وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة يحي فارس – المدية

كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

الموضوع:

فعالية تدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية

دراسة حالة : مؤسسة أوريدو - الجزائر

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسير
تخصص: إدارة أعمال

من إعداد الطالب:

وكال الطاهر

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د/ بوشنافة الصادق

السنة الجامعية 2018 - 2019

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة بوسيلة لتكوين و تثمين رأس المال البشري، و من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد منظمات الأعمال الدولية على التكيف و بناء على ذلك، فالتدريب يسمح لها بمواجهة التغيرات الإقتصادية و التكنولوجية و التنظيمية و الإجتماعية و الثقافية، و في هذا الإطار تأتي دراستنا محاولة لتبيان فعالية البرامج التدريبية في تحقيق أهداف المنظمات و من ثم تحسين الأداء على الصعيدين الإقتصادي و الإجتماعي، و لتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولا بدراسة نظرية لدور التدريب، ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول برامج تدريب العاملين بشركة أوريدو للإتصالات، أما بالنسبة لنتائج القسم النظري، فقد أكدت أن أهداف العملية التدريبية تتجه في معظمها لخدمة أهداف الشركة، و فيما يتعلق بنتائج الإستبيان، فهي تبين الدور الإيجابي لبرامج تدريب في تحسين نوعية الخدمات.

الكلمات المفتاحية :موارد بشرية – إدارة موارد بشرية – تدريب – برامج تدريبية – منظمات الأعمال الدولية.

Résumé :

Cette étude vise à aborder un moyen parmi les moyens de management des ressources humaines, puisque la formation joue un grand rôle. Le cas concerne d'un côté un moyen pour la formation et l'évaluation de capital humain, et de l'autre côté, un facteur parmi les facteurs fondamentaux qui permet les organisations des affaires internationales à faire face aux variations économique, technologique, organisationnelle, sociale, et culturelle. Dans ce cadre, notre étude essaie de montrer l'efficacité de programmes de la formation des docteurs pour accomplir les objectifs les organisations et par conséquent, elle vise à améliorer la performance dans les deux domaines économique et social. Pour accomplir ce but, premièrement, une étude théorique sur le rôle de la formation a été entamée et puis, soutenant cette analyse théorique à travers une recherche sur le terrain sur des programmes de la formation des travailleurs de société ooredoo de télécommunication. Concernant les résultats de la partie théorique, ils affirment que les objectifs de l'opération de la formation visent dans la plupart à servir les objectifs de société. Quant aux résultats du questionnaire, ils montrent le rôle positif des programmes de la formation des docteurs pour améliorer la qualité des services de la santé.

Mots Clés : Ressources humaines - le management des ressources humaines – formation - des programmes de formation- organisations des affaires internationales.

Summary:

This study aims at tackling a medium among media of the management of human resources since training plays a big role. The case concerns from one side a means to train and evaluate human capital, and from the other, a factor among the fundamental factors which helps the international business organizations to face the economic, technological, organisational, social and cultural variations. In this framework, our study tries to show the efficiency of training programmes in achieving the objectives of the organizations and thus it seeks to improve the performance in both economical and social fields. To achieve this aim, first a theoretical study of the role of training has been carried out, and then backing up this theoretical analysis through a practical field research about the training programmes of works Ooredoo communications company. Concerning the results of the theoretical part, they have affirmed that the objectives of training process aim mostly at serving the company objectives. As for the results of the questionnaire, they show the positive role of the programmes of training doctors in bettering the quality of health services.

Key words: Human resources- the management of human resources – training – the international business organizations.

الإهداء

باسم الله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى، أما بعد أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوجهان المشرقان والقلبان الدافئان، إلى نبع الحنان والأمان إلى التي حملتني وهنا على وهن ووفرت لي شروط الراحة التامة، إلى مثلي الأعلى في الصبر والتفاني والعطاء والتضحية، إلي القلب الدافئ والابتسامة الصادقة والدمعة الحارقة التي تسكب فرحا بنجاحي، إلى من ساندتني في أحزاني وأفراحي، إلى نبض الحياة أمي أطال الله في عمرها.

وإلى الذي حثني على العلم والعمل طول هذه السنين، كان ومازال لنا قدوة في التسامح والتواضع أبي الكريم فخرا واعتزازا حفضه الله و رعاه.

إلـــى كل إخـوتي (يونس- كريمة – رضـا- عبد الحق- دليلة – فيصل)، وإلـى أصدقائي ، زملائي ، زميلاتي وكل من قاسمني فترة الدراسة الجامعية بحلوها ومرها والعمل النقابي و المهني.

إلى كافة أساتذتي الكرام الذين رافقوني طيلة مسيرة دربي الدراسية.

الطاهر وكال

كلمة شكر

اللهم لك الحمد و الشكر و إليك المشتكى و أنت المستعان و عليك التوكل و أفضل الصلاة و السلام على نبيك محمد و عل اله و صحبه أجمعين:

أتقدم بالشكرالجزيل إلى الأستاذ المأطر البروفيسور بوشنافة الصادق وذلك لقيامه بمتابعة المذكرة ارشادا وتوجيها والذي يعتبر بمثابة الأخ الأكبر والصديق.

و لا يسعني إلا ان أشكر كل من ساعد من قريب أو من بعيد في إكمال هذا البحث من مسيرين و موظفين في شركة أوريدو للإتصالات كما أشكر عمال مكتبة الجامعية لجامعة الدكتور يحي فارس على تقديم الدعم و المساعدة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للجنة المناقشة لقبولها مناقشة هذه المذكرة.

فهرس الموضوعات

الإهداء

كلمة شكر

فهرس المحتويات

الفهرس العام

قائمة الجداول

قائمة الأشكال البيانية

المقدمة العامة

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية	01
تمهيد	02
المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية	03
المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية	03
المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية	07
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية	09
المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية	11
المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية	17
المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية	17
المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية	19
المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية	19
المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	22
خلاصة الفصل	26
الفصل الثاني: ماهية التدريب و تحديد الإحتياجات التدريبية	28
تمهيد	29
المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب	30
المطلب الأول: مفهوم التدريب	30
المطلب الثاني: مبادئ التدريب	31
المطلب الثالث: أهمية التدريب	33
المطلب الرابع: أنواع التدريب	35

المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية	41
المطلب الأول: تخطيط النشاط التدريبي	41
المطلب الثاني: ماهية الإحتياجات التدريبية	42
المطلب الثالث: خصائص وأساليب ومسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية	46
المطلب الرابع: أنواع الإحتياجات التدريب	50
خلاصة الفصل	52
الفصل الثالث: تحليل العملية التدريبية	53
تمهيد	54
المبحث الأول: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها	55
المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية	55
المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية	56
المطلب الثالث: إدارة البرامج التدريبية	59
المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية	60
المبحث الثاني: تقييم فعالية العملية التدريبية	64
المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم و الفعالية	63
المطلب الثاني: منهجية التقييم	64
المطلب الثالث: أساليب تقييم البرامج التدريبية	67
المطلب الرابع: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب	72
خلاصة الفصل	75
الفصل الرابع: دراسة حالة (فعالية تدريب الموارد البشرية في شركة أوريدو للإتصالات)	76
تمهيد	77
المبحث الأول: نظرة عامة عن منظمات الأعمال الدولية	77
المطلب الأول: مفاهيم و تعريفات	77
المطلب الثاني: نطرة عامة على شركة أوريدو في العالم	80
المطلب الثالث: بطاقة فنية لشركة أوريدو الجزائر	83
المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في شركة أوريدو	88
المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتدريب في الشركة	88

المطلب الثاني: أنواع التدريب في الشركة	90
المبحث الثالث: تقديم منهج البحث و عرض و تحليل النتائج	90
المطلب الأول: مجالات الدراسة	90
المطلب الثاني: عرض و تحليل نتائج الدراسة	92
المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية	98
خلاصة الفصل	109
الخاتمة العامة	110
الملاحق	114
قائمة المراجع والمصادر	120

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01 - 02	جدول يوضح أنواع التدريب	36
01 – 03	جدول يوضح تحليل التكلفة و العائد	66
01 – 04	جدول يوضح أهم المعلومات عن الشركة (أوريدو)	85
02 – 04	جدول يوضح عدد الذكور مقابل عدد الإناث	92
03 – 04	جدول يوضح عدد مزودي شبكات مقابل عدد تقنيين في تكنلوجيا الوصول الاسلكي	93
04 – 04	جدول يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية	94
05 – 04	جدول يوضح طريقة المشاركة في التدريب	95
06 – 04	جدول يوضح الأسباب التي دفعت المتدربين للمشاركة في التدريب	96
07 – 04	جدول يوضح مكان إجراء التدريب	97
08 – 04	جدول يوضح مدة التدريب	98
09 – 04	جدول يوضح الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الاستقصاء	99
10 – 04	جدول يوضح توزيع الفقارات على أبعاد المتغير المستقل (التدريب)	99
11 – 04	جدول يوضح تقييم برامج تدريب المتدربين من حيث فعالية الخدمات المقدمة للمتعاملين	100
12 – 04	جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري بالإعتماد على SPSS	101
13 – 04	الجدول يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المعارف والمهارات من طرف المتدربين في الشركة	103
14 – 04	جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري بالإعتماد على SPSS	104
15 – 04	الجدول يوضح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء لعمال	106
16 – 04	جدول احصائي لحساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري بالإعتماد على SPSS	107

قائمة الأشكال البيانية

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01 - 02	شكل بياني يوضح أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف بالمؤسسة	34
02 – 02	شكل بياني يوضح التعرف على الحاجات التدريبية	42
02 - 03	شكل بياني يوضح الإحتياجات التدريبية الطويلة والقصيرة الأجل	51
01 – 03	شكل بياني يوضح خطوات تصميم برنامج التدريب	58
01 – 04	شكل بياني يوضح أقسام منظمات الأعمال الدولية	79
02 – 04	شكل بياني يوضح الشكل أسواق التي تتواجد بها شركة أوريدو	82
03 – 04	شكل بياني يوضح الهيكل التنظيمي لشركة أرويدو الجزائر	87
04 – 04	شكل بياني يوضح العينة المدروسة	92
05 – 04	دائرة نسبية توضح نسبة الذكور والإناث	92
06 – 04	دائرة نسبية توضح الوظيفة والإختصاص	93
07 – 04	مدرج نسبي يوضح الخبرة المهنية	94
08 – 04	دائرة نسبية توضح طريقة المشاركة في التدريب	95
09 – 04	مدرج نسبي يوضح نسب أسباب المشاركة في التدريب	96
10 – 04	مدرج نسبي يوضح مكان إجراء التدريب	97
11 – 04	دائرة نسبية توضح مدة التدريب	98
12 – 04	مدرج نسبي يوضح تقييم البرامج التدريبية	102
13 – 04	مدرج نسبي يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المعارف والمهارات من طرف المتدربين في الشركة	105
14 – 04	مدرج نسبي يوضح دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء العمال	108

مقدمة عامة

تشهد البيئة العالمية اليوم تغير مستمر يتميز بانفتاح الأسواق إرتفاع حدة المنافسة والتقدم التكنولوجي والمعلوماتي وأصبح العالم اليوم يعيش تطورات تمس مختلف المجالات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية.

من جهة أخرى فقد تطورت علوم الإدارة بسبب ظهور الحاجة إلى إدارة شؤون منظمات الأعمال الدولية المتنامية الحجم من حيث النشاط و الهيكلة، فإزدهارها باتت مهمة و من مهام وظيفة الموارد البشرية نتاجا حتميا للإهتمام المتزايد بتنمية الفرد إيمانا بدوره في تحسين الإنتاجية وخلق القيمة المضافة اضافة للرفع من جودة الخدمات المقدمة، يتجلى ذلك من خلال ما دعت إليه نظرية رأس المال البشري، حيث أكدت هذه الأخيرة على ضرورة الإستثمار في الإنسان وشددت على كونه إستثمارا حقيقيا تقدر مردوديته من خلال طريقة العائد على الاستثمار.

حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بدور إستراتيجي تدعم به الإستراتيجية العامة للمنظمة تأخذ بالمقابل الإدارة العامة للموارد البشرية على عاتقها أمرين وهما تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتشجيع التطور، وتقوم بعدة مهام من خلال وظائفها الفرعية وأنشطتها المختلفة (التوظيف، تحليل الوظائف، التسيير التنبئي للعمل والكفاءات، التدريب والتنمية، إدارة الأجور ... الخ).

مع التطور وعدم إستقرار البيئة التكنولوجية والتشريعية والإجتماعية كل هذه العوامل ترفع من حجم التحديات التي تواجهها منظمات الإعمال الدولية في تحقيق أهدافها، من أجل ذلك يتخذ مسير الموارد البشرية القرارات اللازمة من أجل مواكبة التطورات والتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية، وحتى تلك التي تحدث في الوسط الداخلي.

الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية اللازمة ما لم يستمر تكييفها وتنميتها بالنظر إلى المعطيات الجديدة، ولا شك أن التدريب يمثل أهم الأنشطة إن لم نقل النشاط الرئيسي لأداء هذه المهمة، وذلك من خلال تنمية المعارف والمهارات وتعديل إتجاهات الموارد البشرية بما يخدم الأداء الوظيفي والتنظيمي بالمنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة.

مما سبق يمكن طرح إشكالية البحث على النحو التالي:

- **ما مدى فعالية تدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية، وما هو وضع ذلك من خلال مؤسسة أوريدو؟**

يمكن تجزئة إشكالية البحث إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ؟
- ماهي مكانة النشاط التدريبي في خريطة الموارد البشرية للمنظمة؟
- كيف يمكن تصميم برامج تدريبية لتحقيق أفضل النتائج؟
- كيف يتم تقييم البرامج التدريبية؟

الفرضات:

وللإجابة عن الإشكالية المطروحة ولإبراز الدور الفعلي للنشاط تدريبي في تحقيق أهداف منظمات الأعمال الدولية من خلال العملية التدريبية تم إعتماد جملة من فرضيات، التي سأحاول من خلالها الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وهي كالآتي:

الفرضية الأولى: فهم أساسيات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية يساعد على الرفع من كفاءة الخدمات المقدمة.

الفرضية الثانية: يساهم النشاط التدريبي في تحسين مستوى أداء الأفرد بمنظمة الأعمال الدولية وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة.

الفرضية الثالثة: إن فعالية العملية التدريبية تعود إلى تصميم برامج تدريبية متنوعة ومتخصصة.

الفرضية الرابعة: إن الضعف في فعالية أداء الأفراد بعد قيام بنشاط تدريبي يعود إلى غياب تقييم النشاط التدريبي بالمنظمة.

أهداف الدراسة:

تكمن أهداف هذا العمل في الأتي:

- دراسة موضوع التدريب وتبيان ماهيته ودوره وأهميته، وذلك في إطار وظيفة الموارد البشرية.
- توضيح وإبراز مراحل العملية التدريبية وكذا الأساليب المستخدمة في إداراتها.
- محاولة لتقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل منظمة الأعمال الدولية، وذلك في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب على أرض الواقع، وقد إعتمدت في ذلك على محاولة إجراء دراسة ميدانية بشركة أوريدو للإتصالات.

أهمية الدراسة:

1. تكمن الأهمية من هذه الدراسة، في النتائج و التوصيات التي ستخرج بها و الإضافات العلمية قد تساهم في تطوير العملية التدريبية في المنظمة الأعمال الدولية.

2. موضوع التدريب هو عملية مستمرة، لكسب المعارف وتطوير المهارات إذ تتغير بإستمرار وفقاً للإحتياجات، ولذا فإن التدريب يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.
3. تكمن أهمية الدراسة كونها تهتم بمنظمات الاعمال الدولية لما تقدمه من خدمات في المجالات الإقتصادية لذا يجب الرفع من مستواها بالإعتماد على تصميم برامج تدريبية خاصة.

حدود الدراسة:

سنتناول في هذه الدراسة عملية التدريب كوظيفة من وظائف الإدارة بإتجاه تنمية الموارد البشرية من حيث تحديد الإحتياجات التدريبية (تخطيط التدريب -تنفيذ التدريب -تقييم التدريب -تقييم أثر التدريب -أهمية التدريب)، كما سيجرى تطبيق الدراسة بشركة اوريدو للإتصالات.

منهجية البحث:

بالنسبة للمنهجية المتبعة في إنجاز هذا البحث، فهي تتمثل في إستخدام الأسلوب الوصفي التحليلي في إطار مقاربة معيارية، من أجل الخروج بنتائج تتوافق أو على الأقل تقترب من الأهداف المعلنة، وسيتم إعتماد دراسة ميدانية بإحدى المنظمات بهدف إسناد الجانب النظري وتمتين هذا العمل، لهذا الغرض تم الاستعانة بأدوات لجمع المعلومات أهمها الاستبيان، والإعتماد على بعض المستندات والتقارير الإدارية الرسمية.

هيكل البحث:

و فيما يخص محتوى هذه المذكرة، فينقسم إلى أربعة فصول : الفصل الأول و الثاني و الثالث، يمثلان القسم النظري حيث يضم كل فصل مبحثين، و بالنسبة للقسم التطبيقي فيتكون من فصل يتكون من ثلاثة مباحث.

- يخصص الفصل الأول في الوقوف على أهمية الموارد البشرية وهذا من خلال إستعراض التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومكانتها، كما يتعرض إلى وظيفة الموارد البشرية والتغيرات التي طرأت عليها عبر مراحل مختلفة، وإسهاماتها اليوم ومختلف التحديات التي أصبحت تواجهها.
- أما الفصل الثاني فقد تضمن ماهية التدريب بالإضافة إلى الوقوف على الجهة المخول لها القيام بمهام تدريب الموارد البشرية، أما المبحث الثاني من هذا الفصل فيتناول بالتحليل أولى الخطوات في عملية التدريب وهي تحديد الإحتياجات التدريبية والتي تسمح بمعرفة مدى الحاجة للتدريب من عدمه.
- الفصل الثالث تطرقنا من خلاله إلى تحليل العملية التدريبية وتصميم برامج التدريب وتنفيذها كما قمت بالتطرق إلى تقييم العملية التدريبية.

- الفصل الرابع يأتي بالجانب التطبيقي للبحث حيث تطرق إلى ماهية منظمات الأعمال الدولية و في المبحث الثاني تناولنا تقييم واقع التدريب في الشركة قيد الدراسة، ، وهي مرحلتي تصميم برامج التدريب وكذا تقييم فعاليتها، و في المبحث الثالث قمنا بتحليل نتائج الاستبيان و عرضها، و تهدف هذه الدراسة الميدانية إلى دعم القسم النظري من خلال محاولة إجراء دراسة ميدانية بشركة أوريدو للإتصالات، و أصبو من خلالها إلى التأكد من مدى أو درجة إرتباط برامج تدريب الموارد البشرية بنوعية خدمات الإتصالات التي تقوم بتقديمها هذه الشركة.

الفصل الأول:
مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

تسعى المؤسسات في استراتيجياتها و خططها نحو الاهتمام أكثر بشؤون الأفراد والعاملين، إيمانا منها أن العنصر البشري يملك من الطاقات والقدرات والمؤهلات ما لا تملكها الموارد الأخرى، فهو محور التميز، ومجال للتنافسية والاستمرار في تحقيق النمو والنجاح، وهذا ما يجعل من الضروري أن تنشأ هيئة أو إدارة توكل لها مهمة تسيير هؤلاء العاملين والأفراد داخل المؤسسة والاهتمام باحتياجاتهم و رغباتهم وتحفيزهم وحل جميع مشاكلهم وتوفير المناخ الملائم لممارسة العمل من أجل بذل أقصى جهد لديهم من ثم النهوض بأداء الأفراد والرفع من مستوى فعالية داخل المؤسسة.

فإدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كبيرة تتمثل في فرض نفسها على عدة جوانب من تم تقديم أحسن وأجود الخدمات، وهذا باستقطاب من جميع المصادر المتاحة والمناسبة واختيار أحسن الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم إعداد العاملين وتنميتهم وتطوير إمكانيتهم عن طريق التأهيل والتدريب.

فالمؤسسات تكتسب أهميتها ومكانتها باعتمادها أساسا على درجة كفاءة الموارد البشرية ومن أهمية الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية، فهي عبارة عن نظام متكامل ومتناسق يتضمن مجموعة الممارسات والعمليات المتصلة والمتداخلة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري، فهي بذلك ذات أهمية كبيرة بالنسبة لجميع العاملين، لاهتماماتها المهنية بما في ذلك الترقيات والتحويلات ومتابعة مسارهم المهني.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إن تاريخ إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قرنين من الزمن تقريبا، فقد عرفت تطورا ملحوظا عبر الزمن وهذا راجع إلى تطور الحاجات التي رافقت نشوء المنظمات، ولقد ساهم هذا التطور بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون الأفراد داخل المنظمات، ولقد مر هذا التطور عبر مراحل التالية:

1) مرحلة العبودية ونظام الرق:

عندما ساد في المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل الادارة مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأي وظيفة شراء، فنظام الرق هو في الأساس نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا أخر ويبيعه ويستخدمه، لذلك، لا تحتاج المؤسسة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية.[1]

2) وظيفة الموارد البشرية بين 1850-1945:

إن ما ميز الحياة الاقتصادية في هذه الفترة (نتكلم خاصة عن البلدان الصناعية وخاصة الولايات المتحدة وأوروبا) هو ميلاد النشاط الصناعي، هذا النشاط الذي كان يستخدم إلى حد كبير اليد العاملة قليلة التأهيل العلمي، حيث كانت طرق العمل مرتبطة أكثر بالميدان ومبنية في معظمها على التجربة والخطأ، وقد كان أصحاب المصانع والمعامل يديرون شؤون الأفراد بمفردهم، وذلك من خلال أنشطة التوظيف والتدريب وتنظيم العمل، مراقبته وتوجيهه، وبعض الخدمات الإجتماعية.

وبالتالي فإن الكثير من المؤلفين في مجال الإدارة يرون أن مستوى أداء الموارد البشرية في تلك المرحلة كان منخفضا.

وبمجيء مدرسة التنظيم العلمي للعمل على يد المهندس **فريدريك تايلور** (1856-1915) فتح المجال أمام التفكير في تحسين إنتاجية الأفراد وإعادة تنظيم العمل وفق أسس علمية، بهدف تحقيق الرفاهية لكل من أصحاب العمل وكذا العمال. وقد قام **تايلور** بوضع أسس تقسيم العمل (التقسيم الأفقي

[1] http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-a-system-19.pdf , 10/02/2019.

والتقسيم العمودي) وأعاد النظر في نظام الأجور (نظام الأجر بالقطعة) وقد أدت هذه الأساليب إلى استغلال أفضل لقدرات الأفراد، بالإضافة إلى إثبات أهمية تنظيم العمل في الرفع من إنتاجية الموارد البشرية.

ولقد ظهر في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين، حيث كانت مهمتها الأساسية تتمثل في التوظيف، توزيع المهام، وكذلك ظهور النقابات المختلفة، بالإضافة إلى ميلاد مصلحة الأفراد التي ميزت بداية القرن العشرين إلى سنوات عديدة، أين كانت إدارة الموارد البشرية لا تعدو أن تكون إدارة لمناصب العمل، فقد هيمن مصطلح منصب العمل ولازال يستخدم إلى وقتنا الحالي، ويمكن تقسيم تلك الفترة إلى مرحلتين[1]:

قبل الحرب العالمية الأولى:

لم تعرف هذه الفترة إدارة ولا مصالح ولا حتى مكاتب للموارد البشرية بالمؤسسات في بداية إلا في حالات نادرة. غير أن **روبرت أوين** قد سأهم منذ سنة 1810 في إبراز الحاجة الملحة إلى إدارة الموارد البشرية وكان سباقا في هذا المجال، وذلك لقيامه بتوفير التجمعات السكانية للعمال، وكذلك مناداته بضرورة القيام بإدارة شؤون العمال بشكل منظم ومدروس.

أن المؤسسات التي يمكن لها بفعل أحجامها أن تتوفر على وظيفة للأفراد لا تزال قليلة، وتجدر الإشارة إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية ظهر من خلال القوانين التي شرعت في هذه الفترة، وخاصة في الدول المتقدمة حينها كالولايات المتحدة، بريطانيا وفرنسا (قانون تشغيل الأطفال 1841، عقد التمهين 1855، عمل النساء والأطفال 1874 و1891، الحق النقابي سنة 1884 بالإضافة إلى ذلك عملت مختلف المؤسسات والمصانع على توفير العديد من الخدمات الإجتماعية لعمالها، ففي فرنسا مثلا، يمكن ذكر عمليات بناء مساكن للعمال الفرنسيين والأجانب، وكذلك بناء مدارس لأبناء الفئات العمالية، وكذا إنشاء أنظمة لإقراض العمال وصناديق لمساعدتهم على توفير بعض الأموال للمستقبل.

ما تميزت به هذه الفترة هو غياب وظيفة مكتملة للأفراد، فمهمة إدارة الأفراد لطالما قام بها أصحاب المصانع أنفسهم، أو مستعينين بأشخاص أخرين يتولون الإدارة نيابة عن صاحب العمل، وبالتالي شؤون الأفراد، إلا أنه وفي سنة 1898 وجد في القرض العقاري بفرنسا مكتب للأفراد مستقل عن الأمانة العامة، ووجدت مصلحة للأفراد في شركة العامة (Société Générale) وذلك سنة 1909.[2]

[1]- نايتي سامي "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009/2008، ص 32 (غير منشورة).

[2] - Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000.

ومن الأهمية ذكر ما جاء في أعمال **هنري فايول** (1841-1925) في كتابه الإدارة العامة حيث يظهر اهتمامه بالأفراد من خلال وظيفة الأمن والوظيفة الإدارية، هكذا يمكن القول إن وجود بعض المصالح للأفراد ببعض الشركات يعني بوادر ظهور مصلحة الأفراد أو مصلحة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين، وبدأ بذلك مرحلة جديدة. [1]

الفترة ما بين 1914 و1945:

أنشئت في هذه الفترة مصالح ومديريات للأفراد، وقد نشر خلال هذه الفترة أول مرجع شامل عن إدارة الأفراد. وقد تميزت هذه الفترة بنشر العديد من الأبحاث في مجال علم النفس الصناعي، بالإضافة إلى الاهتمام بالتدريب على إدارة الأفراد، ولقد تميزت ممارسات وظيفة الاستقطاب (التوظيف) برواج كبير لشعار الرجل المناسب في المكان المناسب، وأما بالنسبة للتدريب فإن ما أفرزته الحرب العالمية الأولى كان أسلوب التدريب على رأس العمل، أما الحرب العالمية الثانية، فقد تميزت خاصة ببرامج التدريب في الصناعة، ولقد أثرت التطورات العلمية في هذه الفترة على إدارة الأفراد، حيث بدأت هذه الأخيرة في النمو وتعتبر تجارب مصانع **هاوثورن** من العوامل الرئيسية التي أدت إلى تغيير النظرة إلى الفرد والمورد البشري، وقد أدت هذه الدراسات والأبحاث التي قام **إلتون مايو** إلى ظهور حركة العلاقات الإنسانية، وأصبح الفرد بالمؤسسة عبارة عن ذلك الكائن الاجتماعي الذي يبحث دوما عن الأمن والاستقرار داخل جماعات العمل كما بين مايو أثر جماعات العمل غير الرسمية على الأداء التنظيمي وقدرتها على تحديد إنتاجية الفرد والجماعة ولم يعد يعتبر حسب هذه النظرية الأجر أو الحافز المادي الدافع الوحيد للأفراد تجاه العمل، بل هناك أهمية كبيرة لظروف العمل من جهة والحوافز المعنوية مثل الروح المعنوية، التعاون، و المشاركة.[2]

وظيفة الموارد البشرية ما بين 1945 و1975:

اتسمت هذه المرحلة باتساع نطاق التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المؤسسات وخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث ألزمت المؤسسات بالعديد من التشريعات والقوانين، وذلك لأجل التواصل الإلزامي مع الجهات الحكومية وتقديم ملفات ومستندات وتقارير تبين فيها مدى الالتزام بالعمل والعمال، هذا الأخير الذي هيمن على ممارسات إدارة الأفراد تلك الفترة. ولهذا سميت الإدارة أيضا بإدارة الأفراد والعلاقات الإجتماعية، وهذا يدل على الطابع القانوني الذي هيمن عليها من جهة، ومن جهة أخرى، فكلمة العلاقات الإجتماعية تعطينا فكرة عن مدرسة العلاقات الإنسانية في هذه الفترة، ومن أكبر ما ميز هذه الفترة التطور الكبير في ممارسات الأفراد التي يمكن

[1] - نابتي سامي، مرجع سبق ذكره ص34
[2] - نابتي سامي، مرجع سبق ذكره ص35

القول أنها أصبحت بارتقائها إلى درجة وظيفة من وظائف المؤسسة (وظيفة الأفراد جاءت بعد وظائف الإنتاج، المالية، التسويق)، ولقد ظهرت خلال هذه المرحلة توجهات عديدة، فبالنسبة لنشاط التوظيف مثلا، صدر في الولايات المتحدة القانون الفيدرالي للحقوق المدنية عام 1964 ، والذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع، و هذا بهدف إلغاء الممارسات العنصرية في المؤسسات وإعطاء الفرصة لكل الأجناس للعمل والتطور المهني، وقد أدت مثل هذه القوانين إلى إلزام المؤسسات بتدريب كل الأفراد دون تمييز، حتى يتقلدوا مناصب إدارية بغض النظر عن ألوانهم و جنسياتهم و معتقداتهم ، وأهم شيء يذكر في هذه الفترة أن التدريب قد تطور كثيرا، وصدر قانون التعليم المهني في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1963 الذي يجعل الحكومة مجبرة على دعم التمهين الذي يسمح لأفراد باقتحام مجالات مهنية معينة، وللقضاء على البطالة الناجمة عن قلة في التأهيل.

صدر قانون سنة 1964 وهو قانون الفرصة الاقتصادية الذي أتى ببرنامج للقضاء على الفقر من خلال زيادة التدريب لاكتساب المهارات العملية خاصة بالنسبة لصغار السن من العاملين، والذين بلغت نسبة البطالة بينهم ثلاثة أضعاف نسبة البطالة بين العاملين الأكبر سنا والأكثر خبرة إما بالنسبة لظروف العمل والسلامة المهنية، فقد أصدرت الولايات المتحدة قانون الصحة والسلامة في العمل عام 1970 وأصبح من الممكن التعويض عن حوادث العمل والأضرار والخسائر الناجمة عنه.

وهكذا فأهم ما ميز هذه الفترة هو التحكم الحكومي في وظيفة الأفراد من خلال التشريعات المختلفة، وهذا أنما يدل على الاهتمام الذي توليه الدول للفرد في العمل، ويمكن الإشارة إلى ظهور بوادر الاستثمار البشري، وذلك من خلال العديد من الكتابات في هذا المجال، ولعل أهم مؤلف كان بعنوان "رأس المال البشري"، جاءت فيه الفقرة التالية " فرأس المال البشري والذي يشمل مجموع قدرات، معارف ومهارات الأفراد، هو الأصل الذي يغيب عن حسابات المؤسسة، وهذا ما يعوق الفهم والتفسير الشامل لعمل الوحدات الإنتاجية ".[1]

الفترة ما بعد 1975 من وظيفة الأفراد إلى وظيفة الموارد البشرية:

أن وضع الميزانية الإجتماعية سنة 1977 واعتمادها على تطبيقات لإدارة الأفراد، لدليل على أن الوظيفة تتجه نحو التحول والنمو أكثر فأكثر. "هذا الانتقال جاء تقريبا في الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى سنة 1990 وهي المرحلة التي اكتسبت فيها وظيفة الموارد البشرية الكثير من المهنية".

[1] - نابتي سامي، مرجع سبق ذكره ص 36

واجهت الوظيفة خلال هذه الفترة تحديات كبيرة وعديدة. هذه الأخيرة ساهمت في تطوير أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى العوامل القانونية التي كانت تختلف وتتغير بتغير الظروف والقيود الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، فإن إدارة أو وظيفة الموارد البشرية قد تأثرت بتحديات مختلفة، والتي يمكن ذكر أهمها:

- ✓ التغيرات التكنولوجية.
- ✓ الظروف الاقتصادية.
- ✓ النمو الديمغرافي.
- ✓ العولمة والمنافسة الدولية.
- ✓ تحسن صورة المؤسسة (الاقتناع بدور المؤسسة في حل المشاكل الإجتماعية).
- ✓ تطور الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة.
- ✓ الأساليب الإدارية (أساليب التسيير، الإثراء الوظيفي 1975-1985)
- ✓ مشروع المؤسسة والجودة الشاملة.
- ✓ لقد تعددت وتوالت مسميات وظيفة الموارد البشرية مع مرور الزمن، غير أن أهم شيء هو التطور الذي طرأ على أنشطتها ووظائفها.[1]

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

تنوعت التعريفات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، وجاءت هذه التعريفات مواكبة لتطور الفكر فيما يتعلق بالجانب البشري وتحقيق الأهداف المسطرة.

التعريف الأول:

بحيث يعرف الكاتب **حبيب الصحاف** إدارة الموارد البشرية بأنها العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز وتعويض ورقابة أداء إنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة. [2]

[1] Jean-Marie Peretti. Ressources humaines.

[2] - حبيب الصحاف، "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي – انجليزي"، مكتبة لبنان ط1 1997، ص1

التعريف الثاني:

كما يعرفها الكاتب **أحمد ماهر** بأنها الإدارة التي تقوم بشؤون الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات لمشروع بغية المساعدة على تحقيق أهداف هذا المشروع لذلك فهي تهتم اهتماما كبيرا بالوظائف التي تقوم بأدائها هذه الموارد على مستوى رئيس العمال والإدارة الوسطى ومستويات الإدارة العليا.[1]

التعريف الثالث:

وكتعريف آخر لإدارة الموارد البشرية نقول إنها النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمؤسسة من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وتوفير الخدمات الإجتماعية وصولا إلى الإحالة على المعاش بهدف تحقيق أهداف المسطرة.[2]

التعريف الرابع:

ويعرّفها الدكتور **"بوحنية قوي"** ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الإستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة، وذلك من خلال نظام متكامل من الوظائف يضم أنشطة خاصة بالفرد من: تخطيط واستقطاب وتوجيه وتدريب وتنمية، وأنشطة خاصة بالوظيفة وتشمل وصف الوظائف وتخطيط المسار المهني، والأجر والرواتب.[3]

التعريف الخامس:

في حين يقول الدكتور **" طاهر محمود الكلالده"** أن مصطلح (إدارة الموارد البشرية)، مصطلحٌ علميٌ حديث، يستخدم للدلالة على العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة إدارة وإنتاجية جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة.[4]

من خلال التعريفات التي ذكرناها يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعني بتحقيق الإستخدام الجيد والأمثل للموارد البشرية، والعمل على توفيرها بالمواصفات المطلوبة وفي

---

[1] - احمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، الاسكندرية، دار الجامعة، 2001

[2] - صلاح الدين عبد الباقي، " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص17

[3] - بوحنية قوي،" مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية: (المداخل النظرية)، الجزائر"، مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزء الأول، 2009، ص6

[4] - طاهر محمود الكلالده، " تنمية وإدارة الموارد البشرية، الأردن"، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط 1، 2008، ص14

الوقت المطلوب، إضافة إلى تدريب وتنمية وتوفير شروط توظيف عادلة لها ومناخ عمل تنظيمي مادي واجتماعي مناسب.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

أن العوامل التي كان لها تأثير على تسيير الموارد البشرية عديدة، ولكننا سنركز على أربعة عوامل أساسية هي كالتالي:

1) التحولات التكنولوجية:

لا شك أن الثورة التكنولوجية أصبحت أساس اكتساب الميزات التنافسية التي تسعى المنظمات إلى تكوينها وتنميتها لتواجه القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح السوق، هذا إلى جانب ما يصاحب هذه التكنولوجية من تغيير جذري في أنواع الأعمال وكيفية القيام بها وكذا المؤهلات التي يجب أن يتمتع بها العاملون في المؤسسة، و بالتالي فإنه من المنطقي أن تزداد أهمية بعض الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية وخاصة التدريب، بشكل يتناسب مع تلبية حاجيات هذه التحولات، فتنمية المهارات وتطوير الأداء إلى المستويات التي تتطلبها التكنولوجية الجديدة هو الكفيل بأن تصبح المؤسسة قادرة على الصمود وسط البيئة التنافسية، كما يترتب على التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تقلص فرص العمل للموارد البشرية، والاتجاه إلى تخفيض القوى العاملة في المؤسسة، كما أن زيادة الاعتماد على الآلية ينتج عنه الاستغناء عن بعض الوظائف وهو ما يتطلب من إدارة الأفراد إعداد خطط عمل بهدف التكيف مع هذه التغيرات.[1]

2) التحولات الإجتماعية:

أن العديد من المؤثرات الإجتماعية من شأنها أن تؤثر على اتخاذ القرار على مستوى إدارة الموارد البشرية، ولهذه العوامل تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل، لذا يتعين على مدير الموارد البشرية أن تكون لديه القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الإجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الأثار القصيرة والطويلة الأجل، ليقرر بعد ذلك ما إذا كانت أنماط السلوك المعمول سوف تتغير أم لا، وإذا كان التغير متوقعا فبأي سرعة يجب أن يكون وعلى أي مستوى ولعل أبرز التحولات الإجتماعية هي تلك المتعلقة بتطور احتياجات الفرد داخل المؤسسة، مادية ومعنوية، والتي تختلف باختلاف طموح الأفراد، وعليه فأنه يتعين على مسئولي إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة العمل على إشباع مختلف هذه الحاجات وهذا بهدف التوفيق بين الإدارة والأفراد، ويعتبر التدريب من بين الحلول التي تلجأ إليها إدارة الموارد

[1] قريشي محمد صالح، "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية " مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2005. ص29

البشرية وهذا لتمكين الفرد من زيادة قدراته ومعارفه ما يمكنه من إشباع حاجات مادية ومعنوية ومن العوامل الإجتماعية المؤثرة الأخرى، وهو دور المرأة في تركيب القوى العاملة. فدخول المرأة بقوة في سوق العمل من شأنه أن يلقي عبئا إضافيا على إدارة الموارد البشرية، وبالنظر إلى الطبيعة الفيزيولوجية للمرأة، وخاصة في الأعمال ذات الطبيعة الفنية والتي تتطلب جهدا جسمانيا، وبالنظر كذلك إلى الإجازات والخدمات الإجتماعية المقدمة للنساء العاملات بالأخص في فترات الأنجاب، يجب على إدارة الموارد البشرية إعداد سياسة خاصة تتجاوب مع هذه التغيرات.[1]

3) التحولات الاقتصادية:

تعد التغيرات الاقتصادية من أبرز العقبات التي تواجهها المؤسسة بشكل عام، وبشكل خاص في وظيفة إدارة الموارد البشرية، ففي ظل الانفتاح الاقتصادي والمنافسة، تجد أغلب المنظمات أمام منافسة من نوع آخر، إذ أصبح أكبر تحدي يعترضها هو أن تجد لنفسها مكانا وسط هذه المنافسة المحتدمة؛ ومن المؤكد أن تبني سياسة تدريبية سليمة هو ما سيمكن الأفراد من اكتساب المرونة اللازمة وتحصيل ما يلزم من معارف تساعد المؤسسة على الوقوف في وجه المنافسة الحالية والاستعداد المسبق لتحولات مستقبلية محتملة، هذا و تواجه المؤسسة كذلك تحدي من شكل أخر يتمثل في المحافظة على مواردها البشرية المدربة وصاحبة الخبرة، وهذا خوفا من استدراجها من المنافسة مقابل عروضا مغرية، وفي ظل هذه المعطيات أضحى لزاما على المسؤولين في إدارة الأفراد العمل على خلق الظروف التي تحول دون هجرة الموارد المؤهلة، وهذا من خلال تنميتها لإكسابها المرونة الكافية ومن جهة أخرى كسب ولائها.[2]

وبالإضافة إلى المنافسة، يعتبر التضخم الاقتصادي عاملا مؤثرا على سياسات الأفراد في المؤسسة، إذ أن ارتفاع المستوى العام للأسعار يدفع إدارة الموارد البشرية إلى إعادة النظر في مستويات الأجور المطبقة وهذا لتتماشى مع مستويات المعيشة المستمرة في الارتفاع، هذا من شأنه أن يزيد من تكلفة العمالة.

4) التحولات السياسية والقانونية:

أن النظام السياسي وما يفرضه من قيود والتزامات يمثل عاملا مؤثرا على إدارة المؤسسة، بالتالي فلديها انعكاسات على ممارسات إدارة الموارد البشرية؛ ومثال ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين يخضع لاعتبارات أخرى خلاف الكفاءة والقدرات بل يتم على أساس الولاء السياسي هذا وتعتبر

[1] قريشي محمد صالح ، مرجع سبق ذكره. ص30.
[2] - قريشي محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص30

التغيرات السياسية وعدم الاستقرار السياسي من أهم المؤثرات على تسيير المؤسسة ، وإدارتها المختلفة و من ناحية أخرى تؤثر العوامل القانونية هي الأخرى على إدارة الموارد البشرية، إذ أصبحت اللوائح والتشريعات الخاصة بالعمال تشكل الإطار الذي يجب أن يعمل من خلاله مسئولو الأفراد، وأكدت التجارب بأن كثرة التعديلات والتغيرات في القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل يسبب تضارب ومشاكل في تطبيقها، مما يتطلب من مسئولي الموارد البشرية قدرا من المهارة والحنكة للتعامل معها، وهذا ما يبرز ضرورة تنمية قدرات ومعارف المسؤولين على الأفراد في كل مرة يطرأ تغيير أو تعديل في التشريعات.[1]

المطلب الرابع: مهام إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهام التي تمارسها إدارة الموارد البشرية إلى مهام أساسية، مساعدة، تنظيمية.

1) **المهام الأساسية**: وتتمثل في:

تصميم العمل:

هو عبارة عن عملية تتعلق بالجهد الواعي لتنظيم المهام والواجبات والمسئوليات في وحدة العمل، ويعتبر الباحثون أن هذه العملية تعتبر مستمرة تنطوي على تقسيم النشاطات وتوزيع المسئوليات على مجموعات العاملين وتنسيق أدائهم وتحديد الارتباطات الإدارية للأعمال، كما أن تصميم العمل ينبغي أن يستهدف مساعدة المنشآت على تنفيذ مهامها، وباستطاعة المسؤولين في إدارة الموارد البشرية توفير المشورة والمساعدة للإدارة العليا في تصميم الإطار التنظيمي للمنشآت.

تحليل العمل:

يقصد بتحليل العمل مراجعة ودراسة تفاصيل المهام وأجزاء العمل للتعرف على مكونات وفحوى العمل وما يحتويه من واجبات ومسئوليات، وما يتطلبه من مهارات وخبرات ومعرفة علمية، وتعتبر عملية تحليل العمل الخطوة الأولى وحجر الزاوية لسائر مهام إدارة الموارد البشرية، إذا أن المعلومات التي يتم الحصول عليها نتيجة تحليل الأعمال تساعد المسؤولين في الإدارة المذكورة على تنفيذ المهام.[2]

[1] - قريشي محمد صالح، مرجع سبق ذكره، ص31
[2] - الدكتور حنا نصر لله، المرجع نفسه، ص5

تخطيط القوى العاملة:

يعرف **"روس"** تخطيط القوى العاملة بأنه عملية تنطوي على الحصول على الأعداد المطلوبة من الأكفاء لشغل الوظائف في الوقت المناسب، وتتطلب هذه العملية ترجمة خطط وأهداف المؤسسة إلى جداول زمنية من المتطلبات من القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها للفترة المقبلة حسب التخصصات والاحتياجات لتمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها وتنفيذ نشاطها بكفاءة وفعالية.[1]

الاستقطاب:

يعرف **هودجيتس** عملية الاستقطاب بأنها ذلك النشاط الذي يهتم بتحديد مصادر العمالة ومن ثم العمل على جذبها ويقول آخرون أن عملية الاستقطاب تشير إلى ذلك النشاط الذي ينطوي على إيجاد أكبر عدد من المتقدمين المؤهلين ليتم الاختيار من بينهم الأفضل لشغل وظائف المنشأة، وتبدأ بعد وضع خطة القوى العاملة، ويعتبر عملية تنفيذية موجهة لتأمين الكفاءات المحددة سلفا في خطة القوى العاملة، حيث أنه لا يوجد أسلوب مثالي واحد لاستقطاب العاملين، لذا يبغي البحث عن عدة مصادر مختلفة وإتباع استراتيجيات تتناسب مع المنظمات ومتطلباتها.

الاختيار:

هو عملية موائمة متطلبات الوظيفة وشروط شغلها بالقدرات والمهارات للمتقدمين، والهدف الأساسي منه هو الوصول إلى تنبؤ دقيق للأداء المستقبلي للمتقدم للعمل، ولابد أن تكون هناك عدالة من ظرف المؤسسة لاختيار المتقدمين للعمل ومراعاة تخصصاتهم وميولهم وقدراتهم وتكون عملية الاختيار من داخل المؤسسة أو من خارجها، فالاختيار الجيد ينتج عنه الاقتصاد في التكاليف.

التعيين:

هو العملية التي تهدف إلى تعيين الأشخاص الذي تم اختيارهم في الأماكن المناسب لعملهم داخل المؤسسة.

تصميم هيكل الأجور:

يهدف لتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد آجرها، كما أنه توجد طرق كثيرة لتصميم هيكل الأجور وهذا وفق سياسة المؤسسة والنظام المستخدم وقدراتها وطبيعة الوظيفة، في سبيل بناء

[1] - الدكتور حنا نصر لله، المرجع نفسه، ص 6

هيكل أجور تتبع المنظمات أسلوب تحديد هيكل الأجور وفق الفئات أو الدرجات التي تتطلب جمع كافة الأعمال ذات القيمة (النقاط) المتشابهة معا.

تصميم أنظمه الحوافز:

من المسلم بأن المؤسسة تعتمد على مدى التزام موظفيها والجهود التي يبذلونها لتحقيق غاياتها لذلك نشط المدراء والباحثون في استنباط وسائل وطرق ونظريات تتعلق بكيفية تحفيز العاملين، ويقصد به اللجوء إلى تلك العوامل التي تسبب وتوجه وتحافظ على استمرارية السلوك الايجابي للعاملين، كما أن التحفيز يعتبر عملية تأخذ بعين الاعتبار حاجات العاملين والمؤسسة، فإن الغاية من توفير الحوافز خلق الدافع للفرد للتوجه نحو سلوك معين يخدم أهداف المؤسسة، بهدف إعطاء مقابل عادل للأداء التميز، وقد يكون التحفيز فردي أو جماعي أو على أساس أداء المؤسسة ككل، مادي أو معنوي.[1]

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:

في السابق كانت بعض المنظمات تعمل على توفير بعض مزايا والخدمات للعاملين، وهذا من أجل تحفيزهم وتحقيق مستوى من الولاء والرضا والاستقرار في العمل وجلب الكفاءات، إلا أن توفير مثل هذه المزايا والخدمات أصبح ملزما قانونيا في كثير من الدول، كتحديد الحد الأدنى للأجور والإجازات والعطل المدفوعة الأجر والمشاركة في صناديق الضمان الاجتماعي والتقاعد، والاستفادة من برامج الخدمات الإجتماعية، والتعاقد مع المستشفيات الخاصة وشركات التأمين الخاصة لتوفير أحسن رعاية صحية للعاملين وغيرها من المزايا التي يمكن لكل منظمة توفيرها لعمالها في حدود إمكانياتها وتقديرها للعنصر البشري.[2]

تدريب وتطوير الموارد البشرية:

يعني ذلك الجهد المنظم والمخطط المبذول من ظرف المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي بناء، وترمي إلى تحسين أدائهم في العمل، وتحقق المؤسسة هدفها من عملية التدريب.[3]

تخطيط المسار الوظيفي:

---

[1] - الدكتور حنا نصر لله، المرجع نفسه، ص 7

[2] - الدكتور حنا نصر لله، المرجع نفسه، ص 9

[3] - د. نوال عبد الكريم الأشهب "إدارة الموارد البشرية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015، ص 14.

يعرف المسار الوظيفي بأنه مجموعة الأنشطة المعدة لمتابعة حركة الأفراد المهنية، بطريقة تسمح لهم ببلوغ أعلى مستوى ممكن من المهارة والنجاح، ضمن الهرم التنظيمي أو الاجتماعي، وذلك بالأخذ بعين الاعتبار لقدراتهم وتأهيلهم وهو بذلك التتابع لمجموعة من المناصب، وفي ذات الوقت جملة من القرارات للحركية المرغوبة أو المفروضة، بحيث يتم رسم خط سير حياتهم الوظيفية ابتداءا من الوظائف الدنيا إلى الوظائف العليا، وبصفة عامة هو سلسلة من الوظائف التي ينتقل خلالها العامل في حياته العملية.[1]

تقييم الأداء:

وهي عملية يتم من خلالها التأكد من أن مستويات أداء العاملين مرضية، وأن نشاطات العامل ومخرجاته تتفق مع أهداف المؤسسة، وتتضمن هذه العملية تحديد واجبات ومخرجات نتائج كل عمل التي تسهم في نجاح المؤسسة، ومن ثم استخدام مقاييس متنوعة لمقارنة أداء العامل خلال فترة زمنية معينة مع الأداء المنشود.[2]

2) المهام المساعدة:

العلاقة مع النقابات:

تسعى المنظمات اليوم إلى تشجيع العمال على الانخراط في النقابات العمالية وهذا لتسهيل التواصل معهم وحل جميع مشاكلهم، وفتح الحوار مع الشركاء الاجتماعيين لما لهم من دور كبير في الإسهام في تطور المؤسسة وخلق جو يسوده التضامن والأخوة، وتفادي الإضرابات التي تضر بالمؤسسة والعامل الذي هو جزء منها، وكذلك من أجل تنظيم علاقات العمل والتطرق لمختلف المشاكل والشكاوى، وإعطاء حرية أكبر للعاملين لتعبير عن أراءهم ومقترحاتهم.

صحة وأمن وسلامة العاملين:

إن اهتمام المنظمات بالرعاية الصحية وسلامة العاملين عملية أخلاقية واقتصادية في أن واحد، فالإدارة الجيدة هي التي تتمنى للعاملين فيها الصحة والسعادة لا المرض والتعاسة، ومن وجهة نظر أخرى فإن الأمراض والحوادث تعوق الإنتاج وتوقفه وتقود المؤسسة إلى خسائر وتحملها تكاليف باهظة

[1] - د. سماعيل حجازي - أ.معاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، دار اسامة للنشر و التوزيع عمان ، الاردن، ط1، 2013، ص61-62

[2] - الاستاذ الدكتور حسين حريم،" ادارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، ط 1، 2013، ص36

فالدراسات الميدانية تأكد وجود ارتباط وثيق بين إنتاجية الفرد في العمل وبين صحته وسلامته، ويشير هذا المفهوم إلى جميع الإجراءات والخدمات التي تقدمها الإدارة بهدف حماية جميع عناصر الإنتاج فيها من الضرر والحوادث، وفي مقدمة هذه العناصر يأتي العنصر البشري الذي تعمل إدارة المؤسسة على حمايته من إصابات العمل وأمراض المهنة.[1]

ساعات وجداول العمل:

يهدف إلى وضع توقيت موحد للعمل وتحديد ساعات الدخول والخروج، وطريقة العمل اليومي أو التناوبي، وتحديد ساعات وأيام الراحة والإجازات.

تطوير علاقة جيدة مع العاملين:

تتضمن هذه الوظيفة إعداد الكتيبات والنشرات وأدلة العمل التي تتناول سياسات المؤسسة وتعليماتها ونشراتها الدورية وتوزيعها على العاملين بصورة مستمرة (بما في ذلك موقع المؤسسة على الأنترنت)، ويعتبر إعداد هذه الاتصالات وتطويرها هو عمل منتظم لإدارة الموارد البشرية، كما يتوقع من دائرة الموارد البشرية استقبال أنواع الاتصالات والاستفسارات من العاملين والإجابة عليها.[2]

3) المهام التنظيمية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

هو العملية التي تسعى من خلالها المؤسسة إلى الحصول وفي الوقت المناسب على احتياجاتها من العاملين القادرين والمؤهلين على تنفيذ المهام الموكلة إليهم لتحقيق أهداف المؤسسة، بمعنى أنه تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من حيث العدد والمهارات لكل منظمة أو قطاع على حدى كلا حسب تخصصه في فترة زمنية معينة، ويهدف إحداث التغيير اللازم في أهداف وسياسات وأنظمة الموارد البشرية بما يتناسب مع التغيرات في بيئة العمل وفي الأداء الداخلي للمنظمة.

نظم المعلومات وبحوث الموارد البشرية:

بهدف توفير المعلومات الأساسية عن مشاكل واتجاهات وطبيعة العاملين داخل المؤسسة.

---

[1] - الدكتور مصطفي يوسف كافي، " إدارة الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي– عولمي "، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع ط1، 2014، ص27

[2] - د.حسين حريم "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2013، ص 37

الهيكل التنظيمي للموارد البشرية:

بهدف الاهتمام بمكانة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة وتحديد التنظيم الداخلي لأنشطة وممارسات هذه الإدارة.[1]

ضمان التزام المؤسسة بالتشريعات الحكومية ذات العلاقة:

هناك الكثير من التشريعات الحكومية التي تتعلق بشؤون العاملين منها ما يتعلق بتكافؤ الفرص، وتحديد الحد الأدنى من الأجور، وساعات العمل، وسلامة العامل وأمنه، ومتطلبات الحصول على موافقة الجهات الحكومية المعنية لاستقدام الأجانب، وتجنب القيام بسلوكيات معينة، إن ضمان الالتزام بهذه التشريعات يتطلب من إدارة الموارد البشرية متابعة منتظمة لآية تعديلات أو تغيرات تطرأ عليها

دعم استراتيجية المؤسسة:

لم يعد عمل مهمة دائرة إدارة الموارد البشرية ينحصر في العمل الكتابي الورقي المتمثل في حفظ ملفات وسجلات العاملين ورواتبهم وإجازاتهم وما شابه ذلك، بل تعدي ذلك كثيرا إلى أن تلعب دورا حيويا وفعالا في دعم ومساندة استراتيجية المؤسسة، ولا يقل أهمية عن دور الوظيفة المالية والتسويق.

ومن التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة الموائمة بين المسؤولية الإجتماعية تجاه المجتمع والربحية، وتستطيع إدارة الموارد البشرية المساعدة في ممارسة المسؤولية الإجتماعية من خلال وضع البرنامج التي تساعد العاملين وتمنحهم المكافأة مقابل جهودهم الهادفة نحو المسؤولية الإجتماعية مثل برنامج تطوع العاملين للمشاركة في نشاطات مجتمعية تخدم المجتمع.

وضع سياسات وأنظمة الأفراد وإدارتها:

تتطلب جميع عمليات ونشاطات الموارد البشرية السابق ذكرها قرارات عادلة ومتوافقة، وتتطلب قدرا كبيرا من التوثيق. وتعتمد المؤسسة على دائرة الموارد البشرية في توصيل هذه السياسات والأنظمة للعاملين ليطلعوا عليها ويدركوا أهميتها، أن جميع جوانب إدارة الموارد البشرية تتطلب توثيقا حصينا وباهتمام كبير بدءا من النظر في طلبات التوظيف، وإدارة تقييم الأداء، الانتساب إلى خطط التقاعد والمزايا فالتقارير الإلزامية الواجب تقديمها للجهات الحكومية أو غيرها، وتتطلب إدارة السجلات والملفات الخاصة بالعاملين الدقة وكذلك الحساسية تجاه خصوصية العامل ضمان خصوصية العامل.[2]

[1] - د. نوال عبد الكريم الاشهب، نفس المرجع السابق، ص18

[2] الاستاذ الدكتور حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص38-39

المبحث الثاني: مكانة إدارة الموارد البشرية

إن من أهم أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هو تكوين وتأسيس وإدارة الوضع التنظيمي للموارد البشرية في المؤسسة والتي تبدأ باختيار العاملين الأكفاء وتنظيم علاقاتهم وارتباطهم وأداءهم في المؤسسة وتطوير قابليتهم من أجل الحصول على الأداء الأفضل لمسيرة المؤسسة والتنفيذ الأدق لخططها الاستراتيجية، وتتضافر كل أقسام وفروع إدارة الموارد البشرية في عملية تنفيذ أهداف المؤسسة، كما أنها تتأثر بكل العوامل الخارجية والداخلية للمنظمة لذا فالوضع التنظيمي يتحدد ويتأثر مستواه تبعاً لذلك.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تنبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، ويقول عالم الإدارة **بيتر دراكر** بهذا الصدد أن إدارة الناس ليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز، وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمي (بالميزة التنافسية للمؤسسات).

لذلك يمكن القول إن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد الموظفين وتقنية عالية من الآلات والمعدات) بل أن التوسع الراسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التأهيل والتدريب وتأتي أهمية الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات.

إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- ✓ تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- ✓ تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها.
- ✓ تغير القيم الوظيفية لدى العاملين حيث يتطلعون إلى الاحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعملهم.

- ✓ تعيين الشخص غير مناسب للوظيفة.
- ✓ معاناة من معدل دوران وظيفي مرتفع.
- ✓ عدم إقبال العاملين على بذل قصارى جهدهم في العمل.
- ✓ تعرض المؤسسة للمساءلة القانونية نتيجة التميز غير موضوعي بين العاملين، أو نتيجة عدم التطبيق السليم لقوانين الصحة والسلامة المهنية.
- ✓ عدم رضا العاملين عن مرتباتهم وأجورهم مقارنة بغيرهم في المؤسسة.
- ✓ تدني فعالية العاملين نتيجة عدم التدريب الكافي.
- ✓ عدم الالتزام بقوانين العمل.[1]

وتبرز أهميتها كذلك:

- ✓ تقديم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين، وذلك يساعد هؤلاء المديرين في صياغة وإدارة وتنفيذ السياسات وحل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين.
- ✓ تساعد على تشخيص الفاعلية والكفاءة التنظيمية من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين وكذلك المؤشرات القياسية كقياس الأداء ومعدلات الغيابات والتأخيرات والدورات ومعدلات الحوادث في العمل ومعدلات الشكاوى والتظلمات.
- ✓ تساعد المديرين في كشف المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين والمؤثرة على فعاليات المؤسسة.
- ✓ توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل والأداء الأعلى ومن هذه والإجراءات والخدمات توصيف العمل.
- ✓ إعداد وتهيئة الأفراد العاملين، وإعداد البرامج التدريبية، وإدارة الأجور والرواتب والحوافز.

[1] - د. مصطفي يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 35-36

- ✓ ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين والوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.[1]

المطلب الثاني: دور إدارة الموارد البشرية

تختص إدارة الموارد البشرية بشكل رئيسي في توفير القوي العاملة الضرورية حسب الكفاءات والتخصصات لسائر الإدارات والأقسام العاملة وفي تقديم المشورة للمسؤولين حول كافة الأمور ذات العلاقة بالقوى العاملة إلى جانب القيام بالمهام المتعددة والمتعلقة بتنسيق كافة الجهود المتصلة باستقطاب وتعيين وتدريب ومسك سجلات خاصة بالعاملين وبرامج الصحة والسلامة والعمل كضابط ارتباط بين العمال والإدارة والحكومة والنقابات العمالية.[2]

يتمثل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:

دور استشاري:

حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح لإدارة العليا في المؤسسة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين تساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم، وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، ويقتصر دورها في تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الأفراد في الإدارات الأخرى ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات.

دور تنفيذي:

حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة.

دور رقابي:

كما نجد أن لإدارة الموارد البشرية دور يتمثل في مراقبة أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.[3]

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهم أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

[1] - د. سهيلة محمد عباس "ادارة الموارد البشرية"، دار وائل لنشر، عمان، 2000، ص24

[2] - الدكتور حنا نصر لله، مرجع سبق ذكره، ص11

[3] - قاسي اسماء، " اهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة": مذكرة لنيل شهادة ماستر، جامعة البويرة، 2012/2011، ص50.

- ✓ المساهمة في تحقيق أهداف الشركة
- ✓ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ✓ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن
- ✓ ايصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين.
- ✓ المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية وأخلاقيات العمل.
- ✓ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المؤسسة والموظف.
- ✓ السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برنامج تدريب وتطوير العاملين وأما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز وبرامج الصحة والسلامة. [1]

وغالبا ما تنطوي تحت هدفين أساسين هما الكفاءة والعدالة.

أولا الكفاءة: وتتمثل في العلاقة بين مدخلات العمليات الإنتاجية المتمثلة في (المواد الخام، الآلات، التقنية، المعلومات، الموارد البشرية)، والمخرجات كالمنتجات أو الخدمات.

وتتحقق الكفاءة كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات ويعبر على كفاءة أداء المؤسسة من خلال ما يلي:

- ✓ أداء الموظفين ويقيس فعاليته.
- ✓ نصيب المؤسسة من السوق.
- ✓ معدلات الأداء أو الإنتاجية.
- ✓ العائد على الاستثمار.
- ✓ نسبة الغياب.
- ✓ مستوى جودة الخدمة المقدمة للجمهور.

[1] - الدكتور مصطفي يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص51

- ✓ معدلات دوران العمل.
- ✓ نسبة الحوادث والإصابات.
- ✓ نسبة الفصل أوالطرد من العمل.

ثانيا العدالة: يقصد بها الإجراءات والقرارات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية ويمكن تقسيمها إلى ما يلي:

- ✓ سياسة عدم التمييز بين الموظفين.
- ✓ نسبة التظلمات والشكاوى.
- ✓ سياسة التحفيز.
- ✓ درجة خطورة الشكاوى.
- ✓ تأثير المشاكل والشكاوى على رغبات وطموحات الموظفين وعلى معنوياتهم.[1]

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسين (أي هدف الكفاءة وهدف العدالة) يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- ✓ الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
- ✓ الاستفادة القصوى من جهود العاملين في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة سلفا.
- ✓ تحقيق الانتماء وولاء الأفراد للشركة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادته كلما أمكن ذلك.
- ✓ تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية في البيئة.

[1] - د. نوال عبد الكريم الاشهب، نفس المرجع السابق، ص22

- ✓ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجهم ومكاسبهم المادية.
- ✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للإخطار غير ضرورية.
- ✓ كما يتوقع العاملون أن يجدوا فرص عمل جديدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في الشركة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
- ✓ كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.[1]

المطلب الرابع: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

وتواجه إدارة الموارد البشرية شأنها شأن عناصر العملية التنموية الأخرى تحديات كثيرة مع الاتجاه السريع نحو آفاق العولمة الرحبة، ولنتعرف على طبيعة هذه التحديات والتوقعات التي ينتظرها خبراء إدارة الموارد البشرية.

نعرض في هذه السطور أبرز التوقعات المبنية على الدراسات والكتب الصادرة حديثاً كما نستعرض أهم التوقعات المستقبلية لواقع إدارة الموارد البشرية.

تحديات إدارة الموارد البشرية:

تبين دراسة أجراها فريق من شركة IBM شارك فيها (3000) اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من (12) بلداً، وكذلك دراسات وكتب نشرت في أواخر التسعينات، أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات:

1) عولمة الأسواق المحلية والوطنية.
2) عولمة تقنيات الاتصالات.
3) عولمة المعلومات.

- ✓ بروز اتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال والخدمات مغايرة للأنماط التنظيمية التقليدية شكلاً ومضمونا ووظيفياً، التغيرات الديموغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية،

[1] - الدكتور مصطفي يوسف كافي، مرجع سبق ذكره، ص 59-60

وبتزايد عدد المسنين، وتزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الإجتماعية، مما يعني تغيراً كبيراً في ملفات العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.

- ✓ التغيرات في نظرة المديرين والقياديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبح الاتجاه الواضح والسائد ويرجح أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- ✓ بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول، وعدم الاعتماد على شكل واحد من التنظيم، وتعتمد على العمل بذكاء أكبر لا بجهد أكثر.
- ✓ مطالبة المديرين العاملين في التدريب وإدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام متكامل يوفر تعايشاً وتكاملاً بين التقنية والإنسان في منظمات العمل الحديثة.
- ✓ التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفاعلية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- ✓ اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية الملائمة لفترة ما بعد التسعينات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- ✓ تعاظم الفجوة بين زيادة الطلب على الموارد الاقتصادية وزيادة مستوى الشح في توفرها، وتزايد التنافس عليها على المستوى الوطني والقومي والدولي، مما يعني احتمال تزايد الصراعات والتنافسات والتركيز على تحقيق الأكثر بالأُقل.
- ✓ تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية تدريب وتنمية العاملين، والتركيز على التدريب لتغيير الاتجاهات والاستعدادات، بدلاً من التركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها.[1]

توقعات الخبراء:

على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء والمختصون في مجال إدارة وتنمية الكوادر البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة والتوقعات المترتبة على مختلف أنماط التحديات المشار إليها أنفاً سواء أكانت ديموغرافية أو تنظيمية أو تدريبية. ويمكن في هذا المقام ذكر أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

[1] - الموقع الالكتروني لطلبة الجلفة، http://www.djelfa.info/vb/showthread.php?t 74066

1. لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيرا مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الأخرين قبل تعليمهم.

2. استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع التحديات التي تواجهها المؤسسة وقطاعاتها والعاملون بها، بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة التدريب مستمدة من:

- الثقافة التنظيمية ومناخها التنظيمي، وخططها واستراتيجياتها.
- التركيز على الجودة والنوعية بدلاً من الشكل والكمية.
- التركيز على سمعة تقوم على الأداء والإنجازات والنجاح في تحقيق الأهداف، بدلاً من التركيز على المعالجات والإجراءات الإدارية.
- تمتع العاملين بمستوى عال من الكفاءة والمعرفة في مجال التخصص الوظيفي للمنظمة وقطاعاتها وإجادة مهارات الاتصال السلوكي والتعامل الإنساني.
- الوضوح في الأهداف والاتجاهات، والقيم الوظيفية التي يجب أن تكون معلنة للجميع.
- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المؤسسة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

3. اكتساب احترام وتقدير قيادة المؤسسة وأعضاء إدارتها.

4. الاندماج الاستراتيجي بين خطط الموارد البشرية وخطط الإدارات الأخرى في المؤسسة.

5. التركيز على إدارة التغيير والتعامل الإيجابي معه.

6. تدريب العاملين وتطويرهم لأساليب مؤسسة ومصممة لتحقيق التوافق الجيد بين الإنسان والتقنية.

7. ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة والمبادرة والتجديد، والتواجد المرئي الفعال.

8. أن تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً واضحاً وملموساً في تعديل السلوك الإيجابي في المؤسسة وتحسين العلاقات الإنسانية القائمة على فاعلية الاتصال.

9. أن يركز التدريب على استخدام التقنية في التدريب وابتداع أساليب تدريبية ذات كفاءة وفاعلية عالية تركز على التعلم الذاتي السريع باستخدام التقنيات الحديثة وبأقل التكاليف.

10. أن تركز إدارة التدريب على دورها كوسيط لإحداث التغيير، وأن تلعب دوراً استشاريا وليس توجيهيا، وأنها إدارة خدمية لديها خدمات ومنتجات واضحة ومحددة، يجب أن تسوقها للمستفيدين منها في المؤسسة.

11. التركيز على برامج التنمية الإدارية المعتمدة على مبدأ التطوير الذاتي، باستخدام خطط مسارات وظيفية فعالة مرتبطة بالمنظور الاستراتيجي للمنظمة، وحسن استغلال الاستعدادات والاتجاهات الشخصية والوظيفية للعاملين.

رافقت إدارة الموارد البشرية منذ نشوء العلم الإداري عدة تحديات منها:

المسؤولية الإجتماعية المؤسساتية:

ليس من مسؤولية المدراء على مختلف المستويات بما فيهم مدراء الموارد البشرية تحقيق الأهداف المادية أو الخدماتية للمنظمات فحسب بل من واجبهم أيضا أن يكونوا مسؤولين قانونيا وأخلاقيا وسلوكيا، اتجاه المجتمعات التي تنشط فيها المنظمات التي يعملون فيها، فمن واجبهم تقديم كل المنافع الإجتماعية لهده المجتمعات إلى جانب المنافع الاقتصادية التي تسعى المنظمات دائما لتحقيقها، ومن بين المنافع الإجتماعية لهذه المسؤوليات نجد مثلا : أن مدير الموارد البشرية عندما يقرر توظيف الأفراد على أسس علمية وموضوعية وبطريقة جدية يكون قد أساء سواء للعاملين أو للمجتمع المستفيد، مثلا في حالة ترقية شخص عامل على أسس شخصية فهذا قد يؤدي إلى قتل القدرات والمهارات لدى الشخص الذي يستحق هذه الترقية ويملك مهارات وكفاءات أعلى من الذي تمت ترقيته.

التنافس العالمي:

نجد أن المنظمات بمختلف أحجامها وأنواعها لم تعد تنافس داخليا فقط بل دخلت حلبة التنافس العالمي، حيث يلعب رأس المال البشري دورا هاما في مجال التنافس العالمي فالدول التي يد عاملة ذات مهارات وقدرات عالية وذات الأسعار غير المرتفعة هي الأكثر قدرة على تصديرها في مختلف أرجاء العالم،

لتتمكن مختلف المنظمات العالمية الاستفادة من خدماتها، فمع زيادة الحاجة إلى دور وفعالية إدارة الموارد البشرية أصبحت النظرة عالمية وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية.

تنوع الموارد البشرية العاملة:

من بين التحديات الهامة التي تواجه إدارة الموارد البشرية أيضا، ما يتعلق بالتنوع البشري الحاصل في المنظمات والذي يبرز خاصة في دخول المرأة إلى سوق العمل، واستمرار زيادة إعداد النساء اللواتي يعملن، أو سوف يمكن في وصولها إلى مناصب ومراتب القيادة الهامة.

تغيير توقعات الموارد البشرية:

من أبرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي الذي شاهدناه في السنوات الأخيرة أن معظم القوى العاملة تسعى إلى تحصيل العلم والثقافة فنجد أن التغيير في المستوى التعليمي والأجيال يؤدي حتما إلى وجود اختلاف كبير بين العمال من حيث الثقافة ووجهات النظر في المؤسسة الواحدة.[1]

خلاصة الفصل:

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية مجال واسع للبحث، فهي متعلقة بتطور الفكر البشري وتتطور المؤسسة، فنجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى الاعتراف بأهمية إدارة الموارد البشرية كوظيفة رئيسية من وظائف المؤسسة ولا يبقي الاهتمام محصور في الجانب المالي فقط.

فالمسؤولية التي تعطي لإدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف للعمال وتخطيطهم وتنظيمهم وتقييمهم وتوجيههم. تجعلها تحتل المكانة الاستراتيجية داخل تركيبة المؤسسة.

[1] - قاسي اسماء، مرجع سبق ذكره، ص57

ففعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المؤسسة من جانب.

ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية النظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريكا من جانب آخر وتستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري، والإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، من ثم الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالا، ويتوقف نجاحها على مدى توازنها واستاقها مع باقي الاستراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمؤسسة من تسويق، وإنتاج، وتمويل، وتطوير، من تم تصبح جزءا عضويا في البناء الشامل للمنظمة.

الفصل الثاني:
ماهية التدريب وتحديد الإحتياجات التدريبية

تمهيد:

يقصد بتنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية مهارات وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين، وتتضمن جهود تنمية الموارد البشرية نشاطي التعليم والتدريب، ويهتم كل منهما بالتغيير الإنساني، لكنهما يختلفان في الإطار المعمق.

فالتعليم يهدف لإمداد الأفراد بالأسس العريض الذي ينطلق منه كل في مجال تخصصه إلى مجالات العمل المختلفة بينما يكون التدريب أكثر تخصصاً وتحديداً من نطاق التعليم.

فالتدريب يهدف لتمكين الفرد من إتقان عملية أو عمليات بذاتها ويرتبط التعليم عموما بأهداف الفرد أكثر من إرتباطه بأهداف المؤسسة إلا إذا كان التعليم في مراحله الأخيرة ينظم من قبل المؤسسة كإعداد مسابقة للوظيفة، بينما يرتبط التدريب في الغالب بأهداف وحاجات المؤسسة وما تراه من تغيير في مهارات وسلوكيات الفرد والجماعة وصولا للنجاح في تحقيق عمل أو أعمال معينة، وتبقى حقيقة أن التعليم والتدريب متلازمان ومكملان لبعضهما حيث يهدف التدريب لعلاج التغيرات التي قد تنتج عن قصور محتوى التعليم أو ضعف مستواه، وتكوين وصقل المهارات العملية والسلوكية التي لا يتناولها التعليم.

يحتل التدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لتزويد الأفراد بالمعلومات والمعارف الوظيفية المتخصصة والمتعلقة بأعمالهم، وأساليب الأداء الأمثل لها وصقل المهارات والقدرات التي يتمتعون بها بما يمكنهم من إستثمار الطاقات التي يختزنونها ولم تجد طريقها للاستخدام الفعلى، بالإضافة إلى تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلا من أجل إتاحة الفرص والمزيد من التحسين والتطوير في العمل الانتاجي وتأمين الوصول إلى الأهداف الإنتاجية المتصاعدة.

وفي هذا الإطار سوف نقوم في هذا الفصل بالتطرق إلى التدريب والتعريف به، والتعرف على الدور الذي يقوم به نظام التدريب في المؤسسة مبرزين بذلك الأهمية التي يعتليها هذا النظام في موضوع تنمية إدارة الموارد البشرية.[1]

[1] - سيد أحمد حاج عيسى، "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة"، رسالة لنيل درجة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر 03، سنة (2011)، ص96-97

المبحث الأول: المفاهيم الأساسية للتدريب

تعتبر العملية التدريبية عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن مراحل مختلفة تقوم كل منها بدورها ولكن الفاعلية النهائية للعملية التدريبية في تحقيق أهدافها تتوقف على مدى التكامل والترابط بين مراحلها، ويأتي المبحث الأول ليعرض العملية التدريبية كإطار مفاهيمي، فيبين مفهوم التدريب، ومبادئه، وأنواعه وأهميته.

المطلب الأول: مفهوم التدريب

تعد العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، ولذا إتهم بها الباحثون والمخططون في مختلف المستويات الإدارية، فالموارد البشرية تعد العنصر الحيوي في العملية الإنتاجية، وفي ضوئها تتحدد باقي عناصر الإنتاج، كما تفسر نوعية وحجم الموارد البشرية أسباب إختلاف معدلات النمو بين المؤسسات المختلفة، وإختلفت الزوايا التي ينظر فيها للتدريب في المؤسسة فمنه من يرى بأن التدريب كعلم مثله مثل سائر العلوم الأخرى ومنه من يرى بأنه فن وآخرون يرون بأن التدريب مهنة.[1]

ولذا تعددت مفاهيم التدريب ما بين عملية، وجهد، ونظام، ووسيلة ولعل من أبرزها ما يأتي:

1. هو عملية منظمة مستمرة تكسب الفرد معرفة أو مهارة أو قدرة الازمة لأداء وظيفة معينة لبلوغ هدف محدد.

2. هو جهد إنساني ينصب على العنصر البشري في المؤسسة فهو عبارة عن عملية شاملة تطال الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفعالية، والأفراد القدامى لتنميتهم وتطويرهم.

3. هو نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة.[2]

4. يعرف التدريب كذلك على أنه مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة، التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل

[1] - د. ناصر احمد أبو شيخة "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، الطبعة الثانية، سنة 2013، ص 387-389

[2] - سيد أحمد حاج عيسى، نفس المرجع السابق ص: 99-100

لطاقاتهم، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية والإجتماعية بالدرجة الثانية، كما يهدف أيضا إلى جعلهم يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه كما يسأهم أيضا بجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل.

5. كما عرفه **محمد جمال برعي** على أنه العملية التي تتم بمقتضاه تهيئة وسائل التعليم ومعاونة العاملين على إكتساب الفاعلية في أعمالهم الحاضرة والمستقبلية عن طريق التنمية المناسبة أو التطوير لعادات تفكيرهم ولأعمالهم ومهاراتهم، فهو ليس غاية في حد ذاتها، بل هو وسيلة لتحقيق غاية.[1]

ومن خلال هذه التعاريف نستطيع القول أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي لسلوك الأفراد من الناحية المهنية، وذلك قصد إكساب العمال المعارف والخبرات التي يحتاجونها وتحصيل المعلومات التي تنقصهم والمهارات الملائمة واللازمة من أجل رفع مستوى كفاءتهم لإتقان العمل.

المطلب الثاني: مبادئ التدريب

لتكون البرامج التدريبية ذات درجة عالية من الفعلية والكفاءة وتكون ناجحة وفي تطور مستمر يجب أن تستند إلى مجموعة من المبادئ الأساسية وما هي إلاّ قواعد عامة تمّ وضعها كمعايير إرشادية لنقل المهارة وتغيير الاتجاه بما يتماشي مع أهداف المؤسسة والأفراد وتتمثل أبرز هذه المبادئ فيمايلي:[2]

1. **الهادفية:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها وقياسها وتطبيقها كذلك يجب أن تكون محددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع طبقا للإحتياجات التدريبية، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة.

2. **الشمول:** معنى أن يمتد نشاط التدريب ليشمل جميع العاملين في مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، وأنه يشمل جميع الفئات الوظيفية في الهرم الوظيفي، وهو عملية مركبة تتكون من مجموعة من العمليات الفرعية هي: تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقويمها.

[1] - منير بن أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية – التدريب – الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2015، ص35

[2] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 389-390

3. **الاستمرارية :** التدريب يبدأ مع بداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بعد أخرى لتطويره وتنميته.

4. **النظام المفتوح :** هو مركب ومتكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية تتفاعل وتنتظم معا بشكل متناسق وتسعى إلى غاية مشتركة، وتتمثل السمة الأساسية لهذا للنظام في قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية و بالبيئة الخارجية المحيطة به.

5. **مواكبة التطور:** بمعني أن ياتي التدريب لإشباع الإحتياجات التدريبية المستقبلية للعاملين.

6. **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المؤسسة.

7. **مراعاة التوقيت المناسب:** على التدريب أن يراعي التوقيتات المناسبة عند وضع وتنفيذ البرامج التدريبية، بمعنى ألا يتعارض مع متطلبات العمل في فترات إعداد الموازنات أو الجرد...الخ.

8. **إحترام رسالة المؤسسة: يجب** أن يراعي التدريب الرسالة التي أنشأت من أجلها المؤسسة.

9. **الاقتصاد في التكاليف:** بحيث لا تكون مخصصات التدريب كبيرة لا تستطيع المؤسسة تغطيتها.

10. **التدرج والواقعية:** يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وتبقى الحكمة الشائعة لدى مسئولي التدريب "أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة، بل تعليمهم الأشياء الساكنة ".

11. **التدريب عملية إدارية وفنية**: فالتدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوافر فيه مقومات العمل الإداري الكفء، ومنها وضوح الأهداف والسياسات، توازن الخطط والبرامج، توافر الموارد المادية والبشرية وأخيرا توافر الرقابة المستمرة، كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة تتمثل في تحديد الإحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية، وأيضا الخبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.

12. **التدريب نشاط متغير ومتجدد:** حيث أن التدريب يتعامل مع المتغيرات ومن ثم لا يجوز أن يتجمد في قوالب وأنما يجب أن يتصف بالتغير والتجدد من خلال التعرف على الأوضاع الإدارية والفنية في المؤسسة والتغير في أوجه نشاطها.

13. **التجديد المستمر**: يتمثل في تجديد أنماط البرامج التدريبية وأساليب ومعدات التدريب المستخدمة.

14. **الدافع والحافز :** كلما كان الدافع قويا لدى المتدرب كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم وإكتساب المعرفة والمهارات الجديدة، فلكي تتحقق الفاعلية للمتدرب يجب أن يرتبط التدريب بحاجة حقيقية له يرغب في إشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة مستوى الدخل.

المطلب الثالث: أهمية التدريب

لقد كانت مختلف المؤسسات تهتم بتنمية جهود العاملين وكانت توجه في أغلب الأحيان نحو أفراد يشغلون مناصب إداريه، وإعتمدت ميزانيات كبيرة لإرسال المدربين في كل أنحاء العالم للمشاركة في برامج تنمية المدربين في مستويات الإدارة المختلفة، إلا أن تدريب الأيدي العاملة لا يقل عنه أهمية حيث أضحي ركن أساسي في عملية وضع الإستراتيجيات في المجالين الإجتماعي والاقتصادي ومن هذه المعادلة فإن لتدريب الموارد البشرية أهمية كبيرة على المؤسسة والعامل نفسه، كما له أهمية بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية ويمكن حصرها فيما يلي:

- **أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والعاملين:**

1. إنجاز وظيفي أفضل كما ونوعا، أي زيادة الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف.
2. زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المؤسسة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة.
3. إستخدام التكنولوجيا الحديثة، فالتدريب يعد الأفراد لإستخدام الآلات والمعدات الحديثة وبالتالي الحصول على أكبر عائد منها.
4. إستكمال دور الجامعات والمدارس، فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق منه الفرد إلى مجال العمل، فإن التدريب يأتي ليستكمل ما بدأه التعليم.[1]
5. ضمان العمل بسرعة وفعالية لسد الثغرات مع تمكين الأفراد من التحكم في التكنولوجيا والوسائل والأساليب الحديثة في العمل.
6. مساعدة الإدارة في إكتشاف الكفاءات لتحقيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

[1] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 392

7. زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تحسين الإنتاج وتقليل التكاليف، بواسطة تنمية كفاءة الأفراد، حيث يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق.

8. تخفيض حوادث العمل التي يكون سببها نقص كفاءة الأفراد و إنخفاض قدراتهم و مهاراتهم، فالتدريب يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث، نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل وسيره.

9. تحقيق المرونة والإستقرار في التنظيم لمواجهة التغيرات المتوقعة، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لأداء الأعمال.

10. صقل قدرات ومهارات العمال وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للترقية في المناصب.

11. رفع الروح المعنوية للعمال من خلال إلمامهم بأبعاد العمل، وتطوير مهاراتهم في أدائه وإهتمامهم به.[1]

- **أهمية التدريب بالنسبة لتطوير العلاقات الإنسانية:**

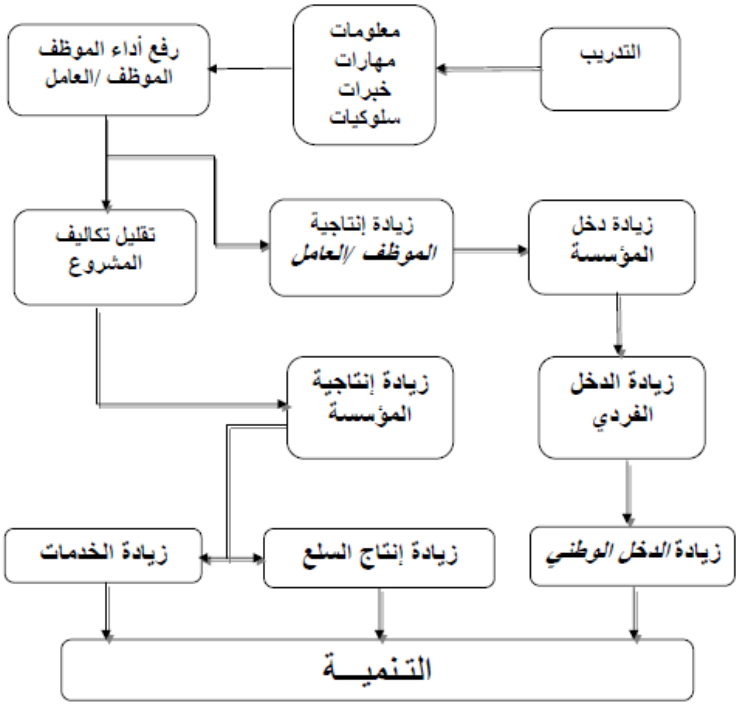
يمكن للتدريب أن يخدم العلاقات الإنسانية في:[2]

1. تطوير أساليب التفاعل الإجتماعي بين الأفراد العاملين.
2. تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
3. تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة.
4. توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين.
5. يسأهم في تنمية وتطوير عملية التوجه الذاتي لخدمة المؤسسة.

[1] - منير بن أحمد بن دريدي، المرجع السابق الذكر، ص 118-119

[2] - بعاج الهاشمي "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، سنة 2010، ص67

الشكل رقم (02-01) يوضح أهمية التدريب بالنسبة إلى جميع الأطراف بالمؤسسة



المصدر : مدحت محمد أبو النصر، ص 60

المطلب الرابع: أنواع التدريب

يقسم التدريب إلى عدة أنواع، وهناك من يصنف التدريب إلى تدريب رسمي وتدريب غير رسمي، ومنهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة أو تصنيفه وفقا لمكان العمل ووقت التنفيذ والهدف منه ويمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية:

المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التدريب والجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه:

الجدول رقم (02-01) جدول يوضح أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:	**وفقا لوقت التنفيذ**	- توجيه الموظف الجديد. - التدريب أثناء العمل (موظفون جدد، إدماج) - تدريب لتجديد المعرفة والمهارة موظفون مندمجون بالعمل. - تدريب بغرض الترقية والنقل موظفون في مراحل متقدمة.
	وفقا لمكان التدريب	- التدريب في مواقع العمل. - التدريب خارج مواقع العمل.
	وفقا لعدد المتدربين	- التدريب الفردي - التدريب الجماعي
	وفقا لنوع الوظائف والهدف	- التدريب الفني والمهني - التدريب التخصصي. - التدريب الإداري. - تدريب المهارات - تدريب السلوكي (تدريبات الاتجاهات)

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص 323.

1. التدريب وفقا لوقت التنفيذ :

1.1 التدريب وفقا لوقت التنفيذ: عادة ما تكون هناك فترة اختبار للموارد البشرية حديثة التوظيف، وتعرف هذه الفترة عند العامة بفترة التربص، وخلالها يقوم الفرد بتعلم المعارف والمهارات الأساسية لأداء عمله، فضلا عن ذلك يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد.[1]

وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه وإتجاهاته النفسية للسنوات القادمة، إن هذه العملية تكفل الإدماج الجيد للفرد في عمله، وذلك عن طريق إستقبال الأفراد الجدد، تعريفهم بوظائفهم، ومتطلباتها من مسؤولية وسلطة، وكذلك تعريفهم بعلاقاتهم الرسمية وطرق الإتصال والوسائل التي سيستخدمونها وغير ذلك، وهذا يتم من خلال تقديم محاضرات أو كتيبات، والهدف الرئيسي هنا هو تقديم معلومات عامة عن المؤسسة والعمل بصفة عامة، و في هذا الصدد نذكر ما يلي:

- معلومات عامة عن المشروع مثل تاريخه، أنواع المنتجات، التنظيم الإداري للمشروع...إلخ
- ساعات العمل ونظام الحضور و الإنصراف
- ملابس العمل.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة...إلخ.
- الأجور و العلاوات والاقتطاعات.
- قواعد الأمن الصناعي والسلامة...إلخ.

2.1 التدريب بغرض تجديد المعارف والمهارات والإتجاهات : إن هذا النوع من التدريب لا يستفيد منه عموما إلا الأفراد الذين قد إستقروا في وظائفهم لمدة زمنية معينة، تقادم المعارف والمهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل وأساليب العمل، أو تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة و بالتالي يترتب عن ذلك تدريب الأفراد من أجل تنمية معارفهم و مهاراتهم و تعديل إتجاهاتهم بما يناسب متطلبات العمل الجديدة.

3.1 التدريب بغرض الترقية والنقل : هذه المرحلة حساسة بالنسبة للفرد، ويخص ذلك بشكل أكبرالموارد البشرية التي أدت مهامها لفترة طويلة نسبيا، فالترقية تجعل الفرد في حاجة إلى كفاءة أكبر،

[1] - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص 32

أي معارف ومهارات جديدة، وربما تحتاج إلى شهادات علمية أعلى، وهذا نظرا للفارق الموجود بين متطلبات منصب العمل الحالي والمنصب المقبل.

و قد يتعلق التدريب بتحويل الموارد البشرية و نقلها فمثلا، عند تحويل الفرد إلى وحدة أخرى فسيواجه حتما نوعا آخر من المهام والأنشطة والمسئوليات، و بالتالي يحتاج إلى التدريب لإكتساب معارف ومهارات وإتجاهات تتناسب وطبيعة العمل الجديد، وتستخدم أساليب تدريبية عديدة من أجل ضمان نجاح عملية الترقية فيمكن للفرد أن يعمل في عدة وظائف في نفس المستوى التنظيمي لتكوين معرفته الشاملة بذلك المستوى، قبل أن يتقلد منصبا إداريا أعلى وهو ما يسمى (بالتدوير الوظيفي) فالمؤسسات اليابانية استخدمت كثيرا هذا الأسلوب كما يمكن أن تقوم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية خارجيا **للرفع من مستواها التأهيلي** حتى يكون الأفراد قادرين على القيام بوظائفهم الجديدة بكفاءة.[1]

2. التدريب وفقا لمكان التدريب: قد تقوم المؤسسة باللجوء إلى التدريب الداخلي و ذلك من خلال تصميم برامج تدريب داخلية أو الحصول على برامج جاهزة و تقوم المؤسسة بإدارتها بنفسها، و يمكن الاعتماد في تحقيق ذلك على الكفاءات البشرية الداخلية، كما يمكن للمؤسسة أن تستقدم متخصصين في التدريب من الخارج مع تنفيذ نشاط التدريب داخليا، وهذا يؤدي للإستفادة من الظروف الطبيعية للعمل من جهة، وتفادي الغياب الطويل للمتدربين من جهة أخرى، غير أن ذلك يتطلب الأخذ بالحسبان إعتبارات مادية كإمكانية توفر المؤسسة على مركز للتدريب ومن خصائصه أنه: يعمل المدرب والمتدرب في بيئة عمله.

- يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهها أثناء العمل.
- لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة كما أنه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها.

2.2 التدريب خارج مواقع العمل : وتستعين في هذه الحال المؤسسة بمؤسسات خاصة ومراكز مختصة في تقديم الخدمة التدريبية أو البرامج التي توفرها الجهات العمومية كالمؤتمرات و الندوات و الأيام الدراسية و غيرها، هذا الأمر يتطلب مراعاة كفاءة هذه المصادر الخارجية، ناهيك عن التكاليف الناجمة عن إتخاذ القرار في هذا بالنسبة للبرامج الحكومية، يجب التأكيد على مدى ملائمة ما تقدمه من معارف و معلومات، خبرات وتجارب لإحتياجات المؤسسة التدريبية من جهة و إحتياجات الأفراد من جهة أخرى و من خصائصه :

[1] - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ص218

- تهيئة ظروف خارج مواقع العمل مماثلة لظروف العمل الداخلية.
- لا يعمل على تعطيل الإنتاج.
- لا يشترط توفر إمكانات التدريب في المؤسسة.

3 التدريب وفقا لعدد المتدربين :

1.3 التدريب الفردي: يهتم هذا النوع بتدريب كل فرد على حدى، قد يكون بغرض الإعداد، أو بغرض تحسين الأداء و تستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة، و تتوافر فيه فرص الإستفادة للمتدرب وعادة ما تكون تكاليفه عالية.

2.3 التدريب الجماعي: هذا النوع عكس النوع السابق إذ يقوم مدرب واحد بتدريب مجموعة من العمال في وقت واحد، يتم في بيئة العمل أو خارجها ومن أمثلته تدريب العمال على استخدام الآلات ومن إيجابياته يسمح بتبادل الخبرات والآراء ويستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية، كما يتطلب استعدادات خاصة، ومدربين أكفاء، وإمكانيات مادية مناسبة.[1]

4 التدريب وفقا لنوع الوظائف والهدف :

1.4 التدريب المهني والفني: و تهتم الإدارة في هذه الحالة بتدريب الأفراد الذين يعملون بالوضائف التي تتطلب مهارات يدوية و ميكانيكية، وخاصة الأعمال الحرفية و يعتمد عادة في ذلك على أسلوب التمهين والذي يعتبر من أقدم الأساليب التي استخدمت في تعلم الحرف و الأعمال التي تتطلب في غالب الأمر مهارات يدوية وحركية، و في إطار التدريب على الحرف، يقوم صاحب المهنة بتعليم المتمهنين أصول و مبادئ الحرفة داخل الورشة أو المعمل لقاء أجر زهيد لمدة معينة قد تمتد من أشهر إلى عدة سنوات حسب نوع المهنة أو الحرفة.

2.4 التدريب التخصصي: يتضمن التدريب التخصصي معارف ومهارات في وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وهذا النوع من التدريب يشمل الأفراد ذوي تخصصات معينة، كالمحاسبين، المهندسين...إلخ، ويركز هذا النوع من التدريب على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة التشغيلية والوظيفية والتخطيط لها ومتابعتها وإتخاذ القرار فيها.

3.4 التدريب الإداري: هناك من يسميه التنمية الإدارية، رغم أن مصطلح التنمية الإدارية يقصد به في عديد المؤلفات بالتطوير التنظيمي، و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية

[1] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 394-395

الازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا الإشرافية أو الوسطى أو العليا، و هنا تصمم برامج التدريب على أساس تقديم المعارف و المهارات الضرورية للقيام بعملية التخطيط، التنظيم، القيادة، إتخاذ القرار، التفاوض...إلخ، و يفضل الكثير التفرقة بين تدريب الأفراد القائمين على العمل المبرمج وفق خطوات محددة من جهة و تنمية المدراء من جهة أخرى فأعمال المدير أو الرئيس أو قائد المجموعة تعتمد على قدرات و مهارات التحليل و الفهم، الإستنتاج و إستشراف المستقبل...إلخ .هذا يعني **"أن تنمية الإداريين يجب أن تكون عملية تعليمية أساسا عن كونها عملية تدريبية"**.[1]

4.4 تدريب المهارات : و يهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فنية أو فكرية.

5.4 التدريب السلوكي : يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب و إتجاهاته و محاولة إقناعه بفائدة فكرية معينة و محاولة تغيير بعض السلوكيات السيئة له.[2]

[1] - محمد سعيد سلطان .مرجع سبق ذكره، ص 218
[2] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص 395

المبحث الثاني: تحديد الإحتياجات التدريبية

يعتبر تحديد الإحتياجات التدريبية العنصر المهم في نجاح التدريب حيث تقوم عليه جميع دعائم العملية التدريبية وتنمية الموارد البشرية، فأي خلل بهذا العنصر سيفشل بلا شك، وكل الجهود التي تبذلها المؤسسة من أجل الارتقاء بمستوى أداء ومهارات العاملين بها، فمن الصعب جدا تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إذا لم نقم بالتحديد الدقيق والموضوعي للإحتياجات التدريبية.

وأنا في هذه الدراسة لا أسعى إلى إبراز صورة التدريب في حد ذاته التي أوضحتها العديد من الكتب و الدراسات السابقة و لكننا نجتهد في توضيح أهمية التدريب المخطط و المدروس في وضع برامج و أنشطة تقوم بتحسين الأداء و تطوير بيئة العمل وفق ما تحتاجه البيئة المحيطة و بما يحقق رضا العاملين في المؤسسة المعنيين بالتدريب و وفق حدود و إمكانيات المؤسسة.

المطلب الأول: تخطيط النشاط التدريبي

تخطيط التدريب عملية مرنة ومستمرة مع إستمرار المؤسسة وتطور أهدافها، ودوره الرئيسي هو العمل على إيجاد الإطار التنظيمي والنظري لعملية التنمية، فمهام التخطيط الرئيسية هي تحديد أهداف كل بعد من الأبعاد التنموية الثلاثة أي البعد الاقتصادي والاجتماعي والتنظيمي ورسم طرق الأكثر فعالية لتحقيقها، وهذا يعني أن يخطط للتدريب لفترات معينة ويكون خلالها خاضعا للمتابعة والرقابة.[1]

1. **مفهوم التخطيط للنشاط التدريبي:** يتلخص مفهوم التخطيط للتدريب في التنبؤ بالإحتياجات الحالية والمستقبلية في مجال تطوير أداء العاملين، وإستخدام الإمكانات التي يمكن توفيرها من أجل إتباع الخطوات المناسبة لتلبية الإحتياجات وتحقيق أهداف المنشأة، ويمثل تخطيط التدريب في مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل تدريبي، وإتخاذ القرارات اللازمة، لتحديد أهدافه والموارد المختلفة اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

2. **البيانات الخاصة باتخطيط للعملية التدريبية:** يحتاج التخطيط للتدريب إلى عدة بيانات أساسية هي:

- علاقة التخطيط للنشاط التدريبي بالسياسة العامة للمؤسسة، و أهداف السياسة التدريبية فيها.

[1] - بعاج الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص72-74

- مدى شمول التخطيط للنشاط التدريبي للعلاقات الوظيفية و المهنية و الإنسانية للعاملين في حقل التدريب.
- توفير التوافق بين برامج التدريب وبرامج التخطيط الخاصة بفعالية المؤسسة.
- كيفية اختيار أفضل السبل لتنظيم و تنسيق عملية التدريب.
- مشاكل التدريب ودوافعه وإتجاهاته وعلاقة ذلك بالإمكانات المتاحة.
- مدى شمول التخطيط في نشاط تدريب القادة الإداريين و المدربين و العاملين في حقل التدريب و تنمية كفائتهم الوظيفية طبقا لما سيحدث من مفاهيم و أساليب تدريبية.

3 مراحل التخطيط للعملية التدريبية: يأخذ التخطيط للنشاط التدريبي ثلاث مراحل أساسية هي:

- **مرحلة دراسة وتحليل الوضع الراهن:** هذه المرحلة مهمة جدا لتحديد نقطة إنطلاق البرامج التدريبية بعد معرفة المستوى المهني أو الإداري أو التعليمي للمؤسسة والأفراد المراد تدريبهم.

- **مرحلة دراسة وتحليل الإمكانيات:** هي مرحلة تتم فيها دراسة وتحليل الإمكانيات المادية والبشرية وتحديد حجم الإحتياجات التدريبية عند تحديد البرامج والجدول الزمني لتنفيذه.

- **مرحلة تعيين وإختيار الجهاز التدريبي:** سواء كان داخل المؤسسة أو خارجها فاختيار الجهاز التدريبي يتم وفق معايير تحددها الدراسات الأولية للوصف الوظيفي للمتدربين، كل هذه المراحل الثلاث تشكل الدراسات الأولية التي تجريها المؤسسة أو الأشخاص الموكلة لهم عملية التخطيط للبرنامج التدريبي في هذا الصدد يقول **وليام تريس (T. William)** "أن الخطوات الأولى في تصميم نظام تدريب وتطوير متكامل لمنظمة ما هي إلا تحديد الإحتياجات الحالية للتدريب والتطوير بشكل دقيق وتحديد متطلبات التدريب المستقبلية".

المطلب الثاني: ماهية الإحتياجات التدريبية

1. تعريف الإحتياجات التدريبية:

تعد عملية تحديد الإحتياجات التدريبية لمنظمة ما حجر الزاوية في أي نشاط تدريبي، فهي المرحلة التي يتم فيها تخطيط البرامج التدريبية التي تشبع الإحتياجات التدريبية على أساس علمي فإن البرامج التي تعقد لن تشبع إحتياجات الأفراد في المؤسسة، وعندها يصبح التدريب نشاطا شكليا غير إستثماري هدفه دعائي، ويؤدي إلى هدر الوقت والجهد والمال.[1]

[1] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص396

إن الوحدة التنظيمية التي تتولي إدارة التدريب في المؤسسة هي المسؤولة عن تحديد القدر اللازم من التدريب في تلك المؤسسة، وذلك في ضوء الأهداف والسياسات المرسومة، وعلى تلك الوحدة أن ترصد بشكل مستمر المشكلات التي تصاحب الأداء، وأن تحدد ما يرجع من تلك المشكلات إلى نقص في التدريب وبالتالي يمثل إحتياجات تدريبية يجب اشباعها.

يمكن وصف الإحتياجات التدريبية الفجوة بين مستوى الأداء المتوقع للأفراد ومستوى الأدائهم الحالي، و تعكس الإحتياجات التدريبية وجود **" مشكلة ما "** في المؤسسة، و وجود هذه المشكلة يعني بالضرورة وجود **"حاجة "** لابد من تحديدها و العمل على إشباعها.

2. أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية:

إن نجاح التدريب تخطيطا، وتنفيذا، ومتابعة يعتمد في المقام الأول على الدقة في تحديد الإحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين المطلوب تدريبهم لأنها المؤشر الذي يوجه التدريب في الاتجاه الصحيح، الذي يؤدي إلى تحقيق الكفاءة وحسن الأداء.[1]

وهناك اعتبارات كثيرة تؤكد أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية منها:

- أن تخطيط التدريب على أساس واقعي للإحتياجات التدريبية الفعلة، يتيح الفرص العادلة للتقدم أمام العاملين، كما يعمل على زيادة الكفاءة، وتحسين الأداء.
- أن قيام التدريب على إحتياجات تدريبية غير دقيقة، أو صحيحة يعتبر مضيعة للوقت والجهد، والمال.
- أن الإحتياجات التدريبية الحقيقية تعطي ضوءا كاشفا عن مستوى، وعدد، ونوعية الأفراد المطلوب تدريبهم، وكذلك عن مجال التدريب المطلوب.
- تأتي أهمية تحديد الإحتياجات التدريبية من كونها عملية ديناميكية، وذلك لأن الاحتياج التدريبي يعني الفجوة بين مستوى الأداء الحالي، وبين المستوى الذي يجب أن يكون عليه هذا المستوى. ومن ثم فأن الوصول إلى المستوى المرغوب يعني التطلع لمستوى أعلى، وهكذا ومن ثم تأتي أهمية تجديد الإحتياجات التدريبية باعتبارها عملية ديناميكية مستمرة.

[1] - بعاج الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص137

3. تقدير الإحتياجات التدريبية:

من أهم الأشياء التي يجب معرفتها عن تحديد أو تقدير الإحتياجات التدريبية، هو أنه لا توجد عملية محددة يمكن اتباعها مرحلة مرحلة، و لكنها عملية يجب تصميمها جيدا للتحكم في زمام الأمور بعد ذلك أن التدريب نشاط مرتبط عموما بأهداف معينة و خاصة تلك المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية، تحسين نوعية المنتج أو الخدمة، القدرة التنافسية و كذا التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح ولا طالما تعلقت الإحتياجات التدريبية بهذه المجالات التنظيمية، وتحديد هذه الإحتياجات بصفة صحيحة ودقيقة أمر أساسي، وذلك من أجل توجيه الجهود التدريبية مباشرة نحو الهدف، وتتم عملية تقدير هذه الإحتياجات حسب ثلاث مستويات:

- التحليل التنظيمي.
- تحليل الوحدة الوظيفية.
- تحليل فردي.

ويجب عند تقدير الإحتياجات التدريبية الموازنة والتوفيق بين استراتيجيات المؤسسة وإحتياجات الوحدات التنظيمية والأفراد من التدريب، وهذا لكون سياسات المؤسسة واستراتيجياتها تمثل الإطار العام بالنسبة للعملية التدريبية، والشكل التالي يوضح لنا عملية تقدير الإحتياجات التدريبية على شكل خطوات أساسية.[1]

[1] - راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، سنة 1998-1999، ص169

شكل رقم (02-02) التعرف على الحاجات التدريبية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الشرح السابق للحاجات التدريبية

لا يجب الإعتقاد أنه كل المؤسسات تعتمد على هذه الخطوات وتحترمها خطوة خطوة.

إن تقدير الإحتياجات التدريبية له جوانب متعددة، وكي نفهم معناه جيدا، يجب أن نؤكد على الجوانب الآتية:

- يمكن أن يرتبط تقدير الإحتياجات التدريبية بتقدير حاجة معلنة أو مطالب بها، وهذا ما يحدث عندما يتقدم المختص في التدريب ومعه طلب للتدريب من طرف أحد الأفراد الذين يرون أن التدريب هو حل للمشكلة الموجودة.
- تقدير الإحتياجات التدريبية يرجع إلى عملية تقييم أوضحت فجوة في النتائج (نتائج النشاط يمكن معالجتها عن طريق التدريب).
- يمكن أن يرجع تقدير الإحتياجات التدريبية إلى نتائج تقييم التدريب وهنا المشكلة في التدريب نفسه ولا يمكن حلها عن طريق التدريب.

المطلب الثالث: خصائص وأساليب ومسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية

خصائص تحديد الإحتياجات التدريبية:

أن لعملية تحديد الإحتياجات التدريبية خصائص أربع هي:[1]

1 إختلاف عملية تحديد الإحتياجات التدريبية من مؤسسة إلى أخرى: فقد تكون إما مخططة تبني على تحليل ومراجعة دقيقة، وقد تكون غير مخططة ولا تمت بصلة إلى إحتياجات المؤسسة الحقيقية، وقد تكون بين هذا وذاك وقد تأخذ سمة الشمول كما قد تأخذ السمة الجزئية فتقتصر على بعض وحدات المؤسسة أو بعض التخصصات أو بعض مستويات العاملين فيها، كما قد تتم هذه العملية بشكل مستمر ومنظم، ويمكن أن تكون بشكل مؤقت وطارئ، وكلما كانت العملية تتسم بالشمول والاستمرارية والإنتظام إستطاعت أن تفي بحاجات المؤسسة التدريبية والتطويرية.

2.1- اختلاف الإحتياجات التدريبية في المؤسسة عن الإحتياجات التطويرية في نفس المؤسسة : إذا كانت الأولى تصف الظروف الفعلية للتدريب والتي تختلف عن الظروف المرغوب فيها المتعلقة بأداء الأفراد في المؤسسة، فأن الإحتياجات التطويرية تختلف عنها في أنها تتعلق بنمو وفعالية الفرد في المؤسسة.

3.1- صعوبة حصر الإحتياجات الحالية والمستقبلية في التطبيق العملي : في ظل سرعة التغيرات في بنية المؤسسة وأساليب ومعدات العمل وتغيرات البيئة، مما يعني إحتمال بروز مشكلات جديدة و بالتالي فأن أي تحديد للإحتياجات التدريبية لن يكون نهائيا، ولابد أن يتسم بقدر من المرونة لاستيعاب التعديلات المحتملة.

4.1-صياغة الإحتياجات التدريبية بشكل أهداف تدريبية تسعى المؤسسة للوصول إليها: ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع وهي:

- **أهداف عادية:** وتشمل الأهداف التقليدية، كتدريب العاملين الجدد، وتدريب المشرفين على تطبيق أساليب عمل جديدة وعقد البرامج التنشيطية.
- **أهداف حل المشكلات:** وتعني أساسا بإيجاد حلول لمشكلات إنسانية أو فنية محددة تعاني منها المؤسسة، وذلك من خلال تدريب أفراد قادرين على التعامل مع تلك المشكلات.

[1] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص398-399

- **أهداف ابتكارية:** وتسعى إلى تحقيق نتائج غير عادية ومبتكرة، بحيث ترتفع بمستوى الأداء في المؤسسة نحو مجالات وآفاق لم يسبق التوصل إليها، لغرض مسايرة التطورات وتحقيق تميز وتقدم عن باقي المنافسين.

1. أساليب تحديد الإحتياجات التدريبية:

تختلف الأساليب التي يتبعها الباحثون في سبيل التعرف على الإحتياجات التدريبية فمنهم من يرى القيام بدراسة وتحليل تقارير كفاية للوقوف على أوجه الضعف والقوة في الأداء، ومراجعة الوصف الوظيفي للوظائف من أجل الوقوف على واجبات ومسؤوليات الوظائف، مع إجراء مراجعة تفصيلية وتحليل لواقع المؤسسات لتحديد مدى فاعليتها وكفايتها، وإجراء مسح للقوى البشرية لمعرفة إتجاهات العاملين فيتم من خلاله الطلب من العاملين في كافة المستويات ووصف للمشاكل والصعوبات التي تواجههم أثناء أدائهم لأعمالهم وما يقترحونه من حلول، كما يهدف هذا المسح إلى التعرف على اتجاهات العاملين.[1]

ويقول آخرون أن هناك طرق أخرى لجمع المعلومات لتحديد الإحتياجات التدريبية حيث يترتب عليها تقرير نوع التدريب المطلوب، ومن الذي يحتاج إليه، ومستوى الأداء المطلوب لمواجهة مشكلات محددة أو لتطوير أساليب العمل كما يترتب عليها تحديد مدة البرنامج، وأهدافه، ومعرفة المهارات المطلوب إكتسابها وتتمثل جمع المعلومات بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية في الآتي:[2]

- **المقابلة:** تمثل المقابلة هنا في مواجهة مباشرة بين خبير التدريب والمتدربين المحتملين، بهدف التعرف على إحتياجاتهم التدريبية ومن مزايا المقابلة أنها تعطي المتدربين المحتملين فرصة كافية لإبداء الآراء وتقديم المقترحات، إلا أن للمقابلة عيوبا تتمثل في انها تتطلب وقتا طويلا وقد تؤدي إلى نتائج يصعب تطبيقها.
- **الإستبيان :** يمثل الإستبيان إستمارة تتضمن عددا من الأسئلة مطلوب الاجابة عنها، ويضعها خبير التدريب بهدف التعرف على الإحتياجات التدريبية وتمت شروط واضحة لا بد من مراعاتها عند تصميم الإستبيان، منها أن تكون الأسئلة واضحة لا لبس فيها، وأن تكون الاجابات المطلوبة كلما أمكن ذلك على شكل " إشارات " يقوم الفرد بوضعها في الأماكن المخصص لها حتى يسهل حصرها وتبويبها، وأن لا تكون الأسئلة معقدة ترهق المتدرب عند الاجابة عنها، وأن تكون

[1] - د. حنا نصر لله، مرجع سابق الذكر، ص219-220
[2] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص400-401

موضوعية بحيث تلبي الغرض التي جاءت من أجله من مزايا الإستبيان أنه يمكن أن يصل إلى أكبر عدد ممكن من الأفراد في وقت قصير وأنه قليل التكاليف.

- **الاختبارات:** قد تكون الاختبارات شفوية أو كتابية يلجأ إليها خبراء التدريب، بهدف التوصل إلى الإحتياجات التدريبية للعاملين وتستخدم كوسيلة لتحديد وتشخيص أوجه القصور في الأداء غير أنها تعطي مؤشرات عامة لا نهائية في تقويم أداء الفرد للعمل أو إحتياجاته التدريبية.
- **تحليل المشكلات:** تستهدف هذه الطريقة معرفة السبب الحقيقي للمشكلة، بهدف أن يأتي التدريب لعلاجها ومن مزايا هذه الطريقة أنها تزيد من مستوى التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين وتعطي نفس النتائج الت تعطيها المقابلة.
- **تقويم الأداء:** يعطي مؤشرا واضحا عن الواجبات التي لم تنجز، وأسباب عدم إنجازها كما تبين نتيجة التقويم مدى حاجة العاملين إلى التدريب وأن كان يقدم معلومات دقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف وأنواع التدريب الذي يحتاجونه إلا أنه يستنفد وقت طويل.
- **دراسة التقارير والسجلات :** تبين دراسة التقارير نقاط الضعف التي يمكن علاجها لتدريب، وتتميز هذه الطريقة على أنها تظهر مشكلات الأداء لكنها لا تكشف عن أسبابها ولا تتسم بالموضوعية مما يصعب الاعتماد عليها وحدها.

ويتضح مما تقدم أن التعرف على الإحتياجات التدريبية تتلخص في ضرورة التركيز على ثلاثة مجالات وهي:

تحليل المؤسسة، تحليل الأفراد، تحليل الاعمال

وفيما يلي أهم الخطوات لإجراء هذه التحاليل للمؤسسة:[1]

تحليل المؤسسة: يتضمن هذا الأسلوب دراسة المؤسسة، بحيث تغطي هذه الدراسة مايلي:

- **الأهداف الحالية للمؤسسة:** تبرز أهمية أهداف المؤسسة على أنها هي الأساس في إستمرارها وبالتالي فإن إستيعابها وفهمها من قبل العاملين سيساعد على تحقيقها.
- **الأهداف المستقبلية:** وهي المشاريع التي تعتزم تنفيذها والأسواق الجديدة التي تنوي المؤسسة دخولها، وذلك بهدف التنبؤ بمسيرة المؤسسة المستقبلية وبالتالي الإحتياجات العامة للتدريب.

[1] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص402.

- **الهيكل التنظيمي:** ويتضمن ذلك تحليل الهيكل التنظيمي بهدف التعرف على الأقسام والوحدات التنظيمية التي تتكون منها المؤسسة وأهم إختصاصاتها.

- **المناخ التنظيمي:** ويستند ذلك إلى عدد من المؤشرات مثل معدل دوران العمل، ومعدلات التغيب والتأخر عن العمل، وشكاوى وتظلمات العاملين.

- **القوى العاملة:** تستهدف الوقوف على طبيعة التركيب الحالي لها، والتعرف على حاجاتها الأنية والمستقبلية في ضوء الإستخدام الحالي للقوى العاملة والتطورات التي ستطرأ عليها مستقبلا (ترقية، نقل، فصل، تقاعد، إصابات عمل، وفاة ...إلخ)

- **كفاءة المؤسسة:** تستهدف هذه الدراسة التعرف على مدى كفاءتها في توظيف مواردها المختلفة.

تحليل العمل: ويطلق عليه أيضا تحليل الوظائف ويركز على دراسة وتحليل الوظيفة المؤداة من قبل الفرد من حيث واجباته ومسؤولياته، وظروف أدائها، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى، والمهارات والمعارف والسلوكيات اللازمة لأدائها، ومعايير الأداء المطلوب تحقيقها من شاغلها وذلك بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية التي تتطلبها وظيفة محددة.

تحليل الفرد: يركز هذا الأسلوب على مدى قيام الموظف بأداء واجبات ومسؤوليات وظيفته، في محاولة لتحديد المعارف والمهارات والإتجاهات وسلوكيات العمل اللازمة لتطوير أدائه وبناء عليه فإن عملية التحليل هنا تنصب على الموظف نفسه لا على الوظيفة وتتبع عادة في تحليل الفرد بهدف تحديد الإحتياجات التدريبية عدة طرق منها:[1]

- **الملاحظة:** وذلك بغرض التعرف على مستوى أداء الموظف لواجبات ومسؤوليات وظيفته، وعلى أسلوب تعامله مع زملائه ومع الآلات والمعدات وأدوات العمل الأخرى، ومقارنة مستوى أدائه مع مستوى أداء العاملين الأخرين.

- **مراجعة تقارير أداء العاملين:** نقوم بهذه العملية للوقوف على نقاط الضعف في أدائهم و بالتالي تحديد ما يمكن معالجته عن طريق التدريب.

[1] - د. نادر أحمد أبو شيخة، نفس المرجع السابق، ص221-222

- **مراجعة سجلات العاملين :** وهنا نقوم بالوقوف على مؤهلات وخبرات العاملين والدورات التدريبية التي شاركوا فيها.

2. مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية:

بداية لابد من التنويه بشرطين أساسيين لابد من توفرهما في الجهة المسؤولة عن عملية تحديد الإحتياجات وهما:

- أن تكون هذه الجهة هي أكبر الأطراف قادرة على فهم وتحديد الأهداف العامة للمؤسسة، فذلك يمكنها من أن تكون أكثر الأطراف قدرة على استشعار مشاكل المؤسسة وتحديدها.
- أن تكون هذه الجهة هي المسؤولة عن إنجاز وتحقيق أهداف المؤسسة ضمن معدلات الإنجاز والزمن والتكلفة المطلوبة في إطار الجودة الشاملة، و بالتالي تكون أكثر الأطراف حرصا على متابعة مشكلات المؤسسة، وتحديدها حتى لا تحول دون تحقيق الأهداف.

من خلال ما سبق، فأننا نرى أن مسؤولية تحديد الإحتياجات التدريبية يشترك فيها كلا من:

الإدارة العليا والرؤساء المباشرين وإدارة الموارد البشرية زائد الأفراد أو العمال والزملاء في المهنة.[1]

المطلب الرابع: أنواع الإحتياجات التدريب:

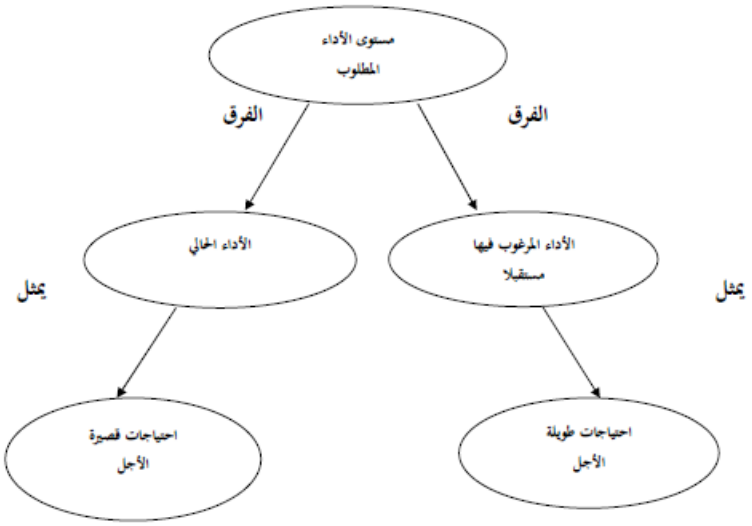
من خلال هذه العملية يتم تحديد العمال الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم عن طريق التدريب، فمن خلال هذه المرحلة تتضح جوانب القصور في أداء العامل بسبب إنخفاض معدل إنتاجه (مؤشر إنخفاض الإنتاجية) وتصبح الإشكآلية المطروحة في هذه الحالة هل القصور في الأداء دائما يمكن معالجته عن طريق التدريب؟ أم أن هذا القصور يرجع إلى أسباب أخرى لا يستطيع التدريب معالجتها؟ ولذلك يجب قياس ما مدى إستعداد الأفراد وقدراتهم الحالية؟ ومقارنتها مع القدرات المطلوبة للعمل، وإذا كان الحل في التدريب فما نوع الإحتياجات اللازمة؟ وللإجابة على هذا التساؤل هناك العديد من التصنيفات نذكر منها:

- **إحتياجات تدريبية طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل:** وتمثل الإحتياجات طويلة الأجل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى المرغوب فيه مستقبلا أما الإحتياجات قصيرة الأجل فتمثل الفرق بين مستوى الأداء المطلوب ومستوى الأداء الحالي.

[1] بعاج الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص75

- **إحتياجات تدريبية حالية ومستقبلية:** الإحتياجات التدريبية الحالية هي التي يحتاج العاملين التدريب عليها في الوقت الحاضر أما المستقبلية فهي التي سيحتاجه العاملين التدريب عليها في المستقبل نظرا للتغييرات المخطط إجرائها في المستقبل في خطوط الإنتاج أو الخدمات أو في وسائل وأدوات العمل أو في التكنولوجيا المستخدمة... الخ.[1]

الشكل رقم (02-03) يبين الإحتياجات التدريبية الطويلة الأجل والقصيرة الأجل



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الشرح السابق لأنواع التدريب

[1] - بعاج الهاشمي، نفس المرجع السابق، ص78-79

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، مهارات، إتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وأن فاعلية وكفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية كما تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير، وهي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية، تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها، كما أن فعالية أي نظام فرعي تتوقف على مخرجات نظام فرعي اخرمن النظام الكبير (نظام التدريب) وأن من أهم المشكلات العملية التدريبية أنها يمكن أن تنطفأ أثارها بعد مضى مدة زمنية ليست طويلة، إذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، وضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

وعليه كان من الضروري التطرق إلى الإحتياجات التدريبية للقيام بعملية تحليل الإحتياجات التدريبية والتطرق إلى خصائصها وأساليب تحديدها، ومن المسؤول عن تحديد الإحتياجات التدريبية وذلك لمعرفة القصور الموجود في الحاجة إلى التدريب لمعرفة أهم الأنواع من الإحتياجات التي يمكن إستعمالها حسب الحاجة إلى التدريب.

الفصل الثالث:
تحليل العملية التدريبية

تمهيد:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى وضع استراتيجيات وخطط لضمان البقاء في ظل المنافسة، فهي دائما تهدف إلى تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة وهذا ما تطرقنا له في الفصل السابق وللوصول إلى هذا الهدف.

ولإعطاء ديناميكية للعمال عن طريق التدريب لابد من القيام بتحليل العملية التدريبية.

من المؤكد أن العملية التدريبية تستدعي النقاش الطويل والحوار الجاد بين مديري ومسئولي التدريب في أي مؤسسة ولابد من الوعي بأهمية الحوار حول مواضيع التدريب، بل يجب الأخذ بعين الإعتبار أمرين:

- من الضروري دائما ألا يعتمد التدريب فقط على الحوار، بل يجب أن يركز على خلفية العمل الذي يدور حوله الحوار فالتدريب الفعال يعتمد بشكل كبير على الحوار المدعم بالمعلومات الحديثة ذات الصلة المباشرة بالعمل وبموضوع الحوار.

والأمر الثاني الذي يجب على القائم على التدريب أن يأخذه بعين الإعتبار، فيتعلق بحقل خارج نطاق موضوع التدريب فهذا الموضوع يرتبط بالمحيط العام للمؤسسة.

وفي هذا الفصل سينصب اهتمامنا على مختلف عناصر أو مراحل عملية التدريب، و التي يجمع المؤلفون على أنها ثلاث و هي:

- **مرحلة التحليل**: أساسها عملية تحديد أو تقدير الإحتياجات التدريبية.

-**مرحلة التصميم:** معنى ذلك تصميم النظم (برامج التدريب) والقيام بتنفيذها من خلال تدريب الموارد البشرية المستفيدة من العملية.

- **مرحلة التقييم**: تعني العمل الذي تجريه إدارة الموارد البشرية أو الإدارة المكلفة بالعملية التدريبية، من أجل معرفة مدى فعالية البرامج التدريبية في الوصول إلى المخرجات المطلوبة، وكذا المردودية المالية للعملية ككل.[1]

[1] - قاسمي أسماء، "مرجع سبق ذكره، ص 62

المبحث الأول: تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها

تتبع عملية تحديد الإحتياجات التدريبية والوقوف على أوجه القصور والعجز في الأداء لدى الموارد البشرية، ترجمة هذه الإحتياجات إلى أهداف تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال برامج تدريبية يتم تصميمها بشكل علمي، توفر لها كل الإمكانيات اللازمة.

يشكل تصميم البرامج التدريب محور المرحلة الثانية من مراحل عملية التدريب، حيث يركز على ضرورة توفير كل المستلزمات التدريبية من أموال، مدربين، أماكن للتدريب، ومعدات تدريبية، هذا إلى جانب أهمية إختيار أنجع الأساليب التدريبية التي يجب أن تخدم أهداف التدريب و تساهم في إنجاحه، كما يتضمن تصميم برامج التدريب وضع خطة لمتابعة السير الجيد للعملية، حيث يتولى مدير التدريب أو أخصائي التدريب التأكد من أن البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له و من أن كل الأمور تسير بالشكل المطلوب.

بما أن المؤسسات تستثمر مبالغ كبيرة في سبيل تنمية وإعداد عمالها، بهدف تدعيم قدراتها التنافسية و تحسين مراكزها السوقية و نتائج أعمالها من جهة، إضافة إلى تحقيق أهداف مواردها البشرية من جهة أخرى، فهي لا محالة تحتاج إلى الوقوف على مدى مساهمة التدريب في تحقيق هذه الأهداف، و يكون لها ذلك من خلال عملية التقييم التي تعد آخر مرحلة من مراحل عملية التدريب.

المطلب الأول: مفهوم البرامج التدريبية

يعرف **جاك سواير (Jaques Soyer)** البرنامج التدريبي بأنه "عبارة عن ترجمة عملية للسياسة التدريبية للمؤسسة، حيث يمكن أن يكون سنويا او سداسيا حيث يسهل البرنامج التدريبي للمؤسسة تحقيق أهدافها العامة وأهدافها الفرعية لكل وحدة أو نظام فرعي بالمؤسسة لذا فتصميمه وتنفيذه و متابعته ليست مهمة مسئول التدريب فقط و لكن الفاعلين بالمؤسسة (مسئولي الوحدات والمصالح...الخ).

يتمثل البرنامج التدريبي في وثيقة تعاقدية تربط مختلف الفاعلين بالمؤسسة من إدارة، ومسيرين، ومسؤول التدريب، والمتدربين وممثلي العاملين وهو يختلف في شكله من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة كل واحدة منها والطرق التسيير والتنظيم فيها.[1]

[1] - بعاج الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص 85-86

كما يجب أن يكون البرنامج التدريبي مرنا بالقدر الكافي بحيث يمكن أن ندرج فيه إحتياجات تدريبية جديدة بعد الإنتهاء من تحديدها، كما يمكن قبل البدء في تصميمه طرح مجموعة من الأسئلة بحيث تتضمن الإجابة عنها نوعية جيدة للبرنامج التدريبي ومن أهم نماذج الأسئلة المطروحة ما يلي:

- ✓ كيف يمكننا الاستجابة لمجموعة الإحتياجات التدريبية المحددة؟
- ✓ ما هي المشاكل ذات الأولوية والتي تريد المؤسسة حلها؟
- ✓ ماهي الوسائل التي يجب أن توفرها المؤسسة لتحقيق تلك الإحتياجات؟
- ✓ من هم الفاعلون الذين يجب إشراكهم؟ وكيف؟
- ✓ ماهي أساسيات السياسة التدريبية التي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار؟
- ✓ ماهي الفترات المفضلة والتي يمكن أن نختارها؟

والبرنامج التدريبي ليس غاية في حد ذاته، ولكن دوره يتمثل في الاستجابة للأهداف العملية للمؤسسة، ويجب أن يعيد محتواه وفقا للتوافق بين مجموعة التنظيمات الإجتماعية بالمؤسسة، وسياسة الموارد المتبعة، وطرق تنظيم العمل وثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني: تصميم البرامج التدريبية

تعتبر عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوة الثانية من خطوات العملية التدريبية، حيث أن التصميم الجيد يضمن لنا تحقيق الأهداف التدريبية المسطرة بفعالية، سواء على مستوى المؤسسة أو الفرد، ويقصد بتصميم برامج التدريب ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب الذي يتم إستخدامه بواسطة المدربين كجزء من تصميم برنامج التدريب فيجب تحديد المدربين وميزانية التدريب.[1]

إن عملية تصميم البرامج التدريبية تأتي بعد الإنتهاء من تحديد الإحتياجات التدريبية وترجمتها إلى أهداف ومعايير حيث تتطلب الأخذ بعين الإعتبار عدد من العوامل نذكر أهمها فيما يلي:[2]

[1] بعاج الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص 85
[2] د حنا نصر لله، مرجع سبق ذكره، ص223 -224

1. **أهداف التعلم وطبيعة المواد المراد تعلمها:** ينبغي أن تتضمن أهداف التدريب، ومستوى المعرفة والإتجاهات التي يتوقع أن يكتسبها المتدرب عند نهاية فترة التدريب، وقد تختلف وتتنوع المهارات والمعرفة المراد تعلمها.

2. **مستوى المتدربين:** يقصد بذلك تحديد مستويات المتدربين العلمية والعملية، عددهم، أعمارهم، إتجاهاتهم، مدى حماسهم ورغبتهم في التدريب.

3. **مهارات المتدربين:** ينبغي التأكد من توافر الاختصاصيين حسب الأعداد والاختصاصات المطلوبة للقيام بالتدريب المطلوب فقد يتطلب الأمر البحث عنهم في خارج البلاد إذا ما إستعصي الأمر على المؤسسة توفيرهم داخل البلاد، وظهر نقص في الكفاءات المتاحة للمراكز التدريبية المحلية أو بسبب الحاجة إلى تنويع الخبرات والإطلاع على خبرات دول أجنبية متطورة في بعض الأنشطة والأعمال.

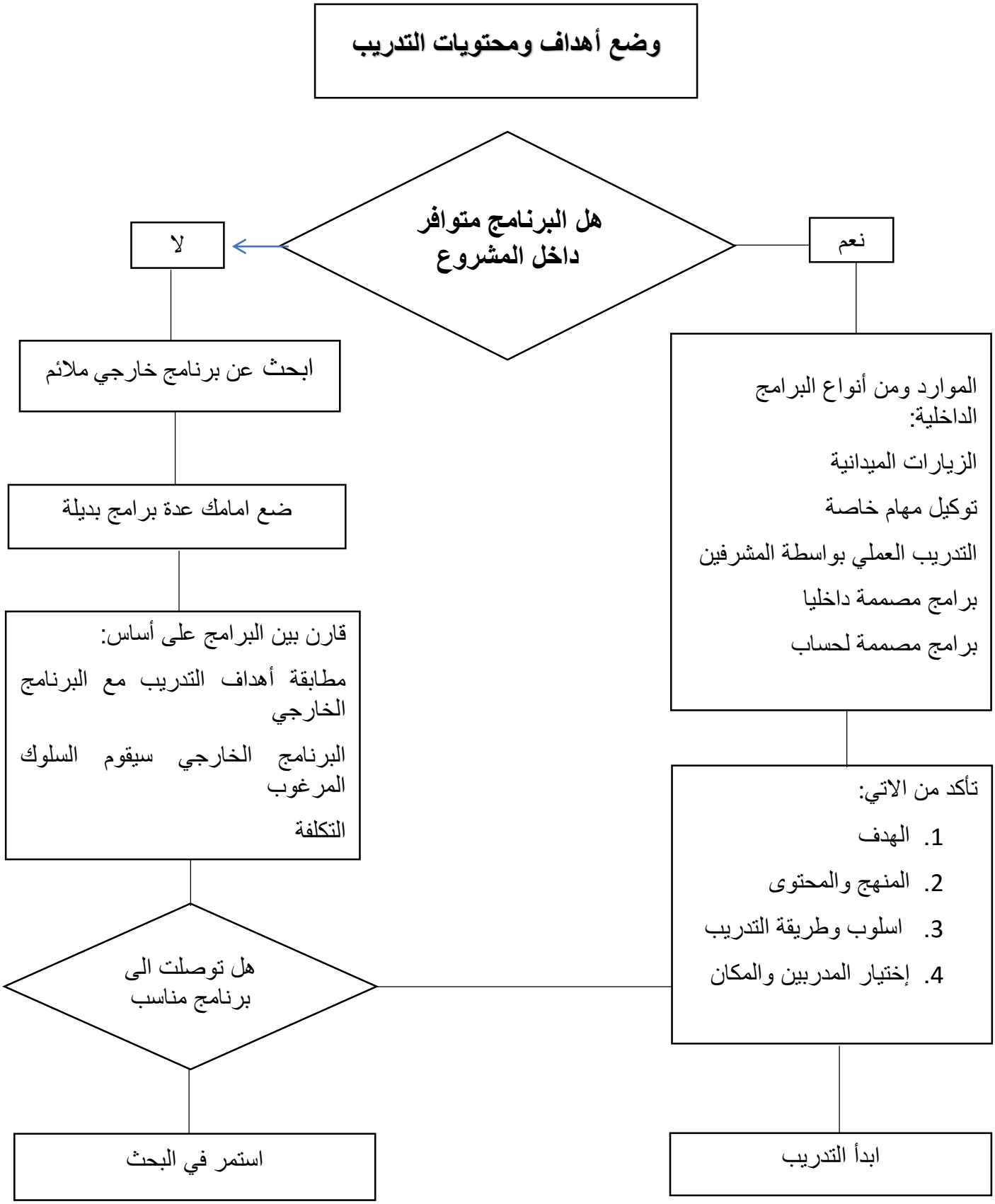
4. **المواد المتاحة:** ينبغي العمل على توفير الاموال للإنفاق على برامج التدريب ورصدها في موزنات المؤسسات لتفي لإحتياجات من مستلزمات التدريب وأجور وأتعاب المدربين.

5. **معاير ومستويات الأداء:** ينبغي تحديد معايير أو معدلات الأداء التي يجب أن يصل إليها الموظف بعد حضوره الدورة التدريبية، ففي ضوء هذه المعايير يمكن تقويم المتدربين وجدوى التدريب الذي يتم تنفيذه.

ولتصميم البرامج التدريبية يجب الاستناد على نتائج المرحلة السابقة، ألا وهي مرحلة التحليل، حيث يتم تحديد الإحتياجات التدريبية بدقة ومن أهم الخطوات المتبعة ما يتعلق بالأهداف التدريبية ولتصميمها يتطلب اتباع ما يلي:

- ✓ تحديد محتوى البرنامج التدريبي في ضوء الهدف من التدريب.
- ✓ تحديد أسلوب التدريب.
- ✓ إختيار المدربين.
- ✓ توفير التسهيلات المادية والفنية اللازمة لتنفيذ البرنامج.

الشكل رقم (03 -01) يوضح خطوات تصميم برنامج التدريب



المصدر بعاج الهاشمي، مرجع سبق ذكره، ص 86

المطلب الثالث: إدارة البرامج التدريبية

تتجزأ إدارة البرنامج التدريبي إلى مجموعة التحضيرات والأعمال التي تقتضيها طبيعة عقد أي برنامج تدريبي وتمر هذه التحضيرات بثلاث مراحل:[1]

1. ما قبل إنعقاد البرنامج التدريبي:

تتمثل الخطوات الرئيسية في هذه المرحلة فيما يلي:

1.1. التخطيط للبرنامج التدريبي: يشمل ما يلي:

- ✓ تحديد مستويات المترشحين للبرنامج التدريبي، طريقة إختيارهم، عددهم، تنظيم طريقة جلوسهم و تحديد نوع التدريب.
- ✓ تحديد أهداف البرنامج التدريبي، محتوياته، مدته، مكان إنعقاده وتحديد أساليب التدريب ووسائله.
- ✓ توضيح العلاقة بين البرنامج التدريبي الذي يتم التخطيط له والبرامج التدريبية السابقة والمستقبلية.
- ✓ وضع الموازنة المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.
- ✓ تحديد طريقة تقويم المتدربين.
- ✓ تحديد المسؤولين وتحديد المشرفين على تنفيذه.
- ✓ تحديد صيغة الشهادات التي ستمنح للمتدربين (الحضور، التقدير، ....إلخ)

1.2. إقرار البرنامج التدريبي: بعد اجتياز الخطوات السابقة يمنح المعني بنشاط التدريب السلطات اللازمة لتنفيذ البرنامج التدريبي في الحدود التي تمكنه من إنجاحه وتحقيق أهدافه.

1.3. الاتصال بالمدربين: يستهدف ذلك شرح أهداف البرنامج التدريبي، وتقديم نبذة عن فئة المتدربين ومكان التدريب، كما يتم الاتفاق على موعد تسلم المادة العلمية المطلوبة.

1.4. الزيارات الميدانية: ذلك بأن يتم الاتصال بالمراكز المزمع زيارتها لأغراض التدريب لميداني.

[1] د نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سبق ذكره، ص: 408-412

1.5. **إعداد جدول البرنامج التدريبي:** يشتمل على موضوعات التدريب، موعد تقديم كل موضوع باليوم والساعة، أسماء المدربين، مكان التدريب.

1.6. **إعداد صيغة البرنامج التدريبي**: ذلك بأن يقوم المعني بنشاط التدريب بإرسال البرنامج التدريبي إلى المدربين لتحديد موعد اجتماع يستهدف تبادل الرأي والمناقشة.

2. تنفيذ البرنامج التدريبي:

تستهدف هذه المرحلة ما يلي:

- ✓ التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات ومادة تدريبية ومدربين وتسهيلات إدارية.
- ✓ تقويم المتدربين وإعداد تقارير وملفات متابعة لكل متدرب.
- ✓ توزيع شهادات المشاركة من خلال إقامة حفل ختامي للبرنامج التدريبي، تراعي فيه الإجراءات التي سبق اتباعها في حفل الافتتاح.

3. إنتهاء البرنامج التدريبي

تتطلب هذه المرحلة تقويم البرنامج التدريبي وإعداد التقرير النهائي له، وعادة ما يغطي التقييم في بيئة الإدارة ومتابعة مدى الوصول إلى الأهداف المرجوة من برمجته.

المطلب الرابع: تنفيذ البرامج التدريبية

في هذه المرحلة يتم إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود، ويتوقف تنفيذه بنجاح على قدرة المنسق والمدربين ونوعية المتدربين، الظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج وكذلك نوع البرنامج.

وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج أهمها:[1]

- ✓ تحديد الوقت والمدة الزمنية للبرنامج وإبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم إستقبالهم وتهيئة الأماكن لإقامتهم.
- ✓ التأكد من تهيئة المدربين في المكان والوقت المحدد، والتعرف على خبرات وتطلعات المدربين.
- ✓ تجهيز قاعة التدريب وتوفير مساعدات التدريب السمعية والبصرية وغيرها.

[1] بعاج الهاشمي مرجع سبق ذكره، ص 92-94

- ✓ تجسيد البرنامج وشرح أهدافه في الوقت المحدد.
- ✓ التعرف على توقعات المشاركين وإنطباعاتهم وملاحظاتهم على سير البرنامج.

لكي ينجح البرنامج التدريبي لا بد من توفر مقومات النجاح التي يمكن أن نذكر منها:

- ✓ يجب أن يكون لدى المنظم رؤية واضحة تماما عن أهداف عملية التدريب.
- ✓ التدريب لا يخلق الإنسان الذكي الواعي، بل يصقل ويزيد من مهاراته وقدراته فقط.
- ✓ إن كل تغيير يجب أن يبدأ بتمهيد أذهان العاملين، وتهيئتهم نفسيا وإمدادهم بالمعلومات اللازمة وإشراكهم في التغيير.
- ✓ التدريب لا يقوم إلا بتوفير الفرصة للتعليم والاستفادة، بمعنى أنه لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت لدى الفرد الحافز والرغبة للتزود بالمعرفة وتطوير أدائه، هذا مرهون بمدى تناسب محتوى البرنامج مع إحتياجاته، حتى وإن كانت الطرق المتبعة في التنفيذ تلقى قبولا، ولا يشعر المتدرب بالأمن إتجاهها.
- ✓ أن يكون برنامج التدريب مرنا إذ يصعب أن ينجح في القيم والأبعاد الحضارية والمعارف والمهارات، ما لم يكن مصحوبا بتغيرات مناسبة في الظروف ونظم الحوافز، ونظم المعلومات ونماذج وطرق التفاعل والإكتساب.

فلتنفيذ البرنامج التدريبي المبرمج من الهيئة المكلفة بإدارة التدريب لابد من مراعاة العوامل التالية:[1]

- ✓ **مكان التدريب:** إن عملية إختيار الأماكن المناسبة للتدريب تكون على أساس نوعية تدريب في حد ذاته فإذا كان التدريب مهنيا فسيكون في مواقع العمل، أما إذا كان نظريا فسيكون في قاعات معدة لعملية التدريب، ويمكن أن يكون في مراكز تدريب خارجية تابعة لمؤسسات التدريب الخارجي او التابعة للمؤسسة نفسها.
- ✓ **زمان التدريب :** يعتبر التدريب عملية مستمرة بالنسبة للعاملين لا تتوقف ما دامت هناك بيئة خارجية متغيرة بل سريعة التغيير، كما هو معلوم فإن تغيير هذه البيئة يؤثر على المؤسسة بصفتها نظام مفتوح لكن من الضروري إختيار الوقت الأنسب للقيام بعملية التدريب فعند دخول تقنية جديدة أو تكنولوجيا متطورة يجب أن تكون السباقة في التدريب على هذه التقنيات كي تكسب ميزة تنافسية تمكنها من التفوق لمدة على منافسيها، وعلى

[1] د. نوال عبد الكريم الأشهب، "إدارة الموارد البشرية "دار أمجد للنشر والتوزيع عمان – الأردن-الطبعة الأولي، 2015، ص99

القائمين على عملية التدريب تجنب الأعياد الدينية و الوطنية كذلك العطل خاصة الصيفية منها، وعند إكتمال تصميم مشروع البرنامج التدريبي و مصادقة كل الفاعلين في المؤسسة عليه يصبح وثيقة رسمية للعمل ويقع على عاتق مسئول التدريب توزيعه على مستوى كل الأقسام و الوحدات و المصالح المؤسسة.

- ✓ **المتابعة اليومية لسير البرنامج التدريبي:** على مسئول التدريب أن يجمع تباعا كل المعلومات الضرورية عن سير العملية التدريبية ويقارن بين التدريب التقديري وما هو محقق فعل، هذه المقارنة تسمح لمسئول التدريب وكذا المسيرين من المتابعة الجيدة لسير العملية التدريبية مع إمكانية التدخل أو التعديل، إذا حدث طارئ ما أو لم يتبع البرنامج التدريبي مع التأكد من سلامة ونظافة قاعات التدريب والتأكد من إعداد المادة العلمية، توفير المساعدات التدريبية (حواسيب، الأفلام، السبورات....).

المبحث الثاني: تقييم فعالية العملية التدريبية

التدريب كأي من الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لا بد من متابعته وتقييمه، فالتقييم مهمة من المهام الضرورية و الملازمة و المتممة لعملية التدريب، فعملية تقييم البرامج التدريبية ضرورة لا بد منها و هذا نظرا للوقت التي تستغرقه و النفقات الكثيرة، فهي تعتبر من أصعب المراحل و أكثرها أهمية، لأن من خلالها يتم قياس كفاءة البرامج التدريبية و المدربين، و مدى نجاح التدريب في تحقيق الأهداف المسطرة و المرجوة منه، و التغيير الذي نجح في إحداثه و إثبات الفوائد و العائد.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتقييم والفعالية

1- التقييم :

يعرف **كريك باتريك** تقييم البرامج التدريبية بأنها عملية تهدف إلى قياس فعالية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة و إبراز نواحي القوة و الضعف فيها، و يعرف آخرون تقييم التدريب بأنها عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقعة تحقيقها لكل من المدربين و المتدربين.[1]

كما عّرف العديد من خبراء الإدارة من بينهم **كوك** و **ريتشارد** إذ أكد بأن التقييم عملية او مسعى منظم لفهم أهمية الأنشطة التدريبية التي تم تنفيذها من حيث الطريقة التي تم بها التدريب و من حيث الأثر النهائي الذي أحدثه التدريب على المشاركين، بينما عرف الباحث **شيناف** التقييم على أنه تطبيق عملي لإجراءات تقيس عملية تصميم، و تنفيذ، و صلة البرنامج باحتياجات المدربين، و فعالية البرنامج التدريبي و الأثر النهائي للتدريب على المتدربين.

2- الفعالية :

إستقطب مفهوم الفعالية إهتمام العديد من الباحثين والمختصين، و الذين حاولوا تدقيقه و تحديده، و لقد تداخل مفهوم الفعالية مع مفهوم مصطلحين أخرين، و هما الكفاءة و الأداء، فهناك من يرى أن الفعالية هي الأداء و هناك من يعبر عنها بأنها الكفاءة، و عليه فإنني سأحاول إعطاء مفهوم لكل مصطلح و أحاول إبراز أوجه التداخل فيما بينها.

الفعالية بالنسبة بالنسبة لمؤسسة ما، تتمثل في الحصول على النتائج في إطار الأهداف المحددة، وتعرف كذلك درجة تحقيق والوصول إلى الأهداف.

[1] الدكتور حنا نصر لله، نفس المرجع السابق، ص 238

أما الكفاءة فهي العمل بطريقة معينة بحيث يتم استغلال الموارد المتاحة دون إسراف أو ضياع، وبالتالي فيمكن التعبير عنها بأنها الإستخدام العقلاني للموارد بهدف الوصول إلى الأهداف المسطرة.

مما تقدم يمكن القول بأنه من خلال إستخدامي لمصطلح الفعالية في بحثي، فإنني أقصد به الوصول إلى النتائج المرغوبة.[1]

المطلب الثاني: منهجية التقييم

ينبغي أن تتم عملية التقييم على ثلاثة مراحل رئيسية وهي التقييم ما قبل التدريب، والتقييم أثناء التدريب، وما بعد التدريب.

1 - التقييم ما قبل التدريب : تشمل هذه المرحلة على قيام أخصائي التدريب بالتأكد من الاتي :[2]

- ✓ ارتباط الإحتياجات التدريبية بأهداف وسياسات المؤسسة.
- ✓ التنبؤ بعائدات التدريب على المؤسسة والموظف.
- ✓ تقييم تصميم البرامج من حيث المنهاج والأسلوب والمواد والفترات الزمنية والموقع ونوع المدربين حسب الاختصاصات المطلوبة.
- ✓ التأكد من توافر المبالغ المرصودة في الميزانية لتغطية نفقات البرامج التدريبية

2 - التقييم أثناء التدريب :

وهنا يقوم المسئول عن تقييم بالتحري عن سير تنفيذ البرامج التدريبية وفق الخطة الموضوعة وهي كالتالي: [3]

- ✓ الوسائل المستخدمة في التدريب.
- ✓ الوقت المخصص لتدريب.
- ✓ تقييم أداء المدرب من خلال قياس أداء المتدربين ومعرفة مدى تجاوبهم مع المعارف والمهارات التي توفرها البرامج التدريبية.

---

[1] قريشي محمد صالح، نفس المرجع السابق، ص88

[2] الدكتور حنا نصر لله، مرجع سبق ذكره، ص 229

[3] احمد عيدان جاسم، "مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها" المجلد 4 العدد 8، جامعة الانبار، كلية الإدارة والاقتصاد، الرمادي، 2012، ص 253 - 254

- ✓ تقييم ردود فعل المدربين اليومي بصدد المعلومات المطروحة أثناء عملية التدريب من خلال المتابعة المستمرة من قبل الإدارة المسئولة عن التدريب.

3-التقييم ما بعد التدريب:

حيث تهدف هذه المرحلة إلى قياس أثر التدريب على الأداء وسلوك المتدربين بعد تنفيذ التدريب ويكون التقييم هنا بالتركيز على الجوانب الآتية:

1-3 ردود فعل المتدرب: من حيث إنطباعات الأفراد المشتركين عن البرامج التدريبي بصدد محتوي البرنامج والأساليب المتبعة وقدرات المدرب ومناخ التدريب، و ما هي قدرات الإفادة من برامج التدريب و أية ملاحظات حول تطوير البرامج اللاحقة.

2-3 التعلم و السلوك: هنا يتم قياس مدى إستيعاب المتدربين للمفاهيم الأداء و النظريات المطروحة و تلجأ العديد من المؤسسات إلى إجراء إختبارات للمتدربين قبل البدء بالبرنامج التدريبي لمعرفة المخزون الفكري لدى هؤلاء و من ثم تجري إختبارا آخر بعد الإنتهاء من التدريب لمعرفة مقدار التراكم الفكري من خلال مقارنة نتائج الاختبارين، و ذلك تتعرف المؤسسات من خلال تلك الاختبارات على مدى التأثر الذي سيحصل على سلوك المتدربين في بيئة العمل و قد تستخدم المؤسسات أسلوبا اخر في المجال حيث يتم تحديد مجموعة من العاملين لديهم نفس الصفات والمؤهلات و نفس الدرجة الوظيفية و المهنية و تعرف هذه المجموعة بمجموعة الضبط و يجري هنا مقارنة أداء المجموعة التي تم تدريبها بمجموعة الضبط و عند ذلك تعرف الإدارة مقدار التغير في سلوك العاملين و مستوى أدائهم.

3-3 النتائج: يركز التقييم على النتائج لقياس المتغيرات مثل الإنتاجية ومعدل الدوران الوظيفي ومدى تحسن الكفاية والجودة في الإنتاج والخدمات ومعدل خفض الشكاوي و الغياب و الحوادث في العمل و إرتفاع مستوى المبيعات و الإنتاج، ويمكن قياس هذه المتغيرات أيضا من خلال الرجوع إلى السجلات والملفات و إجراء مقارنة للمتغيرات قبل و بعد إجراء التدريب.

4-3 التكلفة والعائد:

هناك أسلوب آخر لقياس نتائج وجدوى التدريب، وذلك بتحليل التكلفة والعائد كالتالي: أنظر الجدول.[1]

[1] الدكتور حنا نصر لله، نفس المرجع السابق، ص241 -242

الجدول رقم (03 - 01) يوضح تحليل التكلفة و العائد

التكلفة	العائد
التكلفة المباشرة: ✓ نفقات السفر والأجور اليومية للمتدربين. ✓ نفقات استئجار الأجهزة والمكان. ✓ نفقات الطعام والوجبات. ✓ نفقات المبيت في الفنادق. **التكلفة الغير مباشرة:** ✓ التكاليف الخاصة بالموظفين ✓ تكلفة الاتصالات بالأطراف المعنية بالتدريب ✓ تكلفة تصميم وإعادة مستلزمات التدريب (مطبوعات، نشرات ...الخ) ✓ تكلفة استئجار أفلام، شرائح، أجهزة. **تكاليف عامة:** ✓ - تكاليف تتكبدها المؤسسة في توفير الخدمات للمتدربين ✓ نفقات مواصلات للمتدربين.	✓ زيادة معدلات الإنتاج. ✓ خفض في نسبة الأخطاء ✓ خفض معدل الدوران الوظيفي. ✓ خفض معدل الحوادث في العمل. ✓ خفض مستوى الإشراف على العاملين. ✓ زيادة القدرة على النمو والترقية للمتدرب. ✓ تحسين في اتجاهات العاملين ورفع معنوياتهم

المصدر: الدكتور حنا نصر لله، نفس المرجع، ص 242

5-3 تقييم البرنامج التدريبي بعد إنتهاءه بفترة:

في هذه المرحلة يتم تقيم البرنامج التدريبي بعد إنتهاءه بفترة معينة، ولتكن مثلا شهر أو أكثر وذلك للتأكد من مدى تحقيق التدريب لأهدافه ونتائجه المرجوة.

ويمكن استخدام بعض الأساليب الأخرى في تحقيق ذلك :

كإستقصاء آراء الرؤساء المباشرين للمتدربين عن مدى التحسن الذي حدث على معارف و إتجاهات و مهارات و سلوكيات هؤلاء المتدربين، وإستقصاء آراء المتدربين عن المكان الذي تدربوا فيه و

مناقشتهم في مدى استفادتهم من البرنامج التدريبي وكيف أنه ساهم في تحسين أدائهم للأعمال التي يقومون بها.[1]

المطلب الثالث: أساليب تقييم البرامج التدريبية

هناك عدة اساليب لتقييم البرامج التدريبية تتمثل فيما يلي:

1- **أسلوب كيركباتريك:**

قد يكون إطار العمل الأكثر شهرة و الأوسع إنتشارا لتقييم التدريب، و معظم النماذج المستخدمة اليوم، و قد تطلبت فكرته أربعة مستويات من التقييم، تمثل هذه المستويات الأربعة طرقا متتابعة لتقييم البرامج و كل مستوى على قدر من الأهمية في ذاته، كلما تحركنا من مستوى إلى التالي له تصير العملية أكثر صعوبة، و تستغرق المزيد من الوقت غير أنها توفر الكثير من المعلومات القيمة، و لا يجوز إهمال أي مستوى كي نصل ببساطة إلى المستوى الذي يعتبره المدرب أكثر أهمية، كما ينبغي الإشارة إلى أن الصعوبة و التكلفة لإجراء التقييم تزداد كلما إتجهنا في المستويات (**من المستوى الأول إلى المستوى الرابع**).

1.1 رد الفعل: يرى كيركباتريك أن بدأ عملية التقييم بقياس رد الفعل و إنطباعات المتدربين حول التدريب، و يهدف هذا المقياس إلى معرفة مدى رضا المشاركين عن البرامج من حيث المحتوي، والمدربين، والمواد التدريبية، والأساليب، والخدمات الإدارية، وهل كان البرنامج ممتعا و مثيرا أم أنه كان مملا وجامدا.[2]

ويمكن الاستعانة بالأساليب التالية لقياس رد فعل البرنامج التدريبي على المتدربين منها:

- ✓ المقابلة الشخصية مع المتدربين للتعرف على آرائهم نحو البرنامج التدريبي.
- ✓ الملاحظة الدقيقة للمتدربين خلال الدورة التدريبية.
- ✓ تصميم إستبيان بهدف الحصول على ردود الفعل في صورة كمية بقدر الإمكان.

2.1. **التعلم :** يرتبط هذا المستوى من التقييم بقياس تعلم المبادئ و الحقائق والأساليب و المهارات المقدمة بالبرنامج و هناك شروط لا بد من مراعاتها عند إستخدام هذا المستوى من التقييم أهمها :

- ✓ اختبار جميع المتدربين قبل بدء البرامج وبعده، ثم مقارنة نتائج الاختبارين.

[1] اياد حماد، ماجستير إدارة أعمال، تدريب وتنمية الموارد البشرية، جامعة دمشق، 2009، ص24

[2] اياد حماد،المرجع سابق الذكر، 2009 ،ص 25 - 29

- ✓ أن يغطي الإختباران جميع المواد التي تم تعلمها.
- ✓ أن يتم القياس بشكل موضوعي ما أمكن، وفي ضوء الأهداف التدريبية للبرامج.
- ✓ أن يتم إستخدام مجموعة ضابطة لمقارنتها مع مجموعة التجربة.
- ✓ أن يتم التعبير عن نتائج التقييم إحصائيا بهدف معرفة مستوى التعلم في صورة إرتباطات ومستويات ثقة معينة.[1]

3.1. السلوك: يعني هذا المستوى قياس التي طرأت على سلوك الفرد في العمل نتيجة للبرنامج الذي شارك فيه.

هناك عدد من الإرشادات تساعد في تقييم التغيرات السلوكية وهي:

- ✓ إجراء تقييم للأداء الوظيفي للمتدربين قبل الإلتحاق في البرنامج التدريبي وبعده.
- ✓ إجراء التقييم من قبل المشرف على التدريب أو من قبل مرؤوسيه أو زملائه.
- ✓ إجراء تحليل إحصائي لمقارنة الأداء قبل وبعد التدريب، وربط التغيرات الأخيرة ببرنامج التدريب.
- ✓ يجب إجراء التقييم بعد أشهر من إنتهاء البرامج ليكون المتدرب قد مارس ما تعلمه.
- ✓ استخدام مجموعة ضابطة ومجموعة تجربة للمقارنة.

4.1. **النتائج:** يهدف التقييم في هذا المستوى إلى معرفة أثر التدريب على مستوى الخدمات قبل و بعد البرنامج التدريبي (**الهدر المالي، سجلات الأداء للموظفين، عدد الشكاوي من العملاء، مستوى الجودة للخدمات المقدمة، هدر الوقت**)، و بمعني آخر فإن التقييم على هذا المستوى يشمل النتائج الملموسة للتدريب و التغيرات التي أحدثها المتدربون بالفعل لصالح الأجهزة التي يعملون بها و التي تنعكس أثارها على نتاج عملهم الفعلي و يستلزم قياسها مراقبة الأداء بعد إنتهاء التدريب بوقت كاف ويشمل هذا المستوى أيضا جمع البيانات قبل و بعد البرامج و القيام بتحليل التطور الحادث.

[1] اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009 ،ص 31

2. أسلوب باركر:

هناك طريقة أخرى إقترحها باركر لتصنيف أنواع التقييم طبقا للمعلومات المجتمعة، و قام بتقسيم ودراسة المعلومات إلى أربع مجموعات هي: أداء العمل، وأداء المجموعة، و رضا المشارك، وكمية المعرفة التي إكتسبها لمشارك.[1]

1.2. **أداء العمل**: هو تقييم مدى تقدم الأشخاص في العمل، و تحديد مدى مساهمة البرامج في تطوير أداء العمل، و يأتي التقييم من القياسات الموضوعية لأداء العمل بما في ذلك ناتج العمل، نوعيته، التوقيت، و توفير النفقات بالإضافة إلى التغيرات القابلة للملاحظة في السلوك بموقع العمل و التي تشير إلى حدوث تحسن الأداء.

2.2 **أداء المجموعة :** يحدد هذا النوع من التقييم تأثير البرامج على مجموعة ما يعمل المشاركون من خلالها أو التأثير المحتمل للبرامج على المؤسسة ككل، و هذه منطقة يصعب تقييمها نظرا لتأثير عوامل عديدة أخرى غير التدريب على أداء مجموعة العمل.

تتضمن أنواع البيانات التدريب قياسات أداء المجموعة للإنتاجية الكلية مثل الإنتاج، ومعدلات الأخطاء، والتكاليف، والتغيب عن العمل.

بالنسبة لهذا التقييم يفضل جمع بيانات ما قبل وما بعد لمقارنة التطورات التي طرأت ومحاولة عزل المتغيرات الأخرى على قدر الإمكان.

3.2 **رضا المشارك:** يحدد هذا النوع من التقييم نوعية الحقائق والأساليب أو المهارات التي إستوعبها المشاركون، وفي هذا التقييم يكون من الأفضل أحيانا إجراء إختبارات للمعلومات قبل وبعد الدورة لقياس مقدار المعارف التي تم إكتسابها.

وإذا كان هدف الدورة إكتساب مهارة معينة، فمن المفيد للمشاركين التدرب عليها ومحاكاتها لمعرفة مقدار ما اكتسبوه، وطبقا لأسلوب باركر فإن معظم دراسات التقييم تركز على الصنفين الأخيرين وهما **رضا المشاركين** و**المعارف** التي حصلوا عليها، وقليلا ما تندرج هذه الدراسات تحث أداء العمل وأداء المجموعة

3. أسلوب شركة بيل:

تم تطوير أسلوب مختلف قليلا كنتيجة دراسة قام بها كل من شركة (stephaine jakson) و

[1] اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009 ،ص 36 - 37

(the mary jo kulp bell system & AT&t) وهو تصنيف جديد للنتائج في مؤتمر عقدته الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية ASTD حول تقرير فوائد التدريب الإداري، وتم تقديم المستويات التالية لنتائج البرنامج.[1]

1-3 محصلات ردود الأفعال: يمثل هذا أراء المشاركين في البرامج ككل، أو في محتوياته التفصيلية مثل مدة البرنامج، المواد الدراسية، طرق التدريس أو الأنشطة، وباختصار مدى قبولهم للبرنامج ككل.

2-3 محصلات الإمكانيات: يشمل ذلك ماذا يتوقع أن يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في نهاية البرنامج.

3-3 محصلات التطبيق: يتضمن ماذا يعرفه المشاركون أو يعتقدونه أو يفعلونه أو ينتجونه في البيئة الطبيعية الواقعية التي من أجلها أعدهم البرنامج.

4-3 محصلات القيمة: تعد هذه من أكثر النتائج أهمية لأنها توضح قيمة التدريب بالنسبة لتكاليفه، ويمثل هذا الناتج إلى أي مدى إستفادت المؤسسة من التدريب، آخذين في الإعتبار الأحوال والوقت والجهد والموارد المستثمرة.

المستويان الأولان يمثلان الأهداف الفورية للتدريب، أما المستويان الآخران فهما يمثلان النتائج على المدى البعيد.

4. أسلوب كيرو:

هناك أسلوب عام لتصنيف أنواع التقييم إقترحه كل من (michael bird وpeter rackham) و هو أسلوب فريد لتصنيف التقييم تم إستخدامه في أعمالهم في أوروبا و له مجال أكثر إتساعا من الاستخدام التقليدي لإصطلاح التقييم في الولايات المتحدة الأمريكية.

كما الوضع مع الأساليب الثلاثة السابقة، يوجد أربعة أصناف رئيسية لتقييم الدراسات وهي كالآتي:[2]

1.4 **تقييم السياق** : يتضمن هذا الحصول و إستخدام المعلومات عن الوضع العملي للبيئة المحيطة لتقرير النواحي التدريبية المطلوبة، و يقرر التقييم ما إذا كانت هناك حاجة للتدريب، و في أثناء هذه المرحلة يتم تقييم ثلاثة أنواع من الأهداف :

[1] اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 29
[2] اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 41

- ✓ **الأهداف النهائية**: هي أوجه القصور المعينة بالمؤسسة التي سيتغلب عليها أو يحد منها البرنامج.
- ✓ **الأهداف المتوسطة**: هي التغيرات في سلوك الموظفين في العمل اللازم لتحقيق الأهداف النهائية.
- ✓ **الأهداف الفورية**: هي المعارف الجديدة والمهارات أو وجهات النظر التي ينبغي للعاملين أن يكتسبوها لتغيير سلوكهم المطلوب، للوصول إلى الأهداف المتوسطة.

هذه المستويات الثلاثة من الأهداف ليست دائما على قدم المساواة في الأهمية، فباختصار نجد أن تقييم البيئة المحيطة يتكون من تجميع المعلومات عن القصور في الأداء، ثم تقدير أهمية هذه المعلومات لتحديد متطلبات تنمية الموارد البشرية حيث يتم تصنيف هذه الأهداف إلى ثلاثة مستويات على اساس هذه النتائج.

4.2 **تقييم المدخلات :** يمكّن من الحصول على إستخدام معلومات عن موارد التدريب الممكنة للخيار بين المدخلات البديلة إلى برامج تنمية الموارد البشرية و يتضمن هذا النوع من التقييم تحليل الموارد المتاحة و تحديد إمكانية نشرها حتى تكون أمامنا فرصة كبيرة لإحراز الأهداف المطلوبة، و قد تحد بعض العوامل مثل الميزانية و متطلبات الأداء من الخيارات المتاحة.

من بين الأسئلة التي ترتبط بهذا التقييم: [1]

- ✓ ما هي المميزات المرتبطة بالطرق المختلفة لتنمية الموارد البشرية؟
- ✓ هل من المفيد للمؤسسات الخارجية أن تلعب دورا فعالا في تنفيذ البرنامج؟
- ✓ هل من المفروض تطوير البرنامج مع المواد الداخلية؟
- ✓ هل ينبغي للمؤسسات الشريكة أن تشترك في البرنامج؟
- ✓ ما هي النتائج التي تم إحرازها عند تنفيذ برنامج مماثل في الماضي؟

3.4. **تقييم ردود الأفعال:** يشمل ذلك الحصول و إستخدام معلومات عن ردود أفعال المشاركين لتطوير عملية تنمية الموارد البشرية، كما يقوم بعض المدربين بعمل محاولة لاكتشاف أراء المشاركين في البرنامج في نهاية الدورة، و في تقييمات المتابعة.

[1] اياد حماد، المرجع سابق الذكر، 2009، ص 45

الصفة المميزة لهذا النوع من التقييم هي أنه يعتمد على تقارير المشاركين الذاتية، و ليس هناك شك أن آراء المشاركين يمكن أن تكون مساعدة و مفيدة جدا إذا تم تجميعها بأسلوب منظم.

4.4. **تقييم النتائج :** يشمل ذلك الحصول و إستخدام معلومات عن النتائج (مخرجات) برنامج تنمية الموارد البشرية لتطوير البرامج المستقبلية، و هذا أهم جزء في عملية التقييم.

وإذا ما أردنا الإستفادة من تقييم المخرجات فلابد من الإعداد الجيد قبل بدء البرامج التدريبي، وهناك أربع مراحل تشكل تقييم المخرجات:

- ✓ تحديد أهداف الإتجاه.
- ✓ إختيار أو تكوين بعض القياسات لهذه الأهداف.
- ✓ عمل القياسات في الوقت المناسب.
- ✓ تقدير النتائج وإستخدامها لتطوير البرامج التالية.

المطلب الرابع: مفاهيم شروط فعالية نظام التدريب

لكي يحقق التدريب الفعالية، لا بد أن نراعي الإعتبارات الآتية:[1]

1. **الإعتبار المالي**: لا يعد التدريب مجالا لتسوق فيه للحصول على أفضل سعر أو تكلفة، فالتكاليف ترتبط بالأساليب التدريبية المتبعة من أجل تحقيق الأهداف ذاتها، كما أنها ترتبط بالوقت الذي ينفقه المدرب في تدريب الأفراد، أما التدريب خارج العمل يشمل النقل وأجور المدرب، والمتدرب، وإعداد الأوراق المرجعية للتدريب، والمواد التدريبية، والبرمجيات التدريبية الحاسوبية، ومن الممكن الأخذ بعين الإعتبار المنح المالية للمساعدة في تقليل تكاليف التدريب لذا نلاحظ بأننا سنحتاج إلى ميزانية متعلقة بالتدريب.
2. **الإعتبار الزمني**: يعد الإعتبار الزمني من الأمور المهمة، لأن تدريب العاملين لمهمة جديدة أو مركز جديد يحتاج إلى وقت، وفق حدود زمنية لكمية الوقت التي يمكن للمتدربين فيها التوقف عن وظائفهم لغرض التدريب، ويمكن أن يكون هناك تباطؤ من المدربين حول توفير الوقت الكافي للعاملين، خاصة إذا كانت منافع التدريب أقل وضوحا، لذا يفضل التحلي بالواقعية في مثل هذه الحالات، مع إختيار أساليب تدريبية يحتاج تنفيذها وقتا معقولا.

[1] الباحث أيمن عبد الرحمن سليمان، نفس المرجع السابق، ص31 -32

3. **الإختيار السليم للمدربين:** يعد الإختيار الدقيق للمدربين من المتطلبات الأساسية لكي يحقق التدريب أهدافه ويمكن أن يشمل خيار المدربين:

- ✓ مدربين من داخل المؤسسة.
- ✓ مستشارين تدريبيين من خارج المؤسسة.
- ✓ أساتذة جامعيين.
- ✓ هيئات متخصصة بالتدريب.
- ✓ المدرين ورؤساء الأقسام.
- ✓ الزملاء المتميزين في العمل.

و يمكن أن يكون التدريب داخلي أو خارجي لمواجهة متطلبات التدريب المختلفة و سواء إستعملنا المدربين الداخليين أو الخارجيين، لا بد أن يكون هم أنفسهم قد حصلوا على التدريب الملائم المخصص .

4. **الإختيار المناسب لمكان التدريب**: المكان المناسب لتنفيذ العملية التدريبية له دور كبير في إنجاح العملية التدريبية، ويكون هناك تصميم مناسب لغرفة التدريب، بحيث يكون بإمكان الجميع المشاهدة والسماع بالشكل المطلوب، وهناك بعض الأساليب التدريبية تتطلب غرفا خاصة لتنفيذها، وتتوفر فيها سبل الراحة من حيث التهوية ودرجة الحرارة المناسبة، مع تلافي أي شيء يشتت الإنتباه.

5. **تجهيز مكان التدريب بالمستلزمات التدريبية الحديثة**: تنفيذ الأساليب التدريبية بفعالية تتطلب تجهيزات معينة ملائمة من حيث الأثاث مثل الألواح الخشبية والورقية، وآلات عرض الأفلام والصور والشاشة الملحقة بها إلى فيديو بكل مستلزماته، وحواسيب من أجل التطبيق، ووجود مركز مصادر تعلم معد إعدادا جيدا بحيث يوفر قاعدة معلوماتية جيدة للمتدربين.

6. **الإختيار العملي للمتدربين وفق الحاجات التدريبية**: يجب تصميم التدريب بحيث يكون ملائما للأشخاص المتدربين، وفق دراسة تحديد الإحتياجات التدريبية مع مراعات الأساليب التدريبية التي تختلف باختلاف طبيعة المتدربين، والأخذ بعين الإعتبار لدى إختيار المتدربين ما يلي:

- عدد المتدربين
- مؤهلات هؤلاء المتدربين

- خبرات المتدربين الوظيفية
- وظائفها الحالية

7. **تحديد الأهداف والموضوعات ومفردات البرنامج التدريبي بطريقة علمية صحيحة:** يجب أن تشتق الأهداف في ضوء الإحتياجات التدريبية للمتدربين، وكل هدف يترجم إلى موضوع وينبثق من كل موضوع مفردات تحقق الهدف المطلوب، ويغطي موضوع التدريب ثلاثة مجالات هي:

- مجال المعرفة العامة
- مجال المهارة أو المهارات
- المجال السلوكي

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل تبين أن التدريب إستثمار يعود بالفائدة على المؤسسة والعاملين، وأنه عملية مخططة ومستمرة تستهدف إجراء تغيير في معارف، ومهارات، وإتجاهات وسلوكيات العاملين، ليتمكنوا من الإبداع والتكيف مع التغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة وأن فاعلية وكفاءة النشاط التدريبي يتوقف على التشخيص والتحديد الدقيق للإحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية للمؤسسة والعاملين تتطلب وضع هيكل متكامل مستندا إلى التحليل الدقيق لفجوة الأداء في المؤسسة.

كما أن العملية التدريبية هي جزء من نظام كبير، وهي في حد ذاتها نظام متكامل يحتوي على عدة أنظمة فرعية، تتوقف فعاليتها على درجة تماسك هذه الأجزاء فيما بينها، كما أن فعالية أي نظام فرعي أنها يمكن أن تنطفأ أثارها بعد مضى مدة زمنية ليست طويلة، إذا لم يكن الفرد المتدرب واعيا باستمرار التنمية الذاتية لنفسه، وضرورة تطبيق ما تعلمه من مهارات ومعارف في المؤسسة.

وعليه كان من الضروري تقييم العملية التدريبية من خلال أداء المؤسسة ودورها في تحسين الصور المختلفة للفعالية التنظيمية الاقتصادية منها والاجتماعية والثقافية...الخ، في ضوء ملاحظة مؤشراتها قبل وبعد التدريب وهي تختلف من كاتب لأخر، ومن مؤسسة لأخرى.

الفصل الرابع:
دراسة حالة (فعالية تدريب الموارد البشرية في شركة أوريدو للإتصالات)

تمهيد:

في المبحث الأول تطرقنا الى نظرة عامة على منظمات الأعمال الدولية، تعريفها وأبرز المفاهيم المتعلقة بها، و يبرز في هذا الفصل دراسة الحالة التي اخترنا شركة اوريدو للإتصالات و التي تعتبر واحدة من بين أهم شركات الإتصال في المنطقة و العلم، كما قدمت نضرة عامة عن الشركة.

ففي المبحث الثاني تطرقنا إلى تقيم واقع التدريب في شركة أوريدو للإتصالات كما قمت بتقديم منهج البحث الذي تمثل في جمع البيانات إنطلاقا من استبيان وبعض التقارير الرسمية للشركة، بعدها عرضنا النتائج المتحصل عليها من خلال أسلوب وصفي، وتحليل النتائج.

المبحث الأول: نظرة عامة عن منظمات الأعمال الدولية

المطلب الأول: مفاهيم وتعريفات

1. مدخل لإدارة الأعمال الدولية:

1.1 التعريف الإداري لإدارة الأعمال الدولة:

هي ممارسة وظائف الإدارة من تخطيطٌ وتنظيم وتوجيه ورقابة لخدمة وضائف منشأة من إنتاج وتسويق وتمويل أفراد، مع مراعاة الأبعاد البيئيةٌ الدولية بين الدول بهدف تحقيق الأهداف المنشودة.

1.2 التعريف الإقتصادي لإدارة الأعمال الدولية :

تعاملات أو تبادلات تجارية بين أفراد أو مؤسسات بهدف إجراء عمليات تجارية في السلع والخدمات، أي تتعامل مع اقتصاد أكثر من دولة تتميز عن غيرها من التبادلات التجارية باتجاهين هما:

- ✓ الديمومة (الاستمرارية).
- ✓ الانتشار الجغرافي (خارج حدود الدولة).

2. من يقوم بالأعمال الدولية؟

تختلف المنظمات المسؤولة عن القيام بالأعمال الدولية الى ثلاث انواع حسب التخصص وهي:

الشركة الدولية:

- تتواجد في محيطٌ إقليمي وفي عدد من الدول.
- المركز الرئيسي في البلد الأم (موطن واحد).

- إستراتيجيتها وإداراتها ترتبط بالشركة الأم بصورة مباشرة.

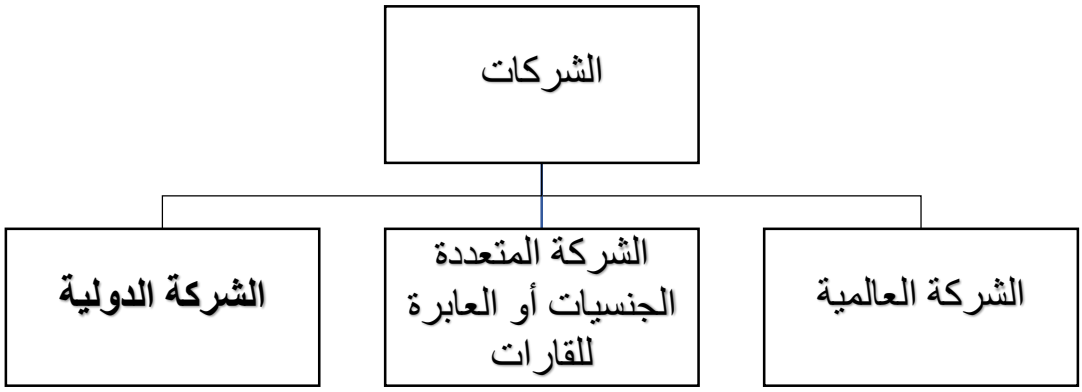
الشركة المتعددة الجنسيات أو العابرة للقارات:

- تتواجد في أكثر من قارة وفي عدد من الدول في كل قارة.
- هناك مركز رئيسي لكل قارة (أكثر من موطن)
- إستراتيجيتها وإداراتها ترتبط بالمركز الرئيسي الموجود في القارة بصورة مباشرة، وبالشركة الأم بصورة غير مباشرة

الشركة العالمية:

- تتواجد في كل قارات العالم.
- إستراتيجيتها وإداراتها ترتبط بالمركز الرئيسي للدولة، يليه بصورة أقل إرتباطا المركز القاري، يليه بصورة غير مباشرة الشركة الأم.
- هناك مركز رئيسي لكل قارة ترتبط بالمركز رئيسي لكل دولة (لاٌ يوجد موطن).

الشكل (04 - 01) يوضح أقسام منظمات الأعمال الدولية



المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الشرح أعلاه

3. **أنواع الأنشطة التي تقوم بها منظمات الأعمال الدولية:**

- **عقود الوكالة:**

هو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية لتسويق منتجات شركة أجنبية مقابل رسوم مالية وشروط معينة، لفترة محدودة، مثل:

الأجهزة الكهربائية، السيارات، المعدات، المواد الغذائية.

تتحقق فقط في المجال السلعي، الشركة الأم تتحمل التبعية القانونية.

- **عقود الإدارة والتشغيل:**

هو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية لإدارة وتشغيل مشروع بصفة كلية أو جزئية تابع لجهة عامة أو خاصة، مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترات محدودة مثل:

الفنادق، المنتجعات، السياحة، المطاعم، المستشفيات، الموانئ وحتى البنى التحتية.

تتحقق في المجال الخدمي.

- **عقود التصنيع:**

هو عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بتصنيع وإنتاج وتسويق المنتج السلعي تابع لشركة أجنبية، مقابل رسوم مادية وبشروط معينة لفترة محدودة، مثل:

تصنيع المواد الغذائية، صناعة الملابس، صناعة المعدات والأليات.

تتحقق في المجال السلعي.

- **عقود الإمتياز:**

عقد قانوني يعطي الحق لشركة محلية بإستخدام الإسم التجاري، والعلامة التجارية لمنتج او خدمة أجنبية مقابل رسوم مادية وبشروط معينة ولفترة محدودة، مثل:

الوجبات السريعة (ماكدونالد).

تتحقق في المجالين الخدمي والسلعي، حيث أن الشركة الأم لا تتحمل التبعات القانونية.

- **عقود تسليم المفتاح:**

هو عقد قانوني يعطي الحق لشركة أجنبية بتنفيذ وتطوير مشروع بصورة كلية أو جزئية تابع لجهة محلية أو خاصة بشروط معينة ومقابل مادي ولفترة محدودة مثل:

الإنشاءات والمباني ومشاريع البنى التحتية.

4. الإختلافات التي تسطر سياسة منظمات الأعمال الدولية في كل منطقة:

- إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات السياسية بين الدول لمعرفة مدى الاستقرار السياسي. مثل: نظام الحكم في الدولة – الوحدات السياسية – الأنظمة والتشريعات – التحزبات السياسية

- إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإجتماعية بين الدول لمعرفة مدي الاستقرار الاجتماعي والثقافي، مثل: العادات والتقاليد والأعراف والأديان والثقافات – اللغات – مهارات الإتصال
- إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات المالية بين الدول، مثل: أسعار صرف العملات – أسعار الفائدة – السندات والأوراق المالية – الإقتراض.
- إختلاف وتباين في الوحدات والبيئات الإقتصادية بين الدول، مثل: حجم السوق – البطالة – التضخم – متوسط دخل الفرد – حالة العرض والطلب.

5. الأسباب التي أدت إلى إنتشار الأعمال الدولية:

1. بروز فوائض مالية ضخمة خصوصا بعد الحرب العالمية الثانية ساهمت في إزدهار حجم الإنتاج السلعي والذي إنعكاس عل فتح أسواق جديدة (1940).
2. الرغبة الدولية لدى عدد من الدول الصناعية على تحرير التجارة الدولية (قيام اتفاقية جات 1947).
3. تنامي قوة الشركات وتحولها من شركات دولية إلى متعددة الجنسيات وعابرة للقارات (1940-1960).
4. إزدياد معدلات التكامل الاقتصادي (التكتلات الإقتصادية بين الدول 1960-1980)
5. الرغبة الدولية في تحرير إقتصادات الدول من خلال:
   - رفع القيوُد الحكومية على أنشطة القطاع الخاص.
   - خصخصة الخدمات الحكومية
6. إنهيار الإتحاد السوفياتي (النظام الاشتراك 1991).
7. تطور علم المعلومات وعلم الحاسب الأَلي.
8. تطور قطاعات الإتصالات والفضائيات.

المطلب الثاني: نطرة عامة على شركة أوريدو في العالم:

شركة إتصالات عالمية رائدة توفر الإتصالات النقالة والثابتة، وإنترنت البرودباند، والخدمات المُدارة للشركات بما يتوافق بالشكل الأمثل مع إحتياجات ومتطلبات الأفراد والشركات على امتداد أسواقها في

الشرق الأوسط وشمال أفريقيا وجنوب شرق آسيا، وينصبُّ إهتمام الشركة على خدمة مجتمعاتها، وتعمل وفق رؤية تقوم على إثراء حياة الأفراد، وتنطلق من قناعة راسخة بدورها في تحفيز التنمية البشرية عبر تسخير الإتصالات من أجل تمكين العملاء من تحقيق أقصى تطلعاتهم.

وتعمل الشركة في أسواق كل من قطر والكويت وعُمان والجزائر وتونس والعراق وفلسطين والمالديف وميانمار وإندونيسيا. وفازت الشركة بجائزة «أفضل مشغل إتصالات لعام 2013» خلال حفل جوائز عالم الإتصالات 2013، وفي عام 2014 بلغت إيرادات الشركة 9.1 مليار دولار أمريكي، وفي 30 يونيو 2015 تجاوزت قاعدة عملائها الموحدة في العالم حاجز 114 مليون عميل.

الشكل (04-02) يوضح الشكل أدناه الأسواق التي تتواجد بها الشركة



المصدر: الموقع الرسمي للشركة على الإنترنت

رؤية وأهداف أوريدو:

تسعى أوريدو للتميز في الخدمات التي تقدمها لكي تصبح أفضل شركة إتصالات في المنطقة، من خلال ما تبذله من جهد يفوق توقعات عملائها ومساهميها وموظفيها على حد سواء.

ورؤية أوريدو هي إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.

وتسعى أوريدو إلى تحقيق هذه الرؤية من خلال ثلاثة مرتكزات:

- توفير تجربة عملاء عالمية المستوى من خلال جميع ما تقدمها من خدمات.
- الاستمرار في تقديم أحدث الخدمات المتطورة للعملاء وفي نفس الوقت ضمان الربحية لمساهمينا.
- التميز في جميع نواحي العمل، ابتداءً من العمليات ووصولاً إلى الاستراتيجية.

خدماتها:

تعتبر أوريدو أول شركة إتصالات في الشرق الأوسط تدشن خدمة (GSM) للجوال وتوفر أوريدو مجموعة من خدمات الإتصالات، من بينها الإتصالات الهاتفية المحلية والدولية، والاتصالات الجوالة، الإنترنت وخدمات البيانات، وإتصالات النطاق العريض، وخدمات wifi، بالإضافة إلى خدمة الكيبل التلفزيوني (كيبل فيجن). وتقدم أوريدو شبكات IPvN العالمية ذات الطبيعة التجارية والمبنية على تقنية تبديل متعدد البروتوكولات بإستخدام المؤشرات التعريفية، التي يمكن أن تقلل التكلفة الإجمالية للبنية التحتية لمستخدميها، وتدير أوريدو "مركز بيانات قطر" الذي بدأ أعماله في مطلع عام 2006، والذي يضم أوَل وصلة عالمية لشبكة أيه تي أند تي (AGN) في الشرق الأوسط، توفر لعملاء الشركة إحتمالية الربط مع 150 وصلة أخرى في 50 دولة حول العالم، ومن بين الخدمات التي توفرها أوريدو هناك شبكة تترا، أو "خدمة الاتصال الجماعي"، التي تعد من أهمِّ سبل الإتصال المعتمدة في على نطاق واسع في قطاعات عديدة، مثل المؤسسات والهيئات الحكومية، وقطاعات النفط والغاز، والتعدين، والفعاليات والبطولات الرياضية، والشرطة، والخدمات الدفاعية والأمنية، والخدمات الطبية، وخدمات السلامة العامة والإنقاذ وغيرها، كما أنها مستخدمةٌ في بعض الأحيان من قبل المؤسسات الخاصة.

التقنيات الحديثة:

أطلقت أوريدو لأول مرة في الشرق الأوسط خدمة البث المرئي الرقمي DVB-H للأجهزة المحمولة، التي تتيح إرسال صورة تلفزيونية حية إلى أجهزة الهواتف الجوالة، وشمل ذلك توفير مشاهدة 13 قناة تلفزيونية من بينها قناة الجزيرة، والجزيرة الإنجليزية، و"CNN"، و"CNBC" وغيرها، بالإضافة إلى العديد من الخدمات الترفيهية والمعلومات. وكانت قبل ذلك قد أطلقت في خدمة الهاتف المرئي لعملائها كأول تطبيقات إتصالات الجيل الثالث (G3) التي تقدمها عبر شبكتها، والتي عززتها خلال إقامة [دورة الألعاب الآسيوية الخامسة عشرة] بإطلاق بوابة إلكترونية جديدة لتغطية المنافسات والأحداث باسم Asian Games Portal، لتقدم تغطية إخبارية شاملة لحظة بلحظة، لفعاليات ومنافسات الدورة. كما قدمت أوريدو لعملائها لأول مرة على مستوى المنطقة خدمة متقدمة تُعرف باسم "الخدمة الثلاثية" (Triple Play)، التي تجمع بين الخدمة التلفزيونية المرئية والإنترنت فائقة السُّرعة والخدمة الهاتفية عبر وصلة واحدة، حيث توفر لمستخدميها صوراً تلفزيونية عالية الدقة.

المطلب الثالث: بطاقة فنية لشركة أوريدو الجزائر

إن التنافس الشديد الذي يشهده سوق الإتصالات اليوم جعل بمختلف المؤسسات التي تشغله تسعى إلى زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها بشتى الطرق بهدف كسب قاعدة جماهيرية واسعة، ومن بين أهم مؤسسات الإتصالات في الجزائر نجد مؤسسة أوريدو التي سوف نقوم بدراسة ميدانية عليها.

1 التعريف :

مؤسسة إتصالات عالمية رائدة تقوم بتقديم خدمات إتصالات الهاتف النقال والإنترنت بالإضافة إلى خدمات مخصصة للشركات، كما تلبي إحتياجات العملاء المشتركين فيها وكذلك شركات الأعمال في الأسواق الجديدة، وهي أول متعامل في مجال الهاتف النقال في الجزائر أدخل خدمة الأنترنيت و الرسائل المصورة عن طريق الهاتف النقال ، حيث حصلت على عقد إستغلال الرخصة الثالثة للهاتف النقال بالجزائر في 02 ديسمبر 2003 من خلال الفوز بمناقصة بقيمة 421 مليون دولار أمريكي، و قد وضعت هذه المؤسسة قيد العمل في الجزائر من قبل المنظمة الكويتية الوطنية للإتصالات بموجب عقد مدته 15 سنة و قد إعتمدت أوريدو في بداية نشاطها على برنامج إستثماري قدرت قيمته ب 1 مليار دولار أمريكي على مدى ثلاث سنوات من خلال هذا الإستثمار أصبحت القائد الأول في مجال تكنولوجيا الوسائط المتعددة .[1]

2 نشأة مؤسسة أوريدو للإتصالات:

بدأت الوطنية للإتصالات الجزائر، المالكة للعلامة التجارية أوريدو الجزائر أعمالها في سنة 2004 لتكون مع إنطلاقها ثالث شركة إتصالات جوالة بالجمهورية الجزائرية، أما اليوم فتحتل أوريدو الجزائر المرتبةَ الثانيةَ في سوق الإتصالات الجوالة في شمال أفريقيا ولا تزال تحقق معدلات نمو قوية وتُعتبر أوريدو الجزائر إحدى أبرز العلامات التجارية الشهيرة في الجزائر، تقدم أوريدو الجزائر لعملائها قيمة كبيرة من خلال خدمات إتصالات الجوال، وخدمة البيانات والوسائط المتعددة عبر شبكتها التي تغطي كافة أنحاء الجزائر بإستخدام تقنية G4 ولتحقيق تواصل أكبر مع عملائها في جميع أرجاء الجزائر، أنشأت أوريدو الجزائر شبكة مكاتب مبيعات تنتشر في كافة أقاليم البلاد لسهولة التواصل مع العملاء، حيث بات بمقدورهم الحصول على خدمات ومنتجات في أكثر من 650 مقراً منتشرا في مدن وقرى الجزائر بأسرها وتغطي شبكة التوزيع والمبيعات الخاصة أوريدو الجزائر أربعة أقاليم في البلاد

[1] إيمان ناصح، إتجاهات المستهلك نحو ممارسات الخداع الإعلاني من قبل المؤسسات الإقتصادية. مذكرة ماجستير في العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة 2014, ص 74.

(الوسط، الجنوب، الشرق والغرب) بفضل جهود ما يزيد عن 50,000 منفذاً شريكاً و 2,000 موزعاً شريكاً إضافة إلى 05 وكلاء توزيع محليين واقليميين.[1]

لقد حققت مؤسسة أوريدو الجزائر نمواً هائلاً خلال الست سنوات الأخيرة، فقد تحولت من مشغل إتصالات لسوق واحدة في قطر إلى شركة إتصالات عالمية عددهم 92,9 مليون شخص (وفق إحصائيات 31 ديسمبر 2012)، كما حققت إيرادات موحدة بلغت 9,2 مليار دولار أميركي عن السنة المالية2012.

حيث حققت مؤسسة أوريدو في سنة 2006 أعلى معدل نمو تحققه مؤسسات إتصالات في العالم من حيث العائدات، مما أدى إلى ارتفاع قيمة أصولها ومصالحها إلى أكثر من ثلاثة أضعاف منذ العام 2005.

ولقد تم الإعلان الرسمي عن العلامة التجارية أوريدو بتاريخ 25 فيفري 2013 من خلال المؤتمر العالمي للإتصالات الجوالةGSMA في برشلونة تم تبني الاسم الجديد من قبل كافة الشركات التابعة لمجموعة أوريدو في مختلف المناطق التي تعمل بها خلال العامين 2013 و 2014، أما الإعلان عن هذه العلامة في الجزائر كان خلال مؤتمر صحفي عقد للاحتفال بإنجاز خطوة جديدة من إستراتيجية مجموعة أوريدو التي تهدف إلى تعميم علامتها التجارية على إمتداد الدول التي تعمل فيها، كما أتاح هذا الحدث فرصة الحضور للتعرف على العلامة التجارية الجديدة للشركة المأخوذة من الكلمة العربية "أريد" والتي تسعى المجموعة من خلالها لإثبات حرصها على تلبية آمال وتطلعات عملائها حول العالم وبالإضافة إلى ذلك شهد المؤتمر الصحفي إستعراض أول الإعلانات التجارية لأوريدو التي تم إطلاقها في السوق الجزائرية.

[1] http://www.gulfbase.com , .19:30 10/04/2019 ،

الجدول (04-01) التالي يوضح اهم المعلومات عن الشركة (أوريدو)

الشعار	
الإسم التجاري	أوريدو (ooredoo)
النوع	شركة خاصة
عدد الموظفين	3300 موظف, 99% منهم جزائريون
المنتج	خدمات الهاتف المحمول
عدد المشتركين سنة 2015	13 مليون مشترك من بينهم 5 مليون مشتركين ضمن خدمة الجيل الثالث للهاتف النقال.
رقم أعمال المؤسسة	110.7 مليار دينار جزائري (1.1 مليار دولار) سنة 2015
المواقعالتقنية	10000 موقع تقني من نوع تكنلوجيا الجيل الثاني و الثالث
التغطية الوطنية	التغطية الوطنية 99% نسبة التغطية للجيل الثاني و65% نسبة التغطية للجيل الثالث
عدد المحلات	650 محل موزعة عبر التراب الوطني
المقر الإجتماعي	66، طريق اولاد فايت، شراقة، الجزائر

المصدر https://www.mpttn.gov.dz/ar/content

أهداف مؤسسة أوريدو للإتصالات في الجزائر:

تهدف مؤسسة أوريدو للإتصالات في الجزائر إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي:

- إثراء حياة العملاء اليومية ومساعدتهم على تحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم.
- توفير تجربة عملاء عالية المستوى من خلال جميع ما تقدمه.
- التميز في جميع نواحي العمل، إبتداءًا من العمليات ووصولاً إلى الإستراتيجية.
- توفير خدمات ومنتجات الإتصالات الجوالة و البرودباند المنزلي والألياف الضوئية والرقمية للعملاء كالأفراد والشركات.
- تعتبر إحدى كبريات الشركات الداعمة للرياضة والأعمال الخيرية والبرامج المجتمعية.[1]

[1] هشام شلال، جريدة" جيجل نيوز http://yarjana.blogspot.com في 2015/05/13 , 17.26

- الإهتمام بتوفير أفضل خدمات الإتصالات المبتكرة في الوطن، ويشمل ذلك خدمات الجيل الرابع G4+ فائقة السرعة للإنترنت، والخدمات المصرفية عبر الهاتف النقال
- توفير خدمة موازيك تي في إلى مجموعة واسعة من الخدمات المخصصة للمؤسسات الكبيرة والشركات الصغيرة.
- السعي وراء مواصلة الرفع من الطاقة الإنتاجية وتطوير الكوادر البشرية من أجل تحقيق عوائد وأرباح من خلال العروض والخدمات المقدمة.
- الإستثمار في مجالات جديدة النمو وتقوية ركائز المجموعة.

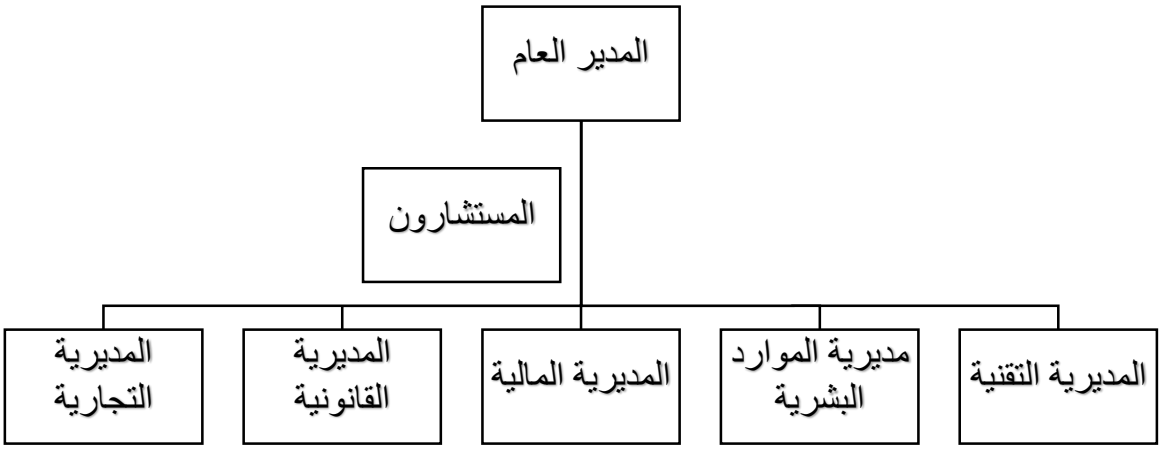
الخدمات والمساهمات

- خدمة النظام العالمي للإتصالات المتنقلة GSM
- الجيل الثاني والثالث والرابع للهاتف النقال.
- راعي رسمي للاتحاد الجزائري لكرة القدم (14 نوفمبر تشرين الأول 2013.)
- ساهمت مؤسسة "أوريدو الجزائر" في وضع أول حاضنة موجهة للمؤسسات الناشئة التكنولوجية والمبدعة وهذا بالشراكة مع الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو الجزائر:

هذا الهيكل التنظيمي يحدد تقسيم الأعمال بين العاملين وقنوات التنسيق الرسمية وتسلسل القيادة في الشركة فهو يُنظم العلاقات داخل المؤسسة ويحدد المسئوليات كل فرد.

الشكل (04-03) يوضح الشكل أدناه الهيكل التنظيمي لشركة أوريدو الجزائر



المصدر: الموقع الرسمي للشركة على الانترنت

3 تسيير الشركة:

يسيرها مجلس إدارة ويديرها مدير العام، والمزود بهيئة إستشارية.

المدير العام: هو الذي يدير المؤسسة، والآمر بصرف الميزانية، والمسئول على السير الحسن للمؤسسة ومن مهامه:

- يمثل المؤسسة أمام العدالة وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يحضر مشاريع الميزانيات التقديرية ويعد حسابات المؤسسة.
- يعد مشروع التنظيم الداخلي والنظام الداخلي للمؤسسة.
- ينفد مداولات مجلس الإدارة.
- يعد التقرير السنوي عن النشاط بعد موافقة مجلس الإدارة عليه.
- يبرم كل العقود والصفقات والإتفاقيات في إطار التنظيم المعمول به.

المستشارون: مجموعة صغيرة من الأفراد الذين يوثق في مقدراتهم وخبراتهم وولائهم للمؤسسة حيث تعرض عليهم المسودة الأولى ويدلون برأيهم فيها، دورهم جد محوري وأساسي في إتخاذ القرارات داخل الشركة.

مديرية الموارد البشرية: وتضمن مكتبين:

أ- **مكتب تسير الموارد البشرية والمنازعات:** وتتمثل مهامه في:

- يشرف على عملية التوظيف.
- تخطيط المسار المهني للموظفين.
- حل جميع النزعات الداخلية والخارجية.

ب- **مكتب التكوين:** وتتمثل مهامه في:

- تنظيم دورات تكوينية.
- الاشراف على البرنامج الخاص بالتكوين.
- السهر على تحسين وتطوير جميع العاملين في المؤسسة.

المديرية التجارية: والتي تهتم ب:

- إعداد السياسة التسويقية للمؤسسة.

- تنشيط شبكة المؤسسة.
- جعل الزبائن دائمين.
- إعداد أنظمت معلوماتية مرتبطة بالتسويق مع الزبائن.

مديرية المالية والمحاسبة: والتي تهتم ب:

- وضع السياسة المالية للمؤسسة.
- مراقبة ومراجعة حسابات المؤسسة بالأخذ بعين الإعتبار الترتيبات التشريعية والتنظيمية.
- المراقبة المالية والمحاسبية.
- ضمان تسيير والتزامات المؤسسة على المستوى المالي وتسيير الحسابات المركزية.
- تسيير التدفقات المالية للمؤسسة.
- بذل الدعم والمشورة للوحدات والفروع في إطار تسييرها المالي.

المبحث الثاني: تقييم واقع التدريب في شركة أوريدو

تمهيد:

إن الهدف من هذا المبحث هو مناقشة النتائج التي سيتم التوصل إليها من خلال المعالجة الإحصائية للمعلومات التي قمت بجمعها من خلال توزيع قوائم الإستقصاء وتعبئتها من قبل أفراد العينة، وبناء عليه سوف نقوم من خلال تصنيف المعلومات الواردة في قائمة الإستقصاء، بوصف الخصائص الشخصية للأفراد العينة فيما يتعلق بتوزيعاتهم حسب الجنس، الوظيفة، عدد سنوات الخبرة في المؤسسة، وكيفية المشاركة في التدريب، وأسباب المشاركة في التدريب.

بالإضافة إلى ذلك سيتم وصف إجابات أفراد العينة على العبارات الواردة في الإستقصاء من خلال إستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، وذلك من خلال إستخدام برنامج الإحصائي للعلوم الإجتماعية (SPSS).

المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتدريب في الشركة

1 إعداد برامج التدريب :

إن إدارة التدريب بطريقة فعالة تتطلب إعداد خطط وبرامج تدريبية، والعمل على إستغلال كل الموارد المتاحة لضمان نتائج إيجابية للنشاط التدريبي.

1.1 آلية تنظيم التدريب في شركة أوريدو :

إن مجموعة Ooredoo حريصة على الإستعانة بالمواهب وتوظيف الأشخاص المميزين، ولهذا تتيح الفرص للنمو وتطوير الخبرات والمهارات من خلال برامج التدريب التي تطرحها إضافة إلى الخبرات العملية التي يمكن إكتسابها أثناء تأدية المهام الوظيفية.

تم إنشاء آليات لتفعيل أنشطة التدريب في شركة أوريدو للإتصالات في إطار سياسي وقانوني لذلك، فقد أكدت القوانين على إلزامية إقامة أنشطة للتدريبي بالنسبة للشركة من جهة، وكونه حقا من حقوق الموارد البشرية العاملة في هذا الميدان من جهة أخرى.

2.1 إعداد خطة تدريبة للشركة أوريدو :

تقوم مديرية الموارد البشرية بالسهر على إعداد برنامج التدريب، وكما هو معلوم فإن إعداد أي برنامج تدريبي لا يتم إلا إذا كان هناك تحديد للإحتياجات التدريبية، ويعتمد تحديد للإحتياجات التدريبية في ملاحظة أي نقص أو تقديم الخدمات للزبائن أو تدهور في أداء الموارد البشرية، فضلا عن ذلك ملاحظة أي صعوبات التي تظهر في بعض الوظائف والتخصصات.

يتم إعداد النشاط أو البرنامج التدريبي حسب الخطوات التالية:

- تحديد هيكلة المبادرة المقترحة للنشاط التدريبي يقوم بها رئيس فرع التكوين مثلا.
- تحديد موضوع النشاط التدريبي.
- تحديد الأهداف النشاط التدريبي.
- تحديد الفئة المستهدفة.
- تحديد عدد المشاركين.
- تحديد مدة النشاط التدريبي.
- تحديد التوقيت ومكان التدريب.
- تحديد التكلفة التقديرية للنشاط التدريبي.
- تحديد الالتحاق الفعلي بالنشاط التدريبي.

هذا فيما يخص إعداد البرنامج التدريبي داخل شركة أوريدو، ونلاحظ بعض الاختلاف في هذه الخطوات العملية و مختلف الخطوات و المراحل المتفق عليها نظريا، فيلاحظ عدم ظهور بعض المراحل الهامة كمرحلة التحليل و عملية تحديد الإحتياجات التدريبية، كما لا تظهر عملية التقييم بطريقة واضحة، و

كأنها تختصر في عملية تقدير التكلفة التدريبية فحسب، إلا أنه هناك آليات لتقييم أنشطة التدريب تتكفل جهات معينة و قد قامت الشركة بعدة برامج تدريبية لسنة 2019.

المطلب الثاني: أنواع التدريب في المؤسسة

هناك نوعين من التدريب بالشركة وهما:

1) **التدريب داخل الوطن:** وهذا النوع من التدريب بدوره ينقسم إلى عدة فروع وهي كما يلي:

1.1- **التدريب بالشركة:** ويكون هذا النوع من التدريب عموما للموظفين حديثي التوظيف ويتم عن طريق الممارسة بالإحتكاك بموظفين ذوي الخبرة والكفاءة، كما يتم برمجة يوم دراسي بقاعة خاصة على مستوى المؤسسة إما من طرف مدربين محليين، كما يكون عن طريق تنظيم أيام دراسية وملتقيات.

1.2- **التدريب خارج الشركة:** ويكون هذا النوع من التدريب ببرمجة برامج تدريبية على مستوى مراكز التدريب المعتمدة من طرف وزارة الاتصال وتكنولوجيا الإعلام.

2) **التدريب خارج الوطن:** ويتم هذا النوع من التدريب ببرمجة مجموعة من البرامج التدريبية خارج الوطن ويكون عن طريق إرسال موظفين او تقنين إلى بعض الدول الأجنبية ويتم تخصيص ميزانية من طرف الشركة من أجل إكسابهم مهارة عالية والإحتكاك مع الخبرات الأجنبية لتقديم خدمات ذات جودة عالية للمتعاملين.

المبحث الثالث: تقديم منهج البحث وعرض وتحليل النتائج

إن إسقاط الإطار النظري لموضوع الدراسة على أرض الواقع من خلال دراسة فعالية تدريب الموارد البشرية في شركة أوريدو وهذه دراسة تتطلب خطوة أولى بتوفير إطار منهجي واضح يحدد الملامح و القواعد الأساسية التي تجرى من خلالها الدراسة الميدانية، و ذلك من خلال إختيار الأداة المناسبة للدراسة التي تتلائم مع هدفها وظروفها من جهة، و تكون مفهومة و مرغوب فيها من قبل المستقصي منهم من جهة أخرى، إن إختيار أداة البحث لا يجب أن يكون عشوائيا أو خاضعا للذاتية، بل يجب أن يبنى على أسس متينة للوصول إلى نتائج مقبولة و ذات مصداقية تقدم على أساسها التوصيات الملائمة.

المطلب الأول: مجالات الدراسة

إن مناهج البحث في العلوم الإنسانية والإدارية بصفة خاصة متعددة، ولا يمكن الحكم أبدا بأن أحدها أفضل من الآخر، بل إن طبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث إختيار المنهج المستعمل والأدوات التي تساعد على ذلك.

1) منهجية الدراسة والأدوات المستخدمة فيها:

من المؤكد بأن أي دراسة علمية لن تستطيع الوصول إلى هدفها بدقة وموضوعية وإن إستخدام مجموعة من القواعد العامة التي يسترشد بها الباحث للوصول إلى هدفه الصحيح بأسلوب علمي يضمن له دقة النتائج وسلامتها .

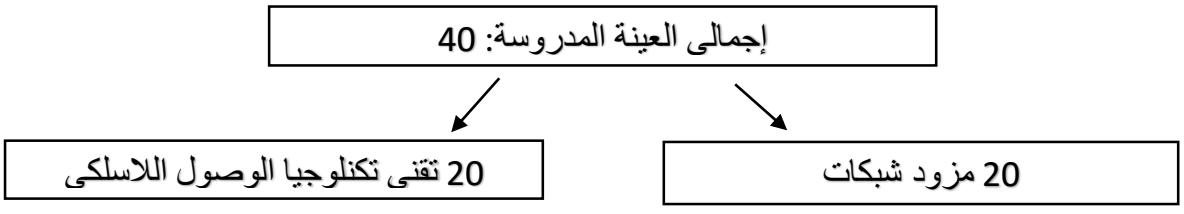
وإنطلاقا من طبيعة هذه الدراسة سوف نتبنى منهج علميا متنوعا نظرا لتنوع الدراسة في حد ذاتها، فقد إعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي الذي يمتاز بنظرة شمولية وإقتران وصف الحالة بتحليلها ومن ثم إستخلاص النتائج والمؤشرات الأساسية.

وقد إستخدمت في دارستي قائمة الإستقصاء كأداة لجمع البيانات، وزعتها على عينة الدراسة، وجاءت الأسئلة أو الفقرات بجميع الأبعاد (المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "فعالية التدريب") مغلقة ومصممة وفقا لقياس ليكرت الخماسي وكانت الخيارات المتاحة أمام كل عبرة كما يلي :(موافق تماما، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق تماما).

قمت بتقديم قائمة الإستقصاء إلى أفراد عينة الدراسة عن طريق المقابلة، والتي حاولنا من خلالها شرح أهمية هذه الدراسة وأهدافها، كما أكدنا من خلالها على أمر جد مهم ألا وهو سرية إستخدام البيانات وإقتصاره على البحث العلمي، كما أكدت على المستقصي منهم عدم ذكر أسمائهم ولا ألقابهم وهذا من أجل ضمان إرتياحهم وتجاوبهم مع قائمة الإستقصاء كما أنني قمنا بشرح العبارات الغامضة التي واجهتهم، مع العلم أنني لم أكن معهم إطلاقا حين الإجابة وذلك تجنبا للتأثير عليهم، أو حتى تفاديا لتحييزهم نحو الإجابات المثلى.[1]

2) عينة الدراسة:

الشكل رقم 04-04 يوضح العينة المدروسة



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

[1] ذوقان عبيدات الجوهري، "العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه"، دار الفكر عمان، 2001، ص 186

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج الدراسة

1) الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

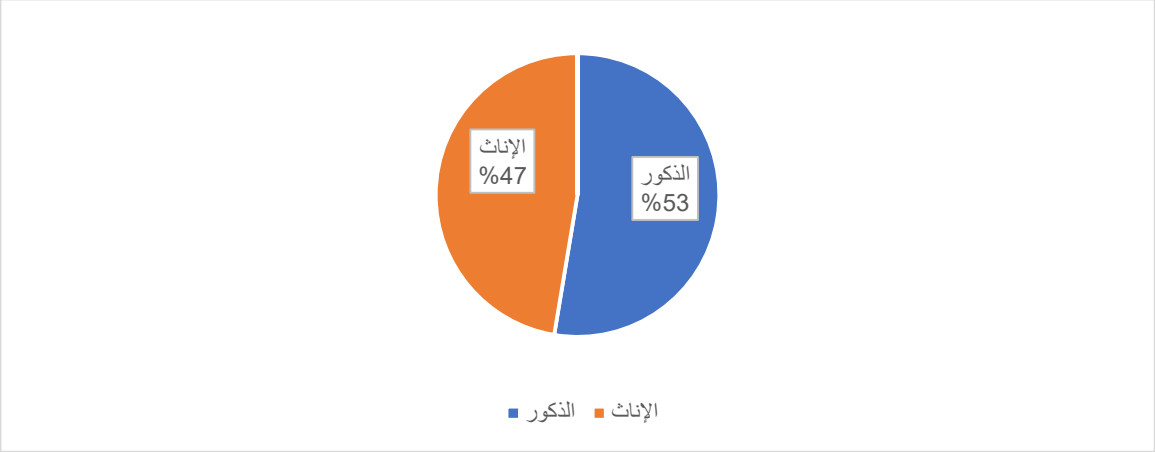
1.1. توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: تمثلت العينة في 40 موظف موزعين كمايلي:

الجدول رقم 04-02 يوضح عدد الذكور مقابل عدد الإناث

الجنس	الذكور	الإناث
	22	18

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم 04-05 دائرة نسبية توضح نسبة الذكور والإناث



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يبدو أن نسبة الإناث تقل بقليل عن نسبة الذكور، وهنّ يمثلنّ نسبة 45 % من عدد أفراد العينة، وهذا يفيد الدراسة من خلال معرفة آراء الفئة النسوية من المتدربين فيما يخص موضوع التدريب ودوره في تطوير الكفاءات في الشركة وتحسين نوعية الخدمات، وتبرز أهمية آراء هاته الفئة بالنظر إلى طبيعة ونوع الإطار الإجتماعي للمجتمع.

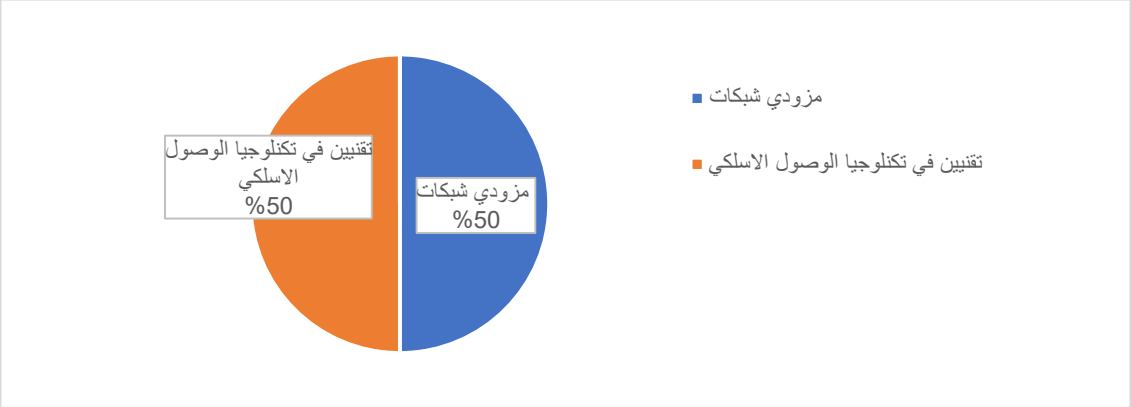
1.2. توزيع عينة الدراسة حسب نوعية الوظيفة (الاختصاص): تمثلت العينة المدروسة في40 موظفا مكونين من مزودي شبكات ومهندسين في تكنلوجيا الوصول اللاسلكي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-03 يوضح عدد مزودي شبكات مقابل عدد مهندسين في تكنلوجيا الوصول اللاسلكي

الوظيفة أو الاختصاص	مزودي شبكات	مهندسين في تكنلوجيا الوصول اللاسلكي
	20	20

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم 04-06 دائرة نسبية توضح الوظيفة والإختصاص



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يلاحظ أن العينة المدروسة مشكلة من مزودي شبكات، ومهندسين في تكنلوجيا الوصول اللاسلكي فكانت النسبة متساوية تقدر ب: 50 % لكل فئة مما يعطي أكثر مصداقية للدراسة من خلال معرفة آراء الفئتين من التدريب ومدى فعاليته وتأثيره على تحسين الأداء والرفع من مستوى جودة الخدمات المقدمة للمتعاملين.

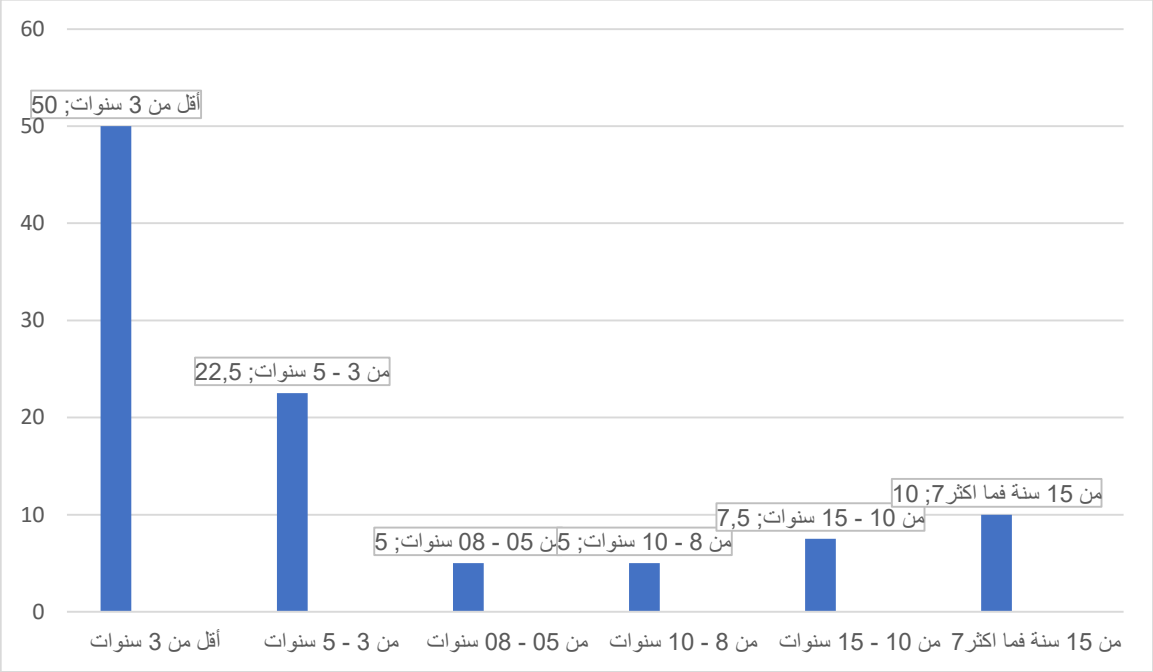
1.3. توزيع عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة في الشركة: كان التوزيع لعينة الدراسة حسب الخبرة المهنية كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-04 يوضح عدد العينة حسب الخبرة المهنية

عدد سنوات الخبرة	أقل من 03 سنوات	من 03 الى 05 سنوات	من 05 الى 08 سنوات	من 08 الى 10 سنوات	من 10 الى 15 سنة	من 15 سنة فما أكثر
	20	09	02	02	03	04

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 04 -07 مدرج نسبي يوضح الخبرة المهنية



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

إن غالبية المستقصين هم من مفردات الفئة الأولى والتي مثلت نسبة 50 % من المستقصيين أي لديهم خبرة تقل عن 05 سنوات، هذا يعني أن القوى العاملة من مفردات العينة تتمتع بنقص الخبرة إلا أن لديها معارف ومهارات يجب استثمارها من خلال برامج التدريب وتجديد المعلومات قصد الوصول إلى أعلى كفاءة عملية وعملية ممكنة.

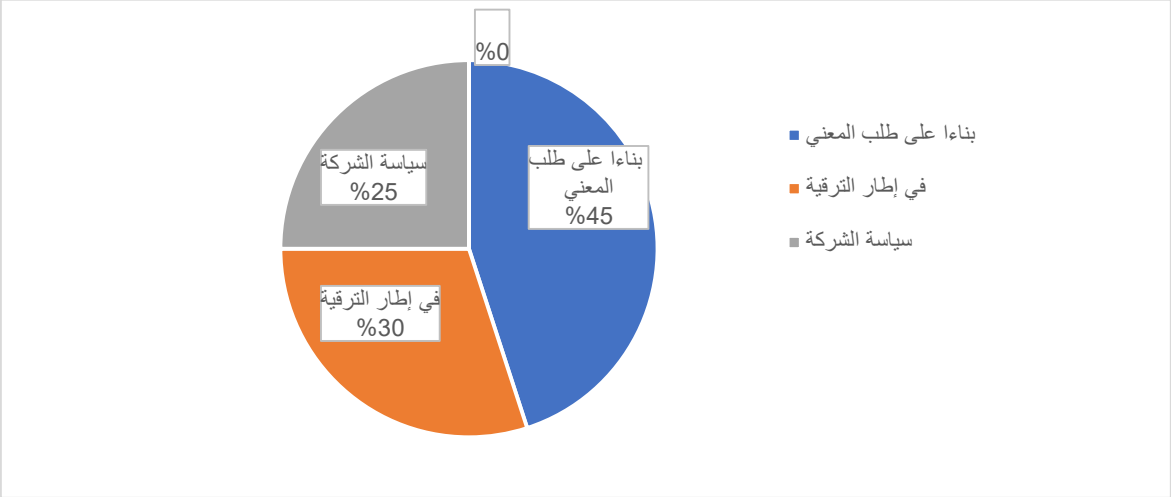
1.4. توزيع عينة الدراسة حسب طريقة المشاركة في التدريب: لقد تمثلت معرفة طريقة المشاركة في التدريب في ثلاث مستويات وهي مبينة في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-05 يوضح طريقة المشاركة في التدريب

طريقة المشاركة في التدريب	بناءا على طلب المعني	في إطار الترقية	سياسة المؤسسة
	18	10	12

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم 04-08 دائرة نسبية توضح طريقة المشاركة في التدريب



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

يتضح من خلال الشكل أنه فيما يخص طريقة الحصول أو المشاركة في التدريب فكانت النسب متقاربة بين مجالات المقترحة ويتجلى لنا أن نسبة 45 % من العينة المدروسة، كانت طريقة الحصول على التدريب بناءا على طلب المعنيين و هذا ما يبين مدى إهتمام المتدربين بالدورات التدريبية لتحسين المهارة و تنمية القدرات و تجديد المعارف لتحسين الأداء و جاءت في المرتبة الثانية تبني الشركة سياسة التدريب بنسبة 30 % و هذا دليل على الإهتمام الذي توليه لتدريب المتدربين حرصا منها لتطوير خدماتها، كما هناك فئة من المتدربين تهتم بالتدريب في إطار الترقية في الرتب أي المسار المهني بنسبة 25%.

1.5. توزيع العينة حسب الأسباب التي دفعت المتدربين إلى التدريب:

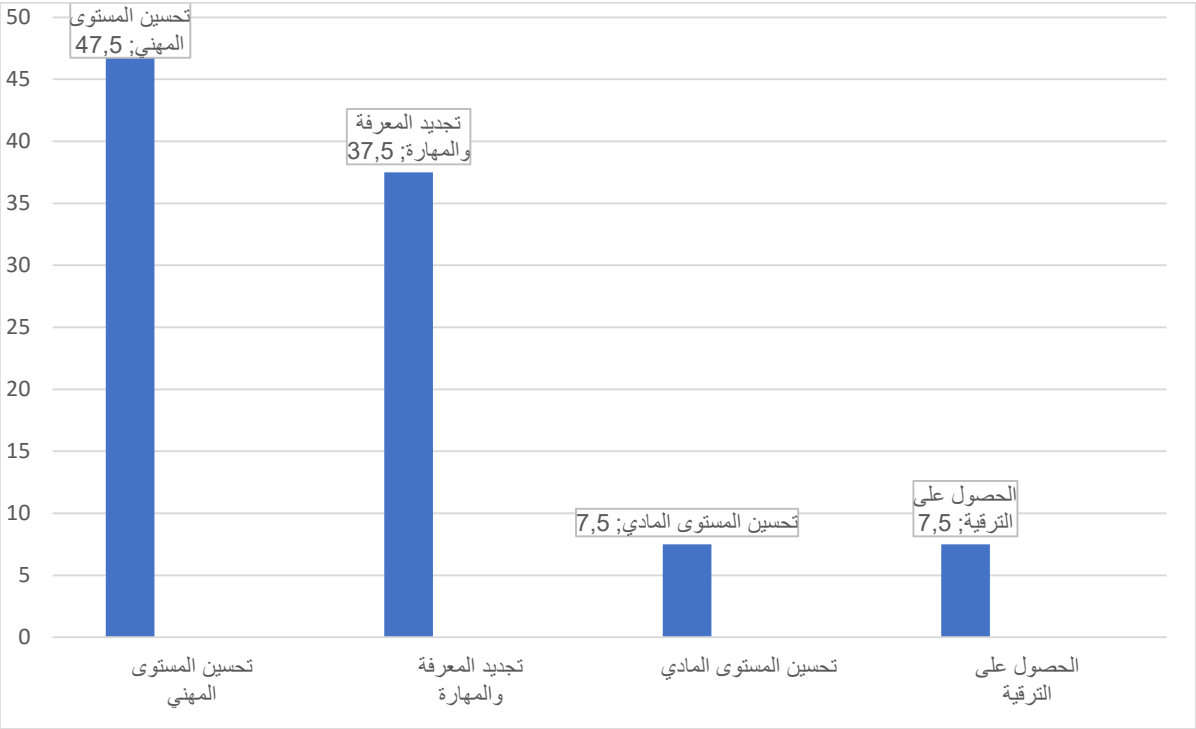
لمعرفة الأسباب التي دفعت المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية وضعنا وضعنا أربعة مستويات كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-06 يوضح الأسباب التي دفعت المتدربين للمشاركة في التدريب

الأسباب	تحسين المستوى المهني	تجديد المعرفة والمهارة	تحسين المستوى المادي	الحصول على الترقية
	19	15	3	3

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 04-09 مدرج نسبي يوضح نسب أسباب المشاركة في التدريب



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم الأسباب التي دفعت المتدربين هي تحسين المستوى المهني، وتجديد المعرفة والمهارة فجاءت بنسب متقاربة على التوالي 47.5% و 37.5% و هذا ما يبين لنا مدى إهتمام المتدربين بتحسين المستوى و تجديد المهارة، و منه نستنتج أن للتدريب فعالية على رفع نسبة الأداء الوظيفي.

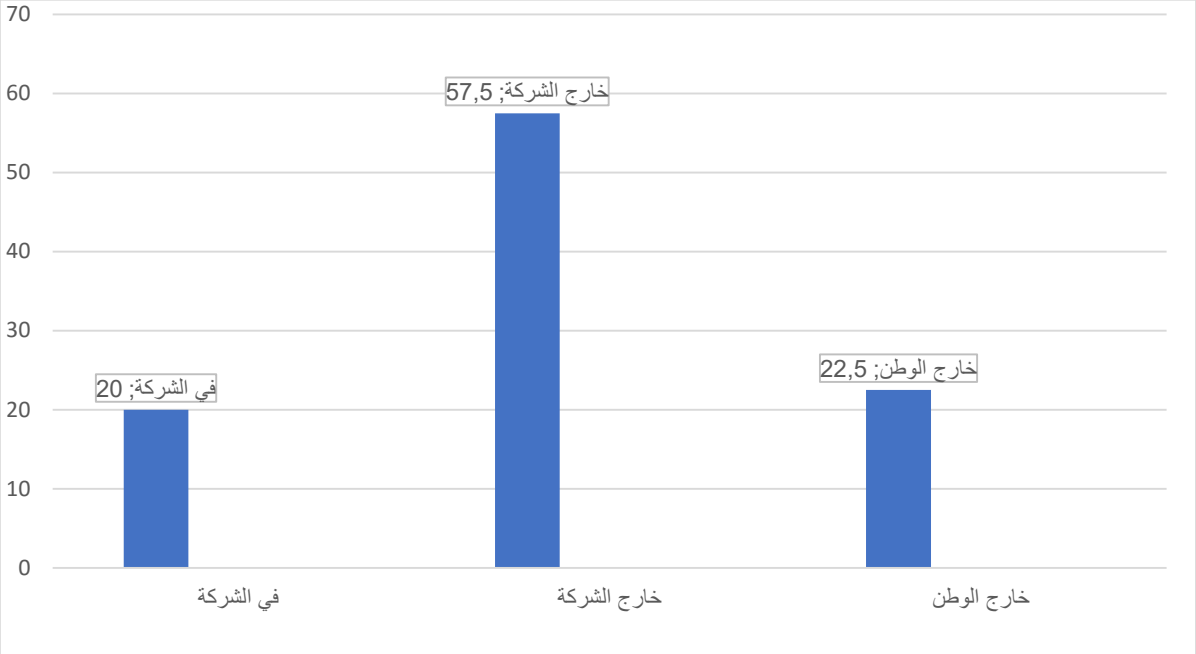
1.6. توزيع عينة الدراسة حسب مكان إجراء التدريب: لقد تطرقنا في دراستنا إلى مكان برمجة التدريب بالنسبة للمتدربين ووضعنا مستويين داخل الوطن وخارج الوطن فكانت النتائج كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم 04-07 يوضح مكان إجراء التدريب

مكان إجراء التدريب	داخل الوطن		خارج الوطن
	في الشركة	خارج الشركة	
	10	23	7

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

الشكل رقم 04-10 مدرج نسبي يوضح مكان إجراء التدريب



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من خلال الشكل يتضح لنا بأن معظم البرامج التدريبية المبرمجة من طرف الإدارة كانت خارج الشركة بنسبة فاقت 57.5%، وهذا راجع لقلة الإمكانيات والوسائل المتاحة للتدريب داخل الشركة، وقلة المدربين المحليين مما أدى بالشركة للاستعانة بمراكز التدريب خاصة.

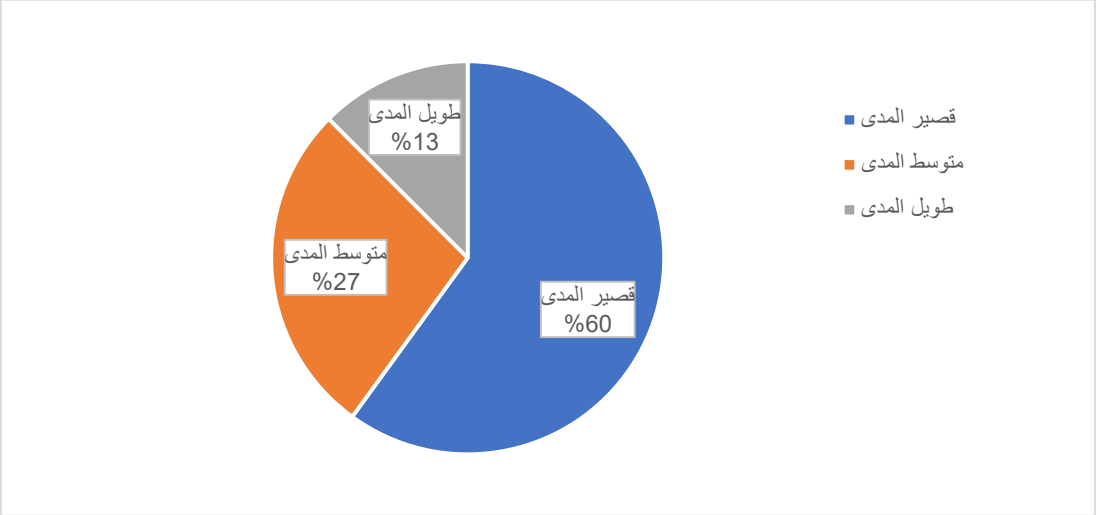
.1.7 توزيع عينة الدراسة حسب مدة التدريب: تنوعت مدة التدريب التي شارك فيها الموظفون فكانت إجاباتهم حول مدة التدريب مختلفة وتمثلت في ثلاث مستويات للإجابة على هذا السؤال كما هو مبين الجول التالي:

الجدول رقم 04-08 يوضح مدة التدريب

مدة التدريب	قصير المدى	متوسط المدى	طويل المدى
	24	11	5

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

شكل رقم 04 - 11 دائرة نسبية توضح لمدة التدريب



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

نلاحظ من خلال الشكل أن معظم التدريب التي أجراه الموظفون كانت قصيرة المدى وهذا راجع إلى إنخفاض تكاليف التربصات القصيرة وحاجة الشركة إلى الموظفين لقلة عددهم، وحاجتها إليهم دائما.

المطلب الثالث: نتائج الدراسة الميدانية

تحليل فعالية تدريب في شركة أوريدو من وجهة نظر مفردات العينة:

سنحاول من خلال هذه الدراسة قياس أثر التدريب من خلال معرفة ما أن كان الموظفون في الشركة بعد مشاركتهم في البرامج التدريبية هل ستظهر فعالية التدريب من خلال الأداء بالمقارنة بين مرحلتين قبل التدريب وبعده وهذا من خلال الأجوبة على عبارات محاور الإستبيان الموجه إلى إليهم .

الجدول رقم 04 - 09 الأوزان المعطاة لخيارات الإجابة في قائمة الإستقصاء

الرأي	الرموز
غير موافق تماما	1
غير موافق	2
محايد	3
موافق	4
موافق تماما	5

المصدر أ. د. محمد بلال الزعبي – أ. عباس الطلافحة، "النظام الإحصائي spss"، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الثانية 2012 ص: 29.

و يركز الجزء الثاني على المقاييس الخاصة بالمتغير المستقل التدريب، إذ تناول ثلاث محاور للتدريب و هي: (مساهمة البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة لمتعاملين الشركة، مساهمة البرامج التدريبية في إكساب المهارات و المعارف للموظفين، دور البرامج التدريبية في تحسين أداء المتدربين)، و بموجب ذلك تم وضع أسئلة لكل منها، وقد إعتمدت في هذه الدراسة على معالجة البيانات باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية spss و ذلك باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ **مقاييس النزعة المركزية:** المتمثل في المتوسط الحسابي بإعتباره قيمة رقمية تمثل وتتأثر بكل المتغيرات الأخرى.
- ✓ **مقاييس التشتت:** المتمثل في الإنحراف المعياري الذي يوضح لنا مدى تجمع البيانات حول متوسطها أو تشتتها بعيدا عنه.

الجدول رقم 04-10 توزيع الفقرات على أبعاد المتغير المستقل (التدريب)

الرقم	أبعاد المتغير المستقل (التدريب)	العبارات
01	مساهمة البرامج التدريبية في تحسين نوعية الخدمات المقدمة	1 – 5
02	مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المهارات والمعارف للمتدربين	6 – 12
03	دور البرامج التدريبية في تحسين أداء المتدربين	13 - 20

المصدر من إعداد الطالب

التحليل الوصفي للبيانات:

بما أن مخرجات التدريب تتوقف على البرامج التدريبية المبرمجة للموظفين، كان لابد منا أن نحاول قياس أو تقييم برامج التدريب من حيث فعاليتها، و ما مدى مساهمتها في إكتساب المعارف و المهارات من طرف المتدربين بعد القيام بعملية التدريب، مع إبراز دورها في تحسين أدائهم، و لأجل ذلك سنحاول عرض البيانات و تحليلها.

الجدول 04 – 11 يوضح تقييم برامج تدريب المتدربين من حيث فعالية الخدمات المقدمة

الرقم	السؤال العبارة من 1 إلى 5	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
1	هل تهتم الشركة بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين في الشركة؟	4	9	6	13	8	3.30	1.305
2	هل يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للعاملين؟	6	11	6	10	7	3.02	1.368
3	هل تشرك الشركة العمال المعنيين بالتدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية؟	3	11	06	10	10	3.32	1.328
4	هل هناك أنواع مختلفة من البرامج التدريبية متوفرة للعاملين في الشركة؟	3	13	7	9	8	3.15	1.292
5	اذا كنت استفدت من العملية التدريبية، هل هناك تغييرات في معلوماتك وتحسن في أدائك مقارنة بفترة ما قبل التدريب؟	1	2	8	17	12	3.92	0.971
الإجمالي		-	-	-	-	-	3.342	0.160

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

جدول احصائي رقم 04 – 12 لحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري بالإعتماد على SPSS

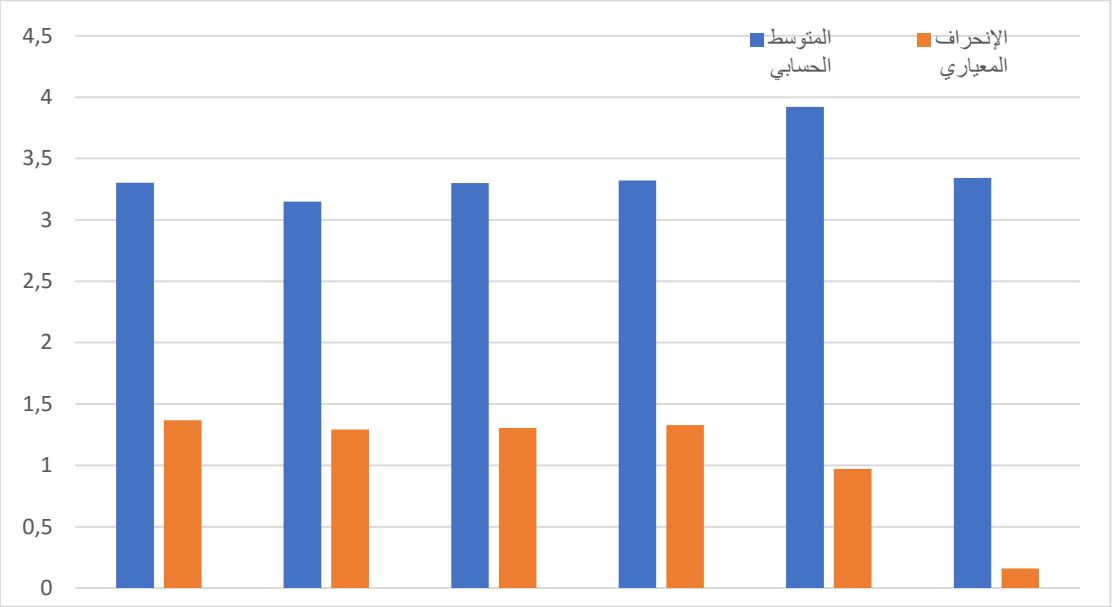
	N	Mini mum	Maxi Mum	Moye nne	Ecart type
a1	40	1	5	3.30	1.305
a2	40	1	5	3.02	1.368
a3	40	1	5	3.32	1.328
a4	40	1	5	3.15	3.292
a5	40	1	5	3.92	0.917
N valide (listwise)	40				

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات المتدربين كانت بخصوص أسئلة المحور الأول بالعبارات الموافقة (موافق و موافق تماما) في السؤال رقم 1، 2، 3، 4 ، 5 و هذا ما يدل على مدى إهتمام الشركة ببرمجة البرامج التدريبية، ورضا العاملين فيها بالسياسة المنتهجة من طرف الشركة بخصوص التدريب، و بأن لها فعالية في رفع أداء الخدمات المقدمة، أما بخصوص السؤال رقم 4 فكانت الإجابات مختلفة بين قياسات السلم بخصوص عدم تنوع البرامج التدريبية وعدم شمولها جميع التخصصات، و هذا الشيء الوحيد الذي أعيب على الشركة بخصوص برمجة البرامج التدريبية.

يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا إقتران الإنحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المؤشر الأول المتعلق تقييم برامج تدريب العاملين من حيث فعاليتها إتجاه الخدمات المقدمة للمتعاملين:

الشكل رقم 04 – 12 مدرج نسبي يوضح تقييم البرامج التدريبية



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الإنحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و إقرابها من الواقع العملي للشركة، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 05 بالإنحراف معياري قدره 0.971 والذي ينص على الإستفادة من العملية التدريبية وما ينتج عنها من متغيرات في معلومات المتدربين و تحسين أدائهم مقارنة بفترة ما قبل التدريب، ويأتي بعده السؤال رقم 03 بإنحراف معياري قدره 1,328 و المتعلق بإشراك الشركة للعمال المعنيين بالتدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية، و بعده السؤال رقم 01 و الذي يبين الإهتمام الذي توليه الشركة للتدريب كعملية مستمرة لمختلف الموظفين، تم يلي السؤال رقم 04 بمتوسط منخفض وإنحراف معياري 1.292 والذي بين عدم تنوع البرامج التدريبية نوعا ما، أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 02 بإنحراف معياري مرتفع قدر ب 1.368 و الذي يدل على عدم وجود معايير يحدد على أساسها العمال المستفدين من التدريب.

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.342 بإنحراف معياري قدره 0.160، وأن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، وقدرته على تفسير درجة الموافقة، والواقع أن البيانات تؤكد لنا مدى إهتمام الشركة بالتدريب كعملية مستمرة.

الجدول 04 – 13 يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المعارف من طرف المتدربين في الشركة

الرقم	السؤال العبارة من 6 الى 12	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
6	هل توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك؟	1	3	4	18	14	4.02	1.000
7	هل تساعدك المعلومات والمعارف المحصلة في التدريب على القيام بعملك بصورة أفضل من السابق؟	2	2	6	17	13	3.93	1.070
8	هل تعالج برامج تدريب كيفية تفادي الأخطاء المتعلقة بالعمل؟	1	1	4	18	16	4.18	0.903
9	هل تهتم الرامج التدريبية بالأسباب الرئيسة التي أدت بالعمال في الوقوع في إخطاء الفنية؟	1	4	13	13	9	3.60	1.008
10	هل تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير، إستخدام الإعلام الآلي؟	5	7	10	12	6	3.17	1.259
11	هل تسمح البرامج التدريبية بمعرفة أخر التقنيات المستحدثة؟	3	6	5	16	10	3.60	1.236
12	هل تسمح البرامج التدريبية من تحصيل معارف وأساسيات إستخدام الوسائل والتجهيزات التقنية الجديدة؟	3	4	6	16	11	3.70	1.203
الإجمالي		-	-	-	-	-	3.742	0.136

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

جدول احصائي رقم 04 – 14 لحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري بالإعتماد على SPSS

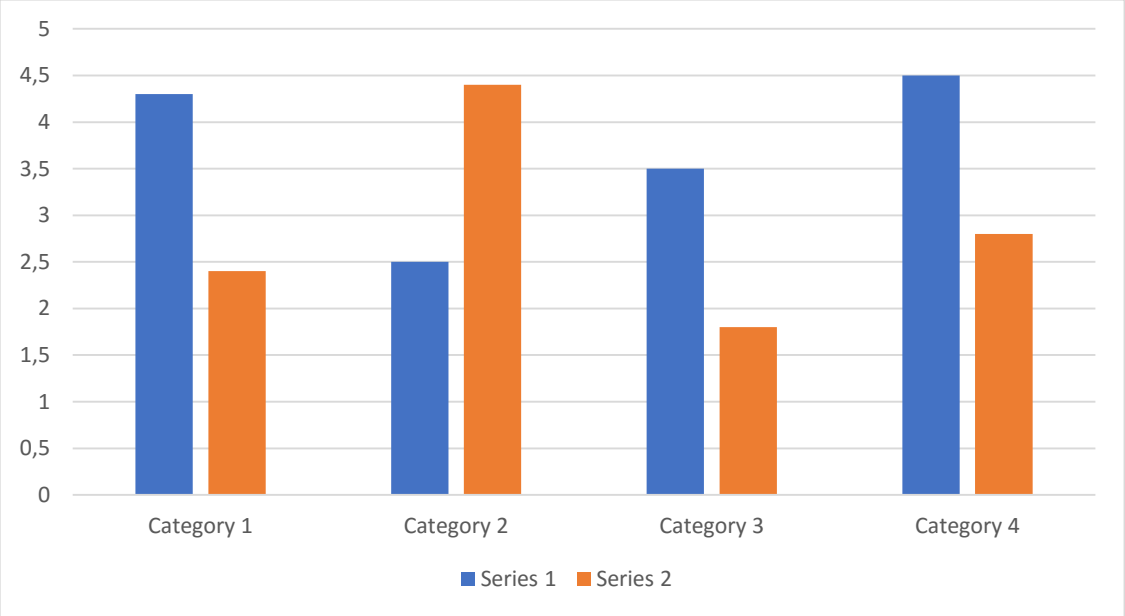
	N	Mini mum	Maxi Mum	Moye nne	Ecart type
a6	40	1	5	4.02	1.000
a7	40	1	5	3.93	1.071
a8	40	1	5	4.18	0.903
a9	40	1	5	3.60	1.008
a10	40	1	5	3.17	1.259
a11	40	1	5	3.60	1236
a12	40	1	5	3.70	1.203
N valide (listwise)	40				

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات المتدربين كانت بخصوص أسئلة المحور الثاني بعبارات الموافقة (موافق و موافق تمام)، في جميع الأسئلة من السؤال رقم 6 الى 12 بخصوص مساهمة البرامج التدريبية من تمكين العمال من إكتساب مهارات ومعارف جديدة و هذا ما يدل على الدور الكبير الذي يلعبه التدريب في تطوير الكفاءات و تمكين العمالة من مسايرة التطورات الحاصلة في مجالهم، و تمكينهم من التعامل مع الأجهزة تقنية المتطورة وبخصوص مواضيع التسيير وإستخدام الإعلام الألي ومن خلال هذه الدراسة تبين لنا بأن للتدريب دور كبير في جميع المجالات:

و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا إقتران الإنحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المؤشر الثاني المتعلق مساهمة البرامج التدريبية من تمكين العاملين في الشركة من إكتساب مهارات ومعارف :

الشكل رقم 04 – 13 مدرج نسبي يوضح مدى مساهمة البرامج التدريبية في اكساب المعارف والمهارات من طرف المتدربين في الشركة



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الإنحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة و إقترابها من الواقع العملي للشركة، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 08 بإنحراف معياري و قدره 0.903 و الذي ينص على معالجة برامج تدريب للتقنين و الفنيين كيفية تفادي الأخطاء المتعلقة بالعمل و يأتي بعده بعده السؤال رقم 06 بإنحرف معياري و قدره 1.000 و الذي بين لنا أن البرامج التدريبية توفر تشكيلة واسعة و متنوعة من المعارف و المهارات، و بعده السؤال رقم 07 و الذي وضح ما جاء في السؤال الذي سبقه مدى مساعدة المعارف و المعلومات المحصلة من التدريب على القيام بعملك بصورة أفضل من السابق، تم يلي السؤال رقم 12 بإنحراف معياري قدره 1.203 و الذي يبين أن البرامج التدريبية تسمح بتحصيل معارف و أساسيات إستخدام الوسائل والتجهيزات التقنية الجديدة، تم يليه السؤالين 09 و 10 بمتوسط حسابي قدره 3.60 و إنحراف معياري متقارب قدر ب 1.008 و 1.236 على التوالي و بين لنا أن الدورات التدريبية بمعرفة أخر التقنيات المستحدثة أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 10 بإنحراف معياري و قدره 1.259 و الذي يدل على عدم إهتمام البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير.

- إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.742 بإنحراف معياري قدره 0.136، وأن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، وقدرته على تفسير درجة الموافقة، والواقع أن البيانات تؤكد لنا مدى توفير البرامج التدريبية المعلومات والمهارات لعمال الشركة.

الجدول 04 – 15 يوضح دور البرامج التدريبية في تحسين أداء لعمال

الرقم	السؤال العبارة من الى 20 13	التكرارات					المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري
		غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما		
13	هل تتطرق البرامج التدريبية إلى مواضيع حول أخلاقيات العمل؟	1	6	8	18	7	3.60	1.033
14	هل تحسسك البرامج التدريبية وتشجعك باستمرار على التكفل الجيد بالزبائن؟	3	5	12	10	10	3.47	1.219
15	هل تؤكد برامج تدريب على الأثر السلبي للتفرقة الإجتماعية وتحسسك بخطورتها على اداء الخدمة؟	1	4	13	17	5	3.53	0.933
16	هل تؤدي خبرة المدربين إلى تغيير الاتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأفضل؟	2	9	8	11	10	3.45	1.239
17	بعد المشاركة في برامج تدريبية مباشرة، هل تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية؟	2	3	8	19	8	3.70	1.043
18	هل الإشباع التدريبي للعاملين يعزز روح المشاركة وحب العمل؟	2	2	5	20	11	3.90	1.033
19	هل يؤدي التدريب إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف الخدماتية؟	1	-	9	17	13	4.02	0.891
20	هل يساعد التدريب على تخفيض الوقت اللازم لأداء نفس العمل؟	2	6	9	13	10	3.57	1.174
الإجمالي		-	-	-	-	-	3.655	0.131

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الإستبيان

جدول احصائي رقم 04 – 16 لحساب المتوسط الحسابي والإنحراف المعياري بالإعتماد على SPSS

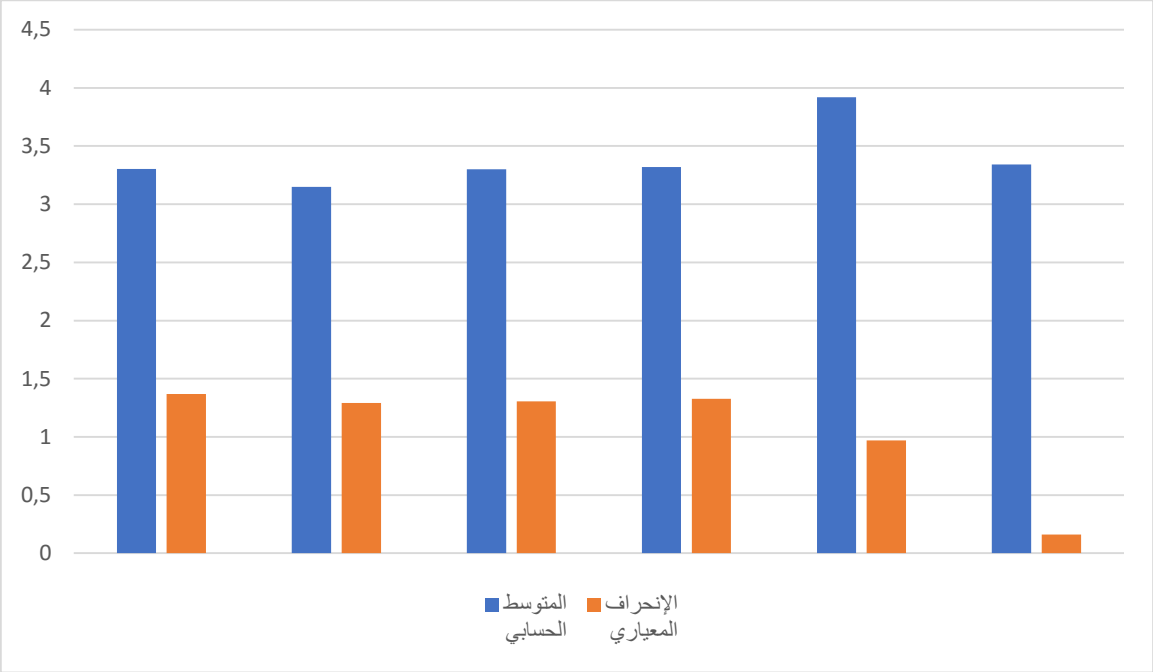
	N	Mini mum	Maxi Mum	Moye nne	Ecart type
a13	40	1	5	3.60	1.033
a14	40	1	5	3.47	1.219
a15	40	1	5	3.53	0.933
a16	40	1	5	3.45	1.239
a17	40	1	5	3.70	1.043
a18	40	1	5	3.90	1.033
a19	40	1	5	4.02	0.891
a20	40	1	5	3.57	1.174
N valide (listwise)	40				

المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على مخرجات spss

من خلال نتائج الجدول الموضح أعلاه تبين لنا بأن إجابات المتدربين كانت بخصوص أسئلة المحور الثالث بالعبارات الموافقة للقيم (موافق وموافق تماما) في السؤال رقم 13، 15، 17، 18، 19 و 20 بخصوص دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء ، و هذا ما يدل على الدور الذي يلعبه التدريب في تحسين العلاقة بين الموظفين و المتعاملين من خلال المواضيع التي تعالجها هذه البرامج مثل التطرق البرامج تدريبية حول أخلاقيات العمل، و التشجيع على التكفل الجيد بالمتعاملين، أما بخصوص السؤال رقم 14 و 16 فكانت الإجابات متساوية تقريبا بين قياسات السلم بخصوص مساهمة البرامج التدريبية في التشجيع على التكفل بالمتعاملين.

و يمكن تمثيل بيانات الجدول أعلاه بالمدرج النسبي الذي يوضح لنا إقتران الإنحراف المعياري بالمتوسط الحسابي بالعبارات الخاصة بقياس المؤشر الثاني المتعلق مساهمة البرامج التدريبية من تمكين العاملين في الشركة من إكتساب مهارات ومعارف:

الشكل رقم 04 – 14 مدرج نسبي يوضح دور البرامج التدريبية في تحسين الأداء العمال



المصدر من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الجدول أعلاه

من الشكل أعلاه يتضح جليا أن نسب الإنحراف المعياري في مجملها تقترب من الواحد الصحيح، مما يعني أن نسبة تشتت القيم لم تكن كبيرة، و هو ما يؤكد من جهة أخرى دقة صياغة الأسئلة واقترابها من واقع العملي للشركة، حيث أن أعلى متوسط حسابي كان للسؤال رقم 19 بإنحراف معياري قدره 0.891 والذي ينص على أن التدريب يؤدي إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف الخدماتية، تم يليه السؤال رقم 15 بإنحراف معياري 0.933 ونص على ان التدريب يؤكد على الأثر السلبي للتفرقة الإجتماعية بين المتعاملين وتحسس بخطورتها، و يأتي بعدها السؤال 13 و 18 بإنحراف معياري قدره 1.033 و الذي بين لنا أن البرامج التدريبية تتطرق إلى مواضيع حول أخلاقيات العمل و تعزز روح المشاركة و الإنتماء إلى المؤسسة و حب العمل، و بعده السؤال رقم 17 بإنحراف معياري 1.043 و الذي بين أنه بعد المشاركة في التدريب أن المتدرب يشعر بأنه قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية تم تلي الأسئلة رقم 14 و 20 بإنحراف معياري متقارب و التي بينت أن البرامج التدريبية تحسس و تشجع على ضرورة التكفل الجيد بالزبائن أما أقل متوسط حسابي كان للسؤال رقم 16 بإنحراف معياري مرتفع قدر ب 1.239 و الذي يبين أن خبرة المدربين لا تؤدي دائما إلى تغيير الإتجاهات السلوكية للمتدربين.

إذ يبدو من الشكل أعلاه أن المعدل العام للمتوسطات الحسابية بلغ 3.655 بإنحراف معياري 0.131، وأن تدني قيمة الإنحراف المعياري تعكس لنا مدى دقة المتوسط الحسابي، وقدرته على تفسير درجة الموافقة، والواقع أن البيانات تؤكد لنا للبرامج التدريبية فعالية كبيرة من خلال رفع الأداء المتدربين.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية للتعرف على أثر تدريب عمال من شركة أوريدو (مزودي شبكات ومهندسي في تكنلوجيا الوصول اللاسلكي)، و إستعملت لذلك قائمة الإستقصاء كأداة للدراسة، و قد صممتها وفق مقياس ليكرت الخماسي، و كمرحلة أولى قمت بتوزيعها على عينة الدراسة المتدربين، و بعد ذلك قمنا بتفريغ قائمة الإستقصاء من خلال الاعتماد على البرنامج الاحصائي spss حيث قمت بحساب المتوسطات الحسابية والإنحراف المعياري لجميع عبارات الإستقصاء.

و إنطلاقا من عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن إتجاهات الأفراد العاملين في الشركة محل الدراسة بأن للتدريب فعالية كبيرة من خلال تحسين الخدمات المقدمة للمتعاملين، فقد كشفت عن موافقتهم على الأسئلة و المتوسط الحسابي الإجمالي يعبر عن ذلك إذ بلغ 3.579 فعبر عن موافقتهم للطريقة التي تبرمج البرامج التدريبية إلا أن هذا لا يعني عدم وجود نقائص في هيكل ومسار العملية التدريبية، كما أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بمستوى إدراك أفراد العينة لأبعاد فعالية التدريب في الشركة، أنه هناك موافقة كبيرة على أن تحسين الخدمات للمقدمة للمتعاملين من طرف الشركة يتم تحقيقها من خلال تفعيل العملية التدريبية.

خاتمة عامة

إن التقدم العلمي الذي يشهده العالم اليوم يفرض على المؤسسات و الشركات سواء كانت عالمية أو محلية أن تتبنى المفاهيم الإدارية الحديثة في الإدارة إذ أرادت تحقيق أهدافها بكفاءة و فاعلية، و من هذه المفاهيم الإدارية الحديثة الإيمان الكامل بضرورة وجود وتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات من أجل البقاء و الإستمرار و مواجهة التغيرات و التحديات المختلفة في ظل العولمة، وشركات الإتصالات هي جزء من البيئة العالمية تتأثر وتؤثر فيها وهناك تحديات و تغيرات سريعة جداً تؤثر على هذا النوع من الشركات، و هذا بالتالي يتطلب الإهتمام بالأفراد العاملين وتدريبهم بحيث تكون لديهم المعرفة و المهارات المختلفة لمواجهة هذه التغيرات السريعة في كافة نواحي الحياة الاقتصادية والتكنولوجية.

إن إستراتيجية التدريب لها دور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية وبالتالي التأثير على أداء الشركة بشكل عام وخصوصا ً في مجال تحقيق التحسين المستمر في تأدية خدمات الاتصال اللاسلكية، بحيث يجب أن يعمل التدريب في إطار أكبر يشمل البرامج التدريبية على مستوى الشركة ككل والتي هي عبارة عن تصور مبدئي للرؤى المستقبلية للشركة ورسم سياستها وتحديد غايتها على المدى البعيد وبيان نقاط القوة والضعف وذلك بهدف إتخاذ القرارات الإستراتيجية الصحيحة.

لقد أصبح التدريب في الوقت الحاضر إستثمارا في رأس المال البشري، حيث يعتبر من أهم السبل الأساسية لتكوين أفراد مناسبين من حيث الكم والنوع لكونه يعمل على تزويدهم بالمعلومات والمهارات الإدارية والفنية اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية وهذا بالتالي ينعكس بشكل إيجابي على عمل وأداء الشركة بشكل عام.

إن عملية تدريب العاملين في شركات الاتصال تعتبر إحدى أهم العناصر في تحسين الأداء والرفع من نوعية الخدمات المقدمة للمتعاملين، وإن التحسين المستمر لمعارف ومهارات وسلوكيات مقدمي الخدمات كمزودي الشبكات لها الأثر الأكبر في تحقيق الفعالية وتحسينها وتعزيز الكفاءة التشغيلية وخفض التكاليف وتحقيق رضا المتعامل، وأنه لا يمكن تحقيق التحسين المستمر إلا من خلال تدريبهم، من أجل تحقيق الكفاءة التشغيلية والتميز في تقديم الخدمات اللاسلكية بما فيها الانترنت السريع.

نتائج الدراسة:

تبين من الدراسة الميدانية أن التدريب قد إكتسب أهمية عالية كوسيلة لتحقيق الفعالية ولتحسين خدمات الإتصال ورفع الأداء في شركات الاتصال وفقا لإتجاهات أفراد العينة، الذين عبروا أيضا عن إمكانية

مقبولة لتطبيق التدريب وفق أسس مفهوم رفع الأداء في شركاتهم للإتصال، ويمكن تحديد أهم الاستنتاجات التي توصلت لها هذه الدراسة فيما يلي:

- وجود اتجاهات قوية لدى مفردات العينة في شركة الاتصالات الاسلكية أوريدو محل الدراسة تبين قوة إهتمام إدارة الشركة بالعملية التدريبية.
- وجود قناعة عالية لدى المهندسين والعمال في الشركة بأن الوصول لتحسين خدمات الاتصال يتطلب تطبيق عناصر التدريب وفق الأهمية التي بينتها المتوسطات الحسابية.
- إن للتدريب دور كبير في توفير المعلومات والمهارات للعمال وبالتالي يرفع من فعالية تقديم خدمات الاتصالات وتحسين بعض السلوكياتهم.
- أكدت آراء المتدربين أن التدريب يعمل على صقل كفاءة أدائهم وهذا من جهة الواقع العملي والذي يتفق مع الجانب النظري الذي تناولناه في الدراسة والذي يؤكد أن من الأهداف الأساسية للتدريب هو رفع و زيادة كفاءة أداء العاملين.
- إن المتدربين، المستجوبين لديهم قناعة كاملة بأن التدريب يؤدي الى رفع كفائتهم، وبأن التدريب يساعد في حل المشاكل التي تواجههم، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة (لأبعاد التدريب) تحديد الإحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تنفيذ العملية التدريبية، تقييم العملية التدريبية، مجتمعة في تحسين مستوى الفعالية لتقديم الخدمات الإتصالات والسعي للحصول على رضا المتعامل.

1. إختيار نتائج الفرضيات:

وبعد الدراسة ومعالجة البيانات أصل إلى أنني نقبل بالفرضية **الأولى والثانية والرابعة** كإجابة عن الأسئلة المطروحة.

تقول الفرضية الأولى فهم أساسيات ومفاهيم إدارة الموارد البشرية يساعد على الرفع من كفاءة الخدمات المقدمة وهو ما تأكد من خلال هذا البحث فالإحاطة بكل جوانب إدارة الموارد البشرية يساعد الإدارة على إختيار الصحيح للعنصر البشري وتوجيهه بشكل يخدمها.

تقول الفرضية الثانية بأن النشاط التدريبي يساهم في تحسين مستوى أداء الأفرد بمنظمة الأعمال الدولية وصولا الى رفع مستوى الخدمات المقدمة وهو ما تأكد في ضوء التطورات المتسارعة بحيث تتطلب تجديد معارف وكسب المزيد من الخبرات للوصول للأهداف المنشودة.

أما الفرضية الرابعة فتقول بأن الضعف في فعالية أداء الأفراد بعد قيام بنشاط تدريبي يعود إلى غياب تقييم لنشاط التدريبي فهي صحيحة لأنه بدون تقيم قائم على أسس صحيحة لا يمكن أن ننتظر النتائج المتوقعة من التدريب.

من خلال دراسة الحالة التي قمنا بها إلتمسنا نقص في تنوع البرامج التدريبية على الرغم من توفرها إلا انها لا تمس كل الاقسام في الشركة وبالتالي نرفض **الفرضية الثالثة**.

2. الإقتراحات والتوصيات:

سعيا إلى تحسين خدمات الاتصال الاسلكية في شركة أوريدو، وبناءا على ما تم التوصل إليه من نتائج فإن الدراسة توصي بما يلي:

- ترسيخ القناعة لدى الشركة والعاملين في كافة المستويات التنظيمية بأهمية التدريب والفوائد الناجمة عن تطبيقه، ودون إقتناع الشركة بأهمية التدريب فإن أي جهد يبذل وفي أي مستوى كان لن يكتب له النجاح، كذلك لا بد من ترجمة الإقتناع إلى ممارسات فعلية ملموسة، وتوفير الموارد المادية والبشرية الكافية.
- إعداد الخطط التدريبية السنوية للتدريب وفقا للاحتياجات التدريبية بمشاركة إطارات من مختلف المستويات، كما نوصي بتنويع البرامج التدريبية.
- تقييم البرامج التدريبية بشكل مستمر والإستفادة من الخبرات المحلية والأجنبية في وضع هذه البرامج وحتى استقدام مدربين من خارج الوطن لتدريب العاملين، وعملية التقييم يجب أن تتضمن أهداف التدريب وطرق التدريب وآلية التدريب وزمن ومكان التدريب والوسائل المستخدمة لتنفيذ البرنامج التدريبي والتكاليف وعدد الشكاوى وسلوك المتدربين.

الملاحق

إستبيان البحث

الجمهورية الجزائرية الدمقراطية الشعبية

جامعة الدكتور ييحي فارس – المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

إستبيان موجه للعمال (مزودي الشبكات و تقني تكنلوجيا الوصول اللاسلكي)

موضوع البحث: فعالية تدريب الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية

دراسة حالة (شركة أوريدو للإتصالات)

الرجاء من الراغبين في المشاركة في هذا العمل، القيام بملأ هذه الإستمارة و الهدف من هذا الإستبيان هو معرفة مدى مساهمة برامج التدريب التي يستفيد منها المتدربون في الشركة - و التي تشمل التربصات ، الندوات، الأقسام الدراسية، الملتقيات الوطنية و الدولية... إلخ – في تحسين نوعية الخدمات التي تقدمها الشركة للمتعاملين.

و قبل ذلك، من المهم قراءة التوجيهات التالية:

1. سرية البيانات الشخصية مضمونة.
2. لا تستخدم هذه الإستمارة إلا في حدود هذا البحث.
3. مشاركتكم الجادة ضرورية للوصول إلى نتائج صحيحة.
4. الإجابة تكون بشطب خانة واحدة بالنسبة لكل عبارة.

شكرا جزيلا على إهتمامكم و مشاركتكم، و على إجاباتكم الصريحة.

استبيان البحث

إن المعلومات المقدمة في هذا الإستبيان هي سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي.

تستطيع الإجابة على الأسئلة المرفقة بوضع علامة (x) في خانة واحدة.

البايانات الشخصية:

الجنس: ذكر ☐ انثى ☐

الوظيفة: مزود شبكات ☐ تقني تكنلوجيا لوصول اللاسلكي ☐

عدد سنوات الخبرة في الشركة: من 1 – 3 سنوات ☐ من 3 – 5 سنوات ☐

من 5 الى 8 سنوات ☐ من 8 – 10 سنوات ☐ من 10 – 15 سنة ☐ اكثر من 15 سنة ☐

هل مشاركتك في البرامج التدريبية كانت: بناءا على طلبك ☐ في إطار الترقية ☐ سياسة الشركة ☐

- إذا كانت مشاركتك بناءا على طلبك ماهي الأسباب التي دفعتك لذلك:

تحسين المستوى المهني ☐ تجديد المعرفة والمهارة ☐

تحسين المستوى المادي ☐ الحصول على ترقية ☐

اسباب اخرى اذكرها .....

هل التدريب الذي تلقيته كان في: الشركة ☐ خارج الشركة ☐ داخل الوطن ☐ خارج الوطن ☐

هل التدريب الذي تلقيته كان: قصير المدي ☐ متوسط المدى ☐ طويل المدى ☐

عبارات المحور الأول: بيانات حول البرامج التدريبية

1) تهتم الشركة بالتدريب كعملية مستمرة لمختلف العاملين في الشركة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

2) يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال التقييم الدوري للعاملين

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

3) تشرك الشركة العمال المعنيين بالتدريب في تحديد الإحتياجات التدريبية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

4) هناك أنواع مختلفة من البرامج التدريبية متوفرة للعاملين في الشركة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

5) إذا كنت إستفدت من العملية التدريبية، هل هناك تغييرات في معلوماتك وتحسن في أدائك مقارنة بفترة ما قبل التدريب

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

عبارات المحور الثاني: بيانات حول أهداف التدريب

6) توفر لك البرامج التدريبية تشكيلة واسعة ومتنوعة من المعارف والمهارات الضرورية لأداء عملك

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

7) تساعدك المعلومات والمعارف المحصلة في التدريب على القيام بعملك بصورة أفضل من السابق

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

8) تعالج برامج التدريب كيفية تفادي الأخطاء المتعلقة بالعمل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

9) تهتم البرامج التدريبية بالأسباب الرئيسة التي أدت بوقوع العمال في إخطاء الفنية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

10) تقدم البرامج التدريبية مواضيع ذات طابع خاص مثل التسيير، إستخدام الإعلام الآلي

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

11) تسمح البرامج التدريبية بمعرفة أخر التقنيات المستحدثة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

12) تسمح البرامج التدريبية بتحصيل معارف وأساسيات إستخدام الوسائل والتجهيزات التقنية الجديدة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

عبارات المحور الثالث: دور التدريب في تحسين الأداء

13) تتطرق البرامج التدريبية إلى مواضيع حول أخلاقيات العمل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

14) تحسسك البرامج التدريبية و تشجعك بإستمرار على التكفل الجيد بالزبائن

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

15) تؤكد برامج تدريب على الأثر السلبي للتفرقة الإجتماعية و تحسسك بخطورتها على أداء الخدمة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

16) تؤدي خبرة المدربين إلى تغيير الإتجاهات السلوكية للمتدربين نحو الأفضل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

17) بعد المشاركة في برامج تدريبية مباشرة، هل تشعر بأنك قادر على تأدية خدمات ذات نوعية عالية

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

18) هل الإشباع التدريبي للعاملين يعزز روح المشاركة وحب العمل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

19) هل يؤدي التدريب إلى زيادة الرغبة في بذل مجهودات أكثر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

20) هل يساعد التدريب على تخفيض الوقت اللازم لأداء نفس العمل

موافق تماما	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق تماما
☐	☐	☐	☐	☐

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: الكتب العربية

1) د. ناصر احمد أبو شيخة "إدارة الموارد البشرية إطار نظري وحالات عملية"، دار صفاء لطباعة والنشر والتوزيع، المملكة الهاشمية الأردنية، الطبعة الثانية، سنة 2013.
2) د. نعيم إبراهيم الظاهر "أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها"، دار جدار الكتاب العالمي لنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2010.
3) د. حنا نصر لله "إدارة الموارد البشرية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2013.
4) د. نوال عبد الكريم الأشهب "إدارة الموارد البشرية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2015.
5) د. مصطفي يوسف كافي، "إدارة الموارد البشرية من منظور إداري – تنموي – تكنولوجي– عولمي"، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة العربية الأولى، سنة 2014.
6) د.حسين حريم "إدارة الموارد البشرية إطار متكامل"، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2013.
7) د. إسماعيل حجازي – أ. معالم سعاد "تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات"، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، سنة 2013.
8) حبيب الصحاف "معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين"، مكتبة لبنان، ط 1، بيروت لبنان، سنة 1997.
9) منير بن أحمد بن دريدي، "استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية – التدريب – الحوافز"، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية 2015.
10) أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية مصر، سنة 2001.
11) صلاح الدين عبد الباقي "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجمعية الجديدة للنشر، الإسكندرية مصر، سنة 2002.
12) طاهر محمود الكلالده "تنمية وإدارة الموارد البشرية"، الأردن: دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1 سنة 2008.
13) د. سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية"، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، سنة 2000.
14) د. على السلمي "إدارة الموارد البشرية"، مكتبة الادارة الجديدة، القاهرة، سنة 1998.

15) محمد سعيد سلطان "إدارة الموارد البشرية"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر.
16) راوية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، سنة 1998-1999.
17)محمد بلال إسماعيل "إدارة الموارد البشرية."، دار الجامعة الجديدة، سكندرية، 2004.
18) ذوقان عبيدات الجوهري، "البحث العلمي: مفهومه أدواته وأساليبه"، دار الفكر عمان، سنة 2001.
19)أحمد ماهر "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية القاهرة، 2004.

الأطروحات والرسائل والجامعية:

1- أطروحات الدكتوراه:

- سيد أحمد حاج عيسى، "أثر تدريب الأفراد على تحسين الجودة الشاملة"، رسالة لنيل درجة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، فرع تسويق، جامعة الجزائر 03، سنة (2011).

2- رسائل الماجستير:

- قريشي محمد صالح، "تقييم فعالية برامج تدريب الموارد البشرية"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة، لسنة (2005).
- بعاج الهاشمي "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة"، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص: إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 03، سنة 2010
- إياد حماد " تدريب وتنمية الموارد البشرية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: إدارة أعمال، جامعة دمشق، سنة 2009.
- إيمان ناصح "إتجاهات المستهلك نحو ممارسات الخداع الإعلاني من قبل المؤسسات الاقتصادية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، تخصص: العلوم التجارية والمالية، المدرسة العليا للتجارة، سنة 2014، ص 74.
- نايتي سامي "دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين الخدمة في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009/2008. (غير منشورة).

3- رسائل الماستر:

- قاسمي أسماء "أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة "، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص: علم الإجتماع، جامعة العقيد أكلي محند ولحاج بالبويرة، سنة 2012.

4- المجلات والدوريات:

1. بوحنية قوي، مطبوعة جامعية بعنوان إدارة الموارد البشرية: (المداخل النظرية)، الجزائر: مكتبة كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزء الأول، 2009.
2. احمد عيدان جاسم، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والادارية، "تقييم مصداقية البرامج التدريبية المنفذة من خلال قياس مخرجاتها" المجلد 4 العدد 8، جامعة الأنبار، كلية الإدارة والاقتصاد، الرمادي، 2012.
3. الأستاذة نادية بعج، دليل تقييم برامج التدريب، المعهد القضائي الفلسطيني 2012.

ثانيا: باللغة الأجنبية

1- Livres

2- Jean-Marie Peretti. Ressources humaines. 5 ème Ed. Ed Vuibert. Paris. 2000.

3- Geneviève Lacono. Gestion des ressources humaines. Casbah Editions. Alger.

4- Jean-Marie Peretti. Ressources humaines.

2- Sites internet :

1. http://www.abahe.co.uk/b/human-resources-as-a-system/human-resources-as-asystem-19.pdf
2. http://www.djelfa.info/vb/showthread.php
3. http://www.gulfbase.com
4. www.ooredoo.com الموقع الرسمي لشركة اوريدو
5. https://www.mpttn.gov.dz/ar/content/%D8%A3%D9%88%D8%B1%D9%8A%D8%AF%D9%88
6. http://yarjana.blogspot.com هشام شلال ، جريدة" جيجل نيوز