

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير  
رقم:

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
تحت عنوان:

## دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة اتصالات الجزائر - بوسعادة -

تحت إشراف:

- لعشاش عبد الحليم

من إعداد:

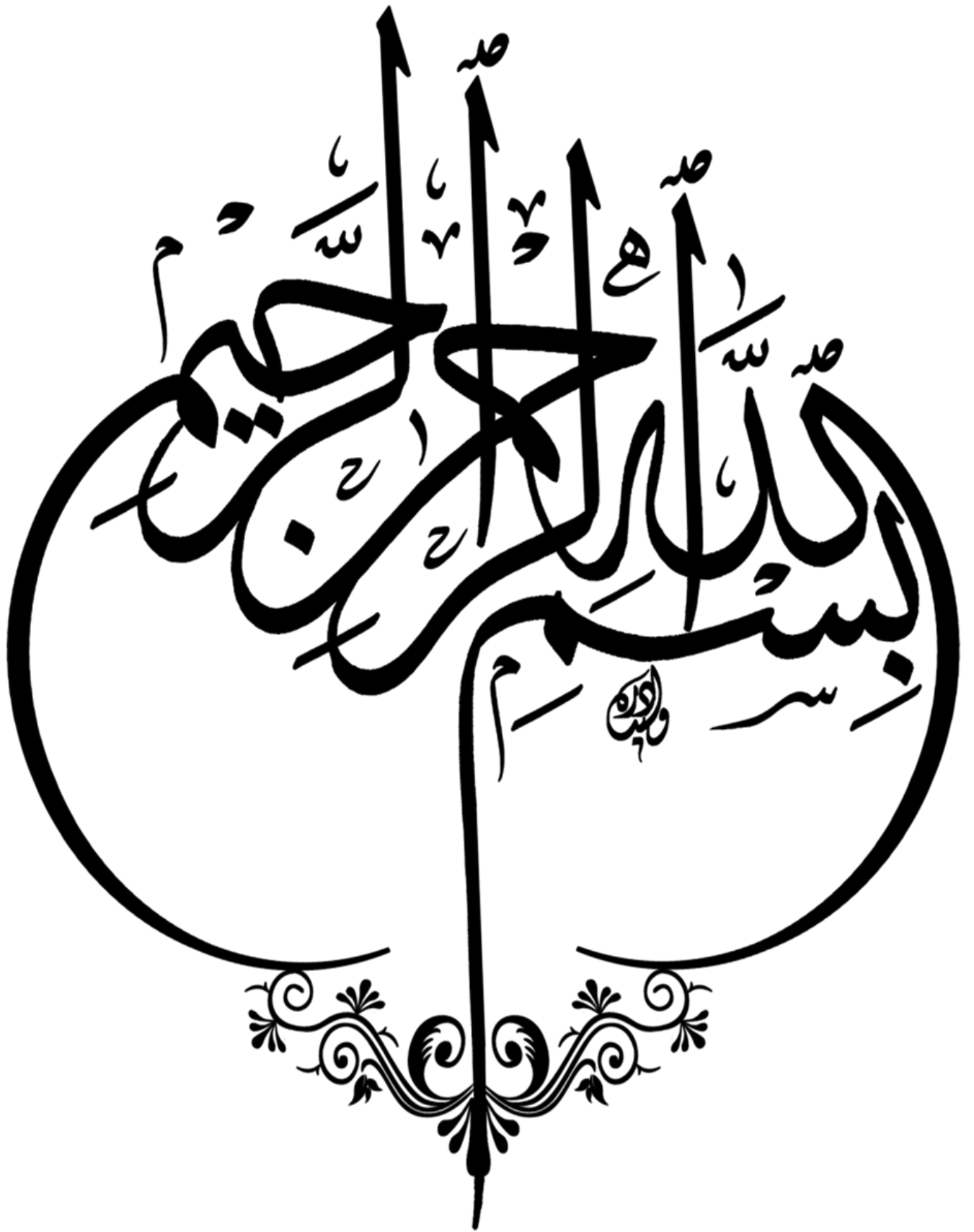
- بونيف يحيى

- عبد اللطيف إنصاف

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
بركاتي حسين			رئيسا
لعشاش عبد الحليم			مشرفا ومقررا
عطا الله ياسين			مناقشا

السنة الدراسية: 2020-2021



## شكر وتقدير

رَبِّ أَوْزَعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ  
وَأُدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ

نستهل رسالتنا بأصدق عبارات الشكر والتقدير والثناء لأستاذنا الفاضل الاستاذ  
"العشاش عبد الحليم"

الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة ولم يبخل علينا من جهده ووقته وتوجيهاته القيمة  
وإرشاداته لنا خلال فترة إعداد المذكرة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم ودعم أو قدم نصيحة وإرشادا لنا وأمدنا بالأفكار  
والآراء النيرة والملاحظات القيمة، ولم يبخل علينا بالتوجيه وإزاحة الغموض في عدة  
جوانب من البحث جعلها الله في ميزان حسناتهم ونفع بهم.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لكل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
وأخص بالشكر أساتذتي بقسم علوم التسيير الذين درسونا وساهموا في تكويننا  
ولله الشكر من قبل ومن بعد.

# الإهداء

أهدي هذا العمل إلى من قال فيهما  
"و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا" سورة  
الإسراء الآية 24.

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله وأطال في عمرهما،  
إلى الإخوة والأخوات ،  
إلى جميع الأصدقاء،  
إلى كل من عرفته من قريب أو بعيد،  
إلى من رفعوا رايات العلم والتعليم  
أساتذة قسم علوم التسيير الأفاضل  
و الى كل من ساعدني في اعداد هذا البحث .  
بونيف يحي

# الإهداء

أهدي هذا العمل

إلى العلماء المرابطين على ثغر هذه الأمة الساعين لنشر العلم ورسالة الخير  
إلى كل من يسعى أن يعيد للأمة مجدها بفكره و علمه وقلمه.

إلى الشمس والقمر من قال فيهما ربي

"و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا"(الإسراء  
"42")

"أمي" منبع الامل ، نبع الحنان ، التي اجهدت نفسها لأجلنا بلا ضجر ، لطالما اردت ان  
اوفها بعض من حقها ، و لكنني اعلم بان حقها اعظم مما املك من كلام او هدايا ، رعاها الله  
و جزاها من الثواب اجزاه و"أبي" قدوتي الاولى و نبراسي الذي ينير دربي ، و الذي  
اعطاني ولم يزل يعطيني بلا حدود ، وفقه الله ورعاه وسدد على الخير خطاه  
حفظهما الله وبارك فيهما

إلى الموهوبين و المبدعين في كل العالم حاملي مشعل التغيير بأفكارهم و العاملين على  
تسهيل أمورنا الحياتية بإبداعاتهم

إلى اخوتي احبتي اللذين لا احيا بدونهم : هبة، صلاح، مريم، احمد

إلى ملهمتي و صديقتي: دعاء، و إلى زميلي في البحث: يحي

الى من قدم لي الكلمة الطيبة و دعا لي بالتوفيق منذ بداية مشواري: ايمن

و كل الأهل والأحباب و الرفاق

إنصاف عبد اللطيف

# فهرس المحتويات

الصفحة	الفهارس
	شكر
	الاهداء
	فهرس المحتويات
أ - و	مقدمة
<b>الفصل الأول: الية التدريب و اداء الموارد البشرية</b>	
11	تمهيد:
12	المبحث الأول: ألية التدريب
12	المطلب الاول: مفهوم التدريب
12	الفرع الأول: تعريف التدريب
13	الفرع الثاني: التدريب والمصطلحات المشابهة
14	الفرع الثالث: مبادئ التدريب الفعال
14	الفرع الرابع: أهمية التدريب
15	المطلب الثاني: أنواع وأساليب البرامج التدريبية
15	الفرع الأول: أنواع البرامج التدريبية
18	الفرع الثاني: أساليب البرامج التدريبية
19	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية
19	الفرع الاول: تحديد الاحتياجات التدريبية
21	الفرع الثاني: تصميم برنامج التدريب
22	الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريب
23	الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريب
23	المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية
24	المطلب الاول: الاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية
24	الفرع الاول: مفهوم إدارة الموارد البشرية
25	الفرع الثاني: اهمية ادارة الموارد البشرية
26	الفرع الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية
28	المطلب الثاني: مفهوم اداء الموارد البشرية
28	الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

30	الفرع الثاني: ابعاد الاداء
32	الفرع الثالث: معايير الأداء وكيفية وضعها
35	المطلب الثالث: تقييم اداء الموارد البشرية
35	الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء
36	الفرع الثاني: اهداف تقييم الاداء و خطواته
38	الفرع الثالث: طرق تقييم الاداء
40	المبحث الثالث: اسهام التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية
40	المطلب الاول: العوامل المؤثرة في اداء الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: طرق تحسين أداء الموارد البشرية
41	الفرع الأول: تحسين العامل
42	الفرع الثاني: تحسين الوظيفة
42	الفرع الثالث: تحسين الموقف
43	المطلب الثالث: اسهامات التدريب في تحسين الاداء
44	ملخص الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية باتصالات الجزائر ببوسعادة	
46	تمهيد
46	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر
47	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
49	المطلب الثاني: المديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة
51	المطلب الثالث: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة
57	المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية
57	المطلب الأول: تحضير وإنجاز الاستبيان
59	المطلب الثاني: دراسة وتحليل الاستبيان
59	المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج
85	ملخص الفصل
87	الخاتمة
89	الاقتراحات و التوصيات

## فهرس الجداول :

فهرس الجداول	
الصفحة	الجدول
15	الجدول رقم 01 يمثل أنواع التدريب
59	جدول رقم 02 يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
60	جدول رقم 03 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
60	جدول رقم 04 يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
60	جدول رقم 05 يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل
61	الجدول رقم 06 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من المحور الاول
62	الجدول رقم 07 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من المحور الاول
63	الجدول رقم 08 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من المحور الاول
64	الجدول رقم 09 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من المحور الاول
65	الجدول رقم 10 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من المحور الاول
65	الجدول رقم 11 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 06 من المحور الاول
66	الجدول رقم 12 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 07 من المحور الاول
67	الجدول رقم 13 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 08 من المحور الاول
68	الجدول رقم 14 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 09 من المحور الاول
69	الجدول رقم 15 اجابات الموظفين عن السؤال 10 من المحور الاول
71	الجدول رقم 16 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من محور الجهد المبذول
72	الجدول رقم 17 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من محور الجهد المبذول
73	الجدول رقم 18 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من محور الجهد المبذول
74	الجدول رقم 19 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور الجهد المبذول
75	الجدول رقم 20 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من محور الجهد المبذول
76	الجدول رقم 21 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من القدرات الخاصة
77	الجدول رقم 22 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من القدرات الخاصة
78	الجدول رقم 23 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من القدرات الخاصة

79	الجدول رقم 24 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من القدرات الخاصة
80	الجدول رقم 25 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من القدرات الخاصة
81	الجدول رقم 26 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي
82	الجدول رقم 27 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي
83	الجدول رقم 28 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي
84	الجدول رقم 29 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي

### فهرس الاشكال :

الصفحة	الشكل:
ح	شكل رقم 01 يمثل نموذج الدراسة
50	الشكل رقم 02 الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة
52	الشكل 03 الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات
الدوائر النسبية	
61	01 تمثل أنواع التدريب
62	02 تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس
63	03 تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
64	04 تمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
65	05 تمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل
65	رقم 06 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من المحور الاول
66	07 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من المحور الاول
67	08 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من المحور الاول
68	09 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من المحور الاول
69	10 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من المحور الاول
71	11 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 06 من المحور الاول

72	12 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 07 من المحور الاول
73	13 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 08 من المحور الاول
74	14 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 09 من المحور الاول
75	15 تمثل اجابات الموظفين عن السؤال 10 من المحور الاول
76	16 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من محور الجهد المبذول
77	17 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من محور الجهد المبذول
78	18 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من محور الجهد المبذول
79	19 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور الجهد المبذول
80	20 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من محور الجهد المبذول
81	21 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من محور القدرات الخاصة
82	22 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من محور القدرات الخاصة
83	23 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من محور القدرات الخاصة
84	24 تمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور القدرات الخاصة

# مقدمة

## مقدمة:

يعتبر العنصر البشري في العملية الإدارية من أهم العناصر ان لم يكن أهمها في نجاح أعمال المنظمة، فقد كان وما يزال العامل الأساسي في التخطيط والتنظيم والعمل والإنتاج وعليه فهو العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية الذي لا يمكن ان يستبدل او يحل محله ابتكار تكنولوجيا، لأنه يبقى ذو مكانة إدارية لا يمكن الاستعاضة عنها.

يطلق دائما على الأصول البشرية كما يناديها البعض بالموارد البشرية فهي مورد للشركة والمؤسسة والمنظمة تعتمد اعتمادا كلياً عليها في تسيير أعمالها وتحتاج إلى منظومة إدارية متكاملة للعمل على إدارتها وتشغيلها والاستفادة الكاملة من طاقاتها وخبراتها بما يحقق أهداف المنظمة ، فإدارة الموارد البشرية للمنظمة هو من أصول العمل الإداري منذ القدم، في طريقة التعامل مع العمال ورواتبهم ومناصبهم والحوافز المقدمة لهم، طبقت في المجتمعات القديمة في اليونان ومصر والاعريق، فلم يكن يغفل لديهم ان العنصر البشري مهم جدا للبناء والتعمير ويحتاج لمهارات ومخبرات تنظيم احتياجاته بما ويتناسب مع مقومات ومقدرات تلك العصور والأزمنة لذلك، يؤكد الباحث على أهمية التدريب بوصفه استثماراً بشرياً ضرورياً لتنمية الأداء وتطويره، وهو أداة من أدوات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وهذا ما يؤكد أهمية التدريب المرتبط باستراتيجية المنظمة الحالية، وتطلعاتها المستقبلية، بهدف تحقيق التنمية المستدامة للموارد البشرية التي تعمل على سد احتياجاتها الفعلية، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات الموارد البشرية المستقبلية، والعمل على إشباعها من خلال نظام تدريب مرن، قابل للتعديل والتطوير تبعاً للمستجدات والتطورات المتلاحقة، ولن يتحقق ذلك - من وجهة نظر الباحث - إلا من خلال الربط الصحيح والدقيق بين المسار الوظيفي وبين المسار التدريبي، من خلال إجراءات وتدابير تتطلب تعاون الأفراد مع المنظمة التي يعملون بها، بهدف تحقيق أهداف المنظمة طبقاً لخطةها الاستراتيجية؛ ومن ثم يعود النفع على المجتمع.

إن نوعية الملائمة بين الأفراد والوظائف التي يؤدونها تؤثر تأثيرا كبيرا على الأداء ودرجة الرضاء الوظيفي وكافة المتغيرات الأخرى ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية على هذا الأساس فإن من أهم الوظائف التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمات بعد اختيار وتدريب العاملين بها وظيفة تقييم الأداء، حيث يعتبر هذا التقييم من السياسات الإدارية الهامة والمعقدة فكون أداء الأفراد العاملين

في المنظمات يتصف بعدم الثبات وسرعة التكيف مع البيئة المحيطة فإنه يتعين على إدارة أي منظمة الاهتمام بمتابعة هذا الأداء بصفة مستمرة ومحاولة التحكم فيه من خلال التقييم المستمر لهذا الأداء حتى يتم التعرف على أوجه القوة فيه ومن ثم تطويرها وتنميتها وأوجه القصور فيه ومن ثم تصحيحها في الوقت المناسب لقد أصبح تقييم أداء الأفراد العاملين في المنظمات الناجحة وخاصة الكبيرة منها عنصرا أساسيا في ترشيد استخدام الموارد البشرية بما يوفره من بيانات عن أداء الأفراد، هذه البيانات التي تمثل أساسا لاتخاذ الكثير من القرارات الإدارية الملائمة مثل الإبقاء على العمال الأكفاء ومساعدة الأفراد متوسطي الكفاءة على التقدم والرقى، كما تساعد نتائج التقييم في ولأن التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية يمكن أن تؤدي إلى تقادم التعرف على من يستحق المكافئة نتيجة لمجهوداته المبذولة في العمل.

### اولا: الاشكالية:

انطلاقا مما سبق ذكره تتضح معالم اشكالية البحث و التي يمكن صياغتها على الشكل التالي:

ما هو دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة؟

و للإجابة على الاشكالية الرئيسية وجب علينا الاجابة على الاسئلة الفرعية التالية:

1. هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين الجهد المبذول بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها؟
2. هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين القدرات والخصائص الفردية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها؟
3. هل يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين لإدراك العامل لدوره الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها؟

### ثانيا: فرضيات الدراسة

سعيانا للإجابة على تساؤلات البحث قمنا بصياغة فرضية رئيسية وفرضيات فرعية والتي نسعى لإثباتها او نفيها من خلال الدراسة والتي جاءت كما يلي:

يوجد اثر ذو دلالة احصائية لدور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر من منظور عينة من موظفيها.

حيث يتفرع عليها الفرضيات الفرعية التالية:

1. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين الجهد المبذول بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها

2. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين للقدرات والخصائص الفردية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها

3. يوجد اثر ذو دلالة احصائية للتدريب في تحسين ادراك العامل لدوره الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها

### **ثالثا: أهداف البحث**

إن الهدف الرئيسي الذي نسعى إلى تحقيقه من خلال هذا البحث هو تحديد الدور الرئيسي الذي يلعبه التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من خلال:

\* تقديم عرض نظري توضيحي للمفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة للإحاطة المعرفية بهذه المواضيع الحديثة نسبيا وذات الاهمية.

\* التعرف على واقع التدريب على تحسين الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة.

\* المساهمة في اثراء المكتبة العلمية في هذا المجال لاسيما الجانب التطبيقي.

### **رابعا: اهمية الدراسة**

**تمثلت اهمية هذه الدراسة فيما يلي:**

\* التدريب هو أحد المواضيع الهامة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر على أهداف و استراتيجيات المؤسسة.

\* مواكبة مجال البحث لموضوع مهم في عالم الإدارة والأعمال وهو تدريب الموارد البشرية من اجل التقييم الجيد للأداء وتحسينه.

\* توعية ادارة المؤسسة بأهمية التدريب والدور الذي يلعبه في تحسين الاداء فيها .

\* قد تساعد نتائج هذه الدراسة على إجراء المزيد من البحوث والدراسات بغية التعرف على واقع تطبيق البرامج التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر .

\* لفت انتباه إدارة المؤسسة إلى مفهوم التدريب وإدراك نتائجه الإيجابية على المؤسسة.

### خامسا: حدود الدراسة

1. الحدود الزمنية: فيما يخص الحدود الزمنية فقد تم تحديد الفترة الممتدة خلال ، ماي، جوان 2021 .

2. الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بدائرة بوسعادة .

### سادسا: المنهج المستخدم في الدراسة

تم استخدام المنهج الوصفي لملاءمته لإشكالية الدراسة، والاعتماد على الاستبيان المسلم شخصيا لمفردات العينة كأداة أساسية لجمع المعلومات .

### الدراسات السابقة:

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

يتبين لنا من خلال الدراسات السابقة أن هناك بعض الفروقات بينها وبين الدراسة الحالية من خلال:

- اختلاف في تحديد أبعاد المتغير التابع (اداء الموارد البشرية )عن الدراسات السابقة حيث حددت الطالبة الأبعاد في:

- بعد تنظيمي، بعد اجتماعي

- ربطت هذه الدراسة بين متغيرين مهمين هما التدريب اداء الموارد البشرية وحاولت تبيان العلاقة بينهما.

- طبقت هذه الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر خلافا للعديد من الدراسات التي حصرتها على الشركات اخرى صناعية و تجارية

### الدراسات السابقة:

1/- دراسة بن دنيا خيرة، فعالية تدريب موارد البشرية في المؤسسات الصحية، دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية المتخصصة في الأمومة والطفولة لالة خيرة -مستغانم، شهادة ماستر تخصص: تسيير استراتيجي، 2019

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة أداة من أدوات إدارة الموارد البشرية، إذ يكتسي التدريب أهمية كبرى فالأمر يتعلق من جهة أخرى بعامل من العوامل الأساسية التي تساعد المؤسسة على التكيف و بناء على ذلك، فالتدريب يسمح للمؤسسة بمواجهة التغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والتنظيمية والاجتماعية والثقافية، وفي هذا الإطار تأتي دراستنا محولة لتبيان فعالية برامج التدريب في تحقيق أهداف المؤسسة ومن ثم تحسين الأداء على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، ولتحقيق هذا المبتغى تم القيام أولاً بدراسة نظرية لدور التدريب، ثم العمل بعد ذلك على إسناد هذا التحليل النظري عن طريق بحث ميداني حول فعالية تدريب الموارد البشرية في المؤسسات الصحية

2/- دراسة ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة لمركب تكرير البترول، مذكرة ماجستير في اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006

وكانت هذه الدراسة تهدف إلى أن التدريب في مجال الأعمال من أبرز القضايا التي تولى لها المنظمات أهمية بالغة، كونه يهتم بتنمية مورد أسامي ألا وهو المورد البشري والذي يفضلته يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات والتغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات

3/- دراسة فارسي صبرينة، تقييم أداء العاملين وأثره على أداء المؤسسة دراسة حالة مديرية

اتصالات الجزائر بخميس مليانة، مذكرة الماستر في العلوم السياسية، جوان 2015

يعتبر المورد البشري من اهم الموارد الأساسية المرهون ببقاء المؤسسة و اهم مقومات الإنتاج، لذلك وجب الاهتمام به باعتباره العامل الوحيد في زيادة الإنتاج في ظل محيط يتصف بالتغيير المستمر، ان تقييم الأداء وسيلة من وسائل إدارة للموارد البشرية التي تمكن المؤسسة من الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية من اجل المحافظة على مركزها التنافسي، فمن خلال عملية تقييم الأداء و حصولهم على مكافئات و حوافر تلائم قدراتهم و امكانياتهم و فعالية موضوعية الدورات التدريبية التي تجربها المؤسسة تزيد معارفهم و مهاراتهم

عملية تقييم الأداء من العمليات المهمة و المعقدة تتطلب أسس منطقية باتباع خطوات متسلسلة بغية الوصول الى الأهداف التي تنشدها المؤسسة و من هذه الخطوات وضع توقعات الاداء مرحلة مراقبة تقدم الأداء، التغذية العكسية، اتخاذ القرارات بعد الانتهاء من التقييم ، وضع الأداء وعلى المؤسسة أن تختار طريقة المناسبة لعملية تقييم الأداء و منه تتجلى أهمية هذه العملية في تحسين مستوى الإنجاز عند الفرد و كذا تحديد امكانياته المتوقع استغلالها كما تساعد العملية على زيادة رضاهم عن عملهم و عن المؤسسة ، كما تم اسقاط الجانب النظري لمؤسسة اتصالات الجزائر بخميس مليانة، للتأكد من صحة الفرضيات المطروحة و التحقيق هذا الهدف استخدمت أداة جمع المعلومات بتوزيع استمارة استبيان على بعض العمال بالمؤسسة

4/- دراسة عز الدين هروم، واقع تسيير الأداء الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات، قسنطينة، مذكرة الماجستير في علوم التسيير، 2008

تهدف هذه الدراسة إلى اكتشاف مدى اهتمام الرؤساء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بالممارسات المرتبطة بالعمليات السابقة حسب الطرق العلمية، و مدى توفر الوسائل الكافية لتطبيقها، لتحقيق أهداف الدراسة، تم إجراء دراسة ميدانية بمركب المجارف و الرافعات التابع للمؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، شملت استخدام نوعين من الاستبيانات و جهت إلى فئتي الرؤساء و المرؤوسين في المستوى التنفيذي

5/- دراسة يحي تيطراوي، أهمية الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة الرياضية دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، مذكرة الماستر أكاديمي، 2017

### أهداف الدراسة:

- \* التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية و مكوناتها و أهميتها ومفهوم أداء العاملين في المؤسسات الرياضية من خلال الإطار النظري
  - \* توضيح و معرفة دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسات الرياضية
  - \* إبراز أهمية المورد البشري داخل المؤسسات الرياضية
  - \* إمكانية التوصل إلى استنتاجات من خلال تحليل إجابات عينة الدراسة، وأهمية تطبيق سياسات إدارة الموارد البشرية لدورها الايجابي في الوصول لأحسن أداء لدى العاملين في المؤسسات الرياضية
  - \* تبيين مدى ناجعة سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطور ورفع كفاءة الموارد البشري الموجود داخل المؤسسة الرياضية
- أداة الدراسة: تم إعداد استبانة كأداة لجمع المعلومات كما تم استخدام التكرارات و النسب المئوية والمتوسط الحسابي والانجراف المعياري ومعامل ألفا كرون باخ

### ثامنا: صعوبات البحث

- لاريب في أن عملية إنجاز أي بحث أو دراسة يصادفها العديد من المعوقات والصعوبات ومن بين الصعوبات التي واجهتنا نذكر:
- صعوبة الحصول على المراجع الورقية من المكتبات جراء جائحة كورونا
- قلة المراجع التي تتمحور حول موضوع البحث والتي تربط بين التدريب تحسين الاداء.
- عدم القدرة للوصول لأكثر عدد من المستجوبين من موظفي المؤسس

## تاسعا: هيكل البحث

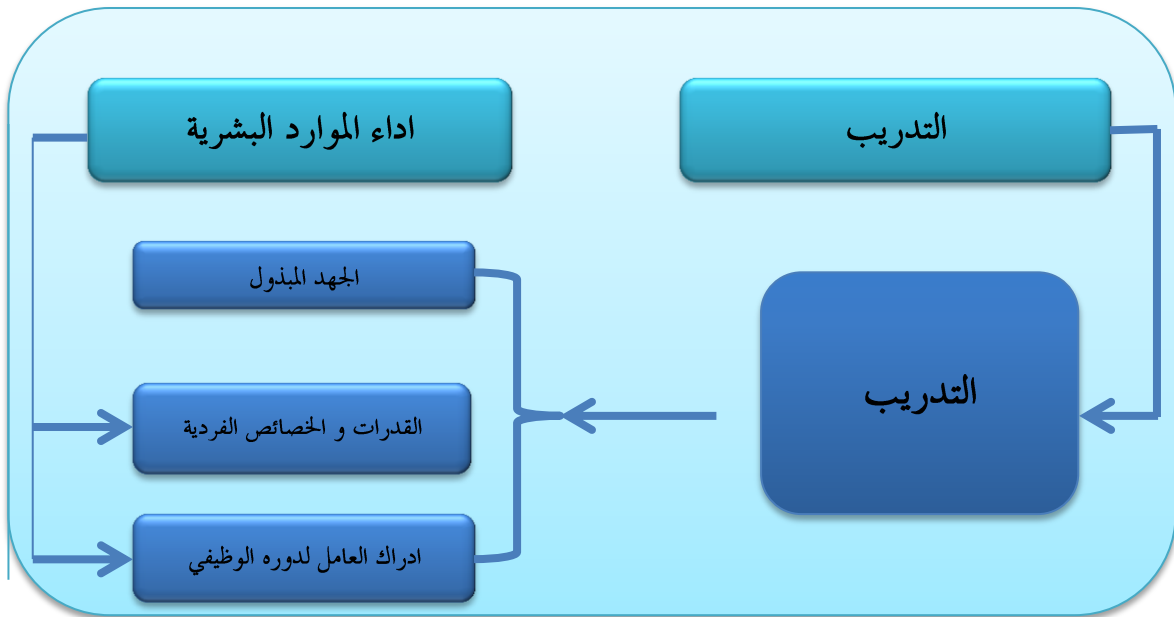
من خلال استعراض المراجع المتعلقة بمفهوم التدريب قمنا بإعداد خطة ضمن إطار معرفة دور التدريب في تحسين الاداء بالمؤسسة وقد تم تقسيم البحث إلى قسمين:

القسم الأول النظري: وقد تم التطرق في هذا الجزء إلى المفاهيم المتعلقة بكل من التدريب و تحسين اداء الموارد البشرية من خلال التقييم محاولين الإلمام بالجوانب المتعلقة بهما في ثلاث مباحث

القسم الثاني التطبيقي: وهو يتعلق بالدراسة التطبيقية حيث تناولنا فيه مبحثين حيث قدمنا نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة بالإضافة الى الدراسة الميدانية وذلك بالاعتماد على طريقة جمع البيانات "الاستبيان" والتي تم جمعها وتحليلها بنظام التحليل الإحصائي spss26

## عاشرا : نموذج الدراسة

اعتمادا على الدراسات السابقة تعرض نموذج الدراسة حيث نحاول من خلال هذا المخطط الفرضي للدراسة توضيح الفكرة الأساسية لها فضلا عن توضيح العلاقة السببية بين متغير البحث المستقل " التدريب " والمتغير التابع " اداء الموارد البشرية " والنتيجة المتوقعة هو توضيح العلاقة الموجودة بين المتغيرين من خلال تبيان تأثير المتغير المستقل في المتغير التابع وهو ما نوضحه في الشكل التالي



# الفصل الأول

المبحث الأول: الية للتدريب

المبحث الثاني: عموميات حول اداء الموارد

البشرية

المبحث الثالث: اسهام التدريب في تحسين اداء

الموارد البشرية

**تمهيد:**

يشهد العالم المعاصر قفزات نوعية على شتى الأصعدة، لاسيما في المنظمات والمؤسسات باختلاف أنواعها وأنشطتها، ويرجع ذلك لعملية التفاعل الحاصلة بين هذه المؤسسات وبيئتها الخارجية وتأثرها بالتغيرات، وكذا التحديات المفروضة عليها من أجل تطبيق العملية التدريبية ، ولغرض تحسين الاداء المقدم ارتأت المؤسسات الحديثة ومنها مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تبني التدريب، لذا أصبح من الضروري تدريب الموارد البشرية من اجل تطوير كفاءاتهم ، وتنميتها، وبالتالي الرفع من مستوى المؤسسة و المساهمة في تحريكها ومواكبتها للتطورات السريعة الحاصلة في بيئة عملها، في الوقت الراهن يقاس تطور و نجاح المؤسسات بمستوى مهارات وكفاءات مواردها البشرية أكثر من عوامل الإنتاج الأخرى، هذا ما يدفع بالمؤسسات إلى الاهتمام بنشاط التدريب واعتباره أفضل وسيلة لتحسين أداء الموارد البشرية ، ومن الملاحظ في الوقت الحالي أن الرهان الحقيقي هو على تطوير المورد البشري وتنميته من خلال مجموعة من الممارسات وذلك بهدف إظهار القدرات الكامنة وتفعيلها في المؤسسات وتحقيقها للأهداف المرجوة، إذا فالتدريب يسعى لتحسين الاداء والذي هو بمثابة عامل قوة للمؤسسة يمكنها من الريادية والتفوق على مختلف المؤسسات.

وفي هذا الفصل سيتم تناول ثلاث مباحث كما يلي:

المبحث الأول: الية للتدريب

المبحث الثاني: عموميات حول اداء الموارد البشرية

المبحث الثالث: اسهام التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية

## المبحث الأول: آلية التدريب

ينصب هذا المبحث حول المفاهيم الأساسية لعملية التدريب من خلال تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب تناولنا فيها مفهوم التدريب وأنواعه وكذلك كيفية تصميم البرنامج التدريبي وتنفيذه وكذا تقييمه.

## المطلب الأول: مفهوم التدريب

## الفرع الأول: تعريف التدريب

إذا تتبعنا مفهوم التدريب في العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجد أن الدارسين والمهتمين في هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة إلا أنها كلها تسير في خط واحد فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه عملية تربوية ذات بعد قصير وإجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد المعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين<sup>1</sup>

و عرفه (Flippo) على أنه "العملية التي من خلالها يزود العاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"

كما يمكن تعريف التدريب على أنه "العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم من خلال المقاييس المطلوبة.

وهناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية و يتمثل فيما يلي:

"التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك من خلال اكتساب بعض الحيرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"<sup>2</sup>.

وبصفة عامة، يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات والقدرات والمعارف، وتدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الاتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل. ويركز التدريب الفني على المهارات والقدرات الفنية، أو على الجانب العملي المتعلق بكيفية أداء العمل، ويعني بتعليم المهارات والمفاهيم التي يمكن تطبيقها لأداء مهام العمل، مثل المهارات المتعلقة بالتحليل المالي، أو إعداد الميزانية، أو تعبئة نماذج العمل. أما التدريب السلوكي فيعني بالاتجاهات والافتراضات نحو الذات والآخرين والعمل، ويتمحور حول تغيير الاتجاهات والسلوك. وفي هذا المجال يمكن أن يتناول التدريب تطوير المهارات المتصلة

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007، ص 159

<sup>2</sup> باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 118

بفهم الآخرين، أو زيادة الوعي لديهم بالأنماط الشخصية المختلفة و تأثيرها على أداء الأعمال، أو زيادة الالتزام لديهم بالأهداف والقيم التنظيمية<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: التدريب والمصطلحات المشابهة

#### أولاً: التدريب والتعليم

بصفة عامة تستخدم كلمة " التدريب " مصطلحا شاملا للإشارة إلى جميع النشاطات المصممة لتطوير المهارات الفنية والسلوكية المختلفة. " و لكن عادة ما يتم التمييز بين مصطلحي التدريب والتعليم، فالتعليم تكون أهدافه عامة، ويكون في العادة أوسع نطاقا، ويرمي إلى تطوير الفرد بصفة عامة اجتماعيا وفكريا، وإعداده لأدوار متعددة في المجتمع أو في مهنة معينة. أما التدريب فيكون معنيا بتطوير مهارات و معارف محددة، لأداء أنشطة أو مهام محددة. لهذا فهو يتصل بالعملية التي يمكن فيها تحديد. نتائج التدريب على أنها نوع محدد من الأداء أو الاستجابة السلوكية. فإذا لم يكن بالإمكان تحديد سلوك معين، أو إذا كان من المتوقع أن يغير الفرد سلوكه إلى نطاق متنوع من المجالات، عندئذ فإن العملية تدعى التعليم.

#### ثانياً: التدريب والتنمية

بالرغم من أن مصطلحي "التدريب" و "التنمية" يستخدمان كمترادفين، إلا أنه يمكن التمييز بينهما، فالتدريب يركز في العادة على تزويد الموظف مهارات محددة لسد عجز معين في أدائه لعمله الحالي، مثل أن يتدرب الموظف على استخدام الصفحات الإلكترونية لإعداد جداول الرواتب، فالتدريب يركز على الأفراد وليس المجموعات، ويكون محددًا بعمل معين، وينصب على الاحتياجات الحالية للمنظمة. و في المقابل، فإن التنمية هي الجهود التي تبذل لتزويد الأفراد بالقدرات التي تحتاجها المنظمة في المستقبل، ويكون تركيز التنمية على العمل الحالي للموظف والعمل الذي سيشغله في المستقبل. ويكون نطاق التنمية كل مجموعة العمل أو المنظمة، وتعلو مهارات القوى العاملة واحتياجاتها الطويلة المدى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فارس مازن رشيد، إدارة الموارد البشرية مكتبة العبيكان، الرياض، 2001، ص 685

<sup>2</sup> فارس مازن، المرجع السابق ص 686

## الفرع الثالث: مبادئ التدريب الفعال

تمكنت الدراسات من تطوير مجموعة مبادئ أساسية للتدريب يمكن التأسيس عليها والاستعانة بها وهي<sup>1</sup>:

**الاستمرارية:** فالتدريب طبقا لهذا المبدأ، لا يكون مجرد حل مؤقت لمشكلة تواجه الإدارة ولا هو حل بديل، يمكن للإدارة اللجوء إليه عند نفاذ البدائل الأخرى، وإنما هو نشاط ووظيفة أساسية في أي منظمة،

**الشمولية:** فلا يقتصر التدريب على العاملين الجدد، بل يشمل أيضا الموظفين الحاليين أو القدامى، وذلك نظرا للتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال ومتطلباتها. كما أن التدريب يشمل جميع العاملين بمختلف الاختصاصات فنية كانت أم إدارية، ويشمل المستويات الوظيفية كافة العليا والوسطى و التنفيذية

**التدريب نظام متكامل:** تقصد به أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها.

**ديناميكية و مرونة التدريب:** التدريب نشاط متجدد وليس نشاطا جامدا، بل يجب تطويره وتغييره ليتلاءم مع التغيرات الحاصلة في المنظمة وخارجها،

**التدرج و التفرد في التدريب:** أي تلاؤم وانسجام موضوعات التدريب مع وظائف العاملين وقدراتهم على التعلم و التطبيق.

**مبدأ العائد والتكلفة:** ويتضمن هذا المبدأ، وضع موازنة تقديرية للبرامج التدريبية، تضع معالم طريق للنتائج المتوقعة من برامج التدريب والتكاليف المترتبة عليها والنتائج المرجوة منه.

## الفرع الرابع: أهمية التدريب

بعد التدريب مؤشرا هاما يستدل من خلاله على درجة تطور وتنمية الموارد البشرية ( قوة العمل )، خصوصا ونحن نعيش في عصر المعرفة وتسارع التغيرات التكنولوجية وتغير أنظمة العمل وأساليبه مما يترتب إلى تأهيل و تدعيم القابلية الشخصية والنفسية و إعداد الموارد البشرية لمواجهة هذه التغيرات واستيعابها والتكيف معها واستثمارها في تطوير المجتمع، لذا أصبح التدريب أثناء الخدمة

<sup>1</sup> مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو التصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة مجلة روى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015، ص 237

ضرورة لازمة يمكن المتدربين من مسايرة التطورات العلمية والتقنية تساعدهم إلى أداء أعمالهم الوظيفية<sup>1</sup>.

وأهميته للعاملين الذين يلحقون لعمالهم للمرة الأولى، مما يعني أنهم في حاجة ماسة للتدريب لمزاولة واجباتهم الوظيفية على الوجه الأكمل ، إذا ما توافرت لدى المتدرب القناعة بحاجته للتدريب ، فإن ذلك سيؤدي إلى تقبل التدريب والاستفادة منه بأكبر قدر.

### المطلب الثاني: أنواع وأساليب البرامج التدريبية

#### الفرع الأول: أنواع البرامج التدريبية

حسب معايير محددة، يقسم التدريب إلى أنواع. هناك من يصنف التدريب إلى تدريب رسمي و تدريب غير رسمي، و منهم من يقسمه حسب الفئة المستهدفة. و يمكن الاعتماد على التقسيم الذي يستند إلى المقاييس التالية؛ المرحلة الوظيفية التي يمر بها المتدرب، نوع الوظيفة أو الفئة المستفيدة، المكان الذي يتم فيه التدريب والجدول التالي يبين أنواع التدريب هذه:

الجدول رقم 01- أنواع التدريب		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
التدريب داخل الشركة .	التدريب الفني و المهني.	توجيه الموظف الجديد.
التدريب خارج الشركة	التدريب التخصصي	التدريب أثناء العمل (موظفون جدد،
في شركات خاصة.	التدريب الإداري.	إدماج).
في برامج حكومية		تدريب التجديد المعرفة و المهارة
		(موظفون مندمجون بالعمل).
		تدريب بغرض الترقية و النقل.
		(موظفون في مراحل متقدمة).

المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية القاهرة، 2004م 322

<sup>1</sup> رجاء حاسم وابتسام احمد، الر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية لوزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع والعشرون 2011، ص 262

أولاً - أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف<sup>1</sup>:

**توجيه الموظف الجديد (Orientation):**

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد وتؤثر المعلومات التي يحصل عليها الموظف الجديد في الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أداء واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة .

**التدريب أثناء العمل (on . Job the Training):**

ترغب المنظمات أحياناً في تقديم التدريب في موقع العمل وليس في مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى للتدريب ، حينئذ تشجع وتوسع المنظمات إلى أن يقوم المشرفون المباشرون فيها بتقديم المعلومات والتدريب على مستوى فردي للمتدربين ، وما يزيد من أهمية هذا التدريب أن كثيراً من آلات اليوم تتميز بالتعدد، الأمر الذي لا يكفي معه استعداد العامل أو خيرته الماضية ، وإنما عليه أن يتلقى تدريباً مباشراً على الآلة نفسها ومن المشرف عليها . وعاب على هذا النوع من التدريب هنا أنه ليس هناك ضمان أن التدريب سيتم بكفاءة مالم يكن هذا المشرف مدرباً ماهراً ونموذجاً يحتذى به .

**التدريب بغرض تحديد المعارف و المهارات ( Skill Renewal Training )**

حينما تتقدم معارف ومهارات الأفراد ، على الأخص حينما تكون هناك أساليب عمل وتكنولوجيا وأنظمة جديدة ، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، وعلى سبيل المثال حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة وأنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات والحسابات والأجور والمبيعات وحفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف ومهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة .

**التدريب بغرض الترقية و النقل ( Promotion Transfer Training )**

تعني الترقية و النقل أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف الحالية للفرد، وذلك عن المهارات والمعارف المطلوبة في الوظيفة التي سيرقي أو سينقل إليها ، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرة في المهارات والمعارف ، ويمكن تصور نفس الأمر حينما تكون هناك رغبة للشركة في ترقية أحد عمال الإنتاج إلى وظيفة مشرف ، أي ترقية العامل من وظيفة فنية إلى وظيفة إدارية ، وهذا الفرق يبرر التحاق العامل ببرنامج تدريبي عن المعارف والمهارات الإدارية والإشراف.

<sup>1</sup> احمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية القاهرة، 2004، ص322

**التدريب للتهيئة للمعاش (Retirement Training)**

في المنظمات الراقية، يتم تهيئة العاملين من كبار السن ، إلى الخروج على المعاش وبدلا من أن يشعر الفرد فجأة انه تم "ركنه على الرف " بالخروج على المعاش ، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل ، أو طرق للاستمتاع للحياة، و البحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة ، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش .

ثانيا: أنواع التدريب حسب نوع الوظائف<sup>1</sup>:

**التدريب المهني و الفني (Technical and Vocational Training)**

يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية، في الأعمال الفنية و المهنية، ومن أمثلتها أعمال الكهرباء، و النجارة، الميكانيكا، و الصيانة، و التشغيل، و اللحام، و السمكرة، و غيرها.

و تمثل التلمذة الصناعية ( Apprenticeship ) نوعا من التدريب المهني والفني، وفيه تقوم بعض الشركات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم بها العمال ( عادة صغار السن )، ويحصلون غالبا على شهادة فنية ( قد تعادل الإعدادية أو الثانوية ) وغالبا ما تتعهد الشركة بتوظيفهم حال نجاحهم.

**التدريب التخصصي ( Professional Training )**

ويتضمن هذا التدريب معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية، وتشمل عادة لأعمال المحاسبية، والمشتريات والمبيعات، وهندسة الإنتاج، وهندسة الصيانة. والمعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة، وتصميم الأنظمة، والتخطيط لها ومتابعتها و اتخاذ القرار فيها

**التدريب الإداري (Managerial Training)**

ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا ( أي الإشرافية )، أو الوسطى أو العليا. وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، ورقابة، واتخاذ قرارات، وتوجيه، وقيادة، وتحفيز، و إدارة جماعات العمل، والتنسيق، والاتصال.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 326

ثالثا - أنواع التدريب حسب مكانها<sup>1</sup>:

### التدريب داخل الشركة ( Internal Training )

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

وهناك نوع آخر من التدريب الداخلي، هو ما يسمى بالتدريب في موقع العمل ( On - thicJob Training ) وفي هذا النوع من التدريب يقوم الرؤساء المباشرون للعاملين بتزويدهم بالمعارف والمهارات اللازمة لأداء العمل ، أو الإشراف على قيام بعض العاملين القدامى ذوي الخبرة بهذه المهمة وفي هذا الأسلوب يتاح للمتدرب أن يقلد مدرسه وأن يلتقط المهارات اللازمة لأداء العمل منه . ويمتاز هذا النوع بتمائل وتشابه ظروف التدريب مع ظروف أداء العمل، و بالتالي سهولة نقل ما يمكن تعلمه إلى حيز الواقع والعمل.

### التدريب خارج الشركة ( External Traitging )

تفضل بعض لشركات أن تنقل كل أو جزءا من نشاطها التدريبي خارج الشركة ذاتها، وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية وأدوات التدريب مناحة بشكل أفضل خارج الشركة. ويمكن الاستعانة في التدريب الخارجي إما بشركات خاصة، أو بالالتحاق بالبرامج الحكومية.

**شركات التدريب الخاصة :** على أي شركة تسعى إلى التدريب الخارجي بواسطة مكاتب أو شركات تدريب خاصة، تطمنن على جدية التدريب فيها، وأن تفحص سوق التدريب.

**برامج حكومة :** تقوم الدولة أحيانا بدعم برامج التدريب، وذلك من خلال منظمات الخدمة المدنية في الدولة ( مثل الجهاز المركزي للتنظيم و الإدارة في مصر )، أو من خلال الغرف الصناعية و التجارية وهي عادة برامج تركز على رفع المهارات و المعارف في مجالات نهتم بها الدولة.

### الفرع الثاني: أساليب البرامج التدريبية

للتدريب أساليب كثيرة تختلف باختلاف الميادين التدريبية وأشهر هذه الأساليب الانبي  
**المحاضرة:** أكثر شيوعا في عرض المعلومات في مجموعات الكبيرة ويتم الاتصال في اتجاه واحد عند تقويم المحاضرة و يجب علي الحفاظ على نشاط و حيوية المحاضرة

<sup>1</sup> احمد ماهر، مرجع سابق، ص 327

**أسلوب المشاركة:** مومن مشاركة المتدربين في عملية التعلم وتمكنهم من التعبير عن وجهات النظر وتشجيعهم على الاستفادة من خبراء في فعاليات التدريب.

**أسلوب دراسة الحالة:** وتتضمن اختبارا تفصيليا لوضع محدد وقد يكون هذا الوضع حقيقية أو افتراضيا لكن ليس لضرورة أن يتم اختياره بعناية ليتضح، و يرتبط بشكل مباشر لإطار العام للبرنامج التدريبي لينمي المتدربون مهاراتهم في التفكير والتحليل والاستنتاج حول المبادئ النظرية والتطبيقية

**أسلوب العصف الذهني:** يستخدم هذا الأسلوب بكثرة في توليد الأفكار والتشجيع على الابتكار حيث يتم تقديم موضوع أو مشكلة للمتدربين ويطلب منهم حلها ويتم تشجيعهم علي طرح أفكارهم بكل حرية للوصول إلى أفكار أو حلول مناسبة.

### المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

يتكون نظام التدريب من أربعة مراحل متتابعة تكمل بعضها البعض وهي:

**المرحلة الأولى:** تحديد احتياجات التدريبية.

**المرحلة الثانية:** تصميم البرامج التدريبية.

**المرحلة الثالثة:** تنفيذ البرامج التدريبية.

**المرحلة الرابعة:** تقييم البرامج التدريبية.

**الفرع الأول:** تحديد الاحتياجات التدريبية

**أولا: تعريف تحديد احتياجات التدريبية**

يمكن تعريفها بأنها هي حصر عدد ونوعية الأفراد العاملين الذين يحتاجون إلى التدريب وتحديد البرنامج التدريبي الملائم لهم<sup>1</sup> كما يمكن تعريف الاحتياجات التدريبية بأنها تعبير عن الأفراد المطلوب تدريبهم لمواجهة أي من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها أو أيضا حدوثها، وقد تكون هذه الاحتياجات أحد الأنواع التالية<sup>2</sup> :

\* احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير، أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل أو أهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بماء

<sup>1</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 55

<sup>2</sup> كامل بربر، إدارة موارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيم مؤسسة الجامعة للتوزيع والنشر، بيروت 1997، ص 163

\* احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد محدد من الوظائف

\* احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

### ثانياً: مصادر تحديد الاحتياجات التدريبية

- تحديد الاحتياجات التدريبية في ثلاث مصادر أساسية هي<sup>1</sup>:

- تحليل التنظيم.

- تحليل العمل.

- تحليل الفرد.

### تحليل التنظيم:

إن الهدف الأساسي من تحليل التنظيم هو تشخيص للوضع التنظيمي الحالي ويتضمن

دراسة وتحليل أهداف المنظمة الحالية والمستقبلية.

دراسة وتحليل سياسات المنظمة واستراتيجياتها.

دراسة و تحليل الهيكل التنظيمي

و يساعد تحليل التنظيم في تحديد مكان الاحتياج التدريبي، على أي مستوى من المستويات الإدارية

داخل الهيكل التنظيمي يحتاج إلى تدريب في إدارة من الإدارات، وما هو نوع التدريب المطلوب.

كما يهدف إلى تحليل ودراسة مؤشرات الجوانب التنظيمية وتمثل هذه المؤشرات التي تعبر عن النشاط

العام، كمعدلات الكفاءة الإنتاجية، و الربحية، والتكلفة، والجودة، ومردود رأس المال،.. الخ.

كما يشمل التحليل دراسة تلك المؤشرات التي تشير إلى مستوى استخدام الموارد البشرية كإنتاجية

العمل، وعبء العمل، ودوران العمل. الخ.

### تحليل العمل:

إن الهدف من تحليل العمل هو التركيز على المهارات المطلوبة للقيام بأعباء ومستويات الوظيفة،

ومتطلباتها وهذا يتطلب تحليل العناصر التالية:

توصيف الوظيفة الحالي.

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014، ص ص، 243-242

التغييرات التي ستطرأ على الوظيفة المستقبل.

أهداف الوظيفة.

الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة الحالية والمستقبلية تماشيا مع التطورات.

معدلات الأداء الحالية مقارنة بالمعدلات النمطية.

أسلوب الأداء الحالي وإمكانية تحديثه.

### (3) تحليل الفرد:

و يقصد به دراسة الفرد بالعمل من حيث:

مستوى المهارة .

اتجاهاته

سلوكه .

المستوى المعرفي و الفكري.

القدرات الإبداعية.

مؤهلاته خيراتة.

الخصائص الشخصية .

ويفيد هذا التحليل في تحديد الأفراد الذين سيشملهم التدريب إما هدف رفع مستوى المهارة الفنية أو بهدف تطوير المهارات الحالية أو اكتساب الفرد مهارات جديدة.

### الفرع الثاني: تصميم برنامج التدريب

عملية تصميم البرامج التدريبية تعتبر ترجمة فعلية للأهداف التي يسعى التدريب الإداري لتحقيقها وتتضمن عملية تصميم البرامج التدريبية الخطوات التالية<sup>1</sup>:

تحديد الهدف من البرنامج التدريبي في إطار الفروق التنظيمية والبيئة المحيطة بالوحدة.

حصر موضوعات محتوى البرامج التدريبي

<sup>1</sup> رائحة زكية، بور تقنيات المعلومات الحلبية في تدريب الموارد البشرية وتقوم الأداء الوظيف في الادارة الجزائرية كرة مقدمة ضمن متطلبات تىل شهادة ماجسار، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 2010 ص ص 109 108

تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي يجب أن يتلاءم مع هدف المادة التدريبية ومستوى .

تحديد مدة البرنامج وعدد الساعات التدريبية .

اختبار المدربين للبرنامج التدريبي حيث يمثل اختيار المدرب عنصرا هاما من عناصر نجاح البرنامج في تحقيق أهدافه.

تقدير ميزانية تنفيذ البرنامج التدريبي وكذا تحديد الجدول الزمني لتنفيذ البرنامج.

### الفرع الثالث: تنفيذ البرامج التدريب

بمعنى تحديد الإطار العام للإجراءات التنفيذية للبرامج التدريبية، وأهم الجوانب التنفيذية التي يتطلب الأمر ضرورة الإعداد لها هي<sup>1</sup>:

توقيت البرنامج، ويتضمن هذا الجانب ما يلي:

موعد بدأ وانتهاء البرنامج.

توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج.

تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية، ويتضمن ما يلي:

اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج .

تصميم طريقة جلوس المتدربين.

تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج

تجهيز المطبوعات، وتتضمن ما يلي:

استلام المطبوعات الخاصة بالتدريب.

إجراءات الطباعة والتجليد.

إجراءات التوزيع على المتدربين

الاتصال بالمتدربين .

الاتصال بالمدرسين.

<sup>1</sup> كامل بربر، مرجع سابق، ص 167

ومن نتائج هذه الخطوات يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي في صورتها النهائية.

#### الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريب

تعد عملية تقييم العملية التدريبية مؤشرا لإستيضاح من ردود أفعال المشاركين في الدورات التدريبية فالهدف الرئيسي للنشاط التقييمي هو قياس مدى تأثير الأنشطة التدريبية على المشاركين المستهدفين بالبرامج التدريبية وعلى المنظمة التي يعملون بها ويعتمد تقييم نتائج العملية التدريبية على ثلاثة محاور رئيسية<sup>1</sup>:

**أولاً:** تقييم المتدربين للبرنامج التدريبي حيث يجب أن يتم تصميم استمارة خاصة بأسئلة التقييم حيث تحتوي على اتجاهات وآراء المتدربين نحو الجوانب المختلفة للتدريب ومدى الاستفادة منها

**ثانياً:** تقييم هيئة التدريب للبرنامج التدريبي والمتدربين من حيث المشاركة والانتظام و الفاعلية.

**ثالثاً:** تقييم المنظمة لنتائج التدريب على الأداء وذلك بعد مرور فترة زمنية معينة بعد عودة المتدربين للعمل ولذلك يتم قياس نتائج التدريب وذلك من خلال استخدام أسلوب مقارنة الأداء وهذا النوع من التقييم يحتاج إلى مهارة عالية في تطبيقه حيث يتم دراسة واستقصاء المتدرب نفسه ورئيسه وقياس أدائه بعد التدريب لتحديد أثر التدريب على تحسين الإنتاجية ومستوى الأداء من حيث الجوانب الايجابية والسلبية .

#### المبحث الثاني: عموميات حول أداء الموارد البشرية

أصبحت المؤسسات الحديثة تركز جهودها في تحسي مواردها البشرية والارتقاء به، ذلك أن نجاحها مرتبط بمدى كفاءة وفعالية أداء مواردها البشرية في تنفيذ مهامهم وتحقيق أهداف المؤسسة، وعلي سنحاول في هذا المبحث دراسة الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية وكذلك أداء الموارد البشرية ويشمل مفهوم الأداء وأبعاده وخصائصه وكذلك مفهوم أداء الموارد البشرية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها ومحدداتها، وأخيرا تقييم أداء الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عائدة عبدالعزيز على نعمان، علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية البعلية كرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008م، ص 37

## المطلب الاول: الاطار المفاهيمي لادارة الموارد البشرية

## الفرع الأول : مفهوم ادارة الموارد البشرية

تعتبر وظيفة ادارة الموارد البشرية من الوظائف و الادارات الرئيسية في المنظمة محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل بها، و لهذا عند تعريف ادارة الموارد البشرية لابد من التطرق الى فهم مصطلح المورد البشري.

## تعريف الموارد البشرية:

على مستوى المنظمات، هي مجموعة الافراد المشاركين في رسم اهداف و سياسات و نشاطات و انجاز الاعمال التي تقوم بها المنظمات<sup>1</sup>.

## مفهوم ادارة الموارد البشرية:

نظرا لاختلاف وجهات نظر المفكرين و المؤلفين نشأ تعدد في مفهوم ادارة الموارد البشرية، وفي ما يلي يمكن تمييز وجهتي نظر اساسية هما:

**وجهة نظر تقليدية:** يرى بعض المدراء أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المؤسسات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ ملفات العاملين و ضبط أوقات الحضور و الانصراف والإجازات ولم تحظ باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون بأنها لا تؤثر في نجاح المؤسسة.

**وجهة نظر الحديثة:** إن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف، وشملت أنشطة رئيسية منها: تخطيط الموارد البشرية، جذب و استقطاب المورد البشري المناسب، تدريبه، و تنميته...الخ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> احمد جابر حسين، التدريب الاستراتيجي، ط1، اليازوري، عمان الأردن، 2016، ص 12

<sup>2</sup> إلياس حوجة، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية، جامعة المسيلة، 2019-2020، ص7.

في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية بجميع المستويات التنظيمية للمنظمة حتى تحقق هذا الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها على العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة<sup>1</sup>.

هي الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية و تطويرها و تحفيزها و الحفاظ عليها، بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفاعلية<sup>2</sup>.

هي وظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات و المهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب و تنمية هذه المهارات باستمرار و ايضا مكافئة الافراد مكافاة عادلة تتفق مع المجهودات التي تبذل ثم تحقيق نوع من التكامل و التنسيق بين مصالح الافراد و المنظمة ومنع حدوث اي تضارب بينهما، واخيرا توفير الرعاية والخدمات لهم، وكل ذلك من اجل المساهمة في تحقيق اهداف المنظمة<sup>3</sup>.

وبعد استعراض المفاهيم المتعددة لإدارة الموارد البشرية نستخلص أنها ذلك النشاط الإداري الذي يهتم بالعنصر البشري كمورد يجب استخدامه الاستخدام الأمثل وتنميته واستثماره بما يحقق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وذلك من خلال وظائف التخطيط والاستقطاب والتعيين والتدريب والتقييم والحوافز المالية والمعنوية.

#### الفرع الثاني: اهمية ادارة الموارد البشرية<sup>4</sup>

قدرة ادارة الموارد البشرية على استقطاب افضل العناصر البشرية لشغل الوظائف الشاغرة و الذي سينعكس بدوره على الانتاجية و الربحية.

قدرة المنظمة على توفير المناخ التنظيمي الصالح للعمل من حيث التحفيز، و دفعهم للعطاء و الانتاجية.

<sup>1</sup> بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010، ص25.

<sup>2</sup> عبد الكريم احمد جميل، ادارة الموارد البشرية، ط1، الحنادرية، 2015، الاسكندرية، مصر، ص12

<sup>3</sup> مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د.ط، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2006، ص58

<sup>4</sup> نوال عبد الكريم الاشهب، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد، عمان، الاردن، 2015، ص7

المعالجة الفورية للمشاكل المحتملة في مجال التعيين و تقويم الاداء و التدريب و الترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناتجة عن سرعة دوران العمل، او زيادة معدلات الغياب، او انخفاض الانتاجية. توفير تكاليف باهضة في قضايا قانونية يلجا اليها الموظف في حالات الفصل، عدم منح العلاوة، او التجاوز في الترقيات.

مفهوم ادارة الموارد البشرية يقوم على اعتبار ان الفرد هو اصل استثماري هام من اصول المنشأة، و ان ادارة الموارد البشرية شريك هام في التخطيط الاستراتيجي الشامل.

### الفرع الثالث: اهداف ادارة الموارد البشرية<sup>1</sup>

ان أهداف إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة استراتيجية فهي تحقق الملائمة ما بين أهداف المنظمة ذات الأمد البعيد والمتمثلة بـ(التكاملية والاجتماعية والأخلاقية والمرونة) وأهداف المنظمة القصيرة الأجل والمتمثلة بـ(التنظيمية والمهنية) إذ يمكن تحقيق تلك الأهداف عن طريق استخدام نظام فعال داخل المنظمة لتقييم العمل وإدارة التغيير والاستقطاب والاختيار والتدريب والتطوير والاتصال الفعال.

#### الأهداف على مستوى المنظمة:

إن الهدف الأساس لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات سواء كانت كبيرة أم صغيرة، عامة أم خاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الافراد، وينبثق من هذا الهدف الأساس مجموعة أهداف منها:

**استراتيجية التكامل:** أي تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة.

**الولاء:** ويقصد به ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.

**المرونة:** وتهتم بعملية التكيف والقدرة على إدارة التغيير.

**الجودة:** ويقصد بها جودة العاملين والخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.

**التنبؤات:** وضع التنبؤات باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.

**الخطط:** وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

#### الاهداف على مستوى المجتمع:

تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق:

<sup>1</sup> يوسف الطائي، هاشم العابدي، ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، ط1، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2015، ص 44 45

استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم تتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في جميع جوانبه غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات، والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

وجود ظروف عمل جيدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي من مكاسبهم المادية تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين والعباس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بسبب الرفاهية الذي يتلقاه الأفراد العاملين.

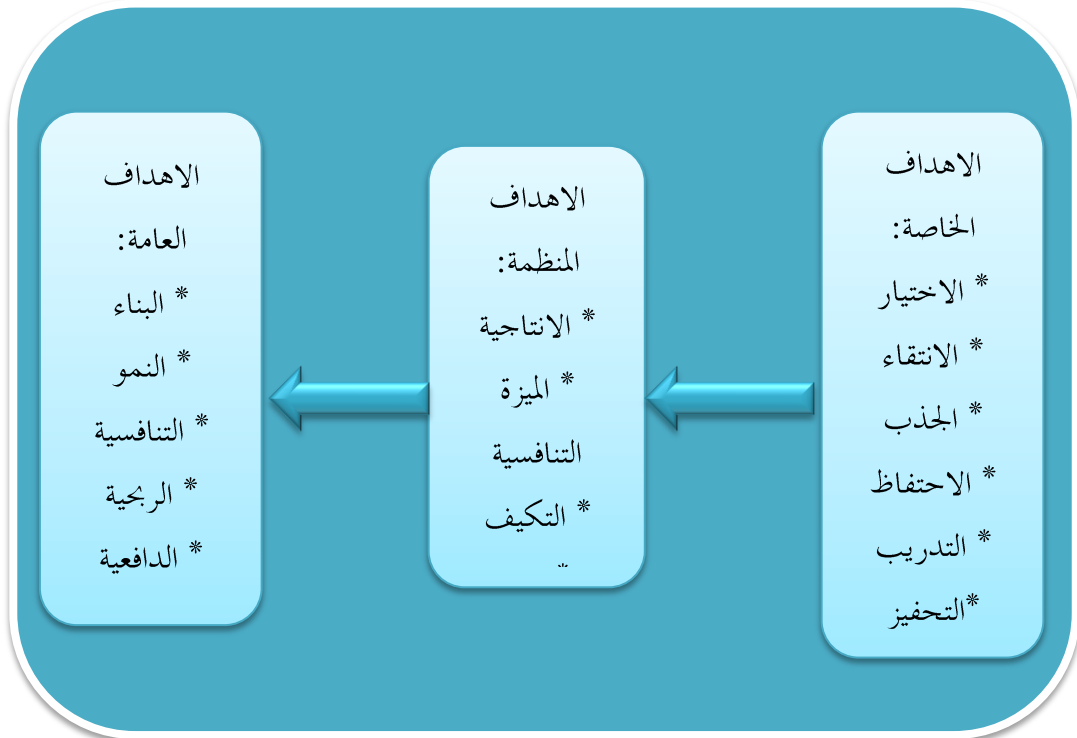
### الأهداف على مستوى العاملين:

تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى الأفراد بما يلي: جذب المرشحين والاحتفاظ بالحيدين منهم توفير ظروف وشروط عادلة للتوظيف اقتراح السياسات والأنظمة واللوائح المتعلقة بالتوظيف، والمكافآت، الأجر والحوافز والمنافع وصحة وسلامة العاملين تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيداً عن التحيز والمحاباة.

رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناءً على أسس علمي.

تكيف و ادماج الافراد العاملين و تقليل الفجوة بينهم و بين المنظمة و المجتمع .

### نموذج يمثل : اهداف ادارة الموارد البشرية:



## المطلب الثاني: مفهوم اداء الموارد البشرية

## الفرع الأول: مفهوم أداء الموارد البشرية

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء، كونه يشكل أهم أهداف المؤسسة، حيث تتوقف كفاءة الأداء على كفاءة أداء مواردها البشرية. والتي يفترض أن تؤدي وظائفها التي تسند إليها بكل فعالية سوف نتطرق إلى مفهوم الأداء.

## تعريف الاداء:

قبل الإسهاب في وجهات النظر هذه نشير أن أصل كلمة الأداء ينحدر من اللغة اللاتينية performare التي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما والتي اشتقت اللغة الانجليزية منها لفظة performance والتي تعني إنجاز العمل أو " الكيفية التي يبلغ بها التنظيم هدفه .

يعرف الأداء على أنه نشاط يمكن الفرد من انجاز المهمة أو الهدف المخصص له بنجاح، ويتوقف ذلك على القيود العادية للاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ويعبر مفهوم الأداء عن الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

كما يمكن تعريفه بأنه: "السلوك الذي يتخذه الفرد في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله" ويعرف أداء الموارد البشرية على انه درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة للوظيفة وهو يعكس الكيفية التي يحقق بها الفرد متطلبات الوظيفة وغالبا ما يحدث لبس أو تداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة

وعرف على أنه "الهدف المركزي لعملية التحول والذي يركز على مدى تحقيق الأهداف ومستوى تنفيذ الخطط ويمكن تعريفه بأنه ذلك "المستوى الذي يحققه الموظف عند قيامه بعمل ما، فهو مرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للمهام المطلوب انجازها، فالأداء يكون امتزاج عدة عوامل لجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، كما أنه أي نشاط يؤدي الى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط باي شكل من الاشكال.

و أيضا عرف بأنه " السلوك الذي يساهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المؤسسة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل المؤسسة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب "

من خلال تقديم هذه التعاريف يمكن القول أن الأداء هو السلوك الذي يبديه الموظف في المؤسسة عن طريق قيامه بالمهام المقدمة لوظيفته، و من الواجب عليه إتقانها تبعا لعدة أبعاد منها الجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الموظف، من اجل تحقيق أهداف المؤسسة في المواعيد المحددة.<sup>1</sup>

### تعريف أداء الموارد البشرية:

ويوجد عدة تعاريف تدور حول هذا المفهوم من أهمها:

يعرف أداء الموارد البشرية من الناحية الإدارية كما ورد في معجم المصطلحات الاجتماعية بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من المسؤوليات والواجبات وفقا للمعدل المفروض أداءه من المورد البشري الكفاء المدرب، ويمكن معرفة هذا المعدل عن طريق تحليل الأداء، أي دراسة كمية العمل والوقت الذي يستغرقه، وإنشاء علاقة عادلة بينهما.

أما من الناحية السلوكية التنظيمية فيعني: الأثر الصافي لجهود المورد البشري والتي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام، وبالتالي يمكن النظر إليه على انه الناتج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور.

يعرف أيضا على أنه: قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة إبعاد يمكن أن يقاس أداء الفرد وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول المتمثلة في مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظرف العادية والسرعة، ونوعية الجهد المتمثلة في مدى ما

<sup>1</sup> سهيلة بن جابر، الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الاعمال، مجلة الافاق، م 3، ع2، 2019،

يدركه الفرد عمله الذي يقوم به وما يمتلكه من رغبة وبراعة... ونمط الأداء ويشمل المعرف العامة والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني : ابعاد الاداء<sup>2</sup>:

**البعد التنظيمي للأداء:** يقصد بالأداء التنظيمي الطرق والكيفيات التي تعتمد عليها المؤسسة في المجال التنظيمي بغية تحقيق أهدافها، ومن ثم يكون لدى مسيري المؤسسة معايير يتم على أساسها قياس فعالية الإجراءات التنظيمية المعتمدة وأثرها على الأداء، مع الإشارة إلى أن هذا القياس يتعلق مباشرة بالهيكل التنظيمية وليس بالنتائج المتوقعة ذات الطبيعة الاجتماعية الاقتصادية

**البعد الاجتماعي للأداء:** يشير إلى مدى تحقيق الرضا عند أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم، لان رضا العاملين يعتبر مؤشرا على وفاء الأفراد لمؤسستهم، إن جودة التسيير في المؤسسة ترتبط بمدى تلازم الفعالية الاقتصادية مع الفعالية الاجتماعية لذا ينصح بإعطاء أهمية معتبرة للمناخ الاجتماعي داخل المؤسسة

### خصائص الأداء المؤسسي: تتجلى خصائص الأداء المؤسسي فيما يلي:

المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة التسييرية المؤسسة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الوجدات والمسؤوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها والعمل من اجل تقدمها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> رزيق عزيزة، تاهمي أمينة، دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة،

(2019-2020، ص 43)

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 22

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 23

اهمية اداء الموارد البشرية<sup>1</sup>

تمثل أهمية أداء الموارد البشرية فيما يلي:

تمثل العملية أحد أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية التي تعتبر عملية التنظيمية مستمرة يقاس من خلال أداء الموارد البشرية.

تستطيع المؤسسة من خلال تحديد مستوى أداء مواردها البشرية، الوقوف على نقاط القوة والضعف و انعكاساتها السلبية والايجابية على إنتاجية الفرد وفاعلية المؤسسة.

يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستعلة للعاملين، ويسهم في تعديل معايير الأداء ورفع أداء العاملين.

تشكل فرصا للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تحسينها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه. رفع معنويات العاملين، من خلال توفير جو من التفاهم والعلاقات ينساب بين العاملين والإدارة عندما يشعر. العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية عملهم هي موضع تقدير الإدارة.

محددات أداء الموارد البشرية<sup>2</sup>:

حسب نموذج پورترلور فان محددات أداء الموارد البشرية هي:

**الجهد المبذول:** المعبر عنه بدرجة حماس الفرد لأداء عمله وقد تعتمد كمية الجهد على التقييم المكافأة (الجزء ماديا أو معنوي)، إذ يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على التدعيم (الحوافز) بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته .

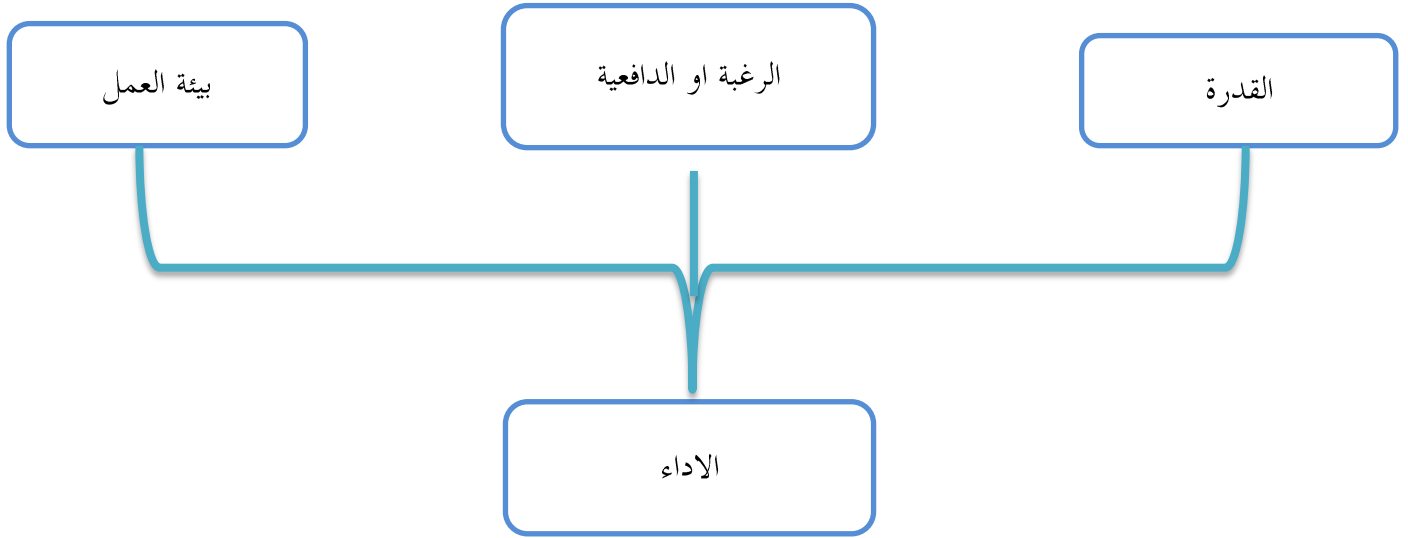
**القدرات والخصائص الفردية:** أي قدرات الفرد الشخصية التي يكتسبها أثناء مراحل عمله وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، أي العامل الذي يشعر بقدراته على العمل وخبراته تدفعه للقيام بأي نشاط وأيما كان نوعه من اجل بذل جهد أكبر يدفعه إلى الأداء المستمر، وهذه القدرات تتغير عبر فترات زمنية.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص24

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص25

إدراك العامل لدوره الوظيفي: أي مدى اطلاع العامل بعمله بمعنى أن تتجسد في مخيلته مجموعة من التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله إلى جانب الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المؤسسة.

نموذج يمثل : محددات الاداء



الفرع الثالث: معايير الأداء وكيفية وضعها

إن وضع معايير الأداء متطلب ضروري يساعد المؤسسة أو الفرد أو فريق العمل في الوصول إلى أهدافه ، و أنها عامل هام لتحفيز الأفراد أو المجموعات للوصول إلى مستويات أفضل من الأداء .

نمط إنجاز العمل: يقصد به الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله و قياسه ببعض الحركات و الوسائل و الطرق التي قام بها في أدائه لعمله فعلى أساس نمط الانجاز يمكن قياس الترتيب الذي يمارسه الفرد في أداء حركات و أنشطة معينة و مزيج هذه الحركات أو الأنشطة إذا كان العمل جسماني بالدرجة الأولى

معايير الاداء:

المعيار هو أداة تستخدم لقياس مدى تحقق الشيء و تستخدم المعايير في هذا المجال لقياس مدى قيام الموظف شاغل الوظيفة بتأدية المهام و الواجبات الوظيفية الموكلة إليه و تساعد هذه المعايير الوظيفية في إرساء معطيات التدريب الفعال كونها تربط مخرجات التدريب بمتطلبات العمل و متطلبات المنظمة .

إن عملية تطوير و إيجاد مقاييس أو معايير وظيفية لا تشتق عادة من الواجبات و المهام الوظيفية جميعها ، وإنما تشتق من الواجبات و المهام الوظيفية الحيوية، بحيث أن المعيار يعبر عن الوضع المرغوب إنجازه كما و نوعا و توجد عادة الواجبات و المهام الوظيفية فيما يعرف ببطاقات وصف الوظائف و من مختلف مستويات الأداء (الأداء على المستوى التنظيمي، الأداء على مستوى العمليات ، الأداء على مستوى الوظيفة).

و هذه المعايير تقوم بقياس إنتاجية الموظف من خلال ثلاثة جوانب هي:

**معدلات كمية:** و هي عبارة عن عدد محدد من الوحدات التي يجب على الفرد إنتاجها خلال فترة زمنية محددة.

**معدلات نوعية:** و تعني وجوب وصول أداء الشخص إلى مستوى معين من الجودة و الإتقان و الدقة.

**معدلات كمية نوعية:** هذا المعدل مزيج من الكم و النوع فبالإضافة إلى وجوب إنتاج عدد معين من وحدات الإنتاج يجب أن يصل مستوى الأداء إلى حد معين من الجودة و الدقة و الإتقان.

**معدلات الاداء وكيفية وضعها:**

**الاختيار:** و نعني به اختيار الأعمال لقياسها، فقد يكون موضوع الدراسة عملا جديدا لم يسبق قياسه أو تغيير في طريقة أداء العمل تتطلب تحديد زمن نمطي جديد، أو شكاوى العاملين من ضيق الوقت المسموح به لأداء عمل معين أو غيرها من الأسباب.

**التسجيل:** و يعني تسجيل الحقائق و البيانات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل و الأساليب و عناصر النشاط و تتضمن هذه المرحلة توصيف العمل و تقسيمه إلى عناصره، وهي الاجزاء الظاهرة

في عملية أو نشاط محدد و التي تتكون من حركة أساسية واحدة أو أكثر أو نشاط ماكنة أو كليهما معا.

**التحليل الانتقادي:** و هو اختبار البيانات المسجلة انتقادينا للتأكد من استغلال الوسيلة و الحركات الأكثر فاعلية و عزل العناصر غير الإنتاجية و الغريبة.

**القياس:** و هو قياس كمية العمل المستغلة بكل عنصر و بمصطلحات الوقت باستعمال الأسلوب الفتي المناسب لقياس العمل

**جمع الوقت النمطي:** و يتم ذلك وفق الخطوات التالية

احتساب زمن المشاهدة لكل عنصر من العناصر، ويستخرج من عدد كاف من المشاهدات و القراءات الضرورية و الكفيلة بتمثيل واقع الحال تمثيلا معقولا يتحكم به عدد التغيير في أوقات عناصر الوظيفة، ويعتمد على درجة الدقة المطلوبة ، وتستخدم أساليب كمية لتقدير عدد الدورات وذلك باستخدام نظرية العينات.

احتساب الوقت العادي لكل عنصر من العناصر و ذلك وفق المعادلة التالية:

الوقت الاعتيادي = (وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة) المعايير القياسية

و المعايير إذن: (وقت المشاهدة × المعايير المشاهدة): المعايير القياسية

و سبب ذلك أن دراسة الوقت يجب أن تجري على عامل بسبب الكفاءة ليكون مثلا للعمال كافة

التحديد: و يتم تحديد سلسلة النشاط تحديدا دقيقا، و تحديد طريقة التشغيل التي حدد لها الوقت القياسي و الأساليب المعينة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جعفر حسني، التدريب وعلاقته باداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2018-2019، ص

## المطلب الثالث: تقييم اداء الموارد البشرية

## الفرع الأول: مفهوم تقييم الاداء

يمثل تقييم الأداء مكانا حيويًا في الإدارة كنظام يستمد أهميته من كونه جوهر الرقابة ويمثل تحليل ودراسة التغذية العكسية التي تحدد مدى كفاءة موارد المنظمة في إنتاج المخرجات وبالذات البشرية باعتبارها هي التي تقوم بتشغيل بقية الموارد واستثمارها وفي ضوء نتائج الأداء يفترض أن تتخذ القرارات الخاصة بالنظام خصوصاً المتعلقة منها بالعاملين كالتثبيت في الخدمة، الترقية، النقل، العلاوات، التدريب... الخ وإن تقييم أداء العاملين يعني قياس كفاءتهم ومدى مساهماتهم في إنجاز الأعمال المناطة بهم، وكذلك الحكم على سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل كما عرف تقييم الأداء على أنه: عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به<sup>1</sup>.

كما من الممكن تعريف تقييم الأداء ببساطة بأنه "تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى ومن الناحية المنطقية فإن لم يكن من الناحية العلمية ايضاً"<sup>2</sup>.

تقييم الأداء هو التقييم المنظم للفرد فيما يتعلّق بأدائه الحالي لعمله و قدراته المستقبلية على النهوض بأعباء ووظائف ذات مستوى أعلى

وينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، "الغرض منها فحص المركز المالي و الاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين، وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية، ويعبر تقييم الأداء عن تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة - عادة سنة مالية -، والعوامل المؤثرة في النتائج،

<sup>1</sup> يوسف الطائي، مؤيد الفضل، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الورق، د.م، 2006، ص 225

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، السودان، 2016، ص126

واستخدامها في تشخيص ما تبين من صعوبات في التنفيذ، وتحديد المسئوليات، وتقادي أسباب الأخطاء مستقبلاً"

### الفرع الثاني : اهداف تقييم الاداء و خطواته

اختيار الأفراد الصالحين للترقية.

تقادي المحسوبة عن طريق توحيد أسس ومعايير التقييم.

تنمية المنافسة بين الأفراد وتشجيعهم على بذل مجهود أكبر؛ حتى يستفيدوا من فرص التقدم المتاحة أمامهم.

إمكان قياس إنتاجية وكفاية الأقسام المختلفة .

معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى عناية خاصة، أو تدريب مميز لتحسين كفاءتهم

المحافظة على مستوى عال أو مستمر للكفاية الإنتاجية.

المساعدة في تحسين مستوى الأداء الفعلي / الحالي.

إحدى طرق تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين.

المساعدة في تخطيط المسار الوظيفي .

المساعدة في تخطيط الموارد البشرية.

العدالة والدقة في المكافآت .

العدالة والموضوعية في الترقيات<sup>1</sup> .

### خطوات تقييم الاداء<sup>2</sup>:

ان عملية تقييم الأداء صعبة و معقدة، تتطلب من القائمين استعمال أسس منطقية بتتبع خطوات متسلسلة بغية الوصول إلى الأهداف التي تنشدها المؤسسة، و في ما يلي الخطوات التي يراعى إتباعها عند تقييم الأداء .

**وضع توقعات الأداء:** هي الخطوة الأولى في عملية التقييم، و عندها يتم وضع سياسة لذلك، بالتعاون مع الطرفين، المؤسسة و العاملون، حيث يتم تعيين الأفراد المعنيين بالتقييم و كذا القائمون

<sup>1</sup> أحمد جابر حسين، مرجع سابق، ص 90-91.

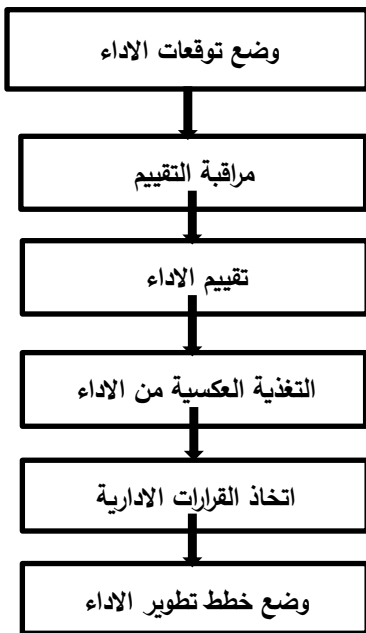
<sup>2</sup> عبد الكريم احمد جميل، مرجع سابق ص 79-80.

به، و أيضا الاتفاق حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها، مع تحديد الفترات التي يتم فيها تقييم الأداء .

**مرحلة مراقبة التقدم في الأداء:** تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد، كما أن المراقبة تقتضي اختيار الشخص الذي سيتولى إعداد تقرير التقييم، لأن العملية مستمرة و تستلزم المراقبة، لدورها الفعال في تصحيح الأخطاء و الانحرافات، إذ أن هذه النتائج تؤثر على الفرد و المؤسسة في نفس الوقت.

**تقييم الأداء:** و عندها يقيم أداء جميع العاملين و التعرف على مستوياته، مما يفيد في اتخاذ القرارات. **التغذية العكسية:** ينبغي على إدارة المؤسسة دراسة و تحليل نتائج التقييم و اتخاذ الإجراءات المناسبة في تطوير كفاءة العاملين فيحتاج كل فرد عامل إلى معرفة أدائه و مدى وصوله إلى المعايير المطلوب بلوغها، و هذا طبقا لما تحدده الإدارة، والتغذية العكسية ضرورية للتقدم في المستقبل .

**اتخاذ القرارات الإدارية بعد الانتهاء من التقييم:** هي كثيرة و متنوعة تتعلق بالترقية، التعيين، الفصل، إلخ.



**وضع خطط تطوير الأداء:** تمثل آخر مرحلة، يتم وضع الخطط التطويرية التي يمكن أن تنعكس وبشكل إيجابي على التقييم، من خلال التعرف على جميع مهارات و قدرات، و كذا قيم العاملين و كإجراءات جزائية يجب على الإدارة أن تقدم المكافآت المادية أو المعنوية للعاملين الذين حصلوا على تقديرات عالية، و بالمقابل تقضي الأمر بمعاينة أولئك الذين تحصلوا على تقديرات منخفضة، كأن تحرمهم من حقه في الترقية أو العلاوات الدورية.

نموذج يمثل خطوات تقييم الأداء

الفرع الثالث: طرق تقييم الاداء

هناك عدة طرق لتقييم أداء الأفراد في المؤسسات وتتمثل في:

**طرق التقييم التقليدية:** تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على رؤوسهم في عملية تقييم الأداء ومن بينها:

**طريقة الترتيب البسيط:** قد يسمى هذا النظام بمدخل نظام الرتبة أو الدرجة، حيث يرتب المقيم الأفراد تنازليا حيث يحتل الأفضل المرتبة الأعلى والأسوأ للمرتبة الدنيا

**طريقة المقارنة الزوجية أو المزدوجة:** وفقا لهذا المدخل يعطى للقائم بالتقييم أسماء الأفراد المطلوب تقييم أدائهم، ووضعهم في مجموعات جزئية كل مجموعة عبارة عن فردين، بحيث يقارن كل فرد مع آخر، وبذلك يحدد المقيم أي الفردين أفضل من الآخر داخل كل مجموعة.

و بذلك يكون عدد المرات التي حصل عليها الفرد وأعطى له الأفضلية، الرقم الذي يحدد رتبته داخل التقييم الكلي.

**طريقة التدرج:** حسب هذه الطريقة يتم وضع تصنيفات للأفراد العاملين، إذ يمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء فقد تكون هناك ثلاث تصنيفات كالآتي: الأداء المرضي، الأداء غير المرضي، الأداء المتمي .

**طريقة التدرج البياني:** تقوم هذه الطريقة على أساس تقدير أداء الموظف أو صفاته على خط متصل أو مقياس يبدأ بتقدير منخفض وينتهي بتقدير مرتفع، كأن تكون التقديرات (ضعيف، متوسط، جيد ، جيد جدا، ممتاز) وذلك حسب درجة توفر كلا من هذه الخصائص فيه، والذي يعبر عنها بأرقام ونقاط، ثم يتم جمع التقديرات ويصبح المجموع ممثلا للمستوى الذي يعتقد القائم بعملية التقييم انه يمثل هذا الفرد.

**طريقة الأحداث أو المواقف الحرجة:** استخدمت هذه الطريقة التي تقوم على أساس قيام المشرفين بالتركيز على الأحداث أو الوقائع الحرجة التي تعد الأساس في النجاح أو الفشل الذي يواجه الموظف في أداء واجباته، حيث يتم تسجيل الأحداث التي قام بها الموظف وتاريخ وقوع كل منها وهذا التسجيل يكون أساس تقييم الموظف لأغراض الترقية أو النقل... الخ .

**طريقة التوزيع أو الاختيار الإجباري:** تقوم هذه الطريقة على أساس تحديد عدد من الفئات المستوى الأداء مقدما، ثم يقوم المسؤول عن التقييم بتوزيع الموظفين الخاضعين للتقييم على هذه الفئات، بحيث

لا يدع فئة فارغة أي لا يسمح له بترك إحدى الفئات دون أن يحتوي العدد أو النسبة المحددة من الموظفين تحت التقييم.

### طرق تقييم الأداء الحديثة:

تواصلت الجهود في تطوير طرق جديدة تهدف إلى تقليل الأخطاء في الطرق التقليدية وتمثل:

**طريقة مقياس التدرج على أساس سلوكي:** يتم تحديد وتصميم أعمدة لكل صفة أو سلوك من واقع العمل الفعلي، ويتم تقييم الفرد بناء على مدى امتلاكه للصفات، وسلوكه المتوقع من واقع العمل بحيث تكون هذه السلوكيات مرتبطة بمتطلبات العمل الاساسية.

**طريقة مقياس الملاحظات السلوكية:** بموجب هذه الطريقة يتم تحديد الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء كما في الطريقة السابقة إلا أن المقيم هنا يقوم بملاحظة سلوك الأفراد العاملين ويرتبهم على خمسة أوزان لكل بعد بدلا من وزن واحد، ومن ثم تجمع الدرجات التي يحصل عليها الأفراد العاملين لكل بعد من الأبعاد العمل أي أن كل بعد أو متغير يحتوي على مواقف متعددة، وتتميز هذه الطريقة بأنها تركز على السلوك الملاحظ بدلا من السلوك المتوقع.

**طريقة مراكز التقييم:** تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة، مثل التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية، وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للترقية للإدارة العليا.

**طريقة الإدارة بالأهداف:** هذه الطريقة تقيس الأداء وتقييمه عن طريق المقارنة بين الأهداف الموضوعة والمسطرة من قبل المؤسسة للفرد من اجل انجازها مع ما أنجز فعلا<sup>1</sup>.

## المبحث الثالث: اسهام التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية

### المطلب الاول: العوامل المؤثرة في اداء الموارد البشرية

<sup>1</sup> رزيق حيزية، تاهمي أمينة، مرجع سابق، ص 28-29.

ان تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة و الاتفاق عليها من طرف الباحثين أمرا صعبا للغاية، هناك عدة تصنيفات للعوامل المؤثرة في الأداء المتمثلة أساسا في المعرفة، التعلم الخبرة ، التدريب ، المهارة ، القدرة الشخصية ، التكوين النفسي ، ظروف العمل، حاجيات و رغبات الأفراد.

وهناك عوامل موضوعية و تمثل العوامل الاجتماعية و العوامل الفنية او مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ، و ان العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي التحفيز، المهارات ، و مستوى التأهيل و الممارسات ، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة و المتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة<sup>1</sup>.

و لعل ابرز هذه العوامل ما يلي:

**الإشراف:** لقد أسفرت نتائج الكثير من الأبحاث عن من أسباب عدم رضا العاملين ترجع إلى أسلوب الإشراف المتبع معهم، فمهمة المشرف الحديث هي توجيه وقيادة مجموعة من العاملين وتنسيق جهودهم وتقييم أعمالهم للوصول إلى هدف محدد، ويشغل الجانب الإنساني جزءا كبيرا من وظيفة المشرف، ويتضمن ذلك تحفيز العاملين على العمل، وحث مطالبهم، ودراسة مشاكلهم، والاستماع إلى مقترحاتهم.

**الحوافز:** تعر في أبسط معاليها عن ما يحصل عليه الفرد من المنظمة مقابل عمله فيها، والتحاق العامل بالمنظمة و بقاله فيها، ليس في الواقع إلا بمقدار ما يعتليه من قيمة في تصوره للحوافز التي يتحصل عليها، فهو عبارة عن قوة أو شعور داخلي بحرك سلوك الفرد لإشباع حاجات أو رغبات معينة.

**ظروف العمل المادية:** هي الظروف التي تحيط بالفرد أثناء قيامه بأعمال وظيفية والتي تؤثر بدرجة ملموسة على مقدرته الذهنية والجسمية والتي لا يستطيع التحكم فيها كالحرارة والبرودة والضوضاء

<sup>1</sup> جعفر حسني، مرجع سابق، ص10.

والأثرية والتهوية ... إلخ. كما يضيف آخرون عامل البيئة الخارجية للمنظمة، إذ تؤثر هذه الأخيرة على أداء العامل من خلال تحديات المنافسة الخارجية والتحديات الاقتصادية<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: طرق تحسين أداء الموارد البشرية

يحدد **Heynes** ثلاث مداخل لتحسين الأداء تتمثل في: تحسين العامل، تحسين الوظيفة وتحسين الموقف

#### الفرع الأول: تحسين العامل

يرى **Heynes** بان تحسين العامل يعد من أكثر العوامل صعوبة في التأثير مقارنة بالعوامل الأخرى وفي هذا الإطار توجد عدة وسائل تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة والتي نذكر منها:

**الوسيلة الأولى:** تتمثل في التركيز على نواحي القوة وما يجب عمله أولاً واتخاذ اتجاه إيجابي نحو العامل بما في ذلك مشاكل الأداء التي يعاني منها والاعتراف بأنه ليس هناك فرد كامل و بأنه لا يمكن القضاء كلياً على جوانب القصور وتركيز جهود التحسين في الأداء من خلال أساليب الاستفادة مما لدى العامل من مواهب وتميبتها .

**الوسيلة الثانية:** تتمثل في التركيز على المرغوب بين ما يرغب الفرد من عمله وبين ما يؤديه الفرد بامتياز وأن وجود العلاقة السببية بين الرغبة والأداء تؤدي إلى زيادة احتمالات الأداء الممتاز من خلال السماح للأفراد بأن يؤديوا الأعمال التي يرغبون بها وهذا يعني إيجاد التوافق بين الوظيفة واهتمامات العامل.

**الوسيلة الثالثة:** الربط مع الأهداف الشخصية للعامل وهذا يعني أن تقنع المؤسسة العامل بان تحسين أدائه إنما يخدم اهتماماته ومصالحه الشخصية.

<sup>1</sup> مقراني مريم، كفاءة المواثمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثارها على أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2014-2015، ص16

## الفرع الثاني: تحسين الوظيفة

يرى بعض الباحثين أن عملية التغيير في طبيعة المهام الوظيفية توفر فرصا جيدة لتحسين الأداء، حيث تساهم محتويات الوظيفة إذا كانت مهمة أو تحتاج إلى مهارات تفوق مهارات الفرد القائم بها أو حتى احتوائها على مهام غير ضرورية أو مناسبة فإنها تؤدي تدني مستوى الأداء ويعتبر "هاينز" أن نقطة البداية في دراسة وسائل تحسين الأداء في وظيفة معينة تكون عن طريق معرفة ضرورية لكل مهمة من مهام الوظيفة خصوصا مع الاستمرار في أداء بعض المهام حتى بعد زوال منفعتها وتكرار أداء مهم خاصة بإدارة أخرى أو أقسام أخرى داخل المنظمة بسبب عدم الثقة بين الأقسام في أداء المهام الملقاة على عاتقهم بالشكل الصحيح.<sup>1</sup>

## الفرع الثالث: تحسين الموقف

يرى هاينز أن الموقف أو البيئة التي تؤدي فيها الوظيفة تعطي فرصا للتغيير الذي قد يؤدي إلى تحسين الأداء من خلال معرفة مدى مناسبة عدد المستويات التنظيمية والطريقة التي تم بها تنظيم الجماعة ومدى مناسبة ووضوح خطوط الاتصال والمسؤولية وفعالية التفاعل المتبادل مع الإدارات الأخرى ومع الجمهور المستفيد من الخدمة ويضيف هاينز أن عمل جداول للعمل وتغييرها بما يناسب خدمة ومصالحة العامل بالإضافة إلى إيجاد أسلوب الإشراف المناسب من خلال تحقيق درجة مناسبة من التناسق بين الأسلوب الإشرافي وبين مستوى الرشد الذي يتمتع به العاملون فإذا انحرف الأسلوب الإشرافي عما هو مألوف أو مناسب أو كان هناك قصور في التوجيه فعند ذلك سيؤدي إلى تثبيط همة الموظف أو العامل، ومن الأمور التي يجب مراعاتها والتي لها دور فعال في تحسين الأداء درجة اهتمام المشرف بالاتصالات ومقدار تفويضه للسلطة ومعايير الأداء التي يضعها ومدى متابعتها للأعمال أثناء الانجاز والى أي مدى يسمح أو يشجع المشرف موظفيه على تحمل المخاطر.

## المطلب الثالث: اسهامات التدريب في تحسين الاداء

إن التدريب هو النشاط الذي توليه المنظمة اهتماما كبيرا، حيث يهدف إلى تنمية قدرات العاملين في العمل، ومن خلاله يزود الفرد بالمعلومات والمهارات الجديدة المطلوبة لتحقيق استراتيجية لمنظمة في البيئة. إذا طبيعة التغيرات التي تعيشها المنظمات في الوقت الحاضر سواء كانت تكنولوجية أو تنظيمية أصبح لزاما عليها ضرورة خلق توافق بين قدرات العاملين مع ما يستجد من هذه التطورات بغية تحقيق ما تصبو عليها أن تفتش عن برامج التدريب المناسبة للعاملين في مراكز التدريب المختلفة. كما ينظر إلى وظيفة التدريب على أنها الوظيفة المكملة للتعين، فلا يكفي أن تقوم للمنظمات باختبار للموظفين وتعيينهم إنما يجب إعداد هؤلاء الأفراد تنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم في إكساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراتهم و للتدريب تأثيرات متعددة على أداء العاملين ومن أهمها ما يلي:

رفع مستوى الأداء تحسینه من الناحية الكمية و النوعية.

تقوية العلاقات الإنسانية بين الأفراد و تطوير اهتماماتهم.

تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة.

تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل.

توعية العاملين بأهمية التدريب، وإكسابهم القدرة على البحث عن الجديد للمستحدث في شتى مجالات العمل.

كما أن التدريب كمدخل للتربية المستمرة، يعمل على:

\* تعديل و تغيير القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها.

\* تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين والتي تكون مشابهة لمنظومة القيم السائدة في المنظمة.

## ملخص الفصل:

ما يمكن أن نستخلصه في نهاية هذا الفصل من خلال ما تطرقنا له حول المفاهيم المتعددة بداية بالتدريب الى اداء الموارد البشرية هو أن التدريب كنشاط ووظيفة رئيسية من وظائف المنظمات المعاصرة يسعى إلى تحسين أداء الموارد البشرية في المؤسسة اذا انها تقوم بتقييم مواردها البشرية باستمرار من أجل معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والعمل على تصحيحها بغية تحسين الأداء، وذلك عن طريق تنمية معارفهم وتعزيز كفاءاتهم من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة ومن ثم وضع برامج تدريبية، و بالتالي يؤدي إلى إدخال تغييرات تكنولوجية على طرق وأساليب العمل وارتفاع كفاءة العاملين في أداء أعمالهم نتيجة امتلاكهم لمهارات البرامج التدريبية الفعالة من أجل الوصول إلى سلوك وأداء متوقع يساهم في تحسين أداء العاملين لأعمالهم بأفضل كفاءة وفاعلية جديدة تتناسب مع التغيرات المختلفة والتطور في البيئة الخارجية للمنظمة.

# الفصل الثاني

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

### تمهيد:

بعد دراستنا لمتغيرات الدراسة في الجانب النظري والمتضمنة لأهم المفاهيم الأساسية لمتغيراتها وأبعاد كل منها و طبيعة العلاقة التي يمكن أن تنشأ بينهما يأتي هذا الفصل كإطار تطبيقي بإحدى المؤسسات الجزائرية المتواجدة بالشرق الجزائري والمتمثلة بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة والتي خطت خطوات متقدمة في مجال التطور العلمي ومواكبة التغيرات التكنولوجية الجارية من خلال اهتمامها بكفاءاتها المتميزة مما أدى إلى حصولها على مراتب متقدمة عالميا و وطنيا ، وسنعمل على اجراء عملية تشخيص لجوانب المنظمة، و ذلك بالتماشي مع ما تناولناه في الجانب النظري.

وبهدف القيام بهذا التشخيص اعتمدنا على إجراء استبيان للأفراد العاملين في الوكالة حول موضوع الدراسة، كما اعتمدنا على موقع المؤسسة ومواقع أخرى تتوفر فيها معلومات عن مؤسسة اتصالات الجزائر، والاعتماد على الوثائق والمطبوعات المقدمة من الوكالة التجارية، كما تم الاستناد على دراسات سابقة للجزائر "مذكرات تخرج" في مواضيع مختلفة في نفس المنظمة

وفي هذا الفصل سيتم تناول ما يلي:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

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

## المطلب الأول: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

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

### 1. نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء منظمة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لهذه مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر منظمة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003<sup>1</sup>.

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي 2003 لكي تبدأ المؤسسة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومحيرة على إثبات وجودها في عالم لا يرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

### 2. الإطار القانوني للمنظمة

اتصالات الجزائر منظمة عمومية ذات أسهم برأس مال SPA تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، تأسست وفق قانون 03 / 2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001، الذي نص على إنشاء منظمة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم "اتصالات الجزائر" وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام منظمة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمنظمة ذات أسهم برأسمال المقدر ب 50.000.000.000 دج، والمسجلة في مركز السجل

<sup>1</sup> عن موقع <http://www.algeriatelecota.dz> تاريخ الاطلاع 01 / 06 / 2021، على الساعة 16:25.

التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 0018083 02B، وفي إطار تعزيز وتنويع نشاطاتها قامت اتصالات الجزائر بوضع خطة محكمة من أجل خلق فروع لها مختصة، تساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية، أين تم خلق فرع مختص في الهاتف النقال وفرع آخر مختص في الاتصالات الفضائية مما أدى إلى تحولها إلى مجمع تسيير فروعها وهم على التوالي:

اتصالات الجزائر الهاتف النقال "موبيليس": منظمة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 100.000.000 دج مختصة في الهاتف النقال.<sup>1</sup>

اتصالات الجزائر الفضائية « RevSat ATS »: منظمة ذات أسهم برأس مال اجتماعي 1000.000.000 دج مختصة في شبكة السائل.<sup>2</sup>

### 3. أهداف و نشاطات المنظمة

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات. وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، وتتمحور نشاطات المجمع حول: تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية وتطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة، وإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

### 4. فروعها

تعتبر اتصالات الجزائر مجمع حقيقي من خلال فروعها التي أنشئت لتساهم في التطورات الحاصلة في مجال الاتصالات، فقد تم إنشاء فروع اتصالات الجزائر "موبيليس" مختص في الهاتف الخليوي، حيث تعتبر موبيليس أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي تعدت 98% وكذا عدد زبائنها الذي تعدى 10 ملايين مشترك، كما يضم مجمع اتصالات الجزائر فرع أساسي هام وهو اتصالات الجزائر للإنترنت "جواب" مختص في تكنولوجيا الإنترنت حيث أوكلت له مهمة تطوير وتوفير الإنترنت ذو السرعة الفائقة، وللإشارة فكل قطاعات النشاط الكبرى في البلاد التعليم العالي، البحث، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، المحروقات المالية... إلخ) مربوطة حاليا بشبكات الأنترانات Intranet مقرات الربط بالإنترنت عن طريق شبكة "جواب"، اتصالات الجزائر الفضائية المختصة بتكنولوجيا السائل والأقمار الصناعية.

1

2 عن الموقع <http://www.algerietelecoin.dz> تاريخ الاطلاع 01 / 06 / 2021، على الساعة 18:30

## المطلب الثاني: المديرية العامة لاتصالات الجزائر بولاية المسيلة

أنشئت المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة العام 2003 أي بعد تقسيم قطاع البريد والمواصلات إلى مؤسستين: بريد الجزائر واتصالات الجزائر، كشركة عمومية ذات أسهم وقد كانت تسمى في بداية 2003 بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير الاسم من وحدة عملية إلى المديرية العملية وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة في العاصمة الجزائر.

أما عن المواد البشرية فهي تشغل 268 عاملا حيث يقسمون إلى ثلاث فئات وهي إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ.

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة في النقاط التالية:  
رفع مستوى تحصيل الاستحقاقات الهاتفية إلى نسبة تفوق 80%.

تركيب وتوسيع الشبكة الهاتفية في الولاية وزيادة عدد المشتركين في الهاتف الثابت بنوعية الخطي واللاسلكي.

زيادة عدد المشتركين في الانترنت عالي التدفق ADSL.

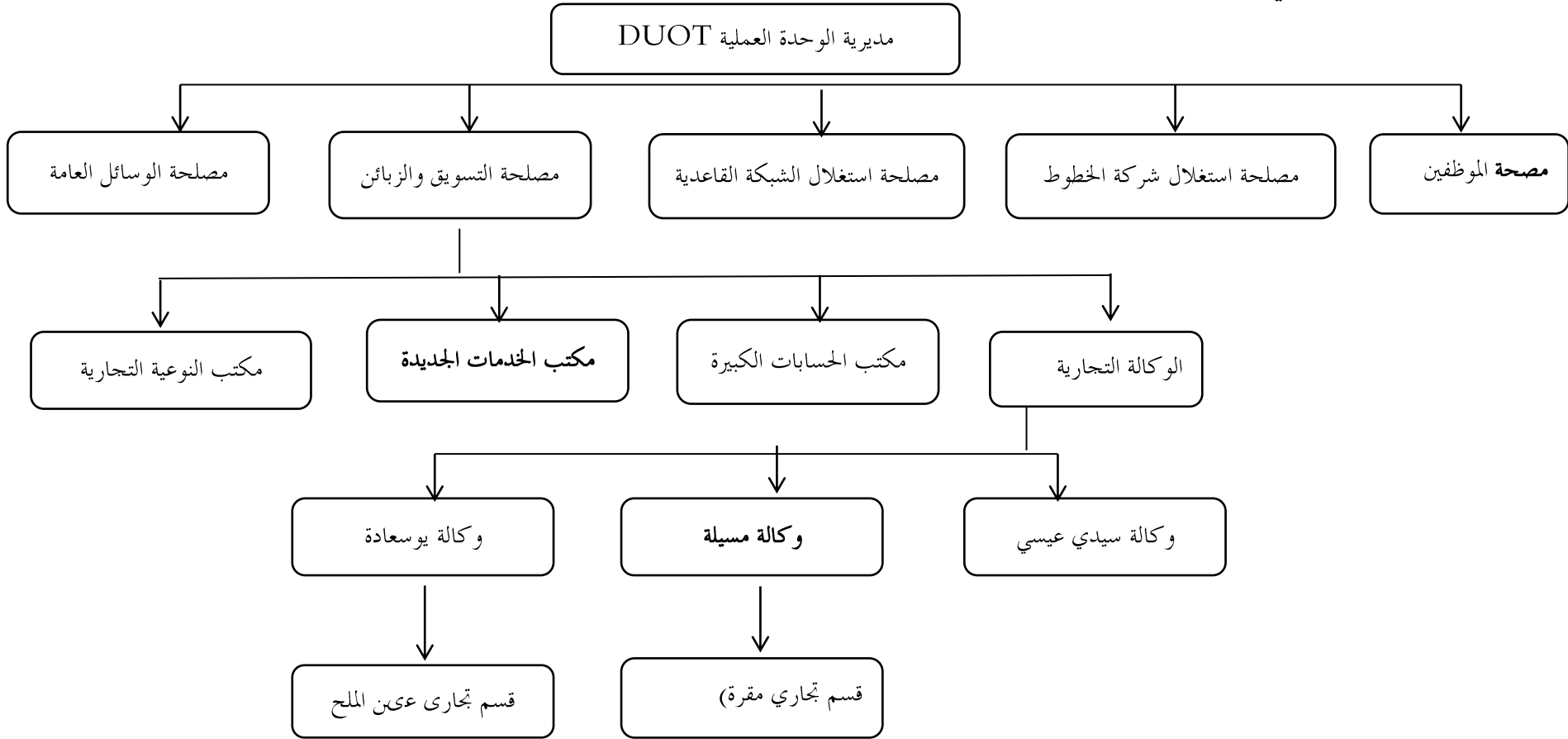
إصلاح التعطيلات التي تمس خطوط المشتركين فضلا عن المتابعة اليومية لشبكة الألياف البصرية الممتدة عبر الولاية.

تزويد المنظمات العمومية والشركات بالخدمات المختلفة للاتصالات كإنشاء شبكات محلية (انترنات) وتزويدها بالتجهيزات التي تستخدم لنقل المعطيات استقبال وإرسال) مثل الخطوط الخاصة Liaison spécialisée والمعلومات

تزويد المديرية الإقليمية والجهوية بالإحصائيات الأسبوعية والشهرية والسنوية بالمعطيات التي تتعلق بالمشاريع المستقبلية.

الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة

الشكل رقم (2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة



المصدر: وثائق مقدمة من طرف الوكالة التجارية بالليلية، مصلحة التسويق والزبائن، بتاريخ 26 /04/ 2021

### شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة من خمسة مصالح هي:  
مصلحة الموظفين.

مصلحة الوسائل العامة.

مصلحة استغلال شبكة الخطوط.

مصلحة استغلال الشبكة القاعدية.

مصلحة التسويق و الزبائن.

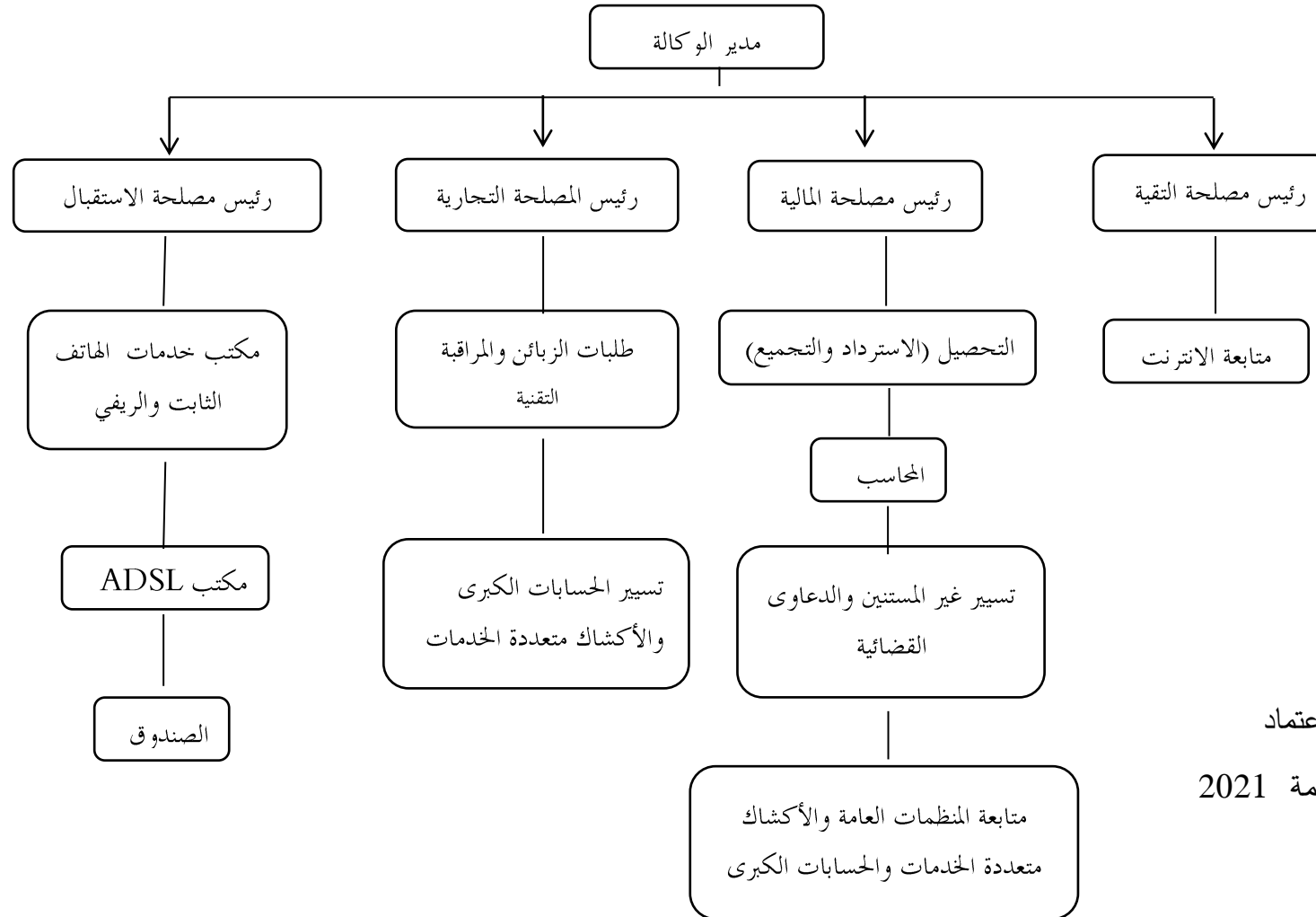
حيث تستحوذ هذه المصلحة الأخيرة على النسبة الأكبر في الاتصال بالزبائن وتمثل الوكالات التجارية الواجهة التي تعكس صورة المنظمة من خلال الاستقبال والتوجيه، الإعلام وخدمة الزبائن بمختلف الخدمات، ويوضح الهيكل التنظيمي طرق توزيع الوكالات والأقسام التجارية على مستوى ولاية المسيلة، إذ تعتمد الوحدة العملية على مصلحة خاصة ومتمثلة في مصلحة الزبائن والتسويق، إذ يندرج تحتها مكتب خاص بالنوعية التجارية ومكتب خاص بالخدمات الجديدة حيث يسعى هذين المكتبين على متابعة السير الحسن للوكالة التجارية المتواجدة بالمسيلة وبوسعادة وسيدي عيسى والتي بدورها تضم تحتها أقسام تجارية وهي عين الملح ومقرة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: الوكالة التجارية لمؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة

#### الهيكل التنظيمي

<sup>1</sup> وثائق مسلمة من طرف الوكالة التجارية بالمسيلة للاتصالات الجزائر.

الشكل 3: الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية للاتصالات الجزائر ببوسعادة



من إعداد الطلبة بالاعتماد

على الوثائق المقدمة 2021

## شرح الهيكل التنظيمي

## المدير

هو المسؤول عن تسيير وإدارة الوكالة وإرضاء الزبائن بنشاط وكالته وتحقيق أهداف المبيعات الخاصة بالوكالة وأدائها العام، وكذا متابعة الموظفين وتنظيم الوكالة عن طريق: مراقبة تنفيذ السياسات والإجراءات التجارية.

الضمان الأمثل والمحافظة على معايير الجودة والإنتاجية.

تسيير وإدارة التوظيف في الوكالة عن طريق تطوير روح الفريق والتحفيز.

المشاركة في حركة الوكالة.

تنظيم اجتماعات دورية أو طارئة.

تسيير وإدارة الأحكام و المنازعات.

ضمان إعداد ملخصات لنتائج نشاط وكالته (الخدمة، المبيعات، التسويق).

## الاستقبال

مصلحة الاستقبال واجهة لوكالة اتصالات الجزائر ويقوم بتقديم معلومات ونشرات عن المنتجات والخدمات في الوكالة، وكذا توجيه الزبائن وفق احتياجاتهم إضافة إلى إبلاغهم عن الوثائق اللازمة وتحديثها:

## مكتب خدمات الهاتف الثابت و الريفي

تقديم معلومات عن المنتجات والخدمات في الوكالة.

معاينة الطلبات الخطية.

معلومات عن تسعيرة الخدمات و الاتصالات.

بيع البطاقات المسبقة الدفع.

تسجيل العمليات التجارية (اشتراك جديد، إيقاف أو تحويل...) في إبلاغ الزبائن عن حالة طلباتهم .

تقديم فاتورة تكاليف التركيب للزبون لتسديدها.

وثائق مقدمة من طرف السيد قوجيل سليمان بالوكالة التجارية مؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة.

إبرام العقود.

تقليم فاتورة التكاليف للزبون لتسديدها.

تحرير فواتير مكررة.

### مكتب ADSL

تتم فيه خدمات الانترنت المتمثلة في:

معاينة الطلبات.

تسجيل طلبات الانترنت.

إبرام العقود.

تسليم المودم للزبون.

تقديم فاتورة الاشتراك للزبون لتسديدها.

### الصندوق

ويتم به استقبال الزبائن لتسديد الفواتير.

### المصلحة التجارية

مراحلها ومتابعة الأخطاء التجارية وضمان تدفق المعلومات بينما تتم فيها متابعة الطلبات بمختلف الموظفين ونجد بها:

### طلبات الزبائن والمراقبة التقنية

ويكون هنا:

متابعة الملفات الزبائن والتأكد من البيانات (التدقيق قبل الأرشفة).

تصحيح الأخطاء المرتكبة من طرف العمال.

تحرير إرسال رسائل للزبائن كإشعار بالإمكانية أو عدمها.

معاينة ومعالجة الطلبات التي تعدت المهلة القانونية للدفع.

متابعة مراحل تحقيق طلبات الزبائن و تطوراتها.

معالجة معلومات الزبائن ومختلف التعديلات و التغييرات.

حفظ الطلبات (الأرشفة).

معاينة قوائم الزبائن.

معالجة الأخطاء الموجودة في نظام المعلومات.

تنقية وتطهير القاعدة التجارية للمساهمة في موثوقية البيانات.

**تسيير الحسابات الكبرى (GC) والأكشاك متعددة الخدمات (KMS)**

تقنية القاعدة التجارية.

إلغاء الزبائن غير الملتزمين.

متابعة المصالح العامة مثلا: (البلديات، المنظمات التربوية، المحكمة، أملاك الدولة).

متابعة و معاينة ومعالجة غير المسددين ( GC )

### **المصلحة المالية KMS**

تتم فيها متابعة تحصيل تسديد الفواتير والتدقيق في معلومات الزبائن ومعالجة كافة الأخطاء المالية والحالات

الخاصة كتدقيق احتساب المبالغ والإيصالات، أي تدقيق الحسابات المسددة والمبالغ المدفوعة إضافة إلى متابعة

النزاعات والدعاوي مع غير المسددين وضمان تدفق المعلومات بين الموظفين.

### **التحصيل(الاسترداد و التجميع)**

ويتم فيها:

التدقيق في معلومات الزبائن (الفواتير، وصولات التسديد).

ضمان انساق المعلومات في قصاصات التسديد مع المبالغ المدفوعة.

معاينة أجال الدفع وتسديد الفواتير.

معاينة قوائم الزبائن الغير ملتزمين الدفع.

### **المحاسب**

من بين مهامه الأساسية:

- تدقيق الحسابات والمعلومات ليتم تدوينها.
- يضمن الاتساق بين الصندوق و الحسابات.
- تحويل الأموال مع البريد.
- معالجة الشبكات.
- ضبط الحسابات للوكالة.
- تسيير غير المسددين والدعاوى القضائية**
- معاينة مواعيد الدفع (السداد).
- معاينة قوائم غير المسددين.
- مراقبة العلاقة مع إدارة الحسابات الكبرى للعمل مع جميع الزبائن.
- متابعة تحصيل الديون من الزبائن غير الملتزمين والمتأخرين عن الدفع.
- تتبع غير المسددين وتحفيزهم (عن طريق الهاتف).
- إرسال إغذارات للزبائن غير المسددين.
- متابعة الإجراءات المقترحة للائحة غير المسددين.
- حفظ الدعاوى القضائية الواردة عن طريق البريد.
- إجراء التحقيقات اللازمة لتسوية الدعاوى.
- مكالمة الزبائن بشأن الدعاوى القضائية و المواعيد النهائية
- متابعة المنظمات العامة (SP) والأكشاك متعددة الخدمات (KMS) والحسابات الكبرى.(GC)**
- طبع الفواتير والإضافات على الاستهلاك.
- متابعة مواعيد الدفع لكشك متعدد الخدمات والخدمات العامة.
- معاينة قوائم الغير مسددين والمنظمات المتوسطة.
- إبلاغ الزبائن عن حالتهم فيما بينهم وبين الوكالة وتبنيهم للتسديد.

إرسال إغذارات للزبائن الغير ملتزمين بالدفع.

### المصلحة التقنية

وتقوم هذه المصلحة بتوصيل خدمات الانترنت.

إن دراسة الموجود ضرورية من أجل تحديد حاجيات المنظمة وإبرازها بغرض إنجاح البحث، وبذلك فإن هذه الدراسة تكمن في:

أخذ معرفة مفصلة عن المجالات الموجودة في المنظمة قصد تحسن تسييرها.

حصر وإحصاء الأهداف التي تؤدي إلى تسيير أحسن للمنظمة من خلال جمع المعلومات الشفوية عن طريق الحوار مع المسؤولين والأسئلة والاستفسارات أو وثائق تدعمها ملاحظات عن سير العمل ومراقبة طبيعة المعلومات الموجودة ومختلف الإجراءات والمهام.

### المبحث الثاني: منهجية الدراسة التطبيقية

#### المطلب الأول: تحضير وإنجاز الاستبيان

على ضوء الفرضيات المقدمة في بداية البحث كان من الضروري تقديم استقصاء للآراء في المنظمة المعنية "اتصالات الجزائر - بوسعادة- لمعرفة دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ، حيث تم الاستعانة ب استمارة الاستبيان المقدمة من طرفنا.

#### 1-أسباب اختيار المؤسسة : وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر بوسعادة وذلك لعدة عوامل

توفر المنظمة على أنظمة المعلومات والاتصالات المناسبة التي تسمح لنا بالحصول على المعلومات المطلوبة

توفر المنظمة على قسم موارد بشرية المسؤول عن تدريب وتطوير الموارد البشرية

قرب مقر المؤسسة من مكان سكننا

ملائمة المنظمة مع موضوع الدراسة

سهولة الحصول على المعلومات من طرف المنظمة بالمقارنة مع منظمات أخرى

#### 2- منهج الدراسة: بناء على طبيعة الدراسة والاهداف التي نسعى لتحقيقها تم استخدام المنهج الوصفي فهو لا

يهدف فقط الى جمع البيانات والمعلومات، وتبويبها وعرضها ، بل يشتمل كذلك على تحليل دقيق لهذه البيانات

والمعلومات وتفسير عميق لها من أجل الوصول الى الاستنتاجات .

3- عينة الدراسة: قمنا بتوزيع الاستبيان على 25 موظف من موظفي الوكالة عن طريق التسليم المباشر حيث يعتبرون المصدر الرئيسي للمعلومات، حصلنا على 20 منها صالحة لتحليل الإحصائي.

#### 4- مكونات الاستبيان

القسم الأول: متغيرات تتعلق ببيانات خاصة بالعامل من خلال أربع فقرات هي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، عدد سنوات العمل )

القسم الثاني: يحتوي على محورين

المحور الأول: تضمن أسئلة حول آلية التدريب وتمثلت في العبارات من (1-10)

المحور الثاني: تضمن أسئلة حول تقييم أداء الموارد البشرية بأبعاده الثلاثة (الجد المبذول - القدرات والخصائص الفردية -إدراك العامل لدوره الوظيفي )

يتمثل البعد الاول في العبارات من(1-5)

والبعد الثاني يتمثل في العبارات من (1-5)

و البعد الثالث يتمثل في العبارات من (1-4)

وللإجابة على اسئلة الاستمارة اعتمدنا على مقياس خماسي يسمى سلم ليكارت، مقسم الى خمسة درجات بحيث (1- غير موافق بشدة) ، (2- غير موافق) ، (3- محايد)

(4-موافق)، (5-موافق بشدة).

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

5- الحدود الزمنية: فيما يخص الحدود الزمنية فقد تم تحديد الفترة الممتدة خلال ، ماي، جوان 2021 .

6-الحدود المكانية: مؤسسة اتصالات الجزائر بدائرة بوسعادة

## المطلب الثاني : دراسة وتحليل الاستبيان

### الدراسة الإحصائية:

من أجل تحليل وترجمة النتائج المحصل عليها بعد الإجابة على الأسئلة من كطرف العينات اعتمدنا الإحصاء بالنسبة المئوية و  $\chi^2$  وهذا على النحو التالي:

$$\text{النسبة المئوية} = 100 \times \frac{\text{عدد الاجابات}}{\text{عدد الافراد}}$$

$$\frac{(\text{التكرارات الملاحظة} - \text{التكرارات المتوقعة})^2}{\text{المتوقعة التكرارات}}$$

المتوقعة التكرارات

(دكتور عطية عبد المجيد التحليل الاحصائي وتطبيقاته في دراسة الخدمة الاجتماعية )

## المبحث الثالث: عرض وتحليل النتائج

### 1. الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة:

توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

جدول رقم 01 يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير الجنس .

النسبة %	التكرار	
60.0	12	تكور
40.0	8	إناث
100.0	20	المجموع

توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر:

جدول رقم 02 يمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

التكرار	النسبة %	
3	15.0	أقل من 30 سنة
13	65.0	من 30 الى 40 سنة
3	15.0	من 41 الى 50
1	5.0	اكبر من 51
20	100.0	المجموع

توزيع افراد العينة حسب المتغير المؤهل العلمي :

جدول رقم 03 يمثل توزيع افراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

التكرار	النسبة %	
3	15.0	ثانوي
5	25.0	تقني سامي
12	60.0	ليسانس
20	100.0	المجموع

توزيع افراد العينة حسب المتغير عدد سنوات العمل :

جدول رقم 04 يمثل توزيع افراد العينة حسب عدد سنوات العمل

التكرار	النسبة %	
7	35.0	من سنة الى 5 سنوات
5	25.0	من 6 الى 10 سنوات
5	25.0	من 11 الى 15
3	15.0	أكثر من 16 سنة
20	100.0	المجموع

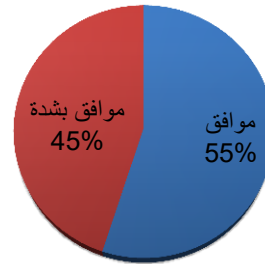
## المحور الأول: التدريب

1. التدريب المناسب يساعدك على اكتساب مهارات جديدة تسهم في التحكم أكثر بمهام منصب العمل:

الجدول رقم 06 يمثل : اجابات الموظفين عن السؤال 01 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
موافق	11	55.0					
موافق بشدة	9	45.0	3.84	0.20	0.05	1	غير دالة
مجموع	20	100.0					

## الدائرة النسبية رقم : 01



## تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول : نجد أن نسبة 55% من الموظفين يوافقون على أن التدريب يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تسهم في التحكم أكثر بمهام منصب العمل ، ونسبة 45% يوافقون بشدة على أن التدريب يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة تسهم في التحكم أكثر بمهام منصب العمل.

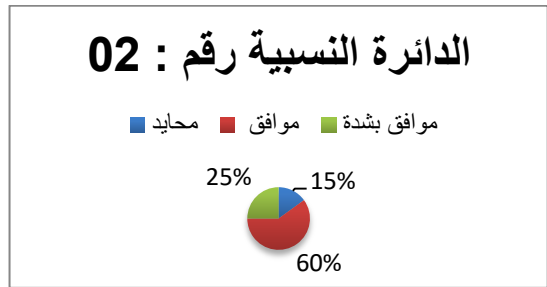
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 0.20 اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 .و مستوى الدلالة 0.05 ؛ ان لا توجد هناك دلالة إحصائية .

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها ، نستنتج أن التدريب يساعد الموظفين في اكتساب مهارات جديدة تسهم في التحكم أكثر بمهام منصب العمل .

2. تساهم عملية تدريبك في تخفيض معدل حوادث العمل :

الجدول رقم 07 يمثل : اجابات الموظفين عن السؤال 02 من المحور الاول

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
					15.0	3	محايد
					60.0	12	موافق
دالة	2	0.05	5.99	6.70	25.0	5	موافق بشدة
					100.0	20	مجموع



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 60% من الموظفين يرون أن عملية التدريب تساهم في تخفيض حوادث العمل، ونسبة 25 % منهم يوافقون بشدة على أن عملية التدريب تساهم في تخفيض حوادث العمل، ونسبة 15 % التزاموا موقفا محايدا.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.70 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ إذن توجد هناك دلالة إحصائية .

الاستنتاج : من خلال النتائج المحصل عليها ، نستنتج أن عملية التدريب تساهم في التخفيض من حوادث العمل .

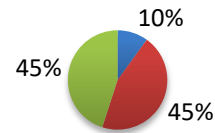
3. ضرورة تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدراتك العملية.

الجدول رقم 08 يمثل : اجابات الموظفين عن السؤال 03 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	2	10.0					
موافق	9	45.0					
موافق بشدة	9	45.0	5.99	4.90	0.05	2	غير دالة
مجموع	20	100.0					

### الدائرة النسبية رقم : 03

موافق بشدة موافق محايد



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول : نجد أن نسبة 45% من الموظفين يوافقون بشدة على ضرورة تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدراتهم العملية ، ونسبة 45% يوافقون على ضرورته، ونسبة 10% التزموا موقف الحياد .

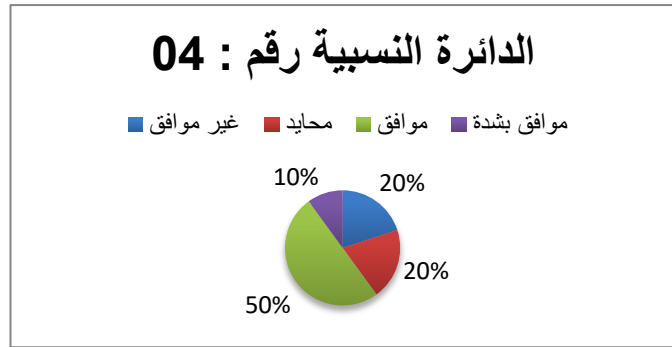
و من خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 4.90 اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 01 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدرات الموظفين العلمية أمر ضروري.

4. تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية لكم للعمل على تطوير أدائكم

الجدول رقم 09 يمثل : اجابات الموظفين عن السؤال 04 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	20.0	7.81	7.20	0.05	3	غير دالة
محايد	4	20.0					
موافق	10	50.0					
موافق بشدة	2	10.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10 % من الموظفين يوافقون بشدة على أن ادارة الموارد البشرية تقدم لهم برامج تدريبية للعمل على تطوير آدائهم، و نسبة

50 يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك فيما التزم 20 % من الموظفين موقف الحياد.

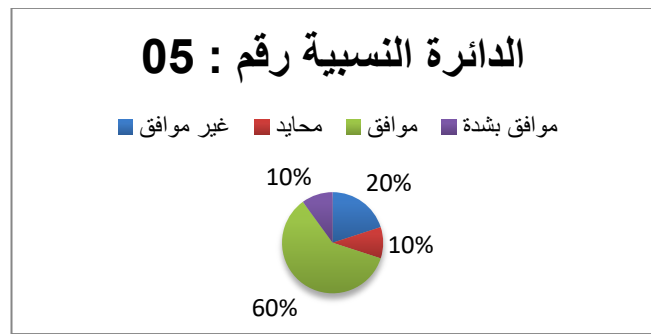
ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> الميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 7.20 اصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن لا توجد هناك دلالة إحصائية.

**الاستنتاج:** من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تقديم برامج تدريبية لموظفيها.

5. تتناسب موضوعات البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك الحالية في المؤسسة

لجدول رقم 10 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	20.0					
محايد	2	10.0					
موافق	12	60.0					
موافق بشدة	2	10.0	7.81	13.60	0.05	3	دالة
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 10 % من الموظفين يوافقون بشدة على موضوعات البرامج التدريبية التي شاركوا فيها تتناسب مع طبيعة عملهم الحالية في المؤسسة، ونسبة 60% يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 10 % من الموظفين موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> الميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 13.60 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

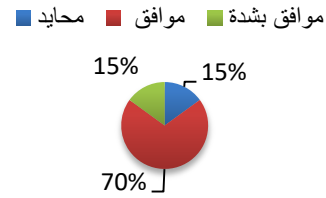
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن موضوعات البرامج التدريبية التي شارك فيها الموظفين مع طبيعة عملهم الحالية في المؤسسة(اتصالات الجزائر )

6. تساهم البرامج التدريبية في التحسين من أدائك والتغير من سلوكياتك

الجدول رقم 11 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 06 من المحور الاول

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دالة	2	0.05	5.99	12.10	15.0	3	محايد
					70.0	14	موافق
					15.0	3	موافق بشدة
					100.0	20	مجموع

### الدائرة النسبية رقم : 06



### تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 15 % من الموظفين يوافقون بشدة على أن البرامج التدريبية تساهم في التحسين من أدائهم، ونسبة 70% يوافقون على ذلك، فيما التزم 15 % من الموظفين موقف الحياد.

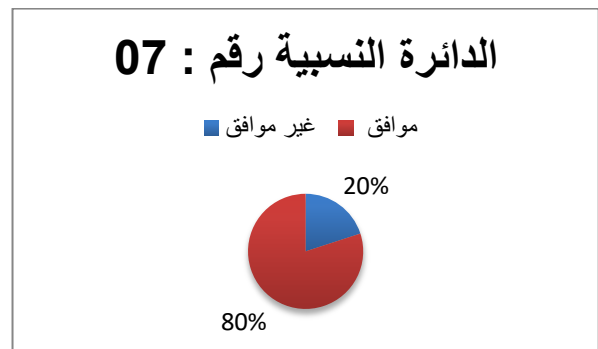
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> الميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 12.10 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها ، نستنتج أن البرامج التدريبية تساهم في التحسين من أداء الموظفين والتغير من سلوكياتهم.

7. نتائج تقييم الاداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية

الجدول رقم 12 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 07 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	20.0					
موافق	16	80.0	3.84	7.20	0.05	1	دالة
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 80 % من الموظفين يوافقون بشدة على أن نتائج تقييم الاداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية ، ونسبة 20% لا يوافقون على ذلك .

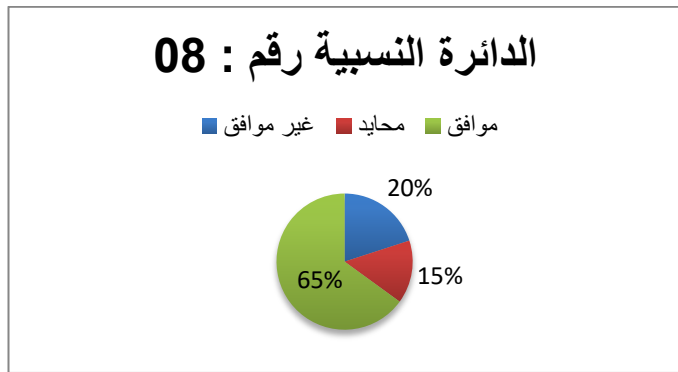
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 7.20 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 03 . ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها ، نستنتج أن نتائج تقييم الاداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية.

8. برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي

الجدول رقم 13 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 08 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	20.0	5.99	9.10	0.05	2	دالة
محايد	3	15.0					
موافق	13	65.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 65 % من الموظفين يوافقون على أن برامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتهم ومستواهم العلمي، ونسبة 20% لا يوافقون على ذلك ، بينما 15% يتخذون الموقف المحايد بخصوص ذلك.

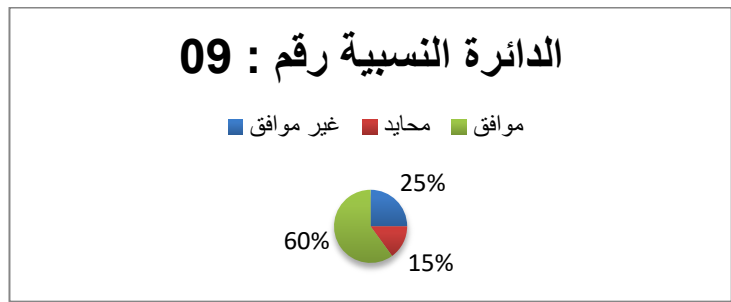
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 9.10 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها ، نستنتج أن اغلب الموظفين تتناسب برامج الدورة التدريبية مع مؤهلاتهم ومستواهم العلمي.

9. يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية

الجدول رقم 14 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 09 من المحور الاول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	5	25.0	5.99	6.70	0.05	2	دالة
محايد	3	15.0					
موافق	12	60.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 60 % من الموظفين يوافقون على أن البرنامج التدريبية يتم دراستها وتقييم فاعليتها بصورة دورية، ونسبة 25% لا يوافقون على ذلك ، بينما 15% يتخذون الموقف المحايد بخصوص ذلك.

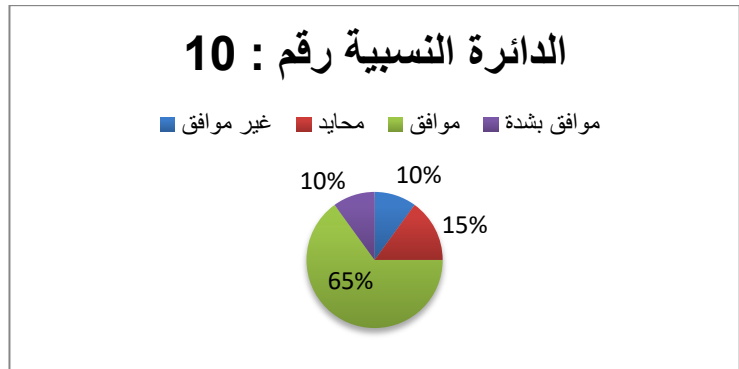
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> الميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.70 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02. ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أن البرنامج التدريبية يتم دراستها وتقييم فاعليتها بصورة دورية.

10. تقييم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء المورد البشري

الجدول رقم 15 اجابات الموظفين عن السؤال 10 من المحور الال

الدالة الإحصائية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	كا <sup>2</sup>		النسبة المئوية	التكرارات	الإجابات
			المجدولة	المحسوبة			
دالة	3	0.05	7.81	17.20	10.0	2	غير موافق
					15.0	3	محايد
					65.0	13	موافق
					10.0	2	موافق بشدة
					100.0	20	مجموع



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول : نجد أن نسبة 65 % من الموظفين يوافقون على أنه يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء المورد البشري ، ونسبة 10 % يوافقون بشدة ونسبة 10 % لا يوافقون على ذلك ، بينما 15% يتخذون الموقف المحايد بخصوص ذلك.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 17.20 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أنه يتم تقييم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء المورد البشري.

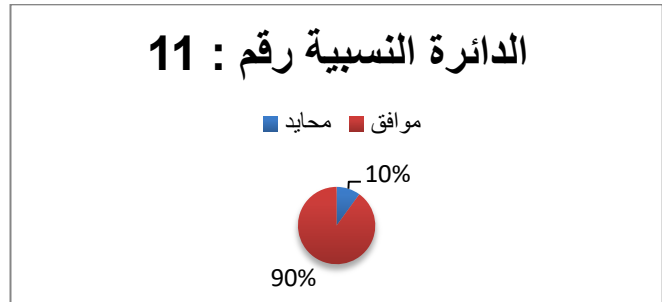
## المحور الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية

## 1- الجهد المبذول:

1. عند تقييم أداء موظفيك، تحكم عليهم بناء على نتائجهم الكمية وتأخذ بعين الاعتبار الجهود التي بذلوها

الجدول رقم 16 يمثل : اجابات الموظفين عن السؤال 01 من محور الجهد المبذول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	2	10.0					
موافق	18	90.0	3.84	12.80	0.05	1	دالة
مجموع	20	100.0					



## تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 90 % من الموظفين يوافقون على أنه يتم تقييم أداء الموظفين، يحكم عليهم بناء على نتائجهم الكمية وتأخذ بعين الاعتبار الجهود التي بذلوها ، بينما 10% يتخذون الموقف المحايد بخصوص ذلك.

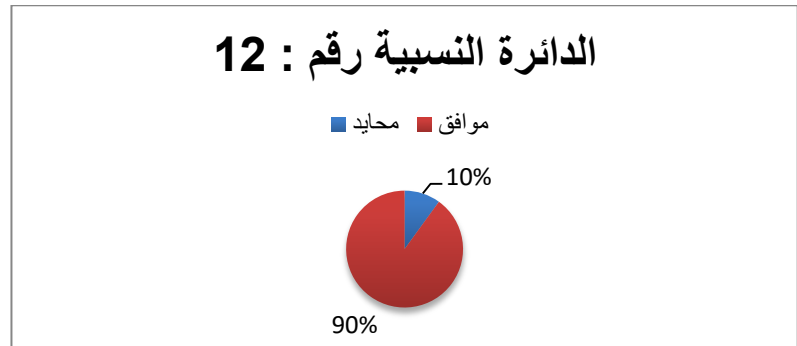
ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup>المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 12.80 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup>المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أنه يتم تقييم أداء الموظفين، يحكم عليهم بناء على نتائجهم الكمية وتأخذ بعين الاعتبار الجهود التي يبذلونها.

2. يتوقف الأداء على قدرتك كعامل للإجابة عن السؤال (ماذا؟) أي ماذا ستؤدي؟ و جدير بالذكر هنا أن السؤال ماذا؟ يمثل جانب المعرفة في الأداء

الجدول رقم 17 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من محور الجهد المبذول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	2	10.0					
موافق	18	90.0	3.84	12.80	0.05	01	دالة
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 90 % من الموظفين يوافقون على أنه يتوقف الأداء على القدرة على الاجابة عن السؤال ماذا اي ماذا ستؤدي ، فيما التزم 10 % موقف الحياد .

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 12.80 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

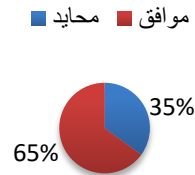
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن الأداء يتوقف على قدرة العامل على الإجابة عن السؤال (ماذا؟) أي ماذا سيؤدي.

3. يتوقف الأداء على قدرتك كعامل للإجابة عن السؤال (لماذا؟) اي لماذا ستؤدي هذا الجهد؟ وجدير بالذكر هنا أن السؤال لماذا؟ يمثل جانب المعرفة في الأداء

الجدول رقم 18 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من الجهد المبذول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	7	35.0					
موافق	13	65.0	3.84	1.80	0.05	1	غير دالة
مجموع	20	100.0					

### الدائرة النسبية رقم : 13



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول : نجد أن نسبة 65 % من الموظفين يوافقون على أنه يتوقف الأداء على القدرة على الاجابة عن السؤال عن السؤال (لماذا؟) اي لماذا ستؤدي هذا الجهد، فيما التزم 35 % موقف الحياد.

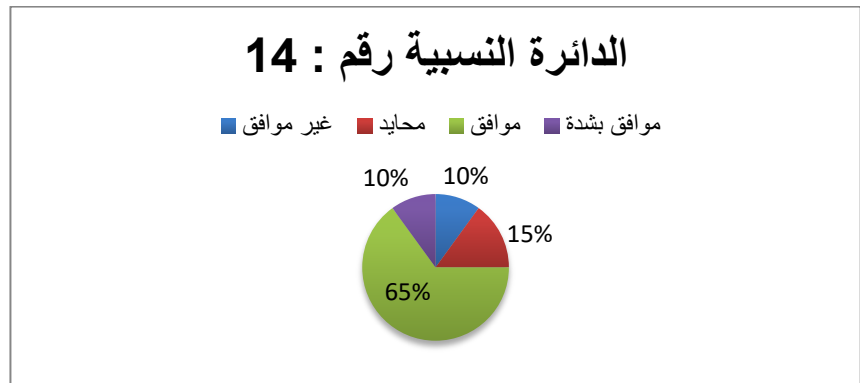
ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 1.80 أصغر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 3.84 عند درجة الحرية 01 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن الأداء يتوقف على قدرة العامل على للإجابة عن السؤال (لماذا؟) اي لماذا ستؤدي هذا الجهد.

4. يتوقف الأداء على قدرتك كعامل للإجابة عن السؤال (كيف؟) أي كيف ستؤدي هذا الجهد؟ وجدير بالذكر هنا أن السؤال الخاص بكيف؟ فهو يمثل جانب المهارة في الأداء

الجدول رقم 19 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور الجهد المبذول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	2	10.0	7.81	17.20	0.05	03	دالة
محايد	3	15.0					
موافق	13	65.0					
موافق بشدة	2	10.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول : نجد أن نسبة 10 % من الموظفين يوافقون بشدة على أنه يتوقف الأداء على القدرة على الاجابة عن السؤال (كيف؟) أي كيف ستؤدي هذا الجهد ، و نسبة 65 % يوافقون على ذلك، ونسبة 10 % لم يوافقوا على ذلك ، فيما التزم 15 % موقف الحياد.

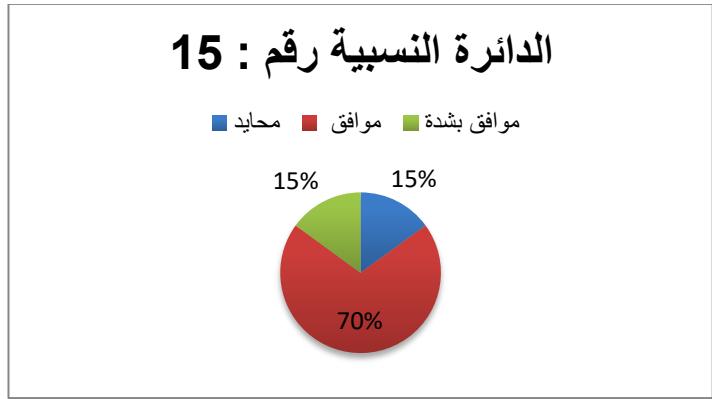
و من خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 17.20 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن الأداء يتوقف على قدرة العامل على للإجابة عن السؤال أي كيف ستؤدي هذا الجهد.

5. يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على محفزات بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته

الجدول رقم 20 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من محور الجهد المبذول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	3	15.0					
موافق	14	70.0					
موافق بشدة	3	15.0	5,99	12.10	0.05	2	دالة
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 70 % من الموظفين يوافقون على أن قياس الجهد يتم بالنتائج من حصول الفرد على محفزات بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته، و نسبة 15 % يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة 15 % يتخذون موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 12.10 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> الجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02. ومستوى الدلالة 0.05؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

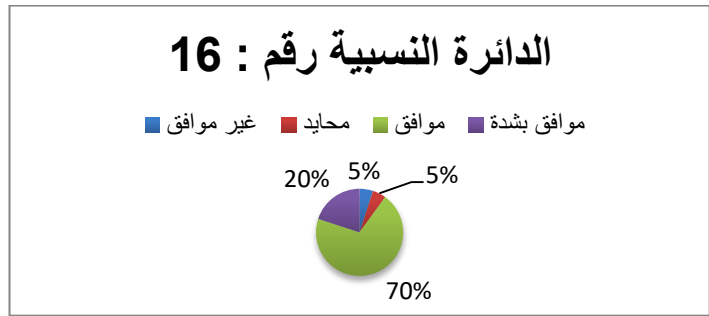
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج ان غالب الموظفين يوافقون على أن قياس الجهد يتم بالنتائج من حصول الفرد على محفزات بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلونها لأداء مهامهم.

2/. القدرات الخاصة والفردية:

الجدول رقم 21 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 محور من القدرات الخاصة

1. قدراتك الشخصية التي تكتسبها أثناء مراحل عملك وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	1	5.0					
محايد	1	5.0					
موافق	14	70.0	7.81	22.80	0.05	3	دالة
موافق بشدة	4	20.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 70 % من الموظفين يوافقون على أن قدراتهم الشخصية التي يكتسبونها أثناء مراحل عملهم وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول، ونسبة 20% يوافقون بشدة على ذلك، بينما 5% لا يوافقون ونسبة 5% يتخذون الموقف المحايد بخصوص ذلك.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> الميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 22.80 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03. ومستوى الدلالة 0.05؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

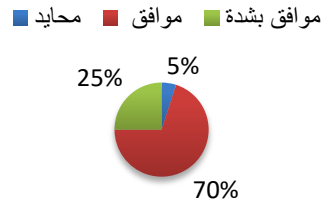
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أن قدراتهم الشخصية التي يكتسبونها أثناء مراحل عملهم وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

2. تتغير قدراتك العملية بين الفترة والآخرى مما تساهم في تحسين ادائك

الجدول رقم 22 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 محور من القدرات الخاصة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	1	5.0					
موافق	14	70.0					
موافق بشدة	5	25.0	5.99	13.30	0.05	2	دالة
مجموع	20	100.0					

### الدائرة النسبية رقم : 17



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 70 % من الموظفين يوافقون على أن قدراتهم العملية تتغير بين الفترة والآخرى مما تساهم في تحسين ادائهم ، و نسبة 25 % يوافقون بشدة على ذلك، ونسبة 5 % يتخذون موقف الحياد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 13.30 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02. ومستوى الدلالة 0.05؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

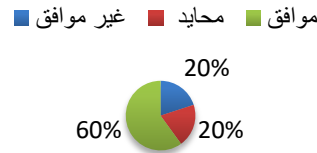
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج ان غالب الموظفين يوافقون على أن قدراتهم العملية تتغير بين الفترة والآخرى مما تساهم في تحسين ادائهم.

3. يسعى العاملون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة

الجدول رقم 23 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 محور من القدرات الخاصة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	4	20.0	5.99	6.40	0.05	2	دالة
محايد	4	20.0					
موافق	12	60.0					
مجموع	20	100.0					

### الدائرة النسبية رقم : 18



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 60 % من الموظفين يوافقون على أنهم يسعون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة، و نسبة 20 % لا يوافقون على ذلك، ونسبة 20 % يتخذون موقف الحياد.

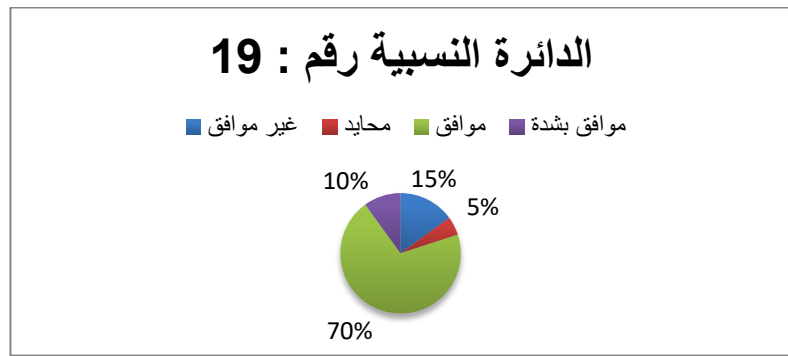
ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 6.40 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج ان غالب الموظفين يسعون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة.

4. تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المؤسسة يتم وفق معايير أداء محددة

الجدول رقم 24 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور القدرات الخاصة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	3	15.0	7.81	22	0.05	3	دالة
محايد	1	5.0					
موافق	14	70.0					
موافق بشدة	2	10.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 70 % من الموظفين يوافقون على أن تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المؤسسة يتم وفق معايير أداء محددة، ونسبة 10% يوافقون بشدة على ذلك، بينما 15% لا يوافقون ونسبة 5% يتخذون الموقف المحايد بخصوص ذلك.

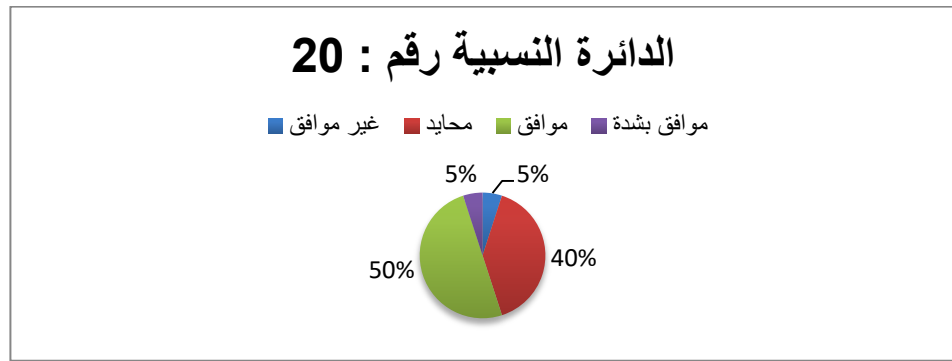
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 22 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أن تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المؤسسة يتم وفق معايير أداء محددة.

5. يتمتع العاملون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل

الجدول رقم 25 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 05 من محور القدرات الخاصة

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	1	5.0					
محايد	8	40.0					
موافق	10	50.0	7.81	13.20	0.05	3	دالة
موافق بشدة	1	5.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 50 % من الموظفين يوافقون على أن العاملين يتمتعون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل، ونسبة 5% يوافقون بشدة على ذلك، بينما 5% لا يوافقون ونسبة 40% يتخذون الموقف المحايد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 13.20 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ إذن توجد هناك دلالة إحصائية.

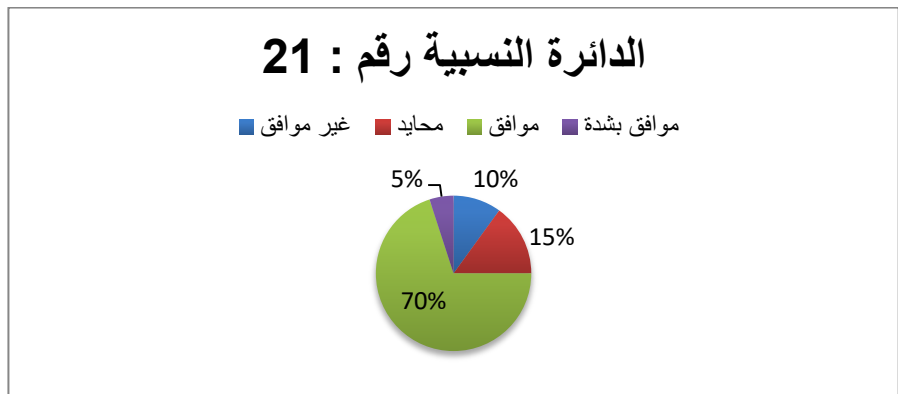
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أن العاملين يتمتعون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل.

3./ ادراك العامل لدوره الوظيفي:

1. لديك إدراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل

الجدول رقم 26 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 01 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
غير موافق	2	10.0	7.81	22	0.05	3	دالة
محايد	3	15.0					
موافق	14	70.0					
موافق بشدة	1	5.0					
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 70 % من الموظفين يوافقون على أن لديهم إدراك بما هو مطلوب منهم والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل، ونسبة

5% يوافقون بشدة على ذلك، بينما 10% لا يوافقون ونسبة 15% يتخذون الموقف المحايد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 22 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 7.81 عند درجة الحرية 03 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ إذن توجد هناك دلالة إحصائية.

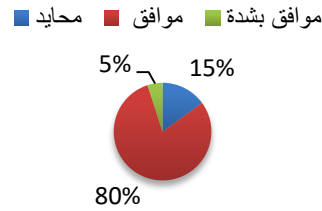
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يوافقون على أن لديهم إدراك بما هو مطلوب منهم والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل.

2. أقوم بتأدية المهام والاعمال المكلف بها بكفاءة وفعالية

الجدول رقم 27 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 02 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	3	15.0					
موافق	16	80.0	5.99	19.90	0.05	2	دالة
موافق بشدة	1	5.0					
مجموع	20	100.0					

### الدائرة النسبية رقم : 22



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 5% من الموظفين يوافقون بشدة على أنهم يقومون بالمهام الموكلة لهم بكفاءة و فاعلية، ونسبة 80 % يوافقون على ذلك ونسبة 15% يتخذون الموقف المحايد.

ومن خلال المعالجة الاحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 90.90 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

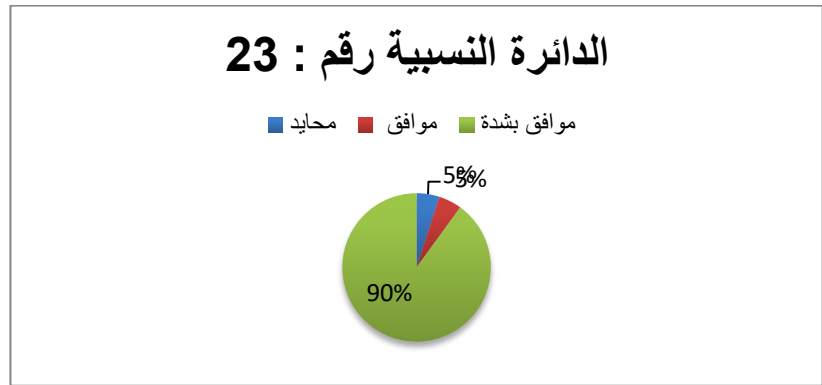
الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها ، نستنتج أن اغلب الموظفين يقومون بالمهام الموكلة لهم بكفاءة وفاعلية

3. الحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الالمام بها وتوظيفها لخدمة

العمل و المؤسسة

الجدول رقم 28 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 03 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	1	5.0					
موافق	1	5.0					
موافق بشدة	18	90.0	5.99	28.90	0.05	2	دالة
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 90% من الموظفين يوافقون بشدة على أنهم يتابعون ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل و المؤسسة، ونسبة 5 % يوافقون على ذلك ونسبة 5% يتخذون الموقف المحايد.

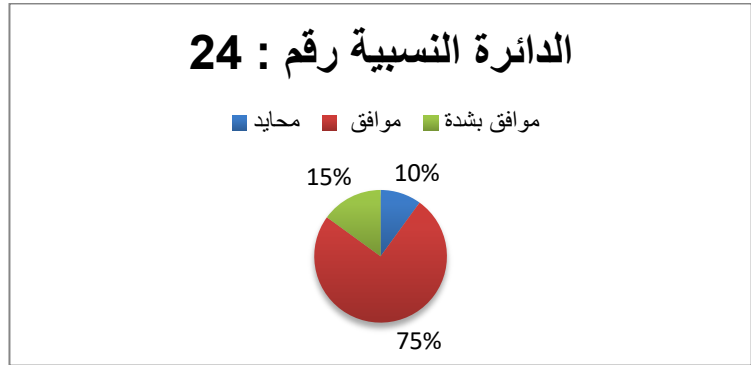
ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> الميينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 28.90 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02 .ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن اغلب الموظفين يحرصون على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاولة الالمام بها وتوظيفها لخدمة العمل و المؤسسة.

4. ان بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من ادائي

الجدول رقم 29 يمثل: اجابات الموظفين عن السؤال 04 من محور ادراك العامل لدوره الوظيفي

الإجابات	التكرارات	النسبة المئوية	كا <sup>2</sup>		مستوى الدلالة	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
			المجدولة	المحسوبة			
محايد	2	10.0					
موافق	15	75.0					
موافق بشدة	3	15.0	5.99	15.70	0.05	2	دالة
مجموع	20	100.0					



تحليل الجدول:

من خلال النتائج الموضحة في الجدول: نجد أن نسبة 15% من الموظفين يوافقون بشدة على بحثهم المستمر ساعدهم على الرفع من مستوى أدائهم، ونسبة 75% يوافقون على ذلك ونسبة 10% يتخذون الموقف المحايد.

ومن خلال المعالجة الإحصائية للاستبيان عن طريق حساب كا<sup>2</sup> المبينة في الجدول أعلاه نجد أن قيمة كا<sup>2</sup> المحسوبة 15.70 أكبر من قيمة كا<sup>2</sup> المجدولة 5.99 عند درجة الحرية 02. ومستوى الدلالة 0.05 ؛ اذن توجد هناك دلالة إحصائية.

الاستنتاج: من خلال النتائج المحصل عليها، نستنتج أن بحث الموظفين المستمر يساعدهم على الرفع من مستوى أدائهم.

## خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم التعرف على المؤسسة محل الدراسة حيث اعتمدنا على الاستمارة الموزعة على عينة من الأفراد بالمؤسسة محل الدراسة، وقد تضمنت الاستمارة محورين أساسيين يهدفان إلى قياس مستويات كل من التدريب واداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وعند استلام الأجوبة ثم تفرغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج "spss"

ثم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أنه: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى ( 0.05 ) لأبعاد التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها وتبين لنا انه وفي الفترة التي قمنا بها باستطلاع آراء الموظفين العاملين بالمؤسسة فإننا وجدنا أن كل التدريب إجمالاً يساهم في التغيرات التي تؤدي الى تحسين الاداء بالمؤسسة وهي نسبة مساهمة جيدة.

خاتمة

## خاتمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة موجة من التطور الكبير جراء العولمة وما تبعها من تغيرات مستمرة ما تحتم على هذه المؤسسات مجاراة هذا التطور الحاصل من خلال اكتساب نقاط قوة تمكنها من مواجهة كل أخطار و تحديات المنافسة الحالية والمتوقعة فكان لزاما عليها التركيز على المورد البشري الكفاء وذلك عن طريق تطبيق التدريب المناسب حسب الاحتياجات التدريبية، من خلال وضع برامج تدريبية، وهاذا ما يساهم في تحسين الاداء إن الدراسة الحالية التي قمنا بها تمثل محاولة للوقوف عند دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر وعليه تم التوصل إلى النتائج النظرية التالية:

- يعد التدريب المسبب الأول لنجاح المؤسسات لاعتمادها بالدرجة الأولى على الاستثمار في الأفراد

- يعتبر المورد البشري الكفاء الدعامة الأساسية التي يقوم عليها الاداء أي: اداء = كفاءة + فعالية

- تتواجد بالمؤسسات العديد من الكفاءات في كافة المستويات الإدارية وتختلف فيما بينها في الوظيفة

والأنشطة

- يهدف تحسين اداء الموارد البشرية إلى تحقيق المنفعة للمؤسسة والمجتمع ككل باعتباره يقدم: خدمة، عملية

إدارية جديدة ، طرق وأساليب جديدة

- يمكن التدريب المؤسسة من اكتساب المزيد من الخبرات و الكفاءات من قبل الموظفين

- يمنح التدريب المؤسسة نتائج ومكانة جيدة بين المؤسسات والمزيد من الرقي وقوة الكيان

- لتشجيع تحسين الاداء في المؤسسة وضمان استمراريتها يجب عليها أن تكون ملتزمة بتدريب مواردها

وتدعم البرامج التدريبية محاولة تدارك نقاط الضعف

كما تم في الجانب التطبيقي القيام بدراسة كمية ومحاولة إسقاط المفاهيم النظرية على الجانب التطبيقي من

خلال:

معرفة دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ومن أهم النتائج الميدانية

المتوصل إليها ما يلي:

- يوجد أثر لأبعاد التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من أساتذتها

اي:

- يوجد أثر لـ التدريب في تحسين الجهد المبذول بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من أساتذتها
- يوجد أثر لـ التدريب في تحسين للقدرات والخصائص الفردية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من أساتذتها
- يوجد أثر لتدريب المواهب في تحسين ادراك العامل لدوره الوظيفي بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من أساتذتها

### الاقتراحات: والتوصيات

وفقا للنتائج التي تم التوصل إليها نتقدم ببعض الاقتراحات:

- العمل على التغيير المتجدد في أساليب العمل لدى الموظفين
  - الاهتمام أكثر بتقديم البرامج التدريبية وتوفير البيئة المناسبة للتدريب
  - القيام بحلقات نقاشية بين مختلف الموظفين أصحاب الأفكار الجديدة ومحاولة دراستها من أجل تجسيدها المؤسسة
  - استقطاب موارد بشرية ذات كفاءة وقدرة عالية وتعيينهم في مناصب تتناسب مع قدراتهم ومواهبهم
  - تقديم تحفيزات للموظفين المساهمين في تطوير و تحسين اداء المؤسسة وتقديمها
  - محاولة اكتشاف مختلف العوامل التي تساعد الموظفين على الاداء الفعال
  - ضرورة توفير الموارد المادية اللازمة لتشجيع العملية التدريبية بالمؤسسة
  - ضرورة وجود مصلحة أو كيان مستقل في هيكل المؤسسة التنظيمي يعنى بالتدريب في كل المؤسسات
- الجزائري

افاق البحث:

بعد دراستنا لهذا الموضوع تبين لنا أنه موضوع واسع لم نستطع التعمق في مختلف جوانبه كما يعتبر من أهم الموضوعات في الوقت الحالي نظر للمكانة التي يكتسبها في مختلف المنظمات العالمية لذا نقترح بعض المواضيع التي يمكن أن تستدرك مختلف نقائص هذه الدراسة:

- تعميم الدراسة على المؤسسات الجزائرية

- دراسة الدور الذي يلعبه التدريب في تحقيق نجاح العملية التدريبية للمؤسسة

- دراسة أساليب تنمية قدرات الموظفين بمؤسسات اتصالات الجزائر

- دراسة تأثير التدريب على نواتج تقييم الاداء بمؤسسة اتصالات الجزائر

وبهذا نجروا أن نكون قد ساهمنا من خلال هذه الدراسة ولو بقدر ضئيل في تكملة جهود الباحثين السابقين في هذا المجال مع تمنياتنا التوفيق للمهتمين به من أجل الرقي بمؤسساتنا و خدماتها وكل هذا لأجل النهوض ببلادنا.



# المراجع و الملاحق

## مذكرات:

1. إلياس خوجة، دور التكنولوجيا الحديثة في تحسين فعالية اداء الموارد البشرية في المؤسسات الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، معهد علوم التقنيات والنشاطات البدنية، جامعة المسيلة، 2019-2020.
2. بن دريدي منير، استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب والتحفيز، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية،/ جامعة منتوري، قسنطينة، 2009-2010.
3. جعفر حسني، التدريب وعلاقته باداء العاملين، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة مستغانم، 2018-2019 .
4. رائجة زكية، دور تقنيات المعلومات الحلبية في تدريب الموارد البشرية وتقييم الأداء الوظيفي في الادارة الجزائرية ككرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير ، تخصص رسم السياسات العامة قسم علوم السياسية والعلاقات الدولية جامعة الجزائر 2010.
5. رزيق عزيزة، تاهمي أمينة، دور متطلبات ادارة المعرفة في تحسين اداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2019-2020.
6. عائدة عبدالعزيز على نعمان، علاقة التدريب باداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى دراسة حالة جامعة تعز الجمهورية اليمنية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا 2008 م.
7. مقراني مريم، كيفية الموائمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية وأثارها علي أداء الموارد البشرية في المنظمة، مذكرة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة، 2014-2015.

## كتب:

1. احمد ماهر إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية القاهرة، 2004.
2. احمد جابر حسين، التدريب الاستراتيجي، ط1، اليازوري، عمان الأردن، 2016.
3. باري كشواي، ادارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
4. عبد الكريم احمد جميل، ادارة الموارد البشرية، ط1، الحنادرية، 2015، الاسكندرية، مصر.
5. فارس مازن رشيد، إدارة الموارد البشرية مكتبة العبيكان، الرياض، 2001.
6. كامل بربر، إدارة موارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيم مؤسسة الجامعية للتوزيع والنشر، بيروت 1997.
7. محمد الصيرفي، ادارة الموارد البشرية، دار الفكر الجامعي، مصر، 2007.
8. محمد الفاتح محمود بشير المغري إدارة الموارد البشرية، دار الجنان، السودان، 2016.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
10. مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2014.
11. مصطفى محمود ابو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د.ط، دار الجامعة، الاسكندرية، مصر، 2006.
12. نوال عبد الكريم الاشهب، ادارة الموارد البشرية، ط1، دار أمجد، عمان، الاردن، 2015.
13. يوسف الطائي، مؤيد الفضل، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، ط1، دار الورق، دم، 2006.
14. يوسف الطائي، هاشم العابدي، ادارة الموارد البشرية قضايا معاصرة في الفكر الاداري، ط1، دار الصفاء، عمان، الاردن، 2015.

مجلات:

1. رجاء حاسم وابتسام احمد، الر برامج التدريبية في تطوير أداء العاملين دراسة تطبيقية لوزارة العلوم والتكنولوجيا دائرة المواد الخطرة وبحوث البيئة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة العدد السابع والعشرون 2011.
2. سهيلة بن جابر، الابداع الوظيفي كمدخل لتحسين اداء الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية لمنظمات الاعمال، مجلة الافاق، م3، ع2، 2019.
3. مديحة بخوش، أثر تدريب وتنمية الموارد البشرية على الكفاءة التنظيمية في ظل التحول نحو اقتصاد المعرفة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز تبسة مجلة روى اقتصادية جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، العدد 9، ديسمبر 2015.

موقع الكتروني:

عن موقع [http:// www.algerietelecota.dz](http://www.algerietelecota.dz) تاريخ الاطلاع 01 / 06 / 2021، على الساعة 16:25

وثائق مسلمة من طرف الوكالة التجارية بالمسيلة للاتصالات الجزائر.

الاستبيان :

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته، تحية طيبة وبعد: في إطار تحضيرنا لمذكرة الماستر تخصص إدارة استراتيجية بعنوان : " دور التدريب في تحسين اداء الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة من منظور عينة من موظفيها " يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان لغرض تحصيل المعلومات المطلوبة حول الموضوع المذكور، ونرجو أن تكون إجاباتكم على الأسئلة المطروحة بكل موضوعية، مع العلم أن المعلومات المدلى بها سيتم استخدامها لغرض البحث العلمي فقط نشكركم على حسن تعاونكم، تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير...

ملاحظة: الاجابة تكون بوضع العلامة (X) في الخانة المناسبة

اولا: المعلومات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  انثى
- 2- العمر:  اقل من 30 سنة  من 30 سنة الى 40 سنة  من 41 سنة الى 50 سنة  اكبر من 51 سنة
- 3- المؤهل العلمي:  اقل من الثانوي  ثانوي  تقني سامي  ليسانس  مهندس دولة
- 4- عدد السنوات التي تعمل بها بالمؤسسة:
- من سنة الى 5 سنوات  من 6 الى 10 سنوات  من 11 الى 15 سنة  اكثر من 16 سنة

المحور الاول: التدريب						
الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
01	التدريب المناسب يساعدك على اكتساب مهارات جديدة تسهم في التحكم اكثر بمهام منصب العمل					
02	تساهم عملية تدريبك في تخفيض معدل حوادث العمل					
03	ضرورة تنظيم دورات تدريبية مستمرة لتنمية قدراتك العملية					
04	تعمل ادارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية لكم للعمل على تطوير ادائكم					
05	تناسب موضوعات البرامج التدريبية التي شاركت فيها مع طبيعة عملك الحالية في المؤسسة					
06	تساهم البرامج التدريبية في التحسين من ادائك والتغيير من سلوكياتك					
07	نتائج تقييم الاداء تحدد فعلا الاحتياجات التدريبية					
08	برنامج الدورة التدريبية يتناسب مع مؤهلاتك ومستواك العلمي					
09	يتم دراسة وتقييم فاعلية البرنامج التدريبية بصورة دورية					
10	تقيم فعالية البرامج التدريبية بالتركيز على أداء المورد البشري					
المحور الثاني: تقييم اداء الموارد البشرية						
1/- الجهد المبذول						
01	عند تقييم أداء موظفيك، تحكم عليهم بناء على نتائجهم الكمية وتأخذ بعين الاعتبار الجهود التي بذلوها					
02	يتوقف الأداء على قدرتك كعامل للإجابة عن السؤال (ماذا؟) أي ماذا ستؤدي؟ و جدير بالذكر هنا أن السؤال ماذا؟ يمثل جانب المعرفة في الأداء					

					يتوقف الأداء على قدرتك كعامل للإجابة عن السؤال (لماذا؟) اي لماذا ستؤدي هذا الجهد؟ و جدير بالذكر هنا أن السؤال لماذا؟ يمثل جانب المعرفة في الأداء	<b>03</b>
					يتوقف الأداء على قدرتك كعامل للإجابة عن السؤال (كيف؟) أي كيف ستؤدي هذا الجهد؟ و جدير بالذكر هنا أن السؤال الخاص بكيف؟ فهو يمثل جانب المهارة في الأداء	<b>04</b>
					يقاس الجهد بالنتائج من حصول الفرد على محفزات بالمقارنة مع الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها لأداء مهمته	<b>05</b>
<b>2/- القدرات و الخصائص الفردية</b>						
					قدراتك الشخصية التي تكتسبها أثناء مراحل عملك وكذا الخبرات السابقة تحدد درجة فعالية الجهد المبذول	<b>01</b>
					تتغير قدراتك العملية بين الفترة والاخرى مما تساهم في تحسين ادائك	<b>02</b>
					يسعى العاملون إلى امتلاك القدرات المعرفية من مصادر مختلفة	<b>03</b>
					تقييم القدرات المعرفية للعاملين في المؤسسة يتم وفق معايير أداء محددة	<b>04</b>
					يتمتع العاملون بقدرات تمكنهم من ابتكار أساليب جديدة في العمل	<b>05</b>
<b>3/- ادراك العامل لدوره الوظيفي</b>						
					لديك إدراك بما هو مطلوب منك والقيام به والنتائج المترتبة عن ذلك العمل	<b>01</b>
					أقوم بتأدية المهام والاعمال المكلف بما بكفاءة وفعالية	<b>02</b>
					الحرص على متابعة ما يحدث من تغيرات وتطورات في مجال العمل ومحاوله الامام بما وتوظيفها لخدمة العمل و المؤسسة	<b>03</b>
					ان بحثي المستمر عن كل ما هو جديد في مجال تخصصي الوظيفي ساعدني على الرفع من ادائي	<b>04</b>



## تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : .. بونيفيا .. بيجسي .. المولود(ة) بتاريخ: .. 1996 .. 12 .. 20 ..

ب: .. د. بن بوعزيز ..

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: .. 20033631 .. الصادرة بتاريخ: .. 2016 .. 04 .. عن:

المحامل ..

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير .. تخصص: إدارة الأعمال .. خلال السنة الجامعية: .. 2021 .. والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان\*\*

دور التسيير في تحسين أداء الموارد البشرية ..

دراسة حالة "تحليلات الجزائر" - يوم عادية ..

أصرح بشرفي أنني إتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: .. 2021 .. 06 .. 15 ..

التوقيع و البصمة

.....  
Bou



تصريح شرفي  
بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة) \* : ..... عبد الحفيظ إينجانف ..... المولد(ة) بتاريخ: 10 10 1997  
ب: عين المبلغ

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أو ر.س.) رقم: 20133351328 الصادرة بتاريخ: 09 04 2016 عن:  
المسجل

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة إستراتيجية خلال السنة  
الجامعية: 2015-2016 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان\*\*

دور التسيير في تحسين أداء الموارد البشرية  
دراسة حالة "التحليل الجراحي" بولاية

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر  
المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 15 06 2016

التوقيع و البصمة

.....

**ملخص الدراسة:**

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية لدى عينة من موظفين مؤسسة اتصالات الجزائر ببوسعادة، حيث تم قياس دور التدريب بالاعتماد على مؤشر التدريب، أما أداء الموارد البشرية فقد تم قياسه وفق المؤشرات التالية: (الجهد المبذول، القدرات و الخصائص الفردية، ادراك العامل لدوره الوظيفي) وقد تم الاعتماد على منهج الأسلوب الوصفي من خلال استمارة الكترونية تم توزيعها على عينة من موظفي المؤسسة، وتوصلت الدراسة لوجود أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على تحسين الاداء للموظفين بمؤسسة اتصالات الجزائر

الكلمات المفتاحية: التدريب، البرامج التدريبية، تحسين الاداء، تقييم الاداء

**Abstract:**

The goal of this study is to identify the role of training in improving human resources performance among a sample of Algeria Telecom employees in Bousaada, where the role of training was measured by relying on the training indicator, while the performance of human resources was measured according to the following indicators: (effort, capabilities and individual characteristics, the worker perception of his job role ).

The descriptive method was relied on through an electronic form that was distributed to a sample of the institution employees, and the study found a statistically significant effect of training to improve Performance for employees of Algeria Telecom

Keywords: training, training programs, performance improvement, performance evaluation.