفراد و الجماعات و فهم مشاعرهم و مشاكلهم و الطرق البديلة للحل، و محاولة توظيف هذه الحلول لطبيعة الجماعة أو تغيير طبيعة و سلوك الجماعة، حتى يمكن تبنى روح التعاون و التمهد لعمليات التغيير في الأنظمة و التنظيم¹.

(9 نمذجة السلوك: و هذا الأسلوب يعتمد على نظرية التعلم بالملاحظة و التقليد و يتم التدريب هنا بتعريض الدارسين لصورة نموذجية الأداء و تنفيذ عملية معينة يقوم بها هؤلاء الدارسون في الواقع مع توضيح الخطوات المتتابعة لها بصورة منطقية فيقوم بالأداء الفعلي و يدور الفرد النموذجي المشرف المباشر على الدارسين أو مشرف ذو نفوذ و ثقة عالية، و يطلب من الدارسين أن يقوموا بتقليد الأداء النموذجي، و يقدم المشرف المباشر مجموعة من الإرشادات و التوجيهات و التحفيزات حتى يضمن قياس الدارس بنفس الأداء النموذجي، و يصاحب هذا الأسلوب إستخدام الأفلام أو شرائط الفيديو في عرض الأداء النموذجي للمشرف و في عرض و شرح خطوات الأداء، و مع تكرار الفيلم و طلب المشرف من الدارس أن يتذكر محتوى الفيلم، و أن يقوم بتقليد الأداء يمكن إكساب المدارس المهارات الجديدة ثم تثبيتها، و أيضا نقلها للممارسة الفعلية .

(10 العصف الذهني: يعتمد هذا الأسلوب على قيام المدرب بعرض مشكلة معينة و يسأل الدارسين أن يقدموا آرائهم بصورة سريعة و دون تردد في التفكير، و يعتمد هذا الأسلوب على أن العرض السريع للأفكار و الأداء يمكن أن يحرك الدارسين من الجمود و يشجعهم على المشاركة . و لكي يؤدي إلى النتيجة المرجوة يجب مراعاة مايلي:

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

- إسناد الفكرة إلى الشخص الذي تقدم بها.

- تحليل كل فكرة و الانتقال إلى فكرة جديدة .

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره ، ص 344.

خاتمة:

ساعدنا هذا الفصل في تحديد ماهية التدريب و الذي من خلال تطرقنا إلى أهم المصطلحات المتشابهة مع التدريب و أبرزنا وجه الإختلاف بين كل مصطلح مع التدريب، و تطرقنا إلى أهم التعريفات الخاصة به و تناولنا مدخل التدريب و كذا نظام التدريب الذي من خلاله بينا عناصر التدريب، و على من تقع مسؤولية التدريب .

الفصل الثالث:

محتوى العملية التدريبية

تمهيد:

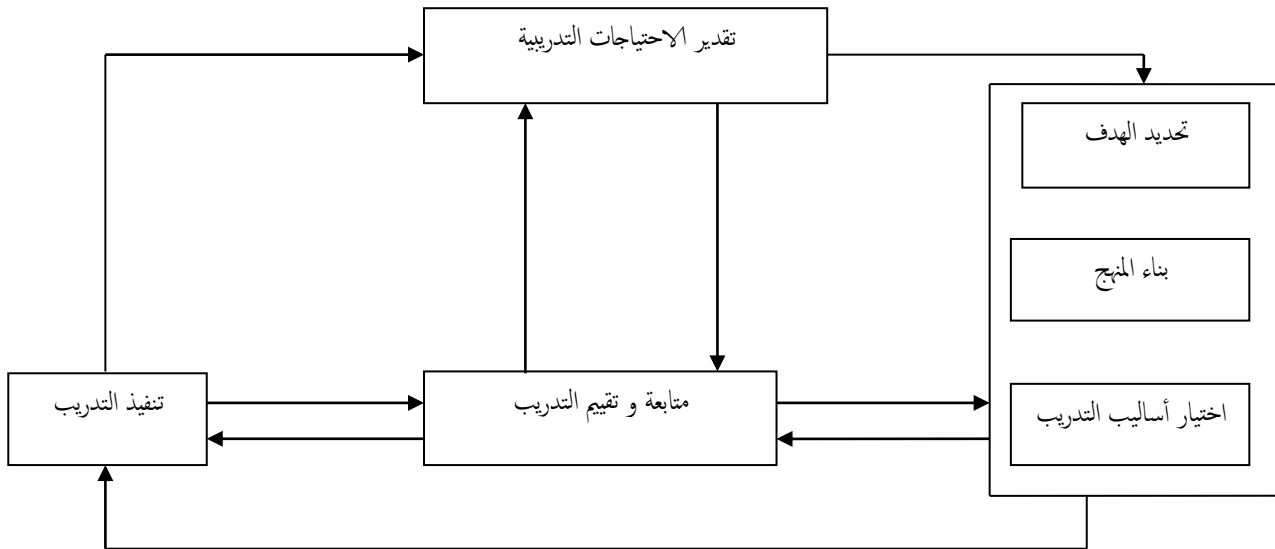
يعتبر التدريب في عصرنا الحالي، موضوعاً أساسياً لما له من ارتباط مباشر بالكفاية الإنتاجية، و تسمية الموارد البشرية، و قد أصبح التدريب يحتل مكانة الصدارة في أولويات عدد كبير من دول العالم المتقدم منها و النامية على حد السواء. باعتباره من أحد الأسباب المهمة لتكوين جهاز إداري و تقني كفؤ و سد العجز و القصور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

المبحث الأول: محتوى العملية التدريبية

لاشك أن العملية التدريبية القديمة كانت روتينية وآلية ولا تحض بالاهتمام المطلوب كما هو الآن، حيث أصبحت تمر بأربع مراحل أساسية لا تستغني الواحدة عن الأخرى، وهي كم يلي:

1. تقدير الاحتياجات التدريبية.
2. تصميم و تجهيز التدريب .
3. تنفيذ التدريب.
4. تقييم التدريب.

الشكل رقم: (03) تصميم و تجهيز التدريب



المصدر: من إعداد الطالب

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

المطلب الأول: الاحتياج التدريبي

1. المفهوم: هو دراسة ما يجب أن يكون عليه الفرد من مهارات، و خبرات و معلومات تم تحديدها بناء على أهداف المنظمة الحالية و المستقبلية و مدى قدرة الأفراد على تحقيق هذه الأهداف و ماهي التغيرات المطلوبة بين أداء الأفراد للوصول إلى الأداء المرغوب فيه الذي يحقق هدف المنظمة.

يحدث الاحتياج التدريبي عندما تكون هناك فجوة بين الأداء الفعلي للمؤسسة و الاتجاهات المحددة التي يحتاجها الفرد في المؤسسة أو وظيفة معينة من أجل القيام بأداء مهام معينة بشكل أكثر كفاءة و فعالية.

2. فوائد وأهمية تقدير الاحتياجات التدريبية للأفراد والمؤسسة:

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

3. المعلومات الهامة التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية:

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

4. وسائل جمع المعلومات حول الاحتياجات التدريبية للمؤسسة:

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

5. مستوى تحديد الاحتياجات التدريبية :

- أ) على مستوى الوظيفة.
- ب) على مستوى الفرد.

أ) **على مستوى الوظيفة:** الاحتياج على مستوى الوظيفة يوجه لتحديد المعارف، المهارات، والاتجاهات المحددة المطلوبة للأداء المناسب لوظيفة ما، وإجراء ذلك من الضروري القيام بالتالي:

تحديد طبيعة و محور المهام و العمليات التي تغطيها الوظيفة المحددة (تحليل الوظيفة)، الوظيفة تشمل العديد من المهام التي يتطلب أن يقوم بها شاغل الوظيفة و الغرض من التحليل يكمن في:

- تحديد المهام المدرجة تحت عنوان الوظيفة المعينة .

- مساعدة الموظف في تحديد أهم هذه المهام.

و ينتج عن هذه العملية قائمة من المهام التي من المطلوب أن يقوم بها شاغل الوظيفة بعد ذلك يتم تحديد مستوى أداء لكل واحدة من هذه المهام التي يتسنى وضع إطار البرنامج التدريبي المناسب¹.

تحديد المهام التي تعطي الأولوية في البرنامج التدريبي، و يعتمد تقدير الاحتياج التدريبي لهذه المهام على ثلاث اعتبارات:

* الأهمية النسبية لكل مهمة.

* معدل تكرار القيام بالمهمة.

* مدى صعوبة أو سهولة تعلم المهمة.

لذلك تتمثل أهمية الوظيفة في أنها تنفيذ المدرب في استبعاد بعض المهام غير الهامة نسبياً و التركيز على الأكثر أهمية و الأكثر تكرار و التي يمكن تعلمها.

ب) **على مستوى الفرد:** تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد هو تعريف الاحتياج كمنجوة قدرات بين مستوى المعارف و المهارات و الاتجاهات الموجودة غالباً و المستوى المأمول للشخص المعني بمهام وظيفة م، و بما أن الهدف النهائي للتدريب هو تزويد الأفراد المتدربين بالمستوى المطلوب من الكفاءة للقيام بوظائفهم، فإن هذا المستوى من تقدير الاحتياجات يمثل القاسم المشترك بين كل مستويات تقدير الاحتياجات التي ذكرت في السابق، و تتمثل أهمية تقدير الاحتياجات على مستوى الفرد في أنها تساعد المدرب على تحديد:

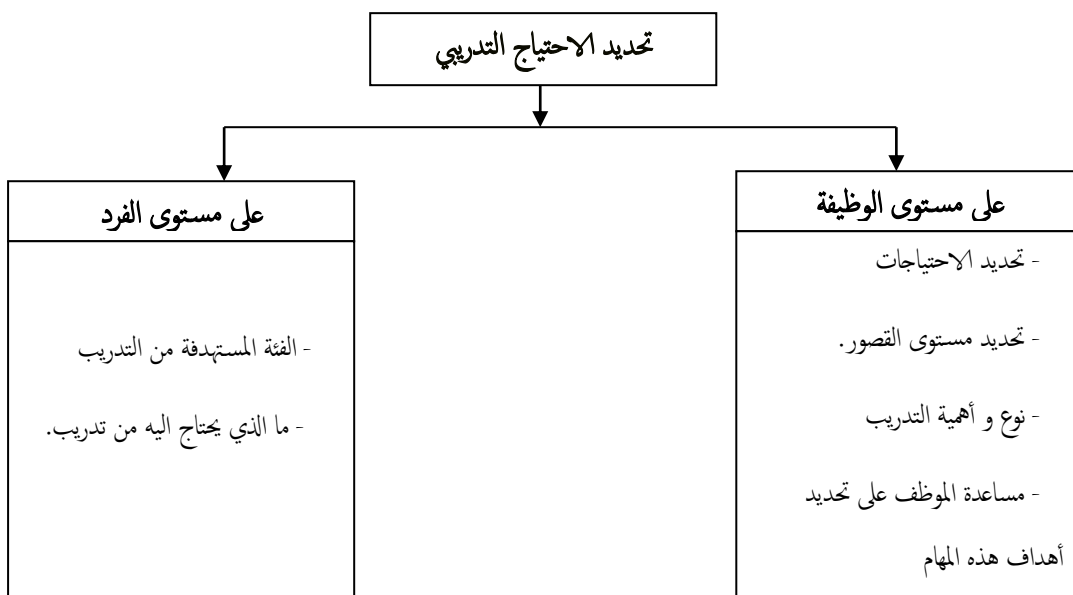
* من يحتاج إلى تدريب.

* ما الذي يحتاج إليه التدريب .

* كيف يمكن تحقيق ذلك بالشكل الأفضل.

¹ Site: www.sarambite.com

الشكل رقم 4: تحديد الاحتياج التدريبي



المصدر: إعداد الطالب

المطلب الثاني: تصميم و تجهيز المحتوى التدريبي:

1. تحديد الأهداف:

الأهداف هي الغايات التي يرحى تحقيق من البرنامج التدريبي، و من خلال تحديد الأهداف يتحدد السلوك المرغوب فيه.

صياغة الأهداف المحتوى:

صياغة أهداف المحتوى: يتم ي يوضح الأشياء التي يكون المتدرب قادرا على ادائها بانتهاء الدورة التدريبية، وعند ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف هناك ثلاث محالات يجب التركيز عليها:

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

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

2. تصميم المحتوى التدريبي:

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

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

3. خطوات تصميم المحتوى التدريبي:

أ)- تحديد محتوى الدورة التدريبية:

محتوى أي دورة تدريبية يرتبط بشكل عام بالأهداف المحددة لتلك الدورة التدريبية، و عليه فانه عند تحديد المحتوى يجب أن نضع الأشياء

التالية في الاعتبار :

* هل يعطي المحتوى أهداف الدورة التدريبية ؟

* هل يلبي المحتوى المقترح الاحتياجات التدريبية للمتدرب ؟

* هل يؤدي المحتوى المقترح إلى مستوى الأداء المطلوب ؟

* ماهو دو المدربين الآخرين الذين يديرون في نفس المجال في المحتوى المقترح ؟

(ب) - تصنيف المحتوى التدريبي:

في هذه الخطوة يتم تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع حيث أن ذلك يمثل أهمية كبيرة في الاعتبارات التنظيمية (تخصيص الوقت اللازم لمختلف الموضوعات). و لذلك يتم تقييم المحتوى إلى موضوعات غاية في الأهمية.

(ج) - ترتيب المحتوى التدريبي:

بعد تحديد الأهمية النسبية لكل موضوع تم تحديد الترتيب الذي يتم به عرض الموضوع ثم تحديد الذي يتم به عرض الموضوعات المختلفة في المحتوى التدريبي، و يكون ذلك إلى حد ما وفقا للتدريب المنطقي من وجهة نظر المدرب. و في معظم الأحيان يكون التدريب وفقا للأتي:

* نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية.

* ظروف المتدرب (الخلفية و الإلمام بالموضوع الزمن المتاح)

* نظرية التدريب التي تتبناها الدورة التدريبية .

* من العام إلى المحدد.

* من المختصر إلى التفصيلي.

* من المعلوم إلى المجهول.

* من النظري إلى العلمي.

(د) اختيار الأسلوب المناسب:

لتدعيم كل جزء من أجزاء المحتوى التدريبيتم اختيار الأسلوب التدريبيالذي يتناسب مع طبيعة كل موضوع

تدريبي و عدد المتدربين و مستواهم ووقت التدريب.

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

الهدف.

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

. مفهوم الحقبة التدريبية:

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

5. عوامل نجاح البرنامج التدريبي و زيادة فاعليته:

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

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

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

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

ج) زيادة الفاعلية من خلال البرنامج التدريبي:

يجب أن يركز البرنامج التدريبي على الأمور التالية:

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

المطلب الثالث : تنفيذ البرامج التدريبية

بعد جمع وتحديد الاحتياجات التدريبية و تصميم البرنامج التدريبي تأتي مرحلة مهمة، إذ يتم فيها التأكد من نجاح أو فشل المراحل السابقة، و في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الواقع، و هي مرحلة تنفيذ البرامج التدريبية، و يتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة هامة وهي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، و ترتيب مكان قاعات التدريب، و المتابعة اليومية لسير البرنامج¹. و تتم مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي كما يلي:

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

*** وضع الجدول الزمني: و يتضمن ما يلي:**²

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

*** التجهيزات التدريبية: يجب إعداد مايلي:**

- اختبار المكان وفقا لمستلزمات البرنامج.
- تصميم طريقة جلوس المتدربين.
- تحديد المستلزمات الضرورية من أدوات و معدات في كل البرنامج. " تجهيزات المطبوعات: و تتضمن مايلي:
- استلام المطبوعات من المكلفين بإعدادها علميا .
- إجراءات الطباعة و التجليد.
- إجراءات توزيع المطبوعات على المتدربين .

¹ احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ص 240

² مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 249-250

ب) متابعة المتدربين و المدربين :

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

- التأكد من وصول الدعوات إلى الأفراد المعنيين بالتدريب في الوقت المناسب.
- التأكد من موافقة المسؤولين عن التدريب على مشاركة المتدربين المعنيين في البرنامج التدريبي.
- إعداد القوائم الخاصة بالمتدربين و تتضمن أسماءهم، مؤهلاتهم، ووظائفهم و عناوينهم.
- المتابعة اليومية للمتدربين و ذلك من خلال مراقبتهم و الحرص على احترام المواعيد من طرف المتدربين .

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

- تذكير المدربين بالبرنامج و المواعيد الموافقة له من خلال الاتصال بهم في الوقت المناسب .
- توفير المستلزمات التي يطلبها المدرب من مواد تدريبية و تقنيات سمعية بصرية.
- تقديم المدرب للمتدربين.

- متابعة سير المحاضرات و دور المدرب في الوقت المناسب.

-دفع مخصصات المدرب في الوقت المناسب.

ج)افتتاح البرنامج و إرشادات متعلقة بسير البرنامج :

*** افتتاح البرنامج:** و يتضمن مايلي:

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

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

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

¹ بلحسن حسناء ، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره ، ص 30.

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

المطلب الرابع: تقييم التدريب :

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

أهداف متابعة و تقييم التدريب:

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

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

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

¹ عبد المعطي عساف، مرجع سبق ذكره ص 307

- (ب) **تقييم المدربين** : يعتبر المدربون أحد الأركان الهامة في العملية التدريبية، بل أنهم الركن الأساسي في الحقيقة الأهم هم القادرون على ترجمة كل ما يتم تصميمه أو تخطيطه إلى عمل تدريبي فعال، لذلك ينبغي إخضاعهم لعملية تقييم شاملة و حقيقية و تتم عملية التقييم هذه عبر ثلاث مراحل و هي:
- تقييم المدربين قبل اختيارهم للمساهمة في تنفيذ عملية التدريب، اعتمادا على سمعتهم أو إخضاعهم لاختبار يكشف من خلاله عن قدراتهم الحوارية و السلوكية مع المتدربين.
 - تقييم المدربين خلال التدريب و يكون ذلك في حالات البرامج التدريبية طويلة المدى، حيث يتسنى لإدارة التدريب متابعة أداء المدربين و نقاط قوتهم و ضعفهم، و كذا تكوين صور موضوعية حول سير الآراء.
 - التقييم فور انتهاء التدريب حيث يتم غالبا باللجوء إلى استبيان وجهات نظر المتدربين في مديريهم.

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

- * **تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج التدريبي**: الغرض من تقييم المتدربين قبل تنفيذ البرنامج هو التأكد من أن البرنامج الذي سيقدم للمتدربين هم بحاجة إليه فعلا، و أهم فعلا تتوافر فهم الشروط و العناصر المطلوبة في تصميم البرنامج.
- * **متابعة و تقييم المتدربين أثناء البرنامج التدريبي**: وهذا يعني متابعة المتدربين و سلوكهم بمعرفة الجهد المبذول منهم، و تتبع المواد التدريبية و مدى اشتراكهم في المناقشات و إبداء الآراء، كما يمكن تقييم المعلومات و الخبرات التي اكتسبوها و مدى التحسن في مستواهم و التغيير الذي طرأ على سلوكهم.
- * **التقييم فور إنتهاء البرنامج التدريبي**: حيث يهدف هذا التقييم للمقارنة بين نتائج التقييم الخاصة بالمتدربين قبل بداية البرنامج و بين النتائج المحققة أو الفعلية.¹

¹ بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، مرجع سبق ذكره ص 32

التقييم بعد إنتهاء البرنامج التدريبي: حيث تتراوح عادة فترة التقييم بين ستة أشهر وسنة من إنتهاء البرنامج التدريبي، و تحديد مدى رسوخ نتأجه لدى المتدربين، و تحديد مدى قدرتهم على استثمار نتأج التدريب في ممارستهم العملية.

طرق تقييم التدريب:

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

عناصر التقييم و فعالية التدريب: تتمثل هذه العناصر في :

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

المبحث الثاني: أهمية التدريب و التحديات التي يواجهها

المطلب الأول: أهمية التدريب و مزايا التدريب

(أ) أهمية التدريب:

لقد أصبح التدريب ضرورة ملحة في كل المؤسسات لأنه يؤدي إلى تحقيق عدد من الفوائد المنظمات الأعمال و غيرها و ذلك للأسباب التالية:¹

- التطورات التقنية و التكنولوجية.

- تغير أنظمة و إجراءات العمل.

- التغيرات في حاجات الزبائن.

- التغيرات البيئية.

- ظهور مواد إنتاجية جديدة .

- ظهور خدمات جديدة.

لذا تتمثل أهمية التدريب في التالي :

(أ) أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة:

* **زيادة الإنتاجية:** حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد و الناتجة عن التدريب على حجم الإنتاج و جودته،بالإضافة إلى أن التزايد في الجوانب الفنية للوظائف

و الأعمال في الوقت الحاضر تدعو إلى التدريب المنظم حتى يتوافر لدى الفرد على الأقل الحد الأدنى المطلوب للأداء الملائم لهذه الأعمال.

* **رفع معنويات الأفراد:** لا شك أن اكتساب القدر المناسب من المهارات، يؤدي إلى ثقة الفرد بنفسه، و يحقق له نوع من الاستقرار النفسي، ولا شك

أن وجود برنامج للعلاقات الإنسانية له تأثير على المعنويات و لكن إذا لم يتم التكامل من حيث الجانبين فلن يحقق الهدف، و نخلص من هذا أن الاهتمام

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

المهارات يؤيدان إلى رفع الروح المعنوية للأفراد و زيادة الإنتاجية.

¹ ملكوم بيل ، التدريب الناجح للموظفين، مركز التعريب و البرمجة لبنان 1990ص 13

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

* يؤدي إلى استمرارية التنظيم و استقراره:

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

(ب) أهمية التدريب بالنسبة للعاملين :¹

- يساعد الأفراد في تحسين فهم المنظمة و استيعابهم لدورهم فيها.
- يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم و حل مشاكلهم في العمل.
- تطوير الدافعية للأداء .
- يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد. (ج) الأهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية .
- تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين . - تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
- توثيق العلاقة بين الإدارة و الأفراد العاملين.
- يساهم في تنمية و تطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المنظمة .

علي محمد رابعة مرجع سبق ذكره ص 54¹

ب) مزايا التدريب:

- هناك بعض المزايا التي تعود على الفرد المتدرب، و مزايا أخرى على المنشأة نتيجة قيامها بتدريب العاملين بما . و من مزايا التدريب بالنسبة للفرد مايلي¹:
- * اكتساب الفرد لخبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء و تحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
 - * اكتساب الفرد للصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
 - * زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتسابهم معلومات و خبرات و قدرات جديدة، مما يؤدي إلى رفع روحهم المعنوية، وما يترتب عليها من أحداث تغير في اتجاهاتهم وسلوكهم داخل المنشأة. وله أهمية بالنسبة للمنشأة و تتمثل في :
 - * تنمية كفاءات و خبرات العاملين و زيادة مهاراتهم و اكتسابهم مهارات سلوكية معينة تزيد من قدراتهم على تطوير العمل بالمنشأة.
 - * إعداد الأجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة .
 - * مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية و الاجتماعية .
 - * مواكبة التطور العلمي و التكنولوجي السائد في المجتمعات الصناعية و التجارية المتقدمة .
 - * تقليل الحاجة إلى الإشراف عن قرب، و تخفيض حوادث العمل.
 - * يعزز استقلالية التنظيم و مرونته.

المطلب الثاني: أهداف التدريب:

- إن الهدف العام من التدريب هو إعداد و تأهيل مخصصي التدريب و تنمية الموارد البشرية للعمل كخبراء و مستشارين للتدريب مع قدراتهم على تخطيط و تنفيذ و تقييم العملية التدريبية. إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات و المهارات للأفراد و لكن أيضا تنمية الرغبة لاستخدام قدراتهم بدرجة أفضل، و من ذلك كله يمكننا القول أن رسالة التدريب يمكن بلورها في تحقيق الأهداف التالية²:
- ضمان أداء العمل بفاعلية و سرعة و اقتصاد و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يجدها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
 - ترغيب الفرد بعمله باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في الأداء.
 - توفير المافع الناتج لدى الفرد لزيادة كفاءته و تحسين إنتاجه كما و نوعا من خلال توعيته بأهداف المشروع و سياسته و بأهمية عمله و مدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف .
 - زيادة مهارات و قدرات الفرد و تسليحه بمقومات تؤهله للترقي، كالمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.

¹ علي محمد رابعة ، مرجع سبق ذكره ص 55

² ملف من الترتيب ، كتابة الخبير أحمد حسنس ، كلية لندن 8 مارس 2006

- رفع الكفاية الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي و التقني.
- ضمان سلامة العمل، لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة كلما قلت نسبة الأخطاء و تفادي الأخطار التي قد تنتج عن العمل.
- إن أهم هدف من التدريب هو التطوير المستمر، و تحويل العاملين من مجرد التعاون مع ردود الفعال إلى أفراد يشاركون و يساهمون في صنع الأفعال.
- تحقيق التنمية المتوازنة للقوى العاملة بهدف دعم استقرار هيكل العمالة في المؤسسة.¹
- كما يضيف "SEKIOU" الأهداف التالية:²
- إحداث أحسن سلوك في العمل و دعم الفواصل، و دعم المواقف الإيجابية التي تسمح بتخفيض التكاليف، وكذا نوعية المنتج و كميته .
- ضمان التطابق بين قدرات العمال و معارفهم.
- تكييف المستخدمين مع مهام محددة و تغيرات الوظائف .
- تدعيم الإحساس بالثقة لكل عامل، و فريق العمل بصفة عامة.
- تقوية حب و انتماء العامل للمؤسسة.
- التكيف مع متطلبات المنصب الجديد و المحيط.
- تطوير القدرة لدى المتدربين على تحمل المسؤولية و المبادرة في الاقتراح.
- و في نهاية البرنامج يجب أن يكون المتدرب قادرا على:
- تقديم الاستشارات التدريبية و الخبرة في المجالات المتخصصة للتدريب و تنمية الموارد البشرية .
- تقديم الاستشارات و الخبرة لإعداد و تصميم الخطط التدريبية و الموازنة المالية لها.
- إعطاء النصح و الإرشاد لتصميم البرامج التدريبية.
- تقديم المشورة لتصميم و إعداد المادة التدريبية بحيث تكون في شكل حقائب تدريبية .
- اختيار و استخدام أساليب التدريب بالتركيز على مدخل الخبرة المباشرة .
- تقديم النصح و الإرشاد لاستخدام عينات التدريب الملائمة بحيث تكون مناسبة لأسلوب التدريب المقرر .
- وضع و تصميم و تركيز نظم و إجراءات تقويم التدريب و قياس الفعالية و العائد.
- و تسعى إدارة التدريب إلى تنفيذ هذه الأهداف من خلال:
- * تنظيم دورات تدريبية أثناء الخدمة.

¹ موزاوي سامية، مرسلي فريدة، ادارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحديثة، جامعة الجزائر، ص 9

² موزاوي سامية، مرسلي فريدة، مرجع سبق ذكره ص 10، 11

* تنظم دورات تأهيلية في إطار تنفيذ البرنامج المقرر .

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

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه التدريب بصفة عامة:

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

بطبيعة عمل و كيان ذلك النشاط الحيوي، و تتدرج أشكال التنظيم الإداري للتدريب ما بين التبعية الإدارية المطلقة إلى الحد الذي تنصهر فيه وحدة التدريب انصهارا كاملا مع الإدارة الأم إلى الحد الذي تنفذ فيه هذه الوحدة ملاحظها، و بين الاستقلالية الكاملة إلى الحد الذي أصبحت فيه إدارات التدريب كيانا مستقلا.

ب) طبيعة النشاط: يتأثر حجم و كيان إدارة التدريب بمدى التنوع أو التشابه في النشاط الذي تقوم به، فكلما تنوعت الأنشطة كلما حظا التدريب باهتمام و عناية المسؤولين في المنظمة.

ج) إيمان الإدارة العليا: إن قناعة الإدارة العليا بأهمية التدريب يزيد في قيمته و يضيف عليه وزنا ترجيحيا أعلى متغيره من الأنشطة الأخرى، لذلك تتأثر طبيعة التبعية الإدارية لنشاط التدريب و درجة المستوى الإداري له بدرجة إيمان المسؤولين بالمنشأة أو عدمه.

د) كفاءة هيئة التدريب: تتأثر كفاءة النشاط التدريبي بمدى كفاءة القائمين على هذا النشاط و مدى قدرتهم على إتباع الأسلوب العلمي في تخطيط التدريب و تنظيمه و متابعة نتائجه، فأحيانا ما يكون القائمون على إدارة التدريب هم السبب الرئيسي في الخيار مكاتته التنظيمية داخل المنشأة بسبب ضعف قدراتهم الإدارية و الشخصية.

هـ) الإمكانيات المادية: إن توفر الإمكانيات المادية و التسهيلات المساعدة للعملية التدريبية يؤثر بالتأكيد على مكانة هذا النشاط الحيوي، و تقصد هنا طبيعة الحال الإمكانيات المستخدمة فعلا في نطاق تنفيذ الأهداف التدريبية و ليس المقصود هنا الاستخدام الأمثل للطاقات المتاحة لها.

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

المطلب الرابع: التدريب في ظل التغيرات الحالية:

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

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

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

خاتمة :

لقد استطعنا من خلال هذا الفصل التعرف على مضمون العملية التدريبية، بدءاً من جمع المعلومات وصولاً إلى تنفيذ و تقييم التدريب حيث تستطيع المؤسسة من خلاله الوصول إلى أقصى الأهداف بأقل التكاليف و من خلال التطرق لأهداف و مزايا التدريب تستطيع أن تقول أنه يعتبر خيار استراتيجي على المؤسسة استخدامه الصلحها و إلا سيرجع بالسلب عليها لذا يجب على المؤسسة مواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع و ذلك بتدريب عمالها و اطلاعهم على كل ما هو جديد.

الفصل الرابع:

دراسة تطبيقية لوكالة الاتصال

الجزائر

تمهيد

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 و تجهيزات الحاسوب وقواعد المعلومات في المؤسسات ، و إنشاء شبكة لتبادل المعطيات فيما بينها ، بهدف إنشاء نظام معلومات وطني متكامل يعمل على رفع الأداء ، و تحسين مستوى الخدمات المقدمة للمواطن و المؤسسات 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 الفصول الثلاثة السابقين سنقوم من خلال هذا الفصل التطبيقي بالتعرف أكثر على دور السياسات التحفيزية في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغام حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين هما :

- المبحث الأول : تقديم عام حول اتصالات الجزائر بمستغام.

- المبحث الثاني: 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 الاتصالات الجزائر و أخيرا أهداف وأدوار اتصالات الجزائر بمستغافم.

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 03 / 2000 المؤرخ في 05 / 08 / 2000 و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 5000.000.0 دج ، مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الحنيس محمديّة 16130 الجزائر.¹

وهي مؤسسة تشرف على وحدات إقليمية منفصلة وتهدف إلى تطوير وتحسين الحالة الاقتصادية إذ تتفرع إلى 13 وحدة على التراب الوطني و هي: الجزائر ، الشلف ، البلدة ، 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 المثلثة 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 ومختلف تكنولوجياتها (جواب ، ايزي ،فوري، شبكة ويني).

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

¹ مديرية اتصالات الجزائر مستغافم.

المطلب الثاني : التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بمستغانم.

تأسست المديرية العملية للاتصالات 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- ايزي).²

- عدد المشتركين في الهاتف 41381 في جوان 2006 منها 38121 مشترك في الهاتف الثابت السلكي و 3260 مشترك في الهاتف اللاسلكي Will
- عدد الموظفين في المؤسسة 300 موظف.

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

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بمستغانم .

يمثل الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بمستغانم³

الشكل رقم 05 : الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بمستغانم

² المديرية العملية للاتصالات الجزائر.

³ 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- لأمانة:

- 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 مصالحهم الشخصية .

4- الخلايا: خلية الأمن والنظافة: تتحمل مسؤوليات الأمن والنظافة داخل المؤسسة والمراكز التابعة لها (الحراسة مثلا):

خلية التفتيش: تنقسم إلى قسمين:

1- محقق تقني : مراقبة المراكز التقنية وتكون زيارته سرية :

- مراقبة عمل الموظفين .

- حل المشاكل داخل الإدارة.

2- محقق تجاري: مراقبة سير عمل المراكز التجارية كمتابعة تسديد الفواتير ، و تكون أيضا زيارته سرية.

- خلية الاتصالات و العلاقات الخارجية.

- خلية النوعية والمعلومات: توجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة ومن مسؤولياتها القيام بعقد الاجتماعات والمحاضرات والإجابة عن تساؤلات المسئولين بالمديرية العامة والجهوية.

- وحدة البنية التحتية.

5- رؤساء الدوائر:

- رئيس النائرة التجارية: ومن مهمة إمضاء الوثائق التجارية بعد موافقة المدير وله مصالح تابعة له وهي:

مصلحة العلاقات مع الزبائن:

السهر على إرضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية و التجارية التابعة لها .
استقبال طلبات الزبائن ؛ المساهمة في الوصول إلى الأهداف التجارية للمؤسسة .
دراسة و معالجة الشكاوي والطعون الخاصة بالزبائن و العمل على إرضائهم وإعطاء الحلول لمشكلاتهم .
تكوين المستخدمين في المؤسسة.

مصلحة قوة البيع و شبكة الوكالات التجارية :

ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق أهداف البيع المرجوة.
القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع .
إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية ؛ تكوين المستخدمين.

رئيس النائرة التقنية:

لديه ثلاثة مصالح تابعة له وهي:

مصلحة شبكة البلوغ و الحلقة المحلية: تتمثل مهمتها في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها ؛ مصلحة المنشآت القاعدية: و مهمتها الأساسية هي دراسة تطوير شبكة المشتركين ، توسيعها ، وتميئة المواقع هندسة مدنية ، توصيل الكهرباء ، التهوئة...؛

مصلحة شبكة المعلومات : و مسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعلومات،

رئيس مشروع Msan: يهدف إلى تحديث الانترنت في الجزائر.

رئيس الموارد البشرية و الوسائل:

تدرج تحته المصالح التالية:

مصلحة التكوين: وتمثل 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 و العمل على تنفيذها.

2 - مصلحة المستخدمين و الرواتب :

تمثل مهامها في النقاط التالية :

- التسيير الإداري للمستخدمين و متابعة أجورهم .
- تسيير نظام المعلومات الخاص بالأجور
- العمل على فض النزاعات والأخطاء .
- تقديم كل الوثائق التي يطلبها الموظفين الموجودة في المؤسسة (شهادة العمل مثلا) .

3 - مصلحة الإمداد و الوسائل :

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 ، ومتابعة كل ما يخص ممتلكات المؤسسة (السكن الوظيفي مثلا).

رئيس المالية والمحاسبة :

وتتكون من أربعة مصالح وهي الميزانية، الخزينة و المحاسبة ، و مهامهم مشتركة الهدف منها إعداد الميزانية ، و التسيير المالي و المحاسبي الأموال 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 وخصومها.

وهناك وكالات تجارية تابعة للمديرية العملية الاتصالات الجزائر، وتمثل محامها الرئيسية في :

- استقبال وتوجيه الزبائن.
- عرض وبيع الخدمات .
- عملية توزيع الفواتير وتحصيل مبالغها .

المطلب الثالث : أهداف وأدوار المؤسسة.

أولا :أهداف المؤسسة .

- تمثل أهداف المؤسسة فيما يلي: . الرفع من جودة وكفاءة 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 والهيئات العمومية .
- تنمية قدرات استعمال الانترنت.
- فك العزلة عن المناطق النائية .
- تنمية وسائل العمل وتنظيم الهياكل القاعدية وتحديثها.
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

ثانيا : أدوار المؤسسة.

- إصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية .
- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت والانترنت.
- معالجة احتياجات الزبائن.
- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت.
- تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية الإقليمية فيما يتعلق بكافة الأنشطة ومتابعة شكاوى الزبائن.

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 وسيتم تحديد أنواعه وأهدافه و مراحله ، و ذلك بهدف معرفة مدى إتباع إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة إلى الأساليب العلمية في إدارة هذا النشاط .

أولاً: أنواع التدريب لدى المؤسسة

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

وهو بدوره يحتوي على نوعين من التدريب و تتمثل في:

1 - التدريب قبل العمل :

ويطبق 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 ، وعدم التحكم في التقنيات الجديدة ، وعدم التكيف معها ، مما يتسبب في انخفاض المردودية وتقادم المهارات مما قد ينتج عنه الشعور بعدم المسؤولية ، وعدم تطبيق التعليمات و التوجهات فإن المؤسسة تشرع في القيام بالإجراءات و أساليب تصحيحية لسلوك الموارد البشرية ، ومن هذه الإجراءات والأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التدريب ، أسلوبين هامين يتمثلان فيما يلي:

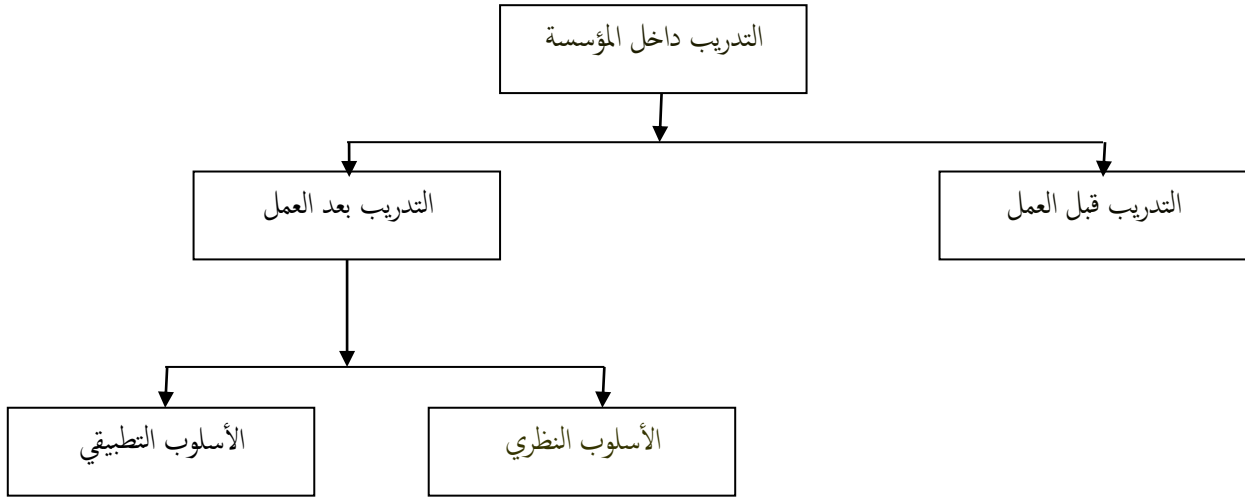
- الأسلوب النظري :

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

- الأسلوب التطبيقي :

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

الشكل (06) : التدريب داخل المؤسسة



الجدول رقم (02) : الاحتياجات التدريبية الموارد البشرية للمؤسسة.

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | 2014 | |
|--------|--------|--------|--------|--------|-----------------------|
| 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 2016 فقد بلغ العدد 136 عامل من مجموع العدد الإجمالي للمؤسسة وهذا الارتفاع راجع إلى إدخال تكنولوجيا جديدة و متطورة فكانت حاجة ضرورية لتكوين الأفراد.

ثانيا : 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 المستخدمة بغية تطوير كفاءتهم العملية.
- المساهمة بصفة أكثر فعالية في تحسين أداء العمال .
- خلق قيمة مضافة للعمل .
- تنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم التكنولوجية و بنالي أداء المهام بفعالية وهذا يتم بطبيعة الحال تحت رعاية المؤسسة الأم اتصالات الجزائر بالعاصمة ، سواء حسب البرامج التدريبية في مكان العمل و البرامج التدريبية الرفع المستوى.
- فالهدف من البرامج التدريبية لرفع المستوى هي عبارة عن دورات تدريبية مستمرة لأفراد حتى تسمح لهم دائما بترشح إلى مهام أخرى تتناسب 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 والتجهيزات المتطورة بالمؤسسة.
- أما البرامج التدريبية لتأهيل في تهدف إلى إكساب الفرد معارف خصوصية و لازمة لتعيينه في مهنة تستعمل فيها تقنيات وتجهيزات متطورة وجديدة وإضافة على ذلك التأهيل العالي لأفراد عن ذلك المستوى الذي كانوا عليه .
- إذا اعتمد هذه الإستراتيجية التدريبية و التي تشترك فيها مختلف الأطراف الفاعلة الخاصة منها إدارة الموارد البشرية في عملية تأهيل وتكريس 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 والنهوض بالمؤسسة والتي 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 وتحليل طلب التدريب الموارد من المصالح الإدارية الأخرى بالمؤسسة مع إدارة الموارد البشرية حتى يتمكن من تحديد الاحتياجات التدريبية والتخطيط له ومتابعته وفي الأخير تقييم نتائج التدريب.

المطلب الثالث: المراحل الأساسية المتبعة في إستراتيجية التدريب.

يتضمن التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغنام 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 التغيرات الايجابية المطلوبة المتعلقة بمعلوماته وخبراته ، و أدواته و سلوكه و اتجاهاته لجعله متكيفا و متأقلا مع التغيرات السريعة في ميدان التقنية و التكنولوجيا و جميع الميادين الأخرى وفق المتطلبات و بناءا على هذا فانه 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 استراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة اتصالات بمستغنام .
- 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 بناءا 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 أي مخطط يشمل بصفة عامة النقاط التالية :
- وضوح ودقة الأهداف المطلوبة من هذا النشاط التدريبي .
- مدة التدريب .
- تحديد تاريخ التدريب أي بدايته ونهايته .
- 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 واحتياجاتهم .

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 ان و تسجيل غيابا تهم حيث أن كل تغيب غير مبرر أثناء فترة العمل ، و يتلقى نفس العقوبة المحسوبة أثناء العمل .

د- تقييم البرامج التدريبية :

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

- التعريف الكامل بالفرد المتدرب

- منصب و مكان العمل قبل التدريب .

- تاريخ و مكان التدريب .

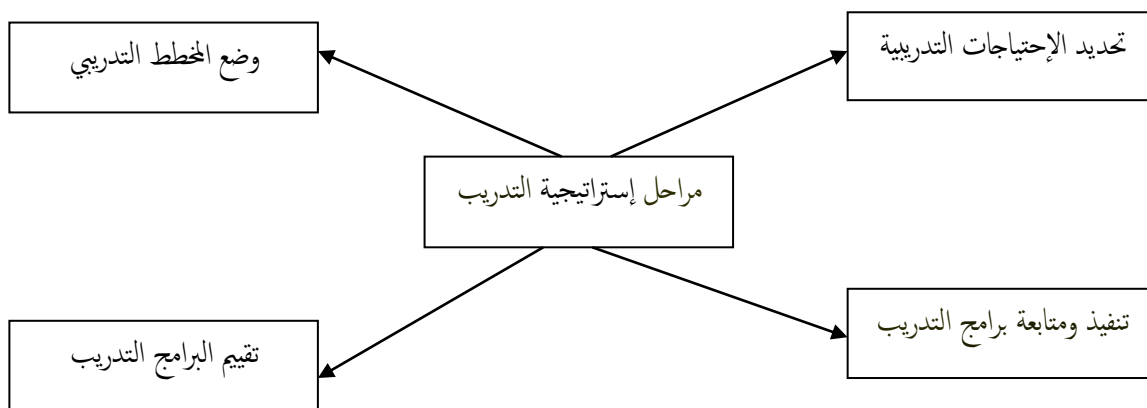
- الأنشطة و المواد المقدمة أثناء التدريب .

- نقاط نهاية التدريب .

- ملاحظات أعضاء اللجنة المكلفة بالتدريب .

- مكان و تاريخ تحرير التقرير .

الشكل رقم (07) : المراحل المتبعة في إستراتيجية التدريب .



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستفانم .

المطلب الثالث: 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 كفاءاتها الإنتاجية وذلك بتخصيص دورات تدريبية لموظفيها كل سنة في مدارس خاصة بدفعات للتريص بوهان 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 فيروزون نواحي الضعف والقوة التي ظهرت في أداء العاملين وفي نهاية التدريب يتم تقديم شهادة التريص 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 بمستغنام - 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 وتحمله 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 إشارات 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 لزيائتها 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 كيبوتر مجهز بالانترنت، وهذا يعني لا مشقة للزبون بعد الآن ولا 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 الرابع: مشاكل وأفاق المستقبلية لاتصالات الجزائر.

أولا: مشاكل اتصالات الجزائر.

لكل مؤسسة عراقيل ومشاكل تواجهها، كذلك بالنسبة للاتصالات 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 والزبائن المشتركين الذين لا يدفعون في أجالها المحددة.
- المنافسة التي تواجهها من طرف المؤسسات الأخرى الخاصة التي تقدم خدمات الهاتف والانترنت.
- قلة الإشهار و الترويج للوحدة العملية للاتصالات 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.

ثانيا : الأفاق المستقبلية لاتصالات الجزائر.

من خلال المشاكل التي تواجهها وحدة اتصالات الجزائر ، يمكن تفاديا 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 والخدمات الداعمة التي تركز لتعزيز الاتصال في الجزائر .
- الاتصالات الوطنية و الدولية المتخصصة بمعدلات مختلفة .
- الدعم المخصص للخدمات و مقي الانترنت.

- نقل البيانات و التحكم في النطاق العريض لشبكة Multiservice (الصراف الآلي) .
- وصول القمر الصناعي وتخصيص 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 والدولي ، ولنهج لمقاربة أفضل على الصعيدين الوطني والدولي يقود إلى اتخاذ سياسة :
- تحديث شبكة البنية التحتية و التمديدات.
- تطوير خدمات جديدة لعملائها.
- مؤشرات تحسين الإنتاجية.
- ضمان جودة الخدمات. استراتيجية التسويق والاتصال.
- مسايرة التكنولوجيا.
- تقدم خدمات والمساعدة التقنية.
- توفير التدريب و المشورة.

الخاتمة

- 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، كاللتدريب 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، و لهذا يجب إرساء هذه العلاقة وتطويرها .
 - إن الوكالة تسعى لتحسين أدائها ، 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.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

تعد الموارد البشرية من أهم الأصول التي تملكها المؤسسة ، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية تساعد على خلق رأسال بشري مؤهل ، و من ثم هي تزود المؤسسة بقدرات مميزة ، اذ التدريب هو أحد وسائل تنمية و تأهيل هذا المورد من خلال رفع مهاراته وتحسين أدائه وتطويره ، وساهم هذا العامل في تحسين من الخدمة في المؤسسة أي تحقيق رضا الزبون ، وتعتبر العملية التدريبية نظام متكامل و متطور وهي عملية فنية و إدارية بالتجديد ، و هذا راجع الى التحولات و التطورات العلمية و التكنولوجيا 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 ، ولهذا فان التدريب يجب ان يحظى بأهمية كبرى خاصة في الجزائر لإسهاماته ايجابيا في تدريب القوى البشرية على أسس علمية تمكنها من ملاحظة هذه التطورات ، ومن خلال بحثنا في اتصالات الجزائر بمستغانم استنتجنا ما يلي :

نتائج الدراسة :

على ضوء ما تعرضنا له في البحث يمكن الوصول إلى 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 ومبادئ 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 إرضاء الزبون .
- إن القدرات والمهارات 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 وقدرات العاملين بالمؤسسة و بالتالي تحسين المؤسسة فيها
- إن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للأفراد كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة خاصة منها التغيرات التكنولوجية .
- ركزت المؤسسة على أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها لرفع القدرات والمهارات و بالتالي تحسين الأداء ونوعية 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 الأولى :

من خلال دراستنا للموضوع أن تبين لنا أن التدريب ضروري ولا يمكن الاستغناء عنه ، ولأنه يساهم في رفع مهارات العامل والكفاءات الإنتاجية للمؤسسة و بالتالي الفرضية محققة .

الفرضية الثانية :

- إن التدريب يساهم في تطوير المورد البشري لأنه يركز على تحسين الأداء ونوعية 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 ، ووضعها 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 ومطالبتها على ضرورة وضع قانون نظامي خاص بالتدريب .
- تخصيص ميزانية معتبرة لتقسم التدريب مثله مثل الاقسام الاخرى وتجسيد انه استثمار وليس تكلفة.
- الاعتناء بالمراكز والمدارس التدريبية التابعة للمؤسسة ومختلف القطاعات الاقتصادية.
- العمل على تحقيق كل ما تسعى اليه المؤسسة من انواع و اهداف التدريب.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية بإتباع احدث الطرق و الاساليب الخاصة بالتدريب و إنشاء معاهد و مراكز خاصة بتطوير هذه الوسائل .
- ضرورة التأكيد على التدريب اثناء العمل نظرا لأنه غير مكلف ويؤثر ايجابيا على اداء العامل يجب ان تتماشى برامج التدريب مع السياسات العامة للمؤسسة ، وذلك يكون امر ضروري لنجاحها ، وهو يتطلب من الادارة بناء برامج التدريب على هذا الأساس .
- يتعين تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة لان الهدف منها علاج مشاكل تقادم المهارات التي تظهر في الوقت الحاضر و التخلص منها في الوقت المناسب .
- يجب التركيز على ان التدريب عملية مستمرة وتخصيص مبالغ مالية كبيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية .
- الاهتمام بزيادة الابحاث والرسائل الخاصة بالتدريب ليستفيد منها الباحثون و المتدربون .

قائمة المراجع

1. د. مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي و العلاقات الإنسانية - الطبعة الأولى - دار المجد عمان .
2. د. ماهر إدارة الموارد البشرية - الطبعة الأولى - الداراي 2001
3. مصطفى بنحيب شاويش، إدارة الأفراد، - الطبعة الأولى - دار النصر 1996
4. راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث 98 / 99 .
5. د. علي السلمي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة 2001.
6. صالح سعيد عودة، إدارة الأفراد، الجامعة المفتوحة ، طرابلس لسبيا 1994.
7. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن .
8. عادل حسن، ادارة الأفراد و العلاقات الانسانية، مؤسسة شيبان الجامعة، الإسكندرية .
9. كمال نور الدين، إدارة الموارد البشرية، للدراسات و الترجمة 1992.
10. محمد علي رابعة ، إدارة الموارد البشرية، تخصص نظم المعلومات -دار الصفاء للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى -2003.
11. مارشال كوك، دور التدريب الفعال، نقلة إلى العربية، متوفر لدى مركز الراشد للتدريب 2003.
12. د. أمين ساعاتي إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي، القاهرة 1998.
13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999. ، 2000
14. د. نظمي شحاذة، محمد الباشا، محمد ، إدارة الموارد البشرية - دار الصفاء للنشر -2000
15. عبد المعطي محمد عساف بمشاركة يعقوب حمدان ، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران
16. د. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي ة إدارة الأفراد المكتب العربي الحديث -
17. مالكوم بيل، المدرب الفعال، ترجمة مركز التعريب و الترجمة، إدارة العلوم العربية للعلوم - الطبعة الأولى - 1997.

ب) المذكرات

1. جمال بوجليدة، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مذكرة ليسانس جوان 2000.

2. مهدية ولد بابا علي، بوخاتم بلال، التدريب في ظل التكنولوجيا و أثره على إدارة الموارد

البشرية.

3. بلحسن حسناء، بلحسن حسينة، التدريب و علاقته الأساسية في ظل التكنولوجيا الحديثة -

المركز الجامعي يحي فارس - المدية جوان 2002-2003.

4. موزاوي سامية، مرسلبي فريدة، رسالة الماجستير، مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد

البشرية

5. مرسلبي احمد، بعلي شريف سيد احمد، التدريب في ظل التغيرات الحديثة و أثره في تسيير الموارد البشرية، رسالة لإعداد

شهادات الدراسات العليا المتخصصة في الموارد البشرية - جوان 2004

6. يريقي حسين، أسس نظام التدريب و تقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية رسالة الماجستير، معهد العلوم الاقتصادية -

جامعة الجزائر 1996 / 1995

7. محمد ملين مراكشي، فعالية نظام التدريب لتنمية الموارد البشرية، حالة نفضال البلدية، رسالة ماجستير، معهد علوم التسيير،

جامعة البلدية 2005.

بالإضافة إلى:

- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق و

العلوم الاقتصادية 5 مارس 2004

- موقع googal للبحث:

www.sarambite.com

الملخص:

تبعاً للدور الكبير والأساسي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، يحظى التدريب بأهمية بالغة، فهنا يتعلق الأمر بأداة تدريب وتتميز رأس المال البشري من جهة، ومن جهة أخرى يساعد المؤسسة على تحسين أدائها الكلي وبالتالي تحقيق أهدافها المسطرة سابقاً، فمن هذه الناحية يمكننا القول بأن التدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات التي تحدث سواء كانت اقتصادية وتكنولوجية، تنظيمية أو اجتماعية، ثقافية.

وحتى تحقق المؤسسة أهدافها ومكاسبها لبد لها من الاهتمام بالموارد البشرية المتاحة لديها، من عدة نواحي كاللتنظيم، تحسين مناخ العمل وذلك لجعله أداة فعالة لإدارة شؤون المؤسسة، ومن هنا نلاحظ ضرورة العمل ووظيفة التدريب وكذا الأهداف العامة للمؤسسة، بالإضافة إلى هذا كله يجب عليها ضمان التوافق بين الأهداف والتأكد من مدى فاعلية البرامج التدريبية وفق عدة طرق ومعايير .

Résumé:

Suite ou rôle majeur et la base jouée par la gestion des rousseurs humaines au sein de l'institution, la formation bénéficie d'une importance capitale ceci s'opéré par l'outil de formation et la valorisation du capital humain d'une part et de l'organisation sur l'amélioration d'autre part ce qui va aider les performances globales et atteindre les objectifs cités ci-dessus. Nous pouvons dire que la formation permet à l'institution de faire face aux changements qui se produisent, qu'elles soient d'ordre économique, technologique, organisationnel, social et culturelle.

Pour que l'organisation puisse atteindre ses objectifs, il faut qu'elle s'intéresse aux rousseurs humaines, tant du point de vue la formation, l'amélioration du climat d'affaire et qu'elle en fait un outil efficace pour la gestion des affaires de l'institution. De la nous notons la nécessité d'assurer la comptabilité entre les objectifs et la formation professionnelle ceci à travers l'amélioration de l'efficacité des programmes de formation.