

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

الشعبة العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

بعنوان

دور التدريب في تحسين اداء الموظفين في المؤسسة العمومية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر – مستغانم-

تحت اشراف الاستاذة

أ.د/ بن حراث حياة

من اعداد الطالبين

حيدرة عبد الرحمن

فطوش عبد الله

السنة الجامعية : 2022/2021

إهداء :

أهدي هذا العمل إلى :

" الوالدين الكريمين حفظهما الله ورعاهما "

إلى التي حملتني ف يبطنها وسهرت الليالي من أجلي وكانت
دائما سنداً لي أمي الغالية والى من كان دوماً عوناً لي في السراء
والضراء، والدي الغالي وإلى جميع أفراد

عائلي من كبيرهم إلى صغيرهم وإلى جميع الأصدقاء
المقربين وكل من كان عوناً وسنداً لي سواء من قريب أو بعيد.

شكرو وتقدير

بعد إنجاز هذا العمل المتواضع لا يسعنا إلا أن نحمد الله عز وجل الذي أمدنا بالقوة

والصبر على مواصلة هذا البحث وإتمامه .

كما نتقدم بجزيل الشكرو عظيم التقدير للأستاذة بن حراث لتفضلها بالإشراف على هذه المذكرة ولما بذلته من

جهد وعلى كل النصائح والتوجيهات التي قدمتها لنا وكانت حافزا

في إتمام هذا العمل المتواضع .

كما نتقدم بالشكرو عظيم التقدير إلى الاساتذة المحكمين على كل ارشاد وتوجيه مقدم لنا ونتوجه أيضا

بتشكراتنا إلى كل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كل واحد باسمه .

ولا يفوتنا أن نعبر عن تقديرنا الخالص وأمنياتنا إلى كل من امدنا بيد المساعدة والتوجيه والإرشاد

والتشجيع لإعداد هذا البحث .

إلى كل من ساعدنا في مؤسسة اتصالات مستغانم وخاصة وكالة ماسرى

من قريب او من بعيد .

هذا وما كان صوابا فمن الله وما كان فيه الخطأ فمن انفسنا ومن الشيطان

وفي الأخير نتمنى التوفيق والسداد في هذا البحث .

شكرا

قائمة المحتويات :

الصفحة	العنوان
1	المقدمة
الفصل الأول: الدراسات السابقة و الادبيات النظرية	
5	تمهيد الفصل الأول
6	المبحث الاول الدراسات السابقة
6	المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع
15	المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة
17	المبحث الثاني : الإطار النظري للتدريب و اداء العاملين
17	المطلب الأول : أساسيات حول التدريب
25	المطلب الثاني : مدخل الى أداء العاملين
39	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني : الدراسة الميدانية	
41	تمهيد الفصل الثاني
42	المبحث الأول : مؤسسة اتصالات الجزائر
42	المطلب الأول : نبذة عن شركة اتصالات الجزائر
43	المطلب الثاني : مهام و اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
44	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
46	المبحث الثاني : واقع التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر
46	المطلب الأول : مبادئ عامة حول التدريب
47	المطلب الثاني : أهداف التدريب
47	المطلب الثالث : أنماط التدريب
48	المطلب الرابع : برنامج المؤسسة للتدريب
48	المطلب الخامس : الشروط المتعلقة بالتدريب
50	المبحث الثالث : منهجية الدراسة
50	المطلب الاول :مجتمع و عينة الدراسة
51	المطلب الثاني : مكونات الاستبيان و هندسته
51	المطلب الثالث : عرض و تحليل نتائج الاستبيان
70	خلاصة الفصل الثاني
71	خاتمة
74	قائمة المراجع

قائمة الجداول :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أوجه التشابه و الاختلاف بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة	(1 _ 1)
22	أنواع التدريب	(2 _ 1)
30	أنواع الأداء	(3 _ 1)
52	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(1 _ 2)
53	توزيع أفراد العينة حسب السن	(2 _ 2)
54	المستوى التعليمي	(3 _ 2)
55	الحالة الاجتماعية	(4 _ 2)
56	مستوى العمل	(5 _ 2)
57	ظروف العمل	(6 _ 2)
58	توزيع اجابات السؤال رقم 2	(7 _ 2)
58	توزيع اجابات السؤال رقم 3	(8 _ 2)
59	توزيع اجابات السؤال رقم 4	(9 _ 2)
60	توزيع اجابات السؤال رقم 5	(10 _ 2)
61	توزيع اجابات السؤال رقم 6	(11 _ 2)
62	توزيع اجابات السؤال رقم 7	(12 _ 2)
63	توزيع اجابات السؤال رقم 8	(13 _ 2)
63	توزيع اجابات السؤال رقم 9	(14 _ 2)
64	توزيع اجابات السؤال رقم 10	(15 _ 2)
65	توزيع اجابات السؤال رقم 11	(16 _ 2)
65	توزيع اجابات السؤال رقم 12	(17 _ 2)
66	توزيع اجابات السؤال رقم 13	(18 _ 2)
67	توزيع اجابات السؤال رقم 14	(19 _ 2)

قائمة الاشكال :

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
20	أهمية التدريب	(1_1)
25	العملية التدريبية	(2_1)
44	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	(1_2)
53	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	(2_2)
54	توزيع أفراد العينة حسب السن	(3_2)
55	المستوى التعليمي	(4_2)
55	الحالة الاجتماعية	(5_2)
56	مستوى العمل	(6_2)
57	ظروف العمل	(7_2)
58	توزيع اجابات السؤال رقم 2	(8_2)
59	توزيع اجابات السؤال رقم 3	(9_2)
60	توزيع اجابات السؤال رقم 4	(10_2)
60	توزيع اجابات السؤال رقم 5	(11_2)
61	توزيع اجابات السؤال رقم 6	(12_2)
62	توزيع اجابات السؤال رقم 7	(13_2)
62	توزيع اجابات السؤال رقم 8	(14_2)
63	توزيع اجابات السؤال رقم 9	(15_2)
64	توزيع اجابات السؤال رقم 10	(16_2)
65	توزيع اجابات السؤال رقم 11	(17_2)
65	توزيع اجابات السؤال رقم 12	(18_2)
66	توزيع اجابات السؤال رقم 13	(19_2)
67	توزيع اجابات السؤال رقم 14	(20_2)

مقدمة :

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات ، حيث أنه يمثل ركيزة المنظمات في تحقيق نجاحها وتنفيذ اهدافها و من هنا تعمل الإدارة على تحسن توجيه الأفراد وبناء قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء و بث روح التعاون و الانتماء في العمل.

وقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة ، كما أن التطور المتسارع في التكنولوجيا له أثر كبير على المؤسسات العالمية منها و المحلية ، وكذا البيئة الديمقراطية للقوة العاملة والانتشار عالميا .

و من هنا فإن قوة المؤسسة لا تكمن في عدد هذه الموارد و إنما في إمكانياتها و قدراتها و مؤهلاتها و المدى الذي تساهم به في مجال تحقيق أهدافها .

لهذا فإن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في أي منظمة ما باعتبارها جزء لا يتجزأ من نظام العملية الادارية و لهذا يجب على المؤسسة استقطاب الموظفين بالتنوع و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها و العمل على تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية و تقديم مكافئات و أجور و رواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها .

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الموارد لا يجب أن ينظر إليها بوصفها فردا كاملا داخل المنظمة فقط ، وإنما هي مصدر القدرات الفكرية و الذهنية باعتبارها خزان الإبداع والابتكار لأنها قادرة على تحمل المسؤوليات وتحدي المهام الصعبة .

لهذا فإن التدريب يعتبر من بين الأنشطة الضرورية ومن الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية كونها نشاط يعود بفائدة على الفرد العامل والمنظمة والمجتمع على حد سواء ، فهو من أكثر المواضيع التي لاقت ولا زالت تلاقى اهتماما كبيرا في الوقت الحاضر ، وذلك بسبب الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية وتحسين الأداء لكافة فئات القوى العاملة في المؤسسة .

و نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها التدريب نجد أن العالم اليوم بشكل عام يشهد ما يمكن تسميته بالثورة التدريبية، بمعنى أنه ثمة برامج تدريبية عديدة تنظمها المؤسسات المختلفة ، وتخصص لها ميزانيات كبيرة ، وكذلك تعدد الدول التي أنشئت معها ومراكز تدريبية كثيرة ، تقوم بتدريب القوى العاملة ، وهذا بالإضافة إلى ما تقوم به إدارة الموارد البشرية في المؤسسات نفسها .

و من هنا يمكننا ان نطرح الإشكالية التالية :

ما مدى مساهمة التدريب في تحسين أداء الموظفين داخل المؤسسات العمومية ؟

و تحت ضوء هذه الإشكالية نتفرغ لنا الاسئلة الفرعية التالية :

1_ هل للعنصر البشري دور في المؤسسات العمومية ؟

2_ هل تساهم البرامج التدريبية داخل المؤسسات في تحسين اداء الموظفين ؟

3_ ما هو دور التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر ؟

و للإجابة على هذه الأسئلة قدمنا الفرضيات التالية :

1_ يعد الموظف من اهم عناصر العملية الانتاجية في المؤسسة العمومية .

2_ يساهم التدريب بنسبة كبيرة في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسات .

3_ يلعب التدريب دور مهم في مؤسسة اتصالات الجزائر .

أسباب اختيار موضوع البحث :

امكانية البحث متوفرة أي ان هذا الموضوع قابل للبحث و الدراسة نظرا لإمكانية الوصول إلى نتائج ملموسة .

بسبب الاهتمام الذي اولته و لا تزال توليه المؤسسات الرائدة في العالم لتنمية مواردها البشرية التي تهدف إلى جعلها قوة عمل ذات كفاءة و اداء عالي المستوى من اجل تحقيق الاهداف المرجوة .

ايماننا بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه كفاءة و فاعلية المنظمة و الذي يولي الاهتمام بفاعلية التدريب في تحسين أداء العاملين .

أهداف البحث:

يهدف هذه الدراسة أساسا إلى :

إبراز أهمية التدريب والدور الفعال الذي تلعبه في تنمية وتطوير الأفراد .

التعرف على طبيعة إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

مدى توافق البرامج التدريبية مع الاحتياجات التدريبية .

إبراز أهمية التدريب ودوره في تنمية ورفع كفاءة العنصر البشري في المؤسسة .

تبيان مدى مطابقة وممارسة التدريب في المؤسسات الجزائرية ، وذلك من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر .

أهمية البحث :

تكمن أهمية هذه الدراسة في معرفة فعالية التدريب وقدرته في تحسين كفاءة الموارد البشرية، ومدى نجاعة وتنوع المادة التدريبية وقدرتها على تنمية أداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية .

المنهج المتبع :

من أجل دراسة إشكالية الموضوع وتحليل أبعادها وكذلك من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة ، اعتمدنا على

المنهج الوصفي التحليلي في جميع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث ، وذلك من أجل استيعاب الإطار النظري للبحث وفهم مكوناته ، أما فيما يتعلق بالإطار التطبيقي للبحث ، فتم الاعتماد على دراسة حالة أي إسقاط الدراسة النظرية على واقع المؤسسات الجزائرية ، وارتأينا أن تكون مؤسسة اتصالات الجزائر - مستغانم - نموذجا لهذه الدراسة .

الفصل الاول

الدراسات السابقة والأدبيات النظرية

الفصل الاول : الدراسات السابقة و الادبيات النظرية

تمهيد :

تعد وظيفة التدريب احدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية إذ يندرج ضمن المراتب المتقدمة في قائمة عوامل نجاح المؤسسات في العالم لأهميته البالغة التي تنعكس من خلال أداء العاملين ، ولمواكبة التغيرات السريعة التي طالت كافة بيئات العمل وشكلت ضغوط في كافة الاتجاهات على المؤسسات وجب التكيف معها لتركيز على تدريب العاملين فيما للتأثير في أدائهم نحو الأحسن. وعليه تناولنا في هذا الفصل الاطار النظري للتدريب و أداء العاملين ، ومحاولة معرفة العلاقة بينهما، كما تم عرض بعض الدراسات السابقة التي يربط لموضوع سواء بصفة مباشرة أو غير مباشرة ومقارنتها بالدراسة الحالية ، إذ قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول : الدراسات السابقة .

المبحث الثاني : الإطار النظري للتدريب و اداء العاملين

المبحث الأول : الدراسات السابقة

ينصب اهتمامنا على هذا المبحث في تحليل العديد من الدراسات التي تطرقت وبشكل واسع إلى متغيرات الدراسة ،وعليه نحاول فيما يلي أن نقوم بعملية عرض موجز لأهم هذه الدراسات والمقارنة بينها وبين الدراسة الحالية .

المطلب الاول : عرض الدراسات السابقة حول الموضوع

الفرع الأول : الدراسات المحلية.

أولا : ليندة فريحة ، دور التنمية في تنمية قدرات الموارد البشرية (دراسة حالة لعينة من مؤسسات فندقية) ، مجلة جامعة العلوم الاقتصادية ، العدد:51، قلمة ، 2017 .

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية السياحية حيث أن الخدمات السياحية مرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسات السياحية وأخذ عرض سياحي منافس بدء من إعداد و تأثير العنصر البشري بما يتلاءم وخصائص السياحة و قد تمت الدراسة ميدانية لعينة عشوائية تقدر ب 44 موظف في مؤسسات فندقية بولاية قلمة عين طريق استبانة تم تصميمها لهذه الغاية ، كما تم استخدام برمج التحليل الإحصائي (SPSS) لتفريغ و تحدير استبيان ، بناء على نتائج التحليل الإحصائي توصلت الدراسة لمجموعة من الاستنتاجات والتوصيات يمكن عرضها فيما يلي:

1 - الاستنتاجات :

- الدورة التدريبية برنامج تعليمي مكثف وكامل وليس برنامج أساسي ؛ أي أنه يبني على خبرات تأسيسية سابقة و الدورات التدريبية يتم عقدها وتقديمها بطرق مختلفة .
- تم استخدام اختبار علاقة نوعية البرامج التدريبية وتنمية القدرات الإبتكارية للموارد البشرية السياحية حيث أظهرت النتائج أنا مرتبطة بعلاقة بنسبة (1,24 %).
- أظهرت النتائج أيضا أن المتغير المستقر المتمثل في تدريب الموارد البشرية السياحية مرتبط بعلاقة المتغير التابع المتمثل في تنمية قدرات ابتكارية بنسبة (8,45 %).
- تشير نتائج اختبار انحدار التباين الأحادي إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد

الدراسة حول محاورها متغيري الجنس والمستوى التعليمي في جميع المحاور ومتغيرات الفئة العمرية والأقدمية في المؤسسة وعدد الدورات التدريبية فيما يخص محور تنمية القدرات الابتكارية ، بينما توجد فروق في هذه الأخيرة بالنسبة بمحوري نوعية البرامج التدريبية و تدريب الموارد البشرية .

2- الاقتراحات :

- ربط سياسة التدريب بمتطلبات التنمية السياحية والتخطيط والبرمجة لمواجهة متطلبات سوق العمل في الحاضر والمستقبل القريب والبعيد .
- تشجيع قيام الاتحادات النوعية المهنية في مجال السياحة باعتبار ذلك من أهم الوسائل لدعم أهداف التدريب .
ثانيا : فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2016/2015 .
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، وتم اسقاط الجانب التطبيقي على العيادة الطبية جراحية ضياء ورقلة ، واعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في جمع المعطيات والبيانات المتعلقة لظاهرة موضوع البحث ، ولتحقيق هذا الهدف استخدمنا الاستبيان كأداة للدراسة وتم توزيع استمارة الاستبيان داخل المؤسسة على عينة مقدار 40 عامل ، وقد اعتمد في تحليل بيانات الاستبيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) (برمج معالج الجداول Excel) ولاختبار الفرضيات استخدمنا المتوسطات الحسابية ، استخدام الانحراف المعياري ، (Anova Way One) اختبار تحليل التباين الأحادي ، كما تم استخدام أساليب تحليل الانحدار والارتباط للإثبات وجود علاقة بين متغيرات الدراسة ، وفي الأخير خلصت الدراسة إلى أن التدريب عنصر فعال في المؤسسة ، إذا يمثل الركيزة ، بعد استيفاء البحث من خلال فصلت الأول نظري والثاني تطبيقي ، و الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد ، سواء كانت هذه الجوانب في أداء والسلوك الحالي أو المتوقع ، الناتجة عن عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ، وأهداف التدريب تختلف من مؤسسة لأخرى تبعا لاحتياجات التدريب في كل وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة على كل منها، كما توصلت الدراسة إلى أن التدريب كمتغير مستقل يؤثر على أداء العاملين كمتغير تابع بدرجة قوية وذلك بمعامل ارتباط قدره 76 % وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة ذكر منها :

- توعية الموارد البشرية للمؤسسة للأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه .

- يجب توفير الحوافز المالية لتحسين أداء المؤسسة من أجل حب العمل والإخلاص له لإضافة إلى سرعة انجاز العمل ، أما عن الحوافز المعنوية فتكون من خلال الترشيح لدورات تدريبية ومنح شهادات تقديرية وذلك من أجل دفعه إلى التحلي بروح الإبداع والمبادرة .

ثالثًا : هالة مويسي , دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة , مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية ، جامعة أكلي محند أو الحاج – البويرة ، الجزائر ، 2014/2015
هدف هذا البحث إلى :

- معرفة مدى اهتمام المؤسسة لتدريب وتقييم أداء عاملها وحرصها على كفاءتهم وتجديد معلوماتهم .
- معرفة مدى تأثير التدريب على مهارات ، معارف وكفاءات العاملين وأثره على أدائهم خاصة بعد التحاقهم بمناصب عملهم ، وكنتيجة توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة الى :
- التدريب عملية ضرورية وحتمية لاغني عنها وهي تتمثل في استثمار حقيقي في المورد البشري لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار ، وذلك حتى يتمكن من مواكبة متطلبات سوق العمل وكذا مواكبة التطورات التكنولوجية ، و قد قام الباحث بوضع مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة وهي كما يلي :
- تكثيف الدورات التدريبية وتنوع الأساليب المستخدمة و دعم التركيز بكثرة الأساليب التقليدية كالمحاضرات والندوات .
- السعي إلى جعل العملية التدريبية عملية مستمرة وذلك لمواكبة التطورات والمستجدات في المجالات المختلفة وذلك بهدف تنويع المهارات والخبرات .

رابعاً : الأمين بوشليق ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل

شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر، 2014/

.2015

هدف هذا البحث إلى التحسين في أداء مواردها البشرية ومن ثم على أداءه العام ، وهي في الواقع تشكل نظاماً يتم عبر خطوات مترابطة ، ونظراً لأهمية هذا النظام و تأثيره على عدد من الأطراف الفاعلة في المؤسسة ، يتوجب على المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية فيها على وجه خاص القيام بمراجعة هذا الأخيرة ، والتأكد من قيامه بالأهداف المرجوة منه على أكمل وجه ، وهذا من خلال التأكد من توفره على الشروط الواجبة في أنشطة التكوين الناجح والفعال .

أهم التوصيات التي وضعها الباحث وهي :

- يجب على المؤسسة محل الدراسة أن تقوم بتحسين التكوين الداخلي , وتوفير كل الوسائل والظروف المساعدة في زيادة الأداء لعمالها , من خلال توفير المصاريف اللازمة لذلك وتوفير أساتذة ذات خبرة وكفاءة عالية ، يجب على المؤسسة أن تواصل في التكوين الخارجي .

- توفير وتحسين ظروف العمل , للوصول إلى أفضل أداء لأن العامل وحده غير قادر على تحقيق أداء أحسن دون توفر الوسائل والأدوات الأزمة لتنفيذ مهام وظيفته .

الفرع الثاني : الدراسات العربية:

و بنفس طريقة عرض الدراسات في المطلب السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

أولاً : أسرار عبد الزهرة ، دور استراتيجية التدريب في تحقيق الأداء الردي (دراسة حالة شركة العامة للصناعات الكهربائية معمل محركات)،مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الادارية ، المجلد 9 ، العدد 19 ، بغداد ، العراق ، 2017 .

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور استراتيجية التدريب بأبعادها المتمثلة في (التحليل الاستراتيجي ، صياغة استراتيجية التدريب ، تنفيذ إستراتيجية التدريب ، التقييم) في الأداء الردي للمنظمة بعاد المتمثلة في (التخطيط المسبق ، التجديد والتحديث ، الكفاءة الفاعلية) لذا يحتل البحث أهمية لغة لكونه يعالج مسألة مهمة وحديثة في الأداء الريادي ، و استراتيجية التدريب ، وإدراكا منا لأهمية الموضوع والنتائج المتوقعة للشركة العامة

للصناعات الكهربائية ، تم إجراء تحليل للبيانات التي تم الحصول عليها من خلال الزيارات الميدانية لإضافة إلى الاستبيان والمقابلات ، وكانت أبرز النتائج التي تم التوصل إليها تأخذ عينة البحث بالاعتبار جميع متطلبات استراتيجية التدريب من المدربين ومناهج برامج التدريب والخدمات الإدارية و الإشرافية وأثرها في نجاح البرنامج التدريبي ما يعزز التوجه الاستراتيجي لها نحو أداء ، ومن الاستنتاجات التي توصل إليها الباحث وهي :

- يتضح للباحث أن الأسلوب المتبع في العمل في (الشركة العامة للصناعات الكهربائية – معمل المحركات)

يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والخطط الاستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا و هذا ما أشارت إليه النتائج بأن هناك تطبيق لمتطلبات استراتيجية التدريب مما يساهم في تعزيز ادائها .

ثانيا : علي عبد المنعم مهدي ، تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري(دراسة حالة شركة التأمين الوطنية)،مجلة جامعة دراسات محاسبية ومالية بغداد ،العراق ، الد 12، العدد 39، 2017 .

هدفت هذه الدراسة إلى بيان تأثير أبعاد العملية التدريبية دور التدريب , دعم الإدارة العليا , برامج التدريب,

استخدام التكنولوجيا الحديثة في مكونات رأس المال الفكري ، و لتحقيق هدف البحث تم اختيار مركز شركة التأمين الوطنية موقعا لأجراء البحث وتكونت عينة البحث من مجموعة من خبراء ومديري الأقسام والفروع في الشركة , وتم جمع المعلومات عن عينة البحث باستخدام الاستبيان والتقارير السنوية للشركة , وتم معالجة البيانات باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية منها مقاييس النزعة المركزية , ولتحديد مقياس الوسط الحسابي والانحراف المعياري و احتساب علاقة الارتباط والأثر بين متغيرات البحث باستخدام معامل ارتباط بيرسون . توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها يوجد تأثير معنوي لإبعاد عملية التدريب في رأس المال الفكري بشكل عام ، ومن أهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة نذكر منها :

- ضرورة تبني الإدارة العليا لعملية التدريب على أنها ضرورة ملحة ومستمرة تهدف إلى تطوير المورد البشري ولهذا

يتوجب الارتقاء بمستوى برامج التدريب وتنمية رأس المال الفكري في شركة التأمين الوطنية .

- استعادة سياسة ابتعاث الموظفين إلى الخارج , للإفادة من فرص التدريب لدى شركات التأمين وإعادة التأمين

الأجنبية إذ تساهم في رفع المستوى المهني لهم , وتبني سياسة تدريبية لإعداد الملاكات لتسليم المهام الإدارية والفنية

لشاغلي الصفوف الأولى في الشركة عند مغادرتهم لها .

ثالثاً: محمد عبد الرحمان طاهر ، دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية ، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية و الادارية جامعة واسط ، دجلة ، العراق ، العدد 20، 2015 .

يهدف البحث إلى معرفة الدور الذي يلعبه تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية في الشركة العامة لصناعات الكهرباء ، ولتحقيق هدف البحث قام الباحثان بتصميم استبيانهم شملت (18) فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة البحث المكونة من (21) مبحوث ، وفي ضوء ذلك تم جمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق هدف البحث ، منها الوسط حسابي والانحراف المعياري و عامل الارتباط والانحدار الخطي البسيط ، وبعد إجراء عملية لبيات وفرضياته توصل البحث SPSS البرنامج الإحصائي أهمها ، هناك دور كبير للتدريب في تحسين أداء العاملين الذي بدوره يسهم في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة من خلال ما أظهرته نتائج التحليل الإحصائية التي تؤكد أن هنالك علاقات ارتباط قوية جدا بين المتغير المستقل (تدريب الموارد البشرية) والمتغير التابع (الميزة التنافسية)، الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين وبما يفيد في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة ، وأهم التوصيات التي خرجت بها الدراسة من التوصيات نذكر منها :

- الاستثمار المكثف للتدريب في القوى البشرية واختيار برامج تلائم طبيعة عمل العاملين و بما يفيد في تعزيز الميزة

التنافسية للمنظمة .

- يجب التفاف الإدارة إلى محتوى التدريب وأثار التدريب اللاحقة للعملية التدريبية حول حتى يشعر العاملين المشاركة في الدورات التدريبية ن الدورة التدريبية تعقد من اجل زيادة المعرفة واكتساب الخبرة وتوسيع الآفاق .

رابعا : حامد كريم الحدراوي , تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة (دراسة حالة مديرية طرق وجسور محافظة واسط), مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية جامعة الادارة والاقتصاد, العدد 9، العدد 33 ، الكوفة , بغداد ، العراق ، 2015 .

هدف هذا البحث على التعرف على مراحل تدريب الموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية

المستدامة ، وتم تطبيق ذلك على عينة عشوائية من المهندسين العاملين في مديرية الطرق والجسور ، بلغ

عدددهم(55) فردا ، واختبار صلاحية النموذج للاختبار باستخدام النمذجة الهيكلية ، ثم اختبار العلاقات بين المتغيرات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية 18(SPSS) وفي ضوء النتائج حصول على مجموعة من الاستنتاجات أهمها :

أن هنالك حاجة متزايدة لتدريب الموارد البشرية ، أن الاهتمام بنوعية التدريب و تحديد الاحتياجات التدريبية الفعلية يزيد من مستوى كفاءة العاملين و بالتالي يحقق ميزة تنافسية مستدامة ، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والمتمثلة في :

- يساهم التدريب وبشكل ايجابي في تنمية المهارات وتعزيز القدرات التي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .

- افرزت النتائج إلى أن من بين المتطلبات الأقل تأثيرا في الميزة التنافسية ، كان تأثير التخطيط والتصميم حيث كانت ضعيفة نسبيا ، وربما هذا ناتج عن عدم الاهتمام لتخطيط للعملية التدريبية وعدم إيلائها المزيد من الاهتمام ومن أهم التوصيات التي خرجت ا الدراسة أهمها :

- زيادة اهتمام الإدارة العليا بإستراتيجية التدريب و ذلك لإعداد ملاكات بشرية مبدعة ، من خلال تحسين تدريب العاملين ومن ثم زيادة البرامج التدريبية والدورات خارج المنظمة لتوضيح مفهوم إستراتيجية التدريب وأهمها في علاقاتها بأهداف المنظمة ، و الاطلاع على التطورات العالمية في هذا المجال .

الفرع الثالث : الدراسات الأجنبية:

من بين الدراسات العلمية السابقة للغة الأجنبية مقالة في إدارة الأعمال ، وبنفس طريقة عرض الدراسات في الفرع السابق سنحاول عرض هذه الدراسات.

أولا: دراسة بعنوان :

"Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on employee performance

Iqra university Islamabad . Pakistan Thanlayout year 2011.

أبرزت هذه الدراسة مدى فعالية التدريب في تحسين مردودية المؤسسة وتحسين أداء العامل وتطوير قدراته

ورفع في مردوديته و زيادة مهارته العلمية ، يلعب التدريب دور هام في مشاركة العامل وإعطاءه روح المشاركة في اتخاذ القرارات وطرح أفكار جديدة مما يجعله قادر على أداء عمله على أكمل وجه ويكتسبون خبرة في مجال عملهم ، تم استخدم الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، الذي اعتمد على الاستبيان كأداة للدراسة لجمع البيانات ، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي :

- التدريب يشمل جميع العمال المؤسسة دون استثناء حتى يشعر العامل بالانتماء داخل المؤسسة مما يجعله إلى انجاز مهامه بطريقة صحيحة و سليمة و بالتالي يحقق الاهداف المرجوة .

ثانيا : دراسة بعنوان :

Peter baloh , Peter trkman, influence of internet and itechnology , work and human resource management information, on 2003

تناولت هذه الدراسة التي أجريت في سلوفينيا ، اثر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في حياتنا كيفية الاتصال والتعلم والعمل ، كيفية تغيير الانترنت وتكنولوجيا المعلومات لنمط حياة الانسان الاجتماعية وطريقة تفكيره واثر ذلك التغيير على العمل و ادارة الموارد البشرية ، وتوصلت الدراسة الى ان الانترنت وتكنولوجيا المعلومات يستخدمان بشكل كبير في المجالات الاتية : انماط عمل جديدة نشأت بفعل تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT، مثل العمل من خلال المنزل (عن بعد) والمشاريع الموجهة ، واستخدام ICT لتدريب وتطوير الموظفين وتحفزها وتغيير بيئة عمل المنظمات وتوجهها نحو العولمة .

ثالثا : دراسة بعنوان :

Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee the Contribution of

-HRM to HRM Effectiveness : , relation - 2007" ،

تناولت هذه الدراسة قياس مدى مساهمة تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية (EHRM) في كفاءة اداء الموارد البشرية ، من خلال دراسة أجريت على وزارة الداخلية في هولندا ، وهل كانت عملية التحول مفيدة للوزارة أم لا . وتوصلت الدراسة الى ان التطبيق الفعلي لتكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية مرتبط بكفاءة المورد البشري ومن خلال تحليل الانحدار توصلت الباحث الى ان وجود تطبيق تكنولوجيا المعلومات في ادارة الموارد البشرية من حيث المحتوى والمضمون هي العامل التفسيري ، الاكثر اهمية في كفاءة استراتيجية الموارد

البشرية و اوصت الدراسة بأجراء المزيد من البحوث الكمية المتعلقة بقياس كفاءة تكنولوجيا المعلومات في اداء الموارد البشرية و ادخال المزيد من المتغيرات للنموذج الذي توصل به الباحث .

رابعا : دراسة بعنوان

Botha , Deonie Francesca needs , "The Strategic continuing of Executives and Managers in

Selection of south African companies 2008 , "

الاحتياجات الإستراتيجية التدريبية المستمرة لمديرين التنفيذيين والمديرين في عينة من منظمات جنوب إفريقيا الكبرى .

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين الإستراتيجية الحالية والتوجه الاستراتيجي الناشئة للمنظمات والتدريب ، فضلا عن معرفة طبيعة التدريب الاستراتيجي والتقليدي في المنظمات عينة البحث و فهم العلاقة بين إدارة المعرفة والتدريب الاستراتيجي للمنظمات الكبرى في جنوب إفريقيا .

المطلب الثاني : مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم (1-1) : أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

الدراسات السابقة	الحدود المكانية و الزمانية للدراسة	الأداة المستخدمة للدراسة	أوجه الاختلاف	أوجه التشابه
ليندة فريجة دور التدريب في تنمية قدرات الموارد البشرية	المؤسسات الفندقية بولاية قالمه 2017	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 40 امل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع	يتشابهان في المتغير و المستقبل و الاداة المستخدمة في الدراسة و هي الاستبيان
فردوس بن عزة دور التدريب في تحسين اداء العاملين في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة	العيادة الطبية الجراحية ضياء ورقلة 2016	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 40 عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	يتشابهن في المتغيرين التابع و المستقبل و الاداة المستخدمة و المتمثلة في الاستبيان

هالة موسى دور التدريب في تطوير الأداء	مديرية التجارة بالبويرة 2015	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 40 عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة	يتشابهان في المتغير التابع و المستقل و الاداة المستخدمة في الدراسة و المتمثلة في الاستبيان
الأمين بوشليق دور التكوين في تحسين الاداء	المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ورقلة 2015	الاستبيان لجمع البيانات على عينة قدرها 40 عامل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير المستقل	يتشابهان في المتغير التابع و الاداة المستخدمة في الدراسة و الممثلة في الاستبيان
اسرار عبد الزهرة علي دور استراتيجية التدريب في تحقيق الاداء الريادي	الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل المحركات 2017	الاستبانة و المقابلات	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع	يتشابهان في المتغير المستقل و الاداة المستخدمة في الدراسة و المتمثلة في الاستبيان
على عبد المنعم مهدي تأثير أبعاد العملية التدريبية في مكونات رأس المال الفكري	شركة التأمين الوطنية ببغداد 2017	الاستبانة و التقارير السنوية للشركة	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير	يتشابهان في المتغير المستقل و الاداة المستخدمة في الدراسة و المتمثلة في الاستبيان
دور تدريب الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية	الشركة العامة للصناعات الكهربائية بدجلة 2015	الاستبانة في جمع البيانات على عينة قدرها 21 مبحوث	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير	يتشابهان في المتغير المستقل و الاداة المستخدمة في الدراسة و المتمثلة في الاستبيان
حامد كريم الحدراوي تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية	مديرية الطرق و الجسور بالكوفة 2013	النمذجة الهيكلية و اختبارات صلاحية النماذج على عينة قدرها 35 مهندس	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة و المتغير التابع و الاداة المستخدمة للدراسة	يتشابهان في المتغير المستقل

يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع	الاستبيان لجمع البيانات	باكستان 2011	Dr Mohammad khah Impact of training and feedback on employee performance
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع و الاداة المستخدمة للدراسة	تحليل الانحدار	هولندا 2007	Tanya Boudarouk The contr feedback on employee performance « tion of HRM to HRM Effectiveness
يتشابهان في المتغير المستقل	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير التابع و الاداة المستخدمة للدراسة	المقابلة الشخصية على عينة قدرها 24 منظمة	جنوب أفريقيا 2007	The strategie cotion continuing of EXECUTIVES AND managers in Selection of south African companies
يتشابهان في المتغير التابع والأداة المستخدمة في الدراسة المتمثلة في الاستبيان	تختلف على الدراسة الحالية من حيث بيئة الدراسة والمتغير المستقل	الاستبيان لجمع البيانات	سلوفينيا 2003	Poter baloh influence of internet and information itechnology on work and human resource management

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن

المبحث الثاني : الإطار النظري للتدريب واداء العاملين

سنتناول في هذا المبحث الاطار النظري لمتغيرات الدراسة من خلال تخصيص المطلب الأول لأساسيات حول التدريب تم التطرق فيه الى مفهوم التدريب ، أهدافه وأهميته ، أنواعه ، وكذا العملية التدريبية والمطلب الثاني والمتضمن مدخل الى تحسين اداء العاملين تم التطرق فيه مفهوم ومحددات أداء العاملين ، تقييمه ، تحسينه وكذا العلاقة بين التدريب وأداء العاملين.

المطلب الاول : أساسيات حول التدريب

تزايد الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بشكل كبير وكان ذلك نتيجة التغيرات السريعة في العالم ، و التي شكل ضغوطا في كافة الاتجاهات على المؤسسات من أجل التكيف مع هذه المتغيرات لزيادة وتعظيم قدرات على مواجهة المنافسة ، حيث اهتمت المؤسسة لتدريب لأن ما ينفق عليه يمثل استثمار في الموارد البشرية قد يكون له عائد يظهر في زيادة الإنتاجية بشكل عام .

الفرع الأول : مفهوم التدريب

، هناك العديد من المفاهيم التي تطرقت لمصطلح التدريب و تظهر هناك تباينات في تعريفه من بحث لآخر وعليه يمكن أن نذكر ما يلي :

التدريب هو عبارة عن عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أداءه في العمل ، أو التغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة¹ .

التدريب هو تلك العملية المنتظمة التي من خلالها تغيير سلوكيات ومشاعر العاملين من اجل زيادة و تحسين فاعليتهم و أدائهم² .

التدريب هو التطوير المنتظم للمعارف والمهارات والأفكار والاتجاهات اللازم توافرها لدى العاملين لأداء مهام³ عملهم بالصورة المطلوبة .

¹ مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، دار العبيكان للنشر والتوزيع ، الطبعة الثالثة، المملكة العربية السعودية، 2009 ، ص: 685

² السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ،عالم الكتب الحديثة، الطبعة الأولى، الأردن، 2009 ، ص: 130 .

³ هالة مويسي، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم تسيير تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية، جامعة اكلي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر ، 2014 / 2015 ، ص 03 .

التدريب هو مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب

¹ بشكل دائم و متقدم من أجل وظائفهم الحالية و المستقبلية في إطار مؤسستهم و بيئتها .

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التدريب عبارة عن عملية مخططة ومنتظمة و مستمرة لتنمية سلوكيات واتجاهات المورد البشري أو المجموعة لتحسين الأداء واكتساب الخبرة من خلال توسيع معارفهم و مهاراتهم عن طرق التحضير المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع طموحاتهم الشخصية و ذلك من خلال برنامج تخطيطه الإدارة و مراعية فيها حاجياتهم وحاجات المؤسسة وحاجات الدول في مستقبل الأعمال .

الفرع الثاني : أهداف وأهمية التدريب :

للتدريب مجموعة من الأهداف ، له أهمية لغة على الموارد البشرية والمؤسسة ككل ويمكن عرضها فيما يلي :

أولا : أهداف التدريب :

يهدف التدريب عموما إلى النهوض بالعنصر البشري العامل في جميع القطاعات وعلى كافة المستويات و إعادة الإعداد الملائم للقيام بدوره وأداء مهامه بكفاءة عالية تختلف الأهداف باختلاف برامج التدريب ولكن هناك ²: أهداف عامة أساسية منها

-زيادة و استقرار الأفراد العاملين عن طريق زيادة إتقانهم العمل إلى جانب ما يكتسبوا من مهارات.

-تطوير اتجاهات المشاركين الايجابية نحو العمل والزملاء والمنظمة.

-زيادة فرص الابتكار والإبداع في العمل ورفع الإنتاج والإنتاجية.

-تنمية روح العلاقات الإنسانية في المنظمة وتحسين نوع الإشراف على العمل.

-التقليل من تدمير العاملين وتقليل أخطائهم وتخفيض كلفة الصيانة الآلات والمعدات.

ثانيا : أهمية التدريب :

يعتبر التدريب من المواضيع الهامة التي احتلت موقعا محوريا ، له أهمية لغة سواء للفرد والمؤسسة :

¹ حسونة فضيل، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع – الطبعة الاولى، الاردن ، 2010 ص: 172.

² قاسي أسماء ، أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تنظيم وعمل، جامعة أكي محند أو الحاج – البويرة، الجزائر ، 2011/2012 ، ص: 59

أهمية التدريب بالنسبة للأفراد الموظفين¹ :

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.
- يساهم التدريب في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
- يسمح التدريب لتقليل من نقاط الضعف لدى الأفراد يوفر لهم الغرض للترقية والتطوير.
- يسمح التدريب بتخفيض معدل حوادث العمل ورفع درجة الروح المعنوية لدى العاملين داخل المؤسسات.

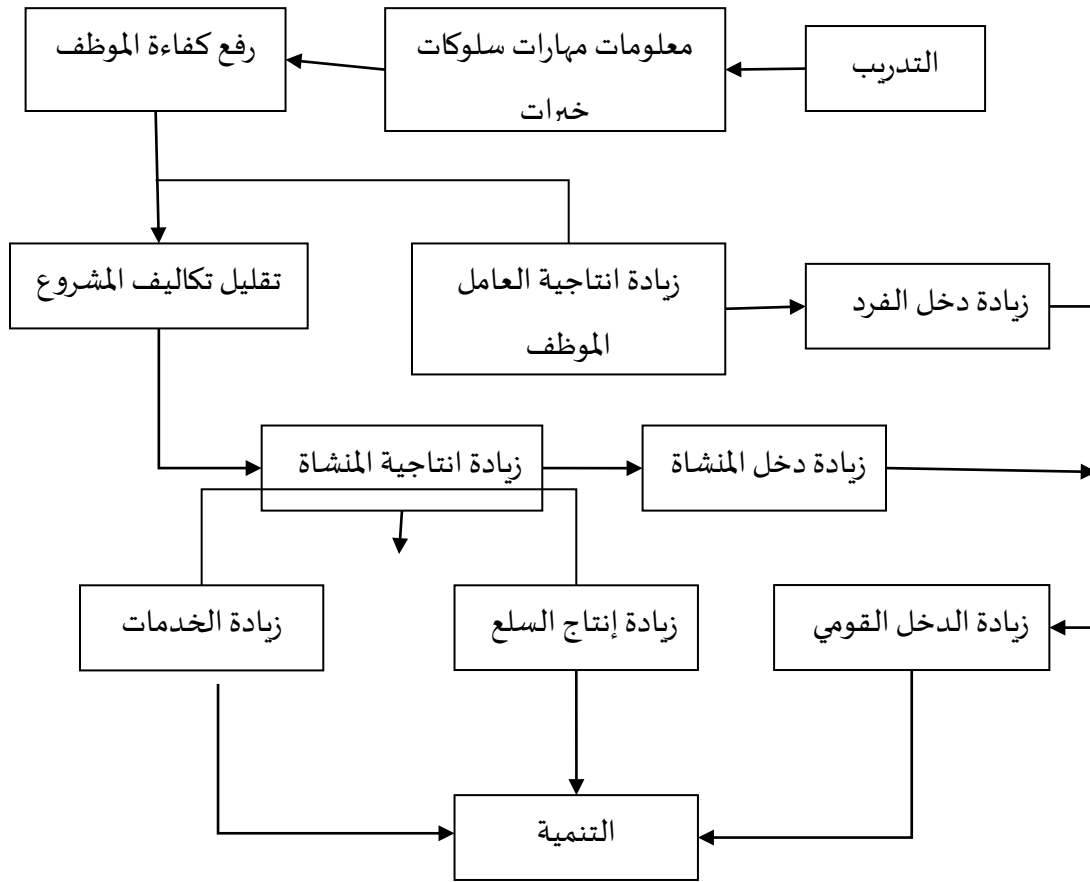
اهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة² :

- يساهم التدريب في خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين نحو العمل و المؤسسة .
- يؤدي إلى توضيح السياسات العامة للمؤسسة وبذلك يرتفع أداء العاملين عن طريق معرفتهم لما تريد المؤسسة من اهداف .
- يؤدي إلى ترشيد معرفتهم بالقرارات الإدارية وتطوير أساليب و أسس مهارات القيادة الإدارية.
- يساهم في بناء قاعدة فاعلة للاتصالات والاستشارات الداخلية وبذلك يؤدي إلى تطوير أساليب التفاعل بين الأفراد العاملين بينهم وبين الإدارة .

الشكل رقم (1 _ 1) : أهمية التدريب

¹ حامد كريم الحدراوي , تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة الثقافية المستدامة , مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية , العراق , العدد 20
226. ص , 2015 ,

² هالة موسى, مرجع سابق ذكره, ص: 13



المصدر: قاسي اسماء مرجع سابق ، ص:62

الفرع الثالث : أنواع التدريب¹:

ينقسم التدريب إلى عدة أنواع ، وتختلف باختلاف المعيار المتبع في هذا التقسيم ومن أهم هذه التقسيمات

كما يلي :

¹ احمد ماهر , إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية, الاسكندرية , مصر, الطبعة الثانية, 2011/ 2012, ص: 458 .

اولا : أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف :

_ توجيه الموظف الجديد : يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد و تؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأم والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

: ترغب المنظمات أحيانا في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى ¹_التدريب اثناء العمل تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حينئذ تشجع وتسعى المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيما بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين. و يعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة ما لم يكن هذا المشرف مدربا ماهرا ونموذجا يحتذى به .

_ التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :حينما تتقدم معارف ومهارات الافراد خاصة عند ادراج أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة يلزم الامر تقديم التدريب المناسب لذلك .

_ 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 .

_ التدريب للتهيئة للمعاش : في المنظمات الراقية يتم تهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش ، تم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستماع لحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفية .

ثانيا : أنواع التدريب حسب الوظائف² :

_ التدريب المهني والفني : يهتم هذا النوع لمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية .

_ التدريب التخصصي : يتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية.

_ التدريب الاداري³ : يتضمن هذا النوع التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية (الإشرافية) أو الوسطى أو العليا وهي المعارف تشمل العمليات الإدارية من التخطيط ، وتنظيم ، ورقابة ، و اتخاذ قرارات ، وتوجيه ، وقيادة ، وتحفيز ، وإدارة جماعات العمل ، والتنسيق والاتصال .

ثالثا : أنواع التدريب حسب مكانها :

¹ مرجع نفسه ، ص.ص: 459-460.

² مرجع نفسه ، ص.ص: 461-462.

³ أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، الطبعة الثانية، 2011/2012 ، ص : 462.

قد ترغب الشركة في عقد برامجها داخل الشركة ، سواء بمدرسين من داخل وخارج الشركة. وبتالي يكون على الشركة تصميم البرامج ، أو دعوة مدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ، ثم الإشراف على تنفيذها .

_التدريب دخل الشركة : هناك التدريب الداخلي هو ما يسمى لتدريب في موقع العمل و في هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرين للعاملين بتزويدهم لعارف 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 .

_التدريب خارج الشركة : تفضل بعض الشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها ، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل خارج الشركة وربما خارج الدولة .

الجدول رقم (2_1) : أنواع التدريب

حسب المكان	حسب الوظائف	حسب مرحلة التوظيف
التدريب داخل الشركة	التدريب المهني و التقني	توجيه الموظف الجديد
التدريب خارج الشركة	التدريب التخصصي	التدريب أثناء العمل
	التدريب الإداري	التدريب لغرض المعرفة و المهارة
		التدريب لغرض التوجيه و النقل
		التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن

الفرع الرابع : العملية التدريبية :

إن التدريب ليس هدفا في حد ذاته ، بل وسيلة لتحقيق غايات معينة مثله مثل العمليات الإدارية الأخرى ، يتم التخطيط له بعناية وفق خطوات علمية مدروسة ، فنجاح التدريب وتحقيق الهدف منه يتوقف على مدى التخطيط والإعداد الجيد له .

أولا : تصميم البرنامج التدريبي¹ :

تعتبر مرحلة تصميم البرنامج التدريبي من أهم المراحل في العملية التدريبية وذلك لعدة الأسباب التالية:
مرحلة تصميم البرنامج التدريبي تتكون من عدة عناصر ، و بالتالي ليست سهلة بل عملية معقدة تتشابك مع عدد من المتغيرات والموارد والعوامل داخل النظام التدريبي و خارجه ، نجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على

¹ هالة موسى, مرجع سابق ذكره , ص :17.

التصميم الدقيق الجيد لذلك البرنامج ، و أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي :

- تحديد الاحتياجات التدريبية

- تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي.

- وضع محتوى البرنامج التدريبي وإعداد المواد التدريبية:

- اختيار الأساليب التدريبية.

- تهيئة التسهيلات التدريبية الأخر.

- استقطاب المشاركين.

- إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي.

- إعداد الجدول الزمني للبرنامج التدريبي

- اختيار المدربين يتكون من (المدرّب المحاضر ، المدرّب القائد ، المدرّب التطبيقي ، المدرّب النفسي).

ثانيا : تنفيذ البرنامج التدريبي :

بعد أن يكون مصمم البرنامج التدريبي قد خطط لجميع عناصر البرنامج التي سبق معالجتها في مرحلة تصميم البرنامج ، فان البرنامج يعقد في الزمان والمكان المحددين ، وفي العادة يكون له منسق أو مشرف الذي يصمم البرنامج التدريبي ، أو قد تكون البرنامج قد صممت من قبل جهة أخرى ، ويطلب من المنسق أو المشرف تنفيذه ، ومرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج وإخراجه إلى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا ، ففيها نعرف حسن و سلامة التخطيط وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم ، لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها :

- يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشتملها ومدى أهميتها ، كذلك تتوقف طول فترة التدريب على طبيعة ومستوى المتدربين .

- يتم توزيع الوقت الكلي للبرنامج على الموضوعات وعلى الأساليب التدريبية التي تتضمنها .

1 - تحديد مكان تنفيذ البرنامج التدريبي : يتم تنفيذ البرنامج التدريبي أما داخل المؤسسة أو خارجها .

*تنفيذ البرنامج التدريبي داخل المؤسسة : ويعرف هذا لتدريب الداخلي ، حيث تتولى وحدة التدريب لمؤسسة أو مركز التدريب التابع للمؤسسة مسؤولية تنفيذ البرنامج ، من مميزات هذا التدريب إمكانية تنفيذ البرنامج على ضوء التخطيط الذي وضعتة المؤسسة وفرض هذه الأخيرة الرقابة على التنفيذ ، لكن ما يعاب عليه هو محدودية الخبرات والمهارات لأنها مشتقة في غالبا من العمل بالمؤسسة لا يتيح الفرصة للاستفادة من الخبرات¹.

*تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة²: يتم تنفيذ البرنامج التدريبي خارج المؤسسة في مراكز تدريب قد يكون داخلي وقد يكون خارجي متخصصة وهو ما يعرف لتدريب الخارجي ، ومن مميزات هذا التدريب توافر الخبرة والقدرة لدى أجهزة التدريب الخارجية المتخصصة ، إلى جانب جمع عدد من المتدربين من مؤسسات مختلفة في مكان تدريب واحد وهذا ما يتيح الفرصة لتبادل الخبرات و التجارب ، ومن ثم الاستفادة من أفكار وخبرات جديدة و نافعة .

2-متابعة و تقييم البرنامج التدريبي³ : المتابعة هي مجموعة العمليات التي تتم أثناء تنفيذ مراحل الخطة التدريبية للتأكد من التسيير حسب الخطة الموضوعية والوقت والميزانية المخصصة من اجلها ، أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهي تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر في العملية التدريبية وما يتأثر يلي ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من اجل تحسين النشاط التدريبي و كذا فان عملية المتابعة تعتبر القاعدة لعملية تقييم ما تنجزه الخطة ، تقييم التدريب هو الإجراءات التي تستخدمها الإدارة من اجل قياس كفاءة البرنامج التدريبي ومدى نجاحه في تحقيق الأهداف المحددة .

يتضمن تقييم البرامج التدريبية التأكد من مدى تحقيق تلك البرامج للأهداف والنتائج المتوقعة منها ، مع اختيار المستلزمات المستخدمة ولتالي إمكانية تشخيص المعوقات دف إزالتها وتطوير البرامج التدريبية في المستقبل .

هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى القيام بعملية التقييم نذكر منها :

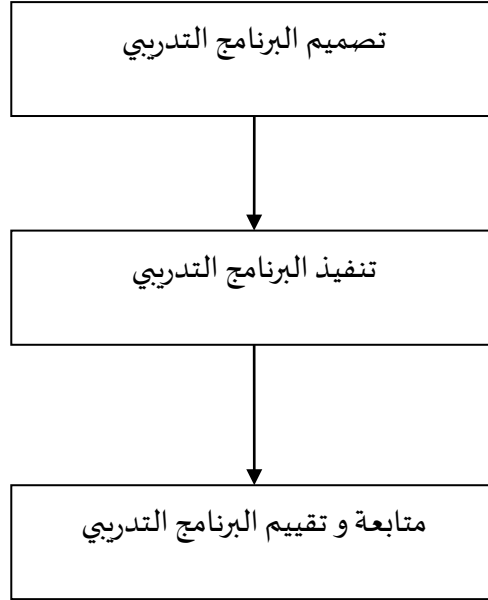
تنقسم الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية بشكل عام إلى مجموعتين : الأولى داخلية تتعلق بقياس محتوى التدريب و أساليبه والعمليات المستخدمة أثناء انعقاد الدورات ، والثانية معايير خارجية تتعلق بالسلوك الوظيفي وتتمثل في آثار التدريب على مستوى أداء المتدرب بعد الانتهاء من مدة التدريب و التعاقد بالعمل ، ومن

¹ هالة مويبي, مرجع سابق ذكره , ص: 17.1.

³ مرجع نفسه ، ص.ص:21-22

بين هذه الأساليب نذكر أهمها (استقصاء الآراء ورد الفعل ، اختبارات مدى التعلم ، الظواهر السلوكية ، المقابلة) .

الشكل رقم (2_1) : العملية التدريبية



المصدر: هالة مويدي، مرجع سابق ذكره، ص 23

المطلب الثاني : مدخل الى اداء العاملين :

اهتم الفكر الإداري التنظيمي بموضوع الأداء نظرا لارتباطه بكفاءة وفعالية المنظمات في تحقيق أهدافها و الوصول إلى ما تصبو إليه من رؤى وأهداف و قيم جوهرية . ومن هنا زادت الاهتمامات و الأولويات الفكرية بإدارة الموارد البشرية و تحسين أداء العاملين لأن نجاح أي منظمة مرتبط بمستوى أداء أفرادها .

وحتى تكتمل معرفتنا بمفهوم أداء العاملين و الكشف عن موقعه ضمن الأداء التنظيمي لابد من توضيح معنى الأداء كمفهوم عام ، ثم كمفهوم اقترن بمجال تسيير المؤسسات يشكل فيه أداء العاملين جزءا من كل متكامل .

الفرع الأول : مفهوم أداء العاملين ومحدداته :

سنقوم في هذا العنصر بتوضيح مفهوم الأداء لننتقل بعدها لذكر أنواعه :

أولا : مفهوم الأداء :

انعدم توحيد مختلف وجهات النظر حول مدلول الأداء ، مما أدى إلى التباين حول وضع تعريف له ، فمصطلح

الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحية النظرية والتطبيقية التي هدفت إلى تحديد مفهومه إلا أنه لا يوجد اتفاقا عاما حول تعريفه ، إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثلا كالكفاءة و الفاعلية¹.

1- تعريف الأداء :

يعد الأداء القاسم المشترك لجميع الجهود المبذولة من قبل الإدارة والعاملين في إطار المنظمات و قبل الإسهاب في وجهات النظر المتعلقة به سندشير إليه كمصطلح فالأداء لغة يقابل اللفظة اللاتينية performe التي تعني إعطاء كلية الشكل لشيء ما ، والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية performance التي تعني انجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه .

- حيث يرى (LEBAS.M) أن الأداء يرتبط دائما لمستقبل وأن هذا المصطلح ما هو إلا تعبير عن : القدرة على الذهاب أو التوجه أينما نريد ، كما أنه يقترح معنيين للأداء أحدهما ضيق والآخر واسع ، فحسب المعنى الضيق فإن الأداء هو الأثر أو النتيجة ، في حين أنه حسب المعنى الواسع فإن الأداء هو مجموعة من المراحل المنطقية والأساسية التي ينبغي قطعها من أجل بلوغ نتيجة معينة ، إلا أنه يبقى دائما مفهوما غامضا لأنه يحمل في جعبته العديد من المعاني².

- فعرفه Akherkhen: أنه انجاز او تأدية عمل يساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها المسطرة³.

- فعرفه Akherkhen : أنه انجاز أو دبة عمل يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المسطرة⁴ .

- كما يعرف الأداء نه " السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على الإسهام في تحقيق أهداف المنظمة "

- ولتبرير هذا الرأي يرى شوفا لبي وآخرون معه أن الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من

العوامل ك رأس المال ، العمل ، المعرفة... الخ أما الأداء فينحدر أو ينتج مباشرة عن عنصر العمل ، و بالتالي فإن

¹ akhemakhem, la dynamique du contrôle de gestion, paris, 2eme éd, p: 310.

² مراد كواشي، أهمية الحوكمة في تحسين الأداء الشامل لمنظمات الأعمال، مجلة جامعة بل العلوم الصرفة والتطبيقية، العراق، العدد: 1، المجلد: 25، 179:ص، 2017.

³ الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد السابع، الجزائر، 2009، ص: 218.

⁴ سناء عبد الكريم خناق ، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية ، ملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات وحكومات ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية قسم التسيير، جامعة ورقلة ، الفترة 8-9 مارس 2005 ، الجزائر، ص: 218.

كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته و مع طبيعة عمله¹.

- إلا أن أداء المورد البشري وإن كان جزءا لا يتجزأ من أداء المؤسسة ككل فهو في حقيقة الأمر لا يعبر عنه وحده دون إدراج أداء الموارد الأخرى مادامت المؤسسة تحقق أهدافها من خلال تفاعل مختلف مواردها ، فهناك من ربط الأداء بمدى بلوغ المؤسسة أهدافها أحيانا وأحيانا أخرى بمدى الاقتصاد في استخدام مواردها المتميزة لندرة النسبية ، ومن هذا السياق انطلقت وجهة نظر كل من: Bramiely&Miller,1990/757 إلى الموارد في تعريفهم للأداء حيث اعتبروا أن الأداء محصلة قدرة المنظمة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المنشودة ، و مدى قدرتها على مواجهة التحديات لتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية².

- وفق المنظمة العالمية للتقييس الإيزو 9000 اصدار 2008 أنه يشمل الكفاءة و الفعالية ، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج أما الكفاءة فهي العلاقة بين النتيجة المحصلة و الموارد المستخدمة ، أي أن الفعالية مدى تحقيق الأهداف وبالتالي فهي تقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة ، في حين يقصد بالكفاءة القدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة التي تقاس بالعلاقة بين النتائج والموارد المستخدمة³.

- وهناك من يعكس المصطلحين – الكفاءة والفعالية – من حيث المدلول ، وهناك أيضا من ذهب إلى حصر الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفا إما للكفاءة أو الفعالية ، فمنهم من يرى أن مفهوم الفعالية يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل وعلى هذا الأساس عرف الأداء بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية و البشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة ، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط ، فقد ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها ، حيث عرفوا الأداء بأنه : قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغ وهذا ما يتطلب الكفاءة⁴.

وفي الواقع الكفاءة والفعالية هما وجهان متلازمان هذا ما رجحه العديد من الباحثين سواء كان ذلك على

المستوى الاستراتيجي أو في المستوى التشغيلي ، حيث يرى Angelier أنه : يعبر عن قدرة المؤسسة في الاستمرار

¹ Chevalier et autres, gestion des ressources humaines, eddeback université québec, p:333.

² أمل عبد محمد علي، إدارة المعرفة الشاملة وأثرها في التميز في الأداء (بحث ميداني)، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية، جامعة بابل، العراق، الد:205، الأصدار 20، 2016، ص.ص:106-107.

³ هولد سيدان، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 50:ص، 2009/2010.

⁴ عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم ، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001 ، ص:87.

بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة وهذا ما يتطلب في آن واحد الكفاءة والفعالية ويمكن توضيح الأداء من منظور الكفاءة والفعالية كالتالي : هو إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية ، لذا فالأداء يقتضي التركيز على العناصر الفريدة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، والتي تكون محور للتقييم و كذلك هو المنظومة المتكاملة لنتائج اعمال المؤسسة في ضوء تعاملها مع عناصر بيئتها الداخلية و الخارجية¹ .

2- أنواع الأداء² :

بعد أن تطرقنا لتعريف الأداء سنقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية :

* حسب معيار الشمولية :

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي و الأداء الجزئي.

-الأداء الكلي : ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها .

-الأداء الجزئي : و يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة .

* حسب معيار المصدر³ :

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين و هما الأداء الداخلي و الأداء الخارجي .

-الأداء الداخلي : وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية ، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير

نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي :

-الأداء البشري : وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة ، وتحقيق الأفضلية

باستخدام مهاراتهم وخبراتهم .

-الأداء التقني : ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتهم بشكل فعال .

¹ سميرة صولج ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013، ص:ص: 34- 35 .

² أحلام محمد شواي، الإدارة الإلكترونية وثورها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بل، العراق ، الد:24، الإصدار:4، ص 391.

³ سميرة صولج ، مرجع سابق ذكره، ص: 38 .

الأداء المالي : ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

-الأداء الخارجي : هو الأداء الناتج عن التغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهناك عدة

متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

* حسب معيار الطبيعة :

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي ، اجتماعي ، تكنولوجي ، و أداء إداري كما يلي :

-الأداء الاقتصادي : يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل

في الفوائض الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها ، ويقاس الأداء الاقتصادي عادة

باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة .

-الأداء الاجتماعي : يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها ،

ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة ، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات

الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها .

-الأداء التكنولوجي : يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية

التخطيط ، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف استراتيجية نظراً

لأهمية التكنولوجيا .

-الأداء الإداري : ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات و التشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية ، ولتقييم

الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات .

* حسب معيار الوظيفة¹ :

¹ عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب الرف والرافعات)، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007/2008، ص:26.

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقا لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية ، وظيفة الإنتاج، وظيفته التسويق ، وظيفة التموين ، وظيفة البحث والتطوير ، أداء وظيفة الأفراد.. الخ ، وسنذكر الأهم:

-أداء الوظيفة المالية : يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية ، كتحقيق التوازن المالي ، توفير السيولة لتسديد التزاماتها ، وتحقيق المردودية .

-أداء الوظيفة الإنتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة و بجودة عالية مع تدنية التكاليف .

-أداء وظيفة البحث والتطوير: يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ، و كذلك قدرا على الاختراع والابتكار .

-أداء وظيفة الأفراد¹ : يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله و تمكنه من انجازه و أداء مهامه بنجاح .

الجدول (3_1) : أنواع الأداء

المعايير	انواع الأداء
الشمولية	الاداء الكلي , الاداء الجزئي
المصدر	الاداء الداخلي (البشري , التقني , المالي) الاداء الخارجي
طبيعة الاداء	الاقتصادي , الاجتماعي , التكنولوجي , المالي
الوظيفة	اوظيفة المالية , الإنتاجية , البحث و التطوير , الأفراد

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن

ثانيا : مفهوم أداء العاملين :

سوف نتطرق هنا إلى تعريف أداء العاملين ومن ثمة إلى عناصره ومحدداته كآلاتي :

1 – تعريف أداء العاملين² :

¹ خديجة دزايت ومعطا مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير)، مذكرة لنيل شهادة الليسانس المالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرح، و رقلة، الجزائر، 2012-2013، ص:6-7

² نجيب سبع ، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين لمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017، ص:44 .

لقد اختلف الباحثون والكتاب حول إعطاء تعريف موحد لأداء العاملين ، وفي ما يلي عرض لأهمها :

- عرف (Bovelos) أداء العاملين أنه : انعكاس لمدى نجاح العامل أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله

أيا كانت طبيعة هذا العمل .

- وعرفه العديد من الباحثين أنه : ما يقدمه ويضيفه العاملون من مخرجات عمل ، ونوعية علاقات مع الآخرين

وانضباطهم والتزامهم لأنظمة وتعليمات العمل¹ .

- وعرف اندرو د (Andrewd) أداء العاملين : أنه تفاعل لسلوك العامل ، وأن ذلك السلوك يتحدد بتفاعل جهد

وقدرات العامل في المنظمة² .

- كما عرفت هاينز (Haynes) أداء العاملين : انه الناتج الذي يحققه العامل عند قيامه بأي عمل من الأعمال

في المنظمة³ .

- وأشار (Gilbert Tomas) على أنه لا يجوز الخلط بين السلوك والإنجاز والأداء ذلك أن السلوك وما يقوم بها

الأفراد من أعمال في المؤسسة أما الإنجاز هو ما يبقى من أثر أو النتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل في حين

أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والإنجاز أي أنه يعبر عن مجموعة الأعمال والنتائج معا .

ومن خلال التعريفات السابقة نستنتج أنه وضع محددات أداء العاملين (القدرة والرغبة ، الانضباط والسلوك

والنتائج).

2 – عناصر أداء العاملين⁴ :

يتكون أداء العاملين من أربعة عناصر هي :

-كمية العمل : أي مقدار العمل الذي يستطيع العامل إنجازه في الظروف العادية للعمل ، و مقدار سرعة هذا

الانجاز¹ .

¹ فردوس بن عزة ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2015/2016 ، ص:10 .

² فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة لمؤسسة ليند غاز). مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير ، إدارة الأعمال ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2012/2013 ، ص. ص:16-17 .

³ علي رحمة راشد، استراتيجيات الصراع التنظيمي وانعكاسها في الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، العدد:98، الد: 23، 2016، ص:208 .

⁴ الأمين بوشليق، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر ، 2014/2015 ، ص:6.

-نوعية العمل : وتتمثل في مدى ما يدركه الفرد عن عمله الذي يقوم به، وما يمتلكه من رغبة و مهارات و براعة ،
وقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء .

-المثابرة والثقة : وتشمل الجدية والتفاني في العمل وقدرة العامل على تحمل مسؤولية العمل وإنجاز الأعمال في
الأوقات المحددة ومدى حاجة هذا العامل للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين .

-المعرفة بمتطلبات العمل : وتشمل المعارف العامة ، والمهارات الفنية ، والمهنية والخلفية العامة عن الوظيفة و
المجالات المرتبطة بها² .

ومن هنا ظهرت عدة اجتهادات من طرف المختصين في علم الإدارة بإعطاء بعض المحددات و اختلفت بينهم
باختلاف الوجهة المطروحة نذكر منها :

- وحسب نظرية التوقع التي اعتبرت محددات أداء العاملين نتيجة لمحصلة التفاعل بين محددتين رئيسيتين هما:
الدافعية الفردية ، والقدرة على إنجاز العمل ، ثم أضافوا المحدد الثالث و هو : المناخ أو بيئة العمل والتي
تنعكس النتائج فيها .

و قد تباينت آراء مختلف الباحثين في تحديد طبيعة هذه القوى ، و تعددت :

حيث وضع كل من بورتر (Porter) و زميله إدوارد لولير (Lawler) سنة 1968م نموذجا حول محددات أداء
العاملين التي تتكون من ثلاث عوامل رئيسية هي : الجهد المبذول ، قدرات الفرد وخبراته ، إدراك الفرد لدوره
الوظيفي .

3 – أهمية أداء العاملين³ :

يمكن القول إن حياة المنظمة ايا كانت طبيعة النشاط الذي تمارسه تتوقف على اداء العاملين فيها فإذا قاموا
بأعمالهم وأنجزوا مهامهم على الوجه المطلوب والمخطط لهم من قبل الإدارة ، فإن هذا سيقود المنظمة نحو
تحقيق أهدافها المنشودة ، كالبقاء ، والنمو ، والتوسع ، وإذا ما كان الأداء دون المستوى المطلوب ، فإنه سيشكل

¹ نجيب سبع ، مرجع سابق ذكره، ص:45 .

² حسين محمد حراشنة، إدارة الجودة الشاملة و الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص: 93.

³ فايز عبد الرحمن الفروخ ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص:ص: 44 -

عائقا كبيرا أمام المنظمة في تحقيق أهدافها ، بل قد يؤدي أحيانا الى تصفية المنظمة و بسبب جوهرية الأهداف التي يمكن أن تحققها العملية فإنها تعطي اهتماما خاصا من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ، للوصول من خلالها إلى المزايا الهامة والمتمثلة برفع الروح للعاملين ، وإشعارهم بالعدالة ، ودفعهم إلى تحمل المسؤولية ، وتوفير الأساس الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية (كالتوظيف والتدريب والمتابعة) .

الفرع الثاني : تقييم أداء العاملين :

تعد عملية تقييم أداء العاملين في أي منظمة من الأعمال والنشاطات الرئيسية لمعرفة مستوى أداء العاملين والمنظمة على حد سواء ومحاولة تطوير الأداء وتنميته وصولا لتحقيق الأهداف المرغوبة ، وسوف نتطرق هنا إلى تحديد تعريف مفهوم هذه العملية .

أولا : تعريف تقييم أداء العاملين :

هناك عدة تعريفات لتقييم أداء العاملين ، نذكر منها :

-هو العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل ، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون ، وذلك لاستناد إلى معايير ومعدلات تتم على أساسها مقارنة مستويات أدائهم بها لتحديد مستويات كفاءتهم في الأعمال الموكلة إليهم¹ .

-كما عرفه (Dessler Gary) أنه تقييم للأداء الحالي أو الماضي للعامل لنسبة لمعدلات أدائه² .

-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 تأديبهم أو فصلهم والاستغناء عنهم³ .

-و هو كذلك تقدير كفاءة العاملين في أعمالهم وسلوكهم وأنه نظام رسمي مصمم من طرف إدارة الموارد البشرية

¹ العربي عطية، أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الأداء الوظيفي للعاملين في الأجهزة الحكومية المحلية (دراسة ميدانية في جامعة ورقلة)، مجلة الباحث، ورقلة ، الجزائر، العدد:10، 2012، ص323 .

² محمد السايح الزغودي ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة PIPE ALFA ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 45:ص، 2011/2012

³ فهد من حمد السعدون، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة يف العربية للعلوم الأمنية، الرض، السعودية، 2013 ، ص: 41 .

في المنظمة من أجل قياس وتقييم أداء وسلوك العاملين أثناء العمل وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك .

-و هو 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 ، خلال فترة زمنية محددة ومعروفة ، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف¹ .

ثانيا : أهمية وأهداف تقييم الأداء العاملين :

1-أهمية تقييم الأداء العاملين² :

- تبدي كل المنظمات تقريبا أهمية قصوى لأداء العاملين فمن خلالها يمكن للمنظمة ما يلي :
- ساهم تقييم أداء العاملين في توفير الأساس الموضوعي والعادل للكثير من أنشطة الموارد البشرية ، كالترقية ، والنقل ، و التحفيز ، وغيرها .
- يعد تقييم أداء العاملين أساسا لعمليات التطوير الإداري ، فمعرفة مستوى أداء العامل تمهد له الطريق و بالاتفاق مع رئيسه حول للخطوات القادمة فيما يتعلق بتطوير أدائه وتحسين إنتاجيته .
- أن تتأكد أن جميع الموظفين قد تمت معاملتهم بعدالة .

2-أهداف تقييم الأداء³ :

حيث أن تقييم أداء العاملين يشمل العديد من الأهداف أهمها :

- اختيار الأفراد العاملين المناسبين لأداء الأعمال بما يتناسب مع مؤهلاتهم و توزيع العمل عليهم حسب قدراتهم و مهاراتهم .

¹ عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005، ص:6.

² فهد من حمد السعدون، مرجع سابق، ص:42.

³ نادر حامد عبد الرازق أبو شرخ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين، 2010، ص:22.

- توفير أسس موضوعية وعلمية لترقية الأفراد كمنح المكافآت ، والحوافز لهم بهدف زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته.

- الكشف عن الحاجات التدريبية وتحديد أنواع البرامج وتطويرها .

- مساعدة المشرفين على ملاحظة المرؤوسين ومراقبة أدائهم بشكل دقيق مما يساعد في تنمية وتطوير أدائهم .

- اكتشاف الأفراد المؤهلين أكثر من غيرهم لإشغال مناصب قيادية .

- رفع معنويات العاملين .

- يعتبر أداة أو وسيلة لتقويم ضعف العاملين واقتراح إجراءات لتحسين هذا الأداء .

- تؤدي نتائج التقييم إلى إجراءات لتعديل الرواتب والأجور للعاملين

الفرع الثالث : تحسين أداء العاملين :

يعتبر تحسين الأداء من أهم مخرجات إدارة الأداء , حيث أصبح نجاح المؤسسة مرهون بقدرات عاملها و كفاءاتهم وحسن أدائهم لأعمالهم لذا وفي ظل هذه الظروف الراهنة فإن الحاجة إلى تطوير وتحسين أداء العاملين بصورة مستمرة أصبح حاجة ضرورية , لذا سنحاول تسليط الضوء على هذه العملية كما يلي¹ :

أولاً : مفهوم عملية تحسين أداء العامل :

عرف تحسين أداء العاملين بأنه طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما , وهي عملية منظمة ، تبدأ بمقارنة الوضع الحالي والوضع المرغوب فيه ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء² .

ثانياً : خطوات تحسين أداء العاملين :

1 – الخطوة الأولى : تحليل الأداء ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل .

-الوضع المرغوب : ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل اللازمة لتحقيق إستراتيجية وأهداف

المؤسسة .

¹ عمار بن عيشي، مرجع سابق ذكره، ص:20 .

² مروان لزمذ النسور، دور الثقافة في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني مجلة جامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الأردن، مجلد: 20 ، العدد: 2 ، 2012، ص:192 .

-الوضع الحالي (الفعلي) : يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا .

2- الخطوة الثانية : البحث عن جذور المسببات : يتم تحليل المسببات في الفجوة بين الأداء المرغوب والواقعي عادة ما يتم الفشل في معالجة مشاكل الأداء لأن الحلول المقترحة تهدف إلى معالجة الأعراض الخارجية فقط لا المسببات الحقيقية للمشكلة ولكن عندما تتم معالجة المشكلة من جذورها فذلك سيؤدي إلى نتائج أفضل , لذا فإن تحليل المسببات رابط مهم بين الفجوة في الأداء والإجراءات الملائمة لتحسين وتطوير الأداء¹ .

3- الخطوة الثالثة : اختيار وسيلة التدخل أو المعالجة : يمكن اختيار تصميم الطريقة التي يمكنها معالجة الفجوة الحاصلة في الأداء , ويمكن أن تكون عدة طرق مع ملاحظة أنه لا يمكن تطبيق أكثر من طريقة في الوقت نفسه بل يجب اختيار طريقة واحدة والتركيز عليها مع الأخذ في الحسبان الأولوية والأهمية في اختيار الطريقة المناسبة و الحساب الدقيق لتكلفة والمنافع المتوقعة .

4- الخطوة الرابعة : تطبيق وسيلة أو طريقة المعالجة : بعد اختيار الطريقة الملائمة نضعها حيز التنفيذ , نظم نظاما للمتابعة ويتم ضمان مفاهيم التغيير التي نريدها في الأعمال اليومية ونحاول الاهتمام بتأثير الأمور المباشرة وغير المباشرة لنسبة إلى تغيير لضمان تحقيق فاعلية المؤسسة وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

5- الخطوة الخامسة : مراقبة وتقييم الأداء : يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لأن بعض الأساليب والحلول لها آثار مباشرة في تحسين وتطوير الأداء ويجب أن تكون هناك وسائل تركز على قياس التغيير الحاصل لتوفير تغذية راجعة مبكرة لنتيجة هذه الوسائل ولتقييم التأثير الحاصل في محاولة سد الفجوة في الأداء وتجب المقارنة بشكل مستمر بالتقييم الرسمي بين الأداء الفعلي و المرغوب , وبهذا يتم الحصول على المعلومات التي يمكن استخدامها والاستفادة في عمليات تقييم جديدة أخرى² .

الفرع الرابع : علاقة التدريب بتحسين أداء العاملين :

يكتسب التدريب أهمية كبيرة للفرد والمؤسسة ككل ، بحيث يعمل على تزويد الأفراد لمعلومات الضرورية و صقل قدراتهم و تنمية مهاراتهم ، وتغيير اتجاهاتهم بهدف تطوير أدائه بما يحقق أهداف المؤسسة .

¹ . فاروق جهلان ، مرجع سابق ذكره، ص.ص:27-28 .

² فردوس بن عزة ، مرجع سابق ذكره ، ص:11

وسنتطرق في هذا الفرع إلى أهمية التدريب لنسبة للفرد و للمؤسسة ، وأيضا إلى تبيان دور التدريب في تحسين أداء العاملين

1 – أهمية التدريب لنسبة للعاملين¹ :

تكمن أهمية التدريب لنسبة للعاملين من خلال :

- إكساب العاملين الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية .
- إكساب العاملين لخبرات ومعارف ومهارات جديدة تؤهلهم إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر في العمل .
- زيادة ثقة العاملين أنفسهم نتيجة لإكساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة مما يؤدي لرفع روحهم معنوية .

2 – أهمية التدريب لنسبة للمؤسسة² :

تكمن أهمية التدريب لنسبة للمؤسسة من خلال :

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .
- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية .
- مواجهة التغيرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية ومواكبة التطور العلمي والتكنولوجي .

3 – التدريب وتحسين أداء العاملين³ :

للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي :

- رفع مستوى الأداء و تحسينه من الناحية الكمية والنوعية .
- تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد وتطوير اتجاهاتهم .
- تنمية شعور العاملين لانتماء والولاء للمؤسسة .
- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل .

1 يمينة زكلال، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجمع طهراوي بسكرة منكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 9 .

2 فردوس بن عزة ، مرجع سابق ذكره، ص: 12 .

3 علي يونس ميا ، قياس أثر التدريب في أداء العاملين(دراسة ميدانية على مديرية التربية محافظة البريمي بعمان) ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات، الأردن ، الد:31، العدد:1، 2009، ص:174 .

- توعية العاملين بأهمية التدريب وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل .

- بعث سلوكيات جديدة في الأفراد تتوافق وإستراتيجية المؤسسة .

خلاصة الفصل الأول :

يعتبر التدريب من المواضيع ذات الأهمية الكبيرة في الوقت الراهن وهذا لما هو واقع في عصر العولمة بحيث يجب على جميع المؤسسات أن تحسن من أداء عماله , وذلك لتجنب الوقوع في المخاطر من جهة وتحقيق أفضل إنتاجية من جهة أخرى ، وفكرة الاهتمام بوظيفة التدريب تضمن للمؤسسات تحقيق غاية وكسب أحسن أداء لعمالها ، قمنا في هذا الفصل بدراسة التدريب التي يهتم بتحقيق هدف مهم وهو تحسين أداء العاملين في المؤسسة ، ومن أجل التعمق في هذا العنصر قمنا بتقسيمه إلى عنصرين هامين ، العنصر الأول يتمثل في التدريب

أهميته وأنواعه ، ولذا على المؤسسة أن تقوم هذه الوظيفة بشكل يسمح لها بتحقيق نوع من التحسن في الإنتاج ، أما العنصر الثاني هو الأداء وكيفية تحسينه من طرف التدريب فعال و ناجح وهذا ما يلزم على المؤسسة أن تقوم به وتوفير كل الوسائل والجهود لنجاحه ، ولهذا ما يمكن استخلاصه كذلك أن المؤسسات أن تقوم بوضع تكاليف مخصصة لهذه الوظيفة وتوفير أحسن الوسائل والظروف ، فهذه العناصر مجتمعة تساهم في تحقيق التدريب ناجحا و ذو فعالية .

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر
فرع مستغانم

تمهيد :

يعتبر قطاع اتصالات الجزائر من اهم القطاعات نجاحا لما يشهده من درجة التسارع في النمو وما حققه من أرباح و مردودية و تغطية ، خاصة مع تفتحه على المنافسة الخارجية بفعل الاصلاحات التي باشرتها الدولة الجزائرية والتي سمحت بدخول متعاملين اقتصاديين أجنب ليكون لهم الفضل في تحسين التنافسية والجودة و الاسعار. ولمعرفة حقيقة هذا القطاع سوف نتطرق من خلال هذا البحث الى تقديم لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر و كذلك أهم النشاطات التي تقوم بتقديمها .

المبحث الأول : حول مؤسسة اتصالات الجزائر

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

المطلب الاول : نبذة عن شركة اتصالات الجزائر

منذ سنة 1999 باشرت الدولة الجزائرية بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات وعيا منها بالتحديات التي تواجهها جراء التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، 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 انشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين ، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ، والثانية بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر". وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة و استغلال شبكة للهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى ، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT، وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية ، كما شمل فتح السوق للدراسات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 ، وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في سنة 2005 ، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة ، وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع المجال يهدف الى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتمادا على تدارك التأخر المتراكم. ودخلت رسميا في ممارسة نشاطها ابتداء من 2003/01/01 .

وباعتمادها على ثلاثة اهداف أساسية تقوم عليها الشركة في عالم التكنولوجيا والاتصالات : الجودة ، الفعالية و نوعية الخدمات. وقد مكنت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتهها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

*ميلاد مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 31 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة "بريد الجزائر" والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، ومؤسسة "اتصالات الجزائر" التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر. لتصبح بذلك اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم. وتمت الانطلاقة الرسمية لمؤسسة اتصالات الجزائر في الفاتح جانفي من سنة 2003 و أصبحت حقيقة لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال ، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم ، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى و الأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة .

*الإطار القانوني لمؤسسة اتصالات الجزائر

هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم SPA، تنشط في سوق الشبكات (Les Réseaux) وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر. وقد تأسست وفق قانون 2000/03 المؤرخ في 5 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 اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم براس مال اجتماعي دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002 و المقدر ب 61.275.180.000 دج تحت رقم 02² B 0018083

المطلب الثاني: مهام اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

سنتناول في هذا المطلب مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة الى أهدافها.

أولا: مهام مؤسسة اتصالات الجزائر

تتمثل مهام مؤسسة اتصالات الجزائر في :

- 1 تسويق خدمات المؤسسة الاي تمكنها من نقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة، والبيانات الرقمية ، و الاعلام السمعي والبصري .
- 2 تعمل على تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة .
- 3 العمل على رقمنة المجتمع و الاقتصاد ، من خلال تحقيق المزيد من التقدم والرفي .
- 4 تلبية احتياجات ومتطلبات الزبائن وإرضائهم ؛ مع المساهمة في تحقيق رفاهيتهم وراحتهم .
- 5 الحرص على توفير الخدمة والمسؤولية لدى موظفي المؤسسة .
- 6 انشاء واستثمار وتسيير الاتصالات مع جميع مشغلي الشبكات ، مع التغطية الجغرافية لربوع الوطن .

ثانيا: اهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

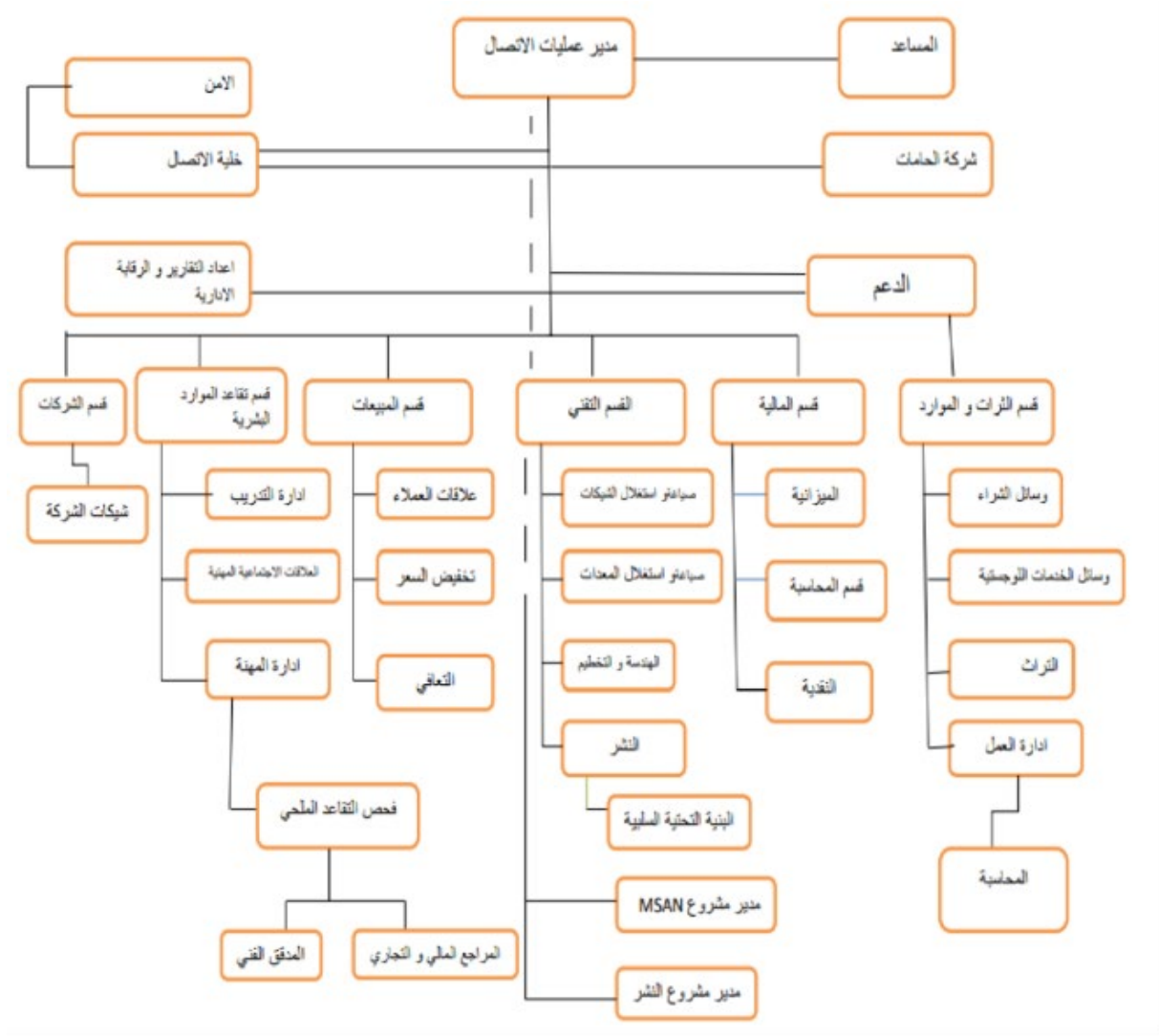
تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر الى تحقيق ثلاث أهداف أساسية التي سطرتها في برنامجها وهي الجودة والفعالية ، وكذلك نوعية الخدمات ، وتلخص الى جملة من الاهداف التالية :

- 1 تحسين وتطوير جودة الخدمات المقدمة للزبون وجعلها أكثر قدرة على المنافسة في مجال الخدمات .
- 2 زيادة العرض من الخدمات الهاتفية .
- 3 وضع الزبائن في محور قرارات وإجراءات المؤسسة .
- 4 توفير خدمات بأسعار تتماشى وتطلعات الزبون قد تكون جد مغرية .
- 5 ارساء اقتصاد رقمي في الجزائر مع تهيئة حلقة ايجابية لإضفاء القيمة .
- 6 العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها .

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر

أولاً : الهيكل التنظيمي

الشكل رقم (1_2) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر فرع -مستغانم -



المصدر : وثائق مقدمة من طرف مؤسسة التربص

ثانياً : مهام المصالح الرئيسية في اتصالات الجزائر

مدير عمليات الاتصال :

رئيس مجلس الادارة و يعد المسؤول الاول عن الاعمال القائمة حيث يتولى مساعديه مهمة

تحقيق الاهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة و من مهامه السهر على :

-الحفاظ على الحصص في السوق.

-تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

-تطوير التسويق العلمي .

-مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من المصالح المختلفة .

مديرية الموارد البشرية :

تعتبر العمود الفقري للشركة ، من مهامها :

-اعداد الدراسات و إنشاء الاحصائيات و متابعة مؤشرات التسيير .

-المشاركة في اعداد المخططات التنموية مع الاخذ بعين الاعتبار تسيير المال و الكفاءات .

-انشاء مخططات و برامج التكوين و تنشيطها وفقا لوضعها .

-تسيير أنظمة المكافآت و التحفيزات .

مديرية المالية :

و هي مكلفة ب :

-تقديم المساعدة للهيكل العلمية .

-تنشيط التسيير المحاسبي و المالي للشركة.

-تسيير الميزانية و الجباية .

- إعداد و وضع القواعد و الاجراءات و السهر على تطبيقها .

الادارة العامة :

و تقوم ب :

-معالجة النصوص التنظيمية الاساسية لتنشيط انظمة الشركة.

-المحافظة على هياكل الشركة ومعالجة المسائل القضائية .

-تسيير و حماية الذمم المالية و اعادة تسجيل عقود الملكية .

الرقابة الادارية :

تكون تحت رقابة مباشرة للمدير و هي مكلفة ب:

-مراقبة قاعدة الاعمال السنوية

-القيام بتحقيقات في حالة ظهور اي مشكلة في الشركة .

-تطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام .

-تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الاقليمية .

المبحث الثاني : و اقع التدريب داخل اتصالات الجزائر¹

تسعى المؤسسات جاهدة و بوسائل مختلفة لإعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير و إشراف حيث يتم إكسابه رصيذا معرفيا جديد يؤهله لإبراز قدراته و ذلك قصد النهوض بالأفراد و زيادة الفعالية والاستمرارية و هو ما يعرف بعملية التدريب .

المطلب الاول : مبادئ عامة

تؤكد الأطراف المتعاقدة على أن التدريب المهني المتواصل اولوية بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات التطور المستمر و الازمة للعمال و للمؤسسة في ظل محيط في تقدم دائم و عليه فهي ترغب في تنمية سياسة تدريب مهني داخل المؤسسة تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات و اثراء المسار المهني لمجموع العمال المشتغلين و كذا توظيف الشباب و ادماجهم .

تعتبر أطراف هذه الاتفاقية أن بلوغ أهداف التدريب المهني في المؤسسة و المحددة أدناه يتطلب إشراك كل الفاعلين بما في ذلك المستخدم، الاجراء الهيئات التمثيلية للموظفين و المنظمات النقابية وذلك باحترام دور و صلاحيات كل واحدة مثلما تحدد النصوص التشريعية و التنظيمية المعمول بها وكذا هذه الاتفاقية .

المطلب الثاني : أهداف التدريب

¹ وثائق مقدمة من طرف مؤسسة التربص

تهدف أعمال التدريب التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي :

- تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة الازمة لسير المؤسسة .
- اكتساب العمال للكفاءات أو تحسينها تحسينا للتطور المتوقع للتقنيات و للمهن او مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل و التحكم في المهام الموسع فيها .
- استرجاع العمال لمعلوماتهم الاساسية او الزيادة فيها .
- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءاتهم لتسهيل تدرجهم المهني الجغرافي و الوظيفي .
- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم ، مصدر التحفيز و التجنيد لتحسين الانتاجية في العمل و في الكفاءات عموما .
- تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني عموما من الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بسهيل تأقلمها مع محيطها كما تتوافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية و الاجتماعية للمهنة .

المطلب الثالث : أنماط التدريب

تحدد نشاطات التدريب التي تنظمها المؤسسة على النحو التالي :

- يعد التدريب المتخصص نشاطا يهدف الى اكتساب العامل او العامل الذي يوظف مستقبلا (تشبه الاجير) لكفاءة مهنية تمكنه من تشغل منصب او تقلد مهمة محددة بإحدى مصالح المؤسسة .
- يعد تحسين المستوى المهني و إعادة تأهيل نشاطين يهدفان الى التكيف الدائم للعامل مع مهنته بما في ذلك تعليم اللغات (العربية ، الفرنسية ، الانجليزية...الخ) لتحسين كفاءته و السماح له بمواكبة التطور في مجالات النشاط المختلفة و الخاصة بالتقنية التكنولوجية و التسيير .
- يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم و الاعلام بهدف تهيئتهم لأن يستغلوا مناصب عملهم على أفضل وجه .
- ان التدريب نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم اكتساب المعارف النظرية والعملية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت .

المطلب الرابع : برنامج المؤسسة للتدريب

-تضع اتصالات الجزائر في اطار المحدد فيما يلي أجهزة لتجهيز كفاءات العمال وقدراتهم و امكانياتهم وكذا الوسائل الخاصة بتقدير الحاجيات و التي تحسب التطور المتوقع للتقنيات والمهن .

-كما تعمل ان يدمج بعد التدريب حتميا في عملية اختيار استثماراتها وغير المادية و لاسيما بمناسبة وضع الادوات و الانظمة المعلوماتية و تحيينها .

-تضع المؤسسة كذلك كيفية لتقييم نشاطات التدريب وكذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات وفي ميزانية المؤسسة المخصصة للتدريب .

-ومن أجل إشراك الترتيب السلمي في جميع مخططات إنجاح التدريب ، تكون الحاجيات في التدريب داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدى سنين عديدة مع برمجة سنوية يتم إعداده في المستوى المركزي و عرضه للتداول على لجنة المساهمة في حدود شروط المادة 97 من القانون رقم 90-11 و بعدها تقديمه للدراسة لمجلس الادارة من اجل المصادقة عليه .

المطلب الخامس : الشروط المتعلقة بالتدريب

يكون برنامج التدريب و تحسين المستوى مباشرة وفق للحاجيات الكيفية والكمية للمؤسسة والمحددة في اطار التسيير التقريبي للموارد البشرية وتكون نشاطات التدريب ، اعادة التأهيل و تحسين المستوى لفترات قصيرة متوسطة أو طويلة المدى كما تتم داخل المؤسسة أو خارجها .

-يتعين على المؤسسة القيام بنشاطات لتدريب وتحسين المستوى لصالح العمال حسب برنامج تعرضه على لجنة المساهمة .

-تنظم المؤسسة نشاطات التدريب لفائدة الشباب بميعة السلطات الادارية و المصلحة العمومية

للتدريب المهني المختصة إقليميا ويترتب عن ذلك إعداد عقد تمهين بمقتضى التنظيم المعمول به .

-يتعين على العامل متابعة دروس ودورات ونشاطات التدريب و تحسين المستوى التي تنظمها المؤسسة في حدود حاجياتها من أجل تحسين المعارف العامة والمهنية والتكنولوجية و تعميقها و زيادة المعارف الازمة للتأدية العادية للمهام التي يمنحها او ينوي أن يمنحها إياه المستخدم .

-يتعلق اللاحق بدورة التدريب بطبيعة نشاط التدريب ونتائج الاختبارات و الامتحانات المهنية التي تنظمها المؤسسة .

-تعمل المؤسسة و أن املت شروط نشاطات التدريب ذلك على إعداد و عقد تكوين يحدد على وجه الخصوص :

-أجر العامل خلال التدريب ،مكان التدريب ، مدته ، شروطه و موضوعه.

-حالات فسخ العقد والإجراءات المتعلقة بذلك .

-مدة الزام خدمة المؤسسة المحددة في العقد.

-تحدد عقود التدريب بالنسبة لكل نمط من التدريب مدة فترة إخلاص يتعهد العامل المتحصل

على تدريب مهني متخصص في الجزائر أو في الخارج ، و لمدة تفوق ثلاثة أشهر ، بخدمة المؤسسة خلال مدة تعادل مرتين مدة التدريب دون أن تقل مدة الالزام سنتين .

-يحتفظ العامل المدعو الى تدريب أو تمهين قررته المؤسسة بالأجر الذي يتوافق والمنصب الاصيل و كذا طبيعة التدريب و شروطه كما هو ينص عليه عقد التدريب .

-يمكن للعامل المتحصل على تدريب أو تأهيل أو تمهين ثم تقديمه ايجابيا في اطار نظام التصديق الداخلي للمؤسسة ، الترشح لأي منصب شاغر أو استحدث مؤخرا و الذي تطابق شروط شغله المطلوبة نمط التدريب الذي تحصل عليه.

-يمكن للمؤسسة مطالبة العمال الذين تسمح مؤهلاتهم و كفاءاتهم ذلك بمساهماتهم الفعالة في نشاطات التدريب و التمهين التي تنظمها مثل :

-اعداد البرامج .

-الندوات و المعارض.

-شهادة نهاية التدريب أو التريص التطبيقي أو مذكرة نهاية الدراسة .

-تمنح المهام التي يؤديها المتدربون حق الاستفادة من التعويضات التي تنص عليها الاحكام التشريعية و التنظيمية السارية في هذا الشأن .

-مراعاة لاتفاق المؤسسة ، يمكن للعامل المسجل في دروس التدريب و تحسين المستوى الاستفادة من تكييف لأوقات العمل لا تتجاوز خمس ساعات مدفوعة الاجر في الاسبوع من عطلة خاصة مع الحفاظ على منصب عمله.

المبحث الثالث : منهجية الدراسة

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها ، كان لازما إتباع منهجا معيننا والاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة ومباشرة تنظيمها وتحليلها ، ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج وهذا ما يتضمنه هذا المبحث.

المطلب الأول : مجتمع وعينة الدراسة

من أجل تحقيق أهداف البحث تم تحديد منهجية للعمل ، وذلك بتحديد مجتمع الدراسة وكذا اختيار العينة التي سنقوم بإجراء الدراسة عليها .

أولا : مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين في مؤسسة اتصالات الجزائر المتواجدة بمستغانم ، حيث تم استطلاع آرائهم من خلال توزيع الاستبيان عليهم لمعرفة اتجاهاتهم حول واقع التدريب وأداء الموارد البشرية في المؤسسة ، وتم اختيار عينت ل 35 عامل تمثل هذا المجتمع محل الدراسة .

ثانيا : عينة الدراسة وحجمها

يعتبر تحديد عينة الدراسة من الخطوات الهامة لأي بحث ، فهي تشكل جزء من مجتمع الدراسة تمثله من حيث الخصائص والصفات ، ولقد تم اختيار العينة على أساس عشوائي ، لأن هذا النوع من العينات يعطي فرصا متكافئة لجميع أفراد المجتمع ، وكذا احتوائها على أنواع المفردات المختلفة في المجتمع ، من إطارات ، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ ، وباقي الاختلافات كالمستوى التعليمي ، الجنس ، السن ،...إلخ .

من جهة أخرى تم الاعتماد على هذا النوع من العينات لأنه من أبسط أنواع العينات وأكثرها شيوعا ، وكذلك لكونها تتلاءم مع بحثنا هذا نظرا لقصر مدة الدراسة ، وعدم توفر الشروط اللازمة للعمل بالعينات الأخرى .

المطلب الثاني : مكونات الاستبيان وهندسته

عملية جمع البيانات من أهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة ، وتعدّ أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث ، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه .

إن اختلاف البيانات يفرض على الباحث استخدام عدّة أدوات منهجية والتي من الضرورة أن تتناسب مع إشكالية البحث والبيانات المراد الحصول عليها ، هذه البيانات تعد الوسيلة المنهجية بين الباحث و العينة المدروسة.

لقد اعتمدنا في هذا البحث على مقياسين لدراسة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية هما الاستبيان و المقابلة .

أولاً : الاستبيان

الاستبيان هو الأداة الأكثر استخداماً في البحوث ، وهو يعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة و العبارات المطلوب من المستجوب الإجابة عليها ، و يعتبر أنسب الادوات استعمالاً في دراسة العينات الكبيرة والمتوسطة .

تم إعداد الاستبيان بطريقة منهجية ليتلاءم مع احتياجات الدراسة ، وقد اعتمد في تصميمه وقد قسم الاستبيان إلى ما يلي:

القسم الأول : و يضم الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية وهي (الجنس ، السن ، المستوى التعليمي ، مستوى العمل ، الحالة الاجتماعية) .

القسم الثاني : و يضم محورين .

المحور الأول : عبارات حول الوضعية المهنية و يضم (03) عبارات.

المحور الثاني : عبارات حول تدريب الأفراد و تضم (14) عبارة.

ثانياً : المقابلة

تعدّ المقابلة من الوسائل الهامة لجمع البيانات و المعلومات في دراسة سلوك الأفراد ، وتعرف على أنّها حوار أو محادثة أو مناقشة موجهة ، تكون بين الباحث عادة وبين جهة أخرى تمثل شخص أو مجموعة من الأشخاص وذلك بغرض التوصل إلى معلومات تعكس حقائق أو مواقف محددة لنتائج الباحث للتوصل إليها في ضوء أهداف معينة ، لقد خصّصت المقابلة في دراستنا للالتقاء بالمسؤولين ، حيث تم اللقاء برئيس قسم الموارد البشرية الذي قدّم لنا التعليمات الخاصة بمجال الدراسة .

المطلب الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة

في هذا المطلب سنقوم بمعالجة البيانات المتحصل عليها من الاستبيان ، وهذا بعد جمع الاستمارات الموزعة و المكونة من 35 استمارة ، حيث تم معالجة البيانات بطريقة يدوية ، ومن ثم استخراج النتائج الخاصة بكل من المعلومات الشخصية لأفراد العينة ، وكل ما يخص متغيري التدريب والأداء ، وفي الأخير تم اختبار الفرضيات والتوصل إلى نتائج الدراسة.

الفرع الأول : عرض نتائج الاستبيان

أولا : وصف الخصائص الشخصية لعينة الدراسة

من أجل معرفة الخصائص الشخصية لأفراد العينة سنتناول الجزء الأول من الاستبيان والذي يضم الجنس، السن ، المستوى التعليمي ، مستوى العمل .

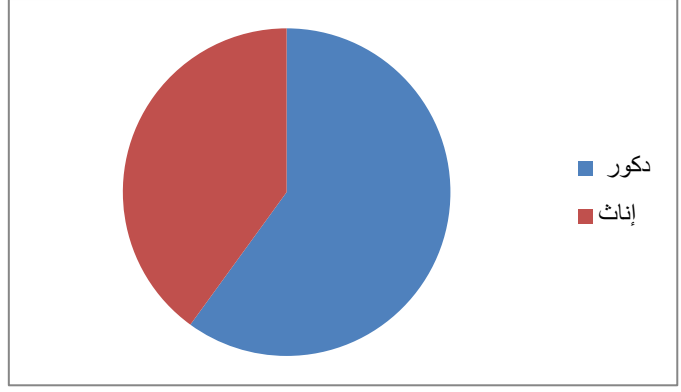
1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (2_1) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة
الذكور	21	% 60
الإناث	14	% 40
المجموع	25	%100

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2_2) : توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

يشير الجدول رقم (1_2) و الشكل رقم (2_2) إلى أن ما نسبته 60% من عينة الدراسة ذكور ، فيما تبلغ نسبة الإناث 40 % مما يعني أن عدد الرجال يفوق عدد النساء .

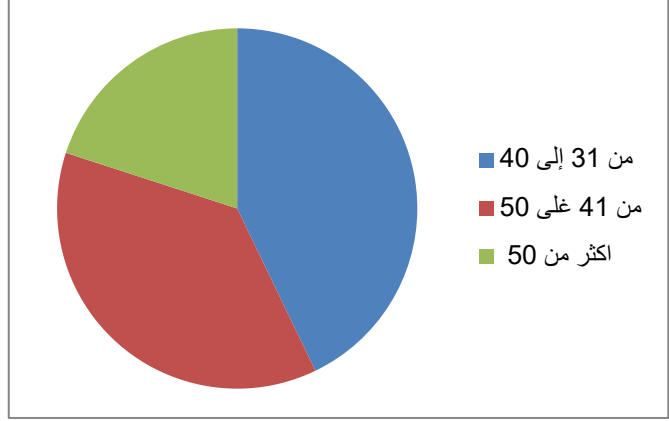
2. توزيع أفراد العينة حسب السن :

الجدول رقم (2_2) : توزيع افراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	الفئة العمرية
43 %	15	من 31 إلى 40
37 %	13	من 41 إلى 50
20 %	7	أكثر من 50
100 %	35	المجموع

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (3_2) : توزيع افراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

يشير الجدول رقم (2_2) و الشكل رقم (3_2) إلى أن ما نسبته 43% يتراوح سنهم من 31 إلى 40 سنة ، ونسبة 20% يتراوح سنهم بين 41 و 50 سنة ، في حين الذين يتراوح سنهم أكثر من 50 سنة بلغت نسبتهم 20% ، وبالتالي فإن الشريحة الأكبر الممثلة لعينة الدراسة هي فئة الشباب ، ما يؤكد وجود هيكل قوي قادر على البذل والعطاء والتنوع وتحقيق الذات فالعامل الشاب بطبيعته يكون دائما متحمسا للعمل وتقديم كل ما عنده على عكس العامل الكبير في السن .

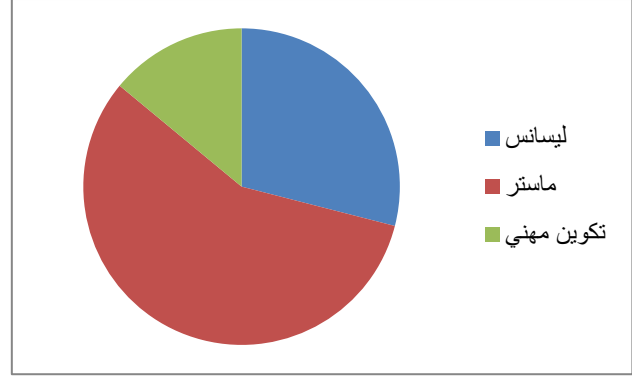
3- المستوى التعليمي :

الجدول رقم (3_2) : المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة
ليسانس	10	29%
ماستر	20	57%
تكوين مهني	5	14%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (4_2) : المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

يقدم لنا الجدول رقم (3_2) و الشكل رقم (4_2) معلومات عن المستوى التعليمي لعينة الدراسة ، هذا يوضح أن المتحصلين على شهادة الماستر نالوا النسبة الأكبر في ترتيب العينة حيث بلغت نسبتهم 57% ويأتي هذه الفئة أصحاب شهادة الليسانس بنسبة تقدر بـ 28% ثم نجد أصحاب مستوى التكوين المهني بنسبة 14% .

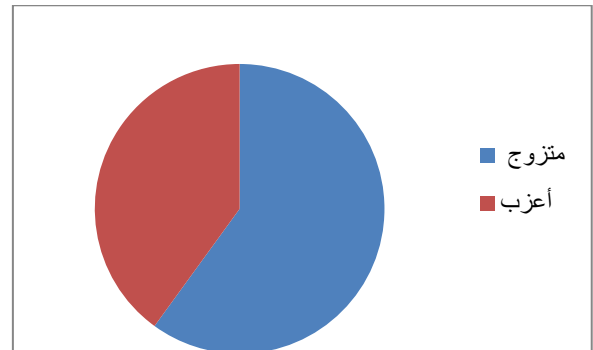
4- الحالة الاجتماعية :

الجدول رقم (4_2) : الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	التكرار	النسبة
اعزب	14	40%
متزوج	21	60%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (5_2) : الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

تبين النتائج المحصل عليها من خلال الجدول رقم (4_2) والشكل رقم (5_2) حسب الحالة الاجتماعية أن 60% من أفراد عينة الدراسة هم متزوجون ، ونسبة العزاب بلغت 40% .

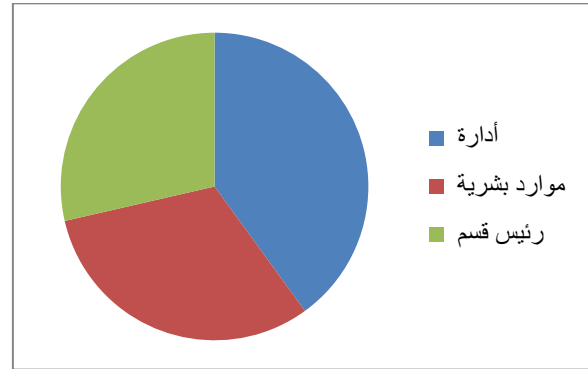
5-مستوى العمل

الجدول رقم (5_2) : مستوى العمل

الفئات	التكرار	النسبة
ادارة	14	40%
موارد بشرية	12	31%
رئيس قسم	9	29%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم : (6_2) : مستوى العمل



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (5_2) والشكل رقم (6_2) نلاحظ أن عمال الإدارة تحصلوا على أعلى نسبة قدرت ب 40% تليها نسبة الموارد البشرية بنسبة تقدر ب 31% في حين بلغت نسبة رؤساء الأقسام 23% كأدنى نسبة.

ثانيا: الوضعية المهنية

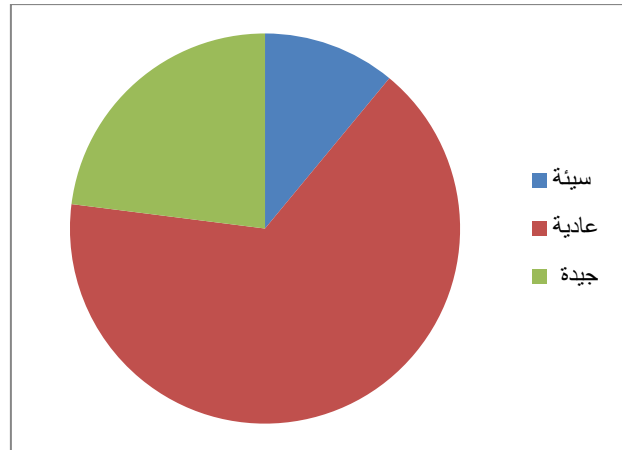
1. ظروف العمل:

الجدول رقم (6_2) : ظروف العمل

الفئات	التكرار	النسبة
سيئة	4	% 11
عادية	23	% 66
جيدة	8	% 23
المجموع	35	%100

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (7_2) : تمثيل بياني لتوزيع أفراد العينة حسب ظروف العمل



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (6_2) و الشكل رقم (7_2) نلاحظ ان معظم افراد العينة يرون أن ظروف العمل السائدة في مؤسسة اتصالات الجزائر عادية بنسبة اما ما نسبته فيرون ان ظروف العمل جيدة في حين ما نسبته يرون ان ظروف العمل في المؤسسة سيئة.

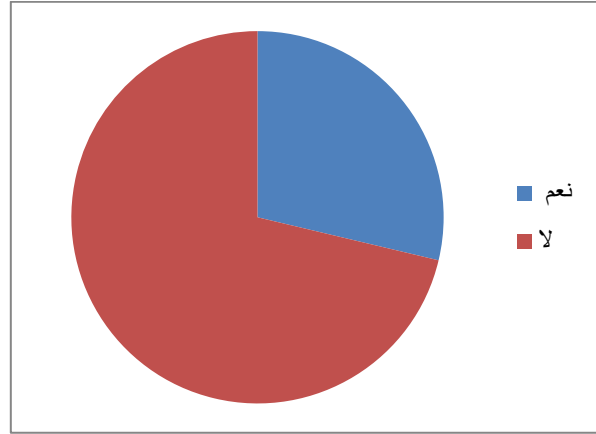
السؤال (2) : هل يتطلب عملك السرعة؟

الجدول رقم (7_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (2)

الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	10	% 29
لا	25	% 71
المجموع	35	% 100

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (8_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (2)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (7_2) و الشكل رقم (8_2) نلاحظ ان ما نسبته يرون ان العمل لا يتطلب السرعة داخل المؤسسة فيم ترى النسبة الباقية عكس ذلك .

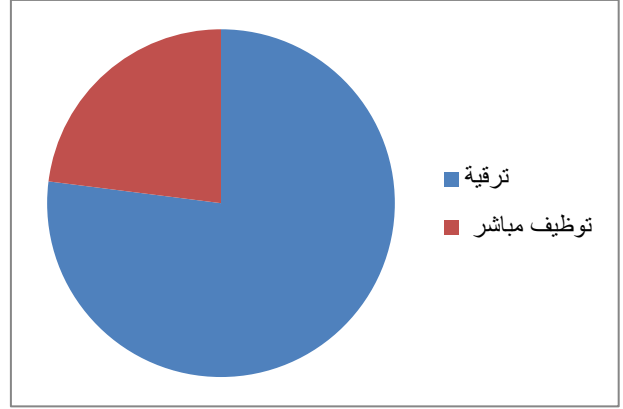
السؤال (3) : كيف وصلت الى منصبك الحالي ؟

الجدول رقم (8_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (3)

الإجابة	التكرار	النسبة
ترقية	27	% 77
توظيف مباشر	8	% 23
المجموع	35	% 100

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (9_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (3)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (8_2) و الشكل رقم (9_2) نلاحظ ان ما نسبته من افراد العينة وصلوا الى مناصبهم الحالية فيم النسبة الباقية وصلوا الى مناصبهم عن طريق التوظيف المباشر

ثالثا: وصف البيانات المتعلقة بتدريب الأفراد

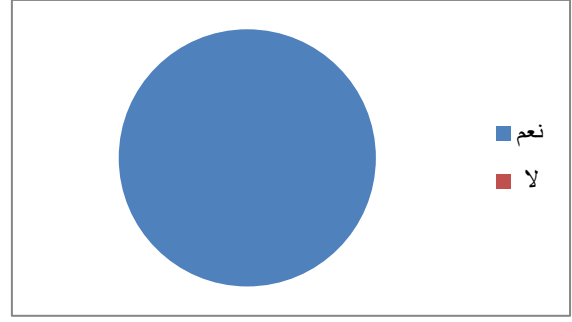
السؤال رقم (4) : هل ترى بان التدريب ضروري للأفراد؟

الجدول رقم (9_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (4)

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	35	100 %
لا	0	0
المجموع	35	100 %

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2_10): توزيع اجابات السؤال رقم (4)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (2_9) و الشكل رقم (2_10) نلاحظ ان كل أفراد العينة أكدوا على أن التدريب ضروري للأفراد العاملين داخل المؤسسة .

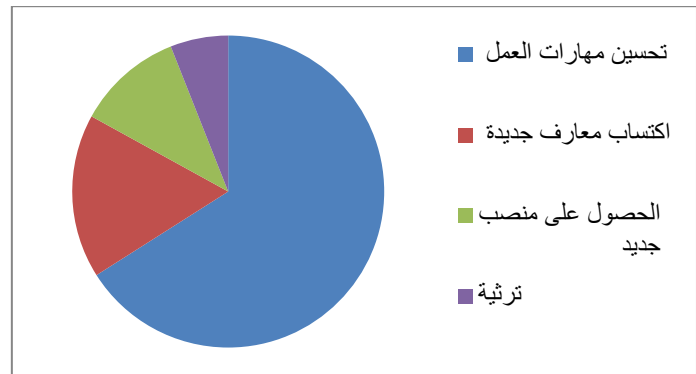
السؤال رقم (5) : ما هو سبب الاهتمام بالتدريب ؟

الجدول رقم (2_10) : توزيع اجابات السؤال رقم (5)

الفئات	التكرار	النسبة
تحسين المهارات في العمل	23	66 %
اكتساب معارف جديدة	6	17 %
الحصول على منصب جديد	4	11 %
الترقية	2	6 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (2_11) : توزيع اجابات السؤال رقم (5)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم و الشكل رقم نلاحظ ان أغلبية العمال أشاروا إلى أن التدريب يعني لهم تحسين المهارات في العمل كأعلى نسبة قدرت ب 66 % , اما 10 % يمثل لهم التدريب اكتساب معارف جديدة ، وما نسبته 11 % هدفهم من التدريب هو الحصول على منصب جديد ، والترقية كانت كأدنى نسبته هي 6 %

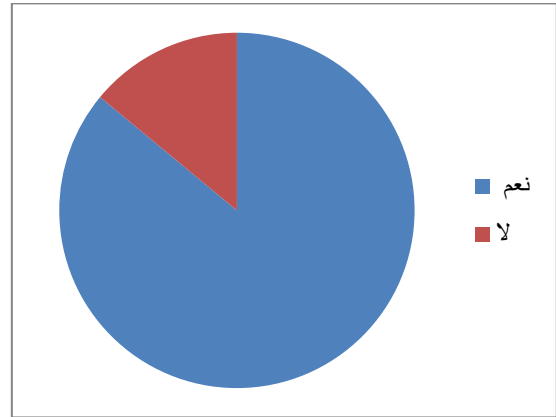
السؤال (6) : هل استفدت من التدريب ؟

الجدول رقم (11_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (6)

الفئات	التكرار	المجموع
نعم	30	86 %
لا	5	14 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان .

الشكل رقم (12_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (6)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (11_2) و الشكل رقم (12_2) نلاحظ ان اغلبية عمال المؤسسة استفادوا من التدريب بما نسبته 86 % , اما الباقين فلم يستفيدوا من التدريب بعد .

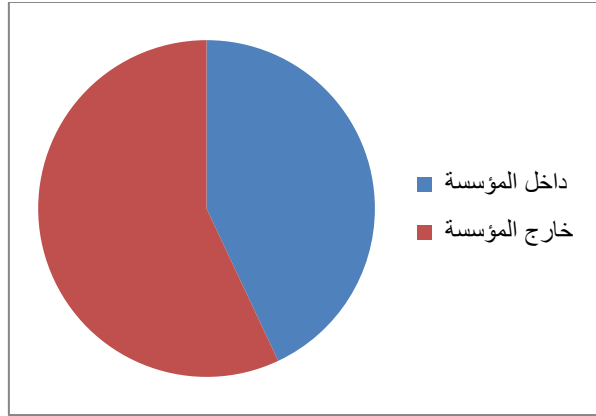
السؤال (7) : أين قمت بالتدريب ؟

الجدول رقم (12_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (7)

الفئات	التكرار	النسبة
داخل المؤسسة	15	% 43
خارج المؤسسة	20	% 57
المجموع	35	% 100

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (13_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (7)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (12_2) و الشكل رقم (13_2) نلاحظ ان % 43 من الموظفين قاموا بتدريبهم دخل المؤسسة في حين % 57 الباقية قاموا بتدريبهم خارج المؤسسة .

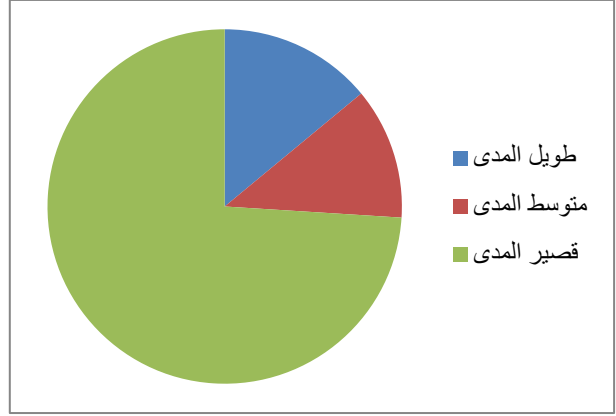
السؤال (8) : ما نوع التدريب الذي استفدت منه ؟

الجدول رقم (13_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (8)

الفئات	التكرار	النسبة
طويل المدى	5	% 14
متوسط المدى	4	% 12
قصير المدى	26	% 74
المجموع	35	% 100

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (14_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (8)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (13_2) و الشكل رقم (14_2) نلاحظ ان معظم الموظفين كان تدريبهم قصير المدى ما يمثل نسبة 74 % من عينة الاستبيان اما بقية العمال فقد استفادوا من تدريب متوسط و بعيد المدى و هذا بنسب متقاربة بلغت % 12 و % 14 على التوالي .

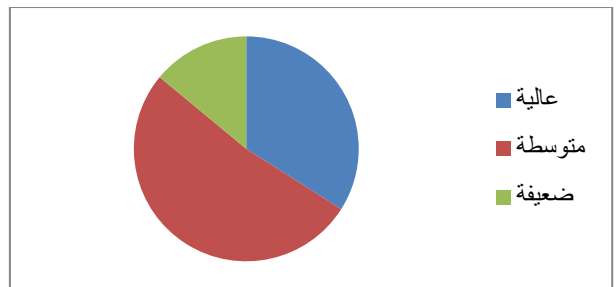
السؤال (9) : ما هي درجة استفادتك من التدريب ؟

الجدول رقم (14_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (9)

الفئات	التكرار	النسبة
عالية	12	34 %
متوسطة	18	52 %
ضعيفة	5	14 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (15_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (9)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (14_2) و الشكل رقم (15_2) نلاحظ بأن معظم عمال المؤسسة يرون بأن درجة استفادتهم من التدريب متوسطة بنسبة 52% في حين يرى ما نسبته 34% من العمال أن درجة استفادتهم من التدريب كانت عالية ، و بقية العمال يرونها على انها كانت ضعيفة بنسبة تقدر ب 14% .

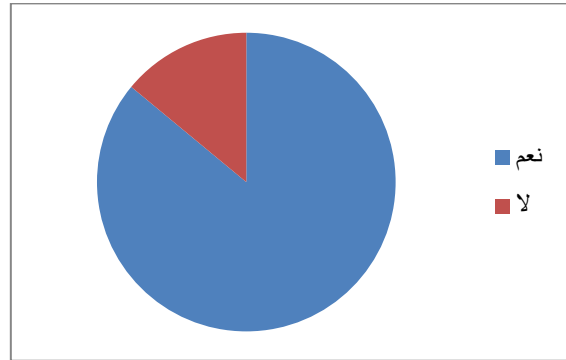
سؤال (10) : هل المدربين الذين قاموا بتدريبكم ذو كفاءة ؟

الجدول رقم (15_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (10)

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	30	86%
لا	5	14%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (16_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (10)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

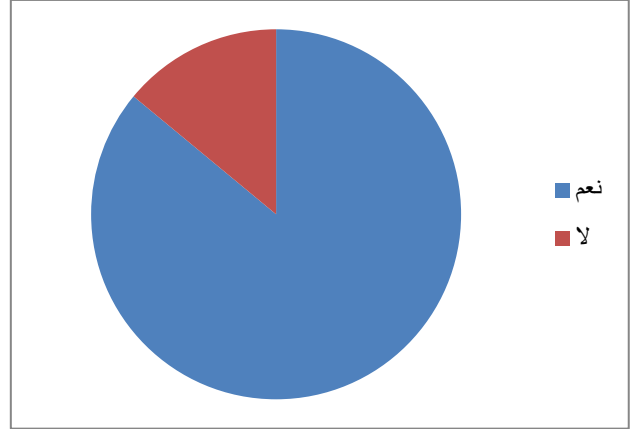
من خلال الجدول رقم (15_2) و الشكل رقم (16_2) نلاحظ ان معظم الموظفين صرحوا بكفاءة المدربين ما يعكس مستواهم العالي بنسبة بلغت 86% , في حين يرى البقية عكس ذلك بنسبة قدرت ب 14% .

سؤال (11) : هل معايير التدريب متناسبة مع عملكم ؟

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	30	86%
لا	5	14%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (17_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (11)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (16_2) و الشكل رقم (17_2) نلاحظ ان معظم الموظفين يرون ان معايير التدريب متناسبة مع طبيعة عملهم بنسبة 86% في حين يرى البقية عكس ذلك بنسبة 14% .

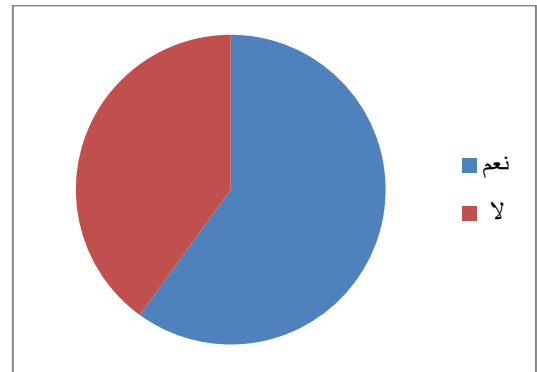
سؤال (12) : هل كانت هناك متابعة من طرف مسؤولك ؟

الجدول رقم (17_2) :توزيع اجابات السؤال رقم (12)

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	21	60%
لا	14	40%
المجموع	35	100%

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (18_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (12)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (17_2) و الشكل رقم (18_2) نلاحظ بأن نسبة 60% من عمال المؤسسة أكدوا على أنه كانت هناك متابعة من طرف المسؤول ,وما نسبته 40 % كانت إجابتهم عكس ذلك.

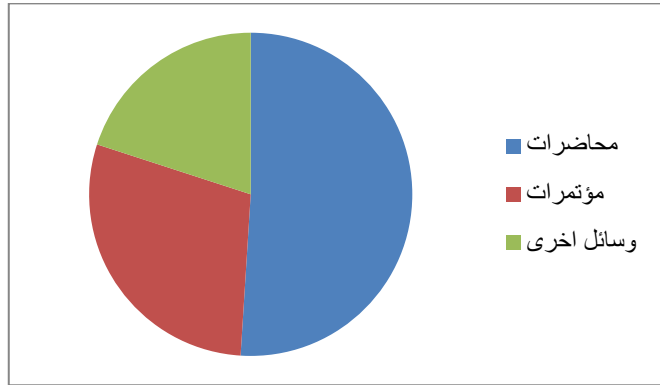
سؤال (13) : ما هي الوسائل المستخدمة في عملية التدريب ؟

الجدول رقم (18_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (13)

الفئات	التكرار	النسبة
محاضرات	18	51 %
مؤتمرات	10	29 %
وسائل اخرى	7	20 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (19_2) : توزيع اجابات السؤال رقم (13)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (18_2) و الشكل رقم (19_2) نلاحظ بأن معظم عمال الديوان يرون أن المحاضرات أكثر استخداما في عملية التدريب بنسبة 51 % نظرا لسهولةتها و لكونها تلم بشتى المواضيع ، بعدها نجد المؤتمرات بنسبة 29 % في حين تحصلت الوسائل الأخرى على نسبة قدرت ب 20% .

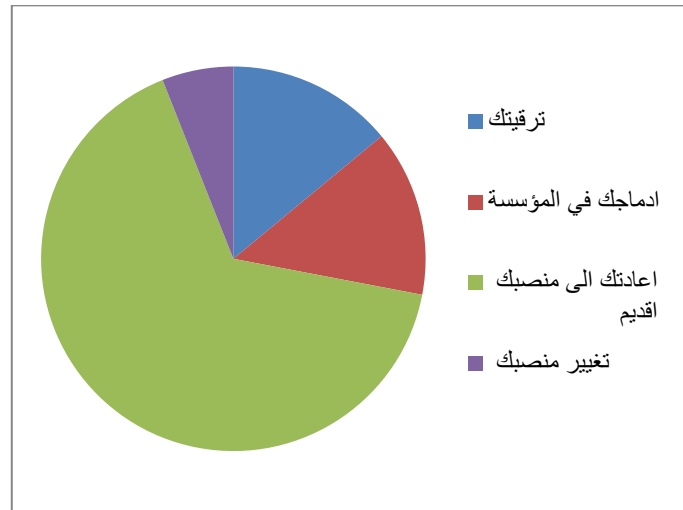
سؤال (14) : بعد التدريب هل تم ..؟

الجدول رقم (2_19) : توزيع اجابات السؤال رقم (14)

الفئات	التكرار	النسبة
ترقيتك	5	14 %
ادماجك في المؤسسة	5	14 %
اعادتك الى منصبك القديم	23	66 %
تغيير منصبك	2	6 %
المجموع	35	100 %

المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

الشكل رقم (2_20) : توزيع اجابات السؤال رقم (14)



المصدر: من اعداد الطالب حيدرة عبد الرحمن بناء على نتائج الاستبيان

من خلال الجدول رقم (2_19) و الشكل رقم (2_20) نلاحظ بأن أكبر نسبة والتي تمثل 66% يتم بعد التدريب اعادتهم الى المنصب القديم ، في حين أن نسبة 14 % يتم ترقيتهم ، و بنفس النسبة يتم إدماجهم في المؤسسة ، بينما النسبة المتبقية و المقدرة ب 6% بعد التدريب يتم تغيير مناصبهم .

الفرع الثاني : تحليل نتائج الاستبيان :

- بعد عرض النتائج المتحصل عليها من خلال أداة الدراسة "الاستبيان" حول دور التدريب في تحسين أداء الموظفين في مؤسسة اتصالات الجزائر ، سنقوم في هذا الفرع بتحليل كلي لهذه النتائج.
- لقد تضمنت الدراسة كل من الجنسين وذلك لتمثيل المجتمع بطريقة سليمة فقد كان لدينا ما نسبته 60 % من عينة الدراسة ذكور و 40 % إناث ، بمعنى أننا لم نستثني من الدراسة أي جنس .
 - أما فيما يخص السن فمن خلال النتائج التي تم عرضها نستنتج أن أغلبية العاملين هم من فئة الشباب ما يؤكد وجود هيكل قوي قادر البذل والعطاء والتنوع وتحقيق الذات .
 - أما من حيث المستوى التعليمي نستنتج أن المبحوثين مؤهلين علميا لتعبئة استمارات الاستبيان وهذا ما يدعم النتائج التي توصلت إليها الدراسة .
 - بالنسبة للحالة الاجتماعية للعاملين فقد كان لدينا 60 % من أفراد العينة متزوجون و 40 % هم عزاب ويلاحظ أن نسبة المتزوجون تفوق نسبة العزاب وهذا يعني انهم أكثر فئة تسعى إلى العمل وتحقيق احتياجات أفراد عائلاتهم و اشباع مختلف رغباتهم .
 - كما توصلنا من خلال الحالة المهنية للعاملين إلى أن نسبة الموظفين العاملين في الإدارة هي الأكبر ما يعني أن أفراد العينة لهم الخبرة والدراية بشؤون المؤسسة التي تسمح لهم بإعطاء إجابات صحيحة ذات مصداقية .
 - عمال المؤسسة بأكملهم يؤمنون بضرورة التدريب بنسبة بلغت 100 % لقناعتهم بأن التدريب يساعد على تحسين المهارة في العمل ، واكتساب معارف جديدة ويمنحهم فرصة للترقية .
 - التدريب متاح للجميع حيث تقوم به المؤسسة كل سنة حسب احتياجاتها .
 - معظم فرص التدريب جاءت بناء على طلب من المسؤول باعتباره أكبر شخص يعرف النقص والعجز الذي يعاني منه العامل في أداءه .
 - التدريب المعتمد في المؤسسة هو قصير الأجل بنسبة بلغت 74 % وهذا لتفادي انقطاع العمال عن عملهم مدة طويلة نظرا لحجم مسؤولياتهم .
 - يتم التدريب خارج المؤسسة بصفة اكبر بدلا من التدريب داخل المؤسسة ، وذلك راجع لرغبتهم في الإطلاع على

المحيط الخارجي للمؤسسة ، أو لعدم تواجد برامج تدريبية داخل المؤسسة مناسبة لطبيعة العمل الإداري والتقني .

- درجة استفادة العمال من التدريب كانت متفاوتة وذلك راجع لعدم تطبيق التدريب من أجل تحسين الأداء فقط.

- يتم استعمال عدة أساليب تدريبية والمحاضرات هي الأكثر استعمالاً ، وهذا راجع لسهولة استيعابها من طرف العمال .

- القائمون على العملية التدريبية هم من ذوي الكفاءات والمهارات ، والمعايير المتبعة في ذلك مناسبة ، كما أن المعلومات المقدمة لهم جديدة .

- المتابعة من طرف المسؤول عن التدريب هي نوعاً ما متوسطة ، كما أن تقييم أداء العمال بعد قيامهم بدورات تدريبية يكون لأهداف محددة كالترقية .

- نلتمس نوع من اللامبالاة بالتدريب من طرف العمال ، وذلك لأن معظم العمال أعيدوا إلى مناصبهم القديمة بعد عملية التدريب .

خلاصة الفصل الثاني :

يتضح من خلال الجانب التطبيقي من البحث أن مؤسسة اتصالات الجزائر تسعى جاهدة إلى ترقية موارد البشرية ، وتوفير ظروف العمل المناسبة لكل قسم من اقسامها ، فقد أعطت أهمية بالغة لسياسة التدريب

والعملية التدريبية ، كل هذا من أجل مسايرة التطور الحاصل في مختلف قطاعات نشاطها والتحكم في تكنولوجيا وطرق وبرامج العمل الجديدة ، حيث تخصص مبالغ معتبرة لذلك ، و تبحث عن أفضل البرامج التدريبية من أجل اكتساب عمالها المعارف والمهارات الجديدة والمختلفة ، والبقاء على اتصال دائم بالتطور المستمر الحاصل في العالم ، ورغم كل هذه الجهود المبذولة في الميدان إلا أننا نجد بعض السلبيات خاصة في عملية تحديد العمال المتدربين وعملية تقييمهم بعد الانتهاء من التدريب .

الخاتمة :

تمكنا من خلال دراستنا لموضوع دور تدريب في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسات للوصول إلى أن لتدريب الموظفين أهمية أساسية وهامة فلا يمكن لأي مؤسسة تجاهله مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها ، إذ بدوره يعمل على إكساب العاملين معارف وخبرات ومهارات وسلوكيات جديدة ، وكذلك يعد وسيلة لزيادة انتماء العاملين و مساعدتهم في تنمية أنفسهم والرفع من معنوياتهم وكذا الاعتماد على قدراتهم حين تلقيهم لأوامر العمل ، كما يحقق لهم مزيدا من الأمان والاستقرار الوظيفي. مع العلم أنه يساهم في تحقيق كفاءة عالية للمؤسسات ، وفعاليتها وتجويد السلع أو الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسات ، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن توفر كل متطلبات التدريب مستقبلا لكي تعود لفائدة على كل من العاملين والمنظمة .

النتائج :

التدريب هو عنصر فاعل ويساعد على تحسين والانضباط والسلوك بدرجة كبيرة في المؤسسات .
التدريب عملية مستمرة محورها العاملين ويهدف الى احداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية .
التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة ، قد لا يكون جميع العاملين في المؤسسة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة الى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المؤسسات بدرجة كبيرة ..

الاقتراحات :

يجب أن يدرك مسؤولي المؤسسات أهمية الاعتماد على فئة الشباب خاصة حملة الشهادات منهم في تسير شؤون المؤسسات و الادارات مستقبلا .
دعم مصلحة التكوين المتواجدة على مستوى مديرة الموارد البشرية بإطارات متخصصة ومؤهلة قادرة على إتباع وتطبيق المناهج التعليمية .

عدم الاكتفاء بإجراء دورات تدريبية موجهة فقط لتنمية وتطوير القدرات المهنية ، بل العمل أيضا على تخصيص دورات خاصة بتنمية القدرات الإدارية ، نظرا لأهمية هذا النوع من التدريب من خلال عمله على توفير ما يلزم من مديرين في مختلف المستويات قادرين على إدارة المؤسسة ، وتسيير أوجه النشاط المختلفة في الديوان ويتمتعون بالقدرة على اتخاذ القرارات الصائبة.

تخصيص الميزانية الكافية لنشاط التدريب لضمان تعميم برامج التدريب على كافة المستويات دون اقتصارها على فئة معينة .

تشجيع العاملين وحثهم باستمرار على تطوير معارفهم وتنمية مهاراتهم وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهم ، والعمل أيضا على توفير شروط العمل المناسبة .

التنوع في استخدام أساليب التدريب الحديثة التي تركز على تنمية المهارات وتعديل السلوك ، بدلا من الاقتصار على الأساليب التقنية التي تركز على زيادة المعارف فقط مثل المحاضرات والندوات

أفاق الدراسة :

لمواصلة البحث في هذا المجال نقترح المواضيع التالية:

التحفيز وأثره لأداء العاملين عن طريق التدريب بوكالات التشغيل .

التدريب وأثره في تطوير أداء المؤسسة لوكالات المحلية للتشغيل .

دور التدريب في تحقيق الجودة الشاملة في المؤسسات الاقتصادية .

واقع تدريب المورد البشري في المؤسسات (دراسة مقارنة بين القطاع العام والخاص) .

تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات .

الخلاصة :

يعد التدريب في عالم المجتمعات و المؤسسات المعاصرة أداة التنمية و وسيلتها، كما أنه الأداة التي إذا أحسنا استثمارها وتوظيفها مكنتنا من تحقيق الكفاءة و الكفاية في الأداء والإنتاج، و قد أظهرت نتائج العديد من الأبحاث أن للتدريب دور أساسيا في نمو الثقافة والحضارة العامة ، و تبرز أهمية ذلك باعتباره أساس كل تعلم وتطور وتنمية للعنصر البشري و من ثم تقدم المجتمع وبنائه، وعن طريق التدريب يستمر الإعداد للمهنة طالما أن متطلباتها متغيرة بتأثير عدة عوامل كالانفجار المعرفي المتمثل في التقدم التقني في جميع مجالات الحياة و كذلك سهولة تدفق المعلومات من مجتمع لآخر ومن حضارة إلى أخرى ، فهو يقدم معارف جديدة و يضيف معلومات متنوعة ويعطي مهارات وقدرات ويؤثر على القيم والاتجاهات و يغير السلوك و يطور عادات وأساليب العمل ، وكل هذا ينعكس على أداء الموارد البشرية بالمؤسسات العمومية والخاصة ، فالتدريب يعتبر أحد أحسن العمليات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية بهدف تحسين أداء العاملين، مما يعود بالنفع على المنظمة ويمكنها من خلق الميزة التنافسية ومسايرة العصر و تحقيق الجودة الشاملة .

قائمة المراجع :

اولا : اللغة العربية :

أ _ الكتب

- 1- ماهر أحمد, إدارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية، الاسكندرية , مصر، الطبعة الثانية، 2011 - 2012 .
- 2- مؤيد سعيد السالم , إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي) عالم الكتب الحديثة, الطبعة الأولى, الأردن, 2009.
- 3- محمد حراحشة حسين ، إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 4- عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، الطبعة الأولى، منشورات الشهاب، الجزائر ، 1998 ، ص 26 .
- 5- عبد الرحمن الفروخ فايز ، التعليم التنظيمي وأثره في تحسين الأداء الوظيفي، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2011.
- 6- عيشي عمار ، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- 7- فارس رشيد مازن, إدارة الموارد البشرية , دار العبيكان للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة, المملكة العربية السعودية, 2009.
- 8- فضيل حسونة, إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع ، الطبعة الاولى، الاردن , 2010 .

ب _ المذكرات :

- 1 -بوشليق الأمين ، دور التكوين في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة ENTP) مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في اقتصاد وتسيير بترولي، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2014/2015 .

- 2- بن حمد السعدون فهد ، دور البرامج التدريبية التخصصية في تحسين أداء العاملين في هيئة التحقيق والادعاء العام بمنطقة الرياض ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا، جامعة ياف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، السعودية ، 2013 .
- 3- بن عبد المحسن بن محمد آل الشيخ عبد المجيد ، معوقات الاتصال الإداري المؤثرة على أداء العاملين في جوازات مدينة الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2011.
- 4- بن عزة فردوس ، دور التدريب في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير مؤسسات صغيرة ومتوسطة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016/2015.
- 5- عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006/2005.
- 6- فاروق جهلان ، حمامي عبد الحكيم، أثر المطابقة وفق الأيزو 9000 في أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة ليند غاز)، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير، إدارة الأعمال، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012/2013 .
- 7- دزابت ومعطا الله مبروكة خديجة ، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة شركة البناء للجنوب والجنوب الكبير)، مذكرة لنيل شهادة الليسانس لمالية المؤسسة، قسم العلوم الاقتصادية، كلية الاقتصاد، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2013/2012.
- 8- هروم عزالدين ، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية بمركب المجارف والرافعات)، مذكرة مقدمة لاستكمال الحصول على الماجستير في علوم التسيير، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2008/2007.

- 9- ولد سيدان ه ، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، جامعة تلمسان، الجزائر، 2010/2009؛
- 10- زكلال يمينة ، أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة (مجمع طهراوي)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 .
- 11- حامد عبد الرازق أبو شرخ نادر ، تقييم أثر الحوافز على مستوى الأداء الوظيفي في شركة الاتصالات الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2010 .
- 12- حسن عودة الحلايبة غازي ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين في مؤسسات القطاع العام في الاردن (دراسة تطبيقية على أمانة عمان الكبرى)، قدمت هذه الرسالة للحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.
- 13- هالة موسى، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة، جامعة أكلي محن أو الحاج، البويرة، الجزائر، 2014 / 2015 ؛
- 14- الزغودي محمد السايح ، مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مؤسسة ALFAPIPE)، (مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ورقلة، الجزائر، 2011/2012؛
- 15- نجيب سبع ، أثر التدريب الإلكتروني في تحسين أداء العاملين لمؤسسة الاقتصادية (دراسة ميدانية مجمع سونلغاز)، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2017 .
- 16- صولح سميرة ، دور توليد المعرفة في تحسين الأداء البشري، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012/2013.

17-قاسي أسماء, أهمية تدريب الموارد البشرية في المشروعات الصغيرة , مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم

الاجتماع تنظيم وعمل ، جامعة البويرة، الجزائر , 2011 / 2012.

ثانيا : اللغة الأجنبية

1 -A khemakhem , la dynamique du contrôle de gestion , paris, 2eme éd

2 - Botha , Deonie Francesca needs , "The Strategic continuing of Executives ,and Managers in Selection of south African companies

3 - Chevalier et autres ;gestion des ressources humaines eddeback université Québec , 2eme éd.

4 -Huub Ruel , Tanya Bondarouk, Mandy Van Der Velde, employee relation 2007the Contribution ofe -HRM to HRM Effectiveness: Results from aQuantitative Study in Dutch Ministry.

5 -Dr Mohammad Aslam Khah, "Impact of Training and Feedback on

employee performance", Iqra university Islamabad Pakistan Thanlayout year .2011

6 -peter baloh , peter trkman influence of internet and itechology on work andhuman resource management information.