

## دور تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. \_دراسة حالة شركة موبيليس وكالة بشار\_

*Training of human resources and their role in improving the quality of service in Algerian  
economic institutions  
-Case study of Mobilis and Bashar-*

فايزة بلعابد Faiza Belabed أستاذة محاضرة قسم أ جامعة طاهري محمد بشار B_fayza@yahoo.fr 0779733040	خولة عدناني Khawla Adnani طالبة دكتوراه جامعة أحمد دراية أدرار Khawlaadn05@gmail.com 0775882535	عبد الجليل مقدم Abdeldjalil Mokaddem أستاذ محاضر قسم أ جامعة طاهري محمد بشار mokaddemabdeldjalil@yahoo.com 0550366120
---	--	--

تاريخ النشر: 2019/10/15

تاريخ القبول: 2019/10/11

تاريخ الاستلام: 2019/08/21

### ملخص:

يهدف المقال لتسليط الضوء على العلاقة القائمة بين برامج تدريب الموارد البشرية وتحسين الخدمة بشركة موبيليس فرع بشار، على هذا الأساس تم تحديد مجتمع الدراسة من موظفي المؤسسة، وتم اختيار عينة منهم حجمها (45) موظف، وفي سبيل إتمام هذه الدراسة تم إنجاز إستبانته مكونة من (23) سؤال موزع على أربعة (04) محاور ثلاثة (03) منها تخص برامج تدريب الموارد البشرية موزعة كالتالي: المحور الأول: أنواع وسائل التدريب (07 أسئلة)، والمحور الثاني: ظروف ودورات التدريب (06 أسئلة)، والمحور الثالث: تقييم التعلم (05 أسئلة) أما المحور الرابع خاص بتحسين نوعية الخدمة (05 أسئلة)، وقد تم اختبار هذه العلاقة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS19). و بالنسبة لنتائج الدراسة أكدت بأن علاقة تدريب الموارد البشرية بتحسين نوعية الخدمة عند موظفي موبيليس متوسط نوعا ما، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة، والمتغير التابع.

كلمات مفتاحية: الموارد البشرية، التدريب، تحسين الخدمة

تصنيف JEL: O15

### Abstract:

The aim of this study was to identify the role of human resources training programs in improving the service of Mobilis branch in Bashar. The study community of the employees of the institution was selected and a sample of (45) employees was selected. To complete this study, (04) Three axes (30) of which are human resources training programs distributed as follows: First: Types of training methods (07 questions) and second axis: Conditions and training courses (06 questions) and third axis: learning assessment (05 questions) Service (05 questions), this relationship has been tested using the software The results of the study indicate that the relationship of human resources training to improving the quality of service in Mobilis employees is somewhat average, and there are statistically significant differences between independent and dependent variables.

**Keywords:** Human Resources, Training, Service Improvement

**Jel Classification Codes:** O15

**Résumé:**

Le but de cet article est de mettre en évidence le lien qui existe entre les programmes de formation en ressources humaines et l'amélioration des services fournis par la filiale Mobilis de la succursale de Bashar, sur la base de laquelle les membres de la communauté d'étude ont été sélectionnés parmi un groupe de 45 employés. Composée de (23) questions divisées en quatre (04) trois axes (03) liés aux programmes de formation des ressources humaines répartis comme suit: Premier axe: types de méthodes de formation (07 questions), le second axe: Conditions et cours de formation (06 questions) : L'évaluation des apprentissages (05 questions) et le quatrième axe d'amélioration de la qualité de service (05 questions) ont été testés e Utilisation du programme statistique (spss19). En ce qui concerne les résultats de l'étude, il a été confirmé que le rapport entre la formation des ressources humaines et l'amélioration de la qualité de service chez les employés de Mobilis était plutôt moyen, de même que des différences statistiquement significatives entre les variables indépendantes et les variables dépendantes.

**Mots-clés:** ressources humaines, formation, amélioration des services.

**Codes de classification de Jel:** : O15

## 1. مقدمة:

يعد المورد البشري في الوقت الحاضر المحرك الأساسي لجميع نشاطات المنظمة .و مصدر من المصادر المهمة لفعاليتها خاصة عندما يتميز بنوعية مهارية ،و يملك معرفية، وقدرات، وقابلية تتلائم مع طبيعة الأعمال التي يمارسها داخل المنظمة. وبحجم هذه الأهمية تصبح تنمية الموارد البشرية ضرورة حتمية حتى تصبح هذه الموارد أكثر استعدادا لقبول متطلبات المهام الجديدة التي تناط بهم ، كما أن المورد البشري هو المحور الأساسي في كل المنظمات لأن بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما.و من هذا المنطلق عملت المنظمات على تنمية هذا المورد ،وتأطيره ،والارتقاء به من خلال العمليات التدريبية التي تعتبر أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة لأجل تطوير ،وتنمية القدرات العلمية ،والعملية ،والسلوكية للعاملين بحيث تعد برامج التدريب من المفاتيح الأساسية للتطوير، وتحسين المورد البشري من خلال تزويده بالمعلومات وتنمية قدراته ومهاراته ،وذلك من أجل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وتحقيق أهدافه الخاصة. كما أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر لتدريب العاملين ،وتنمية مهاراتهم، ومعلوماتهم من أهم مبادئ وتحسين نوعية الخدمة كما يتم تحقيق هذا الهدف من خلال عقد دورات تدريبية تركز على الأهداف الأساسية والرؤية المستقبلية للمنظمة.

### إشكالية الدراسة:

إلى أي مدى تؤثر برامج تدريب الموارد البشرية على تحسين نوعية الخدمة ؟  
الفرضيات:

- الفرضية الأولى :أنواع ووسائل التدريب تؤثر على جودة الخدمة بالمؤسسة.
- الفرضية الثانية :ظروف دورات التدريب لها دور في تحسين الخدمة بالمؤسسة.
- الفرضية الثالثة أو الرئيسية :لبرامج تدريب الموارد البشرية دور في تحسين الخدمة بمؤسسة موبيليس محل الدراسة.

### أهداف الدراسة:

- التعريف بالتدريب ودوره وأهميته في إطار وظيفة الموارد البشرية.
- توضيح مراحل العملية التدريبية إضافة إلى الأساليب المستخدمة في إدارتها.
- محاولة لتقييم دور تدريب الموارد البشرية داخل المؤسسة بالنظر إلى هدف النوعية ، في إطار محاولة القيام بربط نشاط التدريب بإحدى الميادين الهامة \_ قطاع الاتصالات \_ بمحاولة إجراء دراسة ميدانية بمؤسسة موبيليس بشار.

### المنهج المتبع:

في إنجاز هذا البحث تم اعتماد الأسلوب الوصفي التحليلي بإطار مقارنة معيارية لأجل الوصول إلى نتائج تتوافق مع الأهداف المحددة سابقا، إضافة إلى الأسلوب الإحصائي المتضمن تقنية المقابلة التي تقوم على الملاحظة المباشرة.

## 2. مدخل إلى التدريب

### 1.2. مفاهيم أساسية عن التدريب

#### 1.1.2. تعريف التدريب :

هو التعلم في ميدان العمل كما يعتبر كنشاط للتطوير، والتنمية أي ما يؤكد الأهداف البعيدة المدى كما يقتصر على المهارات الحركية، والأعمال اليدوية، والحرفية ولكن يقوم على تنمية الجانب الفكري بحيث الفرد في المؤسسة يحتاج إلى معلومات، ومعارف إضافية للقيام بوظيفته على أحسن وجه، وعن أداء الفرد يتعلق بعدة عوامل منها ما هو متعلق بمحيط العمل، ومنها ما هو متعلق بالفرد نفسه كما يمكن تلخيص هذه العوامل بالصيغة التالية: (محمد، 2004، صفحة 211) الأداء = دالة (المعارف، الاستعدادات، الاتجاهات، الظروف).

#### 2.1.2. أنواع التدريب. يمكن تلخيص أنواع التدريب في الجدول الموالي :

الجدول رقم (01): تقسيم أنواع التدريب

أنواع التدريب .		
المكان.	نوع الوظائف.	مرحلة التوظيف.
1. التدريب داخل الشركة.	1. التدريب الفني والمهني	1. توجيه الموظف الجديد.
2. التدريب خارج الشركة.	2. التدريب التخصصي.	2. التدريب أثناء العمل (موظفون جدد ، إدماج).
أ. في شركات خاصة.	3. التدريب الإداري.	3. التدريب لتجديد المعرفة والمهارة (موظفون مندمجون بالعمل).
ب. في برامج حكومية.		4. التدريب بغرض الترقية و النقل (موظفون في مراحل متقدمة).

المصدر: (أحمد، 2004، صفحة 323)

3.1.2. أساليب التدريب.

أ. أسلوب المحاضرة: تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداما في العملية التدريبية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد لمجموعة صغيرة، أو كبيرة من المستمعين (عبدالرحمن، 1994، صفحة 17) بحيث المحاضرة تدخل في مجال الطرق التي تعتمد على الحديث و العرض ، و دور المتدرب في هذه العملية دور سلبى بحيث يقوم في معظم الوقت بالاستماع ، والتدوين للنقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بنائها.

ب. أسلوب الندوة: في هذه الطريقة يشترك مجموعة من المتدربين في الدراسة، والبحث حول موضوع معين كما يقوم كل مشترك في الندوة بدراسة جانب معين من الموضوع وإعداد تقرير عنه، وفي الندوة تتاح الفرصة للاستفادة من آراء الغير لأن تقرير كل مشترك يعرض في الندوة للمناقشة، وتبادل الآراء من كافة الأعضاء غير أن هذا الأسلوب لا يختلف عن أسلوب المحاضرة لأن أسلوب هذه الأخيرة يهدف أساسا لنقل معارف نظرية جديدة، أو تغيير أفكار ، أو اتجاهات، أو تعديلها.

ت. أسلوب التدريب في الصناعة: يهدف إلى تحصيل المهارات اليدوية عن طريق تكرار النشاط في ظروف قريبة من مجال العمل، وعن فائدة هذا الأسلوب تعود الأفراد على آلية العمل.

ث. أسلوب التمارين والأعمال التطبيقية: يهدف إلى تدعيم تعلم المعارف، والمهارات حيث يقوم المدرب بتقديم المادة التعليمية على شكل دروس ثم يطلب من المتدرب تطبيق ما تعلمه على شكل تمارين، أو أعمال تطبيقية كما يستعمل هذا الأسلوب في التعليم الأكاديمي.

ج. أسلوب التدريب على الوظيفة: بحيث يتم التدريب على الوظيفة عن طريق تدريب الفرد في نفس موقع العمل، بحيث يتولى شخص تدريبه إلى غاية ما يصير جاهزا لتنفيذ العمل بنفسه، وقد يكون الشخص المدرب موظف سابق، أو شخص متخصص في التدريب كما يستخدم هذا الأسلوب غالبا في إدماج الأفراد الجدد في وظائفهم للرفع من أدائهم في وقت قصير، وتفادي الأخطاء التي تعيق السير العادي في المؤسسة.

ح. أسلوب دراسة الحالة: يقصد بالحالة وصف لموقف عمل معين تكتب على شكل قصة قصيرة، ممكن أن تساهم في الدراسة بحيث يتم اختيار أحداثها لكونها من المواقف المحتملة لشاغل وظيفة معينة، بحيث تشمل المعلومات الكافية عن الموقف لتمكن المتدرب من تصور نفسه في الموقف وتقرير كيفية معالجته، كما يعتمد هذا الأسلوب في التدريب على مهارات التحليل، وتشخيص المشاكل مع اتخاذ القرار.

3. الإطار المفاهيمي للموارد البشرية:

1.3. مفهوم إدارة الموارد البشرية.

هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل استقطاب هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها. (البرنوطي،

2001 ، صفحة 17)

### 2.3. وظائف الموارد البشرية.

تتمثل في مختلف الوظائف الفرعية، أو الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية تتمثل في الإدارة اليومية للموارد البشرية، والتحكم بالتكاليف إضافة إلى التدريب والتطوير الاجتماعي إلى جانب جمع المعلومات والاتصال مع تفقد ظروف العمل، والعلاقات الاجتماعية دون أن ننسى استشارة العلاقات الخارجية.

### 3.3. مهام الموارد البشرية.

تتمثل في إدارة الموارد البشرية بفعالية، وكذلك تحفيز الأفراد مع تشجيع التغيير وتنفيذ الإستراتيجية.

### 4. أهمية وأهداف التدريب في المؤسسة:

#### 1.4. أهمية التدريب في المؤسسة:

يهدف التدريب إلى سد الفجوات الحالية، والمستقبلية للموارد البشرية التي يمكن أن تقلل من فعالية العمل الذي يؤديه الأفراد لصالح المؤسسة، وتظهر أهمية التدريب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من تدهور في معدلاتها إنتاجيتها ويكتسي التدريب أولوية في مواجهة التطورات والتغيرات التقنية التي تؤثر على أساليب، وطرق، ووسائل الإنتاج الأمر الذي يحدث تقادما في المعارف والمهارات لدى الأفراد، فنأخذ على سبيل المثال شركة (IBM) فرع كندا قد أنفقت سنة (1990) ما يقارب (40) مليون دولار في برامج تدريبية، وبرامج إعادة تأهيل الأفراد لديها وهذا بهدف تجديد المهارات التي أصبحت غير ملائمة حيث هذا المبلغ يعبر عن الأهمية البالغة التي تعطيها هذه المؤسسات لتنمية الموارد البشرية، فالتدريب يرفع المعنويات وينمي القدرات للفرد، ويحقق أهداف مرجوة بالنسبة للمؤسسة.

#### 2.4. أهداف التدريب في المؤسسة:

1.2.4. تنمية الموارد البشرية: يهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد، وسد النقص فيها وتتمثل الأهداف في تنمية المعارف، وتنمية كل من مهارات الأفراد والاتجاهات الإيجابية.

2.2.4. دواعي التدريب: كما يوجد العديد من دواعي التدريب التي تفرض نفسها في كل المؤسسات كبيرة كانت، أو صغيرة ومن أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها تدعيم كل من مستوى الفرد في العمل مع تحسين أداء الوحدات، إضافة إلى تحقيق مردودية الاستثمار والتدريب بغرض الترقية.

#### 5. العملية التدريبية:

#### 1.5. إدارة العملية التدريبية:

#### 1.1.5. الحاجة إلى التدريب و تقدير حجمه:

#### أ. مفهوم الحاجة إلى التدريب:

يمكن لفرد ما بمؤسسة ما يقدم مستوى أداء أقل مما يستطيع أن يقدمه بالنظر إلى مؤهلاته، في هذه الحالة هو غير قادر على القيام بالمهام الحالية وقد يكون هذا راجع لعدة أسباب منها ما يخص المعارف والمهارات والاتجاهات التي يتوفر عليها الفرد.

بحيث لا يجب أن تنجر إدارة الموارد البشرية وخاصة مصلحة التدريب، أو القائمين على أنشطة التنمية البشرية وراء الاعتقاد بأنهم مجبرون على تلبية الحاجة التدريبية لإرضاء هذه الفئة، أو تلك، أو الاعتقاد أن الفرد أو الجماعة هم الأقدار أو الأجدر بأن يتعرفوا على احتياجاتهم التدريبية، فعلى المدير أو مسؤول التدريب أن يعمل كمتخصص وبطريقة احترافية بالعمل وفق منطق الخبرة والكفاءة في التعرف على حاجات الموارد البشرية من التدريب في كل المستويات، فالتدريب ليس عصا سحرية بيد الإدارة وإنما ممكن أن يكون سبب القصور الفردي، أو الجماعي راجع إلى عدم توافر الوسائل والتجهيزات، أو ربما يكون المشكل راجع إلى تأطير الأفراد والجماعات بمعنى مشكل القيادة.

#### ب. كيفية تقدير الاحتياجات التدريبية:

من أهم الأشياء التي يجب معرفتها في تحديد، أو تقدير الاحتياجات التدريبية لا توجد عملية محددة يمكن اتباعها مرحلة مرحلة ولكنها عملية يجب تصميمها جيدا للتحكم في زمام الأمور بعد ذلك. (Nickols، 2006، صفحة 2)

إن التدريب نشاط مرتبط عموماً بأهداف معينة وخاصة تلك المتعلقة بتحسين أداء الموارد البشرية، وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة، والقدرة التنافسية، وكذا التقليل من التكاليف وزيادة الأرباح. ولطالما تعلقت الاحتياجات التدريبية بهذه المجالات التنظيمية، وتحديد هذه الاحتياجات بصفة صحيحة ودقيقة أمر أساسي وذلك من أجل توجيه الجهود التدريبية مباشرة نحو الهدف، وتتم عملية تقدير هذه الاحتياجات حسب ثلاث مستويات: (راوية، 1998-1999، صفحة 169) التحليل التنظيمي، تحليل الوحدة الوظيفية، التحليل الفردي. وعند التقديرات التدريبية يجب الموازنة، والتوفيق بين استراتيجيات المؤسسة واحتياجات الوحدات التنظيمية والأفراد من التدريب، هذا لكون سياسات المؤسسة واستراتيجياتها تمثل الإطار العام بالنسبة للعملية التدريبية، والشكل الموالي يوضح عملية تقدير الاحتياجات التدريبية على شكل خطوات أساسية:

الشكل رقم (01): عملية تقدير الاحتياجات التدريبية



المصدر: (مايك، 2006 ، صفحة 59) بالتصرف

## 2.1.5. خطوات التدريب (مراحل العملية التدريبية):

أ. جمع وتحليل المعلومات: هذه المرحلة لا ينبغي النظر إليها بأنها عملية مرحلية، ومؤقتة بل ينبغي أن تكون جزءاً متكاملًا من نظام المعلومات الإدارية التي توفر للإدارة كافة البيانات، والمعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات، والتخطيط، واتخاذ القرارات بحيث توفر هذه المرحلة كافة البيانات عن النظام التدريبي، وعن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المؤسسة، أو خارجها كما تتضمن عملية جمع وتحليل المعلومات من أجل تخطيط التدريب معلومات عن التنظيم الإداري للمؤسسة، إضافة إلى معلومات عن الأهداف والسياسات، وعن تطور النشاط إلى جانب معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية، وعن الإمكانيات المادية وكذلك معلومات عن النظم والإجراءات، وعن الأفراد العاملين والظروف المحيطة (كامل، 1997، صفحة 163) بالإضافة إلى معلومات تخص موضوعية ملاءمة نماذج التقييم السنوي والخاصة بشكل، ونوع السلطة داخل المنظمة. (رأفت، 2001، صفحة 101)

ب. تحديد الاحتياجات التدريبية: يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بتحديد المهارات المطلوب تطويرها، أو رفعها لدى الموظف أو إدارات معينة لأن تدريب الموظف لا يعني مطلقاً شيء آخر غير وضعه في حالة تؤهله لإنجاز عمل ما، فإذا تمكن من إنجازه فقد تم تدريبه. (gillet، صفحة 88)

ت. تصميم البرامج التدريبية: يقصد بتصميم البرامج التدريبية العملية التي بموجبها يتم تحويل الاحتياجات التدريبية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلي ما حددته الاحتياجات من نقص معلوماتي أو مهاراتي أو سلوكي. (صالح، 2005، صفحة 10)

الغرض من التصميم هو تلبية الاحتياجات التدريبية حيث يتم التصميم بناء على معطيات عديدة أهمها تحديد الاحتياجات التدريبية، فيتحدد لمصمم البرنامج التدريبي ما هو نوع التدريب المطلوب؟ وأين نحتاجه؟ ومن هم الأفراد المحتاجون للتدريب في المنظمة؟ وما هي المهارات أو المعلومات اللازمة؟ ومتى نحتاج للتدريب؟ وما هي أهدافه التي يجب أن تتحقق؟ وبناء على تحديد الاحتياجات التدريبية نصل إلى تصميم برنامج تدريبي يعتمد في دقة مضمونه ووضوح أهدافه على دقة تحديد الاحتياجات التدريبية. (حازم، 2004، صفحة 70)

ث. تنفيذ البرامج التدريبية : إن مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود والواقع و إن هذه المرحلة مهمة وخطيرة، فمهما يتضح حسن وسلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة الموالية وهي مرحلة التقييم.

إن تنفيذ البرنامج بنجاح يعتمد على عدة عوامل مثل: قدرة المنسق والمدرسين ونوعية المدرسين والظروف المادية وغير المادية التي تحيط بالبرنامج ونوع البرنامج التدريبي كأن يكون برنامج للقيادات الإدارية العليا أو الوسطى، أو لتدريب المدرسين، أو البرامج ذات الطابع الفني في المحاسبة أو المالية أو غير ذلك. وهناك بعض الأمور التي يجب مراعاتها عند تنفيذ البرنامج:

- التأكد من إبلاغ المشتركين بالبرنامج ثم استقباليهم وتهيئة أماكن الإقامة لهم
- التأكد من تهيئة المدرسين في المكان، والوقت المحدد.
- توفير مستلزمات التدريب من قاعات، ومساعدات تدريبية.
- التعرف على خبرات، وتطلعات المدرسين.
- التعرف على توقعات المشاركين، وملاحظاتهم عن سير البرنامج.
- دفع مخصصات المدرب بالوقت المناسب، وتقدير المدرب على جهوده التي بذلها. (علي، 2003، صفحة 61)

## 2.5. تقييم البرامج التدريبية

### 1.2.5. تعريف تقييم البرامج التدريبية:

ويعرف كيرك باتريك تقييم التدريب بأنه " عملية تهدف إلى قياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية، ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة، وإبراز نواحي القوة والضعف فيها."

كما يعرف تقييم التدريب بأنه " عملية مقارنة النتائج المتحققة بالأهداف المتوقع تحقيقها لكل من المدراء والمدرسين والمتدربين"

### 2.2.5. متابعة تقييم البرامج التدريبية:

أ. مراحل تقييم البرامج التدريبية: يمكن أن نحدد أربع مراحل لتقييم البرامج التدريبية هي كالتالي:

- التقييم قبل التنفيذ البرامج التدريبية
- التقييم أثناء تنفيذ البرامج التدريبية
- التقييم بعد انتهاء البرامج التدريبية

ب. متابعة وتقييم المتدربين: ويتم ذلك باستخدام الطرق الآتية :

- قياس التحسن في العمل بقياس كمية الإنتاج، وجودته، والتكاليف، والوقت المستغرق لانجازه.
- معرفة المعلومات والمهارات التي اكتسبها المتدرب من العملية التدريبية، وذلك باستخدام أسلوب اختبارات الأداء لقياس التعلم.

ث. متابعة و تقييم المدرسين: وتمثل هذه العملية حجر الزاوية في العملية التدريبية فلا تهم أدوات التدريب، ولن ينفع كثيرا اختيار المدرب وإعداده لمهامه بل مواصلة متابعته لتطويره ومن النقاط التي لا بد من التركيز عليها هي أن يكون المدرب حسن المظهر والسلوك عادلا وموضوعيا في تصحيح الاختبارات للمتدربين، ملما بالتعامل الإنساني مع المتدربين، عارفا بطرق التدريب وطرق إيصال أفكاره للآخرين. (مهدي، 1995، صفحة 345)

3.2.5. عناصر تقييم نتائج التدريب : يتم تقييم البرامج التدريبية عن طريق أربعة مجالات وهي:

أ. رد فعل المشتركين في البرنامج التدريبي

ب. التعلم

ت. سلوك الفرد في العمل

ث. النتائج

4.2.5. تصميم إستراتيجية التقييم: يمكن تصوير الإستراتيجيات الأساسية لتقييم برامج التدريب في المصفوفة الآتية:

الجدول رقم 02: يوضح إستراتيجيات تقييم البرامج التدريبية

قياس معايير الفعالية		مجموعات الدراسة
قبل وبعد التدريب	بعد التدريب	
(2)	(1)	المجموعة التي تلقت التدريب
(4)	(3)	المجموعة التي تلقت التدريب+ مجموعة مقارنة تماثلها لكن لم تتلقى التدريب

المصدر:سعيد أنور سلطان،إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ص 204

يبين الجدول أعلاه مختلف الإستراتيجيات لتقييم برامج التدريب: فالإستراتيجية رقم (01) في المصفوفة تقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب بعد انتهاء التدريب، وطبيعي أن البيانات التي توفرها هذه الإستراتيجية لا تعطي أي أساس للمقارنة أو لتقدير مدى التغيير الذي أحدثه التدريب. أما الإستراتيجية رقم (02) فتقوم على تطبيق مقياس فاعلية التدريب قبل بداية التدريب ثم بعد الانتهاء منه على الأفراد الذين تلقوا برنامج التدريب.

3.5. مقومات نجاح البرامج التدريبية: نجاح البرامج التدريبية يكون بمراعاة المقومات التالية :

- أن تتوفر لدى الأشخاص الذين يشتركون في البرامج التدريبية الرغبة في التغيير أي أن تتوفر لديهم القناعة بان الطرق المتبعة حاليا يمكن إدخال تعديل أو تحسين عليها، بمعنى شعورهم بالحاجة إلى التدريب.
- أن يكون الهدف من البرامج التدريبية معالجة المشاكل التي يواجهها المتدربون وان يكون مناسباً لاحتياجاتهم في العمل، ومن الوسائل التي تساعد في ذلك إشراك الأشخاص في وضع البرامج التدريبية أو استقصاء آرائهم مقدماً قبل البدء في البرامج التدريبية.
- تشجيع المتدربين على التحليل بقصد الوصول إلى حلول للمشكلات التي تتناولها البرامج التدريبية، إذ لا فائدة من تسليمهم بصحة آراء أو وجهة نظر المدرب إذا لم يكن الأشخاص مقتنعين بها أو لا يستطيعون الاستفادة منها.
- أن تشجع البرامج التدريبية على إبداء الآراء بصراحة وبذلك تتاح الفرصة للمجموعة المشتركة في التدريب للتعرف على مختلف وجهات النظر، وهذا ما يساعد المشتركين في تبين حقيقة هامة، يمكن النظر إليها من عدة زوايا، كما أن هذا يساعد المشتركين على الاستفادة من خبرات زملائهم مما يفتح أمامهم مجالات جديدة للتفكير والتحليل.
- أن تكون البرامج التدريبية مرنة، بمعنى أن الطرق المتبعة في العمل تلتقى قبولاً من الأفراد حيث يشعرون بالعمل بموجبها بالأمن، ولذلك فان محاولة تغييرها فجأة أو خلال اجل قصير قد يلقي مقاومة منهم، ولذا يجب أن تتاح لهم فرصة تجربة الطرق أو الوسائل الجديدة حتى يمكن إدخال تغيير أو تعديل مقترح عن اقتناع بجديتها أو فائدتها.

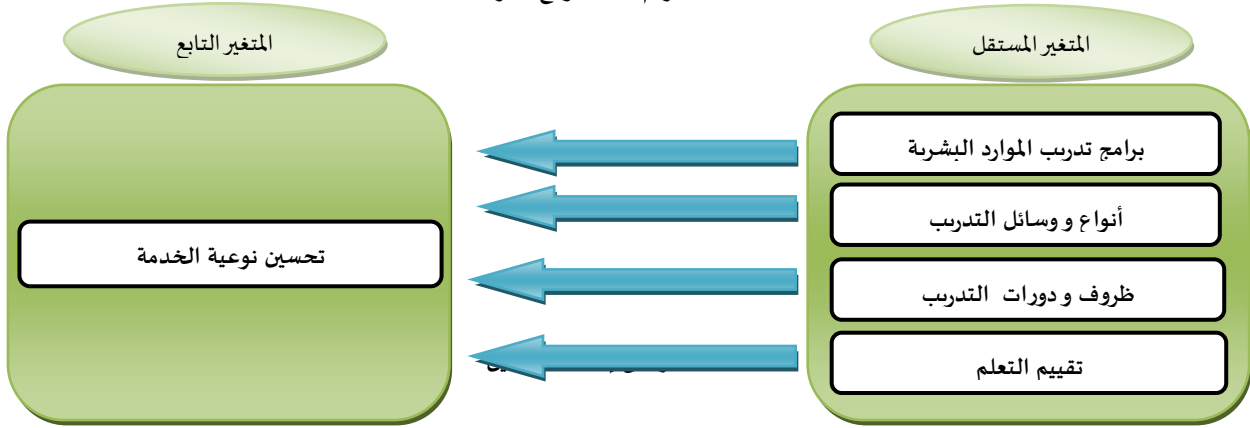
6.دراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس فرع بشار.

1.6. مفهوم ملخص عن شركة موبيليس: هي فرع من فروع مؤسسة اتصالات الجزائر نشأت بمقتضى القانون رقم (03-2000)، حيث أقر على أنها شركة ذات أسهم برأس مال قدره مليون دينار جزائري مقسم إلى (1000) سهم قيمة كل سهم (100.000 دج) ، وهي مملوكة بشكل كلي لاتصالات الجزائر كما تم الإعلان عن فرع موبيليس خلال شهر أوت سنة 2003 (11/05/2016) mobilis présentation et objectifs) (www.mobilis.dz/brochure.ppt) ويقع مقرها بحيدرة (العاصمة).

2.6. مجتمع الدراسة: شركة موبيليس فرع بشار (الوكالة) التي توظف (50) موظف من مختلف المستويات الوظيفية موزعين كالتالي المدير الفرعي، رؤساء المصالح، المهندسين، التقنيين السامين، المساعدين الإداريين الرئيسيين.



الشكل (رقم 02): نموذج الدراسة



3.6.الفرضيات:

- 1.3.6. الفرضية الرئيسية: العلاقة بين برامج تدريب الموارد البشرية (بأساليبه الثلاثة) ، وتحسين نوعية الخدمة للمؤسسة.
- الفرضية H0 العدمية: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة برامج تدريب الموارد البشرية (بأساليها الثلاثة) على تحسين نوعية الخدمة للمؤسسة.
  - الفرضية H1 البديلة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة برامج تدريب الموارد البشرية (بأساليها الثلاثة) على تحسين نوعية الخدمة للمؤسسة.

2.3.6. الفرضيات الفرعية:

- علاقة أنواع و وسائل التدريب بتحسين الخدمة.
- علاقة ظروف دورات التدريب بتحسين الخدمة .
- علاقة تقييم التعلم بتحسين الخدمة.

4.6. ثبات أداة الدراسة:

الجدول(رقم 3):نتائج الدراسة بالاعتماد على برنامج SPSS

<i>Alpha de Cronbach</i> (صدق الاستبيان)	<i>Nombre d'éléments</i>
0,924	23

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss.

معامل *Alpha de Cronbach* يساوي 0,92 ، أي ما يعادل 92 % مما يؤكد صدق الاستبيان وثابته ، بمعنى إذا أعد هذا الاستبيان في زمن آخر نحصل على نفس النتيجة.

الجدول(رقم4): خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المحور
74,3	26	ذكر	الجنس
25,7	09	أنثى	
11,4	04	من 30-21 سنة	السن
71,4	25	من 40-31 سنة	
14,3	05	من 50-41 سنة	
2,9	01	من 50 سنة فما فوق	
5,7	2	متوسط	المستوى الدراسي
17,1	6	ثانوي	
57,1	20	جامعي	
20,0	7	ما بعد التدرج	الوظيفة
45,7	16	مساعد إداري رئيسي	
11,4	4	تقني سامي	
14,3	5	مهندس	
25,7	9	رئيس مصلحة	
2,9	1	مدير فرعي	
%100	35	المجموع الكلي	
النسبة المئوية	التكرار	الفئة	المحور
74,3	26	ذكر	الجنس
25,7	09	أنثى	
11,4	04	من 30-21 سنة	السن
71,4	25	من 40-31 سنة	
14,3	05	من 50-41 سنة	
2,9	01	من 50 سنة فما فوق	
5,7	2	متوسط	المستوى الدراسي
17,1	6	ثانوي	
57,1	20	جامعي	
20,0	7	ما بعد التدرج	الوظيفة
45,7	16	مساعد إداري رئيسي	
11,4	4	تقني سامي	
14,3	5	مهندس	
25,7	9	رئيس مصلحة	
2,9	1	مدير فرعي	
%100	35	المجموع الكلي	

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

## 5.6. اختبار الفرضيات:

### 1.5.6 الفرضية الأولى : علاقة أنواع ، ووسائل التدريب بالخدمة.

- H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأنواع ووسائل التدريب على تحسين الخدمة.

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لأنواع ووسائل التدريب على تحسين الخدمة.

الجدول (رقم 5): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين أنواع وسائل التدريب وتحسين الخدمة

المتغير التابع: تحسين الخدمة									
المتغير المستقل: أنواع وسائل التدريب	ثابت a	معامل الانحدار b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية	F الجدولية	المحسوبة F	Sig	صحة الفرضية
قبول الفرضية H1	1,020	-0,278	,4260	,653 <sup>a</sup>	79	3.9618	24.921	,000 <sup>a</sup>	قبول الفرضية H1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

### F الجدولية=3.9618

**التحليل:** من الجدول نلاحظ بأن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين أنواع وسائل التدريب ، و تحسين الخدمة على مستوى وكالة موبيليس تقدر قيمته بـ (0.653) أي بنسبة (65.3%)، وبالتالي هو ارتباط متوسط نوعا ما كما أن معامل التحديد قدرت قيمته بـ (R<sup>2</sup>) (0.426) أي (42.6%) من التغير في تحسين الخدمة يعود إلى التغير في أنواع وسائل التدريب. بحيث هناك أثر ذو دلالة معنوية لأنواع وسائل التدريب على تحسين الخدمة كما بلغ مستوى الدلالة المعنوية 0.000 ، و هو أقل من 0.05 وهذا ما أكدته أيضا قيمة F المحسوبة التي بلغت قيمتها 24.921 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.9618 بمعنى نرفض الفرضية العدمية ، و نقبل الفرضية البديلة.

وبالتالي معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين أنواع وسائل التدريب ، و تحسين الخدمة تأخذ الشكل الموالي:

$$Y=(0.653)X_1-0.278$$

بحيث (Y) المتغير التابع تحسين الخدمة ، و (X<sub>1</sub>) أنواع وسائل التدريب.

النتيجة: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسة أنواع وسائل التدريب على تحسين الخدمة على مستوى وكالة موبيليس .

### 2.5.6 الفرضية الثانية : علاقة ظروف دورات التدريب بتحسين الخدمة.

- H0 : لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لظروف دورات التدريب على تحسين الخدمة.

- H1 : يوجد أثر ذو دلالة معنوية لظروف دورات التدريب على تحسين الخدمة.

الجدول (رقم 6): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين أنواع وسائل التدريب وتحسين الخدمة

المتغير التابع: تحسين الخدمة									
المتغير المستقل: دورات التدريب	ثابت a	معامل الانحدار b	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الارتباط R	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	صحة الفرضية
قبول الفرضية H1	0,725	1,163	0,304	,551 <sup>a</sup>	79	3.9618	47.489	0,001 <sup>a</sup>	قبول الفرضية H1

المصدر: من اعداد الاثني بالاعتماد على مخرجات spss

### F الجدولية=3.9618

**التحليل:** نلاحظ من معطيات الجدول أعلاه بأن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين دورات التدريب ، وتحسين الخدمة على مستوى وكالة موبيليس قدرت بـ(0.551) أي بنسبة (55.1%) وبالتالي هو ارتباط متوسط نوعا ما، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 0.304 أي (30.4%) من التغير في تحسين الخدمة يعود إلى التغير في دورات التدريب. وبالتالي يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدورات التدريب على تحسين الخدمة، بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية  $0.001^a$  وهو أقل من 0.05 وهذا ما أكدته أيضا قيمة F المحسوبة حيث بلغت قيمتها 47.489 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.9618، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. على هذا الأساس معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين دورات التدريب ، وتحسين الخدمة تأخذ الشكل التالي:

$$Y=(0.725)X_1 +1.163$$

بحيث (Y) المتغير التابع تحسين الخدمة ، و( $X_1$ ) دورات التدريب.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لدورات التدريب و تحسين الخدمة على مستوى وكالة موبيليس بشار.

3.5.6. الفرضية الثالثة : علاقة تقييم التعلم بتحسين الخدمة.

- H0: لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم التعلم على تحسين الخدمة.
- H1: يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم التعلم على تحسين الخدمة.

الجدول(رقم 7): نتائج تحليل الانحدار الخطي للعلاقة بين أنواع وسائل التدريب وتحسين الخدمة

المتغير التابع: تحسين الخدمة									
المتغير المستقل:	ثابت الانحدار	معامل الانحدار b	معامل التحديد $R^2$	معامل الارتباط R	درجة الحرية	F الجدولية	F المحسوبة	Sig	صحة الفرضية
تقييم التعلم	0,143	1,163	0,736	0,858 <sup>a</sup>	79	3.9618	61.216	0,000 <sup>a</sup>	قبول الفرضية H1

المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على مخرجات spss

F الجدولية=3.9618

**التحليل:** من الجدول نلاحظ بأن قيمة الارتباط الثنائي (R) بين تقييم التعلم ، وتحسين الخدمة على مستوى وكالة موبيليس قدرت بـ(0.858) أي بنسبة (85.8%) وهو ارتباط قوي جدا ، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) (0.736) أي (73.6%) من التغير في تحسين الخدمة تعود إلى التغير في تقييم التعلم. وبالتالي هناك أثر ذو دلالة معنوية لتقييم التعلم على تحسين الخدمة ، بحيث بلغ مستوى الدلالة المعنوية  $0.000^a$  وهو أقل من 0.05 هذا ما أكدته أيضا قيمة F المحسوبة حيث بلغت قيمتها 61.216 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 3.9618 وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة. على هذا الأساس معادلة الانحدار الخطي للعلاقة بين تقييم التعلم ، وتحسين الخدمة تأخذ الشكل التالي:

$$Y=(0.983)X_3 +0.143$$

بحيث يمثل Y المتغير التابع تحسين الخدمة ، و  $X_3$  يمثل تقييم التعلم.

**النتيجة:** يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم التعلم و تحسين الخدمة على مستوى وكالة موبيليس بشار.

#### 7. الخاتمة.

يهدف التدريب إلى تحقيق الأهداف التعليمية كتحسين ،و تنمية معارف و مهارات الموارد البشرية إلى جانب تعديل اتجاهات الأفراد، إضافة إلى المساهمة في معالجة مشاكل الأداء من خلال التركيز على الأهداف التدريبية ،التي تتضمن تحسين الكفاءة وتعديل السلوك.

و التدريب ألية لإدارة الموارد البشرية ،أو لتحسين مناخ العمل ،أو الاثنين معا لأنه يؤثر على النظام الاجتماعي للمؤسسة كما يمكن إعتماده كأداة للتحفيز وللقضاء على بعض المشاكل الاجتماعية ،ولتحسين مناخ العمل.

#### 8. نتائج الدراسة.

وعن نتائج الدراسة يتضح هناك إعتقاد كبير لدى موظفي مؤسسة موبيليس، بأن للبرامج التدريبية التي يستفيدون منها أثر على تحسين نوعية الخدمات التي يقدمونها ،و رغم عدم تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة إلا أن إدارة الموارد البشرية توجه إهتمام كبير لإستراتيجية التدريب مع احترام خطوات ،و مراحل العملية التدريبية على العموم.

#### 9. التوصيات.

على هذا الأساس أهم توصية يمكن تقديمها للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة، أن تولي إهتمام كبير للتدريب حتى تستطيع مواجهة المنافسة والإحتفاظ بمكانها في السوق.

. الهوامش والإحالات.

1. أحمد م، (2004). *إدارة الموارد البشرية*. القاهرة: الدار الجامعية.
2. البرنوطي، س. ن. (2001). *إدارة الموارد البشرية* (إدارة الأفراد). عمان: دار وائل للطباعة و النشر.
3. حازم ب، ع. (2004). *مدى توافق البرامج التدريبية مع احتياجات قوات الطوارئ الخاصة*. السعودية: رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، قسم العلوم الإدارية .
4. رأفت، ع. ا. (2001). *سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية*. القاهرة: دار الفكر العربي.
5. راوية، م. ح. (1998-1999). *إدارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
6. صالح، م. ا. (2005). *تقويم كفاءة العملية التدريبية في معاهد التدريب الأمنية بمدينة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها*. السعودية: رسالة ماجستير.
7. عبدالرحمن، ت. (1994). *التدريب مركز الخبرات المهنية للإدارة*. مصر.
8. علي، م. ر. (2003). *إدارة الموارد البشرية*. عمان، الأردن: دار الصفاء لنشر والتوزيع.
9. كامل، ب. (1997). *إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي*. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر.
10. مايك، و. (2006). *ترجمة محسن ابراهيم الدسوقي، إدارة عملية التدريب*. الرياض.
11. محمد، ع. ا. (2004). *إدارة الموارد البشرية ، مدخل تطبيقي معاصر*. الإسكندرية: الدار الجامعية.
12. مهدي، ح. ز. (1995). *الرقابة الإدارية* (مدخل كمي). عمان ، الأردن: دار حنين.
13. gillet, B. *amélioration de formation professionnelle*. paris E73: par l'étude de travail .
14. Nickols, F. (2006). *training need assessment , document en ligne consulté le 14/02/2006*.
15. www.mobilis.dz/brochure.ppt (mobilis présentation et objectifs) 11/05/2016. (s.d).