

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Economiques



جامعة محمد خيضر - بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

الموضوع

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير مؤسسات

الأستاذ المشرف:

فطيمة الزهرة نوي

إعداد الطالب(ة):

فطيمة الزهرة بن داني

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	خير الدين جمعة	أستاذ محاضراً	رئيساً	جامعة بسكرة
2	نوي فطيمة الزهرة	أستاذ محاضراً	مشرفاً	جامعة بسكرة
3	جعفر صليحة	أستاذ محاضرب	ممتحناً	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه أشكر العلي القدير الذي من علي وسدد خطاي ووفقني في إنجاز هذا البحث المتواضع.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة نوي فطيمة الزهرة التي تفضلت بالإشراف على بحثي هذا، كما لم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة، فجزاها الله عنّي خير الجزاء.

و إلى كل من جمعني بهم مقاعد الدراسة من زملاء ومعلمين وأساتذة في جميع الأطوار شكرا لكل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة أو ابتسامة صادقة ، ونرجو أن يكون عملنا هذا بذرة خير لفائدة كل من سعى واجتهد في طلب العلم.

إن أديننا فمن الله وحده و إن أخطأنا فمن أنفسنا و من الشيطان.

الإهداء

اللهم لك الحمد حتى ترضى ، ولك الحمد إذا رضيت، ولك الحمد بعد الرضا ان وفقتني لإتمام هذا العمل المتواضع والذي اهدي ثمرته إلى:

الوالدين الكريمين اللذان صهرا وعملا طوال هذه السنين لأجلي ومن أجل نجاحي وتخرجي، أمدى الله في عمرهما ووفقتني لرضاهما.

إلى إخوتي وسندي في الحياة.

إلى كل طلبة و قسم العلوم الإقتصادية خاصة دفعة 2020.

وكل من ساعدني في انجاز هذا العمل.

المخلص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة ودوره في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك من خلال دور البرامج التدريبية ومدى كفاءتها وتصميمها وتقويمها في تحسين الأداء الوظيفي، وكذلك تبيان العلاقة بين مهارات وقدرات واحتياجات العاملين الفعلية من التدريب والأداء الفعلي سعياً لرفع مستوى الأداء الوظيفي وزيادة إنتاجية المؤسسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة إلكترونية للتعرف على تصورات إطارات ومسيري مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 50 عاملاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن التدريب له مساهمة فعالة في تحسين الأداء الوظيفي وذلك اعتماداً على مؤشرات التحليل الإحصائي في إختبار فرضيات الدراسة.

الكلمات المفتاحية: التدريب، الأداء الوظيفي، مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة.

Summary :

This study aims to identify the reality of training in Algeria Telecom in biskra and its role in improving employees' job performance

And that is through the role of training programs, their efficiency, design and evaluation in improving job performance, As well as clarifying the relationship between the skills, capabilities, and actual needs of workers in terms of training and actual performance, Seeking to raise the level of job performance and increase the productivity of the organization.

And to achieve the objectives of the study, a questionnaire was designed to identify the perceptions of Alegria Telecom-biskra, where the research involved a sample of 50 worker, The study concluded that training has an effective contribution to improving job performance, depending on the indicators of statistical analysis in testing the study hypotheses.

Key words : Training, job performance, Algeria Telecom enterprise-Biskra.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	الشكر والعرهان
	ملخص
I	فهرس الموضوعات
I.V	فهرس الجداول
V	فهرس الأشكال
أ-خ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتدريب والأداء الوظيفي	
2	مقدمة الفصل
3	المبحث الأول: الأسس النظرية للتدريب في المؤسسات
3	المطلب الأول: تعريف وخصائص التدريب
3	الفرع الأول: تعريف التدريب
4	الفرع الثاني: خصائص التدريب
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب
4	الفرع الأول: أهمية التدريب
7	الفرع الثاني: أهداف التدريب
7	المطلب الثالث: مبادئ وأنواع التدريب
7	الفرع الأول: مبادئ التدريب
8	الفرع الثاني: أنواع التدريب
10	المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب
16	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي
16	المطلب الأول: مفهوم ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي
16	الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي
17	الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي
19	المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي
19	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي
21	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

فهرس المحتويات

22	المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي
22	الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الأداء الوظيفي
24	الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي
25	المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي
25	الفرع الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل
26	الفرع الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل
26	الفرع الثالث: دور التدريب في تحفيز العاملين
27	الفرع الرابع: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل
28	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني:دراسة ميدانية حول دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة
30	مقدمة الفصل
31	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة
31	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر
31	الفرع الأول: نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر
32	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
33	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
35	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة و خدماتها
38	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة
39	المطلب الثاني:أداة الدراسة
40	المطلب الثالث:الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات
41	المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث
43	المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة
43	المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة
45	المطلب الثاني:اختبار التوزيع الطبيعي
46	المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة
52	المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

فهرس المحتويات

55	خلاصة الفصل
57	خاتمة
61	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجداول	الصفحة
01	درجات مقياس ليكارت الخماسي	39
02	درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي	40
03	اختبار معامل الثبات لمحور التدريب	41
04	اختبار معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي	42
05	اختبار معامل الثبات لكل عبارات القياس	42
06	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية	43
07	اختبار التوزيع الطبيعي	46
08	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور التدريب	47
09	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي	50
10	نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية	52
11	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد التدريب وتحسين الأداء الوظيفي	53

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الأشكال	رقم الشكل
6	أهمية التدريب	01
12	تحديد الاحتياجات التدريبية	02
15	مراحل التدريب	03
34	الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة	04

مفصلة

مقدمة

يشهد العصر الحالي تغيرات هائلة في كل المجالات، حيث أسهم التقدم العلمي والتكنولوجي في زيادة إدراك متطلبات التغير والتطور فالحاضر والمستقبل ومواكبة كل المستجدات، الأمر الذي تطلب على المؤسسات أن تتكيف وتتفاعل بايجابية مع الظروف المحيط بها وبالتالي أصبح الاهتمام بالأفراد وتنميتهم يفوق غيره من الأمور الأخرى المتعلقة بالجانب المادي، فالعنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها له أهمية خاصة، ونظرا للتطورات التكنولوجية والاقتصادية العالمية الجارية واتجاه المؤسسات نحو الانفتاح والتوسع، تزايدت وتجددت الحاجة إلى كادر وظيفي مؤهل ومدرب ليوكب هذا التطور.

حيث يعد التدريب أداة أساسية تعتمد عليها كل المؤسسات في تطوير وتحسين العنصر البشري من خلال تزويده بالمعارف وتطوير قدراته لاكتسابه مهارات ومعارف جديدة، وتعديل اتجاهاته وقناعاته، وذلك في سبيل رفع مستوى كفاءته وتحسين أدائه وزيادة إنتاجه وتحقيق أهدافه الخاصة والوظيفية، ولهذا يحتل التدريب أهمية قصوى كعنصر رئيسي في تنمية المورد البشري ولذلك فإن نجاح التدريب يتطلب عناية فائقة في التخطيط والتنفيذ والمتابعة ضمانا لتحقيق الأهداف المحددة، حتى يتمكن الفرد العامل من تأدية عمله بالشكل الأمثل.

وعليه امتلاك المؤسسة للمهارات كواحدة من أهم محددات الأداء الوظيفي لا بد من العمل على تطويرها، تقييمها ولإعتراف بها للحفاظ عليها أي العمل على تسيير المورد البشري تسييرا فعالا لضمان قدرته على توظيف معارفه الكامنة وتحويلها إلى تطبيقات تحقق تحسين في الأداء وتميزه وبالتالي تحسين القدرة التنافسية.

من خلال هذه الدراسة نسعى للوقوف على طبيعة الدور الذي تحققه العملية التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، وعليه فإن معالجة إشكالية هذه الدراسة تتطلب الإجابة على التساؤل التالي:

➤ هل للتدريب دور في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر "فرع بسكرة"؟

وللإجابة على هذا التساؤل يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. هل لتحديد الاحتياجات التدريبية دور في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة؟
2. هل لتصميم البرنامج التدريبي دور في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة؟
3. هل لتنفيذ البرنامج التدريبي دور في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة؟

4. هل لتقييم البرنامج التدريبي دور في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة؟

فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات وهي:
الفرضية الرئيسية:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بأبعاده المختلفة و تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
ويندرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية صيغت النحو التالي:
الفرضيات الفرعية:

1. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
2. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
3. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية لتقييم البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

متغيرات ونموذج الدراسة:

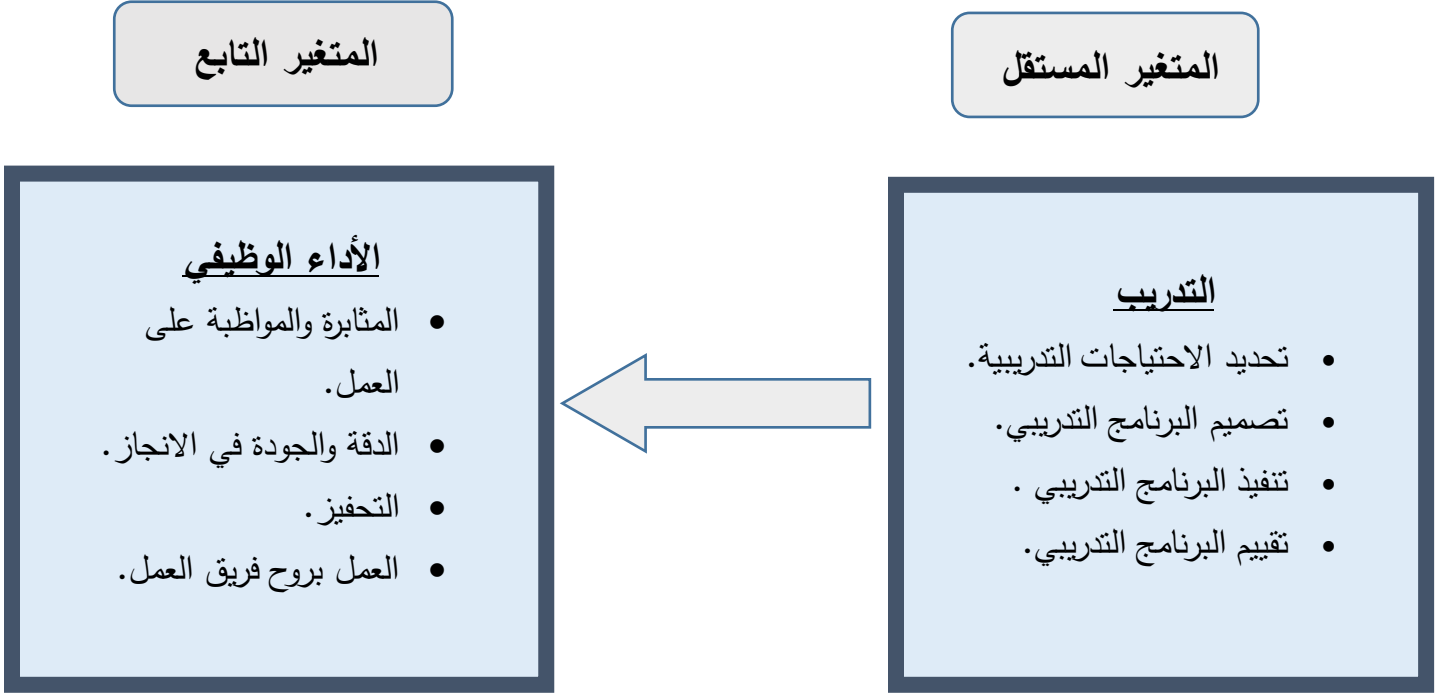
في ضوء إشكالية الدراسة وأهدافها قمنا بتصميم نموذج مقترح لتمثيل العلاقة بين التدريب والأداء الوظيفي، الذي تم استخلاصه من واقع الأدبيات النظرية، إذ تشكل على نوعين من المتغيرات هما:

1. متغيرات الدراسة: وفقا للفرضيات السابقة اشتمل البحث على نوعين من المتغيرات وذلك على النحو التالي:

- أ. المتغير المستقل: التدريب، وتضمن 4 أبعاد وهي: (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي).
- ب. المتغير التابع: وهو الأداء الوظيفي، وتضمن 3 أبعاد والمتمثلة في: (المثابرة والمواظبة على العمل، الدقة والجودة في الانجاز، التحفيز، العمل بروح فريق العمل).

2. نموذج الدراسة: يمثل النموذج المقترح لتوضيح متغيرات الدراسة.

شكل نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على دراسات سابقة.

أهمية الدراسة:

تظهر أهمية هذه الدراسة تأخذ بالتحليل واحدة من أهم المواضيع المتعلقة بالموارد البشري داخل المؤسسة وهو نشاط التدريب، والذي أصبحت الحاجة ماسة لممارسته في الوقت الراهن كونه يساعد على توفير عمالة قادرة على التكيف مع التحولات السريعة، إلى جانب مساهمته في الارتقاء بمستويات أداء الأفراد، بالإضافة إلى الكشف عن مدى قيام مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة بتطبيق مفهوم التدريب لتحسين أداء العاملين بها ومعالجة الأخطاء الشائعة إن وجدت.

أهداف الدراسة:

هدف هذا البحث لمعرفة دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي من خلال :

1. التعرف على الإطار العام للتدريب من خلال تقديم مختلف عناصره.

2. التعرف على العلاقة الموجودة بين التدريب والأداء الوظيفي.

3. إبراز أهم مراحل العملية التدريبية.
4. التعرف على مستوى توفر عملية التدريب بالمؤسسة محل الدراسة.
5. التعرف على مستوى الأداء الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة.

حدود الدراسة تتمثل في:

- أ. **الحدود البشرية:** أنجزت الدراسة على موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر فرع بسكرة.
- ب. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دراسة العلاقة بين المتغيرين التاليين: التدريب والأداء الوظيفي.
- ج. **الحدود المكانية:** أنجزت الدراسة عن طريق الانترنت وذلك باستعمال الاستبيان الالكتروني.
- د. **الحدود الزمنية:** أنجزت الدراسة خلال الفصل الثاني من السنة الجامعية 2019-2020.

مبررات اختيار الموضوع: هناك عدة مبررات دعتنا إلى اختيار هذا الموضوع وأهمها:

1. رغبة الباحث في التعرف على طبيعة المواضيع المتعلقة بالتخصص، خاصة ما يتعلق منها بجوانب تحسين أداء العاملين بالمؤسسات.
2. ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري وتحسين أدائه كونه العامل الأساسي في استمرارية وبقاء المؤسسة وأهم مورد فيها.
3. الاهتمام الشخصي بموضوع التدريب أكثر من غيره من المواضيع الأخرى والرغبة الشخصية في الاطلاع ومعرفة موقع هذه العملية ضمن سياسة مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
4. محاولة التعرف على دور عملية التدريب في تحسين أداء العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

منهج الدراسة:

اعتمدنا المنهج التحليلي والمنهج الوصفي لدراسة موضوع دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة إلى منهج دراسة حالة، بالاعتماد على أداة جمع البيانات المتمثلة في استبانة الكترونية، وتم استخدام برنامج Spss v.23 في تحليل النتائج واختبار الفرضيات.

صعوبات الدراسة:

بخصوص الصعوبات التي واجهتنا عند انجاز هذه الدراسة تعود إلى انتشار وباء فيروس كورونا المستجد (COVID-19) نذكر منها:

- صعوبة استعارة الكتب وجمع المراجع ذات الصلة بالموضوع على مستوى مكتبة الكلية مما أدى إلى الاعتماد على الانترنت بشكر كبير.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية نتيجة رفض العديد من المؤسسات إجراء الدراسة فيها.

- صعوبة توزيع الاستبانة الكترونية والوصول إلى جميع عينة الدراسة من موظفي المؤسسة محل الدراسة.

ورغم ذلك حاولنا تجاوز هذه الصعوبات والإحاطة بموضوع البحث
الدراسات السابقة:

1. دراسة نوال شنافي دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري من خلال مساهمة كل مرحلة من مراحل تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري، التعرف على مستوى المهارات السائدة في المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى مستوى الاستفادة من تسيير هذه الأخيرة لدعم وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وتسليط الضوء على كفاءات تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة. وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين تسيير المهارات بمختلف أبعاده وتحسين الأداء البشري بمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).
- وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لتسيير المهارات بأبعاده المختلفة في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة محل الدراسة عند مستوى معنوية (0.05).

2. دراسة فهد بن حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2013.

تهدف هذه الدراسة إلى الاهتمام بتكثيف البرامج التدريبية التخصصية في مجال الجرائم المعلوماتية الحديثة للعاملين في الهيئة، إعداد مدربين من منسوبي الهيئة متخصصين في الجرائم المعلوماتية الحديثة، تطبيق التقويم طويل المدى للبرامج التدريبية التخصصية المقدمة للعاملين. وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج منها:

- البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة تسهم في رفع قدرة المتدربين على استخراج الحقائق واثبات الجرائم المعلوماتية الحديثة بدرجة متوسطة.
- البرامج التدريبية التخصصية المقدمة للهيئة للمتدربين في الهيئة لا تواكب التطور في الجرائم المعلوماتية الحديثة إلا بدرجة قليلة.
- عدم وجود تقويم للبرامج التدريبية التخصصية.
- الحرص على تناسب البرامج التدريبية التخصصية مع تخصصات المتدربين.

3. دراسة سهيل زغدود، العملية التدريبية ودورها في تحسين أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية صناعة الكوابل-بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تنظيم الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008/2007 .

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة التبادلية بين الإدارة ومواردها البشرية من خلال عملية التدريب، مساهمة البرامج التدريبية والمدرّب في رفع كفاءة أداء العامل في المؤسسة، تحسين القدرات العقلية والجسمية للعمل لاكتسابه مهارات جديدة بفضل برامج تدريبية مدروسة جيدا.

وتوصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- يساهم التدريب في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها.
- يؤدي التدريب إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
- يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصناعة أهدافها وتنفيذ سياستها.

4. عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل هادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2008/2007.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الممارسات العلمية في تسيير الأداء الوظيفي، بيان مدى اهتمام الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي والممارسات التي تنمي العلاقات مع المرؤوسين، بالإضافة إلى بيان مدى ارتكاب الرؤساء في المركب لأخطاء تقييم الأداء الوظيفي.

و توصلت هذه الدراسة إلى جملة من النتائج:

- عدم وجود الاهتمام الكافي من جانب الرؤساء في المركب بممارسات تخطيط الأداء الوظيفي للمرؤوسين.
- الرؤساء في المركب لا يولون الممارسات التي عادة ما تنمي العلاقات مع المرؤوسين الاهتمام الكافي.
- وقوع الرؤساء المقيمين بالمركب في عدة أخطاء أثناء تقييمهم لأداء المرؤوسين.

هيكل الدراسة:

- بالرجوع إلى الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية الواردة تم تقسيم الدراسة إلى مقدمة، فصلين، وخاتمة.
- تناولت المقدمة الطرح العام للموضوع.
 - الفصل الأول تضمن مبحثين ليوضح الإطار النظري لكل من المتغير المستقل "التدريب" والمتغير التابع "الأداء الوظيفي"، حيث تناولنا في المبحث الأول الأسس النظرية للتدريب في المؤسسات

من خلال التعريف بالتدريب، أهدافه ومبادئه وأنواعه، بإضافة إلى مراحل العملية التدريبية، أما المبحث الثاني يشمل عموميات حول الأداء الوظيفي وأبعاده مروراً بتقييم الأداء وأهدافه وطرق تحسين الأداء وصولاً إلى دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.

- أما الفصل الثاني كان عبارة عن دراسة حالة بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة للوقوف على واقع التدريب في تحسين الأداء الوظيفي.
- وأخيراً الخاتمة تم ذكر فيها أهم النتائج التي توصلنا إليها وبعض الاقتراحات في هذا الموضوع.

الفصل الأول

الإطار النظري للتدريب

والأداء الوظيفي

مقدمة الفصل:

في عصر يسوده التطور التكنولوجي والتغير المستمر في طبيعة وإجراءات العمل، إذ أنه يشكل للمؤسسة تحديات تواجهها وتؤثر على ارتفاعها، ودون شك فإن التجديد المستمر في التكنولوجيا يجعل الموارد البشرية غير قادرة على أداء الوظائف والمهام الموكلة لها بالفعالية والكفاءة اللازمتين، هذا ما يجعل من المؤسسة أن تقوم بالتخطيط لمواجهة هذه التحديات باستخدام أفضل الأساليب، والتي يتمثل أهمها في التدريب وتنمية الكفاءات البشرية وغيرها من العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، ومن هذا المنطلق تتوجه المؤسسات إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين قدراتهم العلمية والسلوكية، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الجانب النظري للتدريب والأداء الوظيفي من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الأسس النظرية للتدريب في المؤسسات.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: الأسس النظرية للتدريب في المؤسسات

يعتبر التدريب احد أهم الركائز الرئيسية للعملية الإدارية، وهو احد الوظائف الأساسية للموارد البشرية التي توفر مستويات متطورة من القدرات الفاعلة للأداء، فالتدريب له دور فعال في تطوير الكفاءات البشرية مما يساعد على تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة وذلك بأقل تكلفة وأقل جهد وفي فترة زمنية محددة.

المطلب الأول: تعريف وخصائص التدريب

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد عاملة ذات خبرة ومهارة عالية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها في السوق، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كنشاط أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب مهارات جديدة.

الفرع الأول: تعريف التدريب

لقد اختلف الكتاب والباحثون حول تعريف التدريب، إلا أن تعريفاتهم متفقة على الركائز الأساسية لعملية التدريب.

سنتناول في هذا الإطار بعض التعاريف الخاصة بالتدريب ونوجزها فيمايلي:

التدريب هو تلك الجهود المنظمة والمخطط لها لتزويد المتدربين بمهارات ومعارف وخبرات متجددة وتستهدف إحداث تغييرات ايجابية مستمرة في خبرات واتجاهاتهم وسلوكهم من اجل تطوير كفاية أدائهم (الطعاني، 2013، صفحة 17).

كما عرفه صلاح الدين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم (صلاح الدين، 2006، صفحة 88).

كما أشار اليه فليبو في كتابه مبادئ إدارة الأفراد على أنه: العملية التي من خلالها تزود العاملين بالمعرفة أو المهارات للأداء وتنفيذ عمل معين (Filippo, 1976, p. 3).

وبرأي عقيلي هو: عمل مخطط يتكون من مجموعة من برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم (عقيلي، 2005، صفحة 438)

أما أحمد عرفه على أنه نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية للأفراد العاملين لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة بأعلى كفاءة ممكنة (احمد، 2000، صفحة 250).

إضافة إلى ذلك فالتدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من اجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسساتهم و بيئتها (حسونة، 2010، صفحة 172).

كما عرف على أنه تلك العملية المنتظمة التي من خلالها يتم تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة وتحسين فاعليتهم وأدائهم (السالم، 2009، صفحة 130).

إضافة إلى ذلك فالتدريب هو نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أدائهم في العمل (صلاح الدين، 2006، صفحة 69).

كما يقصد بالتدريب الجهود الهادفة لتزويد المستفيد بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل وتنمية وتطوير ما لديه من خبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل (لوي و بطرس، 2008، صفحة 154).

بناء على ما تقدم من التعاريف، يمكن استنتاج تعريف للتدريب:

هو عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية مخططة لكسب المعارف والمهارات، والكفاءات الهامة والضرورية، للقيام بأداء الوظائف الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة المرجوة.

الفرع الثاني: خصائص التدريب

إن لعملية التدريب العديد من الخصائص التي يتميز بها نذكر منها (حسونة، 2010، صفحة 137):

1. التدريب وسيلة إلى غاية محددة وليس غاية بحد ذاتها.
2. يقوم التدريب على أساس التخطيط والتنظيم.
3. تختلف طبيعة التدريب من مؤسسة إلى أخرى حسب طبيعة النشاط وطبيعة الوظيفة.
4. التدريب نشاط ضروري ومستمر، وليس كمالياً وحدد بفترة زمنية معينة.
5. التدريب نظام متكامل ومتجانس.
6. التدريب نشاط إداري وفني.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التدريب

إن التدريب يؤدي دوراً مهماً وأساسياً بالنسبة للفرد والمؤسسة على حد سواء، من خلال مساهمته في تطوير الأفراد العاملين، كما يهدف إلى النهوض بالعنصر البشري العامل وإعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره و أداء مهامه بكفاءة عالية .

الفرع الأول: أهمية التدريب

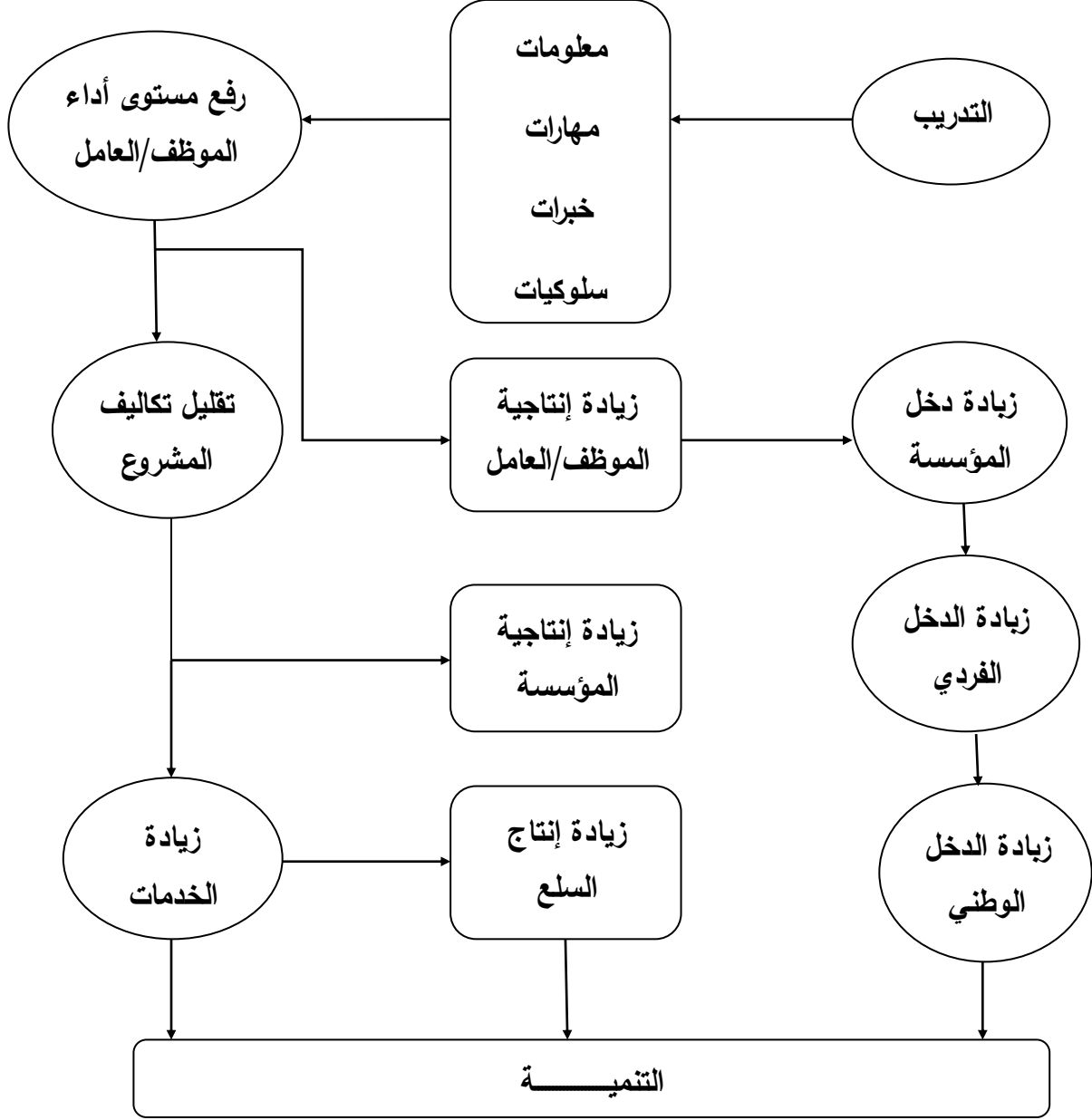
يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعاً محورياً، ما له من أهمية بالغة سواء للفرد أو المؤسسة، وتتمثل أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة فيما يلي:

أولاً: أهمية التدريب للمؤسسة: تتمثل أهمية التدريب للمؤسسة في (الطائي، مؤيد، و العبادي، 2006، الصفحات 273-274):

1. إزالة ومعالجة نقاط الضعف للأداء سواء كان ذلك الأداء حالي أو الأداء المستقبلي المتوقع.
2. تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المؤسسة.
3. التدريب يمكن المؤسسة من حل مشاكلها واتخاذ قراراتها بفاعلية أكثر.
4. يساعد في تجديد وإثراء المعلومات التي تحتاجها المؤسسة لصياغة أهدافها وتنفيذ سياساتها.

5. يساعد في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية.
 6. يساهم في ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة.
 7. يؤدي إلى تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية.
 8. يساعد في خلق اتجاهات ايجابية داخلية وخارجية، والعمل على تنميتها نحو تحقيق الربح.
 9. يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية مما يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة.
 10. يساهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي و ذلك بهدف تطوير برامجها و إمكانياتها.
- ثانيا: أهمية التدريب للأفراد العاملين:** تتمثل أهمية التدريب للأفراد العاملين في (سالم، 2009، صفحة 273):
1. مساعدة الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بيئة العمل.
 2. مساعدة العاملين على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المؤسسة وبالتالي تحسين معنوياتهم.
 3. يقدم للأفراد معلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
 4. يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
 5. يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
 6. تنمية الاستعداد لتقبل مهام ومسؤوليات جديدة.
 7. يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
 8. يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص لها .
- ثالثا: أهمية في تطوير العلاقات الإنسانية:** يمكن تلخيصها فيمايلي (الطائي، مؤيد، و العبادي، 2006، صفحة 274):
1. تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين.
 2. تمتين العلاقة وتوثيقها بين الإدارة والأفراد العاملين لديها.
 3. يساهم في تنمية وتطوير عملية التوجيه الذاتي لخدمة المؤسسة.
 4. تطوير إمكانيات الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة في المؤسسة.

الشكل رقم 01: أهمية التدريب



المصدر: مدحت محمد ابو نصر، ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر، مصر، 2008، ص 60.

الفرع الثاني: أهداف التدريب

إن هدف التدريب ليس فقط توفير الخبرات والمهارات للأفراد، ولكن تنمية الرغبة في استخدام قدراتهم بدرجة أفضل، ومن ذلك يمكن القول أن رسالة التدريب تتبلور في تحقيق الأهداف التالية (محمد و صلاح الدين، 2010، صفحة 11):

1. ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة، وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء، وبين الأداء الفعلي للعاملين وترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء العمل.
2. توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجه كما ونوعاً، من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياسته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
3. رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة مهاراتهم في أداء العمل واهتمامهم به.
4. زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.
5. رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني، ويتربط عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.
6. الإسهام في إحداث التوازن النوعي والعددي لهيكل العمالة وخاصة في حالة الفائض، فمن خلال التدريب التحويلي يمكن تأهيل الفائض لتخصص آخر يسد العجز في تقليل زمن أداء الخدمة في المؤسسات الخدمية وتحسين أساليب التعامل مع الجمهور، مما يؤدي إلى رفع درجة رضا العملاء عن الخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويدعم مركزها التنافسي، ويحسن صورتها في أذهان الناس.

المطلب الثالث: مبادئ وأنواع التدريب

كما هو معلوم فإن التدريب يعد احد أهم وسائل التطور والنجاح، لكن لا يتحقق إلا إذا قام على مبادئ وأسس صحيحة، واختيار المؤسسة ما يناسبها من أنواع التدريب حسب طبيعة وتركيبه مواردها البشرية والإمكانات المادية والمالية المتوفرة .

الفرع الأول: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة، وهي على الآتي (بخوش، 2015، الصفحات 27-28) :

1. الشمول: يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم، الاتجاهات، المعارف، المهارات...) كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية من المؤسسة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.
2. الاستمرارية: يجب على مسؤولي التدريب في مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات.
3. المسؤولية: التدريب مسؤولية كل مدرب.

4. **التدريب نظام متكامل:** يقصد به بان التدريب شأنه شأن أي نظام له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.
 5. **ديناميكية ومرونة التدريب:** هذا المبدأ هو من أهم ما يجب تعزيزه في أذهان القائمين على عملية التدريب في المؤسسات وعليه تبنى بان التدريب نشاط متجدد وليس نشاط جامدا بل يجب تطويره ليتلاءم مع المتغيرات الحاصلة في المؤسسة و خارجها.
 6. **التدرج والتفرد في التدريب:** يقصد بتدرج التدريب تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم والتطبيق.
 7. **مبدأ العائد والتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منها.
 - بالإضافة إلى العناصر المذكورة أعلاه توجد مجموعة من المبادئ المتمثلة في (مراكشي، 2005، صفحة 140):
 8. **التدريب الهادف:** أي رسم سياسة التدريب بحيث تحقق أهداف معينة متفق عليها ومحددة بدقة، أن يكون واقعا يتم وفق لاحتياجات تدريبية واقعية وبطريقة فعالة تكسب الفرد المهارات والخبرات اللازمة بمواجهة أعباء العمل الذي يقوم به.
 9. **التدريب نشاط إداري وفني:** التدريب باعتباره عملا إداريا ينبغي أن تتوفر فيه مقومات العمل الإداري الكفاء ومنها وضوح الأهداف والسياسات توازن الخطط والبرامج وتوافر الموارد المادية والبشرية و أخيرا توافر الرقابة المستمرة كذلك يعتبر التدريب عمل فني يحتاج إلى خبرات متخصصة وأهمها خبرة تخصصية في تحديد الاحتياجات التدريبية وإعداد المناهج والمواد العلمية وأيضا خبرة في تنفيذ البرامج التدريبية ومتابعتها وتقييمها.
 10. **الشرعية:** أي أن التدريب لا يخرج عن نطاق الأنظمة والقوانين المعمول بها في المؤسسة.
 11. **المنطقية:** أي يجب تحديد الاحتياجات بكل واقعية ومنطقية.
 12. **القياس:** بمعنى أن أهداف التدريب يمكن قياسها.
 13. **المشاركة:** من اجل إنجاح العملية التدريبية يجب أن تبنى على المشاركة بين كل المعنيين بالأمر وخاصة المدربين والمتدربين.
- الفرع الثاني: أنواع التدريب**
- ينقسم التدريب إلى عدة أنواع، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم و من أهم هذه التقسيمات كمايلي:

أولاً: أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف: وتتمثل في (ماهر، 2004، الصفحات 458-460):

1. توجيه الموظف الجديد: يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد، وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة.
2. التدريب أثناء العمل: ترغب المؤسسات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب، يعاب على هذا النوع من التدريب انه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به.
3. التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة: حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد خاصة عند إدراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك.
4. التدريب بغرض الترقية والنقل: تعني الترقية والنقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد في الوظيفة التي سيرقى أو سينتقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف.
5. التدريب للتهيئة للمعاش: في المؤسسات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية.

ثانياً: أنواع التدريب حسب عدد الأفراد: يتمثل في نوعين (بوشارب، 2019/2018، صفحة 22):

1. التدريب الفردي: يقصد به تدريب كل موظف أو كل فرد على حده وغالباً ما يكون التدريب في نفس مكان عمل الفرد أثناء أداءه لمهامه وبإشراف رئيسه المباشر ويستخدم دائماً في تدريب الموظف الجديد في التعيين أو الموظف المنقول من عمل أو وظيفة إلى عمل جديد أو وظيفة جديدة و من مزاياه يعتبر تدريباً في ظرف واقعي وفي مكان العمل الطبيعي ومباشرة على مهام الوظيفة المطلوبة فنياً آلات أو إدارياً مهام مكتبية.
2. التدريب الجماعي: يقصد به تدريب مجموعة من الأفراد وقد يتم في مكان العمل أو خارجي.

ثالثاً: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: المتمثلة في (ماهر، 2004، الصفحات 224-225):

1. التدريب المهني والفني: يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية.
2. التدريب التخصصي: يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.
3. التدريب الإداري: يتضمن هذا النوع من التدريب، المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط، تنظيم، رقابة، اتخاذ القرارات، توجيه، قيادة، تحفيز، إدارة جماعات العمل التنسيق والاتصال.

رابعاً: أنواع التدريب حسب المكان: تتمثل أنواع التدريب حسب المكان في (ماهر، 2004، الصفحات 226-227):

1. **التدريب داخل المؤسسة:** وهو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة، ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل.

2. **التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزءاً من نشاطها التدريبي خارج المؤسسة، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج المؤسسة وربما خارج الدولة.

خامساً: أنواع التدريب حسب وقت التنفيذ: وتتمثل في (بوشارب، 2019/2018، صفحة 23):

1. **التدريب قبل الخدمة:** يشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك فيها العامل قبل ممارسة وظيفته، ويستهدف إعداد الفرد وتهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.

2. **التدريب بعد الخدمة:** يهدف إلى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف إلى اكتساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

سادساً: أنواع التدريب حسب الهدف: تنقسم إلى ثلاثة أنواع نذكرها على النحو الآتي (بوشارب، 2019/2018، صفحة 23):

1. **تدريب المهارات:** يهدف إلى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.

2. **التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات):** يهدف إلى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.

3. **التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد:** يهدف إلى تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري.

المطلب الرابع: مراحل عملية التدريب

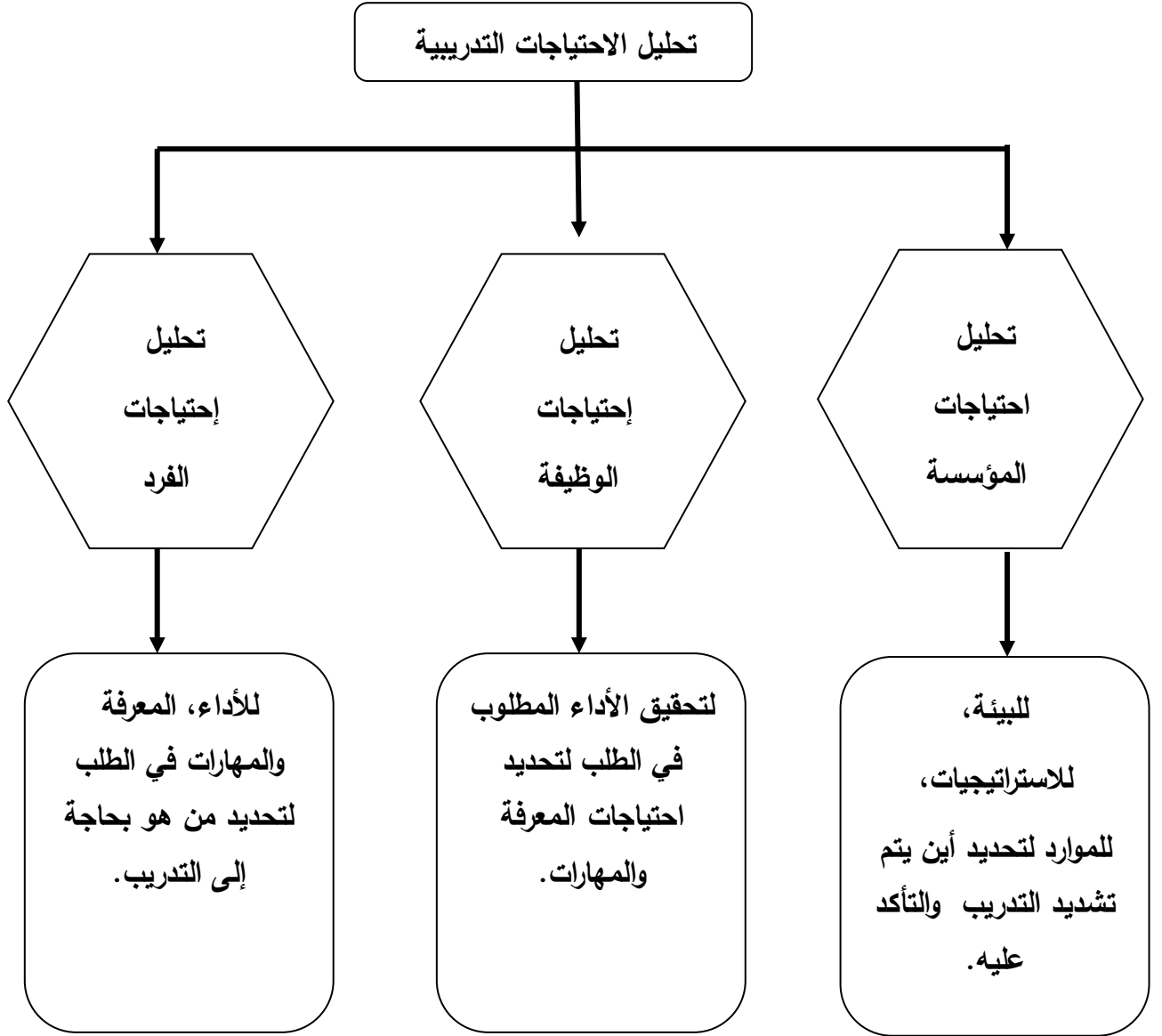
إن التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات عملية مدروسة، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتم على أربعة مراحل مهمة المتمثلة في:

المرحلة الأولى: تحديد الاحتياجات التدريبية

يمثل تحديد الاحتياجات التدريبية نقطة بداية عملية تدريب العاملين داخل المؤسسة، التي إذا ما تمت بشكل دقيق فإن باقي المراحل تحقق الهدف منها بشكل كبير، وتركز هذه المرحلة بصفة خاصة على تحديد القدرات والمهارات التي يجب تلمينها لدى الأفراد حتى يمكن زيادة الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة (زايد، 2003، صفحة 297). يمكن القول أن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على مستويات ثلاثة وهي (عبد الباري و الصباغ، 2008، صفحة 317) :

1. **مستوى المؤسسة:** أو ما يسمى "بتحليل النظم" وعلى هذا المستوى فإننا نسأل السؤال التالي: أين توجد الحاجة إلى التدريب في المؤسسة هل هو في دائرة معينة كالإنتاج أو التسويق مثلا أو في مجموعة من العاملين كالمحاسبين مثلا؟
2. **مستوى الوظيفة:** أو ما يسمى "بتحليل العمل" وهنا نسأل السؤال التالي: ما المعارف و المهارات والاتجاهات التي تتطلبها وظيفة من الوظائف كوظيفة مدرب أو محلل مالي مثلا؟ وهنا نستعين بالتحليل الوظيفي لتقدير الحاجة التدريبية، أي ننظر إلى الوصف الوظيفي ومواصفات الوظيفة.
3. **مستوى الأفراد:** وهنا يسأل السؤال التالي: من هم الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب في المنظمة؟ وما المعارف والاتجاهات التي تحتاج إلى التنمية والتطوير لديهم؟

الشكل رقم 02: تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: يوسف حجيم الطائي، مؤيد عب المحسن الفضل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، صفحة 300.

المرحلة الثانية: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والتي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، فهي ليست سهلة فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والجيد لذلك البرنامج، وأهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي (موسي، 2015/2014، صفحة 17):

1. تحديد الاحتياجات التدريبية.
 2. تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.
 3. وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية.
 4. اختيار الأساليب التدريبية.
 5. تهيئة التسهيلات التدريبية الأخرى.
 6. استقطاب المشاركين.
 7. إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.
 8. إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي.
- اختيار المتدربين يتكون من (المدرّب المحاضر، المدرّب القائد، المدرّب التطبيقي، المدرّب النفسي).

المرحلة الثالثة: تنفيذ البرنامج التدريبي

1. **مرحلة التنفيذ** هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جداً، إذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) وينعكس فشلها أو نجاحها سلباً أو إيجاباً على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم (بوعريوة، 2007، صفحة 38).

2. إن تنفيذ البرنامج يعتمد على عدة عوامل منها: قدرة المنسق والمدرّبين، نوعية المدرّبين، الظروف المادية وغير المادية المحيطة ببرنامج التدريب، نوعية البرنامج التدريبي كأن يكون برنامجاً للقيادات الإدارية العليا، أو الوسطى أو لتدريب المدرّبين، أو برامج ذات طابع فني في المحاسبة، أو المالية أو غير ذلك (بودية وبن زيدان، 2012، صفحة 11).

3. بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج، فإن البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي، أو قد تكون البرامج قد صممت من قبل جهة أخرى، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه، يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين، يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها، كما يتم تنفيذ البرنامج التدريبي إما داخل المؤسسة أو خارجها (موسي، 2015/2014، صفحة 18).

المرحلة الرابعة: تقييم البرنامج التدريبي

تعرف على أنها تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة وفعالية البرامج والاستراتيجيات التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها المرسومة، كما تقاس بها كفاءة المتدربين ومدى نجاح التدريب، كما تقاس كذلك كفاءة المدربين أو المشرفين على العملية التدريبية، وتهدف عملية التقييم إلى (حمول و بودي، 2012، الصفحات 5-6):

1. معرفة نقاط القوة وتنميتها ونقاط الضعف وتفاديها في البرامج والاستراتيجيات التدريبية المستقبلية.

2. تحديد مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي.

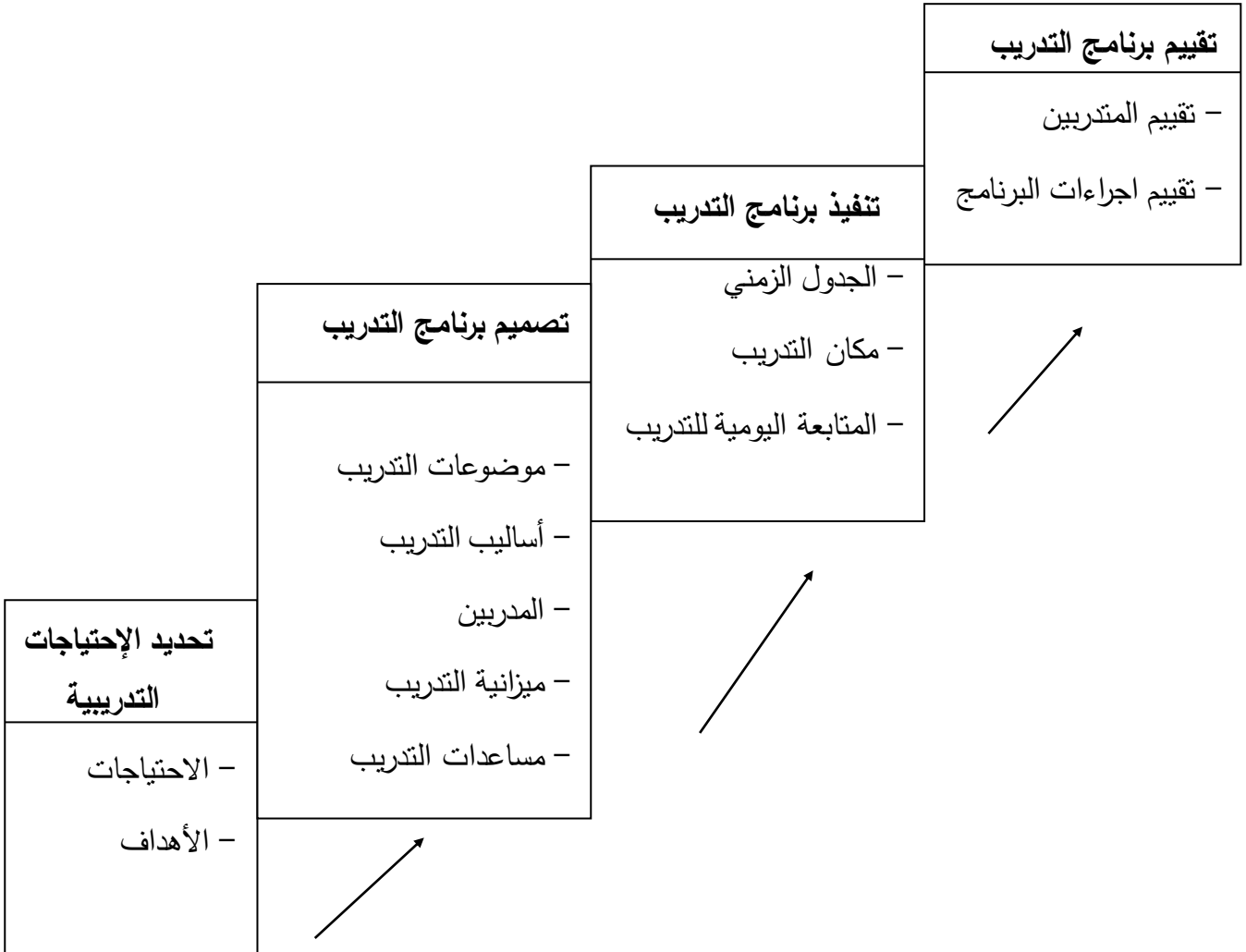
3. قياس كفاءة عناصر العملية التدريبية من مدرب ومتدرب ووسائل وأساليب التدريب.

4. تقرير إمكانية الاستمرار في البرنامج أو الإستراتيجية أو تغييرها.

5. تحسين برامج التدريب و تطويرها.

إن فعالية البرامج التدريبية لا تحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، و إنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وعلى استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فمن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها (بوعريوة، 2007، صفحة 40).

الشكل رقم 03: مراحل التدريب



المصدر: برحومة عبد الحميد، طلال زغبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات، الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، يومي 21 و22 فيفري 2012، ص6.

المبحث الثاني: عموميات حول الأداء الوظيفي

يعد الأداء الوظيفي من بين أكثر المجالات التي لاقى اهتمام من طرف الباحثين خاصة في مجال الإدارة، نظرا لاهتمام المؤسسة بالعنصر البشري الذي يؤدي بها إلى تحقيق أسى أهدافها، واعتبار الأداء مؤشر يستدل به في نجاح أو فشل المؤسسة على تحقيق الأهداف المخطط لها مسبقا، فالأداء يعتبر من أهم الموضوعات التي تحدد درجة تطور وتنظيم الاقتصاد بصفة عامة وتطوير وزيادة كفاءة المؤسسات بصفة خاصة.

المطلب الأول: مفهوم ومحددات وأبعاد الأداء الوظيفي

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المؤسسات في تحقيق أهدافها ومن هنا زادت الاهتمامات الفكرية بإدارة الموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي لان نجاح أي مؤسسة مرتبط بمستوى أداء أفرادها.

الفرع الأول: مفهوم ومحددات الأداء الوظيفي

ولان نجاح المؤسسة مبنى على أداءها خاصة الأداء الوظيفي لذا يجب التطرق لمفهومه ومحدداته.

أولا: مفهوم الأداء الوظيفي

هناك العديد من التعاريف التي تناولت مفهوم الأداء، نظرا لتعدد الكتابات والأبحاث، لهذا سنحاول إعطاء عدة تعاريف توضح مفهوم الأداء بصفة عامة والأداء الوظيفي بصفة خاصة:

يعرف الأداء الوظيفي على انه: تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها إدارة المؤسسة، أو الجهود التي ترتبط وظيفته بها، يعني النتائج التي يحققها الموظف للمؤسسة (حمداوي و بخوش، 2012، صفحة 150).

كما يعرف أيضا على أنه: السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المؤسسة (خناق، 2005، صفحة 218).

كما عرفه المير بأنه: نشاط يمكن الموظف من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود المفروضة على الاستخدام المعقول للموارد المتاحة (المير، 1995، صفحة 2013).

يشير الأداء الوظيفي أحيانا إلى سلوك الموظف للإفصاح عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من جانب إدارة المؤسسة بما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب (خناق، 2005، صفحة 36).

كما عرفته هاينز (Haynes) بأنه: الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال في المؤسسة (راشد، 2016، صفحة 208).

عموما يتجلى الأداء الوظيفي من خلال قدرة الأفراد على انجاز المهام الموكلة لهم، وما يتطلبه ذلك من معارف ومهارات وقدرات الأفراد، لذلك نجد ارتباطا كبير بين الأداء والأداء الوظيفي، فمن الباحثين **thomas Gilbert** من اعتبر أن مصطلح الأداء لا يجوز الخلط بينه وبين السلوك، والانجاز، ذلك إن السلوك (Behavior) هو ما يقوم به الأفراد من أعمال في المؤسسة التي يعملون فيها، أما الانجاز (accomplishment) فهو ما يبقى من اثر والنتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، أي انه مخرج أو نتاج أو نتائج (محصلة)، أما الأداء الوظيفي فهو التفاعل بين السلوك والانجاز وانه محصلة السلوك والنتائج التي تحققت معا (الزهراني، 2007، صفحة 94).

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن الأداء الوظيفي هو الناتج الفعلي للجهد المبذول من قبل الفرد، والمرأة التي تعكس وضع المؤسسة، وبتالي تحقيق الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية.

ثانيا: محددات الأداء الوظيفي

يمكن النظر إلى الأداء على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين كل من : الجهد، القدرات، إدراك الدور (المهام)، ومنه نتطرق إلى هذه العناصر كمايلي (حسن، 2002، صفحة 210):

- 1. الجهد:** كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم لبذل جهد محدد، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.
- 2. القدرات:** عبارة عن مجموعة من الخصائص والمهارات الشخصية، وهي نوعان القدرات المكتسبة والتي تلعب فيها البيئة والزمن دورا في تكوينها وصقلها، وهي أيضا تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب، ثانيا القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمية كبنية الجسم واللياقة، القدرات الحركية وحدة البصر والسمع.
- 3. إدراك الدور:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

الفرع الثاني: أبعاد الأداء الوظيفي

رغم التباين في وجهات نظر الباحثين بشأن أبعاد الأداء الوظيفي والمعايير التي يحتكم إليها لتعددتها وصعوبة ضبطها من جهة، ومن جهة أخرى ما تهدف إليه دراسة كل باحث وتوجهها، فمنهم من ركز على عناصر الأداء، ومنهم من اخذ بالمعايير النوعية (السلوكية) ومنهم من دمج بين الاثنين معا، وعليه نذكر الأبعاد التالية:

1. المواظبة والمثابرة على العمل: إن المواظبة والمثابرة على العمل تأتي من التزام الفرد اتجاه عمله، فالالتزام هو حالة نفسية للفرد ورغبة فيه في بذل الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة (خناق، 2005، صفحة 40). حيث أن المواظبة تعبر عن درجة محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف إلى ومن العمل، والمثابرة هي الجدية والتفاني في العمل الموكل للفرد وقدرته على تحمل مسؤولية العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة الفرد للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين والمسؤولين لتقييم نتائجه فيما بعد (عساف، 2003، صفحة 58).

وتمكن أهمية المواظبة على العمل والمثابرة فيه في كونها عامل مهم في خلق الحماس والجد في العمل باعتبارها عامل من عوامل الانضباط الداخلي الموجهة لسلوك الأفراد وزيادة التزامه بأدائه كاملاً (الهيبي، 2005، صفحة 26).

2. الدقة والجودة في الانجاز: مما لا شك فيه أن المؤسسة تسعى إلى تحسين الأداء باستمرار من خلال التحسين في جودة منتجاتها لما تحققة الجودة من مزايا متعددة كإخفاض التكاليف، عدم تكرار الأعمال والوقوع في أخطاء أقل، معدلات تأخر أقل إضافة إلى الاستغلال الأمثل للوقت وهو ما يؤدي إلى تحسين الأداء في المحصلة النهائية، والجودة حسب (Juran Gryna 1980) هي ملائمة الاستخدام التي تقود إلى تحسين الأداء نتيجة مطابقة معايير ومواصفات محددة مسبقاً والجودة هنا تعبر عن مستوى أداء العامل وما يدركه الفرد من عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة ومهارات وبراعة وقدرة على القيام بالعمل دون الوقوع في الأخطاء. بعبارة أخرى الجودة هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة إتقان العامل لعمله ودقته ومدى سلامة إنتاجه والتحرر من الأخطاء ويجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيات المتاحة (المانع، 2006، صفحة 73).

3. التحفيز: التحفيز ظاهرة معقدة تناولها العديد من الباحثين أمثال Maslow, Herzberg, Mc Gregor وغيرهم من الذين اهتموا بهذه الظاهرة لأنها المحرك الأساسي لسلوك الأفراد، فالتحفيز يساهم في جعل الأفراد يتنافسون لتقديم أفضل ما لديهم ليحصلوا على المكافآت الأفضل، لذا يعرف التحفيز على أنه مجموع الدوافع، الرغبات، الحاجات، والتفصيلات سواء الداخلية أو الخارجية التي تحث الفرد على العمل المناسب، كما عرف كذلك على أنه المحرك الذي يدفع الفرد لإشباع حاجاته ولتحقيق رغباته أو الإجابة عن طلباته التي توجهه (شنافي، 2015، صفحة 162).

4. العمل بروح فريق العمل: يعتبر مفهوم العمل الجماعي مفهوم قديماً، فالإنسان منذ القديم عاش في جماعات لغرض تحقيق منافع شخصية وجماعية، ولتحقيق هذه المنافع كان لابد من العمل الجماعي لتحقيقها، ونجد أن المؤسسات اليوم تقوم على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المسطرة، فلا يمكن للعامل أن يحقق أهداف المؤسسة إلا عن طريق تقسيم تلك الأهداف صغيرة يمكن لكل فرد العمل عليها، ذلك أن فرق العمل هي شكل من أشكال التعاون حيث يتم فيها السماح لكل فرد بالمشاركة في انجاز العمل وأن يجربوا ما لديهم من قدرات

لتحقيق الهدف وتنمية مهاراتهم ومعارفهم وتبقى فاعلية فرق العمل تتوقف على حسن اختيار أعضائه وحسن مشاركتهم (معتوق، 2016/2015، صفحة 53).

المطلب الثاني: تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء يعد بمثابة مراجعة أو متابعة لتقييم سياسات الأفراد، كما أن عملية التقييم تعد أهم الوسائل التي تساعد المؤسسة على تأقلمها مع الظروف المحيطة بها، مما يؤدي إلى تغيير أساليب العمل ومحتواه والمهارات والخصائص الخاصة بالموظفين.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

إن عملية تقييم الأداء مهمة من أدوات إدارة الأفراد فعلاوة على أنها توفر أساسا موضوعيا عادلا للقرارات المتعلقة بالموظفين في استخدامها لحثهم على بذل أقصى جهد وتفاني في العمل، ومن ثم تتيح الاستغلال الأمثل للطاقات البشرية.

أولا: مفهوم تقييم الأداء الوظيفي

هنالك عدة تعاريف لتقييم أداء العاملين، نذكر منها:

تقييم الأداء الوظيفي هو: العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم (عطية، 2012، صفحة 323).

وعرف كذلك أنه عملية إصدار حكم عن أداء وسلوك العاملين في العمل، ويترتب على إصدار الحكم قرارات تتعلق بالاحتفاظ بالعاملين أو ترقيتهم أو نقلهم إلى عمل آخر داخل المنظمة أو خارجها، أو تنزيل درجتهم المالية، أو تدريبهم وتنميتهم أو تأديتهم أو فصلهم والاستغناء عنهم (السعدون، 2013، صفحة 41).

وهو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجها، وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف (بن عيشي، 2006/2005، صفحة 6).

ثانيا: خطوات تقييم الأداء الوظيفي

إن تقييم الأداء لا يتم عشوائيا بل إنه عملية منظمة لها خطواتها ومراحلها التي تؤدي في النهاية إلى التعرف على الأداء الوظيفي، وبالتالي اتخاذ الإجراءات اللازمة إزاء ذلك، وتتمثل هذه الخطوات فيما يلي (الطائي، مؤيد، و العبادي، 2006، الصفحات 237-239):

1. تحديد معايير الأداء: إن بناء المعايير التي بموجبها يتم تقييم أداء العاملين تعتمد على تحليل العمل، فهي إذن تختلف من عمل لآخر، ولا بد في هذه المعايير توافر عدة خصائص نذكر منها:

أ. الثبات: ويقصد به إمكانية القياس، أي إثبات المقياس يضم جانبي الاستقرار والتوافق، فالاستقرار ينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة في أوقات مختلفة ينتج عنها نفس النتائج، أما التوافق فينطوي على أن قياسات المعيار المأخوذة من قبل أفراد مختلفين أو بطرق مختلفة ينجم عنها نتائج متقاربة أو متساوية من شخص لآخر ومن طريقة لأخرى.

ب. التمييز: المعيار الجيد لا بد وأن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي لتقييم أداء العاملين هو تمييز الجهود وذلك لغرض استخدام النتائج المترتبة على هذا التمييز في بناء وتوزيع الأجور وفي ترقية الأفراد وفي تحديد البرامج التدريبية والتطويرية.

ت. القبول: لا بد وأن تكون المعايير المستخدمة في تقييم الأداء مقبولة من طرف الأفراد العاملين، والمعيار المقبول هو الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء للأفراد العاملين.

2. نقل توقعات الأداء إلى العاملين: بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لا بد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا، وماذا يتوقع منهم ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال بطريقتين بحيث يتم نقل المعلومات من المدير إلى المرؤوسين ويتم مناقشتها معهم والتأكد من فهمها وبالتالي لا بد وأن تكون هنالك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى المدير لغرض الاستفهام حول أي الجوانب غير واضحة لديهم.

3. قياس الأداء: تكون بواسطة جمع المعلومات حول الأداء الفعلي (وهناك عدة طرق سنتعرف عليها في الفرع الموالي)

4. مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري: هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة، تعكس الأداء الفعلي للعامل وقناعة العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يتسلمها العاملون تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية وعلى استمرارهم في الأداء المستقبلي، ولذلك لا بد وأن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد الآخرين.

5. مناقشة نتائج التقييم مع العاملين: لا يكفي أن يعرف العاملون نتائج تقييم أدائهم بل يجب أن تكون هنالك مناقشة لكافة الجوانب الايجابية منها والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي لا يدركها العامل وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف

من حدة تأثير النتائج السلبية التي تعكس الأداء السلبي، حيث أن التقييم الصادق يضع المدير في موقف معقد من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أدائهم أكثر مما حدده لهم المقيم.

6. الإجراءات التصحيحية: إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين، الأولى مباشرة وسريعة إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء وإنما فقط محاولة تعديل الأداء ليتطابق مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقتي، أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء فهو الإجراء التصحيح الأساسي يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، ولذلك يتم تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقا وعقلانية من الطريقة الأولى، كما وأنها تعود على المؤسسة بفائدة على المدى الطويل خاصة.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء الوظيفي

تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي في أي مؤسسة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمؤسسة على حد سواء، ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة.

أولا : أهمية تقييم الأداء الوظيفي

تبدي كل المؤسسات أهمية قصوى لعملية تقييم الأداء الوظيفي فمن خلالها يمكن للمؤسسة مايلي

(السعدون، 2013، صفحة 41):

1. يساهم تقييم الأداء الوظيفي في توفير الأساس الموضوعي والعاقل للكثير من أنشطة الموارد البشرية، كالترقية، والنقل، والتحفيز، وغيرها.
2. يعد تقييم الأداء الوظيفي أساسيا وجوهريا لعمليات التطوير الإداري، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق وبالالتفاق مع رئيسه حول الخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته.
3. التأكد من أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة.
4. تحديد الاحتياجات التدريبية، تسمح عملية تقييم أداء العاملين بإظهار بعض نقاط الخلل والضعف في أداء بعض الوظائف وبالتالي توجيه البرامج التدريبية للعمل على تلاقي هذا الضعف عن طريق تزويد الأفراد بالمهارات والمعارف.
5. تنمية كفاءة الرؤساء والعاملين، يساعد التقييم على تعريف كل فرد بمستوى أدائه وأهليته في محل عمله وتحديد الثغرات ونقاط الضعف التي تعترض هذا الأداء بما يما يساعده على تلاقيها مستقبلا.
6. تقييم سياسات الاختيار والتعيين، تساعد عملية تقييم الأداء في التعرف على مستوى الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل في المؤسسة وتحديد مسؤولياتهم العلمية والفنية، وهذا يساعد في الحكم على مدى نجاح سياسات الاختيار والتعيين أو فشلها في توفير الموارد البشرية الملائمة للمؤسسة.

ثانياً: أهداف تقييم الأداء الوظيفي

حيث أن تقييم أداء الوظيفي يشمل العديد من الأهداف أهمها (شنافي، 2015، صفحة 120):

1. التعرف على مستوى أداء الفرد بشكل عملي وموضوعي، وتحديد الأفراد الذين هم بحاجة إلى التدريب، التكوين والتطوير لتحسين كفاءتهم.
 2. تسمح بالتعرف على نقاط قوة ونجاح الفرد في عمله، فإنها تساعد على تطوير مساره الوظيفي ومنحه فرصة الحصول على المكافأة والاستفادة من فرص التقدم.
 3. وسيلة جيدة لزيادة التعارف بين الرئيس ومرؤوسيه والتعاون لرفع الكفاية الإنتاجية، بالإضافة إلى اكتشاف الأفراد ذوي المعارف والمهارات الخاصة والضمنية والتقدير والاعتراف بأصحاب الأداء المتميز.
 4. تمكن عملية تقييم الأداء من تقييم البرامج والحكم على دقة سياسات وأساليب إدارة الموارد البشرية، واتخاذ القرارات المتعلقة بالعامل من ترقية، نقل، تعيين.. الخ.
 5. تطوير الوظائف الموجودة وتسهيل إدخال وظائف جديدة عند الحاجة، وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحية ومن ثم تحديد تكاليف العمل وإمكانية ترشيد الإنتاج.
 6. تعتبر عملية التقييم مقياساً للحكم على سياسة الاختيار والتدريب ومتابعة التطور في مستوى كفاءة المرؤوسين.
- ومن أهم نتائج عملية تقييم الأداء هو زيادة شعور الفرد بالمسؤولية لعلمه بأن أدائه موضع تقييم فيتحسن أدائه و من ثم تتحسن وظائف المؤسسة تدريجياً.

المطلب الثالث: تحسين الأداء الوظيفي

يعتبر تحسين الأداء عملية مهمة ومن أهم مخرجات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال الدور الذي تلعبه داخل المؤسسة، حيث أصبح نجاح هذه الأخيرة مرهون بقدرات عاملها وكفاءتهم وحسن أدائهم لأعمالهم، لذا أصبحت الحاجة إلى تطوير وتحسين الأداء الوظيفي بصورة مستمرة .

الفرع الأول: مفهوم وأهمية تحسين الأداء الوظيفي

يتمثل تحسين الأداء الوظيفي في طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يأخذ تحسين الأداء الوظيفي تعاريف نذكر منها:

عرف تحسين الأداء الوظيفي بأنه: طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها المؤسسة ما، وهي عملية منظمة، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء (النسور، 2012، صفحة 192).

كما عرفه بخاش بأنه: استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى (بخاش، 2017/2016، صفحة 107).
ولتحسين الأداء هناك ثلاثة مداخل رئيسة يمكن بيانها بالاتي (دروش و مصطفى، 2018، الصفحات 100-101):

المدخل الأول: تحسين الموظف

إن تحسين الموظف من أكثر المداخل صعوبة في التغيير، وإذا تم التأكد بعد تحليل الأداء كاملاً بأن الموظف بحاجة إلى تغيير أو تحسين في الأداء فهناك عدة وسائل لإحداث التحسين في أدائه، ألا وهي:

1. التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله ومن ثم تبني موقف إيجابي عن الموظف بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها، والاعتراف بأنه ليس هناك موظف يتصف بالكمال مع إدراك حقيقة أنه لا يمكن القضاء على جميع نواحي القصور والضعف لدى الموظف وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى الموظف من مواهب جديدة وتنميتها.

2. العمل على تحقيق التوازن بين ما يرغب الموظف في عمله وبين ما يؤديه بامتياز، إذ إن وجود علاقة سببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للموظفين بأداء الأعمال التي يرغبون أو يبحثون عن أدائها وهذا يعني توفير الانسجام بين الموظفين واهتماماتهم والعمل الذي ينجز في المنظمة أو الدائرة.

3. الموائمة مع الأهداف الشخصية، حيث يجب أن تكون مجهودات تحسين الأداء مرتبطة ومنسجمة مع اهتمامات وأهداف الموظف والاستفادة منها من خلال إظهار أن التحسين المرغوب في الأداء سوف يساهم في تحقيق هذه الاهتمامات مما يزيد من تحقيق التحسينات المرغوبة للموظف.

المدخل الثاني: تحسين الوظيفة

إن التغيير في مهام الوظيفة يوفر فرصاً لتحسين الأداء إذ تسهم محتويات الوظيفة في تدني مستوى الأداء إذا كانت ذات طابع ممل أو مثبطة للهمم أو إذا كانت تفوق مهارات الموظف أو تحتوي على مهام غير مناسبة أو غير ضرورية، حيث إن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة هي معرفة مدى ضرورة كل مهمة من مهام الوظيفة لاسيما مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها، تكرار أداء مهام خاصة بإدارة معينة بين إدارات أو أقسام داخل المنظمة بسبب عدم ثقة الغدارات والأقسام فيما بينها في أداء المهام على الوجه الصحيح، وعلى ذلك يجب أداء الوظيفة في إطار عناصرها الأساس فقط، ومن وسائل تحسين الوظيفة إتاحة الفرصة للموظفين من وقت لآخر للمشاركة في فرق عمل أو مجموعات مهام أو لجان وتوفير الطرق لهم للمساهمة في حل مشاكل المؤسسة.

المدخل الثالث: تحسين الموقف

إن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصاً للتغيير الذي يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى ملائمة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي ينظم فيها الموظفين ومدى مناسبة ووضوح

خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع أفراد المجتمع المستفيدين من الخدمة.

ثانياً: أهمية تحسين الأداء الوظيفي

يكتسب تحسين الأداء أهمية خاصة حيث يساعد في (بودراع، 2013/2012، الصفحات 95-96):

1. معرفة الفجوة الحاصلة في الأداء وكيفية معالجتها.
2. تصميم وتطوير الخطط الإستراتيجية القائمة.
3. رسم خط واضح للمؤسسة (خارطة للطريق).
4. يعمل على توفير وتكوين وعي للموظفين بأهمية تطوير وتحسين الأداء وبما سيحصلون عليه من فوائد.
5. تعمل على اكتشاف الطريقة المثلى في العمل.

الفرع الثاني: طرق تحسين الأداء الوظيفي

عندما يكون هناك خلل أو حدوث فجوة في أداء الموظفين بالمؤسسة أو في أداء المؤسسة ككل تضطر هذه المؤسسة إلى القيام بما يسمى تحسين الأداء، توجد العديد من الخطوات التي تتبعها المؤسسة لغرض تحسين أداء موظفيها نوضحها في (سلمى، 2017/2016، صفحة 117،119):

1. **تحليل الأداء:** هو أول خطوة تقوم بها المؤسسة حيث تمكننا من معرفة إذا كانت عندنا مشكلة في الأداء واقتراح تحديدها بدقة واقتراح حلول لها إذا أمكن ذلك وتتم هذه العملية من خلال تحليل بيئة العمل و تشمل:
 - أ. **الوضع المرغوب:** ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللائمة لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - ب. **الوضع الحالي الفعلي:** يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعلياً.
 - ت. **عملية القياس:** تأتي بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب والكشف عن الخلل في الأداء وقد يكون هذا الخلل متعلق بالأفراد أو بيئة العمل ومختلف العوائق والنتائج المرغوبة وأهداف الآراء المحددة ووصف محتوى الأداء ومن هنا يجب حل هذا الخلل خصوصاً إذا كان يشكل مشكلة للمؤسسة، أما إذا كانت عن فرصة لتطوير وتحسين الأداء فيجب اقتناصها والهدف من تحليل الأداء هو القضاء على جميع المشاكل الموجودة في المؤسسة.
2. **إيجاد أسباب القصور في الأداء:** وتبدأ بدراسة الأسباب الجذرية التي أدت إلى وجود خلل في الأداء حيث يتم جمع كل المعلومات حول هذا الخلل واختيار الحلول المناسبة ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى ضعف الأداء: قلة التغذية الراجعة عن الأداء، ضعف التحفيز، ضعف في المهارات والمعرفة، معدات واحتياجات غير كافية أو غير ملائمة للعمل، ضعف في التركيز على العملاء والمجتمع والمحيط.

3. التدخلات: وهي الطرق التي تستعملها المؤسسة لمعالجة الخلل الموجود في الأداء وذلك عن طريق إدخال تغييرات معينة أو بإغلاق هذا الخلل نهائياً أو تطوير فرصة ما ويتم اختيار التدخلات المناسبة بطريقة علمية ودقيقة ومنتكاملة وباستخدام جميع العلوم المتاحة كالتدريب، التعليم، التطوير....

وقد يتم وضع مجموعة متنوعة من التدخلات تشمل جوانب متعددة كالتعويضات لترتيب، الرتب، مساعدات العمل... الخ.

4. التنفيذ: بعد أن يتم تعيين التدخلات تأتي مسؤولية الموظفين وهي التطبيق والتنفيذ ولكن طبعا يدعم من الإدارة العليا بتهيئة الظروف البيئية المناسبة بالإضافة إلى الدعم المعنوي.

5. التقييم: الهدف من عملية التقييم هو جمع المعلومات والبيانات عن الأداء وتقييم ما إذا كان العلاج (التدخلات) حقق النتائج المرجوة أم لا وفي حالة عدم النجاح فانه يجب تعديل التدخلات واستخدام البدائل.

المطلب الرابع: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي

تعد الموارد البشرية احد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة وهذا ما يستدعي تدريب الفرد بهدف تحسين أدائه لكي يحقق أهداف المؤسسة، إن من المؤكد أن الأداء البشري يقوم على المهارات التي يكتسبها الفرد فهذه الأخيرة تتطور حسب التغيرات الحاصلة، حيث تتجسد أهمية التدريب في انه يطور وينمي المهارات لدى الفرد حتى يحسن من الأداء الوظيفي ويواكب كل التغيرات الحاصلة.

الفرع الأول: دور التدريب في المواظبة والمثابرة على العمل

للتدريب دور كبير في تطوير قدرات العاملين في العمل والذي نتج عنه قوة التزام وارتباط العاملين بمنظمتهم، حيث نجد أن مشاركة العاملين في البرامج التدريبية الملائمة ينتج عنها تكوين فكرة ايجابية لدى العمال اتجاه عملهم ونحو منظمتهم ما ينعكس في سلوكهم ويزيد من انضباطهم ومواظبتهم ومثابرتهم في العمل، إن تبني ثقافة التدريب من قبل الإدارة العليا في المؤسسة مهمة ليست سهلة تحتاج إلى جهود ليست بالقليلة لإقناع العاملين من اجل تحسين أدائهم وتفوقهم في أعمالهم وبالتالي التزامهم واستمرارهم في العمل بالمؤسسة (شنافي، 2015، صفحة 168).

إن عملية تحديد الاحتياجات التدريبية تمكن الإدارة من تحديد الاحتياجات التدريبية وتمكن الإدارة من تحديد فئة الموظفين المحتاجين للدورات التدريبية وهذا لرفع كفاءتهم وفعاليتهم فتحديد الاحتياجات التدريبية هي الفعل والأسلوب العلمي الذي يساعد على تحديد مجالات التطوير والتنمية في أداء الأفراد ومن هذا وضع الموظفين في المكان المناسب لهم لزيادة شعورهم بان قدراتهم ومهاراتهم تتوافق مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها ما يولد التزامهم أكثر اتجاه أعمالهم وزيادة انضباطهم ومثابرتهم عليها حيث يزيد احترامهم لانجاز الأعمال في الوقت المحدد لأنهم مدفوعين للعمل أكثر، إن اختيار الموظفين للقيام بدورات تدريبية يقضي على الملل الذي يصيب الموظف من جراء الروتين اليومي في العمل وهذا يجعله غير منضبط بالعمل ما ينتج عنه تأخر في الانجاز لينعكس ذلك على مستوى أدائهم، والمؤسسة التي تكون في خطتها الإستراتيجية تطبيق نظام إداري جديد

سيكون من أولويات التدريب لديها تدريب العاملين على هذا النظام الجديد وتأهيلهم للتغيير وهذا ما يدفع بهم أن يحرصوا على الالتزام بالأنظمة والقوانين الجديدة (سملاي، 2004، صفحة 145).

عند تحديد الاحتياجات التدريبية تقوم الإدارة القائمة على تحديد هذه الاحتياجات بتحديد ما يحتاجه الفرد من تدريب بناء على أدائه وخبراته ونقاط الضعف لديه، هذا التحليل يعتمد على نتائج تقييم الأداء الدوري للموظفين وعلى أخطاء الموظف خلال الفترة السابقة وهذا ما يجعله أكثر مواظبة ومثابرة على العمل.

الفرع الثاني: دور التدريب في زيادة الدقة والجودة في انجاز العمل

إن الميزة التنافسية للمؤسسات تبين أنها مرتبطة بقدرة المؤسسة على استغلال مواردها الداخلية التي تعد المهارات احد عناصرها الأساسية التي تقود على الجودة لتحسين الأداء، إن هذه الأخيرة يتم تنميتها و تطويرها عن طريق التدريب أو البرامج التدريبية، لذا أصبح الاهتمام بالجودة والبحث عن تحسين النوعية أكثر من ضروريا نظرا للمنافسة القوية بين المؤسسات لتعتمد المؤسسة على تدريب موظفيها وتنمية مهاراتهم كأسلوب يمكنها من تحسين الأداء الذي تطمح إليه لتحقيق أهدافها.

التدريب يجعل الموظف يهتم أكثر بانجاز مهامه وفقا للمعايير المحددة وباستغلال امثل للموارد المتاحة كما هناك جو من التنافس بين الموظفين لتقديم أفكار ومقترحات جديدة يكتسبها الموظف من خلال تلك الدورات التدريبية وبدوره يقوم بتبادل أفكاره الجديدة والمعارف مع الزملاء، فهو يرى انه أصبح يمتلك معارف ومهارات وقدرات تجعله يقوم بانجاز أعماله بدقة وجودة عالية لشعوره بالمسؤولية والالتزام تجاه عمله (شنافي، 2015، صفحة 171).

يعتبر التدريب من الوسائل الهامة لتحقيق التوافق والتلاؤم بين مهارات الفرد ومنصبه ما يعني زيادة القدرة على الانجاز بدقة وجودة عالية تسمح بتقليل التكاليف وزيادة الإنتاجية وبالتالي تحسين في أداء العاملين.

الفرع الثالث: دور التدريب في تحفيز العاملين

إن إقامة دورات تدريبية يشكل دوري ومستمر وبشكل متنوع من حيث البرامج التدريبية والمواضيع المقترحة يعد تحفيز للموظف، حيث أن التدريب وسيلة ناجحة تساعد الموظفين على اكتشاف مواهب مخفية يمتلكونها ويتم إظهارها من خلال التدريب وفي نفس الوقت يتمكن من اكتساب مهارات جديدة مما يساعد على تحفيز وتشويق الموظف للعمل، بحيث يجب على المؤسسة توفير بيئة عمل محفزة على الإبداع، التجديد، الابتكار وتقبل التغيير الهادف لتفجير طاقتها وقدراتها الإستراتيجية وتوظيف معارفها الكامنة وهو ما يقود انجاز الأعمال بدقة وجودة عالية تساهم في تحسين الأداء واستفادة الموظف من دورات تدريبية هذا الأمر يروونه تحفيز لهم ويجعلهم بنفسية ومعنويات عالية (مقدود، 2008/2007، صفحة 42).

الفرع الرابع: دور التدريب في العمل بروح فريق العمل

العمل الجماعي أو العمل بروح فريق العمل يساعد على الاحتكاك بين الموظفين، وخلق نوع من العلاقات الاجتماعية ونوع من التآلف فيما بينهم، ومن ثم تبادل المعارف والمعلومات والخبرات من خلال التواصل والاتصال المستمر، وكذا تقديم النصائح والانتقادات البناءة التي تساعد الفرد على تطوير نفسه.

الدورات التدريبية التي يستفيد منها الموظفين والتي تنظم في أفواج تضم جميع فئات الموظفين باختلاف أعمارهم، مستوياتهم، مؤهلاتهم وخبراتهم... هذا التنوع في صفات وخصائص الموظفين، يخلق مزيج رائع، فلكل خصوصياته وأفكاره ووجهة نظره وغيرها من المميزات، وهذه الدورات التدريبية فرصة للاختلاط فيما بينهم وفرصة لتبادل الأفكار والآراء والمهارات المختلفة، ومن هنا تظهر الأفكار الدفينة وتقترب الأبعاد وتصبح هناك علاقة جيدة تربط الموظفين فيما بينهم في شكل فريق عمل متكامل (هروم، 2008/2007، صفحة 133).

إن عمليات التدريب تساعد في تكوين فرق العمل وتساعد الأفراد في تحقيق الانسجام والتوافق والتعاون بينهم لتنشأ ثقة متبادلة تزيد من تماسك الفريق وتوجه جهوده نحو العمل أكثر لتحسين الأداء الجماعي ولأن المؤسسة تبحث دائما عن أفراد قادرين على الابتكار، المبادرة، مواجهة مختلف الوضعيات التي تصادفهم قادرين على التعاون فيما بينهم لإنشاء قيمة للمؤسسة، شرط إعطائهم الفرصة لإبراز مساهمتهم ومساعدتهم في تطوير مهاراتهم للوصول إلى التعلم المستمر الذي يمكنهم من تحسين معارفهم، ممارساتهم وتغيير أنماطهم السلوكية.

يمكن التدريب من تحقيق بناء جماعي للمهارات الفردية ووضعها في فريق عمل واحد لتكوين مهارات جماعية تتميز بالانسجام حيث يختار المسيرون الأفراد بناء على قدرتهم على القيام بالمهام الموكلة إليهم وأهم شي أن يكونوا متشبعين بثقافة العمل الجماعي ليكون انضمامهم للفريق فعال وأساسيا.

خلاصة الفصل:

تواجه المؤسسات بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة عديد من التحديات التي تتطلب التغيير السريع للتكيف مع المتغيرات البيئية المختلفة، لذا تسعى كل المؤسسات الاقتصادية دون استثناء إلى تحسين أدائها والارتفاع به، من أجل تحقيق النمو والاستمرار، وعلى هذا الأساس فإن تدريب وتطوير الموارد البشرية تلقى اهتمام متزايد باعتباره وسيلة فعالة بإمكان المؤسسات استخدامها من أجل تجديد حيويتها باستمرار وجعلها قادرة على مواجهة التحديات، حيث يعد التدريب نشاطاً مستمراً يحتاج إليه جميع العاملين في المؤسسة، إذ لا يقتصر على موظف دون آخر أو وظيفة دون أخرى، لأن التدريب لا يهتم المؤسسة لوحدها بل كذلك يعني الفائدة على الأفراد العاملين فيها، ومن هنا يبدأ الاهتمام بالعنصر البشري وذلك بالاهتمام بأدائهم وكفاءتهم، وتعمل المؤسسة على صقل المهارات والقدرات لدى عمالها و اعتبارهم مورداً لتحقيق مستويات عالية من الأداء، وهذا بمعرفة المستوى الفعلي لأدائهم والتركيز على تحقيق التميز في الأداء.

الفصل الثاني

دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي،
الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-
بسكرة-

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بمتغيري البحث حول التدريب والأداء الوظيفي، سنتعرض في هذا الفصل إلى الدراسة التطبيقية لاختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، حيث وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- كمؤسسة خدماتية لتطبيق الدراسة عليها لكونها من المؤسسات الوطنية البارزة ولها شأن في تطوير اقتصاد البلاد في الوقت الحالي، حيث تم الاعتماد على استبانة الكترونية في جمع المعلومات من طرف الموظفين. وسنتطرق من خلال هذا الفصل إلى ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة-

تحتل المؤسسة اليوم دورا هاما في الحياة الاقتصادية والاجتماعية، حيث تعد المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات والتي تحولت فيما بعد إلى اتصالات الجزائر والتي تنشط في مجال اتصالات السلكية واللاسلكية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

نتناول من خلال هذا المطلب تقديم نظرة شاملة لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الفرع الأول: نشأة و تطور مؤسسة اتصالات الجزائر¹

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد و المواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة " بريد الجزائر " ثانيهما بالاتصالات متمثلة في " اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات (Very Small Aperture Terminal **VSAT**) وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم.

نص القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت الاتصالات الجزائرية مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال

¹ الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ التصفح:

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى فاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، وبمجرد على إثبات وجودها في عالم حيث المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر¹

تعد مؤسسة عمومية اقتصادية تحت شكل قانوني مؤسسة ذات أسهم SPA، تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر"، وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم: 11 ماي 2002 المقدر ب 61.275.180.000 دج، تحت رقم 02B 0018083، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة الطريق الوطني رقم: 05 الديار الخمس-المحمدية، تنشط في سوق الشبكة و خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، وتعتبر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و الانترنت ADSL، و لها وحدات عبر تراب الوطن، سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

وضعت عدة بنود ضمن رسالة مؤسسة اتصالات الجزائر وهي:²

- تنمية عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل توصيلها لعدد أكبر من المستعملين خصوصا في المناطق النائية.
- تنمية نوعية الخدمات والمجموعة المعروضة والتي تجعل من خدمات الاتصالات أكثر تنافسية.
- المساهمة في تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لتكون موثوقة ومتصلة بالمعلوماتية فائقة السرعة.

¹ الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ التصفح:

2020/08/21، ساعة التصفح 18:40

² وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر بسكرة

تعتمد اتصالات الجزائر إلى إثبات وجودها من خلال توسعها و فتح مراكز لها عبر ولايات الوطن، وهذا من خلال لامركزية السلطة واعتمدت اتصالات الجزائر على إنشاء مديريات عملية لاتصالات الجزائر في كل ولايات الوطن ومن بينهم ولاية بسكرة حيث تأسست هذه المديرية عند تأسيس المديرية الأم الكائنة في الجزائر العاصمة وتعد المديرية العملية لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، يتواجد مقرها بحي المجاهدين، شارع خاشعي إبراهيم، تسهر على تسيير فروعها المتواجدة عبر كامل الولاية، ويقدر عدد عمالها العاملين بالمديرية وفروعها 304 عامل موزعون على مختلف الوكالات التجارية بمدينة بسكرة وهم وكالتين (ACTEL) بمدينة بسكرة (حي المجاهدين-بسكرة وسط) والأخرى موزعة على مخارج الولاية (طولقة-أولاد جلال)، وهناك 5 نقاط بيع (DICETEL/PP) تتواجد في (زريبة الواد-سيدي عقبة- بن باديس-الفنطرة-أورلال)، وكذا مراكز الصيانة والتركيب (CMP)، مركز التخزين، حظيرة المركبات، مركز الطاقة (CEE)...الخ.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم محاور التنظيم داخل أي مؤسسة، لأنه يسمح بمعرفة مختلف المستويات الإدارية بها، فهو أداة تساعد على ضمان حسن التنظيم والتسيير بصورة عامة، كما يمثل الهيكل التنظيمي مرجعا أساسيا لمعرفة مختلف الهياكل والمستويات الإدارية بالمؤسسة.

الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-

إن الهدف الرئيسي من إعداد هيكل تنظيمي بالنسبة لاتصالات الجزائر هو ضمان عمل هياكل المؤسسة وتوافقها معا للأهداف الإستراتيجية المسطرة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة من :

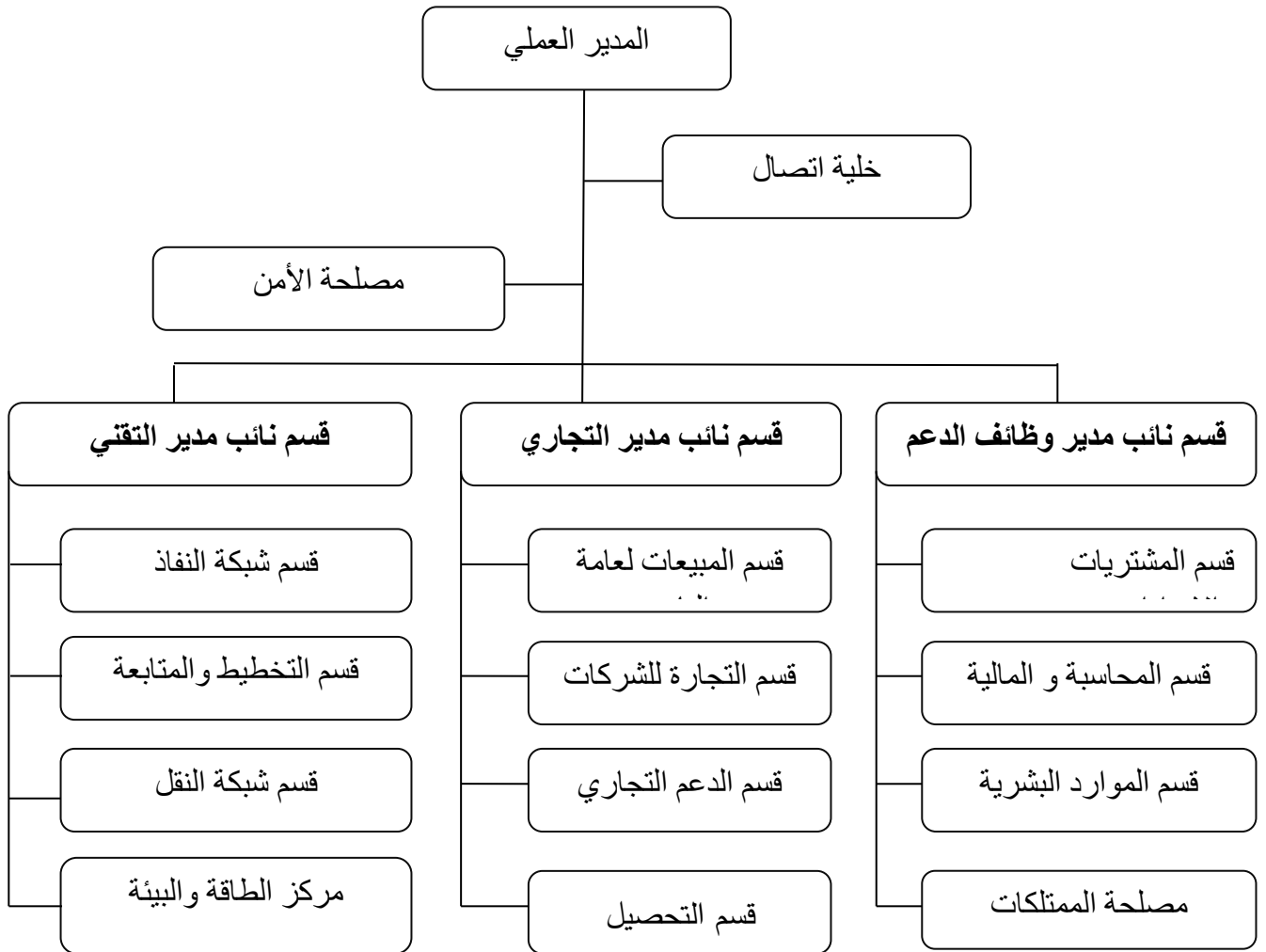
1. المدير: وهو من يقوم بالتسيير والتنسيق ما بين مختلف القطاعات التقنية والتجارية والمالية من اجل بلوغ الأهداف المسطرة.
2. خلية الأمن: مكلفة بالسهر على أن يكون نشاط المؤسسة في ظروف أمنية مناسبة، أي الرقابة المباشرة من خلال توفير الأمن بداخل المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها.
3. خلية الاتصال: هي مقدمة لاتصالات الجزائر بسكرة، وهي جزء حساس للوكالة التجارية، حيث نجد أنها أكثر تعاملًا مع الزبائن، وذلك باستقبالهم و تقديم التسهيلات لهم.
4. قسم نائب المدير التقني: يشكل الركيزة الجهوية لنشاط المؤسسة المستمر والدائم، ويقوم بالتنسيق ما بين مختلف الأقسام التقنية، وكذا متابعة انجازات الأقسام التقنية. ضمان الاستغلال الحسن للشبكة و صيانتها.

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

5. قسم نائب المدير التجاري: يقوم بتأمين العلاقة بين مركز الإنتاج التقني والوكالة التجارية، دراسة ومعالجة الشكاوى وطعون الزبائن، والعمل على إرضائهم، إعداد مخطط عمل تجاري يحدد أهداف عملية البيع في كل وحدة تجارية، وكذا ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيلها والمعالجة الودية للمستحقات مع الزبون.

6. قسم نائب مدير وظائف الدعم: مهمته متابعة أعمال الأقسام الملحقة والتنسيق في ما بينها، التسيير الإداري للمستخدمين ومتابعة الأجور، عملية الجرد للوسائل والمعدات ومتابعة الممتلكات والإحصاءات السنوية للمؤسسة، وكذا التكفل بالشؤون المالية والمحاسبية المتعلقة بالوكالة التجارية حيث نجد هذه المصلحة تكمل عمل المصلحة التجارية.

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة(الملحق رقم 02)



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على الوثائق المقدمة من طرف قسم الموارد البشرية اتصالات الجزائر بسكرة.

المطلب الثالث: نشاط المؤسسة و خدماتها

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل رقم واحد في سوق اتصالات الجزائر، وتتمحور نشاطات المجمع حول:¹

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- استمرارية تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة، إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات، وإيصال الانترنت إلى جميع الزبائن.

تقدم اتصالات الجزائر مجموعة متكاملة من خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي:

1. **خدمة الهاتف الثابت السلكي:** توفر اتصالات الجزائر، شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، وهي: إعلام ببناء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، تحويل النداء، تعريف برقم طالب المكالمة، الفاتورة المفصلة، إبقاء المتصل في الانتظار... الخ
2. **خدمات الانترنت ADSL:** تقدم اتصالات الجزائر خدمات الانترنت من خلال فرعها جواب (Djaweb)، والذي يعتبر أول من أطلق خدمة الانترنت في الجزائر وكان ذلك باستخدام الرقم المختصر 1515 عبر الشبكة الهاتفية بتدفق منخفض، ثم قامت اتصالات الجزائر بنجاح في توفير هذه الخدمة منذ سنة 2003، بالشراكة مع الشركة الصينية (Huawei) بالنسبة لخدمة الانترنت فوري (Fawri) والشركة (ZTE) بالنسبة لخدمة الانترنت إيزي (EASY)، وهما خدمتان ذات التدفق العالي، ونظرا إلى المشاكل التي عرفت هذه الخدمة من انقطاعات متكررة في الربط بالشبكة من جهة وبطنها من جهة أخرى، عرضت اتصالات الجزائر خدمة الانترنت ذات التدفق العالي جدا (+2ADSL) وهي "ADSL أنيس+" المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة (New NGN (Generation Network)، فالمؤسسة اليوم تقوم بعرض خدمات الانترنت عن طريق:

- الشبكة العامة لتحويل الهاتف RTC.
- عبر تقنية الجيل الرابع 4G LTE.
- الساتل (القمر الصناعي).

¹ معلومات مستمدة من طرف مصلحة الموارد البشرية للوحدة العملية بولاية بسكرة.

• تقنية Wimax.

كما شارك الفرع الأساسي لمجمع اتصالات الجزائر في توفير الانترنت ذات السرعة العالية، وترقية الانترنت واستعمالها في الجزائر ضمن معظم ولايات الوطن من خلال تنفيذ مشروع الدولة لربط جميع بلديات الوطن بالانترنت السريعة، مع تخفيض تكلفة الاشتراك.

3. خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي 4GLTE: الذي استبدل WLL بالإضافة إلى الربط بالخيوط

للهااتف الثابت، وفرت اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين وانترنت لاسلكيا، ونظرا لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية والمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا، فقد اعتمدت عليها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الريفية، ولتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصالات.

4. خدمة WICI: أطلقت اتصالات الجزائر خدمة جديدة تحت اسم " WICI ": الانترنت الذي

يرافقكم حيثما كنتم"، بفضل خدمة WICI (Wifi Outdoor) يمكنكم الدخول الى شبكة الانترنت اللاسلكي متى شئتم وحيثما وجدتم، وهو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي دون أسلاك،(عبارة عن سلك هوائي Antenne موجودة في مناطق معينة كالجامعة مثلا تستفيد من خدمة الانترنت باستعمال بطاقة WICI).

5. بطاقات الدفع المسبق (Idoom): تستعمل هذه البطاقات لتمكين المشترك من تعبئة حسابه

بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق الاتصال من خلال إتباع توجيهات الموزع الصوتي، وذلك عبر الخط الثابت السلكي أو اللاسلكي وهذا باستخدام الرقم 1500 وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية الموزعة على 48 ولاية، وكذا مختلف نقاط البيع المعتمدة (مقاهي الانترنت، والأكشاك المتعددة الخدمات).

6. خدمة خلاص Khlass الدفع الالكتروني: كجزء من آلية تجديد، تحتل اتصالات الجزائر

المقدمة وتطلق خدمة خلاص من اجل تدعيم خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها، بحيث يمكنكم مع خلاص تعبئة حسابكم IDOOM ADSL ودفع فاتورتكم الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري.

وتتم كيفية الاشتراك في خدمة الدفع الالكتروني (e-paiment) من خلال ملأ استمارة الاشتراك الموجودة على مستوى مكتب البريد، وذلك من خلال القيام بإجراء المعاملات ببعض النقرات على الموقع الالكتروني: www.idoom.dz او من خلال فضاء الزبون لاتصالات الجزائر

7. خدمة المكتبة الرقمية (Fi maktabati): لا داعي لتضييع الوقت في البحث عن كتاب،

حيث تفتح اتصالات الجزائر لمستخدميها أبواب المعرفة وتضعها في متناولهم ببعض نقرات

فقط، عبر مكتبها الرقمية " في مكتبتني"، وتقترح عليهم آلاف الكتب التي تغطي مجالات واسعة من المعرفة (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة عملية...الخ).
ما عليهم سوى اقتناء إحدى بطاقات " في مكتبتني" للاستفادة من هذا المحتوى الثري لمدة 12 شهرا على الموقع الإلكتروني www.fimaktabati.dz بطاقات الترخيص " في مكتبتني" متوفرة على مستوى كافة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر.

8. خدمة التعبئة الاحتياطية: هي خدمة تسمح للزبائن الذين يملكون اشتراك ADSL للخواص بإعادة تفعيل حساب الانترنت لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع والأعياد، وتتم عملية التعبئة في أي وقت وبكل أمان، وأن هذه الخدمة مجانية موجهة للزبائن الخواص الذين انقضت صلاحية اشتراكهم منذ اقل من 24 ساعة، لإعادة تفعيل حساب الانترنت ADSL.

9. خدمة تبليغات الفواتير الهاتفية: تضع اتصالات الجزائر تحت تصرفك خدمة " تبليغات الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة"، تعلمك من خلالها بمبلغ فاتورتك الهاتفية وآخر اجل لتسديدها، للاستفادة من هذه الخدمة، ما عليك سوى الاتصال بخدمة الزبائن عن طريق تشكيل الرقم 12 أو التقرب من وكالتك التجارية من اجل تقديم وتسجيل رقم هاتفك المحمول.

10. خدمة المؤتمرات عبر الفيديو visioconférence: بفضل عرض المكالمات عبر الفيديو " visiophonie pro " لاتصالات الجزائر، لا داعي لاستدعاء الموظفين من أجل عقد الاجتماعات، حيث تمنحك اتصالات الجزائر فرصة تنظيم مؤتمراتكم عبر الفيديو مع هياكلكم المنتشرة عبر التراب الوطني، حيث يمكنكم إجراء وتلقي المكالمات بالصوت والفيديو بكب سهولة بصورة أنية وكأنهم في نفس الغرفة، دون اللجوء إلى استعمال العديد من البرامج أو غيرها من أجهزة الإعلام الآلي، مع ربح الوقت ومصاريف التنقل.

11. عرض FTTX : إن تكنولوجيا FTTX هي حل للنفاذ إلى شبكة الجيل الجديد الذي يعتمد على استعمال الألياف البصرية " تنشر إلى آخر كيلومتر" لتوفير خدمات النطاق العريض وهي مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL عرض FTTX يقدم العديد من الخدمات منها:

- الانترنت ذو التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 ميغابايت/ ثانية.
- المكالمات الهاتفية VOIP غير محدودة ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الانترنت IP وشبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر.

- مجموعة من الخدمات الإضافية مثل المراقبة الفيديو، مؤتمرات بالفيديو، الشبكة الوهمية الخاصة VP N، استضافة مراكز البيانات، مركز الاتصالات والاستعلامات، وشبكة الانترنت وغيرها.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

سنعرض في هذا المبحث للتعريف بمجتمع الدراسة، وأداة جمع البيانات، بالإضافة الأساليب الإحصائية المستعملة، وكذا صدق وثبات أداة الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة.

إن اختيار منهج دراسة معين يخضع لطبيعة الموضوع المدروس وكذلك الغاية منه ويعرف المنهج على أنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته لاكتشاف الحقيقة، وللإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث بالتالي اعتمدنا في موضوع بحثنا هذا على المنهج الوصفي والذي هو مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلا كافيا ودقيقا لاستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الظاهرة محل الدراسة.

1. مجتمع البحث: يتكون مجتمع البحث المستهدف من موظفي اتصالات الجزائر بسكرة، والبالغ عددهم (304) موظف.

عينة البحث: اعتمدنا طريقة العينة العشوائية البسيطة في اختيار عينة البحث والتي بلغ حجمها (50) موظف، وقد تم توزيع استبانة الكترونية عليهم، وبعد فحصها لم يستبعد أي منها نظرا لتحقيقها شروط الإجابة الصحيحة.

2. طرق جمع البيانات

يعتمد البحث على نوعين أساسيين من البيانات:

أ. **البيانات الأولية:** تم الحصول عليها من خلال تصميم إستبانة الكترونية (الملحق رقم 01) وتوزيعها على عينة البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (Statistical Package For Social Science) (spss v.23) وباستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تدعم موضوع البحث.

ب. **البيانات الثانوية:** قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية والالكترونية، والرسائل الجامعية والمقالات والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة إلكترونية كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الاستبانة من قسمين:

أ. **القسم الأول:** ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية وهي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، سنوات الخبرة، عدد دورات التدريب، نوع التدريب، مدة التدريب).

ب. **القسم الثاني:** ويشمل محاور الاستبانة أو الدراسة، ويتكون من (36) عبارة موزعة على جزئين رئيسيين:

1. **المحور الأول:** ويتمثل في المتغير المستقل "التدريب"، ويحتوي على (20) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي:

أ. **البعد الأول:** تحديد الاحتياجات التدريبية ويتكون من 04 فقرات.

ب. **البعد الثاني:** تصميم البرنامج التدريبي ويتكون من 06 فقرات.

ج. **البعد الثالث:** تنفيذ البرنامج التدريبي ويتكون من 05 فقرات.

د. **البعد الرابع:** تقييم البرنامج التدريبي ويتكون من 05 فقرات.

2. **المحور الثاني:** خاص بالمتغير التابع "الأداء الوظيفي" ويحتوي على (16) عبارة موزعة على أربعة أبعاد وهي:

أ. **البعد الأول:** المواظبة و المثابرة في العمل ويتكون من 04 فقرات.

ب. **البعد الثاني:** الدقة والجودة في الانجاز ويتكون من 04 فقرات.

ج. **البعد الثالث:** التحفيز ويتكون من 04 فقرات.

د. **البعد الرابع:** العمل بروح فريق العمل ويتكون من 04 فقرات.

وقد تم استخدام مقياس ليكارت الخماسي لقياس استجابات المبحوثين لعبارات الاستبانة والذي يتكون من خمسة اقتراحات للإجابة وهي: موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة. كما هو موضح بالجدول الموالي:

جدول رقم (01): درجات مقياس ليكارت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
5	4	3	2	1

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

وفقا لمقياس ليكارت الخماسي تم تحديد درجة الأهمية، حيث تمنح الدرجة 05 للاستجابة (موافق بشدة) والدرجة 04 (موافق) والدرجة 03 (محايد) والدرجة 02 للاستجابة (غير موافق) والدرجة 01 للاستجابة (غير موافق بشدة). وعلى ذلك تم استخدام المعيار التالي للحكم على درجة الأهمية وفق الجدول أدناه.

جدول رقم (02): درجة الاستجابة وفقا للمتوسط الحسابي.

التفسير اللفظي	فئة المتوسط الحسابي
ضعيف جدا	(1.80-1)
ضعيف	(2.60-1.81)
متوسط	(3.40-2.61)
مرتفع	(4.20-3.41)
مرتفع جدا	(5.00-4.21)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الدراسات السابقة

المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات

بناء على طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، تم تحليل بيانات الدراسة باستخدام الحزمة الإحصائية للبرامج الاجتماعية (spss v.23) وفقا للأساليب الإحصائية التالية:

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي:** وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات والإجابة على أسئلة البحث وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **تحليل التباين للانحدار:** للتأكد من صلاحية النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
3. **تحليل الانحدار المتعدد:** وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة التالية (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي.
4. **اختبار كولمجروف سمرنوف:** لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا.
5. **معامل الثبات ألفا كرونباخ:** وذلك لقياس ثبات أداة البحث.
6. **معامل صدق المحك:** و ذلك لصدق أداة البحث.

المطلب الرابع: صدق وثبات أداة البحث

1. صدق الأداة: يقصد بصدق الأداة قدرة الإستبانة على قياس المتغيرات التي صممت لقياسها وللتحقق من صدق الإستبانة المستخدمة في البحث اعتمدنا على صدق المحك، حيث تم حساب معامل صدق المحك من خلال أخذ الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألفا كرونباخ"، وذلك كما هو موضح في الجدول رقم (06) إذ نجد أن معامل الصدق الكلي لأداة البحث بلغ (0.939) وهو معامل جيد جدا ومناسب لأغراض وأهداف هذا البحث كما نلاحظ أيضا أن جميع معاملات الصدق لمحاور البحث كبيرة جدا ومناسبة لأهداف هذا البحث وبهذا نكون قد تأكدنا من صدق الأداة.

2. ثبات الأداة: ويقصد بها مدى الحصول على نفس النتائج أو نتائج متقاربة لو كرر البحث في ظروف مشابهة باستخدام الأداة نفسها، وفي هذا البحث تم قياس ثبات أداة البحث باستخدام معامل ألفا كرونباخ الذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى (0.60) فأكثر حيث كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (03): اختبار معامل الثبات لمحور التدريب.

البيان	عدد العبارات	معامل الثبات Alpha Cronbach
تحديد الاحتياجات التدريبية	04	0.764
تصميم البرنامج التدريبي	06	0.821
تنفيذ البرنامج التدريبي	05	0.778
تقييم البرنامج التدريبي	05	0.736
التدريب	20	0.725

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss v.23

التفسير: من خلال نتائج الجدول رقم (03) السابق نلاحظ ان معامل الثبات لعبارات محور التدريب مقبولة في مجملها، وهي أعلى من (0.60) بالنسبة لكل عبارات محور التدريب، وتأتي في مقدمتها عبارات البعد الثاني والمتمثل في تصميم البرنامج التدريبي ب (0.821)، تليها عبارات البعد الثالث تنفيذ البرنامج التدريبي بلغت (0.778)، أما معامل الثبات لمجموع المحور فيعتبر جيد حيث كان (0.725) وهي نسبة جد مقبولة تعكس بصورة واضحة انسجام العبارات الموضوعية لقياس محور التدريب بمختلف أبعاده.

جدول رقم (04): اختبار معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي.

معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	البيان
0.803	04	المواظبة والمثابرة على العمل
0.864	04	الدقة والجودة في الانجاز
0.781	04	التحفيز
0.745	04	العمل بروح فريق العمل
0.816	16	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23

التفسير: من الجدول أعلاه نلاحظ أن معامل الثبات لأبعاد الأداء الوظيفي مرتفع كونها تتعدى في اغلبها نسبة (60%) وهي النسبة التي تعتبر جيدة في هذا المقياس، وتأتي في المقدمة عبارات الدقة والجودة في الانجاز بنسبة (86.4%) تليها عبارات المواظبة والمثابرة على العمل بنسبة (80.3%)، ونجد معامل الثبات لمحور الأداء الوظيفي بلغ 0.816 وهذا يدل على أن ثبات المحور ككل اكبر من 0.60 وبالتالي فان أداة الدراسة مقبولة.

جدول رقم (05): اختبار معامل الثبات لكل عبارات القياس.

معامل الصدق	معامل الثبات Alpha Cronbach	عدد العبارات	البيان
0.851	0.725	20	التدريب
0.903	0.816	16	الأداء الوظيفي
0.939	0.882	36	الاستبانة ككل

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات
الجزائر-بسكرة-

التفسير: من خلال الجدول رقم (05) يتبين أن معامل الثبات لأداة الدراسة يمتاز بدرجة كبيرة من الثبات، وأنها تحقق الشروط المطلوبة لاعتمادها كوسيلة تحليل ميدانية، حيث بلغ معامل الثبات لمجموع محاور الاستبيان (88.2%) التي تعتبر من النسب الجيدة في المقياس، وتعكس درجة التجانس والاتساق الداخلي بين العبارات المختارة لقياس كل محور وللاستبيان ككل.

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة

بعد التطرق إلى أساليب جمع المعلومات والبيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة بالإضافة إلى التأكد من أن البيانات تخضع للتوزيع الطبيعي أم لا، ثم بعد ذلك نقوم بتحليل محاور الاستبيان واختبار الفرضيات.

المطلب الأول: خصائص مبحوثي الدراسة

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

جدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

المتغير	فئات المتغير	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	22	44%
	أنثى	28	56%
	المجموع	50	100%
العمر	أقل من 30 سنة	9	18%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	20	40%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	16	32%
	من 50 سنة فأكثر	5	10%
	المجموع	50	100%
المؤهل العلمي	تقني سامي	10	20%
	ليسانس	19	38%
	دراسات عليا متخصصة	12	24%
	مهندس	9	18%
	المجموع	50	100%
مجالات الوظيفة الحالية	أعمال فنية	6	12%
	أعمال إدارية غير إشرافية	21	46%
	أعمال إدارية إشرافية	23	42%
	المجموع	50	100%

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

18%	9	أقل من 5 سنوات	سنوات الخبرة
30%	15	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
24%	12	من 10 إلى أقل من 15 سنة	
28%	14	15 سنة فأكثر	
100%	50	المجموع	
14%	7	دورة واحدة	عدد الدورات
16%	8	دورتان	
12%	6	ثلاثة دورات	
58%	29	أكثر من 3 دورات	
100%	50	المجموع	
48%	24	داخلي	نوع التدريب
52%	26	خارجي	
100%	50	المجموع	
100%	50	أقل من شهرين	مدة التدريب
0	0	أكثر من شهرين و أقل من 4 أشهر	
0	0	أكثر من 4 أشهر	
100%	50	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v23

يتضح من خلال الجدول رقم (06) أن:

(44%) من أفراد عينة البحث هم من الذكور، في حين أن (56%) كانت من الإناث. أما بالنسبة لمتغير العمر يتبين أن الأفراد الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (أقل من 30 سنة) بلغت نسبتهم (18%)، بينما نسبة المبحوثين ضمن الفئة العمرية (من 30 إلى أقل من 40 سنة) بلغت (40%) وفي حين نسبة المبحوثين الذين ينتمون إلى الفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة) كانت (32%)، وفي الأخير (10%) من أفراد العينة بلغت أعمارهم (50 سنة فأكثر). وعليه نستنتج أن غالبية المبحوثين هم من الفئة الشابة.

أما متغير المؤهل العلمي للمبحوثين يتضح أن نسبة (20%) منهم حاصلين على شهادة تقني سامي، و(38%) حاصلين على شهادة ليسانس، بينما كانت نسبة حاملي شهادة دراسات عليا متخصصة (24%) وبالنسبة للحاصلين على شهادة مهندس بلغت (18%). وعليه فإن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة محل الدراسة تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

وفيما يخص مجال الوظيفة الحالية للمبحوثين أن غالبية أفراد عينة البحث يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية بنسبة (46%)، في حين نسبة المبحوثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية الإشرافية بلغت (42%)، أما نسبة أفراد العينة الذين يعملون في مجال الأعمال الفنية بلغت (12%).

وعند ملاحظة سنوات الخبرة لدى المبحوثين نجد أن (18%) منهم تقل خبرتهم عن 5 سنوات، و (30%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى 10 سنوات)، في حين نجد (24%) من أفراد عينة البحث سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى 15 سنة)، أما المبحوثين الذين بلغت خبرتهم (15 سنة فأكثر) فقد حددت نسبتهم ب (28%).

نلاحظ أفراد عينة الدراسة تلقوا دورات تدريبية بعد توظيفهم في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة، حيث كانت نسبة تلقيهم لدورة تدريبية واحدة (14%) وبلغت نسبة الأفراد العاملين الملتحقين بدورتين (16%) وبلغت نسبة الأفراد العاملين الملتحقين بثلاث دورات (12%) و نجد (58%) من نسبة الأفراد العاملين الذين تم تدريبهم أكثر من 3 دورات، مما يدل على اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بتوفير الدورات التدريبية بهدف اكتساب الأفراد العاملين للمهارات اللازمة لتحسين مستوى أدائهم.

أما بالنسبة لنوع التدريب المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة نجد نسبة الدورات التدريبية داخل المؤسسة بلغت (48%)، ونسبة الدورات التدريبية خارج المؤسسة بلغت (52%) مما يدل على اعتماد المؤسسة على المراكز التدريبية في تدريب الأفراد العاملين، في حين نجد مدة التدريب العاملين في المؤسسة اقل من شهرين بلغت نسبة (100%)، في حين كانت نسبة كل من المدتين (أكثر من شهرين و اقل من 4 أشهر) و(أكثر من 4 أشهر) بلغت (00%)، مما سبق يتضح أن مدة تدريب الأفراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قصيرة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

المطلب الثاني: اختبار التوزيع الطبيعي (اختبار كولمجروف-سمرنوف (one-sample K-S))

اختبار كولمجروف-سمرنوف يستخدم لمعرفة هل البيانات تتبع التوزيع الطبيعي أم لا، وهو اختبار ضروري عند دراسة تحليل الانحدار الخطي، لأن معظم الاختبارات المعلمية تشترط أن يكون توزيع البيانات طبيعياً.

جدول رقم (07): اختبار التوزيع الطبيعي (one-Sample Kolmogorov-Smirnv).

المحور	قيمة Z	قيمة مستوى الدلالة (Sig)
التدريب	0.703	0.772
الأداء الوظيفي	0.628	0.847

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v23

ويوضح الجدول (07) نتائج الاختبار، حيث أن قيمة مستوى الدلالة المحسوب أكبر من المستوى المعتمد (0.05)، وهذا يدل على أن بيانات الظاهرة محل الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثالث: تحليل محاور الاستبانة

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات البحث، حيث تم استخدام مقاييس الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي 1-5) لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات الإستبانة المتعلقة بالمحورين "التدريب" والأداء الوظيفي"، وقد تقرر أن يكون المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1 أقل من 2.5) دالا على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5 أقل من 3.5) دالا على مستوى "متوسط"، ومن (3.5-5) دالا على مستوى "مرتفع" وتظهر الجداول (08) و(09) تلك النتائج كما يلي:

الفرع الأول: تحليل المحور الأول للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى توفر عملية التدريب حسب تصورات عينة المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (08).

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات
الجزائر-بسكرة-

جدول(08): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث
عن عبارات محور التدريب.

الرقم	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول		
1	تحديد الاحتياجات التدريبية	1	2.96	1.245	متوسط		
		2	4.34	.656	مرتفع		
		3	3.94	.867	مرتفع		
		4	4.34	.626	مرتفع		
		3.895	0.57	1	مرتفع		
2	تصميم البرنامج التدريبي	5	4.18	.560	مرتفع		
		6	4.08	.829	مرتفع		
		7	3.78	.887	مرتفع		
		8	3.82	1.004	مرتفع		
		9	3.58	.971	مرتفع		
		10	3.56	1.128	مرتفع		
				3.833	0.49	2	مرتفع
		11	4.18	.596	1	مرتفع	
		12	3.84	.997	2	مرتفع	
		13	2.06	.620	4	منخفض	
14	3.82	.850	3	مرتفع			

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

منخفض	5	.625	1.76	يتم أسلوب تدريبك على شكل ملتمى	15
مرتفع	4	0.32	3.132		
متوسط	4	1.212	2.80	تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب	تقييم البرنامج التدريبي
مرتفع	2	.752	3.92	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين	
متوسط	3	1.088	2.86	يقدم المتدرب تقريرا عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية	
منخفض	5	.975	2.22	تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي	
مرتفع	1	.621	4.32	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف و مهارات جديدة	
متوسط	3	0.40	3.224		
مرتفع	/	1.36	3.517	التدريب بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v23

يتضح من خلال الجدول (08) أن:

1. بعد "تحديد الاحتياجات التدريبية": جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.895) بانحراف معياري (0.57). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة"، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد اتسمت جميعها بالقبول المرتفع أيضا، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.96-4.34) بانحرافات معيارية كانت محصورة ما بين (0.626-1.245). وهذا ما يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تقوم بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال، أي أن هذه الأخيرة على دراية تامة بان العامل بحاجة إلى التدريب لتحسين مؤهلاته و رفع كفاءة وفعالية أدائه.

2. بعد "تصميم البرنامج التدريبي": جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.833) بانحراف معياري (0.49). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

"مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تصميم

البرنامج التدريبي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.56-

4.18) و تراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.560-1.128).

وهذا يفسر بأن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة صممت البرامج التدريبية بفعالية وبطريقة تتوافق مع المتطلبات الوظيفية، أي أنها تأخذ بعين الاعتبار احتياجات العامل لاستفادته منها في تنمية مهاراته.

3. بعد "تقييم البرنامج التدريبي": جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له

من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.224)

بانحراف معياري (0.40). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

"متوسطة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تقييم

البرنامج التدريبي أنها تشكل قبولاً متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.22-

4.32) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.621-1.212).

وهذا يعني أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تعطي اهتماماً لعملية التقييم للبرامج التدريبية التي تعتمد عليها كمنهج للعمل يساهم في اكتساب العامل مهارات ومعارف جديدة.

4. بعد "تنفيذ البرنامج التدريبي": جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من

قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.132)

بانحراف معياري (0.32). ووفقاً لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول

"مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد تنفيذ

البرنامج التدريبي أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (1.76-

4.18) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.596-0.997).

وهذا يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تهتم بالتنفيذ الفعلي للبرنامج التدريبي المخطط والمناسب للعاملين، مما يساعد العامل على تلقي الإرشادات والتوجيهات من قبل المدربين.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً

لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد التدريب مجتمعة (3.517) بانحراف معياري (1.36).

الفرع الثاني: تحليل المحور الثاني للإجابة عن السؤال التالي:

ما مستوى الأداء الوظيفي المقدم من طرف موظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-؟

للإجابة عن هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول (09).

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات
الجزائر-بسكرة-

جدول (09): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة البحث عن عبارات محور الأداء الوظيفي.

الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	مستوى القبول
المواظبة والمثابرة على العمل	1	4.32	.513	3	مرتفع
	2	4.44	.611	1	مرتفع
	3	4.32	.471	2	مرتفع
	4	4.00	.639	4	مرتفع
		4.27	0.35	1	مرتفع
الدقة والجودة في الانجاز	5	3.94	.740	1	مرتفع
	6	3.66	1.081	3	مرتفع
	7	3.86	1.050	2	مرتفع
	8	3.02	1.317	4	متوسط
		3.62	0.46	4	مرتفع
التحفيز	9	3.80	1.088	3	مرتفع
	10	3.84	1.017	2	مرتفع
	11	3.64	1.139	4	مرتفع
	12	3.88	1.043	1	مرتفع
		3.79	0.65	3	مرتفع
العمل	13	3.82	1.063	3	مرتفع

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات
الجزائر-بسكرة-

مرتفع	2	.915	3.98	القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة	14
مرتفع	4	1.070	3.72	اتخاذ القرارات و حل المشاكل جماعيا	15
مرتفع	1	.530	4.62	الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	16
مرتفع	2	0.61	4.035		
مرتفع	/	0.37	3.928	الأداء الوظيفي بشكل عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss.v23

يتضح من خلال الجدول (09) أن:

1. بعد المواظبة والمثابرة على العمل: جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية النسبية المعطاة

له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.27) بانحراف معياري (0.35). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد المواظبة والمثابرة على العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (4.00-4.44) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.471-0.639).

وهذا ما يفسر أن اغلب العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة يلتزمون بأنظمة وقوانين العمل ما ينتج عنه انجاز مهامهم في الوقت المحدد.

2. بعد العمل بروح فريق العمل: جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من

قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (4.035) بانحراف معياري (0.61). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد العمل بروح فريق العمل أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.72-4.62) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.070-0.530).

وهذا يفسر وعي كل من مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة والعاملين فيها بأهمية التوجه نحو العمل بروح الفريق، مما ينتج عنه من التفاهم والتعاون بين العمال حتى يتولد لديهم الشعور بالرضا أي خلق لديهم ما يسمى بالرضا الوظيفي.

3. بعد التحفيز : جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة

البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.79) بانحراف معياري (0.65).

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد التحفيز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.64-3.88) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (1.017-1.139).

وهذا ما يفسر أن مؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة تسعى إلى مكافأة العمال الذين يقدمون أفكار إبداعية تساهم في تطوير العمل، مما يشكل دافعا لدى العمال في المثابرة أكثر على العمل ووضع كل مجهوداتهم في سبيل تحسين الأداء.

4. بعد الدقة والجودة في الانجاز: جاء بالترتيب الرابع من حيث الأهمية النسبية المعطاة له من قبل أفراد عينة البحث، إذ بلغ المتوسط الحسابي للإجابات عن هذا البعد (3.62) بانحراف معياري (0.61). ووفقا لمقياس الدراسة فإن هذا البعد يشير إلى نسبة قبول "مرتفعة". كما نلاحظ من متوسطات إجابات أفراد عينة البحث على عبارات بعد الدقة والجودة في الانجاز أنها تشكل قبولاً مرتفعاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.02-3.94) وتراوحت انحرافاتها المعيارية ما بين (0.740-1.317).

وهذا ما يفسر أن الأفراد العاملين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة يسعون إلى انجاز مهامهم وفقا للمعايير المحددة، مما يعزز أجواء التنافس بين العمال على تقديم أفكار جديدة تصب في زيادة جودة الانجاز ودقته.

وبناء على ما تقدم يتضح أن مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاد الأداء الوظيفي مجتمعة (3.928) بانحراف معياري (0.37).

المطلب الرابع: اختبار الفرضيات

❖ توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التدريب بأبعاده المختلفة و تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار هذه الفرضية والجدول رقم (10) يبين ذلك:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين للانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	6.488	1	1.644	25.796	0.000
الخطأ	3.610	48	0.075		
المجموع الكلي	10.097	49			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23

الفصل الثاني: دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

معامل الارتباط $R = 0.591$

معامل التحديد $R^2 = 0.350$

معامل التحديد المعدل $R_a^2 = 0.336$

من خلال النتائج الواردة في الجدول (10) يتبين ثبات صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (25.796) بقيمة احتمالية (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة المعتمد ($\alpha = 0.05$)، ويتضح من نفس الجدول أن المتغير المستقل بشكله الإجمالي وهو التدريب في هذا النموذج يفسر ما مقداره 33.6% من التباين في المتغير التابع المتمثل في الأداء الوظيفي، وهي قوة تفسيرية مقبولة، ما يدل على أن هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية للتدريب (بمختلف أبعاده) في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة خاصة وان معامل الارتباط R بين التدريب و الأداء الوظيفي قد بلغ 0.591، وهي قوة تفسيرية جيدة تدل على أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

وبناء على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول رقم (11): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار العلاقة بين أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) في تحسين الأداء الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة المحسوبة T	مستوى الدلالة المحسوب
تحديد الاحتياجات التدريبية	0.533	0.327	0.206	1.631	0.110
تصميم البرنامج التدريبي	0.558	0.243	0.277	2.295	0.026
تنفيذ البرنامج التدريبي	1.494	0.424	0.408	3.524	0.001
تقييم البرنامج التدريبي	0.467	0.353	0.158	1.321	0.193
التدريب بشكل العام	0.649	0.128	0.591	5.079	0.000

*ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($\alpha = 0.05$)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على برنامج spss v.23

تفسير النتائج

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول رقم (11) مايلي:

- يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغير المستقل والمتمثل في التدريب (بشكل عام) على مستوى الأداء الوظيفي، من وجهة نظر وتصورات العاملين بالمؤسسة، إذ بلغت قيمة T (5.079) بمستوى دلالة (0.000) وهذا الأخير هو أقل من المستوى المعتمد (0.05)، وتشير قيمة معامل الارتباط ($R=0.591$) إلى أن هناك ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين السابقين، حيث فسر متغير التدريب (33.6 %) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي بالاعتماد على قيمة معامل التحديد R_a^2 ، وبالتالي نقبل الفرضية بصيغتها الموجبة عند مستوى الدلالة (0.05).
- عند البحث عن علاقة كل بعد من أبعاد التدريب (تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي) على نحو مستقل في مستوى الأداء الوظيفي، تبين وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) للمتغيرين المستقلين (تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي) و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة وذلك بدلالة معدلات (Beta) التي بلغت (0.277، 0.408)، وكذلك فقد بلغت قيم T (2.295، 3.524) و بقيم احتمالية بلغت (*0.026، *0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، وتبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتحديد الاحتياجات التدريبية و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة وذلك بدلالة معدل (Beta) التي بلغت (0.206) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.631) و بقيمة احتمالية بلغت (0.110) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$). كما تبين عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لتقييم البرنامج التدريبي و الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة وذلك بدلالة معدل (Beta) التي بلغت (0.158) وكذلك فقد بلغت قيمة T المحسوبة (1.321) و بقيمة احتمالية بلغت (0.193) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$).

خلاصة الفصل

بناء على الدراسة الميدانية التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة، تعرفنا على نشأة وتطور اتصالات الجزائر بسكرة، وطبيعة نشاطها، خدماتها، فروعها، وهيكلها، للوقوف على التدريب بها ودوره في تحسين الأداء الوظيفي من خلال الاستبانة المصممة إلكترونياً على عينة الدراسة، والتي تحتوي على محورين رئيسيين هما "التدريب" و"الأداء الوظيفي"، وهدفنا من خلالها الإجابة على إشكالية دراستنا التالية "دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي"، وبعد استرجاعها قمنا بتفريغها وتحليل بياناتها باستخدام أساليب إحصائية عديدة، وتوصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

- تصورات المبحوثين حول مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذا بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد التدريب المجتمعة (3.517) بانحراف معياري (1.36).
- تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء الوظيفي جاءت مرتفعة وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجاباتهم عن أبعاد الأداء الوظيفي المجتمعة (3.928)، بانحراف معياري (0.37).
- وجود دور معنوي للتدريب بمختلف أبعاده في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية (0.05) لكل من البعدين (تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي) للتدريب على نحو مستقل والأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.
- لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية للمتغيرين (تحديد الاحتياجات التدريبية، تقييم البرنامج التدريبي) وتحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة.

خالد

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للوصول إلى أن المورد البشري يعتبر عنصر مهم وله تأثير مباشر على نشاط أي مؤسسة وتحسين أدائها، وذلك من خلال تسيير المورد البشري والاهتمام بتنمية وتطوير مهارته ومعارفه، لاكتسابه مهارات جديدة ومعارف باستمرار بهدف تحسين الأداء الوظيفي وتطويره، حيث نجد أن التدريب وسيلة أساسية وهامة لا يمكن لأي مؤسسة تجاهلها مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، إذ يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات وفعاليتها، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود بالفائدة على كل من العاملين والمؤسسة.

فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج المتوصل إليها تتعلق بالدراسة النظرية وأخرى تتعلق بالدراسة التطبيقية.

نتائج الدراسة النظرية:

في ضوء مراجعة الأدبيات واستنادا إلى التراكم المعرفي الذي تم التوصل إليه حول متغيري الدراسة، استنتجنا ما يلي:

- التدريب وسيلة ضرورية وأساسية لإدارة الموارد البشرية كونه نشاط يعود بالفائدة على الفرد العامل والمؤسسة والمجتمع على حد سواء.
- إن نجاح عمل المؤسسة وزيادة كفاءة أدائها يعتمد على مدى فعالية دائرة التدريب.
- تبرز أهمية التدريب كمفهوم جديد في تنمية الوارد البشرية.
- تمر عملية التدريب بالمؤسسة بأربعة مراحل هي: تحديد الاحتياجات التدريبية، تصميم البرنامج التدريبي، تنفيذ البرنامج التدريبي، تقييم البرنامج التدريبي.
- يساهم التدريب المناسب في تحسين الأداء الوظيفي من خلال المعلومات التي يكتسبها العامل من أجل تطوير مهاراته ومعارفه.
- الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد المبذولة في المؤسسة من خلال تنمية قدراته، لبلوغ أهداف المؤسسة المخططة.
- تعد عملية تقييم الأداء الوظيفي بالمؤسسة من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي مؤسسة.

- الأداء الوظيفي هو دالة لأبعاد متعددة تساهم في تحسينه إذ ما توافرت من أهمها: المواظبة على العمل والمثابرة عليه، الدقة والجودة في الانجاز ما ينتج عنه انجاز الأعمال بدقة وإتقان، التحفيز الذي يدفع الفرد لتوجيه سلوكه نحو تحقيق الهدف، والعمل بروح فريق العمل الذي يعزز علاقات التعاون والتفاهم بين الأفراد العاملين.

نتائج الدراسة الميدانية:

- توصلت الدراسة الميدانية إلى نتائج عديدة أهمها:
- أوضحت الدراسة إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- توفر ارض خصبة من اجل تطبيق التدريب في تنمية وتطوير الأداء الوظيفي.
- أظهرت الدراسة أن مستوى التدريب بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- كما أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة كان مرتفعا وفقا لمقياس الدراسة.
- وجود دور معنوي لتصميم البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وجود دور معنوي لتنفيذ البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود دور معنوي لتحديد الاحتياجات التدريبية في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- عدم وجود دور معنوي لتقييم البرنامج التدريبي في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة عند مستوى الدلالة (0.05).
- وهذا ما يثبت وجود دور معنوي للتدريب بمختلف أبعاده في تحسين الأداء الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- عند مستوى الدلالة (0.05).

توصيات:

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها تم الخروج بالاقترحات التالية:

- العمل على زيادة الاهتمام بتقييم البرنامج التدريبي حتى يتم تحقيق الأهداف المطلوبة من العملية التدريبية بما يخدم أهداف اتصالات الجزائر -سكرة التي تسعى إلى تحقيقها.
- التركيز على عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من حيث الأسلوب المتبع حسب احتياجات ومعايير علمية للأفراد العاملين باعتبارها المحور الأساسي في منظومة العملية التدريبية بما يتناسب مع اكتساب المهارات والقدرات المطلوب.
- ضرورة متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي لتقييم أدائهم وتوضيح نقاط القوة والضعف لديهم.
- تدعيم وخلق ثقافة التنافس والتعاون بين الأفراد العاملين لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز ودقته.
- التركيز في تصميم الدورات التدريبية على الأساليب التدريبية الحديثة بما يتماشى مع حاجات المتدرب.

أفاق الدراسة

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذه الدراسة اقتراح بعض المواضيع ذات الصلة بموضوع البحث نذكر منها:

- تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز التنافسي للمؤسسة.
- دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية.
- دور تسيير الرأسمال البشري في تحسين أداء العاملين.

قائمة المراجع

أولاً: قائمة المراجع العربية

1-الكتب:

1. ابراهيم درة عبد الباري، و زهير نعيم الصباغ. (2008). *ادارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع. احمد ماهر. (2004). *ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية: الدار الجامعية.
2. حسن احمد الطعاني. (2013). *التدريب الاداري وفق رؤية تطويرية(ماهيم التدريب و اساليب التدريب الالكتروني،مكونات العملية التدريبية،الحقيبة التدريبية ،بناء البرامج التدريبية و تقويمها)*. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
3. راوية حسن. (2002). *مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية*. مصر: الدار الجامعية الاسكندرية.
4. سعد زناد دروش، و احمد مصطفى مصطفى. (2018). *اعداد قيادات الصف الثاني و نوره في تحسين الاداء الوظيفي في المنظمات الحكومية*. المنظمة العربية للتنمية الادارية جامعة الدول العربية.
5. سيد مصطفى احمد. (2000). *ادارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرون*. مصر: دار الكتاب .
6. عادل محمد زايد. (2003). *ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية*. مصر: جامعة القاهرة.
7. عبد الباقي صلاح الدين. (2006). *الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية*. الاسكندرية مصر: دار الجامعة الحديثة للنشر.
8. عمر وصف عقيلي. (2005). *ادارة الموارد البشرية المعاصرة*. دار وائل للنشر: عمان.
9. فضيل حسونة. (2010). *ادارة الموارد البشرية*. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.

10. مدحت محمد ابو نصر. (2008). ادارة العملية التدريبية النظرية والتطبيق. مصر: دار الفجر للنشر.
11. مؤيد سعيد السالم. (2009). ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي . الاردن: عالم الكتب الحديثة.
12. مؤيد سعيد سالم. (2009). ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي تكاملي). عمان الأردن: اثراء للنشر والتوزيع.
13. يوسف حجيم الطائي، عبد المحسن الفضل مؤيد، و هاشم فوزي العبادي. (2006). ادارة الموارد البشرية مدخا استراتيجي متكامل. الاردن: الورق للنشر و التوزيع.

2- الرسائل والأطروحات الجامعية:

أ. رسائل دكتوراه:

1. عبد الله بن عطية الزهراني. (2007). اثر الثقافة التنظيمية على اداء العاملين بالمملكة العربية السعودية-دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية و الخاصة -اطروحة دكتوراه في ادارة الاعمال. كلية الاقتصاد قسم ادارة الاعمال ، دمشق: جامعة دمشق.
2. محمود عبد الله يوسف محمد، و عبد النبي صلاح الدين. (2010). العوائد المتوقعة من التدريب على العمالة و المنشأة(اطروحة دكتوراه). مصر، كلية العلوم الاقتصادية و السياسية ، القاهرة: جامعة القاهرة.
3. منى سلمى. (2017/2016). اثر استخدام نظم المعلومات على فعالية اداء الموظفين بالبنوك التجارية الجزائرية-دراسة حالة مجموعة من البنوك التجارية- اطروحة دكتوراه في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص بنوك مالية و محاسبة، مسيلة: جامعة محمد بوضياف مسيلة.

4. نوال شنافي. (2015). دور تسيير المهارات في تحسين الاداء البشري بالمؤسسة الصناعية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كابل بسكرة-اطروحة دكتوراه في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، بسكرة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
5. وفاء بخاش. (2016/2017). مقارنة ادارة الجودة الشاملة كأداة لتطوير اداء المؤسسات التعليم العالي في الجزائر -دراسة ميدانية بجامعة الجزائر 3 و جامعة مسيلة -اطروحة دكتوراه في العلوم السياسية و العلاقات الدولية. كلية العلوم السياسية و العلاقات الدولية تخصص ادارة الموارد البشرية، الجزائر: جامعة دالي ابراهيم الجزائر 3.
6. يحضية سملاي. (2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر.
- ب. رسائل ماجستير:
1. الربيع بوعريوة. (2007). تأثير التدريب على انتاجية المؤسسة مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية فرع تسيير المنظمات، بومرداس: جامعة امحمد بوقرة بومرداس.
2. امينة بودراع. (2012/2013). دور اخلاقيات الاعمال في تحسين اداء العاملين -دراسة عينة من البنوك التجارية الجزائرية-مذكرة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، مسيلة: جامعة محمد بوضياف مسيلة.
3. عبد الله بن حسين عساف. (2003). علاقة المركزية و اللامركزية بالاداء الوظيفي -دراسة تطبيقية على مراكز الشرطة بمدينة الرياض-رسالة ماجستير في العلوم الادارية. الرياض: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.

4. عز الدين هروم. (2008/2007). واقع تسيير الأداء الزظيفي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية-دراسة ميدانية بمركب المجازف والرافعات قسنطينة-مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
5. عمار بن عيشي. (2006/2005). دور تقييم اداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب-دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية-مذكرة ماجستير في العلوم التجارية. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، مسيلة: جامعة محمد بوضياف مسيلة.
6. فهد بن حمد السعدون. (2013). دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين اداء العاملين في هيئة التحقيق و الادعاء العام بمنطقة الرياض-مذكرة ماجستير في العلوم الادارية. كلية الدراسات العليا، الرياض، المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
7. لطفي معتوق. (2016/2015). مساهمة انظمة العمل الجماعي في تحسين اداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص نظم المعلومات في المنظمات.
8. محمد بن علي المانع. (2006). تقنيات الاتصال و دورها في تحسين الاداء - دراسة تطبيقية على الضباط العاملين بالامن العام -رسالة ماجستير في العلوم الادارية - كلية الدراسات العليا قسم العلوم الادارية، الرياض ،المملكة العربية السعودية: جامعة نايف العربية للعلوم الامنية.
9. محمد لمين مراكشي. (2005). فعالية نظام التدريب في تنمية الموارد البشرية-دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة البلدية-مذكرة ماجستير. كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، بلدية: جامعة محمد دحطب البلدية.

10. وهيبة مقدود. (2008/2007). التحفيز ودوره في تفعيل أداء الأفراد في المنظمة-دراسة حالة الشركة الوطنية في الهندسة المدنية والبناء-مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بومرداس، الجزائر: امحمد بوقرة.

ج. رسائل ماستر:

1. بديعة بوشارب. (2019/2018). دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين اداء المؤسسة(مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير تخصص اقتصاد و تسيير مؤسسة: جامعة محمد خيضر بسكرة.
2. هالة مويسي. (2015/2014). دور التدريب في تطوير اداء العاملين في المؤسسة،مذكرة ماستر في علوم تسيير. كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير تخصص ادارة اعمال الاستراتيجية، البويرة: جامعة اكلي محند اولحاج.

3-المجلات:

1. صلاح الدين الهيتي. (تموز , 2005). تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في اداء العاملين. المجلة الاردنية في ادارة الاعمال (1).
2. علي رحمة راشد. (2016). استراتيجيات الصراع التنظيمي و انعكساتها في الاداء الوظيفي. مجلة العلوم الاقتصادية و الادارية (98).
3. علي عبد الرحيم المير. (1995). العلاقة بين ضغوط العمل و بين الولاء التنظيمي و الاداء و الرضا الوظيفي و الصفات الشخصية. مجلة الادارة العامة (2).
4. عمر حمداوي، و احمد بخوش. (جوان, 2012). انعكاس الاداء التنظيمي في جودة البحث العلمي من منظور بعض الاساتذة. مجلة العلوم الانسانية و الاجتماعية (8).

5. لطيف لؤي، و الشكر بطرس. (2008). دور التدريب في تقويم كفاءة اداء العاملين ضمن القطاع الفندقي. مجلة الادارة و الاقتصاد.
6. لعربي عطية. (2012). اثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الاداء الوظيفي للعاملين في الاجهزة الحكومية المحلية-دراسة ميدانية في جامعة ورقلة-. مجلة الباحث (10).
7. مديحة بخوش. (2015). اثر التدريب و تنمية موارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة (دراسة حالة مؤسسة سون لغاز تبسة). مجلة رؤى اقتصادية (9).
8. مروان لزمد النسور. (2012). دور الثقافة في تحسين اداء العاملين في القطاع المصرفي الاردني. مجلة الجامعة الاسلامية للدراسات الاقتصادية و الادارية (2).

4-الملتقيات:

1. برحومة عبد الحميد، و طلال زغبة. (21-22 فيفري, 2012). تدريب و تنمية الموارد البشرية كخيار استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية في ظل المداخل الحديثة لتسيير المهارات. الملتقى الوطني الأول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات.
2. سناء عبد الكريم خناق. (8-9 مارس, 2005). مظاهر الاداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية. ملتقى الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات و حكومات.
3. طارق حمول، و عبد الصمد بودي. (21-22 فيفري, 2012). التدريب كأحد المقومات الفعالة لتنمية المهارات في شركات التأمين. الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات.
4. فاطمة بودية، و فاطمة الزهراء بن زيدان. (21-22 فيفري, 2012). تقييم فعالية نظام تدريب الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية. الملتقى الوطني الاول حول تسيير الموارد البشرية مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات.

5. وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر -بسكرة.

5-المواقع الالكترونية:

1. الموقع الالكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر

<https://www.algeriatelecom.dz>

ثانيا: قائمة المراجع الأجنبية

1. Filppo, E. w. (1976). *principles of personnel management* 4th. new york: moraw hill compagnon.

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



استبانة الدراسة

الأخ الفاضل الأخت الفاضلة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة ، بعنوان " دور التدريب في تحسين الأداء الوظيفي " : دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ولاية بسكرة.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على علاقة الارتباط بين التدريب و الأداء الوظيفي للمؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال ، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة ، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم ، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم ، فمشاركتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

نحيطكم علماً أن جميع إجابتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط .

الطالبة: بن داني فطيمة الزهرة

الأستاذة المشرفة: نوي فطيمة الزهرة

القسم الأول: البيانات الشخصية:

يرجى تعبئة البيانات التالية بوضع علامة (X) في المكان المخصص:

1/الجنس: ذكر أنثى

2/العمر: اقل من 30 سنة من 30 إلى 40 سنة من 41 سنة إلى 50 سنة
من 51 سنة فأكثر

3/المؤهل العلمي: ثانوي جامعي شهادات أخرى

4/الدرجة الوظيفية: إطار مسير إطار إداري تقني عون تحكم

5/الخبرة المهنية: اقل من 5 سنوات من 5 إلى اقل من 10 سنوات

من 10 إلى اقل من 15 سنة 15 فأكثر

6/عدد دورات التدريب: دورة واحدة دورتان ثلاثة دورات

أكثر من 3 دورات

7/نوع التدريب: داخلي خارجي

8/مدة دورة التدريب: اقل من شهرين أكثر من شهرين و اقل من 4 أشهر

أكثر من 4 أشهر

القسم الثاني: محاور الاستبيان.

المحور الأول: التدريب

الرجاء وضع الإشارة (X) أمام الإجابة المناسبة التي تعبر عن وجهة نظركم:

الرقم	التدريب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية						
01	يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بناء على نتائج تقييم الأداء					
02	يتم تحديد الحاجة للدورات التدريبية عند استحداث وظائف جديدة					
03	يتم وضع برامج التدريب على أساس معلومات تقييم أداء العامل					
04	الدورات التدريبية التي تلقيتها كانت مناسبة لاحتياجاتك الوظيفية					
ثانياً: تصميم البرنامج التدريبي						
05	تقدم إدارة التدريب خطط سنوية لبرامج التدريب					
06	محتويات المادة العلمية لبرامج التدريب مرتبطة بمجالات العمل الذي تقوم به					
07	الساعات المخصصة في الدورات التي يتم عقدها تكون كافية					
08	يتم تصميم الدورات التدريبية التي تحل المشكلات القائمة في العمل					
09	أهداف الدورات معلنة و واضحة للجميع منذ البداية					
10	مراكز التدريب ملائمة للدورات التدريبية					
ثالثاً: تنفيذ البرنامج التدريبي						
11	كفاءة المدرب أثناء البرنامج التدريبي عالية					
12	تستخدم الوسائل و التقنيات الحديثة لتنفيذ برامج التدريب					
13	تتضمن الدورات إجراء أبحاث علمية يغلب عليها الطابع التطبيقي الميداني					

					14	يتم تطبيق البرنامج التدريبي من خلال التفاعل التعاوني بين المتدربين
					15	يتم أسلوب تدريبك على شكل ملتقى
رابعا: تقييم البرنامج التدريبي						
					16	تستخدم المؤسسة أدوات تقييم لقياس مدى تحقيق البرنامج التدريبي لاحتياجات المتدرب
					17	يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية عن طريق اختبار تحريري للمتدربين
					18	يقدم المتدرب تقريرا عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية
					19	تتم متابعة المتدربين بعد البرنامج التدريبي
					20	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أدائك و كانت كافية لاكتسابك معارف و مهارات جديدة

المحور الثاني: الأداء الوظيفي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء الوظيفي، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

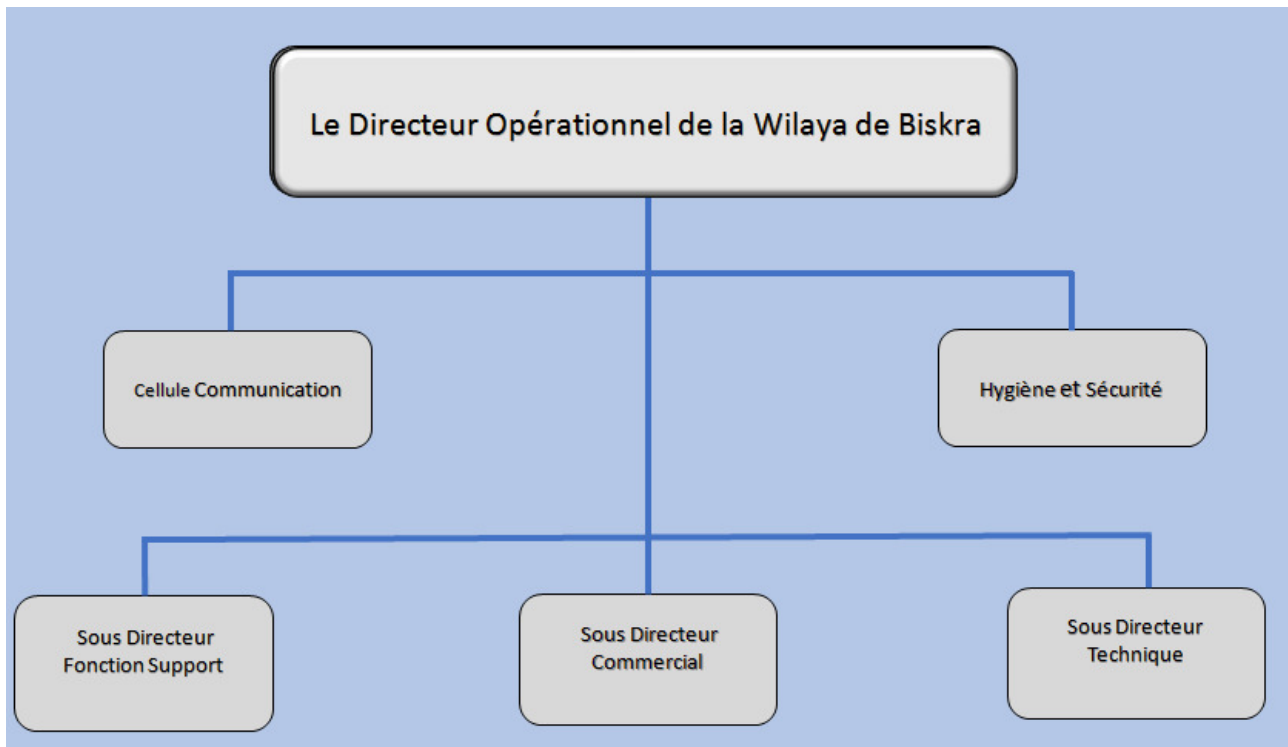
الرقم	أبعاد الأداء الوظيفي				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: المواظبة و المثابرة على العمل					
01					الحرص على الالتزام بأنظمة وقوانين العمل
02					الحرص على انجاز العمل في الوقت المحدد
03					الحفاظ على الالتزام بأوقات العمل الرسمية
04					الاستعداد للعمل خارج أوقات العمل الرسمية لانجاز العمل المطلوب
ثانيا: الدقة والجودة في الانجاز					
05					انجاز المهام الوظيفية وفقا للمعايير المحددة
06					توافر أجواء من التنافس بين العمال لتقديم أفكار ومقترحات تزيد من جودة الانجاز

					القيام بمناقشة مشاكل جودة ونوعية الخدمات مع فريق العمل	07
					التنسيق والتعاون بين جميع الأقسام لانجاز الأعمال بدقة وإتقان	08
ثالثا: التحفيز						
					تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظم الترقية	09
					تكافئ المؤسسة العمال المتميزين الذين يقدمون أفكار إبداعية	10
					ظروف العمل مناسبة جدا للرفع من الأداء	11
					يتناسب الراتب الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل	12
رابعا: العمل بروح فريق العمل						
					توفر المؤسسة العمل في الفريق للموظف جوا من التعاون والتفاهم	13
					القيام مع فريق العمل بمواجهة حالات العمل الطارئة	14
					اتخاذ القرارات وحل المشاكل جماعيا	15
					الثقة هي أساس العلاقة بين أعضاء فريق العمل	16

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الملحق رقم (02)

الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر ولاية بسكرة



الهيكل التنظيمي لقسم نائب مدير وظائف الدعم

