

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجنت

ENSM

القطب الجامعي -القليعة -



مذكرة ماستر

مذكرة تدرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

أكاديمي في تخصص

{مناجنت الموارد البشرية}

تحت عنوان:

أثر التكوين في تحسين أداء العاملين

دراسة حالة:وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

-الجزائر العاصمة-

تحت إشراف:

الدكتورة ليلى محمد الحاج

من إعداد الطالبين:

غواطي محمد امين

بلقاسمي زيدان

أعضاء لجنة المناقشة:

❖ المشرف: الدكتورة ليلى محمد الحاج

❖ الرئيسة: الدكتورة شذري معمر سارة

❖ ممتحنا: الدكتور قاضي عمر

السنة الجامعية:جوان 2023

ملخص:

اكتسب موضوع التكوين أهمية لدى المؤسسات على اختلاف أنشطتها باعتبارها تعتمد بشكل كبير على المورد البشري في تحقيق أهدافها و ضمان استمراريتها ، و تنميته و تحسين أدائه عن طريق التكوين، حتى يتمكن من أداء دوره بكل كفاءة و فعالية و يساهم في تحقيق الأهداف المحددة من هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة الى التعرف على أثر التكوين في تحسين أداء العاملين بوزارة البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية، و كان الهدف منها التعرف على واقع التكوين بهذه المؤسسة لذا و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة اتبعنا المنهج الكمي الوصفي و كان الاستبيان أداة جمع البيانات و تم تحليلها باستخدام برنامج .SPSS

وقد خلصت الدراسة الميدانية الى أن توجد علاقة تحليلية معنوية قوية بين التكوين وأداء العاملين بوزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلوكية. وبعد اختبار الفرضيات توصلنا الى أن يؤثر التكوين في تحسين أداء العاملين مما يجعل التكوين أحد الركائز الأساسية الاستمرارية المؤسسات.

الكلمات المفتاحية: التكوين، أداء العاملين، أساليب التكوين، تقييم الأداء

Résumé

Le sujet de la formation joue un rôle primordial dans les institutions, quel que soit leur domaine d'activité, car elles dépendent largement de leurs ressources humaines pour atteindre leurs objectifs et garantir leur pérennité. La formation permet de développer et d'améliorer les performances des employés, afin qu'ils puissent remplir leur rôle avec efficacité et contribuer à la réalisation des objectifs spécifiques. Dans cette optique, cette étude visait à examiner l'impact de la formation sur l'amélioration des performances des employés au sein du Ministère des Postes, des Télécommunications et des Communications sans fil. L'objectif était de comprendre la réalité de la formation dans cette institution. Donc pour répondre au problème, Nous avons suivi une approche quantitative descriptive est le questionnaire a été utilisée comme outil de collecte des données, qui ont été analysées à l'aide du logiciel SPSS.

L'étude sur le terrain a conclu qu'il existe une relation analytique significative entre la formation et les performances des employés au Ministère des Postes et des Communications sans fil, avec un coefficient de corrélation de 0,660 et un niveau de signification statistique de $SIG=0,000$. Après avoir testé les hypothèses, nous avons constaté que la formation influence l'amélioration des performances des employés à hauteur de 56,2%, ce qui fait de la formation l'un des piliers fondamentaux de la continuité des institutions.

Mots-clés: formation, performance des employés, méthodes de formation, évaluation de la performance.

Abstract

The subject of training has gained importance among institutions, regardless of their activities, as they heavily rely on human resources to achieve their goals and ensure their continuity. Training is essential for developing and improving performance through enhancing skills and abilities, enabling employees to fulfill their roles efficiently and effectively, and contributing to the attainment of specific objectives. From this perspective, the objective of this study was to investigate the impact of training on improving the performance of employees at the Ministry of Posts, Telecommunications, aiming to understand the current state of training in this institution. So in order to answer the problematic we adopted a quantitative descriptive approach, using a questionnaire as the data collection tool, and analyzed the data using the SPSS software.

The field study concluded that there is a strong significant analytical relationship between training and the performance of employees at the Ministry of Posts and Telecommunications, with a correlation coefficient of 0.660 and a statistical significance level of $SIG=0.000$. After testing the hypotheses, we found that training influences the improvement of employee performance by 56.2%, making it one of the fundamental pillars for the continuity of institutions.

Keywords: training, employee performance, training methods, performance evaluation

تشكرات



ففي البداية سنشكر الله عز وجل الذي وفقنا لهذا

بأسمه العبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساعدني وشجعني في هذا الإنجاز وأخص بالذكر:
الدكتورة " ليلي محمد الحاج" قبول العمل تحت الإشرافها وعلى المعلومات القيمة وقيمة المضافة
وسهرها على متابعة عملنا بدقة وإرشاداتها التي كانت عوناً في إنهاء مذكرتنا. حفظك الله وشكراً
كل هذا.

شكراً للأستاذ مزناش يزيد على معلومات القيمة التي خدمتنا في موضوع دراستنا
شكراً لكل طاقم المشرفين علينا في وزارة البريد والمواد السلكية واللاسلكية وأخص بالذكر
الإنسانة الطيبة (الأستاذة نسيم) على مجهودات وصبرها علينا وتعلم منها الكثير والكثير
كما أتقدم بشكر إلى أستاذتي شكري معمر وأستاذتي شفيقة لاراس شكراً على الجو العائلي الذي
أنقص علينا شقاء والبعد عند ديارنا، شكراً على ما قدمتموه لنا من معلومات ومن خبرات
شكراً للجميع

إهداء

.....إهداء.....

يشرفني أن أهدي ثمرة جهد عملي إلى :

أبي الغالي حفظه الله إلى ملاكي في الحياة إلى من كان دعائها سر نجاحي أمي العزيزة حفظها الله

إلى كل من تعلموني علم الحياة

إلى من شاركني في هذا العمل زميلي " نواطي محمد امين "

إلى من تذوقته معمم أجمل اللحظات في المدرسة الوطنية العليا للمناجزة

و إلى كل أساتذتي الأفاضل.

الحمد لله الذي تتم به الصالحات سأهدي عملي إلى أبي أطل الله في عمره وحفظه في صحتة الذي تعجب على تربيته وتعليمي أنك إنسان من ذهب أنك سبب نجاحي.

يشرفني أن أهدي ثمرة جهد عملي إلى:

إلى من تحب قدميه الجنة أمي الغالية، قمر دروي ونور عيني سامحي الله على تعجب الذي سببته في تربيته لي والعناء الكبير ومواجهته للظروف القاسية لقد ذهبته صحتي لأجل هذي اللحظة، أطل الله عمرك أنك دائما في قلبي.

إلى أعز الناس فراحتة تيماء أطل الله عمرك وأدامك لي سند، أتمنى لك لكل خير.

إلى قوة عيني سند دروي رفيق روحي أخي الغالي، وبيدي فالدنيا طالما كنت الروح التي تحتويني أنك قلب الجنون شكرا لله أنني امتلك جوهر نادرة.

إلى 4 مجوهرات نادرات أخواتي أطل الله في عمرك وحفظكم الله لا يوجد لكم مثل في هاته الدنيا

إلى إباد ابن أختي شفاك الله رغم معاناتك ولم تتجاوز عمر 2 كما لا أنسى البقية (صبيح- بثينة- سيفه الدين - دعاء).

إلى كل من زميلتي سهام سبب نجاحي في مسابقة إلتحاق بالمدرسة شكرا جزيلاً وإلى فاروق ديلمي الذي اعتبره أخي الصغير حفظكم الله

إلى زميلي وصديقي بلقاسمي زيدان البسة لاتغادر وجهك البشوش وعانك الله يا أخي.

لن أنسى خالي العزيز ديلم عيسى الذي يعتبرني أبنة أنت سند ما بعد سند ألقى الناس صديقي في الحياة

مشرفتي في العمل استاذتي عشنا أفضل الأيام مع تعلمنا منك الكثير والكثير أدامك الله وحفظك.

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	فهرس المحتويات
I	ملخص الدراسة
IV	تشكرات و إهداء
VI	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال
أ	المقدمة
الفصل الأول : دراسات السابقة و الإطار النظري	
01	تمهيد
02	1-1- الإطار الأدبي للدراسة
02	1-1- الإطار الأدبي للدراسة (الدراسات السابقة)
07	إطار المفاهيمي حول التكوين و الأداء
07	1-2- الإطار المفاهيمي للتكوين
07	1-2-1- ماهية التكوين
07	1-2-2- مفهوم التكوين
08	1-2-3- أهمية واهداف عملية التكوين
09	1-2-4- أنواع التكوين
10	1-2-5- الإطار القانوني والتنظيمي للتكوين في الجزائر
12	1-2-6- مراحل التكوين
17	1-3- الإطار المفاهيمي للأداء
17	1-3-1- ماهية الأداء
17	1-3-2- مفهوم الأداء
19	1-3-3- مكونات الأداء
20	1-3-4- مفهوم تقييم الأداء
20	1-3-5- معايير تقييم الأداء
21	1-4-1- علاقة التكوين بالأداء
22	1-4-2- علاقة التكوين بتقييم الأداء
23	1-4-3- فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة	
25	تمهيد
26	1-2- تقديم وزارة البريد و المواصلات السلطية و اللاسلطية و الرقمنة
26	1-1-2- تعريف بالوزارة البريد والمواصلات السلطية واللاسلطية

فهرس المحتويات

26	2-1-2- نشاطات الوزارة
28	3-1-2- الهيكل التنظيمي لوزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
31	2-2- تقديم إدارة الموارد البشرية
32	2-2-2- اهداف و دور الموارد البشرية
34	3-2-2-2- هيكل التنظيمي للموارد البشرية بوزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية
36	3-2-2- واقع سياسية التكوين في الوزارة
37	2-2-3-1- أنواع التكوين
38	2-2-4- إجراءات التكوين في الوزارة
39	2-2-5- أهمية التكوين في الوزارة
40	2-3-3- خطوات المنهجية للدراسة
40	2-3-1- منهج الدراسة المتبع
41	2-3-2- مجتمع والعينة الدراسة
41	2-3-3- أدوات جمع البيانات
45	2-3-4- الأساليب الإحصائية المستعملة
47	خلاصة الفصل
الفصل الثالث : عرض وتحليل نتائج الدراسة	
48	تمهيد
49	3-1-1- عرض وتحليل إجابات افراد عينة الدراسة
54	3-1-6- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة
64	3-2-2- تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة
65	3-3-3- اختبار فرضيات الدراسة
70	3-4-4- مناقشة وتفسير النتائج
73	خلاصة الفصل
74	الخاتمة
قائمة المراجع	
الملاحق	

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
40	استبيانات الموزعة والمسترجعة	02
41	توزيع عينة الدراسة على مختلف الفئات المهنية في مؤسسة	03
42	اوزان سلم ليكارث الخماسي	04
43	فئات سلم ليكارث ودلالاتها	05
43	معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة	06
44	مدى صدق واتساق الداخلي لعبارات التكوين بـ ابعاده	07
45	مدى صدق واتساق عبارات محور أداء العاملين	08
49	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	09
50	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	10
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	11
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	12
53	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	13
54	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (تحديد الاحتياجات التكوينية)	14
55	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (تحضير البرامج التكوينية)	15
57	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (تنفيذ البرامج التكوينية)	16
58	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع (تقييم البرامج التكوينية)	17
60	متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس (أساليب التكوين)	18
61	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين وابعاده	19
62	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (أداء العاملين)	20
64	علاقة الارتباط بين التكوين وأداء العاملين	21
64	علاقة الارتباط بين مراحل التكوين وأداء العاملين	22
65	علاقة الارتباط بين أساليب التكوين وأداء العاملين	23
66	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الأولى	24
66	نتائج تحليل التباين ANOVA بين التكوين وأداء العاملين	25
66	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وأداء العاملين	26
67	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثانية	27
68	نتائج تحليل التباين ANOVA بين مراحل التكوين وأداء العاملين	28
68	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين مراحل التكوين وأداء العاملين	29

قائمة الجداول

69	نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثالثة	30
69	نتائج تحليل التباين ANOVA بين أساليب التكوين وأداء العاملين	31
70	معاملات الانحدار الخطي البسيط بين أساليب التكوين وأداء العاملين	32

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	رقم الشكل
ت	نموذج الدراسة	01
18	المعادلة مقدرة الشخص على قيام بعمله	02
30	الهيكل التنظيمي لوزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وتكنولوجيات والرقمنة	03
36	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين بوزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وتكنولوجيا والرقمنة	04
49	توزيع أفراد عينة حسب الجنس	05
50	توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية	06
51	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	07
52	توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة	08
53	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية	09

مقدمة عامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين اهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر اثن من مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الاطلاق ، ان إدارة الموارد البشرية هي المحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر و متغيراته المتلاحقة و مواكبة التطورات المتسارعة في كافة المجالات ، لذلك أصبحت تحظى باهتمام كبير من طرف المنظمات ، خاصة مع ادراكهم ان استقطاب و توظيف العقول البشرية ، واحتضان القدرات الفكرية و المعرفية و الطاقات الذهنية و الإبداعية في الوقت الحالي لا يمثل ضمانا كافيا من اجل تحقيق فاعلية الأداء في ظل المحيط يتسم بالتقلبات والمفاجئات ، بل لا بد من تطويرها والرفع من أدائها باستمرار وهذا لن يأتي إلا من خلال ممارسة التكوين ممارسة عملية .

فالتكوين يعتبر من الموضوعات التي تحظى باهتمام كبير في الفكر الإداري والتنظيمي لارتباطه بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، فهو أحد الوسائل التي تستخدمها الإدارة من اجل تطوير وتنمية القدرات العلمية والسلوكية للعاملين للارتقاء به وبالتالي ازدهار ونمو المنظمة واستمراريتها.

فالمنظمات تهدف من خلال تكوين عاملها لسد الثغرات المعرفية لديها والتي تؤثر سلبا على أدائها و بالتالي يكون التكوين ضروري في حال تراجع مستوى أداء العاملين بسبب وجود نقائص معرفية، ولديها نقص في مؤهلاتها أو ملاحظة مواقف سلبية في سلوكها وكذلك من خلال عملية تقييم الأداء التي تعتبر من العمليات المهمة و الأدوات الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي تنظيم من التنظيمات الإدارية للوصول الى معدلات عالية من الكفاءة و الإنتاجية ، لذلك فان تقييم أداء العاملين في أي مؤسسة يمثل احد الوظائف الرئيسية التي يجب ان تقوم بها للكشف عن نقاط القوة والضعف وتحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم واتخاذ كافة الإجراءات اللازمة.

كما يعتبر عنصر الأداء المحرك الأساسي الذي يتحكم في ارتقاء المؤسسات بشتى أنواعها على اعتبار أن الأداء هو مجموعة من المهارات و القدرات و المعارف التي يظهرها العمال اثناء عملهم ,اما بشكل مرتفع كتحسين النوعية وزيادة الإنتاجية او بشكل منخفض كعدم إتمام الاعمال في الوقت المحدد....الخ.و على هذا الأساس فان المؤسسات التي استطاعت أن تصل الى أهدافها بكفاءة و فعالية هي التي أعطت اهتماما للتكوين و أدركت أن لم يعد وسيلة ظرفية كما كان في الماضي و انما أصبح أداة حتمية في تطوير و تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، كما أن الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل و المتغيرات و منها التكوين.

وعلى هذا الأساس نتطرق من خلال بحثنا الكشفي عن أثر التكوين في تحسين أداء العاملين على مستوى مؤسسات العمومية وهذا من خلال إجابة عن الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين؟

بناءً على هذه الإشكالية يندرج بعض التساؤلات التالية :

- ❖ هل تحديد الاحتياجات التكوينية يزيد من الأداء العاملين؟
- ❖ هل توجد علاقة بين التحضير الجيد للبرامج التكوينية والأداء العاملين؟
- ❖ هل تقييم البرامج التكوينية له دور في تحسين أداء العاملين؟
- ❖ هل تنوع البرامج التكوينية (أساليب التكوين) يرفع من مستوى أداء العاملين في مؤسسة؟

الفرضيات: بحيث تندرج من الفرضيات كالاتي:

- ❖ توجد علاقة تأثير بين التكوين والأداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \geq sig$.
- ❖ توجد علاقة بين مراحل عملية التكوينية (مراحل التكوين) ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \geq sig$.
- ❖ توجد علاقة بين أساليب التكوين (نوعية البرامج التكوينية) ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $0,05 \geq sig$.

❖ الدافع الذاتي لمعرفة عملية التكوين داخل المؤسسة وكيف يتم ذلك.

اهداف الدراسة: هدفت الدراسة الى:

- ❖ التعرف على واقع التكوين بالمؤسسة
- ❖ تسليط الضوء على موضوع التكوين والأداء
- ❖ معرفة أثر وعلاقة التكوين بالأداء
- ❖ تبيان أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة
- ❖ توفير المادة النظرية والتطبيقية حول التكوين والأداء.

المنهج المتبع:

لكي تصل للنتائج المرجوة لا بد من اتباع منهج واضح والذي يتم من خلاله دراسة مشكلة البحث. وقصد الإجابة على إشكالية البحث وإثبات صحة الفرضيات لقد قمنا باستخدام المنهج الكمي.

استخدمنا الأسلوب الوصفي في الجانب النظري من اجل تبيان والإحاطة ببعض المفاهيم الخاصة بعملية التكوين والأداء وتقييم الأداء.

واستخدمنا الأسلوب التحليلي والمنهج الكمي في الجانب التطبيقي وذلك باستخدامنا لبرنامج "SPSS" الذي يساعدنا على تحليل المعلومات المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية.

تقسيمات البحث:

لدراسة هذا الموضوع والتطرق الى جميع عناصره وذلك للإجابة على الإشكالية قمنا بتقسيم بحثنا الى 3 فصول وهي:

الفصل الأول يتضمن الدراسات السابقة والجانب النظري للتكوين والأداء بينما يتضمن الفصل الثاني الجانب المنهجي للدراسة والفصل الثالث تضمن عرض ومناقشة النتائج.

وتناولنا في المبحث الأول الدراسات السابقة وإطار المفاهيمي حول التكوين والأداء، بحيث الدراسات السابقة كلها متعلقة بموضوع الدراسة وجميعها باللغة العربية والوطنية والمحلية. اما بالنسبة للمبحث الثاني (مفاهيم حول التكوين والأداء) قمنا بتقسيمه الى 3 مطالب، بالنسبة الى المطلب الأول تطرقنا الى التكوين، أهميته وأهدافه بالإضافة الى الإطار القانوني للتكوين بالجزائر، أنواع التكوين مع توضيح مراحل التكوينية. بالنسبة

الى المطلب الثاني كان حول المتغير المتابع وهو الأداء وتطرقنا الى مفهوم الأداء، مكونات الأداء، مفهوم عملية تقييم الأداء ومعايير تقييم الأداء. وختمنا هذا المبحث بمطلب ثالث ويحتوي على علاقة التكوين بالأداء وكيف يحسن التكوين من أداء العاملين.

اما فيما يخص الفصل الثاني تم تسليط الضوء على الجانب المنهجي للدراسة وكان يحتوي مبحثين و3مطالب، المطلب الأول تطرقنا فيه الى تقديم تعريف حول الوزارة ونشاطاتها مع تقديم هيكلها التنظيمي بشكل عام، المطلب الثاني وجاء فيه تقديم إدارة الموارد البشرية، أهدافها ودورها مع تقديم هيكلها التنظيمي، وبالنسبة للمطلب الثالث تطرقنا فيه الى واقع التكوين التي تعتمد عليه الوزارة مع الإجراءات التكوينية.

فيما يخص المبحث الثاني تطرقنا الى منهج الدراسة المتبع مع مجتمع دراسة وعينة الدراسة والأداة المستعملة لجمع البيانات والأساليب الإحصائية المتبعة.

وختمنا دراستنا بفصل ثالث وقد جاء في فصلنا الأخير عرض وتحليل النتائج المتوصل اليها واختبار الفرضيات مع مناقشة النتائج.

حدود الدراسة:

ويتمثل فيما يلي:

- ❖ المجال الزمني: تم اجراء الدراسة الميدانية في شهر فيفري 2023
- ❖ المجال المكاني: تم تطبيق دراستنا في الجزائر وتم اسقاطها بوزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية
- ❖ المجال البشري: هم موظفين وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

الفصل الأول الإطار النظري والدراسات السابقة

تمهيد:

سنتطرق في فصلنا هذا الى تقديم الإطار الادبي للدراسات السابقة بمجموعة من الأبحاث والمقالات التي لها علاقة بموضوع دراستنا، من ثما نمر الى الإطار المفاهيمي لمتغيري الدراسة الا وهو التكوين وأداء وإعطاء عموميات ومفاهيم حولهما بحيث نذكر بعض التعاريف للتكوين، أنواع التكوين ومراحلها واهميته وتقديم بعض التعاريف بالأداء ومكوناته، ختاماً لفصلنا تطرقنا الى علاقة التكوين بالأداء ومدى فعالية التكوين على الأداء وتقييم الأداء.

1-1- الإطار الادبي للدراسة (الدراسات السابقة):

1-1-1: دراسة من نوع مقال علمي بعنوان " دور فعالية التكوين على أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية " دراسة حالة بمؤسسة اضمن الاجتماعي للأجراء فرع ادرار (د. يحيوي عبد القادر، ط. د مولودي عبد القادر، 2022) وركزت هذه الدراسة على تحديد الدور الذي يلعبه التكوين وأثره على أداء العاملين وذلك بطرح الإشكالية: "ما مدى فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين في المؤسسة؟ باتباع المنهج التحليلي الكمي وتوصلا الباحثان الى ان هناك علاقة أثر ذات دلالة إحصائية بين بعد التكوين وأداء العاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للأجراء عند مستوى 5 بالمئة. هذه الدراسة متقاربة مع دراستنا من حيث تم طرح نفس الإشكالية واتبعنا نفس المنهج المتبع من طرف الباحث (المنهج التحليلي الكمي)، وهناك فارق زمني بين هذه الدراسة ودراستنا قدر بسنة واحدة.

2-1-1: دراسة من نوع مقال علمي موسومة ب " دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية " بالقطاع السياحي الجزائري (ط. د - عادل امين مهمل، 2018) وانطلق الباحث من إشكالية: " ما دور التكوين في تنمية أداء المورد البشري في المنظمات الاقتصادية بالقطاع السياحي الجزائري؟" وكانت دراسة حالة ب " الديوان الوطني الجزائري لسياحة ONAT، اعتمد الباحث على المنهج الاستقصائي الكيفي وعن طريق تشخيص واقع التكوين في المنظمة قيد الدراسة وتوصل الى ان المنظمة محل الدراسة قامت بتكوين مواردها البشرية خاصة منها التجارية باعتبارها مؤسسة خدماتية، كما توصل الى نتائج التكوين نلاحظها في ارتفاع رقم الاعمال وخاصة فيما يخص مساهمة المورد البشري المكلف بالجانب التجاري وهناك تحسن ملحوظ في سلوك إطارات التسيير الحسابية والمكلفة بالمالية واحتساب الأجور والتي كانت تكلف خسائر ضخمة للمؤسسة ولاحظ تزايد في طلب على الخرجات و الرحلات السياحية بفضل الاستراتيجية التسويقية المطبقة و هذا راجع الى المكونين الجيدين في هذا المجال ، كما توصل الباحث الى ان المؤسسة لم تقم بتقييم البرنامج التكويني و انعدام برنامج تقييمي الأداء الموارد البشرية مما يصعب كم تحديد الاحتياجات التكوينية ، وتعتمد فقط على التقييم منحة المردودية. اختلفت دراستنا مع دراسته من حيث طرح الإشكالية، مع اختلاف في المنهج حيث اعتمدنا المنهج التحليلي كمي بينما اعتمد هو على المنهج الكيفي الاستقصائي وركز في دراسته على المؤسسات السياحية. اما بالنسبة لدراستنا كانت بعد 5 سنوات كفارق زمني.

1-1-3: دراسة نوع مقال علمي تحت عنوان " التكوين وأثره على أداء الموظفين بمديرية الضرائب لولاية سعيدة" (د. يزيد قادة و د. طلحة عبد القادر، 2020) وقام الباحثان بطرح الإشكالية "ما مدى مساهمة التكوين في تحسين أداء الموظفين؟" وتم الاعتماد على المنهج الكيفي الكمي، وتوصلا الى ان مديرية الضرائب لولاية سعيدة تلتزم بتطبيق عملية التكوين بمنظور موظفيها، كما انها تمتلك معايير تحسين أداء الموظفين، ويوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للتكوين على الأداء الموظفين بالمديرية كما ان تنفيذ البرنامج التكوينية يكتسي أهمية كبيرة جدا في تحسين أداء الموظفين بالمديرية. إشكالية بحثه كانت مطابقة تماما للإشكالية بحثنا من شتى نواحي (متغيرات والفئة المستهدفة) لكن هو اعتمد على المنهج المختلط (كيفي وكمي) بينما نحن اعتمدنا على المنهج الكمي فقط مع اختلاف في مجال المكاني والمجال الزمني.

• **1-1-4:** دراسة من نوع مقال علمي موسومة بـ "أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية" تم اسقاط هذه الدراسة بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية" (عبيد سعاد، قوجيل سعاد، 2020) وكانت إشكالية الدراسة: "ما أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية؟" واعتمد الباحثان للوصول الى نتائج المنهج الكيفي (مقابلة) والمنهج الكمي (استبيان) وكانت النتيجة ان هناك علاقة بلغت قوتها 41,1 بالمئة وذلك بناء على قيمة معامل الارتباط ، وهذا ان التكوين سوف يحسن من أداء الموارد البشرية بصورة متوسطة ، كما توصلا الى ان لا توجد علاقة بين المكوين و أداء الموارد البشرية وأيضا لا توجد علاقة بين تصميم الدورات التكوينية و أداء الموارد البشرية و في نفس الوقت هناك علاقة طردية مرتفعة بين تقييم العملية التكوينية وأداء الموارد البشرية ، كما اتضح من الدراسة ان التكوين النوعي لموظفي الوزارة ساهم في الاستجابة لتغيرات المجتمعية والبيئية في ترقية الأداء. اعتمد على المنهج المختلط (كمي وكيفي معا) بينما اعتمدنا على المنهج الكمي فقط ، بالإضافة إلى أن المؤسسة الذي أسقط عليها دراسته تعتمد على نفس إجراءات التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة التي تمت دراستنا فيها.

• **1-1-5:** دراسة من نوع مقال علمي بعنوان " أثر التكوين على أداء الموارد البشرية " دراسة حالة الصندوق الوطني لتأمين عن البطالة، من اعداد (بوبكر عبد الباقي، 2022) وكانت إشكالية هذه الدراسة " ما أثر التكوين على أداء الموارد البشرية؟ " وقد اعتمد الباحث على المنهج التحليلي الكمي والنتائج النهائية كانت أن التكوين يلعب دورا بارزا في رفع من أداء الموارد البشرية ، كما يؤثر بصفة مباشرة على أداء الفرد وينعكس إيجابا على أداء المؤسسة ككل ، مما يجعل التكوين يحقق الرضا الوظيفي للأفراد ويزيد من ولائهم للمؤسسة مما يخلق عندهم

الرغبة و الدافعية لتقديم أداء متميز وفعل يزيد من معارفهم و قدراتهم و نجاح عملية التكوين المتعلقة بمدى صرامة المشرف على هذه العملية و كذا جودة البرامج التكوينية التي تقدمها المؤسسة. كما توصل الباحث الى أن التكوين عملية استثمارية تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة. الإشكالية تتفق مع إشكاليتنا، مع تطابق المنهج المتبع (المنهج التحليلي الكمي) واختلاف في المجال زمني مختلف 2022 و المجال المكاني

• **6-1-1:** دراسة من نوع مقال علمي موسومة بـ " أثر التكوين المستمر في تحسين أداء الموارد البشرية في الشركات الجزائرية" تم اسقاط دراسة بشركة باتيسيم BATICIMSPA-المغير " (متير دكومي ، جيدور حاج البشير ، 2020) و قام الباحثان بطرح الإشكالية " هل يساهم التكوين المستمر في تحسين أداء العمال في شركة باتيسيم" وللتوصل الى نتيجة اعتمد على المنهج الكمي وقد توصلنا الى ان المؤسسة تعتمد على تنوع التكوين بين ما هو داخلي وما هو خارجي ن مع تخصيص اغلب الميزانية للتكوين الخارجي و ذلك بغرض التكوين الفردي المتخصص لعمالها و اعتماد على المدارس و المراكز الخاصة في تنفيذ برنامج المؤسسة السنوي للتكوين كما توصلنا الى ان قلة التكوين لا تؤثر بشكل كبير على أداء العمال ، بل يرحمها في ذلك انخفاض الأجور، كما خص الباحثان الى تنوع في البرامج لتكوينية ينمي مهارات العمال بشكل افضل مهما كان نوع التكوين الداخلي او خارجي، بالإضافة الى تطوير سلوكياتهم التشغيلية و التنظيمية، وكانت النتيجة النهائية ان التكوين المستمر يؤثر بشكل أو بآخر في تحسين مهارات و طرق العمل كمعرفة أساليب و طرق الحديثة لأداء المهام الموكلة إليهم. هذه الدراسة تتوافق مع دراستنا من حيث طرح الإشكالية بينما تختلف من ناحية المتغير المستقل بحيث تطرقنا نحن للتكوين بصفة شاملة بينما اعتمدا على متغير التكوين المستمر بينما المنهج المتبع من طرفنا مطابق لمنهجه، أما بالنسبة لطبيعة المؤسسة قيد الدراسة كانت مؤسسة عمومية ودرسته في مؤسسة خاصة.

• **7-1-1:** دراسة من نوع مقال بعنوان " أثر استراتيجية التدريب على أداء العاملين في مؤسسات البترولية " وتم دراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية لخدمات الابار ENSP، من اعداد (وليد قرونقة، نور الهدى محبوبي، فاطمة زهراء بن صغير، 2019) وتمثلت الإشكالية في: " الى أي مدى يمكن الاستراتيجية التدريب أن تساهم في تحسين أداء العاملين بالمؤسسات البترولية " وللاختبار هذه الإشكالية قسم الدراسة الى محورين. المحور الأول الى الإطار النظري تطرق فيه الى مفاهيم والى واقع هذه المفاهيم العامة حول استراتيجيات التدريب وأداء العاملين والمحور الثاني خصص الو واقع هذه المفاهيم العامة بالمؤسسة قيد الدراسة وتم الاعتماد على المنهج الاستقصائي بالحصول على مجموعة من التقارير الإحصائية التي تصدرها

المؤسسة سنويا وذلك للفترة الممتدة من سنة 2008 الى 2015 بالإضافة الى المنهج الكيفي بالقيام بمقابلة مع مسير مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة. والنتيجة كانت أن هذه المؤسسة تقوم بوضع دائما استراتيجيات تدريبية وفق مشاريعها وأهدافها واستماراتها المستقبلية، كما أنها لم تقع في إشكالية الاحتياج الموارد البشرية عند اقتنائها لأليات جديدة أو الانطلاق في نشاط جديد الى إعطائها أهمية كبيرة فهي قادرة على تحديدها بدقة وذلك عن طريق الرقابة على أداء العمال من خلال المقارنة بين القدرات والمهارات الحالية للعاملين ومتطلبات الوظيفة المراد تنفيذها ويتم تحديد لاحتياجات من خلال استمارات ويتم تصميم البرنامج التكويني عن طريقها و المؤسسة الأم سوناطراك هي مسؤول الأول عن هذه العملية . أما عملية التقييم التدريب تكون بعد 6 أشهر من العمل والشيء الإيجابي في المؤسسة هو أن استمارات التقييم ترد بالنسبة 100 بالمئة وهذا راجع الى صرامة مديرية الموارد البشرية. وكان الفارق في الإطار الزمني حيث دراسته كانت سنة 2019 بينما دراستنا امتدت الى سنة 2023.

• **8-1-1:** دراسة من نوع مقال موسومة بـ "دور التكوين والتدريب في تنمية الكفاءات " (كيسات محمد، د. سعيد عماد، 2021) وإشكالية الدراسة هي: " كيف يتم الانتقال من وظيفة الموارد البشرية الى الاهتمام بالكفاءات وتنميتها؟ وما هو واقع التكوين والتدريب في المؤسسات العمومية الجزائرية؟ " واعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الكمي وتوصلا الى ان المؤسسات محل البحث تقوم بدورات التكوين والتدريب الموارد البشرية وهذا من شأنه الرفع من كفاءة ومستوى أداء الموارد البشرية، لكن لاحظا أن نسبة التكوين والتدريب متوسط نوعا ما ولا يرقى الى المستوى المطلوب، كما أن هناك ضعف في عملية متابعة أداء الموظفين بعد التدريب. تتوافق هذه الدراسة مع دراستنا من حيث المتغير المستقل وهو التكوين واتخذ من الكفاءات كمتغير التابع بينما نحن اعتمدنا على الأداء.

• **9-1-1:** دراسة نوع مقال علمي بعنوان " أثر التكوين على تنمية الكفاءات الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية البليدة " متخصصة في مجال الصيدلاني (أحمد بن خيرة، نصرالدين بن النذير، 2019) وتم طرح الاشكال وتمثل في: " ما مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات الموارد البشرية عند المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟ " واعتمد الباحثان على المنهج التحليلي الكمي وتوصلا الى أن التكوين يساعد على تحسين كفاءات الموارد البشرية كما يعتبر أحد الأساليب التي من خلالها تحقق المؤسسة أهدافها، كما توصل الى أن التكوين يساهم في إيجاد الطرق المثلى لتحسين أداء العاملين. هناك الاختلاف بين متغيرنا التابع (الأداء) وهو كان متغيرة التابع (الكفاءات) أما بالنسبة للمنهج المتبع اتبعنا نفس المنهج، هناك اختلاف في

مجال مكاني في دراسة حيث تم اسقاط دراسته على مؤسسة إنتاجية خاصة عكس دراستنا التي تم اسقاطها على مؤسسة عمومية خدماتية.

1-1-10: دراسة من نوع مقال علمي بعنوان " أثر التكوين على تنمية الكفاءات البشرية " وتم اسقاط دراسته بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ورقلة من اعداد (عبد الجليل طواهر، الإمام خولة، بالشراير فاطمة، 2021) وكانت الإشكالية: " ما مدى مساهمة التكوين في تنمية الكفاءات البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية ورقلة؟ " واعتمد الباحثون على طريقة التحليل الكمية والكيفية وتوصلا الى ان هناك علاقة طردية بين التكوين وتنمية الكفاءات البشرية وذلك عن طريق بعدين: تقييم التكوين وتنفيذ التكوين البرنامج التكويني واستخلص الباحثون الى أن التكوين ورفع كفاءة العامل علاقة تكاملية. اختلاف من ناحية المتغير التابع واعتماد على المنهج المختلط بينما نحن نعتمد على المنهج الكمي مع اختلاف في المجال الزماني والمكاني.

2-1- الإطار المفاهيمي للتكوين

1-2-1 ماهية التكوين:

من المفيد أن نذكر في البداية أن التكوين له بالغ الأهمية في سعيه لتنمية وتطوير قدرات بشرية لما له دور ومهام في المؤسسة من تحسين أداءها وخلق ميزة تنافسية، فالتكوين عملية مبرمجة ومستمرة يهدف إلى جعل الفرد فيها مميز في عمله ومتفوق في منصبه بحيث يساهم في رفع المعرفة وإدارة الكفاءة واستعدادهم في تنفيذ مهام مطلوبة مهما كانت صعوبتها وجعله قادرا على مواجهة تحديات داخلية وخارجية .

1-2-2- مفهوم التكوين:

لقد تعددت وتنوعت تعاريف التكوين بتعدد رؤى الباحثين ونذكر منها ما يلي:

❖ **التعريف 1:** التكوين هو عملية تعليمية أي أنه يساعد على نقل خبرات الموارد البشرية بهدف الوصول إلى الأهداف الموجودة من طرف المؤسسة (شلقود، 2020، صفحة 137)

❖ **التعريف 2:** التكوين عملية تجعل الفرد جاهز للعمل مع المحافظة على مستوى وتيرة العمل المطلوبة ، فهو إرشاد وتوجيه صادر من فرد إلى فرد آخر مع إتباع منهج يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتسليط الضوء على الفرد لإكسابه معلومات أو مهارات معينة (حسين، 2021، صفحة 180)

❖ **التعريف 3:** التكوين هو كل العمليات التي بإمكانها جعل الأفراد والمجموعات يقومون بوظائفهم التي يشغلونها حاليا أو التي يلتحقون بها لاحقا بهدف السير الجيد للمؤسسة بكل مهارة (شليل عبد اللطيف، 2012، صفحة 135)

❖ **ال تعريف 4:** التكوين هو تخطيط وتصميم مجموعة برامج مما يساهم في إكساب العامل معارف وتعليمهم مهارات وسلوكيات جديدة تساعده على أداء مهام مستقبلية، والتكيف مع التطورات والتغيرات الحاصلة على مستوى المؤسسات (بعداش مسيكة، 2015، صفحة 63)

❖ ونستنتج من التعريفات السابقة أن التكوين هو اكتساب معارف تجعل الفرد أو مجموعة أفراد قادرين على القيام بكفاءة لوظائفهم المستقبلية والحالية، وهذا بهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة.

1-2-3- أهمية وأهداف التكوين:

1-3-2-1-أهمية التكوين: تكمن أهمية التكوين في جانبين أساسيين وهما: (slimani hamhamouche et ferhat hamadi, 2021)

1- أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة

2- أهمية التكوين بالنسبة للفرد.

1-أهمية التكوين بالنسبة للمنظمة: و تتمثل في :

- ❖ تطوير ثقافة الإدارة مع خلق قيم موحدة داخل المنظمة
- ❖ تعبئة جميع الموظفين لشغل مناصب عليا
- ❖ تقدم المنظمة في مهاراتها الفكرية وثقافتها الادارية
- ❖ التكيف مع المتطلبات البيئية والتطورات التكنولوجية
- ❖ خلق شعور بالانتماء للأفراد اتجاه منظماتهم مع تطور أفضل لمكان عملهم
- ❖ تعزيز التواصل مع خلق مناخ للتشاور داخل العمل
- ❖ تنمية المهارات والمشاركة في تحسين أداء الشركة
- ❖ السماح بتنمية الموارد البشرية بتحديد أكثر الموظفين تأهيلا للترقية وأولئك الذين يتقاعدون.

2-أهمية التكوين بالنسبة للأفراد العاملين: و تتمثل في: (عطا الله، 2013، ص20)

- ❖ فهم أفضل للمؤسسة التي يعمل بها
- ❖ الزيادة لكل عامل القدرة على تحقيق الذات
- ❖ الحصول على المؤهل المهني
- ❖ التحضير للتغيرات والطفرات الداخلية
- ❖ تحسين التكيف مع المنصب المشغول (بوقطف، 2014، ص24)
- ❖ تحسين حالة العاملين عن طريق الترقية
- ❖ جعل الموظفين قادرين على تنفيذ تعليمات العمل المطلوب وتلبية احتياجات التغيير بشكل فعال
- ❖ يسمح بالحفاظ على درجة عالية من قابلية التوظيف وتطوير المهارات التي يتطلبها سوق العمل.

1-2-3-2-أهداف التكوين: للتكوين أهداف عديدة نذكر منها: (عطا الله، 2013، ص20)

- ❖ يرفع معنويات العاملين في المؤسسة لأنه ينمي مهاراتهم ويزيدهم خبرة ما يساهم في تقليل معدل دوران العمل.
- ❖ يجنب العامل من الوقوع في الأخطاء أثناء تأدية المهام المطلوبة والتقليل من الحوادث داخل المنظمة بمعنى القضاء على نقص الكفاءة لدى العاملين
- ❖ يسمح لنا التكوين في مواجهة التحديات الخارجية التي يوجهها الأفراد والمؤسسة.
- ❖ المرونة والتكيف وزيادة الاستقرار (بوقطف، 2014، ص24)
- ومنه نستنتج أن الهدف من التكوين هو:
- ❖ زيادة وتحسين جودة العاملين وذلك من خلال تكوين العاملين على طريقة القيام بواجباتهم بدرجة عالية.
- ❖ التقليل من الإسراف.
- ❖ توليد مسؤوليات عليا.

1-2-4-أنواع التكوين:

نظرا لقيامنا بالتربص في مؤسسة عمومية وهي وزارة البريد والمواصلات السلكية و اللاسلكية سوف نعتمد على المرسوم التنفيذي رقم 17-04 المؤرخ في 22 يناير 2004 الذي قسم التكوين في القطاع العمومي إلى ثلاث أقسام وهي

1-4-2-1-التكوين المتخصص (La formation spécialisée)

يعد هذا النوع من التكوين لاكتساب المعارف وتحسين المهارات النظرية والتطبيقية وتحضيرهم لشغل منصب معين بأحسن أداء. ويشمل التكوين الخاص المنصوص عليه قانونيا الخاص بعنوان التوظيف والهدف منه: (أحمد العلاري، 2012، ص297).

- ❖ شغل منصب عمومي لأول مرة.
 - ❖ الالتحاق بسلك عال أو برتبة بالنسبة للموظفين في حالة خدمة.
 - ❖ تهيئتهم للمسابقات والامتحانات المهنية.
- وتوجد عدة معاهد ومؤسسات عمومية للتكوين مسؤولة عن هذا النوع من التكوين عبر القطر الوطني تكون تابعة للمؤسسة نفسها (فرع لها) لتكوين عاملها وأحيانا تكون مستقلة أو خاصة.

1-2-4-2-التكوين من أجل تحسين المستوى (Le perfectionnement)

هذا النوع الهدف منه تطوير وتحسين المعارف والكفاءات الضرورية والأساسية للموظفين مع إثرائها وضبطها.

1-2-4-3- دورات وتجديد المعلومات: (Le recyclage)

الهدف منه هو التأقلم مع الوظائف الجديدة وذلك نظرا للتطورات الحقيقية والتغيرات الحاصلة في التنظيم. نستنتج أن هناك العديد من أنواع التكوين، منها ما تم ذكرها في القانون ومنها التي لم يتم التطرق لها، لكن هي مطبقة على مستوى المؤسسات حسب متطلباتها كالتكوين المتواصل أو المستمر، التكوين عن طريق المحاكاة (أثناء العمل)، التكوين المهني، التكوين حسب الزمان (تكوين قصير المدة وتكوين طويل المدة) والتكوين حسب المكان (التكوين الداخلي والتكوين الخارجي).

1-2-5- تطور الإطار القانوني والتنظيمي للتكوين في الجزائر:

إن الإطار القانوني للتكوين في المؤسسات بالجزائر لم يتطور بشكل كبير حيث ظل ضعيفا ومبهما ولا يوجد قانون مرجعي خاص بالتكوين كما لا يوجد طريقة تشريع حيث هناك أحكام ومواد مبعثرة في عدة نصوص نذكر منها: (R.Mezzach Yazid,2022)

1-2-5-1. قانون 11-90 المؤرخ في 26 رمضان 1410 الموافق 21 ابريل 1990 الخاص بعلاقات العمل:

شجع قانون 11-90 على تطوير التكوين في المؤسسة وذلك بوضع مادتين 06 و 07 من الفصل الأول الباب الثاني (حقوق والتزامات العمال).

■ إن التشريع ساري المفعول يعد التكوين بموجب مادة 06 "حقا مكتسبا" يفتح طريق الترقية في مكان العمل مع ذلك. ومن دون وضع قواعد إلزامية لترتيبات تنظيم هذا الحق.

وكما جاء في مادة 54 من قانون 11-90: في حالة غياب أسباب ينهي عليها التشريع المتعلق بالضمان الاجتماعي يمكن للعامل الاستفادة من غياب دون خسارة الأجر بسبب دورات تكوينية مهنية مصرح بها من قبل صاحب العمل واجتياز امتحانات أكاديمية ومهنية.

إن رصيد ساعات الغياب المنصوص عليها في قانون لمراقبة إجراءات التكوين المهني يعتبر فترة عمل.

- تنص المادة 57 من القانون 11-90 على التزام منظمة صاحب العمل بتنفيذ إجراءات التكوين وتطوير العمل وفقا لبرنامج يخضع لرأي لجنة المشاركة وهذا حكم ليس من اهتمامات ممثلي الموظفين وهذا هو السبب في مشاركتهم في هذه المهمة ليس مهما للغاية.
- تعزز المادة 58 من القانون 11-90: مدى تكوين مهني أو تطوير موجه نحو معرفة عامة وزيادتها فضلا عن قدرات المهن التي تسمح للموظفين بالتكيف مع تقنيات جديدة.
- أشار قانون 11-90 في المادة 60 على أنه يمكن للعامل الاستفادة من التسجيل في دورات تكوينية لتكييف وقت عمله أو إجازة خاصة مع حجز مكان عمله.
- ما نلاحظه في نص هذه المادة يتناسب مع مواد سابقةذكورة، ولا سيما المادة 06 والمادة 07 لأنه في صياغة المادة 60 ذكر المشرع إمكانية الاستفادة من الإذن الخاص لمتابعة المسار باستخدام فعل ليكون قادرا بإضافة بند هيمنته إليه.
- تخضع المادة 60 لموافقة صاحب العمل من خلال تسبقها بعبارة " خاضعة" لهذا تحفظ على موافقة صاحب العمل بشكل نفيامادة 06 التي تجعل بدورها التكوين حقا للموظف.

1-2-5-2. أحكام قانون 02-97 تاريخ 31-12-1997 بشأن قانون المالية للسنة 1998 معدل بالقانون 24_06 المؤرخ 26/12/2006 بشأن قانون المالية 2007:

من المهم تأكيد آلية تشريعية قد تم فرزها بأحكام المادة 55 و56 من قانون المالية 98 معدل في قانون المالية 2007، والتي تلزم أصحاب العمل بتخصيص ما لا يقل عن 2 % من إجمالي رواتب إجراءات التكوين: - 1 % إجراءات التكوين المستمر.

- 1 % إجراءات التكوين المهني.

كما تنص في حالة عدم حدوث ذلك فإن هيئات صاحب العمل باستثناء المؤسسات العامة تخضع لدفع ضريبة للتكوين المهني والتي دفع عائداتها في حساب خاص للاعتمادات الخاصة التي يتم إدخالها في حساب الخزينة.

هذا قيد قانوني (دفع ضريبة) لا يهدف إلى تعزيز التكوين المهني المستمر في الشركات ولا لتطوير التكوين المهني بل يندرج تحت تشريع ضريبي لإنقاذ ميزانية الدولة لغرض تمويل الصندوق الوطني لتطوير التكوين والتعليم المستمر (FNAC).

(FNAC) هي منظمة تم إنشاؤها بموجب المرسوم التنفيذي 955-98 وضعت تحت إشراف وزارة التكوين والتعليم المهنيين.

- نص المادة 54 من مرسوم 82-298: أن الحد الأقصى لمجموع الرواتب مخصصة من budget يحدد بموجب مرسوم يجدر بتقدير مشترك للوزير المكلف بالتكوين المهني.

ملاحظات هامة:

المادة 54 تناولت في فقرتها (1) نفقات التكوين بينما في الفقرة (2) تحدثت عن الحد الأقصى لمعدل رواتب الإجمالية للمؤسسة مخصصة لميزانية تمويلية التي يتم تحديدها.

1. إن مرسوم 82-298 لم يتدخل إلا في تحديد الحد الأقصى لمعدل فاتورة الأجر بعد 16 عام وذلك بمناسبة صدور قانون المالية 1998 وهو أحد خصائص التشريع بإحالة موروث من فرنسا وهو مبدأ تم وضعه بموجب قانون ويتم نقل شروطه التنظيمية إلى نص تنظيم آخر.

2. تطالب المادة 55 من قانون المالية 1998 أصحاب العمل بتخصيص 1% من الرواتب السنوية للإجراءات التكوينية.

- بينما يتحدث نص عام 1982 عن معدل فيما يتعلق بالرواتب الإجمالي الشامل.

- يضاف إلى ذلك تناقض آخر فيما يتعلق بتمويل التكوين داخل المؤسسة ينبثق من قراءة مرسوم 298-82 متعلق بأسس حساب محجوز للتكوين أو في الواقع ميزانية مخصصة للتكوين

إذا كان القانون يوصي حالياً ب 1% من FC و 1% من التمهين من فاتورة الأجر السنوية (رواتب ووظائف خاضعة لمساهمات CNAS

1-2-6--خطوات عملية التكوين:

1-6-2-1 تخطيط وتحديد الاحتياجات التكوينية:

يقوم بعض المؤسسات بإعداد وتنفيذ برامج تكوينية لأنها مفضلة بين العاملين أو أنها تقوم بها المؤسسات المنافسة، لوجود فائض في الميزانية المخصصة وعلى ذلك، وهذا خطأ بل يجب اللجوء إلى التكوين في حالة واحدة فقط وهي توفر مؤشرات تدل على إمكانية مساهمة التكوين في حل مشكلات محددة أو رفع الكفاءة في مجالات معينة وهذا ما تؤمنه هذه الخطوات التي تسمح بتحديد مدى الحاجة للتكوين من عدمه. (أوبكر، 2004، ص265)

- وهناك عدة أساليب تتمكن من خلالها المؤسسة من الكشف عن احتياجاتها التكوينية منها : (عقون شراف الدين، 2007، ص56)

1-تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء وسيلة لمعرفة مدى تحقيق العامل للأعمال المطلوبة منه إضافة إلى ما يوفره من المعلومات الإضافية عن سلوك الفرد في العمل وإخلاصه، الأمر الذي يساعد المؤسسة على الكشف عن احتياجات تكوينية محددة.

2 متابعة المظاهر التنظيمية السلبية: توجد بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي قد نستدل منها على وجود حاجة للتكوين مثل: ارتفاع التكاليف، ضعف الرقابة على المواد، ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة المنتجات التالفة، الصراع المستمر مع الإدارة، كثرة الشكاوى وارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع معدل حوادث العمل...الخ.

3 التحليل التنظيمي: يشمل التحليل التنظيمي ثلاث جوانب أساسية وهي:

1-تحليل العمل: يتناول تحليل العمل الدراسة التفصيلية لخطوات العمل ومراحله المختلفة بالنسبة للوظيفة ودراسة كل مرحلة ومدى إمكانية تطويرها، وماهي الأدوات المستخدمة وإمكانية إدخال آلات جديدة، ثم المهارات الجديدة اللازمة لأداء هذا العمل على ضوء هذه التغيرات.

2-تحليل التنظيم: من خلال تحليل التنظيم تستطيع الإدارة الوقوف على الكثير من المشاكل التنظيمية، مثلا من حيث ما مدى وضوح الأهداف ومن كفاءة الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف، وما مدى تناسب توزيع أعباء العمل وتناسب الاختصاصات مع قدرات الأفراد، وما مدى تفويض السلطة إلى المرؤوسين، وما مدى وجود خطوط اتصال بين المستويات الإدارية المختلفة. الخ.

3- تحليل الفرد: ويعمل هذا النوع من التحليل على دراسة العامل من ناحية قدراته ومؤهلاته، دوافعه واتجاهاته وحاجاته وسلوكه ومدى تعاونه، حبه للعمل، إخلاصه، قدرته على الاتصال والتفاهم، مدى انسجامه مع الآخرين...الخ، وهنا نشير إلى نقطة أساسية توجب التعرف على أهداف الفرد وهل تتوافق وأهداف التنظيم عن تحديد الاحتياجات التكوينية.

4- الاختبارات: مثل اختبارات الذكاء، اختبارات القدرات، اختبارات المهارة اليدوية...الخ، والتي تقوم المؤسسة بإجرائها بهدف قياس مدى كفاءة العامل وأداءه في العمل، ويستفاد منها في تحديد الحاجات التكوينية محددة، ما يساعد على تصميم برامج تكوينية تدور حول علاج هذه الاحتياجات.

5- المقابلات: تجرى مع الأفراد وتفيد في الوقوف على المشاكل ونقاط الضعف التي تحتاج معالجتها ببرامج تكوينية خاصة

ونستنتج أن العملية التكوينية تمر بمراحل بدءا بتحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد الأساس في التكوين والتي من خلالها يتم الكشف ومعرفة الأسباب المحتملة للتكوين ويمكن الكشف عن هذه

الاحتياجات من خلال تقييم أداء العامل وما مدى انجازه للمهام الموكلة له، أو وجود مشكلات وعوائق في التنظيم ويراد حلها بالتكوين،

1-2-6-2- تصميم البرامج التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة في صورة أفراد يحتاجون إلى جهد تكويني محدد لتحقيق النتائج التي تريدها المؤسسة، تبدأ عملية بناء وتصميم البرامج التكوينية.

1-2-6-3-- تنفيذ البرامج التكوينية: بعد

مرحلة تصميم البرامج التكوينية تأتي مرحلة التنفيذ، سواء كان هذا البرنامج داخل المؤسسة أو خارجها مع الالتزام بعقد الدورة التكوينية في المكان والزمان المحدد سابقا وتغيير مرحلة إدارة البرنامج وتطبيقه ميدانيا.

-و لتنفيذ البرامج التكوينية لابد من تحديد الإجراءات التالية:

1 الجدول الزمني للبرنامج: يتضمن هذا الجدول عدد أيام البرنامج وعدد الجلسات في كل يوم وزمن بداية ونهاية كل جلسة، موعد الرحلات والتسجيلات والاختبارات، ويجب أن يتوفر وقت كاف لتحقيق البرنامج التكوينية يتفق مع طبيعة وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها وبذلك يتوقف على طول فترة التكوين وعلى طبيعة مستوى التكوين.

2-مكان التكوين: وقد يتم تنفيذ البرنامج التكوينية داخل المؤسسة وهو ما يعرف بالتكوين الداخلي، وهنا تتولى وحدة التكوين بالمؤسسة أو مركز التكوين التابع للمؤسسة مسؤولية البرنامج التكوينية ويمتاز هذا التكوين بإمكانية تنفيذ البرنامج التكوينية على ضوء التخطيط الذي وضعته المؤسسة وكذلك إمكانية فرض الرقابة من قبل المؤسسة على تنفيذ البرنامج.

- 3متابعة المدونين والمدونين: المتابعة اليومية لإجراء تنفيذ البرامج التكوينية.

ومنه نستنتج أن هذه المرحلة تعتبر مرحلة تجسيد البرنامج التكوينية ميدانيا ويتطلب تنفيذها تحديد مايلي:

❖ إعطاء الجدول الزمني للبرنامج وتنسيقها.

❖ تجهيز وإعداد مكان التكوين.

❖ متابعة المدونين والمدونين.

فعملية تصميم البرامج التكوينية تعتبر المرحلة الثانية من مراحل سياسة التكوين ويتوقف نجاح هذه المرحلة على نتائج المرحلة الأولى أي مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعتبر أساس تصميم أي برنامج تكويني، ويقصد بتصميم البرامج التكوينية أنها العملية التي يتم بموجبها تحويل الاحتياجات

التكوينية إلى خطوات عملية من خلال تصميم برنامج يلبي ما حددته الاحتياجات من نقص في المعلومات والكفاءات والمهارات، فهي إذن حلقة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية ومرحلة تنفيذ البرنامج التكويني، حيث يتم من خلالها تحديد الموضوعات التكوينية ودرجة شمول وعمق هذه المعلومات بالإضافة إلى الأساليب التكوينية. (كمال، 1997، ص166)

ويمكن أن يضم البرنامج التكوينية عديد العناصر منها: (عقون شرف الدين، 2008، ص58)

تفاصيل عن المتكولين، أي أن البرنامج موجه إلى أفراد جدد، موجه إلى أفراد سوف يتم ترقيةهم... الخ.

- ❖ موضوع التكوين أي تحديد مواضيع ومواد التكوين مع تحديد درجة العمق ومنطق المناهج في تتابع عرضها
- ❖ تحديد طرق وأساليب التكوين
- ❖ تحديد المكونين ومعايير التقييم
- ❖ تحديد المشرفين على تنفيذ ومتابعة البرامج التكوينية
- ❖ تعيين مكان التكوين إذا كان داخليا أو خارجيا.
- ❖ تخصيص ميزانية التكوين؛ أي حصر كافة المصاريف والمستلزمات اللازمة لتنفيذ السليم للبرنامج التكويني.
- نستنتج أن هذه المرحلة هي همزة الوصل بين مرحلة تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذ البرامج التكوينية.

1-2-6-4- تنفيذ البرامج التكوينية:

إن التكوين شأنه في ذلك بشأن باقي الوظائف الأخرى، يوجب ضرورة تقييمه لتحديد مدى فعالية ومسؤولية مدير التكوين، لا تقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التكوينية وتصميم البرامج بل يجب عليه أن يتأكد أن قد تم إشباع هذه الحاجات من خلال برنامج التكوين.

وتعد عملية تقييم البرامج التكوينية مرحلة مهمة بالنسبة للفرد والمؤسسة على سواء، فبالنسبة للأفراد فإن التقييم يقوم بتدعيم مقدرة الأفراد نحو اقتراح معايير تغيير وتحسين لم تكن مدرجة أو مستعملة ضمن أهداف التكوين، كما أنه يعطي إمكانية التحقق من أن الفرد قد استفاد من التغيرات المراد تحقيقها في التكوين والتي تم تحضيره لها، لذلك فإن التقييم يساعد المتكون على تحديد الموضع الذي يناسبه لاستغلال ما تحصل عليه من خلال التكوين من معارف ومهارات، لاسيما وأن التقييم شرط ضروري وأساسي لضمان فاعلية التكوين في تحسين كفاءة الأفراد وتدعيم الثقة لديهم، أما أهمية التقييم بالنسبة

للمؤسسة فيسمح بتحقيق الممارسة الجيدة ، ويظهر هذا من خلال متابعة المؤسسات لنشاطاتها عبر لوحات القيادة حيث يتم أخذ القرار حول معايير تصحيح في حالة الانحراف بالمقارنة مع الأهداف. كذلك فإن هذه المتابعة الدورية تقلل من درجة الخسارة المتوقعة. (صلاح الدين، 2004، ص 277)

وهناك أربع مستويات من مقاييس تقييم البرامج التكوينية وهي:

❖ ردود فعل المشاركين في البرنامج التكويني بعد إنهاء التكوين حيث يتم توزيع استمارات معلومات لتقييم البرنامج التكويني، ويتضمن أسئلة حول محتوى البرنامج ومدى فائدة المحتوى للمتكونين وطرق التكوين وأسلوبه ودرجة التفاعل بين المتكون والمكون ودرجة ملائمة التكوين وموقعه والمستلزمات المستخدمة في العملية التكوينية.

❖ ويعد هذا المقياس من بين المقاييس الذاتية الذي يعتمد على وجهات نظر المتكونين في البرنامج ولذلك فإن نتائج هذا المقياس قد لا تعكس درجة فعالية البرنامج التكويني بموضوعية وصدق.

❖ مدى تعلم المتكونين للمحتوى المحدد في البرنامج التكويني، وهذا يتم من خلال إجراء اختبارات بعد الأداء انتهاء من البرنامج، ومن ثم تحديد درجة استيعاب هذا المحتوى وفق نتائج الاختبارات.

إن هذا المقياس قد لا يكون شمولياً، فهو يركز على المفاهيم والأسس النظرية دون تحديد إمكانية تطبيقها في الواقع العملي من قبل المتكونين، إذ أن الاستخدام والتطبيق لهذه المفاهيم النظرية هي الأساس والهدف الذي تسعى معظم البرامج التكوينية إلى تحقيقه.

مدى استخدام المهارات والمعارف الجديدة التي تم اكتسابها، وهذا يتم تحديده بعد انتهاء التكوين وممارسته للعمل، إذ يتم قياس أداء المتكون بعد ممارسته للعمل ويقارن بها، ويقارن بما كان عليه أداءه قبل التكوين.

- وهذا المقياس يسمى بمقياس مراقبة الأداء السابق واللاحق (نفس الشيء الذي ينطبق على سلوك المتكون).

ويعد هذا المقياس من المقاييس الموضوعية التي يمكن الاعتماد عليها لتقييم البرنامج التكويني، فارتقاء الأداء اللاحق عن الأداء السابق ينعكس في ارتفاع العوائد المحققة من البرنامج التكويني مقارنة بتكاليفه.

العوائد الإجمالية المحققة للمؤسسة بعد تنفيذ البرنامج التكويني قياسا بالتكاليف، أي تحديد العوائد الاقتصادية من التكوين، إن هذا المعيار ذو أهمية في مقارنة تكلفة البرامج المختلفة وتحديد الحصة النقدية الموزعة على كل من تصميم البرنامج وتنفيذه وتقييمه، إلا أنه ينبغي الإشارة إلى أنه إذا كانت هناك سهولة نسبية في حصر تكاليف البرنامج التكويني، فإنه من الصعوبة بما كان تحديد الفوائد الاقتصادية من ورائه والتي قد تأخذ مداها على المدى الطويل.

وفي الأخير نستنتج أن بعد مرحلة تنفيذ البرنامج التكويني تليه مرحلة تقييم البرامج التكوينية أي قياس مدى التغيير الذي أحدثه التكوين في المتكويين، ومدى فعاليته والأثر الذي تركه في معارف وسلوكيات المتكويين.

1-3-1 الإطار المفاهيمي للأداء

1-3-1-1 ماهية الأداء:

نظرا لأهمية الموارد البشرية في المؤسسة واعتمادها له في تحقيق أهدافها فقد سعت هذه المؤسسات إلى الاعتراف بدورها وأهميتها، فالأداء الجيد لا يكون إلا من خلال الأفراد المناسبين للأعمال التي يقومون بها ورغبتهم في جعل المؤسسة ترفع من مستوياتها إلى الأعلى

1-3-1-2 مفهوم الأداء ومحدداته:

يوجد العديد من المفاهيم حول الأداء نذكر منها:

❖ **التعريف 1:** الأداء نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يفيد المحيط بأي الأشكال. (عبد

الحكيم أحمد الخزامي، ص19)

❖ **التعريف 2:** كما يعرف الأداء على أنها "مخرجات الذي يحققها الموظفون عند قيامهم بأي نشاط.

(طاهر منصور الغالي، 2009، ص476)

❖ **التعريف 3:** ويعرف الأداء بأنه "حصيلة الجهد المبذولة من قبل عامل معين والنتائج عن تفاعل

ثلاثة عوامل وتمثلة في دافعية الفرد وقدرته ومستوى إدراكه". (سلمان خليل فارس و
أخرون، ص66) فالأداء مرتبط بثلاثة عوامل وهي كالتالي: الدافعية، القدرة، مستوى إدراك
العامل.

❖ **التعريف 4:** أعطي للأداء تعريف آخر على أنه نتاج و محطة تفاعل عوامل عديدة متداخلة تنطلق

بكفاءات العمال والعمليات التنظيمية والعوامل البيئية، وبحيث الأداء يشير إلى مدى مساهمة

العمال في إنجاز والقيام بالواجبات كاملة وبشكل فعال وكفؤ .(راوية محمد حسن،2018،ص215)

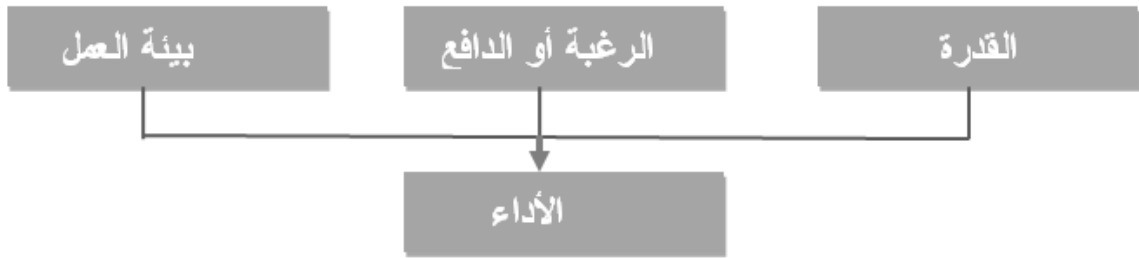
❖ نستنتج من التعارف السابقة بأن الأداء هو عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي يؤديها العمال والتي تعبر عن مدى جاهزيتهم في إنجاز المهام والواجبات بمعنى أن الأداء هو نشاط يهدف إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات وذلك عن طريق تحقيق نتيجة والذي تسعى جميع الأطراف في المؤسسة إلى تعزيزه.

1-2-3-1- محددات الأداء:

لتحديد مستوى الأداء لابد من عاملين القدرة والرغبة في العمل، أي تأثير المقدرة في العمل على مستوى الأداء يقف على درجة رغبة الشخص في العمل وعكس فإن تأثير الرغبة في العمل على مستوى الأداء.(علي سليمان،1999،ص15)

يتوقف على مقدرة الشخص على قيامه بالعمل من خلال المعادلة التالية:

الشكل (02) يمثل معادلة قدرة الشخص على القيام بعمله



المصدر من إعداد الطالبين

نلاحظ أن من خلال الشكل السابق بأن محددات الأداء تتمثل في قدرة الموظف على إنجاز المهام المنوطة به ورغبته أو دافعيته نحو تلك المهام، بالإضافة إلى بيئة أو محيط العمل والحوافز المادية والمعنوية.

ويرى البعض أن محددات الأداء تتمثل في:

أ- **الدوافع والحوافز:** وهي طاقات كامنة تلعب دورا في توجيه العامل باتجاه معين وفق نمط سلوكي محدد، بينما الحوافز فتتمثل في المؤشرات الخارجية التي تثير رغبة العامل بالعمل مما تزيد في رفع كفاءته الإنتاجية وتحقيق طموحات العمال ودوافعهم المختلفة.

ب- **شخصية العامل:** وهي عبارة عن مجموعة خصائص وسلوكيات الفرد التي تعكس استجابة العامل وتكيفه مع البيئة المحيطة به. من هنا نذكر أن للشخصية دورا هاما في تحديد مستوى الأداء

ت- القيم والاتجاهات: هي من المحددات الرئيسية للأداء حيث تتمثل بمجموعة من المفاهيم والعادات والتقاليد والمعتقدات التي يحملها العامل وتتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية (العاطفة، الإدراك، السلوك) أما القيم فتتمثل في المعتقدات التي يؤمن العامل بقيمتها ويلتزم بها.

ث- دور الجماعات: تؤثر الجماعة على أداء العامل بسبب ما تفرضه من قيود ومعايير على أدائه مما تدفعه بإتباع أداء يتوافق مع اتجاهاتها. ومن هنا يمكن القول إنه بإمكان المؤسسات تعديل اتجاهات الجماعة من خلال فهم معاييرها وسلوكياتها وضبط اتجاهاتها في الشكل الصحيح الذي يتوافق مع أهدافها.

وحسب نموذج بورتر محدّدات الأداء ثلاثة:

❖ **الجهد المبذول:** ويتمثل في درجة الحماس العامل للعمل، فكلما كان العامل متحمسا لأداء عمله

فهذا سيعني أنه سيبدل مزيدا من الجهد. (عقون شراف الدين، 2007، ص52)

❖ **قدرات العامل وخبراته السابقة:** وهنا نرى أن قدرات وخبرات العامل تؤثر في تحديد مستوى الجهد

❖ **إدراك العامل لدوره الوظيفي:** ونقصد به تصورات وانطباعات العامل عن عمله وعن الكيفية

التي سينجز بها ذلك العمل. (عتبة، 2019، ص23)

كل هذه المتغيرات أو العوامل لا تعمل بمعزل عن بعضها البعض، وإنما من خلال تفاعلها كلها مع بعضها لتحديد مستوى الأداء.

1-3-3-1- مكونات الأداء والعوامل المؤثرة فيه:

أداء الفرد يتأثر بجملة متعددة من العوامل المختلفة والتي يصعب علميا تحديدها وتمييزها، وإلى جانب تعدد العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان وكذلك العوامل البيئية التنظيمية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض هذه العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثير مباشر على الأداء بينما البعض الآخر تأثيرا غير مباشر عليه يمكن حصر مكونات الأداء كالآتي:

1-3-3-1- **الموظف وكفاءته:** وهو ما يمتلكه الموظف من معرفة ومهارات واهتمامات ودوافع وقيم،

وهي تمثل الخصائص الأساسية التي تنتج الأداء الفعال التي يقوم به الموظف إضافة إلى التفاني والجدية في العمل والمسؤولية وانجاز المهام المطلوبة في مواعيدها. (عبد الباري إبراهيم درة، 2003، ص96)

1-3-3-2- العمل ومتطلباته: وتشمل المهام والمسؤوليات أو الأدوار والمهارات والخبرات التي يتطلبها عمل من الأعمال، وتتصف به الوظيفة من متطلبات وتحديات. (سالم بن بركة الفايدي، 2009، ص96)

1-3-3-3- البيئة التنظيمية ومركباتها: وهي المكونات الداخلية والخارجية وتتضمن الداخلية التي تؤثر في الأداء الفعال مثل التنظيم وهيكله وأهدافه وموارده ومركزه الاستراتيجي والاجراءات المستخدمة، أما المكونات الخارجية التي تشكل بيئة التنظيم والتي تؤثر في الأداء الفعال وهي: (محمد عبد الله العثماني، 2003، ص74)

العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية

1-3-4- مفهوم تقييم الأداء:

عملية تقييم الأداء هو من بين الوظائف المتعارف عليها، في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات بحيث تعتبر أنها ممارسة قديمة، لكنها تحظى بأهمية كبيرة في اهتمامات المؤلفين والباحثين في مجالات الإدارة. وبغية الإلمام بعملية التقييم سنتطرق إلى التعريف التالي:

التعريف 1: تقييم الأداء حسب تعريف حسونة "أنه عملية قياس سلوك وأداء العاملين في فترة زمنية محددة، وتحديد ما مدى جاهزية العمال في أداء عملهم حسب الوظيفة المحددة لهم، وتتم هذه العملية من خلال الملاحظات المستمرة من قبل المدير المباشر في معظم الأحيان. و يترتب عنها إصدار قرارات تتعلق بتطور الموظف من خلال حضور البرامج التكوينية، كما يمكن أن تكون هذه القرارات متعلقة بترقية الموظف أو الاستغناء عنه. (حسونة، 2001، ص147)

التعريف 2: و أيضا نرى مفهوم آخر حول تقييم الأداء حيث تم تعريفه على أنه عملية تقييس وتقدير للمنظمة ولل فرد بشكل مستمر، وإنجاز الفرد في العمل مع توقعات تنميته وتطويره في المستقبل لتحسين مستوى إنجازه للأعمال والوظائف المطلوب أن يشغلها. (كمال، 1997، ص127)

ومن خلال التعريفين السابقين يمكن الاستنتاج بأن عملية تقييم أداء الموظفين عملية تقوم بها المؤسسة لقياس أداء العامل أثناء إنجاز عمله، ومن ثم تحليله ليتم التعرف على مستوى أدائه وكفاءته وكذا القدرات التي يكتسبها، ومعرفة مدى مساهمته في تحقيق أهداف المؤسسة.

1-3-5- معايير تقييم أداء الموظفين:

تستخدم معايير الأداء كركيزة للتقييم، حيث هذه المعايير لا بد من تحديدها من أجل إنجاز عملية التقييم، والتي تعمل على مساعدة العاملين في توضيح مهامهم والمراد منهم في تحقيق أهداف المؤسسة. وسنذكر فيما يلي أهم المعايير: (عتبة، 2019، ص28)

1-3-5-1- معايير الصفات الشخصية: وهي خصائص الايجابية التي لا تمس الأداء المباشر، بل تمس شخصيته مثل (الذكاء ومدى الفهم، الأمانة، الثقة بالنفس، الدافعية للعمل، الاتزان الانفعالي) وكل هذه المعايير تعتمد على جانب ذاتي للفرد مما يصعب قياسها وتقديرها، ولكنها تسمح للفرد من تأدية عمله بنجاح.

1-3-5-2- معايير سلوك الأداء: وهذه معايير متعلقة بتصرفات وسلوكيات العامل التي يتبعها في أداء عمله مثال (علاقاته داخل المؤسسة، معالجة شكاوى العملاء، التعاون مع الزملاء، اتخاذ قرارات، المواظبة على العمل.....الخ).

1-3-5-3- معايير نواتج الأداء: من السهل قياسها فهي تحدّد عن طريق كمية الأداء الناتج و جودة الأداء الناتج بالإضافة إلى الوقت المستغرق للأداء وهي تمثل نتائج نهائية للأداء. (محمد لأمين، 2018، ص12)

1-4-4- علاقة التكوين بالأداء:

في الآونة الأخيرة نرى أن التكوين من بين الأنشطة التي تحظى باهتمام واسع من طرف المؤسسات، حيث تعمل على تطوير وتنمية قدرات العاملين في مجال عملهم، فالعملية التكوينية تربطها علاقة بالأداء وتقييمه، لأن تأثير عملية تقييم الأداء على العملية التكوينية بدأ واضحا في مراحل تحديد الاحتياجات التكوينية وغيرها من بقية مراحل العملية التكوينية.

1-4-1- علاقة التكوين بالأداء:

تعطي المؤسسة أهمية كبيرة للعملية التكوينية بهدف الرفع من قدرات ومهارات العاملين في العمل، وعن طريقها يتزود العامل بالمعلومات وخبرات جديدة التي تساهم في تحقيق استراتيجيات المؤسسة في البيئة وتحسين مستوى أدائهم، إذ أن التغييرات التي تعيشها المؤسسة في ظل اقتصاد المعرفة سواء كانت تنظيمية أو تكنولوجية، مما يفرض عليها ضرورة تلاؤم قدرات العاملين مع ما هو حاصل من التحولات والتطورات، بهدف تحقيق ما توصلت إليه المنظمات وألزم عليها البحث عن برامج تكوينية ملائمة للعاملين في مراكز مختلفة كما تعد وظيفة التكوين مكملة للتعيين، فلا تكتفي المؤسسات القيام باختبار

العمال وتعيينهم، إنما هناك ضرورة تحضير الأفراد ورفع وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المكلفين بها، ومساهماتهم في اكتساب الجدية من المعارف والمعلومات وتزويدهم بالطرق والأساليب العصرية والجديدة لأداء أعمالهم وصقل مهاراتهم. والتكوين يؤثر على أداء العاملين بكثير من النواحي والطرق منها: (حسين ابراهيم بلوط، 2002، ص31)

- ❖ تحسين ورفع الأداء من الجانب النوعي والكيفي.
- ❖ تطوير اتجاهات الأفراد وزيادة من قوة العلاقات الإنسانية
- ❖ الرفع من حدة الشعور بالانتماء للمنظمة وزيادة الولاء لها.
- ❖ تقليل من معدل الدوران في العمل والغيابات وخلق رغبة لديهم في البحث في العديد من مجالات العمل الجديدة والعصرية.

1-4-2- علاقة التكوين بعملية تقييم الأداء:

إن عملية التقييم الأداء الهدف منها هو تحديد الاحتياجات التكوينية، كما يوجد علاقة بين عملية التكوينية وعملية تقييم الأداء ومتمثلة في العناصر التالية: (بوحفص، 2001، ص168)

- ❖ تقييم الأداء يكون بتشخيص القدرة في الأداء وذلك عن طريق تحليله للقدرات ومعارف الأفراد ليقوم مسؤولون عن التكوين بمعالجتها عن طريق اكتساب الفرد على كل ما يحتاجه من معارف ومهارات.
- ❖ خطوة تقييم الأداء تسمح بتحديد حاجات التكوين وتكون مصدر الهام للبيانات والمعطيات لتنظيم البرنامج التكويني.
- ❖ يلعب تقييم الأداء دورا كبيرا في العملية التكوينية، حيث تعتمد العملية التكوينية على نتائج متحصل عليها من إجراء عملية التقييم للأداء. وهذا ما يسمح لها بتحديد احتياجاته التكوينية وتصميم برنامج التكوين وأيضا يمكن لتقييم الأداء إنهاء العملية التكوينية وذلك عن طريق مدى معرفة تحقيق التكوين في مؤسسة من تحسين أداء عاملها وكل هذا عن طريق تقييم الأداء بعد عملية التكوين.

- وهنا يمكن القول أن عملية تقييم الأداء لها علاقة قبل وبعد العملية التكوينية.

1-4-3- فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين:

عملية التكوين تكون منظمة ومستمرة الهدف منها الرفع من جودة عمل الفرد، ليكون قادرا على اكتساب المعرفة والقيام بمهامه بكفاءة عالية، وكما يمكن اختصار فعالية التكوين في تحسين أداء العاملين فيما يلي: (ذرة، 2003، ص177)

- ❖ معرفة العاملين لنقاط القوة والضعف مما يساعدهم على معالجتها لتحسين أدائهم
 - ❖ العملية التكوينية تزيد من فاعلية الأداء بتنمية مستوى أحسن من الإتقان وأيضا تنمية الاتجاهات لدى المتكويين
 - ❖ البرامج التكوينية تسعى إلى تحسين أداء الأفراد في العمل وهذا هو محل اهتمام العملية التكوينية
 - ❖ التكوين يعود بفوائد على العاملين والمؤسسة وذلك عن طريق تطوير الأفراد وهذا ما يسمح للمؤسسة بتحقيق الأهداف.
 - ❖ العملية التكوينية تقوم بتدبير التصرفات والسلوكيات وصقل المهارات.
 - ❖ تسمح بتقليل معدل دوران في العمل والحد من الغيابات والحوادث.
 - ❖ يقلل من التوترات التي تنجم عن نقص في المهارة. (وليد ناجي، 2016، ص68)
- و منه فالعملية التكوينية تساعد العاملين في الحفاظ على مناصب شغلهم وكذا في الترقية إلى مناصب عليا

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في فصلنا هذا الى محاولة ابراز أهمية التكوين كأحد أنجع اليات لتنمية القدرات المعرفية وتزويد الموظفين بالتقنيات اللازمة من أجل تنمية عمل حالي أو مستقبلي موكل إليهم فهو يتميز بكونه نشاط مستمر ومتجدد حسب كل منظمة، كم تحدثنا عن أهداف التكوين وأنواعه وتوضيح العملية التكوينية وخطواتها. كما تطرقنا الى مفهوم الأداء ومحدداته ومعاييرته وتبيان مكوناته حيث لتحسين الأداء مكانة بارزة في تسيير وإنجاح أي منظمة كونه الركيزة الأساسية في تحقيق أهدافها والتميز في الشغل، وختمنا فصلنا بمفهوم عملية تقييم أداء العاملين وعلاقة التكوين بكل من الأداء وعملية تقييم الأداء.

الفصل الثاني الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعدها قمنا في الفصل الأول الى الإطار الادبي للدراسة وإعطاء مفاهيم حول متغيرين التكوين والأداء، والكشف عن علاقة التكوين بالأداء ومدى فعالية التكوين على أداء.

الهدف من هذا الفصل هو الكشف عن الأساليب الإحصائية والأدوات المستعملة لجمع البيانات وكذا التعريف بالمنهج المتبع في دراستنا الميدانية وتأكيدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها قبل توزيع الاستبيان على فئة من موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية قدرت بغرض الوصول الى النتائج المطلوبة عن طريق برنامج SPSS.

2-1-1- تقديم عام لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيا والرقمنة.

2-1-1-1- التعريف بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

انبثقت وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال من التنظيم الجديد الواحد عن الفصل بين مهام البريد والاتصالات بموجب القانون رقم 03-2000 يحدّد القواعد العامة المتعلقة بالبريد وبالمواصلات السلكية واللاسلكية، وقد بقيت الدولة تمارس دور الرقابة على هاذين المتعاملين قصد إلزامها تطبيق الأحكام القانونية في استغلالها لهذه الخدمات، على أثر هذا التقسيم أسندت الوزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام التي أنشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-57 المؤرخ في 25/02/2003، مهام التكفل بمجال البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال والسهر على ترقية هذه النشاطات حيث تهتم بإعداد السياسة العامة للخدمات المالية البريدية وتقتراح التدابير الضرورية لتكويرها وتحديثها، وتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال قصد تشييد المجتمع الجزائري للإعلام كما تدخل من بين مهامها تشجيع الاستثمار في ميدان التكوين والبحث وتكوير التكنولوجيات، المعلومات والاتصال.

2-1-1-2- نشاطات وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية:

تكلف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، في إطار السياسة العامة للحكومة وبرامج عملها، بإعداد عناصر السياسة الوطنية في مجال البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال كما تتابع وتراقب تنفيذها وفقا للقوانين والتنظيمات المعمول بها.

❖ عرض نتائج النشاطات على رئيس الحكومة ومجلس الحكومة ومجلس الوزراء حسب الأشكال والكيفيات والأجال المحدد.

❖ ممارسة الصلاحيات على جميع النشاطات المتصلة بالبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية والتقنيات السمعية البصرية وبالتشاور مع الدوائر الوزارية المعنية تمارس الصلاحيات الآتية:

❖ تحضير مشاريع النصوص ذات الطابع التشريعي والتنظيمي المسيرة لنشاطات القطاع.

❖ المبادرة بالدراسات الاستشرافية التي من شأنها تحديد اختبارات الحكومة في محالات ونشاطات البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والمعلوماتية والتقنيات السمعية البصرية.

- ❖ المشاركة في مخطط تهيئة الإقليم فيما يخص إقامة النشاطات المرتبطة بالقطاع وتطويرها، وتقوم بهذه الصفة، نشر متساوي لخدمات البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.
- ❖ السهر على استمرارية جودة الخدمات التي يقدمها متعاملو البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.
- ❖ السهر على حسن أداء الخدمة العمومية وتشارك بالتشاور مع ضبط البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وخدماتها، في مراقبة ممارسة المنافسة المشروعة والفعلية بين متعاملي البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وخدماتها المرخص لهم قانونيا.
- ❖ تعد سياسة التخطيط لاستعمال طيف الذبذبات اللاسلكية الكهربائية وتسييره، ومراقبته، التي تتولى الوكالة الوطنية للذبذبات تنفيذها
- ❖ المشاركة في تحديد محتوى الخدمة العامة للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال وطريقة تمويلها، وفي تحديد التعريفات الخاصة بها، وتسهر على مطابقة توفيرها مع الترتيبات القانونية والتنظيمية في هذا المجال
- ❖ دراسة المخططات والبرامج التنموية للقطاع المسجلة في المساهمات النهائية، تحديدها وتنفيذها.
- ❖ تنظيم شرطة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتنفيذها.
- ❖ تمثيل الجزائر لدى المنظمات الدولية التي ترتبط نشاطاتها بنشاطات القطاع، وتسهر في إطار صلاحياته على احترام الالتزامات والاتفاقيات الدولية التي تكون الجزائر طرفا فيها.
- ❖ تكلف وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، في مجال البريد، بإعداد السياسة العامة للخدمات المالية البريدية وباقتراح التدابير الضرورية لتطويرها وتحديثها، ولا سيما بتعميم استعمال تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

وبهذه الصفة يتم:

- ❖ تحديد معايير إقامة الخدمات البريدية والمالية البريدية واستغلالها.
- ❖ تبادر بالتشاور مع القطاعات الوزارية المعنية ومع المتعاملين بالمخططات الرئيسية لتطوير البريد قصد ضمان تغطية بريدية عامة. (موقع وزارة البريد و المواصلات السلكية و اللاسلكية)

- ❖ اقتراح تعريفات تخلص كل أداء خاضع لنظام التخصيص.
- ❖ تسهر وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال المواصلات السلكية واللاسلكية و/أو توفير الخدمات الهاتفية.
- ❖ الإعلان، بناء على اقتراح من السلطة الضبط، سحب الرخصة الممنوحة لمعامل ماء، واقتراح السحب النهائي لهذه الرخصة. Source spécifiée non valide.
- ❖ تشجيع وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال في مجال المعلوماتية، تطوير نظم المعلوماتية المفتوحة واستعمالها وتسهر على انسجام المعايير التقنية لاستعمال شبكات الإعلام وأمنها.
- ❖ إقامة اعتمادات التسيير المخصصة للمصالح المركزية واللامركزية في القطاع.
- ❖ ضمان تنفيذ ميزانية التسيير والتجهيز في القطاع.
- ❖ ضمان المراقبة والسهر على حسن استعمال الاعتمادات المخصصة. Source spécifiée non valide.

3-1-2- الهيكل التنظيمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة:

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة تتكون من أربعة مستويات تتمثل في:

المستوى الأول:

السيد الوزير: يعتبر هذا الترتيب تنازليا حيث يعتبر الوزير المسير الأول الرئيسي في الوزارة حيث توكل له مهام نوجزها كالاتي:

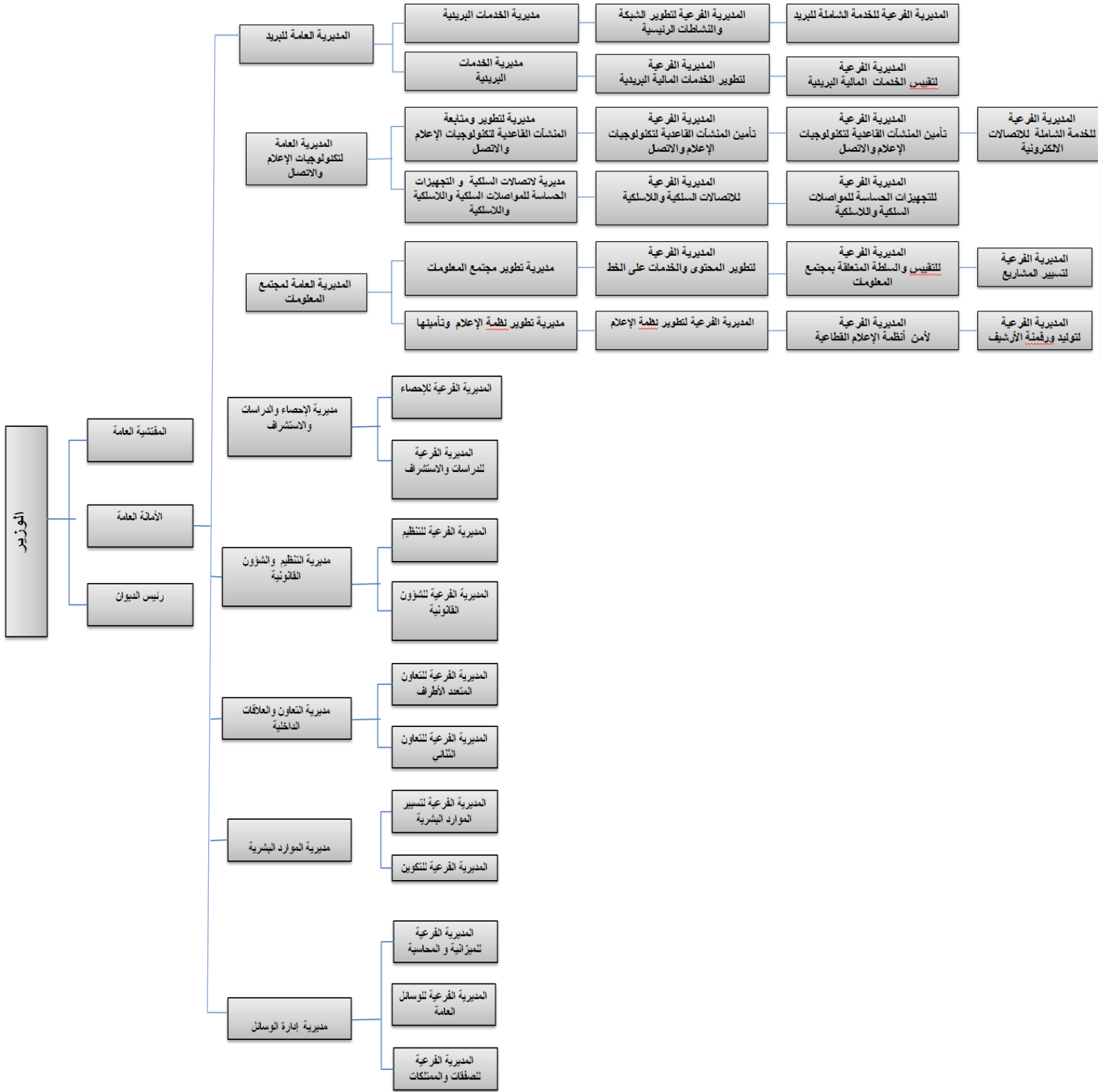
- ممارسة صلاحياته في جميع الأنشطة المتصلة بالبريد وتكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- التشجيع على تطوير نظم المعلومات المفتوحة واستعمالها والسهر على انسجام المعايير التقنية لاستعمال شبكات الإعلام وأمنها.
- تقع تحت سلطة جميع المستويات الأخرى التي نوجزها فينا يلي:

المستوى الثاني:

الأمانة العامة: تقع تحت السلطة المباشرة للوزير وتتكون من:

- ❖ **الأمين العام:** الذي يساعده مدير الدراسات ويلحق به المكتب الوزاري للبريد والاتصال والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للوزارة.
- ❖ **ديوان السيد الوزير:** يتكون من رئيس الديوان وثمانية مكلفين بالدراسات من بينهم مكلف بالاتصال، بالإضافة إلى أربع ملحقين بالديوان وتعتبر المهمة الأساسية للديوان هي الإشراف والتحضير لكل الأعمال التي يقوم بها الوزير، متابعة العلاقات مع البرلمان والشركاء والمؤسسات المهنية، القيام بتحليل الوضعية العامة للقطاع ومتابعة الإصلاحات التي يبادر بها لقطاع وغيرها.
- ❖ **المتفشية العامة:** تتكون من المفتش العام الذي يقع تحت سلطته ثمانية مفتشين، والمهمة الأساسية التي تقوم بها هذه الأخيرة هي المراقبة والتوجيه.

الشكل (03): الهيكل التنظيمي لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا المعلومات الرقمنة:



المصدر: من اعداد الطالبين من اعتماد على وثائق المؤسسة

2-2- إدارة الموارد البشرية:

2-2-1- تقديم مديرية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية بعد الأمانة العامة الشريان النابض للوزارة وذلك لدورها الفعال في التنسيق بين مختلف مديريات الوزارة وبين المصالح الخارجية التابعة لها سواء في:

2-2-1-1- المجال الاستشاري: حيث يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارات العليا في الوزارة في كافة مجالات إدارة البشرية، ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين في الوزارة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين.

وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط بمعنى أنها لا تملك سلطة فرض آرائها في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ القرارات بشأنها، ولهذا للإدارات حق الرفض أو القبول المقترحات، حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ الخطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له حرية اتخاذ القرارات داخل إدارته، بما في ذلك من الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد في ذلك من الأعمال المتعلقة لإدارة الموارد البشرية ويكون في هذا الحالة دور المرشد الناضج.

2-2-1-2- المجال التنفيذي: حيث تقوم بإعداد من المهام أو الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثل ذلك إعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين، وتقديم خدمات للموظفين في إدارات المؤسسة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية.

2-2-1-3- المجال الرقابي: كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة وعدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل في المؤسسة.

كما أنها تتميز ببعض الأنشطة الرئيسية والمتمثلة في:

- ❖ استقطاب العاملين ذوي الكفاءات العالية للعمل والبحث عنهم بالمصادر (الداخلية والخارجية).
- ❖ الإشراف على الإجراءات الاختبار والتعيين العاملين الراغبين في الالتحاق بالعمل.
- ❖ إعداد المقترحات الخاصة بالترقيات والتنقلات، ثم الإشراف على تنفيذها بعد اعتمادها على الإدارة.

2-2-1-4- النشاط الخاص بالتدريب والتنمية الإدارية:

- ❖ دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين في الوزارة.

- ❖ وضع خطط التدريب والتنمية الإدارية للمدربين والرؤساء في مختلف المؤسسات.
- ❖ تزويد العمال بما يحتاجونه من معلومات الوزارة والإدارات أو الأقسام التي يلتحقون بها، ثم متابعة تقدمهم في العمل في فتراته الأولى.
- ❖ الاحتفاظ بالسجلات والإحصائيات الخاصة بالتدريب.
- ❖ تقييم سياسة التدريب الداخلي والخارجي.

2-2-1-5--النشاط الخاص بالبحوث وتخطيط الفتوى العاملة:

- ❖ أجزاء البحوث المتعلقة بالقوى العاملة من حيث استخدامها أسلوب اختيار الموارد البشرية، وكذلك البحوث الخاصة بمعدل دوران العمل والردود المعنوية للعاملين.
- ❖ وضع خطة شاملة لاحتياجات الشركة من القوى العاملة من حيث التخصصات والإعداد المطلوب وكيفية الحصول

2-2-1-6-السجلات والنواحي الكتابية:

- ❖ الاحتفاظ بسجلات العاملين بالمؤسسات.
- ❖ إعداد المراسلات وبين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل الوزارة أو الإدارات الخارجية.
- ❖ الإشراف على المكتبة بالوزارة وتزويدها بما يلزمها من كتب ودوريات ضرورية.
- ❖ إعداد لائحة نظام العمل (حضور، غياب، إجازات...).

- ❖ كما الحق بهذه المديرية الفرعية مصلحة تعنتي بالشؤون الاجتماعية للعمال وتحسين ظروفهم الاجتماعية، وذلك بمنح قروض، المنح المدرسية، وتوفير مصادر الراحة والاستجمام لعائلاتهم وذلك بتنظيم رحلات ترفيهية وبرامج ثقافية... الخ.

2-2-2-أهداف ودور إدارة مديرية الموارد البشرية في الوزارة:

2-2-2-1-أهداف مديرية الموارد البشرية: هدفها هو:

- ❖ تحديد الوسائل البشرية الضرورية لسير الإدارة المركزية والمصالح الخارجية
- ❖ السهر على التسيير العقلاني للوسائل البشرية الموضوعية تحت تصرف القطاع.
- ❖ دراسة برامج عمل تكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وإعدادها للاتصال مع الهياكل والمؤسسات المعنية وإجراءات تقييمها.
- ❖ ضمان مراقبة مؤسسات التكوين الموضوعية تحت وصاية القطاع.
- ❖ دراسة برامج عمل التكوين الموضوعية تحت تصرف القطاع.

- ❖ تجميع الاحتياجات المعبر عنها، ودراسة المعطيات التقديرية للمستخدمين التابعين للإدارة المركزية.
 - ❖ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية في الإدارة المركزية والمصالح اللامركزية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وضمان تنفيذها.
 - ❖ إحصاء الاحتياجات الوطنية من المكونين المتصلين بتكنولوجيا الإعلام مع المؤسسات تحت الوصاية.
 - ❖ ضمان المراقبة البيداغوجية في المؤسسات الموضوعية تحت الوصاية.
 - ❖ إعداد برامج تكوين مستخدمي القطاع وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم وضمان تنفيذها.
 - ❖ إحصاء الاحتياجات الوطنية من المكونين في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال.
 - ❖ ضمان المراقبة البيداغوجية في المؤسسات الموضوعية تحت الوصاية.
 - ❖ تحسين قدرات موظفي الإدارة المركزية واللامركزية ومؤسسات التكوينية الموضوعية تحت الوصاية.
 - ❖ دراسة برامج التكوين والتحسين المستوى وتجديد المعارف وإعدادها بمشاركة المؤسسات الموضوعية تحت الوصاية.
- 2-2-2-2 دور إدارة الموارد البشرية :**

إن واقع إدارة الموارد البشرية في وزارة البريد و تكنولوجيايات الإعلام و الاتصال تغير كثيرا عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري ن والذي تبعه زيادة بوجود إدارة للموارد البشرية لها هب الجهة المسؤولة عن الحماية و تأهيل و تنمية و تنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل الوزارة ومسؤولة أيضا عن تحفيزه بكل الوسائل المادية و المعنوية لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته.

وهي المسؤولة أيضا عن حل مشكلاته وتهيئة المناخ المناسبة والصالحة للعمل وهي بذلك تلعب عدة ادوار في غاية الأهمية بحيث:

- ❖ تحدد الوسائل البشرية الضرورية لسير الإدارة المركزية والمصالح الخارجية.
- ❖ السهر على التسيير العقلاني للوسائل البشرية الموضوعية تحت تصرف وصايا القطاع.
- ❖ دراسة برامج التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف وإعدادها، بالاتصال مع هياكل والمؤسسات المعنية وإجراء تقييمها.
- ❖ ضمان مراقبة مؤسسات التكوين الموضوعية تحت التصرف وصاية القطاع.

❖ تجميع الاحتياجات المعبر عنها ودراسة المعطيات التقديرية للمستخدمين التابعين للإدارة المركزية.

❖ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية في الإدارة المركزية وتنفيذه ومتابعته.

❖ المشاركة في إعداد القوانين الأساسية المطبقة على الموظفين.

2-2-2-3- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية:

تضم مديريةية الموارد البشرية مديريتين فرعيتين:

المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية: مهامها:

تسيير المستخدمين الإداريين والتنفيذيين:

❖ تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لتسيير الإدارة المركزية والمصالح الخارجية الملحقه.

❖ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية الخاص بالإدارات المركزية.

تضم مديريةية الموارد البشرية مديريتين فرعيتين:

1-المديرية الفرعية لتسيير الموارد البشرية: مهامها:

أ-تسيير المستخدمين الإداريين والتنفيذيين:

❖ تحديد الإمكانيات البشرية اللازمة لسير الإدارة المركزية والمصالح الخارجية الملحقه.

❖ إعداد مخطط تسيير الموارد البشرية الخاص بالإدارات المركزية وتنفيذه ومتابعته.

❖ المشاركة في إعداد قواعد القوانين المطبقة على الموظفين.

❖ السهر على تنظيم وإعداد جدول الأعمال والقرارات الصادرة عن اللجان المتساوية الأعضاء

ولجنة الطعن طبقا للتنظيم المعمول به.

[ب- التأطير: ويكلف بـ:

❖ المشاركة في إعداد القواعد والقوانين الأساسية المطبقة على موظفي التأطير.

❖ ضمان متابعة الترقية المسار المهني لموظفي التأطير.

ج- متابعة المسابقات والامتحانات المهنية: مهامها:

❖ ضمان تنظيم المسابقات، الامتحانات، والاختبارات المهنية.

❖ دراسة وإعداد القرارات فتح مسابقات، الامتحانات، والاختبارات المهنية.

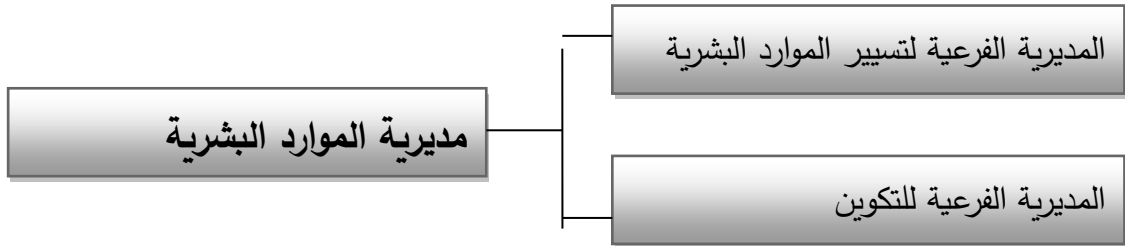
ح-المديرية الفرعية للتكوين: مهامها:

❖ التكوين الأولي، تحسين المستوى وتجديد المعلومات

❖ الشراكة مع الجامعات والمعاهد الأجنبية للتكوين

- ❖ المتابعة البيداغوجية والإدارية لمعهدي التكوين تحت الوصاية
المديرية الفرعية للتكوين يسرها مدير فرعي، وتتولى المهام التالية:
التكوين الأولي، تحسين المستوى وتجديد المعلومات، يتولى المهام التالية:
- إعداد وتجسيد المخطط القطاعي السنوي للتكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات الأعوان المتعاقدين بالتعاون مع مصالح الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري
- تسيير ومتابعة كل عمليات التكوين بأنماطه المختلفة:
- ❖ التكوين المتخصص بعنوان التوظيف
- ❖ التكوين الأولي أثناء فترة التربص
- ❖ التكوين قبل الترقية إلى رتبة أعلى
- ❖ تحسين المستوى وتجديد المعلومات الموظفين التابعين لقطاعنا الوزاري والمصالح اللامركزية
- ❖ متابعة تكوين الموظفين التابعين للإدارة المركزية، والسهر على تثبيتهم في رتبهم، في إطار التكوين التكميلي.
- ❖ إعداد وتحسين الحصيلة السنوية الخاصة بالتكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات للموظفين والأعوان المتعاقدين، بالتنسيق مع المصالح الخاصة بالمديرية العامة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري.
- د-الشراكة مع الجامعات والمعاهد الأجنبية للتكوين، يتولى المهام التالية:**
- ❖ دراسة وتسيير ومتابعة كل عمليات التكوين القصيرة والطويلة المدى بالخارج (اليابان، كوريا، الصين، الهند، ماليزيا، فرنسا، بلجيكا ...) وذلك من خلال:
- ❖ نشر المعلومات المتعلقة بالمنح بالخارج، على مستوى الإدارة المركزية، المصالح اللامركزية والوكالات الوطنية والمتعاملين الاقتصاديين التابعين لقطاعنا الوزاري.
- ❖ دراية ملفات المترشحين، المرسله من طرف الهيئات، قبل إرسالها إلى المصالح الخاصة بوزارة الشؤون الخارجية او الممثلات الديبلوماسية لمختلف البلدان.
- ❖ تحضير إجراءات الذهاب المتعلقة بالمترشحين المقبولين، وذلك بإعداد شهادات التكوين، الأمر بمهمة، البطاقات الفردية الخاصة بهم، بالتنسيق مع مختلف المديريات.
- ❖ متابعة المترشحين أثناء فترة التكوين بالخارج، في حالة وجود وضعيات عالقة (مثل عدم استلام المنحة، مشاكل الإيواء).
- ❖ السهر على إجراءات إعادة إدماج المترشحين الذين استفادوا من دورات تكوين بالخارج.

- ❖ إعداد وتحسين الحصيلة السنوية الخاصة بالتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات بالخارج.
 - ❖ دراسة مشاريع اتفاقيات الشراكة مع مختلف الدول.
 - ❖ دعم تعميم الرقمنة والسهر على ضمان تكنولوجيات المستقبل: يتولى المهام التالية:
 - ❖ التنسيق مع الجهات الفعالة المعنية بإعداد وتجسيد عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بغرض تأهيل الكفاءات البشرية في مجال الرقمنة وتكنولوجيات المستقبل.
 - ❖ السهر على تنظيم ومتابعة التربصات الميدانية، على مستوى المؤسسات المتعاملين الاقتصاديين، لفائدة الطلبة الجزائريين والأجانب، التابعين للمعهد الوطني للبريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بالجزائر والمعهد الوطني للاتصالات والتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوهان ومختلف الجامعات والمؤسسات.
 - ❖ اقتراح برامج خاصة بوضع وترقية الرقمنة وتكنولوجيات المستقبل، بالتنسيق مع القطاعات الوزارية: المكلفة بالتعليم العالي، التربية، التكوين والتعليم المهنيين، وكذا السهر على تطبيقها.
- الشكل رقم (04) الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية والتكوين بوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيا الرقمنة.



مصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على وثائق المؤسسة

2-2-3- واقع سياسة التكوين في الوزارة:

زاد الاهتمام بموضوع التكوين في السنوات الأخيرة عالميا، نتيجة التغير التكنولوجي السريع وتطور المهارات المطلوبة، فأهمية التكوين في تزايد نتيجة الرغبة في التقدم والانتقال من مكانة راكدة إلى مكانة متطورة خلال مدة زمنية محدودة وما يتطلب ذلك من يد عاملة مؤهلة قادرة على استيعاب التقنيات والأفكار المتطورة وذلك بالتنسيق مع الجهات الفعالة المعنية بإعداد وتجسيد عمليات التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات، بغرض تأهيل الكفاءات البشرية في مجال تكنولوجيات المستقبل.

كما تشير جميع البدائل إلى الاهتمام الكبير وإلى حاجة ماسة إلى مختصين في القيام به، ذلك إن التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة ضرورة أساسية لبناء كفاءة الأفراد والمسيرين، وتطويراً لقدراتها إلى مراكز الوظيفة تفيد الفرد من ناحية أخرى، هذا وتعد وظيفة التكوين من أهم مقومات بناء جهاز لتسيير الأفراد والعلاقات الإنسانية بالوزارة فالتكوين هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة ومؤهلة.

فهو دراسة وتسيير ومتابعة لكل عملياته القصيرة والطويلة خارج وداخل الجزائر وذلك عن طريق التكوين الأولي، تحسين المستوى وتجديد المعلومات، كما أن للشراكة مع الجامعات والمعاهد الأجنبية للتكوين دور في ترقية الكفاءات وتكنولوجيات المستقبل.

2-2-3-1-أنواع التكوين في الوزارة:

يقوم قطاع وزارة البريد المواصلات السلكية واللاسلكية، بإعداد مخطط سنوي للتكوين، تحسين المستوى وتجديد المعلومات، مصادق عليه من طرف مصالح المديرية الخاصة للوظيفة العمومية والإصلاح الإداري ويضم أنواع التكوين ما يلي:

1-التكوين الأساسي: ويشمل خمسة أنماط من التكوين، وتتمثل في:

أ-دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف: هو كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة المتعلقة بأسلاك الخاصة، الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم.

ب-التكوين الأولي أثناء التبرص: هو كل تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة بالأسلاك المشتركة الموجهة لتحضير الموظفين الجدد لأداء مهامهم.

ج-التكوين التكميلي في إطار الترقية إلى رتبة أعلى: هو تكوين تكميلي محدد بموجب القوانين الأساسية الخاصة قصد الترقية إلى رتبة أعلى في إطار الانتقال من فوج إلى فوج آخر.

ح-التكوين الوالي قصد التعيين في مناصب العليا: هو تكوين أولي محدد في القوانين الأساسية الخاصة قصد التعيين في منصب عالي.

د-التكوين الاستثنائي قصد الإدماج في رتبة جديدة: هو تكوين في إطار انتقال من الأحكام القديمة إلى الأحكام الجديدة للقوانين الأساسية الخاصة.

2-2-3-2-التكوين المتواصل:

أ-تحسين المستوى: هذا التكوين يخص الموظفين الموجودين في حالة قيام بالخدمة، والهدف من تنظيمه هو التحسين الدائم والمستمر لمعارفهم وكفاءتهم الأساسية.

ب-تجديد المعلومات: يعتبر تكوين قصير المدى، الهدف منه محاولة التكيف مع منصب جديد نتيجة لتطور الوسائل والتقنيات كإدخال الإعلام الآلي وكذا الرقمنة في المؤسسات والإدارات العمومية.

2-2-4-إجراءات التكوين في الوزارة

إن دورات التكوين وتحسين المستوى تندرج ضمن السياسة التقديرية للموارد البشرية من الجهات التي تقوم بضبطها، ليتم فتحها بمختلف صورها، واختتامها بعد انتهاء مدتها، حسب المادة 18 من المرسوم التنفيذي 20-194 تنظم دورات تكوين وتحسين المستوى في المؤسسات الإدارية العمومية بموجب قرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية بالنسبة للمناصب العليا أو المناصب النوعية المتخصصة، حيث تحدد القرارات السابقة كيفية فتح واختتام دورات التكوين وتحسين المستوى وهذا ما سنعالجه:

2-2-4-1-فتح دورات التكوين وتحسين المستوى:

بعد إعداد قائمة المقبولين للقيام بدورة تكوين أو تحسين المستوى من طرف لجنة ترأسها سلطة التعيين أو ممثلها، يجب نشر القائمة المقبولة عن طريق الإلصاق بلوحة الإعلانات أو بأي آلية أخرى مناسبة، طبقاً للمادتين 29-30 من نفس المرسوم التنفيذي.

ويتم فتح دورات تكوين وتحسين المستوى طبقاً للمادة 26 من نفس المرسوم التنفيذي بناء على قرار أو مقرر من السلطة التي لها صلاحية التعيين أو السلطة الوصية، حيث يحدد القرار أو المقرر الرتبة المعنية بالتكوين وتحسين المستوى، وعدد المناصب أو المقاعد البيداغوجية المخصصة لتحسين المستوى، ومدة الدورات، ومكان إجرائها، وتواريخ افتتاحها واختتامها.

ويجب تبليغ القرار أو المقرر إلى المصالح الوظيفة العمومية في مدة 07 أيام من تاريخ التوقيع، ويكون مرفقاً بالقائمة

الأساسية للمترشحين المقبولين، وذلك من أجل إبداء رأيها في مدة مطابقة للقرار أو المقرر المنصوص التنظيمية في هذا المجال من أجل لا يتعدى 07 أيام من استلامها، وإذا انتهى الأجل يعتبر ضمناً أن هناك رأي مطبقاً، وهذه القواعد لا تطبق على دورة تحسين المستوى قصيرة المدى، وهذا ما جاء في نص المادة 27 من نفس المرسوم التنفيذي 20-149.

ونشير أنه يلزم نشر قرار أو مقرر فتح دورة التكوين وتحسين المستوى من أجل لا يتعدى 07 أيام من الرأي المطابق لمصالح الوظيفة العمومية، وذلك بإعلان في موقع الانترنت أو لوحة الإعلانات في أماكن العمل إذا اقتضت الضرورة ذلك، أو آلية أخرى مناسبة، وهذا ما حددته المادة 28 من نفس المرسوم التنفيذي

2-4-2-2-اختتام دورات التكوين المستوى:

يعد اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى حسب المادة 35 من نفس المرسوم، تمنح الوزارة بذلك للمتشحين:

- ❖ شهادة التكوين للناجحين في دور التكوين
 - ❖ شهادة تحسين المستوى للناجحين في دورة تحسين المستوى المتوسط وطويلة المدى.
 - ❖ شهادة المشاركة في دورة تحسين المستوى قصير المدى.
- ويترتب عن اختتام دورات التكوين وتحسين المستوى ومنح الشهادات للناجحين عدة آثار نصت عليه المادة 36 من نفس المرسوم التنفيذي وهي:

- ❖ إذا كان التكوين يتعلق بالتوظيف المباشر في الرتبة ن يتم التعيين الناجحين بصفة متربصين، حسب احتياجات المصالح، ورغبتهم، ودرجة استحقاقهم.
- ❖ إذا كان التكوين تحضيرى يتعلق بترسيم المتربصين، يتم ترسيمهم في رتبته مع مراعاة الشروط التنظيمية في ذلك.
- ❖ إذا كان التكوين يتعلق بالتعيين في منصب عال أو منصب متخصص ن يتم في المناصب العليا أو المتخصصة مع مراعاة الشروط التنظيمية في ذلك. 2022

2-2-5-أهمية التكوين في الوزارة:

- يحقق التكوين فوائد عديدة للأفراد العاملين بالوزارة منها:
- ❖ يساعد الأفراد على اتخاذ القرار الأحسن، كما يزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشاكل التي تواجههم في بنية العمل.
- ❖ يساعد العاملين في التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب والصراع داخل المنظمة.
- ❖ يقدم للأفراد معلومات جديدة عن كيفية تحسين مهارتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- ❖ يفتح المجال للفرد نحو الترقية والتقدم الوظيفي.
- ❖ يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- ❖ يتيح للفرد تكوين مهارات جديدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- ❖ يعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز.
- ❖ يقلل من دوران العمل نتيجة لازدياد الاستمرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في خدمة المنظمة والإخلاص.

2-3-الخطوات المنهجية للدراسة:

سيتم عرض أهم الخطوات والإجراءات التي تم الاعتماد عليها، والأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية المنهجية المتبعة ومجتمع الدراسة وعينتها وصولاً إلى الأدوات المختلفة المستخدمة بالإضافة إلى الإحصاء. أدوات التحليل

2-3-1- منهج الدراسة:

يعتمد البحث الميداني على استخدام الأساليب الوصفية التحليلية لأنها تصف المتغيرات التي تمت دراستها على أفضل وجه، من خلال التجميع المعلومات والبيانات اللازمة، والبحث وتحليل المعلومات والبيانات التي تم جمعها لاكتساب معرفة نوع العلاقة بين المتغيرات، واستخدام دراسات الحالة، والتي تمثل الطريقة المثلى والأكثر ملاءمة للحصول على معلومات كافية ودقيقة عن حالة المؤسسة وتفسير وتحليل ما تم جمعه من أجل الوصول إلى نتائج مفصلة حول الموضوع ليتم البحث، لذلك يشرح المقرر الخطوات الفردية التي يتخذها الباحثون في إعداد أبحاثهم لتحقيق أهدافهم يمكن القول أن الطريقة الموضوعية هي الطريقة التي يستخدمها الباحث لاكتشاف موضوع أو ظاهرة تعتمد أسباب حدوثها وتقديم الحلول اللازمة لحلها، ولتحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة

2-3-2- مجتمع وعينة الدراسة:

2-3-2-1 مجتمع الدراسة:

يشير إلى الأفراد الذين نريد اختيار عينات منهم ثم إجراء دراسات والتعميم عليهم. ويتمثل مجتمع هذه الدراسة في عدد موظفي وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وبلغ عددهم 321 موظف وينقسم عددهم إلى: 178 إطار 105 أعوان منفذين 38 أعوان متحكمين، قمنا باختيار عينة الدراسة التي تمثل 10% من المجتمع الكلي والتي تقدر ب 40 عينة عشوائية.

طريقة تحديد العينة هي الطريقة الاحتمالية العشوائية البسيطة الغير منتظمة وهي طريقة لا يتدخل فيها الباحث لتحديد من سيكون جزء أو لا من العينة، الفرصة هي من تقرر له أي اختيار الافراد بطريقة تجعل لكل فرد متساوية للظهور في العينة.

جدول رقم (02): يبين استبيانات الموزعة والمسترجعة

البيان	العدد	النسبة
الاستبيانات الموزعة	40	100%
الاستبيانات المسترجعة	37	93%

المصدر من اعداد الطالبين

2-3-2-2- عينة الدراسة:

هي جزء من المجتمع الذي نريد دراسته، ويتم تحديده بطريقة منهجية أو عشوائية وفقاً للبحث، ثم نقوم بتفسير وتحليل النتائج المحققة للتعميم على المجتمع ككل، نظراً للحجم الكبير لمجتمع الدراسة، فقد اعتمدنا أيضاً على طرق أخذ العينات في دراستنا كوسيلة لجمع البيانات ذات الصلة بالبحث التطبيقي، حيث قدر إجمالي عدد موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بـ 321.

ومن أجل حساب العينة قمنا بتوزيع 40 استبيان للدراسة وجدول التالي يوضح عينة دراسة وتوزيعها على مختلف الفئات المهنية في مؤسسة محل الدراسة من إطارات واعوان منفذين واعوان متحكمي

الجدول رقم (03): يوضح توزيع عينة الدراسة على مختلف الفئات المهنية في مؤسسة

النسبة	عينة الدراسة	مجتمع الدراسة	الفئات المهنية
55%	22	178	إطارات
32.5%	13	105	أعوان التنفيذ
12.5%	5	38	أعوان متحكمين
100%	40	321	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين

2-3-3 أدوات جمع البيانات:

2-3-3-1-1 تقارير ووثائق المؤسسة:

هي من بين أدوات المهمة في جمع المعلومات والحقائق توفر للباحث الكثير من الوقت والجهد، فالمعلومات المتوفرة في سجلات المؤسسة حول نشاطاتها والموظفين العاملين بها تعتبر بيانات جاهز تتيح فرصة للباحث عرضها بأسلوبه الخاص والكشف عن بعض القضايا التي من الصعب جدا ملاحظتها واكتشافها عن طريق الاستبيان أو المقابلة، وقد تم الاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة والتي تربطها علاقة بموضوع دراستنا كالوثيقة المتعلقة بالدورات التكوينية مثلا. لاحظت أنه بسبب العدد الكبير للعمال في المؤسسة لا يسمح باستفادتهم جميعا من الدورات التكوينية إذ أن فئة قليلة جدا تستفيد من التكوين وهذا راجع للميزانية الغير كافية التي تخصصها المؤسسة للتكوين.

2-3-3-2-2 تعريف الاستبيان: وهو واحد من أدوات البحث، يتكون من مجموعة من الأسئلة المرتبطة ببعضها البعض، الهدف منه جمع المعلومات من الأشخاص موقع الدراسة.

1-تصميم الاستبيان (أداة الدراسة):

لقد قمنا باستخدام استبيان لكي نحصل على البيانات اللازمة من أجل إجراء دراسة ميدانية، والذي يعتبر أداة للدراسة الميدانية، كما يعتبر وسيلة من وسائل الذي يعتمدها الباحث لجمع والحصول على معلومات دقيقة لا يمكن للباحث اكتشافها بنفسه.

لقد استخدمنا الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات اللازمة للدراسة الميدانية، وتمثل الاستبيان في جزئيين:

الجزء الأول: وقد خص متغيرات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة وتمثلت في: الجنس – العمر – المستوى التعليمي – سنوات الخبرة – الرتبة.

الجزء الثاني: ويتمثل في محورين هما:

المحور الأول: وقد ضم متغير التكوين والذي شمل الخمسة ابعاد والموزعة عبارتهم من 1 الى غاية العبارة 27 وهي كالتالي:

❖ تحديد الاحتياجات التكوينية وشمل هذا البعد 5 عبارات

❖ تحضير البرامج التكوينية وشمل 6 عبارات

❖ تنفيذ البرامج التكوينية وشمل 6 عبارات

❖ تقييم البرامج التكوينية وشمل 5 عبارات

❖ أساليب التكوين (أنواع) وشمل 5 عبارات

المحور الثاني: وقد خص المتغير التابع ألا وهو أداء العاملين والذي شملت عباراته من 1 الى غاية سؤال رقم 12

- كما تم الاعتماد على سلم ليكارت الخماسي الذي خياراته وأوزانه من غير موافق بشدة ال غاية موافق بشدة ومبينة في جدول ادناه:

الجدول رقم (04): يبين اوزان سلم لكارث الخماسي

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

مصدر: من اعداد الطالبين

لمعرفة وتحديد مستوى إجابة افراد العينة وفق سلم لكارث الخماسي لأبد من حساب طول الفئة ويتم ذلك بطرح أدنى قيمة من أعلى قيمة في القياس ومن ثم القسمة على عدد درجات سلم ليكارت الخماسي، ومنه نجد: $0,8 = \frac{5-1}{5}$ ، ومنه طول الفئة هو 0,8

والطريقة الثانية هي عن طريق المدى

المدى=4

المدى: هو الفرق بين أكبر قيمة وأقل قيمة في المقياس، ومنه

طول الفئة=0,8

تصبح طول فئة = المدى / عدد درجات سلم ليكارث، ومنه $5/4$ وعليه

ومن خلال هذا يصبح مجالات المتوسط الحسابي مثل ما هو موضح في الجدول رقم (05)

الجدول رقم (05): فئات سلم ليكارث ودلالاتها

الفئة	[1,8-1]	[2,6-1,8]	[3,4-2,6]	[4,2-3,4]	[5-4,2]
مستوى	غير بشدة موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
درجة الموافقة	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جدا

المصدر: من اعداد الطالبين

2-ثبات أداة الدراسة (ثبات الاستبيان):

يمكن تبيان ثبات الاستبيان وذلك عن طريق معامل ألفا كرومباخ، كما هو الحال إذ كانت قيمة ألفا كرومباخ فوق 0,6 واقتراجه من 1 فإن الاستبيان ثباته محقق. وجدول التالي يبين ما مدى ثبات استبيان دراستنا

الجدول رقم (06): يبين معامل ألفا كرومباخ لمتغيرات الدراسة:

البيان	ألفا كرومباخ
التكوين	,887
أداء العاملين	,853
الثبات الكلي	,923

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

الجدول رقم (06) يبين نتائج معامل ألفا كرومباخ: حيث تبين ان نتائج معامل ألفا كرومباخ لجميع الاستبيان قد بلغ 0,923 وهذه القيمة ممتازة نظرا لأنها قيمة أكبر من 0,6 وباقترابها من ثبات التام ألا وهو 1، كم نلاحظ أن معامل ألفا كرومباخ لمحور التكوين كانت قيمته 0,887 ومعامل ألفا لمحور أداء العاملين بلغت قيمته 0,853، حيث نرى انها قيم أكبر من 0,6 ومنه فإن استبيان الدراسة يمتاز بالثبات العالي وهو صالح للاستخدام في التحليل.

3-صدق أداة الدراسة (صدق الاستبيان):

نقصد به صدق الاستبيان كاملا من كل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل وكذا التحقق من صدق البنائي للاستبيان وذلك عن طريق معامل ارتباط سبيرمان بين عبارات والمحاور التي تنتمي إليها مثل ما هو مبين في الجدولين رقم (07) و (08):

الجدول رقم (07): يبين مدى صدق واتساق الداخلي لعبارات التكوين بابعاده (5):

المتغير	الرقم	معامل سبيرمان	مستوى الاحصائية Sig	الدلالة
تحديد الاحتياجات التكوينية	01	,748**	,000	
	02	,800**	,000	
	03	,623**	,000	
	04	,832**	,000	
	05	,684**	,000	
تحضير البرامج التكوينية	06	,513**	,001	
	07	,627**	,000	
	08	,673**	,000	
	09	,628**	,000	
	10	,541**	,001	
	11	,536**	,001	
تنفيذ البرامج التكوينية	12	,599**	,000	
	13	,722**	,000	
	14	,597**	,000	
	15	,618**	,000	
	16	,730**	,000	
	17	,646**	,000	
تقييم البرامج التكوينية	18	,694**	,000	
	19	,703**	,000	
	20	,464**	,004	
	21	,791**	,000	
	22	,614**	,000	
اساليب التكوين (أنواع)	23	,764**	,000	
	24	,702**	,000	
	25	,671**	,000	
	26	,846**	,000	
	27	,533**	,001	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات Spss

يبين الجدول رقم (07) معاملات الارتباط بين فقرات التكوين، حيث أن قيم معاملات الارتباط سييرمان موجبة ومستوى الدلالة الإحصائية Sig لكل فقرة كانت قيمته اقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يؤكد بأن فقرات صادقة لما تم قياسه.

الجدول رقم (08): يبين مدى صدق واتساق عبارات محور أداء العاملين.

رقم	معامل سييرمان	مستوى الدلالة احصائية Sig
01	,603**	,000
02	,494**	,002
03	,593**	,000
04	,684**	,000
05	,395*	,016
06	,519**	,001
07	,610**	,000
08	,526**	,001
09	,630**	,000
10	,565**	,000
11	,656**	,000
12	,755**	,000

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

يبين الجدول رقم (08) معاملات الارتباط بين كل عبارات محور أداء العاملين، حيث نرى أن قيم معاملات ارتباط سييرمان موجبة ومرتبطة ارتباطا قويا وبمستوى دلالة إحصائية Sig كانت قيمته في كل عبارة اقل من مستوى المعنوية 0,05، وهذا ما يؤكد بأن عبارات هذا المحور صادقة لما تم قياسه.

❖ عند الانتهاء من عملية الحسابية، التي قمنا بتوزيع 40 استبيان إلا أنه تم استرجاع 37 استمارة فقط.

2-3-4- أساليب الإحصائية المستعملة:

لقد اعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي، وتم فحص الاستبانات المسترجعة وتبويبها (أي الترميز)، تم استخدام عدة طرق إحصائية ضرورية لمعالجة البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أدوات التجميع الأولية من أجل تسهيل عملية إفراغ هذه البيانات وإدخالها في جهاز الكمبيوتر، كما هو موضح في هذا الصدد، تم الاعتماد على الحزمة الإحصائية لبرنامج العلوم الاجتماعية. "العلوم

الاجتماعية" تعني "spss" لأن البرنامج يشمل مجموعة من الأساليب والاختبارات الإحصائية التي تندرج تحت فئة الإحصاء الوصفي والاستنتاجي. تم استخدام مجموعة من هذه الأساليب، بما في ذلك ما يلي:

- ❖ التكرار والنسبة المئوية
- ❖ معامل الموثوقية أو معامل الثبات ألفا كرومباخ
- ❖ الوسط الحسابي
- ❖ الانحراف المعياري
- ❖ معامل الارتباط بيرسون
- ❖ معامل الارتباط سبيرمان
- ❖ الانحدار الخطي البسيط
- ❖ معامل التحديد
- ❖ اختبار فيشر (F-test)

خلاصة الفصل:

تطرقنا في فصلنا الثاني الى تعريف بالوزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ونشاطاتها وهيكلها التنظيمي العام وكذا مهامها وصلاحياتها، كما قمنا بتقديم مديرية الموارد البشرية ونشاطاتها مع هيكلها التنظيمي وتم تطرق الى واقع التكوين في الوزارة ودوره في تحسين أداء الموظفين وبعدها تطرقنا الى ذكر المنهجية المتبعة في الدراسة بالإضافة الى الأساليب الإحصائية مستعملة التي من خلالها سنحاول تحليل النتائج وتم الاعتماد على الاستبيان كأداة للدراسة ومن خلاله تم جمع البيانات والمعلومات بحيث قمنا بتقسيمه الى جزئين، الجزء الأول متعلق بالمعلومات الشخصية والوظيفية بالأفراد العينة والجزء الثاني انقسم الى محورين وجاء فيه محور الأول وقد تضمن متغير المستقل التكوين والمحور الثاني وقد ضم متغير التابع، وقمنا باختباره وقياس ما مدى مصداقيته وثباته قبل توزيعه وذلك بواسطة برنامج SPSS .

الفصل الثالث عرض ومناقشة النتائج

تمهيد:

بعدما قمنا في الفصل الثاني بالكشف عن الأساليب الإحصائية والأدوات المستعملة لجمع البيانات وكذا التعريف بالمنهج المتبع في دراستنا الميدانية وتأكيدنا من صدق أداة الدراسة وثباتها، تم توزيع الاستبيان على فئة من موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية قدرت بـ 40 موظف بغرض الوصول الى النتائج المطلوبة.

الهدف من هذا الفصل هو تحديد الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد العينة الدراسة، ومدى معرفتهم بمتغيرات الدراسة ومن اجل الإجابة لآبد من تحليل البيانات وإجابات هذه العينة من الدراسة حول عبارات الاستبيان وتحليل العلاقة بين المتغيرات وكذا اختبار فرضيات الدراسة، وذلك باستخدام برنامج SPSS الذي ساعدنا في معالجة وتحليل ومناقشة البيانات والتوصل الى النتائج المرجوة.

1-3 عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة:

عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول خصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة: تم توزيع أفراد عينة الدراسة على النحو التالي:

3-1-1-1-3 توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الجدول رقم (09): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس

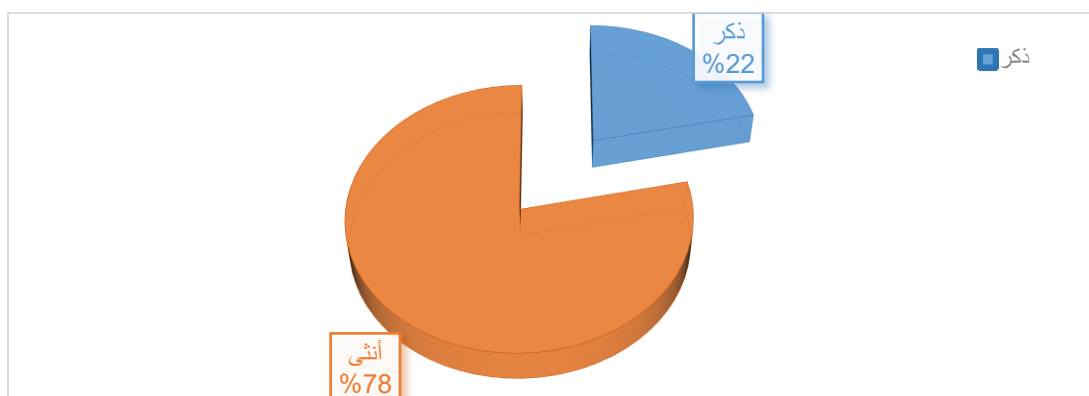
النسبة	التكرار	النوع
21,62%	08	ذكر
78,38%	29	أنثى
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (09)

أن افراد عينة المدروسة هم أغلبهم من فئة الإناث بنسبة بلغت 78,38%، في حين بلغت نسبة الذكور 21,62 % وهي نسبة ضئيلة جدا وذلك راجع إلى مسابقات التوظيف نرى إقبالا كبيرا لفئة الإناث أكثر من فئة الذكور وبالتالي فرص التشغيل عندهن أكبر من ذكور، إضافة إلى أن عمل الإداري يتلاءم مع طبيعة المرأة لأنه غالبا يتطلب التفكير وتقنيات ومهارات تستطيع المرأة إنجازها.

الشكل رقم (05): يمثل توزيع أفراد عينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

3-1-1-2-3 توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية:

الجدول رقم (10): يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية

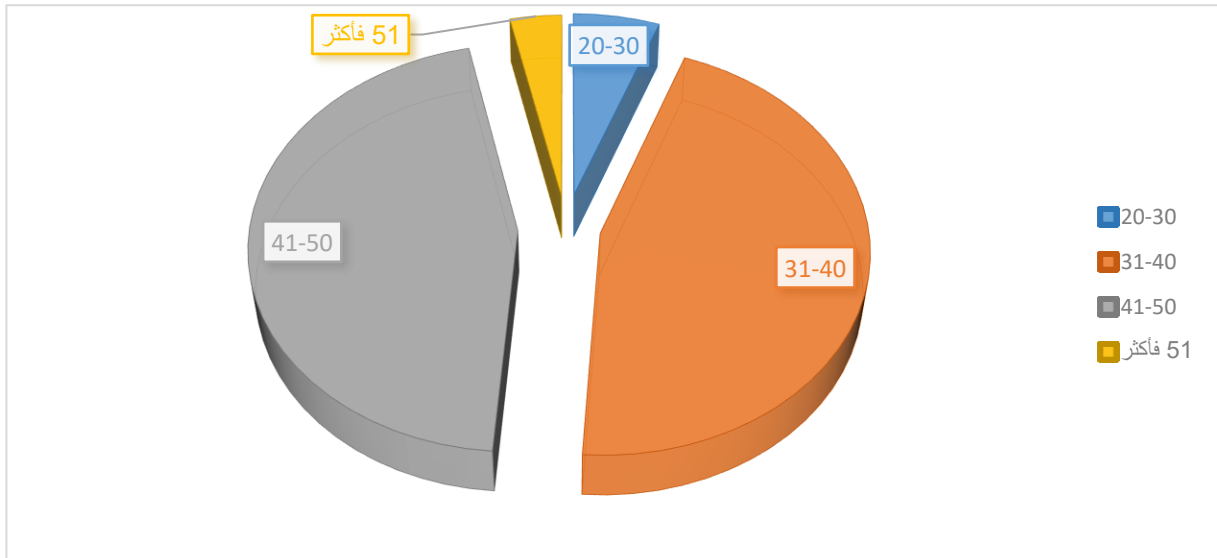
العمر	التكرار	النسبة
30-20	2	5,41%
40-31	16	43,24%
50-41	16	43,24%
51 فأكثر	3	8,11%
المجموع	37	100%

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

يتضح من خلال الجدول رقم (10)

أن أعمار أفراد العينة المدروسة ركزت عند الفئتين [40-31] و [50-41] وبنسبة قدرت بـ 43,24% وبعدها أفراد 16 فرد لكل فئة، وهذا ما يدل على أن التعيين في المناصب يعتمد على طاقات شبابية. أما نسبة 8,11% فتمثلت الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما فوق 51 سنة وبلغ عدد أفرادها 3، وبالنسبة للفئة [30-20] فقد عدد أفرادها بـ 2 وبنسبة قدرت بـ 5,41%. ومنه نستنتج أن وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية تعتمد على طاقات حيوية وعاملين ذوي الخبرة

الشكل رقم (06): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

3-1-3--توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (11): يبين توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.

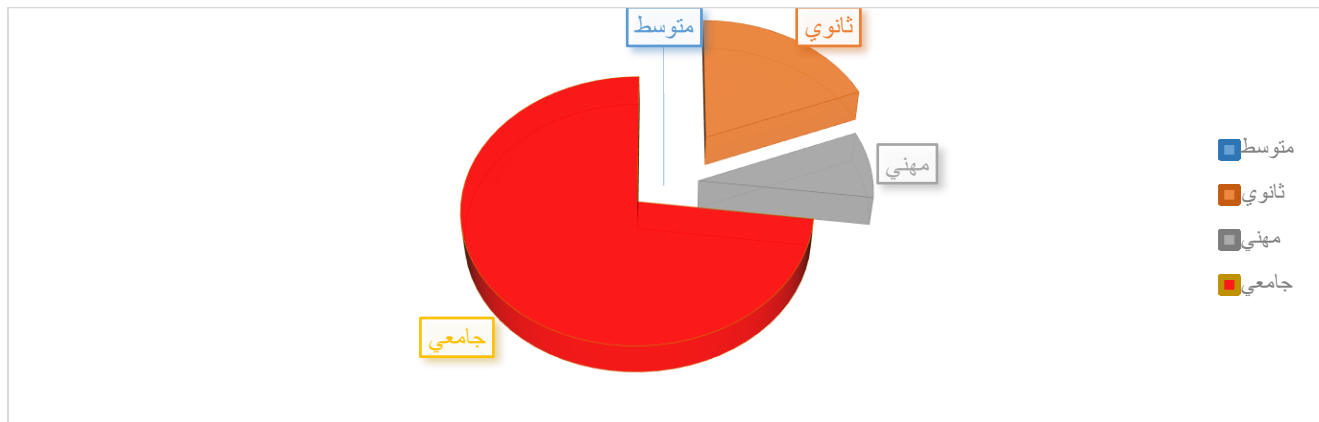
النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	المتوسط
18,92%	7	الثانوي
8,11%	3	المهني
72,97%	27	الجامعي
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11):

أن توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، بأن أغلبية موظفي وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية ذوي مستوى الجامعي بحيث قدرت نسبتهم بـ 72,97% ، كما يليها بنسبة 18,92% والتي كانت من فئة الأفراد الذين يمتلكون مستوى الثانوي، وفي الأخير جاءت فئة المهنيين بنسبة قدرت بـ 8,11%. ومنه نستنتج أن مؤسسة محل الدراسة تعتمد على مؤهلات العلمية التي تمتلك قدرات على التحكم في التكنولوجيا.

الشكل رقم (07): يمثل توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي



المصدر: من أعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

4-1-3--توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (12): يبين توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة

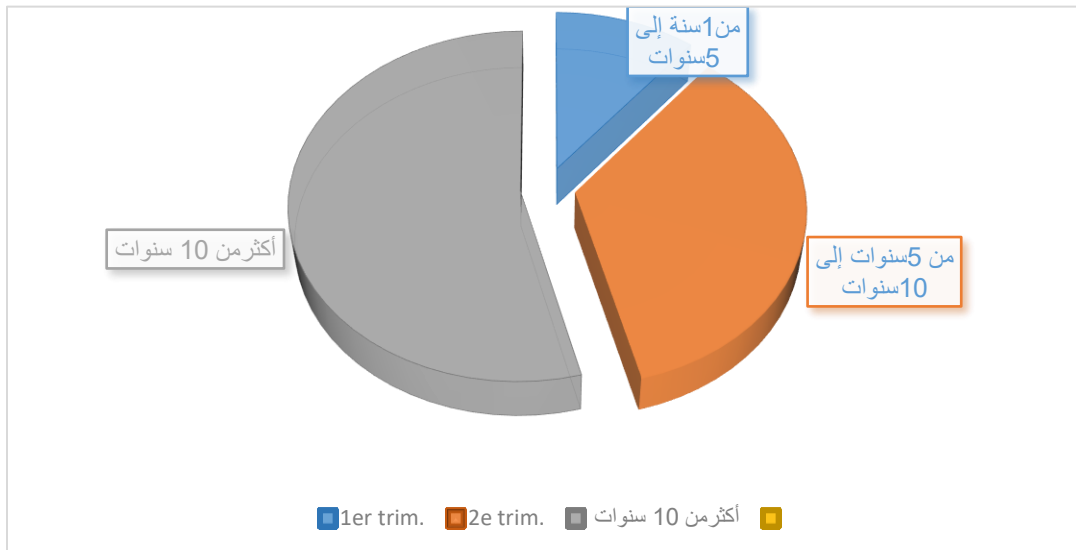
النسبة	التكرار	سنوات الخبر
10,81%	4	من 1 إلى 5 سنوات
35,14%	13	من 5 إلى 10 سنوات
54,05%	20	أكثر من 10 سنوات
100%	37	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (12):

توزيع أفراد حسب سنوات الخبرة، حيث قدرت أكبر نسبة بـ 54,05 % وخصت من فئة أكثر من 10 سنوات، بينما تليها فئة [من 5 إلى 10 سنوات] بنسبة قدرت بـ 35,14 %، أما فيما يخص فئة [من سنة إلى 5 سنوات] تأتي في المرتبة الأخيرة وبنسبة قدرت بـ 10,81%. ومنه نستنتج أن وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لديها استقرار في اليد العاملة.

والشكل البياني رقم (08): يمثل توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة



المصدر: من أعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

3-1-5- توزيع أفراد العينة حسب الرتبة:

الجدول رقم (13): يبين توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

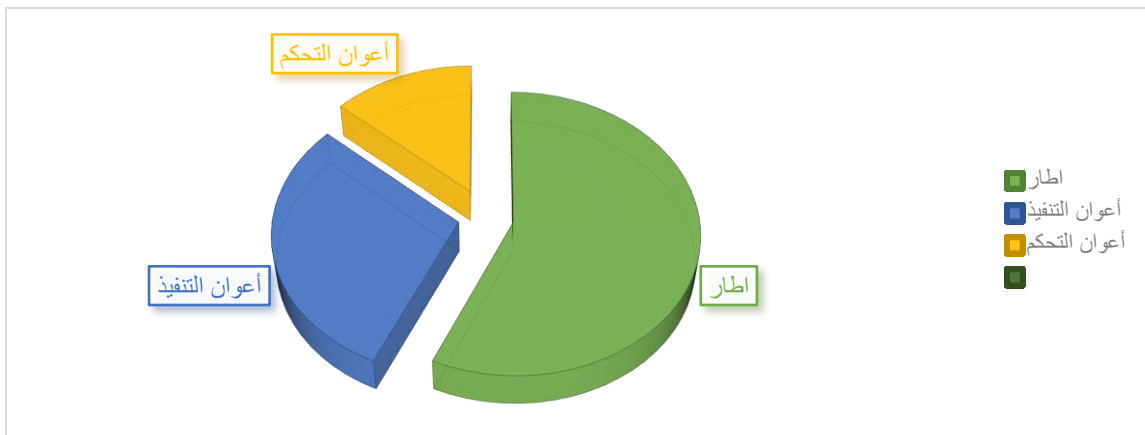
النسبة	التكرار	الرتبة الوظيفية
56,76%	21	إطار
29,73%	11	أعوان التنفيذ
13,5%	5	أعوان التحكم
100%	37	المجموع

المصدر: من أعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم (13):

أن توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية كان على النحو التالي حيث يتضح أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات قدر عددهم بـ 21 إطار بنسبة 56,76%، تليها بنسبة 29,73% من موظفين الذين يمثلون أعوان التنفيذ وبعدهم 11 عون تنفيذ، أما رتبة أعوان التحكم فكان عددهم 5 وبنسبة بلغت 13,5% ومنه نستنتج أن وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية تعتمد على إطارات بكثرة.

والشكل البياني رقم (09): يمثل توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية



المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

3-1-6- تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة:

سيتم عرض تحليل إجابات أفراد العينة المدروسة حول متغيرات الدراسة وذلك من خلال المتوسط الحسابي لكل العبارات والأبعاد التي ينتمي إليها

3-1-6-1- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول متغير المستقل (التكوين):

ويتم عرض التحليلات للإجابات أفراد العينة المدروسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارات الخاصة بالتكوين وأبعاده الخمسة التي ينتمي إليها.

3-1-6-2- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الأول (تحديد الاحتياجات التكوينية):

يتم عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الخاصة ب تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته:

الجدول رقم (14): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الأول (تحديد الاحتياجات التكوينية)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
01	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال المقارنة بين حاجيات المؤسسة مع قدرات الموظفين	4,16	,727	مرتفع	موافق بشدة
02	يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا للاحتياجات ورغبات العمل.	3,76	,830	مرتفع	موافق
03	البرامج التكوينية تلبي احتياجات التكوين مطلوبة	3,81	,701	مرتفع	موافق
04	يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من طرف مسؤولين مباشرون	3,92	,894	مرتفع	موافق
05	يتم تحديد الاحتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء في ادارتكم	4,27	,769	مرتفع جدا	موافق بشدة
	تحديد الاحتياجات التكوينية	3,98	,591	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

يتضح من الجدول رقم (14): بلغ المتوسط الحسابي لبعدها تحديد الاحتياجات التكوينية 3,98 وانحراف معياري قدرته قيمته ب 0,591، وهذا ما يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال

[4,2-3,4]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بدرجة مرتفعة على مستوى تحديد الاحتياجات التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

- كانت المرتبة الأولى من نصيب العبارة (05) بمتوسط حسابي قدر بـ 4,27 وبانحراف معياري بلغ 0,769، هذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2]، وما يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بشدة وبدرجة مرتفعة على محتوى العبارة، أي أن الإدارة من خلال تقييم أداء موظفيها تستطيع تحديد احتياجاتها التكوينية.

- المرتبة الثانية والثالثة كانت للعبارتين (01) و(04) بمتوسط حسابي بلغ قيمته بترتيب 4,16 و3,92، بانحراف معياري قدر بـ 0,727 و0,894، هذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4]. مما يبين أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي ان مؤسسة محل الدراسة هي من تقارن بين احتياجاتها ومدى قدرات موظفيها في انجاز العمل ويتم ذلك عن طريق مسؤولين مباشرين.

- بينما كانت المرتبة الرابعة والخامسة للعبارتين (03) و (02) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 3,81 و3,76، بانحراف معياري قدر بـ 0,701 و0,830، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على بأن البرامج التكوينية تلبي احتياجاتهم ويتم اختيار هذه البرامج وفقا لاحتياجات ورغبات العمل.

3-6-1-3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثاني (تحضير البرامج التكوينية):

ويتم عرض وتحليلات الإجابات لأفراد العينة المدروسة الخاص بعبارات تحضير البرامج التكوينية، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (15): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثاني (تحضير البرامج التكوينية)

رقم	العبـارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
06	مكان اجراء التكوين مناسب	4,32	,818	مرتفع جدا	موافق بشدة
07	مدة الدورة برنامج تكوين كانت كافية	3,97	,763	مرتفع	موافق
08	المكون له دور كبير على نجاح عملية التكوين	4,35	,676	مرتفع جدا	موافق بشدة

09	تعتبر البرامج التكوينية التي تخصصها ادارتك كافية	4,38	,721	مرتفع جدا	موافق بشدة
10	محتوى البرنامج التكويني له دور فعال في تحصيل المعارف والمهارات جديدة	3,92	,862	مرتفع	موافق
11	يساهم في تصميم البرنامج التكويني موظفين معنيين بالتكوين	4,35	,676	مرتفع جدا	موافق بشدة
	تحضير البرامج التكوينية	4,33	,543	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (15): يتبين أن المتوسط الحسابي لبعث تحضير البرامج التكوينية 4,33 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0,543، وهذا ما يدل على أن مستوى الموافقة مرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على مستوى تحضير البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

- في المرتبة الأولى جاءت العبارة (09) بمتوسط حسابي قدر بـ 4,38 وبانحراف معياري بلغ 0,721، هذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2]، وما يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على محتوى العبارة، أي البرامج التي تخصصها الإدارة كافية.

- المرتبة الثانية والثالثة كانت للعبارتين (08) و(11) بنفس المتوسط الحسابي بلغ قيمته 4,35 وبانحراف معياري قدر بـ 0,676، هذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2]. مما يبين أن الفئة المدروسة موافقون بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على محتوى العبارتين، أي أن المكون له دور كبير في إنجاح عملية التكوين ويساهم في تصميم البرامج التكوينية.

- المرتبة الرابعة للعبارة (06) بمتوسط حسابي 4,32، وبانحراف معياري 0,818، وهذا ما يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2]، مما يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على محتوى العبارة، أي أن مكان الذي يجرى فيه التكوين مناسب وملائم.

- وكانت المرتبة الخامسة والسادسة من نصيب للعبارتين (07) و (10) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 3,97 و3,92، بانحراف معياري قدر بـ 0,763 و0,862، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة

بأن مدة الدورة التكوينية كافية ومحتوى البرامج التكوينية فعال في تحصيل المعارف والمهارات الجديدة.

3-6-1-3- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الثالث (تنفيذ البرامج التكوينية):

ويتم عرض وتحليلات الإجابات لأفراد العينة المدروسة الخاص بعبارات تنفيذ البرامج التكوينية، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (16): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الثالث (تنفيذ البرامج التكوينية)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
12	تنسجم البرامج التكوينية بانتظام والجديّة	4,05	,815	مرتفع	موافق
13	البرامج التكوينية لا تتعارض مع احتياجات الموظفين	3,89	,906	مرتفع	موافق
14	تهتم الإدارة بتوفير سبل الراحة للمتكوّنين	3,76	,796	مرتفع	موافق
15	تتأكد إدارتكم من جاهزية وسلامة التكوين	4,14	,822	مرتفع	موافق
16	عدد مشاركين في دورات التكوينية مناسب لكل المتكوّنين	4,08	,924	مرتفع	موافق
17	يتم تطبيق الميداني العملي للبرامج التكوينية وليس الجانب النظري فقط	3,97	,928	مرتفع	موافق
	تنفيذ البرامج التكوينية	3,98	,631	مرتفع	

المصدر: من أعداد الطالبين اعتماداً على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (16): يتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تنفيذ البرامج التكوينية بلغ 3,98 وبانحراف معياري قدرته قيمته بـ 0,631، وهذا ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بدرجة مرتفعة على مستوى تنفيذ البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

- وكانت المرتبة الأولى والثانية من نصيب للعبارتين (15) و (16) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,14 و 4,08، بانحراف معياري قدر بـ 0,822 و 0,924، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن جاهزية وسلامة التكوين من طرف إدارتهم وعدد المشاركين في التكوين مناسب.

- في المرتبة الثالثة والرابعة جاءت عبارتين (12) و (17) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 3,974,05 و 0,815 و 0,928، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن البرامج التكوينية تنسم بالجدية وانتظام، كما يتم تطبيق الميداني وليس النظري فقط.

- بينما المرتبة الخامسة والسادسة كانت للعبارتين (13) و (14) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 3,76 و 3,89، بانحراف معياري قدر بـ 0,906 و 0,796، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن مؤسسة محل الدراسة تسعى لتوفير سبل الراحة لموظفيها أثناء عملية التكوين.

3-1-6-4- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الرابع (تقييم البرامج التكوينية):

ويتم عرض وتحليلات الإجابات لأفراد العينة المدروسة الخاص بعبارات تقييم البرامج التكوينية، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (17): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الرابع (تقييم البرامج التكوينية)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
18	تقوم ادارتك بعملية تقييم البرنامج التكويني للتأكد من مدى فعالية تحقيق الأهداف المسطرة	4,16	,898	مرتفع	موافق
19	تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من قياس كفاءة المتكون	3,76	,925	مرتفع	موافق
20	تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف	4,00	,782	مرتفع	موافق
21	يساهم التكوين من رفع وتحسين اداءك	4,14	,787	مرتفع	موافق
22	تساهم البرامج التكوينية في اكتساب المؤهلات وتطويرها	4,05	,848	مرتفع	موافق
	تقييم البرامج التكوينية	4,02	,681	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (17): يتبين أن المتوسط الحسابي للبعد تقييم البرامج التكوينية بلغ 4,02 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0,681، وهذا ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بدرجة مرتفعة على مستوى عملية تقييم البرامج التكوينية في المؤسسة محل الدراسة.

- **المرتبة الأولى والثانية** من نصيب للعبارتين (18) و (21) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,16 و 4,14، بانحراف معياري قدر بـ 0,898 و 0,787، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن الإدارة تقوم بعملية تقييم البرامج التكوينية من أجل تأكد من مدى تحقق الأهداف المسطرة ومدى مساهمة التكوين في رفع أداء موظفيها.

- **في المرتبة الثالثة والرابعة** جاءت عبارتين (22) و (20) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,05 و 4,00، بانحراف معياري قدر بـ 0,848 و 0,782، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن تقييم البرامج التكوينية يمكننا من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف لدى الموظفين وسماع لهم باكتساب مؤهلات جديدة وتطويرها.

- كانت المرتبة الخامسة من نصيب العبارة (19) بمتوسط حسابي قدر بـ 3,76 وبانحراف معياري بلغ 0,925، هذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4]، وما يدل على أن الفئة المدروسة موافقون وبدرجة مرتفعة على محتوى العبارة، أي أن نتائج تقييم البرامج التكوينية من معرفة مدى كفاءة المتكون بمعنى قياس كفاءته بعد التكوين.

3-1-6-5- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول البعد الخامس (أساليب التكوين):

ويتم عرض وتحليلات الإجابات لأفراد العينة المدروسة الخاص بعبارات أساليب التكوين، من خلال حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري له ولعباراته.

الجدول رقم (18): يبين متوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد الخامس (أساليب التكوين)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
23	تعتمد ادارتكم على تنوع وسائل وطرق التكوين	4,14	,918	مرتفع	موافق
24	تعتمد في تكوينكم على أسلوب محاضرات في البرنامج التكويني	4,08	,829	مرتفع	موافق
25	تتيح الإدارة باستعمال أسلوب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم	4,00	,816	مرتفع	موافق
26	تستخدم الإدارة أساليب التكوينية الحديثة من اجل تكوين موظفيها	4,08	,795	مرتفع	موافق
27	يساعد التكوين على الترفيتك	4,46	,803	مرتفع جدا	موافق بشدة
	أساليب التكوين (أنواع)	4,15	,670	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (18): يتبين أن المتوسط الحسابي للبعد أساليب التكوين بلغ 4,15 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0,670، وهذا ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بدرجة مرتفعة على مستوى ونوعية البرامج التكوينية (أساليب) التي تتخذها المؤسسة محل الدراسة.

- **المرتبة الأولى** كانت للعبارة (27) وبمتوسط حسابي بلغت قيمته 4,46 و، بانحراف معياري قدر بـ 0,803، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على محتوى العبارة، أي أن التكوين يساعد الموظفين على الترفية.

- **في المرتبة الثانية** جاءت عبارة (23) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,14، بانحراف معياري قدر بـ 0,918، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارة، أي أن الإدارة تعتمد على تنوع طرق ووسائل التكوينية.

المرتبة الثالثة والرابعة جاءت عبارتين (24) و (26) بنفس المتوسط الحسابي بلغت قيمته 4,08، بانحراف معياري قدر بـ 0,829 و 0,795، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [3,4-4,2] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن الإدارة تعتمد أسلوب المحاضرات وتستخدم أساليب تكوينية حديثة من أجل التكوين الجيد لموظفيها.

كانت المرتبة الخامسة من نصيب العبارة (25) بمتوسط حسابي قدر بـ 4,00 وبانحراف معياري بلغ 0,816، هذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [3,4-4,2]، وما يدل على أن الفئة المدروسة موافقون وبدرجة مرتفعة على محتوى العبارة، أي أن الإدارة تعتمد على أسلوب المناقشة من أجل نقل وتبادل المعلومات ومعارف بينهم.

ومنه نستنتج ما يلي: الجدول رقم (19): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور التكوين وأبعاده

محور التكوين وأبعاده	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة
تحديد الاحتياجات التكوينية	3,98	591,	مرتفع
تحضير البرامج التكوينية	4,21	542,	مرتفع جدا
تنفيذ البرامج التكوينية	3,98	630,	مرتفع
تقييم البرامج التكوينية	4,02	681,	مرتفع
أساليب التكوين (أنواع)	4,15	670,	مرتفع
التكوين	4,07	412,	مرتفع

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (19): يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور التكوين بأبعاده الخمس قد بلغ 4,07 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0,412، وهذا ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [3,4-4,2]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بدرجة مرتفعة على عبارات محور التكوين وأبعاده في المؤسسة محل الدراسة وهذا ما يؤكد بأن هذه المؤسسة تسعى وتضمن وتحقق التكوين الجيد لموظفيها وضمان كل ما هو مناسب لهم.

3-6-6-1-3 عرض وتحليل إجابات أفراد العينة الدراسة حول متغير التابع (أداء العاملين): ويتم عرض التحليلات للإجابات أفراد العينة المدروسة من خلال المتوسط الحسابي لكل عبارات الخاصة بأداء العاملين وكذا الانحراف المعياري له

الجدول رقم (20): يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمتغير التابع (أداء العاملين)

رقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الاتجاه العام
01	يمتاز الموظفون على التعلم والابداع	4,19	,616	مرتفع	موافق
02	لدي الموظفين معرفة تامة بالأدوار التي يقومون بها	3,84	,764	مرتفع	موافق
03	تمتلك دافعية ورغبة قوية لإنجاز مهامك	3,78	,821	مرتفع	موافق
04	يسعى الموظفون مكونون بالولاء اتجاه ادارتهم	4,38	,594	مرتفع جدا	موافق بشدة
05	يسعى الموظفون على انجاز أعمالهم بكفاءة عالية	4,35	,753	مرتفع جدا	موافق بشدة
06	الموظفون يمثلون لأوامر رئيسهم ويبدلون قصار جهدهم لإنجاز العمل المطلوب	4,35	,676	مرتفع جدا	موافق بشدة
07	يحرص الموظفون على نشر روح التعاون بينهم وتحسين علاقاتهم بمرؤوسيههم	4,32	,626	مرتفع جدا	موافق بشدة
08	يسعى كل موظف تجنب الضغوطات في العمل	4,11	,875	مرتفع	موافق
09	الموظفون يحترمون أوقات الرسمية للعمل	4,05	,664	مرتفع	موافق
10	يسعى الموظفون على عدم الغياب الا في حالات الضرورة قصوى ويقدمون مبررات على صادقة	4,14	,822	مرتفع	موافق
11	يسعى كل موظف على تأدية مهامه على أكمل وجه	3,59	,956	مرتفع	موافق
12	يحرص الموظفون على الالتزام باللوائح والتعليمات والتوجيهات	3,92	,795	مرتفع	موافق
	أداء العاملين	4,08	,466	مرتفع	

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (20): يتبين أن المتوسط الحسابي لمحور أداء العاملين، وقد بلغ 4,08 وبانحراف معياري قدرت قيمته بـ 0,466، وهذا ما يوافق مستوى الموافقة مرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [3,4-4,2]، وهذا يدل على أن إجابات الفئة المدروسة موافقين بدرجة مرتفعة على عبارات محور أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة

- **المرتبة الأولى والثانية** من نصيب للعبارتين (4) و (5) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,38 و4,35، بانحراف معياري قدر بـ 0,594 و0,753، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بشدة بدرجة مرتفعة جدا على محتوى العبارتين، أي أن الموظفين يسعون إلى إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية ويشعرون بالولاء اتجاه إدارتهم.

- **في المرتبة الثالثة والرابعة** جاءت عبارتين (6) و (7) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,35 و4,32، بانحراف معياري قدر بـ 0,676 و0,626، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع جدا لأنه ينتمي إلى المجال [5-4,2] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بشدة وبدرجة مرتفعة جدا على محتوى العبارتين، أي أن موظفون يطيعون أوامر رئيسهم وينجزون أعمالهم، ويحرصون على نشر روح تعاون بينهم وتحسين علاقاتهم بمرؤوسيه.

- **بينما المرتبة الخامسة والسادسة والسابعة** كانت للعبارات (1) و (10) و (8) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,19 و4,14 و4,11، بانحراف معياري قدر بـ 0,616 و0,822 و0,875، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارات، أي أن موظفون يمتازون بالتعلم والإبداع، كما يتجنبون الغيابات وتركها للحالات الضرورية القصوى مع تقديم مبررات وأيضا يسعون لتجنب الضغوطات في العمل.

- **المرتبة الثامنة والتاسعة والعاشر** من نصيب للعبارات (9) و (12) و (2) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 4,05 و3,92 و3,84، بانحراف معياري قدر بـ 0,664 و0,795 و0,764، وهو يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارات، أي أن الموظفون يحترمون الأوقات الرسمية للعمل ويلتزمون باللوائح وتعليمات والتوجيهات، كما لديهم معرفة التامة بالأدوار الذين يقومون بها.

- **في المرتبة الحادية عشر والثانية عشر** جاءت عبارتين (3) و (11) بمتوسط حسابي بلغت قيمته بترتيب 3,78 و3,59، بانحراف معياري قدر بـ 0,821 و0,956، وهذا يوافق مستوى الموافقة المرتفع لأنه ينتمي إلى المجال [4,2-3,4] وهذا يدل على أن الفئة المدروسة موافقون بدرجة مرتفعة على محتوى العبارتين، أي أن الموظفون يمتلكون الدافعية ورغبة لإنجاز مهامهم المطلوبة منهم، ويسعى كل موظف على تأدية مهامه على أكمل وجه.

3-2--تحليل علاقة الارتباط بين المتغيرات:

قبل تطرق الى اختبار الفرضيات دراسة لابد من تحليل علاقة بين المتغيرات المستقلة (التكوين – مراحل التكوين – أساليب التكوين) مع المتغير التابع وذلك باعتماد على معامل الارتباط سبيرمان، إذا كان معامل الارتباط مرفق بإشارة (***) أو (*) فهذا يعني:

(**): يعني دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,01

(*): يعني دال إحصائياً عند مستوى معنوية 0,05

3-2-1---علاقة بين التكوين وأداء العاملين:

الجدول رقم (21): علاقة الارتباط بين التكوين وأداء العاملين

متغير التابع	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل الارتباط (سبيرمان)	متغير المستقل
أداء العاملين	,000	,660**	التكوين

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (21):

يتبين بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل التكوين والمتغير التابع أداء العاملين بمعامل ارتباط قدر بـ 0,660، وبمستوى دلالة إحصائية Sig= 0,000 وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,01 و 0,05، ومنه: "توجد علاقة بين التكوين وأداء العاملين، كانت دالة إحصائية عندي مستوى 0,01 و 0,05 فقط.

الجدول رقم (22): علاقة الارتباط بين مراحل التكوين وأداء العاملين

متغير التابع	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل الارتباط (سبيرمان)	متغير المستقل
أداء العاملين	,000	,604**	مراحل التكوين

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (22): تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل مراحل التكوين والمتغير التابع أداء العاملين بمعامل ارتباط قدر بـ 0,604، وبمستوى دلالة إحصائية $Sig= 0,000$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,01 و 0,05، ومنه: "توجد علاقة بين مراحل التكوين وأداء العاملين، كانت دالة إحصائية عندي مستوى 0,01 و 0,05 فقط.

3-2-2-3- علاقة بين أساليب التكوين وأداء العاملين:

الجدول رقم (23): علاقة الارتباط بين أساليب التكوين وأداء العاملين

متغير التابع	مستوى الدلالة الإحصائية (sig)	معامل الارتباط (سبيرمان)	متغير المستقل
أداء العاملين	,001	,527 **	أساليب التكوين (أنواع)

المصدر: من اعداد الطالبين اعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول رقم (23): تبين بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بين المتغير المستقل أساليب التكوين والمتغير التابع أداء العاملين بمعامل ارتباط قدر بـ 0,527، وبمستوى دلالة إحصائية $Sig= 0,001$ وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية 0,01 و 0,05، ومنه: "توجد علاقة بين التكوين وأداء العاملين، كانت دالة إحصائية عندي مستوى 0,01 و 0,05 فقط.

3-3- دراسة الأثر بين المتغيرات واختبار فرضيات الدراسة:

اختبار فرضيات الدراسة سيتم إختبار تأثير بين المتغير التابع (أداء العاملين) والمغير المستقل وأبعاده (التكوين – مراحل التكوين – أساليب التكوين)، لدى موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية وللأسلوكية سوف نستخدم الانحدار الخطي البسيط ولإثبات مدى المعنوية سنستخدم اختبار فيشر (F-test). وسيتم توضيح نتائج هذه الاختبارات في الجداول الآتية:

الفرضية أولى:

وتنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة تأثير بين التكوين وأداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ارتباطا معنويا قوي

الجدول رقم (24): نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الأولى

المتغير المستقل:		المتغير التابع: أداء العاملين
التكوين	معامل الارتباط	
معامل التحديد		
R square		
0,562	0,749	

مصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (24): نلاحظ معامل الارتباط بيرسون بين التكوين أداء العاملين قدر بـ 0,749 وهو قيمة أكبر من الصفر وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرين، وكما نلاحظ من الجدول ان معامل تحديد (R square) قدر بـ 0,562 هذا ما يدل على ان المتغيرين المستقل X يساهم في تغيير المتغير التابع Y وهذا بنسبة 56,2%، اما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 43,8% فتعود الى عوامل أخرى غير التكوين.

الجدول رقم (25): نتائج تحليل التباين ANOVA بين التكوين وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية (sig)
الانحدار	3,456	1	3,436	44,849	,000
البواقي	2,681	35	,077		
المجموع	6,117	36			

المصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (25): نلاحظ ان مستوى الدلالة الإحصائية sig (قيمة الاحتمالية) قدرت بـ 0,000 وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه نقول انه توجد علاقة بين التكوين أداء العاملين ويؤكد معنوية هذا تأثير قيمة الاختبار فيشر F والتي قدرت بـ 44,849 وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة = sig 0,000 وهي أقل من 0,05.

الجدول رقم (26): معاملات الانحدار الخطي البسيط بين التكوين وأداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت (معامل ألفا)	1,366	3,359	,002
مراحل (معامل بيتا)	0,749	6,697	,000

من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (26): نلاحظ قيمة معامل Beta قدر بـ 0,749 عند مستوى دلالة $sig=0,000$ ، كما قدرت t ستودنت المحسوبة للمعامل Beta بـ 6,697 وهي أكبر من t الجدولة ونلاحظ معامل الثبات ألفا قدر بـ 1,366 بدلالة إحصائية $sig=0,002$ وبقيمة t ستودنت قدرت بـ 3,359 وهي قيمة أكبر من t الجدولة، وبما أن قيمة الاحتمالية ل $sig=0,000$ وهي قيمة أقل من قيمة الاحتمالية المعتمدة 0,05 ، يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات الدالة الإحصائية بين متغير المستقل وهو التكوين و المتغير التابع وهو أداء العاملين ، هذا ما يدل يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن أداء العاملين يتغير بمقدار 0,749 وهذا ما يوافق مع المنطق وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية قوية بين التكوين وأداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي:

$Y = \text{المتغير التابع (أداء العاملين)}$ ، $X = \text{المتغير المستقل (التكوين)}$

$$Y = 1,366(t=3,359sig=0,002) + 0,749X(t=6,697sig=0,000)$$

الفرضية الثانية:

وتنص هذه الفرضية على أنه: " توجد علاقة بين مراحل عملية التكوينية (مراحل التكوين) ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ارتباطا معنويا قوي

الجدول رقم (27): نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثانية

المتغير المستقل: مراحل التكوين		المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط	معامل التحديد R square	
0,749	0,560	

مصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (27): نلاحظ معامل الارتباط بيرسون بين مراحل التكوين أداء العاملين قدر بـ 0,749 وهو قيمة أكبر من الصفر وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرين، وكما نلاحظ من الجدول ان معامل تحديد (R square) قدر بـ 0,560 هذا ما يدل على ان المتغيرين المستقل X

يساهم في تغيير المتغير التابع Y وهذا بنسبة 56%، اما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 44% فتعود الى عوامل أخرى غير مراحل التكوين.

الجدول رقم (28): نتائج تحليل التباين ANOVA بين مراحل التكوين وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية (sig)
الانحدار	3,722	1	3,722	44,619	,000
البواقي	2,919	35	,083		
المجموع	6,641	36			

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (28): نلاحظ ان مستوى الدلالة الإحصائية sig (قيمة الاحتمالية) قدرت بـ 0,000 وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه نقول انه توجد علاقة بين مراحل التكوين أداء العاملين ويؤكد معنوية هذا تأثير قيمة الاختبار فيشر F والتي قدرت بـ 44,619 وهي دالة إحصائية لأن مستوى الدلالة sig = 0,000 وهي أقل من 0,05.

الجدول رقم (29): معاملات الانحدار الخطي البسيط بين مراحل التكوين وأداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت (معامل ألفا)	1,238	2,916	,006
مراحل (معامل بيتا)	0,749	6,684	,000

من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (29): نلاحظ قيمة معامل Beta قدر بـ 0,749 عند مستوى دلالة sig=0,000 ، كما قدرت t ستودنت المحسوبة للمعامل Beta بـ 6,684 وهي أكبر من t المجدولة ونلاحظ معامل الثبات ألفا قدر بـ 1,238 بدلالة إحصائية sig=0,006 وبقيمة t ستودنت قدرت بـ 2,916 وهي قيمة أكبر من t المجدولة، وبما أن قيمة الاحتمالية ل sig=0,000 وهي قيمة اقل من قيمة الاحتمالية المعتمدة 0,05 ، يمكن القول بأنه توجد علاقة ارتباطية طردية ذات الدالة الإحصائية بين متغير المستقل وهو مراحل التكوين و المتغير التابع وهو أداء العاملين ، هذا ما يدل يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن أداء العاملين يتغير بمقدار 0,749 وهذا ما يوافق مع المنطق وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية قوية توجد علاقة بين مراحل عملية التكوينية (مراحل التكوين) ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي:

$Y = \text{المتغير التابع (أداء العاملين)}$ ، $X = \text{المتغير المستقل (مراحل التكوين)}$

$$Y = 1,238(t=2,916sig=0,006) + 0,749X(t=6,684sig=0,000)$$

الفرضية الثالثة:

وتنص هذه الفرضية على أنه: "توجد علاقة بين أساليب التكوين (نوعية البرامج التكوينية) ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بارتباط معنوي قوي

الجدول رقم (30): نتائج اختبار الانحدار الخطي لاختبار الفرضية الثالثة

المتغير المستقل: اساليب التكوين		المتغير التابع: أداء العاملين
معامل الارتباط	معامل التحديد R square	
0,378	0,143	

مصدر من إعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (30): نلاحظ معامل الارتباط بيرسون بين اساليب التكوين أداء العاملين قدر بـ 0,378 وهو قيمة أكبر من الصفر وهذا ما يدل على وجود علاقة ارتباطية طردية قوية بين متغيرين، وكما نلاحظ من الجدول ان معامل تحديد (R square) قدر بـ 0,143 هذا ما يدل على ان المتغيرين المستقل X يساهم في تغيير المتغير التابع Y وهذا بنسبة 14,3%، اما النسبة المتبقية والتي تقدر بـ 85,7% فتعود الى عوامل أخرى غير أساليب التكوين.

الجدول رقم (31): نتائج تحليل التباين ANOVA بين اساليب التكوين وأداء العاملين.

النموذج	مجموع المربعات	درجة الحرية df	متوسط المربعات	فيشر F	القيمة الاحتمالية (sig)
الانحدار	2,312	1	2,831	5,831	0,021
البواقي	13,880	35	,397		
المجموع	16,192	36			

المصدر من اعداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (31): نلاحظ ان مستوى الدلالة الإحصائية sig (قيمة الاحتمالية) قدرت بـ 0,021 وهي قيمة اقل من مستوى المعنوية 0,05، ومنه نقول انه توجد علاقة بين اساليب التكوين أداء العاملين ويؤكد معنوية هذا تأثير قيمة الاختبار فيشر F والتي قدرت بـ 5,831 وهي دالة إحصائيا لأن مستوى الدلالة sig=0,021 وهي أقل من 0,05.

الجدول رقم (32): معاملات الانحدار الخطي البسيط بين أساليب التكوين وأداء العاملين

النموذج	معامل الانحدار	T المحسوبة	القيمة الاحتمالية (sig)
الثابت (معامل ألفا)	1,931	2,086	,044
مراحل (معامل بيتا)	0,378	2,415	,021

من عداد الطالبين اعتمادا على مخرجات spss

من خلال الجدول رقم (32): نلاحظ قيمة معامل Beta قدر بـ 0,378 عند مستوى دلالة sig=0,021 ، كما قدرت t ستودنت المحسوبة للمعامل Beta بـ 2,415 وهي أكبر من t المجدولة ونلاحظ معامل الثبات ألفا قدر بـ 1,931 بدلالة إحصائية sig=0,044 وبقية t ستودنت قدرت بـ 2,415 وهي قيمة أكبر من t المجدولة، وبما أن قيمة الاحتمالية ل sig=0,021 وهي قيمة اقل من قيمة الاحتمالية المعتمدة 0,05 ، يمكن القول بانه توجد علاقة ارتباطية طردية متوسطة ذات الدالة الإحصائية بين متغير المستقل وهو اساليب التكوين و المتغير التابع وهو أداء العاملين ، هذا ما يدل يعني أنه كلما تغير المتغير المستقل بمقدار وحدة واحدة فإن أداء العاملين يتغير بمقدار 0,378 وهذا ما يوافق مع المنطق وبالتالي يمكن القول بأنه توجد علاقة طردية ضعيفة بين أساليب التكوين (نوعية البرامج التكوينية) ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية بارتباط ضعيف.

وعليه فإن معادلة نموذج الانحدار الخطي البسيط تأخذ الشكل الآتي:

$Y = X(0,378) + 1,931$ ، المتغير التابع (أداء العاملين) ، X = المتغير المستقل (اساليب التكوين)

$$Y = 1,931(t=2,086sig=0,044) + 0,378X(t=2,415sig=0,021)$$

3-4--مناقشة وتفسير النتائج:

يمكن تفسير نتائج التي تم الحصول عليها من خلال الدراسة التطبيقية على النحو التالي:

❖ من نتائج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التكوين وأبعاده الخمس (تحديد الاحتياجات التكوينية – تحضير وتنفيذ وتقييم البرامج التكوينية – أساليب التكوين) وجداول السابقة، فإن معظم إجابات موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية كانت بدرجة موافقة مرتفعة على عباراتها، وهذا ما يؤكد أن إدارتهم مهتمة جدا بعملية التكوين موظفيها وتنوع أساليب التكوين والمشاركة بمراحلها المختلفة.

❖ من جدول رقم (20) والذي يمثل المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمتغير التابع (أداء العاملين) وجدنا أن معظم موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية موافقين بدرجة موافقة مرتفعة على عبارات محور أداء العاملين ككل، وهذا ما يؤكد انتماء الموظفين وتأييد مهامهم على أكمل وجه وبمهارة عالية أثناء عملهم في مؤسستهم.

3-4-1--تفسير علاقة الارتباط بين المتغيرات الدراسة:

قبل تطرق إلى تفسير نتائج فرضيات الدراسة سنقوم بإعطاء تفسير لتحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة (التكوين – مراحل التكوين – أساليب التكوين) مع المتغير التابع، بحيث توصلنا من خلال الجدول (21) و(22) و(23) إلى ما يلي:

❖ توصلنا في تحليل العلاقة بين التكوين أداء العاملين إلى أنه توجد علاقة ارتباطية قوية بدلالة إحصائية أقل من 0,05، ومنه نستنتج بأن للتكوين دور في تحسين أداء العاملين وبزيادة قدراتهم المعرفية وتطويرها وتطوير مهاراتهم.

❖ كما توصلنا في تحليل العلاقة بين مراحل التكوين التي تعتمد عليها وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية مع أداء موظفيها بأنه توجد علاقة ارتباطية قوية بينهما ومستوى إحصائي كان أقل من 0,05، ومنه نستنتج بأن مراحل التكوين لها دور في أداء العاملين وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم، التحضير والتنفيذ الجيد للبرامج التكوينية.

❖ وفي العلاقة تحليلية الارتباطية بين أساليب التكوين وأداء العاملين توصلنا إلى أنه توجد علاقة ارتباطية قوية لأن مستوى دلالة أقل من 0,05، ومنه نستنتج وجود علاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

3-4-2- تفسير نتائج الفرضيات الدراسة:

بعدما قمنا بتحليل علاقات بين متغيرات الدراسة وبعد إختبار الفرضيات وإظهار علاقة تأثير بين المتغير التابع والمتغير المستقل وأبعاده لدى موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

استنتجنا ما يلي:

- ❖ في الفرضية الأولى توصلنا إلى أنه توجد علاقة تأثير معنوية قوية بدلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين، ومنه نستنتج بأن لتكوين أثر في تحسين أداء العاملين، وذلك بنسبة 56,2% ، حيث كلما ازدادت أو انخفض مقدار المتغير المستقل زاد أو انخفض مقدار المتغير التابع، أي عندما يتغير التكوين تتغير قيمة أداء العاملين.
- ❖ الفرضية الثانية لاحظنا وجود علاقة تأثير معنوية قوية بين المتغير المستقل ألا وهو مراحل التكوين والمتغير التابع (أداء العاملين) بدلالة إحصائية أقل من 0,05، ومنه نستنتج بأن لمرحلة التكوين أثر على أداء العاملين، وذلك بنسبة 56% فكلما ازدادت دقة في تحديد الاحتياجات التكوينية وطريقة تحضير وتنفيذ للبرامج التكوينية زاد أداء العاملين، وكلما انخفض مقدار مراحل التكوين انخفض مقدار متغير التابع.
- ❖ بينما في الفرضية الثالثة نجد بأنه توجد علاقة تأثير ضعيفة بين أساليب التكوين وأداء العاملين ومنه نلاحظ بأن أساليب المتبعة من طرف وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية لها أثر ضعيف على أداء موظفيها، وذلك بنسبة 14% ، وتأثير الباقي خارج عن المتغير المستقل، وهنا نتوصل إلى وجود أثر نسبي بين أساليب التكوين وأداء العاملين.

خلاصة الفصل:

جاء في هذ الفصل القيمة المضافة التي قدمناها في هذه الدراسة بحيث يعتمد على مدى تحليل وتفسير النتائج المتحصلة عليها، من خلال استخدام برنامج SPSS وذلك بغرض اختبار الفرضيات المبينة مسبقا للتأكد من مدى صحتها وكذا تحليل إجابات الافراد الفئة المدروسة فيما يخص عبارات الاستبيان، ومنه التوصل الى انه توجد علاقة بين مراحل العملية التكوينية ومستوى أداء موظفي مؤسسة محل الدراسة وكذا اساليب التكوين ومدى رفع من أداء موظفي مؤسسة محل الدراسة، كما تم اختبار الفرضيات مبينة مسبقا من اجل التعرف على مدى مساهمة التكوين وابعاده في تحسين أداء موظفي مؤسسة محل الدراسة ومن ثم تحقق وتأكد من صحتها ، بحيث تم قبول كل من الفرضيات الدراسة وبالتالي تم التوصل الى انه توجد علاقة بين المتغير مستقل الا وهو التكوين و المتغير التابع وهو أداء العاملين بحيث توجد علاقة تأثير بين التكوين وأداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية ذات دلالة إحصائية عندي مستوى 0,05 $\geq sig$.



من خلال ما تم عرضه في موضوع "اثر التكوين في تحسين أداء العاملين" يمكن القول أن التكوين أصبح له دورا أساسيا يجب أن نعطيه اهتمام كبير و تخصيص وسائل و جهود معتبرة من أجل الاستثمار في المورد البشري ,فهذا الاخير يعتبر هو الحجر الأساس و عنصرا جوهريا و مفصليا في المنظمات فأغلب الدراسات أثبتت أهمية المورد البشري باعتباره ثروة في ظل التغيرات التكنولوجية و التطورات التي تشهدها مختلف المنظمات و كل هذه العوامل تجعل التكوين أداة لتحسين المؤهلات و الكفاءات و المعارف من أجل مواكبة التطورات ,كما أن تكوين الموارد البشرية يضمن استمرارية المنظمة في ظل التقلبات الحادثة في العالم.

ولقد قمنا في دراستنا التي تمت على مستوى وزارة البريد والاتصالات السلوكية واللاسلكية الى ابراز أثر التكوين على أداة العاملين، كما تم التعرف على واقع التكوين في الوزارة محل الدراسة، وتعلقت اشكالية دراستنا بمدى مساهمة التكوين في تحسين أداء العاملين في الوزارة وتم تحديد العلاقة بين المتغيرين وذلك بإتباع المنهج الكمي نظرا للعنوان الدراسة وطبيعة التساؤلات التي تم طرحها وتم اختبار الفرضيات وذلك بإستعمال أداة الاستبيان واستعمال أساليب احصائية المناسبة وتم تأكيد الفرضيات كما يلي:

الفرضية الاولى: وجنا أن التكوين له أثر في تحسين أداء العاملين

الفرضية الثانية: مراحل عملية التكوينية يؤثر على مستوى أداء العاملين

الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين اساليب التكوين ومستوى أداء موظفي وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية

كما توصلنا في دراستنا الى النتائج النظرية والنتائج التطبيقية وهي كالتالي:

النتائج النظرية: من خلال الإطار النظري تم التوصل الى العديد من النتائج ومنها:

- ❖ ان التكوين أحد الركائز الاساسية التي يمكن من خلالها تحقيق الاهداف المرجوة للمؤسسة
- ❖ يعد التكوين من النشاطات التي تكسب الفرد والجماعات المعارف والمهارات
- ❖ يساعد التكوين على تحديد واثراء المعلومات التي تحتاجها المنظمة
- ❖ أن التكوين يساهم في ايجاد الطريقة المثلى التي ترفع من أداء العمال
- ❖ ان عملية التكوين تولد لدى العاملين الرغبة في تقديم أداء متميز

الخاتمة

- ❖ التكوين عبارة عن عملية مستمرة والمنظمة تسعى الى زيادة قدرات الأفراد واحداث تغيير ايجابي في سلوكهم من أجل أداء عملهم بشكل جيد
- ❖ تساهم عملية التكوين في تكيف العمال مع التغيرات وتحسين بيئة العمل
- ❖ أهمية التكوين في معالجة نقاط الضعف وتحسين الأداء الحالي والمستقبلي
- ❖ تتمثل أبعاد تحسين أداء العاملين: في تنمية المعارف والمهارات والقدرات
- ❖ هناك عدة معايير لتقييم أداء العاملين تختلف من منظمة لمنظمة ومن منصب لمنصب ومن مستوى الى مستوى
- ❖ البرامج التكوينية لها دور مؤثر على نجاح عملية تكوين الموظفين
- ❖ الاهتمام بتطوير وتحسين نوعية البرامج التكوينية يؤدي الى تحقيق أهداف التكوين
- ❖ ان عملية اعداد البرنامج التكويني وتنفيذه وتقييمه عملية متتابعة ومتكاملة

النتائج التطبيقية: من خلال الدراسة التطبيقية مع الاعتماد على النتائج المتحصل عليها تم التوصل الى:

- ❖ إدارة وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية مهتمة بعملية التكوين لما لها أثر واضح على طبيعة العمل والذي يمكن أن ينعكس على أداء العاملين
- ❖ شعور الموظفين بالانتماء وتأدية مهامهم على أكمل وجه
- ❖ للتكوين دور في تحسين أداء العاملين وزيادة قدراتهم المعرفية وتطوير مهاراتهم
- ❖ مراحل التكوين لها دور في تحسين أداء العاملين وذلك عن طريق تحديد احتياجاتهم والتحصير والتنفيذ الجيد للبرامج التكوينية
- ❖ كلما ازدادت الدقة في تحديد الاحتياجات التكوينية وتنفيذ زاد أداء العاملين
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية قوية بدلالة إحصائية بين التكوين وأداء العاملين بنسبة 56,2%
- ❖ توجد علاقة تأثير معنوية قوية بين مراحل التكوين وأداء العاملين بدلالة إحصائية أقل من 0,05
- ❖ توجد علاقة تأثير ضعيفة بين أساليب التكوين وأداء العاملين ومنه نلاحظ أن أساليب التكوين المتبعة من قبل وزارة البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية لها أثر ضعيف على موظفيها

الاقتراحات والتوصيات:

واستنادا الى النتائج التي تم التوصل اليها في الطار النظري والإطار التطبيقي للدراسة تم الخروج بتوصيات والاقتراحات التالية:

- ❖ ضرورة تكثيف وزيادة دورات التكوينية.

الخاتمة

- ❖ يجب أن تعطى أهمية لعملية تقييم البرامج التكوينية والأخذ بنتائجها
- ❖ العمل على أن تشمل العملية التكوينية كل مستويات الهيكل التنظيمي للمنظمة
- ❖ أن يواكب التكوين التطور التقني والتكنولوجي، وهذا بهدف رفع مستوى العامل وتحسين معارفه وقدراته
- ❖ اشراك العمال في تصميم البرامج التكوينية وتنفيذها وتقييمها
- ❖ زيادة وتدعيم الجانب المالي المتعلق بالتكوين وجعله يتوافق مع مدة التكوين المقررة وهذا من أجل تغطية احتياجات المتكون المختلفة
- ❖ اجراء دورات تكوينية تبنى على أساس الفكر الإداري الحديث
- ❖ على وزارة البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية أن تعمل على تطوير مواردها وفق أهداف استراتيجية لتواكب التغيرات الحاصلة في بيئة العمل
- ❖ المساواة بين جميع الفئات في البرامج التكوينية حيث أن التركيز غالبا ما يكون على أقسام معينة في حين أن هناك عاملين لم يلتحقوا بأي برامج تكوينية أي العمل على مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع الموظفين
- ❖ على المنظمة إعتبار التكوين أساسيا ليس تكميليا لتحسين أداء الموظفين
- ❖ ضرورة إعطاء الاهتمام أكثر للتكوين طويل المدى والتنوع في البرامج التكوينية
- ❖ إعادة النظر في سياسة اختيار الافراد للالتحاق بالدورات التكوينية وعن طريق وضع معايير معلنة ومحددة للكل
- ❖ استخدام مختلف الأدوات والوسائل والتجهيزات التكنولوجية الحديثة
- العمل على تحديد الاحتياجات التكوينية بدقة حتى تؤدي البرامج التكوينية دورها بفعالية.

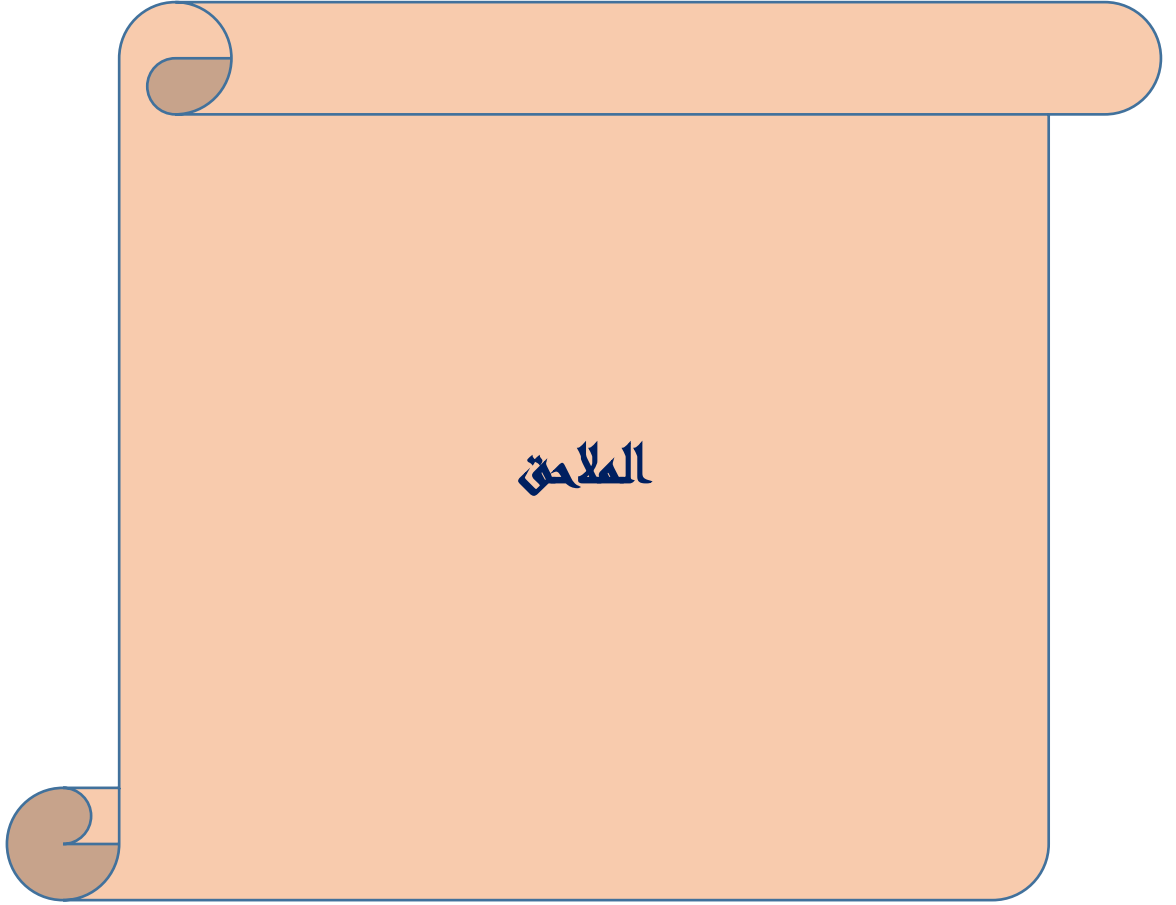
أفاق الدراسة:

- ❖ دور التكوين في التقليل من الأخطاء المهنية
- ❖ أثر التكوين على إنتاجية المؤسسة
- ❖ دور التكوين في تحقيق الرضا الوظيفي
- ❖ أثر التكوين في تنمية الكفاءات
- ❖ دور التكوين في التقليل من نزاعات العمل

قائمة المصادر والمراجع

- ❖ سهام شلقود، مقال بعنوان واقع التدريب في تحسين أدداء العاملين في المؤسسات، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، غليزان، الجزائر، ال عدد01،2020
- ❖ حسين نجاة، دور فعالية التكوين في تحسين الأداء الوظيفي للأساتذة المساعدين الجدد "جامعة قسنطينة أنموذجا، مجلة جسور المعرفة، المجلد 7، ال عدد3،2021
- ❖ عبد اللطيف وآخرون، من التكوين الى تطوير الكفاءات ميزة تنافسية بالنسبة للمؤسسة، مجلة دفتر بوادكس، العدد 1، تلمسان، الجزائر، 2012
- ❖ بعداش مسيكة، مقال، واقع التكوين في المسار المهني للمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارة، العدد 31، تيبازة، الجزائر، 2015
- ❖ أبوبكر مصطفى محمود، موارد بشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004
- ❖ بوقطف محمود، التكوين أثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة الجامعية عباس لغرور، خنشلة، مذكرة ماجستير، 2019
- ❖ عطا الله، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011
- ❖ وليد ناجي خيالي، دور وأثار التدريب في زيادة إنتاجية القوى العاملة، الطبعة الأولى، دار الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2016
- ❖ كمال بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، لبنان، 1997
- ❖ جغري بلال، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص التحليل والإستشراف الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009
- ❖ صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2004
- ❖ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011
- ❖ عبد الكريم بوحفص، التكوين الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010

- ❖ محمد عبد الله العثماني، تعويض السلطة وأثره على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية، السعودية، 2003
- ❖ سالم بن بركة الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية دراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، السعودية، 2008
- ❖ سلمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية: الأفراد، جامعة دمشق، سوريا
- ❖ حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002
- ❖ عبد الباري إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الأردن، 2003
- ❖ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، دار فاروس العلمية، الإسكندرية، مصر، 2018
- ❖ علي سلمى، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1999
- ❖ ظاهر منصور الغالي، سلسلة إدارة الأداء الإستراتيجي، الطبعة 10، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2009
- ❖ عبد الحكيم أحمد الخزامي، تكنولوجيا الأداء من التقييم الى التحسين، مكتبة الساعي للنشر و التوزيع، الرياض، السعودية، 1999
- ❖ موقع وزارة البريد و المواصلات السلوكية و اللاسلوكية
- ❖ وثائق المؤسسة قيد الدراسة
- ❖ Dr. Mezzach Yazid, cours de management de la formation, ENSM, koléa, l'Algérie, 2022
- ❖ Slimani Hammamouche, Ferhat Hammadi, thèse de master intitulé « le role de la formation sur la motivation des salariés cas pratique : porte de béjaia BMT », Béjaia, l'Algérie, 2021



الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المدرسة الوطنية العليا للمناجمت
القطب الجامعي القليعة (تيايزة)

الملحق 01 استمارة استبيان



استمارة استبيان موجه للموظفين في وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

تحية طيبة وبعد:

استكمالا لمتطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مناجمت الموارد البشرية، يطيب لنا أن نضع بني أيديكم هذا الاستبيان الذي يعاجل موضوع التكوين وأثره في تحسين أداء العاملين في مكان عملكم، بهدف التعرف على العوائق التي تواجه هذا الموضوع وتقديم النصح من اجل القضاء عليها، ومن أجل التكرم بملئها والإجابة بدقة وموضوعية على الأسئلة من خلال الواقع الذي تعيشه مؤسستكم ومن واقع خبرتكم في هذا المجال

. وذلك الاعتماد نتائج هذه الدراسة والأثر الكبير في مصداقيتها وجناحها بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم وفي الأخرى أشكر سيادتكم مسبقا على حسن تعاونكم ومساهمتم القيمة في إثراء هذه الدراسة، تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

ملاحظة: نحيط سيادتكم علما أن إجاباتكم ستبقى موضع السرية التامة وتستخدم إلا لغرض هذا البحث العلمي، مقدرين دعمكم المتواصل في تشجيع البحث العلمي

من إعداد الطالبين:

- ❖ غواطي محمد أمين
- ❖ بلقاسمي زيدان

❖ الجزء الأول: المعلومات الشخصية والوظيفية.

يرجى وضع علامة (X) في الخانة المناسبة:

الجنس:

نكر أنثى

الفئة العمرية:

30-20 40-31 50-41 50 فأكثر

المستوى التعليمي:

المتوسط الثانوي المهني الجامعي

سنوات الخبرة:

5-1 10-6 أكثر من 10 سنوات

الرتبة:

إطار عون تحكم عون تنفيذي

❖ الجزء الثاني: يضم أسئلة حول المتغيرين التكوين وأداء العاملين

يرجى وضع علامة X في الخانة المناسبة:

الملاحق

التكوين					
غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارات
مراحل التكوين					
البعد الأول : تحديد الاحتياجات التكوينية					
					يتم تحديد الاحتياجات التكوينية للموظفين من خلال المقارنة بين حاجيات المؤسسة مع قدرات الموظفين
					يتم اختيار البرامج التكوينية وفقا للاحتياجات و رغبات العمل.
					البرامج التكوينية تلبي احتياجات التكوين مطلوبة
					يتم تحديد الاحتياجات التكوينية من طرف مسؤولين مباشرون
					يتم تحديد الاحتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء في ادارتكم
البعد الثاني: تحضير البرنامج التكويني					
					مكان اجراء التكوين مناسب
					مدة الدورة برنامج تكوين كانت كافية
					المكون له دور كبير على نجاح عملية التكوين
					تعتبر البرامج التكوينية التي تخصصها ادارتكم كافية
					محتوى البرنامج التكويني له دور فعال في تحصيل المعارف والمهارات جديدة
					يساهم في تصميم البرنامج التكويني موظفين معنيين بالتكوين
البعد الثالث: تنفيذ برنامج التكويني					
					تتسم البرامج التكوينية بانتظام والجدية
					البرامج التكوينية لا تتعارض مع احتياجات الموظفين

					تهتم الإدارة بتوفير سبل الراحة للمتكونين
					تتأكد ادارتكم من جاهزية وسلامة التكوين
					عدد مشاركين في دورات التكوينية مناسب لكل المتكونين
					يتم تطبيق الميداني العملي للبرامج التكوينية وليس الجانب النظري فقط
البعد الرابع : تقييم البرنامج التكويني					
					تقوم ادارتكم بعملية تقييم البرنامج التكويني للتأكد من مدى فعالية تحقيق الأهداف المسطرة
					تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من قياس كفاءة المتكون
					تسمح نتائج عملية تقييم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف
					يساهم التكوين من رفع وتحسين اداءك
					تساهم البرامج التكوينية في اكتساب المؤهلات وتطويرها
البعد الخامس : أساليب التكوين (أنواع)					
					تعتمد ادارتكم على تنوع وسائل وطرق التكوين
					تعتمد في تكوينكم على أسلوب محاضرات في البرنامج التكويني
					تتيح الإدارة باستعمال أسلوب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم
					تستخدم الإدارة أساليب التكوينية الحديثة من اجل تكوين موظفيها
					يساعد التكوين على الترقيةك

الملاحق

اداء العاملين					
رقم	البيانات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق
01	يمتاز الموظفون على التحم والابداع				
02	لدى الموظفين معرفة تامة بالأدوار التي يقومون بها				
03	تمتلك دافعية ورغبة قوية لإنجاز مهامك				
04	يسعى الموظفون مكونون بالولاء اتجاه ادارتهم				
05	يسعى الموظفون على اتجاز أعمالهم بكفاءة عالية				
06	الموظفون يمتلكون لأوامر رئسهم ويمثلون قصار جيدهم لإنجاز العمل المطلوب				
07	يحرص الموظفون على نشر روح التعاون بينهم وتحسين علاقاتهم بمؤوسسهم				
08	يسعى كل موظف تجنب الضغوطات في العمل				
09	الموظفون يحترمون أوقات الرسمية للعمل				
10	يسعى الموظفون على عدم الغياب الا في حالات الضرورة قصوى ويقدمون مبررات على صداقة				
11	يسعى كل موظف على تادية مهامه على اكمل وجه				
12	يحرص الموظفون على الالتزام بالتواج والتعليمات والتوجيهات				

الملحق 02 ثبات و اتساق استبيان

الفا كرومباخ الكلي

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.923	39

الفا كرومباخ التكويني

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.887	27

الفا كرومباخ أداء عاملين

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	12

صدق الاستبيان: محورين التكوين وأداء العاملين.

التكوين

اتساق عبارات مراحل التكوين

تحديد احتياجات التكوينية:

Correlations								
		بم تحديد الإحتياجات التكوينية للموظفين من خلال المقارنة بين حاجيات المؤسسة مع قرارات الموظفين	بم اختبار البرامج التكوينية وفقا لإحتياجات و رغبات العمل.	برامج التكوينية تلبي إحتياجات التكوين مطلوبه	بم تحديد الإحتياجات التكوينية من طرف مسؤولين مباشرين	بم تحديد الإحتياجات التكوين من خلال تقييم الأداء في ادارتكم	تحديد الإحتياجات	
Spearman's rho	بم تحديد الإحتياجات التكوينية للموظفين من خلال المقارنة بين حاجيات المؤسسة مع قرارات الموظفين	Correlation Coefficient	1.000	.486**	.430**	.594**	.359*	.748**
		Sig. (2-tailed)	.	.002	.008	.000	.029	.000
		N	37	37	37	37	37	37
	بم اختبار البرامج التكوينية وفقا لإحتياجات و رغبات العمل.	Correlation Coefficient	.486**	1.000	.347*	.637**	.529**	.800**
		Sig. (2-tailed)	.002	.	.035	.000	.001	.000
		N	37	37	37	37	37	37
	برامج التكوينية تلبي إحتياجات التكوين مطلوبه	Correlation Coefficient	.430**	.347*	1.000	.355*	.221	.623**
		Sig. (2-tailed)	.008	.035	.	.031	.190	.000
		N	37	37	37	37	37	37
	بم تحديد الإحتياجات التكوينية من طرف مسؤولين مباشرين	Correlation Coefficient	.594**	.637**	.355*	1.000	.442**	.832**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.031	.	.006	.000
		N	37	37	37	37	37	37
	بم تحديد الإحتياجات التكوين من خال تقييم الأداء في ادارتكم	Correlation Coefficient	.359*	.529**	.221	.442**	1.000	.684**
		Sig. (2-tailed)	.029	.001	.190	.006	.	.000
		N	37	37	37	37	37	37
	تحديد الإحتياجات	Correlation Coefficient	.748**	.800**	.623**	.832**	.684**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
		N	37	37	37	37	37	37

تحضير برامج التكوينية:

		مكان اجراء الفكون مناسب	مدة الفوره برنامج تكون كانت كافيه	المكون له دور كبير على نجاح عمليه الفكون	تعتبر البرامج التكوينية التي تخصصها ادارتك كافيه	محتوى البرنامج الفكوني له دور فعال في تحصيل المعارف والمهارات جديده	يساهم في تصميم البرنامج الفكوني موظفين معينين بالفكون	محصن برنامج التكوني
مكان اجراء الفكون مناسب	Correlation Coefficient	1.000	.229	.277	.295	.240	.417*	.513**
	Sig. (2-tailed)	.	.172	.097	.076	.152	.010	.001
	N	37	37	37	37	37	37	37
مدة الفوره برنامج تكون كانت كافيه	Correlation Coefficient	.229	1.000	.455**	.424**	.443**	.083	.627**
	Sig. (2-tailed)	.172	.	.005	.009	.006	.626	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
المكون له دور كبير على نجاح عمليه الفكون	Correlation Coefficient	.277	.455**	1.000	.213	.212	.190	.673**
	Sig. (2-tailed)	.097	.005	.	.205	.208	.261	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تعتبر البرامج التكوينية التي تخصصها ادارتك كافيه	Correlation Coefficient	.295	.424**	.213	1.000	.311	.354*	.628**
	Sig. (2-tailed)	.076	.009	.205	.	.061	.031	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
محتوى البرنامج الفكوني له دور فعال في تحصيل المعارف والمهارات جديده	Correlation Coefficient	.240	.443**	.212	.311	1.000	.266	.541**
	Sig. (2-tailed)	.152	.006	.208	.061	.	.112	.001
	N	37	37	37	37	37	37	37
يساهم في تصميم البرنامج الفكوني موظفين معينين بالفكون	Correlation Coefficient	.417*	.083	.190	.354*	.266	1.000	.536**
	Sig. (2-tailed)	.010	.626	.261	.031	.112	.	.001
	N	37	37	37	37	37	37	37
محصن برنامج الفكوني	Correlation Coefficient	.513**	.627**	.673**	.628**	.541**	.536**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.001	.001	.
	N	37	37	37	37	37	37	37

تنفيذ برامج التكوينية:

		نسم البرامج الفكونية بانتظام والجدية	البرامج الفكونية لا تتعارض مع احتياجات الموظفين	تهتم الإدارة بتوفير سبل الراحة للمكونين	تأكد ادارتكم من جاهزية وسأتمه الفكون	عدد مشاركين في دورات الفكونية مناسب لكل المكونين	يتم تطبيق المبداء العملي للبرامج الفكونية وليس الجانب النظري فقط	تنفيذ البرامج الفكونية
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.460**	.247	.308	.290	.289	.599**
	Sig. (2-tailed)	.	.004	.141	.064	.082	.083	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
البرامج الفكونية لا تتعارض مع احتياجات الموظفين	Correlation Coefficient	.460**	1.000	.532**	.480**	.370*	.314	.722**
	Sig. (2-tailed)	.004	.	.001	.003	.024	.059	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تهتم الإدارة بتوفير سبل الراحة للمكونين	Correlation Coefficient	.247	.532**	1.000	.409*	.256	.293	.597**
	Sig. (2-tailed)	.141	.001	.	.012	.126	.078	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تأكد ادارتكم من جاهزية وسأتمه الفكون	Correlation Coefficient	.308	.480**	.409*	1.000	.381*	.332*	.618**
	Sig. (2-tailed)	.064	.003	.012	.	.020	.045	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
عدد مشاركين في دورات الفكونية مناسب لكل المكونين	Correlation Coefficient	.290	.370*	.256	.381*	1.000	.541**	.730**
	Sig. (2-tailed)	.082	.024	.126	.020	.	.001	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
يتم تطبيق المبداء العملي للبرامج الفكونية وليس الجانب النظري فقط	Correlation Coefficient	.289	.314	.293	.332*	.541**	1.000	.646**
	Sig. (2-tailed)	.083	.059	.078	.045	.001	.	.000
	N	37	37	37	37	37	37	37
تنفيذ البرامج الفكونية	Correlation Coefficient	.599**	.722**	.597**	.618**	.730**	.646**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	37	37	37	37	37	37	37

تقييم برامج التكوينية:

Correlations

		تقوم ادارتكم بعملية تقديم البرنامج التكويني للتأكد من مدى فعاليته تحقيق الأهداف المسطرة	سمح نتائج عملية تقديم البرنامج التكويني من قياس كفاءة المتكون	سمح نتائج عملية تقديم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف	ساهم المتكون من رفع وتحسين اداءك	ساهم البرنامج التكوينية في اكتساب المؤهلات وتطويرها	تقديم البرنامج التكويني
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.458**	.260	.546**	.322	.694**
	Sig. (2-tailed)	.	.004	.120	.000	.052	.000
	N	37	37	37	37	37	37
سمح نتائج عملية تقديم البرنامج التكويني من قياس كفاءة المتكون	Correlation Coefficient	.458**	1.000	.308	.455**	.261	.703**
	Sig. (2-tailed)	.004	.	.064	.005	.119	.000
	N	37	37	37	37	37	37
سمح نتائج عملية تقديم البرنامج التكويني من معرفة مدى معالجة نقاط الضعف	Correlation Coefficient	.260	.308	1.000	.445**	.414*	.464**
	Sig. (2-tailed)	.120	.064	.	.006	.011	.004
	N	37	37	37	37	37	37
ساهم المتكون من رفع وتحسين اداءك	Correlation Coefficient	.546**	.455**	.445**	1.000	.456**	.791**
	Sig. (2-tailed)	.000	.005	.006	.	.005	.000
	N	37	37	37	37	37	37
ساهم البرنامج التكوينية في اكتساب المؤهلات وتطويرها	Correlation Coefficient	.322	.261	.414*	.456**	1.000	.614**
	Sig. (2-tailed)	.052	.119	.011	.005	.	.000
	N	37	37	37	37	37	37
تقديم البرنامج التكويني	Correlation Coefficient	.694**	.703**	.464**	.791**	.614**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.004	.000	.000	.
	N	37	37	37	37	37	37

أساليب التكوين:

Correlations

		تعتمد ادارتكم على تنوع وسائل وطرق التكوين	تعتمد في تكوينكم على أساليب محاضرات في البرنامج التكويني	نتائج الإدارة باسمعال أساليب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم	تستخدم الإدارة أساليب التكوينية الجديدة من اجل تكوين موظفيها	يساعد المتكون على التربيتك	اساليب التكوين
Spearman's rho	Correlation Coefficient	1.000	.486**	.329*	.574**	.419**	.764**
	Sig. (2-tailed)	.	.002	.046	.000	.010	.000
	N	37	37	37	37	37	37
تعتمد في تكوينكم على أساليب محاضرات في البرنامج التكويني	Correlation Coefficient	.486**	1.000	.447**	.481**	.191	.702**
	Sig. (2-tailed)	.002	.	.006	.003	.256	.000
	N	37	37	37	37	37	37
نتائج الإدارة باسمعال أساليب المناقشة من اجل نقل المعارف فيما بينهم	Correlation Coefficient	.329*	.447**	1.000	.539**	.303	.671**
	Sig. (2-tailed)	.046	.006	.	.001	.069	.000
	N	37	37	37	37	37	37
تستخدم الإدارة أساليب التكوينية الجديدة من اجل تكوين موظفيها	Correlation Coefficient	.574**	.481**	.539**	1.000	.424**	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.003	.001	.	.009	.000
	N	37	37	37	37	37	37
يساعد المتكون على التربيتك	Correlation Coefficient	.419**	.191	.303	.424**	1.000	.533**
	Sig. (2-tailed)	.010	.256	.069	.009	.	.001
	N	37	37	37	37	37	37
اساليب التكوين	Correlation Coefficient	.764**	.702**	.671**	.846**	.533**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.
	N	37	37	37	37	37	37

اتساق عبارات المحور الثاني (أداء العاملين):

الإداء	Correlation Coefficient	Sig. (2-tailed)
الإداء	1.000	.
يمتاز الموظفون على الشغف والابتداع	.603**	.000
لدي الموظفون معرفة تامه بالأدوار التي يقومون بها	.494**	.002
تمتلك دافعية ورغبة قوية لإنجاز مهامك	.593**	.000
يسعى الموظفون مكونون بالولاء اتجاه ادارتهم	.684**	.000
يسعى الموظفون على إنجاز أعمالهم بكفاءة عالية	.395*	.016
الموظفون يمثلون لأوامر رئيسهم ويبدلون قصار جهدهم لإنجاز العمل المطلوب	.228	.175
يحرص الموظفون على نشر روح التعاون بينهم وتحسين علاقاتهم بمرؤوسهم	.610**	.000
يسعى كل موظف تجنب الضغوطات في العمل	.526**	.001
الموظفون يحترمون أوقات الرسمية للعمل	.630**	.000
يسعى الموظفون على عدم الغياب الا في حالات الضرورة قصوى ويقدمون مبررات على صادقة	.565**	.000
يسعى كل موظف على تأدية مهامه على أكمل وجه	.656**	.000
يحرص الموظفون على الالتزام بالوائح والتعليمات والتوجيهات	.755**	.000

المعلومات والبيانات الشخصية لفئة دراسة:

الملحق 03

الموظف جنس

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ذكر	8	19.0	21.6	21.6
Valid أنثى	29	69.0	78.4	100.0
Total	37	88.1	100.0	
Missing System	5	11.9		
Total	42	100.0		

للموظفين العمرية فئة

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 20-30	2	4.8	5.4	5.4
Valid 31-40	16	38.1	43.2	48.6

الملاحق

	41-50	16	38.1	43.2	91.9
	وما فوق 51	3	7.1	8.1	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Missing	System	5	11.9		
Total		42	100.0		

للموظف الخبرة سنوات

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-5	4	9.5	10.8	10.8
	6-10	13	31.0	35.1	45.9
	سنوات 10 من اكثر	20	47.6	54.1	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Missing	System	5	11.9		
Total		42	100.0		

موظف رتبة

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	الاطارات	21	50.0	56.8	56.8
	تنفيذ عون	11	26.2	29.7	86.5
	تحكم عون	5	11.9	13.5	100.0
	Total	37	88.1	100.0	
Missing	System	5	11.9		
Total		42	100.0		

تحليل التباين ANOVA:

الملحق 04

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.436	1	3.436	44.849	.000 ^b
	Residual	2.681	35	.077		
	Total	6.117	36			

a. Dependent Variable: التكوين

b. Predictors: (Constant), الازاء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	3.722	1	3.722	44.619	.000 ^b
	Residual	2.919	35	.083		
	Total	6.641	36			

a. Dependent Variable: التكوين_مراحل


b. Predictors: (Constant), الاذاء

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.312	1	2.312	5.831	.021 ^b
	Residual	13.880	35	.397		
	Total	16.192	36			

a. Dependent Variable: التكوين_اساليب

b. Predictors: (Constant), الاذاء

وثائق المؤسسة: 

الملحق 05

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية

مشروع المخطط القطاعي السنوي للتكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات
الموظفين والأعوان المتعاقدين

السنة: 2022

الجدول رقم 1
دورات التكوين المتخصص بعنوان التوظيف

ملاحظات	عدد المناصب المتوقعة	عدد المناصب المالية المتوقعة	توزيع التكوين (موهن، شهادة او شهادة تكوين)	مؤسسات التكوين	نهاية دورة التكوين	بداية دورة التكوين	مدة التكوين	عدد الترشحين	الرتبة المعقبة
---------	----------------------	------------------------------	--	----------------	--------------------	--------------------	-------------	--------------	----------------

لا شيء

المراجع: -المرسوم التنفيذي رقم 04-08 المؤرخ في 11 محرم 1429 الموافق 19 يناير سنة 2008، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتقنين للإصلاح المشتركة في المؤسسات والأدرات العمومية، المعدل والمتمم
-المرسوم التنفيذي رقم 10-200 المؤرخ في 20 رمضان عام 1431 الموافق 30 غشت سنة 2010، يتضمن القانون الأساسي الخاص بالموظفين المتقنين للإصلاح الخاصة بإدارة المكتبة بالبريد وكثولوجيات الإعلام والاتصال.

الجدول رقم 8
حوصلة مختلف عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديث المعلومات

العمليات الدقية المبرمجة	عدد المتدرب المبرمجة	عدد المتدرب المبرمجة	عدد الموظفين والأعوان المتدربين	الرتبة المعينة	عمليات التكوين وتحسين المستوى وتحديث المعلومات
					بوزة التكوين المتخصص
					بوزة التكوين الأولى أثناء فترة الترشح
					بوزة التكوين ما قبل الترقية
					بوزة التكوين الأولى قصد التعيين في المنصب الدائم
					بوزة التكوين المستمر في إطار الإمتحان في رتبة جديدة
					بوزة التكوين بالفتح
					عمليات تحسين المستوى وتحديث المعلومات
					المجموع العام

- تحضير نشاطات الوزير وتنظيمها في مجال العلاقات الدولية والتعاون.

- تحضير نشاطات الوزير وتنظيمها في مجال العلاقات العمومية ومتابعة العلاقات مع الحركة الجمعوية والمنظمات المهنية والشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين.

- متابعة العلاقات مع القطاع الاقتصادي، ولا سيما منها المؤسسات الناشطة في مجال البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية وتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- متابعة البرامج الكبرى لتطوير القطاع.

- تحليل الوضعية العامة للقطاع وضبط حصائل النشاطات.

- تحضير الملفات المتعلقة ببرامج البحث القطاعية ومتابعتها.

3- المفتشية العامة، التي يحدد تنظيمها وسيرها بموجب مرسوم تنفيذي.

4- الهياكل الآتية :

- المديرية العامة للبريد.

- المديرية العامة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال.

- المديرية العامة لمجتمع المعلومات.

- مديرية الإحصاء والدراسات والاستشراف.

- مديرية التنظيم والشؤون القانونية.

- مديرية التعاون والعلاقات الدولية.

- مديرية الموارد البشرية.

- مديرية إدارة الوسائل.

المادة 2 : المديرية العامة للبريد، وتكلف على الخصوص بما يأتي :

- تحديد سياسة واستراتيجية تطوير الخدمات البريدية والمالية البريدية وإعدادهما.

- تحديد سياسة الحكومة في مجال الخدمة الشاملة والخدمة العمومية للبريد.

- تحديد السياسة العامة للتعريف المتعلقة بخدمات البريد.

- تحديد المعايير والشروط والمواصفات التقنية المطبقة على النشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية.

- ترقية إدراج تكنولوجيات الإعلام والاتصال في النشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية.

مرسوم تنفيذي رقم 179-20 مؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1441 الموافق 6 يوليو سنة 2020، يتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

إن الوزير الأول،

- بناء على تقرير وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية،

- وبناء على الدستور، لا سيما المادتان 99-4 و 143 (الفقرة 2) منه،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 19-370 المؤرخ في أول جمادى الأولى عام 1441 الموافق 28 ديسمبر سنة 2019 والمتضمن تعيين الوزير الأول،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 20-163 المؤرخ في أول ذي القعدة عام 1441 الموافق 23 يونيو سنة 2020 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة، المعدل،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90-188 المؤرخ في أول ذي الحجة عام 1410 الموافق 23 يونيو سنة 1990 الذي يحدد هيكل الإدارة المركزية وأجهزتها في الوزارات،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 17-272 المؤرخ في 16 محرم عام 1439 الموافق 7 أكتوبر سنة 2017 والمتضمن تنظيم الإدارة المركزية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية والتكنولوجيات والرقمنة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 20-178 المؤرخ في 14 ذي القعدة عام 1441 الموافق 6 يوليو سنة 2020 الذي يحدد صلاحيات وزير البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية.

يرسم ما يأتي :

المادة الأولى : تشتمل الإدارة المركزية لوزارة البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، تحت سلطة الوزير، على ما يأتي :

1 - الأمين العام، ويساعده مديرا (2) دراسات، ويلحق به مكتب البريد والمكتب الوزاري للأمن الداخلي للوزارة.

2 - رئيس الديوان، ويساعده ثمانية (8) مكلفين بالدراسات والتلخيص، يكلفون بما يأتي :

- تحضير مشاركة الوزير في النشاطات الحكومية والنشاطات المرتبطة بالعلاقات مع البرلمان وتنظيمها،

- تحضير الاتصال المرتبط بنشاطات الوزير والقطاع والعلاقات مع أجهزة الإعلام وتنظيم ذلك، وإعداد استراتيجية اتصال خاصة بالقطاع والسهرة على تنفيذها.

17



العنوان الرابع

التدخلات العمومية

القسم الثالث

النشاط التربوي والثقافي

الباب 01.43

الإدارة المركزية - المنح - تعويضات التدريب

الرواتب المسبقة - نفقات التكوين

الإعتمادات المخصصة (دج)

1 800 000	نفقات التكوين قصيرة المدى بالجزائر:	البند 1:
500 000	نفقات التكوين قصيرة المدى بالخارج:	البند 2:
2 300 000	مجموع الباب 01-43:	
2 300 000		مجموع القسم الثالث:	
2 300 000	مجموع العنوان الرابع:	
926 730 000		مجموع الفرع الجزئي الأول:	