جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز في المؤسسة
دراسة حالة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر
فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

خضرة دنيدني

آسيا الطاهري

تحت إشراف الأستاذة:

د.طهراوي حياة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.كشيدة حبية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.طهراوي حياة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018 –2019

جامعة يحيى فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع

دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز في المؤسسة
دراسة حالة بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر
فرع المدية

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

خضرة دنيدني

آسيا الطاهري

تحت إشراف الأستاذة:

د.طهراوي حياة

أعضاء لجنة المناقشة			
د.كشيدة حبية	أستاذ محاضر أ	جامعة المدية	رئيسا
د.طهراوي حياة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د.يحياوي فاطمة	أستاذ محاضر ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2018 –2019

شكر وعرفان

إن الحمد لله رب العالمين، أمدنا من العلم
والمعرفة والصحة والصبر
ما يكفينا لانجاز هذا العمل المتواضع، الذي نرجو أن
يتقبله منا ويجعله في ميزان حسناتنا.
نتقدم بالشكر والامتنان إلى الأستاذة المحترمة الدكتورة
"طهراوي حياة " على مجهوداتها و تقديمها لنا النصائح
والارشادات في كل كبيرة و صغيرة.
ونتقدم بالشكر إلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم
التجارية وعلوم التسيير بجامعة يحيى فارس بالمدية .
كما نتقدم بالشكر إلى كل عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر على
كل التسهيلات التي قدموها لنا .
دون أن ننسى كل من ساعدنا بشكل أو بأخر التمام
هذا العمل.

مستخلص الدراسة

يصنف موضوع التدريب ودوره في تحقيق التميز للمؤسسات الاقتصادية ولتجارية ضمن الأبحاث المهمة، التي تهتم بالبحث عن طرق التدريب الحديثة لتكون داعما ومعززا للتميز، بما يكفل تحقيق أهداف المؤسسة ككل، وبما يسمح بتحريك دوافع وسلوك العمال بهدف استخدام طاقاتهم الكامنة لديهم في تحسين مستوى أدائهم وتشجيعهم على الإبداع الناتج عن الاستثمار في العنصر البشري.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التدريب في تحقيق التميز وذلك من خلال تبيان مفهوم التدريب، أهميته، أهدافه، أنواعه، والتدريب كنظام متكامل؛ مفهوم التميز، خصائصه، أنواعه، مداخل تحقيقه، وإبراز العلاقة بينهما هذا فيما يخص الجانب النظري من الدراسة.

أما فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدت دراستنا على استبانه تضمن أسئلة متعلقة بمحوري الدراسة، تصب في فكرة فرضيات الدراسة وقد تم توزيعه على مستوى المديرية العلياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات واختبار الفرضيات على برنامج (spss).

وفي الأخير خلصنا من خلال الدراسة إلى أن العناصر (برامج التدريب، أدوار ومهام المدربون، تقييم المتدربين للعملية التدريبية) لها أهمية كبيرة غير أنها تنقصها الفعالية والمتابعة واهتمام المديرية بتطبيقها لتحقيق التميز، كما ثبت لدينا كنتيجة رئيسية لهذه الدراسة أهمية التنسيق بين جميع مكونات عملية التدريب.

فهرس المحتويات

المحتوى رقم الصفحة

مستخلص..... I

كلمة شكر.....II

فهرس المحتويات III

قائمة الأشكال..... VI

قائمة الجداول VII

مقدمة .....ب–ح

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التدريب

تمهيد..... 02

المبحث الأول: ماهية التدريب..... 03

المطلب الأول: نشأة و تطور التدريب..... 03

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للتدريب..... 06

المطلب الثالث: أهمية التدريب و مكوناته..... 08

المبحث الثاني: العملية التدريبية..... 09

المطلب الأول: مبادئ التدريب..... 09

المطلب الثاني: أنواع التدريب..... 10

المطلب الثالث: إجراءات و مستويات التدريب..... 12

المبحث الثالث: استراتجيات التدريب..... 13

المطلب الأول : دوافع التدريب و الحاجات إليه..... 14

المطلب الثاني : تخطيط البرامج التدريبية..... 16

المطلب الثالث: تنفيذ و تقييم البرامج التدريبية 18

خلاصة الفصل 21

الفصل الثاني: التميز و علاقته باستراتيجية التدريب في المنظمات

تمهيد..... 23

المبحث الأول: عموميات حول التميز..... 24
المطلب الأول: مفهوم التميز..... 24
المطلب الثاني: حتمية التميز..... 26
المطلب الثالث: مفهوم المنظمة المتميزة..... 27
المبحث الثاني: إدارة التميز..... 28
المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز..... 28
المطلب الثاني: متطلبات تحقيق إدارة التميز..... 30
المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز 32
المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب و التميز..... 39
المطلب الأول: المناخ التنظيمي كوسيط في علاقة التدريب بتحقيق التميز..... 39
المطلب الثاني: الحوافز كوسيط في علاقة التدريب بالتميز..... 40
المطلب الثالث : مهارات و أدوار المدرب لتحقيق التميز..... 42
خلاصة الفصل 45

الفصل الثالث : دراسة ميدانية لمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية

تمهيد..... 47
المبحث الأول: تقديم للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية بالمدية..... 48
المطلب الأول : التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية..... 48
المطلب الثاني : أهداف و نشاطات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية..... 49
المطلب الثالث: الفروع و الهياكل و الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة..... 49
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة 54
المطلب الأول:منهج الدراسة..... 54
المطلب الثاني : أداة الدراسة..... 55
المطلب الثالث : جودة أداة الدراسة..... 57
المطلب الرابع : اجراءات تطبيق الدراسة 60

المبحث الثالث : تفسير محاور الدراسة 62
المطلب الأول: عرض و تحليل البيانات الشخصية..... 62
المطلب الثاني: تحليل فقرات محور إستراتيجية التدريب..... 65
المطلب الثالث: تحليل فقرات محور التميز..... 74
المبحث الرابع: إختبار فروض الدراسة..... 78
المطلب الأول: اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة..... 78
المطلب الثاني : اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة.....83
خلاصة الفصل..... 84
الخاتمة..... 85
قائمة المراجع..... 91
الملاحق..... 96

رقم الشكل عنوان الشكل الصفحة

الشكل رقم (02-01): النموذج الأوروبي للتميز..... 32

الشكل رقم (02-02) : منطق دورة رادار..... 33

الشكل رقم (02-03) : عناصر نموذج بالدريج وعلاقتها التبادلية..... 34

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية.... 53

رقم الجدول	العنوان	رقم الصفحة
(01-03)	قياس التدريب و علاقته بالتميز حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال	55
(02_03)	الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة	56
(03-03)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد محور إستراتيجية التدريب مع الدرجة الكلية لكل بعد	58
(04-03)	معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التميز مع الدرجة الكلية للمحور	59
(05-03)	معاملات الارتباط بين درجات محوري الاستبانه مع الاستبانه ككل	59
(06-03)	معاملات ثبات الاستبانه	60
(07-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس	62
(08-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر	62
(09-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية	63
(10-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي	63
(11-03)	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	64
(12-03)	توزيع عينة الدراسة حسب تلقيهم دورات تدريبية	64
(13-03)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد برامج التدريب	66
(14-03)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد أدوار ومهام المدربون	69/68
(15-03)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد تقييم المتدربين للعملية التدريبية	72/71
(16-03)	نتيجة اختبار الإشارة لفقرات محور التميز	75/74
(17-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الجنس	79
(18-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير العمر	80

(19-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير المستوى التعليمي	80
(20-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الخبرة المهنية	81
(21-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الثاني طبقا لمتغير الجنس	82
(22-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الثاني طبقا لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية	82
(23-03)	نتائج اختبار مان وتيني حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إستراتيجية التدريب و التميز	83

مقدمة

يمثل العنصر البشري أحد أهم موارد المنظمات، حيث أنه يعتبر ركيزة أساسية لتحقيقها النجاح وتنفيذ أهدافها، ومن هنا تعمل إدارة المنظمات على توجيه الأفراد العاملين بها وبتنمية قدراتهم من خلال ربط أهدافهم بأهداف المنظمة، والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي من شأنه تدعيم المشاركة والاحترام المتبادل والشعور بالمسؤولية والانتماء وبث روح التعاون والولاء في العمل؛ فقد أصبحت الحاجة للتغيير في أساليب العمل الإداري أكثر إلحاحا وخاصة مع بداية الألفية الجديدة، كما أن للتطور المتسارع في التكنولوجيا أثره البارز في التأكيد المتزايد على تحقيق الجودة والمرونة على المنظمات العالمية منها والمحلية.

وفي عصر العولمة والانفتاح الذي يميز عالم اليوم وما يترتب على ذلك من حتمية التحول من البناء الإداري الهرمي التقليدي إلى البناء الأكثر انفتاحا ومرونة، فقد أصبح تدريب العاملين موضع الاهتمام والنقاش الواسع من قبل مختلف الباحثين، وذلك لترسيخ روح المسؤولية والاعتزاز بقوة العمل، لكي تكون المنظمات مواكبة وملائمة للظروف الراهنة، وأكثر قابلية للنمو والازدهار وتحقيقا للكفاءة والفاعلية، ومستجيبة للمتغيرات العالمية.

نظرا لازدياد حدة المنافسة في السوق العالمية ولأن البقاء كان دوما للأصلح والأقدر على استغلال الموارد المتاحة وتحقيق التميز وخلق مزايا تنافسية، وحيث أنه مع الانفتاح العالمي وفي ظل نظام العولمة باتت الموارد المالية والمادية وحتى التكنولوجية متاحة للجميع، ولم يعد بإمكان احد احتكارها فلم يعد ذلك الميدان الخصب للتميز والمنافسة، لذلك ركزت المنظمات على الاستثمار في احد أهم مواردها وهي الموارد البشرية لتحقيق التميز لها. ويمكن استثمار هذه الموارد من خلال التدريب الذي يساعد على التكيف مع التغيرات.

إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق تبرز إشكالية الدراسة من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

فيما يتمثل دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز للمنظمة ؟ وما واقع ذلك في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية ؟

التساؤلات الفرعية:

لإدراك حيثيات إشكالية الدراسة والإلمام بالموضوع أكثر نقوم بطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- ما هو مستوى التدريب في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية ؟
- هل تتمتع المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية بالتميز؟

- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية ؟
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التميز في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية.

فرضيات الدراسة:

- ❖ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة إستراتيجية التدريب بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية يفوق درجة الحياد؛
- ❖ مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق التميز بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية يفوق درجة الحياد؛
- ❖ توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية؛
- ❖ هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التميز في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية.

أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراسة موضوع دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز بالمنظمات إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية:

- ❖ معرفة مدى تطبيق التدريب في المنظمة محل الدراسة والتعرف على مستوى التميز فيها؛
- ❖ تحديد مدى فعالية التدريب في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر؛
- ❖ التعرف على مساهمة وتأثير التدريب في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر في تحقيق أهداف هذه الأخيرة وتحقيق التميز لها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية موضوع هذه الدراسة في لفت الانتباه إلى أهمية التدريب في تحسين أداء العمال وفي تحقيق التميز للمؤسسة، وبالتالي امتلاك رأس مال بشري ليكون دافعا قويا ومساهما كبيرا في تحقيق المنظمة لأهدافها، ويحقق لها مكانة في المحيط الاقتصادي الذي تعيش فيه.

مبررات اختيار موضوع الدراسة:

تعود أسباب اختيارنا لهذا الموضوع لتخصصنا من جهة، ولما له من أهمية بالغة في مجال الأعمال من جهة ثانية، حيث رأينا أن للتدريب أهمية بالغة في إدارة الموارد البشرية على غرار عناصر التنمية الأخرى،

فيمكن أن يكون الفرد متعلما ومتكونا ولديه معرفة كافية، إلا أنه قد لا يكون كفؤا في عمله، لذلك ينقصه التدريب لرفع قدراته، فالتعليم يكسبه كمية معرفية أما التدريب فيعلمه خطوات العمل التطبيقي.

حدود الدراسة:

نتناول من خلال هذه الدراسة دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية من وجهة نظر عينة من عمالها؛

- **الحدود المكانية:** نطبق الدراسة في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية؛
- **الحدود الزمانية:** يتم إجراء هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2018- 2019.

منهج وأدوات الدراسة:

قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين الدراسة وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي.

أما فيما يتعلق بأدوات الدراسات ومصادر البيانات فتمثلت في الآتي:

- الدراسة النظرية(البحث المكتبي): الهدف منها الوقوف على ما تناولته المراجع والمصادر العربية والأجنبية منها سواء كانت قديمة أو جديدة، وكذا مختلف المجلات والمقالات والدراسات السابقة؛
- الدراسة الميدانية: لمعرفة آراء عينة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية سنستخدم الاستبانه لاختبار فرضيات الدراسة.

صعوبات الدراسة:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع وخصوصياته التطبيقية فقد واجهتنا مجموعة من الصعوبات أهمها:

- ضيق الوقت والذي يرجع إلى التأخر في الإعلان عن المواضيع المقترحة لهذه السنة؛
- قلة المراجع الخاصة بموضوع التميز؛
- صعوبة حصر المعلومات المتعلقة بموضوع التدريب لكثرتها؛
- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة محل الدراسة نظرا لاختلاف المصطلحات الأكاديمية، والمتعارف عليها فعليا بالمؤسسة.

الدراسات لسابقة:

أولا: الدراسات التي تناولت التدريب

1_دراسة (لينا مسلم وميساء مسعود) بعنوان: " دور التدريب للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية " في قطاع البنوك في مدينة نابلس، هدفت الدراسة إلى التعرف على مساهمة تأثير التدريب في منظمات الأعمال بما يخدم هذه المنظمات في تحقيق أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها مع تحديد مدى فعالية التدريب في المنظمات، بالإضافة إلى التعرف على مدى التزام العاملين بتطبيق البرامج التدريبية في منظمات الأعمال؛ حيث أظهرت نتائج الدراسة على وجود علاقة قوية وتأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لدور التدريب خارج العمل في تحقيق مستوى أعلى من الميزة التنافسية.

2_دراسة (شارف مريم سيرين) بعنوان: " أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية " دراسة ميدانية لعينة من اللبنوك التجارية في ولاية ورقلة، هدفت الدراسة إلى محاولة تأكيد الدور الفعال الذي يقوم به المورد البشري كأحد عوامل التفوق التنافسي ونجاعته أمام المنافسين في مجال البنوك التجارية، وتوضيح طبيعة العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والمزايا التنافسية في البنوك التجارية، ومدى مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية؛

توصلت هذه الدراسة إلى أن البنوك التجارية لا تعير أهمية بالغة لاستقطاب وتعيين الموظفين، إضافة لذلك لا تعطي أهمية كبيرة للموظفين وإشراكهم في دورات تدريبية ؛ أما فيما يخص نتائج اختبار فرضيات الدراسة فقد وجد أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة الموارد البشرية والميزة التنافسية.

3_دراسة (حريق خديجة) بعنوان:" إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية " دراسة حالة للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع الغرب– سعيدة –، هدفت الدراسة إلى لفت الانتباه إلى أهمية التدريب في تحسين جودة الموارد البشرية؛ توصلت الدراسة إلى أن مسؤولية التدريب لا تعني فقط المدير وإنما أيضا العامل المتدرب نفسه، وعلى المنظمة اختيار الأشخاص القابلين للتدريب من أجل ضمان نتائج إيجابية.

ثانيا: الدراسات التي تناولت التميز

1–دراسة (أسماء التسور): بعنوان " أثر خصائص المنظمة في تحقيق التميز المؤسسي"، دراسة تطبيقية في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، هدفت الباحثة في دراستها إلى الكشف عن أثر خصائص المنظمة المتعلمة (التعليم المستمر، الحوار، فرق العمل، التمكين، الاتصال والتواصل) في تحقيق التميز المؤسسي (الموارد

البشرية، العمليات، المعرفة والتميز المالي) في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي؛ وقد توصلت الباحثة إلى أن مستوى امتلاك خصائص المنظمة المتعلمة ومستوى تطبيقها.

من خلال العرض السابق للدراسات السابقة التي تناولت موضوعي التدريب والتميز، نجد أن هذه الدراسات تطرقت لجوانب مختلفة، فإذا كانت الدراسة الحالية تصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول الموضوعين كل على حده وربطه بمواضيع أخرى، فإننا نجد اختلافا شاسعا مع دراستنا من حيث تناولها علاقة الموضوعين مع بعضهما البعض هذا من جهة، ومحاولة رصد ذلك واقعيا في قطاع الخدمات وبالتحديد مجالات الاتصالات وما يتميز به من خصوصية.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بمختلف جوانب البحث نقسمه إلى ثلاثة فصول، فصلين نظريين والثالث تطبيقي تسبقهم مقدمة وتليهم الخاتمة.

فيما يخص **الفصل الأول**، نعنونه بـ: الإطار النظري لإستراتيجية التدريب، ونتناول فيه ماهية التدريب (نشأته، المفهوم والأهمية)، وسنتحدث عن مبادئه، أنواعه، إجراءات ومستويات التدريب، بالإضافة إلى دوافع التدريب والحاجات إليه وتخطيط البرامج التدريبية وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية .

أما **الفصل الثاني**، نعنونه بالتميز وعلاقته بإستراتيجية التدريب في المنظمات، ونتطرق فيه إلى مفهوم التميز، حتميته ومفهوم المنظمة متميزة، كما نتطرق إلى إدارة التميز ومفهوم إدارة التميز ومتطلبات تحقيق إدارة التميز ونماذجها، وكذلك العلاقة بين التدريب والتميز

بالنسبة **للفصل الثالث**، نعنونه بـ: دراسة استطلاعية لدور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية، نقسمه إلى أربع مباحث، بحيث نتناول فيه تقديم للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية، ثم نستعرض الإطار المنهجي للدراسة، بعدها نتناول تفسير محاور الدراسة، وأخير نقوم باختبار فروض الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي لإستراتيجية التدريب

تمهيد:

يعد الاهتمام بالقوى العاملة ورعايتها ظاهرة تشغل بال القائمين على المنظمات والمسؤولين في الدول المتقدمة والدول النامية على حد سواء، خصوصا في ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة، والتغيرات الاقتصادية الكبرى، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون أن الموارد البشرية تمثل عنصرا هاما من عناصر الإنتاج، ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل دون توفر الخبرات والمهارات البشرية اللازمة.

ولاكتساب المزيد من القدرات والخبرات والمهارات التي تؤدي إلى تحسين السلوك والأداء في كافة الأنشطة، لابد أن تكون لها صلة وثيقة بالتدريب المستمر.

فالتدريب يعتبر من المواضيع الهامة التي تناولها الباحثين بالدراسة، وهذا في جميع الميادين العلمية نظرا للأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع باعتباره أساس نجاح المنظمات؛ نتناول في هذا الفصل:

المبحث الأول: ماهية التدريب.

المبحث الثاني: العملية التدريبية.

المبحث الثالث: إستراتجية التدريب.

المبحث الأول: ماهية التدريب

حظي –ومازال– موضوع التدريب باهتمام كبير في أوساط الاقتصاديين بين الباحثين لما له من تأثير كبير في تحقيق أهداف المنظمة، وبما أن المورد البشري هو المعني الرئيسي بالعملية التدريبية تلجأ المنظمة لتدريبه على الأساليب الجديدة والمتطورة في العمل والتي من خلالها تحقق المنظمة أهدافها.

المطلب الأول: نشأة وتطور التدريب

ظاهرة التدريب موجودة عبر التاريخ فهي ثمرة عمل طويل ومستمر خلال الأجيال، ويشهد على قدم هذه الظاهرة ما وصلنا من معلومات عن الحضارات القديمة عن طريق الآثار القديمة والحفريات التي كشفت عن طرق معيشة الإنسان ومراكز التعليم والتدريب.

أولا: التدريب في الحضارات القديمة

إن التدريب ليس حديثا بل هو قديم قدم المجتمعات المنظمة، وهو دليل قائم على الدور الذي يقوم به التعليم والتدريب في تقدم الحضارة والمدينة. فأصحاب الحرف والفلاحين في الحضارة القديمة لم يكونوا متعلمين أي لم يجيدوا القراءة والكتابة، وبهذا فإن التدريب في الحضارات القديمة يقصد به التعلم فقط، حيث يتلقى الصبي تدريبا من خلال التعليمات المباشرة والمشاهدة والتمرين تحت إشراف صانع أو معلم ماهر دون أن يسبق هذه العملية عملية لتأهيل في العلوم والمعرفة كما هو الحال في عصرنا الحالي، ونتيجة لعملية التدريب هذه ظهر نظام الحرف في الحضارات القديمة، حيث تنقل المعرفة والمهارة من الأشخاص ذوو الخبرة إلى الأشخاص المبتدئين، وبقي نظام الحرف (نظام التدريب) حتى عام 2100 ق.م، عندما شملت شريعة حمو رابي قواعد وإجراءات وضوابط لنظام الحرفيين، ولم يقتصر نقل المعرفة والمهارة على الحرفيين فقط بل تعدتهم إلى العديد من المهن كالطب والمحاماة والتعليم[1].

ثانيا: التدريب في عصر الإسلام

لقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لتدريب العاملين بهدف تنمية قدراتهم على العمل العام الموكل إليهم، حيث كان الرسول صلى الله عليه وسلم يقوم بتدريب القائمين على مصالح المسلمين، ويزودهم بالنصائح والإرشادات، وكان يستشير أصحابه عندما يريد اختيار رجل منهم لتحمل مسؤولية كبرى، وكان صلى الله عليه وسلم حين ينصب واليا يبين له سلطاته وما يفرض عليه من واجبات.

1– نعمة عباس خضير، **قياس السمات القيادية للمدراء دراسة اختيارية في منظمات صناعية**، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، العدد 16، 1994، ص65 .

وكان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يحرص على أن يجتمع بعملائه وبالمسلمين كافة موسم الحج، وكانت هذه المؤتمرات السنوية من أهم وسائل التدريب، يتبادل فيها الأمراء والرعية الآراء في كل ما يقابلهم من معضلات إدارية في مناطقهم، وكان عمر رضي الله عنه يرسل بتوجيهاته في كتب مفصلة للولاة والعمال يعضهم فيها ويذكرهم بواجباتهم وبالعدل والرفق بالرعية[1].

ثالثا: التدريب في عصر النهضة الصناعية

حيث أن الفترة من عام 1700م وعام 1785م شهدت أضواء على النهضة الصناعية الانجليزية التي انبثق خلالها جيل جديد من المديرين بمفاهيم وأساليب جديدة، وخلال هذه الفترة القصيرة من الزمن تحولت انجلترا جذريا من أمة زراعية ريفية إلى ورشة صناعية للعالم بأسره، فقد كانت أول عملية انتقال ناجحة من مجتمع ريفي زراعي إلى مجتمع تجاري صناعي[2] .

وقد مر هذا التحول بعدة مراحل:

- ✓ **المرحلة الأولى**: تمثلت بنظام الإنتاج المنزلي، والذي يقوم على وجود مزرعة ملحقة بالبيت، وكان التدريب في ظل هذا النظام يتم عن طريق نقل المعرفة من أفراد الأسرة ذوو الخبرة إلى الأفراد المبتدئين بالتمرين والتعليم حتى يتقنوا العمل؛
- ✓ **المرحلة الثانية**: فقد عرفت بمرحل حرف الخامات، حيث يقوم المتعهدون بالتعاقد على إنتاج أسر بأكملها؛
- ✓ **المرحلة الثالثة**: تعد هذه المرحلة المهمة لنظام المصنع (النهضة الصناعية)، حيث تم إدخال نظام الآلات التي زادت من الكفاءة الإنتاجية، لكنها تطلب في نفس الوقت تكاليف كبيرة لتدريب العاملين بشكل أكبر واهتمام أكبر بالمطالب الإنسانية المتعلقة بالعاملين.

وفي أواخر القرن التاسع عشر الميلادي اقتضى الأمر أن يستعين أصحاب العمل بفئات جديدة من الموظفين، هم موظفي التوظيف وموظفي العلاقات الصناعية ومفتشي المصانع لتنحصر مهامهم في المحافظة على الأنظمة، وإرشادات الصحة والسلامة وأنظمة العمل والقرارات الإدارية، والاهتمام بسجلات العاملين في المنظمة، وبعض الخدمات الترفيهية والاجتماعية واقتراح تحسين ظروف العمل وتعليم وتدريب صغار العاملين وأسرهم.

[1] – داني مركس وجون هرمز، **القيادة وقت الأزمات**، مصر: دار الأفكار الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 1999، ص 120.

[2] – هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)**، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003، ص ص 16-17 .

وبذلك كانت نواة أعمال شؤون الموظفين وبرامج الموظفين وبرامج التدريب في العلاقات الإنسانية في الثلاثينات كميادين لها أهميتها، ويرجع الفضل إلى حركة الإدارة العلمية في أوائل القرن العشرين التي أيقظت رجال الأعمال ولفتت أنظارهم إلى أهمية العنصر البشري في الإنتاج[1].

وأما في فترتي الحرب العالمية الأولى (1914-1918) والحرب العالمية الثانية (1939-1945)، فكان لها تأثير واضح في تطوير وسائل اختيار وتدريب وتوفير المناخ الملائم لزيادة الإنتاج ودراسة معوقات الأداء، سواء بالنسبة لظروف العمل أو الإجراءات التي ينبغي أن تقلل من جهة العاملين ورفع معدلات الإنتاج، فخلال الحرب العالمية الثانية والفترة التي أعقبتها مباشرة أخذت المشروعات تعد برامجا تدريبية لتدريب صغار الإداريين وخريجي الجامعات الجدد، بهدف ملء الوظائف الشاغرة، ومن أشهر البرامج التدريبية كانت في مجال الصناعة وتدريب المهندسين والعاملين والإداريين خلال الحرب[2].

وبشكل عام تطور التدريب في القطاع العام في مختلف الدول كالهند، بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية وفرنسا، حيث أنه في العشر سنوات التي تلت الحرب العالمية الثانية قامت أكثر من اثنتي عشر دولة في العالم بإقرار برامج تدريبية لموظفيها[3].

أما على الصعيد العربي أنشئت المنظمة العربية للعلوم الإدارية عام 1969م تحقيقا لأغراض ميثاق الجامعة العربية، والتي من بينها التعاون في سبيل تقدم العلوم الإدارية والعمل على تحسين الجهاز الإداري في الدول العربية.

رابعا: اتجاهات التدريب الحديثة

يعد مفهوم التدريب في هذه الاتجاهات التدريبية الحديثة عبارة عن برنامج تدريبي ينشأ بين مشاركين ومدرب، حيث يقوم فيها المدرب بتبادل الخبرات مع المشاركين (التعاون والمشاركة بين المدرب والمتدربين المشاركين)، ويكون المشارك في هذا الاتجاه مرسل ومستقبل للخبرات والمعلومات، وتتم هذه العملية بصورة غير رسمية وتكون المهمات أكثر جماعية عن طريق توظيف واسع لمساعدات التدريب باختلاف أنواعها ويقوم المدرب باستخدام طرائق تدريبية واسعة التنوع، ويكون المنحنى التدريبي مركزا على النظرية والتطبيق، أما الإستراتيجية العامة في الاتجاهات الحديثة تركز على مهارات تغيير اتجاهات المشاركين ومن الممكن تعديل أو تغيير أو إضافة بعض

[1]- علي السلمي، **اتخاذ القرارات الإدارية**، مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1970، ص 112.

[2]- هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص17 ص 18 .

[3]- محمد صدام، **المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات**، مصر: المنظمة الدينية للعلوم الإدارية، 1985، ص 114 .

الأهداف إلى الأهداف الأساسية للتدريب، ويتم تقييم نتائج التدريب عن طريق طرق متعددة حيث ترتكز فلسفة التدريب على تحسين الأداء والمهارات وتغيير الاتجاهات[1].

المطلب الثاني: المفاهيم الأساسية للتدريب:

تعد وظيفة التدريب في المنظمات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل، على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط مباشرة بالفرد كونه المشارك في عملية الإنتاج من جهة وكونه المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى[2].

أولا: مفهوم التدريب

مازال هناك الكثير من الاختلافات حول مفهوم التدريب ومقدار مساهمته في نمو المنظمة وتطويرها وأدائها، وعلى الرغم من اختلاف وجهات النظر إلا أن هذه التعاريف تتفق في النهاية على أن التدريب يشير إلى التغيير والتحسين والتدوير وفيما يلي نعرض بعض هذه التعاريف:

التدريب بمعنى Training: ويقصد به تحضير الفرد لأداء معين بواسطة الشرح النظري والتطبيق العلمي، وذلك بهدف تطوير الفرد معرفيا ومهارتيا وسلوكيا، بمعنى زيادة مستوى الاستعدادات والقدرات الفردية.

التدريب بمعنى Formation (تكوين): والتدريب بهذا المعنى أرقى بكثير من معنى Training وذلك لأن التدريب في هذه الحالة يكون أداة تغيير أي يكون قادر على التغيير[3].

وعرف التدريب: بأنه تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية[4].

كما عرف بأنه: عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته والأداء وزيادة

[1]–هاشم محمد رضا، مرجع سبق ذكره، ص 21.

2– حريق خديجة، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، الجزائر، تلمسان،2010-2011، ص 21 .

[3]– حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 03.

[4]– هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 21.

إنتاجيته بحيث تتحقق في الشروط المطلوبة لاتفاق العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق[1].

ومما ورد أعلاه نستنتج أن التدريب هو الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمات بخبرات ومعارف معينة، وتحسين وتطوير وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية، وبالتالي رفع مستوى الإنتاج وتحقيق أهداف كل من الموظف والمنظمة.

ثانيا: بعض المضامين لعملية التدريب

يتناغم التدريب مع بعض المفاهيم والمصطلحات المعرفية نذكر منها:

1_التعلم: وهي عملية تغيير دائم نسبيا في السلوك، يحدث نتيجة للإدراك أو التعليم أو التدريب والخبرة؛

2_التعليم: ذلك الجهد المنظم والمخطط له بكل دقة وعناية لمساعدة المستفيدين والمستهدفين (معلمين/ متدربين)، على اكتساب الكفاءات المعرفية والأدبية والقيمية التي يحتاجها كل منهم في النماء والتكيف وأداء الأدوار والمهام المناط به بنجاح وفاعلية؛

3_المعلومات: مجموعة من الأخبار والفعاليات أو الأحداث التي تتعلق بموضوع معين يمكن أن تؤدي إلى تكوين صور عنه تؤثر في النتائج التي ستحصل فيما بعد نتيجة التعليم؛

4_المعارف: مجموعة من الحقائق والاكتشافات التي يمكن التوصل إليها نتيجة التعليم/التدريب، وتؤدي إلى حصول فكرة معينة تتعزز وتترسخ بالممارسة والتمرين؛

5_المهارات: القدرة على تنفيذ كل ما ينتجه التدريب والممارسة المستمرة وتراكم الخبرة الناتجة عن التعليم المستمر؛

6_الاتجاهات: هي عملية تهدف إلى إحداث تغييرات في التصرفات السلوكية للمتدرب لمواجهة احتياجات حالية ومستقبلية يتطلبها المتدرب، والمهام التي يؤديها في المنظمة[2]؛

7_التغذية العكسية: أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعة وبيان الانحرافات لمعالجتها وتصحيح الخطأ وهي الإجابة على السؤال: هل تم التعلم/ التدريب كما خطط له[3].

---

[1]-محمد جمال المرعي، **التدريب والتنمية**، مصر: عالم الكتب، بدون طبعة، 1993، ص 36.

[2]-محمد مساعد، **تخطيط الاحتياجات التدريبية**، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1995، ص 116.

[3]- المرجع نفسه، ص 116.

المطلب الثالث: أهمية ومكونات التدريب

إن عملية التدريب لا يمكن أن تخلق الإنسان الواعي المتفتح، ولكنها فرصة ذهبية تتيح للأفراد الانتقال من مستواهم الحالي إلى مستوى أفضل بشرط أن تتوفر لدى المتدرب عناصر القدرة والرغبة في التعلم.

أولا: أهمية التدريب

تتضح أهمية التدريب في المزايا العديدة المحصل عليها من ورائه ويمكن تلخيصها فيما يلي[1]:

1_العمل على تعديل سلوك الأفراد والجماعات والاتجاهات أيضا؛

2_تصحيح الرؤيا أو التأكيد عليها أو توضيحها؛

3_توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة؛

4_التعرف على نواحي القوة والضعف لدى المنظمة؛

5_إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين؛

6_إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات؛

7_رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية؛

8_التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل؛

9_تظهر أهمية التدريب في القيادات الإدارية عن طريق مساهمة التدريب المخطط وجهود المنظمة نحو تنمية القيادات الإدارية، وذلك بتعميق قدرة المديرين على الإدارة وفعالية تحقيق الأهداف ورسم الاستراتيجيات وتحليل المشكلات؛

10_تخفيض حوادث العمل ويعني هذا أن التدريب الجيد على الأسلوب المأمون لأداء العمل وعلى كيفية أدائه، يؤدي بلا شك إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث؛

11_تزويد الفرد العامل القديم أو الحديث بالكفاءة المطلوبة؛

12_مواكبة التطورات في حقل العمل والتعرف على المهارات والمعارف الجديدة.

ثانيا: مكونات التدريب

تنطوي العملية التدريبية على مكونات متعددة، تستهدف في مجملها سلوك الفرد الأدائي المطلوب، ويمكن بلورة هذه المكونات فيما يلي:

[1]-ابتسام منان، **أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين**، مذكرة ماستر في تنظيم سياسي وإداري، الجزائر، جامعة قالمة، 2014، ص 17.

1_المكون المعرفي: يوفر هذا المكون الأسس، النظريات، القواعد والقوانين المرتبطة بموضوع التدريب مستهدفا إيقاظ وبعث القديم منها، وإيراد كل جديد من المعارف في المجال التجريبي؛

2_المكون المهاري: اكتساب وتنمية وتطوير الكيفية الأدائية للقدرات المتاحة إلى إنشاء الكفاءة الفردية والتنظيمية؛

3_المكون الاتجاهي: توفير الخبرات المباشرة التي تعمل على امتصاص الآراء والأفكار والمعتقدات أو تعديلها، أو تغييرها بما يحقق أهداف السلوكية التي سعت إليها العملية التدريبية[1].

المبحث الثاني: العملية التدريبية

تتضمن العملية التدريبية مجموعة من الأنشطة التي تتطلب إدارة عقلانية لتتكامل وتتفاعل فيما بينها، وتعمل باتجاه واحد نحو تحقيق أهداف التدريب وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

المطلب الأول: مبادئ التدريب

هناك خمس مبادئ إذا ما التزمت بها، فإنها سوف تضمن الأثر الايجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهي:

أولا: التدريب نظام متكامل

بحيث يعتبر التدريب كيانا متكاملا يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة، تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف، تكون مصلحتها النهائية رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة التي تقوم بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به، وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي.

ثانيا: التدريب نشاط مستمر

حيث يعتبر التدريب نشاطا رئيسيا مستمرا من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة، ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

ثالثا: التدريب نشاط متجدد

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصر التي تتميز بالحركة وتتمثل في:

- المتدربون وهم عرضة للتغير في عاداتهم وسلوكياتهم ومستوى مهاراتهم؛
- الوظائف التي يشغلها المتدرب وعرضة للتغير كنتيجة للتغير في نظم وسياسات وأهداف المنظمة؛
- المدربون يتغيرون كلما تغيرت الأوضاع الإدارية بالمنظمة.

[1]–حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 08.

رابعا: التدريب عملية إدارية

حيث يتوافر في التدريب مقومات العمل الكفء وتتمثل في:

- ❖ وضوح الأهداف والسياسات؛
- ❖ توافر الموارد المادية والبشرية؛
- ❖ توافر الخبرات التخصصية في مجالات تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمساعدات التدريبية، ومتابعة وتقييم فعالية التدريب[1].

خامسا: تدرج التدريب

ويقصد به أنه يتناسب مع ما يقوم به الأفراد من أنشطة ووظائف ومع قدرتهم على التعلم والتطبيق، فمثلا: ليس من المجدي إقامة دورة تدريبية في الإدارة الإستراتيجية لبعض العاملين في الإدارة التنفيذية، الذين لم يمارسوا بعد مسؤوليات التخطيط ولا يتوقع أن يمارسها في المستقبل القريب[2].

المطلب الثاني: أنواع التدريب

يتخذ التدريب صورا وأنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب والهدف حسب المواقف التدريبية ويمكن أن نصنف أنواع التدريب حسب قاعدة التصنيفات التالية:

أولا: **التدريب من حيث الأهداف**

ويمكن تصنيفه إلى:

1_التدريب على المهارات: وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الفرد عن طريق المهارات المعرفية والعملية المستخدمة في ميدان عمله وتطويرها بصورة مستمرة؛

2_تكوين الاتجاهات: عن طريق تنمية الاتجاهات السليمة للفرد نحو تقديره لقيمة عمله والآثار الاجتماعية المتصلة به والمترتبة عليه؛

3_التدريب للترقية: وهذا عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهارات لتي يتطلبها العمل الجديد باكتساب المعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة[3].

---

[1]–فارس سليمان وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، الأفراد**، سوريا: منشورات الجامعة، بدون طبعة، 2003، ص 185.

[2]–المرجع السابق، ص 185.

[3]–حسن أحمد الطعاني، **التدريب "مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقديمها "**، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002، ص 19.

ثانيا: التدريب حسب المكان الذي يتم فيه

ويمكن تصنيفه إلى:

1_التدريب الداخلي (داخل موقع العمل): يتم وفق خطط الإدارة وتحت رقابتها، إذ تشرف الإدارة عل تنفيذ البرامج في موقع العمل، ويتميز هذا النوع بأن المتدرب يكتسب الخبرة مباشرة، فالمنظمة تقوم بتوظيف إمكاناتها لتحقيق الأهداف ودون نفقات إضافية، أو استئجار للقاعات والمدربين، ويتم استخدام الأساليب التقنية، أسلوب التعليمات، المساعدة الإشرافية وتبادل الأعمال والتدوير؛

2_التدريب الخارجي: ويتم في أماكن مخصصة للتدريب، وتكون خارج المنظمة ويتميز بكونه يتيح آفاق أكبر لتبادل الخبرات واكتساب المهارات، حيث يلتقي المتدربون من مدارس متعددة وبوجهات نظر مختلفة وخلفيات مختلفة، إضافة لتوفيرها على إمكانيات ووسائل وتجهيزات لا تتوفر داخل المنظمة[1].

ثالثا: التدريب من حيث التوقيت

ويمكن تصنيفه إلى:

1_التدريب قبل الخدمة: وهذا لإعداد الفرد علميا وسلوكيا على نحو سليم وتأهيلهم للقيام بالأعمال التي سوف توكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم ويطلق عليه: التدريب الإعدادي، التوجيهي والتعريفي، ويرمي هذا النوع من التدريب إلى: تزويد المتدرب بالمفاهيم الأساسية في مجال تخصصه، والمهارات المتصلة بمجال عمله وتنمية الاتجاهات الايجابية نحو وظيفته فهو يعمل على تعلم المتدرب على استخدام المعلومات التي تلقاها أثناء تعلمه، فيما استند له من عمل عند تعيينه.

2_التدريب أثناء الخدمة: وهو الذي يقدم للعاملين الموجودين بالفعل في الخدمة لتزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في عملهم، وصولا لرفع مستوى الكفاءة لديهم، ويعد أمرا ضروريا لجميع الفئات في المنظمة لعدة أسباب منها: تجدد الوظائف ومتطلباتها، واستخدام التقنيات الحديثة، ويأخذ أشكال عدة منها: التدريب الفردي والجماعي داخل المنظمة وخارجها، والتدريب لرفع الكفاءات وتغير الاتجاهات[2].

وانطلاقا من هذا العرض نجد أن لكل نوع ميزاته، سلبياته وايجابياته، وإلا أنه يظل مطلبا ضروريا لمواكبة العصر وزيادة الإنتاج، ورفع الأداء وحل المشكلات، ولابد من[3]:

---

[1]-الخرشومي محمد مصطفى، مرسي نبيل محمد، **إدارة الأعمال " المبادئ، المهارات والوظائف "**، السعودية: مكتبة الشقري، الطبعة الثانية، 1999، ص 52.

[2]- الجوهري عبد الهادي، **علم اجتماع الإدارة " مفاهيم وقضايا "**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، 1998، ص 25.

[3]-حسن أحمد الطعاني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

- ❖ تنمية التعاون بين أجهزة التدريب بالخبرات الفنية والمعدات وأجهزة التدريب وإعطائها صلاحيات التطوير والابتكار؛
- ❖ إيجاد حوافز مادية ومعنوية للمعنيين بالعملية التدريبية؛
- ❖ العمل على تضافر الجهود بين إدارة التدريب والأجهزة والبرامج التدريبية، والإشراف على إعداد الخطط التدريبية وفق خطة تطوير من 01 سنة إلى 03 سنوات؛
- ❖ التعاون والتنسيق بين المنظمة وأجهزة التدريب والمراكز المتطورة في مجال التدريب.

المطلب الثالث: إجراءات ومستويات التدريب

نظرا للأهمية الكبيرة لعملية التدريب بالنسبة للمنظمة تعد هذه الأخيرة مجموعة من الإجراءات الضرورية من أجل تطبيقها في الواقع وهذه الإجراءات تتم على مستوى عدة مستويات سنستعرضها من خلال هذا المطلب.

أولا: إجراءات التدريب

يتطلب البرنامج الجيد للتدريب إتباع مجموعة من الإجراءات وهي:

1_إعداد المدرب وتأهيله: يجب على المدرب أن يلم بمختلف الجوانب المتصلة بالعمل الذي يدرب الأفراد عليه، بمعنى أن يكون مؤهلا لذلك، وقادرا على تحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه، ويمكنه تعليم وتدريب الأفراد على جزء معين وبيان علاقة ذلك بالأجزاء الأخرى والعمل ككل[1]؛

2_إعداد وتهيئة المتدرب: يتطلب هذا الإعداد الجيد لمكان التدريب، مع تركيز المدرب على أهمية العمل وعلاقته بتدفق العمليات، وأهمية السرعة والفعالية في التعليم، وهذا يعني إعداد وتهيئة ذهن المتدرب حتى يستوعب المعلومات والتعليمات خلال فترة التدريب؛

3_استعراض العمل وأسلوب أدائه: توجد عدة طرق لعرض وتبيان كيفية التشغيل للعملية بواسطة الشرح، وأيضا بيان وتوضيح مختلف النقاط، إن البيان العلمي أفضل وسيلة للتدريب ومن المناسب مراعاة التتابع المنطقي للنقاط التالية:

- ✓ شرح وتفسير التتابع المنطقي للعمل ككل؛
- ✓ الدخول في الإجراءات أو المراحل الخاصة بالعمل ببطء وخطوة بخطوة؛
- ✓ إعطاء فرصة للمتدرب لتوضيح كل الخطوات والتعليمات الخاصة بكل منها؛

[1]–سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 195.

✓ إعطاء فرصة للمتدرب لشرح العمل ككل وأسلوب أدائه.

4_إعطاء فرصة للمتدرب للممارسة الفعلية للأداء: بعد المراحل السابقة فإن الأمر يقتضي قيام المتدرب بدء التطبيق العلمي.

5_المتابعة: يجب مراجعة الفرد من وقت لآخر للتحقق من أنه يمارس العمل بطريقة سلمية، ونشير هنا إلى أنه ينبغي على إدارة الأفراد أن تكون على علم بأداء الفرد قبل وبعد التدريب، والمدخل إلى ذلك هو قياس إنتاجية الفرد المتدرب الكمية والنوعية قبل التحاقه بالتدريب[1].

ثانيا: المسؤولون عن التدريب

تنقسم عملية التدريب على العديد من المستويات و تتمثل فيما يلي [2]:

1_الإدارة العليا: إذا أرادت المنظمة أن يكون لديها برامج تدريبية فعالة فلا بد أن تلتزم الإدارة العليا بالتدريب وأهميته كاستثمار بشري، ولا بد أن تجسد هذا الالتزام بسياساتها وقراراتها المختلفة، ولابد أن تتبنى ثقافة تنظيمية تشجع التدريب وتجعل منه قيمة أساسية تؤكد نجاح المنظمة باستمرار طالما تعتمد على التدريب باعتباره عملية أساسية للتطور والنمو؛

2_إدارة الموارد البشرية: تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية (أو قسم التدريب) مسؤولية مباشرة في تهيئة المتطلبات البشرية والمادية الخاصة بالبرامج التدريبية، وضمان تنفيذها بشكل جيد في الوقت والمكان المحدد[3]؛

3_المشرف المباشر: لابد للمشرف المباشر أن يشجع على التدريب وضرورة الاستفادة من البرنامج التدريبي وتسهيل عملية حضور الموظف إلى تلك البرامج بالوقت والمكان المحددين؛

4_الموظف المتدرب: كل المساهمات السابقة التي أشرنا لها، قد لا تكون لها قيمة تذكر في نجاح البرامج التدريبية إذا لم يكن لدى المتدرب الرغبة الصادقة في التعلم واكتساب المعارف والمهارات والسلوكات الجديدة، ولابد أن يشجع الموظفين بعضهم البعض على ضرورة الاستفادة من الفرص التطويرية التي تتيحها المنظمة.

المبحث الثالث: استراتجيات التدريب

[1]- سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية،" مدخل استراتيجي "**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006، ص 196.

[2]- حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 24.

[3]- المرجع نفسه، ص 23.

بالرغم من تزايد ما ينفق على التدريب والتصاعد المستمر في المنظمات والمراكز الخاصة بتوفير خدمات التدريب، إلا أن الواقع يشهد بأن جانبا كبيرا من أثر التدريب في شكل نتائج وانجازات، ما يدفع المنظمات للجوء لعملية التدريب وحاجتها لها من أجل تحقيق أهدافها على المدى البعيد.

المطلب الأول: دوافع التدريب والحاجات إليه

إن الخطوة الأولى والأساسية في العملية التدريبية هي تحديد الدوافع الرئيسية للعملية التدريبية وكذا تحديد الاحتياجات إليه، بصورة مستمدة من احتياجات المنظمة مما يحقق أهدافها غاياتها.

أولا: دوافع التدريب

من مفاهيم التدريب وأهميته نجد الدوافع الأساسية للعملية التدريبية وتتمثل فيما يلي:

1_زيادة الإنتاج: ذلك بزيادة الكمية وتحسين النوعية من خلال تدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم بدرجة عالية من الإتقان، ومن ثم زيادة قابليتهم للإنتاج؛

2_الاقتصاد في النفقات: حيث تؤدي البرامج التدريبية إلى خلق مردود أكثر من كلفتها، وذلك عن طريق رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين والاقتصاد في الوقت نتيجة للمعرفة الجيدة بأسلوب العمل وطريقة الأداء؛

3_رفع معنويات العاملين: من خلال التدريب يشعر العامل بجدية المنظمة في تقديم العون له ورغبتها في تطوير مهاراته وتمتين علاقته مع مهنته التي يرتزق منها، مما يؤدي ذلك إلى زيادة إخلاصه وتفانيه في أداء عمله؛

4_توفير القوة الاحتياطية في المنظمة: بحيث يمثل مصدرا مهما لتلبية الاحتياجات الملحة في اليد العاملة، فعبره يتم تخطيط وتهيئة القوى العاملة المطلوبة؛

5_التقليل في الإسراف: لأن تدريب العاملين معناه تعريفهم بأعمالهم وطرق أدائها، وبذلك يخلق معرفة ووعيا وقدرة على النقد الذاتي بشكل لا يحتاج معه المدرب إلى مزيد من الإشراف والرقابة أثناء أدائه لأعمله[1]؛

6_التقليل من حوادث العمل: إن التدريب معناه تعريف العاملين بأحسن الطرق في تشغيل الآلات وبحركة ومناولة المواد وغيرها مما يعد مصدرا من مصادر الحوادث الصناعية، ويساعد التدريب على القضاء أو التقليل من تلك الحوادث المرتبطة بهذه العمليات[2].

ثانيا: تحديد الحاجات التدريبية

[1]- هاشم حمدي رضا، مرجع سبق ذكره، ص 23 ص24.

[2]- المرجع نفسه، ص 24.

التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية يساعد على جعل النشاط التدريبي نشاطا هادفا ذا معنى للمتدربين وللمنظمة، ويوفر كثيرا من الجهود والنفقات، فالحاجة التدريبية تعني وجود تناقض أو اختلاف حالي أو مستقبلي بين وضع قائم وبين وضع مرغوب فيه، وفي أداء المنظمة أو الوظيفة أو الأفراد في أي من المعارف أو المهارات أو الاتجاهات أو في هذه النواحي جميعها، كما يمكن التعبير عن الاحتياجات التدريبية بأنها نوع من أنواع التغييرات أو الإضافات المطلوب إدخالها على السلوك الوظيفي للفرد، وأنماط أدائه ودرجة كفاءته عن طريق التدريب، ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، فإنه يمكن استخدام الخطوات التالية:

- **تحليل المنظمة:** وذلك بتحديد أين سيتم تركيز التدريب في المنظمة، أي الإدارة أو القسم الذي يعاني الحاجة إلى التدريب؛
- **تحليل العمليات:** وذلك من أجل تحديد ماذا يتضمن التدريب وهذا بدراسة وتحديد ما يجب أن يتعلم الفرد حتى يمكن أن يؤدي عمله بأكبر كفاءة ممكنة؛
- **تحليل الفرد:** وذلك بتحديد من يحتاج إلى التدريب من العاملين وما هي المهارات والمعارف والاتجاهات التي يحتاجها من أجل زيادتها أو تحسينها.

و يمكن معرفة الاحتياجات التدريبية من خلال الاطلاع على ما يلي:

- ✓ الخطط التوسعية للمنظمة في المستقبل وما تحتاج إليها من خبرات ومهارات لتنفيذها؛
- ✓ نتائج توصيف وتحليل الوظائف وما توصلت إليه من تحديد لمهام كل وظيفة ومتطلبات شاغلها، ومقارنتها مع الإمكانيات المتوفرة حاليا لدى كل موظف لمعرفة حاجة كل فرد للتدريب ونوعيته؛
- ✓ نتائج قياس وتقييم الأداء، إذ تشير تقارير قياس الأداء من قبل الرؤساء إلى نواحي الضعف في أداء مرؤوسيهم ونوع التدريب الذي يحتاجون إليه؛
- ✓ أساليب العمل الجديدة المزمع إدخالها للمنظمة، إذ يتطلب ذلك تدريب العاملين على هذه الأساليب؛
- ✓ الآلات الفنية الجديدة المراد إدخالها للإنتاج، إذ يستدعي ذلك تدريب العاملين على استخدامها؛
- ✓ آراء العاملين أنفسهم، وذلك بسؤالهم عن النواحي التي يشعرون أنهم بحاجة إلى التدريب فيها وذلك بزيادة مقدرتهم وكفاءتهم، مع إجراء اختبارات للعاملين لمعرفة مستوى أدائهم وما إذا كان البعض منهم بحاجة إلى التدريب[1].

[1] – كريم نايف علي العايدي، نعمة الخفاجي، **إستراتيجية التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي التنظيمي**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2011، ص 92.

المطلب الثاني: تخطيط البرامج التدريبية

تعتبر عملية التخطيط للبرامج التدريبية من أهم العمليات التي تهتم بها المنظمات التي تبحث دائما على التميز، حث تمر عملية تخطيط البرنامج التدريبي بعدة مراحل يمكن توضيحها فيما يأتي.

أولا: تحديد أهداف البرنامج

الأهداف هي الغايات التي يؤمل تحقيقها من وراء البرنامج التدريبي، وهذه الأهداف هي عبارة عن نتائج يجري تصميمها وإقرارها سلفا، وتوضح الأهداف ما يراد إحداثه من تغيير في مستوى أداء الأفراد واتجاهاتهم وسلوكهم، وعلى ضوء ذلك يتم وضع أهداف البرنامج التدريبي في ظل تحديد الاحتياجات التدريبية السابقة.

ثانيا: تحديد نوع المهارات التي سيدرب عليها

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور نوع المهارة أو المهارات الملائمة لهذه الاحتياجات، وهذه المهارات يمكن أن تكون: مهارات لغوية أساسية كالقراءة، أصول وقواعد الكتابة، أو مهارات أساسية اللازمة لأداء عمل معين أو مهارات فكرية مثل التخطيط، التنظيم، إعداد السياسات واتخاذ القرارات[1].

ثالثا: وضع المناهج التدريبية

يقصد بها المواضيع أو المواد ومفرداتها التي سيدرب عليها المتدربون، ويتم تحديدها في ضوء الاحتياجات التدريبية، وحتى يكون المنهاج التدريبي جيد ويحقق الأهداف المطلوبة يجب أن يكون نابعا من البيئة الواقعية، وأن يتسم بطابع المعقولية، ويجب أن لا تكون المعلومات قديمة ومكررة.

رابعا: اختيار أسلوب التدريب

يمكن اختيار أسلوب التدريب حسب عدة عوامل ومعايير منها:

- ✓ **الهدف الذي يسعى التدريب إلى تحقيقه:** فالبرامج التدريبية التي تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تستدعي أساليب تدريب مختلفة عن تلك التي تستعمل في البرامج التي تهدف إلى تنمية أو تطوير الاتجاهات؛
- ✓ **طبيعة العمل أو الوظيفة محل التدريب:** فالأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب القائمين بالأعمال الكتابية لا يناسب استخدامها في مجال تدريب المشرفين؛
- ✓ **المستوى الوظيفي:** الأساليب التدريبية التي قد تلائم تدريب المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا، قد لا تلائم بالضرورة المشرفين في مستويات الإدارة الوسطى والعليا؛

[1]- كريم نايف العايدي، نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 93.

- ✓ **المادة التدريبية:** فالتدريب على اتخاذ القرارات يتطلب أسلوبا يختلف عن أسلوب التدريب على العلاقات الإنسانية؛
- ✓ **فترة التدريب:** حيث تعتبر المحاضرة أكثر ملائمة للبرامج قصيرة المدى، في حين تعتبر الحالات الإدارية وتمثيل الأدوار أكثر ملاءمة في حال البرامج طويلة المدى؛
- ✓ **التكاليف وعدد المتدربين:** حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تخفيض التكاليف خاصة إذا كان عدد المتدربين كبير؛
- ✓ **مستوى العمق والشمول:** حيث تعتبر المحاضرة أسلوبا مثاليا إذا كان الهدف من التدريب هو تزويد المتدرب بأكبر وأشمل قدر من المعارف المرتبطة بموضوع التدريب؛
- ✓ **المدربين المتاحين:** وذلك من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.

ثانيا: اختيار المدربين

يعتبر اختيار المدربين من العناصر الهامة الواجب أخذها بعين الاعتبار عند القيام بتخطيط البرامج التدريبية، ويتوقف اختيار المدرب على ما يلي[1]:

- ✓ أسلوب التدريب المراد استخدامه؛
- ✓ المادة التدريبية المراد إكسابها للمتدربين؛
- ✓ نوعية المتدربين.

وبشكل عام هناك أربع أنواع من المدربين:

- ❖ المدرب المحاضر؛
- ❖ المدرب القائد؛
- ❖ المدرب التطبيقي؛
- ❖ المدرب النفسي.

ثالثا: تحديد مكان التدريب

لتحديد مكان التدريب يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسيين وهما:

- ✓ التدريب الجماعي: الذي يتم فيه تدريب مجموعة من الأفراد؛
- ✓ التدريب الفردي: الذي يتم فيه تدريب كل فرد على حدة.

[1]-مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، مصر: دار الشروق للنشر، الطبعة الثالثة، 2005، ص 242.

رابعا: تحديد فترة التدريب

يمكن القول أنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي، إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقا لاعتبارات متعددة ما يلي:

- ✓ النموذج التدريبي وطبيعة ونوعية المشكلات التي يعالجها؛
- ✓ الأساليب التدريبية المستخدمة؛
- ✓ الإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدرب.

خامسا: توفير مستلزمات البرنامج التدريبي

قبل القيام بتنفيذ البرنامج التدريبي يجب توفير الاحتياجات والإمكانات والوسائل اللازمة للتدريب، حيث يمكن أن تتمثل هذه المستلزمات في المكان المناسب لإجراء التدريب والأدوات أو المعدات أو الوسائل السمعية أو البصرية أو الآلية أو التصويرية التي يتطلب استعمالها أثناء عملية التدريب[1].

المطلب الثالث: تنفيذ وتقييم البرامج التدريبية

بعد مرحلتي تحديد احتياجات التدريب والتخطيط للبرامج التدريبية يصبح البرنامج جاهزا للتنفيذ والتقييم، حيث يقوم المسؤولين عن البرنامج بسلسلة من الخطوات التي تهدف إلى توفير المستلزمات والإمكانات اللازمة لتهيئة البيئة التدريبية، والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المخطط لها.

أولا: تنفيذ البرامج التدريبية

مرحلة التنفيذ هي عملية إخراج البرنامج التدريبي إلى حيز الوجود وهذه المرحلة مهمة وخطيرة، حيث أنه على إدارة البرنامج أن تراعي عدة جوانب لضمان حسن تنفيذ البرنامج الذي كان المخطط التدريبي قد قام بالإعداد له ويتمثل في:

- ❖ **توقيت البرنامج**: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
  - ✓ موعد بدء وانتهاء البرنامج؛
  - ✓ توزيع العمل التدريبي خلال فترة البرنامج؛
  - ✓ تنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- ❖ **المرافق والتسهيلات التدريبية**: ويتضمن هذا الجانب ما يلي:
  - ✓ اختيار المكان وفقا لمتطلبات البرنامج؛

[1]- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 243.

- ✓ تصميم طريقة جلوس المتدربين؛
- ✓ تحديد المستلزمات الضرورية في كل برنامج.

❖ **تجهيز المطبوعات:** ويتضمن ما يلي:

- ✓ استلام المطبوعات من القائمين بإعدادها علميا؛
- ✓ إجراءات الطباعة والتجليد؛
- ✓ إجراءات التوزيع على المتدربين وفقا للخطة العلمية للبرنامج.

❖ **بالنسبة للمتدربين:** وتتضمن:

- ✓ التأكد من وصول استدعاءات الاشتراك في البرنامج التدريبي في الوقت المناسب والتأكد من موافقة الجهات ذات العلاقة على اشتراكهم؛
- ✓ إعداد قائمة اسمية بالمشاركين وعناوينهم ومؤهلاتهم ووظائفهم؛
- ✓ تهيئة أماكن الإقامة لهم؛
- ✓ تأمين وصولهم إلى المكان الذي يتم فيه تنفيذ البرنامج التدريبي.

❖ **بالنسبة للمدربين:** ويتضمن ما يلي:

- ✓ الاتصال بهم في الوقت المناسب؛
- ✓ توفير المستلزمات التي يحتاجها المدرب؛
- ✓ دفع المخصصات التي يستحقها المدرب في الوقت المناسب والمتفق عليه سلفا؛
- ✓ الحرص على تقديمه للمشاركين بكلمات مناسبة[1].

❖ **افتتاح البرنامج:** ويتضمن:

- ✓ افتتاح البرنامج في الوقت المحدد؛
- ✓ شرح أهداف البرنامج ومتطلباته للمشاركين؛
- ✓ التعرف على توقعات المشاركين[2].

ثانيا: تقييم البرامج التدريبية

[1]- مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 245.

[2]- المرجع نفسه، ص 251.

تقييم البرامج التدريبية يعتبر جزءا أساسيا من نشاط التدريب، ويمكن تعريف التقييم بأنه "تلك الإجراءات التي تقاس بها كفاءة البرامج التدريبية ومدى نجاحها في تحقيق أهدافها الموسمية، كما تقيس كفاءة المتدربين ومدى التغيير الذي نجح التدريب في إحداثه فيهم، وكذا كفاءة المدربين الذين قاموا بتنفيذ العمل التدريبي".

من هذا التعريف يمكن القول أن تقييم البرامج التدريبية تهدف إلى ما يلي[1]:

- ❖ معرفة التغيرات التي حدثت خلال تنفيذ البرامج؛
- ❖ تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين في قيامهم بعملية التدريب ونقل المادة التدريبية للمتدربين؛
- ❖ إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي؛

ومن أجل تحقيق الأهداف السابقة فلابد من إتباع الأساليب المناسبة في عملية التقييم ونذكر منها ما يلي:

- ✓ **الاستبانة Questionnaire**: توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبي استمارة تتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات، يجيبون عنها معبرين فيها عن رأيهم بالمدربين، وأسلوب تخطيط البرنامج وتنفيذه؛

إذن من خلال الإجابات يمكن التعرف على الثغرات ونقاط الضعف، وقد تكون الاستمارة فارغة لترك الحرية للمتدرب للإدلاء برأيه.

- ✓ **الملاحظة المباشرة Observation**: يمكن تقييم البرنامج التدريبي والمدربين عن طريق مراقبة وملاحظة ردة فعل المتدربين اتجاه البرنامج بما فيهم المدربين والهيئة المشرفة على التدريب.

وهناك أسلوب آخر بموجبه يتم عقد اجتماع أخير أو حفل ختامي يحضره المتدربون، ومن خلاله يمكنهم تقييم البرنامج التدريبي[2].

[1]- حريق خديجة، مرجع سبق ذكره، ص 33.

[2]- مرجع سبق ذكره، ص 34.

خلاصة الفصل:

مما تقدم نجد أن تدريب الموارد البشرية أصبح قضية رئيسة للمنظمات في جميع القطاعات كافة وذلك نتيجة لتغيير معايير الأداء في هذه المنظمات والتي لم تعد قاصرة على مجرد تقديم الخدمة أو السلعة بل تعدته بالحرص على توفير الجودة التي تلبي حاجة الزبون ورغباته ولذلك أصبح للتدريب أهمية كبيرة ومحور اهتمام الكثير من الباحثين والمختصين في مجال الإدارة الحديثة لأنه يهدف إلى رفع كفاءة أداء العاملين، وهذا ما يعود بالنفع على الفرد والمنظمة وتحقيق الأهداف المخططة ومن ثم الاستمرار في الحياة والقدرة على تحقيق التميز.

فقد حاولنا من خلال هذا الفصل الإلمام بالحيثيات النظرية للموضوع عموما وتطرقنا للمفاهيم المتعلقة بالتدريب أهميته، أهدافه، أنواعه، التدريب كنظام متكامل .

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى أنه يمكن للوصول إلى إستراتيجية تدريبية فعالة يجب اختيار الطرق المناسبة وتعيين الأشخاص الذين سيتم تدريبهم، وذلك بعد تحديد المواقع والاحتياجات التدريبية، التي على أساسها يتم التدريب، إلى جانب ذلك على إدارة الموارد البشرية تحديد تكاليف وعوائد التدريب بغية الوصول إلى الهدف الاستراتيجي من وراء التدريب، فلا يمكن إجراء التدريب دون تحديد الأهداف المرجوة من ذلك.

الفصل الثاني:

التميز و علاقته بإستراتيجية التدريب في المنظمات

تمهيد

يعد التطور والتغير من التحديات التي تسود بيئة الأعمال في الوقت الراهن، مما يدفع بالمنظمات المتواجدة في ظل هذه التحولات والتغيرات لتبني مفهوم يسمح لها بالتميز والتكيف مع محيطها التنافسي المتطور باستمرار، إذ يعتبر التميز من المفاهيم الحديثة التي وجدت للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع كل العناصر والمقومات التي تسمح ببناء المنظمة على أسس التفوق والتميز مما يكفل لها تحقيق الترابط والتكامل بين كافة عناصرها ومكوناتها الذاتية (الداخلية)، فامتلاك مقومات التميز وتفعيلها هو السبيل الوحيد الذي يساعد المنظمات على التكيف مع بيئتها الخارجية وبالتالي يضمن لها البقاء والاستمرارية والارتقاء في ظل كل تلك المتغيرات البيئية المتطورة والمستمرة.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول التعرض للمباحث التالية:

المبحث الأول: عموميات حول التميز.

المبحث الثاني: إدارة التميز.

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والتميز.

المبحث الأول: عموميات حول التميز

يعتبر التميز في مفهوم الإدارة المعاصرة أكثر من مجرد شعار ترفعه المنظمة بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها، بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات عالية تتفوق بها المنظمة على منافسيها.

المطلب الأول: مفهوم التميز

ذكر تعريف التميز في العديد من الكتب والدراسات والأبحاث، وهذا التعدد يعكس أهمية المفهوم الذي جعل المداخل الإدارية المعاصرة تركز جهودها لتحديد مفاهيم التميز، وفي ظل التغيرات الحاصلة أصبح التميز ضرورة حتمية من أجل البقاء والاستمرار.

أولا: تعريف التميز

التميز مفهوم جامع يشير إلى الغاية الأساسية للإدارة في المنظمة المعاصرة من ناحية، ويرمز للسمة الرئيسية التي يجب أن تتصف بها من ناحية أخرى، ولقد استعمل مفهوم التميز للتعبير عن الأداء وفيما يلي بعض من التعريفات المقدمة له.

عرف التميز على أنه القدرة على الابتكار والإبداع وطرح الأفكار الخلاقة وعمل أشياء جديدة لم يألفها الآخرون، وتغيير التقليدي والقديم بطريقة جديدة لكل ما هو متطور وجديد، وتحقيق نتائج وإنجازات تتفوق على المستويات السابقة لإرضاء متلقي الخدمة والسلعة مع إشباع حاجاتهم ورغباتهم وتلبية المتطلبات التي يطمح كافة أطراف المصلحة لتحقيقها[1].

كما عرف بأنه حالة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة، بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة[2].

عرف أيضا بأنه البحث عن كل الفرص المتاحة والتي من شأنها أن تؤدي إلى النجاح الكبير للمنظمة وبما يساهم في جعلها منظمة متميزة عن غيرها من المنظمات المنافسة[3].

ويشير التميز إلى بعدين محوريين في الإدارة الحديثة حسب (علي السلمي):

---

[1]- صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز " الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال "**، الأردن : دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2014، ص 25.

[2]- علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001، ص 80.

[3]- سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: دار الكتب المصرية، بدون طبعة، 2013، ص 115.

- ✓ **البعد الأول**: غاية الإدارة الحقيقية هي السعي إلى تحقيق التميز بمعنى انجاز نتائج غير مسبوقة تتفوق بها على كل من ينافسها، بل وتتفوق بها على نفسها من منطلق التعلم؛
- ✓ **البعد الثاني**: كل ما يصدر عن الإدارة من أعمال وقرارات وما تعتمده من نظم وفعاليات يجب أن يتسم بالتميز، أي الجودة الفائقة الكاملة التي لا تترك مجالا للخطأ أو الانحراف ويهيأ الفرص الحقيقية كي يتحقق تنفيذ الأعمال تنفيذا صحيحا وتاما من أول مرة.

ويعتبر (علي السلمي) أن البعدان متكاملان وهما وجهين لعملة واحدة، ولا يتحقق أحدهما دون تحقق الآخر[1].

تأسيسا على ما سبق فإن: التميز هو سعي المنظمات إلى استغلال الفرص الحاسمة التي يسبقها التخطيط الاستراتيجي الفعال والالتزام بإدراك رؤية مشتركة يسودها وضوح الهدف وكفاية المصادر والحرص على الأداء.

ثانيا: خصائص التميز

تتمتع المنظمات التي تحقق التميز بمجموعة من الخصائص المهمة وهي[2]:

1_قبول الأعمال الصعبة: إذ أن قبول الأعمال الصعبة يعد من أهم مصادر التميز، حيث توفر فرص النمو والتعلم السريع للمنظمات وتحسين العمليات وبدء العمل من الصفر؛

2_توفر القائد الكفء: حيث أن القائد الكفء يعمل كقدوة وله دور بارز في تحفيز العمال لتحقيق التميز؛

3_تحمل المصاعب: فالمصاعب توضح مستويات قدرة المنظمة، حيث أن ارتكاب الأخطاء وتحمل الأزمات ومواجهتها يسهم في صقل قدرات المنظمة وتميزها؛

4_الخبرات البعيدة عن العمل: إن المنظمات المتميزة يتوفر لديها الخبرات خارج نطاق العمل، وبالتحديد خدمة المجتمع التي تقدم العديد من الفرص لاكتساب التميز؛

5_برامج التدريب: إن النظام المعياري السائد في المنظمات لأنشطة التميز تكون أهميته أقل بالنسبة لما يتم عمله مباشرة من خلال الفرص التدريبية التي تعزز من تميز المنظمات؛

6_الدقة: ويقصد بها تعزيز دقة نظام التنبؤ الخاص بها من خلال اختيار أفضل الأساليب لأداء المهمات، وبناء مناخ داخلي يؤكد على أهمية دقة التنبؤ في التأثير على تميز المنظمة.

---

[1] – علي السلمي، **إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "**، مصر: دار الإدارة الجديدة، بدون طبعة، 2002، ص 12.

[2] Grote , Dick , **the performance appraisal question and answer book survival Grude for managers** , USA , 2002, p20.

المطلب الثاني: حتمية التميز

هناك العديد من الأسباب والدوافع التي أدت إلى ضرورة وحتمية التميز:

- ✓ **معدلات تغير سريعة:** لقد صار التغير هو العامل الوحيد الذي تشترك فيه جميع المنظمات مهما كان نوعها وحجمها ومجال نشاطها، فالمتغيرات الاقتصادية، التقنية، السياسية، الاجتماعية والثقافية أوجدت أوضاعا جديدة أوجبت على المنظمات وقيادتها أن تجعل من التميز شعارا عاما في كل ما تقوم به من أعمال؛
- ✓ **منافسة بلا حدود:** لقد هيمن في الوقت المعاصر النموذج الليبرالي نتيجة دعمه من قبل عدة هيئات عالمية لصندوق النقد الدولي، البنك العالمي والمنظمة العالمية للتجارة ...، فأتى بقوانين ومبادئ وشروط تنادي بعولمة المنافسة وتحرير المبادلات التجارية، هذا ما أدى إلى اشتداد الصراع بين المنظمة التي وضعت أمام خيار واحد وهو التميز، لأن الزبون صار في موقف يسمح له بالمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامه، واتخاذ القرار الذي يؤدي إلى إشباع حاجاته بطريقة مثلى؛
- ✓ **حفظ مكان ومكانة المنظمة:** إن الأداء غير المتميز وفي ظل التغيرات المتسارعة واشتداد المنافسة سيفقد المنظمة قدرتها على السيطرة على المكان الذي تعمل فيه، مما يجعلها تمارس نشاطها بشكل عشوائي وبالتالي يكون سببا في فقدان المنظمة لمكانتها في السوق، أي موقعها بين بقية المنظمات الناشطة في نفس المجال أو الصناعة؛
- ✓ **لا بديل عن الجودة:** فالمستهلك أصبح لا يرضى عن الجودة بديلا، خاصة بتوفر البدائل وازدياد الوعي لدى المستهلك، فأصبح يختار المنتج ضمن ما يتوافق مع رغباته بغض النظر عن البعد والسعر أحيانا، هذا ما وضع المنظمة أمام مسؤولية البحث عن منتجات متميزة وذات جودة أكبر مما تقدمه المنظمات المنافسة، باعتبار ذلك الخيار الذي يضاعف لها فرص الاستمرار والتطور.
- ✓ **تكنولوجيا المعلومات:** لقد أصبحت تكنولوجيا المعلومات معيار القوة الأساسي في القرن الواحد والعشرين، إذ تعتبر أداة مهمة من أجل تحسين القدرة الإنتاجية وزيادة التنافسية الدولية وذلك من خلال خفض تكاليف المعاملات التي تنطوي عليها إنتاج وتبادل السلع والخدمات إضافة إلى زيادة كفاءة وظائف الإدارة وتمكين المنظمات من الوصول إلى المعلومات وتبادلها ولذلك أصبح التنافس بين المنظمات على توظيف أحدث التكنولوجيا في أدائها لعملياتها[1].

[1]– عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز "الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "، مصر، بدون طبعة، 2003، 05.

✓ **اقتصاد المعرفة:** فقد صارت المعرفة أكثر أهمية للمنظمات من أي مورد آخر من مواردها وأضحى العنصر البشري المصدر الرئيسي لقوة المنظمة، ويتم توليد المعرفة بشكل مستمر في كل ركن من أركان المنظمة، ويتضاعف إنتاج المعرفة في كل مجال من مجالاتها، فالمعرفة ضرورية لزيادة قدرة الموظفين على تحسين الأداء وتطويره ومطلوبة لتجديد المنتجات والخدمات وضرورية لتزويد المنظمة بالتميز التنافسي في الأسواق، والتميز الفكري والابتكار في الموارد البشرية[1].

المطلب الثالث: مفهوم المنظمة المتميزة

أدركت المنظمات اليوم أن بقائها ونموها مرهون بقدرتها على التميز وأصبح نجاحها يقاس في هذا الإطار، لأن التميز أصبح حتمية ضرورية للمنظمات لرفع مستوى الأداء المقبول في عصر التنافسية والمعرفة، فإذا كان قديما لا مكان للمنظمات الضعيفة فالفلسفة الحديثة تقوم على أنه لا مكان إلا للمنظمات المتميزة.

أولا: تعريف المنظمة المتميزة

عرفت المنظمة المتميزة بأنها المنظمة التي تحقق ربحية مناسبة ونموا ملائما، أي يوجد لديها علاقة تداخل وتفاعل بين الربحية والنمو، فهي تعمل على جذب زبائن جدد وتقتنص من المنافسين زبائنهم، وهي دائمة السعي نحو منتجات جديدة[2].

كما عرفت على أنها: المنظمة التي تحقق نتائج مالية أفضل من المنافسين لآجال طويلة من خلال مواجهة التغيرات والقدرة على التكيف بإدارة إستراتيجية تمكن من تحسين القدرات المحورية والدعوة للعمل بإخلاص[3].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن المنظمة المتميزة هي التي تتفوق على منافسيها بمستويات مثالية من الأداء تسمح بتحقيق أهداف العملاء والعاملين معا.

ثانيا: خصائص المنظمة المتميزة

قدم (فودكلبير) مجموعة من الخصائص تنفرد بها المنظمات المتميزة عن غيرها وتتمثل في[4]:

---

[1]- لمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والإتصال على الموارد البشرية في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، الجزائر : جامعة الجزائر، 2008، ص 55.

[2]- عادل محمد مبارك، **مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال**، مصر: بدون دار النشر، بدون طبعة، 2007، ص 296.

[3]-A.André, **the characteristics of a high performance organiation**, busness strategy series, Number 3, 2007, p4.

[4]- عبد الرزاق الرحاحلة، **أثر إدارة التميز على تطوير منظمات الأعمال، دراسة على المنظمات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز**، الأردن: بدون دار نشر، بدون طبعة، 2007، ص18.

1_غرس وتنمية الرسالة المحددة للمنظمة، على أن تكون الرسالة معبرة عن ثقافة الأفراد؛

2_الاهتمام بجوهر العمل الذي يعزز تأصيل وفهم ذلك العمل؛

3_الابتعاد عن المنهج البيروقراطي؛

4_وضع نظام فعال للحوافز؛

5_تنمية العلاقات ما بين المنظمة ومتلقي المنتج (الزبون)؛

6_تنمية قدرات العاملين واتجاهاتهم نحو العمل.

المبحث الثاني: إدارة التميز

في ظل حدة المنافسة وعصر الثورة التقنية التي غيرت من طبيعة إنجاز الأعمال، أصبح مستوى الأداء العادي غير كافي لمواجهة تطلعات الزبائن المتصاعدة، حيث بات البحث عن أسلوب حديث للإدارة مطلبا حثيثا في محاولة للتأقلم مع المتغيرات، إذ شكل مدخل إدارة التميز نموذجا مهما للمنظمات حتى تبقى في ساحة التنافس وتتميز في كل شيء.

المطلب الأول: مفهوم إدارة التميز

نشأ مفهوم إدارة التميز للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل، يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات عالية في مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية، والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة من مالكين للمنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

أولا: تعريف إدارة التميز

عرفت على أنها القدرة على توفيق وتنسيق كافة مكونات وعناصر المنظمة، وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول إلى مستوى مخرجات متميز يرضي كل أطراف المصلحة في المنظمة[1].

كما أنه لا يقصد بالتميز في المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة فحسب، ولكنها مفهوم أكبر يتضمن جودة الجوانب التنظيمية اللازمة لتحقيق رضا العميل وقيادة السوق ومختلف نتائج الأعمال الأخرى، والتميز شعار ترفعه العديد من المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة أساسية لها[2].

[1]- صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 77.

[2]- زايد عادل، مرجع سبق ذكره، ص 11.

كما عرف أيضا على أنها ممارسات واهتمامات قادة الغد والذين يبحثون عن التميز التشغيلي في مختلف العمليات والأعمال التجارية وبما يحقق التوافق بين حاجيات أصحاب المصالح[1].

مما سبق فإن إدارة التميز هي منهج إداري تعتمده المنظمة لتحقيق التفوق على منافسين يقوم على التنسيق والتكامل بين عناصر المنظمة ومواردها بما يضمن لها تحقيق أهداف أصحاب المصالح.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة التميز

إن إدارة التميز انطلقت من العديد من الكتب والدراسات والمؤتمرات العلمية والصحف وغيرها، وهذا ما يعكس أهمية اللفظ والمعنى معا، والتطور التاريخي يبرهن على ذلك من خلال ما يأتي[2].

فعند أنصار مدخل الإدارة العلمية حدد مفهوم الكفاءة على أنه" التميز الإداري".

أما أنصار مدخل العلاقات الإنسانية فقد أضافوا البعد البشري لعملية التميز، من خلال التركيز على أهمية المصطلحات التالية: العمل الجماعي، فرق العمل، جودة الحياة التنظيمية.

واستمرت الجهود العلمية في محاولات تقديم مفاهيم إدارة التميز حتى توصلت المداخل الإدارية الحديثة إلى أهمية بيئة الأعمال وتأثيرها المباشر على أداء المنظمة.

ويعد ظهور مفهوم الفعالية كتأكيد على أهمية تحقيق أهداف المنظمة آخذا في الاعتبار المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاطها، وتواصلت المحاولات لتحديد نموذج أمثل لإدارة التميز، فبعدما كان التركيز في البداية على اقتراح أسلوب لزيادة الإنتاج لمواجهة متطلبات الإنتاج الكبير، وكان الهدف الأساسي لإدارة التميز هو الرغبة في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد بما يعظم العائد الاقتصادي، إلا أن هذا لم يعد كافيا في حالة المتغيرات البيئية، فظهرت بذلك نماذج إدارة التميز منذ بداية السبعينات التي أدخلت العديد من المتغيرات البيئية والمتمثلة أساسا في المستهلك، السوق والمنافسة، واستطاعت أن تركز على تحسين الأداء الكلي للمنظمات وسد الفجوة التي عجزت عن علاجها التطورات التي ظهرت في مجال الإدارة مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة وغيرها وهذا من خلال النموذج الياباني ديمينج Deming الذي أنشأ سنة 1950، وأول شركة استطاعت تحقيق التميز هي شركة Toyota اليابانية، ثم يليه النموذج الأمريكي بالدريج Malcom Baldrige الذي تم إنشاءه سنة 1987 بصدور جائزة Baldrige، ويمثل النموذج الأوروبي EFQM ثالث نموذج ظهر بعد هذان النموذجين

[1]- سيد محمد جاب الله، مرجع سبق ذكره، ص115.

[2]- فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز**، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات، الجزائر: جامعة بومرداس، 2012، ص72.

وذلك سنة 1992، ثم يلي هذا النموذج العديد من النماذج الأخرى التي سعت لتطوير جانب أو جوانب معينة من النموذج الأوروبي أو النموذج الأمريكي أو النموذج الياباني، وهذا من أجل إحراز هدف إضافي لم يكن من قبل.

ومما سبق يتضح أن المحاولات الإدارية الأولى كانت موجهة نحو البحث عن تميز إداري، غير أن المنظمات الحديثة تحتاج إلى جانب ذلك لعملية أخرى مكملة ألا وهي إدارة التميز.

المطلب الثاني: متطلبات تحقيق إدارة التميز

هناك متطلبات لابد وأن تعمل منظمات الأعمال على تحقيقها إن كانت تسعى للتميز وهي:

أولا: بناء استراتيجي متكامل

يعبر هذا البناء الاستراتيجي المتكامل عن التوجهات الرئيسية للمنظمة ونظرتها المستقبلية، وهو مبني على رؤية ورسالة وأهداف إستراتيجية واضحة ومدروسة، تعمل على تحقيقها من خلال[1]:

- ❖ وضع السياسات الواضحة والدقيقة؛
- ❖ خطة كاملة للتنفيذ ذات علاقة إستراتيجية بإدارة الجودة الشاملة ومفاهيمها وتطبيقاتها وأهميتها في تحقيق التميز.

ثانيا: منظومة متكاملة من السياسات

يجب أن تعمل المنظمة على الآتي:

- ❖ توفير قواعد ولوائح تنظيمية وتعليمات مفضلة وإجراءات عمل مبسطة وواضحة للجميع، تتحدد من خلال المسؤوليات والواجبات والصلاحيات؛
- ❖ توجيه وتنسيق اتخاذ القرارات مراعية بذلك مشاركة جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية والوظيفية؛
- ❖ تحقيق الترابط والتكامل بين عناصر المنظمة وبين عناصر البيئة المحيطة بالمنظمة، والتي من شأنها أن تحكم وتنظم عمل المنظمة؛
- ❖ إرشاد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

ثالثا: هياكل تنظيمية مرنة ورشيقة

تكون قابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية وفق ما تقتضيه طبيعة العمل واحتمالية التطوير، كما تكون هذه الهياكل أفقية مبنية على أساس علمي يراعي فيه: تدفق المعلومات، تشابك علاقات

[1]- صالح علي الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 107.

العمل، تنظيم العمل على أساس العمليات، استخدام تقنيات الاتصال والمعلومات، تلبية وخدمة أهداف المنظمة، التوسع بالتفويض ودرجة من اللامركزية.

رابعا: نظام متطور لتأكيد إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة هي إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى الالتزام برضى الزبون عن طريق تطوير العمليات التي تؤدي إلى تحسين جودة المنتجات أو الخدمات، وإن اعتماد إدارة الجودة الشالة في المنظمة يؤدي إلى تميزها عن طريق تكامل حاجات الأفراد بالنمو مع حاجات المنظمة للتطور. ويشترط أن يشتمل هذا النظام على[1]:

- ❖ جودة المدخلات والمخرجات والعمليات وجودة المناخ العام وبيئة العمل؛
- ❖ يحدد آليات تحليل العمليات؛
- ❖ أسس تحديد المواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها؛
- ❖ آلية الرقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة.

خامسا: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

من خلال نظام متطور يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب الموارد البشرية وذلك عبر: تكوين هيكل الموارد البشرية، تمكين وتنمية وتوجيه الموارد البشرية، قواعد وآليات تقويم الأداء، أسس تعويض الموارد البشرية وفق نتائج الأداء والمحافظة على الموارد البشرية.

سادسا: نظام الإدارة بالأداء

يهدف إلى تقويم الانجازات بالقياس، الأهداف ومعايير الأداء من خلال وجود نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي، الأداء الجماعي وفرق العمل، وحدات الأعمال الإستراتيجية، الأداء المؤسسي، تطوير وتحسين الأداء، تشخيص الأداء وتوجيه وتخطيط الأداء.

سابعا: قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير

توفر مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج التي تؤكد على فرص المنظمة في تحقيق إدارة التميز.

[1]- صالح علي عودة الهلالات، مرجع سبق ذكره، ص 108.

وإجراء تقييم ذاتي لمختلف المعايير المذكورة سابقا تستند المنظمة إلى منهجية رادارRadar* ، لمساعدتها على تطبيق منطق رادار في التعرف على وضع الأولويات وتخطيط وتطبيق تحسينات في المواضع التي تحتاجها لتحقيق إدارة التميز [2]، كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-01): منطق دورة رادار



المصدر: حاتم علي العايدي، **نموذج المنظمة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات في دورة تكوينية بجامعة غزة، فلسطين ،2009 ص 11.

يوضح الشكل (02-01) أن المنظمة حسب منطق دورة رادار أنها تقوم على تخطيط وتطوير المناهج الملائمة ما يؤدي إلى إفراز النتائج المطلوبة، هذه النتائج يتم مراجعتها وتقييمها من طرف المنظمة وبعدها يتم نشرها والعمل بها، ومع الوقت يصبح لابد من التجديد والتطوير فيخطط لها من جديد وهكذا.

المطلب الثالث: نماذج إدارة التميز

في محاولة لتكريس معنى التميز ظهرت نماذج تحاول أن تحصر أهم عناصره ومقومات تحقيقه في المنظمات المختلفة، وتضع الآليات المساعدة للإدارة في استيفاء الشروط والمقومات، وامتلاك القدرات التي تمكنها من الوصول إلى مستوى " إدارة التميز".

أولا: النموذج الأوروبي لإدارة التميز

يقوم الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة (* EFQM) على تطوير النموذج ونشر تقنياته، حيث يتكون من 09 معايير مصنفة تحت خانتين:

---

* Radar هي اختصار للمصطلحات الآتية: Result(النتائج)، Approach(الإجراءات)، Deployment(عرض)، Assessment (تقييم)، Review (مراجعة)، وهي تعبير أوسع لما يعرف لعجلة ديمينغ التي وضعها شوهارت وتعبر عن منهجية التحسين المستمر PDCA (خطط، نفذ، دقق، اعمل)

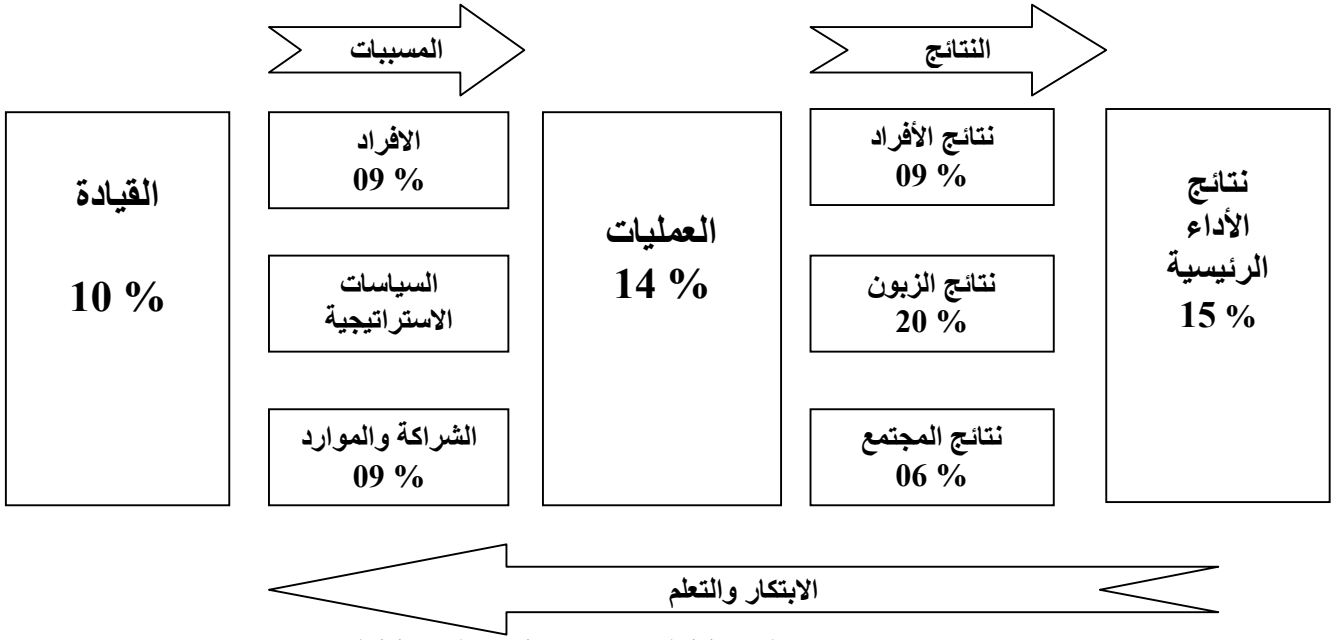
[2]- حاتم علي العايدي، **نموذج المنظمة الأوربية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي**، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات في دورة تكوينية بجامعة غزة، فلسطين، ،2009ص 11.

[*] EUQM : European (E) ، Union (U) ، Quality (Q) ، Management (M)

- ✓ **الخانة الأولى**: المسببات كيف تقوم بالأشياء؛
- ✓ **الخانة الثانية**: النتائج، مخرجات، نستهدفها، نقيسها، ننجزها[1].

كما هو موضح في الشكل الآتي.

الشكل رقم (02-02): النموذج الأوروبي للتميز



Source: Su Mi dahlgaad-park , jens.J. dahlgaad . ipcit.p8

يبين الشكل رقم (02-02) الطريقة التي تستطيع المنظمة من خلالها تطوير معادلة رابحة لتحقيق التميز، حيث تشير الأسهم إلى الطبيعة الديناميكية للأعمال وتبين أن التعلم والابتكار يساعد القادة لتحسين المسببات للحصول على نتائج أفضل، وتمثل النسب الأوزان الترجيحية لعناصر النموذج وتستخدم في حالة تقدم المنظمة للحصول على جائزة الجودة ومجموعها 100% .

يقوم النموذج الأوروبي للتميز على منطق يبين أن النتائج المحققة على اختلاف المنتفعين منها (العاملون، العملاء والمجتمع) تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع استراتيجيات وسياسات، وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجية ذوي المنفعة للمنظمة

[1]- حاتم علي العايدي، مرجع سبق ذكره، ص 09 ص10.

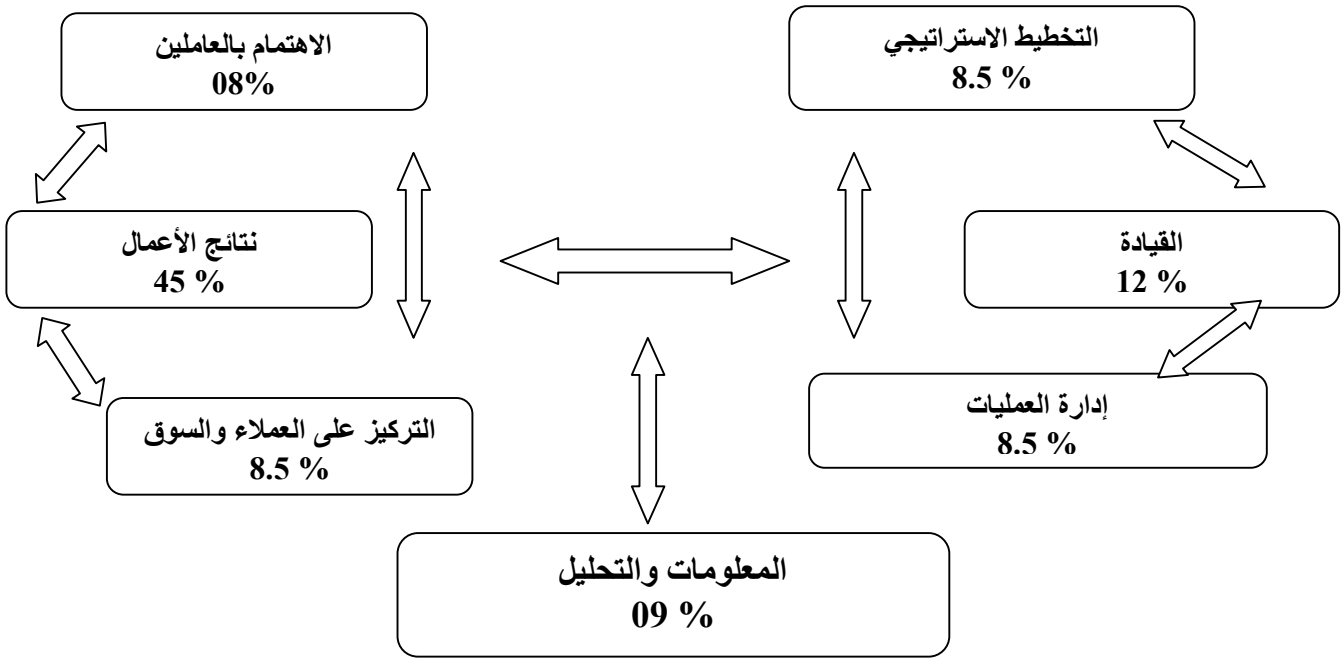
وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسية، وتنتهي عمليات تقييم النتائج بتوفير معلومات مرتدة تجعل المنظمة تتعلم وتبتكر، وبالتالي تحسن من إدارتها لمختلف عوامل التميز[1].

ثانيا: النموذج الأمريكي لإدارة التميز (نموذج مالكوم بالدريج)

يهدف النموذج الأمريكي لترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات، وتنمية قدراتها التنافسية ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز[2].

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء وهي حسب الشكل الآتي:

الشكل رقم (02-03): عناصر نموذج بالدريج وعلاقتها التبادلية



المصدر: علي السلمي، **إدارة التميز " نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "**، مصر: دار الإدارة الجديدة، بدون طبعة، 2002، ص 46.

[1]- قبطان شوقي، **إدارة التميز " الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية "، الجزائر، شلف، 2011، ص 10.

[2]- علي سالمي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

يتم التقييم بالاستناد لهذه المعايير بنفس منطق النموذج الأوروبي، حيث تقدم المنظمات تقارير عن كل معيار يقدم إلى المنطقة التي بدورها تكون لجنة التقييم والمتابعة الميدانية لتحديد مستوى التحسن المحقق ودرجة تميز المنظمة مقارنة بنظيراتها[1].

ثالثا: النموذج الياباني لإدارة التميز

يعد النموذج الياباني من أقدم نماذج إدارة التميز، ويرجع تاريخ إنشائه إلى عام 1951، وقد وضع أسسه اتحاد العلماء المهندسين اليابانيين، وذلك بالاستناد إلى أفكار (W.Dening) باعتباره أول من وضع الأسس العلمية والتطبيقية لإدارة الجودة حيث يرى بأنها بمثابة فلسفة متكاملة للإدارة، ومن ثم تم تحويلها إلى المستوى العالمي عام 1984.

و يمكن تلخيص عناصر التقييم التي شملها النموذج في الآتي[2]:

- ✓ **السياسات:** وتشمل سياسات الجودة، مراقبة الجودة، طريقة وضع السياسات، مدى ثباتها ومراجعتها وعلاقتها مع التخطيط؛
- ✓ **التنظيم وإدارة التنظيم:** يبحث في مدى وضوح السلطة والمسؤولية، التفويض، التنسيق، اللجان واستخدام العاملين وحلقات الجودة؛
- ✓ **التعليم والنشر:** وتشمل التعليم ونتائجه، فهم ومراقبة الجودة، تعلم الأساليب الإحصائية ونظام اقتراح أساليب التحسينات؛
- ✓ **جمع واستخدام معلومات الجودة:** وذلك من خلال مدى جمع المعلومات الخارجية، إيصال المعلومات إلى الدوائر وسرعة معالجة البيانات؛
- ✓ **التحليل:** يهتم هذا المعيار بمدى استخدام الأساليب الإحصائية، ربط التحليل مع التكنولوجيا، تحليل الجودة، تحليل المعلومات واستخدام نتائج التحليل؛
- ✓ **المعايير:** من خلال توحيد المعايير، طرق وضع المعايير ومراجعتها وكذا محتويات المعايير واستخدامها؛
- ✓ **المراقبة:** أنظمة مراقبة الجودة، بنود ونقاط المراقبة، استخدام الأدوات الإحصائية في المراقبة وأنشطة الرقابة؛
- ✓ **تأكيد الجودة:** يهتم بإجراءات تطوير المنتج، رضا الزبون، تعميم العمليات وتحليلها، قدرة العمليات، الأجهزة، القياس، الاختيار، التفتيش، صيانة الأجهزة، نظام تأكيد الجودة والتدقيق الداخلي؛

---

[1]- شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2]- محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006، ص 296.

- ✓ **النتائج:** قياس النتائج سواء غير الملموسة والنتائج الأساسية بالنسبة للجودة، الخدمات، وقت التسليم، التكلفة، الأرباح، السلامة والبيئة؛
- ✓ **التخطيط للمستقبل:** من خلال مدى دقة الخطط الموضوعة، معالجة المشاكل والخطط المتعلقة بالمستقبل[1].

رابعا: النموذج الجزائري لإدارة التميز

النموذج الجزائري يعتبر من النماذج الرائدة في إفريقيا، والذي نشأ إقتداءا بنماذج التميز السابقة، وذلك لمسايرة التطورات العالمية وتحدياتها، ونتطرق إلى مضمون النموذج الجزائري في العناصر التالية[2]:

أولا: نشأة وتطور النموذج الجزائري لإدارة التميز

اقترح لأول مرة إنشاء نموذج وطني للتميز سنة 2000 وهذا في إطار برنامج تطوير نظام للتقييم من قبل الحكومة، وبالفعل تم إقرار هذا النموذج بشكل رسمي وذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 05-02 المؤرخ في جانفي 2002، حيث وضع تحت إشراف وزارة الصناعة وترقية الاستثمارات ممثلة بقسم الجودة والأمن الصناعي، ويقدم النموذج الوطني للتميز الجائزة الجزائرية للجودة (PAQ) التي تتمثل في مكافأة مالية قيمتها 02 مليون دينار جزائري، بالإضافة إلى كأس استحقاق وشهادة شرفية وتمنح الجائزة سنويا، كما تعنى بها جل المنظمات التي تنشط على مستوى التراب الوطني، سواء كانت منظمات صغيرة ومتوسطة أو منظمات كبيرة عمومية كانت أو خاصة ذات طابع ربحي أو غير ربحي؛ وقد فازت بالجائزة منذ إنشائها العديد من المنظمات نذكر منها:

- ❖ الشركة الوطنية للصناعات الدوائية (SAIDAL) سنة 2003؛
- ❖ الشركة العمومية لإنتاج الاسمنت بباتنة (SCIMAT) سنة 2004؛
- ❖ المؤسسة الوطنية لإنتاج المسامير والسكاكين والحنفيات (BCR) سنة 2005؛
- ❖ المؤسسة الوطنية للأملاح بقسنطينة (ENASEL) سنة 2006؛
- ❖ مؤسسة النقل والتجهيزات الصناعية والالكترونية (TRANSMEX) سنة 2008؛
- ❖ مؤسسة ميناء بجاية سنة 2009؛
- ❖ المؤسسة الوطنية للدهون للبويرة (ENAP) سنة 2010؛
- ❖ مجمع بني حمادي (Condor) سنة 2011؛
- ❖ مؤسسة الخزف بالغزوات سنة 2012؛

[1]- محفوظ أحمد جودة، مرجع سبق ذكره، ص 296.

[2]- شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- ❖ المؤسسة الوطنية للصناعات الكهرومنزلية (ENIAM) سنة 2013
- ❖ الشركة الوطنية كناوف لإنتاج الجبس سنة 2014؛
- ❖ المؤسسة الوطنية "أنفراراي" المتخصصة بمجالي الإنتاج والخدمات المتصلة بالنقل بالسكك الحديدية، وكذلك المخبر الخاص بإنتاج مواد التجميل والعطور " فينوس"بجائزة الجودة لسنة 2015؛
- ❖ مجمع بني حمادي (Condor) سنة 2017؛
- ❖ شركة الاسمنت لعين الكبير بسطيف سنة 2018؛

ثانيا: منهجية التقييم

يقدم النموذج الوطني منهجية في التقييم لا تختلف في إطارها العام عن مثيلاتها في نماذج التميز المشار إليها سابقا، حيث تستند عملية التقييم على ثمانية معايير تمثل سبعة منها الأسس، والمعيار الثامن خاص بالنتائج، وتقدم المنظمة الراغبة في الترشيح للجائزة تقريرا كاملا حول وضعية هذه المعايير يكون في حدود 40 إلى 80 صفحة، تبرر فيه وضعيتها الحقيقية خلال السنة (N) ومختلف الإجراءات التي اتخذتها ومدى فاعليتها في تحسين مستوى أداء المنظمة ودرجة تقدمها في طريق البحث عن التميز، ويوضح التقرير في خمسة نسخ على مستوى قسم الجودة والأمن الصناعي قبل 31 جويلية من السنة (N+1)، حيث يخضع إلى تقييم ومراجعة أولوية من طرف لجنة مختصة تتكون من مسيرين وجامعيين، بالإضافة إلى خبراء في التقييم تلقو تكوينا خاصة لدى دول رائدة في هذا المجال.

ثم تلي عملية التقييم الأولى إجراء الزيارات الميدانية للفحص التدقيق في عناصر التقرير وذلك بإجراء مقابلات واستجوابات مع مدراء ومسئولي المنظمات المرشحة للجائزة، وتظهر نتائج التقييم بحيث تمنح الجائزة للمنظمة التي أثبتت تقدما معتبرا في طريق البحث عن التميز، وذلك في حفل تنظمه الوزارة المشرفة على النموذج، ويكون مصادفا لليوم الوطني للتنميط المحدد بتاريخ 19 ديسمبر من كل سنة[1].

ثالثا: معايير التقييم

يتم التقييم على أساس سلم التنقيط من 1000 نقطة توزع بأوزان متفاوتة على معايير التقييم الثمانية وفيما يلي شرح لهذه المعايير والنقاط الخاصة بها:

- ✓ **التزام الإدارة (120 نقطة)**: يظهر هذا المعيار مدى اهتمام الإدارة بالجودة وذلك من خلال الإجراءات المتخذة في سبيل نشر ثقافة الجودة، وتعبئة المواد اللازمة لاستمرارية التحسين والعمل على إشباع توقعات

[1]- شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 10.

الزبائن والعمال والمالكين وذوي المصلحة في المنظمة، بالإضافة إلى اهتمامها بمكافأة الإنجازات الفردية والجماعية الناجحة.

- ✓ **الإستراتيجية والأهداف (80 نقطة)**: ويبين هذا المعيار درجة توافق إستراتيجية الجودة المتبعة مع إستراتيجية المنظمة الكلية، ومدى اعتبار الجودة كهدف رئيسي في مختلف الوظائف والأقسام بالإضافة إلى درجة استيعاب إستراتيجية الجودة من طرف العمال القائمين على تنفيذها.
- ✓ **الاستماع إلى الزبائن (200 نقطة)**: يظهر هذا المعيار ما يأتي:
  - ❖ الأدوات التي تستعملها المنظمة في قياس وفاء الزبائن ودرجة رضاهم حول مخرجاتها، ونذكر على سبيل المثال: التحقيقات، صبر الآراء، الشكاوى، المردودات وإقامة علاقة مع جمعيات المستهلكين ...؛
  - ❖ أساليب المنظمة في معالجة التظلمات والشكاوى ودرجة انعكاس ذلك على مخرجات المنظمة وخدماتها المرافقة؛
  - ❖ أساليب المنظمة في تحليل ودراسة المنافسين والقيمة التي يقدمونها للزبائن، وما هي الإجراءات المتبعة لمسايرة ذلك من خلال العمل على تقديم الأفضل (خدمات ما بعد البيع، الهدايا، التغطية الإعلامية،...).
- ✓ **التحكم في النوعية (120 نقطة)**: ويعكس هذا المعيار قدرات المؤسسة على التحكم في خصائص ومواصفات السلع والخدمات المقدمة (القضاء على العيوب)، ومن خلال مراقبة وضبط مختلف مراحل العملية الإنتاجية؛
- ✓ **قياس الجودة (80 نقطة)**: يبين هذا المعيار كيفية اختيار المنظمة للمعايير التي تسمح بقياس درجة تحقيق أهداف الجودة ومدى التحكم في هذه المعايير ودرجة تأثيرها وانعكاسها على عمليات التحسين المستقبلية؛
- ✓ **تحسين الجودة (80 نقطة)**: يبين قدرة المنظمة على معالجة الانحرافات بين أهداف الجودة المتوقعة ومثيلاتها المحققة، وكيفية قيادة عمليات التحسين اللازمة، وما هي الإجراءات المتبعة لضمان فعالية هذه التعليمات؛
- ✓ **مشاركة العمال (120 نقطة)**: يظهر هذا المعيار درجة تمكين العمال ومشاركتهم في اقتراح الإجراءات التحسينية على الجودة، والعمل على تجسيدها ودرجة تثمين دورهم في ذلك من خلال إعلامهم وتكوينهم وتحفيزهم؛
- ✓ **النتائج (200 نقطة)**: ويتم التركيز على النتائج الآتية:
  - ❖ نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء العمال؛
  - ❖ نتائج المؤسسة الخاصة بإرضاء الزبائن؛

- ❖ نتائج المؤسسة المتعلقة بالجوانب المالية كالربحية والمردودية، الحصص السوقية ...؛
- ❖ نتائج المؤسسة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية والمتمثلة في نوعية المخرجات، تكاليف الجودة، الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية؛
- ❖ نتائج المؤسسة المتعلقة بمساهمتها الإيجابية في المجتمع كالمحافظة على البيئة، خلق مناصب العمل، تقليل الانبعاثات الغازية والأصوات المزعجة، المعالجة العلمية للفضلات ...[1].

المبحث الثالث: العلاقة بين التدريب والتميز

التميز في الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار بل هو نظام متكامل لا يتحقق إلا بتضافر جهود المنظمة وفي كافة المستويات، وبما أن التدريب يعتبر محرك لتحقيق التوافق بين العوامل المكونة لهذا النظام لابد من البحث عن الدور الذي يقوم به المدربون والإدارة ككل، في سبيل توفير السبل الكفيلة لتحقيق التميز.

المطلب الأول: المناخ التنظيمي كوسيط في علاقة التدريب بتحقيق التميز

يشير المناخ التنظيمي إلى البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها، كما يشير إلى مجموعة من السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضاها تأثيرها على تحقيق التميز والتحفيز وانعكاسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها.

أولا: خصائص المناخ التنظيمي

تتلخص خصائصه في[2]:

1_المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة بحيث يمكن من خلالها تمييز منظمة عن منظمة أخرى؛

2_يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة التي يتم إدراكها من قبل العاملين فيها، وليس بالضرورة أن تتوافق تصوراتهم مع الوضع القائم فعلا؛

3_أن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل لها؛

4_إن المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما يؤثر بشكل كبير على سلوك العاملين وله نتائج سلوكية قوية.

ثانيا: أهمية المناخ التنظيمي

[1]- شوقي قبطان، مرجع سبق ذكره، ص 12.

[2]- أحمد محمد عوض نبي أحمد، **الاحتراف النفسي والمناخ التنظيمي في المدرسة**، الأردن: دار المجد، الطبعة الأولى، 2007، ص 48.

يسود المنظمات على اختلافها مناخا تنظيميا يميز مجتمع أي منظمة عن البقية من حيث الخصائص والتعاملات وتكمن أهمية المناخ التنظيمي في الآتي:

1_للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة، حيث يقوم المناخ ببلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم والاتجاهات التي يحملونها والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل[1]؛

2_تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على الكثير، مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، حيث يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها[2]؛

3_المناخ التنظيمي مؤشر هام يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة على أبعاد المناخ التنظيمي يمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، من ضبط السلوك التنظيمي للأفراد وجعله يصب في مصلحة العمل[3].

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن نجاح المنظمات مرهون بمدى قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي ملائم مع خلق جو يسوده الاستقرار والثقة والمعنويات العالية بين العاملين، مما يساهم في رفع إمكانية تحقيق تدريب فعال يحقق نتائج جيدة وأداء كفء للعاملين في المنظمة، وفي المقابل يجعلها منظمة متميزة في سوق تسود فيه المنافسة.

المطلب الثاني: الحوافز كوسيط في علاقة التدريب بالتميز

تعتبر الحوافز من المؤشرات الأساسية التي تؤدي دورا هاما وحيويا في سلوك الأفراد، ومن خلالها يمكن خلق الرغبة لديهم في الأداء، الأمر الذي يجعل قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها.

أولا: مفهوم التحفيز

التحفيز ما هو إلا تنمية الرغبة في بذل مستوى أعلى من الجهد نحو تحقيق أهداف المنظمة، على أن يؤدي هذا الجهد إلى إشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

---

[1]- حمادات محمد حسن، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، مصر: دار الوفاء، الطبعة الأولى، 2004، ص 23.

[2]- المرجع نفسه، ص 24.

[3]- المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، مصر: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2009، ص 18.

والتحفيز يتعلق أساسا بثلاثة عناصر وهي بذل الجهود، الأهداف واحتياجات الأفراد، فإذا تم تحفيز الفرد فإنه يكون مستعدا لبذل المزيد من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يكون إيجابيا وفعالا إلا إذا تم توجيهه، كما وكيفا لخدمة أهداف المنظمة، وأخيرا فلكي تستمر عملية التحفيز يجب أن ترتبط بإشباع بعض الاحتياجات لدى الأفراد.

ثانيا: أنواع التحفيز

يمكن تحديد أهم أنواع الحوافز التي يمكن للمدير أن يستخدمها في تحفيز المرؤوسين بغية تحقيق أداء فعال وهي كالتالي:

- ✓ **التحدي في العمل والوظيفة:** إن تحقيق نطاق العمل أو الوظيفة تعكس قابلية المدير في تحديد المسؤوليات المتعلقة بالأفراد العاملين، من خلال ما يشعر به شاغل الوظيفة من أهمية العمل الذي يقوم بإنجاز وقيمة العمل وعناصر التحدي التي ينطوي عليها ذلك العمل؛
- ✓ **المركز الوظيفي (المكانة):** لقد تزايدت أهمية المكانة أو المركز الوظيفي للفرد داخل المنظمة المعاصرة من خلال العديد من المتغيرات المقترنة بذلك كعنوان الوظيفة، حجم المكتب، وجود سكرتيرة، السيارة الخاصة، العضوية في الجمعيات والنوادي وغيرها[1]؛
- ✓ **تحقيق المستوى القيادي في المنظمة:** بالرغم من أن القيادة أو السلطة في المنظمة يتفاعلان إلا إذا كان هناك اتجاها واضحا لدى العديد من العاملين في المنظمات المعاصرة بالرغبة في الوصول للمراكز القيادية بالمقارنة مع الآخرين؛
- ✓ **المنافسة:** وتعني إتاحة الفرص المناسبة للمرؤوسين على المنافسة في مجالات العمل المختلفة، لاسيما وأن الطموحات والتطلعات الفردية غالبا ما تسعى لتحقيق المكاسب؛
- ✓ **الخوف:** وتعني خوف العامل أو الموظف من الإنجاز الخاطئ، إذ يقوده لفقدان العمل أو الوظيفة أو العلاوة السنوية أو الترقية والتقدم بالعمل وغيرها؛
- ✓ **المكافأة المالية:** بالرغم من وضع هذا الحافز في النهاية لكنه ليس أقلها أثرا،كما أن المكافأة المالية غالبا ما تعكس جوانب من أهمية مركز الفرد أو موقعه في الوظيفة في المنظمة، مما يعني تفاعل هذا الحافز مع غيره في تشكيل صورة أكثر اكتمالا من الحوافز التي يقدمها المدير للمرؤوسين في مجالات العمل المختلفة[2].

[1]- نبيل الحسني، مدحت مصطفى راغب، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مصر: الشركة العربية للتوزيع، بدون طبعة، 1992، ص 55.

[2]- المرجع نفسه، ص 56.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الحوافز هي الشيء المادي والمعنوي الذي يؤثر في سلوك العاملين نحو تحقيق هدف معين تم تحديده مسبقا، ولا يمكن أن يقتصر الاهتمام فقط بوضع الحوافز وإنما لابد من ربطها مع أداء العاملين لقياس رضاهم عن ذلك، وبذلك تؤدي الحوافز للأهداف المرغوبة والمراد الوصول إليها لتحقيق تميز ممتاز بين المنظمات في سوق المنافسة.

المطلب الثالث: مهارات وأدوار المدرب لتحقيق التميز

يقوم المدرب والذي تتوفر فيه مهارات أساسية خلال تأدية مهامه أثناء الدورة التدريبية بمجموعة من الأدوار نتناولها بالشرح فيما يأتي.

أولا: مهارات المدرب لتحقيق التميز

أعدت الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية دراسة توصلت فيها إلى أن المدرب يتعين عليه أن يتوفر فيه مجموعة من المهارات تتمثل في الآتي:

1_تفهم تعليم الكبار: الإلمام التام بأساليب اكتساب الكبار للمعرفة والمهارة، والاتجاهات وكيف يستخدمونها مع مراعاة الفروق الفردية في التعلم؛

2_مهارة خطة العمل التطويرية: وهي أن يمتلك المدرب المعرفة والقدرات التطويرية والتنبؤية لخطة سير العمل في المؤسسة والعمل على وضع خطة تطويرية مستقبلية للأفراد والمؤسسة؛

3_المهارة في تحديد الكفايات: القدرة على تحديد المعارف والمهارات التي تلزم لتأدية الأعمال والمهام والأدوار بأقل وقت ممكن وبفاعلية؛

4_المهارة في تحليل التكاليف والفائدة العائدة: وتعني القدرة على إجراء دراسات الجدوى الاقتصادية من حيث التكاليف التي سيتم صرفها، ومدى الفائدة التي يمكن الحصول عليها؛

5_مهارة اختزال البيانات: وتعني القدرة على تخفيض واختصار البيانات واستخلاص النتائج منها بطريقة مختزلة؛

6_مهارة التفويض: وتعني إعطاء السلطات والصلاحيات والمسؤوليات للمرؤوسين كل حسب المهام الموكلة إليه[1]؛

7_مهارة التغذية المرتدة: وهي القدرة على توصيل الملاحظات والأفكار والنتائج بطريقة يسهل فهمها للآخرين؛

8_مهارة تصويرية للمستقبل: وهي القدرة على إعداد تصورات محتملة مستقبلية مع التوضيح لكل منها؛

[1]– محمد عبد القادر علام، **تصميم نظم التدريب ومواصفات المدرب المتميز**، بدون بلد، مجلة دراسات أمنية، العدد 03، 2010، ص 84.

9_مهارة العمل على المجموعات: وتعني مدى التأثير على الجماعات للعمل معا بروح الفريق الواحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؛

10_المهارة في إعداد الأهداف: وتعني القدرة على تحديد أهداف واضحة تؤدي تحقيق نتائج ايجابية مرغوبة؛

11_تفهم السلوك التنظيمي: أن يكون لديه القدرة على فهم العلاقات السائدة بين أفراد التنظيم والمناخ التنظيمي داخل المؤسسة كإطار للفهم والتأثير على التغيرات والتطورات المستجدة؛

12_المهارة في ملاحظة الأداء: وتتعلق بالقدرة على ملاحظة السلوكيات والاهتمام بنتائجها؛

13_الفهم لمجال التدريب والتطوير والإمكانات: وتتعلق بالدور الذي يمكن للتدريب والتطوير أن يحققه في مساعدة الأفراد على القيام بوظائفهم الحالية والمستقبلية على أكمل وجه؛

14_فهم الأساليب التدريبية وتطويرها: الإلمام التام بالطرق والأساليب التدريبية المستخدمة، وتوظيفها في المواقف التدريبية[1].

ثانيا: أدوار المدرب تحقيق التميز

أما الأدوار التي يتعين أن تتوفر في المدرب لتحقيق النجاح هي كالتالي:

1_المقّوم: للتأكد من اكتساب المتدربين المهارات والمعارف والاتجاهات اللازمة، والتأكد من تأثير التدريب في الممارسات الفعلية؛

2_مسهل عمل الجماعة: وذلك من أجل تفعيل الحوار والمناقشة مع الجماعات الصغيرة، وتوليد القناعات لديهم بأن التدريب مهم لهم في عملهم، ويؤدي إلى نتائج إيجابية؛

3_استشاري في تطوير الجماعات (الأفراد): تقديم العون والمساعدة للأفراد لامتلاك كفاءات شخصية، وتنميتهم مهنيا عن طريق مشاركتهم في الدورات التدريبية؛

4_معد مواد تعليمية تدريبية: أي يقوم بإعداد أوراق عمل للمتدربين وأوراق مرجعية تعليمية تدريبية؛

5_قائد لعملية التدريب والتطوير: يقوم بعملية التخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف التدريب والتطوير، وذلك عن طريق تسهيل عمليات الاتصال الفعال بين الأفراد في الأقسام المختلفة؛

6_مدرس: يقوم بتفعيل الموقف التدريبي وإيصال المعلومات وتوجيه الخبرات التعليمية المخططة للمتدربين بكفاءة؛

7_مسوق: يقوم بإعداد الحقائب التدريبية والبرامج والخدمات لفئات معينة خارج وحدة التدريب في المنظمة؛

[1]- محمد عبد القادر علام، مرجع سبق ذكره، ص 85.

8_مختص بوسائل الاتصال: يستخدم الوسائل والأشرطة والبرامج الخاصة بالفيديو والكمبيوتر من أجل خدمة العملية التعليمية لتحقيق الأهداف التدريبية؛

9_قائد برنامج: يكون دوره تهيئة التسهيلات والأجهزة والأدوات والمواد لخدمة سير البرنامج التدريبي بطريقة ميسرة؛

10_يحدد الاستراتيجيات: لديه قدرة تنبؤية من أجل وضع الخطط طويلة المدى وقصيرة المدى لهيكل التدريب لتحقيق أهداف التدريب المبرمجة؛

11_مهتم بالأمور النظرية: يطور ويختار نظريات؛

12_يحلل المهمات: يحدد مجموعة الأنشطة والفعاليات والمتطلبات اللازمة والضرورية لإنجاز أهداف معينة في وظيفة أو في المنظمة؛

13_يحلل الحاجات: يقوم بتحديد الحاجات وهي عبارة عن فجوة ما بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب والتوصل إلى أسباب تلك الفجوة[1].

[1]– محمد عبد القادر علام، مرجع سبق ذكره، ص 88.

خلاصة الفصل:

في ظل التقلبات السريعة التي يشهدها محيط المنظمات أصبحت فرص هذه الأخيرة في البقاء والاستمرارية في السوق مرهونة بقدرتها على التحسين المستمر للأداء للوصول إلى التميز فيه، وهذا بالتركيز على المصدر الحقيق الذي يحقق لها ذلك، والمتمثل أساسا في العامل الذي يتميز بكفاءة وفعالية مستمرة ودائمة، وهذه الأخيرة تتحقق من خلال التدريب بشكل جيد ومتميز ودائم ومستمر لعمالها.

ولذلك يعد التميز شعار ترفعه المنظمات الحديثة وتتخذه رسالة لها، فهو يمثل مستوى مرتفع من الإتقان والانضباط بجودة إدارة التميز بالتفوق والريادة مع أفراد ذوو كفاءة ومهارات قادرة على تحقيق نتائج لا تعرف الخطأ أو الانحراف، ولإدارة التميز نماذج تمثل الأسلوب الذي تستفيد منه المؤسسات لتحسين الأداء بكفاءة وفعالية، ولن يتحقق هذا الأداء المتميز إلا بتوافر مجموعة من المتطلبات والتوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية داعمة لتحقيق فرص التميز والتفوق.

الفصل الثالث:

دراسة استطلاعية لدور

إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز

بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر

فرع المدية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الدراسة النظرية إلى مختلف الممارسات المتعلقة بالتدريب ودوره في تحقيق التميز للمنظمة خاصة الاقتصادية سواء العمومية أو الخاصة، وسننتقل إلى الدراسة التطبيقية لاختيار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم والقواعد النظرية مع الواقع التطبيقي، وهذا من خلال إجراء الدراسة التطبيقية على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بولاية المدية، نتعرض في هذا الفصل إلى أربعة مباحث، المبحث الأول نتعرض فيه إلى تقديم المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية ، أما المبحث الثاني نتناول فيه الإطار المنهجي للدراسة وسوف نتطرق إلى منهج الدراسة وأداة الدراسة عن طريقة خطوات تصميم وبناء أداة الاستبانه بدءا بمرحلة الإعداد إلى هيكل الاستبانه، أما المبحث الثالث قمنا بتحليل وتفسير محاور الدراسة ، والمبحث الرابع قمنا باختبار فروض الدراسة. وهذا حسب الخطة التالية:

المبحث الأول: تقديم للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

المبحث الأول: تقديم للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

من خلال هذا المبحث سنحاول التعرف على المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من خلال التعريف بها وتحديد أهدافها وعرض مختلف نشاطاتها، بالإضافة إلى تحديد فروعها وهيكلتها وأهم الخدمات التي تقدمها هذه المؤسسة.

المطلب الأول: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية .

نظرا للتحديات التي أصبحت تفرضها التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الإعلام والاتصال، أصبح من الضروري على الدولة الجزائرية القيام بإصلاحات جديدة من شأنها أن تواكب عصر التكنولوجيا، لهذا قامت الدولة سنة 1999 بإصلاحات معمقة في قطاع البريد والمواصلات، حيث نتج عن هذه الإصلاحات سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت سنة 2000، وجاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات، وانطلاقا من كل هذا تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة ماليا وإداريا وذات متعاملين، الأول يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية والذي يتجسد في مؤسسة " بريد الجزائر " أما المتعامل الثاني فيتكفل بالاتصالات ويتمثل في مؤسسة " اتصالات الجزائر "[1].

بعد القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 الذي ينص على ضرورة استقلالية قطاع البريد والمواصلات في الجزائر، وبموجب هذا القرار تم إنشاء مؤسسة بريد الجزائر المسؤولة عن تسيير قطاع البريد، والمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية التي أصبحت مسؤولة على تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر وأصبحت هذه الأخيرة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد؛ وبعد الدراسات التي أجريت من طرف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، والتي جاءت بعد القرار 2000/03، وأصبحت اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، وكانت الانطلاقة الرسمية لبداية نشاط المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في 01 جانفي 2003[2].

[1] – المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

[2] – المرجع نفسه.

المطلب الثاني: أهداف ونشاطات المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

في هذا المبحث سنتعرف على الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها وأهم النشاطات التي تميزها عن غيرها.

أولا: أهداف المؤسسة

سطرت المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية منذ بداية نشاطها ثلاث أهداف رئيسية سمحت لها بالبقاء والنمو ولتطور، وجعلت منها المتعامل الأول في سوق الاتصالات بالجزائر، وهذه الأهداف هي[3]:

1_الجودة؛

2_الفاعلية؛

3_نوعية الخدمات المقدمة.

ثانيا: نشاطات المؤسسة

تتمثل نشاطات المؤسسة فيما يلي:

1_تمويل مصالح الاتصالات مما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والبيانات الرقمية؛

2_تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

3_القيام بإنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

المطلب الثالث: الفروع والهياكل والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

يتكون الهيكل التنظيمي للمديرية من عدة فروع وهياكل مهمتها تقديم مجموعة من الخدمات في الإتصالات والتكنولوجية وتتمثل فيما يلي.

أولا: فروع المؤسسة

تحتوى المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية عدة فروع نتناولها كالتالي:

1_فرع اتصالات الجزائر موبيليس Mobilis: متخصص في الهاتف الخلوي وتعتبر هذه المؤسسة من أهم متعاملي النقال في الجزائر من خلال تغطيتها التي بلغت 98% من التراب الوطني بعدد الزبائن الذي فاق 10 ملايين مشترك؛

[3]- المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

2_فرع اتصالات الجزائر الانترنت جواب: يتخصص هذا الفرع في تكنولوجيا الانترنت حيث يعمل على تطوير وتوفير الانترنت بسرعة فائقة، حيث أن كل قطاعات النشاطات الكبرى في الجزائر (التعليم العالي والبحث العلمي، التربية الوطنية، التكوين المهني، الصحة، الإدارة، قطاع المحروقات، وزارة المالية، الدفاع الوطني، البيئة،....) تم ربطها حاليا بشبكة الانترنت بمقرات الربط عن طريق شبكة "جواب".

3_فرع اتصالات الجزائر الفضائية: حيث يتخصص هذا الفرع في تكنولوجيا الساتل والأقمار الصناعية.

ثانيا: هياكل المؤسسة

باعتبار أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من أكبر المؤسسات عبر كامل التراب الوطني فإنها تعتمد في هيكلها على مناطق الشمولية، أي تعتمد سياستها على إيصال منتجاتها إلى أبعد نقطة عبر الوطن، حيث تعتمد المؤسسة في تسييرها على مديرية عامة مقرها العاصمة بالإضافة إلى 12 مديرية إقليمية تقسم حسب الأقاليم وهي (الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، شلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، وتلمسان)، كما تحتوي هذه المديريات الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بالإضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر كافة التراب الوطني، كما أن المديريات الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية.

ثالثا: الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة

تتمثل الخدمات المقدمة من قبل المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في:

1_الهاتف: يعد من أهم وسائل الاتصال السمعية انتشارا في العالم خاصة في ظل التطور الحاصل في جل الميادين، خاصة في ميدان تكنولوجيا الإعلام والاتصال. كما تقدم اتصالات الجزائر نوعين من خدمات الهاتف هما: خدمات الهاتف الثابت وخدمات الهاتف اللاسلكي.

❖ **خدمات الهاتف الثابت:** تتمثل خدمات الهاتف الثابت في[4]:

- ✓ **خدمة الدفع المسبق:** هذه الخدمة تسمح بالقيام بالمكالمات في أي وقت كان باستخدام رصيد استهلاكي وهذا باستعمال هاتف ثابت أو خط هاتف عمومي؛
- ✓ **إشارات المناداة المنتظرة:** تقوم بإعلام المتحدث بأن هناك مكالمة ثابتة في الانتظار؛
- ✓ **الاتصال دون أرقام:** وهو موجه نحو الأطفال والمعاقين بصريا والمسنين؛

[4]-المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

- ✓ **خدمة المنبه:** وهي القيام ببرمجة كل المواعيد والمكالمات في التواريخ وأوقات المواعيد، وهذه الخدمة تساعد على الاتصال أوتوماتيكيا في الوقت المبرمج، أي تساعد على تفادي نسيان المواعيد؛
- ✓ **محاضرة ثلاثية:** تساعد على إجراءات اتصال مع ثلاث أطراف من نفس الوقت وهي فعالة خاصة في الاجتماعات عن بعد وذلك دون التنقل من مكان إلى آخر؛
- ✓ **تحويل المكالمة المؤقت:** تساعد على تحويل المكالمة من مكان إلى آخر وهي عملية في المؤسسات؛
- ✓ **الأرقام المختصرة:** تساعد هذه الخدمة في برمجة الرقم المراد الاتصال به من عدة أرقام إلى رقم واحد وهذا لربح الوقت وتفادي الخطأ أثناء تشكيل الرقم؛
- ✓ **التعريف برقم طالب المكالمة:** حتى يحصل المشترك على هذه الخدمة يجب أن يكون جهازه الهاتفي مزود بكاشف رقمي.
- ✓ **إغلاق تشغيل المكالمات الدولية:** ويتم ذلك بوضع رقم سري من الوكالة القريبة من المشترك؛
- ✓ **الفاتورة المفصلة:** تسمح هذه الأخيرة للمشترك بالحصول على فاتورة مفصلة في نهاية كل فترة، حيث تتضمن كل المكالمات التي قام بها المشترك سواء داخل الوطن أو خارجه أو إلى هاتف نقال أو استعماله للانترنت؛
- ✓ **خدمة الدليل الهاتفي:** تضع المؤسسة تحت تصرف زبائنها خط اتصال مجاني بالرقم "100" من أجل طرح الاستفسارات وتحقيق التواص الدائم وكذا الرضا بينها وبين زبائنها؛
- ✓ **البطاقة الهاتفية " أمال":** تتضمن أرصدة مختلفة وفقا لاحتياجات الزبون كما تساعد على التحكم في ميزانيته من خلال إظهار رصيد الحساب عند بداية كل مكالمة، ويوجد بطاقة أمال وهي ثلاث أنماط من الأرصدة: 50دج، 100دج، 200دج، وهي توفر خدمة الاتصال بأي متعامل ثابت ونقال، وطني ودولي، من خط هاتفي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية .

❖ **خدمة الهاتف اللاسلكي:** تتوفر لدى مؤسسة اتصالات الجزائر تقنيات لاسلكية تسمح لها بوضع حلول ما بين المشترك وخدمات الاتصالات والموزع لخدمات الشركة، وهذه التقنيات هي سهلة التركيب وليس من الضروري وضع كوابل لتحقيق الربط مع المشترك كما هو الحال في الهاتف الثابت العادي، بالإضافة إلى الخدمات العديدة السابقة الذكر يوفر الهاتف الثابت اللاسلكي خدمات أخرى تتمثل في:

- ✓ خدمة المعطيات عبر الموجات الصوتية التي تصل إلى 14.4 كيلو بايت/ثا؛
- ✓ خدمة المعطيات بإلغاء يصل إلى 153.64 كيلو بايت/ثا؛

2_ الانترنت: حيث تعد شركة اتصالات الجزائر الرائدة في هذا المجال، وقد سعت منذ نشأتها إلى تقديم أفضل خدمة خاصة في مجال الأنترنت، نظرا لأهميتها البالغة وكونها العصب المتحرك للأفراد بصفة عامة والمنظمات على وجه خاص، وبهذا التطور الذي وصلت إليه خدمات الأنترنت المتنوعة والمتقدمة بات من السهل أن تعرضها لكل الشرائح، وهذا خلال خدمات الانترنت.

❖ **خدمات الأنترنت:** تعرض اتصالات الجزائر خدمات الانترنت من خلال الهياكل التالية:

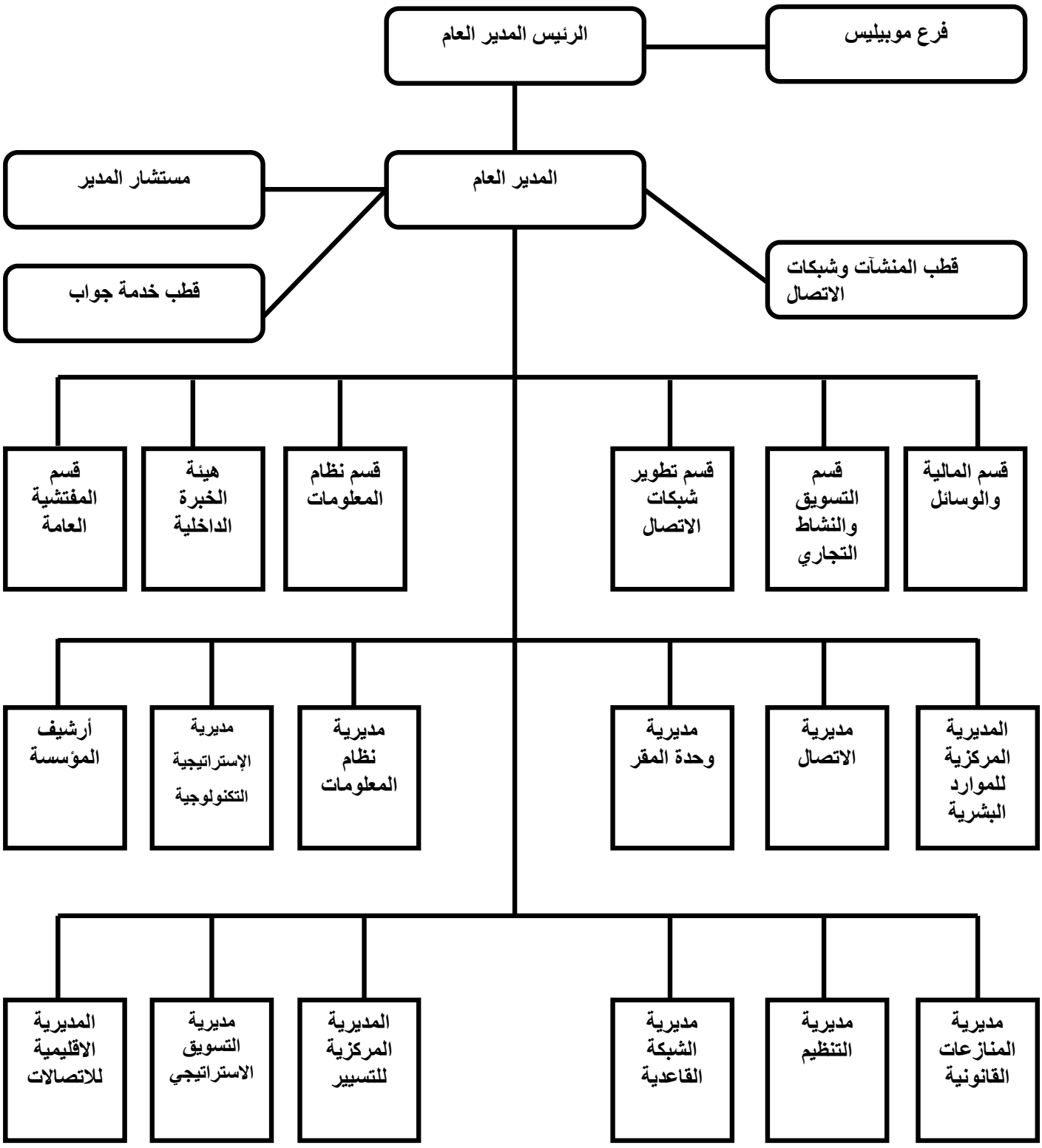
- ✓ **DJAWAB**: ومن الخدمات الأساسية الاطلاع على صفحات WEB، البريد الالكتروني، نقل السجلات بFTB، تقديم الخدمات الخاصة مع العديد من الخدمات: الصوت على IP، فيديو محاضرات ...
- ✓ **ADSL فوري وايزي:** تقدم خدمات هذه الهياكل الدخول إلى الانترنت ذات السرعة الفائقة، والتي تتراوح ما بين kbit256 إلى Mbit2 ومتكيف مع حاجيات ودخل المستعملين[5].

ثالثا: الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

عرف الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية عدة تعديلات باعتباره يمثل توزيع الصلاحيات والمسؤوليات والمهام وكذا تدفق المعلومات بين الأقسام والمصالح، تماشيا مع التطور الذي شهدته مؤسسة اتصالات الجزائر في السنوات الماضية، والشكل الآتي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

[5]– المديرية العامة لاتصالات الجزائر.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر



المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

تقوم البحوث العلمية على أساس مجموعة من الخطوات والقواعد العامة التي تتلاءم مع طبيعة البحث المعد، والتي تمنح الباحثين إمكانية القيام بالتحليل العلمي والموضوعي للمعطيات التي تم جمعها من ميدان البحث. بالتالي فنوعية البيانات المراد جمعها وطبيعة الدراسة نفسها هي التي ألزمتنا استعمال أداة الدراسة التطبيقية المعتمدة والمتمثلة في الاستبانه.

والاستبانه هو وسيلة من وسائل جمع البيانات، فقرة عن مجموعة من الأسئلة المتنوعة والتي ترتبط بعضها ببعض بشكل يحقق الهدف الذي يسعى إليه الباحث من خلال المشكلة التي يطرحها بحثه.

المطلب الأول: منهج الدراسة

يعبر منهج الدراسة عن الأسلوب الذي يقوم الباحث باختياره والسير عليه أثناء قيامه بالكشف عن الحقائق العلمية في كافة فروع وميادين المعرفة سواء أكانت نظرية أم علمية، لتحقيق إمكانية الحصول على معلومات كافية ووافية عن الحالة المدروسة، وللحصول على حقائق تتعلق بالظروف التي تحيط بموقف بموضوع الدراسة نعتمد على دراسة موضوع ما انطلاقا من عينة والتي تعد عملية جمع البيانات والمعلومات عن مجموعة معينة من مفردات مجتمع الدراسة، والتي تحقق مزايا عديدة على غرار الاختصار في الوقت والجهد والتكلفة للحصول على نتائج مقاربة للنتائج المتحصل عليها من المجتمع، كما أنه أسلوب مفيد جدا في حالة دراسة المجتمعات غير المحدودة، ومن خلال هذا المطلب نتعرض إلى أسلوب وعينة الدراسة.

أولا: أسلوب الدراسة

بغية توفير بيانات وحقائق عن مشكلة موضوع الدراسة ثم تفسيرها والوقوف على دلالتها، وللبرهنة على فرضيات الدراسة وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره المنهج المناسب لموضوع بحثنا والذي سنحاول من خلاله التعرف على دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

العينة هي جزء من مجتمع الدراسة تتضمن خصائص المجتمع الأصلي الذي نرغب في التعرف عليه، ويجب أن تكون ممثلة لجميع أفراد المجتمع تمثيلا صحيحا، ويتكون مجتمع الدراسة من 300 عامل، وقد تم

اختيار عينة عشوائية =تقدر بـ 10% من مجتمع الدراسة الأصلي من مجتمع الدراسة، إذ تم اختيار أفراد عينة الدراسة من المصالح التي لها علاقة بموضع الدراسة والمتمثلة في عمال المديرية الذين تلقوا دورات تدريبية.

المطلب الثاني: أداة الدراسة

لجمع بيانات من المديرية تتعلق بموضوع بالدراسة استخدمنا الاستبانه، والتي تعد من أكثر أدوات البحث شيوعا في محور الدراسات والبحوث المسحية، كما قمنا بتصميمها في ضوء الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة.

أولا: خطوات تصميم وبناء أداة الدراسة

نظرا لعدم وجود أداة مصممة لتحقيق غرض الدراسة فقد قمنا بتصميم استبانة نتوخى من خلالها تحقيق أهداف الدراسة، وقد اعتمدنا في بناءه على عدد من المصادر تتمثل فيما يلي:

- البحوث والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة؛

انطلاقا من حداثة تطبيق موضوع التدريب وعلاقته بالتميز، سنحاول تطوير نموذج خاص بعد تحليل بعض الدراسات التي تم الحصول عليها من النماذج ذات العلاقة، والتي نوضح أهمها من خلال الجدول الآتي.

الجدول (03-01): قياس التدريب والتميز حسب ما جاء في بعض أدبيات إدارة الأعمال

الدراسة	أبعاد التدريب
رحيق خديجة (2011/2010)، إستراتيجية التدرب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية؛	قامت الطالبة في إعداد الاستبانه المرفق بدراستها بتقسيمه إلى بعدين وهما الاستفادة من التدريب ونتائج التدريب.
جواد رحيل (2015) دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛	الطالبة في إعداد دراستها قامت بتقسيم الاستبيان إلى ثلاثة أبعاد وهي: برامج التدريب تناولت فيه إحدى عشر عبارة، المدربون ذكرت فيه عشرة عبارات والمتدربين " العمال" جاءت فيه عشرة عبارات
أسماء سالم النسور (2010) أثر خصائص المنظمة المتعلمة في تحقيق التميز المؤسسي.	قامت الطالبة في دراستها بالاعتماد على الاستبانه بتقسيمه إلى مجموعة من العبارات .

من خلال ما تقدم في الجدول (03-01) يمكننا القول بأن هذه الدراسات قامت بدراسة إستراتيجية التدريب وعلاقتها بالميزة التنافسية في المؤسسة من منظور عام، من خلال إعداد برامج التدريب والمدربون

والمتدربين ودرجة الاستفادة من التدريب بالإضافة إلى النتائج المحققة من خلال التدريب. ومدى تأثيرها في أداء المؤسسة والعلاقة بينه وبين الميزة التنافسية التي تطمح المؤسسة إلى الوصول إليها.

ونظرا لقلة المعلومات في موضوع التميز ولخصوصيته تم الاعتماد في الدراسة على وضع مجموعة من العبارات.

ثانيا: شكل الاستبانة

تمثل الاستبانة الأداة الرئيسية لهذه الدراسة والتي صممت في صورتها الأولية بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على جزئين رئيسيين هما:

1_الجزء الأول (البيانات الشخصية): تعتبر المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص العينة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتمثلت المتغيرات الشخصية للعاملين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية والمدرجة في الاستبانة في: "الجنس، السن، المستوى العلمي،المسمى الوظيفي والخبرة المهنية".

2_الجزء الثاني: ويشمل هذا الجزء الفقرات التي تتكون منها الاستبانة وهي مقسمة إلى محورين:

2_1_المحور الأول: استراتيجية التدريب، وذلك من خلال ثلاث أبعاد:

- البعد الأول: برامج التدريب ويشتمل هذا البعد على 06 عبارات.
- البعد الثاني: المدربون يتكون هذا البعد من 06 عبارات.
- البعد الثالث: المتدربين "العمال"، ويشتمل هذا البعد على 08 عبارات.

2_2_المحور الثاني: التميز ويشتمل هذا المحور على 10عبارات.

حيث اشتملت الاستبانة على 5 نقاط بمقياس ليكرت بالنسبة للمحورين والتي تدرجت حسب المعايير الموضحة في الجدول التالي:

الجدول (03_02): الدرجات المعطاة لخيارات الإجابة المتاحة في الاستبانة

خيارات الإجابة	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا يحدث أبدا
الدرجة	5	4	3	2	1

المطلب الثالث: جودة أداة الدراسة

باعتبار الاستبانة أداة من أدوات جمع البيانات تستخدم في اتخاذ القرارات يتوجب التأكد من جودتها، من أجل ذلك وللتأكد من صدقها وثباتها قمنا بالتأكد من صدقها ظاهريا وإحصائيا ثم حساب ثباتها كما يأتي بيانه.

أولا: صدق أداة الدراسة

تعتبر الاستبانة صادقة إذا كانت تقيس ما صممت فعليا من أجله. ويقصد بصدق الأداة صدق نتائجها وتفسيراتها، ويتحقق هذا إذا كانت تحتوي على فقرات ذات صلة بمتغيرات الدراسة[6]، وللتأكد من صدق الاستبانة اتبعنا الخطوات الآتية.

1_الصدق الظاهري: للتأكد من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري، إذ عرضنا الاستبانه على الأستاذة المشرفة، وبعد موافقتها المبدئية عليه قمنا بعرضه على عدد من المحكّمين، وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول مدى وضوح الفقرات المشكلة للاستبانة، بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وأكدنا لهم على ضرورة اقتراح ما يرونه ضروريا من تعديل في صياغة الفقرات، أو حذفها، أو إضافة فقرات جديدة يرونها مناسبة.

بعد استرجاع استبانات من المحكمين وعلى ضوء التوجيهات التي أبدوها قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها المحكمون سواء بتعديل الصياغة أو حذف بعض الفقرات أو إضافة فقرات جديدة. وتكونت لدينا أداة الدراسة في صورتها الجديدة(أنظر الملحق رقم 02).

2_صدق الاستبانه إحصائيا: للحكم على صدق الاستبانه استخدمنا أدوات إحصائية لقياس الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانه، بالاعتماد على قياس الاتساق الداخلي للاستبيان، والذي يعبر هذا الأخير على مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانه مع البعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وهذا من خلال استعمال معامل سبيرمان (Spearman corrélation coefficient) لحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات محوري الاستبانه والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه هذه الفقرة. وقد تحصلنا على النتائج الملخصة في الجدولين الآتيين.

[6] باشن محمد، فتحي مختيش، **دور إدارة المعرفة في تعزيز الإبداع التنظيمي في المنظمات دراسة حالة**، مذكرة ماستر في إدارة الأعمال، الجزائر، جامعة المدية، 2018، ص 72.

2_1_الاتساق الداخلي لمحور إستراتيجية التدريب: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الأول مع الأبعاد الذي تنتمي إليه تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-03).

الجدول (03-03) معاملات الارتباط بين درجات فقرات أبعاد محور إستراتيجية التدريب مع الدرجة الكلية لكل بعد

بعد برامج التدريب	رقم الفقرة	01	02	03	04		05	06				
	معامل الارتباط	0.695	0.676	0.687	0.766		0.502	0.682				
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.001	*0.000		*0.000	*0.000				
بعد أدوار ومهام المدربين	رقم الفقرة	07	08	09	10		11	12				
	معامل الارتباط	0.802	0.797	0.852	0.829		0.740	0.850				
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.001	*0.000		*0.000	*0.000				
بعد تقييم المتدربين للعملية التدريبية	رقم الفقرة	13	14	15	16	17	18	19	20			
	معامل الارتباط	0.671	0.274	0.388	0.525	0.542	0.494	0.438	0.539			
	مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000			

*دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامجSpss

يتضح من خلال الجدول (03-03) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لأبعاد محور إستراتيجية التدريب في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية موجبة وتتراوح بين (0.850) في حدها الأعلى وبين (0.274) في حدها الأدنى، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند 0.01، لأن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية فقرة من فقرات المحور الخاص بإستراتيجية التدريب في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات كل بعد والبعد الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر فقرات هذا المحور صادقة لما وضعت لقياسه.

2_2_الاتساق الداخلي لمحور التميز: بعد إجراء اختبار معامل الارتباط سيبرمان على فقرات المحور الثاني مع المحور تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول رقم (03-04).

الجدول (03-04): معاملات الارتباط بين درجات فقرات محور التميز مع الدرجة الكلية للمحور

رقم الفقرة	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10
معامل الارتباط	0.504	0.437	0.562	0.697	0.424	0.724	0.668	0.705	0443	0.540
مستوى الدلالة	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000	*0.000

*دال إحصائيا عند 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-04) أن معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية لمحور التميز موجبة وتتراوح بين (0.724) في حدها الأعلى وبين (0.424) في حدها الأدنى، وأن جميع الفقرات كانت دالة إحصائيا عند 0.01 لأن مستوى الدلالة لكل فقرة أقل من 0.01، لذا لن نستبعد أية فقرة من فقرات هذا المحور من التحليل، الأمر الذي يدل على وجود اتساق داخلي بين فقرات المحور الثاني والمحور الذي تنتمي إليه، وبذلك تعتبر فقرات محور التميز صادقة لما وضعت لقياسه.

2_3_الصدق البنائي لمحوري أداة الدراسة: والذي يبين مدى ارتباط كل محور من محوري أداة الدراسة بالدرجة الكلية للاستبانه، وللتحقق من ذلك قمنا بحساب معاملات الارتباط بين كل محور من محوري الاستبانه والمعدل الكلي له، والجدول الآتي يبين ذلك.

الجدول (03-05): معاملات الارتباط بين درجات محوري الاستبانه مع الاستبانه ككل

البيان	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
إستراتيجية التدريب في المديرية	0.799	*0.000
التميز في المديرية	0.800	*0.000

*دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-05) أن هناك علاقة قوية بين المحوري مع أداة الدراسة، وبذلك تعتبر فقرات المحورين صادقة لما وضعت لقياسه، لأن قيمة معامل الارتباط قريبة من 1 ومستوى الدلالة للمحورين أقل من (0.01).

3_ثبات الاستبانه: من أشهر مقاييس الثبات الداخلي مقياس **ألفا كرونباخ** ويستخدم في حالة وجود أكثر من بديلين للإجابة، وهذا لمعالجة فقرات الاستبانه والتأكد من ثباته وبعدها الحصول على معامل الثبات الكلي، فإذا وجدنا قيمة معامل الثبات **ألفا** للمقياس المستخدم في البحث كلها أكبر من (0.75) وهذا الحد في نظر أغلب الباحثين الإحصائيين مقبول-، يمكننا القول: إن المقياس يتمتع بالثبات. والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول (03-06): معاملات ثبات الاستبانه

محاور الاستبانه	عدد الفقرات	معامل الثبات(ألفا كرونباخ)
إستراتيجية التدريب في المديرية	20	0.895
التميز في المديرية	10	0.810
الاستبانه ككل	30	0.910

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (03-06) يمكننا القول بأن معامل الثبات للمحورين قد بلغتا على التوالي (0.895، 0.810) وهي قيم تفوق 0.75 وقريبة من 1.

أما معامل الثبات للدراسة ككل فقد كانت قيمته (0.910) وهي قيمة تدل على ثبات عال تتمتع به أداة الدراسة ككل، مما يعني أننا متأكدون بنسبة (91%) من الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة توزيع أداة الدراسة على نفس عينة البحث.

تأسيسا على النتائج السابقة والخاصة بقياس الاتساق الداخلي وثبات الاستبانه نكون قد تأكدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، مما يجعلنا على ثقة بصحة الاستبانه _الموضحة في الملحق رقم 01_ وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

المطلب الرابع: إجراءات تطبيق الدراسة

تطلب تطبيق الاستبانه عددا من الإجراءات التي يمكن توضيحها في الخطوات التالية:

أولا: بعد تعديل الاستبانه قمنا بتقديم الاستبانه إلى عينة الدراسة من عمال المديرية الذين تلقوا تدريبا والبالغ عددهم 30 عاملا.

ثانيا: تم استرداد 26 استبانه وفقدت 4 استبانات بسبب عدم صلاحيتها للتحليل إذ قام المستوجبين الأربعة بالإجابة على القليل من الأسئلة فقط، وقد بلغت النسبة الإجمالية الصالحة للتحليل الإحصائي86.66%.

ثالثا: معالجة البيانات إحصائيا باستخدام برنامج (SPSS) أي الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية:

استخدمنا برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية: (S.P.S.S Statical Package for Social Sciences الإصدار 24 للقيام بعملية التحليل الإحصائي للبيانات والتوصل إلى الأهداف الموضوعة في إطار هذه الدراسة، كما اعتمادنا على مستوى دلالة (0.05) الذي يقابله مستوى ثقة (0.95) لتفسير نتائج كل الاختبارات التي تم إجراؤها.

رابعا: تحديد الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة لأهداف الدراسة، والتي يمكن أن نبرز أهمها من خلال الآتي:

1_اختبار **ألفا كرونباخ** ((α) Cronbach's Alpha) بغية تقدير ثبات الدراسة؛

2_معامل الارتباط **سيبرمان** (Spearman Corrélation Coefficient) وذلك لقياس العلاقات الارتباطية بين الفقرات والأبعاد والمتغيرات؛

3_التكرارات والنسب المئوية (لوصف خصائص أفراد عينة الدراسة)؛

4_الاختبارات غير المعلمية: لأنها اختبارات مناسبة في حالة وجود بيانات ترتيبية حيث أن مقياس **ليكرت** المستخدم في الدراسة يعتبر مقياسا ترتيبيا، وتتمثل في:

4_1_اختبار **الإشارة** (Sign Test) لاختبار الفرضيات حول وسيط مجتمع واحد؛

4_2_اختبار **مان وتني**(Mann-Whitney U) لاختبار الفرضيات حول الفرق بين وسيطي مجتمعين في حالة العينات المستقلة؛

4_3_اختبار **كروسكال والاس**(Kruskal-Wallis H) لاختبار فرضيات مقارنة الوسيط الحسابي لعدة مجتمعات مستقلة (تحليل التباين في حالة العينات المستقلة).

المبحث الثالث: تفسير محاور الدراسة

تكونت الاستبانه من جزء تعلق بالبيانات الشخصية والوظيفية للمستقصى وجزأين آخرين يقيسان متغيرات الدراسة، نتناول في هذا المبحث النتائج المستخلصة بعد تفريغ الاستبانات في برنامج spss.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات الشخصية

إن السعي نحو الإلمام بجوانب موضوع الدراسة يتطلب منا عرضا تفصيليا لأهم الخصائص التي يتميز بها المستقصون من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في عينة الدراسة.

أولا: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص الجنس نوضحها في الجدول (03-07).

الجدول (03-07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

البيان	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	21	70
أنثى	09	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (03-07) يمكننا القول بأن أكبر نسبة للمستقصيين من أفراد عينة الدراسة هم ذكور بما نسبته (70%) في حين أن نسبة الإناث بلغت (30%)، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى الخصائص الفعلية لمجتمع إذ بلغ عدد العمال الذكور بالمديرية 21 عامل و09 عاملة.

ثانيا: توزيع عينة الدراسة حسب العمر

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص العمر نوضحها في الجدول (03-08).

الجدول (03-08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

البيان	أقل من 30	من 30 إلى 40	أكثر من 40
التكرار	01	20	9
النسبة المئوية	3.3	66.7	30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

من خلال الجدول (03-08) يمكننا القول بأن أكبر نسبة لأفراد عينة الدراسة هم الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 30 و40 سنة بما نسبته (66.7%) وهي تمثل أعلى نسبة في حين أن نسبة الأفراد الأقل من 30 سنة والأكثر من 40 سنة بلغت على التوالي (3.3%) و(30%)، ومنه يمكن القول أن أفراد العينة

أغلبهم شباب، وبما أن فرع المديرية حديث النشأة كان لابد عليها أن تقوم في عملية توظيفها على أساس الكفاءات الشبّانية التي تعنى بالتكنولوجيات الحديثة، بالإضافة إلى خصائص المجتمع.

ثالثا: توزيع عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج تتعلق بسنوات الخبرة المهنية نوضحها في الجدول (03-09)

الجدول (03-09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة المهنية

البيان	أقل من 5سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التكرار	2	7	17
النسبة المئوية	6.7%	23.3%	56.7%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (03-09) أن 17 من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 56.7% من إجمالي أفراد عينة الدراسة خدمتهم في الوظيفة الحالية أكثر من 10 سنوات وهم الفئة الأغلب، و7 منهم يمثلون ما نسبته 23.3% من إجمالي عينة الدراسة خدمتهم من 5 سنوات إلى 10 سنوات، بينما 2 منهم يمثلون ما نسبته 6.7% من أفراد عينة الدراسة خدمتهم أقل من 5سنوات؛ وتتوافق هذه النتيجة من سنوات أقدمية مع أغلبية أعمارهم والتي قدرت سابقا بـ 30 إلى 40 سنة.

رابعا: توزيع عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى نتائج بخصوص المسمى الوظيفي نوضحها في الجدول (03-10)

الجدول (03-01): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي

البيان	رئيس قسم	موظف
التكرار	13	17
النسبة المئوية	%43.3	%56.7

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-10) بأن التصنيف الوظيفي الغالب على أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية هم الموظفون، حيث بلغت نسبتهم (56.7%)، يليهم رئيس قسم بنسبة (43.3%). وهذا راجع إلى الخصائص الفعلية للمجتمع، فمن خلال الهيكل التنظيمي للمديرية يتبين لنا أن مجموعة من الموظفين الذين يعملون في نفس القسم يرأسهم رئيس قسم واحد.

خامسا: توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

بعد تفريغ الاستبانات توصلنا إلى النتائج الآتية بخصوص المستوى التعليمي للمستقصين، نوضحها في الجدول (03-11).

الجدول (03-11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

البيان	جامعي	ثانوي	تكوين آخر
التكرار	24	2	4
النسبة المئوية	80%	6.7%	13.3%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من الجدول (03-11) أن ما نسبته 80% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى تعليمي جامعي وهم الفئة الأغلب، وما نسبته 13.3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة هم ما لديهم تكوين آخر، وما نسبته 6.7% هم من لديهم مستوى تعليمي ثانوي؛ وسبب هذه النتيجة يعود في نظرنا إلى المستوى التعليمي المطلوب لشغل الوظائف بالمديرية، وأيضا طبيعة نشاط المديرية.

سادسا: توزيع عينة الدراسة حسب تلقيهم دورات تدريبية

بغية المعرفة الدقيقة لدور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز أرفقنا الأسئلة الشخصية والوظيفية بأسئلة عن التدريب الذي تلقوه، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03-12): توزيع عينة الدراسة حسب تلقيهم دورات تدريبية

البيان	نعم			لا
هل تلقيت تدريبا سابقا؟	29			1
عدد الدورات التي تلقيتها	أقل من 5 دورات	بين 5 و10 دورات	أكثر من 10 دورات	0
	14	8	8	
أين تلقيت التدريب؟	داخل المنظمة	خارج المنظمة		0
	6	11		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح لنا من الجدول (03-12) أن أغلب أفراد عينة الدراسة قد تلقو التدريب حيث بلغت نسبة المتدربين حوالي 96.7%، في حين بلغت نسبت العمال غير المتدربين ب 3.3 % مما يدل على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تولي اهتماما كبيرا بالتدريب.

كما يظهر لنا أن أفراد عينة الدراسة الذين تلقو التدريب أقل من 5 دورات بلغت أكبر نسبة والمقدرة بـ46.7% مقارنة مع الدورات بين 5 و10 دورات وما أكثر حيث قدرت النسبة 26.7 % على التوالي. بالإضافة إلى أن المنظمة لا تقوم بعملية تدريب أي عامل قبل انضمامه للعمل فيها، في حين أن عملية التدريب خارج المنظمة متاح للجميع قبل الانضمام للعمل وأثناء الانضمام إليه، كما نلاحظ من خلال الجدول أن العمال في المنظمة يكون تدريبهم داخل المنظمة أكثر من تلقيهم تدريبا خارجيا، وهذا بناءا على الإستراتيجية المتبعة من طرف المديرية إذ تقوم بإرسال عدد عين إلى خارج المؤسسة وغالبا ما يكون خارج البلاد لتلقي دورات، ومن ثم يقوم هؤلاء المتدربين عند عودتهم إلى المديرية بتدريب بقية زملائهم.

المطلب الثاني: تحليل فقرات محور إستراتيجية التدريب

لتحليل فقرات المحور الأول نستخدم اختبار الإشارة (**sign Test**)، وهذا بغرض اختبار الفرضية الأولى للدراسة والتي جاءت على النحو التالي: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة إستراتيجية التدريب بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية يفوق درجة الحياد، وهذا من خلال استخدام الفرضيتين الإحصائيتين الآتيتين.

- **الفرضية الصفرية:** وسيط درجة الإجابة يساوي درجة الحياد وهي 3.
- **الفرضية البديلة:** وسيط درجة الإجابة لا يساوي 3.

فإذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من 0.05 فإننا نقبل الفرضية الصفرية، ويكون في هذه الحالة وسيط آراء أفراد العينة حول درجة ممارسة إستراتيجية التدريب لا يختلف عن درجة الحياد، أما إذا كان العكس فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن: وسيط آراء أفراد العينة يختلف عن درجة الحياد، وفي هذه الحالة يمكن تحديد درجة الاستجابة من خلال مقارنة وسيط الإجابة مع درجة الحياد.

أولا: درجة توافر برامج التدريب بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

يتكون هذا البعد من 6 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجدول الآتي يوضح النتائج المتحصل عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03-13) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد برامج التدريب

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
6	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية مستمرة	19	6	5	-	0.015	4	غالبا
2	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها	24	5	1	3.343-	-	4	غالبا
5	يساهم التدريب في تغيير سلوكياتك الوظيفية	22	2	6	-	0.000	4	غالبا
2	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في أدائك	24	1	5	-	0.000	4	غالبا
1	برامج التدريب في المنظمة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة	26	1	3	4.619-	-	4	غالبا
2	تحدد المنظمة الأهداف المتوقعة من برنامج التدريب	24	2	4	4.118-	-	4.5	دائما
بعد برامج التدريب		**27**	**3**	**00**	**4.199-**	**0.000**	**4**	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-13) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية حول برامج التدريب كان **غالبا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أصغر من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص ببرامج التدريب تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم (5) في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من العمال المستقصين بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي؛ فكان (26) عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن برامج التدريب في المنظمة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة وهذا يعود إلى التغير السريع الذي يشهده العام في مجال الاتصالات، الهواتف والانترنت؛

2-جاءت الفقرة رقم 02 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي، فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على توافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي يعملون بها وبالتالي استفادة العمال المتدربين من الدورة التدريبية فعلا؛

3-جاءت الفقرة رقم 04 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي، فكان (24) عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على مساهمة برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في أداء العمال وهذا ما يؤكد ما جاء في تحليل الفقرة رقم 02 سابقا؛

4-جاءت الفقرة رقم 06 في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4.5) بمستوى دلالة معنوي، فكان (24) عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن المنظمة تحدد الأهداف المتوقعة من برنامج التدريب؛

5–جاءت الفقرة رقم 03 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي، فكان (22) عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على مساهمة التدريب في تغيير السلوكيات الوظيفية للعمال وبالتالي تسهيل العمل عليهم من حيث تقليل الجهد والوقت المبذول لتأدية المهام التي يؤونها؛

6–جاءت الفقرة رقم 01 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العامل للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.015) أقل من 0.05، فكان (19) عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على مما يدل على أن المؤسسة تضع برامج تدريب بصفة دورية ومستمرة وهذا يعود إلى التغيير السريع الذي يشهده المجال الذي تشتغل فيه المديرية.

ثانيا: أدوار ومهام المدربون

يتكون هذا البعد من 6 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03–14) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد أدوار ومهام المدربون

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
6	يقوم بعملية التدريب أشخاص متخصصين ذوي خبرة	24	2	4	4.118-	0.000	5	دائما
3	للمدرب دور مهم في إنجاح برنامج التدريب	27	1	2	4.725-	0.000	4	غالبا
3	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برنامج التدريب والهدف منه	27	1	2	4.725-	0.000	4	غالبا

1	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب	28	2	0	4.564-	0.000	4	غالبا
3	يوجد تواصل فعال بين المدربين وبينك خلال فترة التدريب	27	1	2	4.725-	0.000	5	دائما
1	يقوم المدربون بتحفيزك خلال عملية التدريب	28	2	0	4.564-	0.000	4	غالبا
	بعد أدوار ومهام المدربين	**28**	**2**	**00**	**4.564-**	**0.000**	**4**	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-14) أن اتجاه أغلبية أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية حول أدوار ومهام المدربين كان **غالبا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بأدوار ومهام المدربين تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم 12 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 28 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن المدربون يقومون بتحفيز العمال خلال عملية التدريب مما يدل على رغبة المدربين في تحسين مهارة وأداء المتدربين هذا من جهة، ومن جهة ثانية توفر المدربين على المهارات الأساسية لتحقيق النجاح للعملية التدريبية؛

2-جاءت الفقرة رقم 10 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لها (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، إذ أن 28 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن

إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن المدربون يعتمدون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب وهذا في نظرنا يعود لطبيعة نشاط المديرية من جهة وبغية تحقيق فعالية في عملية التدريب من جهة أخرى؛

3–جاءت الفقرة رقم 08 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 28 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل أن للمدرب دور مهم في إنجاح برنامج التدريب ففي رأينا تقع عليه مهمة كبيرة لإنجاح عملية التدريب فهو من يلقي ويقود ويحفز ...وغيرها من الأدوار التي يقوم بها لإنجاح عملية التدريب؛

4–جاءت الفقرة رقم 09 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 27 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل أن المدربون يمتلكون القدرة على شرح محتوى برنامج التدريب والهدف منه وهذا ما يساعد على تحقيق الأهداف من عملية التدريب؛

5–جاءت الفقرة رقم 11 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 27 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة دائما، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أنه يوجد تواصل فعال بين المدربين وبين المتدربين خلال فترة التدريب فيتيحهم لهم ذلك الاستفادة القصوى من الدورة التدريبية؛

6–جاءت الفقرة رقم 07 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (5) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأي يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن من يقوم بعملية التدريب هم أشخاص

متخصصين وذوي خبرة، أي أن التدريب في المديرية يقام على أسس علمية وموضوعية ويقدم للأشخاص الذي يستحقونه؛

ثالثا: تقييم المتدربين للعملية التدريبية في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

يتكون هذا البعد من 8 فقرات ومن أجل تحليلها أجرينا اختبار الإشارة لكل واحدة منها على حدى، والجداول التالية توضح النتائج التي تحصلنا عليها بعد إجراء الاختبار.

الجدول (03-15) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات بعد تقييم المتدربين للعملية التدريبية

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	Zقيمة	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
7	تمنح منظمتك فرص تدريبية متكافئة للجميع	22	1	7	-	0.000	4	غالبا
5	تخضع للتدريب في الوقت الرسمي للعمل	24	3	3	-3.849	0.000	4	غالبا
8	تخضع للتدريب عند وجود نقص في أدائك	18	7	5	-	0.000	4	غالبا
5	تشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد خضوعك لبرنامج التدريب	24	2	4	-4.118	0.000	4	غالبا
1	يساعدك التدريب المكثف والمستمر على تحسين أدائك	27	0	3	-4.619	0.000	4	غالبا
3	أستخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال التدريب لأداء مهامي	26	1	3	-4.725	0.000	4	غالبا
1	أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب	27	1	2	-4.234	0.000	4	غالبا
4	تكلفني المنظمة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب	25	2	3	-4.725	0.000	4	غالبا

بعد تقييم المتدربين للعملية التدريبية	29	1	0	4.930-	0.000	4	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-15) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية حول تقييم المتدربين للعملية التدريبية كان **غالبا**، وهذا ما تعكسه قيمة اختبار الإشارة المعنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات البعد الخاص بتقييم المتدربين للعملية التدريبية في المديرية تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم 17 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 27 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على التدريب المكثف والمستمر يساعد العمال على تحسين أدائهم فطبيعة نشاط المديرية والتغيير الذي يشهده مجال الاتصالات يلزم العمال على تحسين أدائهم باستمرار ومواكبة كل تطور وجديد في هذا المجال، وهذا يتم من خلال استفادتهم من دورات تدريبية؛

2-جاءت الفقرة رقم 19 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 27 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن العمال يشعرون بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب، وهذا من بين الفوائد العديد التي يستفيد منها المتدربين؛

3-جاءت الفقرة رقم 18 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 26 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن

إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن العمال يستخدمون معارفهم ومهاراتهم المكتسبة من خلال التدريب لأداء مهامهم، وبالتالي فإنهم فعلا يستفيدون مما تعلموه حلال عملية التدريب؛

4–جاءت الفقرة رقم 20 في المرتبة الرابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 25 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن المديرية تكلف عمالها بمهام إضافية بعد الخضوع للتدريب، وهذا للاستفادة مما تعلموه من جهة وتطبيق المتدربين للمعارف الجديدة المكتسبة لديهم؛

5–جاءت الفقرة رقم 16 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على شعور العمال بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد الخضوع لبرامج التدريب؛

6–جاءت الفقرة رقم 14 في المرتبة الخامسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن الخضوع للتدريب يكون في الوقت الرسمي للعمل، فلو لا أهميته بالنسبة للمديرية لما تخلت عن عمالها أثناء أوقات العمل وقامت بإخضاعهم لفترة تدريبية؛

7–جاءت الفقرة رقم 13 في المرتبة السابعة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 22 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على أن المديرية تمنح فرص تدريبية متكافئة للجميع، أي أنه يوجد عدالة ومساواة في منح فرص لجميع العمال للتدريب، خاصة وأن مجال عمل المديرية يشهد تطورا وتغيرا سريعين؛

8–جاءت الفقرة رقم 18 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للفقرة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 18 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار دائما أو غالبا، مما يدل على خضوع العمال للتدريب عند وجود نقص في أدائهم وهذا هو السبب الأساسي من أجل إخضاع أي عامل لفترة تدريبية.

المطلب الثالث: تحليل فقرات محور التميز

لتحليل فقرات المحور الثاني استخدامنا اختبار الإشارة بغرض اختبار الفرضية الثانية، والتي تنص على أن: مستوى موافقة أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقيق التميز بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية يفوق درجة الحياد وهي 3.

بعد إجراء اختبار الإشارة لكل فقرة من فقرات هذا المحور والبالغ عدد 10 فقرات توصلنا إلى النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03–16) نتيجة اختبار الإشارة لفقرات محور التميز

الترتيب	الفقرة	عدد الإشارات الموجبة	عدد الإشارات السالبة	عدد الأصفار (الحياد)	قيمةz	مستوى الدلالة	الوسيط العام	درجة الموافقة
6	تعمل المنظمة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز	23	2	5	-	-	4	غالبا
10	لدى المنظمة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين	16	2	12	-	-	4	غالبا
6	يعمل التدريب على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز	23	2	5	-	-	4	غالبا
8	تعمل المنظمة على منح مكافآت لمستويات أداء المتميز التي يحققها العاملون	22	4	4	-3.334	0.001	4	غالبا

1	تحرص المنظمة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى	25	2	3	-4.234	0.000	4	غالبا
1	تقوم المنظمة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المنظمات المنافسة	25	3	2	-3.969	0.000	4	غالبا
3	هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز	24	3	3	-3.849	0.000	4	غالبا
3	تسعى المنظمة إلى إنجاز نتائج غير مسبوقة	24	3	3	-3.849	0.000	4	غالبا
8	تسعى المنظمة إلى إنجاز نتائج تحقق بها التفوق على منافسيها	22	4	4	-3.343	0.001	4	غالبا
3	تحرص المنظمة على تحقيق (تنفيذ) الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ومن أول مرة	24	4	2	-3.591	0.000	4	غالبا
	محور التميز	**26**	**2**	**2**	**4.564-**	**0.000**	**4**	غالبا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

يتضح من خلال الجدول (03-16) أن اتجاه أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية حول محور التميز كان غالبا، وهذا ما يعكسه الوسيط العام لهذا المحور إذ بلغ (4)، فيما كانت قيمة اختبار الإشارة معنوية إحصائيا لأن مستوى الدلالة أقل من 0.05، وعليه يوجد فرق بين وسيط آراء العمال المستقصين ودرجة الحياد.

وانطلاقا من النتائج الواردة فيه يمكن ترتيب فقرات المحور الخاص بالتميز تنازليا من الاتجاه الأقوى إلى الأقل، وذلك بناءا على الوسيط العام ومستوى الدلالة الخاص بإجابة عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية في عينة الدراسة كما يلي:

1-جاءت الفقرة رقم 25 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 25 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب أو دائما، مما يدل على حرص إدارة المديرية العملياتية لاتصالات

الجزائر بالمدية على متابعة أفضل الممارسات المتعبة في المنظمات الأخرى، وهذا لعائد لطبيعة نشاطها وحرصها الشديدة على تفوقها على منافسيها؛

2–جاءت الفقرة رقم 26 في المرتبة الأولى من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام لعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) فكان 25 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب أو دائما، مما يدل على أن إدارة المنظمة تقوم بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المنظمات المنافسة وهذا تطبيقا للإستراتيجية التي تتبعها المديرية والمتمثلة في بقائها الرقم واحد في مجال الاتصالات بالجزائر؛

3–جاءت الفقرة رقم 27 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب أو دائما، مما يدل على هناك اهتمام بالتحفيز المستمر من قبل مسؤولي المنظمة لدعم مواصلة التميز، وهذا تطبيقا للمقولة ليس الصعب هو الوصول إلى الهدف بل الأصعب هو البقاء على نفس المستوى؛

4–جاءت الفقرة رقم 28 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000) فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب أو دائما، مما يدل على أن المديرية تسعى إلى انجاز نتائج غير مسبوقة؛

5–جاءت الفقرة رقم 30 في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.000)، فكان 24 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالب أو دائما، مما يدل على حرص المسؤولين في المديرية على تحقيق

الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ومن أول مرة وهذا تجسيد فعلي للهدف الأول التي وضعته المديرية وهو الجودة؛

6–جاءت الفقرة رقم 23 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي، فكان 23 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا أو دائما، مما يدل على أن عملية التدريب تعمل على توفير بيئة ملائمة لتحقيق التميز، وهذا هو الغرض الذي نريد الوصول إليه من خلال هذه الدراسة؛

7–جاءت الفقرة رقم 21 في المرتبة السادسة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي، فكان 23 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا أو دائما، مما يدل على أن المديرية تعمل على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز، كتحبيط في العمل، البيروقراطية في اتخاذ القرار، عدم تمكين العمال، وعدم تحفيزهم وترقيتهم وغيرها من السلوكيات؛

8–جاءت الفقرة رقم 24 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان 22 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا أو دائما، مما يدل على موافقة المستقصين على توفر المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية التي ينتمون إليها على نظام فعال للاتصال مع العمال والعملاء والفنيين وسوق العمل، فتفعيل هذه العلاقة الثلاثية يسهل على المديرية تحقيق التميز والمحافظة عليه؛

9–جاءت الفقرة رقم 29 في المرتبة الثامنة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان 22 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا أو دائما أو دائما، مما يدل على أن المديرية تسعى إلى انجاز نتائج تحقق بها التفوق على منافسيها وهو ركيزة ولبنة أساسية لتحقيق التميز؛

10-جاءت الفقرة رقم 22 في المرتبة العاشرة من حيث درجة الموافقة عليها لدى أفراد عينة الدراسة من المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية، حيث بلغ الوسيط العام للعبارة (4) بمستوى دلالة معنوي (0.001)، فكان 16 عامل من مجموع 30 عامل بعينة الدراسة لهم رأيا يفوق درجة أحيانا، بمعنى أن إجاباتهم حول هذه الفقرة كان الخيار غالبا أو دائما، مما يدل على أنه لدى المديرية الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

المبحث الرابع: اختبار فروض الدراسة

نهدف من خلال هذه الدراسة بشكل عام إلى التعرف على دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية من وجهة نظر المستقصية من أفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: اختبار الفرضية الثالثة

جاءت الفرضية الثالثة على النحو الآتي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات الاستبانة تعزى للمتغيرات الشخصية؛ وللإجابة عليها سنستخدم اختبارين: مان وتني وكروسكال ولاس.

- اختبار **مان وتني** لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة وسيطي مجموعتين من البيانات، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي أي أن وسيط درجات العينة الأولى يساوي وسيط درجات العينة الثانية وعليه فإن الفروق بين العينتين غير معنوي والعكس صحيح؛
- اختبار **كروسكال ولاس**: لمعرفة ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مقارنة أكثر من وسيطين، فإذا كان مستوى الدلالة أكبر من 0.05 نقبل الفرض العدمي أي أن وسيط درجات العينات الثلاث متساوية وعليه فالفروق بين العينات غير معنوي والعكس صحيح.

وكذلك لإثبات أو نفي هذه الفرضية وضعنا الفرضين الإحصائيين الآتيين:

الفرض العدمي(H_0): لا يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

الفرض البديل (H_1): يوجد اختلاف في إجابات أفراد عينة الدراسة حول ما جاء في كل محور من محاور الدراسة كل على حده تعزى للمتغير الشخصي أو الوظيفي المدروس.

أولا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة إستراتيجية التدريب في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

لتعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور ممارسة إستراتجية التدريب في المديرية بسبب المتغيرات الشخصية، استخدمنا اختبار مان وتني بالنسبة للجنس واختبار كروسكال ولاس مع بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1_مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة إستراتيجية التدريب

بعد إجراء اختبار مان ويتني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-17).

الجدول (03-17): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الجنس

الأبعاد	وسيط الرتب		مان وتيني	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر		
برامج التدريب	16.89	14.90	82.00	0.569
أدوار ومهام المدربين	17.17	14.79	79.5	0.115
تقييم المتدربين للعملية التدريبية	19.33	13.86	60	0.115

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (03-17) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد إستراتيجية التدريب فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط إجابات مستقصي العينة الأولى (الإناث) يساوي وسيط إجابات مستقصي العينة الثانية (ذكور)، وعليه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة إستراتيجية التدريب من وجهة نظر عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير الجنس؛ وهذا راجع إلى أن العمل في المؤسسة الجزائرية العامة أو الخاصة لا يفرق بين الجنسين.

2-مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول ممارسة إستراتيجية التدريب

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-18).

الجدول (03-18): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير العمر

الأبعاد	وسيط الرتب			كا^2	مستوى الدلالة
	أقل من 30سنة	من30 إلى 40سنة	أكثر من 40 سنة		
برامج التدريب	25	16.13	13.06	1.982	0.371
أدوار ومهام المدربين	17	16.60	12.89	1.159	0.560
تقييم المتدربين للعملية التدريبية	28	14.93	15.39	2.143	0.342

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (03-18) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد إستراتيجية التدريب فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحور الأول في مختلف مستويات أعمار أفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق إستراتيجية التدريب بالنسبة للعمر.حيث يظهر لنا أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تهتم بتدريب جميع عمالها باختلاف المستويات العمرية لهم .

3-مدى تأثير متغير المستوى التعليمي على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة التدريب

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-19).

الجدول (03-19): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير المستوى التعليمي

الأبعاد	متوسط الرتب			كا^2	مستوى الدلالة
	ثانوي	جامعي	تكوين آخر		
برامج التدريب	12	14.25	24.75	5.276	0.072
أدوار ومهام المدربين	15	15.99	13.38	0.295	0.863
تقييم المتدربين للعملية التدريبية	8.25	15.19	21	3.005	0.223

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (03-19) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد إستراتيجية التدريب فيها أكبر من 0.05 وبالتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحور الأول في مختلف مستويات تعليم أفراد عينة الدراسة متقارب، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق إستراتيجية

التدريب بالنسبة للمستوى التعليمي. وهذا وإن دل على شيء فهو يدل على أن المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية تهتم بعملية تدريب جميع موظفيها باختلاف مستواهم التعليمي.

4–مدى تأثير متغير الخبر المهنية على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مدى ممارسة التدريب

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-20).

الجدول (03–20): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الأول طبقا لمتغير الخبرة المهنية

الأبعاد	متوسط الرتب			كا^2	مستوى الدلالة
	اقل من 5 سنوات	بين 5 و10 سنوات	أكثر من 10 سنوات		
برامج التدريب	18	10.21	14.32	2.199	0.333
أدوار ومهام المدربين	13.25	13.64	13.47	0.005	0.998
تقييم المتدربين للعملية التدريبية	12	12.57	13.35	0.815	0.565

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (03-20) أن جميع أبعاد إستراتيجية التدريب مستوى الدلالة فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات أبعاد المحور الأول في مختلف مستويات الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة متقارب، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق إستراتيجية التدريب من قبل المدربون والمتدربين بالنسبة للخبرة المهنية، فالمديرية تحرص على تدريب العمال على التكنولوجيا الحديثة بغية تأهيل عمالها وليس بحسب خبرتهم المهنية.

ثانيا: تحليل مدى تأثير المتغيرات الشخصية والوظيفية على استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية

لتعرف على الفروقات الإحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور مستوى تحقق التميز في المديرية بسبب المتغيرات الشخصية، استخدمنا اختبار مان وتني بالنسبة للجنس واختبار كروسكال ولاس مع بقية المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1_مدى تأثير متغير الجنس على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز

بعد إجراء اختبار مان ويتني تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-21).

الجدول (03-21): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الثاني طبقا لمتغير الجنس

المحور	وسيط الرتب		مان وتيني	مستوى الدلالة
	أنثى	ذكر		
التميز	21	13.14	45	*0.024

*دال إحصائي عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (03-21) أن مستوى الدلالة للمحور التميز فيها أقل من 0.05، وبالتالي فإن وسيط إجابات مستقصي العينة الأولى (الإناث) لا يساوي وسيط إجابات مستقصي العينة الثانية (ذكور)، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى ممارسة إستراتيجية التدريب من وجهة نظر عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية حسب متغير الجنس؛ وهذا راجع إلى وجود فرق في عدد المستقصين إناث والبالغ عددهن 9 وعدد المستقصين ذكور والبالغ عدد 21 عامل.

2-مدى تأثير متغير العمر على إجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تحقق التميز

بعد إجراء اختبار كروسكال والاس تحصلنا على النتائج المبينة في الجدول (03-21).

الجدول (03-21): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المستقصين حول المحور الثاني طبقا لمتغيرات العمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية

المتغير	وسيط الرتب			$كا^2$	مستوى الدلالة
	أقل من 30سنة	من30 إلى 40سنة	أكثر من 40 سنة		
العمر	28.5	15	15.17	2.279	0.320
المستوى التعليمي	7	16.10	16.13	2.016	0.365
الخبرة المهنية	23.75	9.36	14	5.768	0.056

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار الموضحة في الجدول (03-21) أن مستوى الدلالة لجميع أبعاد إستراتيجية التدريب فيها أكبر من 0.05، وبالتالي فإن وسيط درجات المحور الثاني في مختلف مستويات أعمار، تعليم وخبرة أفراد عينة الدراسة متساو، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول مدى تطبيق إستراتيجية التدريب مستوى تحقق التميز بالنسبة للعمر، المستوى التعليمي والخبرة المهنية.

المطلب الثاني: اختبار الفرضية الرابعة

جاءت الفرضية الرابعة على النحو الآتي: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب على التميز في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية؛ وللإجابة على هذا الفرض استخدمنا اختبار مان وتني؛ وبعد إجراء الإختبار تحصلنا على النتائج الموضحة في الجدول الآتي.

الجدول (03-22): نتائج اختبار مان وتيني حول وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب على تحقيق التميز

البيان	وسيط الرتب		مان وتيني	مستوى الدلالة
	العينة الأولى	العينة الثانية		
أثر إستراتيجية التدريب على التميز	11.5	16.5	48	*0.004

*دال إحصائي عند 0.05

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجداول المستخرجة من برنامج spss

نلاحظ من نتائج هذا الاختبار المبينة في الجدول (03-22) أن مستوى الدلالة للقياس الأثر إستراتيجية التدريب على التميز التميز فيها أقل من 0.05، وبالتالي فإن وسيط إجابات مستقصي العينة الأولى (لا يوجد أثر) لا يساوي وسيط إجابات مستقصي العينة الثانية (يوجد أثر)، وعليه توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول أثر إستراتيجية التدريب على التميز من وجهة نظر عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية.

خلاصة الفصل

حاولنا من خلال هذا الفصل إجراء دراسة ميدانية لاتجاهات عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بالمدية **حول** دور استراتيجية التدريب في تحقيق التميز في المديرية، واستعملنا لذلك كأداة للدراسة الاستبانه، فصممناه وفقا لمقياس **ليكرت** الخماسي، وللتأكد من جودته قمنا باختبار صدقه ظاهري من خلال عرضه على مجموعة من المحكمين، وبعد إجراء التعديلات عليه قمنا بتوزيعه على عينة الدراسة من عمال الفرع، وبعد فحصه وجدنا 86.66% منها صالحة للتحليل، وبغية التأكد من سلامة الاستبانه أكثر قمنا باختبار الاتساق الداخلي لجميع فقرات الاستبانه والذي أظهر نتائج ايجابية، دعمناها باختبار ألفا كرونباخ لقياس ثباتها الذي بلغت قيمته للدراسة ككل 0.910 وهذا تقدير قريب من الواحد يدل على ثبات جيد للاستبانه.

ومن خلال عرض وتحليل النتائج الخاصة بالدراسة الميدانية، توصلنا من خلال المحور الأول إلى أن اتجاهات العمال كانت في غالبيتها موافقة حول ما جاء فيه من فقرات، والمحور الثاني كانت اتجاهاتهم أيضا غالبا حول فقرات مستوى تحقق التميز بالمديرية.

ومن خلال اختبار صحة فرضيات الدراسة الميدانية فقد وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية بالنسبة لمحور إستراتيجية التدريب، وبالنسبة للمحور الثاني وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو المتغيرات الشخصية عدا متغير الجنس إذ وجدنا بأنه توجد فروق حوله.

وختاما تحققنا من وجود أثر بين إستراتيجية التدريب المتبعة من طرف المديرية والتميز فيها.

الخاتمة

الخاتمة

مع تحول الاقتصاد شيئا فشيء إلى اقتصاد قائم على المعرفة أصبحت هذه الأخيرة هي المصدر الأساسي لإنشاء القيمة المضافة للمنظمة وبالتالي تحقيق التميز عن المنافسين، على العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج حيث تقوم المعرفة فيه بدور أقل، حيث يكون النمو مدفوعا بعوامل الإنتاج التقليدية، أما الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية _أو ما اصطلح على تسميته رأس المال البشري_ هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، ويعد الاستثمار في رأس المال البشري في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها، حيث ثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددا من محددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة المنظمة.

لتأتي المنافسة في عصر اقتصاد المعرفة من كل مكان يحيط بالمنظمة، ولا حماية منها إلا بمحاولة منظمات اليوم التفوق والتميز بالابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء، وتزداد صعوبة اللعبة التنافسية يوما بعد يوم نتيجة انفتاح الأسواق وانهيار الحواجز بينها،وتحولها إلى أسواق الكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وغيرها من التطورات الحاصلة كنتيجة طبيعية أو منطقية لخصائص اقتصاد المعرفة، الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى استثمار ما لديها من قدرات أو مزايا بما يضمن تميزها عن غيرها.

فأصبح نجاح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية لتحقيق التميز نتيجة الاستثمار الكفء لمواردها البشرية، هذا ما أدى إلى بروز أهمية التدريب الذي يعد من أكثر جوانب الاستثمار البشري فعالية في توضيح تأثير رأس المال البشري على الإيرادات والعمالة وعلى المتغيرات الاقتصادية الأخرى، فأصبح بذلك التدريب يكتسب أهمية خاصة في جميع المنظمات وذلك يعود أساسا إلى تطور نظم التعليم والتحولات الهيكلية المتسارعة في نظم الإنتاج في أغلب الأنشطة الاقتصادية.

لذا فلا يجب النظر إلى التدريب على أنه عملية آلية روتينية تخدم نوعية المخرجات التدريبية، ومدى مساهمتها في رفع إنتاجية المتدرب لاحقا، كما يتوجب على المنظمة الاهتمام بكل مرحلة من مراحل دورة التدريب من تشخيص للمشكلة وتحديد للاحتياجات والأهداف، وخطة التدريب وتنفيذها إلى تقييمها بنفس الاهتمام فكل هذه المراحل مترابطة تعتمد النتيجة في المرحلة اللاحقة على سابقتها.

الخاتمة

الإجابة على الإشكالية:

صغنا إشكالية دراستنا في السؤال الآتي: في ما يتمثل دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز للمؤسسة ؟

يتمثل دور إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز للمؤسسة بتوفير مناخ تنظيمي ملائم ومتطلبات العمال بالإضافة إلى وضع مجموعة من الحوافز تكون داعمة لإخراج مهارات وقدرات العمال وذلك لرفع مستوى أدائهم و هذا ما يرجع بالفائدة على المؤسسة و بالتالي تحقيق أهدافها مما يجعلها متميزة عن باقي المؤسسات و رائدة في ظل وجود منافسة في السوق.

نتائج الدراسة:

بعد استكمال دراستنا توصلنا إلى مجموعة من النتائج منها ما تتعلق بالجانب النظري والأخرى بالجانب التطبيقي جاءت على النحو الآتي.

أولا: النتائج النظرية

1_التدريب عملية مستمرة محورها الفرد في مجمله يهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها؛

2_التدريب ليس غاية في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق الغاية المتمثلة في الأداء الكفء،وقد لا يكون جميع العاملين في المنظمة معنيين ببعض أنواع التدريب لكنهم جميعا بحاجة إلى تدريب يناسب قدراتهم ومناصبهم وأهداف المنظمة؛

3_الهدف الرئيسي للتدريب هو إزالة جوانب الضعف والقصور في أداء وسلوك الأفراد، سواء كانت هذه الجوانب في الأداء والسلوك الحالي أو المتوقع، الناتجة عن عدم مقدرهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة، وأهداف التدريب تختلف من منظمة لأخرى تبعا لاحتياجات التدريب، وحسب اختلاف الظروف الإنتاجية والإدارية المؤثرة على كل منها؛

4_التدريب يختلف حسب مرحلة التوظيف ونوع الوظيفة وحسب المكان، والمنظمة تختار من بين أنواع التدريب ما يناسبها، وهذا حسب طبيعة تركيبة مواردها البشرية، نشاطاتها، الإمكانيات والمعدات التدريبية والمالية التي تتوفر عليها؛

5_أن التدريب شأنه شأن أي نظام، له مدخلات ومخرجات ومجموعة من النشاطات التدريبية التي يتكون كل منها من ثلة من العناصر المتكاملة والمترابطة؛

6_التميز يعبر عن عنصر تفوق للمنظمة يتم تحقيقه في حالة إتباعه لإستراتيجية معينة للتنافس؛

7_من مداخل تحقيق التميز النظر للموارد البشرية كرأس مال فكري ،وهذا ما يحتم اتخاذ قرارات علمية مدروسة تهيء لفاعلية كل من الاستقطاب، الاختيار، التدريب، التطوير، تقييم الأداء والحوافز وتخطيط المسار الوظيفي؛

8_ يمكن أن يتحقق التميز للمنظمة من خلال التركيز على التدريب من خلال رفع كفاءات ومهارات مواردها البشرية وهذا يمكن أن يتم من خلال عملية تدريبها.

ثانيا: النتائج التطبيقية

توصلت الدراسة التطبيقية إلى مجموعة من النتائج أهمها:

9_كان مستوى أهمية برامج التدريب في المديرية محل الدراسة عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم اتخذت الاتجاه غالبا؛

10_تبين أن مستوى أهمية أدوار ومهام المدربون في المديرية محل الدراسة عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم اتخذت الاتجاه غالبا؛

11_أظهرت النتائج أن مستوى تقييم المتدربين للعملية التدريبية في المديرية محل الدراسة عاليا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه غالبا؛

12_تبين أن مستوى أهمية التميز في المؤسسة محل الدراسة كان متوسطا من وجهة نظر عينة الدراسة، إذ أن أغلب إجاباتهم أخذت الاتجاه غالبا؛

13_عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية لهم مفهوم غير واضح حول تحقيق التميز؛

14_أظهرت نتائج الدراسة أن عناصر التدريب (برامج التدريب، أدوار ومهام المتدربين،تقييم المدربون للعملية التدريبية) في المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية) فاعلة وتساعد على تحقيق التميز بدرجة كبيرة.

الإجابة على الفرضيات:

من خلال هذه النتائج المتوصل إلينا يمكننا الإجابة على الفرضيات المذكورة سابقا وهذا بنفي أو إثباتها.

- حسب آراء أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية تم **قبول الفرضية الأولى بشكل جزئي**، إذ وجدنا اتجاه أفراد عينة الدراسة حول برامج التدريب، أهمية وأدوار المدربين وتقييم المتدربين للعملية التدريبية كان **غالبا** ما يتم ممارسة ذلك؛
- حسب آراء أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية تم **قبول الفرضية الثانية بشكل جزئي**، إذ وجدنا اتجاه أفراد عينة الدراسة حول التميز كان **غالبا** ما تسعى المديرية إلى تحقيقه؛
- حسب آراء أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية تم **رفض الفرضية الثالثة بشكل جزئي**، إذ وجدنا أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) لاتجاهات عينة الدراسة نحو كل المتغيرات الشخصية والوظيفية بالنسبة لمحور إستراتيجية التدريب، وبالنسبة للمحور الثاني وجدنا بأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ($\alpha \leq 0.05$) نحو المتغيرات الشخصية عدا متغير الجنس إذ وجدنا بأنه توجد فروق حوله.
- حسب آراء أفراد عينة الدراسة من عمال المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر فرع المدية تم **قبول الفرضية الرابعة بشكل جزئي**، إذ وجدنا بأن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب في تحقيق التميز.

الاقتراحات:

- ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري من خلال تبني برامج تدريب شاملة تطال جميع العاملين على اختلاف المستويات الإدارية، وأن يبنى التدريب والترشيح له على أساس مسح حقيقي للاحتياجات ومواضعها كما ونوعا؛

- ضرورة الاهتمام بالنشاط التدريبي على مستوى المديرية لما للتدريب من أهمية في تحقيق التميز للمنظمات؛
- توعية الموارد البشرية بالأهمية القصوى في مشاركة العاملين مع الإدارة في وضع خطط التدريب وذلك ضمانا لنجاح البرنامج التدريبي في تحقيق أهدافه؛
- التأكيد على أن نتائج البرنامج التدريبي من شأنها إكساب المتدرب معلومات متجددة وإتاحة الفرصة أمامه لتطبيق هذه مهارات ومعارف إضافية على أرض الواقع؛
- ضرورة التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية ولما هذا العنصر من أهمية تظهر على مستوى مخرجات البرنامج، في المقابل الاختيار الصحيح للمدربين، والتحقق من كفاءتهم ورغبتهم في التدريب لضمان تطبيق جميع بنود خطة التدريب وعدم الانحراف عنها؛
- حتى تضمن المنظمة نجاح التدريب عليها أن تبنى برنامجها على قاعدة صحيحة ترتكز على:
  - ✓ أن يعالج مشكلة تعاني منها المنظمة؛
  - ✓ أن يكون للبرنامج التدريبي هدف محدد؛
  - ✓ أن يضيف مهارات حقيقية للموظفين يمكن رؤيتها تتجسد في واقع تطور العمل؛
  - ✓ على أن يتم صياغة أهداف واضحة للتدريب مرتبطة بتحسين أداء المورد البشري في المنظمة وتنمية قدراتهم والاستفادة من هذه المهارات والقدرات.
- إشاعة ثقافة التميز بين العمال وإشعارهم بأنها ضرورية لاستمرارية المديرية.

آفاق الدراسة:

إن موضوع إستراتيجية التدريب في تحقيق التميز للمنظمة يبقى مفتوحا لدراسات أخرى يمكن أن تساهم في إثراءه، وبذلك يمكن أن نقترح بعض الدراسات:

- دور تسيير كفاءات الموارد البشرية في تحقيق التميز للمؤسسة؛
- دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق التميز للمؤسسة؛
- تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحقيق التميز للمؤسسة.

قائمة المراجع

I–المراجع باللغة العربية:

أولا: الكتب.

1. أحمد محمد عوض نبي أحمد، **الاحتراف النفسي والمناخ التنظيمي في المدرسة**، الأردن: دار المجد، الطبعة الأولى، 2007.
2. الجوهري عبد الهادي، **علم اجتماع الإدارة " مفاهيم وقضايا "**، مصر: المكتب الجامعي الحديث، الطبعة الأولى، 1998.
3. حسن أحمد الطعاني، **التدريب " مفهومه، فعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقديمها "**، مصر: دار الشروق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002.
4. حمادات محمد حسن، **السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسة التربوية**، مصر: دار الوفاء، الطبعة 1، 2004.
5. الخرشومي محمد مصطفى، مرسي نبيل محمد، **إدارة الأعمال " المبادئ، المهارات والوظائف "**، السعودية: مكتبة الشقري، الطبعة الثانية، 1999.
6. داني مركس وجون هرمز، **القيادة وقت الأزمات**، مصر: دار الأفكار الدولية للنشر، الطبعة الأولى، 1999.
7. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
8. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية،" مدخل استراتيجي "**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2006.
9. سيد محمد جاد الرب، **إدارة الإبداع والتميز التنافسي**، مصر: دار الكتب المصرية، بدون طبعة، 2013.
10. صالح علي عودة الهلالات، **إدارة التميز "الممارسات الحديثة في إدارة منظمات الأعمال"**، الأردن: دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2014.
11. عادل زايد، **الأداء التنظيمي المتميز "الطريق إلى منظمة المستقبل**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية"، مصر، بدون طبعة، 2003.

12. عادل محمد مبارك، **مقدمة في الأسس العلمية والتطبيقية للتخطيط والرقابة في منظمات الأعمال**، مصر: بدون دار النشر، بدون طبعة، 2007.

13. عبد الرزاق الرحاحلة، **أثر إدارة التميز على تطوير منظمات الأعمال**، دراسة على المنظمات المشاركة في جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، الأردن، بدون طبعة، 2007.

14. علي السلمي، **اتخاذ القرارات الإدارية**، مصر: المنظمة العربية للعلوم الإدارية، بدون طبعة نشر، 1970.

15. علي السلمي، **إدارة التميز "نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة "**، مصر: دار الإدارة الجديدة، بدون طبعة، 2002.

16. علي السلمي، **خواطر في الإدارة المعاصرة**، مصر: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2001.

17. فارس سليمان وآخرون، **إدارة الموارد البشرية، الأفراد**، سوريا: منشورات الجامعة، بدون طبعة، 2003.

18. كريم نايف علي العايدي، نعمة الخفاجي، **إستراتيجية التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي التنظيمي**، الأردن: دار الأيام للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2011.

19. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة (مفاهيم وتطبيقات)**، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 2006.

20. محمد جمال المرعي، **التدريب والتنمية**، مصر: عالم الكتب، بدون طبعة، 1993.

21. محمد صدام، **المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات**، مصر: المنظمة الدينية للعلوم الإدارية، بدون طبعة، 1985.

22. محمد مساعد، **تخطيط الاحتياجات التدريبية**، مصر: دار العربي للنشر والتوزيع، بدون طبعة، 1995.

23. مصطفى نجيب شاويش، **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، مصر: دار الشروق للنشر، الطبعة الثالثة، 2005

24. المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، **الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية**، مصر: المكتبة العصرية، الطبعة الأولى، 2009.

25. نبيل الحسني، مدحت مصطفى راغب، **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية**، مصر: الشركة العربية للتوزيع، بدون طبعة، 1992.

26. هاشم حمدي رضا، **التدريب الإداري (المفاهيم والأساليب)**، الأردن: دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2003.

ثانيا: أطروحات الدكتوراه، رسائل الماجستير ومذكرات الماستر.

27. أمين علوطي، **أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الموارد البشرية في المؤسسة**، أطروحة دكتوراه، الجزائر: جامعة الجزائر، 2008.

28. حريق خديجة، **إستراتيجية التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، الجزائر، تلمسان،2010-2011.

29. فليسي ليندة، **واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز**، مذكرة ماجستير تسيير المنظمات، الجزائر: جامعة بومرداس، 2012.

30. ابتسام منان، **أثر دورات التدريب والحوافز الوظيفية على أداء العاملين**، مذكرة ماستر في تنظيم سياسي وإداري، الجزائر، جامعة قالمة، 2014.

ثالثا: المجلات

31. محمد عبد القادر علام، **تصميم نظم التدريب ومواصفات المدرب المتميز**، بدون بلد، مجلة دراسات أمنية، العدد 03، 2010

32. نعمة عباس خضير، **قياس السمات القيادية للمدراء**، دراسة اختيارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للإدارة، المملكة العربية السعودية، مجلة 16، ع 1، 1994.

رابعا: الملتقيات

33. حاتم علي العايدي، **نموذج المنظمة الأروبية لإدارة الجودة للتميز في التعليم العالي**، مداخلة في دورة تكوينية جامعة غزة، 2009.

34. قبطان شوقي، **إدارة التميز " الفلسفة الحديثة لنجاح المنظمات في عصر العولمة والمنافسة**، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي، المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمنظمات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية "، الجزائر، شلف، 2011.

II– المراجع باللغات الأجنبية:

35. A.André, **the characteristics of a high performance organiation**, busness strategy series, Number 3, 2007.

36. Grote, Dick , **the performance appraisal question and answer book survival Grude for managers** , USA , 2002.

قائمة الملاحق

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استبانه

تحية طيبة وبعد ...

في إطار إعداد مذكرة التخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال، أتوجه إليكم بفائق التقدير والاحترام راجية تعاونكم لإنجاح هذه الدراسة التي تتعلق بالتعرف على إستراتيجية التدريب ودورها في تحقيق التميز في مؤسستكم، ولذلك نضع بين أيديكم هذه الاستبانه حيث أننا نحتاج إلى جمع المعلومات المطلوبة التي تساعد في إتمام هذا البحث، نرجوا منكم التكرم بالإجابة قدر الإمكان عنها بكل موضوعية علما أن هذه المعلومات لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي، وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير والشكر على المساعدة.

ملاحظة: تكون الإجابة بوضع علامة (x) في المكان المناسب.

محاور الاستبانه:

المحور الأول: البيانات الأولية:

الجنس: أنثى ☐ ذكر ☐

العمر: أقل من 30 سنة ☐ من 30 إلى 40 سنة ☐ أكثر من 40 سنة ☐

المستوى التعليمي: أقل من ثانوي ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐ تكوين آخر ☐

الخبرة المهنية: أقل من 5 سنوات ☐ من 5 إلى 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المسمى الوظيفي: مدير عام ☐ رئيس قسم ☐ موظف ☐ أخرى ☐

هل تلقيت سابقا تدريب ؟: نعم ☐ لا ☐

إذا كانت إجابتك بـ لا انتقل إلى المحور الثاني، وإذا كانت إجابتك بـ نعم فانتقل إلى الأسئلة:

كم عدد الدورات التي تلقيتها؟: ☐

هل كان التدريب ؟: داخليا (في المنظمة) ☐ خارجيا (خارج المنظمة) ☐

قبل الانضمام للعمل بالمنظمة ☐ أثناء العمل بالمنظمة ☐

ما مضمون التدريب الذي تلقيته؟

التدريب على المهارات ☐ التدريب من أجل الترقية ☐ تكوين اتجاهات (تقدير عملك) ☐

هل كان التدريب؟: نظري(محاضرات) ☐ تطبيقي ☐

ما هي المدة التي تلقيت فيها دورة تدريبية؟ ☐

المحور الثانى: التدريب فى المؤسسة

فيما يلي مجموعة من العبارات حول التدريب، الرجاء تحديد درجة موافقتك او عدمها وذلك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الرقم	(1)برنامج التدريب	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لايحدث أبدا
1	تضع المؤسسة برامج تدريب بصفة دورية مستمرة					
2	يتوافق محتوى البرامج التدريبية مع متطلبات الوظيفة التي تعمل بها					
3	يساهم التدريب في تغيير سلوكياتك الوظيفية					
4	تساهم برامج التدريب في تغطية جوانب العجز في أدائك					
5	برامج التدريب في المنظمة تكون من خلال وسائل حديثة ومتطورة					
6	تحدد المنظمة الأهداف المتوقعة من برنامج التدريب					

الرقم	(2)أدوار ومهام المدربين	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لايحدث أبدا
7	يقوم بعملية التدريب أشخاص متخصصين ذوي خبرة					
8	للمدرب دور مهم في إنجاح برنامج التدريب					
9	يملك المدربون القدرة على شرح محتوى برنامج التدريب والهدف منها					
10	يعتمد المدربون على طرق ووسائل متنوعة في عملية التدريب					
11	يوجد تواصل فعال بين المدربين وبينك خلال فترة التدريب					
12	يقوم المدربون بتحفيزك خلال عملية التدريب					

الرقم	(3) تقييم المتدربين للعملية التدريبية	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لايحدث أبدا
13	تمنح منظمتك فرص تدريبية متكافئة للجميع					
14	تخضع للتدريب في الوقت الرسمي للعمل					
15	تخضع للتدريب عند وجود نقص في أدائك					
16	تشعر بزيادة مستوى النشاط والثقة بعد خضوعك لبرنامج التدريب					
17	يساعدك التدريب المكثف والمستمر على تحسين أدائك					
18	أستخدم معارفي ومهاراتي المكتسبة خلال التدريب لأداء مهامي					
19	أشعر بالاستقرار الوظيفي بعد الخضوع للتدريب					

20	تكلفني المنظمة بمهام إضافية بعد خضوعي للتدريب					

المحور الثالث: التميز

الرقم	التميز	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	لا حدث أبدا
21	تعمل المنظمة على التخلص من السلوكيات التي تعيق نشر قيم التميز					
22	لدى المنظمة الإمكانيات التي يصعب تقليدها من قبل المنافسين					
23	يعمل التدريب على توفير البيئة الملائمة لتحقيق التميز					
24	تعمل المنظمة على منح مكافئات لمستويات الأداء المتميز التي يحققها العاملون					
25	تحرص المنظمة على متابعة أفضل الممارسات المتبعة في المنظمات الأخرى					
26	تقوم المنظمة بإجراء مقارنة أدائها مع أداء المنظمات المنافسة					
27	هناك اهتمام بالتحفيز المستمر لدعم مواصلة التميز					
28	تسعى المؤسسة إلى انجاز نتائج غير مسبوقة					
29	تسعى المؤسسة إلى انجاز نتائج تحقق بها التفوق على منافسيها					
30	تحرص المؤسسة على تحقيق(تنفيذ) الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة ومن أول مرة					

الملحق رقم 02: قائمة محكمي الاستبانة

اسم الأستاذ	الدرجة العلمية	التوقيع
طلحة محمد	أستاذ محاضر ب	
ليلى بن زرقة	أستاذ محاضر أ	
حبيبة العيداني	أستاذ محاضر ب	

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach قيمة معامل الفا كرونباخ	Nombre d'éléments
,910	30

Tests statistiques[a]

	VAR00001 - y21	VAR00001 - y22	VAR00001 - y23	VAR00001 - y24	VAR00001 - y25	VAR00001 - y26
Z	-4,118	-4,725	-4,725	-4,564	-4,725	-4,564
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000	,000	,000	,000	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	VAR00001 - y31	VAR00001 - y32	VAR00001 - y33	VAR00001 - y34	VAR00001 - y35	VAR00001 - y36	VAR00001 - y37	VAR00001 - y38
Sig. exacte (bilatérale)	,000[b]		,043[b]					
Z		-3,849		-4,118	-5,004	-4,619	-4,725	-4,234
Sig. asymptotique (bilatérale)		,000		,000	,000	,000	,000	,000

a. Test des signes

b. Distribution binomiale utilisée.

Tests statistiques[a]

	VAR00001 - z1	VAR00001 - z2	VAR00001 - z3	VAR00001 - z4	VAR00001 - z5	VAR00001 - z6	VAR00001 - z7	VAR00001 - z8	VAR00001 - z9	VAR00001 - z10
Sig. exacte (bilatérale)	,000[b]	,001[b]	,000[b]							
Z				-3,334	-4,234	-3,969	-3,849	-3,849	-3,334	-3,591
Sig. asymptotique (bilatérale)				,001	,000	,000	,000	,000	,001	,000

a. Test des signes

b. Distribution binomiale utilisée.

Tests statistiques[a]

	VAR00001 - y	VAR00001 - z
Z	-4,564	-4,347
Sig. asymptotique (bilatérale)	,000	,000

a. Test des signes

Tests statistiques[a]

	y1	y2	y3	y	z
U de Mann-Whitney قيمة اختبار مان ويتني	82,000	79,500	60,000	61,000	45,000
Sig. asymptotique (bilatérale) مستوى الدلالة	,569	,492	,115	,129	,024

a. Variable de regroupement : الجنس

b. Non corrigé pour les ex aequo.

Tests statistiques[a,b]

	y1	y2	y3	y	z
Khi-deux اختبار x^2	1,982	1,159	2,143	1,342	2,279
ddl	2	2	2	2	2
Sig. Asymptotique مستوى الدلالة	,371	,560	,342	,511	,320

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : العمر

Tests statistiques[a,b]

	y1	y2	y3	y	z
Khi-deux	5,276	,295	3,005	3,772	2,016
ddl	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,072	,863	,223	,152	,365

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : المستوىالتعليمي

Tests statistiques[a,b]

	y1	y2	y3	y	z
Khi-deux	2,199	,005	,815	1,191	5,768
ddl	2	2	2	2	2
Sig. asymptotique	,333	,998	,665	,551	,056

a. Test de Kruskal Wallis

b. Variable de regroupement : الخبرةالمهنية