

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس أكاديمي  
في علوم التسيير تخصص إدارة اعمال  
تحت عنوان:

تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة الخدمية  
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة-

تحت إشراف:  
- د. بتغة صونية

من إعداد:  
- احمد عزي فارس عبد الرحيم  
- عليم أسامة انيس  
- عاشور ذوادي  
- شاكر زياد

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين حمدا يليق بعظيم منته وواسع فضله حمد العاجز عن حق اداء شكر النعمة وله الحمد من قبل الامر ومن بعده على توفيقه لنا في مسعانا وتسديد خطانا فلا فضل الا منه ولا اعتماد الا عليه .

و نطلاقا من قوله صلى الله عليه و سلم انه من لا يشكر الناس لا يشكر الله نتقدم بالشكر المكلل بالتقدير الى الاستاذة بتغة صونية عرفانا لها على توجيهاتها القيمة والى جميع اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير و اخص بالذكر اساتذة قسم علوم التسيير .

كما وجب علينا ان لا ننسى كل من ساهم من قريب او من بعيد في تزويدنا بالمعلومات و الوثائق فنشكر كل ايطارات وعمال شركة اتصالات الجزائر , راجيا من الله ان يجزيهم عنا خير الجزاء ونعطر ختامنا بمسك الشكر الى كل اساتذة وطلاب وعمال جامعة محمد بوضياف المسيلة

# إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى واهله ومن في اما بعد.

الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بهذه الثمرة الطيبة ثمرة الجهد و النجاح بفضلته

تعالى مهداة الى الوالدين الكريمين حفظهما الله و ادامهما نورا لدربي .

لكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة و اخوات رعاهم الله ووفقهم .

الى كل الاساتذة اللذين دعمونا في انجازنا هذا.

الى كل من كان لهم اثر على حياتي والى كل من احبهم قلبي ونسيهم قلبي .

يهدف هذا البحث الى تسليط الضوء على موضوع تصميم البرامج التدريبية في المؤسسات الخدمية بصفة معمقة و التطرق الى اهم عناصر وخطوات هذا الاخير حيث تمت الدراسة من خلال المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال عرض مجموعة من البيانات التي تثري الموضوع وكذلك تم استعمال اسلوب المقابلة للحصول على اكبر قدر ممكن من المعلومات من مؤسسة اتصالات الاجزائر حول موضوعنا هذا وخاصة فيما يخص تصميم وتطبيق البرامج التدريبية واساليبها وتوصلنا الى ان مؤسسة اتصالات الجزائر تولي اهمية كبيرة لتدريب مواردها البشرية في مختلف الوظائف عندها وهذا مايضمن استمرار نموها .

**الكلمات المفتاحية:**

تدريب ، برنامج تدريبي ، موارد بشرية ، مؤسسة خدمية ، مهارات ، خبرة

## ABSTRACT

This research aims to shed light on the issue of designing training programs in service institutions in an in-depth manner and to address the most important elements and steps of the latter. As much information as possible from Algeria Telecom on our topic, especially with regard to the design and application of training programs and methods, and we concluded that Algeria Telecom attaches great importance to training its human resources in its various jobs, and this guarantees its continued growth.

**Keywords:** Training, training program, human resources, service institution, skills, experience

الصفحة	العنوان
	كلمة شكر
	اهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الاشكال و الجداول
أ, ب	مقدمة
8-1	المبحث الاول: الجوانب النظرية للموضوع
2-1	المطلب الاول: الدراسات السابقة.....
3-2	المطلب الثاني : مفهوم تدريب الموارد البشرية.....
5-3	المطلب الثالث: اساليب تدريب الموارد البشرية.....
7-5	المطلب الرابع :مراحل تدريب الموارد البشرية.....
8-7	المطلب الخامس : خصائص المؤسسة الخدمية.....
17-9	المبحث الثاني: الجوانب التطبيقية للموضوع
9	المطلب الاول : تعريف قطاع الاتصالات بالجزائر.....
12-9	المطلب الثاني: تعريف عام بمؤسسة اتصالات الجزائر.....
14-12	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر.....
15-14	المطلب الرابع: منهجية و اسلوب الدراسة.....
17-15	المطلب الخامس: تحليل البيانات واختبار الفرضيات.....
19-18	الخاتمة
21-20	قائمة المراجع
23-22	قائمة الملاحق

اولا قائمة الاشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	فروع مؤسسة اتصالات الجزائر	1
13	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	2

ثانيا قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	مناخ المقابلة لمؤسسة اتصالات الجزائر	1
16-15	بيانات المقابلة في مؤسسة اتصالات	2



يشهد المجتمع المعاصر موجة غير مسبوقه من التطور و التغيير تمتد بظلالها لتشمل كافة الابعاد الاقتصادية و الثقافية و التكنولوجية... ولم يعد هنالك ما يمكن وصفه بانه ثابت فكل ما حولنا اصبح يدور في فلك التطور و التغيير .

وتبعا لهذا التغيير ولان الثروة الحقيقية لأي امة من الامم لا تكمن في الارض او المال او الاشياء التي تمتلكها بقدر ما تكمن في كمية الافكار البناءة التي تخلصها وتساعدنا في حل المشكلات التي تعيق تقدمها فقد باتت كافة المنظمات تراهن على الدور البشري في قيادة عجلة التطور والحقيقة انه لا يمكن لها تحقيق ما ترمي اليه هذه المرهنة بشكل ايجابي و فعال مهما امتلكت من امكانيات مادية اقتصادية الا من خلال الجهود العلمية المتواصلة و العطاء الفكري المتميز للعنصر البشري الذي بدوره تعقد عليه الكثير من الآمال المتجددة التي لا يمكن الايفاء بها على الوجه الاكمل مالم يحصل على التنمية المهنية و التدريب المتواصل بالشكل الصحيح.

ونظرا لأهمية موضوع التدريب و التنمية في العملية الادارية فقد دأبت العديد من المنظمات الى التوجه باستمرار نحو التركيز على التدريب و تنمية الموارد البشرية في مختلف القطاعات انطلاقا من ايمانها بان التدريب يمثل احد المحاور الاستراتيجية لتدعيم و تنويع مهارات و خبرات العاملين وهو العامل الحيوي الفعال الذي يستخدم لتنمية الموارد البشرية و تأهيلها للقيام بجميع المهام و الاعمال حيث ان التدريب يعد ذا اثر فعال على مردودية العنصر البشري وهو ضروري للمحافظة على قوة العمل ذات الكفاءة العالية ويعتبر اساس التغيير ومطلبا حتميا لنجاح المنظمة في الوصول الى اهدافها و غاياتها التي تسعى الى تحقيقها .

من كل ماسبق يتبادر لدينا السؤال التالي:

- ما هو واقع تطبيق البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة؟  
وللإجابة على هذا السؤال يمكننا من طرح بعض الاسئلة الفرعية كالأتي:

- ماهي متطلبات تصميم البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة؟
- هل مؤسسة اتصالات الجزائر على وعي بأهمية البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة ؟
- ماهي اهم المتطلبات تعيين المدرب المناسب في البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة ؟

### فرضيات الدراسة :

للإجابة على الاسئلة الفرعية قمنا بطرح الفرضيات التالية:

- اهم متطلب لتصميم البرامج التدريبية هو تحديد الهدف من التدريب و الاحتياجات التدريبية .
- المؤسسة واعية تماما باهمية البرامج التدريبية فهي تولي اهتماما لتطبيقها.



- اهم متطلب لتعيين مدرب مناسب في البرنامج التدريبي هي توفر الخبرة والمؤهلات.

### اسباب اختيار البحث:

- اهتمامنا الخاص بموضوع التدريب و تصميم البرامج التدريبية كأسلوب لتحقيق التقدم ومحاولة ربطه بالتخصص الدراسي.
- الرغبة في توسيع المعارف حول موضوع التدريب وتصميم البرامج التدريبية ومعرفة واقع تطبيقه في المؤسسات الجزائرية.

### اهمية البحث:

- يستمد البحث اهميته من اهمية الموضوع وذلك من خلال :
- الاهمية العلمية لهذا البحث تتمثل في اسهاماته الى حد ما بتعرف احد اهم وظائف الموارد البشرية الا وهو موضوع التدريب و تصميم البرامج التدريبية.

### اهداف البحث :

- نطمح من خلال بحثنا هذا الى الوصول لمجموعة من الاهداف وهي :
- تسليط الضوء على واقع تطبيق برامج التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- معرفة ماهية الاجراءات المتبعة لتصميم برامج التدريب .

### منهج الدراسة :

لإثبات صحة الفرضيات و الاجابة على الاسئلة ارتأينا ان يكون منهج دراستنا وصفي من خلال سرد الحقائق والمفاهيم المتعلقة بالموضوع اعتمادا على الكتب و الدراسات السابقة و القيام بمقابلات مع المؤسسة المدروسة .

### حدود الدراسة :

- الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة المسيلة.
- الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على تناول موضوع تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة الخدمية
- الحدود الزمنية : تناولت هذه الدراسة الفترة الزمنية الممتدة من 26 مارس الى 28 مارس 2023.

### اقسام البحث :

من اجل معالجة هذا الموضوع قمنا بتقسيمه الى مبحثين حيث يتطرق المبحث الاول الى الجزء النظري للموضوع و اما المبحث الثاني فقد خصصناه الى دراسة تطبيقية في المؤسسة.



المبحث الاول :  
-الجوانب النظرية للموضوع -

## تمهيد:

يعد التدريب من المواضيع الهامة والحساسة التي تحظى باهتمام كبير، حيث يسعى العامل من خلاله إلى تحسين مهاراته وأدائه قصد التكيف مع منصب عمله والقيام به دون أية صعوبات، كما أن التطور المستمر في التكنولوجيا وطغيان العولمة يفرض زيادة واضحة ودقيقة في المهارات والمعارف عند العمال، فعملية التدريب المستمر تعد اليوم من أهم الوسائل الفعالة لتحسين أداء العاملين في المؤسسة الذي هو عبارة عن سلوكيات العاملين وتصرفاتهم ومدى انجازهم للأعمال الموكلة إليهم، كما يخضع لإجراء عملية التقييم داخل المؤسسة والذي يتمثل بإصدار الحكم على هذه السلوكيات في العمل، فقد استقرت الرؤية الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى القريب والبعيد على حد سواء.

سنقوم في هذا المبحث بتقديم مختلف الجوانب النظرية لموضوع تدريب الموارد البشرية.

## المطلب الاول: الدراسات السابقة

الدراسات التي تناولت موضوع التدريب يمكن ذكر البعض منها:

### 1- دراسات باللغة العربية

الدراسات التي تناولت موضوع التدريب

**الدراسة الاولى : سوسن ارحيم "واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص، دراسة ميدانية":**

هدفت الدراسة إلى تعرف نقاط الضعف في نظام التدريب، إلى جانب تحديد الاحتياجات التدريبية كخطوة أساسية وجوهرية لعملية التدريب، وهدفت أيضاً إلى التعرف على أهم المشاكل التي تعيق سير عملية التدريب، وتكونت عينة الدراسة من كافة المنظمات الحكومية التي تحتوي على جهاز إداري مختص بالتدريب والبالغ عددها (46) مؤسسة حكومية (16) بنكاً من البنوك التجارية الأردنية و(5) منظمات تأمين و(8) مصانع أردنية وخلصت نتائج هذه الدراسة إلى عدم وجود خطط تدريب طويلة المدى في المنظمات حيث كانت غالبية الخطط سنوية، وأشارت إلى غياب الفهم والإدراك الكبير لأهمية البرامج التدريبية لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

### 2- دراسات باللغة الأجنبية:

**الدراسة الثانية : Abdelgadir N. And Abdelhafiz Elbadr "واقع ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية":**

هدفت الدراسة إلى معرفة ممارسات التدريب وأنشطته في البنوك البولندية، حيث تكونت عينة الدراسة من (30) بنك في بولندا، ولتحقيق أغراض الدراسة تمت الاستعانة بالمنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال تطوير استبيان تضمن ثلاثة مجالات للبحث هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير البرامج التدريبية، وتقييم فاعلية

<sup>1</sup> - سوسن ارحيم .واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية .رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة. جامعة اليرموك: إربد . الأردن.2002م

البرامج التدريبية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن العديد من هذه البنوك تتجاهل عملية تحديد الاحتياجات التدريبية، وغياب عملية تقييم نتائج البرامج التدريبية ، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على أداء الأفراد العاملين.<sup>1</sup>

– الدراسة الثالثة : **Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche, & Sean Ennis** " الأداء النموذجي في ممارسة التدريب التركيز على ممارسة التدريب " :

هدفت الدراسة إلى استقصاء ممارسات التدريب على مستوى تقديم الخدمة، حيث تكونت عينة الدراسة من عدد من موظفي (143) شركة خدمية في إيرلندا، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي وأسلوب المقابلة المنظمة لموظفي الشركات عينة الدراسة، حيث أظهرت أبرز النتائج إلى أن غالبية الشركات الكبرى تعمل على تقديم برامج تدريبية مكثفة ومخططة بشكل سليم مما يسهم وبشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى مهارة عالي، وبالتالي زيادة رضا الزبائن، أما الشركات الأخرى ، ومنها الشركات الصغيرة فقد جاءت النتائج بتدني مستوى البرامج التدريبية المقدمة للعاملين، كما أظهرت النتائج وجود فروق لصالح أصحاب الخبرات الطويلة.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : مفهوم تدريب الموارد البشرية

#### أولاً: مفهوم عام حول التدريب

هو عبارة عن عملية إكساب العاملين باختلاف مستوياتهم الوظيفية في المنظمة مهارات ومعرفة جديدة تساعدهم على امتلاك القدرة على الأداء الجيد في مسيرتهم الإنتاجية في الحاضر والمستقبل وبما يصب في مصلحة تحقيق أهداف المنظمة ، إضافة الى كونه عبارة عن إجراءات منظمة ومخطط لها لتعمل على مساعدة العاملين في التخلص من أي سلوك أو تصرف يؤدي الى رداءة أو بطء في الأداء ، ويتم إجراء التدريب من خلال برامج محددة بشكل دقيق حسب الهدف المقصود في المنظمة ، وتقع مسؤولية التدريب على عاتق إدارة المنظمة وإدارة الموارد البشرية والعاملين المتدربين ، فإدارة المنظمة يجب تهتم بإجراء عمليات التدريب للعاملين باعتبار ذلك جزء من مهمة استثمار المورد البشري ، أما إدارة الموارد البشرية فذلك جزء من مهمة إدارتها في إدارة وتطوير وتنمية العاملين ، أما بالنسبة للعاملين فإن أداء التدريب بشكل جيد وناجح هو جزء من مسؤوليتهم باتجاه المنظمة وضرورة تقديمهم الأفضل وتطوير مهاراتهم.<sup>3</sup>

#### ثانياً: مفاهيم أخرى لتدريب الموارد البشرية

تعددت واختلفت المفاهيم حسب وجهات نظر المفكرين ومنها:

<sup>1</sup> – Abdelgadir N. and Abdelhafiz Elbadr, Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement, *Journal of European Industrial Training*, 2001, Vol. 25, Issue 2/3/4.

<sup>2</sup> – Teresa Brannick, Sean de Burca, Brian Eynes, Evelyn Roche, & Sean Ennis, Service Management Practice- Performance Model: A Focus on Training Practices, *Journal of European Industrial Training*, 2002, Vol. 26, Issue 8.

<sup>3</sup> محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر والتوزيع، الأردن، 2010 ، صص 228-229

- **المفهوم الاول:** التدريب هو "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بخبرات ومعارف معينة وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدرات وتغيير سلوكهم بشكل ايجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفعالية وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.<sup>1</sup>
- **المفهوم الثاني :** التدريب هو "نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.<sup>2</sup>
- **المفهوم الثالث:** كما عرفه فليبو ( Flippo ) على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين.<sup>3</sup>

### المطلب الثالث: اساليب تدريب الموارد البشرية

الأسلوب التدريبي هو الطريقة التي سيتم تنفيذ العملية التدريبية باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، ويحتاج التدريب إلى وسائل وأساليب عديدة، تبعا لنوع التدريب المطلوب، كما أن عدد المتدربين يحدد نوع أسلوب التدريب ولقد تنوعت تلك الأساليب بغية تحقيق أهدافها، وعلى ذلك يكون الأسلوب التدريبي هو الطريق الذي يسلكه المدرب لكي ينفذ العملية التدريبية باستخدام الامتحانات والوسائل المتاحة لكي يحقق أهداف التدريب.<sup>4</sup>

تنقسم الأساليب التدريبية إلى ثلاثة أقسام كالتالي:

#### أولاً: الإلقاء المباشر

ويشمل الآتي:

- 1- **المحاضرة:** حديث شبه رسمي، يقوم المدرب بتقديم سلسلة من الوقائع أو الحقائق أو المفاهيم أو المبادئ، أو يقوم باستطلاع مشكلة، أو شرح علاقات.

<sup>1</sup> نعيم إبراهيم الظاهر، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص239

<sup>2</sup> مبروكة عمر محيرق، أساسيات تدريب الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص21

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، القاهرة، 2007، ص159.

<sup>4</sup> إدريس عبد الله حسن، أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان دراسة حالة مجموعة شركات دال، أطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم

التكنولوجية، السودان، 2015، ص37.

2- الندوة عبارة عن حوار من 30 إلى 50 دقيقة بين خبير ومجموعة من المتدربين، حيث تطرح عليه مجموعة من الأسئلة لاستطلاع الجوانب المختلفة للموضوع، ويتم إخطار الشخصيات التي سيتم مقابلتها مقدما بأنواع الأسئلة التي سيتم طرحها.<sup>1</sup>

3- **النقاش الموجه:** هو النقاش في صورة منظمة حيث يتم تشكيل حلقة المناقشة برئاسة أحد المتدربين ويتم طرح القضية محل النقاش في صورة ورقة عمل ويتم ذلك من قبل المدرب نفسه أو من قبل المشاركين ثم يفتح باب المناقشة المنظمة وضمن سياقات تتصف بالحد الأدنى من الرسمية مع تحديد منهجية النقاش وتسلسل موضوعاته.

4- **المؤتمرات:** المؤتمر هو اجتماع يشترك فيه عدد من الأفراد لدراسة موضوع معين له أهمية من جانب كافة أعضاء المؤتمر، وذلك بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويتم الاستفادة من هذا الأسلوب التدريبي من خلال تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمر على ضوء معرفتهم وخبرتهم.<sup>2</sup>

## ثانيا: الحوار والمناقشات

ويتمثل في ما يلي:

1- **أسلوب دراسة الحالة:** يقوم هذا الأسلوب على فكرة أن يستحضر المختص مواقف أو مشكلات واقعية أو من خلال (سيناريوهات) لمواقف أو مشكلات افتراضية بشرط أن تكون ذات صلة بالمحاور الموضوعية التي يقوم عليها الأداء التدريبي.

2- **جلسات الأزيز:** ويتم في هذه الطريقة تقسيم مجموعة كبيرة من المتدربين إلى مجموعات صغيرة يتكون كل منها من 6 أفراد، وتعطى كل مجموعة مشكلة ويسمح لها بست دقائق لمناقشتها والاستعداد لتقديم تقرير عما وصلت إليه من نتائج ا مجموعة الكبيرة.<sup>3</sup>

3- **الأداء:** طريقة التمرين العملي هي الطريقة التي يتطلب فيها من المتدرب تحت ظروف معيارية أداء العمليات أو المهارات التي يتم تدريبه عليها، والأداء عبارة عن تعلم بالممارسة.

4- **اللجان:** قد تستخدم بعض المؤسسات اللجان لإتاحة الفرصة للمديرين فيها لاكتساب فرص أوسع لدراسة مشاكل قد لا يواجهونها عندما يقوم كل منهم بعمله المعتاد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عوض الله محمد على محمد، دور التدريب في أداء العاملين-دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي-، رسالة ماجستير، جامعة الإمام المهدي، السودان، 2017، ص33.32

<sup>2</sup> عائدة عبد العزيز علي نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الجمهورية اليمنية، 2008، ص19.

<sup>3</sup> عوض الله محمد علي محمد، المرجع السابق، ص36.

<sup>4</sup> إدريس عبد الله حسن، المرجع السابق، ص19.

5- **العصف الذهني**: لقد اخترع أليكس اوزبورن عام 1938 أسلوب العصف الذهني كأحد الأساليب الابتكارية في حل المشكلات. وهو طريقة تعتمد على تبادل التنبيه بالأفكار بين أعضاء جماعة صغيرة، والمفروض أن تبدأ جلسة العصف الذهني بعدم وضوح وتنتهي بوضوح تام وبأفكار جديدة.<sup>1</sup>

6- **تمثيل الأدوار**: يتضمن هذا الأسلوب تكوين مواقف علمية وواقعية يقوم فيها عدد من القيادات الإدارية المتدربة بتكوين فريق حسب عدد الأشخاص الذين تحتاجهم الحالة، وحسب توجيه المدرب القيادي لتمثيل سلوك حقيقي في موقف مصطنع للعلاقات بين الأفراد وبين ظروف العمل تحسم نتيجته بالسلوك الفعلي للمتدرب القيادي كما لو كان يعيش في الحياة فعلا.<sup>2</sup>

### ثالثا: الدراسة

ويتمثل في ما يلي:

1. **الواجبات الدراسية**: يقوم المدرب في طريقة الواجبات الدراسية بتكليف المتدربين بقراءات في كتب أو دوريات، أو يكلفهم بإعداد مشروع أو بحث، أو يحدد لهم مشكلات أو تمارين للتدريب على مهارة معينة.
2. **المراجع والكتب**: وهو أسلوب تقليدي مهم، فلا بد أن يستفاد من الكتب والمراجع والدوريات، خاصة الحديثة منها، كما لا بد أن يتعلم المتدرب ويعتاد التعامل مع هذه المراجع، لأنها ستبقى مصدرا من مصادر العلم والمعرفة.
3. **التقنيات السمعية والبصرية**: وهي من الأساليب التدريبية المنتشرة في جميع معاهد التدريب في العالم، حيث تجمع المادة التدريبية في فيديو أو شريط، ثم تعرض للمتدربين.<sup>3</sup>

### المطلب الرابع: مراحل تدريب الموارد البشرية

تمر العملية التدريبية بمجموعة من المراحل، يمكن تجميعها فيما يلي:

#### أولا: جمع وتحليل البيانات

تتعلق هذه المرحلة بتوفير كافة المعلومات والبيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب سواء كانت داخل أو خارج المؤسسة، هذه العملية هي جزء من نظام المعلومات الإدارية وذلك من أجل تخطيط التدريب، وتتمثل هذه المعلومات فيما يلي<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة-، مجموعة النيل العربية، القاهرة، الطبعة 1، 2007، ص153.  
<sup>2</sup> عفاف أحمد النجار، البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في محافظة الخليل: واقع و طموحات، رسالة ماجستير، جامعة الخليل 2011، ص 24- ص 25  
<sup>3</sup> عوض الله محمد علي محمد، المرجع السابق، ص41- ص42 .

- 1- معلومات عن التنظيم الإداري (المهام، الوظائف)
- 2- معلومات عن الأهداف المتوقع تحقيقها، والسياسات المنتهجة في إطار ذلك.
- 3- معلومات عن تطور النشاط وأسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- 4- معلومات عن الإمكانيات المادية والنظم والإجراءات.
- 5- معلومات عن الأفراد والظروف المحيطة.

### ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتعلق مفهوم الاحتياجات التدريبية ببعدين زمنيين: الحاضر والمستقبل، وتعتبر الاحتياجات التدريبية متجددة ومستمرة، فهي تعبر عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي موقف تشير المؤشرات السابقة الى احتمال حدوثه، وخلال تحديد الاحتياجات التدريبية يتم ما يلي:<sup>2</sup>

- تحليل من هم في حاجة إلى التدريب، للتأكد من ملاءمة البرنامج التدريبي لمستوى تعليمهم، خبراتهم، مهاراتهم وتوجهاتهم.

وعموماً عند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم الإجابة عن الأسئلة التالية:

- أين تقع الحاجة للتدريب؟ أي ماهي الالات المعنية بعملية التدريب.
- ما نوع التدريب المطلوب؟ وذلك باختيار أسلوب التدريب الملائم وموضوع التدريب.
- من الذي يحتاج للتدريب؟ وذلك بتحديد الأشخاص المعنيين بالعملية التدريبية.

### ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية

- يتضمن تصميم البرامج التدريبية عدة مواضيع أهمها: المحتوى التدريبي، أساليب التدريب، الأدوات المساعدة فيها، ووضع نظام لتطبيق ومتابعة البرنامج، وتشمل هذه المرحلة عدة عمليات أهمها:<sup>3</sup>
- 1- تحديد أهداف البرنامج التدريبي، التي ينتظر تحقيقها بعد الانتهاء من تنفيذ البرنامج التدريبي.
  - 2- تحديد نوع المهارات التي سيتدرب عليها الأفراد، أي الجوانب التي يجب تدعيمها، والمستهدفة من العملية التدريبية.
  - 3- وضع المنهج التدريبي.
  - 4- اختيار أسلوب التدريب من بين عدة أنواع من الأساليب، وذلك ليكون فعالاً ويساعد على استيعاب المتدربين.
  - 5- تحديد مكان التدريب، وهو الحيز المكاني الذي سيجتمع فيه المدرب بالمتدربين لتنفيذ البرنامج التدريبي.
  - 6- تحديد فترة التدريب، أي توقيت بداية التدريب والانتهاء منه، والمدة التي يستغرقها.

### رابعاً: تنفيذ البرنامج التدريبي

<sup>2</sup>بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، 2010، عمان، الأردن، ص98

<sup>2</sup>جاري ديسلر، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ للنشر، 2007، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص266

<sup>3</sup>بن عنتر عبد الرحمان، المرجع السابق، ص100

ويتطلب تنفيذ البرنامج التدريبي مايلي<sup>1</sup>:

- افتتاح البرنامج.
- الاجتماع بالمتدربين لتسجيل بياناتهم وشرح أهداف التدريب وتوزيع جدول البرنامج التدريبي واستعراضه.
- إيجاد جو تدريبي يشعر المتدربين بالالتزام بجدول البرنامج التدريبي وبأهمية التدريب لارتباط محتوياته بعمل التدريب، بما يضمن إقبالهم على التدريب برضا، وإشراكهم في الرأي والمناقشة.
- تقسيم المتدربين إلى مجموعات عمل صغيرة، بحيث يتراوح عدد أعضاء كل مجموعة بين خمسة وستة متدربين، وتخصيص مشرف لكل مجموعة ، تكون مهمته تشجيع أعضاء المجموعة على الاستفادة من التدريب وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجههم.
- عقد اجتماعات تنسيقية بين مدير التدريب والمدربين والإداريين.

### خامسا: تقييم البرنامج التدريبي

تقييم البرنامج التدريبي من العناصر المهمة والمستمرة، وهو آخر مرحلة من مراحل التدريب، وذلك لضمان تحقيق الفعالية المستهدفة من التدريب. تستهدف هذه المرحلة مايلي:

- 1- التعرف على آراء المتدربين في البرنامج التدريبي كمحتويات، مادة تدريبية، مدربين، وتسهيلات إدارية.
- 2- تقييم المتدربين وإعداد تقرير وملف متابعة لكل متدرب.
- 3- توزيع شهادات المشاركة ، من خلال إقامة حفل في ختام البرنامج التدريبي.

### المطلب الخامس : خصائص المؤسسة الخدمية

إن المؤسسة الخدمية تتميز بخصائص مختلفة عن المؤسسات الأخرى، ومن أهم الخصائص نذكر مايلي<sup>2</sup>:

- **استعمال الخدمات** : حيث أن المؤسسة الخدمية تقوم باعطاء فرص ، لزيائنها لاستعمال الخدمات التي تقدمها، و الاستفادة منها، بذلك تجعل مختلف الأدوات المستعملة أو المتوفرة في المؤسسة، في متناول زبائنها حتى يتسنى لهم الاستفادة منها كاستعمال الهاتف، الفاكس، التلكس للاتصال...الخ.
- **كراء الخدمات**: تعتبر خاصية الكراء، و الايجار خاصة بالمؤسسة الخدمية وغير متوفرة في المؤسسة التجارية، الصناعية، فزيادة على منح المؤسسة الخدمية لزيائنها امكانية استعمال أداة من أدواتها، فهي تمنح لها أيضا امكانية استئجار خدمة معينة هذا لمدة قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل، هذا تبعا لرغبة زبائنها ككراء المنازل، المحلات، السيارات.

<sup>1</sup> نادر أحمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 412.

<sup>2</sup> محمد دحماني، الخدمة التسويقية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص53.

- **صيانة الخدمات:** ان مهمة المؤسسة الخدماتية في مجال الخدمات، لا تتوقف في تأجير و ك اراء الخدمة، بل تقوم على ذلك بصيانتها، فهي تصون على الخدمة المقدمة من طرفها، مثلا تصليح الأجهزة التي هي في حالة عطل، اصلاح السيارات و اعادة تركيب الأجهزة....الخ.

- **تقديم النصائح:** حيث يقوم عمال المؤسسة الخدماتية أو بعض من أعضائها بتقديم نصائح متباينة، و متنوعة لصالح الزبون، ففي المؤسسة الخدماتية القانونية مثل النصيحة التي يقدمها المحامي المعتمد عندها، فهو بذلك يقوم باحاطة الزبون بالمعلومات التي تخص حقوقه، وواجباته، كذلك يمكن أن تتمثل في مختلف الاستشارات التي يقدمها الطبيب، لبعض مستخدمي الشركة أو المؤسسة.

المبحث الثاني :

- الجوانب التطبيقية للموضوع -

## تمهيد:

في ضوء العناصر التي تم التطرق في الفصول النظرية سنحاول اسقاطها على الفصل التطبيقي من خلال دراسة ميدانية تتناول المنهجية المستخدمة من خلال التعريف بالسياق الميداني للبحث كما سيتناول هذا الفصل عرضا للمعلومات التي تم جمعها طيلة فترة الدراسة و المتحصل عليها من خلال اجراء مقابلة مع احد اطارات مؤسسة اتصالات الجزائر ونحاول بعد ذلك القيام بتحليل لهذه المعلومات واختبار فرضيات البحث وعرض اهم ما توصلت اليه الدراسة الميدانية من نتائج بخصوص تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة

## المطلب الاول : تعريف قطاع الاتصالات بالجزائر

وعيا بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999م بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، و قد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000م، حيث جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة لنشاطات البريد و المواصلات و كرس الفصل بين نشاطي التنظيم، واستغلال و تسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا و ماليا و متعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية و الخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" وثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001م بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الدراسات الدولية في العام 2003م و الربط المحلي في المناطق الحضرية في العام 2004 م، و بالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في العام 2005م، و ذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية و لقواعد المنافسة. و في نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.<sup>1</sup>

## المطلب الثاني: تعريف عام بمؤسسة اتصالات الجزائر

فيما يلي تقديم المؤسسة محل الدراسة وبعض من اسهاماتها و امكاناتها و فروعها

### أولا: التقديم والنشأة:

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000م عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة.

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر (مطبوعة الكترونية) ص104

لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات.

بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت العام 2003 م.

وفي 01 جانفي 2003م كانت الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر، حيث كان على اتصالات الجزائر و إدارتها الانتظار حتى هذا التاريخ لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة و البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.<sup>1</sup>

### ثانيا: الإطار القانوني للشركة

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال، تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000م المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات حيث جاء في المادة الأولى " يحدد هذا القانون القواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية .

يهدف هذا القانون لا سيما إلى :

- تطوير وتقديم خدمات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذات نوعية في ظروف موضوعية وشفافة وبدون تمييز في مناخ تنافسي مع ضمان المصلحة العامة.
- تحديد الشروط العامة للاستغلال في الميادين المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية من طرف المتعاملين؛
- تحديد إطار وكيفيات ضبط النشاطات ذات الصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- خلق ظروف تطوير النشاطات المنفصلة للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية؛
- تحديد الإطار المؤسسي لسطة ضبط مستقلة وحررة ؛

يطبق هذا القانون على نشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، بما فيها البث التلفزيوني والإذاعي في مجال الإرسال والبث والاستقبال باستثناء المضمون الذي يخضع لإطار تشريعي وتنظيمي ملائم".

فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001م الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي و المقدر ب 50.000.000.000 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري تحت رقم 02B 0018083 يوم 11 ماي 2002 م.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر (مطبوعة الكترونية ) مرجع سبق ذكره ص104

<sup>2</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر (مطبوعة الكترونية ) مرجع سبق ذكره ص105

### ثالثا: أهدافها و نشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهي المردودية، الجودة، و الفعالية ونوعية الخدمات، و قد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وتتمحور نشاطات المجمع حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة و الصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

1- فروع وهيكل مجمع اتصالات الجزائر: تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها وهيكلها التي أنشئت لتساير التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء الفروع و الهياكل على النحو التالي:

- فرع اتصالات الجزائر "موبيليس": مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعامي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98 بالمائة وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك.

الشكل رقم 1: فروع مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر : وثائق متاحة من مؤسسة اتصالات الجزائر

- اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب": مختص في تكنولوجياية الإنترنت، حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة

وللاشارة، فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد (التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني الصحة، الإدارة، المحروقات، المالية... الخ) مربوطة حاليا بشبكات الانترنت Intranet ،  
- اتصالات الجزائر الفضائية : المختصة في تكنولوجيات الساتل والأقمار الصناعية.  
2- هياكل اتصالات الجزائر:

بالإضافة إلى كونها متعامل المتعاملين والرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تعد اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن فهي تشمل كل شبر من الجزائر، وذلك من خلال هيكلتها. فاتصالات الجزائر تعتمد في هيكلتها على منطق الشمولية أي إيصال منتوجها إلى أبعد نقطة من هذه البلاد.

حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و13 مديرية إقليمية : لكل من (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف عنابة، ورقلة ، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان، الأغواط)، أين تم التقسيم حسب الأقاليم وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات عملية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني، من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية "ومراكز هاتفية".<sup>1</sup>

### 3- المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 م أي بعد تقسيم قطاع البريد و المواصلات إلى مؤسستين بريد الجزائر و اتصالات الجزائر كشركة عمومية ذات أسهم و قد كانت تسمى في بداية 2003م بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010م أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية و هي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف و التي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر .

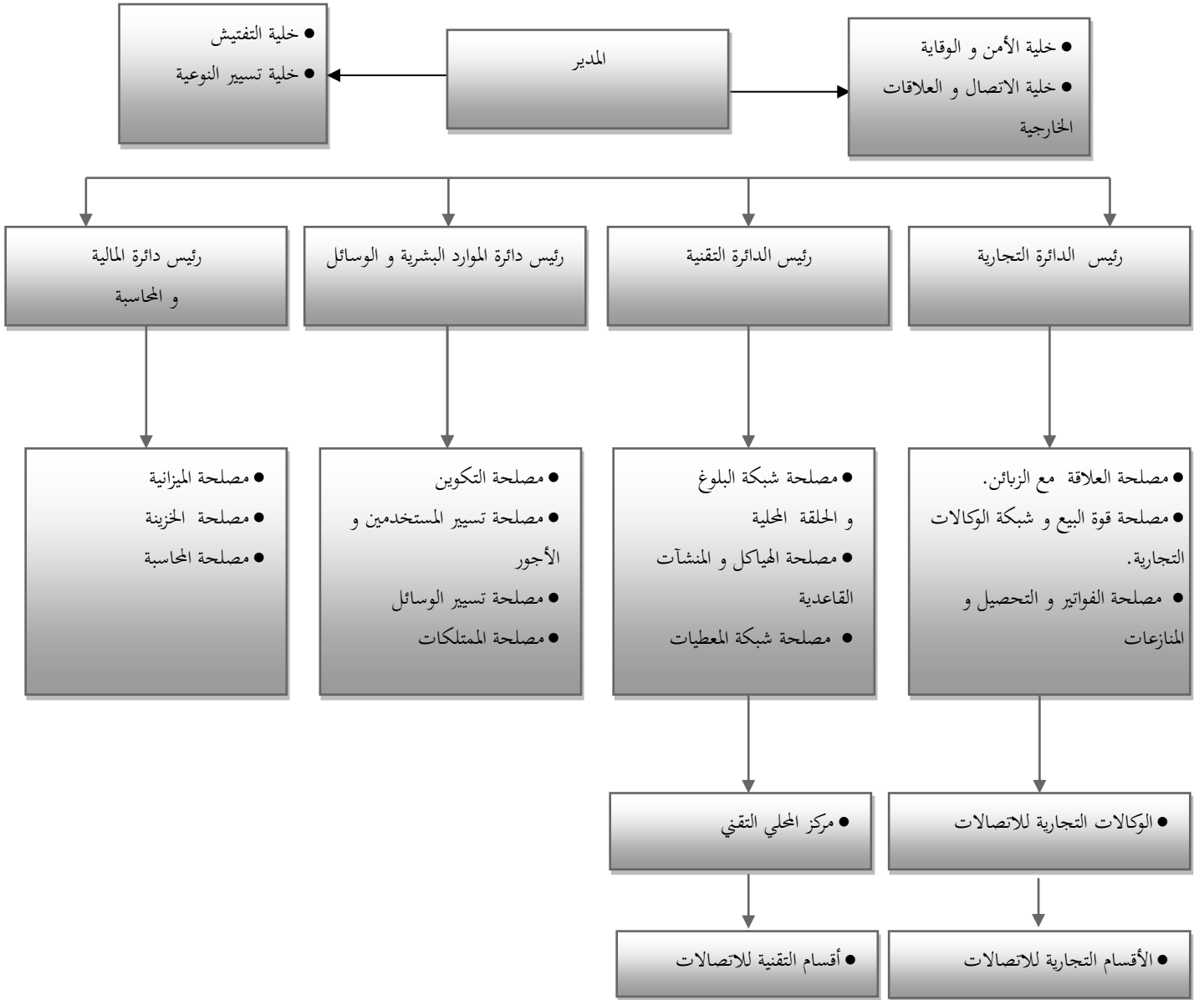
### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### أولاً: الهيكل التنظيمي والمصالح المختلفة

بعد شهر جوان 2010 تم تغيير الصيغة الاسمية للوحدة العملية و أصبحت تسمى بالمديرية العملية للاتصالات، إذ أصبحت مستقلة ماليا عن المديرية الإقليمية بسطيف و تغير الهيكل التنظيمي لها كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر (مطبوعة الكترونية) مرجع سبق ذكره ص106

الشكل رقم 2 : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: وثائق متاحة من مؤسسة اتصالات الجزائر

### ثانيا: المهام الرئيسية

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80 % ؛

<sup>1</sup> وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر (مطبوعة الكترونية) مرجع سبق ذكره ص108

- تركيب و توسيع الشبكة الهاتفية في الولاية و زيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعيه الخطي واللاسلكي؛
- زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL؛
- إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية؛
- تزويد المؤسسات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترانت) و تزويدها بالتجهيزات التي تستخدم في نقل المعطيات (استقبال و إرسال) مثل الخطوط الخاصة liaison spécialisée؛
- تزويد المديرية الإقليمية و الجهوية بالإحصائيات الأسبوعية و الشهرية و السنوية وبالمعطيات و المعلومات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

#### ثالثا: منتوجاتها و خدماتها

إن من أهم المنتوجات التي تقدمها المديرية العملية للاتصالات بالمسيلة هي الهاتف الثابت ، خدمة الانترنت ذو التدفق العالي ADSL ، خدمة الخطوط الخاصة و خدمة البطاقات المسبقة الدفع، زيادة عن المزايا المجانية التي يستفيد منها كل زبون أو مشترك مثل ميزة النداء الثاني ، المحاورة الثلاثية تحويل النداء ، الفاتورة المفصلة... الخ.

#### المطلب الرابع: منهجية واسلوب الدراسة

##### أولا: اسلوب الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل والبيانات المناسبة والتي تمكن الباحث من الوصول الى مبتغاه من بحثه ومعرفة الميدان محل الدراسة، ومن ثمة تفرغ المعلومات والبيانات المجموعة وتحويلها في قالب مبسط يعطي صورة واضحة عن موضوعنا في المؤسسة، وتحليل وتفسير البيانات المجدولة الخاصة بالهيكل التنظيمي وحركية الوظائف داخل المؤسسة.

وفي موضوع بحثنا هذا المتعلق بتصميم البرامج التدريبية في المؤسسات الخدمية فاننا اعتمدنا في دراستنا على اسلوب المقابلة باعتبار طبيعة الموضوع .

##### ثانيا: تعريف المقابلة

تعتبر الطريقة الأكثر شيوعا حيث ينقد الباحث وفقا لها الى الطرف المستجيب او المستقبل للحصول منه على معلومات. وتعرف المقابلة بانها عبارة عن محادثة موجوة بين الباحث واشخاص اخرين بهدف الوصول الى حقيقة او موقف معين يسعى الباحث للتعرف عليه من اجل تحقيق اهداف الدراسة.<sup>1</sup>

##### ثالثا: أدوات جمع البيانات والمعلومات

استعملنا ثلاثة أدوات هي:

<sup>1</sup> عامر قنديلجي، البحث العلمي ومصادر استخدام المعلومات التقليدية والالكترونية، دار البازوري العلمية للنشر 3 والتوزيع، عمان، 2008، ص: 175

-الوثائق والمطبوعات: والتي قدمت لنا من المؤسسة وقد ساهمت كثيرا في اثراء المقابلة وفي تفصيلها وتوضيحها.

-الملاحظة: والتي كان لها فائدة كبيرة في استكشاف المؤسسة من خلال الزيارات المتكررة والتنقل بين مصالحو والتي سمحت لنا بالتعرف على واقع وظروف العمل فيها.

- البيانات الثانوية: تمثلت في مراجعة أدبيات الدراسات السابقة الواردة في الكتب و المجالات والبحوث العلمية باللغتين العربية و الأجنبية.

### المطلب الخامس : تحليل البيانات واختبار الفرضيات

#### أولا: مناخ المقابلة في مؤسسة اتصالات الجزائر

قمنا بتلخيص مختلف عناصر مناخ المقابلة في جدول تم تقسيمه إلى أربعة أجزاء إذ تم التطرق في الجزء الأول الى المقابل من حيث المنصب و مكان العمل ، وفي الجزء الثاني خصص لتاريخ ومدة المقابلة وأما الجزء الثالث تحدثنا فيه عن ظروف إجراء المقابلة ، وفي الجزء الاخير ذكرنا الأهداف الأساسية لهذه المقابلة.

#### الجدول رقم 1 : مناخ المقابلة لمؤسسة اتصالات الجزائر

المقابل	تاريخ ومدة المقابلة	ظروف اجراء المقابلة	الاهداف الاساسية
-مكان العمل: المديرية العامة لاتصالات الجزائر المسيلة . -المنصب: رئيس مصلحة الاجور و الخدمات الاجتماعية في دائرة الموارد البشرية. -عدد المرؤوسين : يعمل مع كل الموظفين في المؤسسة . يعمل تحت: مدير المؤسسة	التاريخ: 28/ 03/ 2023 المكان: المديرية العامة لاتصالات الجزائر المسيلة -اللقاء تم في مكتبه داخل المؤسسة مدة المقابلة: 30 دقيقة -عملية التفرغ في شكل كتابي ومنظم	كانت الظروف التي تم إجراء المقابلة فيها عادية، حيث تم الاستقبال وإجراء المقابلة ولم يتم الترحيب بنا من طرف المقابل -تم إتاحة الوقت الكافي للمقابل للإجابة على الاسئلة	تم إجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الاجور و الخدمات الاجتماعية في دائرة الموارد البشرية. وذلك لان له علاقة بالتدريب، وبالتالي يخدم الموضوع بشكل مباشر

المصدر: من اعداد الطلبة

بعد اجابة المقابل على اسئلة المقابلة تم تنظيم وتلخيص الاجابات في الجدول التالي :

#### الجدول رقم 2: بيانات المقابلة في مؤسسة اتصالات الجزائر

اسئلة المقابلة	الاجوبة
قبل البدء في العملية التدريبية على ماذا تركز مصلحة التدريب لديكم؟	تتركز مصلحة التدريب في المؤسسة على مواكبة التطور التكنولوجي و اعطاء التدريب اهمية كبيرة فهو حق و واجب على كل العمال من اجل ضمان سيرورة العمل
فيما تتمثل اهم الاهداف للبرامج التدريبية ؟	مواكبة التطور التقني و التجاري و التكنولوجي من اجل تحسين المستوى
كيف يتم التنسيق مع باقي الاقسام فيما يتعلق بالبرامج التدريبية ؟	التنسيق يكون حسب التخصص و كل ببرنامجه مثلا القسم التجاري و القسم التقني
هل تعتمد المؤسسة على بطاقات الوصف للوظائف عند تصميمها للبرامج التدريبية ؟	لا تعتمد المؤسسة بشكل عام على بطاقات الوصف قدر ما يهتمون بالميدان بشكل كبير

## المبحث الثاني : الجوانب التطبيقية للموضوع

كيف يتم تحديد الحاجة او المطلوب من كفاءة او مهارة معينة ؟	يتم تحديد الحاجة رجوعا للنتائج المحصلة او الرئيس المباشر و التوقعات المراد الوصول اليها
على ماذا تعتمد ادارة المؤسسة في تحديد الحاجات التدريبية ؟	تعتمد ادارة المؤسسة في تحديد الحاجات التدريبية على النتائج التي لم يتم الوصول اليها فبذلك يوجد خلل او نقص كفاءة او عند وجود تقنيات جديدة و تكنولوجيا
هل يمكن للمؤسسة ان تعتمد على مكاتب خارجية للتدريب ؟	عم يمكن ان تعتمد على مكاتب خارجية على حسب احتياجات المجال مثل المعاهد او عند نقص المدربين و المكونين للمتدربين
متى يتم تصميم البرامج التدريبية ؟ هل تتم هذه العملية مرة واحدة في السنة؟	يتم تصميم البرامج التدريبية قبل شهر من موعد الورشات التدريبية و تتم هذه العملية عدة مرات في السنة حسب الاحتياجات
كيف يتم تعيين او تحديد المدربين المسؤولين عن عملية التدريب ؟	يتم تحديد المدربين حسب التخصص و حسب موضوع التدريب و يكونون ذوي خبرة في ذلك المجال و يقومون بإمتحانات من أجل نيل شهادة مدرب او كفاءة
ماهي اهم المواصفات التي يجب ان تتوفر لدى المدرب ؟	اهم المواصفات التي يجب ان تتوفر في المدرب هي الكفاءة المهنية و شهادة تدريب و سيرة ذاتية جيدة
فيما يخص طرق التدريب على اي اساس يتم تحديد طرق التدريب ؟	يتم تحديد طرق التدريب على حسب مجال التدريب و موضوعه
ماهي اهم الوسائل المساعدة في التدريب لدى المؤسسة ؟	اهم الوسائل المساعدة للتدريب في المؤسسة هي وسائل الكترولنيك و حواسيب و وسائل بيداغوجية كالمراجع و دليل التدريب و كتب
ماهي المعايير التي تحدد قبل وبعد البرامج التدريبية ؟	المعايير التي تحدد قبل و بعد البرامج التدريبية هي النتائج المتوقعة و التي من اجلها صممت هذه البرامج مثلا مداخل متوقعة و عدد الزبائن المداومين في القسم التجاري
ماهي اهم محتويات او عناصر البرامج التدريبية ؟	اهم محتويات و عناصر البرنامج التدريبي هي الجزء النظري و الجزء التطبيقي من اجل الفهم الجيد للتقنيات الجديدة التي صمم من اجلها هذا البرنامج
ماهي نسبة تكلفة العملية التدريبية مقارنة بباقي تكاليف وظائف الموارد البشرية ؟	نسبة تكلفة العملية التدريبية هي 1% من ميزانية السنوية في المديرية و هم لا يهتمون بالتكلفة بل بالنتائج
هل هناك دليل للمدرب يمكن الرجوع اليه اثناء العملية التدريبية ؟	نعم يوجد دليل يتم الرجوع اليه اثناء العملية التدريبية من مجلدات و اقرص مضغوطة

### المصدر: من اعداد الطلبة

### ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة

سيتم في هذا المطلب اختبار فرضيات الدراسة وتحليلها .

#### 1- اختبار الفرضية الاولى :

تتمثل الفرضية الاولى في اهم متطلب لتصميم البرامج التدريبية هو تحديد الهدف من التدريب والاحتياجات التدريبية بعد تحليل بيانات اداة المقابلة التي تم ذكرها سابقا وجدنا ان الفرضية محققة حيث بعد تحليل بيانات المقابلة تم استنتاج ان اهم متطلب في تصميم البرنامج التدريبي هو تحديد الهدف حسب احتياج المؤسسة وهذا ما أجابنا به رئيس مصلحة الاجور و الخدمات الاجتماعية في دائرة الموارد البشرية في مؤسسة

اتصالات الجزائر لانه عند تحديد الهدف يمكننا تحديد المسار الذي يسير فيه البرنامج التدريبي ونوع التدريب حسب كل هدف او حاجة ومنه الفرضية السابقة محققة .

## 2- اختبار الفرضية الثانية

تتمثل الفرضية الثانية في المؤسسة واعية تماما باهمية البرامج التدريبية فهي تولي اهتماما لتطبيقها وبعد عرض وتحليل الاجوبة من المقابلة خلصنا الى ان المؤسسة تهتم حقا بالتدريب وتطوير مواردها البشرية حيث اوضح مسؤولي المؤسسة انه يتم تخصيص 1% من الميزانية الكلية للمؤسسة من اجل القيام بالتدريب و انها تحاول مجاراة التقدم التكنولوجي هذا ما ادى بهم الى الاهتمام الكبير بالتدريب ومن هذه العوامل نستنتج ان الفرضية محققة .

## 3- اختبار الفرضية الثالثة

تتمثل الفرضية الثالثة في اهم متطلب لتعيين مدرب مناسب في البرنامج التدريبي هي توفر الخبرة والمؤهلات بعد القيام بتحليل النتائج السابقة نستنتج ان الفرضية محققة حيث اوضح لنا رئيس مصلحة الاجور و الخدمات الاجتماعية في دائرة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر ان اهم المعايير التي يتطلبها تعيين مدرب هي الكفاءة المهنية و شهادة تدريب و السيرة ذاتية جيدة وهذا مايؤكد هذه الفرضية .



يعد التدريب مصدر مهم لنجاح المؤسسة من خلال اعطاء طابع المواكبة للعاملين الجدد و القدماء من خلال تغطية احتياجاتهم المهنية و زيادة كفاءتهم بما ينعكس ايجابا على تطوير اداء المؤسسة خصوصا في ظل المنافسة و التطور التكنولوجي و الاداري الذي يشهده زماننا فلا يمكنها تحقيق التوازن الا اذا ادركت اهمية التدريب خصوصا عند ارادتها على كسب ميزة تساعد على التميز على اخرياتها من المؤسسات ونحن في دراستنا هذه حاولنا دراسة مدى اهمية تصميم البرامج التدريبية لاعطاء ميزة السبق في النجاح و الرفع من اداء العاملين :وكانت النتائج المتوصل اليها كمايلي:

### ■ اهم النتائج

- الاستراتيجية التي يبنى عليها مخطط تصميم هذه البرامج التدريبية في مؤسسة اتصالات الجزائر بوكالة المسيلة تمر بنفس المراحل التي توصلنا اليها في الجزء النظري من الدراسة من تحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق تقارير او عن طريق المعاينة المباشرة للعاملين من طرف المشرف المباشر والتي تبين الفجوة بين الاداء الفعلي و المتوقع للعملاء في المؤسسة ومن ثم تحديد الهدف منه ومن ثم المدربين المسؤولين عن التدريب والمدربين الذين يحتجون الى هذه الدورات التدريبية و اعداد جدول زمني للتدريب و مكان.
- يهدف تصميم البرامج التدريبية بالدرجة الاولى لسد حاجيات و ثغرات التي يعاني منها العمال و تحسين مستواهم و تنمية معارفهم؛
- تساعد البرامج التدريبية في معالجة مشاكل الاداء وذلك من خلال التركيز على اهداف التدريب والتي تتمثل في تحسين الكفاءة و تعديل السلوك؛
- للتدريب اهداف اقتصادية و خدمية تبرر مدى استثمار المؤسسة في هذه البرامج التدريبية؛
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على التدريب الخارجي عند اجرائها للدورات التدريبية

### ■ الاقتراحات

- بناء على ما جاء في الجانب النظري و التطبيقي للدراسة نقتراح التوصيات التالية:
- ضرورة مشاركة العمال في تحديد احتياجاتهم التدريبية؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة متناهية بناء على التصورات المستقبلية للمؤسسة؛
- العمل على تنويع الوسائل المستخدمة في عملية التدريب و عدم التقيد فقط بالمجلدات و الاقراص المضغوطة و كذلك في الجزء التطبيقي؛
- ضرورة الالتزام بعملية التقييم لرؤية مدى فعالية عملية التدريب للعمال من تقييم قبلي و آني.

## ■ آفاق الدراسة

- يمكن لهذه الدراسة فتح آفاق لدراسات جديدة قصد التعمق فيها من خلال المواضيع التالية:
- أهمية تصميم البرامج التدريبية للوصول لفعالية اكثر للمؤسسات الخدمية؛
  - اجراء دراسة حول اهمية المورد البشري في تطوير المؤسسة الخدمية؛
  - دور البرامج التدريبية في تعزيز الفكر الابداعي للموظفين في المؤسسات الخدمية.



قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

- 1- مراجع باللغة العربية :
  - نادر أحمد أبو شيخة. (2014). إدارة الموارد البشرية ؛ اطار نظري وحالات عملية. الاردن: دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع.
  - بن عنتر عبد الرحمان. (2010). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة العربية). عمان، الأردن: دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع.
  - جاري ديسلر. (2007). إدارة الموارد البشرية. (محمد سيد أحمد عبد المتعال، المترجمون) الرياض، المملكة العربية السعودية: دار المريخ للنشر.
  - سوسن ارحيم. (2002). واقع التدريب الإداري في الأردن في القطاعين العام والخاص: دراسة ميدانية رسالة ماجستير في إدارة الأعمال . إربد . الأردن: جامعة اليرموك.
  - عامر قنديلجي. (2008). البحث العلمي ومصادر استخدام المعلومات التقليدية والالكترونية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر 3 والتوزيع.
  - عائدة عبد العزيز علي نعمان. (2008). علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز، رسالة ماجستير. الجمهورية اليمنية: جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا.
  - عفاف أحمد النجار. (2011). البرامج التدريبية وأثرها على أداء موظفي وزارة التربية و التعليم الفلسطينية في محافظة الخليل:واقع و طموحات,رسالة ماجستير. فلسطين: جامعة الخليل.
  - عوض الله محمد على محمد. (2017). دور التدريب في أداء العاملين-دراسة حالة بنك فيصل الإسلامي السوداني فرع كوستي رسالة ماجستير. السودان: جامعة الإمام المهدي.
  - مبروكة عمر محيرق. (2013). أساسيات تدريب الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار السحاب للنشر والتوزيع.
  - محمد أحمد عبد النبي. (2010). إدارة الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار زمزم للنشر و التوزيع.
  - محمد الصيرفي. (2007). إدارة الموارد البشرية، (الإصدار الطبعة الأولى). القاهرة: دار الفكر الجامعي.
  - محمد دحماني. (2008). الخدمة التسويقية، مذكرة ماجستير. علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير. الجزائر: جامعة الجزائر.
  - مدحت محمد أبو النصر. (2007). أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية -الاتجاهات المعاصرة (الإصدار الطبعة 1). القاهرة: مجموعة النيل العربية.
  - مؤسسة اتصالات الجزائر. (بلا تاريخ). وثائق مؤسسة اتصالات الجزائر (مطبوعة الكترونية ). المسيلة، المسيلة، الجزائر.

- نعيم إبراهيم الظاهر . (2009). تنمية الموارد البشرية (الإصدار الطبعة الأولى). عمان: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.

- ي إدريس عبد الله حسن . (2015). أثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين بالسودان دراسة حالة مجموعة شركات دال، أطروحة دكتوراه. السودان: جامعة السودان للعلوم التكنولوجية.

## 2- مراجع باللغة الاجنبية

- Elbadr, A. N. (2001). Training Practices of Polish Banks: An Appraisal and Agenda for Improvement. *Journal of European Industrial Training, Vol. 26*(Issue 2/3/4), .
- Teresa Brannick, S. d. (2002). Service Management Practice-Performance Model: A Focus on Training Practices. *Journal of European Industrial Training, Vol. 26*(Issue 8),

# قائمة الملاحق

الملحق رقم 1: دليل المقابلة

اسئلة المقابلة

- قبل البدء في العملية التدريبية على ماذا تركز مصلحة التدريب لديكم؟
- فيما تتمثل اهم الاهداف للبرامج التدريبية ؟
- كيف يتم التنسيق مع باقي الاقسام فيما يتعلق بالبرامج التدريبية ؟
- هل تعتمد المؤسسة على بطاقات الوصف للوظائف عند تصميمها للبرامج التدريبية ؟
- كيف يتم تحديد الحاجة او المطلوب من كفاءة او مهارة معينة ؟
- على ماذا تعتمد ادارة المؤسسة في تحديد الحاجات التدريبية ؟
- هل يمكن للمؤسسة ان تعتمد على مكاتب خارجية للتدريب ؟
- متى يتم تصميم البرامج التدريبية ؟ هل تتم هذه العملية مرة واحدة في السنة؟
- كيف يتم تعيين او تحديد المدربين المسؤولين عن عملية التدريب ؟
- ماهي اهم المواصفات التي يجب ان تتوفر لدى المدرب ؟
- فيما يخص طرق التدريب على اي اساس يتم تحديد طرق التدريب ؟
- ماهي اهم الوسائل المساعدة في التدريب لدى المؤسسة ؟
- ماهي المعايير التي تحدد قبل وبعد البرامج التدريبية ؟
- ماهي اهم محتويات او عناصر البرامج التدريبية ؟
- ماهي نسبة تكلفة العملية التدريبية مقارنة بباقي تكاليف وظائف الموارد البشرية ؟
- هل هناك دليل للمدرب يمكن الرجوع اليه اثناء العملية التدريبية ؟

الملحق رقم 2: ترخيص تقرير التبرص

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: .....

جامعة محمد بوضياف - المسيلة  
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

رقم: ...../.....  
المسيلة في: 19/11/2011  
إلى السيد: .....  
الجزائر

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء التبرص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...  
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير التبرص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة اللسانس الأكاديمي في شعبة العلوم الاقتصادية، تخصص: .....  
فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء تبرصهم الميداني بمؤسستكم.  
تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا.ر.س	الإمضاء
01	علمة سامية أ. نيس	202035068719	206766725	
02	أحمد عززي فارس عبد الرحيم	202035069357	205759634	
03	عشور ذوادي	191935080329	202516038	
04	شاكر زياد	202035069948	205561205	

عنوان البحث: .....  
.....

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة التبرص (التختم و الإمضاء)	رئيس القسم (التختم و الإمضاء)
صوفية لغة	ALGERIE TELECOM S.P.A. Département des Ressources Humaines	رئيس قسم