



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون تيارت  
كلية: الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية  
التخصص: إدارة الموارد البشرية



عنوان المذكرة:

## المراكز التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية

تحت إشراف الدكتور:

\* مجاهري محمد

من إعداد الطالبتين:

\* بوشنافة خديجة

\* مذكور فيروز

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	أستاذ محاضر —أ—	د. وضاحي ميلود
مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر —ب—	د. مجاهري محمد
مناقشا	أستاذ تعليم عالي	د. ساجي فاطيمة

السنة الجامعية : 2022 م / 2023 م — 1444 هـ / 1445 هـ .



## الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أهدانا لهذا العمل والإرادة لإتمام هذه الرسالة

نستعمل بتوجيه جليل الشكر وخالص الامتنان إلى الأستاذ المشرف الدكتور "مجاهدي

محمد" لقبوله الإشراف على هذا العمل، لما أفادنا به من إرشادات وملاحظات

وتوجيهات ونصائح قيمة التي كانت عوناً لنا وعلى حرصه الدائم لاستكمال هذه

المذكرة .

كما نتقدم بخالص معاني الشكر إلى كل أعضاء لجنة المناقشة الموقرة على قبولها

مناقشة موضوع المذكرة وتحملها عناء القراءة، التقييم والتوجيه.

وختاماً نتوجه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدنا سواء من قريب أو من بعيد

على إنجاز هذا العمل، وفي تخليل ما وجهناه من صعوبات ونخص بالذكر موظفي

المكتبات سواء من الكلية أو المكتبات الخارجية لدعمهم لنا في إثراء هذا العمل.



# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

الحمد لله والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى وأهله ومن أوفى أما بعد:  
نهدي ثمرة عملنا هذا إلى كل من الوالدين الكريمين الأموات منهم رحمة  
الله عليهم والأحياء منهم أطال الله في عمرهما .

إلى كل من علمنا حرفاً

إلى جميع إخوتنا وإخواننا حفظهم الله

إلى كل عائلتنا

إلى كل زملائنا وزميلاتنا بالقسم

وطربعا نهدي هذا العمل إلى كل طالب علم



# مقدمة

## مقدمة :

أدت التطورات التكنولوجية و الاقتصادية لإحداث حركة نمو سريعة و خلق نوع من المنافسة في البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسات ؛ وذلك من أجل تحسين المخرجات و زيادة الإنتاج الخاص بالمنظمة .

و هذا الأمر الذي أدى الى ضرورة تطوير قدرات المورد البشري ليستجيب لتحولات الكبرى ، و يعد هذا المورد من أهم الركائز التي تساعد على التطور و الاستجابة لعمليات التحديث المستمرة و المتلاحقة في مختلف المجالات ، و تعد تنمية الموارد البشرية أحد أهم السبل في عدة مجالات أهمها التطوير الإداري ؛ التدريب ؛ تقييم الأداء وغيرها من الأمور التي ترتبط أساسا بالعاملين في المؤسسة .

يتلقى التدريب اهتمام متزايد من المنظمات و المؤسسة باعتباره الوسيلة الأفضل في تنمية الموارد البشرية ؛ إضافة إلى الدور الذي تلعبه المراكز التدريبية في خلق و تنمية القدرات لدى العاملين في المنظمة من جهة و الحصول على ميزة تنافسية من جهة أخرى ، و عليه أصبح للتدريب مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لاستثمار الطاقات و صقل المهارات لدى العاملين .

كما أن للتدريب أهمية كبيرة تبرز من خلال حجم التمويل الذي يرصد للمراكز التدريبية كما أن أغلب الدراسات توصلت إلى أن أغلب المؤسسات التي حققت أهدافها هي التي أعطت للتدريب أهمية شاسعة و أدركت أن نجاحها مرتبط بدقة على المراكز التدريبية المدروسة بدقة و موضوعية تامة .

بناء على ما سبق سنقوم من خلال هذا الموضوع؛ بدراسة المراكز التدريبية و دورها في تنمية الموارد البشرية .

## أهمية الدراسة :

تكمن أهمية هذا الموضوع ؛ في إبراز دور المراكز التدريبية في تنمية الموارد البشرية و كذا تطوير و تحسين مهارات العنصر البشري ، كما لها الدور المحوري في تطوير المؤسسة و ضمان استقرارها و ديمومتها .

ويمكن ايجاز هذه الدراسة في عدة نقاط أهمها :

- تعد المراكز التدريبية من أهم المواضيع التي التقت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين في معظم التخصصات العلمية و ذلك بسبب ارتباطها بالعمليات الإدارية في المنظمة و كذا العاملين خاصة.
- يعتبر الاهتمام الواسع بالمراكز التدريبية من قبل المؤسسات والإدارات مما جعله طريقة و أسلوبا للوصول إلى استثمار امثل للموارد البشرية.
- ازدياد الاهتمام بالعلاقة التي تربط المراكز التدريبية بتنمية الموارد البشرية و ذلك من خلال التعرف على دور المراكز التدريبية في تنمية العنصر البشري في المؤسسة.

## أسباب الدراسة :

من أهم الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع ؛ نوجزها في مايلي :

## المبرر الموضوعي:

- التعرف على المفاهيم و النماذج المختلفة للمراكز التدريبية و تنمية الموارد البشرية.
- نوع التخصص العلمي الذي ندرس فيه نظرا لما له من صلة وثيقة بتخصص إدارة الموارد البشرية .
- البحث في العلاقة ودور المراكز التدريبية باعتبارها الوسيلة الأساسية في تنمية الموارد البشرية .

## المبرر الذاتي:

- الرغبة في الاستطلاع و البحث في موضوع المراكز التدريبية و تنمية الموارد البشرية.
- شعورنا بأهمية المراكز التدريبية و القيمة التي تحتويها و خاصة أنها ضرورة ملحة لتنمية الأفراد خاصة ضمن التطورات المتسارعة الحاصلة في العالم الخارجي و الداخلي على غرار كل المستويات عامة و المستوى الإداري خاصة .

## أهداف الدراسة :

انطلاقا مما تم تقديمه سابقا نهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على مفهوم المراكز التدريبية و أهميتها بالنسبة للموارد البشرية .
- إبراز دور المراكز التدريبية في تحسين أداء الأفراد داخل الإدارات .
- الكشف عن مهام و أدوار المراكز التدريبية و تأثيرها على الموارد البشرية .
- تقديم مجموعة من النماذج لتحسين فعالية المراكز التدريبية .

## إشكالية الدراسة:

انطلاقا مما سبق نطرح الإشكالية التالية، و ذلك عن طريق صياغتها على النحو التالي :

- كيف تساهم المراكز التدريبية في تحسين و تنمية الموارد البشرية ؟.

وتتفرع هذه الإشكالية لعدة أسئلة فرعية وهي كما يلي:

- ما المقصود بالمراكز التدريبية و تنمية الموارد البشرية ؟.
- كيف تؤثر المراكز التدريبية في تنمية الموارد البشرية ؟.

## فرضيات الدراسة :



في نفس السياق الفكري و من أجل معالجة الإشكالية الخاصة بالموضوع نطرح الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية:

- تلعب المراكز التدريبية دورا استراتيجيا في تنمية الموارد البشرية .

### الفرضيات الفرعية:

- تركز المراكز التدريبية على زيادة المعرفة و تجديد القدرات الى جانب تحسين علاقات العمل.
- يبرز دور المراكز التدريبية في زيادة الإنتاجية عن طريق الأفراد العاملين في المؤسسة.

### الدراسات السابقة :

أخذ موضوع المراكز التدريبية و تنمية الموارد البشرية مكانة هامة في مجال دراسة الباحثين و المفكرين على غرار كل التخصصات؛ كل حسب حقل دراسته. وقد تمخض عن هذا الموضوع عدة دراسات و أبحاث ميدانية على مستوى القطاع العام و الخاص، و من بين هذه الدراسات نذكر :

دراسة عبده عز الدين، مذكرة ماجستير بعنوان عملية تدريب الموظف العام في الجزائر جامعة الجزائر ، 2002 .

حيث تناول الباحث حتمية وجود جهاز مركزي لتكوين و تدريب العناصر القيادية خاصة في مجال التنمية و وضع مقاييس لاختيار المتدربين و المدربين، و إتقان العمل نتيجة لما تعلمه المتكون و المتدرب و ما تعمل به الإدارة و تسعى لتحقيقه .

كذلك كتاب ليزلي راي ، الترجمة باعتماد د. خالد العامري ، تقنيات التدريب ، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، القاهرة ، 2007 .

**منهج الدراسة :**

**المنهج الوصفي التحليلي :**

يعتمد المنهج الوصفي التحليلي على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كيفيا وكميا ، و من أسسه : إمكانية الاستعانة بمختلف الأدوات ، مقابلة ، الملاحظة ، الاستبيان ، كما أنه يصنف الأشياء أو واقع الظواهر محل الدراسة على أساس معيار مميز حيث يمكن التعميم و بالتالي المنهج الوصفي يساعدنا في جمع بين الدراسة المكتبية والدراسة الواقعية .

**تقسيم الدراسة:**

قصد الإلمام بمتطلبات البحث ، تم إدراج مضامينه و عرض محتوياته في فصلين على النحو التالي :

**الفصل الأول :** تم التطرق فيه إلى المراكز التدريبية دراسة في المفهوم و الأدوار ، و الذي يحتوي على مبحثين : ويتضمن **المبحث الأول :** مفهوم المراكز التدريبية و أهميتها يتم تناول فيه مفهوم المراكز التدريبية وأهميتها، أدوارها ومهامها ، مقومات العملية التدريبية و أهم المشكلات التي تواجهها ، أما **المبحث الثاني :** فكان بعنوان دراسة نماذج للمراكز التدريبية الذي تم التطرق فيه إلى تأسيس مركز محمد ابن راشد للابتكار الحكومي ، المهام و الأدوار التي يقوم بها ، أهم الدورات أتي يقدمها ، كذلك تطرقنا إلى مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة والذي تطرقنا فيه إلى نشأة وتطور المركز، المهام و الأدوار التي يقوم بها ، منهجية التكوين ، أهم الدورات التي يقدمها .

**أما الفصل الثاني :** تناول المراكز التدريبية و تحديات تنمية الموارد البشرية وتم تناول فيه مبحثين أساسيين هما **المبحث الأول :**مدخل إلى عالم التدريب ، تم إدراج مفهوم التدريب ،

أهميته ، أنواعه ، مبادئه ، ثم **المبحث الثاني** : بعنوان تحديات تنمية الموارد البشرية حيث تم التطرق فيه إلى مفهوم و أهمية تنمية الموارد البشرية ، مسؤولياتها ، أهدافها و أسبابها ، والتحديات التي تواجهها ، أما **المبحث الثالث** : بعنوان المراكز التدريبية و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية حيث تطرقنا فيه إلى إستراتيجية البناء أو التعلم الفردي ، وإستراتيجية البناء أو التعلم التنظيمي .

### صعوبات الدراسة :

- ضيق الوقت ويرجع الى الفترة التي بدأنا فيها الدراسة .
- عدم وجود المراكز التدريبية المتخصصة التي تساعدنا على استيعاب الأفكار و النظريات المتعلقة بالتدريب .

# الفصل الأول:

المراكز التدريبية"دراسة في المفهوم و

الأدوار"

**تمهيد:**

تقوم المراكز التدريبية على مجموعة من التدريبات أهمها المهارات الفنية و الجاهزة للعمل لقطاع الأعمال و القطاعات الصناعية و للمجتمع بوجه عام ، ان المهمة الرئيسية للمراكز التدريبية تهدف إلى سد احتياجات سوق العمل من خلال رفع كفاءة و تنمية مهارات العمالة الفنية المتخصصة ،ومن خلال ذلك سوف نتطرق في هذا الفصل الى مبحثين هما :

**المبحث الأول :** مفهوم المراكز التدريبية و أهميتها .

**المبحث الثاني :** دراسة نماذج للمراكز التدريبية .

### المبحث الأول: مفهوم المراكز التدريبية و أهميتها :

سوف نتطرق في هذا المبحث الى مفهوم المراكز التدريبية و أهميتها و مهامها و أدوارها وكذلك مقومات العملية التدريبية و أهم المشكلات التي تواجهها :

### المطلب الأول: مفهوم المراكز التدريبية:

تقوم المراكز التدريبية لسد احتياجات سوق العمل من خلال رفع كفاءة وتنمية مهارات إلى العمالة الفنية المتخصصة، كما نجد للمراكز التدريبية عدة تعاريف أهمها:

- هي عبارة عن مؤسسات منظمة تكون ربحية و غير ربحية و قد تكون عامة أو خاصة ويكون هدفها في الغالب تقديم برامج تكوينية في جانب المهارات الإدارية و القيادية .
- عرفها رواس مركز التدريب بأنه: "مبنى مجهز بالأدوات و المعدات و الإمكانيات المادية و البشرية اللازمة للحصول على تدريب أكثرفعالية " .
- وقد عرفها في هذه الدراسة بأنها "مباني متكاملة بجميع الأجهزة و القاعات التي تعقد فيها ورش العمل و البرامج و الدورات التربوية وتبادل الخبرات بواسطة مدربين بعمل موحد و بطريقة منظمة و موجهة لتساعد في نمو الأداء الإداري للمديرين.<sup>1</sup>
- كما تعرف المراكز التدريبية بأنها "الأماكن المجهزة بالأدوات اللازمة لإكساب
- مجموعة من الأفراد المعارف و المهارات و الاتجاهات اللازمة لأداء عمل أو مجموعة أعمال في إطار مهنة معينة ، وقد يكون هذا المكان وحدة مستقلة بذاتها ، أو في إطار إحدى المنظمات أو المنشآت ، و في أي الأحوال لابد و أن يتضمن تجهيز المركز الحد المطلوب من الفصول و المعامل و الورش و عدد الآلات و المدربين و المدرسين لتخريج العدد المناسب من المتدربين وفقا لطاقة المركز.

<sup>1</sup>- هاني محمد يونس موسى ، مجلة دراسة تقويمية للبرامج التدريبية بمركز التدريب ، العدد، 2016، أصول التربية ، التربية ، جامعة بنها، مصر، ص06.

**المطلب الثاني : أهمية المراكز التدريبية :**

تتطلع المراكز التدريبية إلى المساهمة في إعداد كوادر بشرية قادرة على تلبية حاجات الأفراد و التغيرات السريعة التي تحدث في مجالات العمل، وتتمثل أهمية المراكز التدريبية في :

1. تساهم المراكز التدريبية في تطوير القدرات الفردية و الجماعية للموظفين .
2. الزيادة في كفاءة العاملين و تنمية مواهبهم العلمية و العملية .
3. تزويد المجتمع بأفراد يمكنهم أداء ادوار في التنمية الاجتماعية و الثقافية .
4. تساهم المراكز التدريبية أيضا في تلبية احتياجات المنظمات الإدارية في مختلف الجوانب .
5. تساعد المراكز التدريبية على تطوير عمل العلاقات الإنسانية داخل المنظمة عن طريق تدريب الموظفين على العمل في فريق ،حل المشكلات ووضع البدائل لصناعة بيئة ايجابية.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>- ليزليراي، تقنيات التدريب ، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط 3، القاهرة، 2009، ص239 .

**المطلب الثالث : أدوار ومهام المراكز التدريبية :**

يقوم المركز التدريبي بجملة من المهام والأدوار من بينها :

1. صناعة البرامج التدريبية و إنتاج الأفكار التطويرية.
2. التدريب العملي للموظفين على المهارات الضرورية داخل المركز او خارجه .
3. تقديم المقترحات و الاستشارات للإدارات العمومية والخاصة للمنظمات الحكومية الخاصة.
4. إصدار مجالات و دراسات تهتم بتنمية المورد البشري.
5. تصميم برامج تدريبية وفق الاحتياجات التدريبية الواقعية لأفراد القطاعين العام و الخاص.
6. تصميم و مراجعة الحقائق التدريبية و نشرها .
7. تنفيذ مجموعة من البرامج التدريبية و الدبلومات وفق جدول زمني حسب حاجة المجتمع.

**المطلب الرابع :مقومات العملية التدريبية واهم المشكلات التي تواجهها :**

**الفرع الأول:مقومات العملية التدريبية :**

لابد للتدريب أن يستند إلى مقومات إدارية و تنظيمية تجعل للتدريب عائد ايجابي، ومن أهم المقومات الإدارية و التنظيمية مايلي:

- توفر الدقة والموضوعية في اختيار الأفراد للعمل،بناء معايير و أسس واضحة ،ومراعاة الدقة في إسناد الوظائف إليهم و مراعاة التناسب بين قدرتهم ووضعيتهم النفسية و الاجتماعية و بين متطلبات شغل هذه الوظائف.
- وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة المطلوبة،و تفصيل الأهداف الدقيقة لكل جزء من أجزاء المؤسسة ،وذلك حتى يأتي التدريب محققا له.
- توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة لأداء السليم للعمل،إذ لا معنى للتدريب الأفراد على ممارسة واجبات بدون توفر إمكانيات و مستلزمات الوفاء بها.



- توفر القيادة و الإشراف من قبل الرؤساء والمشرفين الذين يحصل منهم الموظف على المعلومات الأساسية و التوجيه المستمر لأداء العمل .

-توفر نظام مستمر لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءاتهم و تحليل مؤشرات الأداء و تتبع علاقاتهم الوظيفية و أنماط سلوكهم<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : المشكلات التي تواجه العملية التدريبية :

من أهم المشاكل التي تواجه عملية التدريب هي:

-المشاكل المادية و ضعف التمويل اللازم لبرامج التدريب .

- عدم استيعاب الإدارة و الموظفين لأهداف العملية التدريبية .

- مشكلات غياب التقييم المستمر لبرامج التدريب ،حيث أن التقييم هو احد الأبواب الرئيسية

لعملية التأهيل و التحديث و التغيير في برامج التدريب و تصويب ما أمكن للوصول إلى المستوى الأمثل .

-ترى بعض القيادة الإدارية انه يجب ربط التدريب بالرفع أو الزيادة المادية للراتب حتى يكون ذلك أيضا حافزا مؤديا إلى زيادة الخبرة و المعرفة .

-التدريب في القطاع الحكومي لا ينظر اليه كقطاع يستهدف الموارد و ليس كاستثمار استراتيجي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- خيضر كاظم محمود،ياسينكاسب الخرشة ، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و

التوزيع،ط4،عمان،2011،ص139.

<sup>2</sup>- جربي عبد الحكيم،دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية،"دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،سطيف-1،ص41.

### المبحث الثاني: دراسة نماذج من المراكز التدريبية:

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى دراسة نموذجين من المراكز التدريبية وهي كالاتي :

#### المطلب الأول: محمد ابن راشد للابتكار الحكومي :

##### أولاً: تأسيس المركز:

تأسس مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي 2014 في الإمارات العربية لتحفيز و إثراء ثقافة الابتكار في القطاع الحكومي من خلال وضع منظومة متكاملة للابتكار بحيث يصبح ركيزة أساسية من ركائز حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة تطبيقاً لرؤية السلطة الحاكمة التي تهدف إلى تطوير العمل الحكومي و تعزيز تنافسية دولة الإمارات بحيث تكون حكومة دولة الإمارات في مصاف الحكومات الأكثر ابتكاراً في العالم.

ومن جهة أخرى يسعى مركز محمد بن راشد للابتكار الحكومي إلى توفير مساحات ابتكار بمعايير عالمية لاختبار الأفكار المبتكرة ، و تمكين الأفراد من خلال إيجاد منظومة مترابطة من المبتكرين بما يثري ثقافة الابتكار في دولة الإمارات العربية المتحدة وبذلك يقوم على ثلاث ركائز أساسية هي: أفكار مبتكرة و قدرات مبتكرة و ثقافة مبتكرة.<sup>1</sup>

##### ثانياً: المهام و الأدوار التي يقوم بها :

يهدف مركز الابتكار الحكومي إلى اختبار الأفكار المبتكرة التي تصنع الفرق في العمل الحكومي ، فيسعى مركز محمد بن راشد إلى اختبار الأفكار المبتكرة من خلال استحداث مساحات الابتكار بمعايير عالمية تتيح تطوير الأفكار المبتكرة، واختبارها و نشرها محلياً و إقليمياً و دولياً يقوم عمل المركز في هذا السياق على الأنشطة التالية:

1. توفير مساحات ابتكار بمعايير عالمية تتيح المشاركة في تطوير الأفكار المبتكرة و تصميمها و اختبارها في القطاع الحكومي .

<sup>1</sup> - مركز محمد ابن راشد للابتكار الحكومي، انظر الى الرابط: <https://www.mbrcgi.gov.ae/>، 1 أبريل، 2023.

2. تنظيم مختبرات ابتكار للاقتراح حلول للتحديات التي تواجهها الحكومة من مجالات رئيسية مثل: الخدمات، والعمليات، و السياسات .

3. استضافة مختبرات الابتكار المتخصصة على مستوى الحكومات الاتحادية و المحلية و توفير الدعم الشامل لها .

4. الاطلاع على احدث التوجهات العالمية و التقدم بأفكار و مواضيع مبتكرة .

ويعمل محمد بن راشد للابتكار الحكومي على تطوير مهارات الموظفين الحكوميين و إعدادهم من خلال إيجاد منظومة متكاملة من الأدوات و تقنيات متعددة للتفكير المبتكر الهادفة إلى تمكين الموظفين في القطاع الحكومي .

يقوم عمل المركز في هذا السياق على الأنشطة التالية :

1.تنظيم الدورات التدريبية وورش العمل المتخصصة لتطوير مهارات الابتكار لدى الكوادر الوطنية .

2.توفير منظومة متكاملة من الأدوات و المواد العلمية و المنهجيات لتطوير العمل الحكومي

3.تصميم اطر العمل المبتكرة و تطبيقها في مختلف الأقسام و مصالح الادارية .

4.ربط المبتكرين بشبكة عالمية من الخبراء و المتخصصين في مجال الابتكار حرصا على نشر مفاهيم الابتكار في القطاع الحكومي .

يقوم عمل هذا المركز في هذا السياق على الأنشطة التالية:

1.بناء شراكات مع الجهات الدولية لتبادل المعرفة و أفضل الممارسات في مجال العمل الحكومي .

2.نشر الأفكار و الممارسات المبتكرة في دولة الإمارات .

3.تقديم الجوائز التحفيزية للمبتكرين.

**المطلب الثاني : أهم الدورات التي يقدمها :**

يوفر مركز بن راشد للابتكار الحكومي مجموعة واسعة من الدورات و من بين هذه الدورات التي يقدمها تتمثل فيمايلي:

**1. مهارة الابتكار الوظيفي:** أصبح الابتكار عنصرا أساسيا في العمل الحكومي الهادف لتصميم المستقبل و رسم ملامحه بما يتماشى مع التغيرات العالمية ، ولترسيخ ثقافة الابتكار الحكومي فان من الضروري تهيئة البيئة الداعمة له و توفير امکانات اللازمة. وانطلاقا من جهود حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة المتواصلة لتحفيز الجهات الحكومية بتوظيف مختلف التحديات و قامت بإضفاء روح الابتكار عليها و تطويرها لتوليد حلول فعالة قادرة على مواجهة التحديات المعاصرة و المستقبلية، ويتم ذلك بأخذ جميع الجهات الحكومية في الدولة على عاتقها، مهمة التطوير المستمر و تطبيق أعلى معايير الكفاءة و الفاعلية في سبيل تلبيةها لمتطلبات الأفراد و المجتمعات و لدعم مسيرة التنمية في الدولة و ترسيخ مكانتها العالمية لكي تصبح دولة الإمارات في مصاف الدول أكثر ابتكارا على مستوى العالم .

**2. مهارات التطور التكنولوجي:** قام مركز محمد بن راشد تسهيل المعاملات من خلال تسخير الأدوات الرقمية كذكاء الصناعي وأتمته العمليات ، وعلوم البيانات الضخمة و انترنت الأشياء و في ضوء التقدم التكنولوجي الذي يشهده العالم في شتى المجالات و الوتيرة المتسارعة في تحقيق الاكتشافات الذكية في أنحاء العالم ، انتهجت حكومة دولة الإمارات العربية المتحدة منهجية ترسيخ ثقافة الابتكار الحكومي ، وسخرت في سبيل ذلك جميع أشكال الدعم من اجل تحقيق التقدم المنشود.

وفي ضوء المهارات التطور التكنولوجي قام محمد بن راشد بإنشاء منصة "ابتكر" و هي اول منصة رقمية متخصصة في الابتكار الحكومي في العالم العربي .

محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس وزراء حاكم دبي منصة "ابتكر" بهدف تعميم منهجية الابتكار الحكومي التي تتبعها دولة الإمارات العربية المتحدة و نشرها على مستوى العالم العربي . كما تهدف المنصة إلى ترسيخ ثقافة الابتكار و المعرفة و جعلها جزء لا يتجزأ من الحكومات و الأفراد بما يثمر عن بناء جيل من المبتكرين العرب و قادة المستقبل .

وتعكس هذه المنصة التزام الحكومة بالاستثمار في الإنسان و تعزيز قدراته و تحفيز طاقاته ليطور و يبتكر و يسهم ي تأسيس نماذج العمل الفاعلة و الحلول الكفيلة بمواجهة تحديات الغد.<sup>1</sup>

**3. مهارات التواصل الإداري:** يعتبر أمر هام للتواصل بين الأفراد و الجماعات و هو السبيل الأمثل لتبادل المعلومات و المقترحات و لحل المشاكل الحاصلة بينهم، غير انه لايمكن أن يكون الاتصال فعالا في كل ماسبق مالم يكن المتصلين على درجة من المهارة و يحسنون عملية الاتصال و يسعى مركز محمد بن راشد إلى توفير الجهد و تحسين التواصل و الاتصال مع العملاء و الشركاء و الموظفين، أداء مستندات عالية الجودة.

**وتعرف عملية الاتصال الاداري بأنها :**

.عملية نقل هادفة للمعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما.

.فن خلق و إشاعة التفاهم بين الناس، أي تبادل و نقل الأفكار و نشرها بين الأفراد و الجماعات.

. نقل الآراء و المفاهيم و الأفكار، وتلقي ردود الفعل عن طريق نظام دقيق للتغذية الراجعة ، لغرض التوصل إلى أفعال محددة تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>2</sup>

**المطلب الرابع: مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة:**

<sup>1</sup>- محمد بن راشد، المرجع السابق .

<sup>2</sup>- هادي نمر، احمد محمود خطيب، ادارة الاتصال و التواصل (النظرات، العمليات، الوسائط، الكيفيات)، ط1، عالم الكتاب الحديث نشر و التوزيع، الأردن، 2009 ، ص217.

إن الجزائر غداة الاستقلال وجدت نفسها أمام فراغ إداري، لتفادي السلبية الناتجة عن هذه الوضعية كان لزاما عليها سد الفراغ في اقرب الآجال و إعادة تنشيط الهياكل الإدارية علمستويات و اخذ التكوين أهمية ذات أبعاد وطنية ، وكان إنشاء مراكز التكوين الإداري إحدى التدابير الكفيلة بتلبية حاجيات البلاد في هذا الميدان.

### أولا : نشأة و تطور المركز:

تم إنشاء المركز الإداري بولاية ورقلة بمقتضى مرسوم رقم 66-247 المؤرخ في 11 اوت 1966 .<sup>1</sup>

تكفل مركز التكوين بولاية ورقلة كبقية المراكز الأخرى بتكوين و تأطير الموظفين الذين كان يقع على عاتقهم أداء و وظائف التطبيق و التنفيذ على مستوى الإدارات المركزية و المحلية، اختصت كل المراكز بادئ ببدء بتكوين إداري عام إلا ان التخصص توسع و شمل قطاعات أخرى كالمالية و العمل و بريد المواصلات و الصحة إذ تطور هذا المركز من أجل الموظفين في المجالات المالية و الادارية ومع الوقت أصبح يسمى بالمركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستواهم و تجديد معلوماتهم بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-59 المؤرخ في 18 فيفري 1995 وهو مؤسسة عمومية .<sup>2</sup>

### ثانيا : المهام و الأدوار التي يقوم بها:

**1- تكوين مستخدمي الجماعات المحلية:** وفقا لبرنامج وزارة الداخلية في العديد من المواضيع المتعلقة بتسيير الجماعات المحلية في الجانبين النظري و التطبيقي (الميزانية، التحليل المالي والصفقات العمومية، التسيير الإداري، التسيير و التنظيم) سواء تعلق الأمر بمستخدمي البلديات و الولايات من اجل زيادة الرصد المعرفي و المهني و تحسين مستواهم و أدائهم ومنه تحسين الخدمة العمومية و تحقيق التنمية المحلية.

### ثالثا : منهجية التكوين :

<sup>1</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 66/246 المؤرخ في 11 اوت 1966 المتضمن إنشاء مركز التكوين الإداري بولاية ورقلة، ج ر ج ،الصادرة في 26 اوت 1966 ص 1116

<sup>2</sup> - المرسوم التنفيذي رقم 95/58 المؤرخ في 18 أوت 1995 المتضمن حول مركز التكوين الإداري بولاية ورقلة و تحويل أملاكه و حقوقه و التزاماته و مستخدميه إلى المراكز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، العدد رقم 210 .

❖ يتم فتح دورة التكوين قبل الترقية في مختلف الرتب بمقتضى قرار او مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين.

❖ تبلغ نسخة من القرار أو المقرر و كذا نسخة من الاتفاقية المبرمة مع المؤسسة العمومية للتكوين للمصالح المركزية أو المحلية للوظيفة العمومية، حسب الحالة، من خلال أجل عشر (10) أيام من تاريخ التوقيع .

من بين هذه الفئات المعنية بالتدريب نجد :

- ملحق إداري .
- عون رئيس
- عون إدارة .
- عون المكتب .

❖ تم هذا التكوين بالتعاقد مع مؤسسات متخصصة مثل : الجامعات " كليات الحقوق و الاقتصاد " .

- جامعة التكوين المتواصل .
- المعاهد المتخصصة في التكوين المهني<sup>1</sup> .

رابعا : أهم الدورات التي يقدمها : نجد من بينها :

- 1- المالية و المحاسبة وتركز على تعليم بعض الموظفين على تقنيات المحاسبة و المالية التي تساعد الموظفين على اعداد الميزانية و ضبط الموارد المالية للمنظمة .
- 2- تسيير الموارد البشرية وتقدم لرؤساء المصالح و الأقسام من أجل تمكينهم من مهارات تسيير الموظفين و قيادتهم نحو الهدف العام للمنظمة .

<sup>1</sup> - وثائق خاصة بالمركز ، مرجع سابق، ص06.

3- المرافقة القانونية و الادارية وتتم عن طريق تعليم الموظفين النصوص و اللوائح التي تساعدهم على استيعاب الأدوار و المهام الموكلة اليهم<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>- تعليمة رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008 المحددة لكيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة.



### خلاصة :

لقد استنتجنا من خلال ماتم عرضه في الموضوع فيما يخص النموذجين للمراكز التدريبية الذي يتضمن مركز محمد ابن راشد للابتكار الحكومي و مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بورقلة ، فان مركز محمد ابن راشد يقوم على تدريب الابتكار و تنمية القدرات الى جانب الاعتماد على حوافز المادية و المعنوية في الجهة المقابلة نجد مركز مستخدمي الجماعات المحلية يعتمد فقط على تعليم الموظفين المواد القانونية و التقنية من دون التركيز على استثمار استراتيجي للموارد البشرية ، وهذا ما يستدعي حتمية القيام بمراجعة منهجية التكوين بالمراكز التدريبية العمومية وتحول من التركيز على البعد القانوني الى الاهتمام باكتشاف مواهب وقدرات الموظفين وتحويلها الى طاقة خاصة للمنظمة و المجتمع .

# الفصل الثاني :

المراكز التدريبية و تحديات تنمية

الموارد البشرية .

### تمهيد :

تعد وظيفة التدريب من أبرز وظائف إدارة الموارد البشرية على اعتبار أن التدريب من أهم مقومات تنمية و تطوير المورد البشرية ومساعدته على مواجهة المستقبل و التحديات المستمرة ، و هذا إلى جانب المنافسة من قبل المؤسسات الأخرى ، وجاء الاهتمام بالتدريب نتيجة لارتباطه بأداء الوظيفي العمال و ارتفاع مردود يتهم و إنتاجهم ، فانخفاض أداء العمال داخل المؤسسة يستدعي تدريبهم للوصول بهم إلى مستوى جيد من الأداء و بالتالي تحسين الإنتاج و الوصول إلى تطبيق أهداف المؤسسة ،وهنا يبرز دور المراكز التدريبية باعتبارها مؤسسات متخصصة في تدريب الموظفين والتحسين من قدراتهم الفردية و الجماعية ، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

**المبحث الأول : مدخل إلى عالم التدريب .**

**المبحث الثاني : تحديات تنمية الموارد البشرية .**

**المبحث الثالث : المراكز التدريبية و استراتيجيات تنمية الموارد البشرية .**

### المبحث الأول : مدخل إلى عالم التدريب :

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التدريب وأهميته و كذلك أنواعه و مبادئه .

### المطلب الأول : مفهوم التدريب :

للتدريب عدة تعريفات نذكر أهمها :

- التدريب هو " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات و معارف و خبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد الحالية أو المستقبلية " .
- التدريب هو " عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية و تطوير أهداف المنظمة في الوقت الحالي و المستقبلي " <sup>1</sup> .
- ويعرف التدريب بأنه عملية مرافقة للأفراد عبر اكتشاف الطاقة الجماعية و توجيهها نحو الابداع و الابتكار الى جانب مساعدة فرق العمل على تجاوز العراقيل و أزمات المختلفة <sup>2</sup> .

ويمكن تلخيص التدريب " على أنه عملية تعليم المعرفة و تعلم الأساليب المتطورة و ذلك من أجل أحداث تغييرات في سلوك و عادات و مهارات و قدرات الأفراد اللازمة لأداء عملهم من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة وأهداف الأفراد الذين يعملون بها على السواء" .

### المطلب الثاني : أهمية التدريب :

<sup>1</sup>- الد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2003 ، ص 233 .

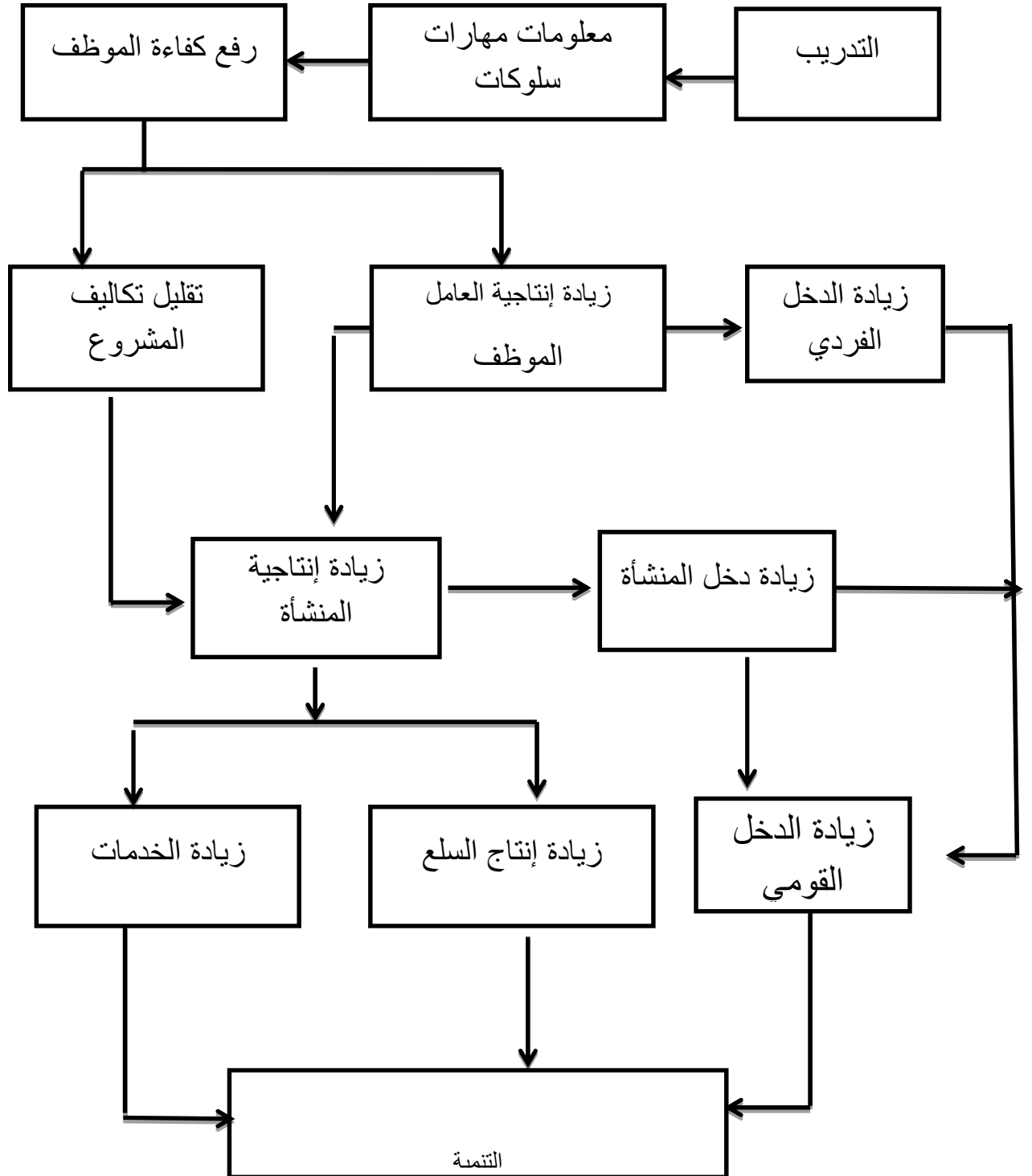
<sup>2</sup>- عطا الله لحسن ، " محاضرات في إدارة الموارد البشرية " ، الناشر ألفا للوثائق نشر - استيراد و توزيع الكتب ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2022 ، ص 188 .

للتدريب أهمية كثيرة و متنوعة نذكر منها ما يلي :

- 1- يحسن من أداء الأفراد ، و ينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجيتهم و تحسين جودتهم بأدنى تكلفة ، و أقل جهد ، و في أقصر وقت .
- 2- يساعد التدرّيبمواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة و التنظيمية المستجدة . فمن نتائج التقدم التكنولوجي انتشار و استعمال الآلات الحديثة و المعقدة ، مما يوجب على المؤسسات تدريب موظفيها على استعمال و صيانة كل ما هو جديد من الأجهزة الحديثة. أما التطورات التنظيمية الحديثة فقد دفعت المؤسسات إلى تدريب موظفيها ليتمكنوا من مواكبة و استيعاب التنظيم الحديث .
- 3- يقلل التدريب الحاجة للإشراف : فالعامل المتدرب الذي يعني ما يتطلبه عمله يستطيع انجاز ذلك العمل دون الحاجة إلى التوجيه أو مراقبة مستمرة من رؤوسه .
- 4- يحسن التدريب خدمات المنشأة و طريقة تقديم السلع التي تنتجها و تعرضها مما ينعكس على صورة علاقات جيدة بين المنشأة و عملائها .
- 5- يؤدي التدريب إلى تخفيض نسبة حوادث العمل : فقد دلت الإحصائيات المتعلقة بإصابات حوادث العمل أن نسبة الإصابات في حوادث العمل و بين العمال المدربين أقل بكثير منها بين العمال غير المدربين . و كلما قلت نسبة حوادث العمل قلت الخسائر التي تتحملها المنشأة في معالجة عمالها و أدى ذلك إلى زيادة إنتاجها ، وبالتالي زيادة مبيعاتها و أرباحها .
- 6- يعمل التدريب على تحقيق الاستقرار الوظيفي في المنشأة ، و اكتسابها صفة الثبات و حسن السمعة في المجتمع .<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محمود الكلاله ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان - الأردن ، 2011 ، ص 20 .

الشكل رقم 01 : " يوضح أهمية التدريب " .



المصدر : قاسمي أسماء ، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة ألكلي محند أو الحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2011 – 2012 ، ص 62 .

المطلب الثالث : أنواع التدريب :

يمكن تقسيم التدريب وفقا للمراحل الآتية :

أولا : التدريب المرحلي :

أ- التدريب في المراحل الأولى : وينقسم هذا التدريب إلى :

- 1- التوجيه العام ( التربص ) : وهو يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل و أهداف و مسؤوليات المنشأة التي يعمل بها ، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها .
- 2- التدريب التخصصي الابتدائي : و يأتي هذا التدريب التوجيهي العام ، و يتضمن واجبات و تعليمات و مسؤوليات و خصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
- 3- التدريب أثناء تأدية الخدمة : و هو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ، و يتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل<sup>1</sup>.

ب- التدريب في المراحل المتقدمة : وينقسم هذا التدريب إلى :

- 1- التدريب بغرض تجديد المعلومات ( أو بغرض تطبيق النظم المستحدثة ) : ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه ، و تدعو الحاجة دائما إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات ، كلما أدت التطورات الحديثة في العلوم التقنية الحديثة إلى إجراء بعض التغييرات و التجديدات الأساسية بها من وقت لآخر . ومثال ذلك وظيفة عامل الأرشيف و حفظ المستندات الذي يستخدم النظام اليدوي في الوقت الحاضر ، لابدأن يحصل على تدريب في حالة نظام الميكروفيلم و الميكروفيش و الأجهزة الحديثة في السكرتارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية " ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 1999 - 2000 ، ص 221 .

<sup>2</sup>- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 222 .

**2- التدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى :** وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات و مسؤوليات جديدة . مثال ذلك تربية العامل ليكون رئيس ورشة أو رئيس عمال يستلزم الحصول على برامج تدريب على كيفية التعامل مع العاملين تحت إشرافه وكيفية توزيع العمل عليهم و متابعة مستويات الأداء الخاصة بكل منهم .

**ثانيا : التدريب وفقا لطبيعة الوظيفة :** وينقسم هذا التدريب إلى :

**1- التدريب التخصصي :** ويشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنة أو عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين ... الخ . ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل .

**2- التدريب الإداري :** ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و المشتريات و الشؤون المالية و أعمال السجلات و المحفوظات و تتمثل هذه الأعمال جانبا هاما من الأعمال الإدارية ، و تتوقف كفاءة المنشأة على انتظام العمل في هذه المجالات .

**3- التدريب الإداري القيادي :** وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب اجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية :

- **مستوى الإشراف الأول :** وهو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم مسؤولية قيادة و إدارة العمل الذي يمارسه عاملون آخرون لا يقومون بدورهم بالإشراف على عمل الآخرين<sup>1</sup> .

وعادة يكون المشرفون في أسفل الهيكل التنظيمي للمنشأة .

- **مستوى الإدارة الوسطى :** وهو ذلك المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول و إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا . و لهذا

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 223 .



المستوى أهمية بالغة في زيادة كفاءة العمل في الأجهزة المختلفة ، بحيث يقوم هذا المستوى علاوة على إدارته لعدد من الأقسام المختلفة و التنسيق بينها .

- **مستوى الإدارة العليا :** وهو ذلك المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون من مسؤوليات وضع السياسات العامة للمنشأة و اتخاذ القرارات الأساسية . وللأهمية القصوى لتدريب المديرين و تأهيلهم للعمل ، فإننا سوف نتناوله عند مناقشتنا للتنمية الإدارية ( تدريب المديرين ) .

**4- التدريب المهني :** وهو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية ، مثال ذلك أعمال السمكرة و اللحم و البناء و النجارة و غيرها . وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين للعاملين القدامى . وذلك بغرض معرفة فنون المهنة .

كما توجد المعاهد الفنية و مراكز التدريب المهنية التي يمكن الالتحاق بها للتدريب على بعض المهن . وعادة تتوافر في هذه المراكز التدريبية الإمكانيات الضخمة التي تمكن من اكتساب العمال لمهارات و قدرات كبيرة<sup>1</sup> .

### المطلب الرابع : مبادئ التدريب :

تخضع عملية التدريب إلى عدة مبادئ هامة يجب مراعاتها في كل مرحلة من مراحلها المختلفة ( التخطيط ، التنفيذ ، المتابعة ، التقييم ) .

وتتلخص مبادئ التدريب فيما يلي :

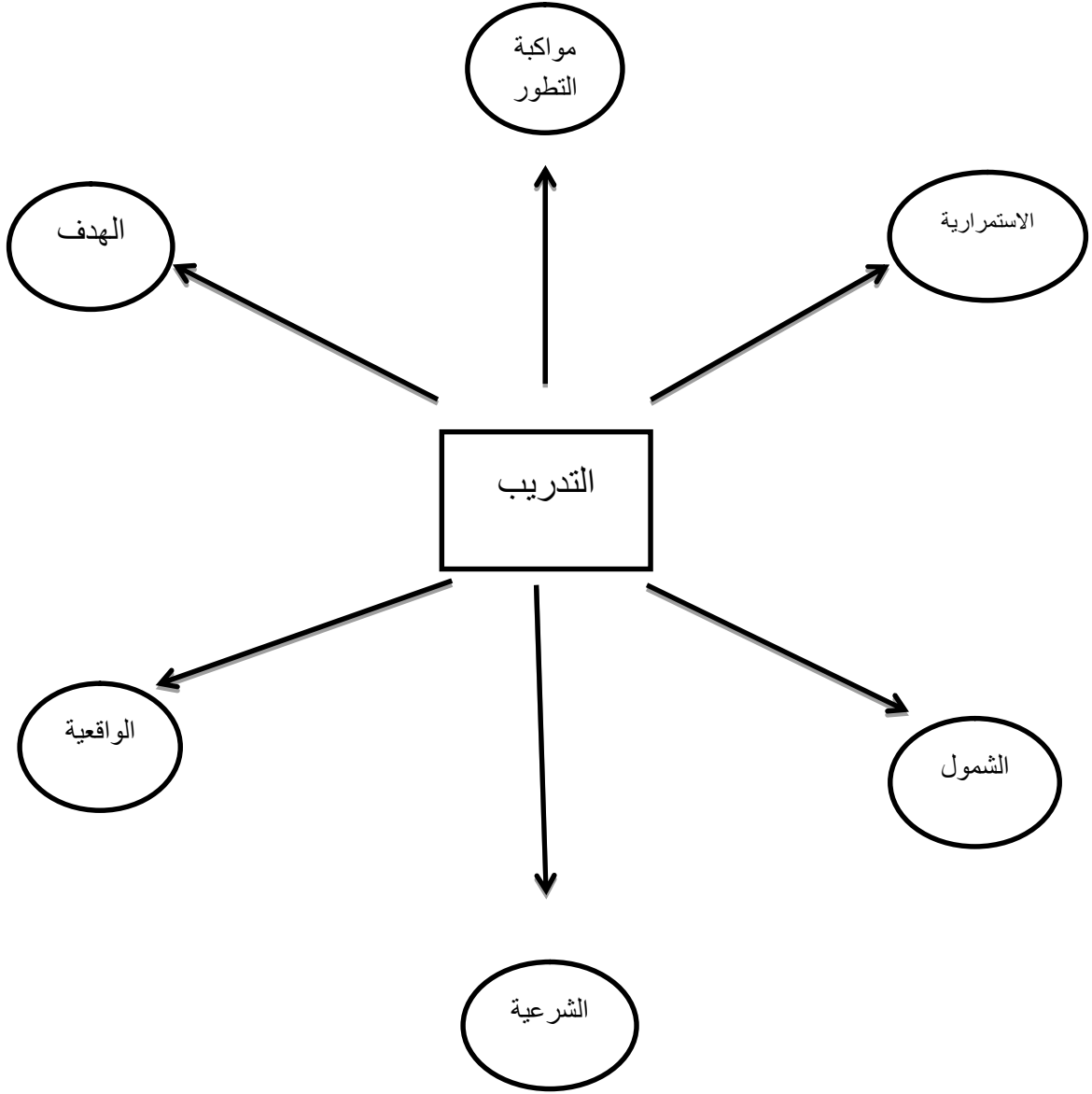
- 1- الهدف :** يجب أن يكون الهدف من التدريب محددًا وواضحًا طبقًا للاحتياجات الفعلية للمتدربين، مع مراعاة أن يكون الهدف موضوعيًا وواقعيًا و قابلًا للتطبيق ، مثل : يكون هدف المنظمة من التدريب مهارة المحاسبة الإدارية هو ترشيد الميزانية العامة لقسم المالية .

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي ، نفس المرجع السابق ، ص 224 .

- 2- الاستمرارية: ويتحقق هذا المبدأ بأن يبدأ التدريب ببداية الحياة الوظيفية للفرد، ويستمر معه خطوة بخطوة ، لتطويره و تنميته بما يتماشى مع متطلبات التطور الوظيفي للفرد.
- 3- الشمول: حيث يجب أن يوجه التدريب إلى كافة المستويات الوظيفية بالمنظمة و يشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد .
- 4- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة و تعقيدا .
- 5- مواكبة التطور: حتى يكون التدريب معينا لا ينصب بتزود منه الجميع بكل ما هو جديد وحديث في شتى مجالات العمل و بأحدث أساليب و تكنولوجيا التدريب.
- 6- الواقعية: و ذلك بأن يلبي الاحتياجات الفعلية للمتدربين و يتناسب مع مستوياتهم ، كما أن تصميم البرنامج التدريبي يجب أن يستجيب للأهداف الموضوعية و الموارد المالية للمنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- حسن أحمد الطعاني، "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2010 ، ص ، ص22

الشكل رقم 02 : " يوضح مبادئ التدريب " :



المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على معلومات السابقة .

### المبحث الثاني : تحديات تنمية الموارد البشرية :

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية وكذا التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية .

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية:

#### الفرع الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية:

تعددت مفاهيم تنمية الموارد البشرية و التي نذكر منها ما يلي :

عرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها " تمثل أحد المقومات الأساسية في تحريك وصقل وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية ، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات ، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات ، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج ، وهي أيضا وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج" .

كما يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية على " أنها مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تأهيل و تطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم ، وكذلك تعرف بأنها الجهود المخططة والمنفذة لتنمية المهارات ، وترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمنظمة بما يعظم من فعالية أدائهم وتحقيق ذواتهم وذلك من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ، وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة " <sup>1</sup>.

و يعرفها تي في راو ( Prof . TV .Rao ) ، تنمية الموارد البشرية هي " عملية يتم من خلالها مساعدة موظفي منظمة بطريقة مستمرة و مخططة من أجل ما يلي " :

<sup>1</sup>- نوري منير ،تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010 ، ص ، ص 328 – 329 .

- 1- اكتساب أو شحذ القدرات المطلوبة لأداء الوظائف المختلفة المرتبطة بأدوارهم الحالية أو المستقبلية المتوقعة .
- 2- تطوير قدرات دقتر اليومية الخاصة بهم كأفراد و اكتشاف و استغلال إمكاناتهم الداخلية الخاصة لأغراضهم الخاصة / أو التطوير التنظيمي .
- 3- تطوير ثقافة تنظيمية تكون فيها علاقة الرئيس – المرؤوس و العمل الجماعي و التعاون بين الوحدات الفرعية قويو و تساهم في الرفاهية المهنية و تحفيز الموظفين و فخرهم.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص مفهوم تنمية الموارد البشرية بأنها : " عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية و اكتساب المعارف و سلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل ، بالتالي التأقلم و التعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط المؤسسة " .<sup>2</sup>

### الفرع الثاني : أهمية تنمية الموارد البشرية :

- تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية ، من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد ، ونقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معا ، وقد سبق و ناقشنا الحاجة الى تنمية الموارد البشرية و الأسباب المرافقة لها ، الأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب في حال ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية ، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء ، واللذان يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة ، يتحققان غالبا عن طريق التدريب ، كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى الأداء وإنتاجية الأفراد تنمو وتزداد مع ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث

<sup>1</sup> يوسف الصفدي ، إدارة الموارد البشرية الريادية ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2021 ، ص ، ص 130 - 131 .

<sup>2</sup> منير بن دريدي ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث ، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الاستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ، ألمانيا – برلين ، العدد 02 ، الجزائر ، 2018 ، ص 20 .

## الفصل الثاني: المراكز التدريبية وتحديات تنمية الموارد البشرية

برامجه ، الأهمية الثانية للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي :

- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية .
- اقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة ، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في مواد معينة ( الآلات ، معدات ، مواد ) .
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد على قيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم . أضف إلى ذلك أن المهارات الجيدة والجديدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم بالتالي للترقي واستلام وظائف أعلى .
- استقرار في دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة ، وبما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية :

تعتمد مسؤوليات تنمية الموارد البشرية على أربع مستويات رئيسية هي :

#### 1- المسؤوليات على مستوى الإدارة العليا :

تتحمل مسؤولية تكوين وتوصيل رؤية مستقبلية واضحة عن مفهوم تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ، وبالتالي فإن كل تصرف تأخذه ينتج عنه نمواً أو تقدماً في إمكانية المورد البشري لديها ، فعليها مراجعة النظم ؛ هيكل المؤسسة ، سياسات الموارد البشرية ، خلق البيئة المناسبة التي يمكن أن ينجح ويزدهر فيها ، مع توفير الموارد المالية اللازمة والالتزام بتطبيق خطة العمل من قبل الإدارات والأقسام المختلفة ومتابعة القيم والإجراءات

#### 2- المسؤوليات على مستوى الإدارة الإشرافية :

<sup>1</sup>- أنس عدنان عضيبات ، ماجدة خلف السبوع ، تنمية الموارد البشرية ومهارات الاتصال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2020 ، ص 73 .

<sup>2</sup>- حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت ، 2002 ، ص ، ص

## الفصل الثاني: المراكز التدريبية وتحديات تنمية الموارد البشرية

تتحمل الإدارة الإشرافية المسؤوليات الأساسية لضمان تأدية الموارد البشرية وظائفها بكفاءة وفعالية ، أيضا التمتع بفرص تعلم مستمرة لتنمية قدراتها وطاقاتها الكامنة ، هذه المسؤولية سواء منفردة أو بمساعدة جهة متخصصة تهتم ب :

- تشجيع وتدعيم اكتساب المهارات، المعرفة والاتجاهات التي يحتاجها المورد البشري لكي يتمكن من أداء وظيفته بشكل جيد .

- مراجعة أهداف العمل من خلال تقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية في تنمية مهاراتها ومراجعة وتقييم النتائج .

ويعد المدير المباشر أهم عناصر عملية تنمية الموارد البشرية ، فهو الأقرب الى ملاحظة السلوك الفعلي والأقدر على كشف إمكانيات المورد البشري ومشكلاته ، بالتالي فهو الأقدر على تحديد احتياجاته التنموية ، حيث تحدد المسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية على النحو التالي :

- المشاركة في اختيار المورد البشري وإسناد المهام له ؛

- متابعة الأداء الفعلي وتقييم مستواه وبالتالي إعطاء التوجيه والمساعدة اللازمة للتغلب على مشكلات الأداء ؛

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية للمورد البشري ؛<sup>1</sup>

- التدريب أثناء العمل ؛

- استخدام نظام الثواب والعقاب لتوجيه السلوك الفعلي في الاتجاهات السليمة .

### 3. المسؤوليات على مستوى الجهات المختصة :

سواء من خلال وظيفة مختصة في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة كإدارة الموارد البشرية أو من خلال مراكز لتنمية الموارد البشرية داخل أو خارج المؤسسة .

### 4. المسؤوليات على مستوى المورد البشري :

<sup>1</sup> - مانع سبرينة ، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات " دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير " تخصص تنظيم الموارد البشرية " ، جامعة محمد خيضر - بسكرة - ، 2014 - 2015 ، ص 55 .

## الفصل الثاني: المراكز التدريبية وتحديات تنمية الموارد البشرية

لابد على المورد البشري أن يثري معارفه وينميها من خلال ما يسمى بالتنمية الذاتية؛ أي يحمل على عاتقه مسؤولية النهوض بمستواه العملي للتمكن من إشباع احتياجات وظيفته الحالية والمستقبلية في إطار مساره الوظيفي .

وعليه حتى تنجح المؤسسة في تنمية مواردها البشرية بما ينعكس إيجابا على أهدافها وتوجهاتها ، لابد أن يكون هناك تكامل وتناسق بين القائمتين والمسؤولين على هذه التنمية ، بداية بالإدارة العليا فالإشرافية فالجهات المختصة في العمليات التنموية داخل وخارج المؤسسة و أخيرا أهم حلقة في دائرة التنمية وهو المورد البشري الذي يعمل على تنمية ذاته في رفع مهاراته بما يضمن أداء جيد لدوره داخل المؤسسة .<sup>1</sup>

### المطلب الثالث : أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية :

#### الفرع الأول : أهداف تنمية الموارد البشرية :

يبيغ لتحقيق أهداف الموارد البشرية ترجمة أهداف التدريب إلى واقع عملي ووضع نتائجه موضع التنفيذ الفعلي وعليه يجب منح الفرد السلطة أو الفرصة لتطبيق ما توصل إليه من حلول واقتراحات بناءة ، جديدة في مجالات العمل ، وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي :

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر استجابة للتقويم و أكثر استعدادا لتنويع طابعه لصالح المنظمة أو ما يجعله أكثر قبولا للنضحية و الولاء و أكثر انعطافا نحو الخير والتسامح .
- إحداث تغيير في سلوك الفرد أو تصرفاته مع نفسه ومع الجماعة والمنظمة .<sup>2</sup>
- تحريك دوافع الإنسان و إعطاء كل ما يمكن إعطائه من ولاء و وقت و جهد لتحقيق أهدافها عند تحقيق غايته في العمل كترقية أو زيادة في الأجر .

<sup>1</sup>- مانع سبرينة ، نفس المرجع السابق ، ص 56 .

<sup>2</sup>-كافي مصطفى يوسف ، إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية " الهندرة " : بعد استراتيجي .. تنموي تخطيطي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان ، ص 188 .



- مواجهة التحديات الخارج : حالات التعب و الانقطاع عن العمل أو معدل دوران العمل أو كثرة الشكاوي .

والأصل أن تنمية الموارد البشرية تستهدف كل الطاقات البشرية من مستغلين ومتعطلين و كذلك الأفراد الذين هم خارج القطاعين السابقين مثل : المرأة غير عاملة و الطلاب ، إلا أن برامج التنمية البشرية في أكثر دول العالم تهتم فقط بالمستغلين؟<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : أسباب تنمية الموارد البشرية :

ان تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية ، وهذا في ظل التحديات والضغوط الحالية التي لا يمكن التحايل عليها وتجنبها. لذا فان أهم و أبرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات وهي كالاتي :

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها ، و ظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة ؛
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية للحفاظ على مستويات الأداء المخططة ، وتوجيه الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم ؛
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا ؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة المتغيرات المحيطة بالمؤسسة في مجالات متعددة ، وجعلها خط الدفاع الأول في حماية واستقرار المؤسسة ؛
- تهيئة الموارد البشرية لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات ، كالعولمة اليد العاملة و انتشار المساحات التنافسية بين السلع و الخدمات المنتجة وذات المواصفات و الأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم و تجهيزات وتركيبات و تشغيلات متنوعة .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - كافي مصطفى يوسف ، نفس المرجع السابق ، ص 189 .

<sup>2</sup> - سراج وهيب ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة - سطيف - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علوم التسيير " إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة " ، جامعة فرحات عباس " سطيف " ، ص 32 .

المطلب الرابع : التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية :

إن التحدي الذي يواجه تخصص أو مجال البشرية هو لعب دور استراتيجي أكبر ، إذ يتوجب على المدراء التنفيذيين والمختصين بتنمية الموارد البشرية بشكل خاص أن يوضحوا الدور الاستراتيجي لنشاط تنمية الموارد البشرية وفق ثلاث طرائق رئيسية هي :

1. المشاركة بشكل مباشر في عملية الإدارة الإستراتيجية في منظماتهم :

اذ يجب على المدراء المساهمة بالمعلومات والأفكار والمقترحات خلال مرحلة صياغة إستراتيجية المنظمة وذلك للتأكد من أن إستراتيجية قسم تنمية الموارد البشرية متلائمة مع إستراتيجية الكلية للمؤسسة .

2. تقديم التعليم والتدريب للمدراء التنفيذيين حول مفاهيم وطرق التخطيط و

الإدارة الإستراتيجية :

ذلك أن التدريب على مفاهيم الإدارة و أساليبها يساعد المديرين التنفيذيين في أن يطوروا منظورا علميا يساعدهم على الإدارة الفعالة في بيئة شديدة التنافس والتي يشهدها العالم في الوقت الحالي .

3. تقديم التدريب لكل العاملين بما يتفق مع أهداف و استراتيجيات مؤسساتهم :

بحيث يتوجب على محترفي تنمية الموارد البشرية أن يتأكدوا من أن جميع الجهود التدريبية مرتبطة بشكل واضح بأهداف و استراتيجيات المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - مساعديّة عماد ، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سطيف 01 ، ص 21 .

المبحث الثالث : المراكز التدريبية واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية :

المطلب الأول : إستراتيجية البناء أو التعلم الفردي :

تعرف إستراتيجية التعلم الفردي بأنها " التغيير النسبي الدائم في السلوك الحالي أو السلوك المحتمل و الذي ينتج عن الخبرة والممارسة المباشرة و غير المباشرة " .

كما أن إستراتيجية التعلم الفردي تهتم بالتعرف على احتياجات الموارد البشرية من المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء و تطويره ، ثم صياغة الأنشطة و الفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل و تحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل ، و عليه فان هذه الإستراتيجية تضم عنصرين متكاملين هما :

- الفعاليات التدريبية التي تنقل إلى المورد البشري المعارف و المهارات و التوجهات السلوكية المرغوبة في العمل ، و تتيح له فرصة الفهم و الاستيعاب و التدريب على التطبيق في موقع العمل التدريب و التغلب على مقاومة المورد البشري لتغيير سلوكه في العمل ؛
- توفير التوجيه و الإرشاد و المساندة من جانب القادة و المشرفين لمساعدة المورد البشري على تطبيق ما اكتسبه أثناء التدريب، و العمل على تخطي الفجوة التي تفصل عادة بين التدريب و التطبيق الفعلي .

باكتمال هذين العنصرين يتحقق العلم ، أي تغيير سلوك المورد البشري العامل إلى النمط المستهدف الذي يحقق أهداف المؤسسة ، و يوفر له فرص أعلى لتحقيق ذاته و إشباع رغباته<sup>1</sup> .

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية عن طريق تجسيد جملة من المهارات التي نذكر منها ما يلي :

- مهارات التطوير الذاتي .

<sup>1</sup>-رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999 ، ص 72 .

- مهارات الأداء الوظيفي .
- الثقافة القانونية و العلمية .
- فنيات التحرير الإداري .
- مهارات القيادة .
- الابتكار و الإبداع الوظيفي .

### المطلب الثاني : إستراتيجية البناء أو التعلم التنظيمي :

يعرف السلمي إستراتيجية التعلم التنظيمي على " أنها تغيير نظم و أساليب و ممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة و المعرفة المكتسبة من التجارب و الممارسات السابقة ، كما قد يتم من خلال التعرف على النماذج السائدة خارج المؤسسة ثم تهيئة الظروف الداخلية لاستخدام تلك الخبرات و العمل على توطينها في المؤسسة " .

كما عرف على " أنه ظاهرة جماعية لاكتساب و تكوين الكفاءات ، حيث تحدث تغيير في عملية التسيير للوضعيات ، أو في الوضعيات نفسها " .

فالتعلم التنظيمي يعني مدى قدرة المؤسسة على توفير التعلم لجميع أعضائها و القيام بتطوير نفسها بصورة مستمرة .

من هنا تتضح عناصر التعلم التنظيمي فيما يلي :

- عمليات التغيير المخططة و المتناسقة في النظم ؛
- إمكانية تفاعل الموارد البشرية و جماعات العاملين مع النظم الجديدة ؛
- إعادة بناء و استخدام ذاكرة المؤسسة ، و الهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة ؛
- تنمية قدرات تنظيمية أعلى في المدى البعيد<sup>1</sup> .

وعليه فان التعلم التنظيمي يتمحور حول تنمية قدرات المؤسسة على الأداء و التنافس و تحقيق الأهداف ، و أنه يتحقق من خلال زيادة معارف و خبرات و مهارات أعضاء

<sup>1</sup> علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1998 ، ص 395 .

## الفصل الثاني: المراكز التدريبية وتحديات تنمية الموارد البشرية

المؤسسة ، لذلك فان تيسير تعلم الموارد البشرية و إكسابهم أنماط معرفية جديدة هو الأساس في تعلم المؤسسة ذاتها و أن التعلم التنظيمي هو نتيجة لتعلم الموارد البشرية في المؤسسة أي أن المؤسسة لا تنتج التعلم ، و لكنها تستجيب لما تتعلمه موارد البشرية<sup>1</sup>.

ويتم تطبيق هذه الإستراتيجية من خلال تجسيد جملة من المهارات التي نذكر منها

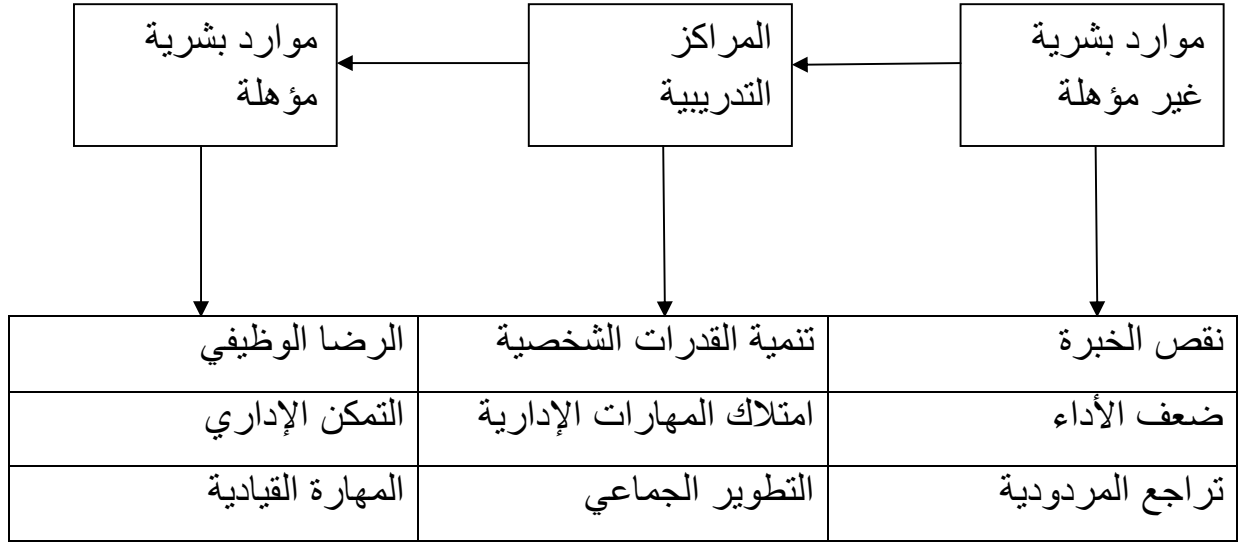
مايلي :

- العمل الجماعي .
- إدارة فرق العمل .
- إدارة النقاش و الحوار .
- الاتصال الإداري .
- العمل المؤسسي .

الشكل رقم 03:المراكز التدريبية ودورها في تنمية الموارد :

<sup>1</sup>- Ahmed bounfour , le management des ressources immatérielles : maitriser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif , Dunod , Paris , France , 1998 , p 182 .

## الفصل الثاني: المراكز التدريبية وتحديات تنمية الموارد البشرية



المصدر: مخطط من إعداد الباحثين بناء على المعلومات السابقة .

### خلاصة :

تتجه المنظمات إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية لرفع قدرات و مهارات و معارف الأفراد و جماعات العمل لكي يكونوا قادرين على تحقيق الأهداف و تنفيذ الاستراتيجيات ، و قد تعطي بعض المنظمات الاهتمام بتدريب وتنمية العاملين لديها أكبر مما تعطيه منظمات أخرى نتيجة لقناعة أساسية بأن تدريب وتنمية العاملين يعتبر نوع من الاستثمار في العنصر البشري غالبا ما يحقق للمنظمة عوائد و منافع في المستقبل ، وتهدف المراكز التدريبية إلى تدريب وتنمية الموارد البشرية إلى علاج جوانب القصور في الأداء الحالي و إعداد و تجهيز الفرد للمشاركة في تحقيق أهداف المنظمة في المستقبل.

خاتمة



**خاتمة :**

تحتل العلاقة بين المراكز التدريبية والموارد البشرية أهمية كبيرة في وسط المفكرين و الباحثين ، لما لها من أثر ايجابي في المنظمة حيث أنه بفضل التدريب يتم رصد نقاط القوة و الضعف في المنظمة مما يجعلها نقطة في غاية الأهمية على مستوى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة .

كما أن عملية تنمية الموارد البشرية من بين العمليات الإدارية التي تقوم بها المنظمة لاكتشاف المهارات الإبداعية للعاملين و بذلك تدعم من خلال عملية التدريب و التخطيط و تقييم الموارد البشرية لتحقيق عملية تنمية الموارد البشرية .

حيث أن علاقة المراكز التدريبية وتنمية الموارد البشرية موضع خصب للدراسة و التحليل الذي يؤدي بنا بالنتيجة إلى إيجاد علاقة الارتباطية بين المراكز التدريبية و تنمية الموارد البشرية وهذا من خلال جانبين أساسيين هما :

**أولاً :** إيجاد علاقة نظرية بين المراكز التدريبية و تنمية الموارد البشرية .

**ثانياً :** تطبيقها على أرض الواقع لتأكيد العلاقة بينهما .

خرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها :

- 1- ضرورة وجود علاقة تعاقدية بين الإدارات العمومية و المراكز التدريبية .
- 2- العمل على توفير بيئة قانونية تساعد المراكز التدريبية على التواجد بشكل واسع بمختلف المناطق .
- 3- وضع تحفيزات للموظفين من أجل تلقي دورات تدريبية خارج المنظمة .
- 4- توجه المنظمات و السلطات الى التركيز على الاستثمار في الموارد البشرية عن طريق التعليم و التدريب .
- 5- إيجاد علاقة استراتيجية بين المراكز التدريبية و المعاهد و الجامعات من أجل تقديم دورات متخصصة و هادفة .
- 6- تشجيع عملية التدريب الإداري في الإدارات العمومية بشكل متواصل .

ويمكن الإجابة على اشكالية الدراسة التي كانت كالتالي : " كيف تساهم المراكز التدريبية في تحسين و تنمية الموارد البشرية " ، كما يلي :

- تساهم المراكز التدريبية بتوفير مواد علمية و تدريبية ترفع من كفاءة الموظفين .

- يمكن للمراكز التدريبية أن تساعد الأفراد على اكتساب مهارات و تقنيات جديدة .
- تهدف المراكز التدريبية الى تعليم الفرد ثقافة الابداع و الابتكار .
- تساعد المراكز على صناعة فرد يساهم في تطور منظمته و نمو مجتمعه .
- يمكن للمراكز أن تكون قطاع مرافق للمنظمات و المؤسسات نحو التطور و النجاح .

وفي الختام يمكن تقديم مجموعة من التوصيات محل الدراسة وهي كما يلي :

- عدم تكثيف الدروس و تحديد مدة التدريب ، لأن تقديم عدة مواد في فترة زمنية قصيرة يؤدي إلى عدم استيعاب المتدربين لها و بالتالي عدم تحقيق الهدف من المراكز التدريبية .
- العمل على تنمية قدرات و مهارات العاملين في مجالات أخرى و هذا لاكتسابهم مهارات و خبرات لأراء أعمال أخرى ذات مهام مختلفة .
- السعي الى جعل المراكز التدريبية مراكز مستمرة و ذلك بمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة و ذلك بهدف تنويع المهارات و الخبرات.

#### آفاق الدراسة :

أثناء قيامنا بمعالجة إشكالية البحث تبيننا لنا بعض التساؤلات التي يمكن أن تكون موضوع بحوث مستقبلية في هذا المجال وهي :

- أثر المراكز التدريبية على إنتاجية المؤسسة .
- دور المراكز التدريبية في كسب الميزة التنافسية في المؤسسة .
- دور المراكز التدريبية في تحسين أداء المؤسسات .

قائمة المراجع

والمصادر

أولاً : الكتب :

اللغة العربية:

- أنس عدنان عضيبات ، ماجدة خلف السبوع ، تنمية الموارد البشرية و مهارات الاتصال ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان .
- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، الطبعة الأولى ، بيروت.
- حسن أحمد الطعاني ، "التدريب الإداري المعاصر " ، دار المسيرة للنشر و التوزيع والطباعة ، الطبعة الثانية ، عمان 3 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي ، إدارة الموارد البشرية " مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر و التوزيع ، الطبعة الثالثة ، عمان ، 2003 .
- خيضر كاظم محمود، ياسين كاسب الخرشنة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط4، عمان، 2011
- رواية حسن ، السلوك في المنظمات ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر .
- صلاح الدين محمد عبد الباقي ، " إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية و العملية " ، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع ، 1999 – 2000 .
- طاهر محمود الكلالده ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، الطبعة العربية ، عمان – الأردن ، 2011 .
- عطا الله لحسن ، " محاضرات في إدارة الموارد البشرية " ، الناشر ألفا للوثائق نشر – استيراد و توزيع الكتب ، الطبعة الأولى ، عمان - الأردن ، 2022 .
- علي السلمي ، السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 1998.
- كافي مصطفى يوسف ، إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية " الهندرة " : بعد استراتيجي .. تنموي تخطيطي ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، عمان .
- ليز ليراي، تقنيات التدريب، دار الفاروق للنشر و التوزيع، ط3، القاهرة، 2009.
- نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2010.
- هادي نمر، احمد محمود خطيب: إدارة الاتصال و التواصل (النظرات، العمليات، الوسائط، الكيفيات)، ط1، عالم الكتب الحديث نشر و التوزيع، الأردن، 2009.
- وثائق خاصة حول نشأة مركز التكوين الإداري ، سنة 2011.
- يوسف الصفدي ، إدارة الموارد البشرية الريادية ، دار و مكتبة الحامد للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2021.

ثانياً : المذكرات:

- رمضاني محمد الطاهر، تقرير تربص ميداني، المركز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية، ورقلة في 26 افريل 2012
- سراج وهيبة ، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية و الصحية بعين الكبيرة - سطيف - ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في إطار مدرسة الدكتوراه علوم التسيير " إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة " ، جامعة فرحات عباس " سطيف " .
- قاسمي أسماء ، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة ألكلي محند أو الحاج ، البويرة ، الجزائر ، 2011 – 2012.
- مانع سبرينة ، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات " دراسة حالة : عينة من الجامعات الجزائرية " ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير " تخصص تنظيم الموارد البشرية " ، جامعة محمد خيضر – بسكرة - ، 2014 – 2015.
- مساعدي عماد ، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " دراسة حالة بعض المؤسسات " ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، سطيف 01.
- جربي عبد الحكيم، دور التدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية، "دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سطيف-1.

### ثالثا :المجلات:

- هاني محمد يونس موسى ، مجلة دراسة تقويمية للبرامج التدريبية لمركز التدريب، العدد 3، 2016، أصول التربية، التربية جامعة بنها، مصر، ص06
- منير بن دريدي ، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث ، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية و السياسية و الاقتصادية ألمانيا – برلين ، العدد 02 ، الجزائر ، 2018 .

### رابعا :المراسيم والتعليمات:

- **تعلیمة رقم 02 المؤرخة في 03 جانفي 2009** المحدد لكيفية تنظيم التكوين التحضيري أثناء فترة التربص لشغل بعض رتب الأسلاك المشتركة للمؤسسات و الإدارات العمومية و البرامج المتعلقة به .
- **تعلیمة رقم 45 المؤرخة في ديسمبر 2008** المحددة لكيفيات تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة
- **تعلیمة رقم 45 المؤرخة في 01 ديسمبر 2008** المحددة لكيفية تنظيم برامج التكوين قبل الترقية في مختلف الأسلاك المشتركة.
- **المرسوم التنفيذي رقم 246/66 المؤرخ في 11 أوت 1966** المتضمن إنشاء مركز التكوين الإداري بورقلة، ج ر ج ،الصادرة في 26 أوت 1966 .
- **المرسوم ألتنفيذي رقم 58/95 المؤرخ في 18 أوت 1995** المتضمن حول مركز التكوين الإداري بورقلة و تحويل أملاكه و حقوقه و التزاماته و مستخدميه إلى
- **المراكز الوطني لتكوين مستخدمي الجماعات المحلية و تحسين مستواهم و تحديد معلوماتهم، العدد رقم 210.**

#### اللغة الأجنبية:

- **Ahmed bounfour , le management des ressources immatérielles : maitrieser les nouveaux leviers de l'avantage compétitif , Dunod , Paris , France , 1998.**

#### خامسا :المواقع الالكترونية :

- **مركز محمد ابن راشد للابتكار الحكومي ، أنظر الى الرابط :**

<https://www.mbrcgi.gov.ae/>، 01 افريل، 2023.

# الفهرس

الصفحة	فهرس
	كلمة شكر وتقدير
	الإهداء
	قائمة الأشكال
أ-ب-ت-ث-ج	مقدمة
	الفصل الأول : المراكز التدريبية "دراسة في المفهوم والأدوار"
07	تمهيد
08	المبحث الأول: مفهوم المراكز التدريبية وأهميتها
08	المطلب الأول: مفهوم المراكز التدريبية
09	المطلب الثاني: أهمية المراكز التدريبية
10	المطلب الثالث: أدوار ومهام المراكز التدريبية
11-10	المطلب الرابع: مقومات العملية التدريبية وأهم المشكلات التي تواجهها
13-12	المبحث الثاني: دراسة نماذج المراكز التدريبية
12	المطلب الأول: مركز محمد ابن راشد للابتكار الحكومي أولا : تأسيس المركز ثانيا : المهام والأدوار التي يقوم بها
15-14	المطلب الثاني: أهم الدورات التي يقدمها
17-16	المطلب الثالث: مركز تكوين مستخدمي الجماعات المحلية بولاية ورقلة أولا : نشأة وتطور المركز ثانيا : المهام و الأدوار التي يقوم بها ثالثا : منهجية التكوين
18-17	المطلب الرابع: أهم الدورات التي يقدمها
19	خلاصة
	الفصل الثاني : المراكز التدريبية وتحديات تنمية الموارد البشرية



21	تمهيد
22	المبحث الأول: مدخل إلى عالم التدريب
22	المطلب الأول: مفهوم التدريب
23	المطلب الثاني: أهمية التدريب
27-25	المطلب الثالث: أنواع التدريب
28-27	المطلب الرابع: مبادئ التدريب
30	المبحث الثاني: تحديات تنمية الموارد البشرية
32-30	المطلب الأول: مفهوم وأهمية تنمية الموارد البشرية
34-32	المطلب الثاني: مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
35-34	المطلب الثالث: أهداف وأسباب تنمية الموارد البشرية
36	المطلب الرابع: التحديات التي تواجه تنمية الموارد البشرية
37	المبحث الثالث: المراكز التدريبية وإستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
38-37	المطلب الأول: إستراتيجية البناء أو التعلم الفردي
39-38	المطلب الثاني: إستراتيجية البناء أو التعلم التنظيمي
41	خلاصة
44-42	خاتمة
48-45	قائمة المصادر والمراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان
24	أهمية التدريب
29	مبادئ التدريب
46	المراكز التدريبية ودورها في تنمية الموارد البشرية

## ملخص:

تلقي المراكز التدريبية اهتماما متزايدا من المنظمات والمؤسسات باعتبارها الوسيلة الأفضل في تنمية الموارد البشرية؛ إضافة إلى الدور الذي تلعبه المراكز التدريبية في تطور قدرات العاملين في المنظمة من جهة والحصول على ميزة تنافسية من جهة أخرى ، وعليه أصبحت للمراكز التدريبية مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة لاستثمار الطاقات وصقل المهارات لدى العاملين.

كما أن أهمية المراكز التدريبية تبرز من خلال حجم التمويل الذي يرصد لها كما أن أغلب الدراسات توصلت إلى أن أغلب المؤسسات هي التي أعطت للتدريب أهمية كبيرة وأدركت أن نجاحها مرتبط بدقة اعتمادها على المراكز التدريبية التي تعمل وفق خطة مدروسة و موضوعية .

بناء على ما سبق سنقوم بدراسة دور المراكز التدريبية في تنمية الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** المراكز التدريبية، الموارد البشرية، التنمية

## **résumé:**

Les centres de formation reçoivent une attention croissante des organisations et des institutions comme le meilleur moyen de développer les ressources humaines , en plus du rôle joué par les centres de formation dans le développement des capacités des travailleurs de l'organisation d'une part et l'obtention d'un avantage concurrentiel d'autre part , et donc les centres de formation ont une place importante parmi les activités administratives ciblées pour investir les énergies et affiner les compétences des travailleurs .

L'importance des centres de formation est également mise en évidence par le montant des financements qui leur sont alloués , et la plupart des études ont conclu que la plupart des institutions sont celles qui accordaient une

grande importance à la formation et ont réalisé que leur succès était étroitement lié à leur dépendance vis-à-vis des centres de formation qui fonctionnent selon un plan délibéré et objectif .

Sur la base de ce qui précède , nous étudierons le rôle des centres de formation dans le développement des ressources humaines .

**Mots clés** : centres de formation, ressources humaines, développement

**دراسة لمؤسسة ناشئة المعنونة بـ:**

**مركز تدريب كفاءات المستقبل**



مرکز تدرب كفاءات المستقبل

# دليل المشروع

## مقدمة

في عالم اليوم سريع التطور ، يعد اكتساب المهارات والمعرفة الصحيحة أمراً بالغ الأهمية لتحقيق النجاح الشخصي والمهني. "مركز تدريب مهارات المستقبل" هو مشروع مصمم لتلبية هذه الحاجة من خلال توفير برامج تدريبية شاملة في البرمجة والشبكات واللغات التي يتم التحدث بها على نطاق واسع والتسويق وإدارة الموارد البشرية.

يهدف مركزنا إلى سد الفجوة بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي ، حيث يقدم التدريب عبر الإنترنت والميداني لتمكين الخريجين الشباب بالمهارات اللازمة للازدهار في سوق العمل. نحن نتفهم التحديات التي يواجهها الخريجون الجدد في الحصول على عمل ، ونهدف إلى تزويدهم بيد العون من خلال التدريب المتخصص ومنصة مخصصة.

في "مركز تدريب مهارات المستقبل" ، نفخر بفريقنا من المدربين والمحاضرين المؤهلين وذوي الخبرة الذين يجلبون خبراتهم ومعرفتهم الصناعية إلى الفصل الدراسي. تشمل برامجنا التدريبية على نهج شامل يجمع بين الدروس النظرية وورش العمل العملية ودراسات الحالة الواقعية.

أحد عروضنا الرئيسية هو منصة متقدمة للتعليم الإلكتروني توفر للطلاب وصولاً سهلاً إلى المحتوى التعليمي والدروس عبر الإنترنت. تسمح هذه المرونة للمتعلمين بالدراسة وفقاً لسرعتهم الخاصة ، في أي وقت وفي أي مكان ، مع الاستمرار في الاستفادة من إرشادات المدربين لدينا.

## مركز تدريب كفاءات المستقبل

*your name*

هدفنا النهائي هو تمكين الشباب وتزويدهم بالمهارات اللازمة للتكيف مع التطورات التكنولوجية والنجاح في سوق العمل التنافسي اليوم. نحن ملتزمون بتوفير تعليم جيد وضمان رضا الطلاب من خلال خلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة.

ندعو جميع الأفراد الطموحين الذين يتوقون إلى تطوير مهاراتهم والاستفادة من التدريب المتخصص للانضمام إلينا في "مركز تدريب مهارات المستقبل". استكشف الفرص المتاحة واطلق العنان لإمكاناتك للنمو الشخصي والمهني.



## 1. تقديم المشروع

### فكرة المشروع

يهدف مشروع "مركز تدريب كفاءات المستقبل" إلى توفير فرص تعليمية شاملة وتدريبية لشبابنا لتطوير قدراتهم وتعزيز مهاراتهم في مجالات البرمجة والشبكات واللغات الأكثر انتشاراً، بالإضافة إلى تعليم التسويق وإدارة الموارد البشرية. يهدف المشروع أيضاً إلى تقديم فرص تدريب إلكتروني وتدريب ميداني لتمكين خريجي الجامعات وتزويدهم بالمهارات العملية التي يحتاجونها في سوق العمل.

يتميز مركزنا بفريق مؤهل ومحترف من المدربين والمحاضرين الذين يتمتعون بخبرة واسعة في مجالات التدريب المذكورة. يتم توفير تدريب شامل ومنهجي يشمل دروساً نظرية وجلسات عمل تطبيقية لتمكين الطلاب من فهم المفاهيم الأساسية وتطبيقها عملياً.

بالإضافة إلى ذلك، نوفر منصة تعليمية إلكترونية متطورة تتيح للطلاب الوصول إلى المحتوى التعليمي والدروس عبر الإنترنت، مما يتيح لهم مرونة في الوقت والمكان ويتيح لهم التعلم وفقاً لخططهم الشخصية. نحن ملتزمون بتقديم تجربة تعليمية شاملة تجمع بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي، وتعزز القدرات الشخصية والمهنية لدى الطلاب.

هدفنا الرئيسي هو تمكين شبابنا وتزويدهم بالمهارات التي يحتاجونها لمواكبة التطورات الحديثة في عالم التكنولوجيا وسوق العمل. نحن نسعى جاهدين لتحقيق طموحاتهم وتوفير فرص للنجاح والتقدم في حياتهم المهنية.

نحن ملتزمون بجودة التعليم ورضا الطلاب، ونسعى جاهدين لتوفير بيئة تعليمية محفزة وداعمة لنجاح الطلاب. ندعو جميع الشباب المهتمين بتطوير مهاراتهم والاستفادة من تدريب متميز ومتخصص للانضمام إلينا واستكشاف الفرص المتاحة في مركزنا.

## القيمة المقترحة

1. تمكين الشباب المتخرجين: يهدف المشروع إلى تزويد الشباب المتخرجين بالمهارات والمعرفة العملية التي تمكنهم من دخول سوق العمل بثقة وتحقيق التفوق في مجالات العمل ذات الطلب العالي مثل البرمجة والشبكات والتسويق وإدارة الموارد البشرية.
2. ربط النظري بالعملي: يسعى المشروع إلى تعزيز الربط بين المعرفة النظرية والتطبيق العملي من خلال توفير برامج تدريب شاملة تجمع بين دروس نظرية وورش عمل عملية ودراسات حالة حقيقية.
3. منصة تعليم إلكترونية متقدمة: تقدم المشروع منصة تعليم إلكترونية متطورة توفر للمتدربين الوصول المريح إلى المحتوى التعليمي والدروس عبر الإنترنت. هذه المرونة تتيح للمتعلمين دراسة المواد بوتيرة خاصة بهم، في أي وقت وفي أي مكان، مع الاستفادة من إرشاد المدربين والمحاضرين.
4. تعزيز فرص التوظيف: يهدف المشروع إلى تعزيز فرص التوظيف للخريجين الشباب من خلال تأهيلهم بالمهارات المطلوبة في سوق العمل الحديث. وبالتالي، يساهم المشروع في تحسين معدلات التوظيف وتعزيز الاقتصاد المحلي.
5. بناء مجتمع معرفي: يعمل المشروع على بناء مجتمع معرفي نشط يتمتع بالمهارات اللازمة للتعامل مع التطورات التكنولوجية والتحديات الحديثة. يوفر المشروع فرصًا للتعلم المستمر وتطوير المهارات والتواصل بين المتدربين والخبراء في المجالات المختلفة.

من خلال هذه القيمة المقترحة، يمكن لمشروع "مركز تدريب كفاءات المستقبل" أن يلعب دورًا محوريًا في تمكين الأفراد وتطويرهم ليكونوا قادة ومبدعين في مجالاتهم المختارة.

## أهداف المشروع



الأهداف المهنية للمشروع هي كما يلي:

1. تعزيز المهارات التقنية: يهدف المشروع إلى تعزيز المهارات التقنية للمتدربين في مجالات مختلفة مثل تطوير الويب، وتصميم واجهة المستخدم، والذكاء الاصطناعي، والأمن السيبراني، والبيانات الضخمة وغيرها. يسعى المركز لتزويد الطلاب بالمعرفة والمهارات اللازمة للعمل في صناعات التكنولوجيا الحديثة والمتطورة.

2. تشجيع روح ريادة الأعمال: يهدف المشروع إلى تعزيز روح ريادة الأعمال بين الطلاب وتزويدهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لتحويل أفكارهم إلى مشاريع ناجحة. يوفر المركز التدريب والمشورة للطلاب في مجال إنشاء وإدارة الأعمال الناشئة، ويشجعهم على تطوير مهارات الابتكار والتسويق وإدارة المشاريع.

3. تعزيز التعلم المستمر وتطوير المهارات: يعتبر المركز مكاناً للتعلم المستمر وتطوير المهارات، حيث يوفر برامج تدريبية متقدمة ومتخصصة للمتدربين في جميع مراحل حياتهم المهنية. يساعد المشروع في تعزيز قدرات الطلاب على مواكبة التغيرات التكنولوجية السريعة وتحسين فرصهم في الحصول على فرص عمل مميزة.

4. التعاون مع الصناعة وتوسيع شبكة العلاقات: يعمل المركز على بناء علاقات قوية مع الشركات والمؤسسات في قطاعات مختلفة. يقوم المشروع بتوسيع شبكة العلاقات لتوفير فرص التدريب والتوظيف للمتدربين، وتبادل المعرفة والخبرات مع الصناعة، وتنمية شراكات استراتيجية لتعزيز التعليم والتدريب.

5. تعزيز التوظيف وتطوير مهارات البحث عن وظيفة: يسعى المركز إلى توفير دعم مكثف للطلاب في تطوير مهارات البحث عن وظيفة وإعداد السيرة الذاتية ومقابلات العمل. يهدف المشروع أيضاً إلى توفير فرص التدريب والتوظيف المباشر للمتدربين من خلال شراكاته مع الشركات والمؤسسات المحلية والدولية.

## خطة زمنية للمشروع



فيما يلي تخطيط تفصيلي لإنجاز المشروع خلال عام واحد:

1. الشهر الأول: بدء المشروع

- إجراء أبحاث السوق وتحليل المنافسين لتحديد الجمهور المستهدف واتجاهات الصناعة.
- تحديد نطاق المشروع والأهداف والتسليمات.
- تشكيل فريق المشروع مع تعيين الأدوار والمسؤوليات.

- وضع خطة مشروع مفصلة وجدول زمني.

2. الشهر 2-3: جمع المتطلبات والتخطيط

- الانخراط مع العملاء لفهم احتياجاتهم ومتطلباتهم الخاصة.

- عقد ورش عمل ومقابلات لجمع متطلبات المشروع التفصيلية.

- تحليل المتطلبات وإنشاء خطة مشروع شاملة.

- تحديد وتخصيص الموارد اللازمة ، بما في ذلك التكنولوجيا والبرمجيات والموارد البشرية.

3. الشهر 4-5: التصميم والتطوير

- تطوير تصميم موقع الويب الخاص بنا بطريقة إبداعية وسهل الاستخدام بناءً على تفضيلات العميل وأفضل الممارسات الصناعية.

- كراء المحل و تجهيزه باستخدام الـديزاينات العصرية.

4. الشهر 6-8: التسويق عبر الإنترنت والتحسين

- تطوير وتنفيذ إستراتيجية تسويق شاملة عبر الإنترنت ، بما في ذلك تحسين محركات البحث (SEO) والتسويق عبر وسائل التواصل الاجتماعي وتسويق المحتوى.

- تحسين موقع الويب لمحركات البحث وتحسين الرؤية والتصنيفات العضوية.

- إنشاء محتوى جذاب وقيم لجذب الجمهور المستهدف والاحتفاظ به.

- مراقبة وتحليل الحملات التسويقية لقياس مدى فعاليتها وإجراء التعديلات اللازمة.

5. الشهر 9-12: تعاون العميل وملاحظاته

- تعاون بشكل وثيق مع العملاء لجمع التعليقات حول الخدمات وجهود التسويق.

- إجراء المراجعات والتحسينات اللازمة بناءً على مدخلات العميل.

- عقد اجتماعات منتظمة وتحديثات التقدم لضمان رضا العميل والمواءمة مع أهداف المشروع.

يوفر هذا التخطيط خارطة طريق شاملة لإكمال المشروع بنجاح في غضون عام واحد. ويحدد الأنشطة الرئيسية والجدول الزمنية والمخرجات ، مما يضمن اتباع نهج منظم لتنفيذ المشروع ورضا العملاء.

## 2. جوانب الابتكار



### طبيعة الابتكار

تشير طبيعة الابتكار إلى خصائص وجوهر عملية تقديم أفكار أو منتجات أو خدمات أو عمليات جديدة تؤدي إلى تحسينات أو تطورات أو حلول جديدة للمشكلات القائمة. حيث يهدف مشروعنا إلى إدخال أساليب وتقنيات مبتكرة لتعزيز تجربة التعلم وتمكين الأفراد بالمهارات اللازمة للمستقبل.

تتضمن بعض الجوانب الرئيسية لطبيعة الابتكار في مشروعنا ما يلي:

1. مناهج متطورة: نسعى جاهدين لتقديم منهج يعكس أحدث الاتجاهات والمتطلبات في مجالات البرمجة والشبكات والتسويق وإدارة الموارد البشرية. يتضمن منهجنا طرق تدريس وأدوات وتقنيات مبتكرة لضمان حصول المتعلمين على المعرفة الحديثة ذات الصلة.



2. نهج التعلم المدمج: نحن نبنى نهج التعلم المدمج الذي يجمع بين التدريب عبر الإنترنت والخبرة العملية العملية. من خلال دمج منصات التعلم الإلكتروني وتوفير الفرص للتدريب الميداني ، نقدم تجربة تعليمية مرنة وشاملة تلبي احتياجات المتعلمين المتنوعين.

3. منصة تعليمية مخصصة: يتضمن مشروعنا تطوير منصة تعليمية مخصصة مصممة خصيصًا لتلبية الاحتياجات المحددة لمتعلمينا. ستوفر هذه المنصة مسارات تعلم مخصصة ومحتوى تفاعلي وتتبع التقدم وميزات أخرى تعمل على تحسين رحلة التعلم وتعظيم مشاركة المتعلم.

4. التركيز على ريادة الأعمال والتطوير الوظيفي: نؤكد على تنمية مهارات تنظيم المشاريع وإعداد المتعلمين لمهن ناجحة. يشتمل مشروعنا على عناصر تعليم ريادة الأعمال ، مثل تعزيز الإبداع وحل المشكلات وفطنة العمل ، لتمكين المتعلمين من متابعة مشاريعهم الخاصة أو التفوق في سوق العمل.

5. شراكات الصناعة والتعرض في العالم الحقيقي: ننشئ شراكات قوية مع الجهات الفاعلة في الصناعة لتزويد المتعلمين بالتعرض في العالم الحقيقي وفرص التدريب العملي. من خلال التعاون مع الشركات ، نضمن حصول المتعلمين لدينا على رؤى قيمة ومهارات ذات صلة بالصناعة ومسارات محتملة للتوظيف أو مزيد من التطوير المهني.

باختصار ، تدور طبيعة الابتكار في مشروعنا حول تقديم طرق جديدة وفعالة للتدريب ، واستخدام منصات التعلم التي تدعم التكنولوجيا ، وتعزيز التعاون مع شركاء الصناعة. من خلال هذه الأساليب المبتكرة ، نهدف إلى تزويد المتعلمين بالمهارات والمعرفة اللازمة للازدهار في المشهد الرقمي سريع التطور والمساهمة في القوى العاملة المستقبلية.

## مجالات الابتكار

للابتكار جوانب أو مجالات مختلفة تساهم في مفهومه الشامل وتنفيذه. فيما يلي بعض جوانب الابتكار في مشروعنا "مركز تدريب مهارات المستقبل":

1. التخصيص والتعلم التكيفي حسب كل متدرب: نحن نستخدم تقنيات مبتكرة لتخصيص تجربة التعلم لكل فرد. من خلال تقنيات التعلم التكيفية والتحليلات المستندة إلى البيانات ، نقوم بتصميم المناهج الدراسية ومصادر التعلم لتناسب مع الاحتياجات الفردية وأنماط التعلم والتقدم لكل متعلم ، مما يضمن المشاركة والنتائج المثلى.

2. التعاون والإبداع المشترك: نحن نشجع التعاون بين المتعلمين ، ونشجعهم على العمل معًا ، وتبادل الأفكار ، والمشاركة في إيجاد الحلول. من خلال المشاريع الجماعية والأنشطة القائمة على الفريق ومنصات التعاون عبر الإنترنت ، يمكن للمتعلمين تطوير مهارات التعاون الهامة والتعلم من وجهات نظر متنوعة ، وتعزيز ثقافة الابتكار والعمل الجماعي.

3. التوجيه والتدريب: نوفر للمتعلمين إمكانية الوصول إلى الموجهين والمدربين ذوي الخبرة الذين يوجهونهم ويدعمونهم طوال رحلة التعلم الخاصة بهم. يقدم هؤلاء الموجهون رؤى ونصائح ومعرفة خاصة بالصناعة ، مما يساعد المتعلمين على صقل مهاراتهم ، والتغلب على التحديات ، واستكشاف المسارات المبتكرة في المجالات التي يختارونها.

4. التقنيات الناشئة: يتضمن مشروعنا التقنيات الناشئة التي لديها القدرة على تعطيل الصناعات وتشكيل المستقبل. نعرض المتعلمين لتقنيات مثل الذكاء الاصطناعي أو blockchain أو الواقع المعزز أو إنترنت الأشياء (IoT) ، مما يتيح لهم استكشاف إمكانيات وتطبيقات هذه التقنيات في سيناريوهات العالم الحقيقي.

5. اعتماد Agile and Iterative Approach : نعتد نهجًا رشيقًا لتطوير الدورة التدريبية وتحسينها. نقوم باستمرار بتقييم فعالية برامجنا التدريبية ، وجمع التعليقات من المتعلمين وشركاء الصناعة ، وإجراء تعديلات تكرارية لضمان بقاء المحتوى ملائمًا ومحدثًا ومستجيبًا لاحتياجات الصناعة المتطورة.

6. الابتكار المستمر والبحث: نخرط بنشاط في البحث والتطوير للبقاء في طليعة الاتجاهات والمنهجيات والتقنيات الناشئة. من خلال إجراء البحوث واستكشاف استراتيجيات تعليمية جديدة وتجربة الأساليب المبتكرة ، فإننا نسعى جاهدين للابتكار المستمر وتقديم برامج تدريبية متطورة.

7. عملية التقييم: نقوم بتقييم تأثير وفعالية برامجنا التدريبية بما يتجاوز المقاييس التقليدية. نحن نقيس النتائج مثل توظيف المتعلم ، والتقدم الوظيفي ، والمشاريع الريادية التي بدأها المتعلمون لدينا ، والتقاط التأثير الاجتماعي والاقتصادي الأوسع لمشروعنا.

من خلال دمج هذه الجوانب الإضافية للابتكار ، يهدف مشروعنا إلى إنشاء بيئة تعليمية ديناميكية ومستقبلية تزود المتعلمين بالمهارات والعقلية والخبرات اللازمة للازدهار في عالم سريع التغير.

## 3. التحليل الاستراتيجي للسوق

## عرض القطاع السوقي



1. تحليل السوق المستهدف: يشير بحثنا إلى وجود طلب متزايد على التدريب على المهارات المستقبلية بين مختلف القطاعات. على سبيل المثال ، تجذب دورات البرمجة ما يقرب من 35٪ من السوق المستهدف ، وتستحوذ دورات الشبكات على 25٪ ، وتمثل دورات اللغة 15٪ ، وتمثل دورات التسويق وإدارة الموارد البشرية 12.5٪. تعكس هذه النسب المئوية التوزيع المقدر لمصالح السوق المستهدفة في مجالات المهارات المختلفة.

2. التحليل التنافسي: ضمن صناعة التدريب على المهارات المستقبلية ، حددنا المنافسين الرئيسيين وقمنا بتقدير حصصهم في السوق. على سبيل المثال ، يمتلك المنافس (أ) حصة سوقية كبيرة تبلغ حوالي 30٪ ، بينما يمتلك المنافس (ب) والمنافس (ج) حصصًا في السوق تبلغ حوالي 20٪ و 15٪ على التوالي. يسمح لنا هذا التحليل بقياس الحصة السوقية لمشروعنا مقابل الجهات الفاعلة في الصناعة.

3. عرض القيمة الفريدة: يبرز مشروعنا من خلال عروضه المتخصصة وبرامج التدريب عالية الجودة. من خلال موازنة مناهجنا مع متطلبات الصناعة ، نهدف إلى الحصول على حصة كبيرة في السوق. على سبيل المثال ،

شهدت دورات البرمجة المتقدمة لدينا نموًا ملحوظًا في حصة السوق بنسبة 12% خلال العام الماضي ، مما يعكس فعالية عرض القيمة الفريدة لدينا في جذب المتعلمين.

4. الوصول الجغرافي للسوق: يعمل مشروعنا في الأسواق المحلية والإقليمية. في السوق المحلي ، نقدر أن حصة السوق تبلغ حوالي 40% ، بينما ستبلغ حصتنا السوقية الإقليمية 15%. تستند هذه النسب المئوية إلى تحليلنا لتركيز السوق المستهدف في مناطق جغرافية محددة.

5. استراتيجية التسويق: من خلال جهود التسويق المستهدفة ، نهدف إلى زيادة التعرف على العلامة التجارية والاستحواد على حصة أكبر في السوق.

6. رضا العملاء والاحتفاظ بهم: إن التزامنا بتجارب التدريب الاستثنائية سيؤدي إلى معدلات عالية لرضا العملاء واحتفاظًا قويًا بالعملاء.

توفر هذه الأمثلة والنسب نظرة ثاقبة على حصة مشروعنا في السوق ضمن قطاعات محددة ، والمنافسة ، والوصول الجغرافي ، وفعالية جهودنا التسويقية. من الضروري مراقبة هذه المقاييس بانتظام ، وتكييف الاستراتيجيات وفقًا لذلك ، وإجراء أبحاث السوق المستمرة للبقاء في المنافسة والحفاظ على حصتنا في السوق أو زيادتها.

## قياس شدة المنافسة



يعد إجراء تحليل شامل للمنافسين أمرًا بالغ الأهمية لفهم ديناميكيات السوق وتحديد موقع مشروعنا بشكل فعال. في تحليل المنافس المحترف هذا ، سنركز على تحديد الحصة السوقية ونقاط القوة والضعف لمنافسينا الرئيسيين. سيوفر هذا التحليل رؤى قيمة في المشهد التنافسي ، مما يسمح لنا بتطوير استراتيجيات لاكتساب ميزة تنافسية.

مراكز التدريب المهني الحكومية:

- الحصة السوقية: حوالي 35٪ من حصة السوق.

- نقاط القوة:

- برامج تدريبية متخصصة تلبي احتياجات صناعات معينة.
- شبكة قوية من خبراء الصناعة والمحاضرين الضيوف.
- التأكيد على التطبيق العملي والمشاريع الواقعية.

- نقاط الضعف:

- مدى جغرافي محدود.

- خيارات دورات أقل تنوعاً مقارنة ببعض المنافسين.

مراكز التدريب المهني الخاصة:

- الحصة السوقية: حوالي 20% من حصة السوق.

- نقاط القوة:

- الانتماءات الحكومية القوية والدعم.
- الشهادات المعتمدة والمؤهلات المعترف بها.
- التأكيد على التنسيب الوظيفي والخدمات الوظيفية.

- نقاط الضعف:

- مرونة محدودة في جدولة البرنامج.
- أسعار أعلى نسبياً لبعض الدورات التدريبية.
- تركيز أقل على التقنيات والمهارات الناشئة.

مراكز التدريب الخاصة:

- الحصة السوقية: حوالي 15% من حصة السوق.

- نقاط القوة:

- عروض دورات مكثفة تغطي مجموعة واسعة من مهارات المستقبل.
- سمعة راسخة للعلامة التجارية وشراكات قوية في الصناعة.

- نقاط الضعف:

- تركيز محدود على العملي.
- أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين.
- عدم وجود خيارات التعلم الشخصية.

مدارس خاصة :

- الحصة السوقية: حوالي 10% من حصة السوق.

- نقاط القوة:

- مجموعة واسعة من خيارات الدورات بأسعار معقولة.
- دعم مجتمعي قوي وفرص التواصل.

- نقاط الضعف:

- محدودية مرافق التدريب وخيارات التدريب العملي.
- تمييز أقل نسبيًا للعلامة التجارية مقارنة بالمنافسين الأكبر حجمًا.

يسلط تحليل المنافسين الضوء على الحصة السوقية ونقاط القوة والضعف لمنافسينا الرئيسيين في صناعة التدريب على المهارات المستقبلية. من خلال تقييم وضعهم في السوق وعروض الدورات ونقاط القوة والضعف ، يمكننا فهم الفرص والتحديات في السوق بشكل أفضل. إن الاستفادة من نقاط ضعف منافسينا مع الاستفادة من نقاط قوتنا ، مثل التدريب العملي والتعلم الشخصي والعلاقات القوية ، سيكون مفتاحًا لاكتساب ميزة تنافسية. ستمكننا المراقبة المستمرة للسوق وتكييف استراتيجياتنا وفقًا لذلك من زيادة حصتنا في السوق وترسيخ أنفسنا كمزود رائد في هذه الصناعة.



## الاستراتيجية التسويقية



و

استراتيجية التسويق الشاملة والمهنية ضرورية لنجاح مشروعنا "مركز تدريب مهارات المستقبل". تحدد استراتيجية التسويق التفصيلية هذه العناصر والتكتيكات الرئيسية التي ستمكننا من الترويج الفعال لعروضنا والوصول إلى جمهورنا المستهدف وتحقيق أهداف أعمالنا. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجية ، نهدف إلى إنشاء حضور قوي للعلامة التجارية ، وجذب تدفق مستمر من المتعلمين ، وتمييز أنفسنا عن المنافسين.

### 1. تقسيم الجمهور المستهدف:

- تحديد جمهورنا المستهدف وتقسيمه إلى شرائح بناءً على التركيبة السكانية وعلم النفس والسلوك.
- تحليل شخصيات العملاء لفهم احتياجاتهم ودوافعهم وتفضيلاتهم.
- تخصيص رسائلنا واستراتيجياتنا التسويقية لتتوافق مع كل شريحة.

### 2. تحديد موقع العلامة التجارية:

- تحديد بوضوح عرض القيمة المضافة الفريد الخاص بنا والموقع في السوق.
- تسليط الضوء على الفوائد والعوامل المميزة لبرامجنا التدريبية.
- وضع أنفسنا كجهة رائدة في التدريب على المهارات المستقبلية ، مع التركيز على خبرتنا وشراكاتنا الصناعية وقصص النجاح.

3. التواجد عبر الإنترنت والتسويق الرقمي:

- تطوير موقع ويب سهل الاستخدام وغني بالمعلومات وجذاب بصرياً.
- تنفيذ تقنيات تحسين محركات البحث (SEO) لتحسين الرؤية عبر الإنترنت.
- إنشاء محتوى مقنع ، بما في ذلك مقالات المدونة ومقاطع الفيديو والرسوم البيانية لتثقيف وإشراك جمهورنا المستهدف.
- الاستفادة من منصات الوسائط الاجتماعية لبناء الوعي بالعلامة التجارية ومشاركة المحتوى القيم والتفاعل مع المتعلمين.
- تنفيذ حملات إعلانية مستهدفة عبر الإنترنت ، مثل إعلانات الدفع بالنقرة (PPC) وإعلانات الوسائط الاجتماعية ، للوصول إلى شرائح محددة من جمهورنا المستهدف.

4. الشراكات والتحالفات الاستراتيجية:

- تحديد شراكات استراتيجية مع قادة الصناعة والشركات والمؤسسات التعليمية.
- التعاون مع المنظمات ذات الصلة للمشاركة في إنشاء وتعزيز برامج التدريب.
- الاستفادة من هذه الشراكات لتعزيز مصداقيتنا وتوسيع نطاق وصولنا والوصول إلى أسواق جديدة.

5. التسويق الشفهي:

- تنفيذ برامج التسويق الشفهي لتحفيز المتعلمين على التوصية ببرامجنا التدريبية للآخرين.
- تشجيع المراجعات والشهادات الإيجابية عبر الإنترنت لبناء الثقة والمصداقية.
- تطوير علاقات قوية مع المتعلمين الحاليين وتقديم خدمة عملاء استثنائية لتشجيع التوصيات الشفهية.

6. تسويق الأحداث والشبكات:

- تنظيم والمشاركة في أحداث الصناعة والمؤتمرات والمعارض التجارية.
- عقد ورش عمل إعلامية وندوات عبر الإنترنت لعرض خبراتنا.
- التواصل مع أصحاب المصلحة الرئيسيين والمتخصصين في الصناعة والشركاء المحتملين لتوسيع نطاق وصولنا وبناء اتصالات قيمة.

7. التحليل المستمر للبيانات والتحسين:

- قم بتحليل مقاييس أداء التسويق بانتظام ، مثل حركة مرور الموقع ومعدلات التحويل والمشاركة.
- استخدم الرؤى المستندة إلى البيانات لتحديد مجالات التحسين وتحسين الحملات التسويقية.
- ابق على اطلاع باتجاهات الصناعة والتقنيات الناشئة والتغيرات في تفضيلات الجمهور المستهدف لتكييف استراتيجياتنا وفقاً لذلك.

تتضمن إستراتيجية التسويق التفصيلية هذه عناصر مختلفة ، بما في ذلك تقسيم الجمهور المستهدف ، وتحديد موقع العلامة التجارية ، والحضور عبر الإنترنت ، والشراكات الإستراتيجية ، وتسويق الإحالة ، وتسويق الأحداث ، والتحليل المستمر للبيانات. من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات ، نهدف إلى خلق حضور قوي للعلامة التجارية ، وجذب جمهورنا المستهدف ، وتمييز أنفسنا في المشهد التنافسي. ستمكنا المراقبة والتحسين المنتظمين من البقاء في صدارة اتجاهات السوق ، وتحسين جهودنا التسويقية باستمرار ، وتحقيق أهداف أعمالنا في مجال التدريب على المهارات المستقبلية.

## عملية الإنتاج التمويين



### 1. اقتناء المرافق:

- إجراء تحليل شامل للسوق لتحديد الموقع الأمثل لمركز التدريب الخاص بنا، مع مراعاة عوامل مثل الهدف الديموغرافي وطلب السوق وإمكانية الوصول.
- تقييم المواقع المحتملة بناءً على مدى ملاءمتها لاحتياجاتنا التدريبية ، بما في ذلك متطلبات المساحة وقدرات البنية التحتية والامتثال للمعايير التنظيمية.

- التفاوض بشأن اتفاقيات الإيجار أو الشراء المواتية ، مما يضمن المرونة للتوسع المستقبلي والشروط المواتية.

## 2. شراء المعدات والمواد:

- وضع قائمة مفصلة لمعدات وأدوات التدريب اللازمة بما يتماشى مع مناهجنا وبرامجنا التدريبية.

- إقامة علاقات مع الموردين والمصنعين ذوي السمعة الطيبة المعروفين بتوفير موارد ومواد تدريبية عالية الجودة.

- التماس أسعار تنافسية من بائعين متعددين لضمان الفعالية من حيث التكلفة وضمان الجودة والتسليم في الوقت المناسب.

- تنفيذ عمليات الشراء المبسطة وأنظمة إدارة المخزون لتحسين عمليات سلسلة التوريد وتقليل التكاليف.

## 3. عمليات التعاون والشراكات:

- إقامة تعاون استراتيجي مع المؤسسات التعليمية المحترمة والجمعيات الصناعية والكيانات المؤسسية العاملة في السوق المستهدفة.

- تعزيز الشراكات التي تعزز عروضنا التدريبية من خلال تبادل المعرفة وتطوير البرامج المشتركة والوصول إلى خبراء الصناعة.

- الاستفادة من هذه التحالفات لتوسيع نطاق التسويق ومشاركة الموارد والاستفادة من قطاعات السوق الجديدة.

## 4. إعداد البنية التحتية للتدريب:

- تصميم وتحسين مرافق التدريب لخلق بيئة غامرة تتمحور حول المتعلم والتي تسهل نقل المعرفة بشكل فعال.

- القيام بتثبيت أحدث المعدات السمعية والبصرية ، والتكنولوجيا التفاعلية ، والأثاث المريح لدعم خبرات التدريب التفاعلية والتفاعلية.

- إنشاء بنية تحتية قوية لتكنولوجيا المعلومات ، بما في ذلك اتصال موثوق بالإنترنت ونظام شامل لإدارة التعلم ، لتسهيل برامج التدريب عبر الإنترنت.

- إعطاء الأولوية لراحة المتعلم وسلامته من خلال توفير وسائل الراحة مثل مناطق الاستراحة ومناطق الدراسة والمرافق التي يمكن الوصول إليها.

## 5. التوظيف والخبرة:

- تعيين مدربين مؤهلين تأهيلاً عالياً من ذوي الخبرة في المجالات المحددة التي تغطيها برامجك التدريبية.

- تنفيذ عملية اختيار صارمة تتضمن مقابلات شاملة وتقييمات للمهارات وفحوصات مرجعية.

- تعزيز ثقافة التطوير المهني المستمر ، وإتاحة فرص للمدربين لتطوير المهارات ومواكبة اتجاهات الصناعة.

- توظيف موظفين إداريين وموظفين داعمين أكفاء يتفوقون في خدمة العملاء ويمتلكون مهارات تنظيمية قوية لضمان سير العمليات بسلاسة.

## 6. ضمان الجودة والتحسين المستمر:

- إنشاء عمليات قوية لضمان الجودة لمراقبة وتقييم تقديم التدريب و مواد الدورة ونتائج المتعلم.

- التماس التغذية الراجعة من المتعلمين والمدربين وأصحاب المصلحة لتحديد مجالات التحسين وتنفيذ التعزيزات اللازمة.

- مواكبة التقنيات الناشئة والتقدم الصناعي ومتطلبات السوق المتطورة لتحديث برامجنا التدريبية وتحسينها باستمرار.

من خلال تنفيذ إستراتيجية إنتاج دقيقة واحترافية ، يمكن لمركز التدريب الخاص بنا من تقديم تجارب تعليمية استثنائية ، وإنشاء قيادة صناعية ، وتلبية الاحتياجات المتطورة لجمهورنا المستهدف.

## اليد العاملة

بالنسبة لشركتنا ، نحتاج إلى 5 عمال على الأقل ونحن نتبع عملية محددة لتوظيف ودمج أعضاء جدد في فريقنا والخطوات الرئيسية هي:

1. تحليل احتياجات العمل: نقوم بتقييم احتياجاتنا المحددة من حيث المهارات والخبرة والقدرات اللازمة للوظائف الشاغرة. يساعدنا هذا في تحديد الملفات الشخصية التي نبحث عنها وتطوير توصيف وظيفي واضح.

2. نشر الوظائف الشاغرة: ننشر الوظائف الشاغرة لدينا على قنوات مختلفة ، مثل منصات العمل عبر الإنترنت ، والشبكات الاجتماعية المهنية والمواقع المتخصصة. نسعى جاهدين للوصول إلى جمهور عريض مع استهداف المهنيين المؤهلين.

3. عملية الاختيار: نتلقى الطلبات ونقوم باختيار مسبق بناءً على المعايير المعمول بها. يتم بعد ذلك دعوة المرشحين المختارين لإجراء مقابلات فردية حيث نقوم بتقييم مهاراتهم الفنية وخبراتهم ودوافعهم وتناسبهم الثقافي مع فريقنا.

4. تقييم المهارات: بالنسبة لبعض المناصب ، قد نقوم أيضًا بإجراء تقييمات عملية أو اختبارات مهارات لتقييم القدرات المحددة للمرشحين. قد يشمل ذلك مهام التصميم أو تمارين التطوير أو دراسات الحالة.

5. تكامل الموظفين الجدد: بمجرد اختيار المرشحين المناسبين ، نقوم بإعداد عملية تكامل منظمة. يتضمن ذلك مقدمة عن الشركة ، والتعريف بالسياسات والإجراءات ، والتدريب من قبل أحد أعضاء الفريق ذوي الخبرة لتسهيل التعديل وتعزيز التكامل السلس.

6. التدريب والتطوير: نحن نقدم فرص التدريب المستمر لتمكين الموظفين الجدد من تطوير مهاراتهم والتكيف بسرعة مع دورهم. يمكن أن يشمل ذلك التدريبات الداخلية أو الإرشاد أو جلسات التطوير المهني.

7. إدارة الأداء: نحن نطبق أنظمة إدارة الأداء لتقييم تقدم ومساهمات الموظفين بانتظام. يتيح لنا ذلك تقديم ملاحظات بناءة ، والتعرف على الإنجازات ، واتخاذ قرارات مستنيرة بشأن الترقّيات أو التعديلات الوظيفية.

8. المتابعة والاستبقاء: نولي اهتمامًا خاصًا بمتابعة الموظفين الجدد ورضاهم داخل الشركة. نشجع بيئة عمل إيجابية ، ونوفر فرصًا للتطوير الوظيفي ، ونستمع إلى مخاوف واقتراحات فريقنا لتعزيز ثقافة المشاركة والاحتفاظ.

من خلال اتباع عملية التوظيف والإعداد هذه ، نضمن أننا نجتذب ونحتفظ بالمهنيين الموهوبين لتقوية فريقنا وضمان استمرار نمونا.

# الشراكات الرئيسية

1 شراكات مع مؤسسات التعليم والتدريب:

التعاون مع الجامعات والكليات لتطوير برامج تدريبية مشتركة والاستفادة من مصادرهم التعليمية والخبرات.

إقامة شراكات مع مراكز التدريب المهني والمؤسسات التعليمية الأخرى لتبادل الموارد والخبرات وتوفير فرص تدريب للمتعلمين.

2 شراكات مع الشركات وأصحاب العمل:

التعاون مع الشركات المحلية والشركات ذات الصلة في صناعة العمل الخاصة بك لتحديد احتياجات سوق العمل وتطوير برامج تدريب تتوافق مع تلك الاحتياجات.

إقامة شراكات مع أصحاب العمل لتوفير فرص عمل وتوجيه المتعلمين نحو فرص التوظيف الملائمة.

2 شراكات الدعم والتمويل:

التواصل مع المؤسسات المالية والمستثمرين المحتملين للحصول على التمويل اللازم لتطوير وتوسيع مشروعك.

البحث عن برامج دعم المشاريع الناشئة والمنح والمسابقات التي يمكن أن تقدم الدعم المالي والاستشاري.

3 شراكات التسويق والترويج:

التعاون مع وكالات الإعلان والتسويق لتصميم حملات تسويقية مبتكرة وفعالة تعزز من وعي العملاء بمنتجاتك وخدماتك.

تشكيل شراكات مع شخصيات مؤثرة في المجال أو الصناعة لدعم وترويج منتجاتك وزيادة الجاذبية لدى الجمهور.

4 شراكات التكنولوجيا والابتكار:

التعاون مع الشركات التكنولوجية المتخصصة لتوفير التكنولوجيا والحلول المبتكرة التي يمكن أن تدعم مشروعك.



التعاون مع مختبرات البحث والتطوير والجهات الأكاديمية للاستفادة من التقنيات الحديثة والابتكارات في مجال العمل الخاص بك.

## 5. الخطة المالية

### الخطة المالية للمشروع



#### 1. رسوم برنامج التدريب:

- دورة البرمجة والشبكات: تكلفة هذه الدورة 25 ألف دينار جزائري لكل طالب. يتضمن تدريباً شاملاً في لغات البرمجة المختلفة ، وتقنيات تطوير البرامج ، وإعداد البنية التحتية للشبكة وإدارتها. عادة ما تكون مدة الدورة عدة أسابيع ، مما يزود الطلاب بالمعرفة المتعمقة والمهارات العملية في هذه المجالات.

- دورة التسويق وإدارة الموارد البشرية: بسعر 30000 دينار جزائري لكل طالب ، تركز هذه الدورة على استراتيجيات التسويق الأساسية ، وممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة ، والسلوك التنظيمي. وهي مصممة لتزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة للتميز في هذه المجالات ضمن سياق الأعمال.

#### 2. اشتراكات التدريب عبر الإنترنت:

- الاشتراك الشهري: يمكن للمستخدمين الاشتراك في منصة التدريب عبر الإنترنت مقابل رسم شهري قدره 6000 دينار جزائري. يمنحهم هذا الاشتراك وصولاً غير محدود إلى مجموعة واسعة من المواد التدريبية ، بما في ذلك محاضرات الفيديو والتمارين التفاعلية والاختبارات والموارد التكميلية. تقدم المنصة طريقة مرنة ومريحة للأفراد لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم عن بعد.

- الاشتراك السنوي: المستخدمون الذين يختارون خطة الاشتراك السنوي يدفعون رسمًا قدره 60 ألف دينار جزائري. يمنحهم هذا الاشتراك عامًا كاملاً من الوصول إلى منصة التدريب عبر الإنترنت ، مما يسمح لهم بالاستفادة من التعلم المستمر والوصول إلى المحتوى المحدث. تقدم الخطة السنوية وفورات في التكلفة مقارنة بالاشتراك الشهري وتشجع على المشاركة طويلة الأجل مع النظام الأساسي.

### 3. شراكات تدريب الشركات:

- يتعاون مشروعنا مع العملاء من الشركات لتطوير برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجاتهم الخاصة. يختلف تسعير هذه البرامج بناءً على عوامل مثل مدة البرنامج وعدد المشاركين ومستوى التخصيص المطلوب. من خلال تصميم محتوى التدريب والتسليم لتلبية المتطلبات الفريدة لكل عميل من الشركات ، فإننا نقدم حلولاً ذات قيمة مضافة تعزز مهارات موظفيهم وتساهم في نموهم التنظيمي.

### 4. الخدمات المهنية:

- بالإضافة إلى التدريب ، يقدم مشروعنا خدمات مهنية مثل التوظيف للخريجين. يمكن للشركات التي تبحث عن مرشحين مؤهلين الاستفادة من خدمات التوظيف لدينا. كجزء من هذه الخدمة ، نفرض رسوماً تعادل 10٪ من الراتب السنوي للمرشح. يتم دفع هذه الرسوم من قبل شركة التوظيف كتعويض عن خبرتنا في تحديد وربطهم بالمرشحين المناسبين.

### 5. المنح والتمويل:

- يسعى مشروعنا بنشاط للحصول على منح وفرص تمويل لمبادرات البحث والتطوير. قد تختلف مبالغ المنح ومصادر التمويل حسب المشاريع المحددة والمنظمات التي تقدم التمويل. من خلال تأمين المنح ، يمكننا دعم تقدم الأفكار المبتكرة ، وتوسيع نطاق مشروعنا ، وتحسين جودة برامجنا التدريبية.

### 6. الرعاية والشراكات:

- يتعاون مشروعنا بنشاط مع شركاء الصناعة ويسعى للحصول على فرص رعاية لدعم أنشطته. وهذا يشمل الشراكة مع الشركات لمبادرات العلامات التجارية والحملات التسويقية والأحداث الترويجية. يتم التفاوض على الشروط والترتيبات المالية لهذه الشراكات على أساس المنافع والأهداف المشتركة لكلا الطرفين.

## رقم الأعمال

### التكاليف و الأعباء

#### • 1- تكاليف الموظفين:

- المدربون والموجهون: 5000000 دج في السنة
- الكادر الإداري: 2500000 دينار في السنة

#### 2- تكاليف البنية التحتية:

- تكاليف الإيجار أو الإيجار لمقر التدريب: 3500000 دينار جزائري في السنة
- تكاليف المعدات والتكنولوجيا: 1500000 دينار جزائري (بما في ذلك منصات الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر وتراخيص البرامج)

#### 3. التسويق والترويج:

- حملات التسويق الرقمي: 8000000 دج في السنة
- المواد الدعائية والترويجية: 4500000 دج في السنة

#### 4- التكاليف الإدارية والتشغيلية:

- تكاليف المكتب (أجور ، صيانة): 4000000 دج في السنة
- خدمات الدعم الإداري: 2500000 دينار في السنة
- رسوم الترخيص والشهادة: 250 ألف دينار في السنة

#### 5- مواد وموارد التدريب:

- مواد الدورة والكتب المدرسية: 250 ألف دينار في السنة
- تطوير وصيانة منصة التعلم الإلكتروني: 3000000 دج في السنة

#### • 6. الخدمات المهنية:

- المساعدة على التوظيف: 2500000 دينار في السنة
- أحداث التشبيك ومعارض العمل: 6000000 دج في السنة
- التكلفة السنوية الجمالية: 45500000 دينار جزائري

## الإيرادات

من خلال تنويع تدفقات الإيرادات لدينا والاستفادة من هذه المصادر المختلفة ، يمكنك إنشاء نموذج مالي مستدام لمشروعنا مع توفير التدريب والخدمات القيمة لجمهورنا المستهدف. سيكون التقييم المنتظم وأبحاث السوق والقدرة على التكيف مع متطلبات الصناعة المتغيرة أمراً بالغ الأهمية في تحسين إمكاناتنا لتوليد الإيرادات.

### 1. رسوم برنامج التدريب:

- دورة البرمجة والشبكات: تكلفة هذه الدورة 25 ألف دينار جزائري لكل طالب. يتضمن تدريباً شاملاً في لغات البرمجة المختلفة ، وتقنيات تطوير البرامج ، وإعداد البنية التحتية للشبكة وإدارتها. عادة ما تكون مدة الدورة عدة أسابيع ، مما يزود الطلاب بالمعرفة المتعمقة والمهارات العملية في هذه المجالات.

- دورة التسويق وإدارة الموارد البشرية: بسعر 30000 دينار جزائري لكل طالب ، تركز هذه الدورة على استراتيجيات التسويق الأساسية ، وممارسات إدارة الموارد البشرية الفعالة ، والسلوك التنظيمي. وهي مصممة لتزويد الطلاب بالمهارات والمعرفة اللازمة للتميز في هذه المجالات ضمن سياق الأعمال.

### 2. اشتراكات التدريب عبر الإنترنت:

- الاشتراك الشهري: يمكن للمستخدمين الاشتراك في منصة التدريب عبر الإنترنت مقابل رسم شهري قدره 6000 دينار جزائري. يمنحهم هذا الاشتراك وصولاً غير محدود إلى مجموعة واسعة من المواد التدريبية ، بما في ذلك محاضرات الفيديو والتمارين التفاعلية والاختبارات والموارد التكميلية. تقدم المنصة طريقة مرنة ومريحة للأفراد لتعزيز مهاراتهم ومعرفتهم عن بعد.

- الاشتراك السنوي: المستخدمون الذين يختارون خطة الاشتراك السنوي يدفعون رسماً قدره 60 ألف دينار جزائري. يمنحهم هذا الاشتراك عامًا كاملاً من الوصول إلى منصة التدريب عبر الإنترنت ، مما يسمح لهم بالاستفادة من التعلم المستمر والوصول إلى المحتوى المحدث. تقدم الخطة السنوية وفورات في التكلفة مقارنة بالاشتراك الشهري وتشجع على المشاركة طويلة الأجل مع النظام الأساسي.

### 3. شركات تدريب الشركات:

- يتعاون مشروعنا مع العملاء من الشركات لتطوير برامج تدريبية مخصصة تلبي احتياجاتهم الخاصة. يختلف تسعير هذه البرامج بناءً على عوامل مثل مدة البرنامج وعدد المشاركين ومستوى التخصيص المطلوب. من خلال تصميم محتوى التدريب والتسليم لتلبية المتطلبات الفريدة لكل عميل من الشركات ، فإننا نقدم حلولاً ذات قيمة مضافة تعزز مهارات موظفيهم وتساهم في نموهم التنظيمي.

### 4. الخدمات المهنية:

- بالإضافة إلى التدريب ، يقدم مشروعنا خدمات مهنية مثل التوظيف للخريجين. يمكن للشركات التي تبحث عن مرشحين مؤهلين الاستفادة من خدمات التوظيف لدينا. كجزء من هذه الخدمة ، نفرض رسوماً

تعادل 10% من الراتب السنوي للمرشح. يتم دفع هذه الرسوم من قبل شركة التوظيف كتعويض عن خبرتنا في تحديد وربطهم بالمرشحين المناسبين.

#### 5. المنح والتمويل:

- يسعى مشروعنا بنشاط للحصول على منح وفرص تمويل لمبادرات البحث والتطوير. قد تختلف مبالغ المنح ومصادر التمويل حسب المشاريع المحددة والمنظمات التي تقدم التمويل. من خلال تأمين المنح ، يمكننا دعم تقدم الأفكار المبتكرة ، وتوسيع نطاق مشروعنا ، وتحسين جودة برامجنا التدريبية.

#### 6. الرعاية والشراكات:

- يتعاون مشروعنا بنشاط مع شركاء الصناعة ويسعى للحصول على فرص رعاية لدعم أنشطته. وهذا يشمل الشراكة مع الشركات لمبادرات العلامات التجارية والحملات التسويقية والأحداث الترويجية. يتم التفاوض على الشروط والترتيبات المالية لهذه الشراكات على أساس المنافع والأهداف المشتركة لكلا الطرفين.

من خلال تنويع تدفقات الإيرادات لدينا والاستفادة من هذه المصادر المختلفة ، يمكنك إنشاء نموذج مالي مستدام لمشروعنا مع توفير التدريب والخدمات القيمة لجمهورنا المستهدف. سيكون التقييم المنتظم وأبحاث السوق والقدرة على التكيف مع متطلبات الصناعة المتغيرة أمراً بالغ الأهمية في تحسين إمكاناتنا لتوليد الإيرادات.

لحساب صافي الربح، يجب خصم التكاليف والمصروفات من الإيرادات الإجمالية. في الحالة الحالية، لدينا بعض الإيرادات المتوقعة والتكاليف المذكورة. سنقوم بتوضيح الحسابات المحتملة لصافي الربح بناءً على المعلومات المقدمة:

## حساب صافي الربح:

إيرادات البرنامج التدريب:

إيرادات دورة البرمجة والشبكات: 2,500,000 دينار جزائري

إيرادات دورة التسويق وإدارة الموارد البشرية: 2,400,000 دينار جزائري

إيرادات الاشتراكات التدريب عبر الإنترنت:

إيرادات الاشتراك الشهري: 1,200,000 دينار جزائري في الشهر

إيرادات الاشتراك السنوي: 6,000,000 دينار جزائري في السنة

إيرادات خدمات التوظيف: 2,000,000 دينار جزائري

يجب مراعاة التكاليف المذكورة في الأسئلة السابقة والمصروفات الأخرى لتحقيق صافي الربح النهائي. على سبيل المثال، إذا كانت التكاليف الإجمالية تقدر بـ 5,000,000 دينار جزائري، يمكن حساب صافي الربح على النحو التالي:

صافي الربح = (إجمالي الإيرادات) - (التكاليف الإجمالية)

$$\text{صافي الربح} = (2,500,000 + 2,400,000 + 1,200,000 + 6,000,000 + 2,000,000) - 5,000,000$$

## خطة الخزينة

فيما يلي توقعات خطة الخزينة ل 6 اشهر:

الشهر 1:

التدفقات الداخلة:

في الشهر الأول ، تتوقع أن تولد DA 300000 من إيرادات الدورات .

التدفقات الخارجة:

تتوقع نفقات قدرها DA 50000 من تكاليف متنوعة.

• الشهر 2:

التدفقات الداخلة:

تتوقع زيادة في الإيرادات ، مع توقع DA 4200000 من إيرادات الدورات و النشاطات المتنوعة.

التدفقات الخارجة:

تشمل النفقات المتوقعة للشهر الثاني DA 60000 .

• الشهر 3:

التدفقات الداخلة:

تتوقع زيادة في الإيرادات ، مع توقع DA 500000 من مصادر مثل الدورات والخدمات الأخرى.

التدفقات الخارجة:

تشمل نفقات الشهر الثالث DA 90000 للتكاليف الادارية و غيرها.

• الشهر 4:

التدفقات الداخلة:

تتوقع أن تصل الى DA 550000 من الإيرادات من المصادر المختلفة.

التدفقات الخارجة:

تشمل النفقات المتوقعة للشهر الرابع DA 250000 للتكاليف المختلفة.



• الشهر 5:

التدفقات الداخلة:

تتوقع زيادة في الإيرادات ، مع توقع DA 600000 من مصادر الدورات و الورشات والخدمات الأخرى.

التدفقات الخارجة:

تشمل نفقات الشهر الخامس DA 90000 للتكاليف ككل.

• الشهر 6:

التدفقات الداخلة:

تتوقع تحقيق DA 600000 من الإيرادات من مصادر متعددة والخدمات الأخرى.

التدفقات الخارجية:

تشمل النفقات المتوقعة للشهر السادس DA 95000 لكل التكاليف.

Nom de l'entreprise:

Date:

## Business Model Canvas

Segments de clientèle	Relation client	Offre (proposition de valeur)	Activités clés	Partenaires clés
<p>1. الطلاب:</p> <p>- طلاب المدارس الثانوية والجامعات الذين يبحثون عن البرمجة والشبكات والتدريب اللغوي.</p> <p>- الأشخاص الراغبون في تحسين مهاراتهم بهدف التطوير الوظيفي.</p> <p>2. المهنيون:</p> <p>- متخصصو تكنولوجيا المعلومات الذين يرغبون في تحديث معارفهم ومواكبة اتجاهات الصناعة.</p> <p>- متخصصو التسويق والموارد البشرية الذين يتطلعون إلى توسيع مهاراتهم.</p> <p>3. الخريجين:</p> <p>- الخريجين الجدد الذين يحتاجون إلى تدريب عملي ودعم التنسيب.</p> <p>- الخريجين الباحثين عن فرص لسد الفجوة بين المعرفة النظرية وتطبيقات العالم الحقيقي.</p>	<p>1. دعم شخصي:</p> <p>- تعيين موجهين ومدربين لتقديم التوجيه والدعم الفردي.</p> <p>- مراجعات التقدم المنتظم وجلسات التغذية الراجعة لمتابعة الأداء الفردي.</p> <p>2. المشاركة المجتمعية:</p> <p>- المنتديات ومجموعات المناقشة عبر الإنترنت لتعزيز التعاون وتبادل المعرفة بين الطلاب والمهنيين.</p> <p>- شبكة الخريجين لتسهيل التواصل ودعم ما بعد التدريب.</p>	<p>- تدريب متقدم في لغات البرمجة وبروتوكولات الشبكات واللغات الشعبية.</p> <p>- دورات متخصصة في استراتيجيات التسويق وتقنيات إدارة الموارد البشرية وأفضل الممارسات الصناعية.</p> <p>2. نهج التعلم المدمج:</p> <p>- خيارات تدريب مرنة ، بما في ذلك وحدات التدريب عبر الإنترنت والتدريب العملي أثناء العمل.</p> <p>- الوصول إلى منصة تعليمية مخصصة عبر الإنترنت للتعلم التفاعلي وتمارين الممارسة.</p> <p>3. الخبرة العملية:</p> <p>- مشاريع ومهام واقعية لتطبيق المهارات المكتسبة حديثاً.</p> <p>- فرص التدريب أثناء العمل للعمل جنباً إلى جنب مع المتخصصين في الصناعة واكتساب المعرفة العملية.</p> <p>4. المساعدة في التوظيف:</p> <p>- دعم ومساعدة شخصية في إيجاد فرص عمل.</p>	<p>1- تطوير البرنامج:</p> <p>- البحث والتحليل المستمر لاتجاهات الصناعة لتصميم برامج تدريبية حديثة وذات صلة.</p> <p>- التعاون مع خبراء في الموضوع لتطوير مواد الدورة التدريبية الشاملة.</p> <p>2. تقديم التدريب:</p> <p>- تسهيل جلسات التدريب عبر الإنترنت مع وحدات تفاعلية ومحتوى وسائط متعددة.</p> <p>- تنظيم برامج التدريب العملي في الميدان بالتعاون مع شركاء الصناعة.</p> <p>3. الخدمات المهنية:</p> <p>- المساعدة في التوظيف ، بما في ذلك كتابة السير الذاتية والتحضير للمقابلات وربط الخريجين بشركات التوظيف.</p> <p>- تنظيم فعاليات التواصل ومعارض التوظيف لخلق فرص للخريجين.</p>	<p>1. المؤسسات التعليمية:</p> <p>- التعاون مع الجامعات والكليات لتقديم برامج تدريبية معتمدة.</p> <p>- الشراكة مع المؤسسات التعليمية للوصول إلى شبكات الطلاب والخريجين.</p> <p>2. خبراء الصناعة:</p> <p>- التعاون مع المهنيين والخبراء في مجالات البرمجة والشبكات والتسويق وإدارة الموارد البشرية.</p> <p>- دعوة المتحدثين الضيوف والممارسين في الصناعة لتبادل الخبرات والأفكار.</p> <p>3 - الشركاء الصناعيين:</p> <p>- تكوين شراكات مع الشركات والمؤسسات لتوفير فرص التدريب أثناء العمل والتدريب الداخلي.</p> <p>- التعاون مع قادة الصناعة لمواءمة برامج التدريب مع متطلبات الصناعة.</p>

	<p><i>Canaux de distribution</i></p> <p>1. المنصات على الإنترنت:  - موقع ويب مخصص  لمعلومات الدورة التدريبية  والتسجيل والوصول إلى موارد  التعلم عبر الإنترنت.  - منصات التواصل الاجتماعي  للتسويق والمشاركة.  2. التسويق والترويج:  - حملات التسويق الرقمي  للوصول وجذب الطلاب والمهنيين  المحتملين.  - المشاركة في المعارض  التعليمية والتوظيفية لتقديم البرامج  التدريبية.  - التعاون مع المؤثرين  والمدونين للترويج لعروض مركز  التدريب.  3. المؤسسات التعليمية:  - إقامة شراكات مع الجامعات  والكليات لتعزيز البرامج التدريبية  لطلابها وخريجها.</p>	<p>- فعاليات التواصل ومعارض  التوظيف لربط الخريجين بأصحاب  العمل المحتملين.</p>	<p><i>Ressources clés</i></p> <p>1. المدربون والمدربون:  - مهنيين مؤهلين وذوي خبرة  في البرمجة والشبكات والتسويق  وإدارة الموارد البشرية.  - خبراء متخصصون لتقديم  تدريب متخصص ورؤى صناعية.  2. مرافق التدريب:  - قاعات دراسية ومعامل  مجهزة لجلسات التدريب العملي.  - الوصول إلى أدوات وبرامج  الصناعة القياسية.</p>	
--	---	---	---	--

## Sources de revenus

الإيرادات:

1. رسوم برنامج التدريب:

- دورة البرمجة والشبكات: 25000 دينار لكل طالب
- مقرر التسويق وإدارة الموارد البشرية: 30000 دينار جزائري لكل طالب

2. اشتراكات التدريب عبر الإنترنت:

- الاشتراك الشهري: 6000 دينار لكل مستخدم
- الاشتراك السنوي: 60000 دج لكل مستخدم

3 - شراكات التدريب المؤسسية:

- برامج تدريبية مخصصة للشركات: يتم التفاوض عليها وفقًا لنطاق البرنامج ومدته.

4. الخدمات المهنية:

- خدمات التوظيف للخريجين: 10٪ من الراتب السنوي للمرشح (تدفعه شركة التوظيف)

5. المنح والتمويل:

- منح البحث والتطوير: تختلف المبالغ حسب الجهة الممولة ومقترح المشروع

6- الرعاية والشراكات:

- التعاون مع شركاء الصناعة والجهات الراعية لأنشطة العلامات التجارية والتسويق والترويج: يتم التفاوض على أساس اتفاقية الشراكة

## Structure des coûts

1- تكاليف الموظفين:

- المدربون والموجهون: 5000000 دج في السنة
- الكادر الإداري: 2500000 دينار في السنة

2- تكاليف البنية التحتية:

- تكاليف الإيجار أو الإيجار لمقر التدريب: 3500000 دينار جزائري في السنة
- تكاليف المعدات والتكنولوجيا: 1500000 دينار جزائري (بما في ذلك منصات الإنترنت وأجهزة الكمبيوتر وتراخيص البرامج)

3. التسويق والترويج:

- حملات التسويق الرقمي: 8000000 دج في السنة
- المواد الدعائية والترويجية: 4500000 دج في السنة

4- التكاليف الإدارية والتشغيلية:

- تكاليف المكتب (أجور ، صيانة): 4000000 دج في السنة
- خدمات الدعم الإداري: 2500000 دينار في السنة
- رسوم الترخيص والشهادة: 250 ألف دينار في السنة

5- مواد وموارد التدريب:

- مواد الدورة والكتب المدرسية: 250 ألف دينار في السنة
- تطوير وصيانة منصة التعلم الإلكتروني: 3000000 دج في السنة

6. الخدمات المهنية:

- المساعدة على التوظيف: 2500000 دينار في السنة
- أحداث التشبيك ومعارض العمل: 6000000 دج في السنة

التكلفة السنوية الإجمالية: 45500000 دينار جزائري