



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عمار ثليجي _ بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير

العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

شعبة : علوم التسيير

تخصص : التسيير العمومي

تأهيل الموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة وكالة اتصالات الجزائر - الأغواط -

تحت اشراف:

د. قرادي عبد القادر

من اعداد الطالبتان :

• خدوجة مارية علالي

• رقية تاج

لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

ممتحنا

استاذ محاضر (ا)

استاذ محاضر (ا)

استاذ محاضر (ا)

د.بوجلال أحمد

د.قرادي عبد القادر .

د.نبق قويدر

السنة الجامعية : 2022 /2021



شكر و عرفان

وصلت رحلتنا الجامعية إلى نهايتها بعد تعب ومشقة وها نحن ذا نختم بحث تخرُّجنا بكل همّة ونشاط...

نشكر الله العلي القدير الذي عمنا بحفظه و مننا بعونه و مدنا بتوفيقه في انجاز و اتمام هذا العمل المتواضع ..

شكرنا الجزيل لأستاذنا المشرف "قراي عبد القادر" على توجيهاته القيمة و ارشاداته النبيرة و مرافقته لنا فكانت ملاحظاته و نصائحه كالمصباح الذي انار لنا الطريق خلال هذا البحث .

ونخص بالشكر الأستاذ "بوجلال أحمد" على توجيهاته القيمة.

شكرنا لمدير الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر السيد لشخم مصطفى الذي قدم لنا كل التسهيلات المادية و المعنوية التي وضعت في متناولنا من اجل انجاز هذا العمل .

كما نشكر جميع عمال مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية الاغواط .

شكرنا موصول لكل اساتذة كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية علوم التسيير عامة

و اساتذة تخصص التسيير العمومي خاصة على كل ما قدموه لنا خلال مشوارنا الدراسي .

كما نشكر كل من ساهم من قريب او بعيد في جعل هذا المولود يرى النور

تاج رقية _ علالي خدوجة

إهداء

لا يسعني في هذا الموقف إلا أن أتقدم بإهداء ثمرة جهدي المتواضع حبا وبراً وطاعة إلى من قال فيهما المولى عز وجل: "وبالوالدين إحساناً.." إليكما والداي الكريمين متعكما الله بالصحة والعافية وأدام نعمته وجودكم في حياتي.

✚ إلى والدي الكريم "مسعود علالي" قدوتي وقائدي الذي رسم طريق نجاحي وحبب إلى نفسي طلب العلم والنجاح دوماً، إلى من كلله الله بالهبة والوقار وأحمل اسمه بكل افتخار، إلى من كان رمزاً للعطاء ولم يبخل علياً بالنفس والنفيس إلى من كان ولا يزال سندي وقوتي في الحياة.

✚ إلى والدي العزيزة "فاطمة الزهراء بن مبارك" أمي ومأمني ونمائي وانتمائي، صاحبة القلب الواسع إلى من سهرت وتعبت لأجل راحتي ونجاحي إلى من كانت تدعمني بدعائها حتى وصلت إلى ما وصلت إليه.

✚ إلى الشموع المضيئة من حولي إخوتي وأخواتي: "كوثر، عفاف، وداد، محمد الصادق، أبو بكر الصديق"

✚ إلى من تكاتفنا يداً بيد وسرنا سوياً على درب النجاح، صديقتي ورفيقة نجاحي "رقية تاج".

✚ إلى أساتذتي الكرام بالكلية وزملاء الدراسة وأخص بالذكر دفعة "تسيير عمومي 2021/2022".

✚ إلى كل من ساندني في هذا العمل من قريب أو بعيد وإلى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم هذه

الورقة.

خدوجة

إهداء

الى صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة و الذي لم يبخل علي بشيء طيلة حياته...والدي العزيز تاج محمد الأزهر

إلى من وضع المولى - سبحانه وتعالى - الجنة تحت قدميها، ووقَّرها في كتابه العزيز...أمي الحبيبة مراد نعيمة

الى جداي طيب الله ثراهما و اكرم مثواهما ...

الى جدتاي حفظهما الله لنا واطال في اعمارهما ...

الى روح خالتي الطاهرة رحمها الله واسكنها فسيح جناته .

الى اعمامي و عمتي ... اخوالي وخالتي..

الى اخويا محمود ومحمد رؤوف

الى رفيقتي و زميلتي في هذا البحث مارية خدوجة علالي التي كانت نعم الرفيقة .

الى كل فرد من افراد عائلتي لم تكفني هاته السطور لذكرهم

رقية تاج

ملخص الدراسة :

هدفت هذه المذكرة الى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية على أداء المؤسسة الاقتصادية، و لتحقيق اهداف الدراسة قمنا بتعريف تنمية الموارد البشرية ، و كذا التأهيل في المجال الاقتصادي و مختلف العوامل المؤثرة في نشاطاته، كما تطرقنا الى نماذج تحسين الأداء و مقاربات الادارات الحديثة ، و كذا التمكين الإداري.

تطرقنا الى مصطلح الاداء من حيث مفهومه والعوامل المؤثرة فيه وكذا محدداته وانواعه حسب عدة معايير كما تم التطرق الى قياس الاداء وتقييم اداء المؤسسة ككل وكذا مؤشراتته.

فقمنا بدراسة ميدانية و اجراء مقابلة مع مدير الموارد البشرية لمعرفة كل من تعداد العمال داخل الوكالة و كذا الدورات التكوينية المبرمجة، و معرفة زمانها و مكانها و معرفة العلاقة بين التكوين و التوظيف.

الكلمات المفتاحية:

الموارد البشرية - التمكين الإداري - تأهيل الموارد البشرية - أداء المؤسسة - مؤسسة اتصالات

الجزائر-وكالة الأغواط

This note aimed to identify the impact of human resources qualification on the performance of the economic institution.

In order to achieve the objectives of the study, we defined human resource development, as well as rehabilitation in the economic field and the various factors affecting its activities. We also discussed models for improving performance and approaches to modern administrations, as well as administrative empowerment.

We discussed the term performance in terms of its concept and the factors affecting it, as well as its determinants and types according to several criteria. We also addressed the performance measurement and evaluation of the performance of the institution as a whole, as well as its indicators.

We conducted a field study and conducted an interview with the director of human resources to find out both the number of workers within the agency, as well as the programmed training courses, their time and place, and the knowledge of the relationship between training and employment.

key words:

Human resources - administrative empowerment - human resources qualification
- institution performance - Algeria Telecom - Laghouat Agency



قائمة المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	العناوين
I	الإهداء
II	الشكر و العرفان
III	فهرس المحتويات
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
الفصل الأول : الاطار المفاهيمي لإدارة وتأهيل الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : مفاهيم اساسية حول إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: تعريف ادارة الموارد البشرية
4	المطلب الثالث: مسميات وظيفية ادارة الموارد البشرية
6	المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية
6	المطلب الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي
9	المطلب الثاني: تأهيل وتنمية الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير
12	المبحث الثالث: سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية
12	المطلب الأول: نماذج تحسين الاداء
17	المطلب الثاني: مقاربات ادارة الادلة الحديثة
20	المطلب الثالث: التمكين الاداري
23	المبحث الرابع: ماهية الأداء
23	المطلب الأول: مفهوم الأداء و العوامل المؤثرة فيه
25	المطلب الثاني: مصطلحات ذات علاقة بالأداء
30	المطلب الثالث: أنواع الأداء ومحدداته
35	المبحث الخامس: قياس و تقييم أداء المؤسسة
35	المطلب الأول: قياس الأداء
36	المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة
37	المطلب الثالث: مؤشرات و مقاييس الأداء
42	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الاغواط-	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة الاغواط)
42	المطلب الأول: نشأة المؤسسة و تعريفها

43	المطلب الثاني: المهام الاساسية للمؤسسة
44	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
46	المطلب الرابع: اهداف المؤسسة و نشاطاتها
48	المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة
48	المطلب الأول: العلاقة بين التدريب و الاداء
49	المطلب الثاني: التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر
51	المطلب الثالث: مراحل التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر
52	المطلب الرابع : علاقة التكوين بالتوظيف
	خلاصة الفصل
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

A decorative black and white floral border surrounds a central white oval. The border features intricate scrollwork, leaves, and a central vertical stem with a pointed top and bottom.

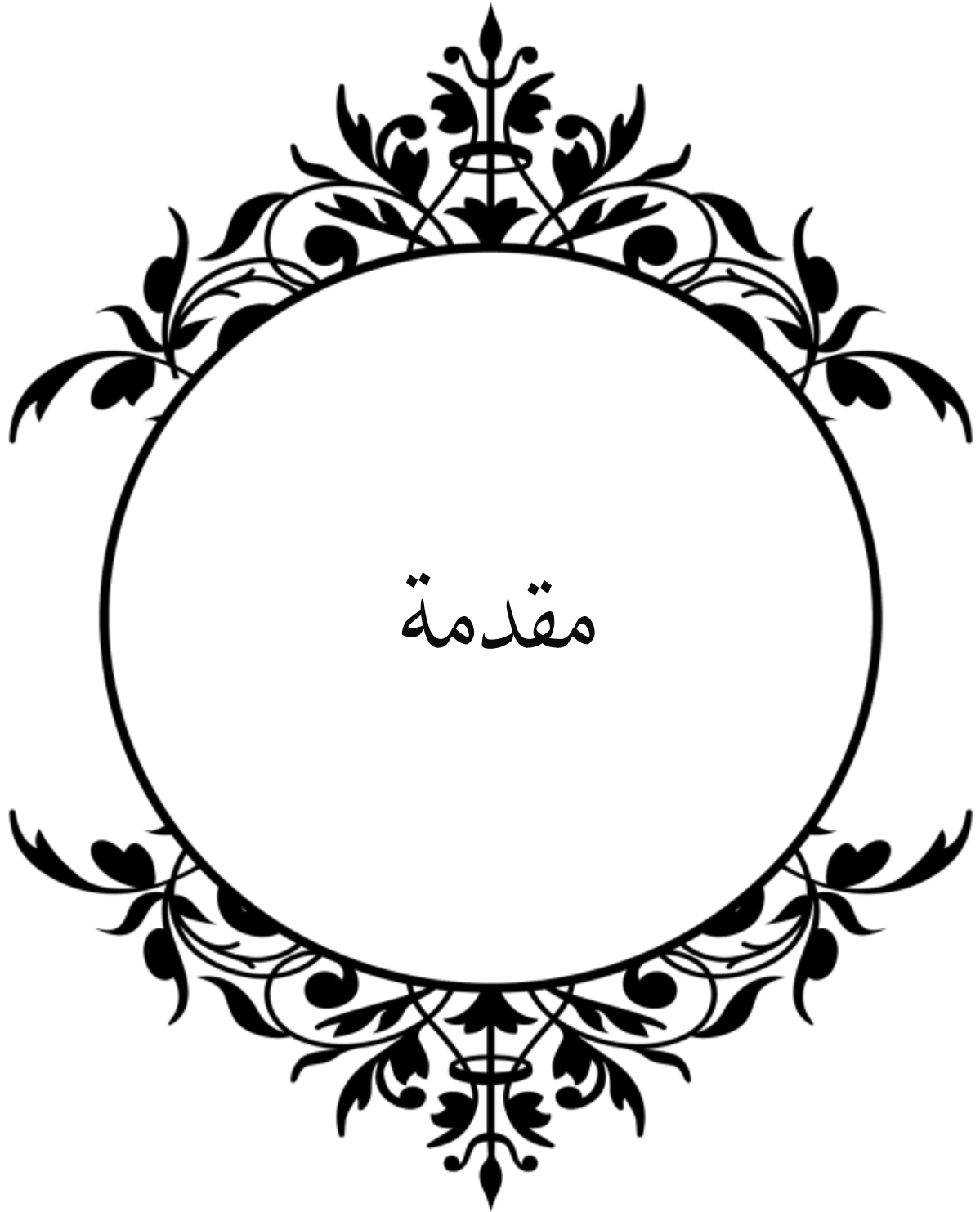
قائمة الأشكال

والملاحق

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	الشكل(01):النموذج الفكري الشامل في تحسين الاداء و اساليبه	01
15	الشكل رقم(02):نموذج هندسة السلوك	02
16	الشكل رقم(03): نموذج عملية تحسين الأداء	03
17	الشكل رقم(04) : نشر و تنفيذ الاستراتيجية عن طريق التصرفات	04
20	الشكل رقم(05):العمليات الجوهرية لادارة المعرفة	05
30	الشكل رقم(06):الأداء من حيث التكلفة و القيمة	06
51	الشكل(07): الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط -	07

الرقم	الملحق
01	تعداد العاملين في وكالة اتصالات الجزائر (من حيث السن / الرتبة)
02	وثيقة دورة تدريبية خاصة بالمؤسسة



يعتبر التأهيل أحد أهم العوامل المساهمة في النهوض بالعنصر البشري و مقياس لمدة الفرد داخل المؤسسة والمجتمع و خيارا لرفع تحدي و مواكبة التقدم تكنولوجي وذلك بعد الرفع من كفاءة الافراد العاملين و مهاراتهم حتى تتمكن المؤسسة من الرفع من مردوديتها من جهة ومن جهة أخرى منح فرص للموظفين من أجل تحسين مستواهم العلمي والمهني مما يؤهلهم لتزيات مهنية واجتماعية فالتأهيل عملية تجعل الأفراد قادرين على التغلب على كل الضغوطات التي لها علاقة مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الرئيسي لمختلف عناصر الإنتاج من جهة أخرى وعليه نجد بعض المؤسسات تولي اهتماما بالغا لعناصر تحسين الأداء حيث تقوم بوضع عدة برامج تكوينية خاصة وتخصص لها اعتمادات مالية معتبرة حتى يتسنى لها الحصول على موظفين مؤهلين وذوي مهارات عالية

إشكالية الدراسة:

التأهيل هو بمثابة الاستثمار في الموارد البشرية تتمثل عادة في زيادة الإنتاجية وكذا تحسين أداء المؤسسة ككل وعلى ضوء كل هذا يمكننا طرح إشكالية البحث الرئيسي كما يلي:

← ماهي سبل تأهيل الموارد البشرية وكيف تؤثر على أداء المؤسسة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

1. ما مفهوم التأهيل ؟
2. ما مدى تأثير الفرد على أداء المؤسسة ؟
3. ما العلاقة بين تأهيل المورد البشري في المؤسسة و اثره على ادائها ؟



فرضيات الدراسة:

لأجل دراسة هذا البحث تم صياغة مجموعة من الفرضيات انطلاقاً من النظريات والدراسات التي تناولت موضوع التأهيل و علاقته بأداء العاملين على أن يتم اختبارها من خلال الدراسة ولقد تم بناء الدراسة الحالية على الفرضية الرئيسية التالية:

• الفرضية الرئيسية:

توجد علاقة بين تكوين الأفراد و أداء المؤسسة محل الدراسة ومنها تتفرع ثلاث فرضيات فرعية هي.

• الفرضيات الفرعية:

1. التأهيل هو مجموعة من البرامج والانشطة الموجهة للعمال من اجل تطوير معارفهم ومحاولة تلقيهم مفاهيم جديدة حول موضوع معين.
2. أداء الفرد ينعكس على أداء المؤسسة ككل فكلما كان أداء الفرد جيداً تحسن أداء المؤسسة والعكس صحيح.
3. الاهتمام بالتأهيل الجيد للعاملين يسمح برفع مستوى ادائهم وتحسينه وبالتالي تحسن أداء المؤسسة والرفع من ارباحها بصفتها مؤسسة اقتصادية.

أهداف الدراسة:

1. محاولة اكتشاف ومعرفة واقع التكوين في المؤسسة الاقتصادية.
2. تحليل ودراسة أثر التكوين على أداء الفرد في المؤسسة الاقتصادية
3. جعل القائمين على إدارة المؤسسة محل الدراسة و الافراد العاملين بها يدركون مدى أهمية التكوين.
4. توفير مادة نظرية وميدانية وإثراء المكتبة بهذا الموضوع

✚ صعوبات الدراسة:

1. صعوبة التواصل بيننا و بين المدير و العمال لكثرة انشغالهم
2. تطلب جهد اكبر لمثل هذه البحوث الميدانية.

✚ أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أسباب اختيار الموضوع من الأسباب التي أدت إلى اختياري لهذا الموضوع نذكرها

- الميل الشخصي في مثل هذه المواضيع التي تتعلق عموما بأداء المؤسسة.
- قابلية الموضوع للبحث والدراسة
- علاقة الموضوع بالتخصص
- إحساسا بأهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة

✚ المنهج المستخدم:

المنهج الوصفي الذي يتيح لنا جمع البيانات و المعلومات عن الظاهرة محل الدراسة

المنهج الاستقصائي لاستغلال البيانات الميدانية عن طريق عمل مقابلة تتضمن مجموعة من الاسئلة المتعلقة

بموضوع البحث

✚ نموذج الدراسة:

يتكون من متغيرين مختلفين:

- المتغير المستقل يتمثل في تأهيل الموارد البشرية

- المتغير التابع يتمثل في اداء المؤسسة الاقتصادية.

هيكل الدراسة:

ولالإلمام بجميع عناصر الاجابة عن اشكالية الموضوع اعتمدنا خطة عمل بفصلين حيث يتضمن الفصل الاول

الجانب النظري والفصل الثاني يتضمن الجانب التطبيقي

وتناولنا في الفصل الاول ثلاث مباحث المبحث الاول تناولنا فيه مفاهيم اساسية لإدارة الموارد البشرية من تعريف

ومسمياتها كوظيفة.

اما المبحث الثاني فتناولنا فيه المتغير المستقل التأهيل انطلاقا من تعريفه ومن ثم تنميته واخيرا العوامل المؤثرة في هذه

العملية.

وفي المبحث الثالث تطرقنا الى سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية وهو المتغير التابع

لدراستنا.

حيث تطرقنا الى مختلف نماذج تحسين الأداء وكذا مقاربات إدارة الأداء الحديثة ، ثم التمكين الإداري المصطلح

الذي لقي اعتمادا كبير من طرف مختلف المؤسسات.

أما بخصوص الجانب التطبيقي فتم التطرق إليه في الفصل الثاني حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى تعريف المؤسسة

محل الدراسة من خلال استعراض مختلف مهامها وهيكلها وكذا نشاطاتها اما المبحث الثاني قمنا بإنجاز مقابلة مع

مدير الموارد البشرية بالمؤسسة محل دراسة عن كل ما يخص التكوين (التأهيل) وكذا مدته وعلاقته بالتوظيف وفي

الايخبر قمنا باستعراض إحصائيات فيما يخص عدد العمال من مختلف الرتب في المؤسسة.





الفصل الأول

الاطار المفاهيمي لادارة وتأهيل الموارد البشرية

تمهيد:

لا يستقيم امر الناشئة الا بالتربية ولا تدرك العلوم والمعارف الا بالتعلم ولا تكتسب المهارات الا بالتأهيل والتكوين. ان التغيرات التي يعيشها المجتمع اليوم والمفاهيم الجديدة في كل المجالات ، يتطلب التعامل معها بطريقة جديدة قائمة على ان التعلم يعد مرتبطا بمرحلة او فترة زمنية معينة، فاصبح ضرورة حتمية ترافق الانسان طوال حياته وهذا التطور الجديد يتطلب تعديل مفهوم التأهيل على انه ضرورة مؤكدة تساهم في رفع اداء المورد البشري وبالتالي زيادة نجاح المؤسسة ككل واستمراريتها .

ولمعالجة هذا الموضوع في جزئه النظري تم تقسيم هذا الفصل إلى خمسة مباحث.

المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول ادارة الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا البحث تبيان مختلف المقاربات الفكرية التي ساهمت في اثراء وتطوير ادارة الموارد البشرية والتي ارتبطت بتطور الفكر التسييري وكذا مسيرتها للتحويلات الاقتصادية اساسا.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

اولا : تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بانها جميع الناس الذين يعملون في المنظمة، رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كفاءة ووظائفها واعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطها السلوكية، وهي مجموعة من الخطط والانظمة التي تنظم اداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها واهداف استراتيجيتها المستقبلية¹.

يتبين في هذا التعريف ان الكاتب اعتبر الموارد البشرية جميع الافراد في المؤسسة على اختلاف مستواهم في الهيكل التنظيمي، وتم توظيفهم فيها وفقا لمجموعة من القواعد التي تحدد مهامهم للوصول الى تحقيق اهداف المؤسسة ولهذا يمكن في بداية بحثنا ان ننطلق من فكرة اساسية: ليس هناك ثروة او قوة كالأفراد²

ومما سبق يتجلى لنا مدة الأهمية الاستراتيجية موارد بشرية و من خلالها تحولت النظرة الى الأفراد في المنظمات ، من كونها عنصر من عناصر التكلفة يجب حفظها الى حد أدنى لها، الى كونها أصل من أصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها لزيادة قيمتها بالنسبة للمنظمة ، لذلك تحولت النظرة الى الأفراد العاملين الى اعتبارهم كمورد من موارد المنظمة ، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة من خلال استخدام معارفه و مهاراته ، فأصبح التسيير مبني

¹ عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ط1. دار وائل للنشر الاردن 2005ص11

² Grilles bressy et christian konkuyt.economie d,entreprise edition sirey paris1990 p118.

على المهارات ، و على من يمتلك المعارف التي تمكن المؤسسة من التمييز و الابداع و التجديد و التي تساهم في تحقيق المرونة و سرعة رد الفعل و لهذا أصبح ينظر إليها على أنها مورد من أهم و أندر الموارد.

ثانيا : تعريف ادارة الموارد البشرية

بعد تطرقنا الى مفهوم الموارد البشرية سنحاول اعطاء بعض التعاريف لإدارة او تسيير الموارد البشرية فعرفت إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين وتنفيذ سياسة الموارد البشرية بطرق أكثر تشاركية مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى كما عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها الادارة المسؤولة عن زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق اهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.¹

المطلب الثاني: مسميات ووظيفة إدارة الموارد البشرية

منذ الثمانينات من القرن الماضي تحولت وظيفة الأفراد إلى وظيفة موارد بشرية وهي تسمية حديثا مقارنة مع التسميات التي عرفت هذه الوظيفة والتي يمكن تبينها كما يلي:

- التوظيف؛
- إدارة الافراد؛
- شؤون العمال؛
- الادارة الصناعية؛
- إدارة القوى العاملة.

¹ Nadège gunia la fonchion rssources humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises.thèse de doctorat de gestion universsité de toulouse.2002.p63

أ) **التوظيف:** يعتبر أتباع مدرسة عملية التسيير و روادها H.fayol أن الاهتمام بالموارد البشرية هي واحدة من

الوظائف الخمسة الأساسية و هي عمليات : الإنتاج ، التسويق ، التمويل ، الادارة ، التوظيف (إدارة الأفراد)

حيث كان التركيز في البداية خاصة على تحديد العاملين المطلوبين و تعيينهم لذلك أسموها بالتوظيف لانهم اعتبروه الجزء الأهم من إدارة شؤون العاملين.

ب) **إدارة الأفراد:** تغيرت تسمية التوظيف الى ادارة الافراد بعد أن توسع الاهتمام ليشمل كل ما يتعلق بشؤون العاملين خاصة الأجور و أنظمة العمل و كيفية تسييرها.

ج) **شؤون العمال:** استخدمت شؤون العمال كبديل لادارة الأفراد لوصف الوظيفة في منطقة صناعية ، تتكون قوتها العاملة من عمال محدودي أو متوسطي المهارة.

د) **الإدارة الصناعية:** شاعت تسمية ادارة الصناعية في منتصف القرن الـ 20 بعد تنامي دور النقابات و التي أخذت تفرض شروطها على المنظمة و على انظمتها الخاصة بالعاملين ، بحيث أصبح المعنيون بشؤون الأفراد يهتمون بادارة الأفراد الى الاهتمام بالنقابات و العلاقة بينهما.

هـ) **إدارة القوى العاملة:** تستخدم الادارة العامة هذه التسمية للإشارة الى الاهتمام بالعمال في اجهزة الدولة ، هذه التسمية متأثرة بعلم الاقتصاد الذي يعتبر أحد عوامل الإنتاج ، كما تعكس مضامين الادارة في المؤسسات الحكومية، و الاهتمام بالافراد من خلال تنفيذ القوانين

و الأنظمة اخاصة بها.

إدارة الموارد البشرية : تشير هذه التسمية الجديدة الى أن الوظيفة تشم كل ما يتعلق بمعاملة الانسان كمورد مهم ، يتدرج ضمنها جزء أساسي ألا وهو حماية المورد و تطويره و الأخذ بعين الاعتبار التكامل بين الأهداف التنظيمية و الأهداف الفردية.

المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية

سنحاول من خلال هذا المبحث تعريف التأهيل اقتصاديا ، وكذا تنمية الموارد اإشرية و العوام المؤثرة في نشاطات التأهيل و التطوير

المطلب الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي

اقترحنا مصطلح التأهيل من حيث المضمون بالعديد من الأبعاد كتطوير الأداء

وتحسين التنافسية مواكبة التغيرات وهذا لمواجهة التحديات التي أفرزها المحيط التنافسي حيث عرفته منظمة الأمم

المتحدة للتنمية الصناعية(ONUDI) بأنه عملية تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها مما يسمح لها مواجهة

التحديات التنافسية المفروضة لضمان بقائها و نموها¹

هناك من ينظر إلى التأهيل على أنه مجموعة الأعمال والأنشطة المادية ولا مادية التي تتبعها المؤسسة لرفع من الأداء التنافسي للمؤسسة.²

حيث عرف التأهيل على أنه "كأداة تطوير المؤسسة و ما يتطلبه من اعادة النظر في الهياكل التنظيمية ، عمليات

التسيير ، عميات الانتاج و كذا محيط المؤسسة ، و يترجم التأهيل خاصة اذا ما أخذنا بعين الاعتبار ضرورة

التكامل بين مختلف الاعمال و الأنشطة المادية ، و كذا اللامادية لتحسين تنافسية المؤسسة من خلال العمليات

الآتية:

-تعزيز الموارد البشرية من خلال التكوين و التأطير

-دراسة و تحليل سوق المؤسسة و توقعها

¹ boukrif moussa kherbachi hamid :la mise à niveau des entreprise elle_t_elle bun pilotée :dynamisation de la gestion des PNEuniversité de Biskra avril 2004.p1.

² Blalta.M ; l'importance de la coopération étrangère dans la mise à niveau de l'entreprise économique algérienne .setif, novembre 2006,p(13.14)

-تبني استراتيجية النمو

-البحث الدائم للإبداع

- تحسين طرق الانتاج و المراقبة و التخطيط

- تجديد التجهيزات و تحديث التكنولوجيا

- تأهيل المؤسسات على المستوى التسييري و التكنولوجي

ذلك فإن التأهيل التنافسي للاقتصاد يتطلب تحديد القطاعات و المؤسسات التي يجب تأهيلها على اعتبار أن عملية التأهيل عملية متكاملة تخص جميع المجالات المترابطة فيما بينها أي الموارد البشرية ، الهياكل الاقتصادية القاعدية ، القواعد و التشريعات المحفزة للاستثمار.

من خلال استعراضنا لمختلف التعاريف السابقة نجد أن التأهيل في المجال الاقتصادي يشمل بصفة عامة مختلف جوانب تطوير أداء المؤسسة و تحسين تنافسيتها ، و هنا يمكن ابراز التأهيل من خلال توجه المؤسسة في بعدين:

- أن تصبح المؤسسة أكثر تنافسية على مستوى السعر ، الجودة ، الإبداع.

- أن تصبح المؤسسة قادرة على المتابعة و التحكم في التطور التكنولوجي و الأسواق من أجل البقاء في ظل

المنافسة العالية.

أي أن التأهيل يتطلب مواكبة التحولات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية ، و يمكن تصنيف مختلف المتغيرات التي تحيط المؤسسة عموما الى التغيرات الاقتصادية ، السياسية ، اتكنولوجية ، الاجتماعية .

هناك من اقترح مجموعة من الاجراءات للاستجابة لهذه التحولات وهي:

- تأهيل العنصر البشري

- تأهيل المحيط الإداري

- المرافقة و الاحتضان بالنسبة للمؤسسات.

- تأهيل ، تنمية الموارد البشرية.

ومن خلال التطرق الى بعض المفردات اللغوية للتأهيل ، نلاحظ أن التأهيل يشترك في العديد من النقاط ك:
الإستحقاقية و الجدارة و الصلاحية و التي تمكن الفرد من القيام بأعمال معينة ، أي ما يمكن الفرد من أن يصبح
جديرا بعمل معين ، و يمكن في بحثنا هذا اعتبار التأهيل كعملية مرادفة و التي من خلالها نجعل الفرد مؤهلا و
ممكنا للقيام بأعمال أخرى ، كما أن هناك من استعمل مصطلح التمكين كمرادف للتأهيل على اعتبار ان
التمكين نعني به اعطاء الصلاحية في التصرف للشخص الذي يشغل منصب ما ، و هذا المفهوم يتعلق بمدى
تعيين الأفراد في جميع المستويات و تشجيعهم لاتخاذ القرار و تحمل تبعاته و زيادة مسؤوليتهم أكثر من خلال
تفويض السلطة.

ومن خلال هذه التعاريف يتبين لنا أنه التأهيل يرمي إلى تطوير وتحسين أداء المؤسسة.

المطلب الثاني : تأهيل وتنمية الموارد البشرية

تعددت استخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية و التطوير هذه الاختلافات ترجع الى طبيعة استخدام هذا
المصطلح عموما.

اولا: تعريف التأهيل

التأهيل لغة : بمعنى انتهل و للاهر صار له اهلا واهالة الشيء استوجبه واستحقه ويقال هو اهل لكذا : اي هو يستحقه اي ان الاهلية تعني الصلاحية والاستحقاق له .

والتاهيل يقابله بالفرنسية عدة مصطلحاتك : qualification ويعني به الاهلية كفاءة كما يقصد بها تصنيف مهني للعامل مع مراعاة تكوينه وخبرته .

ثانيا : مصطلحات ذات علاقة بالتأهيل(طرق التأهيل) :

(1) التدريب : عملية تستهدف اجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على اداء وظيفته بشكل افضل .

(2) التكوين : مجموعة من الوظائف المخططة سابقا والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف .

- تنمية و تطوير الموارد البشرية ، هناك من يتطرق الى التدريب ، التنمية و التأهيل كوسائل مستخدمة في التعلم ، إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر .

فالتدريب موجه بالحاجات و التطلبات الحالية، أما تنمية الأفراد أو العاملين فهي تركز على الوظائف امستقبلية في المؤسسة ، كما تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها زيادة المهارات و الطاقات و المعلومات لدى أفراد المؤسسة .

لذلك اعتبر أيضا بعض الباحثين أن تنمية الموارد البشرية تعتبر شرط سابق و أساسي لاحتراز التنمية البشرية ، و بالتالي لا يمكن الحديث عن التنمية البشرية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية ، لذلك هناك من يرى أن تنمية الموارد البشرية هي تراكم رأس المال البشري و أنها استثمار فعال للتنمية الاقتصادية .

(3) التنمية البشرية: هناك فرق بين تنمية الموارد البشرية و بين التنمية البشرية ، هذه الأخيرة التي مرت بالعديد من

المراحل بدءا باهتمام الاقتصاديون أكثر بموضوع التنمية خلال النمو الاقتصادي ، الى مرحلة أكثر تقدما و هي "

تنمية البشر" و الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التعليم و الصحة بغية رفع إنتاجيته ، و في مرحلة ثالثة أين

أطلق عليها " التنمية من أجل البشر" بدأ التركيز على وضع الأفراد غاية للتنمية و ليس مجرد أداة في تحقيقها ، و

معظم الكتابات المبكرة في الاقتصاد التنمية كانت تهدف الى الرفاهية في شتى الحالات ، ومن التعاريف الحديثة للتنمية البشرية تعريف منظمة الأمم المتحدة "UNDP" أنها عملية توسيع خيارات الناس و هي ثلاثة: " العمل أن يحي الإنسان حياة طويلة (نسبية هذه المسألة من الناحية العقائدية) و صحية مناسبة ، و أن يحصل على الموارد اللازمة لمستوى معيشة كريم" لذلك يتكون دليل التنمية البشرية من ثلاث مكونات و أربعة مؤشرات وهي: مكونات صحية و يعبر عنها بمؤشر العمر المتوقع عند الولادة و مكونة التعليم ، و يعبر عنها بمؤشرين هما القراءة و الكتابة ، و معدل التمدرس للمراحل الثلاثة .

ثانيا : تنمية الموارد البشرية :

هي شرط سابق وأساسي لإحراز التنمية البشرية وبالتالي لا يمكن الحديث عن التنمية البشرية دون الحديث عن تنمية الموارد البشرية¹ ، وعرفت ايضا بانها تطوير المهارات العامة للعاملين ليصبحوا اكثر استعدادا لقبول متطلبات مهام جديدة.

وعلى اساس هذه التعريفات نجد من الباحثين من وصفها على انها منظومة متكاملة تستهدف تحقيق نتائج استراتيجية، تساهم في بناء قدرات وطاقات المؤسسة وتمكنها من التفوق والتميز في مجال نشاطاتها التي تباشرها.

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة في نشاطات التأهيل و التطوير

التطوير نشاط مستمر يتطلب توفر عوامل تساعد على ذلك من بينها :

_ التطوير الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين وهذا يعتمد على نشاط المؤسسة و مجال عملها.

¹ على بوكميش ماهية تنمية الموارد البشرية والواقع في العالم العربي والنامي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية 9_10 مارس 2004 جامعة ورقلة ص 99.

__ إدارة عليا مقتنعة بتطوير و أهميته.

__ توفر المعرفة والمختصين حول التطوير و تنظيم برنامج له.

__ الاهداف النهائية للبرنامج.

__ توفر المعرفة و المختصين حول التطوير و تقييم برنامج له: حيث يسعى التطوير الى مساعدة الأفراد لاتضح

مؤهلاتهم و معارفهم باتجاهات محددة ، هذه العملية تتطلب مهارات في كل من التعليم و التحليل و النمو

النفسي ، و على الرغم من العديد من المبادرات المبذولة إلا أنها مازالت تعاني من العديد من النقائص

خصوصا في الدول النامية و تكاد تكون مفقودة في الكثير منها و هو ما يفسر باكتفائها بنشاط التدريب و

التعليم الإنتظامي.

قوة عمل بحاجة الى تطوير اضافي لمهاراتها: تختلف برامج التطوير المطوبة بحسب فئة العاملين ، مهاراتهم و

حاجاتهم للتطوير ، فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد امتلاك مهارات أساسية للعمل مما يمكن تلبيتها بالتدريب

فقط وهي ما تحدد نوع البرامج و مضمونها.

المبحث الثالث : سبل تأهيل الموارد البشرية لتحسين اداء المؤسسة الاقتصادية

سنحاول في هذا المبحث التطرق الى سبل تأهيل الموارد البشرية ومن ثم التعرف على اهم مداخل تحسين الاداء من مقاربات ادارات حديثة وكذا التمكين الاداري

المطلب الاول : نماذج تحسين الاداء

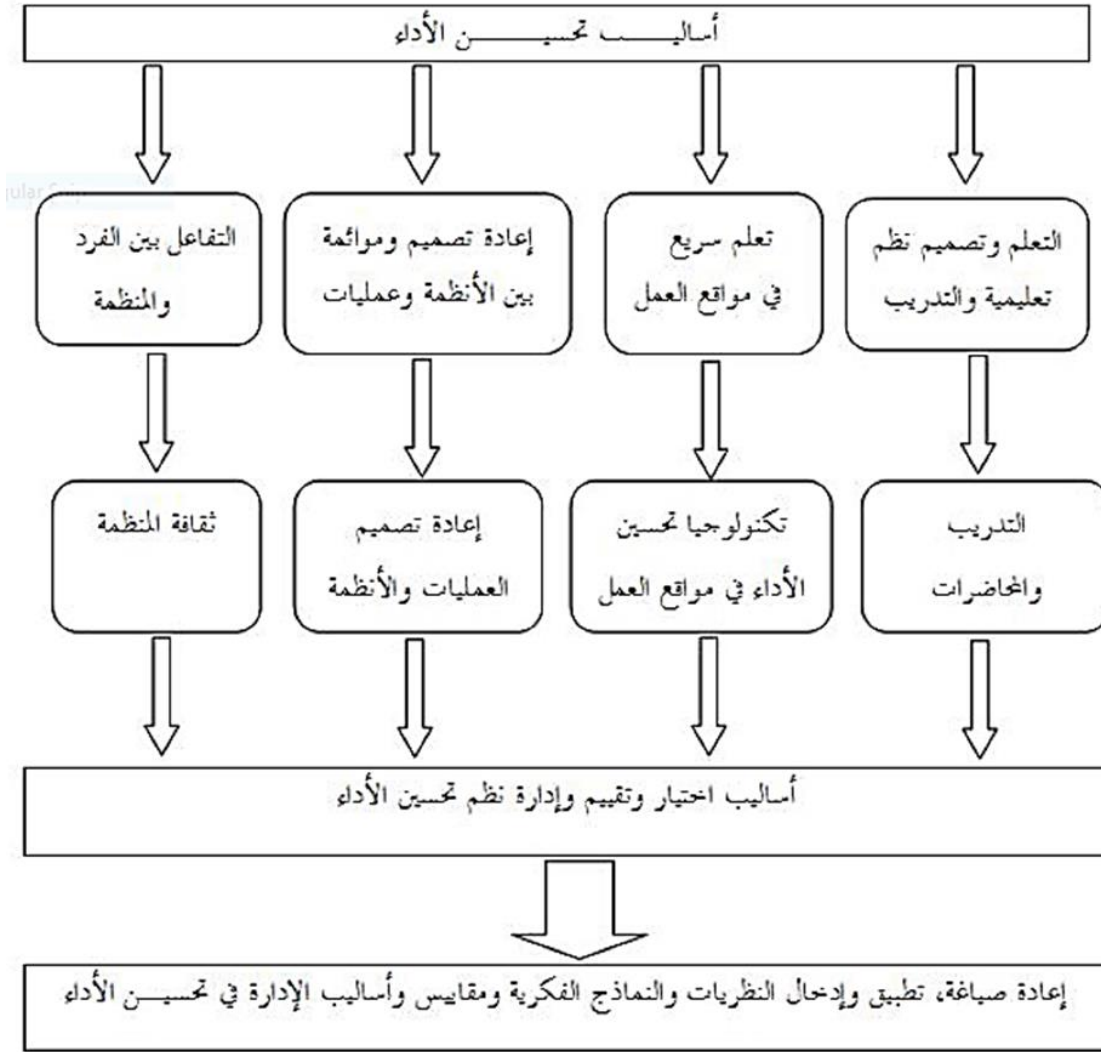
تعددت مساهمات الباحثين والمفكرين للوصول الى مجموعة من النماذج الفكرية التي من شأنها ان تساهم في تحسين الاداء وفي هذا المطلب سيتم التطرق الى العديد من هذه النماذج التي يمكن تصنيفها الى 3 تصنيفات :

اولا: النماذج الفكرية العامة في تحسين الاداء

(1) النموذج الفكري الشامل في تحسين الاداء

حدد العديد من الباحثين ك : Gilbert, hartess.... مجموعة من الاساليب والعمليات التي على اساسها يتم تحسين الاداء يمكن ايضاحها من خلال الشكل :

الشكل(01):النموذج الفكري الشامل في تحسين الاداء و اساليبه



المصدر : Dean and Riply (eds) .performance improvement pathfinders .1997 .p.198

(2) النموذج الفكري و تحسين الأداء للجمعية الدولية لتحسين الأداء

يتمحور هذا النموذج من فكرة الانتقال من التدريب الى تحسين الأداء البشري ، باتباع مختلف الأساليب الكفيلة بذلك من خلال : تحليل الأداء البشري ، تحليل الأسباب ، اختيار الأسلوب المناسب و تصميمه ، التنفيذ ، ادارة التغيير ، التقييم.

حيث أن مدخل تكنولوجيا الأداء البشري يبدأ بتحليل الأداء اذي يفحص متطلبات أداء المؤسسة في ضوء رسالتها و أهدافها و قدراتها ومن خلاله يتم تحديد أوجه النقص الحالية أو المتوقعة في أداء الموارد البشرية ، و يتم ذلك بمقارنة وضع الأداء المرغوب فيه ، و يصف الكفاءات و القدرات الخاصة بالعاملين و اللازمة لتنفيذ

استراتيجية المنظمة ، أما الوضع الثاني نمو الأداء الواقعي لمواردها البشرية ، و تمثل فجوة الاداء الفرق بين هذين الوضعين و تكنولوجيا الاداء البشري هدفها تضيق الفجوة أو ازالتها بشكل يراعي التكلفة و المنفعة ، اما الخطوة الثانية تحليل الأسباب ، فتحدد الأسباب التي أسهمت في ايجاد الفجوة ، ذلك و جب البحث عن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء المشكلة ، و من هنا فان تحليل الأسباب هو حلقة وصل بين تحديد فجوات الأداء و بين الأساليب المناسبة لاتخاذها.

(التشخيص الجيد + ملائمة الأسباب)

لذلك فإن اختيار أساليب المعالجة و تصميمها ، يتضمن استجابة شاملة و متكاملة لمشكلات الأداء و أسبابها و فرص تحسينه (الأداء) كما يجب الأخذ بعين الاعتبار تغيير قضايا و توجهات الإدارة ليضمن قبول جميع المستويات الحلول المقترحة ، لتأتي الخطوة المتعلقة بتنفيذ و ادارة التغيير و التقييم والتي تتطلب جميعها وضع خطط عمل تبين الأهداف و الخطوات و الإجراءات.

ثانيا :النماذج التشخيصية

- نموذج هندسة السلوك ل thomas.P.Gillbert
- نموذج عملية تحسين الاداء ل Joe harless
- نموذج مستويات الاداء الثلاثة ل Geary hummler

1. نموذج هندسة السلوك ل Thomas .P. Gillbert

استطاع هذا الباحث أن يوسع آفاق التدخلات و الأساليب التعليمية ، فاستفاد منه الممارسون في حقل تصميم الأنظمة التعليمية ، وقد تكمن من أن يحدد و يصنف ستة مجالات للأداء و التي تحدد تأثيرا في المنظمة ، و يمكن تغيير كل مجال أداء لاحداث تغيير في السلوك مما يترتب عليه وضع اطار لتحديد التدخلات المناسبة في كل مجال ، و قد قام هذا الباحث بتوظيف مبادئ عم انفس السلوكي في حقل تكنولوجيا الأداء البشري ، حيث يتكون

نموذجه الفكري من ستة خلايا تتعلق الثلاثة الأولى منها ببيئة العمل التي تؤثر على أداء الأفراد و الجماعات في المنظمة أما الثلاثة المتبقية فتتعلق بالأفراد العاملين في المنظمة و يمكن إيضاحها في مايلي:

1-المعلومات : حيث أنها تصف المتوقع من الأداء و تكون بمثابة ارشادات وضاحة و دقيقة عن كيفية أداء العمل ، كما تتضمن تغذية راجعة ذات علاقة و متكررة عن الأداء.

2-المورد : وتتمثل في الموارد بشتى انواعها ، ووقت و أدوات صممت لتحقيق الأداء.

3-الحوافز: سواء كانت حوافز مادية مرتبطة بالأداء . او حوافز غير مادية (معنوية) كفرص الترقية ، التشجيع ،

الثناء....

ويمكن تبيان اهم أبعاد هذا النموذج في الشكل الموالي:

الشكل رقم(02):نموذج هندسة السلوك

المثير	← الاستجابة	← النتائج
المعلومات	الموارد	الحوافز
بيئة العمل		
المعارف	القدرات	الدوافع
العامل في المنظمة		

وحسب هذا النموذج فإن Gillbert قد حدد عددا من الأساليب التي يمكن استخدامها لتحسين أداء المورد

البشري من أداء متوسط او دون متوسط الى مستوى أداء مرتفع من خلال النقاط التالية:

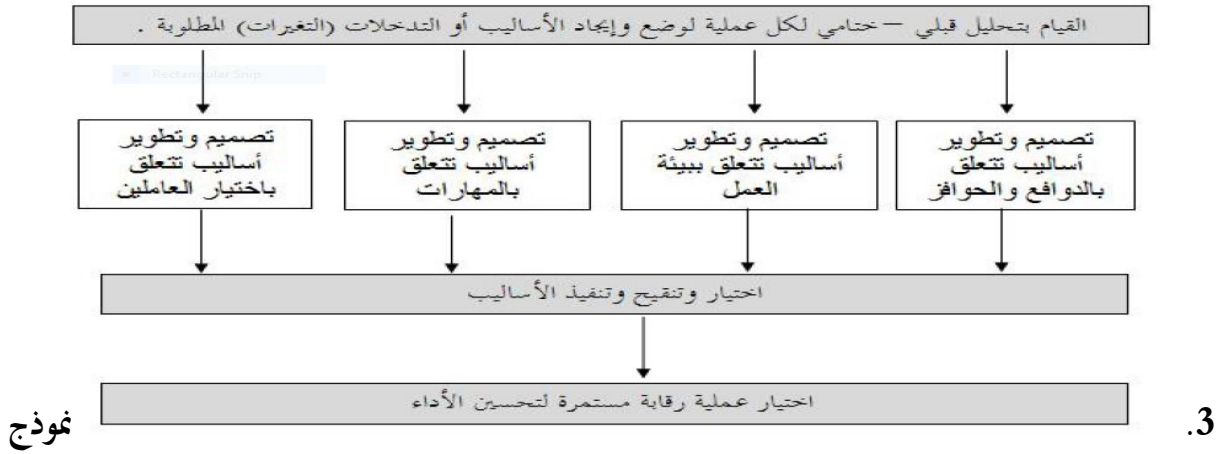
- الاهتمام ببيئة العمل التي يعمل فيها العامل أكثر من تغيير العامل نفسه.

- يجب أن يتماشى تحسين بيئة العمل مع تحسين العوامل التي ترتبط بالفرد العامل و التركيز على كل ما يساهم في تحسين معارفه و مهاراته.

2. نموذج عملية تحسين الأداء لـ Joe Harles

وجه هذا الباحث اهتمامه بتنصب على سياق المؤسسة ، و ذلك بالتركيز على توجيه الاداء البشري في العمل و حصر الأبعاد الستة لـ Gillbert في أربعة أبعاد رئيسية وهي: اختيار الموظفين ، المهارات و المعارف ، بيئة العمل ، و الدوافع و الحوافز ، و "هارلس" هو صاحب المنحنى المتمثل في تحليل القياسي اختامي يمكن ايضاحه في الشكل الموالي:

الشكل رقم(03): نموذج عملية تحسين الأداء



نموذج

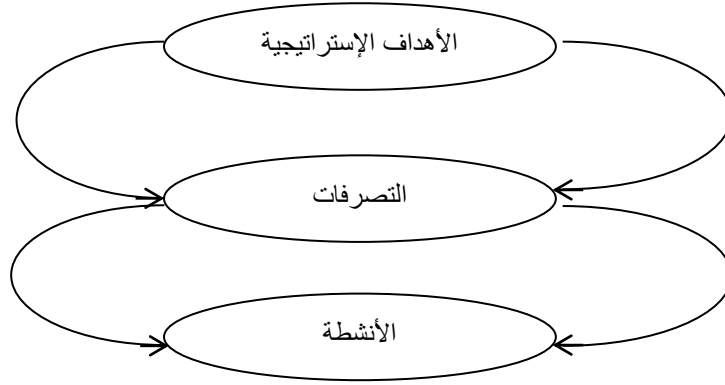
3.

المستويات الثلاثة:

ركز أكثر هذا الباحث توجهه نحو تحسين أداء المؤسسة ، فقد ذهب الى الأداء الفردي يختلف عن الأداء التنظيمي(المؤسسة) مما يترتب عليه وضع استراتيجيات لكل منهما ، و هذا مادفع التركيز في تطوير الأداء التنظيمي الى العمليات و مستوى العاملين المؤدين للأعمال و حسب هذا الباحث فانه يبدأ بالمستوى التنظيمي أولاً لانه هو الذي يحدد السياق لتصميم و تحسين الأداء مستوى العمليات و الاعمال ، و هو ما يتماشى مع

التوجه الإستراتيجي للأداء و التحول نحو العمليات من خلال جملة من التصرفات و السلوكيات للوصول الى النتائج كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم(04) : نشر و تنفيذ الاستراتيجية عن طريق التصرفات



Source : philippe lorino . op.cit .p103

يركز هذا النموذج على ايجاد بنية تحتية تنظيمية للأداء ، يهدف التحسين من خلال وضع الإستراتيجية ، انجاح العمليات ، و تحديد الموارد أي بصفة عامة كيفية تنفيذ و تحويل الأهداف الإستراتيجية في شكل التصرفات و السلوكيات ومن ثم تحسين الأداء الإستراتيجي للمؤسسة" و بذلك تصبح خططها الإستراتيجية ذات طابع عملي و يمكن ترجمتها الى أهداف قصيرة الأجل.

المطلب الثاني: مقاربات ادارة الاداء الحديثة

تعددت مداخل ادارة الاداء بتعدد الاتجاهات الفكرية التي حاولت من خلالها تحسين وتمكين استعراضها¹

اولا :مقاربة اعادة الهندسة

¹ وائل محمد صبحي ادريس , طاهر محسن منصور الغلي,الجزء الاول مرجع سابق ص120_125

ويعود ظهور مقارنة اعادة الهندسة الى hammer and chanpy والتي تعني البدء من جديد اي التخلي التام عن اجراءات العمل القديمة والتفكير بصورة جديدة.

هناك من يرى أن اعادة الهندسة هي تغيير جذري في طريقة تنظيم المؤسسة ، و بالتالي في أداء الأشياء و بصورة أكثر تحديدا فإنه يشمل تغيير العمليات و هياكل تنظيمية بالإضافة الى نمط الإدارة و سلوكها و نظم التعويضات و المكافأة بينما يرى آخرون أن اعادة الهندسة للمؤسسة هي اننا نفترض البدئ من الصفر أي اعادة التصور الجذري و الكامل ولا يتم ذلك إلا بتغيير و مساس في الهياكل القاعدية و تتمثل في اعادة تصور الإجراءات المعتمدة في المدى البعيد ، و الوصول الى تصورات جديدة للعمل لإنشاء و خلق منتج المؤسسة و اشباع عملائها.

ثانيا :مقارنة ادارة الجودة الشاملة

تشجيع ثقافة الجودة على مستوى المنظمة على شكل برنامج شامل تتكامل عناصره الاساسية من ادارة عليا افراد عملا مسؤولة اجتماعية وهي تركز على ما يمكن تقديمه للعميل والعمل على ارضائه واتباع حاجاته.

تعرف ادارة الجودة الشاملة " كمنهج متكامل لخدمة العميل أو الزبون"

حيث أن المنهج اعتمد المبادئ الآتية:

-اتساع مفهوم الجودة لأبعد من مفهوم جودة المنتج

-مشاركة كل فرد في التنظيم في عملية تحسين الجودة.

-توجيه التركيز الى تحقيق رضا العملاء

- مشاركة الأطراف الخارجيين أيضا في الجودة الشاملة.

ثالثا: مقارنة ادارة المعرفة

ان المعرفة هي ممارسة تؤدي الى الابتكار وتكاثر الخبرات وهي أنشطة وسلوكيات ذات قيمة مضافة لكي يكون للمعرفة قيمة يجب ان تكون مؤثرة ومتواجدة ومستمرة وقابلة للاختبار والتميز.

تتكامل اليوم ادارة المعرفة مع الوسائل التنظيمية الاخرى مثل الجودة الشاملة واعادة الهندسة وغيرها مما يؤدي الى الحفاظ على القدرة التنافسية للمؤسسة كما ان تطبيق ادارة المعرفة واستخدامها يساعد في خدمة العملاء ويجعل المؤسسة قوية من خلال :

- تقليل الوقت والعمل باقل قدر من الاصول الثابتة .
- تحسين الخدمات المقدمة .
- توفير قدر كبير من المرونة و التمكين.¹

(ا) أهمية إدارة المعرفة

- تكمن أهميتها في القدرة على تخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات و الأرباح الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لخلق معرفة جديدة.
- تدعيم الجهود للإستفادة من الجهود الملموسة و غير الملموسة بتوفير اطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية

(ب) أهداف إدارة المعرفة

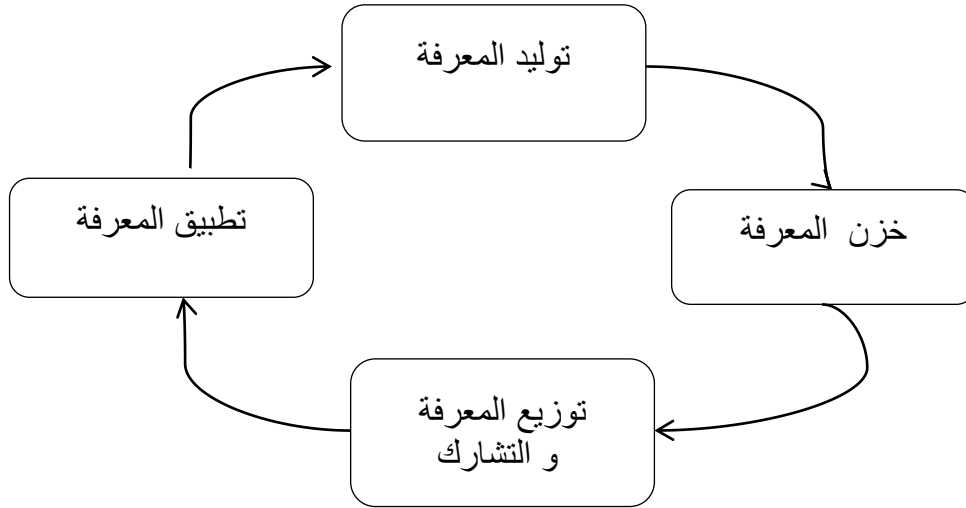
- ✓ جذب رأس مال فكري لوضع حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.

¹ موسوعة ابن عادل. الانترنت_بتصرف

✓ تهدف الى الإبداع وكذا الوعي بالمعارف و التنظيم الذاتي و التعلم

✓ العمل على توليد معارف جديدة

الشكل رقم(05):العمليات الجوهرية لادارة المعرفة



المصدر:

Source : mentins.K.heising p.vorbeek J.Knowledge Management .best practices in europe springer – verlag Berlin – heidelberg-2001 p 28

المطلب الثالث: التمكين الاداري

اولا :تعريف التمكين الاداري

سيتم التطرق في هذا المطلب الى التمكين الاداري كمدخل من مداخل ومقاربات تحسين الاداء بهدف تحديد

العلاقة بينهما

تعريف 1 :

عرف Anderson Geroy التمكين بأنه العملية التي يتم بها تزويد العاملين بالتوجهات الضرورية والمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات وكذا منحهم السلطة لجعل هذه القرارات مقبولة¹.

تعريف 2:

عرفه Jones Gareth: بأنه عملية التي يتم بموجبها منح العاملون السلطة لاتخاذ القرارات المعممة ، أو أن يكونوا مسؤولين عن نتائجها ، و يتجلى ذلك عندما يكون لدى الأفراد الإستعداد و الرغبة الكاملة لتحمل المسؤولية في انجاز مهامهم و في نفس الوقت يمكنهم من اتمام هذه المهام على المستوى الجزئي.

تعريف 3:

كما عرفه Potter Filed: بأنه تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لهم ملكة الإجتهداد و اصدار الأحكام و التقدير و حرية التصرف خلال ممارسة مهامهم ، و كذا مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم. فمن خلال هاته التعاريف نجد التركيز الكامل على منح الصلاحيات و الإستقلالية لزيادة دافعية الأفراد نحو العمل و سلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

ثانيا: أهمية التمكين الإداري

❖ على مستوى المؤسسة :

- تحسين جودة المنتج او الخدمة المقدمة.

¹ محمد مفعي الكساسبة والآخرين التمكين لتحسين ادارة الازمات,ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول ادارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة 26ماي2008 جامعة سكيكدة ص(7_37)

- تقليل التكاليف.
- زيادة القدرة التنافسية.
- زيادة فعالية الاتصال في المؤسسة.

❖ على مستوى الفرد :

- تحسين قدرته على مقاومة ضغوط العمل.
- زيادة ثقته بنفسه.
- الالتزام بروح الفريق.
- تنمية شعوره بالمسؤولية.

ثالثا: معوقات التمكين الاداري

- عوامل تنظيمية ضعف الاتصال/ البيروقراطية.
- عدم الثقة بين المسؤولين والعاملين.
- المناخ التنظيمي الغير صحي.
- ضعف مهارات العاملين وعجزهم عن تحمل المسؤولية.
- عدم فناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين.
- حرص المسؤولين على مراكزهم و مناصبهم الوظيفية.
- رقابة الهيكل الإداري و تعدد مسؤولياته الإدارية

المبحث الرابع: ماهية الاداء

على الرغم من اختلاف الباحثين حول مفهومهم للأداء و نظرتهم اليه تعددت مساهمتهم أكثر لإثراء هذا الموضوع باختلاف توجهاتهم النظرية و مدى مساهمتهم للتحويلات الاقتصادية و هو ما سنحاول ابرازه فيما يلي :

المطلب الاول: مفهوم الاداء و العوامل المؤثرة فيه

اولا : مفهوم الاداء

يعد مصطلح الاداء من بين المصطلحات صعبة التعريف الدقيق بشكل متفق عليه و يرجع الاختلاف فيه الى تباين وجهات نظر الباحثين من جهة و من جهة اخرى الى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية و الانسانية , لهذا سنبين اهم ما ورد من تعريفات

1. الاداء لغة : اصل الاداء من اللفظة اللاتينية *performe* و منها اشتقت اللفظة الانجليزية

, *performance* و التي تعني انجاز العمل و تأديته¹

2. الاداء اصطلاحا : تعددت تعاريف الاداء فمنهم من عرفه على انه " المخرجات او الاهداف التي يسعى

النظام الى تحقيقها " و هذا التعريف يتماشى مع اراء العديد من الباحثين الذين ركزوا على الاداء من

حيث تحقيق الاهداف و نسبة الوصول اليها اي ما يتعلق أكثر بالفعالية _ مدى قدرة المؤسسة على

تحقيق اهدافها _ فقد تم تعريفه ايضا على نفس النحو السابق بانه انعكاس لقدرة منظمة الاعمال و

قابليتها على تحقيق اهدافها.

كما وضح Miller and Bromiley الاداء في اشارة أكثر لمفهوم الكفاءة حيث تم النظر الى " ان

الاداء هو محصلة او انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية و البشرية و استغلالها بالصورة التي

¹ Oxford learner's pocket dictionary . third edition .oxford university press . oxford . 2003.p.318

تجعلها قادرة على تحقيق اهدافها¹ و عرف اخرون الاداء بانه " النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة و استمراريتها و قدرتها على التكيف مع البيئة .

و فشلها و انكماشها وفق اسس و معايير محددة تضعها المؤسسة وفقا لمتطلبات نشاطاتها و في ضوء الاهداف طويلة المدى²

تجدر الاشارة الى ان قيادة الاداء وفق لهذين البعدين انه من الضروري اعطاء تسلسل للأهمية النسبية لكل بعد ومراعاته مع استراتيجية المؤسسة فقد ارتبط اداء المؤسسات خاصة مع بداية القرن العشرين بمسالة تقليص التكاليف خاصة في اطار استراتيجية الحجم .

و هنا كان المحور الاساسي للأداء يتعلق بالتحكم في سعر المنتجات من خلال تدنية التكاليف و السيطرة عليها . و مع التحولات الحاصلة في مجال التسويق خاصة في ظل استراتيجية التنوع تغيرت الشروط المتعلقة بالنجاح في الاسواق و تحولت الى نظرة القيمة كيف يتم خلقها للعميل و تشمل جوانب مادية للمنتج كالجودة و متطلبات الامن و كذا الجوانب غير المادية كالخدمات و سمعة المؤسسة .

"هذا التحول الحاصل و التطور نحو الاخذ بعين الاعتبار القيمة كان منذ الثمانينات تماشيا مع التطورات الحاصلة في مقاربات الجودة اين اعتبر العميل محور هام بالنسبة للمؤسسة و اعطائه اولوية كبيرة"³ فلا يتعلق انتاج القيمة بكفاءة عمليات الانتاج فحسب و انما مدى فعاليتها اي ما يجب فعله بأحسن طريقة و الذي ينتظره العميل من المؤسسة و هو ما يتماشى مع التوجه الحديث للتسويق .

¹ وائل محمد صبحي ادريس . طاهر محمد منصور الغليبي.اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن . الطبعة الاولى . الجزء الاول دار وائل للنشر .

عمان الاردن .2009.ص38

² علاء فرحان طالب و ايمان شبحان المشهداني . الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ط1 . دار الصفاء للنشر و التوزيع .

عمان . الاردن 2011.ص 64

³ Françoise GIRARD. Op.cit .pp.66_68

ثانيا :العوامل المؤثرة في اداء المؤسسة :

ان تعدد العوامل المؤثرة في اداء المؤسسة جعل الاتفاق عليها و تصنيفها امرا صعبا للغاية نتيجة الترابط فيما بينها من جهة و درجة التأثير في الاداء من جهة اخرى .

فهناك من الباحثين من صنفها الى مجموعة من العوامل النفسية و التكنولوجية

و مجموعة من العوامل البشرية المتمثلة اساسا في المعرفة ,التعليم ,الخبرة ,المهارة ,القدرة الشخصية ,طروف

العمل ,حاجات و رغبات الافراد , وهناك من صنف العوامل الاساسية المؤثرة في الاداء في : التحفيز ,

المهارات ,مستوى العمل , الممارسات .

عموما يمكن تصنيف مختلف هذه العوامل في نوعين :

(ا)_عوامل خاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا : يكون هنا دور المسيرين هو تعظيم تأثيراتها الايجابية و التقليل

من تأثيراتها السلبية و يمكن ذكر اهمها في :

التحفيز, المهارات ,التدريب و التكوين و هي بمثابة عناصر رئيسية في تمكين العاملين

و زيادة دافعيتهم و ادائهم .

(ب)_العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة و المتعلقة عموما بالمحيط الخارجي للمؤسسة كالعوامل الاقتصادية

و الاجتماعية و التكنولوجية و عوامل سياسية و قانونية.

بذلك يمكننا القول ان الاداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية و النوعية ,منها ما نستطيع التحكم فيها

نسبيا و منها ما نجد صعوبة في ذلك . لهذا تعددت الطرق و الادوات المستخدمة في تقييم الاداء و قياسه .

المطلب الثاني : مصطلحات ذات علاقة بالأداء

من خلال استعراضنا في المطلب الاول لجملة من التعريفات للأداء نجد ان هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء و هذا لارتباطه اساسا بالنتائج و الاهداف المرجوة , لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الاهداف المحققة بالأهداف المنتظرة , بينما اشار اخرون الى العلاقة بين الاهداف و الرسائل المستخدمة في ذلك .

في حين ذهب اخرون الى التركيز على مدى ملائمة الرسائل الى تحقيق الاهداف , لذا نجد ان هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها و الامعان فيها لكي نحدد اهم الفروقات فيما بينها و من اهمها المفاهيم الآتية :

1. **الكفاءة** : يعد مفهوم الكفاءة مفهوم جوهرى في الادبيات التسييرية لارتباطه ارتباطا وثيقا بنتائج المؤسسة مقارنة بالموارد المستعملة , و من ثمة بأدائها كمحصلة لمستويات النتائج المحققة . فنجد من الباحثين من عرفها على انها " القدرة على تحقيق الاهداف و العمليات المنتظرة باقل الوسائل " ¹ اي ان عملية الكفاءة هي عملية ذات تكلفة مناسبة .

كما عرفت على انها " انجاز النتائج المحددة (المخرجات) باقل استخدام للموارد (المدخلات) " ².

و هنا اشارة الى مفهوم الكفاءة يركز على الاستفادة القصوى من الموارد المتاحة باقل التكاليف الى الاهداف المرجوة و هو ما يتماشى مع مفهوم الاداء من خلال حصره في احد شقيه الاساسيين . حيث عرف الباحثين الاداء على انه " علاقة الموارد المخصصة بالنتائج المحققة " ³ اي ان النسبة بين النتائج و الاقتصاد في التكاليف و تدنيتهما . فعلى الرغم من هذا التداخل بين مفهومي الاداء و الكفاءة الا انه يجدر الاشارة الى ان

¹ Vincent PLAUCHU. Mesure et amelioration des performance industrielles . Tome2. office des publications universitaires . universite pierre mendes France. Grenoble. 2006. p.07

² وائل محمد صبحي ادريس . طاهر محسن منصور الغالي . الجزء الاول . مرجع سابق . ص 46

³ R. Brosquet . op.cit.p11.

تحقيق الاهداف مقارنة بتدنية التكاليف يجب ان يراعي نسبة تحقيق الاهداف المنتظرة و بلوغها و هذا ما يقودنا الى مفهوم الفعالية .

2. **الفعالية** : الشق الثاني الاساسي للأداء هو الفعالية , فالعلاقة بين الكفاءة و الفعالية مهمة جدا فرغم امكانية ان تكون المؤسسة ذات فعالية و ليست كفاءة او العكس , لابد من البحث عن وجود توافق بين هذين المفهومين , فالفعالية (efficacité) هي " القدرة على تحقيق الاهداف و العمليات المنتظرة و الوصول اليها " ¹.

فالعملية الفعالة هي الوصول الى الاهداف و تحقيقها و تحسب الفعالية من خلال العلاقة او النسبة بين الانجازات المحققة و الانجازات المحددة و المخطط لها , اي ان هناك عنصرين للمقارنة في درجة بلوغ الاهداف :

اهداف مسطرة و اهداف منجزة .

"مفهوم الاداء مرتبط بتحديد و تعريف الاهداف " ² و لا يمكن فصلها عنه.

و من الباحثين من ينظر الى قياس الفعالية من منطلقين داخلي و خارجي , الفعالية ضمن البنية الداخلية تقيم على اساس درجة تحقيق المنظمة لأهدافها و المتعلقة بحجم المبيعات , الحصة السوقية , الارباح , اما ضمن البنية الخارجية فإنها تقاس على اساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها و خدماتها , درجة استيعابها للتطور

¹ Vincent PLAUCHU.op.cit.p97.

² Philippe LORINO . op.cit.p97.

و الابداع التكنولوجي , مدى يقظتها للتقلبات الاقتصادية و قدرتها على اتخاذ ردود افعال اتجاهها¹ , او ما

يعرف بسبق المحيط (l'anticipation) فالمنطلق الخارجي المتعلق بالتنافسية بين المصطلحات التي لها

علاقة كبيرة بأداء المؤسسة من خلال التفوق التنافسي للمؤسسة على المنافسين .

3. التنافسية : ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة او المحافظة على حصتها السوقية , و نجد العديد

من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية

(la compétitivité) و تعكس كذلك ابعاد معينة للأداء , خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات

بطاقة الاداء المتوازنة في عملية تقييم الاداء . حيث تعد الاثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة و

المتعلقة بالوصول الى اهداف الاقتصاد الكلي , الى جانب نمو الدول , و تحديد العلاقات النسبية وصولا الى

النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة , او على مستوى الدول .

فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على انها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات

ذات قيمة عالية بتكاليف مناسبة , او قيمة متساوية بتكاليف اقل

و, وكذا الوصول الى وضعيات تنافسية ذات افضلية تسمح بتحقيق اداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل

."

4. الانتاجية : استخدمت الانتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة , و التعبير عن اداء المؤسسة من خلال

العلاقة بين مستويات الانتاج و الوسائل المستخدمة او عوامل الانتاج .

و من الباحثين من ربط الانتاجية بعنصر وحيد من عناصر الانتاج و هو عنصر العمل, اي اننا نحسب انتاجية

العامل و باقي المعايير الاخرى تستخدم في تقييم اداء الوظيفة الانتاجية .

¹وائل محمد صبحي ادريس . طاهر محسن منصور الغالبي . الجزء الاول . مرجع سابق . ص46.

فعرفت الانتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية (OCED) " على انها كمية الانتاج منسوبة

الى كل عنصر من عناصر الانتاج , اي ان نسبة كمية المخرجات من المنتجات و الخدمات من خلال فترة

معينة و كمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات "1

و على هذا النحو فان :

الانتاجية = المخرجات / المدخلات (الموارد المستخدمة) .

5. **الملائمة:** الى جانب كون الاداء مفهوم مرتبط بالكفاءة و الفعالية و كلاهما يتعلق بمدى بلوغ الاهداف ,

يتطلب الامر تنسيق و مواءمة ثلاثة جوانب اساسية وهي الاهداف ,مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لإنجاز

الاهداف من جهة , و كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة و مدى تناسبها مع الوسائل

المستخدمة, فالربط بين النتائج المحققة

و الوسائل المستخدمة يطرح اشكالية الكفاءة, اما بين الاهداف و النتائج يطرح مشكلة فعالية المؤسسة , اما

العلاقة بين الوسائل و الاهداف يحدد اشكالية الملائمة .

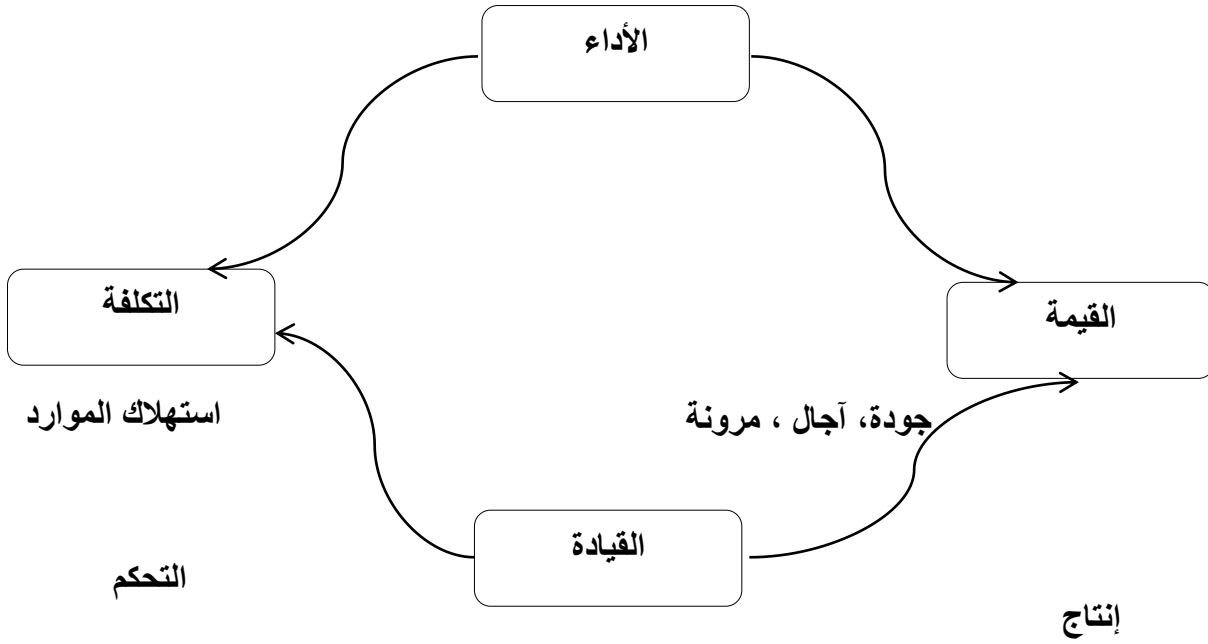
و هو ما يمكن النظر اليه من مؤشرات منظور النمو و التعلم في البطاقة المتوازنة , من حيث الرضا و الولاء و

الانتاجية فإنها ترتبط ارتباطا وثيقا بمدى ملائمة البنية التحتية التكنولوجية , مهارات الافراد , المناخ التنظيمي

للولوصول الى الاهداف السابقة .

¹ احمد عرفة . سمية شلبي . ادارة العمليات و الانتاج بين انظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة . بدون دار نشر و سنة نشر . ص23.

الشكل (06): الأداء من حيث التكلفة و القيمة



Source : françoise Girard . contrôle de gestion et pilotage de la performance . 2éme edition Gualino editeur . paris. 2004.p.69

المطلب الثالث : انواع الاداء ومحدداته

اولا :انواع الاداء

كون ان الاداء هو مفهوم متعدد الابعاد و نتيجة لعدم وجود اتفاق حول الاداء و تعدد طرق قياسه و تقييمه سيما منها الادوات الحديثة كجدول القيادة و البطاقة المتوازنة تعددت تصنيفات الاداء و هذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الانواع , و كل معيار تنطوي ضمنه معايير محددة و يمكن ابراز اهم هذه المعايير

في :

اولا : حسب معيار الشمولية : و يندمج ضمنه الاداء الكلي او الشامل فوصفه بمفهوم شمولي David بانه " نتائج الانشطة التي يتوقع ان تقابل الاهداف الموضوعية " ¹. فالأداء هو دالة لكل أنشطة المنظمة , و هو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها , و تحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه و مدى قدرة المؤسسة على تحقيق اهدافها .

من منظور نظرية النظم فان مساهمة جميع الانشطة و الوظائف و الموارد و العمليات في الوصول الى مستويات الاداء لا يمكن نسب انجازها الى اي عامل او عنصر لوحده من دون مساهمة و تفاعل جميع العناصر و العوامل .

ففي اطار هذا النوع من الاداء يمكن الحديث عن مدى و كفاءات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة , اما الاداء الجزئي وفقا للمقاربات النظامية التي جاءت كرد فعل للمقاربات التحليلية , هذه الاخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير و التحليل اعتبرت ان كل ظاهرة بمثابة نظام حيث ان النظام حسب Mélése " هو مجموعة العناصر المتداخلة و المتبادلة التأثير و الموجهة نحو تحقيق الهدف " ² فالتفسير يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الانظمة التحتية التي تهدف الى تحقيق الفعالية . من خلال هذا المعيار ننظر الى مختلف اداءات الانظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة الى اداء انتاجي , تجاري , اداء المورد البشري....

كما يمكن النظر حسب هذا المعيار الى اداء المؤسسة من منظور بطاقة الاداء المتوازنة الى : الاداء المالي , الاداء التسويقي , العمليات الداخلية , العلاقات السببية المحددة للنتيجة و الاداء بشكل عام , هي من خلال تفاعل مختلف الابعاد و محور بطاقة الاداء المتوازنة .

¹ وائل محمد صبحي ادريس . طاهر محسن منصور الغالبي . مرجع سابق . الجزء الاول . ص39.

² Pascal LAURENT et française BOUARD : economie d'entreprise .Tom1. les editions d'organisation .paris

ثانيا: حسب معيار الطبيعة : ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية :¹

1. الاداء الاقتصادي : ما تجدر الاشارة اليه وفقا لهذا التصنيف اننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف, و هذا لطبيعة التداخل فيما بينها و يمكن اسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة سيما منها المحيط الخارجي . ويتم قياس الاداء الاقتصادي باستخدام الربحية او المردودية بأنواعها المختلفة و من اهم الاداءات المستخدمة في التحليل المالي هذا على الرغم من ان التشخيص الاقتصادي لا بد ان يتماشى جنبا الى جنب مع التشخيص المالي للوصول الى نتائج هامة حول الاداء الاقتصادي.

2. الاداء الاجتماعي : يعد الاداء الاجتماعي لأي منظمة اساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية و يتميز هذا النوع بصعوبة ايجاد المقاييس الكمية لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها و بين الجهات التي تتأثر بها .

3. الاداء التكنولوجي : تعد التكنولوجيا من بين مصادر الافضلية التنافسية و التميز في الاداء لذا فان الاداء التكنولوجي يرتبط بحد كبير بامتلاكها و مدى تطويرها و تحيينها مع المستجدات , لذلك تكون الاهداف التكنولوجية ضمن الاهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة .

4. الاداء الاداري : يتعلق هذا الجانب بالخطط و السياسات و الاجراءات التي تحددها المؤسسة و يتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار افضل البدائل التي تحقق الاهداف المسطرة .

و يمكن الاستعانة بالنماذج و الاساليب العلمية لتطوير هذا الجانب , بالإضافة الى الاستعانة بتشخيص الهوية و التشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة و الضعف في المؤسسة .

¹ عمرو حامد.تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية . ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007 مصر المنظمة العربية للتنمية الادارية . اعمال المؤتمرات .ص116_118.

ثالثا: حسب معيار المصدر : يتدرج ضمن هذا المعيار الاداء الخارجي من جهة, و يتعلق اساسا بالمحيط الخارجي و ما تفرزه من فرص يمكن استغلالها او تهديدات و التي نعمل على تفاديها و التقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الادوات و النماذج الاستراتيجية , و من جهة اخرى الاداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف . و لتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده على الرغم من التكامل و التضاعف بين مختلف ادائه الجزئية و التي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل .

رابعا: حسب المعيار الوظيفي : حسب هذا المعيار يمكن اعتبار المؤسسة على انها مجموعة من الانشطة و الوظائف المتداخلة فيما بينها لتحقيق هدف المؤسسة و يمكن حصرها فيما يأتي :

1. الاداء المالي الذي ينظر اليه كمحصلة لجميع انواع الاداء و يتعلق بتحقيق الاهداف المالية و كذا بالصحة المالية للمؤسسة من خلال التوازن المالي و المردودية المناسبة فهما بمثابة الهدفين الاساسيين من بين الاهداف المالية ككل .
2. اما جانب الاداء الانتاجي الذي يتعلق بتوليفة هامة من الجوانب الانتاجية و التحكم في الاداء الانتاجي يكون من خلال التحكم في التكاليف و الجودة و اجال الانتاج والتسليم.
3. اما الاداء التموييني " فيرتبط بمجموعة من الانشطة المتكاملة و المحتملة في الشراء و التخزين و الامداد " ¹ و هذا لضمان استمرارية العملية الانتاجية .
4. اما الاداء التسويقي فيتمثل في مدى قدرة المؤسسة على اشباع حاجات و رغبات المستهلكين و تحقيق الرضا و الولاء و تحسين صورة و سمعة المؤسسة .

¹ Vincent PLAUCHU.op.cit.p41

5. كما تم اعتبار ان الموارد البشرية هي موارد استراتيجية تحقق التميز في الاداء ... فعموما يتجلى الاداء

البشري من خلال قدرة الافراد على انجاز المهام الموكلة اليهم .

خامسا: حسب مستويات التسيير : نجد ضمن هذا المعيار ثلاثة مستويات للتصنيف وهي ¹: الاداء العملي و

التكتيكي و الاستراتيجي

يتعلق الاداء العملي بالاستغلال الجيد للوسائل و الموارد في المدى القصير بينما الاداء التكتيكي يتعلق بمدى

تحديد سياسات عقلنة الموارد و يشمل المدى القصير و المدى المتوسط , بينما يتعلق الاداء الاستراتيجي

بتحديد المحاور الكبرى للتطوير الذي يتجسد في المدى الطويل و تتكامل فيه جميع مستويات الاداء من

خلال تكامل المقاييس المحددة في جميع المستويات .

ثانيا :محددات الاداء

الاداء هو الاثر الصافي لجهود الفرد التي تبدا بالقدرات و ادراك الدور مما يعني ان الاداء في موقف معين يمكن

النظر اليه على انه نتاج العلاقة المتداخلة بين (الدافعية و القدرة و ادراك الدور) و ذلك وفق ما حدده بوتر

1. الدافعية : هي قوى داخلية لدى الفرد و التي تقوم بتحريك سلوكه وتوجيهه حتى يحقق غاية ما تعد مهمة

بالنسبة له او لغيره سواء كانت معنوية او مادية .

2. قدرة الفرد : هي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول من خلال الطاقة الجسمية و العقلية التي يبرزها

الفرد لأداء مهامه , وتعتبر القدرة هي حصيلة التفاعل بين متغيرين و هما المعرفة و المهارة و يمكن ان نعبر

عنها من خلال المعادلة

$$\text{القدرة} = \text{المعرفة} * \text{المهارة}$$

¹ Gilles Bressy et christan konkuyt.Economie d'entreprise . editionsirey . paris. 1990.p.47

المعرفة : هي حصيلة المعلومات التي توجد عند الفرد تجاه شئ معين

المهارة : هي القدرة على استخدام و تطبيق حصيلة المعلومات التي يمتلكها الفرد في ارض الواقع و بطريقة صحيحة.

3. ادراك الدور : و يشمل التصورات و الانطباعات عن السلوك و الانشطة التي يعتقد الفرد انه من

الضروري توجيه جهوده في العمل و الكيفية التي يمارس بها دوره في المؤسسة و عليه يمكن صياغة

محددات الاداء في المعادلة التالية :

$$\text{الاداء} = \text{الدافعية} * \text{القدرة} * \text{ادراك الدور}$$

المبحث الخامس: قياس و تقييم اداء المؤسسة

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى عملية قياس و تقييم أداء المؤسسة

المطلب الأول: قياس الأداء

تقتضي عملية قيادة أداء المؤسسة (le pilotage) و توجيهه القيام بقياسه، لأن عملية القيادة تتمثل في

محمل القرارات التي تم اتخاذها للوصول إلى مستوى الأداء المطلوب (تحويل و تنفيذ الاهداف الاستراتيجية إلى

المستوى العملي في شكل مجموعة من السلوكيات و التصرفات).

مقارنة مع ما تم تحديده من الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة¹، وهذا يهدف الى تحديد الانحرافات والعمل

على تصحيحها و تدعيمها ، وفي المقابل لا يمكن أن نعتبر ان قياس الأداء لوحده يمكننا من قيادة الأداء

و توجيهه لأنه يرتبط بصفة دائمة بمدى متابعة الأداء المحقق و أعاده ضبطها و توافقه مع الموارد المستخدمة ،

¹ Vincent Plauchu, Op.cit. . P 18.

ويعرف قياس الأداء المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المؤسسة و توثيقها نحو تحقيق اهداف موضوعة مسبقاً¹،
 فعلمية قياس الأداء من العمليات الهامة في عملية تنفيذ و تحويل استراتيجية المؤسسة إلى المستوى العملي .
 كما أن قياس الأداء يوجه أعمال وأنشطة مختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة من خلال التوزيع الأمثل
 للموارد و الوقوف على مدى تحقيق الأهداف المطلوبة، أي من خلال تحديد مقدار نتائج المؤسسة، أو ما
 توصلت إليه وتماشياً مع التوجه الاستراتيجي للأداء هناك عاملين أساسيين وراء التطوير في نظام قياس الأداء
 وهما²:

— العامل الأول: تزايد الاتجاه نحو استخدام المقاييس غير المالية لا تتكامل مع المقاييس المالية التقليدية.

— العامل الثاني: العلاقة بين عملية التخطيط الاستراتيجي وقياس الأداء فأصبحت عملية هامة في كل

مستويات المنظمة، وأصبحت الرؤية والاستراتيجية تعكس المقاييس المالية وغير المالية، لذلك تم اعتبار بطاقة
 الأداء المتوازنة من أشهر نظم قياس الأداء الاستراتيجي ، و إلى جانب عملية قياس الأداء و يجب مقارنة
 المقاييس او المعايير والمؤشرات التي تحكم أداء المؤسسة ومن ثم الحكم عليه ، وهذا ما يتجلى من خلال تقييم
 الأداء.

المطلب الثاني: تقييم أداء المؤسسة

لا يمكن تحسين الأداء من دون قياسه وهنا تتجلى أهمية تقييم الأداء والوقوف عليه، وعلى الرغم من
 استعمال المفردتين "القياس والتقييم" في العديد من الجوانب المرتبطة في الأداء إلى أنه هناك اختلاف في ما
 بينهم في تقييم الأداء ، ويرتبط بتقديم حكم ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة .

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي . الجزء الأول . مرجع سابق . ص 69
² عبد الرحيم محمد : قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية ورقة عمل مقدمة في ندوة " قياس الأداء في المنظمات الحكومية – مدخل قائمة
 قياس الإنجاز المتوازنة – منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة . مصر) 2009 . أعمال المؤتمرات . (ص 201

منهم من يرى أن تقييم الأداء هو خطوة رئيسية في عملية الرقابة ويكمن جوهر عملية التقييم في مقارنة الأداء الفعلي بمؤشرات محددة مسبقا، والوقوف على الانحرافات وتبويبها، كما أن هناك من عرفه هو " استقراء دلالات و مؤشرات المعلومات الرقابية لكي يتم اتخاذ قرارات جديدة لتصحيح مسارات الأنشطة في حالة انحرافاتها والعمل على تدعيمها"¹ ، أي الوصول إلى حكم بعد القياس.

في حين يرى آخرون أنه تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوبة (الاهداف) ، بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

كما يمكن أن نبين أن تقييم الأداء هو "مدى تأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام لتحقيق الأهداف المخططة واتخاذ الإجراءات التصحيحية لإعادة مسارات الأنشطة بالمنظمة مما يحقق توجيه الاهداف المرجوة منها" وتتجلى هنا مدى أهمية وجود مؤشرات ومقاييس للأداء التي يتم على أساسها تقييم الأداء بعد قياسه وهذا ما سوف نتناوله في ما يلي.

المطلب الثالث: مؤشرات ومقاييس للأداء

يتضمن نظام قياس الأداء معايير ومقاييس للأداء، وبدون مقياس واضح ومتفق عليه تتحول الأمور إلى التدخل الشخصي الانطباعي في الحكم عن الأمور و تقييمه بقياس الأداء و تقييمه مرهون باختيار المعايير والمقاييس والمؤشرات التي تعكس فعلا الأداء المراد تقييمه، ويواجه المسير إشكالية اختيار المعايير والمؤشرات الموافقة في جوانب الأداء المراد قياسها.

1_تعريف المؤشر

¹عبد المليك مز هودة : المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا . المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 89 مارس 2005 . ص489

تعددت تعاريف المؤشر تبعاً لاستخداماته ، ويعد كمصطلح ذو العديد من الدلالات وهو مأخوذ من الفعل

اللاتيني *indicare* ، والذي يعني دَلّ و اشار و بيّن

وحسب المعجم الاقتصادي فإنه عبارة عن مفهوم عام يبين ويخصص أداة للقياس و معيار لتحديد حالة ظاهرة في وقت محدد¹ ، بينما عرف آخرون المؤشر على انه عبارة عن " معلومات تسمح وتساعد الفرد أو الجماعة على قيادة سيرورة العملية نحو الوصول إلى الاهداف " وبما يسمح بتقييم النتائج² .

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن للمؤشر دلالتين :

✓ المؤشر يتعلق بالقيمة من اجل قياس ظاهرة ما (مقارنته).

✓ المؤشر هو كأداة للقياس.

وبذلك فإن المؤشر لا يعكس قياس موضوعي للظاهرة المراد قياسها وإنما يتم تحديده من خلال العملية التي

يتم تبنيها والأهداف المراد الوصول إليها ، فهو بمثابة أداة للقياس تقدم ملاحظات مفيدة، ويعرف في المجال

الاقتصادي على انه رقم ذو دلالة لوضعية اقتصادية لبلد ما ولفترة معينة³ . كالناتج القومي الخام مؤشر السعر معدل البطالة.

1.1 تصنيف مقاييس الأداء

اختلفت تصنيفات مقاييس الأداء على حسب المعايير المعتمدة في التصنيف و تبعاً لمستوياتها، فنجد من

الباحثين من صنفها إلى خمسة أنواع هي⁴ :

¹ Patrick Jaulent, Marie – Agnès Quarès. Pilotez vos performances 2è édition .Ed : Afnor .Paris .2008 .P04 .

² Philippe Lorino. Méthodes et pratiques de la performance .op.cit. . P 148 .

³ Le Petit LAROUSSE .Editions Larousse .Paris. 2008 .P 532.

⁴ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي. الجزء الأول. مرجع سابق، ص75

(ا) مقاييس المدخلات: تستخدم هذه المقاييس لفهم الموارد البشرية والمالية التي تستخدم بغرض الوصول إلى المخرجات والنتائج المطلوب.

(ب) مقاييس العمليات: لفهم الخطوات المباشرة في إنتاج المنتج أو الخدمة.

(ج) مقاييس المخرجات: تستخدم لقياس المنتج أو الخدمة التي يوفرها النظام أو المنظمة، ويتم إيصالها

للعلاء مقاييس المحصلة تستخدم لتقييم النتائج المرغوبة أو الفعلية.

(د) مقاييس تأثير: تستخدم لقياس الأثار المباشرة وغير المباشرة التي تنشأ عن تحقيق غايات المنظمة

كما نجد من الباحثين من صنف المقاييس إلى:

(هـ) مقاييس الاسباب: تقيس هذه المقاييس الأداء المحقق بعد تنفيذ.

(و) مقاييس نتائج: هذه المقاييس تنبأ بالأداء المستقبلي.

(ي) مقاييس سلوكية: هذه المقاييس تقيس الثقافة الأساسية للأفراد والمنظمات استبيانات رضا

العاملين.

2.1 خصائص المؤشرات او المقياس

اشار العديد من الباحثين إلى مجموعة من الخصائص بالنسبة للمؤشرات ، ويمكن إيضاها فيما يلي¹:

(ا) الملائمة: أي ارتباط المقاييس بطريقة مباشرة ومنطقية في الاهداف الأساسية ، أو بعبارة

أخرى مدى قابلية المؤشر لتفسير الهدف من القياس، أي أن المعلومة التي يقدمها المؤشر

تعكس بصورة دقيقة الظاهرة المدروسة ولكي يكون المؤشر أكثر ملائمة ودلالة معنوية يجب أن

يكون ذا موثوقية ، ولديه القدرة على الاستجابة، أي أن المعلومات التي يحتاجها المؤشر دقيقة

وصالحة للاستخدام وتعكس الهدف من القياس.

¹ وائل محمد صبحي إدريس ، طاهر محسن منصور الغالبي. الجزء الأول. مرجع سابق. ص(87_88)

(ب) الثبات: أي أن استخدام المؤشر في حالة استخدامها مرات عديدة وفي نفس الظروف

والشروط، تكون نتائجه ثابتة (تخص أكثر الجوانب الكمية)

(ج) الوضوح: هي أن المقياس يعطي معلومات بطريقة يسهل على الجميع فهمها و استيعابها.

(د) المقارنة: الهدف من إعداد المؤشرات بصفة عامة هو قابليتها للمقارنة بهدف الوقوف على ما تم

التخطيط له وما تم الوصول إليه فعلا.

(هـ) الاستفادة: أي اعطاء المؤشرات والمقاييس معلومات ونتائج ذا قيمة.

(و) التوافق: أي المقياس متكاملا ومغطيا للجوانب المختلفة في الأداء.

3.1 محدودية المقاييس المالية و ضرورة تكامل مقاييس الأداء

أن محدودية المؤشرات المالية في تفسير العديد من جوانب الأداء ، وتركيزها أكثر في المجالات الصناعية وعلى المنتج ، وعلى عدم التركيز على العميل ، و الأخذ بعين الاعتبار مختلف رغباته وحاجاته (الجوانب غير الكمية) تناسبت إلى حد كبير مع الفترتين الأوليتين المتعلقة بمراحل تطور النشاط الاقتصادي ، والمتمثلة في مرحلة اقتصاد الإنتاج و اقتصاد التوزيع ، لكن فيما بعد وخاصة بعد فترة اقتصاد التسويق و بؤادر المرحلة الجديدة التي سميت باقتصاد المعرفة ، تم إعادة النظر في العديد من جوانب تقييم الأداء ، و التركيز أكثر على الأصول اللاملموسة ودورها في تحسين الاداء .

وهذا ما جعل الكثير من الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة والاقتصاد عموما ، والإدارة الاستراتيجية على

وجه الخصوص ، العمل على إيجاد مؤشرات تتماشى مع التحولات الحاصلة بالتركيز على عوائد الأصول

اللاملموسة والمتعلقة بالرأسمال الفكري -البشري-، الرأسمال التنظيمي والزبوني واستحداث العديد من

الأساليب الإدارية و النظريات الفكرية التي تركز على مثل هذه الموضوعات خاصة مع التوجه الاستراتيجي

للمؤسسة في بناء استراتيجيتها ، مع الأخذ بعين الاعتبار المحيط الخارجي بأبعاده المختلفة إلى التأكيد على

مدى ضرورة تناسب الاستراتيجية المتبناة مع مواردها سيما منها الداخلية.

خلاصة الفصل

في ظل تزايد الاهتمام بالاصول الفكرية ,اصبح تاهيل الموارد البشرية و تطويرها ضرورة ملحة بما يتماشى مع استراتيجية المؤسسة و لما تلعبه الموارد البشرية من خلق للقيمة و اعتبارهم كمصدر للميزة التنافسية مايتجلى ذلك في تحسين تنافسيتها و ادائها من جهة, و من جهة اخرى في راس مالها الفكري الذي يحقق لها التميز في الاداء ,و من هذا المنطلق حاول العديد من المفكرين و الباحثين التركيز على التدريب و التاهيل و كذا البحث عن افضل الممارسات و الاساليب التسييرية الكفيلة بذلك, و اعتبار كل من التمكين الاداري و ادارة الهندسة و الجودة الشاملة و كذا ادارة المعرفة سبل و مداخل حديثة تهتم باساليب تفكير جديدة لتحسين اداء الفرد و من ثم تحسين اداء المؤسسة. فاصبح بذلك التحدي الاكبر هو تحد معرفي و ما تلعبه اصولها الفكرية و راسمالها البشري في تحقيق القيمة و اعتبارها كمصدر للميزة التنافسية فالتوجه نحو المنظمة الممكنة من خلال تبني مثل هذه الاساليب التسييرية كمداخل لتاهيل مواردها البشرية لها اهمية و مكانة اساسية من اجل تحسين ادائها و تحقيق الاداء المتميز .

حيث ان جانب الاداء عرف تحول كبير في المفاهيم المتعلقة به وكذا من حيث الادوات المستخدمة في التقييم, فقد تطرقنا الى الاداء على اساس مجموعة متكاملة من المنظورات وحاولنا الربط بينها من خلال دراسة ثلاث محددات اساسية للاداء ليتم بذلك التاكيد اكثر على اهمية الاصول الفكرية ومدى مساهمتها في تحسين تنافسية واداء المؤسسات عموما.

الفصل الثاني

دراسة حالة

مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوها سفينة التكنولوجيا الحديثة، لم يكن أحد يدرك مدى أهمية هذه الخطوة بالنسبة للجزائر المعاصرة، فالرهانات كانت أكبر من التصور ذاته، إلا أن الإدارة الجزائرية كسرت الحواجز وتحدت الصّعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسماً في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها و لا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفاء قادر على تسييرها والتحكم فيها.

ومن خلال هذا الفصل سنحاول معرفة ما إذا كانت المؤسسة تهتم بامتلاك الكفاءات وإبراز الدور الذي تلعبه في تحسين جودة الخدمات التي تقدمها المؤسسة محل الدراسة،

ولهذا قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث حيث تناولنا في **المبحث الأول** لمحة عن المؤسسة محل الدراسة،

أما في **المبحث الثاني** تطرقنا فيه إلى مكونات الإستبيان وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في **المبحث الثالث** قمنا فيه بتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية وإثبات صحة الفرضيات مع تقديم اقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول نشأة المؤسسة و تعريفها

تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية لتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، ووعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والاتصال باشرت الدولة الجزائرية سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد لقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 و المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين: أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية المتمثلة في "بريد الجزائر" والثاني ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة للهاتف النقال، واستمر تنفيذ فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخصة تتعلق بشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية.

قانون 03/2000 وميلاد اتصالات الجزائر: نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أوضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر: كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي **2003** لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم الإتصال، فيه المنافسة الشرسة، البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وتحت شعار : مردودية - rentabilité - فعالية efficacité - جودة الخدمة qualité de service بدأت نشاطها الفعلي.

. التعريف بالمؤسسة: هي أحد المصالح ذات إختصاص جهوي تتولى عملية الإشراف على ثلاث 03 ولايات من حيث التسيير الإداري، والتجاري، والتقني والولايات هي الأغواط، الجلفة و البيض، هذا بالإضافة إلى تسييرها المباشر لما يسمى بالمراكز الجهوية للاتصالات كل حسب تخصصه في مجالات الاتصالات، مثلا :

- المركز الجهوي لصيانة أجهزة التراسلات؛
- المركز الجهوي لصيانة الراديو الريفي،
- المركز الجهوي لصيانة الشبكات.

المطلب الثاني: المهام الأساسية للمؤسسة

- ♦ السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- ♦ التنسيق بين مختلف المديرات العملية؛
- ♦ مراقبة سير الوحدات العملية في كل الميادين؛
- ♦ مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- ♦ الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛

¹ -www.algrietelecom.dz.

- ♦ تنظيم وتقييم مختلف الوحدات العملية والوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- ♦ الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- ♦ دعم وتموين مختلف المديرات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- ♦ السهر على تدريب الموظفين و تأطيرهم في مختلف المصالح؛
- ♦ العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- ♦ الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

مدير الوحدة : و توكل اليه المهام الأساسية :

التوجيه و الإشراف ، إصدار القرارات التنظيمية و الإدارية ، متابعة تنفيذ المخططات السنوية الإنجاز ، متابعة عن قرب تحقيق أهداف الإدارة العليا الموضوعة سنويا و المقسمة على شكل مخططات كل شهرين (des objectifs bimestrielles)

الخ،

دائرة الثروات و الوسائل : من بين مهامها :

- ♦ تنفيذ مشاريع المؤسسة المسطرة في إطار ميزانية التجهيز
- ♦ الإعلان عن الصفقات الخاصة بالمديرية
- ♦ متابعة المشاريع من بدايتها إلى غاية التسليم النهائي
- ♦ اقتناء الوسائل (أثاث مكتبي ، ورق ، خزائن)

♦ الجرد السنوي للوسائل المكتبية و المعدات الخ

دائرة المالية : و تتكفل بما يلي :

- ♦ تحضير مشروع ميزانية الوحدة على أساس إقتراحات رؤساء الدوائر و مدير الوحدة،
- ♦ متابعة تنفيذ ميزانية الوحدة،
- ♦ متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز و تسديد نفقاتها الخاصة
- ♦ مراقبة التسيير و الصفقات و إنجاز الميزانية و الوضعيات المالية و التسجيلات المحاسبية، و كذلك العمليات خارج الميزانية،
- ♦ مراقبة جميع العمليات بالوحدة من إتمادات مالية و فواتير و الإستهلاكات و مطابقتها للقوانين، و حسن التسيير

الخ

الدائرة التقنية: و تتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة صيانة الشبكات،
- ♦ حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بالشبكة،
- ♦ ضمان الإستغلال الجيد للشبكة،
- ♦ نشر و توسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية،
- ♦ تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة و آخر التجهيزات في عالم المعلوماتية و الإتصال و غير ذلك.

الدائرة التجارية : و تتكفل بما يلي :

- ♦ متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العليا و بالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد، تحصيل الديون ... الخ
- ♦ تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت و الإنترنت،
- ♦ متابعة جميع العمليات التي ترميها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات،
- ♦ تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد و المؤسسات، بإعلامهم و توطيد صلتها بهم و كسب ثقتهم و ولاءهم و متابعة قضاياهم و العمل على معالجة مشاكلهم التي قد تنجم عن تعاملهم مع الشركة،
- ♦ ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع و متابعتها عملهم بشكل مستمر،

♦ تتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة.

دائرة الموارد البشرية : ومن مهامها :

- ♦ متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد, وكذا اعداد برامج التدريب بالتنسيق مع الإدارة العليا,
- ♦ اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء,
- ♦ مساعدة مختلف الدوائر على تحقيق الأهداف المسطرة, كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الدوائر,
- ♦ دراسة مختلف المشاكل التي تواجه جانب العمل والعمال في المنظمة، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة لهذه المشاكل,
- ♦ تنمية مختلفة القدرات والمهارات لكافة العاملين وكل حسب طبيعة عمله، وبعدهل ومساواة دون محاباة لأحدهم على حساب الآخرين,
- ♦ استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، والإشراف على عملية التعيين بالتعاون مع باقي اطارات المديرية.
- ♦ إعداد التقارير المتعلقة بأداء العاملين، ومحاولة تصحيح مسار العاملين الذين ظهرت أخطاؤهم.

دائرة الشركات : وتعمل من خلال مصالحها على :

- ♦ متابعة جميع العمليات التي ترميها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملليها من المؤسسات.
- ♦ ضمان خدمات مابعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع الدائرة التقنية.

المطلب الرابع: اهداف المؤسسة و نشاطاتها

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم:

✓ الجودة،

✓ الفعالية،

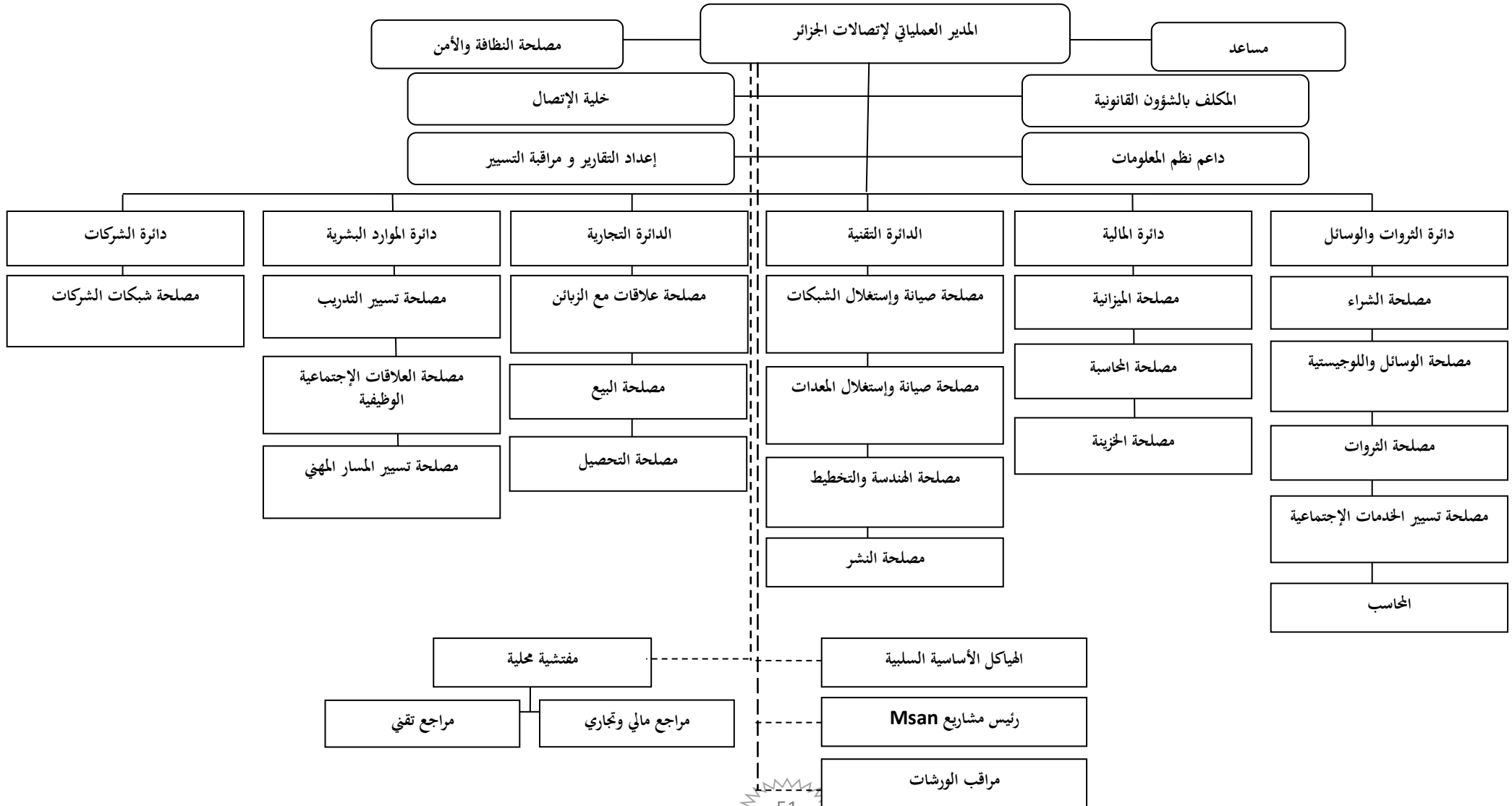
✓ نوعية الخدمات،

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرتها اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات الجزائرية.

نشاطات المؤسسة : تتمحور نشاطات الجمع حول :

- ♦ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- ♦ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة.
- ♦ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.
- ♦ ضمان الحق في الاتصال للجميع من خلال العروض الهاتفية و تسهيل عملية الحصول على مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن و خاصة في المناطق المعزولة.

الشكل(07): الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط -



المبحث الثاني : العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة

سنتطرق في هذا المبحث إلى دراسة العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة بصفة عامة ثم التطرق إلى واقع التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر وكيفية سيرورة هذه العملية و الاهداف منها وكذا الأنواع والمراحل والتي تعمل على تنمية قدرات مواردها البشرية وتحسين أدائها.

وفي هذا الصدد قمنا بمقابلة مع مدير الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الاغواط كنا قد وجهنا له مجموعة من الاسئلة :

س1 ماهي العلاقة بين التدريب و الاداء؟

س2 ما واقع التدريب في المؤسسة (من حيث سيرورة عملية التدريب , انواع التدريب) ؟

س3 ما المراحل التي تمر بها العملية التدريبية؟

س4 ما علاقة التكوين بالتوظيف؟

و للإجابة عن هذه الاسئلة قمنا بتقسيم العمل الى اربعة مطالب كالتالي :

المطلب الأول : العلاقة بين التدريب و الأداء

أن البرامج التدريبية تساعد على تحسين مهارات ومعارف الأفراد بالنسبة للوظائف الحالية والمستقبلية و تساعدهم في زيادة مستوى الالتزام من قبل الموظفين تجاه المؤسسة وزيادة الرضى الوظيفي

ويهدف اختلاف انماطها إلى تحقيق ما يلي :

- ✓ تنمية المعارف وتطويرها.
- ✓ تنمية السلوك والاتجاهات الإيجابية.
- ✓ يعد اسلوب فعال من اساليب الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري.
- ✓ تحسين الكفاءة وزيادة الثقة بالنفس لدى العاملين.

المطلب الثاني : التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة والمتصدرة لمجال الاتصالات في الجزائر نتيجة لطبيعة خدماتها ونشاطاتها إذ تعد الوجهة رقم واحد للمتعاملين بمختلف شرائحهم تسعى المؤسسة إلى مواكبة التطور الحاصل في مجال التكنولوجيا ومحاولة تقديم أفضل الخدمات للزبائن ومحاولة استقطاب زبائن جدد بالاعتماد الكلي على مواردها البشرية وتنمية قدراتهم و توجيه سلوكهم وهذا من خلال تفعيل الدورات التدريبية.

اولا : سيرورة عملية التدريب

يعد التدريب وسيلة لتنمية القدرات و تلبية الاحتياجات التكوينية الفردية و الجماعية بشكل ملائم و الذي يسمح بزيادة رصيد المؤسسة من الخبرة و مسايرة التكنولوجيا التي تدفع بعجلة النمو الاقتصادي مما يسمح للمؤسسة من احداث مناصب شغل جديدة .

و هذا ما دفع مؤسسة اتصالات الجزائر من انتهاج نظام جديد في البرنامج الحالي للتكوين من اجل نجاح مثمر و فعال لضمان زيادة المعدلات الانتاجية الحديثة و ضمان البقاء بقوة.

ثانيا : انواع التدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر¹

1) من حيث مكان التدريب

(ا) التدريب داخل المؤسسة : في هذا تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على المعاهد و المدارس التي تملكها المؤسسة (المدارس الجهوية) و تعتمد كذلك على الكفاءات الداخلية او استقطاب مكوئين خارج المؤسسة على ان يتم تكوين الفرد داخل قاعاتها الخاصة .

(ب) التدريب خارج المؤسسة : في هذا تعتمد اتصالات الجزائر على المعاهد و الجامعات و المدارس الخاصة التي تجمعها معها شراكة متعلقة بتكوين الافراد كالمعهد الوطني للإنتاجية و المعهد الصناعي (INPED) ببومرداس و الذي يعد اهم المعاهد التي تتعامل معها المؤسسة و من اهم مهامه ضمان التكوين في ادارة الاعمال لإطارات و مسيري المؤسسات العمومية و الخاصة.

(ج) التدريب في مكان العمل وهذا يعتمد على الإنترنت وهو التعلم السهل والمدعم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التعلم الذي يتم كليا عبر الإنترنت ألقاء الدروس عن بعد.

¹معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية . وكالة الاغواط

هناك أرضية للدروس الموجهة موضوعة خصيصا لتسهيل عمل المدرس الموجه تضع تحت تصرفه كل الوسائل الضرورية لأداء مهمته (كالمؤتمرات عبر الفيديو).

(2) من حيث مدة التكوين :

(ا) التكوين القصير المدى : ويتم هذا الأخير داخل المؤسسة في المدارس الجهوية التابعة لها والمدارس الخارجية

ذات الشراكة ويشمل جميع فئات المستخدمين لدى المؤسسة ويكون من 3 إلى 15 يوم.

(ب) التكوين على المدى المتوسط : ويتم هذا التكوين بطريقة متناوبة حيث تكون مدته من 15 يوم إلى 6

أشهر.

(ج) التكوين طويل المدى : ويمتد من 8 إلى 24 شهر وهذا لتحصيل شهادات عليا لصالح إدارات المؤسسة

مثلا

24 شهر MNA:Master de business administration

كما يوجد:

(د) التكوين عن طريق التمهيد : من 12 إلى 36 شهر

”formation apprentissage“ وذلك عن طريق إبرام اتفاقية هدفها تشجيع الشباب على

الحصول على شهادة يستفيد منها في حياتي العملية.

المطلب الثالث : مراحل التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر

يمر المسار التكويني في المؤسسة بأربعة مراحل :

المرحلة الاولى : تحديد احتياجات التكوين و التحليل النهائي لها و ذلك يكون عن طريق الارسال الى كل المصالح

و يتم البدء في عملية التحديد اعتبارا من بداية السنة . بالتنسيق مع مدارس الاتصالات الاقليمية.

المرحلة الثانية : اختيار مراكز التكوين (داخلية او خارجية) و ذلك حسب نوعية التدريب و الهدف المراد منه.

المرحلة الثالثة : تقديم المخطط السنوي للتكوينات الذي تم تحضيره بعد تحديد الاحتياجات

المرحلة الرابعة : تنفيذ مخطط التكوين في المؤسسة و ادخاله في النظام الخاص بالموارد البشرية و دفع للمدرسين ما

يسمى مكافأة التدريب.

المطلب الرابع: علاقة التكوين بالتوظيف

لدى سؤالنا لمدير الموارد البشرية عن موضوع التكوين و علاقته بالتوظيف طلبنا منه اعطاء نظرة مختصرة عنه كان

جوابه

اولا : الاجراءات المتعلقة بتحديد و اعداد سياسة تكوين الافراد تسمح بمعرفة :

(ا) تقييم مهارات الافراد من خلال الاعتماد على بطاقة التقييم السنوي بالنسبة لمختلف التصنيفات في

المستويات الادارية

(ب) تحديد الفارق في المهارة بين ما تتطلبه الوظيفة من معارف نظرية و تطبيقية و سلوكية و بين ما هو متوفر

لدى الفرد

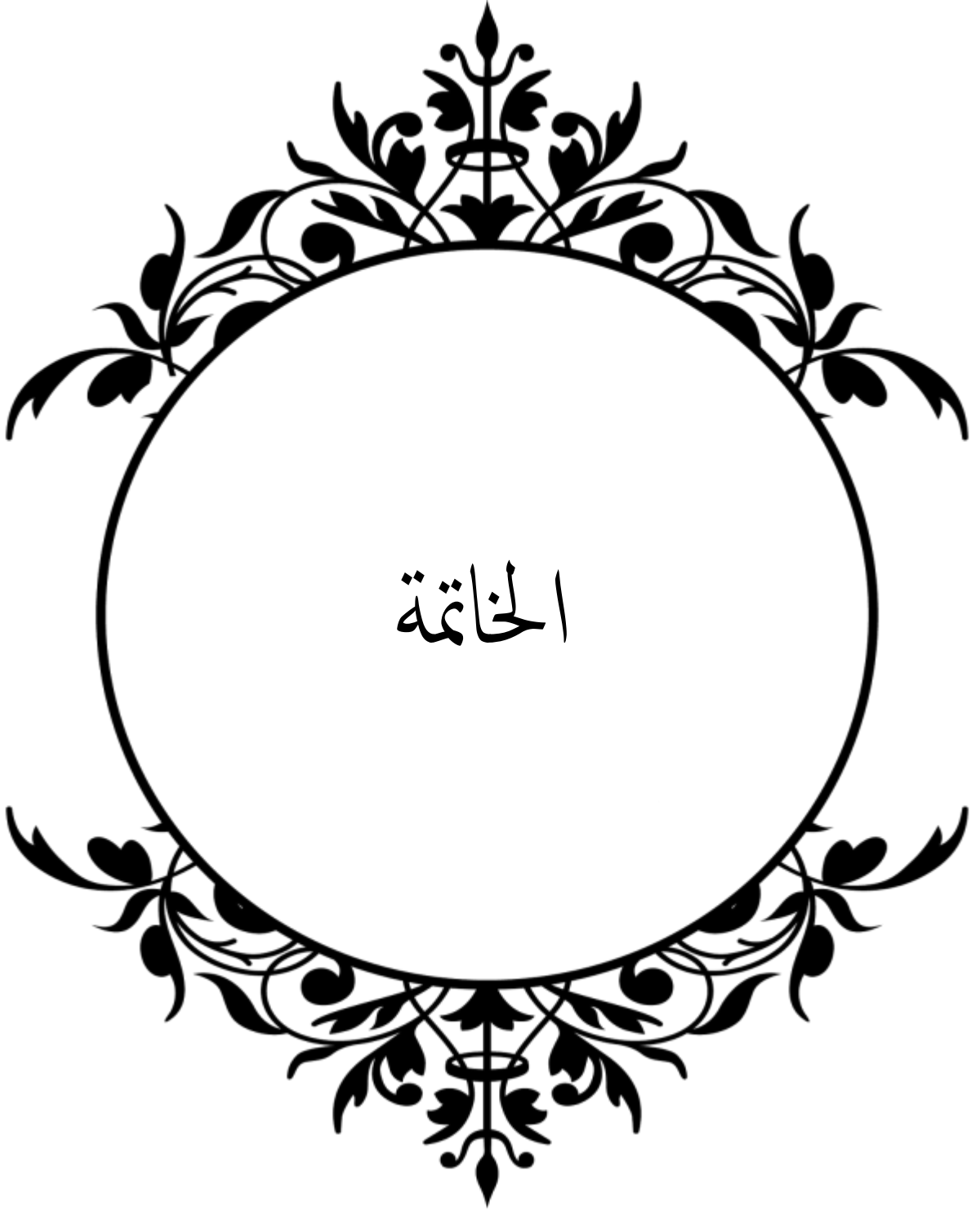
(ج) يعد مدير الموارد البشرية المسؤول عن اعداد الكشوفات المتعلقة بتقييم المهارات

و يساعده في ذلك مسيري الوحدات التنظيمية و مسؤوليها

ثانيا: في حالة شعور منصب ما في المؤسسة تحدد المصلحة المعنية احتياجاتها من الافراد فترسل طلب الى مصلحة المستخدمين , و التي تقوم بدراسة الطلب للتحقق من توفر الشخص المناسب لهذا المنصب من داخل المؤسسة, حيث اذا وجد هذا الشخص قد يكون في حاجة لتكوين قصير قبل ان يشغل المنصب , و اذا لم تجد من يشغل المنصب تلجا عندها الى التوظيف الخارجي .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر الاغواط والتعرف على طبيعة نشاطها خدماتها وهيكلها وبالاعتماد على المقابلة مع مدير الموارد البشرية لاحظنا أن المؤسسة تقوم بتطوير جد مهم في ما يخص عملية التأهيل والدورات التكوينية لتحسين القدرات العلمية و السلوكية لمواردها البشرية فهي في نهاية المطاف تكون هذه المؤسسة أكثر إنتاجا وأبداعا ومن خلال هذه الدراسة الميدانية توصلنا إلى أن مستوى التدريب في المؤسسة كان مرتفعا نوعا ما من خلال تحديد الاحتياجات و تنظيم دورات تكوينية دورية بإعداد برامج و تخصيص مبالغ مالية معتبرة لإنجاح هذه الدورات.



الخاتمة

يعد تاهيل الموارد البشرية ضرورة ملحة للتطوير التنظيمي في المؤسسة و مايشكله التطوير الاجتماعي و السياسات

المتعلقة بالموارد البشرية في ظل التوجه الحديث لبناء استراتيجية المؤسسة على اعتبار ان الموارد البشرية عوامل

تنافسية و مصدر للميزة التنافسية عندما يتم الاستثمار فيها بفعالية .

فتاهيل الموارد البشرية لا يقتصر فقط على تدريبها و تكوينها ضمن استراتيجية التطوير الاجتماعي بقدر مايتعلق

ايضا بمجموعة من السياسات المتعلقة بها كمشراكة الافراد في اتخاذ القرار و تفويض الصلاحيات و تشجيع الافراد

على تحمل المسؤولية اكثر فهو يرمي اساسا الى تحسين اداء المؤسسة عموما و هو ماسعت هذه الدراسة الى تبيان

فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع يمكن ان نبرز مجموعة من النتائج كما يلي :

● ان تاهيل الموارد البشرية يرتبط بتطوير الاجتماعي في ظل الاستراتيجية التي تتبناها المؤسسة و كذا التطوير

التنظيمي لها بهدف الوصول الى اهدافها الاستراتيجية

● الغاية من تاهيل الموارد البشرية يتعلق اساسا باهداف التاهيل في المجال الاقتصادي المتمثل في تحسين

تنافسية المؤسسة و ادائها

● على اعتبار ان الموارد البشرية هي عوامل تنافسية مصدر للميزة التنافسية فان تاهيلها من منظور متكامل

و الاستثمار فيها هو الذي يحدد قيمة راس المال البشري للمؤسسة و كذا راس مالها الفكري عموما

● سياسات الموارد البشرية بمنظور حديث تتلائم بدرجة كبيرة مع التوجه نحو التمكين الاداري و ادارة

الكفاءات و معارف الافراد

● في ظل اقتصاد المعرفة تم التاكيد اكثر على ان الموارد البشرية هي عوامل تنافسية و محددة لنجاح و تفوق

المؤسسات و ان المعرفة هي سلاح جوهري و مصدر للميزة التنافسية و خلق القيمة

من خلال دراستنا لهذا البحث و بهدف حصر بعض الممارسات التي تعني بسياسة الموارد البشرية و سبل تاهيلها

من اجل تحسين اداء المؤسسة يمكن ان نقدم جملة من التوصيات على ضوء هذه الدراسة و المتمثلة فيمايلي :

✓ يجب التأكيد على أهمية و مكانة الافراد في المؤسسة و النظر اليها كموارد لا النظر اليها كتكلفة و

الاستثمار فيها و تاهيلها تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الاعمال

✓ العمل على استقطاب الافراد ذوي المهارات و المعارف العالية و تطويرها و كذا المحافظة عليها

✓ الاهتمام بالتدريب اكثر و تفعيله عمليا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة و من ثم ضمان

التدريب المناسب و تقييم البرامج التدريبية

افاق البحث و الدراسات المستقبلية :

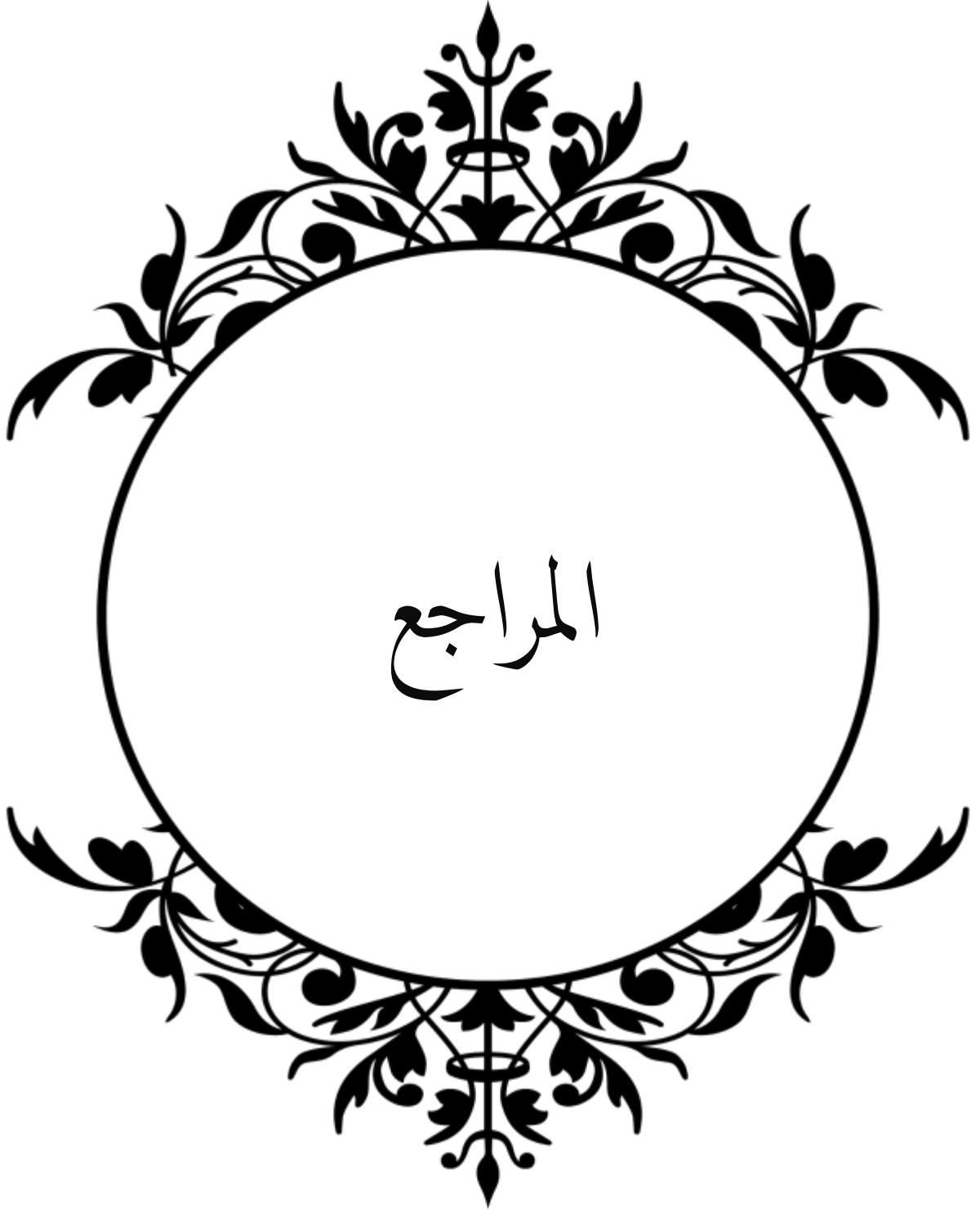
من خلال تطرقنا لهذه الدراسة و التعمق في الابعاد المرتبطة بيها يمكن من خلال هذا البحث استشارة مجموعة

من المواضيع ذات صلة بالموضوع نذكر منها

✚ اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيقي التميز في الاداء

✚ مساهمة المناخ التنظيمي في تحسين اداء الموارد البشرية

✚ سياسات الموارد البشرية و علاقتها بتنظيم المؤسسة



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. احمد عرفة . سمية شلبي . ادارة العمليات و الانتاج بين انظمة الجذب الحديثة في عصر العولمة . بدون دار نشر و سنة نشر
2. المعجم الوسيط . مجمع اللغة العربية ط4 . مكتبة الشروق الدولية . مصر 2004
3. عبد الرحيم مُجَّد : قياس الأداء : النشأة والتطور التاريخي والأهمية ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية - مدخل قائمة قياس الإنجاز المتوازنة - منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية القاهرة . مصر . 2009 (أعمال المؤتمرات).
4. عبد المللك مزهودة : المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهوما وقياسا . المؤتمر العلمي الدولي حول " الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة 89 مارس 2005 .
5. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني . الحوكمة المؤسسية و الاداء المالي الاستراتيجي للمصارف ط1 . دار الصفاء للنشر و التوزيع . عمان . الاردن 2011.
6. علي لزعر ناصر بوعزيز . تاهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل الشراكة الاورومتوسطية . مجلة ابحات اقتصادية و ادارية . جامعة بسكرة العدد 5 جوان 2009
7. عمرو حامد . تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية . ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الاداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007 مصر المنظمة العربية للتنمية الادارية . اعمال المؤتمرات.
8. عمر وصفي عقيلي .ادارة الموارد البشرية المعاصرة . بعد استراتيجي ط1 دار .وائل للنشر . الاردن 2005
9. لعلى بوكميش . ماهية تنمية الموارد البشرية و الواقع في العالم العربي و النامي . الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية . جامعة ورقلة 9-10 مارس 2004

10. مُجَّد مفعي الكساسة و اخرون . التمكين كمدخل لتحسين ادارة الازمات . ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي حول ادارة الازمات في ظل اقتصاد المعرفة.26 ماي 2008 . جامعة سكيكدة
11. معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية . وكالة الاغواط .
12. موسوعة ابن عادل - الانترنت - بتصرف
13. وائل مُجَّد صبحي ادريس . طاهر مُجَّد منصور الغليي.اساسيات الاداء و بطاقة التقييم المتوازن . الطبعة الاولى . الجزء الاول دار وائل للنشر . عمان الاردن .2009.
14. وثائق مستمدة من مديرية الوحدة العملياتية / الاغواط
15. يوسف حجيم الطائي.و مؤيد عبد الحسين الهاشم فوزي العبادي . ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل . الطبعة الاولى. الوراق للنشر و التوزيع . عمان 2006

1. Gilles bressy et christian konkuyt, economie d'entreprise
edition sirey . paris 1990
2. Boukrif moussa ; kherbachi hamid : la mise à niveau des
entreprises elle-t-elle bien pilotée : dynamisation de la
gestion des PME universite de Biskra . avril 2004
3. Blalta .M ,l'importance de la cooperation étrangère dans la
mise à niveau de l'entreprise economique algerienne . Setif ,
novembre 2006
4. Vincent PLAUCHU.Mesure et amelioration des
performance industrielles .Tome2.office des publications
universitaires . universite pierre mendes France.
Grenoble.2006.
5. Oxford learner's pocket dictionaray . third edition .oxford
university press . oxford . 2003.
6. R. Brosquet . op.cit.
7. Vincent PLAUCHU.op.cit.
8. Philippe LORINO . op.cit.

9. Pascal LAURENT et françoise BOUARD : economie d'entreprise .Tom1. les editions d'organisation .paris
10. Gilles Bressy et christan konkuyt.Economie d'entreprise . editionsirey . paris. 1990
11. Patrick Jaulent, Marie – Agnès Quarès. Pilotez vos performances 2èm édition .Ed : Afnor .Paris .2008 .
12. Philippe Lorino. Méthodes et pratiques de la performance .op.cit.
13. Le Petit LAROUSSE .Editions Larousse .Paris. 2008 .
14. -www.algérietelecom.dz.



Ministère de l'Intérieur des Collectivités Locales et de l'Aménagement du Territoire
Direction Générale des Ressources Humaines de la Formation et des Statuts

Wilaya de : LAGHOUAT

EPIC :

Secteurs d'activité :

Agriculture <input type="checkbox"/>	BTPH <input type="checkbox"/>	Industrie <input type="checkbox"/>	Services <input type="checkbox"/>	Autres <input type="checkbox"/>
--------------------------------------	-------------------------------	------------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------

Données statistiques sur les travailleurs du secteur économique public

1/ effectifs des travailleurs répartis par âge et genre

Tranche d'âge	2019		2020		2021	
	H	F	H	F	H	F
15-19 ans						
20-24 ans					0	0
25-29 ans					14	5
30-34 ans					51	6
35-39 ans					54	11
40-44 ans					46	12
45-49 ans					17	10
50-54 ans					61	2
55-59 ans					17	6
60 et plus					4	1

1/ effectifs des travailleurs répartis par catégories socioprofessionnelles et genre

catégories	2019		2020		2021	
	H	F	H	F	H	F
socioprofessionnelles						
Exécution					57	5
Maitrise					36	5
cadre de moyen					158	43
cadresuperieur					13	0
Total					264	53

1/ effectifs des travailleurs répartis par type de contrat de travail

2019		2020		2021	
CDD	CDI	CDD	CDI	CDD	CDI
					317