



الجامعة اللبنانية
كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية
العمادة

دور الموارد البشرية (قطاع التدريب في هيئة أوجيرو نموذجًا)

تقرير حول أعمال التدريب في هيئة أوجيرو
في المدة الزمنية الواقعة بين 01/07/2018 وحتى 30/08/2018
أعدّ لنيل شهادة الماستر المهني في الحقوق
قسم التخطيط والإدارة العامة

إعداد الطالبة

بادرة غالب سعدية

لجنة المناقشة

رئيسًا

الأستاذ المشرف

الدكتور برهان الدين الخطيب

عضوًا

أستاذ

الدكتور مروان القطب

عضوًا

أستاذ مساعد

الدكتور عبد الستار الأيوبي

2021

الجامعة اللبنانية غير مسؤولة عن الآراء الواردة في هذه الرسالة وهي تعبّر عن رأي صاحبها فحسب.

الإهداء

إلى أعزّ الناس وأقربهم إلى قلبي، لمن كانت عونًا وسندًا وداعمًا لي، وكان لدعائها المبارك
أعظم الأثر في تيسير دراستي. صاحبة القلب النابض ورمز الحنان والحب والتضحية ... عمتي
الحيبة

إلى رجل الكفاح ... إلى من أفنى زهرة شبابه في تربية أبنائه، فزرع القيم والمبادئ الأخلاقية
والإنسانية في كياني ... والدي الحبيب

إلى السند والعضد والساعد ... إلى من اختصرت الحب بشخصه ... زوجي العزيز..

إلى من تهدأ نفسي بلقياه و يبتسم الثغر لمحياه... شبلي الصغير جاد

إلى القريب البعيد ... الملهم السباق أخي راغد

إلى من كسر قلبي برحيلهم... جدّي وجدّتي

إلى كل من ساندني ولو بابتسامة...

الشكر

الشكر أولاً للباري عز وجل على توفيقه...

شكر خاص للدكتور "برهان خطيب" المشرف على هذا البحث، والذي لم يتوان عن تقديم النصح لإنجازه.

و أتقدم بالشكر لادارة و هيئة تدريس الجامعة اللبنانية التي مهدت وأنارت لنا سبل العلم في أحلك الأوقات.

أتوجّه بالشكر لعائلي الثانية "هيئة اوجيرو " وعلى رأسها الرئيس المدير العام الأستاذ عماد كريدية وكافة العاملين فيها فردًا فردًا .

ملخص التقرير

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة عمل مديرية الموارد البشرية في هيئة أجيرو في بئر حسن، وتناولت موضوع التدريب من خلال التعرف إلى العملية التدريبية ومجرباتها وكشف علاقتها في تحسين أداء العاملين فيها.

شملت الدراسة العاملين في هيئة أجيرو في بئر حسن، حيث سعت إلى إظهار الواقع الفعلي للسياسات التدريبية المطبقة وإبراز المراحل اللازمة لإعداد البرامج التدريبية، وكيفية متابعتها من قبل مديرية الموارد البشرية، من المرحلة الأولى للعملية التدريبية وصولاً إلى المرحلة الأخيرة، وتوضيح أهمية خضوع الموظف للتدريب ومتابعته وانعكاس ذلك على الكفاءة والانتاجية، وللتحقق من ذلك تم طرح الإشكالية وهي معرفة علاقة التدريب على رفع كفاءة وإنتاجية العاملين في هيئة أجيرو- بئر حسن.

إن الإجابة على هذه الإشكالية يتطلب اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وتقنية الملاحظة بالمشاركة وتقنية المقابلة والإطلاع على الوثائق والمستندات المتعلقة بقسم الموارد البشرية، لا سيما ما يتعلق بالتدريب، فكان لهم الأثر الهام في الحصول على كامل المعلومات اللازمة في الدراسة أثناء التدريب في الهيئة بمعدل 250 ساعة مقسمين إلى شهرين في مديرية الموارد البشرية.

إن هذه التجربة كانت مجال الخبرة الأولى للباحث في مديرية الموارد البشرية في هيئة أجيرو، من خلال تطبيق ما تعلمناه في البيئة الحقيقية والواقع، والإنخراط في سوق العمل كما بإتاحة الفرصة للتفاعل والتعاون مع الموظفين والاختصاصيين ذوي الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية، و الربط بين الجانب النظري والجانب العملي من خلال تكريس مختلف المفاهيم النظرية والمعارف التي تم اكتسابها خلال المرحلة الدراسية، إلى جملة من الممارسات التطبيقية والعملية على أرض الواقع كما بمنحنا مستوى عال من الشعور الإيجابي والرضى نحو المهنة التي رغبنا في تعلمها.

وخلصنا من خلال هذه التجربة إلى أن هيئة أوجيرو تضع التدريب ضمن أولوياتها واهتماماتها الأساسية، وتركّز على النشاط التدريبي وتوسعى إلى توفير أحدث البرامج التدريبية، فهي تعمل على تطوير كفاءات الموظفين ومهاراتهم، وهذا ما أثر بشكل ايجابي في تحسين كفاءة العاملين في الهيئة.

المقدمة

البند الأول: أهميّة التقرير

تعرف أجبرو نفسها على موقعها الإلكتروني بأنها اليد التنفيذية لوزارة الاتصالات، وتشكل البنية التحتية الأساسية لجميع شبكات الاتصالات في لبنان، بما في ذلك مشغلي شبكات الهاتف المحمول، ومقدمي خدمات البيانات (DSP)، ومقدمي خدمات الإنترنت (ISP) وغيرها، وهي تسعى إلى تحسين وتوسيع مجموع خدماتها بما في ذلك خدمات الصوت والبيانات والإنترنت التي تستند بشكل أساسي على شبكة الألياف الضوئية (FTTX).

إن حجم المهام الملقى على عاتق هيئة أجبرو، دفع المتدربة إلى اعداد هذا التقرير الذي يعتبر الأول الذي يتناول موضوع التدريب في هيئة أجبرو (على حد علم المتدربة)، حيث يشكل العنصر البشريّ فيها أهميّة في عمليّة إدارة المؤسسة والوصول بها إلى تحقيق أهدافها، فالعملية التدريبية هي جزء لا يتجزء من أهدافها، فالتدريب يعتبر العنصر الحاسم في كفاءة وفاعلية موظفيها، وما يشهده العالم حالياً من تطوّر وتقدّم خاصّة في المجال التكنولوجي، جعل التدريب وسيلة ضرورية لاكسابهم المهارات والخبرات الضرورية في هذا المجال، فتدريب الموظّفين والحاquem ببرامج تدريبية ذات مستوى عالٍ يحسّن من أدائهم ويرفع من مستوى كفاءتهم الإدارية. كما تكمن أهمية هذا التقرير في:

- تكمن أهميّة البحث في كون موضوع التدريب هو عملية مستمرة، فالموارد البشرية تستمد قيمتها مما تملكه من معارف ومهارات وقدرات، وهذه المعارف والمهارات والقدرات تتغير باستمرار وفقاً لإحتياجات العمل وإحتياجات الفرد نفسه، ولذا فإنّ التدريب المستمر يحقق التطوير المستمر للموارد البشرية.

- أنه يساهم في تحديد المشاكل ذات البعد الإداري لدى الأفراد داخل المؤسسة، واقتراح كيفية علاجها؛
- أنه يساهم في وضع برامج تطويرية على مستوى أداء الأفراد؛
- أنه يساهم في تكوين قدر من المعلومات الموثقة، تستطيع إدارة المؤسسة الاستفادة منها ساعة تشاء؛
- أنه يساهم في خلق الدافعية لدى الأفراد على الإبداع والعمل.

البند الثاني: دوافع اختيار الموضوع

يشكل قطاع التدريب عاملاً رئيساً وحيوياً في نجاح الموارد البشرية في المؤسسات وتنميتها وتطويرها، وذلك لأهميته وتأثيره على بعض المتغيرات ذات الصلة بالأفراد وبأدائها الوظيفي. وهناك العديد من الأسباب التي دعت المتدربة لاختيار هذا الموضوع كعنوان بحث، توجزها في الآتي:

السبب العلمي: إنهاء رسالة الماجستير (٢) في إختصاص تخطيط وإدارة.

السبب الشخصي:

- إمكانية التدريب في هيئة أوجيهو وخاصة في مديرية الموارد البشرية.
- التدريب بهدف إكتساب المعرفة العلمية والعملية في مجال إدارة الموارد البشرية.
- محاولة توضيح مدى أهميّة تدريب العنصر البشري وتأثيره على المؤسسة من ناحية تحسين وتفعيل أداء الأفراد، الذي ينعكس بدوره على إنتاجيتها خاصة فيما يخص قطاع الاتصالات؛
- يُعدّ هذا الموضوع من أكثر المواضيع التي تناولت الجانب المعرفي والسلوكي والاجتماعي والتنظيمي للعامل في المؤسسة؛
- لفت انظار الباحثين والمعنيين العاملين في هيئة أوجيهو، إلى ضرورة تبني التدريب كوسيلة حديثة في تطوّر وتنمية أداء العاملين في ظل التطوّر التكنولوجيّ والمتسارع، الذي ينعكس بدوره على تحسين الخدمة ورضا العملاء؛
- دراسة واقع التدريب في هيئة أوجيهو ومدى فعاليته؛

- اعتبار الهيكل التنظيمي وطبيعة العمل ومشاركة العاملين في التدريب من أبعاد المناخ التنظيمي التي لها علاقة بأداء الأفراد والأساس لفهم مواقفهم؛
- محاولة تبين المناخ التدريبي السائد في هيئة أوجيرو، وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى العاملين؛
- الميل الشخصي والاهتمام بهذا الموضوع، بالإضافة لطبيعة عملي القريبة من دائرة الموارد البشرية والمهتمين بالتدريب واعداد وتأهيل الأفراد في هيئة أوجيرو.

البند الثالث: أهداف التقرير

سيحاول هذا التقرير معرفة مدى توفر البرامج التدريبية على كافة المستويات هيئة أوجيرو، ومدى اسهام هذه البرامج في تحسين أداء الموظفين، خاصة أن هيئة أوجيرو تتعامل مع شريحة كبيرة من العملاء، بالإضافة إلى الأهداف الآتية:

يهدف هذا البحث إلى:

- التعرف إلى واقع عملية التدريب في هيئة أوجيرو؛
- دراسة ماهية التدريب وما يتعلق بالعملية التدريبية بمختلف جوانبها من حيث المبادئ الأساسية في التدريب ومن ثم أهداف التدريب و أساليبه.
- التعرف إلى المعوقات والصعوبات التي تواجه عملية تطوير وتدريب موظفي المؤسسة.
- التعرف إلى الأسباب المؤدية إلى تحسين فاعلية المورد البشري في المؤسسات العامة ومدى انعكاس ذلك إيجاباً على جودة الخدمات المقدمة؛
- التعرف إلى مدى فعالية برامج التدريب في هيئة أوجيرو؛
- التعرف إلى المعوقات التي تعترض التدريب وتمنعه من تحقيق أهدافه؛
- زيادة الثقة بفعالية التدريب بين العاملين، وحثهم للمشاركة بالدورات التي يحتاجونها والتي تساهم في تحسين من أدائهم.

البند الرابع: المؤسسة محل التدريب

خضعت المتدربة للتدريب في هيئة أوجيرو - بئر حسن، حيث سعت للتعرف إلى دور الموارد البشرية وقطاع التدريب في اختيار برامج التدريب وكيفية تنفيذها ومدى تأثيرها على أداء الموظفين، وذلك على مدى شهرين كاملين، ما يعادل 250 ساعة (التزامًا بالتعميم الصادر عن عمادة كلية الحقوق بخصوص فترة التدريب).

ولإتمام التدريب اعتمدت المتدربة الملاحظة كأداة للتعرف إلى آراء العاملين حول أهمية الموارد البشرية في الهيئة ودور البرامج التدريبية المنفذة في قطاع التدريب ومدى تطابقها مع احتياجات هيئة أوجيرو من جهة والأداء الوظيفي للمتدربين من جهة أخرى. هذا مع العلم أن التدريب الذي يخضع له معدّ التقرير له علاقة باختصاصها في الإدارة والتخطيط المهني والتي تنبثق عنها إدارة الموارد البشرية التي تؤدي دورًا هامًا ومحوريًا في تخطيط وإدارة القوى العاملة في الهيئة، وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية هي المعني الأول لتحسين أداء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم.

البند الخامس: الإشكالية التي ستعالجها الطالبة

يمثل التدريب ذلك النشاط المدروس الذي يضم عدداً من الخطوات المنتظمة، والتي تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق الغايات والأهداف من خلال حشد الجهود ذات القيمة وتنمية وتطوير الجوانب المعرفية، والعلمية، والمعلوماتية، وطرق التفكير لدى المتدرب أو مجموعة المتدربين، و إحداث تغيير سلوكي إيجابي في جانب المهارات والقدرات المختلفة وتطوير الأداء وبالتالي إحداث تغيير إيجابي في آلية العمل من خلال تغيير اتجاهاته العامة وكافة أنماطه السلوكية .

تعمل هيئة أوجيرو منذ تأسيسها على تنمية كوارها البشرية إذ تعتبرها أهم أصولها، وبحكم كوني متدربة في مديرية الموارد البشرية في المؤسسة، أردت التطرق إلى نظام التدريب والتطوير وفاعليته وتكامله مع السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية فيها.

ومن هنا تتمثل الإشكالية في السؤال الآتي: ما مدى الإمكانيات المتوفرة لدى هيئة أوجيرو

لتنفيذ البرامج التدريبية ونوعيتها وفعاليتها في رفع كفاءة وإنتاجية العاملين؟

البند السادس: الأسئلة الفرعية

انطلاقاً من الإشكالية المطروحة، سيسعى هذا التقرير الإجابة عن التساؤلات الآتية:

1. ما هي محددات التدريب ودورها في زيادة كفاءة أداء العاملين؟
2. ما مدى الاستفادة التي يحصلها العاملون من الدورات التدريبية؟
3. كيف نحدد الاحتياجات التدريبية والبرامج التدريبية؟
4. كيف نختار نظام التقييم الأمثل في البرامج التدريبية؟

البند السابع: منهجية العمل وأدوات جمع البيانات

تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي وذلك لتحليل ووصف عملية التدريب التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في هيئة أوجيرو، وتحديد الآليات والأساليب والخطوات المعتمدة في تنفيذ هذا المجال.

البند الثامن: التقنيات المستخدمة في الدراسة

- المقابلة: من خلال طرح الأسئلة على الأشخاص المعنيين في قسم الموارد البشرية حول آلية التدريب في الهيئة.
- الملاحظة بالمشاركة: وذلك عبر المشاركة المباشرة عبر التدريب في قسم الموارد البشرية في المؤسسة، وبالأخص العملية التدريبية بهدف كسب المعارف حول الموضوع ومعرفة الأساليب والخطوات المعتمدة في تنفيذها.
- الوثائق والمستندات: من خلال الإطلاع على الوثائق والمستندات المتعلقة بالعملية التدريبية في قسم الموارد البشرية.

البند التاسع: مجالات البحث

تم تحديد مجالات الدراسة على الشكل الآتي:

- المجال البشري: تمثل بمدير الموارد البشرية في هيئة أوجيرو.
- المجال المكاني: أجريت الدراسة في هيئة أوجيرو في بئر حسن.

- المجال الزمني: فترة التدريب من تاريخ 2018/07/01 وحتى 2018/08/30

البند العاشر: الدراسات السابقة والتعقيب عليها

أجرى (محمد الخولاني 2005) دراسة: " أثر التدريب في تنمية الموارد البشرية دراسة تطبيقية في الجهاز الإداري للدولة اليمنية"

هدفت الدراسة إلى إيضاح مدى اهتمام الدولة بتدريب وتأهيل الموارد البشرية العاملة وهدفت إلى تقييم سياسة التدريب في منشآت الجهاز الإداري للدولة وأثر التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث تم اختيار عينة عشوائية من وحدات الجهاز الإداري للدولة بالجمهورية اليمنية تكونت من ثمان وزارات مثلت 32% من المجتمع لتطبيق الدراسة عليها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام الباحث بتطوير استبانتين لهذا الغرض، وأظهرت أبرز النتائج تدني فعالية الوحدة الإدارية المختصة بالتدريب في الوزارات عينة البحث، بالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وعدم اهتمام الوزارات بالبحوث، وبالإضافة إلى عدم كفاية الميزانية المخصصة للتدريب، وعدم اهتمام الوزارات بالمحوثة بعملية تقييم البرامج التدريبية والمتدربين في مختلف مراحل التقييم، وبالتالي جاء مستوى التقييم منخفضاً، وأظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائية في إجابات المبحوثين تعزى للجنس.

أجرى (بابا عبد القادر وإبراهيم إسماعيل 2009) دراسة: " قياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية في الأردن"

هدفت الدراسة إلى تتبع العلاقة بين مفهوم التدريب وتنمية الموارد البشرية، وتكونت عينة الدراسة من 255 موظفاً بنسبة 16% من مجتمع الدراسة البالغ عدده 1590 موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبهذا قام الباحث بتطوير استبانة لقياس دور التدريب في تنمية الموارد البشرية، حيث أشارت أبرز النتائج إلى إيجابية التدريب حيث

يمكن الموظف من إنجاز الأعمال اليومية، كما يمكن الموظف من تقديم أساليب جديدة لإنجاز العمل.

أجرى (الرفاعي، 2008) دراسة بعنوان: " أثر التدريب أثناء الخدمة على أداء وسلوك الموظفين المستفيدين من التدريب في دولة الكويت.

دراسة هدفت إلى الكشف عن أهميّة التدريب، كونه يعد وسيلة من وسائل الاستثمار المختلفة، التي تحقق مكسباً مالياً يضاف لقائمة الأرباح، وليس عبئاً على ميزانية الشركة لكونه أكثر الإستراتيجيات الفاعلة في مجال الموارد البشرية، أظهرت نتائج الدراسة أن التدريب يصبح أكثر جدوى وفاعلية عندما يكون مبنياً على أسس التتابع والإستمرارية كما أظهرت الدراسة أن من مميزات التدريب أنه يحقق التوازن في سوق العمل من حيث سد النقص و الفراغ الناتج عن عدم قدرة مخرجات التعليم على توفير العمالة المتخصصة والمدرّبة، وقد أوصت الدراسة أن 95 % من العينة وافقوا على أن التدريب قد حسن من أدائهم الوظيفي، وأن كفاءة المتدرب وحبّه لعمله قد زاد بعد الدورات التدريبية، وبالتالي صعوبة تركه لعمله بعد أن اكتسب مهارات عديدة زادت من ارتباطه بالشركة وصقل خبرته.

أجرى (ملايشة وآخرون، 2009). دراسة بعنوان: " أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين في نابلس.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التدريب على أداء العاملين في قطاع التأمين، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة (المركز الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة عدد الدورات التدريبية) على موضوع الدراسة، تكونت عينة الدراسة من عدد من العاملين في قطاع التأمين في مدينة نابلس، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، أظهرت النتائج أن هناك علاقة بين التدريب وتحسين الأداء في العمل، وأن هناك فرقا في الأداء قبل التدريب وبعده. وأن التدريب يؤدي إلى زيادة روح الانتماء للشركة، وتحسين نوعية

الخدمات التي يقدمها العاملون في قطاع التأمين، وأن مستوى الاستفادة من الدورات التي تعقد خارج الشركة أكثر من مستوى الاستفادة من الدورات التي تعقد داخل الشركة.

- تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرضنا مراجعة أدبيات الدراسات السابقة، لاحظنا أن العديد من الدراسات تناولت موضوع تدريب الموارد البشرية من عدة جوانب، ويلاحظ أن كل دراسة انطلقت من إشكالية رئيسية وأهداف عديدة.

وقد أجريت هذه الدراسات في بيئات مختلفة، وهدفت الدراسات السابقة إلى معالجة التدريب من زوايا مختلفة وفي قطاعات مختلفة مثل القطاع الحكومي والخاص وكل منها توصلت إلى نتائج معينة، ويعود سبب في هذا الاختلاف إلى تباين اهتمامات الباحثين.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة: تدل الدراسات السابقة على أهمية الدراسة وموضوعها، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب منها: (المساعدة في تحديد مشكلة الدراسة، بيان أهمية الدراسة ومبررات اجرائها، تحديد منهجية الدراسة و توجيه الباحث في استخدام أداة الدراسة)

تتشابه الدراسة الحالية مع معظم الدراسات السابقة في أنها استخدمت الأسلوب الوصفي التحليلي لمنهج الدراسة.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:

تميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الحداثة وتركيزها بشكل أساسي على نشاط تدريب الموارد البشرية في هيئة أوجيرو والدراسة الميدانية لكل جوانب هذا النشاط من ناحية المراحل والأساليب ومدى متابعة تطوير قدرات العاملين.

و تركز هذه الدراسة على محاولة التعرف عن قرب على كيفية إختيار البرامج التدريبية في هيئة أوجيرو وهل تتم هذه العملية بطريقة علمية ومدرسة.

من حيث بيئة الدراسة: الدراسات السابقة تمت في بعض الدول العربية في حين تم تطبيق الدراسة الحالية في هيئة أوجيرو.

من حيث هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى بيان أثر التدريب في أداء العاملين في هيئة أوجيرو و كما ذكرنا أن الدراسات السابقة تناولت موضوع التدريب من زاوية معينة، لكن من خلال الدراسة الحالية سنتناول موضوع التدريب من خلال عملية تدريبية كاملة تقوم بها هيئة أوجيرو و تقديم معطيات عن أثر هذه العملية على دوافع الموظفين و ولائهم للهيئة والذي سينعكس على كفاءتهم و إنتاجيتهم.

البند العاشر: خطة التقرير المقترحة

بناءً على النماذج المنهجية، وانسجاماً مع طبيعة التقرير الذي يهدف إلى معرفة العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي في هيئة أوجيرو، سنقسم التقرير إلى فصلين: نتناول في الفصل الأول الموارد البشرية ووظائفها وأهميتها، وفي الفصل الثاني نتطرق إلى هيئة أوجيرو وواقع تدريب فيها وما يحمله من نقاط قوة وضعف، وفي النهاية الخاتمة وفيها نتطرق إلى النتائج وأهم توصيات الدراسة.

الفصل الأول:

إدارة الموارد البشرية ودورها تدريب العاملين

تمهيد

الفقرة الأولى: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

الفقرة الثانية: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافه

الفقرة الثالثة: وظائف إدارة الموارد البشرية

الفقرة الرابعة: تنمية العاملين (التدريب)

خلاصة الفصل

تمهيد

تتواجد المنظمات (الشركات، والمؤسسات...) في أكثر دول العالم في بيئات اقتصادية، ومالية، وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، فجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، فلم تعد هناك القيود التي كانت مفروضة من قَبْل من جانب الدول لحماية صناعاتها المحلية، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات والشركات العالمية والمحلية والإقليمية.

وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف - مجال عمل إدارة الموارد البشرية، فكان من غير الممكن أن يستمر دور "إدارة الأفراد" Personal Management كما كانت تسمى قبل العام 1980، والتي كانت تهتم في الأساس بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين⁽¹⁾، إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" (Human Resource Management HRM)، ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية وظيفة خاصة بها، تنصهر في الوظائف العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم وظيفة إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف المنظمة العامة.

تعمل إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على

(1) علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1997، ص10.

مواومة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

إنَّ عمل إدارة الموارد البشرية الفعالة يتوقف عليها الآن استراتيجية المنظمة المستقبلية، حيث توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كلُّ إدارة - أو وظيفة - داخل المنظمة أهدافها الاستراتيجية، ومن ثمَّ تحقق المنظمة أهدافها الاستراتيجية.

وهكذا أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية كبيرة جداً، فمُستهدَفٌ منها وبشكل متواصل، تهيئة وتكييف عملها ونشاطاتها وممارساتها مع المتغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر في استراتيجية المنظمة العامة، وأيقنت كل الشركات أنَّ الجودة، وتلك المميزات الخاصة لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بفكرٍ ومهارة وفاعلية وسواعد العناصر أو الموارد البشرية، ومن ثم فإن زيادة حصة الشركات أو المنظمات في السوق، وبالتالي زيادة أرباحها، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق زيادة الأرباح.

يلقي هذا الفصل الضوء على الإدارة التي تهتمُّ بالعنصر البشري في أية منظمة (شركة، أو منشأة... إلخ) وهي إدارة الموارد البشرية والتي تحاول تخطي تلك العقبات والصعوبات من حيث نشأتها وتطورها، وتحديد طبيعة عمل ووظائف هذه الإدارة.

الفقرة الأولى: مفهوم الموارد البشرية

إن تحديد مفهوم لـ "إدارة الموارد البشرية" يخضع للخلفيات الثقافية والفكرية والحضارية للباحثين والكتاب، فإدارة الموارد البشرية أصبحت منهجاً فكرياً جديداً في التعامل مع القوى البشرية، يستند إلى شراكة هذه الإدارة في التخطيط الشامل للمنظمة والموازنة بين تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق طموحات الأفراد⁽¹⁾.

يقول إيفانسفيتش بأن إدارة شؤون الأفراد هي أن يكون العاملين أكثر إنتاجية ورضا⁽²⁾. كما يقول ديسلر بأنها مجموعة من الممارسات والسياسات الضرورية لتنفيذ الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاجها المنظمة لممارسة وظائفها على أكمل وجه⁽³⁾. كما ورد تعريف آخر بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع⁽⁴⁾.

يؤكد أساوا ثابا بأن إدارة الموارد البشرية تركز على مبدأ أن المنظمة هي العنصر البشري الذي يدير المنظمة⁽⁵⁾، وهذا ما قاله "بيتر دركر Peter Drucker": "إن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي ألا وهو الإنسان"⁽⁶⁾. ومن هذا المنطلق سنعرض مجموعة من التعاريف الخاصة بالموارد البشرية:

(1) مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1420هـ، ص 59.

(2) Ivancevich, John M. Human Resource Management, International edition, McGraw Hill, singapor, 2003, p1.

(3) جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيدأحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003، ص 39.

(4) خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الكويت، 2005، ص 31.

(5) Aswathappa, K., **Human Resource and Personal Management**, The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi, 2005, p5.

* يعد "بيتر دراكر" أباً للإدارة الحديثة؛ فهو صاحب الفضل في التوصل إلى تنظيم قواعد هذا العلم. كتب "دراكر" 39 كتاباً تمت ترجمتها إلى عشرات اللغات. توفي "دراكر" في نوفمبر 2005 عن 96 عاماً. المصدر: <http://edara.com/Khulasat> تاريخ دخول الموقع 2020/6/2.

(6) - رواية حسن، السلوك في المنظمات، ط1، دار الجامعة للنشر، مصر، 1999، ص5.

أ- الموارد البشرية هي حجم القوة العاملة في المنظمة في وقت معين، والتي تختلف في تكوينها وخبراتها وسلوكها واتجاهاتها وطموحاتها، كما تختلف في وظائفها وفي مستوياتها الإدارية، وفي مسارها الوظيفي⁽¹⁾.

ب- هي مجموعة وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحفيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة⁽²⁾.

ج- هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾.

د- هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية الموظفين⁽⁴⁾.

هـ- أنها تخطيط *planning*، وتنظيم *Organizing* وتوجيه *Directing*، ومراقبة *controlling*، لتطوير *development*، ومكافأة *compensation*، وتكامل *Integration*، وصيانة الموارد البشرية بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف الكاملة لكل من الفرد والمنظمة والمجتمع⁽⁵⁾.

وفي ظل العولمة (Global H R M) تعرف "بأنها السياسات والممارسات لإدارة الأشخاص في منظمة ذات توجه عالمي"⁽⁶⁾

(1)- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص25.

(2)- Randall S Schuler, Human Resource Management in Context," in R. Blanpain (ed.) Comparative Labour Law and Industrial Relations in Industrialized Market Economies 9th ed. (The Netherlands: Kluwer) with S. E. Jackson, p27.

(3) Edwin B. Flippo (1991), **Personal Management**, sixth Edition, Mcgraw Hill, NewYork, p114.

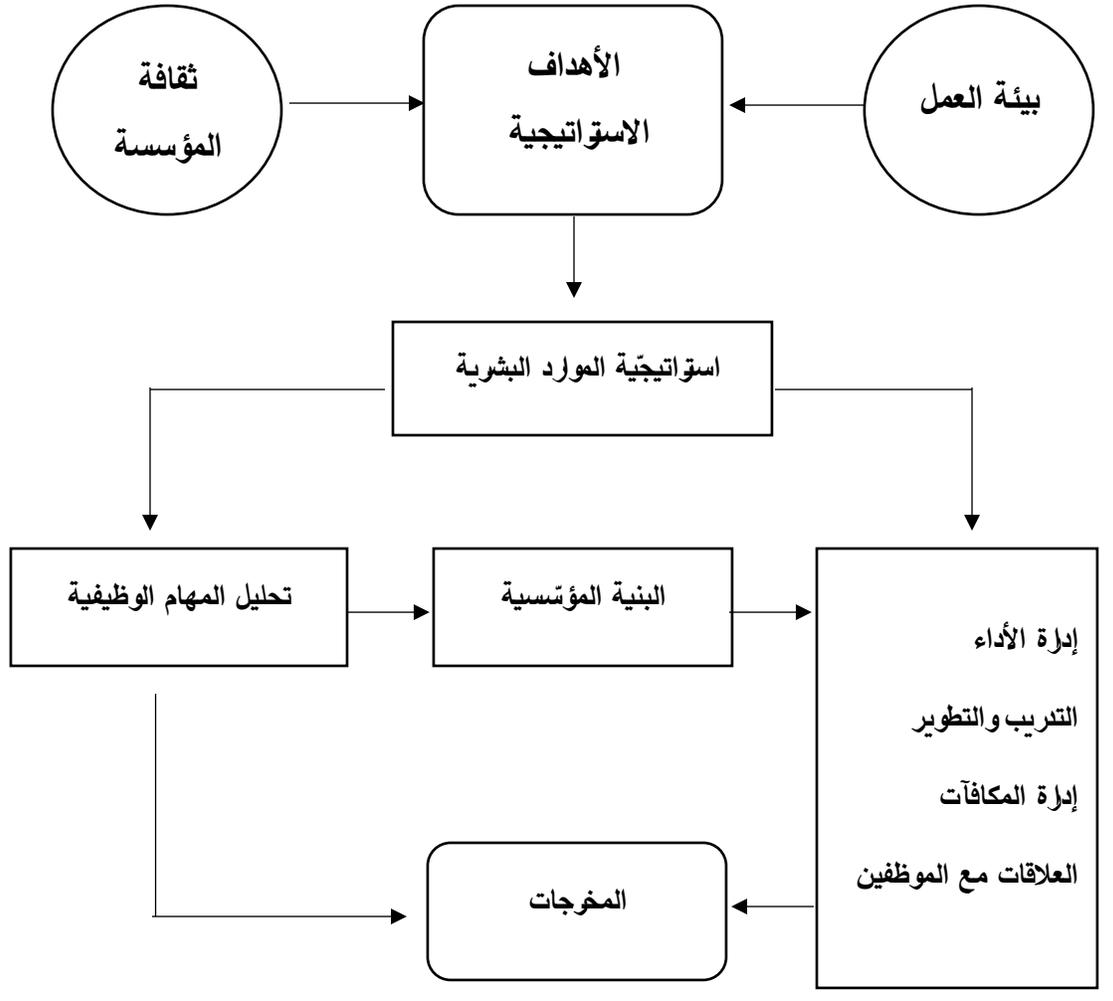
(4) Bloom, m, and Milkovich, G. T (1999) , **A strategic human resources management perspective on international compensation and reward systems**, p 283

(5) Asawthappa, 2005, p5

(6) Bernardin,H. John., Human resource management: An Experiential approach, McGraw hill, Irwin 3rd Edition, 2003 , p6.

تمثل إدارة الموارد البشرية جزءًا من العملية التي تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها. وهكذا فإنه بمجرد أن يتم وضع الاتجاه والاستراتيجية العامة، فإن المرحلة الثانية تتمثل في وضع أهداف الشركة وتطويرها إلى خطط فعلية. ومن غير الممكن أن يتم تحقيق الأهداف دون توفر الموارد المطلوبة، والتي تشمل بالطبع على الأفراد (الأشخاص). وينبغي أن تكون إدارة الموارد البشرية جزءًا من العملية التي يتم خلالها تحديد الأشخاص المطلوبين وكيفية الإستفادة منهم، بالإضافة إلى كيفية الحصول عليهم وكيفية إدارتهم كما ينبغي أن تتكامل بشكل تام مع كل عمليات الإدارة الأخرى¹.

ويمكن أن نرى موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة الأخرى، من خلال الشكل الآتي²:



¹ باري، كشواي، إدارة الموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، كوجان بيدج، القاهرة، مصر، 2006، ص 10.

² باري، كشواي، إدارة الموارد البشرية، م.س.، ص 11.

على ضوء التعاريف السابقة، يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بإنها: "مجموعة عمليات تهدف إلى رفد المنظمة بالأفراد الكفؤين وصيانتهم وتعزيز تنوعهم وتمييزهم والمحافظة عليهم، والتكيف لمواجهة المستجدات والمتغيرات، والتوجه للأخذ بالمعايير العالمية في أعمالها وممارساتها بما يعزز كفاءة وفاعلية المنظمة في ظل العولمة".

يمكن رصد مجموعة من النقاط التي تجمع هذه التعاريف وهي :

- أ- التأكيد على زيادة فاعلية الموارد البشرية؛
- ب- الاهتمام بإدارة العنصر البشري وتطويره وتحفيزه ليستطيع العاملون تحقيق أهداف المنظمة؛
- ج- التركيز على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز التكامل بين الأفراد والمنظمات والمجتمع؛
- د- إشراك مديري الموارد البشرية في عملية اعداد الخطط الإستراتيجية، واعتبار المتطلبات المتعلقة بالموارد البشرية كعناصر أساسية في الخطط الاستراتيجية الحالية والمستقبلية؛
- هـ- تأثير الأنظمة والسياسات والإجراءات التي تسلكها المنظمة على أداء العاملين؛
- و- اعتبار وظيفة الموارد البشرية في المنظمة مهمة وأساسية؛
- ز- الحفاظ على الموارد البشرية باعتبارها أعلى موارد المنظمة والمجتمع؛
- ح- لا بد من أخذ بالقواعد المتعارف عليها عالمياً أثناء إدارة وظائف الموارد البشرية وذلك لمواجهة تحديات العولمة.

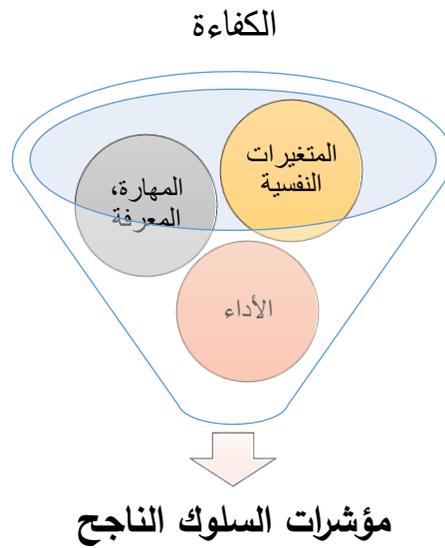
ومن المصطلحات التي ترتبط ارتباط مباشر بموضوع الموارد البشرية:

- أ- **المعارف (Connaissances)** : وهي مجموعة المعلومات المنظمة والمبوبة، والتي تساعد على الفهم والإحاطة بشيء أو مجموعة من الأشياء. وتعد المعارف من القدرات الأساسية التي تتناول وعي الشخص بالموضوع في الوقت الحاضر وفي المستقبل، ويعد تجديدها من وقت لآخر ضرورة من ضروريات العمل في الوقت الحالي⁽¹⁾.

(1) وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص25.

ب- **المهارات (Skills):** هي استعدادات أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة وتصل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرًا على الأداء جسميًا أو ذهنيًا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الآخرين أو تحقيق هدف معين⁽¹⁾.

ج- **الكفاءات (Competences):** يشير Caird 1992 إلى أن مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين، ويدعم ذلك بالشكل التالي⁽²⁾:



والكفاءة تمارس بالارتباط مع هدف ينتظر الوصول إليه أو هي متعلقة بوضعية أو هدف محض مسبقًا.

من ناحية أخرى، هنالك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤيد العلاقة بين وجود إدارة ناجحة لموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات وبغض النظر عن حجم تلك المنظمات، فإن الشركات تتابع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية :

1. ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية الإدارية برئيس الشركة المباشرة

(1) ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط2، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 2005، ص 58.

(2) كمال المنصوري، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، كانون الثاني، 2010، ص 4.

2. إعطاء أهمية قصوى لسياسات الشركة في مجالات استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم
3. تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
4. تبنى تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل في الشركة .
أما المنظمات غير الناجحة فهي في رأى هؤلاء المدراء على النقيض من ذلك تماماً.⁽¹⁾

الفقرة الثانية: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

لعلّ أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحليّة من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الإنشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

البند الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتمتع إدارة الموارد البشرية - كإحدى وظائف المنظّمة - بأهمية كبيرة، باعتبارها تمثّل إدارة الأهم وأعلى أصول المنظّمة. وهناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظّمات بغض النظر عن حجم تلك المنظّمات. فقد أوضح ألفرت (Alvert 1990) في تقرير تناول مئة منظّمة أمريكية ناجحة في سنة 1990م ، إن هذه المنظّمات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية:

- أ- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظّمة مباشرة.
- ب- إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظّمة في مجالات استقطاب الموظفين واختبارهم وتطوير قدراتهم.

(1) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 19.

ج- تخويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا في التنظيم لتتمكن من اتخاذ الصائبة في الوقت المناسب.

د- تبني تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة⁽¹⁾.
وقد باتت قضية التنمية البشرية، وتعظيم أهميّة رأس المال الذكي أهم قضايا القرن الحادي والعشرين بصفتها أفضل استثمارات هذا القرن، وازدادت أهميّة العنصر البشري في ضوء المتغيرات المحليّة والعالميّة المعاصرة، إلى درجة أصبحت تمثّل جزءاً كبيراً من العمليّة التطويريّة الكليّة للمنظمات الحكوميّة ومنظمات الأعمال بحيث تمثّل عنصراً حاسماً في ضوء ما تشكله التكتلات الاقتصادية التي تمثّل سمة رئيسة من سمات العصر⁽²⁾.

وتتباين أهمية الموارد البشرية من بلد لآخر، ومن منظمة لأخرى، حسب طبيعة عملها، وحجم نشاطها، وعدد العاملين فيها، وانتشارها الجغرافي، ومدى التدخل الحكومي في مجال الأعمال، وجود النقابات ومدى قوتها، وفلسفة المنظمة ونظرتها للعنصر البشري، وإستراتيجية المنظمة المستقبلية⁽³⁾.
ولأن دور إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة قد تحول من مجرد القيام بالأعمال الإجرائيّة والروتينيّة واليوميّة المتعلقة بحفظ السجلات والملفات الشخصية ومتابعة التقارير وتنفيذ التعليمات والقواعد المنظمة لحقوق العاملين أو لحركتهم، إلى مهام تُعنى بعمليات وضع الخطط ورسم الإستراتيجيات وإجراء الدراسات والتصدي لاحتمالات و توقعات المستقبل. كما أن مؤهلات العاملين والقياديين لهذه الإدارات قد تغيرت هي الأخرى لتصبح أكثر تنوعاً وتعقيداً وتخصّصية، وكذلك مكانتها ومواقعها الوظيفية في السلم الهرمي قد تصاعد وتقدم إلى أعلى المستويات التنظيمية ، بسبب تزايد الدور الذي تلعبه إدارات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة⁽⁴⁾.

(1) سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية: تأثيرات العولمة عليها، مجدلوي للنشر والتوزيع، كلية العلوم الإدارية، عمان، 2004، ص 21.

(2) سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرون، وايد سيرفس للإستشارات والتطوير، 2004، ص 287-288.

(3) عقيلي، 2005، ص 49.

(4) عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص 11-12.

إضافة الى أن التطورات الحديثة أسهمت في إعادة التفكير في النظر إلى ممارسات إدارة الموارد البشرية من استقطاب العاملين والتدريب والتنمية والحفز وتقييم الأداء وغيرها على أنها استثمارات ذات قيمة أو عائد اقتصادي⁽¹⁾ .

البند الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة. وهناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة⁽²⁾.

ولإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمنظمة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين . يتم تحديدها بوضوح فيما يلي⁽³⁾:

أ- الأهداف على مستوى المجتمع

المحافظة على التوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص، ومساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية . وتمكينهم من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذه الإستثمارات. بالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل، وتوفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الإجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع .

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص 83.

(2) عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 36.

(3) محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابع الحسيني الحديثة، القاهرة، 2005، ص 23-24.

يجب على المنظمة الإستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع ولا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد و أنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين⁽¹⁾

ب- الأهداف على مستوى المنظمة والوظيفة

ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، حيث أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرتبوية⁽²⁾.

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية والإقتصادية، يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف، والإستفادة القصوى من جهودهم، والمحافظة على إستمراريتهم في العمل في المنظمة.

لا بد من مشاركة إدارة الموارد البشرية من خلال أنشطتها للمستوى الذي يلبي احتياجات المنظمة من مواردها البشرية والمادية. وبالتالي فإن مستوى خدمات الإدارة يجب أن يكون ملائما ما يمكن المنظمة من تقوية خدماتها التي تحقق أهدافها

ج- الأهداف على مستوى العاملين

كما يوجد اهداف للمجتمع وللمنظمة ، فإن هناك ايضا أهداف للعاملين ، تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنه، وتوفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري. وإشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الإتصالات وحرية الحركة والإستقلال داخل المنظمة. وتحقيق العدالة في معاملتهم وفي منحهم المكافآت وتوقيع العقوبات عليهم.

(1) Aswathappa, K., **Human Resource and Personal Management**, The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi, 2005, p23.

(2) Ibid, p23.

يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، وبعدها أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم. حيث أن عدم تجاوب إدارة الموارد البشرية في تحقيق العاملين لأهدافهم يجعل معظمهم يشركون العمل وبالتالي يكلف المنظمة موارد مادية وبشرية هي في حاجة لاستثمارها.

الفقرة الثالثة: وظائف إدارة الموارد البشرية

تهتم إدارة الأفراد بتحقيق الكفاية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية، وبخلق مناخ تنظيمي يضمن تنمية العلاقات الإنسانية وارتفاع الروح المعنوية، وهذا الاهتمام يعتبر المدخل الوحيد القادر على ضمان جودة أداء هذه الموارد وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

يجب أن يكون مدير الموارد البشرية اليوم قادراً على ارتداء قبعات متعددة، ويشمل ذلك القدرة على العمل كمُدافع عن حقوق الموظف والمخطط الاستراتيجي ومدير التغيير ليكون أكثر من مجرد معين موظفين جدد. يشارك مديرو الموارد البشرية أيضاً في المسؤوليات الإدارية والتشغيلية. ليكون مدير موارد بشرية فعالاً يجب عليه أيضاً أداء أدوار قيادية في التدريب المستمر للموظفين والحفاظ على فهم قوي لعلامة الشركة وأهدافها.

يجب أن يكون مدير الموارد البشرية قادراً على العمل كمستشار للإدارات المختلفة في الأمور المتعلقة بالموارد البشرية. ويشمل ذلك العمل مع رئيس القسم في صياغة السياسات والإجراءات. أولاً وقبل كل شيء، يجب على مديري الموارد البشرية تقديم مشورة الخبراء حول كيفية إنشاء علاقة أقوى بالموظفين. تستخدم استراتيجيات الموارد البشرية الجيدة أيضاً تخطيط القوى العاملة، والتوظيف، والترويج كجزء من مسؤولياتها الإدارية والتشغيلية.

تتضمن استراتيجيات الموارد البشرية أيضاً مواءمة الموارد البشرية مع الاحتياجات الحالية والمتوقعة. حيث يمكن اعتباره من ضمن الحفاظ على الميزة التنافسية للشركة وتمكينها من الاستجابة بسرعة أكبر لاحتياجات العملاء المتغيرة. يعمل موظفو الموارد البشرية مع مختلف المدراء في البحث والتخطيط والتدريب وتطوير ثقافة القوى العاملة لضمان التنفيذ الناجح لاستراتيجية العمل.

إن تحقيق هذه المهام، ولتحقيق هذه الكفاءة تتولى إدارة الأفراد ممارسة مجموعة الوظائف (أساسية، مساعدة، إدارية) على النحو التالي:

الرسم البياني رقم (1): وظائف الموارد البشرية وفق نظم المعلومات



البند الأول: الوظائف الأساسية

تضمن إدارة الموارد البشرية (HRM) إدارة القوى العاملة في المنظمة لتحقيق أهداف العمل. ويشمل ذلك تلبية احتياجات موظفي المنظمة والحفاظ على ظروف العمل المثالية. حيث يحقق قسم الموارد البشرية ذلك من خلال استخدام استراتيجيات الموارد البشرية والإجراءات التي تركز على موظفي المنظمة. كما تستخدم إدارة الموارد البشرية العديد من التخصصات بما في ذلك علم النفس، وإدارة

الأعمال، والتحليلات، وعلم الاجتماع لتحقيق أهداف المنظمة، إنطلاقاً من هذه المهام المقي على عاتق قسم الموارد البشرية، يقوم الأخير بالوظائف الأساسية الآتية:

أ- تخطيط القوة العاملة والتوصيف الوظيفي

لتلبية احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين، وإيجاد المعيار اللازم للمفاضلة بين المتقدمين للتعين. وتحديد صافى العجز والزيادة فى القوى العاملة للمنظمة، بما يتوافق ومتطلبات شغل كل وظيفة. كما أوكل إليها مهام تخطيط المسار الوظيفي، بهدف نقل وترقية وتدريب العاملين من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف لديهم. زد على ذلك تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة وهيكل الأجور، حيث يمثل هيكل الأفراد، وصف وبيان حاله العمالة الموجودة فعلا في المنظمة.

يعتبر موضوع تنظيم الأصول البشرية كمرتكز لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من مهام إدارة الموارد البشرية كجهة رسمية، فهي تقوم بتخطيط الوظائف وتوصيف الأفراد العاملين وتنظيمهم، كما تشمل نظم وسلوك الأفراد كعلاقات العمل والعلاقات الإنسانية والدوافع والحوافز واعداد وتدريب العنصر البشري بكافة مستوياته داخل المنظمة (1).

ولو نظرنا بعمق إلى مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية نجد أن التوصيف الوظيفي هو أساس عملها، فمن خلال هذا التوصيف تحدد الأعمال والمهارات المطلوبة بعد تحديد أهداف المؤسسة. وهو مستند يصف عمل الموظف لجهة نتائجه والنشاطات الرئيسية التي يتألف منها ومتطلباته وظروفه. وقد عُرف توصيف الوظائف بأنه "تحديد معالم كل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة من حيث واجباتها ومسؤوليتها ومتطلباتها والشروط التي يجب أن تتوفر فيمن يشغلها"(2). ويساهم توصيف الوظائف في تحديد الاحتياجات الدقيقة من الموارد البشرية. وهذا الوصف المكتوب عن الوظيفة ومتطلباتها يساهم في تحديد وتخطيط نوعية الوظائف والاحتياجات الفعلية من الموارد البشرية. ويتبين لنا أن من أهم بنود تخطيط الموارد البشرية أنها تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المؤسسة من

(1) راوية حسن، مرجع سابق، ص 15.

(2) برهان الدين الخطيب، توصيف الوظائف وانعكاساته على شروط تعيين الموظفين ووضع سلاسل رواتب علمية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد الثالث والعشرون: 2019/3، الجامعة اللبنانية، ص 175.

الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين يتم توظيفهم (من خارج المؤسسة) والأفراد الذين يتم تدريبهم (من داخل المؤسسة) لسد هذه الاحتياجات.

من خلال ما تقدم يتبين لنا أيضاً أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد وتحديد أفق العملية التدريبية.⁽¹⁾

ومن فوائد التوصيف الوظيفي ممكن ذكر الآتي:

- 1- إعداد بطاقات المهام لجميع الموظفين؛
- 2- تحديد شروط جديدة لتعيين واختيار الموظفين؛
- 3- تحديث عملية تدريب الموظفين؛
- 4- المساعدة في عملية إعادة رسم هيكليات الإدارات العامة؛
- 5- تحديث التشريعات والقرارات التنظيمية؛
- 6- اعتماد نظام للرتب والرواتب.⁽²⁾

ب- الإستقطاب والاختيار والتعيين

تهتم إدارة المواد البشرية بالبحث عن العاملين في سوق العمل ومعاهد التعليم، وانتقاء الأصلح منهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية بالتفاضل. فهي لها دورها الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة، مستخدمةً أدوات الإستقطاب والاختيار المتكاملة ومنها المقابلات الشخصية، الاختبارات، الإستفسار عن الموظفين، الكشف الطبي، ومن ثم إنهاء إجراءات تعيينهم.

مع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المتقدمة

(1) برهان الدين الخطيب، مرجع سابق، ص 176.

(2) المرجع نفسه، ص 178.

تأخذ بعدا آخر، حيث برزت العمالة المعرفية كعنصر اساسي في تمكين المنظمات من النمو والاستمرارية، فالثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات والمعلومات والبرمجيات أوجدت عمالة معرفية في المنظمات أكثر من ذي قبل وان استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن أن يتم بالطرق التقليدية. ويأتي التحول في وظائف إدارة الموارد البشرية تمشيا مع معطيات ظاهرة العولمة التي أبرزت عناية خاصة بعمالة المعرفة، وتبني معايير عالمية للاستقطاب والاختيار⁽¹⁾.

ج- تقييم العاملين

يقصد بها قياس كفاءة العاملين وتحليل وتقييم أنماط ومستويات أدائهم وتعاملهم، وذلك للتعرف على الكفاءة العامة للعاملين، والتعرف على أوجه التطور في الأداء، ومعرفة أسباب ضعف الأداء، وتخطيط التطور الفني للموظف، ومدى جاهزيته للنقل أو الترقية، وعلى أساسه يمكن أن تقرر المكافأة أو زيادة الراتب.

البند الثاني: الوظائف العامة

يمكن القول أن هناك وظائف عامة تقوم بها إدارة شؤون الأفراد وهي كالآتي⁽²⁾:

- أ- صرف الرواتب والاستحقاقات: إعداد كشوف استحقاقات العاملين من مرتبات وبدلات وأجور إضافية وحوافز وغيرها وإمساك السجلات الخاصة بها.
- ب- تسجيل الإجازات والسلف: وذلك من خلال الطلبات المعدة لذلك، ووفق الأنظمة الموضوعية، وتسهيلها للعاملين.
- ج- وضع قواعد منظمه للثواب والعقاب: ومراعاة العامل الإنساني أثناء تطبيقها، باعتبار أن العامل هو بشر له مشاعر وأحاسيس.
- د- إنهاء الخدمة والتسوية النهائية: وذلك من خلال إعداد مشروعات قرارات إنهاء الخدمة، سواء بالفصل أو الاستقالة أو بلوغ السن، وإخطار الجهات المختصة بها.

(1) عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005، ص 20

(2) حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، القاهرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011، ص 19.

ه- دراسة شكاوى العاملين ومقترحاتهم: وذلك فيما يتعلق بالأعمال المنوطة بهم، وتقديم المقترحات المناسبة لأصحاب القرار.

و- تنظيم وحفظ ملفات وسجلات العاملين: ومتابعة استيفاء السجلات وملفات العاملين.

ز- إعداد مشروعات القرارات الخاصة بالتعيينات: ومنح العلاوات والترقيات والإجازات والجزاءات..... الخ .

ح- إعداد المذكرات: ومشروعات النقل والانتداب والتعيين للعاملين، وإعداد التسويات التي تطرأ على حالتهم.

ط- التحقق من تنفيذ القوانين: واللوائح والقرارات الخاصة بنظم العاملين، والتأمينات الاجتماعية والجزاءات والمكافآت والعلاوات.

ي- إعداد تقارير الكفاءة الدورية: في المواعيد المحددة تمهيداً لعرضها على لجنة شؤون العاملين.

ك- الإشراف على عمليات حضور وانصراف العاملين: وإعداد المذكرات الخاصة بهم في هذا الشأن .

ل- تطبيق أحكام قانون التأمين الاجتماعي: وجميع القوانين والقرارات والمنشورات المعدلة والمكملة له .

م- إعداد واستيفاء ملفات التأمينات الاجتماعية: للعاملين الذين تنتهي خدمتهم، وتسوية معاشات ومكافآت العاملين الذين تنتهي خدمتهم، وإرسال ملفاتهم إلى هيئة التأمينات الاجتماعية لإتمام التسوية.

ن- إعداد كشوف تسديد الاشتراكات الشهرية: الخاصة بالعاملين للهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية

س- مباشرة إجراءات إصابة العمل: طبقاً لقانون التأمين الاجتماعي والقرارات المنفذة له.

ع- اتخاذ الإجراءات الخاصة بسفر العاملين: إلى الخارج.

ف- العمل على توفير بيئة آمنة ومستقره: مع توفير عوامل السلامة والصحة المهنية اللازمة للوقاية من أخطار الحوادث والإصابات.

البند الثالث: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية:

يمكن فرز وظائف مساعدة في إدارة الموارد البشرية وهي كالآتي:

- أ- العلاقة مع النقابات: بهدف تنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية كالنقابات والتطرق لموضوعات الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل من الخدمة.
- ب- أمن وسلامة العاملين: بهدف الاهتمام بإجراءات الحفاظ على وحماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.
- ج- ساعات وجدول العمل: بهدف تحديد ساعات العمل والراحة والأجازات وفقاً لنظام يكفل كفاءة العمل.
- د- إدارة سجلات الأفراد.

البند الرابع: من الذي يدير الموارد البشرية ؟

تعددت الآراء حول الجهة التي تدير الموارد البشرية، فظهرت اتجاهات لنقول أن هناك⁽¹⁾ :

- أ- إدارة مستقلة للموارد البشرية: يرى البعض أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين. ويسير هذا الرأي مع مبدأ التخصص الذي ينادى بتوفير أشخاص لديهم المعرفة والمهارة والوقت اللازم للقيام بهذا العمل.
- ب- كل مدير هو مدير للموارد البشرية: يرى أصحاب هذا الرأي أن كل مدير في موقعه هو مسئول عن تنفيذ أعماله من خلال الموارد البشرية المتاحة له وبالتالي فهو مسئول عن هذه الموارد البشرية. ويعترف أصحاب هذا الرأي بحاجتهم لأخصائيين في الموارد البشرية، إذ قد ينقصهم أحياناً المهارة والمعرفة والوقت لإدارة هذه الموارد.

(1) مايكل لوسي، إدارة الموارد البشرية في عصر المعلومات، جزء من كتاب القيادة الإدارية في عصر المعلومات، تر مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبو ظبي، 2001، ص 34.

ج- التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين: يشير مدخل التعاون المشترك بين إدارة الموارد البشرية وكل المديرين إلى أن هناك بعض الوظائف المشتركة بين مدير الموارد البشرية والمديرون الآخرين مثل: (تخطيط العمالة، والاختيار، والتدريب، وتقييم الأداء، والنقل والترقية، والحوافز)، وهذا التعاون المشترك يتطلب تنسيقاً كاملاً بين كل من مدير الأفراد وباقي المديرين.

د- ما الفائدة من مفهوم التعاون المشترك: يهدف هذا المفهوم إلى تحديد الطرف الذي سيقوم بإدارة الموارد البشرية بأسلوب أكفأ. فهناك بعض الوظائف التي يفضل أن تمارس بالاشتراك بين مدير الموارد البشرية وباقي المديرين، وهناك وظائف أخرى يقوم بها مدير الموارد البشرية مستقلاً، كما أن هناك وظائف يقوم بها باقي المديرين وحدهم.

الفقرة الرابعة: تنمية العاملين (التدريب)

إن تدريب الموارد البشرية هو وسيلة لتحقيق الهدف الأساسي هو الإستخدام الأمثل لتلك الموارد. إن هدف الإدارة المسؤولة عن أداء أعمال معينة هو إيجاد قوة بشرية قادرة على أداء العمل ومستقرة وفعالة.

فتدريب الموارد البشرية يساهم في تحقيق الخطة التكاملية من ناحية إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في منشآت محددة ، والمتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وإمكانياته والقادرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب ، والراغبة في أداء الأعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات.

تتحى العملية العملية التدريبية للموارد البشرية فلسفة، هي أن الإشراف السليم والقيادة الفعالة يجنبان الفرد كثيرًا من مواطن الخطأ والزلل، وتتجهان به إلى الأداء السليم المحقق لغايات الفرد ومطالب العمل في آن واحد، ويواكب القيادة والإشراف عملية الحفز والتشجيع، أي استخدام الحوافز بكافة أنواعها لتأكيد وتدعيم السلوك الإيجابي من جانب الفرد وتشجيعه على مواصلته والاستمرار فيه، أو لردعه عن السلوك السالب وإقناعه بالعدول عنه والتحول إلى ما يحقق مطالب العمل.

أما أغراض التدريب فهي تركز على تطوير أو تعديل معارف ومعلومات الفرد، وأيضًا المهارات والقدرات وأسلوب الأداء، والتركيب السلوكي للفرد.

نظرًا لأهمية التدريب في المنظمة، والتصاق هذه الوظيفة بإدارة الموارد البشرية، سنتوسع بالحديث عن مفهوم العملية التدريبية وآلياتها وفقًا للآتي:

البند الأول: مفهوم التدريب.

يرى معظم المختصين (أن التدريب يتضمن كل خبرات التدريب، التي يزود بها العاملون من أجل إحداث تغيير في السلوك، الذي يؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المنظمة)⁽¹⁾.

(1) ويليام تريسي، تصميم نظم التدريب و التطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004، ص15.

ويلاحظ في هذا التعريف أن التدريب يتضمن عملية للتعليم، أي أنه نقل للخبرات على مستوى الموارد البشرية بهدف المواءمة بين السلوك الفعلي والسلوك الذي ترجوه المنظمة، بما يؤدي إلى تحقيق أهدافها. فالتدريب إذا ينطوي على عملية تعلم السلوكات الملائمة، وسنأتي لاحقاً على معاني التدريب والسلوك بمزيد من التدقيق.

ويعرّف التدريب أيضاً بأنه⁽¹⁾: (يعبر عن تلك الأنشطة التي تساعد العاملين على رفع أدائهم في العمل الحالي والمقبل، من خلال زيادة مهاراتهم أو تنمية معارفهم). فالنسبة لهذا التعريف، يظهر من خلاله أن نشاط التدريب في الحقيقة هو مجموعة من الأنشطة الفرعية، بالإضافة إلى ذلك، له أهداف حالية وأخرى مستقبلية، كما تبرز العلاقة الوطيدة بين التدريب والأداء الوظيفي للأفراد، من خلال التأكيد على دور المهارات والمعارف في تحسين هذا الأخير .

إضافة إلى التعريفين السابقين، يعرف التدريب بأنه: عملية تغيير تستهدف سلوك الأفراد، بجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء عملهم، أي بجعلهم يسلكون بعد التدريب بشكل مختلف عما كانوا يتبعونه قبل التدريب. وهنا يعتبر السلوك بمثابة استخدام الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل، وبالتالي كيفية أداء المهام والأنشطة. وبالنظر إلى مصطلح التغيير المستخدم في هذا التعريف، يمكن القول أن التدريب بذلك هو عملية لتعلم الطرق والأساليب اللازمة لأداء العمل والتي تتغير من وقت إلى آخر.

ومن الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية المواءمة بين مواصفات منصب العمل ومواصفات شاغله. بيد أن هذا التطابق يكون نادر الحدوث إن لم نقل مستحيلاً وجوده. ويمكن للتدريب أن يقلل قدر الإمكان من الهوة التي تظهر نتاج الاختلاف بين ما هو مطلوب من معارف ومهارات، وما هو موجود لدى الأفراد من قدرات. وقد عرف العلماء التدريب على أنه⁽²⁾: عملية تهدف إلى سد النقص في المهارات القديمة وإكساب العامل مهارات جديدة. ويتضح من ذلك أن التدريب هو عملية تحوي ككل عملية، خطوات ومراحل في تنظيم معين وتتعلق مباشرة بالعمل، وذلك لدورها في

(1) أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، عمان، 1997، ص 239.

(2) محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، لا تاريخ، ص 181.

إكساب الموارد البشرية المعارف والمهارات اللازمة للأداء الوظيفي بواسطة التدريب. غير أن الأهم، هو تقديم التدريب كنشاط للتطوير والتنمية⁽¹⁾. وهو ما يؤكد الأهداف بعيدة المدى لهذا النشاط، والذي يمكن أن يعرف أيضا بأنه (تعلم موجه نحو سلوك محدد خاص بمجال العمل). إن الاستمرار في القول بأن التدريب هو التدريب في ميدان العمل كأنه يهدف إلى القول بأن التدريب يقتصر على المهارات الحركية وكذا الأعمال اليدوية و الحرفية فقط، ولكنه في حقيقة الأمر يعنى أيضا بالجانب الفكري. فالعمل يتطلب إلى جانب المهارات اليدوية و الحركية، معلومات ومهارات فكرية. وهذه الأخيرة يجب الحفاظ على مستواها وتنميتها⁽²⁾. وبالتالي، فالتدريب هو (نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل). فالفرد في المنظمة يحتاج إلى معلومات ومعارف إضافية للقيام بوظيفته على أكمل وجه.

البند الثاني: العملية التدريبية

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.

الاحتياجات التدريبية هي:

1- مجموعة التغيرات المطلوب إحداثها في الفرد والمتعلقة بمعارفه، ومهاراته، وخبراته، وسلوكه، واتجاهاته، لجعله لائقاً لشغل وظيفة أعلى، أو لأداء اختصاصات وواجبات وظيفته الحالية، بكفاءة عالية⁽³⁾.

2- التفاوت بين ما هو كائن، وما يجب أن يكون. وللوصول إلى تحديد الاحتياجات التدريبية، فإنه يجب أن نحدد السلوك أو الأداء المراد تغييره أو تطويره، والسلوك أو الأداء المستهدف بعد التدريب، ويلاحظ أن الاختلاف أو الفرق بين السلوك أو الأداء المستهدف، هو الأساس

(1) المرجع نفسه، ص 443

(2) صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 211.

(3) عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2006، ص 603

لمعرفة درجة الاحتياج التدريبي الذي نسعى للوصول إليه⁽¹⁾.

3- جوانب النقص التي قد يتسم بها أداء العاملين في منظمة ما، لأي سبب من الأسباب، والتي يجب أن تتضمنها برامج التدريب المقدمة إلى هؤلاء العاملين بما يعمل على تحسين هذا الأداء⁽²⁾.

ويمكن الخروج من المفاهيم المختلفة للاحتياجات التدريبية بالآتي⁽³⁾:

1- إنها معلومات واتجاهات ومهارات وقدرات معينه، فنية أو سلوكية، يراد تمميتها أو تغييرها أو تعديلها.

2- إنها عملية مستمرة غير منتهية، وذلك نتيجة للتغيرات التنظيمية أو التكنولوجية أو الإنسانية، أو بسبب الترقيات أو التنقلات، التوسعات، عمليات التطوير، أو بسبب بعض المشكلات غير المتوقعة وغيرها من الظروف التي تتطلب إعداداً وتدريباً ملائماً ومستمرًا لمواجهتها.

3- إنها توفر ما يمكن تسميته باستمرارية النضج والتقييم الذاتي، فتحديد الاحتياجات التدريبية يسمح بالمراجعة المستمرة للواقع ودوره في الوصول إلى وضع أفضل.

4- إنها بوجه عام أهداف للتدريب، تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فالتدريب لا يكون إلا إذا كانت هناك احتياجات تدريبية.

وبما أن المهمة الأساسية للتدريب هي توفير برامج لتنمية الموارد البشرية. ولضمان تقديم هذه البرامج في الوقت المناسب، لذا يجب أن يتم تخطيط وتنفيذ العديد من الأنشطة المهمة ضمن عمليات التدريب والتطوير. ومن أهم هذه الأنشطة تحديد الاحتياجات التدريبية.

(1) رباح الخطيب، تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد 26، 1995، ص 660.

(2) حمدي عبد العزيز الصباغ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، 1994، القاهرة، ص 147.

(3) حمدي عبد العزيز الصباغ، المرجع السابق، ص 147.

ب- تصميم البرنامج التدريبي.

يتم في هذه المرحلة تحديد المعارف والمهارات المطلوبة في المتدربين كشرط أساسي لالتحاقهم في البرنامج التدريبي وتحديد الأهداف التدريبية وخطوات التدريب واختبارات الأداء وترتيب خطوات العملية التدريبية⁽¹⁾:

1- **تحديد المتدربين ومستوياتهم المعرفية المطلوبة:** لكي يحقق البرنامج التدريبي أهدافه، ينبغي تحديد المتدربين و مستوياتهم المعرفية والمهارات التي يجب أن يمتلكوها، بالإضافة إلى تحديد الاتجاهات المطلوبة نحو موضوع البرنامج التدريبي، وذلك لمقابلة مستوى المحتوى التدريبي وطرق التدريب وغيرها من العوامل التي يجب توفرها لضمان الاستفادة من التدريب.

2- **إعداد أهداف البرنامج التدريبي:** أهداف البرنامج التدريبية تحدد بدقة، ما يمكن ان يستطيع المتدربون فعله كنتيجة لحضورهم للبرنامج. كما تؤدي أهداف البرنامج التدريبية دوراً بارزاً في إعداد المحتوى التدريبي، واختيار طرق البرنامج التدريبية، تقييم البرنامج، إذ تستخدم كمحددات في مرحلة التقييم. ويجب أن تكون أهداف البرنامج محده، مفاسه يمكن قياسها، واقعية يمكن تحقيقها، ملائمة لها علاقة بالمشكلة، محسوسة يمكن مشاهدتها.

3- **خطوات التدريب:** يتم في هذه المرحلة تحديد قائمة بجميع الأنشطة والخطوات التفصيلية التي يجب القيام بها لتدريب الموظفين على أداء العمل المطلوب وفق الأهداف التدريبية.

4- **إعداد اختبارات أداء المتدربين:** لإعداد اختبارات المتدربين في هذه المرحلة دور كبير في توجيه محتوى البرنامج التدريبي نحو الأهداف التدريبية وتمهيداً لإجراء التقييم.

5- **ترتيب خطوات العملية التدريبية:** يجب ترتيب خطوات العملية التدريبية، بما يكفل تحقيق الأهداف التدريبية بتتابع منطقي، يؤدي إلى إتقان المتدربين للمحتوى التدريبي⁽²⁾.

(1) حسنين محمد حامد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، 2008، ص14.

(2) Boyle, P., **Planning better programs**, New York. McGraw Hill, 1981,p15.

6- بناء البرنامج التدريبي: تأتي مرحلة بناء البرنامج التدريبي كمرحلة تابعه لمرحلة التصميم، وتتضمن هذه المرحلة إعداد محتوى البرنامج التدريبي و تحديد المصادر المفيدة للبرنامج، اختيار وإعداد طرق ووسائل البرنامج التدريبية، تحديد الجدول الزمني لتنفيذ وتقييم البرنامج، تنفيذ البرنامج⁽¹⁾.

ج- تنفيذ البرنامج التدريبي.

يجب تحديد مكان و زمان عقد النشاط التدريبي، في مرحلة تصميم وبناء البرنامج. ويراعى أن يكون الوقت والمكان مناسبين لجمهور البرنامج و محتواه وأنشطته التدريبية. وعلى الرغم من أن الفترة الزمنية لتنفيذ البرنامج ليست طويلة مقارنة بمدة التخطيط، إلا أنها تمثل الفرصة الوحيدة لاستثمار الوقت الطويل والجهد المتواصل المبذول في مراحل البرنامج السابقة، لذا على المدرب أن لا يفقد حماسه في هذه المرحلة، بل يجب أن يبدو في قمة نشاطه وحضوره الذهني، ليقطف ثمار جهده، ويستفيد من حضور المتدربين للبرنامج. ويتم تنفيذ البرنامج على مراحل، إذ يمكن تخصيص اوقات معينة لكل هدف من أهداف البرنامج التدريبية على نحو يضمن تزويد المتدربين بكافة المعلومات والمهارات المتعلقة بالهدف التدريبي، مع توفير الوقت الكافي للقيام بالأنشطة التطبيقية. وعادة تتفاوت الفترات الزمنية اللازمه لتنفيذ البرامج التدريبية تبعاً لطبيعتها وأهدافها المختلفة. كما يجب توفير جميع مستلزمات التدريب والتأكد من تهيئة جميع الظروف الملائمة لنجاح التدريب مع توفير الأجواء الملائمة لزيادة قدرة المتدربين على التدريب⁽²⁾.

د- تقييم البرنامج التدريبي.

ينبغي تقييم البرامج التدريبية، لتأكد من فعاليتها في تحقيق أهدافها، و لمعرفة أوجه القصور لتلافيها وتطويرها. و يتم استخدام نماذج مختلفة لتقييم التدريب، ويعد نموذج Kirkpatrick, (1998) من أكثر النماذج استخداماً. و يتم تقييم برامج التدريب وفق هذا النموذج بالتركيز على

(1) محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010، ص87.

(2) محمد عبد الفتاح ياغي، مرجع سابق، ص90.

أربعة مستويات، تتمثل في ردة فعل المتدربين نحو التدريب، ومقدار التدريب الذي اكتسبوه من خلال البرنامج التدريبي، ومدى التغيير في سلوكهم الأدائي، وأخيراً المحصلة النهائية للتدريب على الواقع الفعلي، وبيئة العمل كنتيجة لتطبيق المتدربين لما تم تدريبهم عليه، وتقاس ردة فعل المتدربين نحو البرنامج التدريبي من خلال استمارات قصيرة توزع على المتدربين، لمعرفة اتجاهاتهم نحو البرنامج ومدى رضاهم عنه بعد نهايته، أو بعد مضي معظم أنشطته.⁽¹⁾

البند الثالث: أهمية التدريب في التطوير المؤسسي

يرتبط مستقبل المؤسسة بنوعية أفرادها، لذلك لا يمكن أن تقتصر عملية التطوير المؤسسي على النظم والأساليب الهيكلية والإجراءات المتبعة، وإنما تركز بشكل أساسي أيضاً على بناء وتنمية المؤسسة وأن تتصل جذورها بالثقافة الإيجابية من خلال الإلتزام بالتطوير المستمر للطاقات البشرية وتغيير أنماط سلوكياتها وزيادة معرفتها وتمكين وصل مهاراتها.

التدريب له أهمية كبيرة في العصر الذي نعيش فيه، حيث أنّ التطور التكنولوجي والعلمي بات سريعاً، وهذا يستدعي تعلم مهارات وعلوم جديدة. ولكن التدريب ليس مرتبطاً فقط بالعلوم والمعارف والتقنيات الحديثة، إنما له أسباب أخرى، أهمها تقوية نقاط الضعف لدى العاملين في المؤسسة والتيقن من كفاءتهم لأداء أعمالهم. منشأ نقاط الضعف هذه قد يكون ضعف التعليم أو الاختلاف بين التعليم وبين متطلبات العمل أو تغيير المسار الوظيفي. فالكثير منا عندما يبدأ حياته العملية يكتشف أنه لا علم له بكتابة تقارير العمل ولا بتنظيم الاجتماعات ولا بقوانين العمل ولا بأساليب تحليل المشاكل. لذلك فإن هناك الكثير من نقاط الضعف التي نحتاج لتقويتها بالتدريب. كثيراً ما ترى المديرين يستهزؤون بمهارات الخريجين الجدد ويكتفون بالتحدث عن ضعف مستواهم وهذا أسلوب غير بناء وغير محترم، فمن خلال خضوع هؤلاء الخريجين للتدريب قد نكتشف أن لديهم قدرات عظيمة تستفيد

(1) Charney, C., and Conway, K. The trainer's tool kit, 2nd edition. American Management Association 1601 Broadway, NY, 2005, p37.

منها المنظمة كما ممكن أن يتمتعوا بقدر عالٍ من الولاء للمؤسسة التي منحتم فرص التدريب، وكذلك يكون لديهم قدر من التقدير لمديريهم الذين اهتموا بتنمية مهاراتهم¹.

يأتي التدريب لعلاج نقاط الضعف يكون له تأثير كبير وحاجة كبيرة في المستويات وذلك لعدة أسباب :

أولاً : كثيرا ما تكون هناك مهارات ومعارف أساسية للعمل ومفقودة لدى الموظف .

ثانياً : عدم تدريب المستويات الأدنى في الهرم الوظيفي يعني قيام المستويات الأعلى بالإشراف الدقيق على عمل المستويات الأدنى وربما القيام ببعض أعمالهم وذلك يترتب عليه إهمال المستويات الأعلى لأعمالهم الأصلية.

قد يكون الموظف قادراً على القيام بعمله، ولكن المؤسسة تدرّبه على القيام بأعمال يقوم بها غيره وذلك لكي يتم تدوير الموظفين من عمل لآخر. هذا أسلوبٌ مُتبع في كثير من سياسات الإدارة الحديثة .

عملية تدوير الموظفين بين أعمال مختلفة يكون له جوانب إيجابية عديدة منها: عدم شعور الموظف بالملل نتيجة قيامه بنفس العمل لسنوات وسنوات، وتنمية خبرات مختلفة لدى العاملين بما يمكنهم من تقلد مناصب إدارية عليا، وكذلك عدم تمركز الخبرة في شخص واحد والقدرة على تغطية أي نقص في العاملين.

هناك نوع آخر من التدريب وهو ما يطلق عليه التطوير وهو تدريب العاملين على المهارات والأعمال التي تمكنهم في المستقبل من القدرة على تقلد مناصب أعلى والنجاح فيها.فالكثير من

¹ تأثير وأهميّة التدريب على أداء الفرد و المؤسسة، الموقع الإلكتروني: <https://www.hrsleb.org/article.php?id=7354&cid=325&catidval=0>، تاريخ الدخول: 2021/05/23.

الشركات تدرب الموظفين على المهارات الإدارية للمدير لكي يكونوا قادرين على تقلد مناصب إدارية حين تحتاج المؤسسة¹.

التدريب هو وسيلة لزيادة انتماء الموظفين وتحفيزهم على العمل ومساعدتهم في تنمية انفسهم داخل و خارج العمل. هذا النوع من التدريب قليل جدا ونادر. مثل قيام المؤسسة بتدريب الموظفين على العناية بأولادهم أو التعامل مع زوجاتهم وأزواجهم، أو تدريبهم على بعض اللغات الأجنبية، أو تقوم بتدريبهم على إدارة أموالهم بما يحقق لهم استقرار مادي بعد الدخول في سن التقاعد، أو تأهيلهم لمرحلة التقاعد عند قربها بتعريفهم بما يمكنهم من الاستمتاع بتلك الفترة. بالإضافة إلى التأثير التحفيزي الهائل لقيام المؤسسة بهذا التدريب فإن نمو الموظف فكريا واستقراره العائلي ونجاح أبنائه يجعله أكثر قدرة على العطاء والنجاح في العمل. بعض المؤسسات قد تساعد موظفيها على دراسة أي شيء حتى لو كان بعيدا عن مجال العمل لأن هذا يُنمِّي فكره ويجعله يستغل وقته في شيء جيد بدلا من استغلاله بصورة سيئة. هذه الدورات التدريبية في الأمور التي لا علاقة لها بالعمل بصورة مباشرة قد يتم عقدها بعد ساعات العمل وقد تساهم فيها المؤسسة جزئيا مثل أن تتحمل نصف التكلفة ويتحمل الموظف الباقي وذلك لضمان الجدية في التدريب.

كما أن التدريب مهم للأفراد، وهناك الكثير من الدورات التدريبية التي تقيد المؤسسة في تنمية مهارات الموظف في العمل وفي الحياة. فالكثير منا يحتاج لتنمية مهاراته وتطوير ذاته في كافة المجالات الإدارية أو الفنية أو تعلم تقنيات حديثة ما أو اكتساب المعارف إلى آخر الموضوعات المرتبطة بمهارات العمل².

¹ تأثير و أهمية التدريب على أداء الفرد و المؤسسة، الموقع الإلكتروني: <https://www.hrsleb.org/article.php?id=7354&cid=325&catidval=0>، تاريخ الدخول: 2021/05/23.

² حمدي رضا هاشم، التدريب الإداري المفاهيم والأساليب، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 19.

خلاصة الفصل

تم الحديث في هذا الفصل عن أهم الأدبيات والنظريات المتعلقة بدراستنا، فتحدثنا عن الموارد البشرية والتدريب بشكل عام، وذلك كإجراء ضروري لاستكمال التقرير البحثي، حيث سنتطرق في الفصل الثاني على الشق الميداني من التقرير الذي سيستعرض واقع التدريب في هيئة أوجيرو من خلال التعريف بها وتطورها التاريخي وأعمال التدريب ومسؤوليتها أثناء التمرين في المؤسسة واستخلاص كيفية قيام العملية التدريبية واستخراج نتائجها، مع عرض نقاط قوة وضعف التدريب في المؤسسة.

الفصل الثاني

التدريب في هيئة أوجيرو

تمهيد

الفقرة الأولى: بنية وهيكلية هيئة أوجيرو

الفقرة الثانية: أعمال التدريب المنفذة في الهيئة

الفقرة الثالثة: واقع التدريب في هيئة أوجيرو

الفقرة الرابعة: نقاط القوة ونقاط الضعف والمقترحات

خلاصة واستنتاجات

تمهيد

تناولنا في الفصل الأول الإطار النظري الذي تضمن مراجعة الأدبيات، و سوف نتناول في هذا الفصل وصف وتحليل التجربة التدريبية في هيئة أوجيرو لبيان مدى مساهمة هذا التدريب في إكتساب المعرفة العملية وتثبيتها في مجال إدارة الموارد البشرية، وما نتج عن هذه التجربة في إكتساب القدرات للمتدرب وللموارد البشرية العاملة في نطاقه، من هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى :

1. نبذة حول هيئة أوجيرو؛
2. وصف وتحليل التدريب؛
3. واقع إدارة الموارد البشرية في هيئة أوجيرو والتدريب فيها.

الفقرة الأولى: نبذة حول بنية وهيكلية هيئة أوجيرو

تتطرق هذه الفقرة إلى التعريف بهيئة أوجيرو وتطورها التاريخي، وعرض هيكلية الهيئة، وخصائصها والصلاحيات التي تتمتع بها.

البند الأول: تعريف هيئة أوجيرو وتطورها التاريخي

هيئة أوجيرو هي هيئة عامة مستقلة أنشئت بموجب القانون رقم 72/21 تاريخ 1972/12/27، (قانون خاص بإنشاء هيئة لإدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان-أوجيرو) وهي تدير مرفق عام في قطاع الإتصالات، وتُصنّف كمؤسسة عامة بحكم عملها الاستثماري، وبالتالي لها شخصيتها المعنوية ومستقلة ماليًا وإداريًا، وتخضع لوصاية وزارة الإتصالات، ولكن قانون إنشاءها وأنظمتها الداخلية لا تتضمن أي عبارة أو فقرة تكلف هيئة أوجيرو بالقيام بمهام بتكليف من وزارة الإتصالات، فالجهة الوحيدة التي تكلف هيئة أوجيرو بمهام هو مجلس الوزراء، ويسودها مبدأ التخصص، وهي تعمل بموجب عقود سنوية تجدد سنويًا مع وزارة الاتصالات. أما فيما يتعلق بمراقبة أعمال الهيئة فإن هيئة أوجيرو تخضع بشكل دوري ودائم لرقابة ديوان المحاسبة اللاحقة، وتقوم سنويًا

بإعداد تقارير قطع الحسابات المالية لديها وإبلاغها إلى كلٍ من وزارة الإتصالات ووزارة المالية وديوان المحاسبة والتفتيش المالي واللجنة النيابية للمال والموازنة، وكذلك تخضع لتدقيق مدقق مالي خارجي تعينه وزارة المالية يقوم بأعمال التدقيق المالي ويبلغ تقاريره مباشرة دون عرضها على هيئة أوجيهو إلى كلٍ من وزارة المالية ووزارة الإتصالات.

أما عن تطور الهيئة التاريخي، فإن العلاقة القانونية والعملائية بين وزارة الإتصالات وهيئة أوجيهو القائمة حالياً، تتحدد بمجموعة من المراسيم والقرارات الصادرة عن مجلس الوزراء، وقرارات من وزير الوصاية، وإتفاقات وعقود، وهي تتدرج زمنياً بحسب الترتيب التالي:

أ- الفترة الممتدة من سنة 1973 ولغاية سنة 1979

تميزت هذه الفترة بالعصر الذهبي حيث تم تطوير البرقيات بالعبور Transit فكانت الدولة الثانية بعد إيطاليا في تأمين برقيات العبور. وقد صدر المرسوم الرقم (9519) الصادر في 15 كانون الثاني 1975، الذي قضى بتكليف هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة رايوأوريان السابقة (أوجيهو) بإدارة وتشغيل الحاسب الإلكتروني (كومبيوتر) الموجود لدى المديرية العامة للبرق والهاتف وتطويره أو تغييره عند الإقتضاء. وتقوم هيئة أوجيهو بدفع جميع النفقات التي يتطلبها تشغيل المركز المذكور على أن تسدد وزارة الإتصالات سنوياً أربعة أخماس تلك النفقات. وتضع وزارة الإتصالات تحت تصرف الهيئة الأمكنة اللازمة للمركز.

ب- الفترة الممتدة من سنة 1979 ولغاية سنة 1983

ففي العام 1981، خلال الحرب اللبنانية، ونظراً للظروف القاسية التي كانت تمر بها البلاد، اضطر الموظفون للإلتحاق بالمراكز القريبة من محل إقامتهم الدائمة، وأن عدد كبير من الموظفين إضطروا للسفر خارج البلاد أوحى الإستقالة في أغلب الأحيان. وقد قضى المرسوم الإشتراعي الرقم 100 بدمج المرافق العامة للبريد والمواصلات بمؤسسة عامة.

وبتاريخ 16 أيلول 1983، وبعد موافقة مجلس الوزراء بتاريخ 7 / 9 / 1983، تم استبدال اسم وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بوزارة البريد والإتصالات، ودمج الوحدات التي تتألف

منها إدارة المواصلات السلكية واللاسلكية في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية بالمؤسسة العامة المنشأة بموجب القانون رقم 72 / 21 تاريخ 72 / 12 / 27 ، أطلق عليها اسم " المؤسسة الوطنية للإتصالات " او ما يسمى بالمؤسسة الوطنية، وهي تتمتع بالشخصية المعنوية وبالاستقلالين الإداري والمالي وتعمل على إستثمار وتطوير وتحديث كل ما يتعلق بالإتصالات وتحل محل إدارة المواصلات السلكية واللاسلكية وهيئة إدارة واستثمار منشآت شركة أوجيرو وتقوم بالمهام وتمارس الصلاحيات المنوطة بهما. وتخضع المؤسسة الوطنية لوصاية وزير البريد والإتصالات وفقا لأصول وشروط تحدد بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء بناء على إقتراح وزير البريد والإتصالات واستطلاع رأي مجلس الإدارة.

ج- الفترة الممتدة من سنة 1983 ولغاية سنة 1993

تم إعتبار الهيئة متغيبية كونها لم تجتمع منذ تاريخ تعيينها بموجب المرسوم 1 (4611) وتم تكليف وزير الوصاية عليها بممارسة أعمال ومهام إدارة الهيئة وصلاحيات رئيسها. واكد مجلس الوزراء ذلك في جلسته بتاريخ 1991 \ 3 \ 20 بالموافقة على تكليف وزير الوصاية أن يحل محل الهيئة وتخويله دفع الرواتب ريثما يتم البت بوضعها.

د - الفترة الممتدة من سنة 1994 ولغاية سنة 2004

صدر المرسوم رقم 5545 في 94 / 8 / 22 والذي تضمن تعديل المرسوم 4671 تاريخ 72 / 12 / 27 وتحديد صلاحيات هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة -والمدير العام والذي قضى بتولي السلطاتين التقريرية والتنفيذية شخص واحد (رئيس مدير عام)، بحيث - اولجت تولى مدير عام واحد للهيئة (المادة الرابعة من المرسوم 4671). كذلك صدر المرسوم الرقم 5613 الصادر بتاريخ 5 ايلول 1994 الذي قضى بتكليف هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو أوريان السابقة (أوجيرو) بأعمال الصيانة للمنشآت والتجهيزات العائدة لوزارة الإتصالات وذلك لحساب المديرية العامة للإستثمار والصيانة، وخوّل لها إتخاذ الإجراءات اللازمة لهذه الغاية، وتم تحديد أعمال الصيانة، بموجب إتفاقيات تعقد بين الوزارة والهيئة.

وتنفيذ الأحكام المرسوم 5613 ، تم توقيع أول عقد صيانة بتاريخ 24 / 7 / 1995 ، وجرى تجديده تكرارا والعقد الحالي ينتهي بتاريخ . 31 / 12 / 2003 إستنادا إلى العقد المذكور أعلاه، تم إلحاق عدد من العاملين في الوزارة بهيئة أوجيرو بناء على قرارات إلحاق صادرة عن وزير الاتصالات. وبتاريخ 28 / 9 / 1995 ، صدر القرار الرقم 27 الصادر عن مجلس الوزراء والذي قضى بتكليف هيئة أوجيرو القيام بأعمال التوصيلات الهاتفية اللازمة إلى منازل المشتركين في جميع الأراضي اللبنانية مستعملا لهذه الغاية شبكات الهاتف العائدة لوزارة الاتصالات واتخاذ جميع الأعمال والتدابير اللازمة لتطوير وتأمين تنفيذ طلبات المشتركين . وتنفيذا لأحكام هذا القرار تم توقيع أول عقد توصيلات بتاريخ 29 / 5 / 1997 ، الذي جرى تجديده تباعاً، كما أن العقد الحالي ينتهي بتاريخ . 31 / 10 / 2003 وصدور من بعده القرار رقم 18 عن مجلس الوزراء بتاريخ 20 / 5 / 1998 الذي قضى بموجبه تنفيذ أعمال توسيع شبكات الهاتف الثابت المحلية. وأخيراً، صدر كتاب من وزير الاتصالات بتاريخ 4 أيلول 2001 إلى هيئة أوجيرو، بملاحقة المنظمات التي تتسبب بأعطال على الكوابل والشبكات الهاتفية وإصدار أوامر تحصيل بالمبالغ المترتبة لصالح وزارة الاتصالات وهيئة أوجيرو عبر آلية عمل توضع بالتنسيق مع المديرية العامة للإستثمار والصيانة.

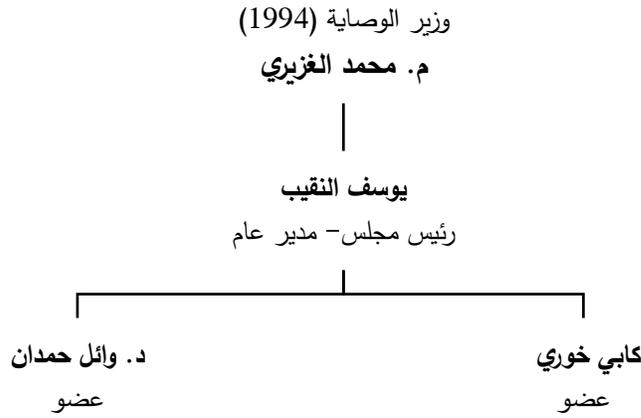
هـ- المجالس الحديثة (بعد العام) 1994 لغاية الوقت الحالي

بتاريخ 22 آب 1994 ، تم دمج وظيفة رئيس مجلس الإدارة ووظيفة المدير العام بشخص واحد وأصبح مجلس الإدارة يتألف من رئيس (مدير عام)، إضافة إلى عضوين إثنين . وبالتالي توسعت الإدارة وأصبحت تضم 13 مديرية بدلا من مديرية واحدة، بعد إعادة مديرية العمليات NNCC1 إلى عهدة أوجيرو، هذا عدا عن الأجهزة التابعة مباشرة للمدير العام، (جهاز التفتيش والمتابعة، جهاز الرقابة الداخلية، مكتب الشؤون القانونية، المكتب الإعلامي ومكتب العلاقات العامة...)...

أما عدد المستخدمين، فقد تزايد بشكل كبير، وأصبح بحدود 1700 مستخدم، والجدير ذكره أن موظفي وزارة الاتصالات قد ألحقوا بهيئة أوجيرو على دفعات وتم ذلك ابتداء من العام 1995 ، وكان

آخرها في شهر كانون الثاني 2005 ، تمهيدا لدمجهم مع مستخدمي الهيئة للخروج بالصيغة الجديدة لهيكلية" لبيان توكيوم "من جهة و "الهيئة الناظمة "من جهة أخرى.ومؤخرا صدرت المراسيم التنظيمية، تاريخ 2 / 12 / 2004 بالمرسوم الرقم 13944، بإنشاء " شركة إتصالات لبنان Liban Telecom"، والهيئة المن ظمة TRA "بناء لجلسة مجلس الوزراء بتاريخ. 4 / 12 / 2003 ونورد فيما يلي المراسيم الصادرة بتعيين مجالس الإدارة لهيئة اوجيرو صدرت عدة مراسيم لتعيين مجالس الإدارة لهيئة اوجيرو، سنقوم بتعدادها بما يلي:

1. مرسوم رقم 5546 في 22 / 8 / 1994 تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة، وتتألف من:



2. مرسوم رقم 1975 في 28 / 12 / 1999 تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة، ويتألف من :



3. مرسوم رقم 7158 في 16 / 1 / 2002 تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة، ويتألف من :



4. مرسوم رقم 15575 في 28 / 10 / 2005 تعيين رئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة، وتتألف:



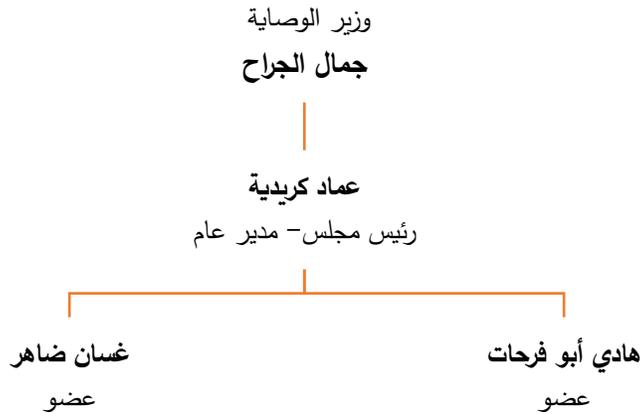
5. مرسوم رقم 17837 في 11 / 10 / 2006 تمديد ولاية الرئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة لمدة سنة.

6. مرسوم رقم (836) في 10 / 10 / 2007 تمديد ولاية الرئيس وعضوي هيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة لمدة ثلاثة أشهر . وقد إستمرت ولايتهم لغاية تعيين المدير العام عماد كريديّة.

7. مرسوم رقم 63 في 24 / 1 / 2017 تعيين عماد كريديّة رئيسًا ومديرًا عامًا لهيئة إدارة واستثمار منشآت وتجهيزات شركة راديو - أوريان السابقة . وتمديد عضوية غسان ضاهر وآلان باسيل بموجب المرسوم 836 تاريخ. 15 / 10 / 2017



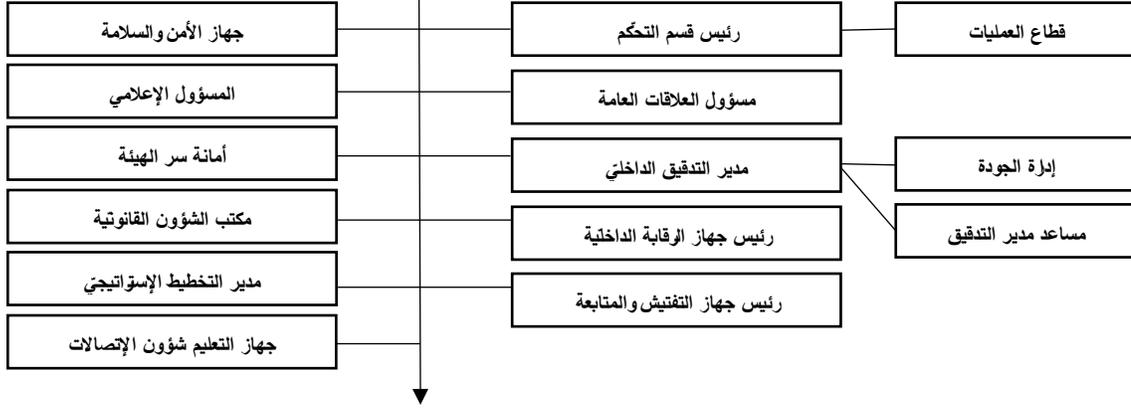
8. مرسوم رقم 1335 في 7 / 9 / 2017 تجديد تعيين غسان ضاهر (عضوًا) وتعيين هادي كمال أبو فرحات (عضوًا).



البند الثاني: الهيكلية الإدارية لهيئة أوجيرو

يشارك المدير العام في إدارة مهامه وأعمال الهيئة هيكل تنفيذي، وهو مؤلف من إدارات تتصل وتتصل بشكل مباشر بالمدير العام والهيكلية الإدارية المتصلة المؤلفة من المديرين المختلفين والقطاعات والأقسام المتفرعة من هذه المديريات. حيث يبين الرسم البياني الآتي توزيع المديريات داخل هيئة أوجيرو والوحدات المتصلة بكل مدير وصولاً "إلى رأس الهرم التنفيذي في الهيئة وهو مدير عام هيئة أوجيرو. أما الوحدة الإدارية التي تمت بها فترة التدريب (قطاع التدريب في مديرية الموارد البشرية) التابعة لمدير الموارد البشرية الذي يتحمل المهام المتعلقة بالأفراد في المؤسسة.

الرئيس (المدير العام)



المدير التجاري	مدير خدمة المشتركين	مدير الإستثمار	المدير المالي	مدير إدارة المواد	مدير تكنولوجيا المعلومات	المدير الإداري	مدير الموارد البشرية	المدير الفني
رئيس جهاز الهاتف للمحوم	قطاع الألياف الضوئية	رئيس قطاع الفوترة	رئيس قطاع الحسابات العامة والأصول الثابتة	رئيس قطاع المناقصات وال عقود	رئيس قطاع البرامج	رئيس قطاع مبانى بيروت	رئيس قطاع شؤون المستخدمين	رئيس قطاع السنترالات
رئيس قطاع الهاتف للمحوم	رئيس قطاع شبكات السماء	رئيس مصلحة الحركة	رئيس قطاع النقد والبنوك	رئيس قطاع المشتريات	رئيس قطاع شبكات المعلوماتية	رئيس قطاع مبانى الشمال	رئيس قطاع التدريب	رئيس قطاع الإتصالات المحلية
رئيس قطاع مراكز البيع	رئيس قطاع شبكات جبل ١	رئيس مصلحة الالتقاط	رئيس قطاع المستودعات	رئيس قطاع مراقبة المواد	رئيس قطاع الأنظمة	رئيس قطاع مبانى الجنوب	رئيس قطاع الضمان	رئيس قطاع الإتصالات الدولية
رئيس قطاع الخدمات المتخصصة	رئيس قطاع شبكات جبل ٢	رئيس قطاع التخابير الدولي	رئيس قطاع الرواتب والأجور	رئيس جهاز المتابعة والمراجعة	رئيس قطاع الدعم الفني	رئيس قطاع مبانى البقاع		رئيس قطاع القوى المحركة
رئيس قسم التسويق	رئيس قطاع شبكات بيروت ١	رئيس وحدة التدقيق والإحصاء	رئيس قطاع الموردين ومحاسبة المواد	مساعد مدير إدارة المواد	رئيس قطاع دعم مراكز البيع	رئيس قطاع الأرشفة		رئيس فريق صيانة الأجهزة المكتبية
رئيس قطاع الأعطال وخدمات المشتركين	رئيس قطاع شبكات بدهت ب	مساعد المدير	رئيس قطاع الموازنة والمراجعات المالية		رئيس قطاع دعم مركز الإتصال	رئيس قطاع النقل والإكليات		رئيس فريق الأسلاكى
مساعد المدير التجاري	رئيس قطاع شبكات النطحة					رئيس وحدة المحروفتك		رئيس فريق الشبكة الداخلية
	رئيس قطاع الإحصاء					رئيس وحدة الشؤون الإدارية		رئيس فريق مكتب الدراسات الفنية
	رئيس قطاع الخدمات الفنية					مساعد المدير الإداري		مساعدو المدير الفني
	رئيس قطاع التمويل							
	رئيس فريق ال DSL							
	رئيس فريق الطوارئ							
	رئيس قطاع الشبكات الداخلية							
	رئيس جهاز مراقبة النوعية							
	رئيس قطاع المسالك والتحديد							
	مساعدو مدير (فني) وإداري							

البند الثالث: خصائص وصلاحيات هيئة أوجيرو

تشكل هيئة أوجيرو القسم التنفيذي في وزارة الإتصالات، ففيها تأسست البنية التحتية الأساسية لجميع شبكات الاتصالات، بما في ذلك مشغلي شبكات الهاتف المحمول موبايل، ومقدمي خدمات البيانات (DSP)، ومقدمي خدمات الإنترنت (ISP) وغيرها.

تواصل أوجيرو تحسين وتوسيع مجموع خدماتها بما في ذلك خدمات الصوت والبيانات والانترنت التي تستند بشكل أساسي على شبكة الألياف الضوئية (FTTx).

وسوف تتحرك أوجيرو، في المستقبل القريب، من عروض خدمات الاتصالات المنفردة إلى حزم الخدمات المتقاربة (صوت، الإنترنت، برامج التلفزيون، معلومات، أفلام...). وسيكون للمستخدمين النهائيين القدرة على تشكيل حزم خدمات خاصة بهم وبحسب طلبهم ويمكنهم استخدام مجموعة متنوعة من الأجهزة من أي نوع كانت، بوصلات ثابتة أو متنقلة موبايل⁽¹⁾.

بناءً على ما سبق، وبعد الإطلاع على مواد قانون المؤسسة استخرجت الباحثة الخصائص الآتية:

أ- تدير هيئة أوجيرو وتستثمر تجهيزات شركة راديو اوربان المنتقلة إلى الدولة اللبنانية (المادة 1).

ب- تتمتع الهيئة بالشخصية المعنوية والإستقلالين المالي والإداري ولا تخضع في أعمالها إلا لرقابة ديوان المحاسبة المؤخّرة. (المادة 2)

ج- تتألف الهيئة من رئيس وعضوين يعينون لمدة ثلاث سنوات قابلة للتديد بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء، بناء على اقتراح وزير الوصاية. (المادة 3).

كما تقوم الهيئة بمهامها التي أوكلت إليها وفق الصلاحيات الآتية:

(1) <https://www.ogero.gov.lb/ar/meet.php>.

أ- إقرار الموازنة وبرامج الأعمال وميزان الحسابات، واحتساب الأيام والخسائر، والنظام المالي، وصفقات الأشغال واللوازم. (المادة 4)

ب- اعتبار القرارات التي تتخذها الهيئة في المواضيع المبينة لا تصبح نافذة الا بعد تصديقها من المراجع المختصة وهي التالية أدناه: نظام المستخدمين، النظام الداخلي (تصديق سلطة الوصاية)، النظام المالي، الموازنة (تصديق وزيرة الوصاية والمالية). قطع الحساب (تصديق سلطة الوصاية والمالية بعد استطلاع رأي ديوان المحاسبة). (المادة 5)

ج- يعاون الهيئة جهاز تنفيذي يرأسه مدير عام أو مدير تحدد صلاحياته بمرسوم يتخذ في مجلس الوزراء أثناء إقتراح وزير الوصاية. (المادة 6)

د- تأخذ الهيئة على عاتقها جميع مستخدمي شركة راديو أوربان الموجودين في الخدمة (المادة 7).

هـ- تعفى الهيئة من جميع الرسوم والضرائب التي تقوم بها ولايشمل الإعفاء المذكور الفرقاء الذين يتعاقدون معها (المادة 8).

و- تقدم الهيئة كل ستة أشهر تقريراً عن أعمالها وبيانا عن وضع الإستثمار المالي لوزير الوصاية والمالية وديوان المحاسبة وإلى لجنة المال والموازنة النيابية (المادة 9). فهي تخضع بشكل دوري ودائم لرقابة ديوان المحاسبة اللاحقة، وتقوم سنوياً بإعداد تقارير قطع الحسابات المالية لديها وإبلاغها إلى كلٍ من وزارة الإتصالات ووزارة المالية وديوان المحاسبة والتفتيش المالي واللجنة النيابية للمال والموازنة.

ز- لا تخضع الهيئة لقواعد الإدارة وتسيير الأعمال والرقابة التي تخضع لها مؤسسات القطاع العام، ولاسيما أحكام المراسيم الإشتراعية 112 و 114 و 115 و (118 المادة 11 من القانون).

أما فيما يتعلق بصلاحيات المؤسسة فهي موزعة على رئيس الهيئة والمدير العام، بالرغم أنه ومنذ التأسيس كان يتولى المنصبين شخص واحد ويقوم بمهام رئيس الهيئة ومديرها العام. أما صلاحيات رئيس الهيئة فهي:

- أ- يعتبر رئيس الهيئة الرئيس المباشر للمدير العام.
- ب- يوقع العقود التي تجريها الهيئة.
- ج- يوقع عقود المستخدمين.
- د- يلاحق مقررات الهيئة.
- هـ- يمثل الرئيس الهيئة أمام القضاء.

أما صلاحيات المدير العام فهو يتولى المدير العام رئاسة الجهاز التنفيذي لدى الهيئة ويقوم بالاعمال التالية:

- أ- يسهر على حسن سير المؤسسة.
- ب- يدير الجهاز التنفيذي لدى الهيئة.
- ج- يحضر جلسات الهيئة بصفة إستشارية.
- د- يضع مشروع الموازنة السنوية.
- هـ- يقترح برنامج العمل السنوي

الفقرة الثانية: أعمال التدريب المنقذة داخل هيئة أوجيرو

بعد أن تم التعرف على هيئة أوجيرو، تاريخها ووصف إدارة العمليات بشقيها الداخلي والخارجي، سيتم تقديم شرح مفصل عن فترة التدريب داخل قطاع التدريب في الهيئة وتحليل عمل هذا القطاع عبر تحديد مهامه والأعمال الموكلة بإنجازها . على أن يتم تحديد المهارات التي حصل عليها وتبيان الإيجابيات والسلبيات التي رافقته خلال فترة التدريب داخل القطاع.

البند الأوّل: الدورات التدريبية المنجزة أثناء وجود المتدربة

ولا بد من الإشارة إلى أنه خلال الفترة التدريبية الممتدة من 2018/7/1 حتى 2018/8/30، تم إجراء العديد من الدورات التدريبية نعنونها في الآتي:

أ- الدورات التدريبية التي خضع لها طلاب الجامعة اللبنانية:

1- 40 طالب من صيدا؛

2- 45 طالب من طرابلس؛

3- 115 طالب من بيروت والبقاع.

ب- تدريب فيما خص نظام HRIS (خاصة بالموارد البشرية وشؤون الموظفين)

ج- تدريب لموظفين Contact Center : خدمة الزبائن؛

د- تدريب تقني لـ 16 فرد حول آلية الـ DSLAM (Migration workshops zhone

DSLAM)

هـ- تدريب 16 فرد حول نظام الأرشفة الإلكترونية DSS Description And Invertry

.Database

و- تدريب 18 فرد حول Workshop IMS .

ز- تدريب ثلاثة أفراد حول برنامج AUTOCAD MECHANICAL تحت اشراف شركة

.New Horizons

ح- دورة معلوماتية فيما يخص العمل الإداري وقاعدة جمع المعلومات Technical It

.Traning Sessions About Database Adminstration.

ط- تدريب 20 فرد حول تقنية الـ LTE.

ي- تدريب تقني لـ تسعة أفراد بالشراكة مع مؤسسة Huawie.

ك- دورات تقنية لموظفي مراكز البيع.

ل- دورات تقنية فيما يخص بشبكة FTTH و FTTC مع شركة SertA.

م- تدريب عشرة أفراد لقطاع الفوترة.

ن- زيارات ميدانية :

1- 38 طالب مدرسة: College Protestant بطلب من إدارة المدرسة؛

2- 19 طالب جامعي AUL لمركز الكسليك (اختصاص هندسة اتصالات).

س- تدريبات خاصة: 40 عنصر من ضباط الإتصالات في الجيش اللبناني.

البند الثاني: عمل المتدربة وتوصيفها الوظيفي

قبل البدء بتكليفنا بمهام عملية تم:

- أ- الإطلاع على النظام العام (رسالة هيئة أوجيرو، رؤيتها و سياساتها) و الهيكلية الادارية.
- ب- التعرف على الأنظمة والقوانين (حقوق و واجبات الموظف) وآليات العمل المعمول بها ضمن هيئة أوجيرو.
- ج- الإطلاع على الوصف الوظيفي لمدير الموارد البشرية والتعرف على كل المهام والمسؤوليات التي يقوم بها.
- د- الإطلاع على الوصف الوظيفي لمسؤول قسم التدريب والتعرف على كل المهام والمسؤوليات التي يقوم بها.
- هـ- الإطلاع على جميع سياسات وإجراءات (وظائف) مديريةية الموارد البشرية في هيئة أوجيرو وفهم اسس تطبيقها.
- و- الإطلاع على الوثائق والمستندات المتعلقة بالعملية التدريبية في مديريةية الموارد البشرية.
- ز- الإطلاع على البرامج التدريبية التي تقوم بها هيئة أوجيرو، وأغلبها مختص بالجانب التقني كذلك هناك مجالات تتعلّق بالجانب الإداري كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، إدارة فرق العمل....)
- ح- القيام بجولة عامة في هيئة أوجيرو والتعرف على كافة المديريات الموجودة فيها وآلية عمل كل مديريةية..

والمهام والمسؤوليات التي كلفنا بها من قبل مديرية الموارد البشرية في هيئة أوجيرو هي كالتالي:

في البداية كلفنا بمهام متعلقة بقسم شؤون المستخدمين/ الموظفين و هي حسب الآتي:

أ- طلبات الإجازة المختلفة (صحية، عائلية، زواج، ... إلخ)

ب- إذن الخروج (مرفق نموذج)

ج- طلب نقل (مرفق نموذج)

د- طلب مساعدات إجتماعية. (مرفق نموذج)

هـ- نموذج تحويل/ توطين الراتب في البنك.

و- طلب إفادة (مرفق نموذج)

ز- طلب سلفة على منحة التعليم .

ح- تنظيم وحفظ ملفات ووثائق كافة الموظفين.

ط- إدخال البيانات الواردة في ملف الموظف الجديد على البرنامج المعتمد.

ي- توثيق دوامات الموظفين الشهرية.

ك- إعداد بطاقات الدوام نهاية كل شهر.

ثم انتقلنا إلى مهام متعلقة في قسم التدريب:

أ- المشاركة في إعداد برنامج تدريبي متعلق ببرامج المايكروسوفت للموظفين في هيئة أوجيرو.

ب- المشاركة في إعداد برنامج تدريبي عن بعد متعلق بأساسيات الإدارة لزيائن هيئة أوجيرو.

ج- المشاركة بكافة الإجراءات اللازمة للبرنامج التدريبي (حجز القاعات، إرسال الدعوات،... إلخ).

د- المشاركة في الإشراف على المتدربين أثناء التدريب لمواجهة ما قد يطرأ من مشكلات أثناء التدريب.

هـ- مراقبة عملية التنسيق مع مدرب المادة التدريبية ومتابعته أثناء التدريب للتأكد من توصيل

المعلومات والمهارات المطلوبة للمتدربين.

و- المشاركة في عملية تنفيذ البرامج التدريبي.

ز- المشاركة في عملية تقييم التدريب (توزيع الإستمارات و تفرغهم..).

ح- إعداد التقارير.

أما مكان العمل، فقد جرى التدريب في هيئة أوجيرو- بئرحسن، ضمن مديرية الموارد البشرية / قسم

التدريب، وتتألف هيئة أوجيرو من عدة مديريات و قاعات تدريب.

أما ظروف العمل، فأغلب الوقت الجلوس أمام شاشة الكمبيوتر لفترات طويلة، وإستقبال مراجعات،

وهناك قدرة على التنقل والحركة داخل هيئة أوجيرو من دون معوقات.

من جهة أخرى، لكل وظيفة وصف وظيفي وتحليل لمهامها من ومهارات، مؤهلات وصفات شخصية

معينة ينبغي أن تكون متوفرة في الشخص للقيام بوظيفته على اكمل وجه.

ينبغي توفر شهادة جامعية في إدارة الأعمال أو إدارة الموارد البشرية أو الحقوق لممارسة هذا النوع

من التدريب المهني..

وللقيام بمهام مدير الموارد البشرية هناك مؤهلات مطلوبة يجب توفرها وهي كالتالي:

أ- إجادة اللغتين الإنكليزية والفرنسية

ب-خبرة لا تقل عن 3 سنوات في مجال الموارد البشرية

ج- خبرة لا تقل عن سنتين في مجال تنظيم الدورات

د- إمتلاك شخصية قيادية قادرة على الإبتكار وحل المشكلات والتواصل الفعال.

هـ- إتقان إستخدام الحاسوب لا سيما برامج المايكروسوفت.

و- الإنضباط في المواعيد.

ز- التركيز والمنطقية في التفكير.

ح- هادئ الطباع وغير انفعالي.

ط- المرونة والوعي الثقافي.

البند الثالث: العلاقة الهرمية في العمل والعلاقات الإنسانية

الهيكل التنظيمي هو الترتيب والعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المنظمة، حيث يحدد نشاطات تقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط تلك النشاطات والوظائف المختلفة مع بعضها البعض، ويبين إلى حد ما مستوى التخصص في نشاطات أعمالها، كما أنه يشير إلى التسلسل الهرمي وإلى هيكل السلطة في المنظمة، وكذلك يبين العلاقات التقريرية فيها، وبالتالي يمكن إعتباره عاملاً أساسياً في مركزية و لا مركزية اتخاذ القرارات⁽¹⁾.

تمتاز الهياكل التنظيمية باعتمادها أسلوب التسلسل أو التدرج في تحديد العلاقات بين الأفراد في المنظمة الواحدة، و فيها تتم تجميع كل تخصص وظيفي في قسم واحد.

ان نظام العلاقات بين المرؤوسين والزملاء في العمل داخل هيئة أوجيه مبنى على التسلسل الهرمي القائم في الهيكلية الإدارية فإن كل موظف يتبع التسلسل الخاص به في جميع علاقاته وإنجاز معاملته ما يزيد من إنجاح هيئة أوجيه على صعيد التواصل الداخلي، فإن التسلسل العامودي يحدد طبيعة العلاقة بين المستويات الإدارية، وبالأخص العلاقة بين الإدارة و المديرات، أما فيما يتعلق بالتسلسل الأفقي فيرسم أبعاد العلاقة الرسمية بين الأفراد في المستويات الإدارية ذاتها ويكون لكل من هذه المستويات الإدارية جملة من الواجبات والحقوق.

أما العلاقات الإنسانية فهي تتم بين الإنسان وأخيه الإنسان في موقع عمل واحد وإن اختلفت المراكز الوظيفية والاجتماعية، كما أن الإدارة في حد ذاتها عملية إنسانية مستمرة تعمل على تحقيق أهداف محددة من خلال الجهد البشري، والمنظمة ما هي إلا بناء مادي بجانب كونه بناء إجتماعي يركز على مجموعة من العلاقات والإتصالات والتفاعلات التي تأخذ شكل التعاون أو المنافسة أو الصراع

(1) مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30.

بين العاملين بالمنظمة من فئات إجتماعية متباينة ويمارسون أعمالاً متنوعة وذوي حاجات ورغبات متباينة والعلاقات الإنسانية هي المعاملة الطيبة التي تقوم على الفضائل الأخلاقية، والقيم الإنسانية السوية، وتستمد مبادئها من تعاليم الأديان السماوية، وتعتمد على التعاون والتفاهم⁽¹⁾.

إن العلاقات الإنسانية في هيئة أوجيرو كانت مبنية على المعاملة الطيبة والألفة والمحبة والإحترام والتعاون بين موظفيها مما خلق للمتدرب حالة نفسية مريحة لبذل المزيد من الجهد وحب العطاء أكثر لعمله بالشكل الذي يدفعه ويحفزه الى العمل بانتاجية وفعالية اكبر.

البند الرابع: صعوبات وفوائد العمل في هيئة أوجيرو

عند بدء التدريب كان الهدف منه هو إنجاز الفترة التدريبية المقررة من قبل الجامعة للحصول على درجة الماجستير، لكن خلال التدريب و بفضل وجود فريق عمل جدي و ذو خبرة في العمل أصبحت الأهداف أعمق حيث عملنا على تحصيل الاستفادة الكبرى من هذا التدريب من خلال التعرف على العملية التدريبية في هيئة أوجيرو بشكل مفصل وعلى وظائف إدارة الموارد البشرية ومعرفة آلية العمل المتبعة لاكتساب الخبرة العملية المطلوبة.

ويمكن ذكر الصعوبات التي واجهتني خلال التدريب في الآتي:

أ- في البداية كان هناك صعوبة في تنسيق وقت التدريب، حيث زادت ساعات العمل، فقد كان من الساعة الثامنة صباحاً حتى الساعة الرابعة بعد الظهر، فزادت ساعة وأصبحت الخامسة، للتأكد من إتمام الواجبات الوظيفية في عملنا في أمانة السر وقيامنا بساعات التدريب المطلوبة.

ب-مكان السكن صيدا، ومكان العمل بيروت (بئر حسن)

ج- مبنى التدريب منفصل عن مبنى الإدارة العامة (التنقل بين المباني)

(1) حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص62.

- د- التحفظ على بعض المعلومات المهمة/النماذج الأساسية في موضوع تدريبنا.
- هـ- وجود فروقات بين النظريات التي تمت درساتها في الجامعة والتطبيقات الموجودة في فعليًا في المؤسسة.
- و- صعوبة التعامل مع بعض الزملاء لوجوده حزازية معينة بين المستخدمين والمياومين، سببه الخوف والتردد في المساعدة حفاظًا على وظائفهم.

أما الفوائد التي قدمتها المتدربة للهيئة فهي:

- أ- الوقت والجهد والمساهمة في إنجاز الأعمال مما ساهم في سرعة وتيرة العمل بحيث قد قدمنا الإفادة في العمل.
- ب- سلطنا الضوء على دور الجامعة اللبنانية عبر إغداقها لأسواق العمل المحلية بحيث أننا تأقلمنا بسرعة وفهمنا جيدا طبيعة العمل و كان الفضل بذلك الى الدراسة الأكاديمية، فقمنا بإسقاط تلك المواضيع النظرية وتطبيقها في الواقع وممارسة الأنشطة المتعددة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية..
- أما الكفايات المكتسبة على الصعيد الشخصي، فهي إنجاز الفترة التدريبية وإتمام الرسالة للحصول على شهادة الماستر (٢)، واكتساب الخبرة العملية في مجال تخصصنا. أما على الصعيد العملي:
- أ- مجال الخبرة الأولى لنا، من خلال تطبيق ما تعلمناه في البيئة الحقيقية، والواقع.
- ب- إتاحة فرصة للتعامل مع مختلف الضغوط التي قد نواجهها ونتعرض لها عند الانخراط في سوق العمل.
- ج- إتاحة الفرصة للتفاعل، والتعاون مع الموظفين، والإختصاصيين ذوي الخبرة في مجال الموارد البشرية في هيئة أوجيرو.
- د- منحنا مستوى عال من الشعور الإيجابي، والرضى نحو المهنة التي رغبتنا في تعلمها.
- هـ- فهم خصائص الفئة التي عملنا معها، ومعرفة الأدوات، والوسائل المستخدمة معهم في العمل.

و- الربط بين الجانب النظري (المعرفة المكتسبة)، والجانب العملي (العمل المنتج)، من خلال ترجمة مختلف المفاهيم النظرية، والمعارف التي اكتسبها خلال المرحلة الدراسية، إلى جُملة من الممارسات التطبيقية، والعملية على أرض الواقع

ز- تزويدنا بالخبرات، والمهارات، والمعارف اللازمة، لممارسة المهنة التي نوبنا تعلمها، وممارستها.

كان لإدارة و تنظيم الوقت الدور الأساسي في إتمام الفترة التدريبية في الوقت المحدد، لهذا رافق هذا التدريب المهني إدارة في الوقت من حيث إلتزامنا بالدوام ووقت العمل وتسجيل وقت الحضور إلى هيئة أوجيهو ووقت المغادرة، بالإضافة إلى تدوين جميع الملاحظات والمعلومات التي كان يفيدنا بها مسؤول التدريب والعمل على تطبيق وانجاز المهام والمسؤوليات التي يكلفنا بها وتسليمه إياها في الوقت المحدد.

بعد خوض الفترة التدريبية في هيئة أوجيهو وبعد تحصيل الإستفادة المطلوبة منها بفضل الإدارة التي تعطي إهتماماً كبيراً بمواردها البشرية، كما أن بيئة العمل فيها مبنية على المعاملة الطيبة والإحترام والتعاون فإن أي شخص بطبيعة الحال يتمنى أن يكون متواجداً في مثل هكذا بيئة عمل مناسبة في مجال إختصاصه العلمي.

الفقرة الثالثة: واقع التدريب في هيئة أوجيهو

تمثل الموارد البشرية في هيئة أوجيهو مورداً من أهم الموارد أصلاً ومن أهم الأصول التي تمتلكها، فلا يمكن تحقيق أهدافها بدون هذه الموارد.

فهئية أوجيهو من دون أفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تزدهر إلا بمساعدة القوى العاملة ولهذا فإن هذه الاخيرة تعمل على الإستفادة من مواردها البشرية

وتطويرها الذي ينعكس على جودة أداء الأفراد، وبغرض الوصول في النهاية لتحقيق أهداف المنظمة او الشركة، وفي إطار السعي إلى تحسين أداء الأفراد العاملين

تسعى هيئة أوجيرو إلى توفير مناخ تنظيمي مناسب يساعد على القيام بالعمل على أكمل وجه حيث أن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة.

كون هيئة أوجيرو تضم جهة تدريبية وفقاً لهيكليتها، فهي تلقي إهتماماً كبيراً بالتركيز على النشاط التدريبي، لاسيما لجهة التركيز على توفير أحدث البرامج التدريبية فهي تعمل على تطوير كفاءات الموظفين ومهاراتهم عبر مواكبة المتغيرات المستمرة في مجال علم الإدارة، على اعتبار أن وجود الموارد البشرية المدربة والتي ستكون ذات مهارة وقدرة على تقديم الخدمات التدريبية بشكل أفضل الأمر الذي سينعكس بشكل إيجابي على جودة الخدمات المقدمة وبالتالي ستعمل على تحقيق رضا الزبائن وتحسين سمعتها.

البند الأول: هدف التدريب ونطاق تطبيقه

- أ- خلق ثقافة التعلم والتدريب المستمر.
- ب- التأكد من أن جميع الموظفين يمتلكون المعارف والمهارات اللازمة لتنفيذ كافة الأنشطة والمهام.
- ج- تمكين الموظفين من إغناء معارفهم بالكامل.
- د- تحسين كفاءة و فعالية العمل في هيئة أوجيرو.

أما نطاق التدريب فهو من مسؤولية مديرية الموارد البشرية عبر مسؤول التدريب بالتنسيق مع مسؤولي المديریات، فالتدريب في هيئة أوجيرو له أهدافه وإجراءاته ويبنى على أسس معينة هي كالتالي:

أ- يعتبر التدريب جزء من مستلزمات الوظيفة وتعتبر البرامج التدريبية ملزمة للموظفين ومن متطلبات وظائفهم وتطورهم المهني.

- ب- يخضع كافة الموظفون الجدد للتدريب الاستهلاكي خلال الفترة الأولى من عملهم (فترة التجربة) وذلك للتعرف على الأنظمة والقوانين وآليات العمل المعمول بها ضمن هيئة أوجيرو.
- ج- يخضع الموظفون المثبتون للتدريب السنوي بهدف تحسين أدائهم الفني والاداري، ولا تشترط مدة محددة للتثبيت لترشيح موظف الى برنامج تدريبي.
- د- تُحدّد الإحتياجات التدريبية للموظفين المثبتين بناءً على تقويم الأداء السنوي.
- هـ- يمكن إلحاق موظف في برنامج تدريبي سبق أن انتسب إليه بعد التأكد من عدم اكتسابه المهارات المطلوبة.
- و- يجب إعداد خطة التدريب السنوية للموظفين المثبتين خلال شهر تشرين الثاني من كل عام.
- ز- يتم إجراء برامج تدريبية داخلية عبر المدربين من داخل هيئة أوجيرو، أو خارجية عبر شركات تدريب خاصة تنتدبها هيئة أوجيرو.
- ح- يتم التدريب فقط ضمن البرامج التدريبية المقررة من قبل الإدارة وفي شركات التدريب المعتمدة لديها.
- ط- يتم التنسيق بين مسؤولي المديریات ومسؤول التدريب في أي ورشة عمل داخلية.
- ي- تعتبر ساعات التدريب ساعات عمل فعلية، ولا تحتسب ساعات إضافية في حال تجاوزت ساعات العمل الفعلي.
- ك- يمكن إعطاء الموظف المنتسب إلى برنامج تدريبي هدية رمزية تحددھا الإدارة في حال حصوله على تقدير ممتاز.
- ل- في حال تخلف الموظف عن الإلتحاق ببرنامج تدريبي أو تعدى غيابه النسبة المسموح بها تتخذ بحقه الإجراءات التأديبية المناسبة من قبل مديرية الموارد البشرية .
- م- يتم أرشفة البرامج التدريبية لدى قسم التدريب في مديرية الموارد البشرية.

البند الثاني: الأفراد المعيّنين بالتدريب وتصنيف الدورات التدريبية

هناك تصنيف للمتدربين في هيئة أوجيرو، وهو وفقاً للآتي:

أ- العاملين ضمن هيئة أوجيرو: سواء كانوا مستخدمين أو مياومين، أو ملحقين (بغض النظر عن المسمى الوظيفي).

ب- طلاب الجامعات وفق اختصاصاتهم: فبعض المناهج الجامعية أو الدراسات تفرض إجراء فترة تدريبية وذلك من أجل استكمال الدراسة الجامعية، مثلاً طلاب هندسة الإتصالات في كافة الجامعات هم بحاجة إلى إجراء فترة تدريبية ليتمكنوا من نيل شهاداتهم الجامعية.

ج- الضباط والعسكر في الجيش اللبناني.

د- العاملين أو الموظفين في الشركات الخاصة (المعنية بقطاع الإتصالات وخدمة الإنترنت بكافة أنواعه: فهؤلاء دائماً ما يقومون بإجراء دورات تدريبية ضمن هيئة أوجيرو، وذلك لإتمام التعاون بينهما وللتعرف إلى كل جديد في علم الإتصالات والإنترنت، لا سيما كل ما يختص بخدمة الفاير أوبتك (fiber optic) التي بدأت بالعمل منذ قرابة العام في لبنان.

من جهة أخرى، يمكن تعداد أنواع الدورات التدريبية في هيئة أوجيرو وفق الآتي:

أ- دورات في مجال اللغة للعاملين (مثلاً اللغة الإنكليزية).

ب- دورات في مهارات الكمبيوتر:

Word -1

Excel -2

Visio -3

Power point -4

Access -5

ج- دورات تتعلق بخدمة الزبائن (Custmer service):

Contact Center -1

Door To Door service -2 (فيما يخص شبكة الفاير أوبتك)

د- دورات الأرشفة والسكرتاريا؛

ه- دورات في مجال Social Media Workshop للعاملين / المسؤولين عن مواقع التواصل الاجتماعي (facebook , instagram, Twitter) بالإضافة إلى موقع هيئة أوجيرو الإلكتروني

WWW.Ogero.gov.LB.

و- دورات متخصصة بخدمة Fiber Optic

ز- دورات تدريبية للعاملين ضمن قطاع التدريب.

ح- دورات تقنية متنوعة.

البند الثالث: العملية التدريبية

أ- تحديد الإحتياجات التدريبية

بناءً على حاجة العمل و تقويم الأداء السنوي يقوم المسؤول المباشر خلال شهر تشرين الأول باستخراج الإحتياجات التدريبية اللازمة لموظفيه ويسجلها على نموذج الإحتياجات التدريبية للموظفين يقوم المسؤول المباشر باقتراح البرامج التدريبية اللازمة للموظفين وفقاً لنموذج مقترح برنامج تدريبي (ملحق رقم 1) للموظفين ويحيلها الى مدير هيئة أوجيرو لإبداء الرأي.

يرسل مدير هيئة أوجيرو مقترح البرامج التدريبية مرفقة مع الإحتياجات التدريبية للموظفين الى مديرية الموارد البشرية.

يقوم مسؤول التدريب:

بدراسة البرامج التدريبية المقترحة ومناقشة مدى أهميتها وضرورة إجرائها مع مسؤولي المديرية.

رفع البرامج المقترحة الى رئيس مديرية الموارد البشرية الذي يبدي رأيه بها ويحيلها الى المدير العام لأخذ الموافقة عليها.

بناءً على موافقة المدير العام يتم إعداد جدول البرنامج التدريبي للعام المنوي اجراؤها خلال العام من قبل مديرية الموارد البشرية خلال مهلة لا تتعدى نهاية شهر تشرين الثاني من كل عام.

ترسل البرامج التدريبية المقرر إجراؤها الى المديرية لأخذ العلم.

ولأن هيئة أوجيرو تطمح لتقديم الخدمات بجودة ودقة عالية بما يحقق لها رضا الزبائن ويجعلها رائدة في عملها سواء في الحاضر أو المستقبل تعمل على تطوير كفاءات الموظفين ومهاراتهم عبر مواكبة المتغيرات المستمرة في مجال علم الإدارة و يكون ذلك إما بالتدريب إذا استدعى ذلك أو باكتساب الخبرات في العمل مع مرور الزمن فليس كل مشكلة تحتاج إلى تدريب لعلاجها.

ب- تخطيط التدريب

تقوم هيئة أوجيرو بإعداد دورات تدريبية داخلية و خارجية حسب الإحتياج التدريبي:

1- الدورات الداخلية ضمن الهيئة :

يجري التدريب داخل قاعات التدريب في هيئة أوجيرو (سواء في المبنى الرئيسي أو في المراكز المنتشرة على كافة الأراضي اللبنانية).

وكونها معنية بالتدريب الإداري هذا يسهل من عملية البرمجة ولا يتعارض مع المهام الوظيفية لوجود المرونة في الوقت، وهيئة أوجيرو تمتلك مركزها الخاص والذي يحتوي على قاعات نموذجية للعملية التدريبية، و مجهز بكامل المعدات والتجهيزات اللوجستية والفنية.

مع الإشارة قد تكون هذه الدورات التدريبية من تنظيم وإشراف هيئة أوجيرو، أو تحت إشراف وتنفيذ شركات خارجية.

2- الدورات الخارجية:

وهذه الدورات التدريبية تنقسم إلى:

1-2- تدريب في شركات خاصة أو معاهد خارجية (ابرزها معهد باسل فليحان المالي)، فالمشاركين في هذه الدورات لا يتواجدون ضمن مراكز عملهم، بل عليهم الانتقال إلى مقر الجهة التدريبية والتي تكون ضمن الأراضي اللبنانية.

2-2- تدريب خارج لبنان: حيث تقيم بعض الشركات الخاصة في دول أجنبية دورات تدريبية وورش عمل وترسل دعوة إلى الأفراد العاملين في هيئة أوجيرو وذلك بناءً على إختصاص كل فرد، أو توجه الدعوة إلى الهيئة وتقوم الأخيرة ممثلةً بالمدير أو رؤساء المديریات باختيار العاملين الملمين بالأمر أو الذين هم بحاجة لهذه الدورات.

3- آلیة التخطيط للدورات

- 3-1- يقوم مسؤول التدريب بالتواصل مع شركات التدريب المطابقة للمعايير المعتمدة بحسب لائحة معايير اعتماد شركة التدريب لاستدراج البرامج والعروض وفقاً للدورات المطلوبة.
- 3-2- يُعد مسؤول التدريب مقترح بالعروض المقدمة والمتناسبة مع الدورات المطلوبة ويرفعه الى رئيس مديريةية الموارد البشرية لإبداء الرأي وإحالتها الى المدير العام للموافقة عليه.
- 3-3- يتم إبلاغ الموظفين المنتدبين للتدريب عبر رؤسائهم المباشرين بمواعيد التدريب قبل أسبوع على الأقل من بدء الدورة حيث يوقع على تعهد مشاركة في برنامج تدريبي (ملحق) ويرسل التعهد الى مديريةية الموارد البشرية قبل موعد الدورة.
- 3-4- في حال تمنع أو تغيب الموظف عن حضور برنامج يتوجب عليه ملئ نموذج تبرير غياب عن برنامج تدريبي (ملحق) وتتخذ بحقه الإجراءات اللازمة.
- 3-5- يقوم المسؤول المباشر بملئ إستبيان أثر التدريب، وفقاً للأهداف المطلوب تحسينها قبل موعد البرنامج التدريبي.
- 3-6- عند إقامة دورة تدريبية للموظفين يجب أن يدركوا بشكل صحيح الغاية من التدريب، ولماذا سوف يخضعوا له و ما الإستفادة المتوقعة منه و هذا دور مسؤولهم المباشر ومديرية الموارد البشرية حيث يعقد إجتماع للمتدربين و وضعهم بالصورة بالتفصيل.

4- متابعة الأمور اللوجستية

يقوم مسؤول التدريب بمتابعة الأمور اللوجستية لكل برنامج تدريبي:

- 4-1- إختيار المدرب: تمتلك هيئة أوجيهو نخبة من المدربين ذوي الخبرة و الإختصاص للقيام بهمة التدريب في الدورات الداخلية لموظفيها و لزيائنها، أما في الدورات الخارجية تختار هيئة أوجيهو الجهة الأفضل و الأنسب لتحقيق الهدف التدريبي.
- 4-2- إختيار الفئة المستهدفة: يتم تحديد الفئة المستهدفة بحسب الإحتياج التدريبي الذي يتحدد وفق تقييم الأداء.
- 4-3- المادة التدريبية: في الدورات الداخلية: هيئة أوجيهو على دراية بالمادة التدريبية التي سوف تعطى للمتدربين والتي تتناسب مع احتياجاتهم.
- 4-4- أما في الدورات الخارجية فتضع هيئة أوجيهو الجهة المُدْرِبة بالصورة حول الإحتياجات التدريبية التي هي بحاجة لها.
- 4-5- إختيار المكان: إختيار المكان المناسب للتدريب مع توفر جميع متطلبات التدريب، و سهولة المواصلات للموظفين.
- 4-6- تجهيز المكان: يتم التأكد من عدم وجود أي عطل في التجهيزات من اللوح التفاعلي وجهاز الكمبيوتر والصوتيات والإضاءة إضافة إلى التكييف والتبريد، ويتم تحضير دفتر أوراق للوح مع الأقلام الخاصة به للكتابة، إضافة إلى تصوير المادة التدريبية لتوزيعها على المتدربين، وتجهيز مكنة التصوير و أقلام وأوراق و اختبارات و تمارين لزوم الأنشطة الخاصة بالتدريب إضافة إلى إستمارات تسجيل الحضور والتقييم.
- 4-7- البرنامج التدريبي: يكون وقت التدريب من ساعتين إلى ثلاث في اليوم مقسم إلى أسبوع، ساعة ونصف لكل حصة تدريبية وعشر دقائق استراحة بين الحصص.
- 4-8- إختيار الزمان: بعد اجتماع مديرية الموارد البشرية و الفئة المستهدفة و مسؤولهم المباشر يتم الإتفاق على وقت يناسب المدربين، ونظراً لأن التدريب يتضارب مع وقت

العمل تقوم هيئة أوجيرو في الدورات الداخلية على تقسيم ساعات التدريب خلال أسبوع، أما في الدورات الخارجية فتعمل على تكثيف التدريب و حصره في يومين إلى أربعة أيام.

4-9- مراعاة العمل: سيكون هناك موظفين بدائل عن الموظفين الذين يخضعون للتدريب لضمان سير العمل او العمل ساعات إضافية مقابل أجر معين.

4-10- يراقب عملية استفادة الموظفين من المدرب و تجاوبهم و استيعابهم للمادة التدريبية من خلال التمارين والإختبارات التي تعطى لهم، و بعد فترة يملأ المتدرب إستمارة تقييم للتدريب الذي خضع له و ما مدى الإستفادة التي حصل عليها بعد التدريب وهل حصل فرق قبل و بعد التدريب (تذكر في التقييم السنوي).

ج- تنفيذ التدريب

يلي مرحلة التخطيط لبرنامج التدريب مرحلة أخرى هي: تنفيذ البرنامج. وسواء كان هذا البرنامج داخل الشركة أو خارجها، فعلى مسؤول التدريب الإشراف على التنفيذ، والتأكد من أن التصميم الذي وضع قد أمكن تنفيذه، ويتضمن تنفيذ برنامج التدريب أنشطة مهمة هي وضع الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج، وترتيب مكان وقاعات التدريب، والمتابعة اليومية لسير البرنامج.

تتعلق هذه المرحلة بالتأكد الفاعل من تنفيذ الخطة التدريبية ومدى مطابقتها للخطة الموضوعية ومدى إلتزام كل من المدربين والمتدربين خلال البرنامج التدريبي وضمان الإلتزام بالإطار الزمني للبرنامج التدريبي والتأكد من مدى جاهزية الأدوات التدريبية.

نماذج من قاعات التدريب التي تم اعتمادها

ويؤثر الترتيب الداخلي لحجرة التدريب على فاعلية هذا التدريب، فالطريقة التي تنتظم بها المقاعد والمنافذ ومكان المدرب لها تأثير على إمكانية توصيل المعلومات وإمكانية مشاركة واستجابة المتدربين في المناقشة.

في اليوم التدريبي (خلال التدريب):

- 1- يوقع الموظف المتدرب عند حضوره الدورة على لائحة اثبات حضور.
- 2- إفتتاح البرنامج عبر التعريف بالمتدرب وعرض برنامج اليوم التدريبي.
- 3- طرح أهداف البرنامج وحصر توقعات المشاركين في التدريب.
- 4- توزيع المواد العلمية على المشاركين.
- 5- متابعة إنتظام المتدربين في الحضور.
- 6- حل مشاكل المتدربين وتوفير الخدمات المطلوبة.
- 7- توزيع إستمارات التقييم على المتدربين.

بعد انتهاء التدريب

- 1- عند إنتهاء البرنامج التدريبي يملأ الموظف المتدرب استمارة تقييم دورة تدريبية لاستخلاص رأيه بالبرنامج التدريبي بشكل عام.
- 2- يقوم المسؤول عن اليوم التدريبي بجمع كافة استمارات التقييم والأنشطة التي نفذها المتدربون على أوراق والتي تساعده في تقييم الورشة التدريبية.
- 3- توزيع الشهادات على المتدربين.

د - تقييم التدريب

- 1- المرحلة الأولى : وهي مرحلة ما قبل التدريب والتي تعتمد على تحديد وتحليل الاحتياج التدريبي الذي يتم وفقاً له بناء البرنامج التدريبي المطلوب.
- 2- المرحلة الثانية: وهي أثناء تقديم البرنامج التدريبي ومعرفة مدى كفاءة المدرب والبرنامج التدريبي في إيصال الأفكار والمفاهيم بالطرق المثلى وقد تم ذلك من خلال الجلسة الفردية مع المدرب عند مناقشة وتعديل المادة التدريبية.
- 3- المرحلة الثالثة : وهي مرحلة ما بعد التدريب والتي تعتبر المرحلة التي يتم من خلالها القيام بالتقييم النهائي لمدى تأثير البرنامج التدريبي على الأداء وقد تم ذلك من خلال إعداد نموذج

إستمارة تقييم ورشة تدريبية حيث أن مسؤول التدريب يراقب عملية إستفادة الموظفين من المدرب و تجاوبهم و استيعابهم للمادة التدريبية من خلال التمارين و الإختبارات التي تعطى لهم، و ثم يملأ المتدرب إستمارة تقييم للتدريب الذي خضع له و ما مدى الإستفادة التي حصل عليها بعد التدريب و هل حصل فرق قبل و بعد التدريب

4- يقوم المدير المعني بتقييم إستفادة الموظفين من الدورة بموجب استبيان أثر التدريب بعد 6 أشهر من تاريخ البرنامج التدريبي.

هـ- أرشفة المواد التدريبية

1- يتم تسليم كل موظف خضع لبرنامج تدريبي والتزم بنسبة الحضور المطلوبة شهادة تقيّد بمشاركته في البرنامج التدريبي وتحفظ نسخة عن الشهادة في ملف الموظف المتدرب للاستفادة من المعلومات التي تحتويها.

2- يتم إعداد أرشيف عن البرنامج التدريبي.

3- يتم إعداد أرشيف للموظفين يسجل فيه كافة البرامج التدريبية التي خضع لها الموظف بناءً على الاحتياجات التدريبية على نموذج سجل البرامج التدريبية للموظف.

الفقرة الرابعة: نقاط القوة والضعف

يمكن اختصار نقاط قوة التدريب في هيئة أوجيرو بالآتي:

أ- إهتمام هيئة أوجيرو بتنمية وتدريب مواردها البشرية بشكل دائم ومستمر عبر خضوعهم لدورات تدريبية داخلية وخارجية.

ب- إهتمام إدارة الموارد البشرية بواجباتها وتطبيق السياسات والإجراءات التدريبية.

ج- إستخدام التدريب ضمن المخطط الإستراتيجي لإدارة هيئة أوجيرو.

د- وضع برامج تدريبية وتحديد الهدف من كل موضوع تدريب.

هـ- الإهتمام بالكفاءة وجعلها أحد أهم المعايير في تحفيز الموارد البشرية.

و- إعتناء نظام الحوافز السلبية والايجابية.

أما نقاط الضعف فهي:

فيما يخص إدارة الموارد البشرية:

- أ- هناك نقص وعدم التحديث في أنظمة شروط التعيين، وهذا الأمر يتطلب تحديد أدق لشروط ومتطلبات الوظيفة في ضوء توصيف دقيق لها وهذا يوفره اعتماد نظام توصيف الوظائف.
- ب- عدم إيلاء موضوع التوصيف الوظيفي الأهمية اللازمة، فيما يتعلق بعمل إدارة الموارد البشرية، لا سيما في مرحلة التعيين وشروطها وصولاً إلى تحديد سلاسل عادلة للرواتب، وعدم التخطيط والتطبيق لأصول التوصيف الوظيفي تبقى أي دراسة لسلسلة الرتب والرواتب والتعيينات عشوائية بعيدة عن الحاجات والحقوق الحقيقية.⁽¹⁾

فيما يخص التدريب:

- أ- عدم إيلاء الأهمية اللازمة لموضوع التوصيف الوظيفي أثناء تحديد الإحتياجات التدريبية للموظفين.
- ب- التكلفة العالية للتدريب، والتردد في الإقدام إقامة الدورات التدريبية.
- ج- الوقت والجهد الكبير لإتمام العملية التدريبية
- د- عدم إدراك الموظفين لأهمية التدريب.
- هـ- عدم القياس الفعال للعائد من التدريب.

(1) برهان، الخطيب، برهان الدين (2019)، مصدر سابق، ص 190.

الخاتمة

ترتقي إدارة الموارد البشرية في المنظمات، لتكتسب أهميةً بالغةً وركناً أساسياً في التطور الإنسانيّ على مر الزمن، فهي أسهمت في التطور العلمي والتقني والحضاري عبر فروع المعرفة الإنسانية المختلفة. وتتزايد أهمية الموارد البشرية الفاعلة في ظل التنامي المعرفي والعلمي والتقني الذي تشهده المجتمعات في الوقت المعاصر. وأصبحت القوة الحقيقية للمنظمات بمختلف أهدافها وأنشطتها بما تملكه من مواردها البشرية من معارف ومهارات تمكنها من الإستمرار والنمو والمنافسة.

تؤدي إدارة الموارد البشرية في المنظمات دوراً محورياً في تمكين هذه المنظمات من أداء أعمالها بكفاءة وفاعلية لتحقيق أهدافها، والعمل على التصدي للتحديات التي أفرزتها التطورات التكنولوجية وانعكاسها على وظائف وأنشطة هذه المنظمات بشكلٍ عام وعلى الموارد البشرية فيها بشكلٍ خاص.

لقد مارست إدارة الموارد البشرية أدواراً عديدة في حياة المنظمات، واتسعت وظائفها مع تطور الزمن، وبرزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولياتها، ومن بينها التدريب الفعال للموارد البشرية، لذا زاد الإهتمام بالتدريب فلم يعد ينحصر على الأفراد الذين لديهم قصور في مستويات أدائهم، بل اتسع ليرتكز على رفع الكفاءة والخبرة المهنية للفرد.

ويعد التدريب المعاصر أداة التنمية ووسيلتها، وأن التدريب أثناء الخدمة هو الأساس الذي يحقق تنمية العاملين بصفة مستمرة وبشكل يضمن القيام بمهامهم ومسؤولياتهم وواجباتهم بشكل يتناسب مع مستجدات أعمالهم التي لم تكن موجودة حين الإعداد قبل الخدمة، وقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات أن للتدريب دوراً أساسياً في رفع الثقافة والحضارة عامة، وتبرر أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطوير وتنمية للعنصر البشري، الذي ينعكس على تقدم المجتمع وبناءه.

إن إدارة شؤون الأفراد إن أحسن استثمارها وتوظيفها تتمكن من تحقيق الكفاءة والكفاية في الأداء والنتائج، فالتدريب يقدم المعرفة الجديدة، ويضيف معلومات متنوعة، ويعطي مهارات وقدرات

ويؤثر على الاتجاهات، ويعدل الأفكار ويغير السلوك ويطور العادات والأساليب، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عوامل عدة كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة، وكذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع إلى آخر ومن حضارة إلى أخرى.

إذًا، تعتبر الموارد البشرية واحد من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، وقد أصبحت المؤسسات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات ايجابية عن التنمية البشرية، كما تحاول إن تنمي مواردها البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ويعتمد على الكفاءات. بحيث نجد إن التدريب هو المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي تؤثر على أهداف واستراتيجيات المنظمة، ففي ظل هذه التغيرات تظهر طرق وأساليب جديدة مما يؤدي إلى حاجة الفرد إلى تطوير مهاراته ومعارفه في مجال العمل ، ومن هنا تظهر الحاجة للتدريب التي يجب تنفيذها في المؤسسة بغرض تنمية قدرات ومهارات الأفراد.

بناءً على ما سبق، بعد خوض التجربة التدريبية للباحث في هيئة أوجيرو، وعرض أبرز مراحل التدريب لا بد من الإشارة إلى الدراسات والقراءات التي لعبت دوراً مهماً في دفع الباحثة إلى إغناء ثقافتها المعرفية والتعرف إلى القضايا والإشكاليات المتعلقة في موضوع التدريب. حيث تبين للباحثة من خلال التجربة التدريبية في هيئة أوجيرو بأن مديرية الموارد البشرية تقوم بعملها وتهتم بقضايا الموظفين بكل جدية وموضوعية وتطبق الوظائف بشكل مدروس.

كما أن هيئة أوجيرو تعتبر أن العنصر البشري من أهم مواردها على الإطلاق، وأن استثمارها في هذا العنصر يشكل دعامة نجاحها و نموها، ولذلك تسعى بشكل دائم إلى تدعيم و تقوية موظفيها من خلال الدورات التدريبية، وبالتالي فإن التدريب التي اتبعتها هيئة أوجيرو ساهم بمعالجة الفجوات بنسبة عالية وإلى تحسين كفاءة الموظفين وحسن سير العمل وتقديم أفضل الخدمات للزبائن بالتزامن

مع المتابعة والمراقبة الدورية لمتغيرات السوق ومتطلباته، وبالتالي زيادة الإنتاجية التي تعكس نجاح التدريب.

عند بداية التدريب في هيئة أوجيرو، كان هدف الباحثة إنجاز الفترة التدريبية المطلوبة من قبل الجامعة للحصول على درجة الماجستير، ومع الوقت تبدلت الأهداف وتوسعت، فخلال التدريب سعت الباحثة إلى تحصيل الاستفادة بالتعرف إلى العملية التدريبية في هيئة أوجيرو بشكل تفصيلي، وعلى وظائف إدارة الموارد البشرية ومعرفة آلية العمل المتبعة لاكتساب الخبرة العملية المطلوبة، وتبين لها مدى ارتباطها مع المكتسبات المعرفية والأكاديمية، حيث تم الربط بين الجانب النظري والجانب العملي من خلال ترجمة مختلف المفاهيم النظرية والمعارف التي تم اكتسابها خلال المرحلة الدراسية، إلى جملة من الممارسات التطبيقية والعملية على أرض الواقع، اكتسبت معها الباحثة خبرة ومعرفة عملية زادت من المعلومات النظرية والتطبيقية في مجال اختصاصها، فأصبح الطريق سالكاً لإتمام هذه الرسالة المهنية على الرغم من الصعوبات التي واجهتها.

بعد الخضوع لهذه التجربة التدريبية، واكتساب الباحثة معرفة واسعة تتعلق باختصاصها، أصبحت مؤهلة للعمل في هذا المجال وممارسة مهامها في إدارة الموارد البشرية، فهذه التجربة كانت بمثابة مفتاح الدخول إلى سوق العمل، وبمثابة مفتاحاً للمستقبل المهني للباحثة.

أما من ناحية نتائج الدراسة، فيمكن القول أن تدريب العاملين يؤدي إلى زيادة كفاءة القوى العاملة في الهيئة وتقوية أدائهم، ويساعدهم على التغلب على كثير من المشاكل والصعوبات التي تواجههم في العمل. كما أن عملية تحديد الإحتياجات في الهيئة والإختيار الصحيح للمتدربين هي من أهم عوامل نجاح العملية التدريبية، بحيث يجب أخذ كل العوامل المؤثرة في تحديد الإحتياجات التدريبية في الإعتبار، وأن يقوم المخطط للتدريب بتحليل مسؤوليات الوظيفة أو العملية المتضمنة في كل مهمة، وغالبا ما يأخذ التوصيف الوظيفي كأساس للحصول على مثل تلك المعلومات. ويمكن استخدام المعلومات المجمعّة عن الوظائف الحالية والمستقبلية لتحديد ما يجب أن يدرّب عليه. وهذا يتطلب تحديد كل معايير الأداء والواجبات والمهام التي تتضمنها المهمة الجديدة وطريقة أدائها

بالإضافة إلى المعارف والكفايات اللازمة لأدائها. وبهذا، فإن برنامج التدريب يمكن أن يقدم عائداً واستثماراً مناسباً إذا ارتبط مباشرة مع العمل لا مع شاغل المنصب. وإذا لم تكن تلك الاحتياجات واضحة ودقيقة فإن المردود أو العائد سيكون ضعيفاً أو معدوماً وهو هدر للمال والوقت. كذلك فإن اختيار المتدربين وانتخابهم بشكل صحيح يعتبر من المؤشرات الأساسية لنجاح العملية التدريبية، وذلك بمعرفة محتويات وأهداف الدورات التدريبية وما هي مؤهلات ومستويات المرشحين المطلوبة لحضور هذه الدورات، والتي على أساسها يتم ترشيح العاملين المناسبين.

كما لاحظت المتدربة أهمية التقييم وأثره على تحديد مردود التدريب، وذلك بالاستفادة من نتائج استمارات التقييم والمقابلات من أجل تصويب التدريب وجعله أكثر فعالية في الدورات المستقبلية. كما شعرت الباحثة بالصعوبة التي تواجهها دائرة التدريب في قياس فاعلية البرامج التدريبية، خصوصاً أن معظم البرامج لا تهدف فقط إلى تزويد المتدربين بالمعارف، وإنما إلى تطوير قدراتهم ومهاراتهم وهذه المهارات والقدرات صعبة القياس.

كما أن لعملية التقييم والمتابعة لبرامج التدريب دوراً أساسياً في الكشف عن الانحرافات والأخطاء التي يمكن أن تشوب برامج التدريب، والعمل على إحداث نقلة نوعية في تطويرها وتغيير ما يمكن تغييره إلى الأفضل.

كما خرجت المتدربة بمجموعة توصيات، يمكن اختصارها بالآتي:

أ- الاستعانة بالخبراء المختصين ذوي الكفاءات العالية والمتخصصة في مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل يضمن استخدام طرق علمية في تصميم البرامج بكل دقة وشمولية وبما يضمن جاهزية البرامج للتطبيق. ويكون تحديد الاحتياجات التدريبية من خلال الاعتماد على البيانات الموثقة عن المهام والواجبات الوظيفية الفعلية للموظفين، وعلى القدرات والمهارات المطلوب توفرها لديهم من واقع الوصف الوظيفي لوظائفهم، مستندين على آراء الرؤساء المباشرين، وسجلات الموظفين، وتحليل البيانات بصورة علمية ودقيقة من أجل تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين، وترتكز هذه العملية على سبيل المثال لا الحصر:

1- تحديد أهداف واضحة للهيئة عما يلزم تحقيقه من متطلبات كأنشطة العاملين التنفيذية وقدراتهم.

2- تحديد العاملين وإدراج من هم بحاجة للبرامج التدريبية، والتي تتضح من خلال التوصيف الوظيفي كمؤهلاتهم الدراسية، قدراتهم، دوافعهم، اتجاهاتهم، والتزامهم.

3- تحديد كافة المناحي التي يتطلب التركيز على تدريب العاملين بها من أجل تعديل اختصاصاتهم الوظيفية لتحقيق الآمال المنشودة.

4- تحديد مدى احتياج الهيئة من حيث الجودة والأسعار المقدمة للعملاء وغيرها، ويتم ذلك لمعرفة النقاط التي يلزم التركيز عليها بالتدريبات.

5- تحديد كافة الوظائف من حيث طبيعة عملها، وظروف أدائها، ومتطلباتها من قدرات تلزمها من أيدي العاملين بها.

6- الاستماع لرؤية العاملين بشأن ما يحتاجون إليه من تدريبات، والحرص على عمل تقارير لتقييم القصور والعجز لدى العاملين بصفة دورية مستمرة.

7- تحديد التطورات الحادثة نتيجة البرامج التدريبية للعاملين من خلال التقارير التي تعمل على تقييم ما توصلوا إليه، ويتم كل ذلك للعمل على مدى اكتمال سد الثغرات والحاجات التدريبية.

ب- العمل على تحقيق عنصر المشاركة في تقويم البرامج بحيث يشارك فيه كل من الإدارة المسؤولة عن التدريب والرؤساء المباشرين والمدربون والمتدربون .

ج- العمل على أن يكون تقييم البرامج باعتباره أهم العناصر تأثيراً على فاعلية التدريب من بين مراحل التخطيط للتدريب مبنياً على أسس علمية، بحيث تتزامن مع بداية التعرف إلى الاحتياجات التدريبية ويستمر حتى الوصول إلى النتائج النهائية .

د- لا بد من تحسين وتعديل نظام تدريب المدربين بهدف تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة البرامج التدريبية .

- هـ - ضرورة تدريب العاملين وتأهيلها بالوقوف على أحدث ماتوصلت إليه الدول المتقدمة في مجال الإتصالات مع دراسة مقارنة مع الأخذ في الإعتبار بيئة لبنان وظروفه.
- و - الإهتمام بتحفيز العاملين بالهيئة مادياً ومعنوياً ليكونوا هم في المقام الأول أدوات تطوير ووسيلة لتحسين أداء
- ز - إيجاد منهج علمي مناسب لظروف وبيئة العمل، وذلك لقياس أداء العاملين ومن ثم تحفيزهم بناءً على نتائج هذا التقييم؛
- ح - العمل على إزالة كل المعوقات التي تعترض العاملين أثناء تأدية عملهم بالهيئة حتى يكون ذلك دافعاً للإرتقاء بالعمل وتطويره
- ط - زيادة الإهتمام بالبيئة المادية والإجراءات الإدارية للبرامج التدريبية لما لذلك من تأثير ملموس على فعالية البرنامج في تحسين أداء المتدربين؛
- ي - لا بد أن تكون هناك متابعة ميدانية للمتدربين في مواقع عملهم من خلال الزيارات الميدانية التي يجب أن يقوم بها مركز التدريب للتأكد من قدرة التدريب على تلبية الإحتياجات التدريبية وإلى أي مدى قد طبق المتدربون ما تعلموه من البرامج في مواقع عملهم
- ك - أن تتم دراسة المعوقات و الصعوبات التي تعترض المتدرب في تطبيق ما تعلمه من البرنامج التدريبي والعمل على تذليلها كلما أمكن ذلك؛
- ل - لا بد من وجود نظام لتدريب المدربين بهدف تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في تخطيط وتنفيذ وتقييم ومتابعة البرامج التدريبية؛
- م - ضرورة الإهتمام بتقارير الأداء الدورية لكي يستفاد منها في تحديد الإحتياجات التدريبية الفعلية للمتدربين لكي تسهم في رفع كفاءتهم ونتاجيتهم في العمل.

مصطلحات البحث

التدريب: هو الجهود المنظمة والمخططة لتطوير معارف، وخبرات، واتجاهات المتدربين، وذلك بجعلهم أكثر فاعلية في أداء مهامهم⁽¹⁾.

الكفاءة: هي النسبة بين قيمة المخرجات و بين قيمة المدخلات، كما ينظر إليها، مدى نجاح المنظمة في تحقيق نتيجة منتظرة، و هي مرادفة للإنتاجية و المرودية الاقتصادية فالكفاءة تعني بذلك الاستجابة للطلبات أو الأهداف الأساسية في إستراتيجية المنظمة⁽²⁾.

الإنتاجية: تعدد تعريفات الإنتاجية و من بينها أنها إستغلال الموارد التي في المتناول بطريقة معينة، أو أنها التوازن الذي يمكن تحقيقه بين عوامل الإنتاج المختلفة⁽³⁾.

الاحتياجات التدريبية: يمكن أن نعرف الاحتياجات التدريبية بأنها الفرق بين مستوى الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرغوب لدى عدد أو أعداد من العاملين في موقع أو مستوى تنظيمي أو أكثر⁽⁴⁾.

تخطيط التدريب: هذه المرحلة تتعلق بتوفير البيانات عن مختلف عناصر نظام التدريب، وكذلك كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء من داخل المنظمة أو من خارجها. ويجب أن يتم جمع المعلومات وتحليلها من خلال نظام المعلومات التدريبية الذي يوفر كافة البيانات والمعلومات من مختلف أوجه النشاط بطريقة منتظمة وتوقيت مناسب يسمح بالإعتماد عليها في رسم السياسات والتخطيط واتخاذ القرارات⁽⁵⁾.

(1) حسن الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقييمها، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص17.

(2) مرابط عياش عزوز، الكفاءة المهنية، ط1، دار اقرأ للكتاب، الأردن، 2018، ص45.

(3) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985، ص24.

(4) المرجع نفسه، ص25.

(5) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 27.

تنفيذ التدريب: يهتم المخطط التدريبي بوضع الإطار العام للجوانب التنفيذية للبرامج التدريبية وأهم هذه الجوانب التنفيذية هي:

- توقيت البرنامج من حيث موعد بدء البرنامج وموعد انتهائه وكذلك التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة من حيث اختيار المكان وفقاً لمتطلبات البرنامج وتصميم طريقة جلوس المتدربين، والمستلزمات الضرورية لكل برنامج

- تجهيز المطبوعات (استلامها وتوزيعها)

- الاتصال بالمتدربين

- الاتصال بالمدرسين.

تقييم التدريب: يعتبر تقييم برامج التدريب والمتدربين نشاطاً رئيسياً وهاماً لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب وهو كذلك نشاط مستمر ينبغي أن يحظى بعناية خاصة ضماناً لتحقيق الفعالية والإيجابية المستهدفة من التدريب.

يمكن تقسيم عملية تقييم التدريب إلى المراحل التالية:

- تقييم التدريب أثناء تخطيط وتصميم البرامج التدريبية

- تقييم التدريب أثناء تنفيذ البرامج التدريبية.

- تقييم التدريب بعد انتهاء العملية التدريبية⁽¹⁾.

(1) أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص29.

المصادر والمراجع

اللغة العربية

أولاً: الكتب

1. أحمد صقر عاشور، إدارة الموارد البشرية، دار المعرفة الجامعية، عمان، 1997.
2. باري، كشواي، إدارة الموارد البشرية، دارالفاروق للنشر والتوزيع، كوجان بيدج، القاهرة، مصر، 2006.
3. برهان الدين الخطيب، توصيف الوظائف وانعكاساته على شروط تعيين الموظفين ووضع سلاسل رواتب علمية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، العدد الثالث والعشرون: 2019/3، الجامعة اللبنانية
4. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، تر: محمد سيدأحمد عبد المتعال، دار المريخ، الرياض، 2003.
5. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
6. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، القاهرة، دار النهضة العربية، القاهرة، 2011.
7. حسن الطعاني، التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
8. حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.
9. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الكويت، 2005.
10. راوية حسن، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.

11. سعيد يس عامر، البعد الثالث لإدارة القرن الواحد والعشرون، وايد سيرفس للإستشارات والتطوير، 2004.
12. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، ط1، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
13. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
14. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
15. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
16. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، 2005.
17. عبد الكريم درويش، أصول الإدارة العامة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، 2006.
18. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، ط3، دار غريب، القاهرة، 1985.
19. محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابع الحسيني الحديثة، القاهرة، 2005.
20. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشري، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، لا تاريخ.
21. محمد عبد الفتاح ياغي، التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق، ط1، جامعة الملك سعود، السعودية، 2010.
22. مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث في إدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1420هـ.
23. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

24. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، ط2، مرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، 2005.
25. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
26. ويليام تريسي، تصميم نظم التدريب والتطوير، ترجمة سعد أحمد الجبالي، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2004.

ثانياً: المجالات والدوريات

27. حمدي عبد العزيز الصباغ، برنامج لتدريب معلمي العلوم بالمرحلة الثانوية العامة في ضوء احتياجاتهم التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة عين شمس، العدد الثامن عشر، الجزء الثالث، القاهرة، 1994.
28. رداح الخطيب، تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة كلية التربية جامعة أسيوط، العدد 26، 1995.
29. كمال المنصوري، تسيير الكفاءات : الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، جامعة بسكرة، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد السابع، الجزائر، 2010.

ثالثاً: الرسائل الجامعية

30. حسنين محمد حامد، تحديد الاحتياجات التدريبية في القطاع العام الأردني ودور معهد الإدارة العامة في تلبيتها، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، 2008.

رابعاً: القوانين والمراسيم والقرارات

31. قانون رقم 72 / 21 تاريخ 1971/12/27 (اتفاقية إنشاء هيئة أوجيرو).

32. مراسيم تعيين المدراء العاملين (1999، 7158، 15575، 15795، 17837، 836،
(1335

33. جلسة مجلس الوزراء، بيروت، المحضر 7، القرار 10، الخميس 1989/5/4.

34. جلسة مجلس الوزراء، بيروت، المحضر 13، القرار 5، الإربعاء 1991/3/30.

خامساً: مواقع الأنترنت

35. تأثير وأهميّة التدريب على أداء الفرد و المؤسسة، الموقع الإلكتروني:

<https://www.hrsleb.org/article.php?id=7354&cid=325&catidval=0>

اللغة الأجنبية

36. ,Randall S Schuler, **International Human Resource Management**, Managing People in a Multinational Context, 2008.
37. Aswathappa, K., **Human Resource and Personal Management**, The McGraw Hill, 5th Edition, New Delhi, 2005..
38. Bernardin, H. John., **Human resource management: An Experiential approach**, McGraw hill, Irwin 3rd Edition, 2003.
39. Bloom, m, and Milkovich, G. T, **A strategic human resources management perspective on international compensation and reward systems** ,1999.
40. Boyle, P. **Planning better programs**, New York. McGraw Hill, 1981.
41. Edwin B. Flippo, **Personal Management**, sixth Edition, Mcgraw Hill, NewYork, 1991.
42. Ivancevich, John M. **Human Resource Management**, International edition, McGraw Hill, singapor, 2003.
43. Kirkpatrick, D. L. **Evaluating training programs: The four levels (2nd ed.)**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 1998.

الفهرس

ب	الإهداء
ج	الشكر
1	المقدمة
1	البند الأول: أهميّة التقرير
2	البند الثاني: دوافع اختيار الموضوع
3	البند الثالث: أهداف التقرير
4	البند الرابع: المؤسسة محل التدريب
4	البند الخامس: الإشكالية التي ستعالجها الطالبة
5	البند السادس: الأسئلة الفرعية
5	البند السابع: منهجية العمل وأدوات جمع البيانات
5	البند الثامن: التقنيات المستخدمة في الدراسة
5	البند التاسع: مجالات البحث
6	البند العاشر: الدراسات السابقة والتعقيب عليها
9	البند العاشر: خطة التقرير المقترحة
10	الفصل الأول: إدارة الموارد البشرية ودورها تدريب العاملين
11	تمهيد

13	الفقرة الأولى: مفهوم الموارد البشرية
18	الفقرة الثانية: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
18	البند الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية
20	البند الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية
20	أ- الأهداف على مستوى المجتمع
21	ب- الأهداف على مستوى المنظمة والوظيفة
21	ج- الأهداف على مستوى العاملين
22	الفقرة الثالثة: وظائف إدارة الموارد البشرية
23	البند الأول: الوظائف الأساسية
24	أ- تخطيط القوى العاملة والتوصيف الوظيفي
25	ب- الإستقطاب والاختيار والتعيين
26	ج- تقييم العاملين
26	البند الثاني: الوظائف العامة
28	البند الثالث: الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية
28	البند الرابع: من الذي يدير الموارد البشرية؟
30	الفقرة الرابعة: تنمية العاملين (التدريب)
30	البند الأول: مفهوم التدريب
32	البند الثاني: العملية التدريبية
32	أ- تحديد الاحتياجات التدريبية.

34	ب- تصميم البرنامج التدريبي.
35	ج- تنفيذ البرنامج التدريبي.
35	د- تقييم البرنامج التدريبي
36	البند الثالث: أهميّة التدريب في التطوير المؤسسيّ
39	خلاصة الفصل
40	الفصل الثاني : التدريب في هيئة أوجيرو
41	تمهيد
41	الفقرة الأولى: نبذة حول بنية وهيكلية هيئة أوجيرو
41	البند الأول: تعريف هيئة أوجيرو وتطورها التاريخيّ
42	أ- الفترة الممتدة من سنة 1973 ولغاية سنة1979
42	ب- الفترة الممتدة من سنة 1979 ولغاية سنة1983
43	ج- الفترة الممتدة من سنة 1983 ولغاية سنة1993
43	د- الفترة الممتدة من سنة 1994 ولغاية سنة2004
44	هـ- المجالس الحديثة (بعد العام) 1994 لغاية الوقت الحالي
48	البند الثاني: الهيكلية الإداريّة لهيئة أوجيرو
50	البند الثالث: خصائص وصلاحيات هيئة أوجيرو
52	الفقرة الثانية: أعمال التدريب المنفّذة داخل هيئة أوجيرو
53	البند الأول: الدورات التدريبية المنجزة أثناء وجود المتدربة
54	البند الثاني: عمل المتدربة وتوصيفها الوظيفي

57	البند الثالث: العلاقة الهرمية في العمل والعلاقات الإنسانية
58	البند الرابع: صعوبات وفوائد العمل في هيئة أوجيرو
60	الفقرة الثالثة: واقع التدريب في هيئة أوجيرو
61	البند الأول: هدف التدريب ونطاق تطبيقه
63	البند الثاني: الأفراد المعنيين بالتدريب وتصنيف الدورات التدريبية
64	البند الثالث: العملية التدريبية
64	أ- تحديد الإحتياجات التدريبية
65	ب- تخطيط التدريب
68	ج- تنفيذ التدريب
69	د- تقييم التدريب
70	هـ- أرشفة المواد التدريبية
70	الفقرة الرابعة: نقاط القوة والضعف
72	الخاتمة
78	مصطلحات البحث
80	المصادر والمراجع
84	الفهرس
89	الملاحق
90	الملحق رقم (1): ورقة الموافقة على التدريب
91	الملحق رقم (2): نماذج أوراق تتعلق بالتدريب

- الملحق رقم (3): نموذج المقابلة مع مدير الموارد البشرية.....99
- الملحق رقم (4): وثيقة إحالة (نشاطات قطاع التدريب 2018).....101
- الملحق رقم (5): أوراق إدارية.....109

الملاحق

الملحق رقم (1): ورقة الموافقة على التدريب

UNIVERSITÉ LIBANAISE Faculté de Droit et des Sciences Politiques et Administratives Branche - 1 -		الجامعة اللبنانية كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية - الفرع الأول -	
حضرة مدير عام هيئة أوجيرو السيد عماد كريديّة المحترم			
تحية طيبة وبعد ،			
بما أن الطالبة	بادرة غالب سعدية	أنهت المواد النظرية لشهادة	ماسر مهني
إختصاص	الحقوق - التخطيط والإدارة العامة	للعام الجامعي ٢٠١٧ - ٢٠١٨	
نأمل منكم الموافقة على تدريبها ومعاونتها على اعداد تقرير - اكايمي - في إدارتكم لمدة			
<u>شهرين كاملين أو ما يعادل ٢٥٠ ساعة عمل فعلي</u>			
مع رجاء تكليف أحد موظفيكم للمساعدة على تدريبها والإفادة لاحقاً عنها .			
وتفضلو بقبول فائق الاحترام والتقدير .			
ملاحظة: أن تدريب الطالبة		بادرة غالب سعدية	لن يترتب اية اعباء مالية عليكم مع رفع
المسؤولية عنكم بمطلق الاحوال .			
هيئة أوجيرو - أمانة السر			
رقم التسجيل : ٤٣٧١ / ١٥ / ٢٠١٨			
تاريخ الإستلام : ١٠ / ١١ / ٢٠١٨			
يتمثل الى : <u>المبارك الجبوري</u>			
الحدث في ٢٠١٨ / ١٠ / ٠٢			
مديرة كلية الحقوق والعلوم السياسية والإدارية			
الفرع الاول			
			
د. نعمت مكي			
			
مع المداخلة لإستكمال الترميم			
مسبب الأضرار المراجعة الإيجابية			
هيئة أوجيرو للاتصالات			
الرئيس التنفيذي العام			
١١ أيار ٢٠١٨			
عماد كريديّة			

Ce relevé n'est délivré qu'une seule fois

لا تعطى هذه الإفادة الا مرة واحدة

الملحق رقم (2): نماذج أوراق تتعلق بالتدريب

استمارة ترشيح

المالي والاقتصادي
Institut des Finances Basil Frelaha



الجهة المرشحة/ الإدارة :	
عنوان الدورة:	الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتنمية
تاريخ الدورة:	
المعلومات الشخصية	
الاسم:	تاريخ الولادة (يوم/شهر/سنة):
الشهرة:	البريد الإلكتروني (المهني):
اسم الاب:	الهاتف الشخصي (الخلوي):
الجنس:	هاتف العمل:
<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
المؤهلات العلمية	



بطاقة تعريف بالدورة التدريبية حول
الشراكة بين القطاعين العام والخاص والتنمية

رمز الدورة: T-Eco 36/18	التعريف
الهدف	تهدف هذه الدورة الى: تعريف بأنواع الشراكة بين القطاعين العام والخاص وعرض لبعض التجارب الدولية الرائدة في هذا المجال، وتهدف الحلقات الى استعراض أهم مزايا مشاركة القطاع الخاص في تنفيذ وإدارة المشروعات والاستثمارية وتقييم الأثار الاقتصادية التي تنتج عن ذلك.
الفئة المستهدفة	العاملون في وزارة المالية وفي القطاع العام وفي بعض القطاعات الاقتصادية
المدة	١٥ ساعة تدريب- أيام ١٦ و١٧ و١٨ نيسان ٢٠١٨
الشركاء	المعهد العربي للتخطيط - الكويت
المدرّبون	خبراء من المعهد العربي للتخطيط - الكويت
الأسلوب	تعتمد الدورة على عروض إيضاحية بالإضافة الى أمثلة تطبيقية وتمارين عملية
المحتوى	<ul style="list-style-type: none">المحور الأول: أنواع المشاركة بين القطاعين وعرض لتجارب بعض الدول في المشاركة وخاصة الدول الرائدةالمحور الثاني: عرض لأهم الشراكة بين القطاعين العام والخاص في عينة الدول العربيالمحور الثالث: أهداف الشراكة بين القطاعين العام والخاصالمحور الرابع: تحديات مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاصالمحور الخامس: متطلبات مرتكزات نجاح مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاصالمحور السادس: آليات ومؤشرات تقييم أثر مشاريع الشراكة بين القطاعين العام والخاصالمحور السابع: مناقشة حالات عملية وقصص نجاح لشراكة حقيقية بين القطاعين نتج عنها تنمية اقتصادية حقيقية ومستدامة في جميع القطاعات الاقتصادية

تعميم رقم ٠١٥/ع/٢٠١٨

حاجات تدريبية

اولاً: يطلب من كافة المديرية والأجهزة إبداءنا الحاجات التدريبية المطلوبة لديهم مع أسماء العاملين حسب الجدول التالي:

المديرية	اسم المستخدم/المياوم/الملحق	الرقم المالي	الحاجات التدريبية المطلوبة

ثانياً: يطلب السيكم تسليم الجداول المطلوبة اعلاه خلال ٥ ايام عمل من تاريخه وأرسالها عبر البريد الإلكتروني لرئيس قطاع التدريب السيد مصطفى التنير: mtannir@ogero.gov.lb.

ثالثاً: يطلب من مديريةية الموارد البشرية إعداد تقرير حول الحاجات التدريبية خلال مهلة عشرة ايام عمل من تاريخه وإحالته للرئيس - المدير العام لإتخاذ الإجراءات المناسبة.

بيروت في: ٢٠١٨/٠٧/١٢
المدير العام لهيئة أوجيرو

عماد كريدية



نسخة إلى:
- كافة المديرية والوحدات،

أوجيرو، بار حسن • ص.ب. ١١-٢٢٦، بيروت ١١-٧٢٠٠ لبنان
www.ogero.gov.lb • TVA: 601-122958

جانب الرئيس - المدير العام لهيئة أوجيرو

الموضوع: دورات التدريب وبناء القدرات التي تقدمها مجموعة طلال أبو غزالة
المرجع: البريد المرسل من المجموعة والمتضمن لائحة الدورات

بالإشارة إلى الموضوع والمرجع أعلاه،
نرفق لكم فهرس بالدورات التدريبية وبناء القدرات التي تقدمها مجموعة طلال أبو غزالة.

يرجى الإطلاع والموافقة بإحالتة إلى مديرية الموارد البشرية لإبداء الرأي حول حاجتها
من هذه البرامج والإجتمع بممثل مجموعة أبو غزالة إذا اقتضت الحاجة لأي توضيح.

وتفضلوا بقبول الإحترام،

رئيس مكتب التعاون الدولي

زينة بوحريب

هيئة أوجيرو - أمانة السر

رقم التسجيل : ٢٠١٨/٠٨/٠١

تاريخ الإستلام : ٢٠١٨/٠٨/٠١

يصال الى : ٢٠١٨/٠٨/٠١

مكتب التعاون الدولي (الإمارة)

للإطلاع بالإمارة . ١٢ آب ٢٠١٨

هيئة أوجيرو للإتصالات

المدير العام

عماد كريدية

Training Programs for Ogero

Guy Edouard Abou Jaoude <GJaoude@tagtenders.com>

Tue 7/31/2018 5:14 PM

To: Zeina Bouharb <zeina.bouharb@ogero.gov.lb>;

Cc: Ali Yamout <ayamout@agip.com>;

📎 1 attachments (1 MB)

Capacity Building Catalogue.pdf;

Dear Zeina,

Hope all is well.

I would like to follow up on our discussion regarding the training program for Ogero staff. Therefore, I have attached our Capacity building catalogue that contains a list of all of our training programs. As discussed, we would appreciate it if you can share the catalogue with the person in charge of internal capacity building and accordingly we can arrange a meeting with them to discuss further any courses that they find essential or interesting for Ogero staff.

Looking forward to hear from you.

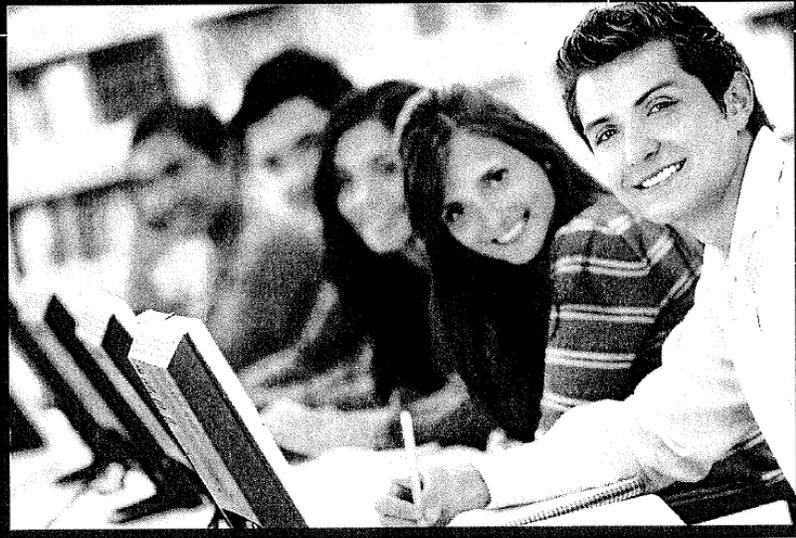
Best Regards,

Guy Abou Jaoude MBA
TAG-Consult
Tenders Executive
+9611754222 Ext. 123 Work
+9613885436 Mobile
GJaoude@tagtenders.com
Al Mansour Bldg, 1st Floor
Alameddine Street
Sanayeh Beirut
Lebanon

TAGORG.com The global organization for professional services and education.
TAGIUNI.com Providers of worldwide online accredited education.

We work hard to stay first

Capacity Building Catalogue



tag-academy.com
tagorg.com

Table of Content

Talal Abu-Ghazaleh Organization (TAG-Org)	5
TAG-Org Capacity Building	6
<hr/>	
Traditional Programs	7
Training Courses	8
Management Development	8
Management Technology	9
Marketing	9
Human Resources Management	10
Bank Credit	10
Financial Sciences, Accountancy and Auditing	10
Information and Communication Technologies	12
Islamic Accountancy	13
Intellectual Property	14
Licensing	15
Media	16
Tourism and Hospitality	17
Languages	17
Training Diplomas	18
Professional Programs	18
Academic Programs	19
Master's Degrees	19
Bachelor's Degrees	19
Academic Diplomas	19
<hr/>	
Online Programs	20
Training Courses	21
Customer Service	21
Finance & Accounting	21
Health & Safety	21
Human Resources	21
IT Literacy	22
Learning & Education	22
Management	22
Risk Management	23
Soft Skills	23

الملحق رقم (3): نموذج المقابلة مع مدير الموارد البشرية

1- كيف تنظر هيئة أوجيرو لمواردها البشرية ؟

.....
.....

2- ما هو واقع إدارة الموارد البشرية في هيئة أوجيرو ؟

.....
.....

3- ما هي صلاحيات مديرية الموارد البشرية في هيئة أوجيرو ؟

.....
.....

4- كيف تنظر مديرية الموارد البشرية لموضوع التدريب ؟

.....
.....

5- ما هي البرامج التدريبية التي تقوم بها الهيئة ؟

.....
.....

6- ما هي أهداف عملية التدريب في الهيئة ؟

.....
.....

7- متى تلجأ الجمعية لتدريب الهيئة ؟

.....
.....

8- كيف تتم العملية التدريبية في الهيئة (الدورات الداخلية و الخارجية) ؟

.....
.....

9- كيف تتم عملية تحديد الإحتياجات التدريبية في الهيئة ؟

.....
.....

10- كيف تتم عملية تصميم البرامج التدريبية في الهيئة؟

.....
.....

11- كيف تتم عملية تنفيذ البرامج التدريبية في الهيئة؟

.....
.....

12- كيف تتم عملية تقييم البرامج التدريبية في الهيئة؟

.....
.....

13- ما هي السياسات المعتمدة من قبل الهيئة في العملية التدريبية؟

.....
.....

14- هل تسهم هذه البرامج التدريبية في تحسين كفاءة و إنتاجية الموظفين؟

.....
.....

15- ما هي المشاكل و الصعوبات التي تواجه العملية التدريبية في الهيئة؟

.....
.....

16- ما هي نقاط القوة و الضعف في العملية التدريبية؟

.....
.....

الملحق رقم (4): وثيقة إحالة (نشاطات قطاع التدريب 2018)

GEN/OGQA 7.01 F4
Rev : 02

وثيقة إحالة

أوجيرو
من عملاً
مديرية الموارد البشرية

رقم: ٢٠١٨/م ب/٦٦٦٩	تاريخ: ٢٠١٨/١٢/٢٧	يحال الى: سعادة الرئيس - المدير العام
يرجى الاطلاع على نشاطات قطاع التدريب خلال الفترة الممتدة من شهر نيسان ٢٠١٨ ولغاية كانون الاول ٢٠١٨.		
<p>مدير الموارد البشرية بسام أحمد جرادى</p>		
رقم:	تاريخ: / /	يحال الى:
<p>هيئة أوجيرو - أمانة السر P.K</p> <p>رقم التسجيل: ٢٠١٨/١٢/٢٧</p> <p>تاريخ الإستلام: ٢٠١٨/١٢/٢٧</p> <p>يحال الى:</p>		
رقم:	تاريخ: / /	يحال الى:
<p>رقم:</p> <p>تاريخ: / /</p> <p>يحال الى:</p>		
رقم:	تاريخ: / /	يحال الى:
<p>رقم:</p> <p>تاريخ: / /</p> <p>يحال الى:</p>		

تاريخ: ٢٠١٨/١٢/١١

جانب: مدير الموارد البشرية

الموضوع: نشاطات قطاع التدريب

نورد لكم ربطاً ملخصاً شاملاً عن نشاطات قطاع التدريب بدءاً من شهر نيسان ٢٠١٨ ولغاية كانون الأول ٢٠١٨.

علماً ان هذا الملخص يشمل كافة الدورات التي أُجريت والتي ما زالت قائمة ومستمرة لغاية آخر سنة ٢٠١٨.

هيئة أوجيرو - مديرية الموارد البشرية
رقم التسجيل : ١٠٦٦٦٩٠٠٠٠ : حساب ٢٠١٨
تاريخ الإستلام : ١١ :
يحال الى :
.....

رئيس قطاع التدريب


م. مصطفى التمر

OGERO Training Center Activities during the period of April to December 2018

During this period of time, the training center has lost four large rooms ,usually used for the training activities, to the benefit of the contact center whose personnel has been relocated to the training center facilities, while their contact center facility is being renovated until the preparation of this report.

Due to this reason, the training center tried to accommodate the new staff and to respond as possible as it can, and with the left training rooms, to the training demands and to the summer training scheduled to the Lebanese Universities' students.

The training activities which took place and are still taking place are distributed between the in-house and out-sourced training based on our available tools and personnel capabilities.

Having stated the above facts, the training center activities were as follows:

1. Summer Training for the Lebanese Universities' students. The total number of students did reach 200 trainees distributed as follows:
 - a. Saida : 40 Students
 - b. Tripoli : 45 Students
 - c. Beirut and Bekaa : 115 Students
2. A pilot project related to the HRIS was conducted where the procedures and measures related to the training activities were rewritten, and a documented FRD was presented to Miss "Kifah Jaroudi" and discussed with the supplier and HR directorate. Different issues were raised for the supplier to take into consideration. A second FRD review was also accomplished.
3. Three different meetings were conducted with "Mr. Joe Moarkech" and "Mr. Shadi Khonaiser" as suggested by the director general. A meeting with the training center staff was scheduled during which the main business plan was discussed and explained for further actions required. This meeting took place at the training center on the 6th of September 2018.
4. Migration Workshops – Zhone DSLAM: 16 Persons
 - a. Zhone DSLAM deployment, Operation Description
 - b. Type of services and subscribers' data sampling were explained and discussed.

5. **OSS Description & Inventory Database (IDB) Workshop: 16 Persons**
 - a. OSS description and CRM system, present mode of operation in terms of provisioning
 - b. Inventory Database Description
 - c. Interaction of IDB with NE.
6. **IMS Workshop: 18 Persons**
 - a. IMS Description, Network Topology and security issues were discussed
 - b. Types of service, Data sampling and Routing principles
 - c. Inventory Database Description and Interaction between IDB and NE
7. **Technical Training Session about "AutoCAD Mechanical": 3 Persons**
 - a. In collaboration with "New Horizons" a training session was successfully terminated and supervised by the training center.
 - b. Three new employees (daily-based) were trained and issued certifications.
8. **Technical IT Training sessions about Database Administration: 6 Persons. It covered the following:**
 - a. Oracle System, SQL, PLSQL, MySQL
 - b. Six IT candidates were approved to attend this advanced course.
 - c. This course has started on September 2018
9. **Technical Training about LTE-A – 3 Week-session: 20 Persons**
 - a. The access Network
 - b. The core Network
 - c. Administration and configuration
10. **IMS Network: 18 Persons**
 - a. IMS Overview and Network Components
 - b. IMS CPE
11. **Technical Training Session for 3 weeks in collaboration with Huawei: 9 Persons**
 - a. The transport Optical Network
 - b. Optical Network components, ODMA Configuration and Dimensioning
 - c. Designing the Optical Path and Wavelength assignment
 - d. Dense Wave Division Multiplexing Process
12. **Technical Presentations for the corporate sales and POS**
 - a. In collaboration with Huawei two presentations are being prepared:
 - i. IMS overview and the existing and future possible OGERO services
 - ii. Data service via the LTE-A
 - iii. Advantages of the LTE-A in terms of the possible new services

- 13. Dense Wave Division Multiplexing and OTN: 12 Persons**
 - a. Maintain and Troubleshoot general DWDM networks
 - b. Maintain and Troubleshoot general SDH networks
 - c. Configure different routes and provision different services

- 14. Technical Hands-on training session for OGERO technical staff in collaboration with the training center and SERTI.**
 - a. The principles of the FTTH and FTTC technologies
 - b. The needed components for the FTTH and FTTC
 - c. The Installation of Active Cabinets, configuration and terminations

- 15. Advanced Ticketing- Billing and Routing- Part1 : 10 Trainees**
 - a. This training was conducted and successfully terminated.
 - b. The trainees were from the technical department (International Switching) and the National Network Communication and Control Center (NNCC).

- 16. Advanced Ticketing and Routing – Part2: 10 Trainees**
 - a. This training was conducted and successfully terminated
 - b. The trainees were from the IT department

- 17. DSL Troubleshooting: 32 Trainees**
 - a. This course is dedicated to the contact center personnel
 - b. This course is aims to handle customers' complaints and DSL troubleshooting and problems escalation.

- 18. Site Visit for the College Protestant Students: 38 Students**
 - a. The students are exposed to the Switching facility under the supervision of the technical directorate and the training collaboration.
 - b. The students are exposed to the DSL technology.

- 19. Site Visit for the AUL university – Kaslik Branch: 19 Students**
 - a. The students are exposed to the transmission equipment and the SDH technology
 - b. The students are exposed to the process of International Switching and Routing

- 20. OPTIX DWDM Maintenance: 19 Trainees**
 - a. This training was conducted in collaboration with Huawei regarding the DWDM technique and Maintenance of the involved equipment and analysis of the occurring faults or failures.

21. **IMS Evolved Packet Core: 20 Trainees**
 - a. Introduction to the Concept of the IMS and its different components
 - b. Elaboration on the IMS core network
 - c. Definition of the data network of the IMS.

22. **ISAM/AMS Commissioning and Configuration: 18 Trainees**
 - a. This training course includes 12 sessions. It introduces the training to the ISAM network architecture and equipment overview. It also covers the AMS basic commissioning and configuration, QoS, VoIP for GPON deployments, P2P fibre deployment and redundancy configurations.

23. **CALIX Training: Remote Power Supply: 18 Trainees**
 - a. This training course is a hands-on which included all aspects of the power supply issues and DC power standards followed in equipment configurations.
 - b. Configurations and Alarm identifications and analysis.

24. **CALIX Training: Optical Line Terminal Operation: 18 Trainees**
 - a. This training is a hands-on and did include the configuration of the OLT IN TERMS OF:
 - i. Service Creation
 - ii. Protocol analysis
 - iii. Port configuration

25. **MDF Training: Hands-on training: 17 Trainees**
 - a. This training is taking place in Tripoli and it aims to train the staff on the Main Distribution Frame (MDF) pertaining to the regular phone lines and the DSL.
 - b. Connecting, disconnecting and activation of subscribers' line.
 - c. Recognizing the Number Equipment (NE) for the main and secondary cables.

26. **Remote Power System of Huawei: 13 Trainees**
 - a. This training is a part of a training series regarding the power control system for the Huawei active cabinets

27. **Training needs Assessment** was conducted based on the data received electronically to the training center. These needs were classified based on the type of topics: FTTx, Active Cabinet, Fiber Optic Cables Principles, Internetworking, Main Distribution Frame, OSP and cable characteristics, Test Equipment and Measurement, Computer literacy, DWDM, IP/MPLS.
The details are given in the table shown below:

Training Topic	# of Trainees	# of Sessions	Trainees/Session	Days/Session
Civil Works	20	2	10	3
Active Cabinet	35	3	12	2
FOC	10	1	10	4
FTTX	10	1	10	4
MDF	118	14	8	2
OSP	106	13	8	4
Test Equipment	215	27	8	3
Electrical Inst.	4	1	4	3
Word/Excel L1	29	4	7	12
Word/Excel L2	29	4	7	12
Access	7	1	7	12
OTN	4	1	4	12
DWDM	4	1	4	12
IPMPLS	4	1	4	8
Internetworking	10	1	10	12
Total	605	76		336

N.B: The above table is based on a tentative number of sessions and depending on the availability of both the trainers and the location when a time schedule is set. The total number of trainees is distributed all over the Lebanese territory.

We are waiting for the contact center staff to relocate to their renewed contact center in order to get all the training rooms back for the training activities to be continued.

Summary of Training Center Activities

- Summer Students (Coop-Program): 200 Engineering Students
- Site Visits (College Protestant): 38 College Students
- Site Visits (AUL University): 19 Engineering Students

Outsourced Training:

- Auto Cad Mechanical Eng: 3 Engineers
- SQL, Oracle , DBM 6 IT Ogero Staff
- Windows System Advanced 1 IT Ogero Staff
- Huawei Training (China) 11 Trainees
- Huawei Remote Power System 13 Trainees

In-House Training:

- Contact Center (DSL Troubleshooting) 32 Trainees
- OSP (MDF) Training 17 Trainees
- New deployed technologies 277 Trainees
- FTTX and VDSL services 25 Trainees

On-Going Projects:

- Terminating the Training part related to the HRIS, and with the collaboration with Miss Kifah Jaroudi, the FRD document was finalized.
- Three different meeting were set with Mr. Joe Moarkesh and his partner where we discussed the needs for the training and the commercial department regarding the sales-force and marketing processes.
- Preparation of new training sessions for the commercial department and the contact center regarding different new services.
- Preparation of new training sessions for the civil work specifications and the related auditing process.
- Preparing new training sessions for the Optical Line Terminal which is newly installed in the training center.

Total Intake: 642 Persons had the chance to sit for training sessions.

Thank you.
Training Manager

P.Eng. Mustapha Tannir

الموافقة على طلب إجازة



أوحىرو
قطاع شؤون المستخدمين
وتخطيط الموارد البشرية

موافقة على طلب إجازة

اسم الموظف	اسم الوظيفة	رقم الموظف
المديرية	القطاع	التوقيع
طلب إجازة : من : <input type="checkbox"/> يوم	إلى : <input type="checkbox"/> يوم	تاريخ
<input type="checkbox"/> طلب إجازة : من : <input type="checkbox"/> يوم	إلى : <input type="checkbox"/> يوم	تاريخ
السبب التالي :		
<input type="checkbox"/> إجازة سنوية براتب	العنوان خلال الإجازة :	
<input type="checkbox"/> إجازة بدون راتب	الهدف :	
<input type="checkbox"/> إجازة مرضية	رمز الدولة رمز المنطقة رقم	
<input type="checkbox"/> يوم تعويضي للمعلمين	القفل :	
<input type="checkbox"/> إجازة أمومة	تاريخ	
<input type="checkbox"/> إجازة زواج	يوم	
<input type="checkbox"/> إجازة عائلية خاصة	التوقيع :	
<input type="checkbox"/> إجازة صحية	التاريخ :	

إجازة مسؤول الميثاق : يوافق على الطلب بعد مراجعة قطاع شؤون المستخدمين لمعرفة الرصيد (ملاحظات :)

الاسم : _____ التاريخ : _____

التوقيع : _____ التاريخ : _____

مخصص لاستعمال قطاع شؤون المستخدمين وتخطيط الموارد البشرية يوافق على طلب الإجازة وفقاً للتالي :

إجازة سنوية براتب : إجازة سنوية إجازة مرضية إجازة أمومة إجازة بدون راتب إجازة عائلية خاصة إجازة زواج السبب التالي :	إجازة سنوية براتب : الرصيد أيام الإجازة : _____ الأيام المتبقية : _____ تاريخ من تاريخ : _____	توقيع مدير قسم الشؤون الإدارية : _____ توقيع مسؤول قاعدة البيانات : _____ توقيع رئيس قسم الشؤون الإدارية : _____ توقيع وختم رئيس قطاع شؤون المستخدمين : _____ التاريخ : _____
---	--	---

النسخة الأصلية إلى مديرية الموارد البشرية
نسخة إلى :
المدير المسؤول
الموظف

طلب نقل

رقم الاصلية طلب نقل

طلب النقل	
الإسم والشهرة	رقم الملف
الأصلية المرغوبة	التاريخ
قائمة المستفيد (عائل / تاج / المجلد)	توقيع المستفيد (المطلوب)

من	إلى
المديونية	المديونية
التفاج	التفاج
التصاريح	التصاريح
مركز العمل	مركز العمل
الوظيفة	الوظيفة
مركز التكلفة	مركز التكلفة
الاسباب المرغوبة	الاسباب المرغوبة
التاريخ	
قرار المدير موافق <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/>	قرار المدير موافق <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/>
توقيع وختم المدير الجديد	توقيع وختم المدير الحالي

الموارد البشرية	
الاسباب المرغوبة	
توصية المدير موافق <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/>	توقيع وختم مدير الموارد البشرية
التاريخ	

المدير العام	
قرار المدير العام موافق <input type="checkbox"/> غير موافق <input type="checkbox"/>	توقيع وختم المدير العام
<input type="checkbox"/>	يطلب عمل الإنتاج منه
<input type="checkbox"/>	يصح عمل الانتاج وفق الوظيفة الجديدة

يملأ الفرز: المسيرة الحالية، المسيرة الجديدة، مسيرة الموارد البشرية (بموجب القانون الامارية، قسم التخطيط، قسم التوظيف).

الجمهورية اللبنانية
مصرف أوجيرو


أوجيرو
مصرف المصارف
رأبطة البرية الجديدة

التاريخ :

طلب إفادة

اسم طالب الإفادة: الرقم المالي :

نوع الإفادة : دخل راتب موظف

مخاض شؤون المستخدمين

- تاريخ الاستخدام
- المدينة / القطاع
- المراتب

أسباب طلب الإفادة + ملاحظات أخرى

.....

.....

توقيع طالب الإفادة