

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثليجي - الأغواط
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة
تخصص: مالية المؤسسة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - الأغواط

الأستاذ المشرف:
- د. طاهر جمعيات

من إعداد الطالبتين:
- عائشة التخي
- زهرة جعيرن

لجنة المناقشة

رئيسا
مشرفا و مقررا
ممتحنا

أستاذ التعليم العالي
أستاذ محاضر - أ -
أستاذ محاضر - ب -

- د. أحمد نقاز
- د. طاهر جمعيات
- أ. و داد تيهامي

محضر رقم: 6 / م.م / 2025 بتاريخ: 2025/06/30

السنة الجامعية 2025/2024

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

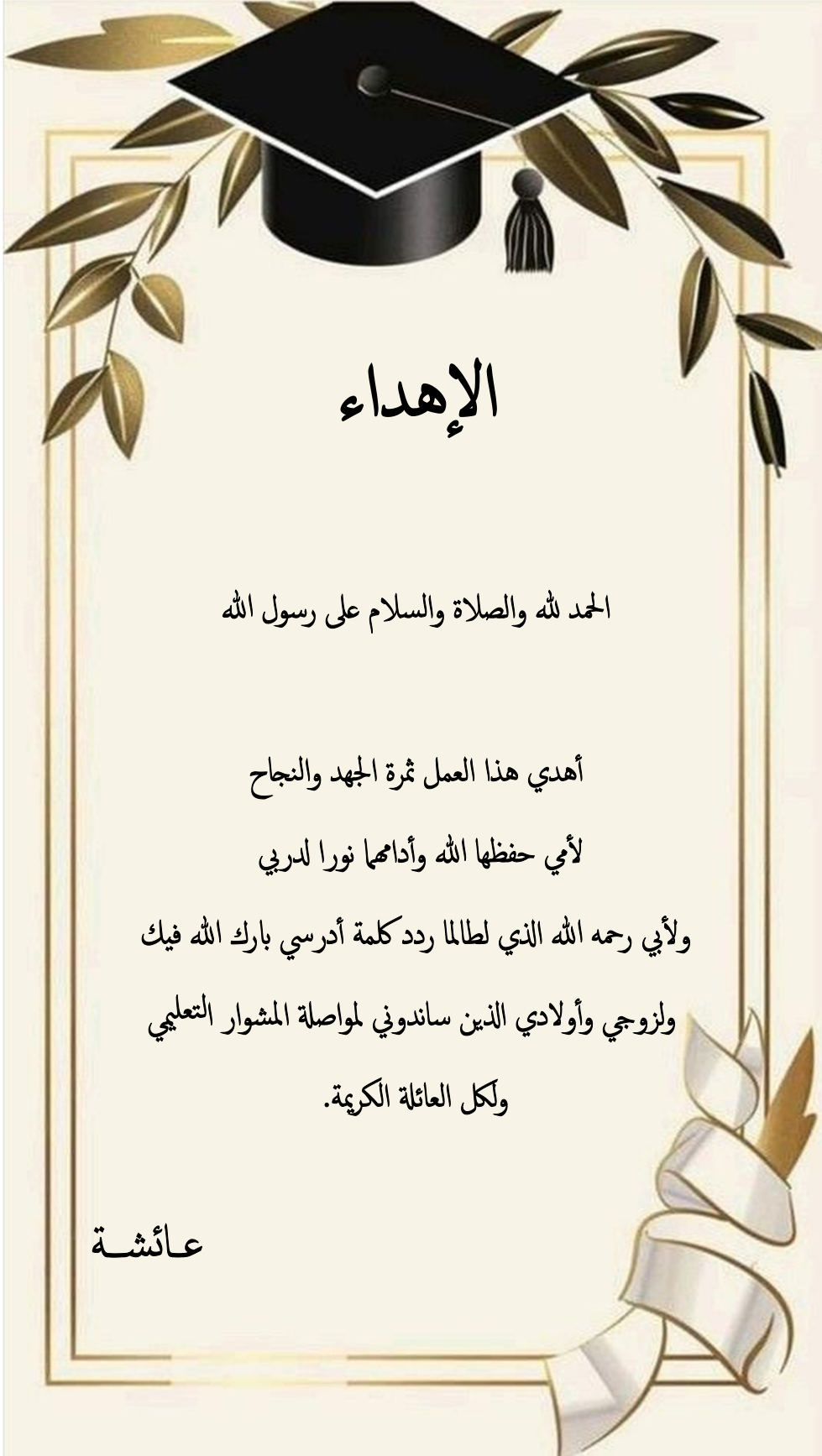
شكر وتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه أتمنا هذا العمل المتواضع ونسأل الله أن يجعله خالصاً لوجهه الكريم.

ونعبر عن امتناننا وتقديرنا لاستاذنا المشرف طاهر جمعات على كل الدعم الذي منحنا إياه، لك منا كل الاحترام والتقدير

أتوجه بخالص عبارات التقدير والامتنان إلى أستاذتنا الفاضلة الدكتورة شعيب وداد. لقد كان دعمها العلمي والتربوي دافعا حقيقيا لنا، ليس فقط لانجاز هذه المذكرة، بل لتجاوز سقف التوقعات لقد تعاملت مع هذا البحث كأنه مشروع علمي متكامل، ومنحتنا من وقتها وجهدها الكثير مما زادنا حرصا وإصراراً على تقديم عمل يليق بثقتها .

استاذتنا، إن كلمات الشكر مهما بلغت لن توفيك حقك، لكننا يكفينا فخرا أننا كنا من بين طلابك وأن هذا العمل كان تحت إشرافك الكريم فلك منا كل التقدير والامتنان ونسأل الله أن يجزيك خير الجزاء ويكتب لك التوفيق في مسيرتك العلمية والبحثية وأن يرفع لك قامات العلم وأهله كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الأفاضل الذين تفضلوا بقبول مناقشة هذا العمل وعلى ملاحظاتهم التي نعتز بها وأسهمت في إثراءه وتطويره.



الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله

أهدي هذا العمل ثمرة الجهد والنجاح

لأمي حفظها الله وأدامها نورا لدربي

ولأبي رحمه الله الذي لطالما ردد كلمة أدرسي بارك الله فيك

ولزوجي وأولادي الذين ساندوني لمواصلة المشوار التعليمي

ولكل العائلة الكريمة.

عائشة



الإهداء

إلى من زرعوا في قلبي حب العلم ، وأمدوني بالدعاء والدعم في كل مراحل حياتي إلى والدي العزيزين ، تاج رأسي وسندي الاول جزاكما الله علي خير الجزاء.

إلى رفيق دربي ، سندي ورفيقي في مشوار الحياة إلى زوجي الغالي ، الذي تحمل معي كل ضغوط هذا العمل ، وكان حاضناً لمصيري وتعب أيامي . إلى بسمة عمري ومصدر طاقتي .

أولادي الأحبة ، الذين كانوا مصدر إلهامي ودافعي الأكبر لأنجز هذا العمل . إلى إخوتي وأخواتي الأعزاء الذين كانوا دوماً سندا لي بكلماتهم ومصدر دعم مادي لا يقدر بثمن .

إلى زملائي وزميلاتي من شاركوني رحلة البحث والعلم ، وساهموا في خلق بيئة محفزة ، مليئة بالتعاون والنقاش العلمية إليكم جميعاً ، أهدى هذا العمل المتواضع تقديراً لما قدمتموه لي من دعم ، وامتناناً راسخاً في القلب لا ينسى .

زهرة

فهرس

المحتويات

II	الشكر
IV-III	الإهداء
IX	الملخص
VIII-V	فهرس المحتويات
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: تكوين الموارد البشرية و تقييم الأداء المالي	
1	تمهيد
2	المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية
2	المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية
2	الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
3	الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية
4	الفرع الأول: أهداف ادارة الموارد البشرية
4	الفرع الثاني: وظائف الإدارة الموارد البشرية
7	المبحث الثاني: مدخل تكوين الموارد البشرية
7	المطلب الأول: مفاهيم حول تكوين الموارد البشرية
7	الفرع الأول: تعريف تكوين الموارد البشرية
8	الفرع الثاني: أهمية وأهداف تكوين الموارد البشرية
11	المطلب الثاني : أساليب وإجراءات تكوين الموارد البشرية
11	الفرع الأول: أساليب تكوين الموارد البشرية
12	الفرع الثاني: إجراءات تكوين الموارد البشرية
12	المطلب الثالث : سيرورة تكوين الموارد البشرية
12	الفرع الاول: تحديد الاحتياجات التكوينية للموارد البشرية
14	الفرع الثاني : تصميم البرامج التكوينية
16	الفرع الثالث: تقييم البرامج التكوينية
17	المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
18	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه
18	الفرع الأول: تعريف الأداء
18	الفرع الثاني: أنواع الأداء
20	المطلب الثاني: مفهوم الاداء المالي، أهميته وأهدافه

فهرس المحتويات

20	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
21	الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي
22	الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي
22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة
23	الفرع الأول: عوامل داخلية
24	الفرع الثاني: عوامل خارجية
25	المبحث الرابع: قياس و تقييم الأداء المالي للمؤسسة
25	المطلب الأول: قياس الأداء المالي
25	الفرع الأول: تعريف قياس الأداء المالي
27	الفرع الثاني: مزايا و عيوب قياس الأداء المالي
28	الفرع الثالث: أهداف قياس الأداء المالي
29	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي
29	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي
30	الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي
31	الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي
31	المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء المالي للمؤسسة
32	الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن
34	الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن
45	المبحث الخامس: علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الاداء المالي للمؤسسة
45	المطلب الأول: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين اداء الموارد البشرية
45	الفرع الأول: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية
45	الفرع الثاني : أثر التكوين على أداء الموارد البشرية
46	المطلب الثاني : التكوين كأداة إستراتيجية لزيادة الانتاجية والفعالية
46	الفرع الاول : أثر التكوين على الانتاجية
47	الفرع الثاني: العوامل المحددة للإنتاجية
47	المطلب الثالث : الاستثمار في التكوين وأثره على الانتاجية
48	الفرع الاول: الاطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار R.O.I من التكوين
49	الفرع الثاني : البعد الاستثماري للتكوين
51	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: «الدراسة الميدانية» مؤسسة إتصالات الجزائر	
53	تمهيد
54	المبحث الأول:عموميات حول مؤسسة إتصالات الجزائر
54	المطلب الأول : نشأة مؤسسة " إتصالات الجزائر"
55	المطلب الثاني : التعريف بمؤسسة " إتصالات الجزائر"
61	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة
62	المبحث الثاني: واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر
62	المطلب الأول: تصميم برامج التكوين في المؤسسة
62	أولا : خطة البرامج التكوينية و الجهات المسؤولة عن إعدادها
64	ثانيا: أنواع التكوين المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالأغواط -
65	ثالثا: تحديد الاحتياجات التكوينية
69	المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم برامج التكوين خصائص وأدوات التقييم
69	أولا : تنفيذ البرامج حسب الفئات
70	ثانيا: مراحل تقييم برامج التكوين
71	ثالثا: أدوات التقييم المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر
73	المطلب الثالث: التحليل الكمي والمالي لبرامج التكوين في المديرية العملية للإتصالات:
73	أولا: التحليل الكمي
76	ثانيا : حدود نظام تقييم التكوين في المديرية العملية للإتصالات:
77	المبحث الثالث: تحليل الاداء المالي المؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية الاغواط
77	المطلب الاول : تحليل تطور المؤشرات المالية
78	أولا: حساب المؤشرات والنسب
80	ثانيا: التحليل البياني
80	المطلب الثاني : قياس الأداء الحالي بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن
80	أولاً : منظور الزبائن
81	ثانيا: المنظور المالي
82	ثالثا : منظور العمليات الداخلي
82	رابعاً : منظور التعلم والنمو
85	المطلب الثالث : العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الاداء المالي
85	أولا : التكوين كوسيلة لرفع الكفاءة وتقليل التكاليف
86	ثانيا : أثر التكوين في تحسين جودة الخدمة وتعزيز المردودية
87	ثالثاً : أثر التكوين على المؤشرات المالية

فهرس المحتويات

89	المبحث الرابع: تقييم تجربة اتصالات الجزائر في التكوين و انعكاسها على الاداء المالي
89	المطلب الاول : تقييم جودة تجربة التكوين في المؤسسة
89	أولاً: توافق برامج التكوين مع الاحتياجات الحقيقية المديرية
89	ثانياً: كفاءة تنفيذ البرامج التكوينية
90	ثالثاً : فعالية تخصيص الموارد المالية والبشرية
90	رابعاً : جودة نظام تقييم ومتابعة نتائج التكوين
90	المطلب الثاني : تقييم أثر التكوين على الأداء المالي
90	أولاً : تقييم تطور الأداء المالي خلال فترة تنفيذ التكوين
90	ثانياً : العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء
91	ثالثاً: نقاط القوة والحدود التي تحتاج إلى تحسين في تجربة التكوين
92	خلاصة الفصل الثاني
94	الخاتمة
97	قائمة المراجع باللغة العربي
100	قائمة المراجع باللغة الأجنبية
101	قائمة الملاحق

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
39	تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي	01-01
74	الغلاف المالي المخصص لبرامج التكوين	01-02
76	تطور عدد الدورات والمتكويين ونسب التغطية التكوينية خلال الفترة (2023-2025)	02-02
77	ملخص المؤشرات من جدول حساب النتائج للفترة من 2022 إلى 2024 (بالمليون دينار جزائري)	03-02
78	ملخص هامش فائض التشغيل	04-02
79	ملخص هامش صافي الربح	05-02

فهرس المحتويات

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان	الرقم
10	يوضح أهمية التكوين	01-01
15	تصميم برنامج التكوين	02-01
26	هيكل قياس الأداء المالي	03-01
33	بطاقة الأداء المتوازن	04-01
34	أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	05-01
36	نموذج سلسلة القيمة لبعء العمليات الداخلية	06-01
37	المؤشرات الأساسية لبعء العملاء	07-01
40	العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن	08-01
43	عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن	09-01
50	علاقة التكوين بتحسين الاداء المالي للمؤسسة	10-01
57	الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر – المديرية العملياتية بالأغواط -	01-02
59	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	02-02
64	أنواع التكوين	03-02
67	مخطط مراحل تجميع إحتياجات التكوين وإجراءات التكوين	04-02
68	مراحل إعداد خطة البرنامج التكويني	05-02
79	تطورات الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر – المديرية العملياتية بالأغواط - للسنوات من 2022 إلى 2024	06-02
84	يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المديرية العملية للإتصالات – الأغواط	07-02

ملخص:

تهدف هذه المذكرة إلى إبراز الدور الذي يلعبه تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال الجمع بين الإطار النظري والتحليل الميداني. وقد تم اعتماد على منهج الوصفي ودراسة حالة واداة المقابلة وتحليل الوثائق وتم اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية للاتصالات بالأغواط - كنموذج تطبيقي، حيث تم تحليل واقع التكوين فيها، وتقييم فعاليته، وقياس أثره المحتمل على المؤشرات المالية. حيث أظهرت النتائج أن التكوين أداة فعالة لتحسين الأداء المالي، بشرط توفر تقييم دقيق وتخطيط استراتيجي، وربط مباشر بين مخرجات التكوين والأهداف المالية للمؤسسة.

الكلمات المفتاحية : التكوين، الموارد البشرية، الاداء المالي، بطاقة الاداء المتوازن .

Summary:

This dissertation aims to highlight the role of human resources training in improving the financial performance of economic enterprises, by combining the theoretical framework with field analysis. The descriptive method, case study approach, interviews, and document analysis were adopted. Algeria Telecom – Laghouat Operational Directorate – was selected as a practical model, where the reality of training was analyzed, its effectiveness evaluated, and its potential impact on financial indicators measured. The results showed that training is an effective tool for enhancing financial performance, provided that accurate evaluation, strategic planning, and a direct link between training outcomes and the financial objectives of the enterprise are ensured.

Keywords : training, human resources, financial performance, balanced scorecard.

مقدمة

مقدمة

لم تعد الأصول المادية كافية لتحقيق النجاح، بل أصبح الاستثمار في الموارد البشرية عاملاً حساساً في رفع كفاءة المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث تشهد المؤسسات الاقتصادية اليوم تحولات متسارعة ناتجة عن التغيرات التكنولوجية، التطورات الاقتصادية، وزيادة حدة المنافسة، مما فرض عليها البحث عن أساليب جديدة لتعزيز قدراتها التنافسية وضمان استمراريتها في ظل هذه التحديات.

ويُعد التكوين أحد أبرز أدوات تنمية الموارد البشرية، لما له من دور فعال في تحسين أداء العاملين، تطوير مهاراتهم، وتعزيز قدرتهم على التأقلم مع التغيرات، وهو ما ينعكس بشكل مباشر أو غير مباشر على الأداء العام للمؤسسة، وخاصة الأداء المالي الذي يمثل أحد المؤشرات الأساسية لقياس الكفاءة والفعالية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على العلاقة بين التكوين والأداء المالي، من خلال تحليل واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر، و بالتحديد في - المديرية العملية للاتصالات بالأغواط - ومحاولة فهم مدى مساهمة هذا التكوين في تحسين النتائج المالية للمؤسسة.

أولاً: مشكلة الدراسة

1. إشكالية الدراسة

إنطلاقاً من المعطيات التي أتينا على ذكرها آنفاً، تتضح معالم الإشكالية الرئيسية والتي تتمحور حول السؤال الجوهرى التالي:

ما مدى مساهمة التكوين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إتصالات الجزائر - المديرية العملية للاتصالات - الأغواط؟

2. الأسئلة الفرعية

وبتسليط الضوء على الإشكالية الرئيسية وتحليلها إلى أفكارها الاصلية تبرز من جديد الأسئلة الفرعية التالية:

- كيف يتم تقييم فعالية التكوين داخل مؤسسة إتصالات الجزائر؟
- هل للتكوين أثر ملموس على مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر؟
- ماهي العراقيل التي تحد من فعالية التكوين في تحسين الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

1. الفرضية الرئيسية

يساهم التكوين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في مؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملية للاتصالات بالأغواط.

2. الفرضيات الفرعية

وللإجابة على الأسئلة الفرعية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:

- يتم تقييم فعالية التكوين بطرق محدودة لا تعكس بدقة أثره الحقيقي؛
- للتكوين أثر إيجابي محتمل على الأداء المالي، لكنه لا يقاس بشكل مهني ومنتظم؛
- تعترض فعالية التكوين عدة عراقيل تنظيمية وتقنية، تحد من مساهمته في تحسين النتائج المالية.

ثالثا: أهمية الدراسة

1. الأهمية الأكاديمية

- الدراسة الحالية ما هي إلا إمتداد للدراسات السابقة والمهتمة بالجمع بين التكوين البشري والأداء المالي، لتساهم في إثراء الأدبيات المرتبطة بعلاقة التكوين بالأداء المالي.

2. الأهمية الميدانية

- تبرز أهمية التكوين كخيار إستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية؛
- تساعد صانعي القرار على تقييم أثر التكوين بدقة وتعزيز كفاءة توظيف الموارد البشرية والمالية بما يضمن تحقيق نتائج عالية أفضل؛
- تدعم الربط بين نفقات التكوين والعائد المالي المحقق.

رابعا: أهداف الدراسة

- تحليل دور التكوين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؛
- التعرف على كيفية تقييم فعالية التكوين داخل المؤسسة؛
- قياس مدى مساهمة التكوين في تحسين مؤشرات الأداء المالي؛
- تشخيص أهم العراقيل التي توجه فعالية التكوين من حيث الأثر المالي؛
- تقديم مقترحات لتحسين نظام التكوين وتعزيز أثره المالي.

خامسا: منهج وأدوات الدراسة

بغية الإجابة على مشكلة الدراسة واختبار مدى الفرضيات المقترحة سيتم اعتماد المنهج الوصفي والمنهج التحليلي لتناول موضوع الدراسة، خلال وصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في التكوين البشري والأداء المالي بالتركيز على أسلوب دراسة حالة الإسقاط الجانب النظري على الواقع المعاش في المؤسسات الجزائرية متمثلة في اتصالات الجزائر.

اعتمدت الدراسة على أدوات نوعية مثل تحليل الوثائق والمقابلات مع بعض المسؤولين، ما سمح بالخروج بنتائج عملية قابلة للنقاش والتعميم.

سادسا: حدود الدراسة

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات التي تتناول العلاقة بين تكوين الموارد البشرية والاداء المالي للمؤسسة.

الحدود المكانية: أجريت الدراسة على مستوى مؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات - الأغواط باعتبارها مؤسسة عمومية اقتصادية تولى إهتماما لبرامج التكوين، وتتوفر على معطيات كافية تسمح بإجراء تحليل تطبيقي واقعي.

الحدود البشرية: اعتمدت الدراسة في جانبها الميداني على اجابات رؤساء ومسؤولين لمؤسسة إتصالات الجزائر المديرية العملية للاتصالات - الأغواط - وذلك من خلال مقابلات.

حدود الزمنية: تم إنجاز الدراسة التطبيقية للفترة الزمنية الممتدة من افريل إلى غاية 31 ماي 2025 حيث قمنا بدراسة معطيات المؤسسة من مطلع سنة 2022 الى غاية 2025 وهي التي تم من خلالها دراسة معطيات المؤسسة.

سابعا: مراجعة الأدبيات السابقة

1. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى : قامت بها عبيدة سعاد قوجيل سنة بعنوان أثر التكوين في تحسين أداء الموارد البشرية دراسة حالة وزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية المجلد 14 العدد 02 جامعة البلدية سنة 2020 تتمحور هذه إلى التعرف على أثر وظيفة التكوين على أداء الموارد البشرية بوزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، اعتمدت الدراسة على الاستبانة لجمع البيانات، وتم تحليل البيانات باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss: الدراسة الى وجود علاقة بلغت فيها 0.41 وذلك بناءً على قيمة معامل الارتباط، وهذا يدل على أن التكوين سيؤدي إلى تحسين أداء الموارد البشرية بصورة متوسطة

الدراسة الثانية: قامت بها لعزوزي أوردية وبن شين صباح بعنوان "دور التكوين في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الجامعية لدى طلبة العلوم الاجتماعية والإنسانية والإسلامية بجامعة أحمد دراية أدرار"، مذكرة

نيل شهادة الماستر في علم اجتماع عمل وتنظيم سنة 2019/2018. وتتمحور هذه الدراسة المقدمة على موضوع دور التكوين في تنمية الموارد البشرية وتحديد إشكالية الدراسة في سؤال عام كيف يساهم التكوين في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجامعية؟ استخدم في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في الدراسات السوسيوولوجيا، واعتمد في ميدان الدراسة على إجراءات منهجية وأساليب إحصائية بعد تجسيد أداة البحث المتمثلة في الاستمارة المكونة من 30 سؤال، وتم تحليل البيانات والمعطيات والوصول لنتائج الدراسة والتي تؤكد بأن التكوين يساهم في تنمية الموارد البشرية.

الدراسة الثالثة : قام بها شناي عبد الكريم، 'تكيف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق المعايير المحاسبية الدولية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة باتنة، 2009 وهدفت هذه الدراسة إلى بيان مشروع النظام المالي الجديد، وتوضيح أطر المفاهيم من حيث التطبيق وطبيعة وأهداف القوائم المالية، كما تم بيان طرق وأسباب عرض مختلف القوائم المالية وفق المعيار المحاسبي الدولي الأول، ومنه التعرف على مختلف العناصر المذكورة فيه. ومن أهم النتائج المتوصل إليها إن القوائم المالية والملاحق الخاصة بها دور كبير في معرفة الوضعية المالية للمؤسسة. تسمح القوائم المالية بتحسين ومقارنة المعلومات المالية التي تكون كاملة وصادقة وواضحة، مما تشجع متخذي القرارات على توظيف قراراتهم بشكل جيد.

1. تحديد مكانة الدراسة الحالية بين الدراسات السابقة

تتميز هذه الدراسة بربطها بين التكوين والأداء المالي باستخدام أدوات حديثة كبطاقة الاداء المتوازن في إطار تطبيقي داخل مؤسسة جزائرية وقد اعتمدت على المنهج الوصفي التحليلي والمقابلات الميدانية، مما يميزها عن دراسات سابقة، كما كشفت هذه الدراسة عن تصور في الربط الكمي بين التكوين والاداء المالي وهو ما سعى هذه الدراسة إلى معالجته.

2. تحديد مجال الاستفادة من الدراسات السابقة

ساهمت الدراسات السابقة في توجيه الدراسة الحالية من خلال توضيح المفاهيم الأساسية المرتبطة بالتكوين والأداء المالي، ودعمت أحدث الأدوات للتحليل، كما وفرت نماذج منهجية مكنت من بناء تصور واضح للإطار النظري متعلق بالتكوين والموارد البشرية والاداء المالي وهذا يساهم بشكل مباشر في معالجة موضوعنا .

ثامنا: هيكل الدراسة

وزعت الدراسة بين جانبين متكاملين، أحدهما نظري والآخر ميداني، انطلقت من مقدمة تضمنت الإشكالية العامة، تحليلاً للدراسات السابقة، والخطة المنهجية المعتمدة في البحث. تم التأسيس أولاً للإطار المفاهيمي المرتبط بتكوين الموارد البشرية، مع التعمق في مفاهيم الأداء المالي، مؤشرات قياسه والعوامل المؤثرة فيه، إلى جانب أدوات التحليل التي تسمح بفهم العلاقة بين التكوين وتحسين الأداء. ومن هذا الأساس النظري، انتقل البحث إلى المعالجة التطبيقية من خلال دراسة واقع التكوين داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، وبشكل أكثر تحديداً بالمديرية العملية بالأغواط، من حيث التخطيط والتنفيذ والتقييم، وصولاً إلى تحليل الأداء المالي للمؤسسة وربطه بممارسات التكوين المهني المعتمدة، في محاولة لتقييم مدى تأثير هذه الأخيرة في تحسين النتائج المالية. وبالاستناد إلى التحليل النظري والتطبيقي معاً، أمكن التوصل إلى جملة من النتائج والاستنتاجات التي شكلت أرضية لاقتراحات مستقبلية، تم عرضها في خاتمة الدراسة.

الفصل الأول:

تكوين الموارد البشرية

و تقييم الأداء المالي

في ظل التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة الأعمال، أصبحت المؤسسات مطالبة بتبني ممارسات حديثة في إدارة مواردها البشرية، بإعتبارها العنصر المحوري في تحقيق الفعالية التنظيمية والإستدامة ومن بين هذه الممارساتالتكوين .

حيث يبرز التكوين كأداة إستراتيجية تهدف إلى تطوير الكفاءات وتعزيز القدرات التكيفية داخل المؤسسة.

ومن جهة أخرى نجد ان الأداء المالي يمثل مرآة لنجاح السياسات الادارية، ويعد أحد أبرز المؤشرات التي تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاقتصادية.

وعليه يهدف هذا الفصل إلى تسليط الضوء على المفاهيم الأساسية المرتبطة بإدارة وتكوين الموارد البشرية، مع التطرق إلى أسس مؤشرات قياس وتقييم الأداء المالي.

وذلك قصد بناء أرضية نظرية لفهم العلاقة بين التكوين والموارد البشرية والأداء المالي في السياق المؤسستي.

المبحث الأول: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية وتقييم الأداء المالي

تحتل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية أهمية كبيرة بسبب كونها من أهم العوامل التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة - باعتبارها حجر الأساس والمورد الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة وبعد الاهتمام بالموارد البشرية في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المحاصرة لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية. هذا لأن نجاح المؤسسة تعتمد على مدى توفر موظفين أكفاء ومتحمسين للعمل الجديد لتحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في أي مؤسسة نظرا للدور الحيوي الذي تلعبه في استقطاب، تنمية وتحفيز العنصر البشري، الذي يعد العنصر الأهم في تحقيق الأهداف التنظيمية. ومع تطور بيئة الأعمال وتزايد التحديات التنافسية، أصبحت إدارة الموارد البشرية شريك استراتيجي في دعم الأداء المؤسسي وفي هذا الإطار يتم عرض مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها البالغة في المؤسسات.

الفرع الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

عرفت الموارد البشرية بأنها مجموعة من الأنشطة المتمثلة في تحليل الوظائف والاختيار والتعيين وتقييم أداء العاملين وترقيتهم ونقلهم وتصميم هيكل أجورهم وتمكينهم وتوفير سبل الأمن والسلامة لهم.¹

- الأنشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الأفراد القادرين على العمل، وتطويرها والحفاظ عليها بما مكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.²

- هناك من عرفها على أنها مجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية، للوصول إلى الأهداف المحددة في مقابل أن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين، والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ بيانات الموارد البشرية بطرق أكثر تشاركية مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى.³

1- قادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2، عمان، 2012، ص 24.

2- عبد الباسط عباس، إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة، عمان 2001، ص 212.

3 - Nadège GUNIA La fonction des Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université de Toulouse I , 2002, P 63 .

- عرفها "William.B. werther" إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف استشارية في مجال الأفراد والعاملين في المنظمة، فهي إدارة تنفيذية من خلال الوظائف الادارية التي تنجزها، واستشارية في الوظائف والنشاطات الخاصة بها¹.

من خلال التعاريف نستنتج أن:

-إدارة الموارد البشرية هي الادارة الخاصة باختيار الأفراد وتعيينهم وتكوينهم وتقييمهم ومكافأتهم وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفرع الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الادارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الانتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتغيرات البيئية للمؤسسة العامة، ويتفق أغلب كتاب الادارة بشكل عام والادارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة البيئة وضمان الاستمرار والبقاء، وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال؛
- تقوم بدراسة مشاكل العمال ومعالجتها؛
- تضع الخطط المناسبة للتكوين.

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة أهمية كبيرة فهي إدارة لاهم أصول المؤسسة، إذ ما يميزها أنها أصول مفكرة، هذا بافتراض أن الادارة تعتمد للإفادة المثلثي من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهيئ مناخ مناسباً.

وتجدر الإشارة إلى أنه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية بالاستهلاك والتقاعد، ولكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة.²

المطلب الثاني: أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية

نظراً للدور المحوري الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توجيه الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف فهي لا تقتصر فقط على التوظيف والتسيير الإداري للأفراد، بل تتعدى ذلك لتحقيق التوازن بين

¹ - William.B. werther ,T.Kelth Davis Personnel Management and Human Resources.Newyork.MC Graw Hill.

² - عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية. رسالة دكتوراه أبي بكر بالقائد كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015، ص ص: 26-27.

أهداف المؤسسة وطموحات الافراد وانطلاقاً من هذا الدور الحيوي، نبرز أهمية التطرق إلى أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهداف ادارة الموارد البشرية

إن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المنظمات نجدها تتطوي تحت هدفين أساسيين هما: الكفاءة والعدالة، تتجسد الكفاءة من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها ويمكن التعبير عن كفاءة أداء المنظمة من زاويتين هما أداء المنظمة نفسها وأداء العاملين أما العدالة فهي تتوقف على القرارات والاجراءات الخاصة بطريقة التعامل مع الموارد البشرية ذلك أن مراعاة العدالة في أمور التوظيف والتكوين والتقييم تؤدي إلى رضا العاملين.

في ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمنظمات ممكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف؛
- الاستفادة من الجهود في إنتاج السلع والخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة؛
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك؛
- تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة المتغيرات التكنولوجية والادارية في البيئة؛
- ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار الضرورية؛
- توقع العاملين إيجاد فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم في المنظمة عندما يصبحون مؤهلون لذلك.¹

¹ - محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 45.

الفرع الثاني: وظائف الإدارة الموارد البشرية

إن سر نجاح وتفوق العديد من المؤسسات يكمن في اكتسابها موارد بشرية كُفأة، فهي عنصر هام لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه لذا نجد المؤسسات تسعى لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية، وتسييره بطريقة فعالة، وفي هذا السياق نجد إدارة الموارد البشرية تمارس مجموعة من الوظائف تتمثل في:

أولاً: توصيف الوظائف

يأتي توصيف الوظائف كنتاج لعملية التحليل الوظيفي الذي يتم بغرض الحصول على جميع الحقائق المتعلقة بالوظيفة ومن ثم تشكل قاعدة يتم على أساسها خلق المواصفات الخاصة بالوظيفة ويمكن أن تعرف التوصيف الوظيفي على أنه " وضع الوظيفة في شكل تعريف تفصيلي مكتوب لتحديد هدفها، طبيعتها، مهامها، أنشطتها، ظروف العمل ومواصفات شاغل الوظيفة"

ويراعى عادة احتواء التوصيف على العناصر التالية¹:

- التعريف بالوظيفة؛
- ملخص عن الوظيفة؛
- المهام المنجزة؛
- الإشراف وظروف العمل والأدوات والآلات المستعملة؛
- تحديد المواصفات المفروض توافرها في الشخص؛
- ويخصص في الأخير كتابة الملاحظات والتعليقات ويترك مكان لتوقيع خبير التحليل والإدارة.

ثانياً: تخطيط الموارد البشرية

بما أن الموارد البشرية عنصر هام ومورد أساسي من موارد المؤسسة، فإن تخطيطها يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، بحيث تهدف عملية تخطيط الموارد البشرية إلى تحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد الأفراد في كل نوع من أنواع الوظائف².

وإذا عرفنا هذه الوظيفة فهي عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية الجيدة من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى تحقيق رضى العاملين³.

1 - ايهاب صبيح، مجّد رزيق، الادارة الاسس والوظائف، مصر دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، ط2، 2001، ص: 115-116.

2 - مجّد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية، 1992، ص 82.

3 - موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، الاردن، دار وائل للنشر، ط 1، 1999، ص 285.

كما أن التخطيط الفعال يساعد على تخفيض معدل دوران العمل من خلال توفير فرص التطور الوظيفي للأفراد في مؤسستهم، مع ما يزيد من فرص بقائهم، كما أن هذه الوظيفة تساعد في إنجاح باقي الوظائف كالاختيار والتعيين والتكوين ... الخ .

ثالثا: استقطاب الموارد البشرية

بعد عملية التوصيف الوظيفي وتخطيط حجم القوى العاملة، تأتي مرحلة وظيفة البحث والاستقطاب للعمال الأكفاء أو المؤهلين، فالاستقطاب هو " عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة، أي أنه النشاط الذي يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف ومن يعرضون وظائف¹ .

وهناك مصدرين لاستقطاب الأيدي العاملة منها الداخلية وهي المصادر المتاحة داخل المؤسسة فمثلا إذا حلت وظيفة معينة في المؤسسة، فيعلن عنها داخل المؤسسة حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط من شغلها، أما الثانية فهي المصادر الخارجية وهي تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتتمثل عادة المصادر الخارجية في²: الإعلان في الصحف، توصيات موظفي المؤسسات، المدارس أو المعاهد.... الخ والهدف من هذه الوظيفة هو إيجاد المورد البشري المتميز والكفاء .

رابعا: الاختيار والتعيين

تحتل عملية اختيار وتعيين الأفراد صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية، فهي تكمن في جذب العناصر البشرية ذات المهارات العالية والقدرة على الاستغلال الأمثل البقية الموارد، قديما كان الفرد يعين ويختار اعتمادا على المؤهلات المهنية للفرد وشخصيته بالإضافة إلى مقابلته واستجوابه، أما حديثا فأصبحت عملية الاختيار تعتمد على الكامن الثقافي والذكاء والقدرة والاستعداد للتعليم لدى الفرد المترشح كما تحرص على مدى قدرته على الاندماج والعمل في الفريق ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء الزبون³ .

خامسا: التنظيم والرقابة

تهدف إدارة الموارد البشرية من خلال وظيفة التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم، في حين تكمن وظيفة الرقابة لإدارة الموارد البشرية من

¹ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 117.

² - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 14.

³ - موزاوي سامية مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية - جامعة الجزائر، 2003/2004، ص 67.

مراجعة الوظائف للتأكد من عمل والتزام الأفراد العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الايجابي السليم، ومن ثم اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، كما تتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي¹:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء؛
- قياس الأداء الحقيقي؛
- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد؛
- القيام بالتعديلات اللازمة.

المبحث الثاني: مدخل تكوين الموارد البشرية

تهتم المؤسسات بالتكوين لأن ما ينفق فيه يمثل استمرار في الموارد البشرية، يكون له عائد يظهر في شكل زيادة على مستوى الفرد، حيث أصبح التكوين ضرورة حتمية لا يمكن الاستغناء عنها من طرف المؤسسة اذا اردت تحسين نوعية خدماتها والارتقاء بها الى مستوى يضمن لها المنافسة والاستمرارية والتطور وحتى تتمكن من بلوغ هذه المكانة لا بد لها ان تتابع باستمرار مستوى أداء موظفيها ومنه تحديد الاحتياجات التكوينية لهم ومن ثم تخطيط وتصميم البرامج المناسبة والملائمة حسب الأهداف المسطرة والمراد تحقيقها، وهذا سنوضحه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفاهيم حول تكوين الموارد البشرية

يعتبر تكوين الموارد البشرية أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، نظرا للدور الذي تلعبه الكفاءات البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة ورفع مستوى أدائها، ففي كل بيئة أعمال تتسم بالتغيير السريع والتنافس المتزايد لم يعد من الممكن للمؤسسات الاقتصادية الاعتماد فقط على الموارد التقليدية، بل من الضروري الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التكوين، في هذا الإطار سنتناول في هذا المطلب المفاهيم العامة لتكوين الموارد البشرية.

الفرع الأول: تعريف تكوين الموارد البشرية

يعرف على انه مجموعة الطرق المستخدمة في تزويد العاملين الجدد أو الحاليين بالمهارات اللازمة لأداء وظائفهم بنجاح.²

كما يعرف على انه مجمل النشاطات والوسائل والطرق والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وقدراتهم الفكرية الضرورية في آن واحد لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية المستقبلية.

¹ - حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص 35.

² - مجّد مدحت ابوا النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، ص 244.

ويعرّف على أنه مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف والمهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ومن تحقيق أهدافها الفعالية فيها¹.

كما عرّفه لا نفر بأنه حق لكل العمّال ويخص أكثر تطورهم وترقيتهم والتكوين قبل كل شيء هو وسيلة للمؤسسة من أجل تكييف الموارد البشرية مع التطور التقني والمهني².

انطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة محورها الفرد في مجمله، يهدف إلى تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة، حالية ومستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع ككل، وهذا التعريف يندرج ضمنه مجموعة من الخصائص التي يمكن الإشارة إليها في النقاط التالية:

- إن التكوين هو عمل منظم لأنه يركز على التخطيط والتنظيم.
- إن التكوين عملية تسعى للوصول إلى أهداف معينة.
- أن التكوين عملية مستمرة يخضع إليها الفرد طوال مشواره العلمي والمهني وليس مرتبطاً بفترة معينة فقط.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف تكوين الموارد البشرية

يعد تكوين الموارد البشرية من الركائز الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التكيف مع التغييرات، وضمان استمرارية الأداء بكفاءة، لهذا سنتطرق في هذا السياق إلى أهمية وأهداف تكوين الموارد البشرية.

أولاً: أهمية تكوين الموارد البشرية

ازدادت أهمية التكوني في السنوات الأخيرة مع زيادة تعقد الوظائف في العصر الحديث فعندما كانت الوظائف بسيطة، يتم تعلمها بسهولة وبسرعة وتتأثر بدرجة قليلة بتغيرات التكنولوجيا ولكن التغييرات السريعة التي حدثت في الآونة الأخيرة كانت من نتائجها زيادة وتطور لمختلف المجتمعات فأهمية التكوين تكمن في:

1. أهمية التكوين بالنسبة للمؤسسة

- يقوي سمعة المؤسسة في المجتمع ويجعلها أكثر جاذبية للعمالة الطموحة والكفاءات النامية.
- يساعد على مواكبة أهم التطورات التكنولوجية والادارية فالمعارف بلا اختراعات متجددة بشكل مستمر ودون مواكبتها من خلال التكوين، يجعل المؤسسة تعيش رتابة غير محبذة¹.

¹ - عكوش عقيلة أثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال جامعة محمد بوقرة، بومرداس 2013 - 2014،

² - Wearther J.R La gestion des ressources Humaines -CANADA - 1990, P108.

- يجعل المؤسسة تسعى إلى تحسين نتائجها وأهدافها، ورفع إنتاجها وتحسين جودتها والقضاء على حوادث العمل.²

2. أهمية التكوين بالنسبة للموارد البشرية العاملة

- يلعب التكوين دوراً مهماً بالنسبة للأفراد العاملين ويتجلى ذلك من خلال³:
- يمنح التكوين لعمال أي مؤسسة مهارات ومعارف تمكنهم من أداء واجباتهم ومهامهم والكفاءة المطلوبة وعلى أكمل وجه
- تمكن الأفراد من تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم بأنفسهم.
- يحمل على التكوين على تطور وتنمية الواقع للأداء ويقوم بإتاحة الفرص أمام الأفراد للتطور والتعمير والشرقية في العمل؛
- يساعد التكوين على تجنب أو التقليل من أخطاء العاملين وحوادث العمل؛
- يعمل على تنمية مترابط الاتصال بين العمال، ويقوي تماسكهم داخل المؤسسة.

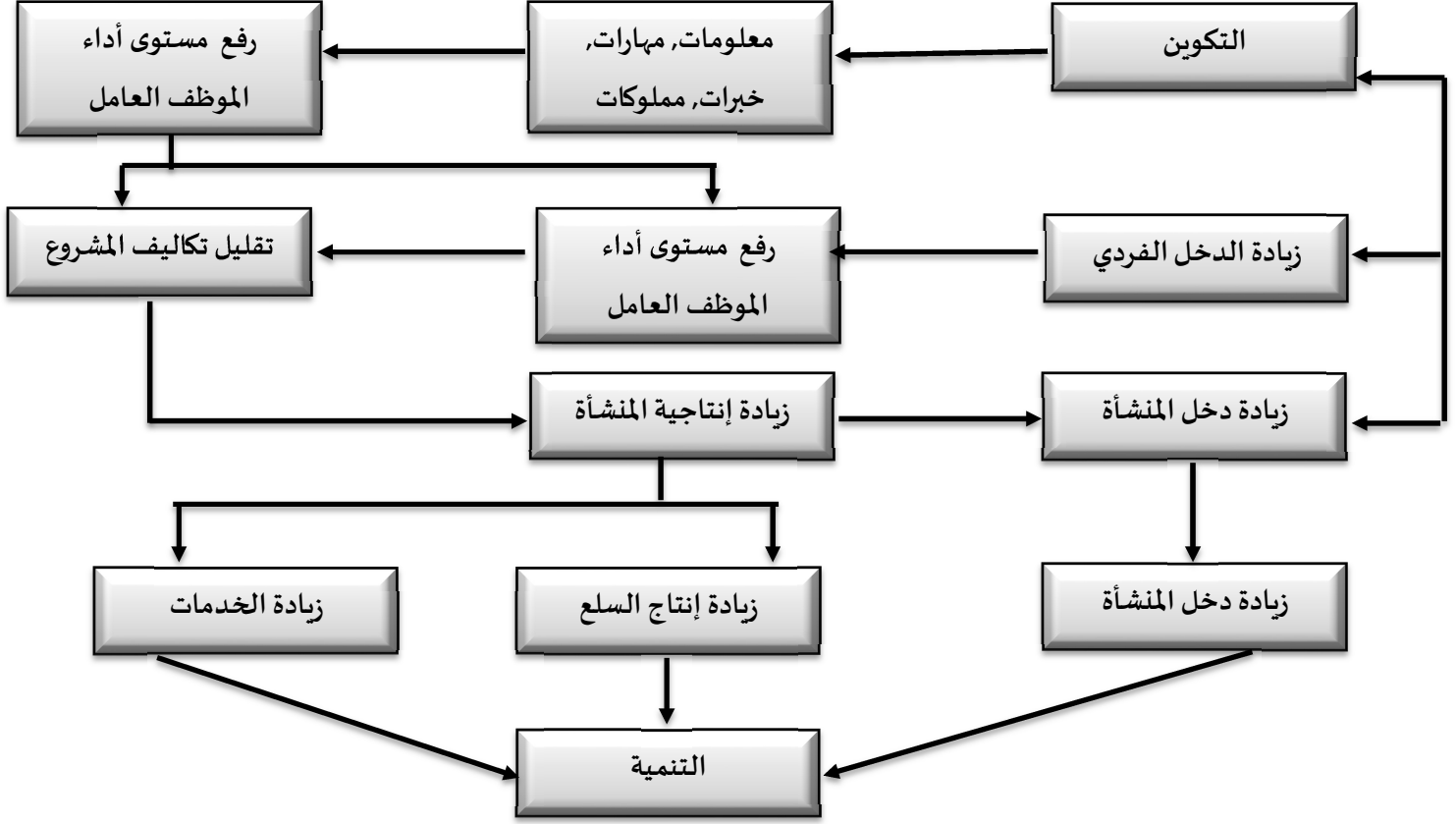
¹ - أنس عبد الباسط عباس: تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011، ص 163.

² - محمد مسلم تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع، سنة غير مذكور، ص 80.

³ - مجاوي عبد القادر، دور المستخدمين وأثره على الانتاجية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، فرع أدرام، مذكرة ماجستير غير منشورة، وهران، 2013/2014، ص87.

وتتضح أهمية التكوين جليا في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-01) : يوضح أهمية التكوين



المصدر: مدحت مُجد أبو النصر: إدارة العملية التدريبية- النظرية والتطبيق، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، مصر، 2008، ص60.

ثانيا: أهداف تكوين الموارد البشرية

- للنظمات أهداف تسعى إليها من خلال تكوين عمالها من أهمها: ¹
- تنمية المعارف، الكفاءات والمهارات: تحتاج المنظمة إلى تطوير طاقات أفرادها على كل المستويات لتحسين أدائهم.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المنظمة: حيث يعتبر التكوين من أهم الوسائل التي تؤدي إلى رفع مستوى إنتاجية المنظمة.
- الاقتصاد في التكاليف وتقليل المخاطر: فالتكوين يؤدي في المدى الطويل إلى الضغط على التكاليف بالتقليل من الأخطاء.

¹ - أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الإتجاهات المعاصرة في التدريب، دار مكتبة الكندي للنشر والتوزيع، عمان، ص 87.

- رفع مستوى جودة المنتجات وخدمات المنظمة: حيث يؤثر التكوين على طريقة العمل مما يؤدي إلى تحسين جودة المنتج النهائي أو الخدمة وإلى تحقيق الميزة التنافسية في المنظمة.
- تحسين فعالية أساليب العمل: ويكون ذلك بالمعرفة الجيدة للإجراءات والأساليب العملية المختلفة.
- تحسين العلاقات بين الأفراد في مختلف المستويات وتحسين الاتصالات التنظيمية بين الإدارات والوحدات.
- رفع مستوى أداء العامل ورضاه وثقته واعترافه بالمنظمة.

المطلب الثاني: أساليب وإجراءات تكوين الموارد البشرية

أصبح الاستثمار في الموارد البشرية ضرورة ملحة في ظل التحولات، حيث يعد التكوين أحد أبرز الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسات، فهو لا يقتصر على مجرد نقل المعارف. بل يشمل مجموعة من الأساليب والإجراءات المنهجية وهذا ما ستطرق - إليه في هذا المطلب.

الفرع الأول: أساليب تكوين الموارد البشرية

للتكوين عدة أساليب يقوم بها المكون أو يتخذها ومن بين هذه الأساليب نجد¹:

1. **التكوين العلمي:** إذ يقوم المدرب بعرض الإجراءات التفصيلية وبعدها يقوم بطرح مجموعة من الأسئلة على المتكون ويشجعه على القيام بأدائه ويلاحظ ان كان هذا الأسلوب مناسب؛
2. **تمثيل الأدوار:** وهنا تعرض المشكلة ومبادئها من قبل المكون ثم يعطي المتكونين مثال عملي يقومون بتنفيذه وتعد هذه الطريقة كتقليد لواقع لأن المشكلة المطروحة تؤخذ من الواقع ويكونون الدارسين على مواجهتها وأشهر دور يمثل هو المقابلة الشخصية؛
3. **الوقائع الحرجة:** يتم تحليل الوقائع الحرجة بصورة علمية دقيقة تساعد على ربط المحتوى التكويني بالوقائع والممارسة؛
4. **المناقشة الجماعية:** من أجل اثارة روح المشاركة والتعاون بين المتكونين، وهذا الأسلوب يساعد افراد الجماعة الواحدة على تبادل النظر في تحديد المشكلة والحصول على مجموعة من الأفكار والاقتراحات والطول تعود على الجميع بالفائدة؛
5. **تكوين الحساسية:** تهدف هذه الوسيلة إلى تنمية روح الابداع والاعتماد على الذات والتبصير بالمشاكل الذاتية داخل الجماعة حيث تبدأ بتكوين جماعة التكوين من حوالي 20 فرد على أن يكون هناك قائد محدد، والتوجيه الوحيد لهذه الجماعات هو محاولة ودراسة سلوك الأفراد والجماعة ومشاكلهم والطرق البديلة للحل؛

¹ - محمد سرعي، أسس إدارة الموارد البشرية، دار الرضا للنشر، مصر، 1999، ص236.

6. **العصف الذهني:** ويعتمد على قيام المكون بعرض مشكلة معينة حيث يسأل المكونين أن يقدموا آراؤهم بصورة سريعة الأفكار يمكنه أن يحرر هؤلاء المتكونين من الجهود ويشجعهم على المشاركة كما أن مجموعة الأداء كفيلة بتغطية جوانب المشكلة التي اثارها المكون؛

7. **تحديد الاحتياجات التكوينية:** حيث أن المكونين يختلفون من حيث الصفات النمطية الواجب توفرها في المكونين باختلاف نوع واسلوب التكوين وبالرغم من هذا كله فيجب توفر بعض السمات في المتكونين مهما اختلفوا وهي:

– القدرة على رد التساؤلات؛

– المعرفة الكاملة بالمحتوى التكويني لحلقة البحث والدراسة.

الفرع الثاني: إجراءات تكوين الموارد البشرية

– إعداد المكون وتأهيله يجب أن يكون مؤهلاً وقادراً على القيام بتكوين الافراد؛

– اعداد وتهيئة المتكون يتطلب هذا الاعداد الجيد للمكان المناسب للتكوين والوسائل المناسب؛

– استعراض أسلوب أدائه، من خلال الشرح والتوضيح والبيان العلمي؛

– اعطاء فرصة للممارسة، لأنه توجد عدة بدائل لممارسة التكوين؛

– المتابعة: إذ يجب متابعة الفرد من وقت الآخر لضمان ما يقوم به على أكمل وجه وبطريقة؛

– سليمة وحتى يعطي التكوين آثاره الايجابية ويكون فعال لا بد من اتباع هذه الاجراءات¹.

المطلب الثالث: سيروية تكوين الموارد البشرية

تسعى المؤسسة إلى تطوير مواردها البشرية بشكل مستمر لمواكبة التغيرات السريعة في بيئة العمل، ومن هذا المنطلق بعد فهم سيروية تكوين الموارد البشرية صار أمر ضروريا ان تمثل هذه السيروية مجموعة من المراحل والخطوات التي تهدف إلى إعداد العاملين وتأهيلهم لأداء مهامهم بكفاءة وفعالية.

الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التكوينية الموارد البشرية

الاحتياجات التكوينية هي مجموعة من التغيرات والتطورات المطلوب إحداثها في معلومات العاملين ومهاراتهم وسلوكهم لرفع كفاءاتهم بناءً على احتياجات لازمة حيث لا تخرج على ثلاثة مستويات² هي:

مستوى المنظمة، مستوى الوظيفة، مستوى الفرد

1. **تحليل الاحتياجات على مستوى المنظمة:** يتطلب فحصاً وتشخيصاً لجميع العوامل التنظيمية

كثقافة المنظمة ورسالتها وهيكلها التنظيمي إذ أن كل عامل من هذه العوامل يساعد في تحديد

الحاجات التنظيمية، أي يحدد ويضمن الحاجة الى التكوين في كل مجال من نشاطات المنظمة

¹ - مُجّد سرعي، مرجع سبق ذكره، ص 238.

² - عمر بلخير جواد، مرجع سابق، ص 66.

فنقطة البدء تكون في تقدير احتياجات التكوين تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، والتي يمكن حصرها في كفاءة الانجاز أن معدلات الانتاجية الربحية.

2. **تحليل الاحتياجات على مستوى الوظيفة:** ويقصد بها تحديد مواطن ومعالق القصور في كل وظيفة أو عمل داخل المؤسسة، حيث نحصل عليها من خلال مقارنة مجموعة الوصف الوظيفي التي تتضمن المعلومات المتعلقة بمتطلبات العمل أو الوظيفة وهذا ما يسمح لنا بالحصول على صورة واضحة حول أداء تلك الوظيفة ومتابعة ما يطور الأداء فيها باستمرار، وكما يتيح لنا تحليل الوظيفة إلى عناصرها الأولية بتحديد المهارات اللازمة لإنجاز العناصر المختلفة، وتتم هذه المرحلة عبر ثلاث عمليات هي¹:

- **تصميم الأعمال:** وتشمل هذه العملية تحديد مضمون العمل او الوظيفة ومستواها، ليتم على أساسها فيما بعد تحديد أنواع الأعمال الواجب توافرها في المؤسسة، وعادة ما يتم التصميم على شكل تكوين مجموعات من الأعمال تضم كل مجموعة أعمالاً متشابهة من حيث طبيعتها ومحتواها ومن حيث موقعها التنظيمي؛
- **تحليل الأعمال:** ويتم فيها مقارنة النتائج التي تم التوصل اليها نتيجة عملية التصميم مع ما هو متاح لديها من وظائف وأعمال لاتخاذ القرارات المناسبة لكل ما يتعلق بأنواع الوظائف وعددها؛
- **توصيف الأعمال:** ويقصد به تدوين جميع المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال عملية التحليل ووصف كامل المهمات والواجبات والمسؤوليات وظروف العمل والمؤهلات والقدرات التي يتطلبها ذلك العمل أو الوظيفة، وبصورة متسلسلة وموحدّة لجميع الأعمال او الوظائف التي تم تحليلها.

3. **تحليل الاحتياجات على مستوى الفرد:** الهدف من هذا التحليل تحديد الأفراد الذين تظهر الحاجة إلى تكوينهم، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم ومعارفهم لرفع أدائهم في وظائفهم الحالية والمستقبلية، بالإضافة إلى تحديد طريقة أداء الفرد لمكونات الوظيفة، ومن ثم المهارات والمعارف

¹ - سليمان خليل الفارس وآخرون، لإدارة الموارد البشرية الأفراد، جامعة دمشق، ص110.

المطلوبة لتطوير أدائه، مع الأخذ في الاعتبار إمكانية المسبق لأنواع المهارات والمعارف التي يجب اكتسابها لممارسة الوظيفة بطريقة مختلفة.¹

الفرع الثاني: تصميم البرامج التكوينية

بعد تحديد احتياجات التكوين تقوم المؤسسة بتصميم برامج التكوين، ومن هنا يتم بناء البرنامج التكويني وتصميمه لتحقيق الاهداف المرجوة.

تصميم البرنامج التكويني عملية تعني تحديد الأهداف التكوينية التعليمية وانتقاء مفردات البرنامج وتتابعها وتوقيتها والأساليب التكوينية التي سنعتمد. وتتضمن عملية تصميم البرنامج عدة اجراءات هامة هي:

- تحديد أهداف البرنامج؛
- تحديد نوع المهارات التي سيتم تكوينها؛
- وضع المنهاج المناسب للتكوين.²
- اختيار الأساليب التكوينية.
- اختيار المكونين؛
- تحديد مدة البرامج التكوينية؛
- تحديد أماكن التكوين؛
- تحديد ميزانية التكوين.³

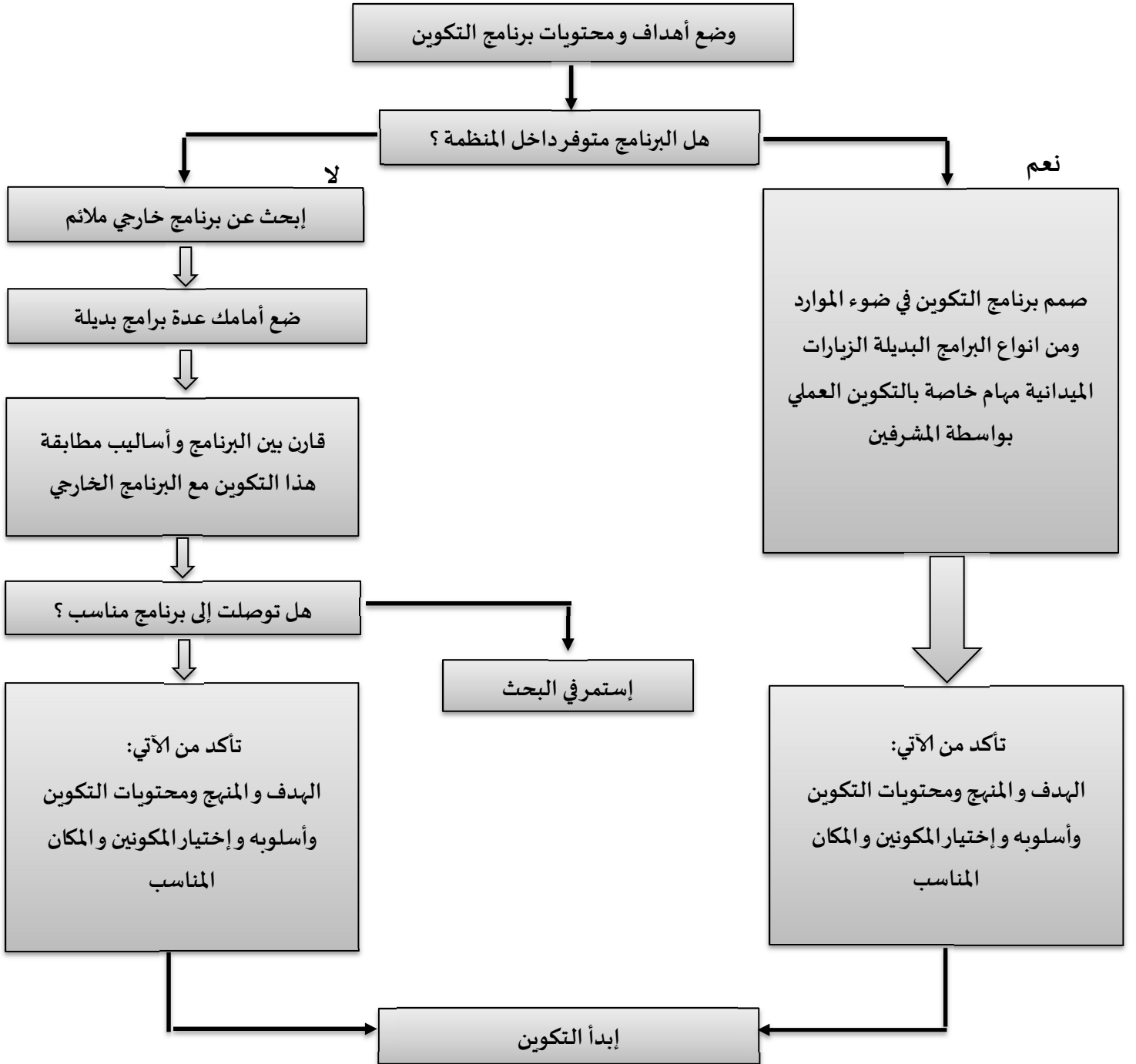
¹ - عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة ماستر علوم التسيير جامعة معسكر 2016_2017، ص 13.

² - عثمان فكان، قنذري حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، مجلة إدارة الموارد البشرية، العدد 05 .

³ - بسيوني محمد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية، الشرك للطباعة، القاهرة، سنة 2005، ص 47.

الشكل التالي يمثل تصميم برنامج التكوين:

الشكل رقم (01-02) تصميم برنامج التكوين



المصدر: أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية، ص 177.

الفرع الثالث: تقييم البرامج التكوينية

تتم عملية تقييم ومتابعة البرامج التكوينية على ثلاث مراحل لمعرفة مدى نجاحها لتلبية الاحتياجات التكوينية التي صممت من أجلها وتتم هذه المراحل بـ:

1. تقييم البرامج التكوينية قبل التنفيذ:

إذ تتم خلال هذه المرحلة تقييم الاحتياج التكويني للمنظمة والوظيفة والمتكون، وهنا مدير التكوين يقوم بتحديد الاحتياج التكويني إلى معايير عملية وتطبيقية للتأكد من الحاجة الفعلية للتكوين ومن ارتباط الحاجة التكوينية بأهداف وسياسات نشاطات المنظمة، والتنبؤ بعوائد التكوين على المنظمة والوظيفة وبصفة عامة يتم في هذه المرحلة تقسيم ما يلي:¹

- **الاحتياجات التكوينية:** والتي يتم تحديدها عن طريق الرجوع إلى تقارير الكفاية وتوصيف الوظائف ومعدلات الأداء والمشرفين بحيث يتم متابعة وتقييم هذه الاحتياجات بصفة دورية لتحديد المهارات التي يجب تزويد الافراد بها في مدة البرنامج.
- **اعداد الخطة التكوينية:** هنا يتم إعداد خطة التكوين وتصميم البرنامج الذي يلي تلك الاحتياجات التكوينية للمتكونين حيث يتم تقييم الانشطة التكوينية والساعات المخصصة لها والتسلسل المنطقي بموضوعات التكوين.
- **الترتيبات الادارية:** ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفير وسائل التكوين اللازمة.

¹ - جعفري بلال، مرجع سابق، ص140.

2. تقييم البرامج التكوينية بعد التنفيذ

وتتم هذه المرحلة مباشرة عقب انتهاء البرنامج التكويني وبطريقة شاملة يشارك فيها المشرفون على تنفيذ البرنامج والمكونين والمكونين بأسلوب هادف وبناء وعلى اساس ما تم تجميعه من معلومات وبيانات من أجل إكتشاف الخلل في تصميم البرنامج التكويني لتداركها واكتشاف نواحي القصور في وسائل الايضاح ومساعدته التكوينية الأخرى وتطويرها والتوصل إلى التعديلات الجوهرية في المادة العلمية والتطبيقات العملية التحقيق التغطية الكاملة والاحتياجات التكوينية، وتعديل التوقيت الزمني للبرنامج إذا لزم الأمر والارتقاء بالنواحي الادارية إذا ظهر أي قصور فيها، وتعديل وتطوير نظام الاختبارات وأسس تقييم المتكويين، حيث أنها معيار لما تم نقله من معلومات ومهارات للمتكويين ومقدار استيعابهم لها والقيام بتطويرات أو تعديلات أخرى في زيادة كفاءة وفاعلية برنامج التكوين، اما المكونات التي يجب تقسيمها في هذه المرحلة فتتمثل في ردة الفعل من المتكون والمعلومات التي اكتسبها وتغير سلوكه ثم الأداء والنتائج الفعلية في الأداء وقد أصبحت هذه العناصر الاربعة (ردود الافعال، التعلم، السلوك والنتائج) نموذجاً من المستحسن تطبيقه على البرامج التكوينية إذا أريد قياس النتائج المحققة ينفقه وموضوعية.¹

المبحث الثالث: مفاهيم عامة حول الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

يعد الأداء أحد المفاهيم المحورية في تقييم فعالية المؤسسات الاقتصادية، إذ يعكس مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين مواردها في بيئة تتسم بالتغير والمنافسة. ويعد الأداء المالي من أهم أبعاد هذا المفهوم، بالنظر إلى ارتباطه المباشر بالربحية والسيولة. وعليه سيتم التطرق الى مفهوم الأداء بصفة عامة، كمدخل لفهم مختلف أبعاده ثم يخصص في المطلب الأول ثم مخصص المطلب الثاني المفاهيم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه .

¹ - فاطمة طريق، التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة، جامعة ابن خلدون، تيارت، السنة غير موجودة، ص85.

المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه

يعتبر الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين نظراً لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية. سنتطرق في هذا المطلب الى مفاهيم الاداء في المؤسسة من حيث التعريف والانواع.

الفرع الأول: تعريف الأداء

يرتبط مفهوم الأداء بشكل وثيق بالإدارة الاستراتيجية لأنه يعمل على تقييم أداء ادارة المؤسسة باستخدام مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية القصيرة والطويلة الأجل¹. ويرى فيه بعض الباحثين ما يلي أداء مركز نو مسؤولية ما يعني الفعالية والانتاجية التي يبلغ بهما هذا المركز الأهداف التي قبلها. الفعالية تحدد في أي مستوى تتحقق الأهداف. الانتاجية تقارن النتائج المتحصل عليها بالوسائل المستخدمة في ذلك².

كما يمثل الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مفهوماً جوهرياً فهو المرآة العاكسة لإنجازاتها فهو نتائج النشاط الشمولي الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية ويحدد مستوى إنجازاتها ومدى استغلالها لمواردها وإمكانياتها إذ يشار إليه بأنه إنعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة على تحقيق أهدافها³. ومنه نخلص لتعريف شامل للأداء بحيث يعرف بأنه مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها بكفاءة وفعالية. من خلال استغلال الموارد المتاحة لتحقيق نتائج ملموسة على المستويات الإنتاجية التنظيمية أو المالية مما يعكس قدرتها على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

الفرع الثاني: أنواع الأداء

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول مفهوم الأداء، وتعدد طرق قياسه وتقييمه لا سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في:

¹ - "Jean-Pierre. Evaluation de la performance Dune PME : Le casdume entreprise Auvergnate conférence Francophone de Modulation et simulation organisation et conduite d'activités dans L'industrie et les services-France mosimo" du 23 ou 25 Avril 2003; P2

² - عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بيسكرة (2000 2002)، مذكرة شهادة الماجستير غير منشورة، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، ص 14.

³ - الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، بجامعة الجزائر، 2009، ص 42.

حسب معيار الشمولية: ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل: فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه "نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعية"¹ فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد والعمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب إنجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده، من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل. ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية، النمو، التوازن، ...)، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة النظمية - التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثير والتحليل، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث أن النظام حسب "Melese هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف"². فالتفسير - أو الإدارة - يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية، الهياكل، المكافآت، المهارات، الثقافة التنظيمية...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية. من خلال هذا المعيار، ننظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي، تجاري، أداء المورد البشري، ... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى: الأداء المالي؛ الأداء التسويقي؛ العمليات الداخلية؛ النمو والتعلم.

حسب معيار الطبيعة: ينطوي حسن هذا المعيار التصنيفات الآتية³ :

الأداء الاقتصادي: ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها، ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة سيما منها المحيط الخارجي، ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لا بد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي.

¹ - عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة، مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جينرال كابل - بسكرة رسالة دكتوراه في علوم التسيير جامعة خيصر، بسكرة، 2014-2015، ص 51.

² - نفس المرجع السابق، ص 51.

³ - عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات، مصر، يناير 2007، ص 116 - 118.

الأداء الاجتماعي: بعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هنا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في الحالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

الأداء التكنولوجي: بعد التكنولوجيا من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء لذا فإن الأداء التكنولوجي يرتبط بعد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتلحينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في استراتيجية المؤسسة.

الأداء الإداري: يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي أمددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية. التطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

حسب معيار المصدر: يدرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة، ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرض يمكن استغلالها، أو تمديدات والتي تعمل على تقاؤها والتقليل من حدتها من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الاستراتيجية، ومن جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاقد بين مختلف أدائه الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

المطلب الثاني: مفهوم الاداء المالي، أهميته وأهدافه

يعد الأداء المالي من المفاهيم الأساسية لتقييم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، حيث يعبر عن كفاءة استخدام الموارد وفاعلية التسيير المالي. ومن ثم فإن التعرف على هذا المفهوم ومكوناته يُعد خطوة ضرورية لفهم أسس التقييم المالي للمؤسسة.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف. ويعبر الأداء المالي على أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الاساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد بغرض استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم¹.

¹ - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات. دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2010، ص 45.

يعرّف الاداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية وبإعتباره نظام أشمل أو متكامل وديناميكيا، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (Processus) والتحسين المستمر، كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة¹.

ومنه نستخلص أن الأداء المالي يقصد به مدى قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية إيجابية تعكس كفاءتها في استخدام مواردها. وتحقيق التوازن بما يضمن لها الاستمرارية والنمو ويقاس عادة من خلال مؤشرات مثل الربحية والسيولة والمردودية.

الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء الحالي في بشكل عام في أنه يهدف إلى تقييم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء العالي ترشيد القرارات المالية للمستخدمين وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة اعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها و توجه الأداء نحو الإتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح اجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسة واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسة والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على استمرارية وبناء المؤسسة².
ومنه يمكن حصر أهمية الأداء المالي فيما يلي:

- تقييم ربحية الشركة: الغرض من تقييمها وتحسينها هو قيمة المؤسسة وثروة المساهمين.
- تقييم سيولة الشركة: الغرض من تقييمها هو تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات.
- تقييم تطور نشاط الشركة: الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادرهما المالية واستثماراتها.
- تقييم مديونية الشركة: الغرض من تقييم الرفع المالي من أجل معرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي.
- تقييم تطور توزيعات الشركة: من أجل معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.

¹ - إلهام مجاوي: الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (رحالة المؤسسة الجزائرية للتغلب (NCA) مجلة أداء المؤسسات الجزائرية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص64.

² - بن نذير نصر الدين، شامال أيوب، مداخلة في المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كالية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع: جامعة البليدة 2017، ص 6 .

- **تقييم تطور حجم الشركة:** من أجل تزويدها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية، بالإضافة الى تحسين القدرة الكلية للمؤسسات.¹

الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي

يتمثل الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في النتائج التي تحاول المؤسسة تحقيقها من المنظور المالي وهي بذلك تمثل الأهداف التي يمكن استخدامها كمعايير لقياس كفاءة الخطة المالية التي يكون تأثيرها ايجابيا في قيمة المؤسسة وتتمثل أهداف الأداء المالي في:²

تعظيم الربح: يشير الربح إلى الحصة أو المقدار الذي يتم دفعه إلى ماهي المؤسسة حتى الدخل يعني أيضا من وجهة النظر المحاسبية بأنه الفرق بين إيرادات المؤسسة وتكاليفها كما تظهرها السجلات المحاسبية. وهو الذي تظهره قائمة الدخل أو الربح الصافي، أما من وجهة النظر الاقتصادية فإن الربح يمثل الفرق بين الإيرادات والتكاليف، ومن أهم مزايا هدف تعظيم الربح في المؤسسة:

- أنه هدف يتسم بالبساطة ويمكن إستيعابه؛
- أنه يقود إلى تحقيق الأمثلية في تخصيص للموارد وذلك بتوجيهها نحو الأصول ذات العوائد المجزية.

تعظيم قيمة المؤسسة: إن كل ما تقدم كان سببا في البحث عن هدف تتوافر فيه الخصائص التالية:

- أن يكون أكثر وضوحا وقبولا يأخذ بعين الاعتبار التوقيت الزمني والمنافع كما تأخذ بالاعتبار أيضا نوعية المنافع المتحققة وكل هذه الخصائص تجسدت في هدف تعظيم قيمة المؤسسة الذي يقصد به زيادة قيمة السهم في سوق الأوراق المالية وفي أدنا مزايا هذا الهدف.
- أن يتعامل مع هدف تعظيم ثروة المالكين (حملة الأسهم) حيث أن خلق الثروة يتم من خلال القرارات المالية التي تنعكس في قيمة السهم في سوق الأوراق المالية وليس في حصة السهم من الربح.
- أن قيمة السهم هي مؤشر عن سمعة المؤسسة وصورتها لدى المستثمرين وتعبّر عن صواب القرارات المالية للمؤسسة.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة

إن الاداء المالي أحد المعايير التي تستخدم لتقدير مدى نجاح المؤسسة وفي تحسين موقعها التنافسي، ويتأثر هذا الأداء بعدة عوامل تصنف كما يلي:

¹ - مُجّد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 45 .

² - النعيمي ناية عدنان، الخرشنة كاسب ياسين، أساسيات في الادارة المالية، دار المسيرة، ط 01، الأردن، 2007، ص ص26-27.

الفرع الأول: عوامل داخلية:

تتأثر النتائج المالية للمؤسسة لمجموعة من المتغيرات ندرجها فيما يلي:

الهيكل التنظيمي:

يؤثر الهيكل التعليمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في تحديد القرارات تضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرارات بأكثر فعالية وكفاءة.¹

1. المناخ التنظيمي:

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بوضوح إدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها وأنشطتها مع ارتباطها بالأداء. وأننا اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها لاتخاذها، وأسلوب إدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة ايجابية وكفاءته من الناحيتين الادارية والمالية، وإعطاء معلومات مختلف القرارات لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة.²

2. حجم المؤسسة

توجد علاقة طردية بين حجم المؤسسة والأداء حيث كلما زاد حجمها إزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بها.³

3. عمر المؤسسة

يقصد بعمر المؤسسة عدد السنوات التي مرت منذ إنشائها، وفيما يخص أثر عمر المؤسسة على الأداء الحالي، فيمكن القول أن المؤسسات التي لها عمر قد تتفوق على المؤسسات الجديدة، ويمكن أن يعود ذلك إلى عدد من العوامل فمن ناحية أن تقدم المؤسسة يبعث لدى الافراد شعور بالطمأنينة عند التعامل معها وذلك اعتباراً منهم أنه إن لم تتمتع بإدارة جيدة لما بقيت في السوق،

¹ - بن نذير نصر دين، شمالل أيوب، مرجع سابق، ص 8.

² - مجد محمود الخطيب، مرجع سابق، ص 15.

³ - عاكف زاهر عبد الرحيم، قدرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دار الراية للنشر، الأردن، 2004، ص 30.

ومن ناحية أخرى إن الشركات غالباً تستهلك أغلب أصولها ومصاريف تأسيسها في السنوات الأولى لإنشائها مما يجعلها تتحمل مصاريف أقل في السنوات الأخرى.¹

الفرع الثاني: عوامل خارجية

لا تعمل المؤسسة في فراغ بل تتأثر بدرجة كبيرة بالطروق المحيطة بها، والتي قد تعزز من أدائها المالي. وعليه فيما يلي ندرج أهم العوامل الخارجية:

1. العوامل الاقتصادية

تشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي، الذي تعمل فيه الشركة ومن الأمثلة على ذلك: معدلات التضخم ومعدلات البطالة وخصائص الاستثمار في المجتمع ومعدلات الفائدة السائدة، وبعض السياسات الاقتصادية وخاصة السياسات المالية والنقدية للدولة... الخ، ومن المتغيرات الاقتصادية التي تلعب حالياً دوراً ملموساً على البيئة الاقتصادية هو الإتجاه نحو العولمة، وتحرير الاقتصاد في كثير من الدول والاتجاه نحو الخصخصة واتفاقية (الجات) الاتفاقية العالمية للتعريفات والتجارة والسوق الأوروبية.²

2. العوامل التكنولوجية

وتتمثل هذه العوامل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق الانتاج وكسب الوقت.³

3. العوامل الاجتماعية والثقافية

لا تقل هذه الأخيرة عن سابقتها نظراً لوزن البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمتها في كثير من الأحيان في التأثير على العوامل الأخرى وتتضمن العوامل الاجتماعية والثقافية نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي توجد فيه المؤسسة، وقد تقف هذه العوامل في كثير من الأحيان عائقاً أمام تحسين الأداء المالي.⁴

4. السوق

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة باتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم

¹ - حسن رفاه، منى بيطار، العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سوريا، مجلة البحوث الاقتصادية المالية، جامعة تشرين، سورية، العدد 02 ديسمبر 2020، ص ص 163-164.

² - أنس مصلح دياب الطروانة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي الشركات التأمين الأردنية، دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق عمان الموحد للأوراق المالية، مذكرة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، المحاسبة والتمويل جامعة الشرق الأوسط، 2015، ص 24.

³ - زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 14.

⁴ - نعيمة يحيوي أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج الحضري باتنة، 2009، ص 221.

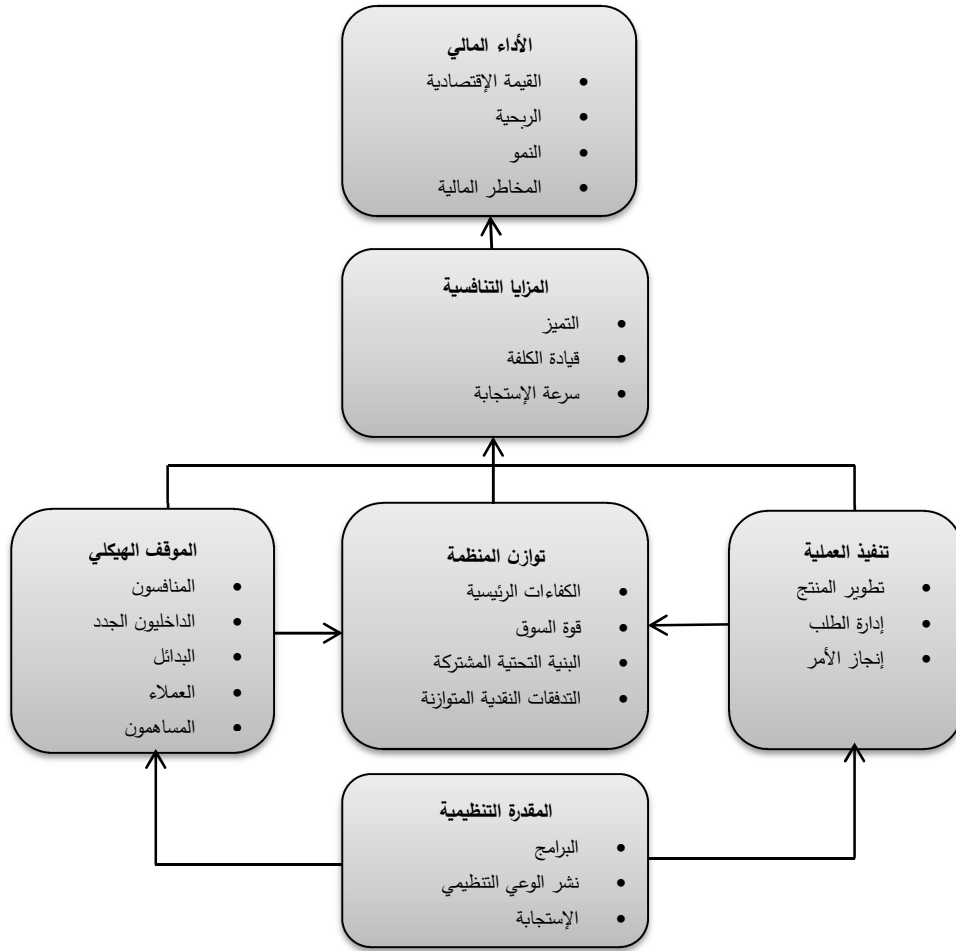
الفصل الأول: تكوين الموارد البشرية و تقييم الأداء المالي

الأرباح ويؤثر السوق المالي من ناحية قانون العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بإيجابية على الأداء المالي أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.¹

5. المنافسة

تغير المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية فتعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.²

الشكل (03-01) : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر : سري كريم الريشان الحديثي، دور الرقابة على تكاليف جودة التصنيع في تحسين الأداء المالي لشركات الأدوية الأردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، كلية الأعمال، الأردن 2010، ص 33.

1 - كاظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، الأردن، 2009، ص 136.

2 - نفس المرجع السابق، ص 138.

المبحث الرابع: قياس وتقييم الأداء المالي للمؤسسة

الأداء المالي من المؤثرات الأساسية التي تعكس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها وتحقيق أهدافها ونظرا لأهمية هذا الجانب في توجيه القرارات الادارية والاستراتيجية، يكتسي قياس وتقييم الأداء المالي أهمية خاصة في بيئة الأعمال الحديثة، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى قياس الأداء المالي ثم إلى تقييمه ثم استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء المالي.

المطلب الأول: قياس الأداء المالي

يشكل قياس الأداء المالي أداة محورية تعتمد عليها المؤسسات في التعرف على مدى نجاحها في تحقيق النتائج المرجوة إذ يمكن هذا القياس من تقديم صورة كمية دقيقة عن نتائج الانشطة الاقتصادية من خلال مؤشرات مالية محددة مثل المردودية الربحية.

الفرع الأول: تعريف قياس الأداء المالي

تسعى المؤسسة الاقتصادية الى تحقيق ارباح معينة من خلال انتاج عدد معين من الوحدات وهذا ما تلح الحاجة الى قياس ما تم تحقيقه من خلال مؤشرات معينة وذلك عن طريق دراسة وتحليل نشاط المؤسسة حتى يمكن معرفة وضعية ومركز المؤسسة والاستفادة منها في رسم الخطط وتوجيه السياسات العامة وبالتالي تمكن من صنع القرارات الملائمة فقياس الاداء المالي يعتبر من اهم المرتكزات الاساسية في المؤسسة فيقوم بعملية جمع، تحليل والتقرير لمختلف المعلومات المالية فضلا عن مساهمته الفعالة في صنع مختلف القرارات التي تخدم الاهداف العامة.¹

وأیضا يعرف بأنه عملية اكتشاف وتحسين تلك الأنشطة التي تؤثر على ربحية المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من المؤشرات ترتبط بأداء المنظمة في الماضي والمستقبل بهدف تقييم مدة تحقيق المنظمة لأهدافها المحددة في الوقت الحاضر.²

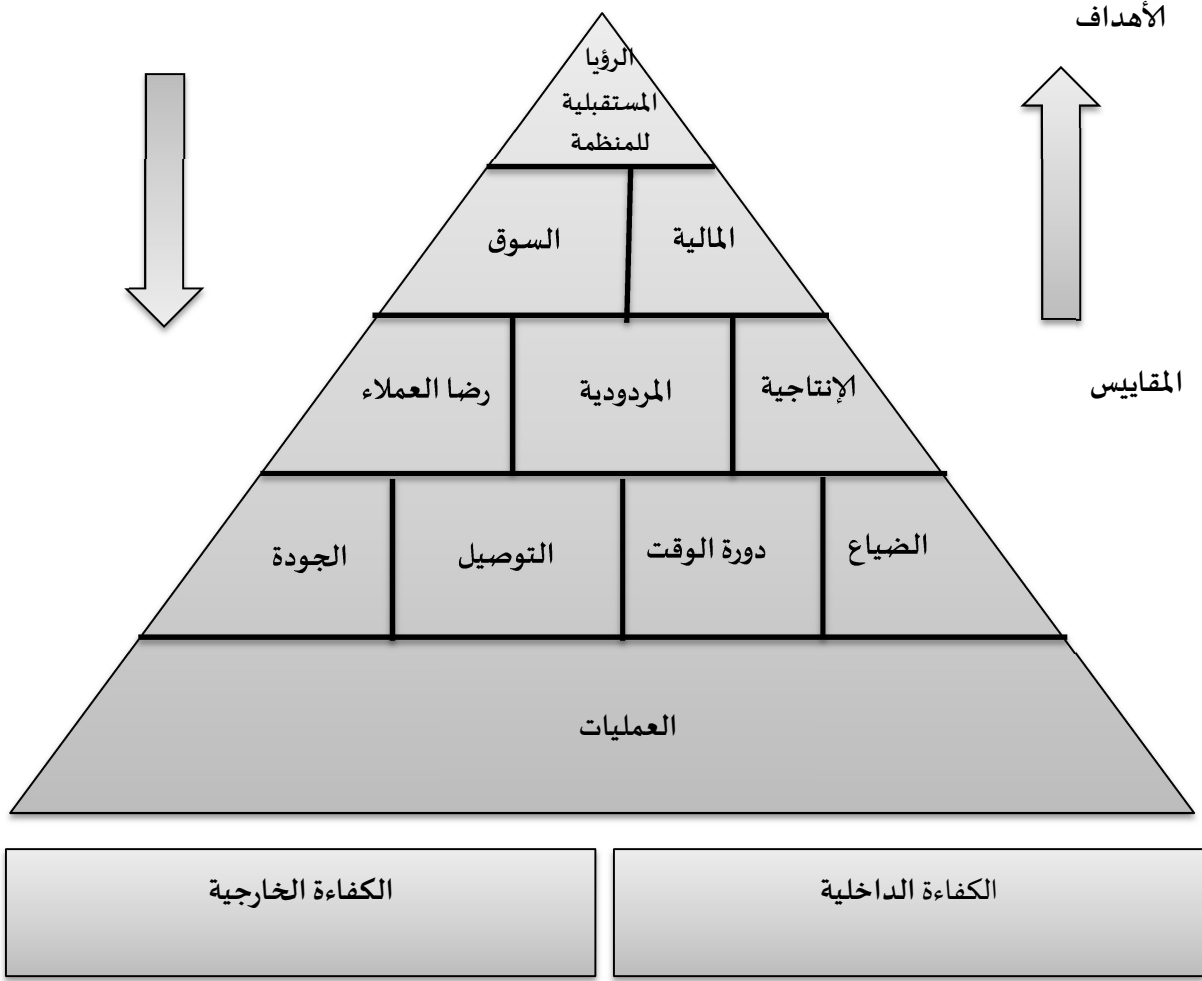
من خلال ما سبق نستنتج أن قياس الاداء المالي هو عملية تحليلية تهدف إلى قياس نتائج أنشطة المؤسسة باستخدام مؤشرات مالية: مثل الربحية والسيولة والمردودية من أجل تقييم مدى كفاءة استخدامها للموارد وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

1 - وائل مُجدّ صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل، عمان، 2009، ص 68.

2 - عبد الرحيم مُجدّ، قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية" مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة القاهرة، ورقة، فيفري 2007، ص 193.

هذا ما يظهر جليا في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-04) : هيكل قياس الأداء المالي



المصدر : وائل مُجَدَّ صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار

واثا، عمان، 2009، ص 67.

الفرع الثاني: مزايا و عيوب قياس الأداء المالي

- تشكل عملية قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية خطوات ذات فائدة لها لأنها:
- تساهم في إضفاء خاصية المصداقية في عرض الوضعية المالية للمؤسسة.
 - تعنى بتوفير قدر كاف من البيانات والمعلومات ذات الموضوعية الكبيرة.
 - ترتبط بالأهداف المسطرة للمؤسسة الاقتصادية.
 - تقوم على مؤشرات ومقاييس مالية التي من شأنها أن تعكس نجاح المؤسسة في بيئة تنافسية.
 - تساعد في تحديد ما إذا كانت تحقق متطلبات العملاء أم لا وبالتالي البحث في سبل إرضائهم وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة التي تكسبها عملية قياس الأداء المالي إلا أن هناك من الباحثين من شكك في ايجابياتها من خلال:¹
 - ان نتائج عملية قياس الأداء المالي خاصة وإن كانت سلبية من شأنها أن تحدث خلا واضطرابا وهبوطاً في الروح المعنوية للعمال والمسيرين على حدّ سواء. وفي المقابل لما تكون ايجابية قد تولد شعورا بالرضا وهذا من شأنه قد يحد من العزيمة في البحث عن سبل التطوير.
 - غالبا ما تتسم النتائج المنتظرة من عملية قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بالذاتية خاصة أثناء اختيار المقاييس المستعملة، وأيضا عندما تكون هذه المقاييس نوعيه وليست كمية.
 - في حالة وجود نتائج سلبية بعد القيام بعملية القياس فإنه من الصعب في الكثير من الاحيان اثبات السبب وتفسير النتيجة .
 - قصور المؤشرات والمقاييس المستخدمة في قياس الاداء المالي على الآجال القصيرة.²

¹ - مدحت أبو النصر، الأداء الإداري المتميز، المجموعة العربية للنصر، القاهرة، 2008، ص151.

² - نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، رسالة دكتوراه غير منشورة، العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 161.

الفرع الثالث: أهداف قياس الاداء المالي

إن الغرض الاساسي من عالم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو توفير المدخلات الدقيقة لعملية التقييم وبالتالي المساهمة في اتخاذ القرارات المناسبة بما تخدم الأهداف المسطرة، ويندرج ضمن هذا الهدف الاساسي جملة من الأهداف التي تصب في مجملها نحوه، حيث يتمثل أهمها في¹ :

- ان الهدف من عملية قياس الأداء المالي المساهمة بشكل فعال في صياغة التقارير المتعلقة بإجراء العمل والبرامج من خلال تبيان مختلف الايجابيات التي لا بد وأن يركز عليها، وكذا الانحرافات التي لا بد واتخاذ الاجراءات الملائمة لتصحيحها.
- تركيز الاهتمام على ما هو واجب انجازه من توفير الموارد والطاقات بالإضافة إلى كونه يشكل تغذية عكسية فيما يتعلق بالمسار نحو الأهداف، فهو بذلك يبرز مختلف الفجوات بين النتائج والأهداف مما يسهل عملية تعديلها، وهذا من شأنه أن يساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف المرجوة.
- يؤدي قياس الأداء المالي بطبيعة الحال إلى تحسينات ملحوظة على مختلف المستويات من إنتاج وخدمات وتسوية والخ .
- تحسين الاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال جمع المعلومات المالية لمختلف المصالح ومعالجتها؛
- الحصول على تبريرات لمختلف التكاليف؛
- التحسين في الاداء المالي، فمن خلال معرفة المؤسسة لواقع أدائها المالي بعملية قياسه فإنه من السهل عليها أن تقوم بالتحسينات الممكنة للأداء المالي المستقبلي.

¹ - وائل مُجّد صبحي ادريس، طاهر محسن منصور الغالي، مرجع سابق، ص ص 70-72.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي

تعد عملية تقييم الأداء المالي من أهم العمليات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية في التعرف على كفاءة وفعالية أدائها المالي والكشف عن الانحرافات الموجودة فيه وتصحيحها، مما يساهم بشكل ملحوظ في عملية تحسينه وبالتالي يضمن لها البقاء والنمو، لذا سنحاول في هذا المطلب أن نتناول تقييم الاداء المالي وكل حاجياته .

الفرع الاول: تعريف تقييم الأداء المالي

توجد عدة تعاريف لتقييم الأداء المالي تكاد تكون متشابهة فيما بينها، ستحاول عرض بعض منها لضبط مفهوم الدراسة .

التعريف الأول: تقييم الاداء المالي هو عملية قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمع بالحكم على درجة الكفاءة¹.

التعريف الثاني: يعرف أنه تحليل نتائج أعمال المؤسسة بهدف كشف مواطن الخلل والانحراف، وبيان أسبابها تمهيدا لاتخاذ الاجراءات اللازمة لتصحيحها².

التعريف الثالث: هو عبارة عن تقديم حكما ذو قيمة حول تسيير الموارد المالية في المؤسسة، أي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمع بالحكم على درجة الكفاءة³.

في الأخير يمكن طرح تعريف شامل لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية بأنه عملية إدارية يتم من خلالها قياس نتائج الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية على ضوء المعايير الموضوعية بغرض تحديد الانحرافات عن تلك المعايير واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها، وذلك باستخدام مجموعة من المقاييس والمؤشرات المالية. وعملية تقييم الأداء الناتجة لا بد أن تتسم بالخصائص:

- أن تشمل جميع الوحدات الاقتصادية وأنشطتها.
- أن تتميز بالسرعة الموافقة للأداء المقيم الذي يتسم بالحركية.
- التكامل مع العملية الادارية والاستراتيجية.
- الاستمرارية في التقييم على الأجل الطويل بصفة دورية ومنظمة.

¹ - عبد الغني دادة، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006، ص 4.

² - سليم عماري، دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2009 -2012، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة 2015، ص 29 .

³ - السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ، الرياض، 2000، ص 39 .

الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي

حظيت عملية تقييم الأداء المالي بأهمية بالغة في مختلف الدراسات والبحاث لأنه يلامس الوترين الحساسين في المؤسسة، فهو من جهة يساهم في التأكد من كفاءة استخدام الموارد المتاحة، ومن جهة أخرى يساهم في التحقق من تنفيذ الأهداف المسطرة فهو يتناول مختلف الأنشطة في المؤسسة والتأكد من سيرها، يستمد تقييم الأداء المالي أهميته من الفوائد التي توفرها المؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في:¹

_ يوفر للإدارة مختلف المعلومات المالية التي من شأنها أن تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة سواء كانت قرارات استثمارية أو تطويرية أو متعلقة بتطوير السياسات.

_ المساهمة الفعالة في التسيير الجيد للمؤسسة الاقتصادية من خلال تعزيز تحسين القيمة والمساهمة في تدنيه للتكاليف.

- يعتبر من أهم الركائز لتسطير السياسات العامة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للهيئات القائمة عليها.

- توصيل أهداف المؤسسة إلى جميع الأنشطة والمستويات.

- تقييد في التقييم الشامل طويل الأجل بالاعتماد على التقييم قصير المدى الذي ساهم في رسم السياسة والاستراتيجيات.

- تعزيز الاتصالات بين مختلف المستويات والمصالح وتسهيل التنسيق فيما بينها.

- تظهر عملية تقييم الأداء المالي، التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ وذلك عن طريق النتائج التنفيذية الفعلي للأداء زمنياً ومكانياً.

- الكشف عن العناصر الحقيقية ووضعياتها في موقع أكثر إنتاجية بالنسبة للعناصر التي تحتاج إلى دعم وتطوير، ومن ثم الوصول إلى الأداء الجيد عن طريق الاستغناء على العناصر الغير كفئة².

- يوفر تقييم الأداء مقياساً لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها المواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المؤسسة الأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية، فضلاً عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج الشركة³.

¹ - مجّد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة: الجزائر يومي 22 - 23 نوفمبر 2011، ص 111.

² - اشين عبد النور، زرقون مجّد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والمدنية على السير الأداء المالي المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة دراسة حالة بورصة الجزائر الفترة 2000-2013، المجلة الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، العدد 10، 2015، ص 234.

³ - مشعل حهز المطيري، تعليق وتقييم الأداء المالي المؤسسة البترول الكويتية رسالة الماجستير، غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، 2011، ص 14.

- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن مدى تحقيق القدرة الإرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقة من أجل مكافحة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة¹.

الفرع الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

إن تقييم الأداء المالي يعتمد على العديد من المؤشرات والمعايير المالية لفهم البيانات المالية والتي يمكن إدراجها:

مؤشرات الربحية: تعد الربحية من الأهداف الأساسية التي تصبر أي مؤسسة إقتصادية إلى تحقيقها وبقية قياس وتحليل هذه الربحية نستخدم المؤشرين²:

1. مؤشر ربحية الاستغلال

2. مؤشر الربحية الاجمالية.

مؤشرات فائض الاستغلال : وهي مؤشرات ترتبط أساساً بالتدفقات المالية نحصل عليه من خلال الفرق بين تحصيلات الاستغلال ونفقات الاستغلال³.

المطلب الثالث: بطاقة الأداء المتوازن لتحسين الأداء المالي للمؤسسة

ان التطورات التي شهدتها بيئة الأعمال الحديثة. ومع زيادة حدة. المنافسة وظهور ثورة تكنولوجية وفي مجال الانتاج وأنظمة المعلومات ادت إلى تعقد عمليات المؤسسة، وأصبح هدفها الأساس هو خدمة العميل والاحتفاظ به والاهتمام بالتحسين المستمر للجودة وتقديم منتجات مبتكرة، والاستجابة السريعة لرغبات العملاء، مع مواجهة تحديات خفض التكلفة، الذي أدى إلى الاتجاه نحو البحث عن طرق وأساليب جديدة تضمن السير الحسن لعملياتها وتمكنها من تقييم نشاطها والكشف عن مدى كفاءة أدائها المالي فظهر منهج جديد سمي " بطاقة الأداء المتوازن وهذا ما سنتطرق اليه في هذا المطلب.

¹ - ددان عبد الغني، مرجع سابق ذكره، ص41

² حنان غلابي، دراسة العوامل المتحكمة في تحقيق الربحية باستخدام الارصدة الوسطية وفق النظام المحاسبي، مذكرة الماستر، غير منشورة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 15.

³ إلياس بن الساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي (الادارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الجزائر، 2014، ص 242.

الفرع الأول: مفهوم بطاقة الأداء المتوازن

قدمت لبطاقة الأداء المتوازن مجموعة من التعاريف نذكر منها:

يعرفها البعض ببساطة على أنها إطار متعدد الأبعاد لقياس الأداء الاستراتيجي تجمع ما بين المؤشرات المالية وغير المالية.¹

اما كابلات ونورتن فيتفقان أكثر في التعريف باعتبارهما مخترعي البطاقة، حيث يصفانها بأنها نظام يعمل على ترجمة رسالة وإستراتيجية المؤسسة إلى مجموعة من المؤشرات الشاملة التي توفر إطارا للقياس الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية.²

عرف روبينسون Robinson بطاقة الأداء المتوازن على أنها: "نموذج يعرض طرقا متنوعة لإدارة المؤسسة لكسب عوائد مرضية من خلال صناعة القرارات الاستراتيجية التي تأخذ بالحسبان الآثار

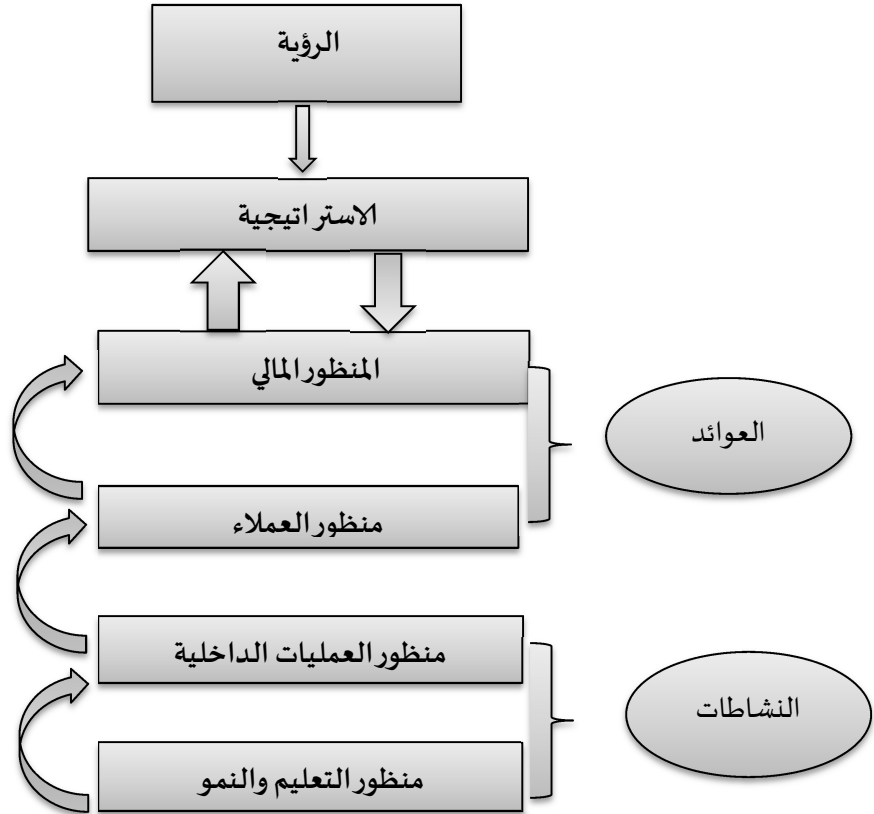
المنعكسة على كل من المحور المالي والزبائن والعمليات والمراحل الداخلية وتعلم الأفراد، وإن تحليل الأداء وتقييمه للمحاور المذكورة يعتمد على تحليل وتشخيص مقاييس أداء مالية وغير مالية الأهداف قصيرة وطويلة الأجل.

¹ - Gerhard speckbacker et al, Adescriptive analysis on the implementation of Blanched Scorecardes in German, speaking countries, Management Accounting Research, 14(4), 2003, P.3.

² - David. Norton, Robert S. Kaplan, The Blanched Scorecard: strategy inte action, Harvard business press, Boston, 1996, P 2.

وكتعريف شامل يمكننا القول أن بطاقة الأداء المتوازن تعتبر نظام لقياس وتقييم الأداء يحتوي على مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية، وتشمل أربعة أبعاد لتقييم الأداء وهي: البعد المالي بعد

الشكل رقم (01-05) : بطاقة الأداء المتوازن



Source: Anderson Henri & All, 2GC-Active Management, "Balanced Scorecard implementation SMEs: Reflection on Literature and Practice", Paper Presented to 4th SME-SME International Conference Allborg University, Denmark

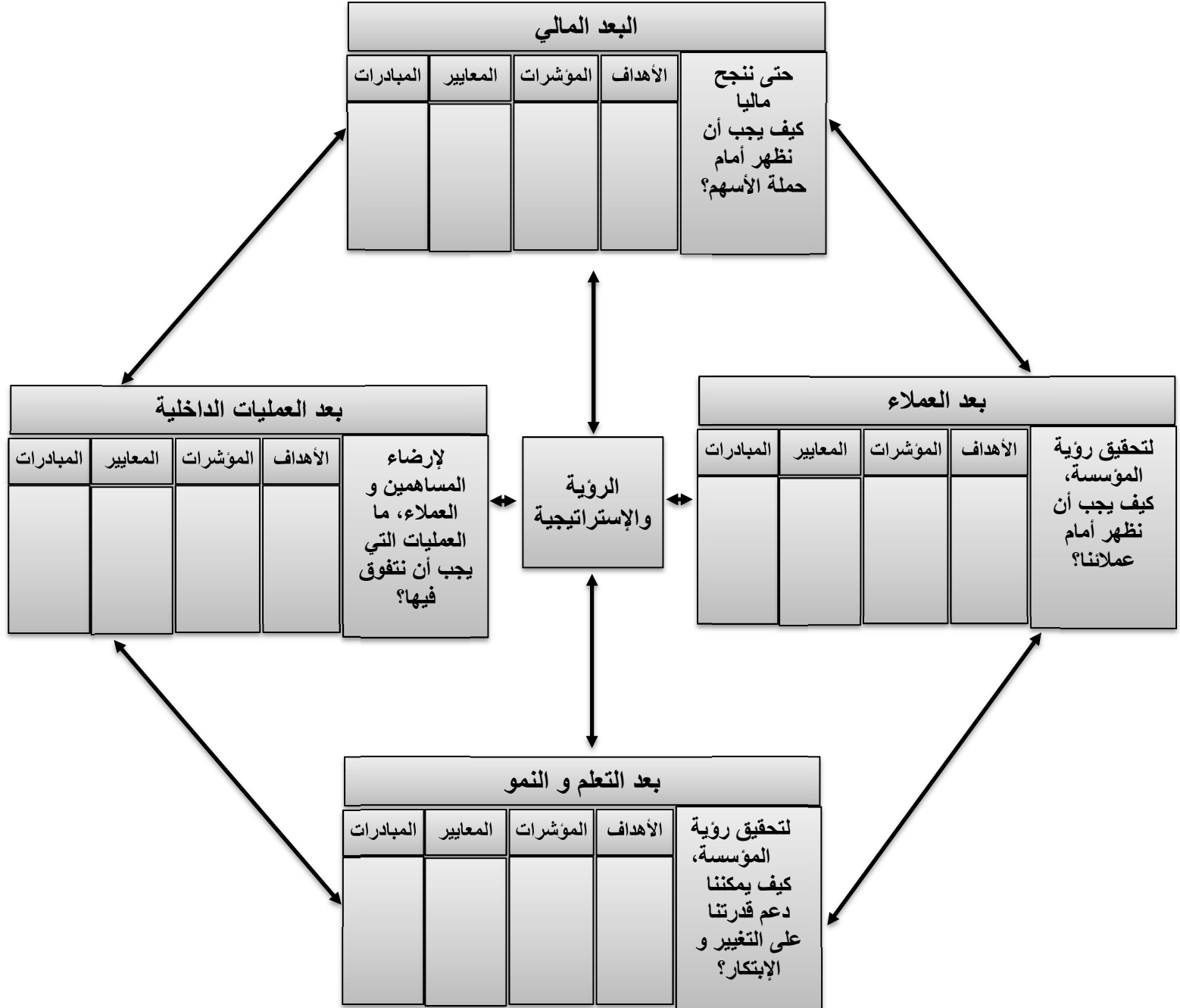
العملاء، بعد العمليات الداخلية، وبعد التعليم والنمو.¹

¹ - إبراهيم الخلوف الملوكي، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص72-73.

الفرع الثاني: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن

يتضمن الإطار العام لنظام بطاقة الاداء المتوازن أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية تتفاعل وتتكامل فيما بينها ضمن ما يعرف بعلاقات السبب والنتيجة من اجل تحقيق رؤية واستراتيجية المؤسسة وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم (01-06) : أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



Source: David P. Norton, Robert S. Kaplan, Translating strategy into action, Op.cit., P. 9.

بعد العمليات الداخلية

تشكل العمليات الداخلية حجر الأساس في تكوين قدرة منظمات الأعمال الأدائية والتنافسية، لذلك فهي تعرف على أنها جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى والتي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وأهداف المساهمين.¹

ويرتكز هذا البعد على تحديد العمليات التشغيلية التي تعد ذات أهمية كبيرة في تنشيط المؤسسة ودفعها نحو بلوغ أهدافها الاستراتيجية، حيث تمكن العمليات الداخلية المؤسسة من:

_ تقديم قيمة للزبائن في المقاطعات السوقية المستهدفة.

_ إرضاء المساهمين من خلال تحقيق نتائج مالية جيدة

ان بعد العمليات الداخلية يكشف عن وجود اختلافين أساسيين بين المداخل التقليدية ومدخل بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء فالمداخل التقليدية تعمل على مراقبة وتحسين عمليات المؤسسة بالتركيز على العمليات الموجودة حالياً فقط، في حين تقوم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن عمليات جديدة كلياً والتي يجب على المؤسسة أن تتفوق فيها لتحقيق كل من أهدافها المالية والمتعلقة بالزبائن أما الاختلاف الثاني فيتمثل في إدراج بطاقة الأداء المتوازن العمليات الإبداع داخل بعد العمليات الداخلية، فعلى عكس المؤشرات التقليدية للأداء التي لا تهتم سوى بخلق القيمة على المدى القصير، فإن بطاقة الأداء المتوازن وباحتوائها على عمليات الإبداع تركز في خلق القيمة على كل من المدى القصير والبعيد.

ومن أجل دمج بعد العمليات الداخلية في بطاقة الأداء المتوازن يتعين على كل مؤسسة تحديد مجموعتها الخاصة من العمليات الداخلية التي تسمح لها بتلبية حاجيات زبائنهم وتحقيق النتائج المالية المنتظرة، لذلك يقترح كابلان ونورتون ضمن هذا الإطار نموذجاً عاماً لسلسلة القيمة يمكن لمختلف المنظمات استعماله عند إعدادها لبعد العمليات الداخلية، حيث يشمل النموذج على ثلاث دورات أساسية، كما يوضحه الشكل الموالي:

¹ - طاهر مجّد منصور الغالبي وائل مجّد صبيحي، إدريس أساسيات الأداء وبطاقة الأداء المتوازن، مرجع سبق ذكره، ص 224.

David P.Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.ot, P.62.

الشكل رقم (01-07) نموذج سلسلة القيمة لبعده العمليات الداخلية



Source: David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P. 63.

بعده العملاء

- أكد كل من Kaplan and Atkinson أهمية هذا البعد لأن إدارة المصرف تسعى للوصول لتحقيق أعلى درجة لإرضاء العملاء، إذن درجة الرضا تؤثر في نسبة الحصول على عملاء جدد وإمكانية المحافظة على العملاء الحاليين ومن ثم حصة المصرف في السوق، وتستطيع المؤسسة من خلال هذا البعد أن تحصل على الإجابة عن الكيفية التي ينظر بها العملاء إليها.¹
- ويقيس هذا البعد المعايير الخارجية التي تحدد المكانة الحالية والمستقبلية للمصرف في نظر عملائه.² وتعتمد معظم المصارف في العصر الحاضر على وضع متطلبات وحاجات العملاء في قلب استراتيجياتها لما يعكسه هذا البعد من أهمية كبيرة تنعكس في نجاح المصرف في المنافسة وبقائها واستمرارية نشاطها في سوق المنافسة التي يتحقق من خلال قدرة المصرف على تقديم خدمات بنوعية متميزة وبأسعار معقولة، وقد أخذت بطاقة الأداء المتوازن بعين الاعتبار تلك الخصائص من خلال احتوائه على محور العملاء الذي يشمل على مقاييس تتعلق بالعملاء المستهدفين، وهي تتضمن مقاييس متعددة مثل رضا العميل، الاحتفاظ بالعميل، اكتساب عملاء جدد، ربحية العميل والنصيب في السوق في

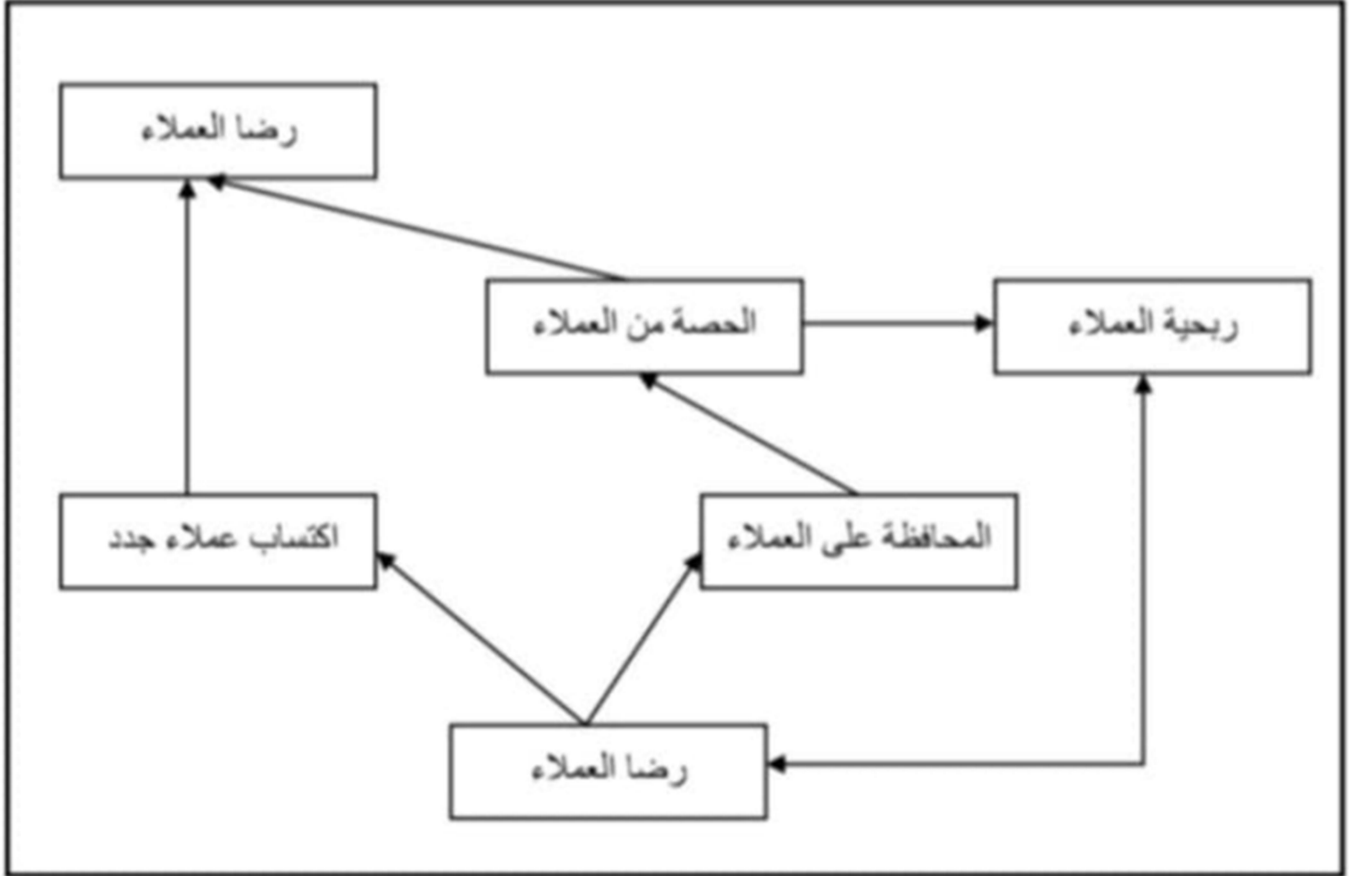
¹ - سليمان حسن البشاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية مجلة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2004، ص402.

² - علي سليمان الشطي أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المالية كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، 2007، ص41.

القطاعات المستهدفة والقيمة من وجهة نظر العميل التي تعتمد بشكل أساسي على إتباع المؤسسة لأسلوب تحليل ربحية العملاء.¹

والشكل التخطيطي التالي يعبر عن المؤشرات الأساسية لبعد العملاء:

الشكل رقم (01-08) المؤشرات الأساسية لبعد العملاء



Source: David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P.59

¹ - خالد مجد الجابري، تقييم أداء البنوك اليمينية دراسة مقارنة بين البنوك الاسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة الاسماعيلية - مصر جامعة قناة السويس، 20، ص 79.

البعد المالي

يحتوي البعد المالي على أهداف مالية بحقه مثل العائد على الاستثمار، تكلفة المنتجات. الربحية التدفق النقدي)، ويستخدم لقياس ذلك النسب المالية والأرقام المالية المختلفة، كذلك قد تكون بعض الأرقام المالية مهمة في وقت ما مثل التدفق النقدي في الأوقات العسرة، أما الشركات غير الهادفة للربح فقد يختلف الأمر ولكنها في النهاية لابد أن تحافظ على استمرارها في أنشطتها بالمحافظة على وجود موارد كافية.¹

وتكمن أهمية هذا البعد في إمكانية التعبير من خلاله على مجموعة من القضايا الاقتصادية للأحداث والعمليات التي تقوم بها الوحدة²، وتعتمد بطاقة الأداء المتوازن على أهمية ربط الأهداف المالية للمؤسسة باستراتيجية المؤسسة نفسها.

التعلم والنمو

يعد التعلم والنمو حجر الأساس في بناء بطاقة الأداء المتوازن وتعد مقاييس هذا البعد حجر الزاوية في تحقيق نتائج طموحة لكل بعد من العمليات الداخلية العملاء، مالية المساهمين، وبمجرد تحديد المقاييس والمبادرات اللازمة لبعدي العملاء والعمليات الداخلية، سنكتشف بعض الفجوات بين البنية التحتية التنظيمية المهارات العاملين، نظم المعلومات المناخ التنظيمي والمستوى المطلوب تحقيقه من نتائج مرجوة، وتقدم المقاييس المصممة في هذا البعد المساعدة في سد هذه الفجوات، وتضمن أداء مستمرا ومستقرا في المستقبل. ويساهم بعد التعلم والنمو في بناء فلسفة أساسية ألا وهي ضرورة تعامل المؤسسة مع المنافسة من خلال القيام بتحسينات مستمرة على المنتجات وعمليات المؤسسة، وليس مجرد توفير احتياجات العملاء والتميز في العمليات الداخلية، ويتضمن هذا المدخل أهدافا عدة مثل تحسين التعلم التصنيعي، وقيادة السوق تكنولوجيا وتخفيض زمن إدخال منتجات جديدة إلى السوق، كما يتضمن هذا المدخل أيضا مقاييس تترجم تلك الأهداف مثل : نسبة الموظفين الذين تركوا المؤسسة، نسبة الموظفين الذين قاموا بتعديل أهدافهم مع نظام قياس الأداء المتوازن.³

ومن جهة أخرى كل من كابلان ونورتين انه بالنسبة لكل مرحلة من المراحل السابقة لدورة حياة المؤسسة.

¹ - هاني عبد الرحمان الغمري منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية المؤتمرة الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي. المملكة العربية السعودية: معد الإدارة العامة، 2009، ص 17.

² - المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الليبي المجلة الجامعية، 2013، ص 196.

³ - فادي خليل الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية اتخاذ القرارات مذكرة ماجستير غير منشورة، إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين: جامعة الأزهر غزة، 2011.

الفصل الأول: تكوين الموارد البشرية و تقييم الأداء المالي

هناك ثلاث إستراتيجيات تحدد وتقود الأداء المالي للمؤسسة، كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (01-01) : تحديد المحاور الإستراتيجية للبعد المالي

الإستراتيجيات المالية			مراحل دورة حياة وحدة الأعمال	
استغلال الأصول	تخفيض التكاليف و تحسين الإنتاجية	نمو وتنوع المبيعات		
<ul style="list-style-type: none"> - نسبة رأس المال المستثمر إلى المبيعات. - نسبة تكلفة البحوث والتطوير إلى المبيعات. 	<ul style="list-style-type: none"> - الإيرادات والعاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> - معدل نمو المبيعات في كل قطاع. - نسبة الإيرادات من المنتجات والخدمات الجديدة والعلاء الجدد. 		النمو
<ul style="list-style-type: none"> - معدلات رأس المال العامل. - العائد على رأس المال المستخدم وفقاً لأصناف الأصول. - معدلات استغلال الأصول. 	<ul style="list-style-type: none"> -التكلفة بالمقارنة مع المنافسين. -معدلات تخفيض التكلفة. -النفقات الغير مباشرة (نسبة المبيعات) 	<ul style="list-style-type: none"> - حصة الزبائن المستهدفين. - البيع المتعدد. - نسبة الإيرادات من المنتجات الجديدة. 		الاستقرار
<ul style="list-style-type: none"> - فترة الاسترداد. - دورة التشغيل. 	<ul style="list-style-type: none"> - تكاليف الوحدات (لكل وحدة من وحدات المخرجات، وكل صفقة) 	<ul style="list-style-type: none"> - ربحية العميل وخط الإنتاج. - نسبة العملاء غير المربحين إلى إجمالي العملاء. 	النضج	

Source: David P. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.cit., P.58.

العلاقة بين ابعاد بطاقة الاداء المتوازن

ان بطاقة الاداء المتوازن ليست عبارة عن مجموعة بسيطة من المؤشرات الموزعة على اربعة ابعاد مختلفة، فالترابط والاعتماد المتبادل بين هذه الابعاد بعد نقطة جوهرية في البطاقة، حيث ان تحقيق استراتيجية المؤسسة يعتمد على علاقة السبب والنتيجة التي تربط ابعاد بطاقة الاداء المتوازن ببعضها وذلك كما يوضحه الشكل الموالي:¹

الشكل رقم (01-09): العلاقة بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن



المصدر: مُجّد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية

الإدارية، القاهرة، ص 141.

¹ - مُجّد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 141.

يتضح من خلال الشكل السابق أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن ترتبط وتتفاعل فيما بينها ضمن علاقات السبب والنتيجة، حيث أن تحقيق الأهداف المالية البعد المالي يعتمد على زيادة حجم المبيعات من خلال تحسين جودة المنتجات ورضا العملاء (بعد العملاء)، وهو الذي يتم بلوغه عن طريق تطوير عمليات التشغيل ودعم الإبداع داخل المؤسسة بعد العمليات الداخلية، الذي يعتمد بدوره على كفاءة ومهارة الموظفين (بعد التعلم والنمو).

من جهة أخرى يشير كل من كابلان ونورتن أن هذه العلاقة السببية لا تقتصر فقط على أبعاد البطاقة، وإنما تشمل كذلك الأهداف والمؤشرات، فإذا أظهر مؤشر معين أداءً أدنى مما كان متوقعا يمكن دراسة وتحليل الفارق أو الخلل من خلال الرجوع إلى المؤشرات المتواجدة بالمستوى السابق وضمن هذا السياق يؤكد العديد من الباحثين أن كل مؤشر من مؤشرات بطاقة الأداء المتوازن يدخل ضمن علاقة منطقية من السبب والنتيجة التي تربط النتائج المرجوة من تنفيذ الإستراتيجية مع محركات الأداء التي تقود نحو تلك النتائج.¹

إن سلسلة العلاقات السببية لا بد أن تقود في الأخير إلى تحقيق النتائج المالية، لذلك يجب أن تظهر بطاقة الأداء المتوازن في كل وقت النتائج الملموسة للإجراءات والبرامج المتبعة من طرف المؤسسة ويقول كابلان ونورتن أن علاقات السبب والنتيجة التي تربط بين الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن، تتبع تسلسل محدد يسمح بوصف الآلية التي تتحول بها الأصول الغير ملموسة الى أصول ملموسة تشكل قيمة بالنسبة للمساهمين.

¹ - David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit., P. 75.

القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن

أطلق على القواعد الأساسية لتطبيق بطاقة الأداء المتوازن بالقواعد الذهبية ويمكن عرضها على النحو التالي:¹

- ضرورة تبني ودعم الإدارة العليا لتطبيق مقاييس الأداء المتوازن، مع وجوب أن يكون ذلك الدعم واضحا لكل العاملين حتى يؤدي إلى التزام العاملين بالمقاييس؛
- يجب إدراك أنه لا توجد هناك حلول معيارية تناسب كل المؤسسات، نظرا لاختلاف عوامل البيئة الداخلية والخارجية التي تؤثر على تلك المؤسسات؛
- يجب إدراك أن تحديد وفهم إستراتيجية المؤسسة إنما هي نقطة البداية في مشروع بطاقة الأداء المتوازن، لذلك يجب تحديد الأهداف بشكل واضح، واختيار مجموعة من المقاييس تتفق مع الإستراتيجية وتعكس مدى تحديد الأهداف المحددة؛
- ضرورة إدراك أثر مقاييس الأداء على سلوك العاملين مع التأكد من أن تغييرها سيؤثر على ذلك السلوك وذلك للتشجيع على التحسين؛
- ضرورة إدراك صعوبة التقويم الكمي لكل مقاييس الأداء، لذلك يجب أن ندرك أن هناك مقاييس كمية ومقاييس كيفية؛
- ضرورة الإعتماد على مدخل الإتصال من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل لتنظيم من أجل إدراك التغييرات المستمرة.

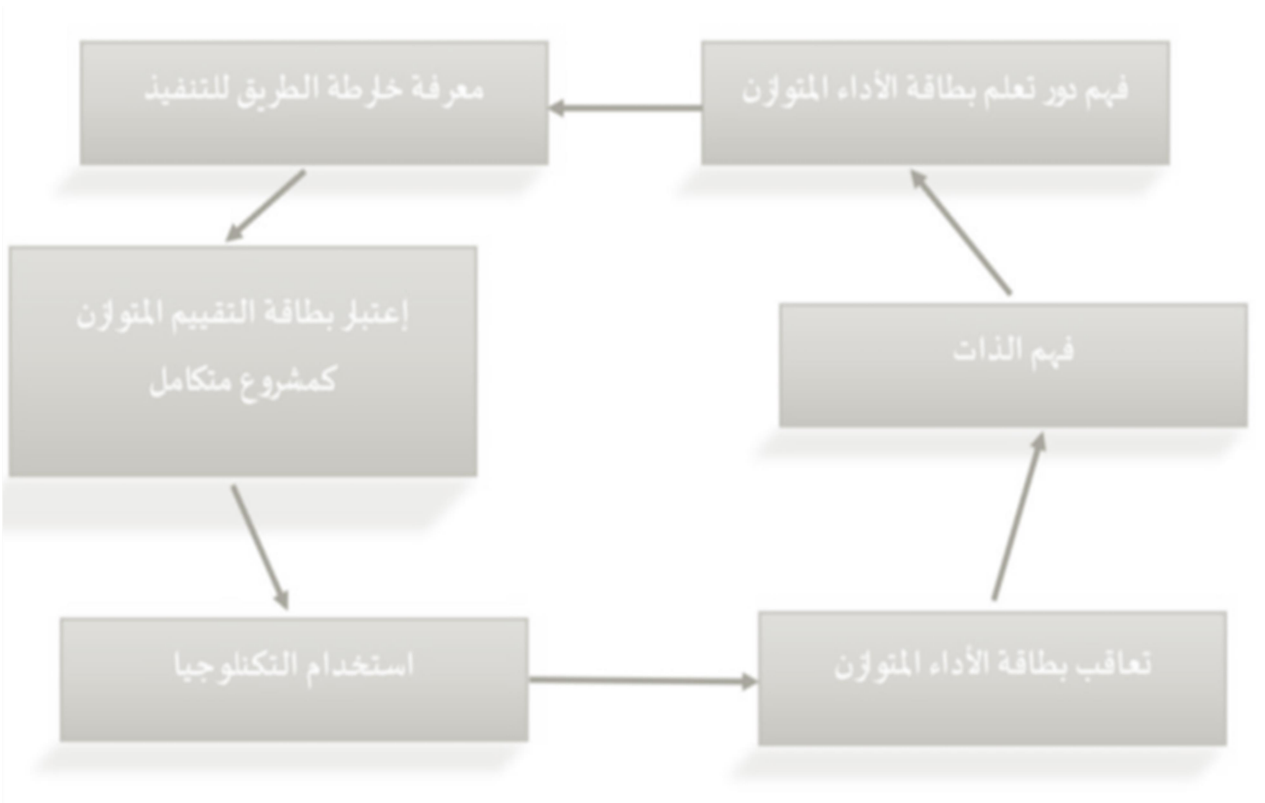
¹ - أحمد محفوظ جودة، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسة للعاملين في شركات الألمنيوم الاردنية. جامعة العلوم التطبيقية، 2008 ، ص280.

عوامل نجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن

توجد عدة عوامل لنجاح تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسة، وهي موضحة على الشكل

التالي:

الشكل رقم (01-10): عوامل نجاح تنفيذ بطاقة الاداء المتوازن



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي وائل مُجّد إدريس: " توجيه الأداء الإستراتيجي الرصف والمحاذاة"، 2009،

العامل الأول: فهم الذات

إن فهم الذات لا يمكن أن يتم إلا من خلال وعي وفهم عالي للمهارات التي بدونها لا يمكن أن يكون التنفيذ فعالا لعمل بطاقة الأداء المتوازن ويمكن إغناء فهم الذات من خلال الفهم الواسع والحقيقي حول العديد من جوانب العمل وإمكانية إستبدال العديد مما يبدو مسلمات غير مختبرة بأخرى أفضل منها.

العامل الثاني: فهم دورة تعلم بطاقة الأداء المتوازن

من الضروري الفهم الواضح للإرتباط دورة التعلم في إطار بطاقة الأداء المتوازن بإعتبارها حالة تحفز وتحرك بإتجاه أداء متميز حيث أن العديد من المؤسسات تعتمد منهجيات مختلفة لفهم هذه الحالة. وهذا يمكن المؤسسة من التكيف والفهم السريع لما يجري من حولها من أحداث والإستجابة لها.

العامل الثالث: معرفة خارطة الطريق للتنفيذ

إن واقع الخبرة العملية يشير إلى أن هذه العوامل والنجاح فيها يمثل المحرك الذي يتبع بإتجاه تبني مشروع بطاقة الأداء المتوازن. ولتحقيق ذلك فإن الأنشطة الرئيسية المؤطرة للتنفيذ تحتوي على أهداف وغايات وإختيار مقاييس و فرق العمل التي يفترض أن تدعم بقوة من قبل الإدارة العليا.

العامل الرابع: إعتبار بطاقة الأداء المتوازن مشروع متكامل

إن التطبيقات الناجحة لبطاقة الأداء المتوازن أشرت أن أفضل طريقة هي جعل بطاقة الأداء المتوازن جزءا أساسيا من ثقافة الأعمال، وذلك يجعلها مشروعا منتجا ذو قيمة وفائدة للمؤسسة.

العامل الخامس: إستخدام التكنولوجيا

يعد إعتبار التكنولوجيا مورد أساسي وطريقة تساهم في تنفيذ فعال لبطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات أمرا ضروريا، وإذا ما تم ذلك فإن تنفيذ بطاقة الأداء المتوازن سيحصل على كامل الميزات التي تسرع من تنفيذ مشروع يدعم وبشكل كامل من هذه التكنولوجيا المتطورة.

العامل السادس: تعاقب بطاقة الأداء المتوازن

من الضروري أن تتعلق مجمل هذه الأعمال في إطار دعم من قبل الإدارة العليا لكي تنتقل من كونها عوامل نجاح نظرية إلى مشروع عملي الطريقة نجاح المؤسسة.¹

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجدّ صبحي إدريس، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، 2009، ص84.

المبحث الخامس: علاقة تكوين الموارد البشرية بتحسين الأداء المالي للمؤسسة

يمثل تكوين الموارد البشرية أحد الوثائق الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحسين أدائها، خاصة على المستوى المالي، فاستثمار المؤسسة في تطوير مهاراتها وكفاءة موظفيها ينعكس إيجاباً على الانتاجية الجودة، وتقليل التكاليف مما يؤدي إلى تحسين نتائجها المالية، يهدف هذا المبحث إلى ابراز طبيعة العلاقة بين الجانبين .

المطلب الأول: دور تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء الموارد البشرية

يعد التكوين جزء لا يتجزأ من إدارة الموارد البشرية اذ يمثل أداة فعالة لتطوير مهارات الأفراد ورفع كفاءتهم داخل المؤسسة. وتكمن أهمية التكوين في كونه وسيلة لتعزيز القدرات المهنية للعاملين بما ينعكس إيجابياً على أدائهم ومساهماتهم في تحقيق الاهداف التنظيمية .

الفرع الأول: علاقة التكوين بأداء الموارد البشرية

عندما نتحدث عن الأداء فإننا نقصد مجموعة من الابعاد المتداخلة هي:¹

- العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى فهمه لدوره واختصاصاته وفهمه للتوقعات المطلوبة منه مدى اتباعه لطريقة أو أسلوب العمل الذي ترشده له الإدارة عن طريق المشرف المباشر؛
- الإنجازات التي يحققها ومدى مقابلة الإنتاج الذي يتمه للمعايير الموضوعية ومساهمته الكمية والنوعية والزمنية؛
- سلوك العامل في وظيفته ومدى محافظته على الادوات والخدمات والأجهزة التي يستعملها؛
- سلوك العامل مع زملائه ورؤسائه ومدى تعاونه مع الزملاء ومساهمته في إنجاز أعمال الفريق؛
- طرق التحسين والتطوير والتي يمكن للعامل ان يسلكها في عمله يزيد من كفاءة الأداء وكذلك طرق التقدم والتطوير بالنسبة له شخصياً أي المهارات والمعلومات التي يمكنه تعلمها وتنميتها من خلال برامج التكوين ومن ثم فرض التقدم والتقنية المفتوحة أمام جميع الموظفين .

الفرع الثاني: أثر التكوين على أداء الموارد البشرية

للتكوين تأثير على أداء الموارد البشرية في² :

- تخفيض معدلات كل من الغياب ودوران العمل؛
- رفع مستوى الأداء وتحسينه من الناحية الكمية والنوعية؛
- تقوية العلاقات الانسانية بين الافراد وتطوير اتجاهاتهم؛

¹ - جواد عمر بالحيز، نفس المرجع، ص ص 38 - 39.

² - على يونس حيا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، عدد 01، 2009، ص31.

- تنمية شعور العاملين بالانتماء والولاء للمنظمة؛
- توعية العاملين بأهمية التكوين و اكسابهم القدرة على البحث عن الجديد والمستحدث في شتى مجالات العمل.
- من الواضح أن عملية تطوير الأفراد هي صميم اختصاص التكوين، ومن ثم يمكن إدراك العلاقة الوثيقة بين التكويني وبين إدارة الأداء لذلك زاد الاهتمام واعتبرته الأساس لتطوير إداري شامل وفلسفة إدارية جديدة تتجه نحو " المنظمة عالية الأداء" أو المنظمة الموجهة بالأداء وفي ضوء معطيات نظام إدارة الأداء. ينطلق التعامل مع التكوين من منظور مختلف تماماً يتمثل فيما يلي:¹
- يعتبر التكوين آلية التطوير وتحسين الأداء الفعلي للموارد البشرية للوصول إلى مستوى الأداء المستهدف كما تحدده خطط الأداء.
- يكون اختيار التكوين لتحقيق التطوير والتحسين المرغوب في ضوء التحقق من حجم فجوة الأداء ومصادرها والعوامل المؤثرة فيها، وبعد استعراض مختلف الآليات والمداخل التي يمكن استخدامها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب.
- يتم استخدام التكوين في إطار كونه في حزمة متكاملة من أدوات التطوير والتحسين تتعامل مع مجمل أطراف الأداء وليس مع المورد البشري فقط.

المطلب الثاني: التكوين كأداة إستراتيجية لزيادة الانتاجية والفعالية

أصبح التكوين في المؤسسات الاقتصادية أداة استراتيجية لا غنى عنها لمواجهة التحديات المتزايدة وتحقيق مستويات أعلى من الأداء. فهو لا يقتصر على تطوير المهارات، بل يساهم في دعم اتخاذ القرار ومن خلال سياسة تكوينية فعالة، تستطيع المؤسسة مواكبة التغيرات ورفع قدرتها التنافسية بشكل مستدام.

الفرع الأول: أثر التكوين على الانتاجية

في ظل السعي المستمر نحو تحسين الأداء ورفع الكفاءة داخل المؤسسات، يبرز التكوين كأحد العوامل الأساسية التي يمكن أن تؤثر بشكل مباشر على مستوى الانتاجية وهذا ما سنتطرق إليه في هذا السياق.

التكوين والتكنولوجيا

إن التكنولوجيا تعد عاملاً أساسياً و فنياً يجب الإعتماد عليه، إذ أن الإنتاجية لا تعتمد فقط على أداء الفرد، ولكن أيضاً تعتمد على العوامل الفنية، فنوع الآلات المستخدمة، وجودة المواد الخام، وطرق وأساليب العمل وتقسيم العمليات، كلها تؤثر بالزيادة أو الانخفاض على الانتاجية، بحيث يمكن أن يرفع مستوى الانتاجية عن طريق تحسن الآلات أو استخدام مواد خام من جودة أعلى وإعادة تنظيم وترتيب العمليات الإنتاجية ويمكن أن نميّز مرحلتين من مراحل التطور التكنولوجي، وهما الميكنة والآلية، فأما

¹ - جواد عمر بلخير، مرجع سابق، ص ص 38-39.

الميكنة هي إدخال الآلات لمساعدة الفرد وتحقيق مزايا زيادة الانتاج وخفض التكاليف وتحسين الخدمات وجودة المنتج.

أما الآلية أو الأوتوماتيكية فهي إدخال النظام الآلي.

فالمؤسسة إذا أرادت تحسين الانتاجية، فكرة هذا الهدف لن يتحقق الا بالسيطرة على عامل التكنولوجيا، وهذا ما يعني بالضرورة تدريباً مستمراً في جميع وسائل الانتاج، ومن خلال ما سبق نصل إلى أن هناك ارتباط وثيق بين التكوين والانتاجية.¹

الفرع الثاني: العوامل المحددة للإنتاجية

ان الانتاجية في المنشأة تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها، ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة تلك العوامل فيما يلي أهم هذه العوامل:

- تحديد أنواع المنتجات؛
- تقييم المنتجات؛
- مستوى جودة المنتجات؛
- مواصفات الأداء للمنتجات؛
- أحادية أو تعدد مجالات استخدام المنتجات؛
- إن صفات المنتج ذاته له تآثر على مستوى الإنتاجية؛
- حسن اختبار أنواع المعدات والتجهيزات ذات المواصفات والقدرات المناسبة لأنواع المنتجات من ناحية، وظروف التشغيل في المنشأة من ناحية أخرى؛
- تدريب العمال على حسن تشغيل الآلات والمعدات.

فالعوامل سابقة الذكر كلها تشترك في خاصية هامة في كونها جميعا تابعة من عمل الفرد وفي الحقيقة أنها هي المحدد الأهم للإنتاجية.²

المطلب الثالث: الاستثمار في التكوين وأثره على الانتاجية

إن الاستثمار في التكوين من أهم الوسائل التي تعتمدها المؤسسات لتطوير قدرات مواردها البشرية والرفع من مستوى أدائها العام، ومن هذا المنطلقا سنتطرق إلى الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار ثم إلى البعد الاستثماري للتكوين.

1 - علي محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1981، ص 256.

2 - علي السلمي، إدارة الانتاجية، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة، السنة غير معروفة، ص39.

الفرع الأول: الإطار المنهجي لتسيير عائد الاستثمار R.O.I من التكوين

إن الدور الفعال والأساسي الذي يلعبه التكوين في نجاح استراتيجية المؤسسة، سواء تعلق الأمر بغزو أسواق جديدة - أو نمو المؤسسة على المستوى العالمي، أو التحكم في التكنولوجيا الحديثة، أو البحث عن ارضاء الزبائن، أو تحسني الانتاجية، تدعو المؤسسة إلى الاستثمار في التكوين من خلال تحليل العناصر التالية:

أولاً: حساب مردودية النشاط التكويني: في البداية تعتبر أن النظرية الكلاسيكية لحساب المردودية صعبة التطبيق، بعبارة أخرى حساب القيمة الحالية الصافية خلال فترة الاسترداد، حيث المعدل الداخلي لمردودية أي مشروع تكويني وهمياً في أغلب الحالات هي كما يلي¹:

$$\Sigma CT \leq \Sigma CR + \Sigma R$$

حيث: ΣCt = مجموع تكاليف التكوين.

ΣCR = مجموع التكاليف المنخفضة

ΣR = مجموعة الإيرادات .

يكون مشروع التكوين ذا المردودية: إذا كان مجموع تكاليف التكوين (CT) اقل من مجموع كل الإيرادات المتحصل عليها من التكوين.

تكاليف المنخفضة (CR) (تخفيض زمن الصنع تخفيض التكاليف غير النوعية، انخفاض التغيب ... الخ).

الإيرادات المحصلة (R) (ارتفاع حجم الإنتاج، ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع الإنتاجية.....)

ثانياً: تحليل تكاليف التكوين:

- مصاريف البحث والتطوير: تكاليف الدراسات والتصورات الأولية (تحليل الاحتياجات التكوينية، تصميم البرامج ...).
- مصاريف عملية التكوين : تتمثل في مصاريف الافراد الضرورية لإعداد وتنفيذ التكوين.²
- مصاريف تأطير التكوين أجرة المنشطين الداخليين والخارجيين.

¹ -Jean Marie Dujardin: la gestion du revenue un investissement de la formation en entreprise gestion 2000, N°06, DEC 1992, PP 33-34.

² - Jean-Marie Dujardin, ibid , P33-36.

ثالثاً: قياس نتائج التكوين: يتعلق الأمر بتحديد وقياس مؤشرات نتائج التكوين فالمؤشر هو مقدار معبر عن قيمة معينة، ولكنه قد يكون ناقصاً. فالمؤشرات لا يكون لها معنى إلا على سلسلة معطيات قابلة للمقارنة في الزمن و تم ملاحظتها في فترات مثالية لنفس المؤسسة، ومن أجل التعرف على مؤشرات النتائج الأكثر ملاءمة تعتبر مسيرة التكوين على أنها مشكلة متعددة المعايير والرهانات المتعددة العوامل.¹

الفرع الثاني: البعد الاستثماري للتكوين

يعد العنصر البشري عنصراً مهماً من حيث إنتاج إيرادات المؤسسة، حيث تقوم إدارة المؤسسة بتخصيص مبلغ مالي من أجل تكوين عمالها واختيار الفئات الواجب تكوينهم لصالح المؤسسة.²

ومن المؤكد أن إدارة المؤسسة لا تعتمد إنفاق مثل هذه النفقات ما لم تكن تتوقع أن تتحصل مقابل ذلك على إيرادات تزيد أو على الأقل تتعادل مع هذا الإنفاق، وإلا كان ذلك تصرف غير رشيد.

وبالنظر إلى أهمية العنصر البشري في المؤسسة فإن إقتصاديات الاستثمار في الموارد البشرية تعد أفضل من الاستثمار في الموارد المادية لطول فترة الخدمات التي يمكن الحصول عليها.³

فالإنفاق على تكوين العاملين يهدف إلى رفع كفاءتهم الإنتاجية في المستقبل وهذا الاجراء سيؤدي بالضرورة إلى زيادة إيرادات المؤسسة، أي هو جزء من الموارد المالية الحالية المؤسسة على أمل تحقيق الفوائد المتوقعة الحصول عليها خلال الفترة التالية للتكوين والفترات المحاسبية التالية لها مستقبل.

نلاحظ من خلال هذا أن كل عملية تكوينية تهدف أساساً إلى رفع كفاءة وأداء الافراد ومن ثم رفع إنتاجيتهم التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

- إن التكوين ليس له معنى، إلا إذا استمر طول حياة المؤسسة فالمؤسسة مطالبة بالبحث عن الأداء فالتكوين استثمار حقيقي يجب تحقيقه حتى يسمح للمؤسسة بالتطور والنمو.⁴
والمخطط التالي يمثل علاقة التكوني بتحسين الاداء المالي للمؤسسة:

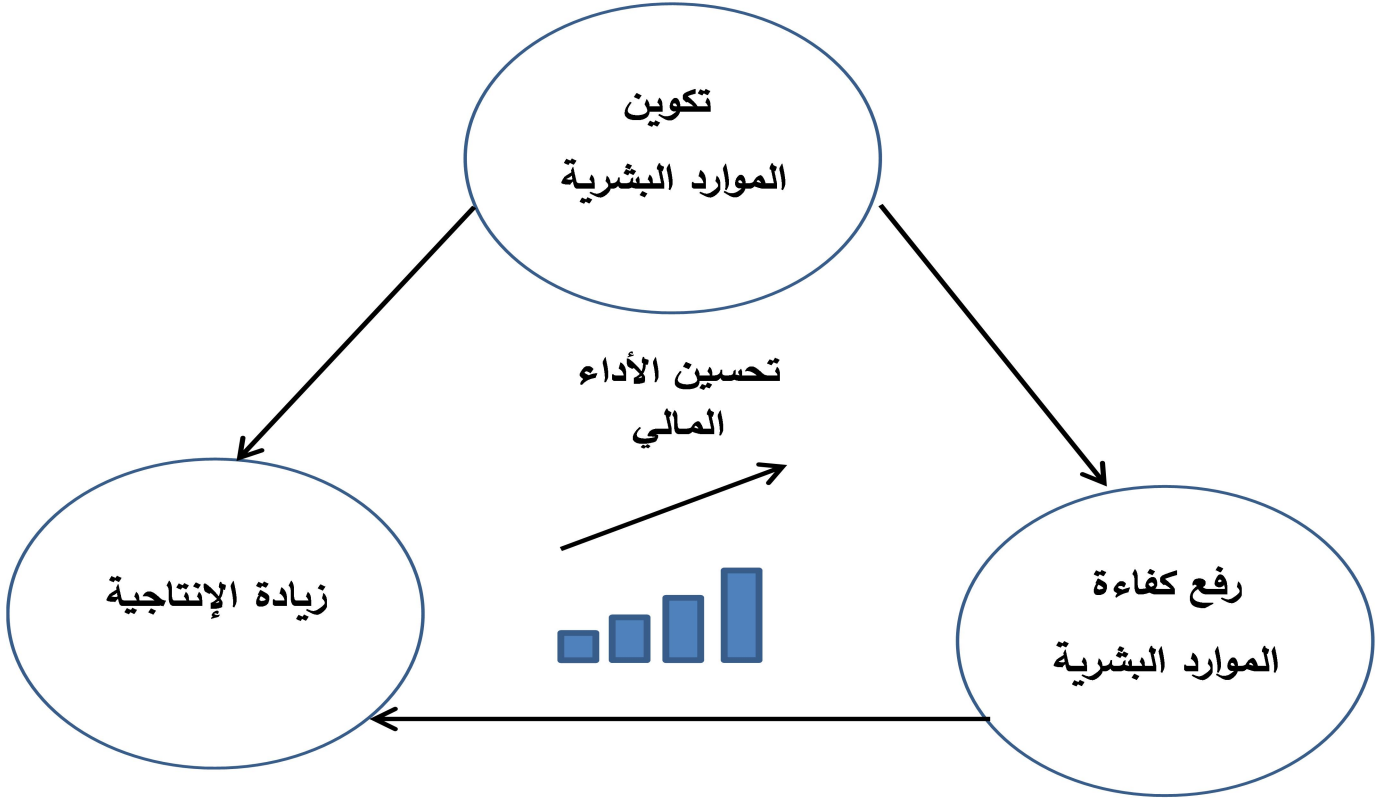
¹ - تريسلي وليم، تقسيم نظم التدريب والتطوير، معهد الادارة العامة الرياض، 1990، ص 638 .

² - منظمة العمل العربية، العدد ماي 1995، ص31

³ - El Hamani Larbi: La Formation outil de Gestion des Ressources humaines Revenue,

⁴ - Bier man and smidit : The capital budgeting decisions CN emyorie, Mc millanco- P04

الشكل رقم (11-01): علاقة التكوين بتحسين الأداء المالي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

خلاصة الفصل

يعتبر التكوين أحد أهم أدوات الاستثمار في رأس المال البشري داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث لا يقتصر أثره على تطوير الكفاءات فقط، بل يمتد ليشكل عاملاً حاسماً في تحسين الأداء المالي على المدى القصير والمتوسط والبعيد. إن التكوين الفعال، سواء كان أولياً أو مستمراً، يسهم في رفع إنتاجية الموظفين، وتحسين جودة الأداء، مما يؤدي إلى تقليص الأخطاء، والحد من الهدر، وتحسين استخدام الموارد. وهذا بدوره يفضي إلى خفض التكاليف التشغيلية وزيادة القيمة المضافة للأنشطة مما ينعكس إيجاباً على النتائج المالية. من جهة أخرى، يساهم التكوين في تحسين رضا الزبائن من خلال تمكين العمال من تقديم خدمات ذات جودة أعلى، خاصة في المؤسسات الخدمية، الأمر الذي يعزز من ولاء الزبائن ويؤدي إلى رفع حجم المبيعات وتحقيق عوائد مالية أكبر. كما أن الاستثمار في التكوين يعزز من قدرة المؤسسة على مواكبة التحولات التكنولوجية وتبني الابتكار، ما يمكنها من تحسين موقعها التنافسي في السوق وزيادة حصتها السوقية، وبالتالي دعم مؤشرات الربحية مثل هامش الربح والعائد على الاستثمار (ROI).

في المحصلة، يُعد التكوين رافعة حقيقية لتحسين الأداء المالي، حيث يخلق توازناً بين تقليص التكاليف التشغيلية وتحسين الإيرادات، مما يجعل من التكوين ليس مجرد نشاط داعم بل خياراً استراتيجياً لتعزيز الاستدامة المالية للمؤسسة الاقتصادية وهذا ما سيتم تعمق فيه في الفصل الثاني حيث بشكل أكبر.

الفصل الثاني:
« الدراسة الميدانية »
مؤسسة إتصالات الجزائر

عرفت اتصالات الجزائر نقلة نوعية من حيث ركوبها 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 وتحدثت الصعاب لتصنع في الأخير للجزائر إسمًا في عالم الاتصال، وهذا من خلال تبنيتها تكنولوجيا عالية لتحسين جودة خدماتها ولا يتحقق هذا إلا من خلال وجود مورد بشري كفء قادر على تسييرها والتحكم فيها و انعكاسها على الأداء المالي.

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 أربعة مباحث حيث تناولنا في المبحث الأول لمحة عن المؤسسة محل الدراسة، أما في المبحث الثاني تطرقنا فيه إلى واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر و مكونات المقابلات وتوضيح أهم خصائص العينة المدروسة، بينما في المبحث الثالث قمنا فيه تحليل الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر في ضوء تكوين الموارد البشرية، و في الأخير جاء المبحث الرابع : لتقييم تجربة إتصالات الجزائر في التكوين و انعكاسها على الأداء المالي.

المبحث الأول:عموميات حول مؤسسة إتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من بين أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، حيث تلعب دورًا محوريًا في قطاع الاتصالات وتكنولوجيات المعلومات. ومنذ تأسيسها، شهدت المؤسسة تطورات كبيرة على مستوى التنظيم والبنية التحتية والخدمات، مما جعلها فاعلاً رئيسياً في ربط مختلف مناطق البلاد بشبكات الهاتف والإنترنت. ومع تسارع التحولات التكنولوجية وتزايد الطلب على خدمات الاتصالات، أصبحت المؤسسة مطالبة بتعزيز كفاءتها الداخلية، خاصة من خلال تطوير مواردها البشرية وتحسين أدائها التنظيمي والمالي، لمواكبة التحديات وتحقيق استدامة تنافسية في السوق.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة "إتصالات الجزائر"

توطئة حول نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر¹

جاء تأسيس مؤسسة اتصالات الجزائر في إطار سياسة إصلاح القطاع العمومي الاقتصادي التي انتهجتها الدولة الجزائرية مطلع الألفية الثالثة، بهدف تحسين جودة الخدمات وتعزيز فعالية المؤسسات الوطنية.

حيث تعتبر اتصالات الجزائر المتعامل التاريخي لقطاع الاتصالات في الجزائر، وهي مؤسسة ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100%، تتشط 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 للقطاع في الخامس من شهر أوت 2000 والمتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات سابقا، جاء هذا القانون لإنهاء جمع نشاطات كل من البريد والمواصلات والفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين جديدين: أولهما يتكفل بالإتصالات وتسيير الشبكات الهاتفية لتحويل المعطيات والصوت ممثل في "اتصالات الجزائر" والثاني يهتم بالنشاطات البريدية والخدمات المالية متمثل في "بريد 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.

قانونا ميلاد إتصالات 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

¹ بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، حيث تم إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02 0018083 B أطلق عليها اسم " إتصالات الجزائر " و أصبحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01 جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع إتصالات 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 و البقاء فيه للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة¹.

وبدأت نشاطها الفعلي تحت شعار:

*** المردودية * Rentabilité * الفعالية Efficacité * جودة الخدمة Qualité de service.**

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة " إتصالات الجزائر "

سنتطرق بالتحديد لـ : المديرية العملية للإتصالات بالأغواط

يملك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع رئيس مدير عام واحد.



¹ www.algrietelecom.dz, 05/05/2025, 08:15.

اولا : نشأة المؤسسة :

فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا للشركات الفرعية التابعة لمجمع اتصالات الجزائر :

1- اتصالات الجزائر: تنشط في مجال الأنترنت والهاتف الثابت و تنشره عبر كل التراب الوطني من خلال المديرية العملية للإتصالات، المتواجدة في كل ولاية و التي سنأخذ منها كمثال للدراسة الميدانية - المديرية العملية للإتصالات - بالأغواط .


2- اتصالات الجزائر موبايل - موبيليس:- تنشط في مجال الهاتف النقال وخدماته للانترنت.

3- اتصالات الجزائر الفضائية ATS: تنشط في مجال شبكات الاتصال والانترنت عبر الساتل .

4- اتصالات الجزائر أوروبا ATE: تُشرف على تسيير الكابل البحري "اورفال" و" الفال" .

5- كومنتال COMINTAL : تنشط في مجال إدارة فائض الالياف البصرية السوداء الشبكات البصرية الخاصة بالموردين.

6- الشركة الجزائرية لتكنولوجية الاعلام والاتصال صاتيكوم SATICOM: تقدم خدماتها في مجال الابتكار التكنولوجي أي التحكم في البيانات وأدارتها التواصل والاشراف عليها عن بعد . كما تسهر هذه المؤسسات وتعمل على تحسين الخدمة المقدمة للمواطن وتلبية كل حاجياته¹.

ثانيا التعريف بالمؤسسة  : هي إحدى المصالح ذات إختصاص محلي تتولى عملية الإشراف على التسيير الإداري، والتجاري، والتقني لولاية الأغواط في مجال الإتصالات .

المهام الأساسية للمؤسسة²

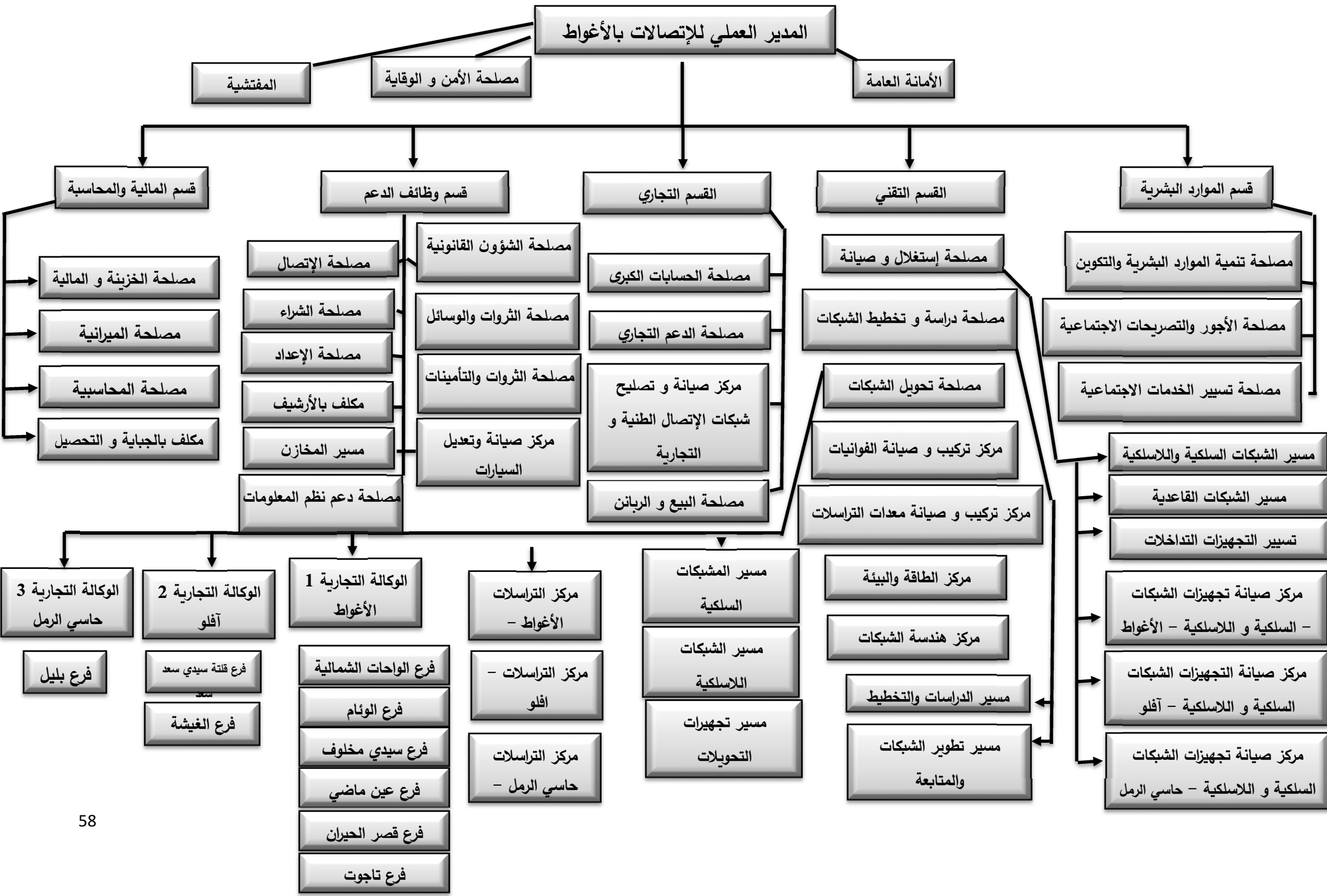
- السهر على تحقيق الأهداف والبرامج المسطرة للمؤسسة؛
- تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من النقل و التبادل الصوتي، و الرسائل المكتوبة، و البيانات الرقمية، و الإعلام السمعي البصري.
- تعمل على تطوير و تنمية، واستغلال الشبكات العمومية و الخاصة للاتصالات.
- على وضع و تنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة.

¹ تم الإطلاع عليه يوم 14 ماي 2025 www.algeriatelecom.dz

² www.algeriatelecom.dz, 05/05/2025- 10:30

- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- تنظيم وتقييم مختلف الوكالات التجارية والمراكز الهاتفية من خلال نشاطاتها التجارية والمالية وكذا التقنية، من خلال التقييم الفصلي و السنوي لحصيلة نشاطاتها وتقديم التوجيهات اللازمة من خلال تحديد نقاط القوة والضعف؛
- الإشراف على مختلف الإعلانات والإشعارات والترقيات التجارية التي تطلقها المؤسسة؛
- دعم وتمويل مختلف الوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح و الرتب؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.
- مراقبة وتوجيه الوكالات التجارية؛
- الإشراف والسهر على متابعة مختلف المشاريع والإنجازات المتعلقة بالمؤسسة؛
- 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 وتمويل مختلف المديريات العملية والوكالات التجارية ومختلف المراكز التابعة للمؤسسة بالوسائل اللازمة لضمان السير الحسن لمختلف المصالح؛
- السهر على تدريب الموظفين وتأطيرهم في مختلف المصالح؛
- العمل على تقديم أفضل الخدمات لمختلف الزبائن؛
- الإشراف على متابعة المشاريع الكبرى للمؤسسة مثل توسيع شبكات الاتصال.

الشكل (01-02) الهيكل التنظيمي لمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العملياتية بالأغواط -



▪ مدير المديرية العملية للإتصالات¹

وتوكل اليه المهام الأساسية:

الإشراف والتوجيه، إصدار القرارات التنظيمية والإدارية، متابعة تنفيذ المخططات السنوية، المتابعة عن قرب لتحقيق الإنجازات وفق أهداف الإدارة العامة الموضوعة سنويا والمقسمة على شكل مخططات كل شهرين وغيرها.

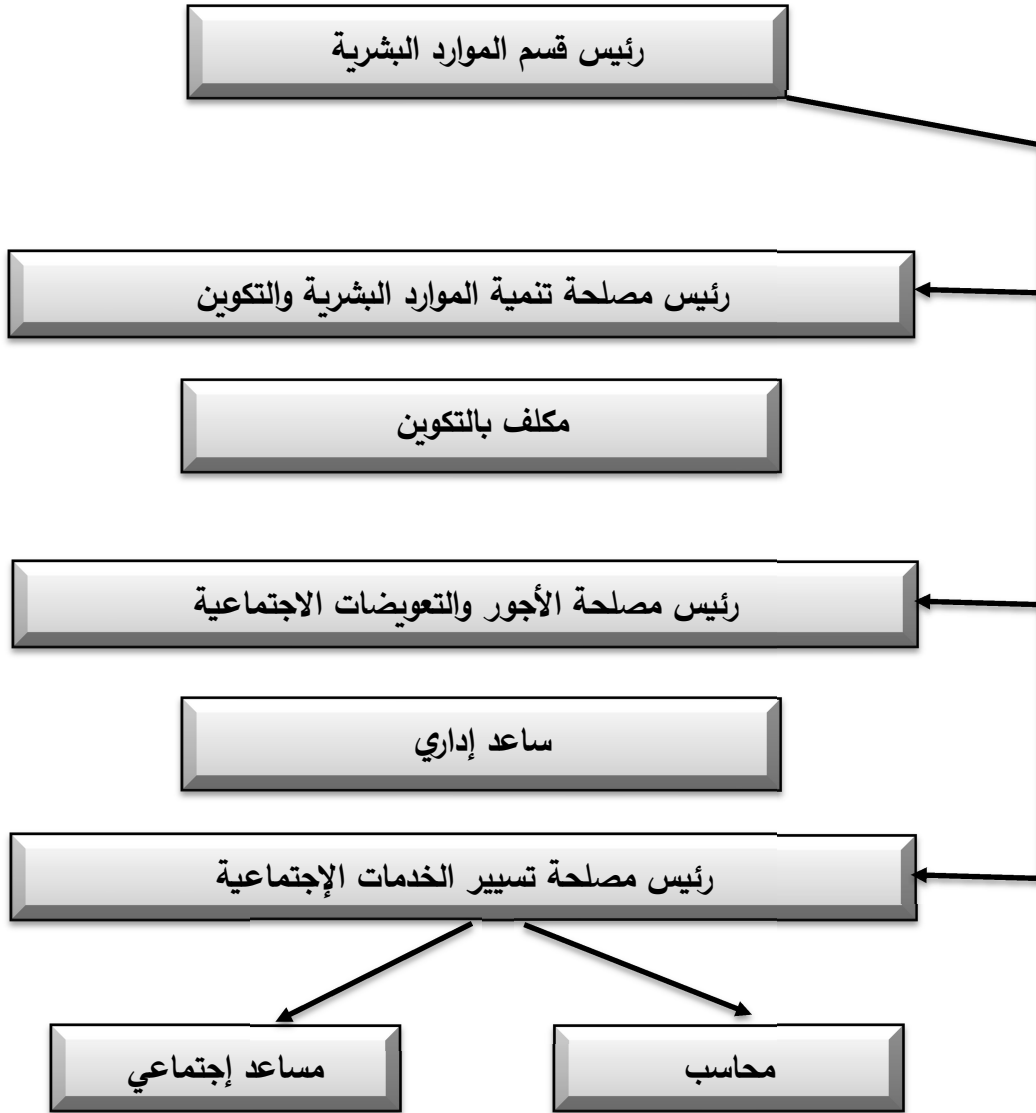
▪ قسم الموارد البشرية

ومن مهامه:

- متابعة المسار المهني للعمال من التوظيف الى التقاعد؛
- اعداد الدراسات ومتابعة مؤشرات التسيير والأداء؛
- مساعدة مختلف الأقسام على تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنها تساعد في عملية اتخاذ بعض القرارات التي تتعلق بعمل الأقسام؛
- 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؛
- إعداد برامج التكوين بالتنسيق مع الإدارة العليا؛
- السهر على تدريب الموظفين
- متابعة التكوينات الأخرى كطلبة الجامعات والمعاهد و توفير مؤطرين من الموظفين،
- 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.

¹ www.algérietelecom.dz, 06/05/2025- 09:30.

الشكل (02-02): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: بناء على الوثائق مقدمة من طرف مؤسسة إتصالات الجزائر -الأغواط-

■ قسم الثروات والدعم والوسائل¹

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، أدوات مكتبية، وسائل العمل الالكترونية والتكنولوجية ...)؛
- القيام بالجرد السنوي لجميع ممتلكات المؤسسة؛
- متابعة القضايا القانونية للمؤسسة؛
- متابعة المخازن؛
- متابعة أرشيف المؤسسة؛
- تسيير حاضرة السيارات وصيانة هذه الأخيرة والتأمين عليها؛
- متابعة الفواتير الخاصة بالكهرباء والغاز والماء.

■ القسم المالي: وتتكفل بما يلي

- تحضير مشروع ميزانية المديرية على أساس توقعات وإقتراحات رؤساء الأقسام والمدير؛
- متابعة تنفيذ ميزانية المديرية؛
- متابعة تمويل المشاريع التي في طور الإنجاز وتسديد نفقاتها الخاصة؛
- مراقبة تسيير الصفقات وإنجاز الميزانية والوضعيات المالية والتسجيلات المحاسبية، وكذلك العمليات خارج الميزانية؛
- مراقبة جميع العمليات بالمديرية من إعتمادات مالية وفواتير والإستهلاكات والحرص على مطابقتها للقوانين، وحسن التسيير المالي.

■ القسم التقني: ويتكفل بما يلي:

- وضع وتركيب الشبكات الاتصالات؛
- متابعة صيانة الشبكات؛
- حل جميع المشاكل التقنية المرتبطة بشبكات الاتصالات؛
- ضمان الإستغلال الجيد للشبكة؛
- نشر وتوسيع الشبكة عبر كامل تراب الولاية؛
- تطوير الشبكة بإدخال التكنولوجيات الجديدة وآخر التجهيزات في عالم المعلوماتية والإتصال وغير ذلك.

¹ بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- القسم التجاري: ويتكفل بما يلي:
- متابعة الأهداف المسطرة من طرف الإدارة العامة وبالخصوص من ناحية عدد الزبائن الجدد،
تحصيل الديون ... الخ؛
- تلبية الطلب المتزايد على الإشتراك في خدمة الهاتف الثابت والإنترنت؛
- متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع الزبائن سواء الأفراد أم المؤسسات؛
- تهتم بالزبائن المتمثلين في الأفراد والمؤسسات وهذا بإعلامهم وتوطيد صلتها بهم وكسب ثقتهم
وللائهم ومتابعة قضاياهم والعمل على معالجة مشاكلهم التي قد تتجم عن تعاملهم مع الشركة؛
- ضمان وصول مختلف المنتجات إلى نقاط البيع ومتابعتها بشكل مستمر؛
- تهتم بإجراء البحوث التسويقية وتعمل على تطوير سوق المؤسسة؛
- متابعة جميع العمليات التي تيرمها المؤسسة مع باقي المؤسسات التي تعتبر زبائن عندها
وتطوير هذا القطاع من السوق وكذا توطيد العلاقة مع متعاملها من المؤسسات؛
- ضمان خدمات ما بعد البيع لهاته الفئة من الزبائن ووضع الحلول التقنية الممكنة بالتنسيق مع
الأقسام التقنية.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة¹

سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهم: الجودة، الفعالية ونوعية الخدمات، حتى تستوفي شعارها " إتصالات الجزائر دائما اقرب" وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

نشاطات أو خدمات المؤسسة: تتمحور نشاطات المؤسسة 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 وتسهيل عملية الحصول على
مختلف خدمات الإتصال ولأكبر عدد ممكن من الزبائن وخاصة في المناطق المعزولة،
- توفير سلع الإتصال عبر السوق الإلكتروني IDOOM MARKET.

¹ www.algeriatelecom.dz, 10/05/2025- 21:00.

المبحث الثاني: واقع التكوين في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية للإتصالات بالأغواط -

يعد التكوين المهني أحد المرتكزات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية لمواكبة التطورات التكنولوجية وتلبية متطلبات السوق المتغيرة، حيث يساهم بشكل فعال في تنمية مهارات الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية. وانطلاقاً من هذه الأهمية أولت مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالأغواط - اهتماماً ملحوظاً ببرامج التكوين، باعتبارها أداة استراتيجية لتحقيق الأهداف التشغيلية والتنموية.

وفي هذا المبحث، سيتم التطرق إلى واقع التكوين في المؤسسة من خلال تحليل كيفية تصميم وتنفيذ البرامج التكوينية، وتحديد الجهات المسؤولة عنها، إلى جانب عرض أنواع التكوين المعتمدة ومراحل تقييمها. كما سيتم دعم هذا التحليل بمعطيات كمية وإجابات نوعية مستوحاة من الواقع المهني تسمح بتكوين صورة شاملة حول مدى فعالية نظام التكوين الداخلي المعتمد، ومدى توافقه مع احتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية.

المطلب الأول: تصميم برامج التكوين في المؤسسة¹

يشكل تصميم التكوين المرحلة الأولى والأساسية في العملية التكوينية، حيث يتم خلالها رسم هيكل الخطة التكوينية بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة ومتطلبات الوظائف. ويُعد هذا التصميم ثمرة تفاعل مشترك بين مختلف المستويات الإدارية، بدءاً من تحديد الاحتياجات الحقيقية للتكوين، وصولاً إلى ضبط الأهداف والوسائل والموارد اللازمة لتنفيذ البرنامج بكفاءة.

وفي هذا الإطار، سيتم في هذا المطلب التطرق إلى خطة التكوين والجهات المسؤولة عن إعدادها، ثم أنواع التكوين المعتمدة داخل المؤسسة، وأخيراً أسس تحديد الاحتياجات التكوينية التي تعد منطلقاً حيويًا لأي برنامج ناجح.

أولاً: خطة البرامج التكوينية والجهات المسؤولة عن إعدادها

وضع خطة تكوينية دقيقة من أبرز شروط نجاح أي برنامج تطوير مهني داخل المؤسسات الاقتصادية. وتكمن فعالية هذه الخطة في وضوح أهدافها، وتكاملها مع احتياجات المؤسسة، إضافة إلى تحديد الجهات المعنية بإعدادها ومتابعة تنفيذها في هذا السياق نتناول في هذا الفرع العناصر الأساسية التي تميز خطة التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالأغواط -، والهيكل التنظيمي المسؤول عنها.

¹ بناء على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة.

▪ إعداد خطة للبرنامج التكويني¹

يعد إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات بتاريخ 30 أبريل 2025 وكانت نتائجها: أن المؤسسة تقوم بإعداد خطة سنوية للتكوين من طرف المكلف بالتكوين كما أشارت النتائج أيضا أن الجهات المشاركة فيها: رؤساء المصالح والأقسام في وضع الاقتراحات الإحتياجات التكوينية.

أما المنهجية المعتمدة في هذه الخطة جمع وتحليل احتياجات التكوين:

- ضبط الأولويات حسب التحديات والموارد المتاحة؛
- تحديد المجالات؛
- الفئات المستهدفة؛
- مدة التكوين؛
- التكاليف التقديرية.

ثم تأتي الترتيبات الإدارية ويتم ذلك من خلال التأكد من مناسبة بيئة التكوين من حيث جاهزية القاعات وتوفير وسائل التكوين اللازمة.

▪ أهداف خطة التكوين

- تحسين الأداء المهني للموظفين؛
- مواكبة التطورات التكنولوجية؛
- تقليص الفجوة بين الكفاءة الحالية والمطلوبة؛
- الاستجابة للتحويلات في الخدمات والمنتجات.

الجهات المسؤولة عن إعداد وتنفيذ خطة التكوين

- تتولى عدة أطراف داخل مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العملية بالأغواط - مسؤولية إعداد وتنفيذ خطة التكوين بشكل تكاملي ومنسق:
- المكلف بالتكوين على مستوى المديرية هو المسؤول المباشر عن إعداد الخطة السنوية للتكوين، حيث يقوم بجمع المعطيات وتحليل الإحتياجات التكوينية بالتنسيق مع مختلف المصالح.
- رؤساء الأقسام والمصالح يلعبون دورا جوهريا في اقتراح مواضيع التكوين بناءً على التحديات والمهام التي تواجه كل قسم، كما يشاركون في انتقاء الموظفين الذين سيخضعون للتكوين حسب الأولوية والوظيفة.

¹ www.algeriatelecom.dz, 05/05/2025, 08:15.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

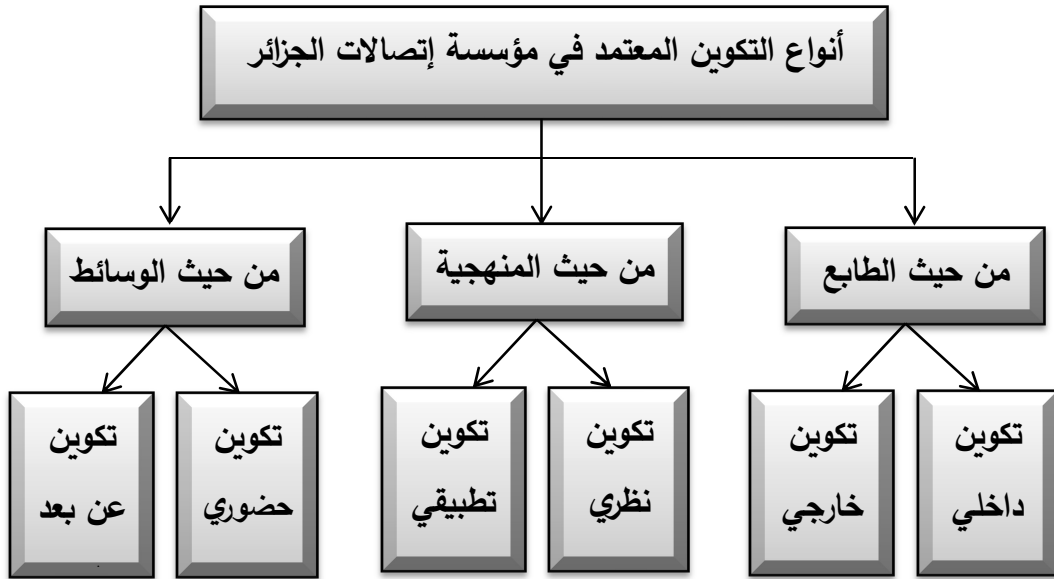
- قسم الموارد البشرية يقوم بتنسيق كل ما يتعلق بالمسائل التنظيمية والإدارية المرتبطة بالتكوين مثل الاتصال بالمؤسسات التكوينية، ضبط الجداول الزمنية، ومتابعة تسجيل الموظفين.
- على المستوى المركزي، تتكفل مديرية البرمجة والتكوين التابعة للمديرية العامة بالمصادقة النهائية على الخطة، كما تتابع تنفيذها في إطار السياسة العامة للمؤسسة في مجال تطوير الموارد البشرية.

يتم هذا التنسيق عبر قنوات تواصل داخلية منتظمة لضمان تكييف خطة التكوين مع تطورات النشاط وضبط الميزانية المخصصة لكل مرحلة، بما يحقق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف وأكبر مردودية.

ثانياً: أنواع التكوين المعتمد في مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العمالية بالأغواط -

تلجأ مؤسسة اتصالات الجزائر - المديرية العمالية بالأغواط - إلى تنوع أنواع التكوين، حرصاً منها على تلبية مختلف الاحتياجات المهنية والوظيفية لموظفيها، ومواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة في قطاع الاتصالات. ويمكن تصنيف أنواع التكوين المعتمدة إلى عدة فئات متداخلة حسب طبيعتها، ووسائطها، ومكان تنفيذها:

الشكل (02-03): أنواع التكوين



مصدر: بناء على بيانات مقدمة من طرف المؤسسة

1 - من حيث الطابع التنظيمي

- التكوين الداخلي: يُنظم داخل المؤسسة ويستهدف عادة مواضيع تقنية أو إدارية محددة، ويسهل مراقبة الجودة والنتائج.
- التكوين الخارجي: يتم بالتنسيق مع مراكز أو معاهد تكوين وطنية أو أجنبية، ويعتمد في الحالات التي تتطلب مهارات متخصصة أو تكنولوجيات جديدة غير متوفرة داخليا.

2 - من حيث المنهجية

- تكوين نظري: يُركّز على المفاهيم والمبادئ الأساسية، خصوصًا في المجالات الجديدة.
- تكوين تطبيقي: يهدف إلى اكتساب مهارات عملية ويكون غالبًا في المخابر التقنية أو مراكز الخدمة.

3 - من حيث وسائط التكوين

- تكوين حضوري يتم داخل قاعات التكوين أو الورشات، ويُعتبر النمط التقليدي الأكثر شيوعًا.
- تكوين عن بعد: تم اعتماده خاصة في الفترات التي يتعذر فيها الحضور الفعلي أو عدد المتكويين كبير فيكون أقل تكلفة، ويشمل التعليم الإلكتروني والتكوين الافتراضي.

ثالثًا: تحديد الاحتياجات التكوينية¹

يعد تحديد الاحتياجات التكوينية الخطوة الأولى والضرورية في تصميم برامج التكوين، باعتباره الوسيلة التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن توجه جهودها نحو سد الثغرات المعرفية وإكتساب المهارات لدى العمال، بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية ومتطلبات التطوير المستمر.

1- المعايير المعتمدة لتحديد الاحتياجات التكوينية

حسب ما أشارت إليه نتائج المقابلة مع المكلف بالتكوين يوم 11 فيفري 2025 بقسم الموارد البشرية بالمديرية العمالية للاتصالات الاغواط تم التوصل إلى أن المؤسسة تعتمد على مجموعة من المعايير في تحديد احتياجات التكوين تدرجها فيما يلي:

- ظهور خدمات أو منتجات جديدة تتطلب كفاءات نوعية لتسويقها أو تشغيلها؛
- الحاجة إلى تنمية المهارات التقنية أو السلوكية للموظفين في مختلف المناصب؛
- مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تفرض إعادة تأهيل العمال؛
- تقييم أداء الموظفين والذي قد يكشف عن جوانب قصور تستدعي تدخلا تكوينيا؛
- التوصيات الواردة من رؤساء الأقسام بناءً على ملاحظاتهم اليومية للعمل.

2- الأطراف المعنية برصد وتحديد الاحتياجات

- تتم عملية تحديد الاحتياجات من خلال التنسيق بين:
- رؤساء المراكز والأقسام الذين يقيمون أداء مرؤوسيههم.
- قسم الموارد البشرية الذي يجمع ويحلل البيانات.
- المسؤول المكلف بالتكوين الذي يقوم بصياغة الاقتراحات النهائية بالتعاون مع مديرية البرمجة والتكوين.

¹ بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

3- أنواع الاحتياجات

تشير نتائج المقابلة التي اجريت يوم 11 فيفري 2025 بالمديرية العملية للاتصالات بقسم الموارد البشرية مع المكلف بالتكوين أن هناك أنواع من الاحتياجات:

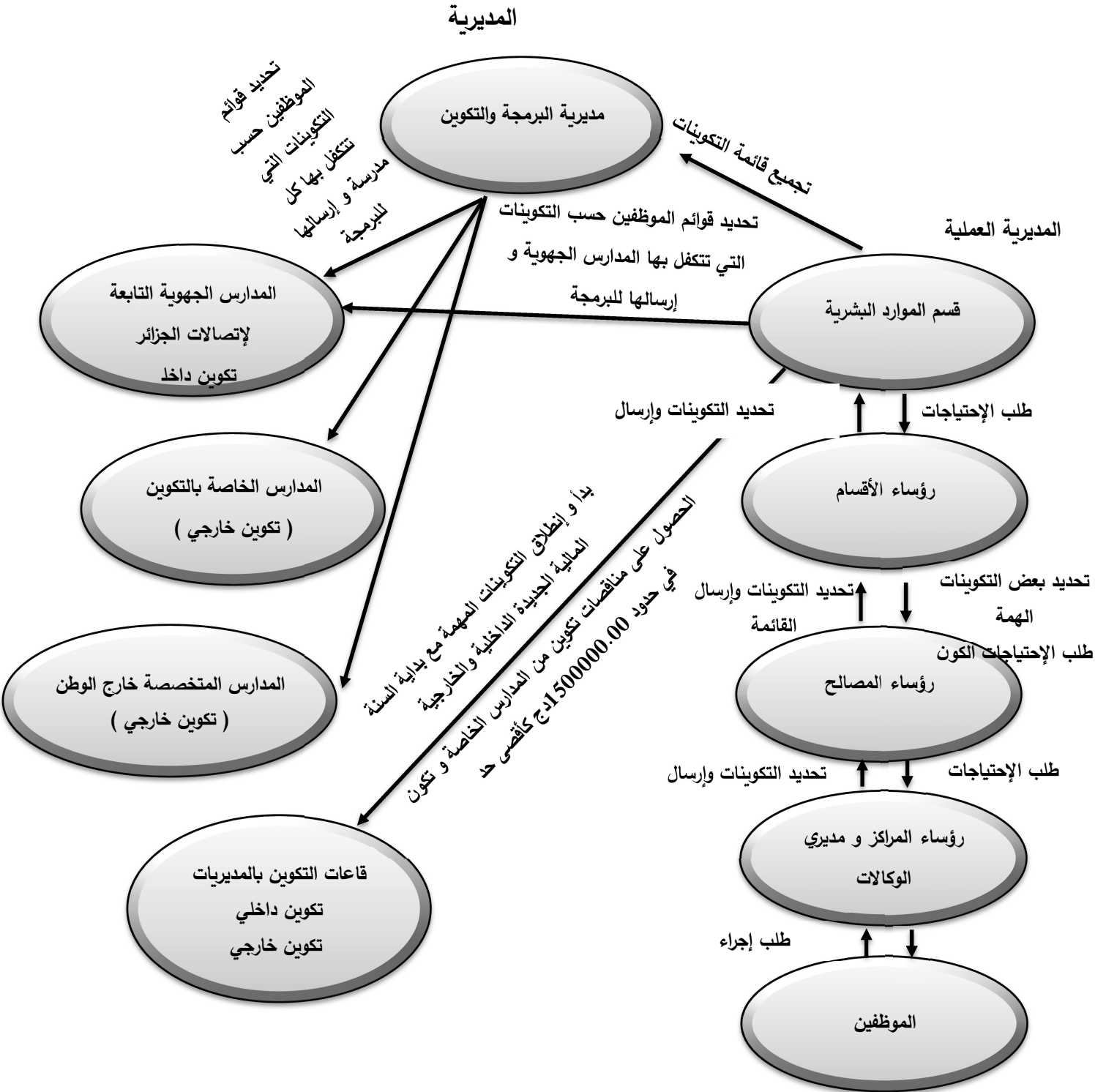
- إحتياجات وظيفية متعلقة بالمهنة أو المهام الخاصة بالموظف؛
- إحتياجات تطويرية تهدف إلى تحسين أداء الموظف وتطوير مساره المهني؛
- إحتياجات ظرفية تظهر نتيجة لتغيرات فجائية كإدخال تكنولوجيا جديدة.

إستنتاج

تؤثر دقة تحديد الاحتياجات بشكل مباشر على فاعلية برامج التكوين، إذ يسمح ذلك بتوجيه الموارد بشكل مدروس وتقادي الهدر في الوقت والميزانية، كما يسهل تصميم محتوى تكويني يلئم فعليا التحديات الميدانية التي يواجهها العمال.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

الشكل (02-04): مخطط مراحل تجميع إحتياجات التكوين وإجراءات التكوين



الشكل (02-05): مراحل إعداد خطة البرنامج التكويني



المطلب الثاني: تنفيذ وتقييم برامج التكوين خصائص وأدوات التقييم¹

بعد الانتهاء من رسم هيكل خطة التكوين في المؤسسة وتحديد الجهات المكلفة بذلك، تبرز المرحلة التالية المتمثلة في تنفيذ تلك البرامج وتقييم فعاليتها، وتعد هذه المرحلة عملية حيوية تهدف إلى تحويل الخطط النظرية إلى تطبيقات ميدانية ملموسة من خلال تنظيم الدورات التكوينية، انتقاء المشاركين وضمان تحقيق الأهداف المسطرة. كما يساهم تقييم التكوين في تحديد درجة الاستفادة الفعلية، ورصد الثغرات التي يمكن معالجتها لتحسين العمليات المستقبلية.

تعد مرحلة تنفيذ التكوين بمثابة المحور الأساسي في سلسلة العملية التكوينية، حيث تترجم البرامج والخطط النظرية إلى واقع ملموس من خلال تقديم الدورات التكوينية للموظفين ضمن الأطر الزمنية والمكانية المحددة، وباستخدام أساليب تنفيذ متنوعة تتماشى مع أهداف كل دورة ومع طبيعة النشاط الوظيفي للمستفيدين من التكوين.

■ أهم خصائص التنفيذ

- تجسيد البرامج التكوينية ميدانيا داخل المؤسسة أو خارجها؛
- الاعتماد على مكوّنين داخليين أو خارجيين حسب الاختصاص؛
- تخصيص جداول زمنية واضحة، وتوزيع المتكّنين حسب الفئات المعنية.

التكوين الحضوري الداخلي

- ينظم داخل المؤسسة أو مراكزها للتكوين الجهوية (البلدية - قسنطينة - ورقلة)؛
- يشمل المواضيع العملية والفنية المتكررة.

التكوين الخارجي

- يتم بالتنسيق مع مراكز تكوين وطنية أو دولية؛
- يخص المواضيع التقنية الدقيقة أو المناهج الجديدة.

التكوين التطبيقي والميداني

- يعتمد على ممارسة المهام في بيئة العمل؛
- أكثر استخدامًا في الأقسام التقنية (مثل الألياف البصرية).

أولاً: تنفيذ البرامج حسب الفئات:

- كل فئة تستفيد من تكوينات تتماشى مع طبيعة نشاطها (تقني، تجاري، إداري...)
- يتم ضبط العدد، التوقيت، والمدد الزمنية بما يتوافق مع احتياجات كل قسم.

¹ بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

التكوين عن بعد (التخاطر البصري)

- يستخدم بشكل خاص في الظروف الطارئة مثل جائحة كوفيد - 19 أو اذا كان العدد كبير جدا.
- يعتمد على المنصات الرقمية والمحاضرات الإلكترونية.
- تعد عملية تقييم برامج التكوين خطوة ضرورية وأساسية لضمان جودة وفعالية الاستثمار في الموارد البشرية، فهي تساعد على التأكد من مدى تحقق الأهداف المسطرة، وتشخيص النقائص، وتحسين البرامج المستقبلية.

ثانيا: مراحل تقييم برامج التكوين¹

تتم عملية تقييم التكوين في المؤسسة عبر مرحلتين رئيسيتين وهذا ما أشارت إليه الدراسة في نفس اليوم 11 فيفري 2025:

■ التقييم الفوري (التكويني أو اللحظي)

تعريفه

هو التقييم الذي يتم مباشرة في نهاية الدورة التكوينية، ويهدف إلى قياس مدى فعالية البرنامج أثناء تنفيذه، وردود فعل المتكويين والمكونين على حد سواء.

أدواته:

- بطاقات تقييم فردية يملؤها المتكويون؛
- استمارة تقييم شاملة تغطي الجوانب التنظيمية التقنية والمنهجية؛
- امتحان أو اختبار تطبيقي سريع؛
- ملاحظات المكوّن حول تفاعل ومشاركة المتكويين.

الهدف منه:

- معرفة مدى استيعاب المحتوى؛
- تقييم أسلوب التدريب وملاءمته للجمهور؛
- كشف النقائص التنظيمية أو المعرفية لتفاديها مستقبلاً.

■ التقييم البعدي (النهائي أو التطبيقي)

تعريفه:

هو التقييم الذي يتم بعد مرور فترة زمنية على انتهاء التكوين، ويتزامن مع ممارسة الموظف لما تعلمه في بيئة العمل.

المدة: غالبًا بعد ثلاثة أشهر من نهاية التكوين.

¹ بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة.

أدواته:

- مراقبة مباشرة لأداء الموظف من طرف المسؤول المباشر؛
- تقرير متابعة يقدمه رئيس القسم أو رئيس الفريق؛
- مقارنة الأداء قبل وبعد التكوين عدد العمليات سرعة الإنجاز - تقليص الأخطاء)؛
- تقييم فردي من الموظف حول مدى تطبيق ما تعلمه.

الهدف منه:

- التأكد من نقل المعارف والمهارات إلى الواقع العملي؛
 - قياس مدى تحسن الكفاءة والإنتاجية؛
 - كشف الصعوبات التي قد تعيق تطبيق التكوين؛
 - دعم اتخاذ القرار حول استمرار أو تعديل البرنامج.
- يتسم نظام تقييم التكوين في المؤسسة بعدة خصائص، من أبرزها:
- إجراء تقييم فوري في نهاية البرامج التكوينية يتمثل في استبيانات أو اختبارات بسيطة تهدف إلى قياس مدى استيعاب المتربصين للمحتوى ورضاهم عن جوانب التكوين؛
 - اعتماد تقييم بعدي ميداني يتمثل في متابعة أداء الموظف بعد عودته للعمل. فإذا سجل تحسن في الأداء، مثل تقليص التكاليف تحسين جودة الخدمة أو تسريع معالجة الأعطال، يُعد التكوين ناجحًا ويواصل الموظف نشاطه في نفس المنصب. أما في حال غياب التحسن، فقد يتم إعادة توجيه الموظف إلى مهام أخرى؛
 - الاعتماد أكثر على الملاحظة العملية ومؤشرات الأداء المباشرة بدلا من أدوات تقييم كمية أو نماذج تحليلية تفصيلية؛
 - وجود تنسيق فعال بين مصلحة التكوين والمصالح التقنية أو التشغيلية، حيث يتم تبادل المعلومات حول مدى تطبيق الموظف لما تلقاه من معارف ومهارات، مما يسمح برصد الأثر الميداني للتكوين بشكل أفضل.

ثالثا: أدوات التقييم المعتمدة في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعتمد المؤسسة في تقييم برامج التكوين على مجموعة من الأدوات التي تختلف حسب المرحلة (قبل، أثناء، وبعد التكوين)، وتخدم أغراضًا متعددة منها قياس مدى استيعاب المتربصين، تقييم فعالية التأطير، ومتابعة الأثر الميداني للتكوين، ومن أبرز هذه الأدوات التي أشارت إليها نتائج المقابلة في نفس اليوم 11 فيفري 2025:

أ. ورقة التقييم (Fiche d'évaluation)

تعد من أكثر الأدوات استخدامًا، حيث توزع على المتكويين مباشرة بعد انتهاء الدورة التكوينية، وتركز على تقييم عدة جوانب مثل:

- مدى وضوح محتوى البرنامج؛
- كفاءة المؤطر؛
- ملائمة ظروف التكوين؛
- مدى تحقيق الأهداف المحددة.

رغم بساطتها، إلا أن نتائجها تستخدم كمرجع لتعديل بعض الجوانب التنظيمية في الدورات القادمة.

ب. الاختبارات التحصيلية

في أغلب البرامج، يتم تنظيم اختبارات قصيرة في نهاية الدورة لقياس مدى فهم المتربين للمفاهيم الأساسية المكتسبة. وتساعد هذه الاختبارات على تحديد الفجوات المعرفية، لكنها لا تنظم بصفة دورية في كل أنواع التكوين.

ج. تقارير المؤطرين

يُكلف المؤطرون الداخليون أو الخارجيون بإعداد تقارير تقييمية بعد نهاية الدورة، تتضمن ملاحظاتهم حول تفاعل المتكويين مستوى استيعابهم، والصعوبات التي واجهوها. وغالبًا ما تُرفع هذه التقارير إلى مديرية التكوين لاتخاذ قرارات تحسين مستقبلية.

د. الملاحظة المباشرة في بيئة العمل (Coaching)

تستخدم هذه الأداة خصوصًا في التقييم البعدي، حيث تتم ملاحظة مدى تطبيق الموظف لما تلقاه من تكوين في أداء مهامه اليومية. وتُعتبر أداة فعالة، خاصة عند ربطها بمؤشرات أداء واضحة مثل: سرعة الإنجاز، تقليل الأخطاء، أو جودة التعامل مع الزبائن.

هـ. تقارير المسؤولين المباشرين

يلعب رؤساء الفرق أو المشرفون المباشرين دورًا مهمًا في تقييم أثر التكوين، حيث يُطلب منهم تقديم تقارير دورية حول تطور أداء الموظفين بعد استفادتهم من البرامج التكوينية. هذه الملاحظات تشكل أساسًا لاتخاذ قرارات تخص متابعة الموظف أو إعادة توجيهه.

و. تحليل مؤشرات الأداء قبل/ بعد التكوين

في بعض الحالات، تتم مقارنة أداء الموظف أو الفريق قبل وبعد التكوين من خلال مؤشرات كمية مثل:

- عدد الأعطال المعالجة؛
- مدة إنجاز الخدمة؛
- تكلفة العمليات؛
- معدل رضا الزبائن.

ويسمح هذا النوع من التقييم بقياس الأثر الحقيقي للتكوين بشكل موضوعي.

المطلب الثالث: التحليل الكمي والمالي لبرامج التكوين في المديرية العملية للإتصالات

في هذا السياق سيتم تقديم قراءة تحليلية لمجموعة من المعطيات الكمية والمالية الخاصة ببرامج التكوين المنفذة على مستوى المديرية العملية للاتصالات - الاغواط- وذلك إنطلاقاً من بيانات مستخلصة من وثائق داخلية ومقابلة ميدانية.

ويتناول هذا التحليل أربعة محاور رئيسية، تشمل تطور عدد الدورات التكوينية، عدد المتكويين، الميزانيات المرصودة والمستهلكة، إضافة إلى بعض الدود المرتبطة بالنظام المعتمد في التخطيط والتنسيق المالي.

أولاً: التحليل الكمي

1- تطوير عدد الدورات

في سنة 2023 بلغ عدد الدورات 65، ثم تراجع نسبياً إلى 54 دورة في سنة 2024. وهو تراجع طفيف لا يمس جوهر السياسة التكوينية.

أما في سنة 2025، قد بلغ عدد الدورات 40 دورة إلى غاية نهاية شهر ماي. مما يشير إلى احتمالية تجاوز عدد الدورات المسجلة في الدورات السابقة بنهاية السنة إذا استمرت الوتيرة الحالية.

ملاحظة مستخلصة من المقابلة

أشار مسؤول التكوين إلى تطور عدد الدورات خلال السنوات الأخيرة يعكس استقرار التوجه المؤسسي نحو الاستثمار في التكوين، واعتباره خياراً استراتيجياً مدعوماً بتمويل منظم وتخطيط أكثر واقعية مقارنة بالفترات السابقة.

2- تطور عدد المتكويين

تشير المعطيات الرقمية أن نسبة تغطية التكوين في سنة 2023 بلغت 76% من العمال. في سنة 2024 استمرت النسبة إلى الارتفاع الطفيف لتبلغ 76.8% ما يشير إلى استقرار السياسة التكوينية.

أما في سنة 2025، فرغم أن البيانات تخص الفترة الممتدة إلى غاية نهاية ماي إلا أن نسبة التكوين بلغت 47.8% وهي نسبة مرتفعة بالنظر إلى أنها تمثل فقط خمسة أشهر، مما يشير إلى وتيرة إنجاز سريعة قد تؤدي إلى تجاوز النسب المسجلة سابقاً بنهاية السنة حسب ما أشارت إليه نتائج المقابلة مع مسؤول التكوين أن ارتفاع عدد المتكويين يعود إلى تحسين التنسيق بين المصالح وتوفير التمويل المناسب.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

3- تحليل الميزانيات المرصودة للبرامج التكوينية

من خلال المقابلة التي أجريت بتاريخ 12 ماي 2025 مع رئيس المصلحة المالية والخزينة حول البيانات المتعلقة بالميزانيات المخصصة لبرامج التكوين تم ابلاغنا عن ما هو مبين في الجدول الآتي:

جدول (01-02): الغلاف المالي المخصص لبرامج التكوين

السنة	المبلغ المخصص دج	المبلغ المستهلك دج	النسبة
2023	3.000.000.00	832.000.00	28%
2024	3.510.000.00	3.510.000.00	100%
2025 حتى 31 ماي	1.500.000.00	775.000.00	52%

المصدر: بناء على بيانات مقدمة من طرف المؤسسة

تحليل المعطيات:

تشير المعطيات في الجدول أعلاه أنه:

- في سنة 2023 تم تخصيص مبلغ قدره 3.510.000.00 وتم استهلاك نسبة 28% منه، مما يدل على قصور في تفعيل البرامج التكوينية.
- في سنة 2024 تم تخصيص مبلغ 3.510.000.00 كانت نسبة إستهلاكه 100% مما تحسنا واضحا في تحديد الاحتياجات والتخطيط لها مما أدى إلى تفعيل البرامج التكوينية؛
- في سنة 2025 تم تخصيص مبلغ 1.500.000.00 وكانت نسبة إستهلاكه 52% في خمس الأشهر الأولى من هذه السنة مما يشير إلى وتيرة جيدة قد تؤدي إلى إستفادة البرامج التكوينية من الميزانية المخصصة بنهاية السنة.

الاستنتاج:

نسبة استهلاك الميزانية المخصصة لبرامج التكوين مرتبطة بمدى وضوح الحاجات التكوينية وتجاوب المصالح.

4- حدود نظام التقييم المالي لبرامج التكوين

بعد تحليل البيانات الرقمية السابقة تم التوصل إلى

رغم الأثر الإيجابي الذي أفرزه التكوين على بعض جوانب الأداء داخل المؤسسة، إلا أن نظام التقييم المعتمد لا يرقى إلى مستوى يمكن من خلاله تتبع وتحليل العائد المالي الحقيقي للاستثمار في التكوين، ويتجلى ذلك في عدد من النقاط الأساسية:

■ غياب مؤشرات قياس العائد المالي المباشر

لا تعتمد المؤسسة مؤشرات كمية واضحة لقياس المردودية المالية للتكوين مثل معدل العائد على الاستثمار (ROI) ، أو معدل تقليص التكاليف بعد تكوين معين وبالتالي تبقى العلاقة بين التكوين والتحسين المالي مجرد استنتاج نوعي غير مدعم بأرقام دقيقة.

■ غياب تقارير دورية تربط التكوين بالأداء المالي

أشارت المقابلة إلى عدم وجود تقارير دورية منهجية تتابع أثر التكوين على مؤشرات مالية كالعائدات الربحية، أو إنتاجية الفرق، وهو ما يحرم المؤسسة من رؤية كمية تمكنها من تحسين سياسات التكوين وربطها بقرارات التسيير المالي.

■ غياب إشراك مصلحة المالية في تقييم الجدوى

من الملاحظ أن مصلحة المالية لا تشارك بفعالية في تقديم جدوى برامج التكوين قبل تنفيذها، ما يعزز الفصل بين التسيير الإداري والمالي لبرامج التكوين ويحد من إمكانية ضبط التكاليف وتوجيه الميزانية وفق الأولويات المالية وهذا ما أشارت إليه نتائج المقابلة مع رئيس مصلحة المالية في 2025/05/12.

إن الحدود المذكورة تعكس الحاجة إلى إعادة تصميم نظام تقييم التكوين في المؤسسة وفق منطق مالي واستراتيجي، يعتمد على أدوات كمية، ويشرك المصالح المالية، ويولد تقارير دورية تدعم اتخاذ القرار الاستثماري الأمثل في الموارد البشرية.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

ويبين الجدول الآتي تطور عدد الدورات والمتكويين ونسب التغطية التكوينية خلال الفترة (2023 - 2025) - (2025).

جدول (02-02): تطور الدورات التكوينية خلال الفترة (2023 - 2025)

السنة	2023	2024	2025
عدد العمال	327	324	312
عدد العمال المتكويين	248	249	149
عدد الدورات التكوينية	65	54	40

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

ثانيا: حدود نظام تقييم التكوين في المديرية العملية للاتصالات

- في سنة 2023، رغم تخصيص مبلغ معين قدره 300000.00 دج لم يتم استهلاك سوى 28% منه مما يدل قصور في تفعيل البرامج أو بطء في الاجراءات الادارية.
- في سنة 2024، تم استهلاك الميزانية بالكامل (100%) مما يعكس تحسنا واضحا في برمجة وإنجاز التكوينات.
- في سنة 2025 وإلى غاية نهاية ماي، تم استهلاك 52% من الميزانية المرصودة مما يشير إلى وتيرة جيدة قد تؤدي إلى استعادة الميزانية بنهاية السنة.

هنا أشار مسؤول قسم المالية والمحاسبة أن نسبة استهلاك الميزانية مرتبطة بمدى وضوح الحاجات التكوينية وتجاوب المصالح.

المبحث الثالث: تحليل الاداء الكمي والمالي لبرامج التكوين في المديرية العملية للاتصالات

يهدف هذا المبحث إلى تقييم الوضعية المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية الاغواط. وربطها ببرامج التكوين المنجزة نجم سعة خلال السنوات الأخيرة، من خلال تحليل تطور المؤشرات المالية كما اعتمدت المؤسسة كذلك على استخدام بطاقة الأداء المتوازن لتقييم أدائها المالي بشكل أكثر شمولاً، وصولاً إلى مساهمة التكوين في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

المطلب الأول: تحليل تطور المؤشرات المالية

يعتبر التحليل المالي أداة أساسية لفهم الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسة، حيث يتيح دراسة تطورها أدائها المالي من خلال مجموعة من المؤشرات المستخرجة من حسابات النتائج وتستخدم هذه المؤشرات لتقييم الربحية والفعالية خاصة عند ربطها بتكاليف وأثر التكوين. فيما يلي أبرز المؤشرات المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية الاغواط خلال السنوات الثلاثة المدروسة.

الجدول (02-03): ملخص المؤشرات من جدول حساب النتائج للفترة من 2022 إلى 2024 (بالمليون دينار جزائري)

السنوات	2022	2023	2024
رقم الأعمال المبيعات والمنتجات المرفقة Vente et produits Annexes	988.905	1.182.320	1.823.152
الإنتاج المدمج Production Immobilisée	90.926	209.018	72.042
الإنتاج الإجمالي السنوي Production de l'exercice	1.079.831	1.391.338	1.895.195
الإستهلاك السنوي Consommation de l'exercice	427.528	576.837	431.162
القيمة المضافة Valeur ajoutée	653.066	814.501	1.579.294
إجمالي فائض التشغيل Excédent brut d'exploitation	1.787.599	1.106.124	859.758
صافي النتيجة التشغيلية Résultat opération Net	-282.947	-262.291	402.952
صافي النتيجة السنوية Résultat nette de l'exercice	-282,947	-262.291	402.952

المصدر: بيانات من جداول حسابات النتائج للمديرية العملية للاتصالات - الاغواط

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

أولاً: حساب المؤشرات والنسب:

1-1- معدل نمو رقم الأعمال

• من 2022 إلى 2023

$$\left(\frac{1.182.320 - 988.905}{988.905} \right) \times 100 \simeq +19,54\%$$

• من 2023 إلى 2024

$$\left(\frac{1.823.152 - 1.182.320}{1.182.320} \right) \times 100 \simeq +54,20\%$$

1-2- هامش فائض التشغيل (EBE Margin):

$$\text{EBE Margin} = \frac{\text{فائض التشغيل EBE}}{\text{رقم الأعمال CA}} \times 100\%$$

إن هامش فائض التشغيل ملخص في الجدول التالي:

الجدول (02-04): ملخص هامش فائض التشغيل

السنة	هامش فائض التشغيل
2022	%180,8
2023	%93,6
2024	%47,1

المصدر: حسابات الطالبتين استناداً لجداول حسابات النتائج

هامش صافي الربح (Net Profit Margin)

وهو مؤشر مالي يوضح نسبة الربح الصافي المحقق عن كل وحدة نقدية من رقم الأعمال، أي كم تحقق المؤسسة من ربح فعلي بعد كل التكاليف والضرائب مقابل كل 100 دج من المبيعات.

$$\text{هامش صافي الربح} = 100 \times \frac{\text{صافي النتيجة السنوية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

ومنه نسب هامش صافي الربح ملخص في الجدول التالي:

الجدول (02-05): ملخص هامش صافي الربح

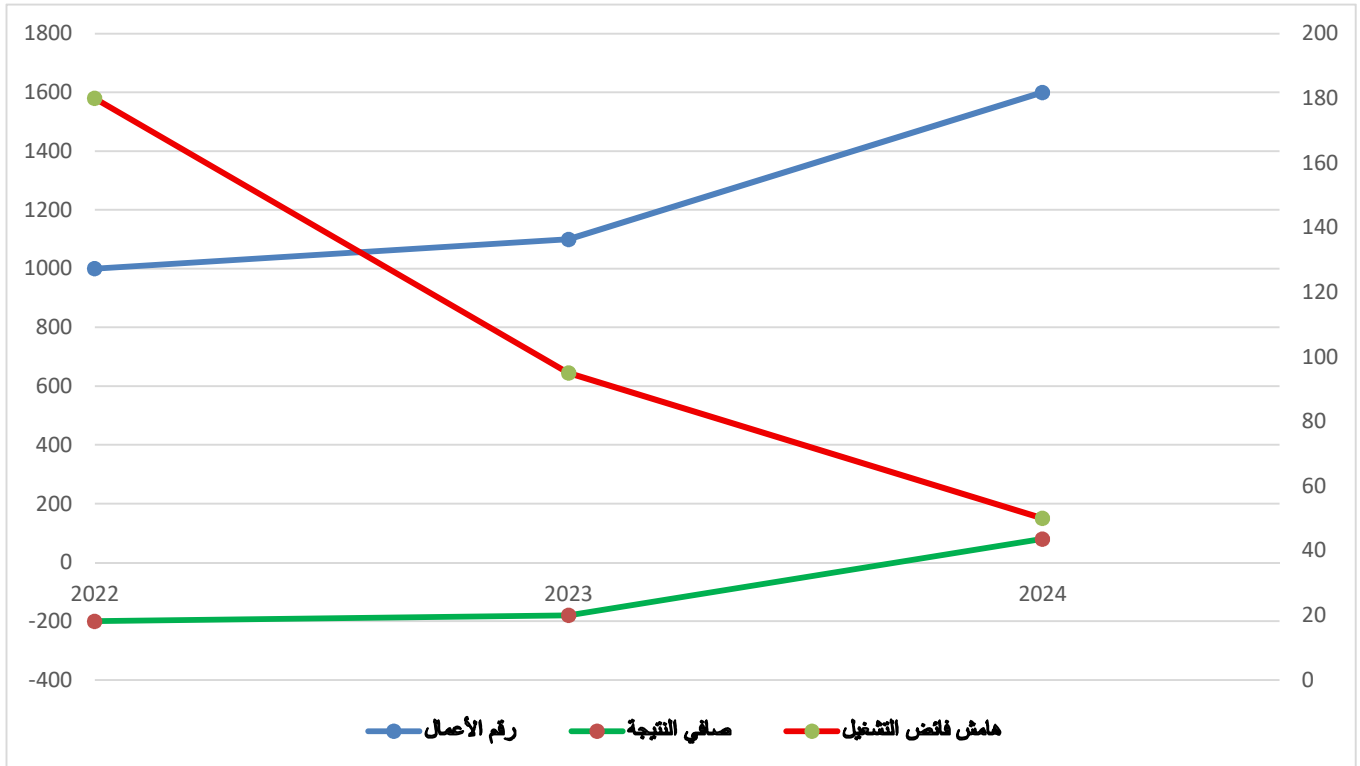
السنة	هامش صافي الربح
2022	% - 28,6
2023	% - 22,2
2024	% + 22,1

المصدر: من اعداد الطالبتين بناء على معطيات مقدمة من طرف المؤسسة

ولأجل توضيح تطور الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر الخاص بالمديرية العملية للإتصالات بالأغواط خلال الفترة المدروسة، قمنا بتمثيل لأهم المؤشرات المحسوبة في شكل رسم بياني يبرز التغيرات التي طرأت على كل من رقم الأعمال، هامش فائض التشغيل، وهامش صافي الربح للفترة بين 2022 و2024.

الشكل (02-06): تطورات الأداء المالي لمؤسسة إتصالات الجزائر - المديرية العمليانية بالأغواط -

للسنوات من 2022 إلى 2024



المصدر: رسم بياني من اعداد الطالبتين.

ثانيا: التحليل البياني

يعكس الرسم البياني تطورا ملحوظا في أداء مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة (2022-2024) إذ سجل معدل نمو رقم الاعمال تصاعدا من 19.54% سنة 2023 إلى 54,20% سنة 2024، ما يدل على مرونة النشاط التجاري، والتي قد تعود جزئيا إلى جهود التكوين الموجه لتحسين فعالية الفرق التقنية والادارية.

غير أن هذا النمو لم يترجم مباشرة إلى نتائج تشغيلية موازية، حيث سجل هامش فائض التشغيل تراجعاً من 1808 سنة 2022 إلى 74.1% سنة 2024، ما يعكس زيادة في الاعباء التشغيلية أو عدم تحقق أثر التكوين شكل فوري على تحسين كفاءة التسيير والتقليل من التكاليف أما فيما يخص هامش صافي الربح فقد عرف تحسنا تدرجيا من نتيجة سالبة (-82,6 سنة 2022) إلى نتيجة موجبة (+ 22.1 سنة 2024) وهنا تجدر الإشارة إلى نقطة جوهرية تؤثر على هذا المؤشر، إذ أن بعض الخدمات المقدمة للزبائن التابعين للهيئات والمؤسسات العمومية لا يتم تحصيل مقابلها الحالي مباشرة على مستوى المديرية بل تتم تصفيتهما ماليا على مستوى الادارة المركزية وهذا ما يفسر جزئيا محدودية انعكاس هذه العمليات على النتائج المالية للمديرية رغم مساهمتها الفعلية في النشاط. وبالتالي فإن قراءة المؤشرات المالية في هذه الحالة تتطلب فهما معمقا لطبيعة العلاقة بين الادارة المركزية والمديرية الجهوية والتي قد نفس التفاوت بين الأداء التجاري والتشغيلي، وكذا النتائج التي تصفى على مستوى المديرية.

المطلب الثاني: قياس الأداء المالي بإستعمال بطاقة الأداء المتوازن

لم يعد قياس الأداء الحالي يقتصر على المؤشرات الكلاسيكية مثل الربحية ورقم الأعمال فقط، بل أصبح من الضروري اعتماد أدوات تحليلية أكثر شمولاً تؤخذ بعين الاعتبار لمختلف الأبعاد المؤثرة على نتائج المؤسسة، سواء كانت مالية أو غير مالية ومن أبرز هذه الأدوات، تجد بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) التي طورها كل من Norton et kaplan، والتي تعتمد على أربع أبعاد مترابطة: المنظور المالي، منظور العملاء، العمليات الداخلية ومنظور التعلم والنمو، وفي هذا السياق سنقوم بتطبيق هذه الأداة لقياس الأداء المالي للمؤسسة وفقا لإستجماع المعلومات المستخلصة من قبل المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية بها في 2025/05/25 ورئيس مصلحة تنمية الموارد البشرية في 2025/04/30.

أولاً: منظور العملاء

يعد منظور الزبائن أحد المحاور الأساسية في بطاقة الأداء المتوازن، حيث يقاس أداء المؤسسة بمدى قدرتها على تلبية حاجات العملاء وتحقيق رضاهم. فنجاح المؤسسة لا يقتصر على النتائج المالية، بل يرتبط كذلك بمدى كفاءتها في تقديم خدمات ذات جودة تضمن ولاء الزبائن واستمرارية التعامل معهم.

الفصل الثاني : الدراسة الميدانية مؤسسة إتصالات الجزائر

- وفي حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الأغواط أبرزت النتائج أن برامج السكوتي ساهمت في:
- تحسين جودة الخدمات المقدمة: من خلال رفع مهارات العمال في التعامل مع الزبائن والتجاوب مع طلباتهم بفعالية؛
 - تقليص آجال تصليح أعطال، ما ساهم في تقليل الشكاوى ورفع مستوى الثقة في الخدمة؛
 - تحسين الأداء التجاري، من خلال قدرات الأعوان في تقديم العروض وإقناع الزبائن، مما انعكس إيجابيا على زيادة عدد المشتركين.

مؤشرات منظور العملاء

- عدد الشكاوى مقابل عديد المعالجة منها؛
- نسبة رضا الزبائن على تقييمات داخلية؛
- تطور عدد الاشتراكات مع الحفاظ على الزبائن الحاليين.

إستنتاج:

يظهر منظور زبائنا أن الاستثمار في التكويني لم يكن ذا طابع داخلي فقط، بل انعكس بشكل واضح على تحسين علاقة المؤسسة بزبائننا، مما يعد أساساً لنجاحها المالي.

ثانيا: المنظور المالي

يعتبر البعد المالي من أهم أبعاد بطاقة الأداء المتوازن، كونه يعكس النتائج الملموسة التي تحققتها المؤسسة مقابل ما تستثمره من موارد. فالتكوين، وإن كان يركز في ظاهره على رفع كفاءة الموارد البشرية إلا أن أثره الحقيقي يقاس من خلال مردوديته الاقتصادية ومدى مساهمته في تحسين المؤشرات المالية للمؤسسة.

فالمعطيات المستخلصة من خلال هذه الدراسة تبرز بعض المؤشرات الايجابية المرتبطة بالأثر المالي برامج التكوين من بينها.

الحفاظ التكاليف المرتبطة بالصيانة، بفضل التكوين التقني الذي مكن الأعوان من معالجة الأعطال بسرعة وكفاءة.

تحسين فعالية الأداء في مختلف المصالح، ما ساعد على استغلال أفضل للموارد وخفض الفاقد. ومن خلال ربط نتائج المقابلة بالمعطيات المحللة سابقا، يلاحظ وجود مؤشرات إيجابية تدعم الفرضية العائلة بأن التكوين ساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. فقد أظهر تحليل الحسابات أن هامش فائض التشغيل سجل نسبا تعكس كفاءة التسيير، كما أن هامش صافي الربح بقي في مستويات متفاوتة، رغم بعض التحديات المتعلقة بطرف تصفية الخدمة من طرف الادارة المركزية، في حين أظهرت البيانات ارتفاعاً في رقم الأعمال، وهو ما يعكس ارتفاع عدد الاشتراكات وتحسن النشاط التجاري ، كنتيجة مباشرة لتحسين جودة الخدمات وكفاءة الأعوان.

ومن جهة أخرى لاحظت المؤسسة تحسنا غير مباشر في ورغم هذا التحسن، إلا أن المؤسسة لا تعتمد بعد على مؤشرات دقيقة لقياس الأثر المالي للتكوين، مثل العائد على الاستثمار (ROI) ، مما يجعل التقييم المالي محدوداً من حيث التحليل الكمي الدقيق، وهو ما يشكل أحد حدود نظام التقييم المالي المشبع حالياً .

ثالثاً: منظور العمليات الداخلية

يمثل منظور العمليات الداخلية أحد الأبعاد المحورية في بطاقة الأداء المتوازن، إذ يهتم بكفاءة سير العمليات التشغيلية الداخلية وجودتها، مما ينعكس مباشرة على الاداء المالي للمؤسسة، ومن خلال تحليل المعطيات المستخلصة، يتضح أن المؤسسة قد سجلت تطوراً ملحوظاً في هذا الجانب، خاصة بعد تكثيف برامج التكوين.

وفيما يلي أهم المؤشرات التي تدل على فعالية العمليات الداخلية بوكالة الأغواط.

■ تقليص مدة تصليح الأعطال

من بين أهم آثار التكوين الفني الموجه لفرق الصيانة والميدان، تم تسجيل تحسن واضح في أوقات التدخل ومعالجة الأعطال، مما ساعد في تحسين استمرارية الخدمة وتخفيض نسب الأعطال.

■ تحسين جودة تقديم الخدمة

ساهم التكوين في تحسين مهارات الموظفين في التعامل مع الزبائن وتقديم الخدمة بكفاءة، مما زاد من رضا الزبائن و ساعد في الحد من الشكاوى المتكررة.

■ التنسيق الفعال بين الأقسام

برزت مخرجات التكوين في شكل تحسين مستوى التنسيق بين مصلحة التكوين وباقي المصالح (الصيانة، التجارية، المالية)، سواء في تحديد الاحتياجات الكونية أو متابعة أثر البرامج، وهو ما عزز من مرونة الاجراءات وسرعة الاستجابة التشغيلية.

وعليه تظهر هذه المؤثرات أن الاستثمار في التكوين قد ساهم بفعالية في تطوير الأداء الداخلي للمؤسسة، سواء من حيث تقليص الأعطال أو من حيث رفع جودة الخدمة والتنسيق بين المصالح، مما يجعل من منظور العمليات الداخلية عنصراً حاسماً في دعم الأداء المالي العام.

رابعاً: منظور التعلم والنمو

يعد منظور التعليم والنمو في بطاقة الأداء المتوازن بمثابة الأساس الذي تركز عليه باقي الأبعاد، إذ يركز على تنمية رأس المال البشري والمعرفي، وتعزيز الابتكار، وتطوير المهارات داخل المؤسسة، مما يعزّز أدائها المستقبلي ويضمن استدامة النتائج وفي ضوء المعلومات المستخلصة، يتضح أن المؤسسة قد أولت اهتماماً معتبراً لهذا البعد من خلال برامج التكوين المعتمدة، وهو ما انعكس تدريجياً على الأداء العام.

أبرز المؤشرات المرتبطة بمنظور التعلم والنمو

▪ الاستثمارات في التكوين المستمر

تظهر البيانات أن المؤسسة خصصت غلafa ماليا للتكوين عبر السنوات مع التسجيل تحسن تدريجي في نسبة استهلاك الميزانية، مما يدل على وعي متزايد بأهمية الاستثمار في الموارد البشرية كمصدر للنمو والتحسين.

▪ تطوير كفاءات الموظفين

ساهمت برامج التكوين، خصوصاً في الجوانب الفنية والتجارية، في:

- رفع الكفاءة المهنية والتقنية للعمال؛
- تحسين القدرة على التكيف مع متطلبات العمل؛
- تعزيز الفهم بالمهام الجديدة، مما أدى لاحقاً إلى تحسين نوعية الأداء والنتائج التشغيلية.

▪ التحفيز والمردودية

أشارت المقابلة إلى أن الموظفين الذين أظهروا تحسناً فعلياً بعد التكوين، ثم الحفاظ عليهم في مناصبهم، بينما تتخذ إجراءات إدارية (كالتحويل) في حالة عدم تطور الأداء، ما يعكس وجود نظام داخلي يربط التكوين بالأداء الفعلي، ويشجع الموظفين على التعلم والتحسين.

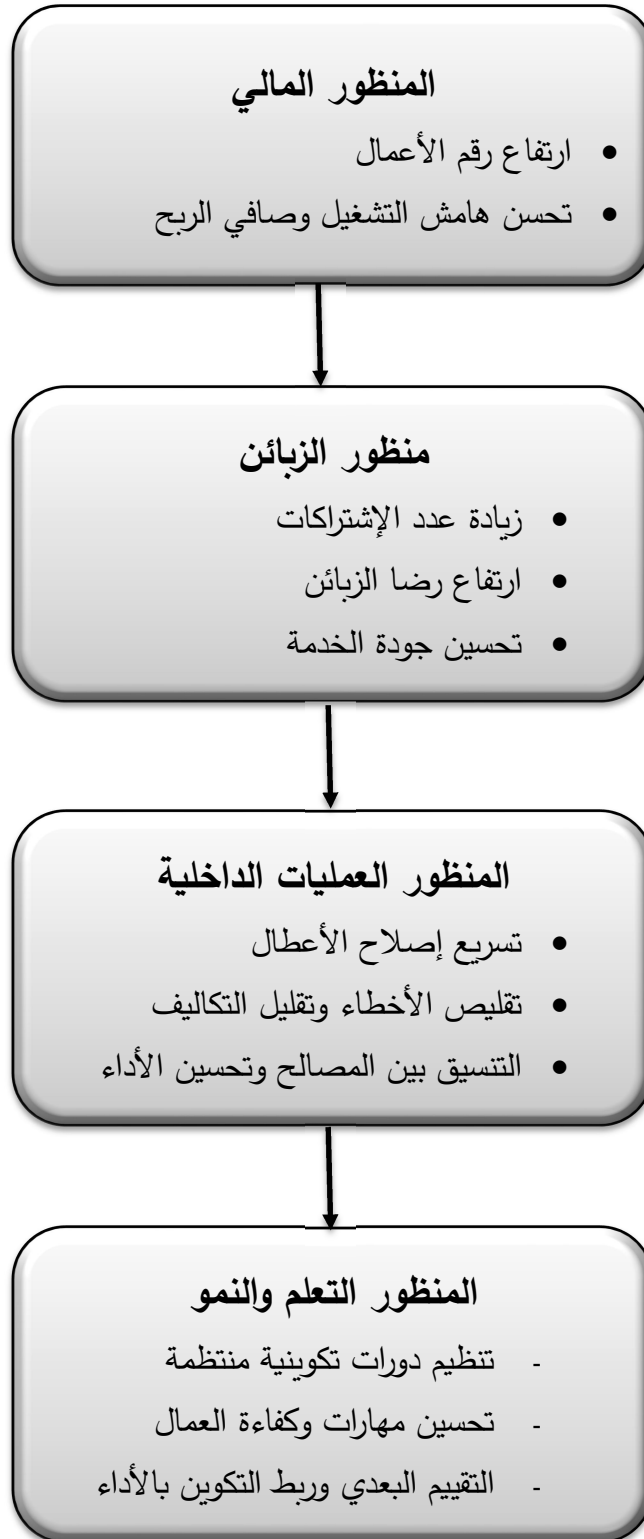
▪ إدماج التقييم في ثقافة العمل

رغم بعض حدود نظام التقييم المالي، إلا أن المؤسسة بدأت في تطوير أدوات لقياس الأثر بعيداً، وهو ما يظهر توجهها نحو ثقافة تعلم مستمر تشمل التقييم والمتابعة كخطوة نحو ربط التكوين بالأداء المالي بشكل أوضح.

يتجلى من خلال هذا المنظور أن مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة الاغواط- تسير بخطى ثابتة نحو ارساء بيئة تعلم مؤسسية تشجع على التطوير، وتستمر في العنصر البشري، باعتباره مفتاحاً رئيسياً لتحسين الأداء المالي والتنافسي على المدى الطويل.

ومنه يمكن تلخيص أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المعتمدة من طرف المؤسسة في المخطط التالي:

الشكل (02-07): يوضح أبعاد بطاقة الأداء المتوازن المديرية العملية للإتصالات - الأغواط



المصدر: بطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة اتصالات الجزائر من اعداد الطالبتين حسب معلومات مقدمة من طرف

المؤسسة

المطلب الثالث: العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء المالي

يعتبر التكوين أحد أبرز الآليات التي تعتمد عليها المؤسسات. من أجل تطوير مواردها البشرية وتحقيق أهدافها الاستراتيجية وفي إطار مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الأغواط برز التكوين كأداة فعالة ساهمت بشكل ملموس في تحسين الأداء على مختلف المستويات، لاسيما من حيث التحكم في التكاليف، وتحسين جودة الخدمات، والرفع من الكفاءة الانتاجية للعمال. ومن خلال تحليل المؤشرات المالية، يمكن الوقوف على الأثر الفعلي للتكوين في تحسين النتائج المالية للمؤسسة.

أولاً: التكوين كوسيلة لرفع الكفاءة وتقليل التكاليف¹

يعتبر تحسين الكفاءة المهنية والتقنية للعاملية من أبرز أهداف التكوين، وهو ما لمسناه بوضوح في وكالة اتصالات الجزائر الاغواط فقد ساهمت الدورات التكوينية، خاصة التقنية منها، في رفع مستوى العمال، سواء من حيث التعامل مع الأعطال التقنية أو من حيث القدرة على تقديم الخدمة بشكل أسرع وأكثر احترافية.

ومن أبرز المؤشرات التي تؤكد على هذا الدور:

▪ تقصير أوقات إصلاح الأعطال

بفضل التكوين، أصبح بإمكان الفرق التقنية التدخل في وقت أقصر، ما أدى إلى تقليص فترات انقطاع الخدمة، وبالتالي تجنب الخسائر المرتبطة بعدم توفر الخدمة للزبائن.

▪ تقليص الحاجة للتدخل المركزي

أشارت الدراسة إلى أن بعض المهام التي كانت سابقاً تتطلب تدخلها من الهيئات المركزية أصبحت تعالج محلياً، ما خفف من الأعباء المالية الناتجة عن التنقل، وساهم في تعزيز الاستقلالية التشغيلية للوحدة.

▪ الوقاية من الأعطال والتكاليف الناتجة عنها

ساهم التكوين في تعزيز قدرة العمال على رصد المؤشرات المبكرة للأعطال والتدخل قبل تفاقمها، مما قلل من الأعطال الكبرى والمكلفة. كما ساعدهم على اتباع ممارسات وقائية في الصيانة، مما أدى إلى تقليص الأعطال المتكررة.

▪ تخليص الأخطاء في الخدمات التجارية

في الجانب التجاري، ساعد التكوين على تحسين أداء الموظفين في التعامل مع الزبائن، وتقادي الأخطاء في العقود أو الفوترة، مما خفف من الأعباء المرتبطة بتصحيح العمليات أو النزاعات مع الزبائن.

¹ من إعداد الطالبتين استادا بالنتائج السابقة

هذه النتائج تظهر أن الاستثمار في التكوين ليس فقط أداة التطوير المورد البشري، بل أيضا آلية فعالة لخفض التكاليف وتحسين الأداء المالي بشكل غير مباشر، من خلال ترشيد الموارد وتحقيق الكفاءة التشغيلية.

ثانيا: أثر التكوين في تحسين جودة الخدمة وتعزيز المردودية¹

لقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن التكوين داخل المؤسسة لا تقتصر فقط على تطوير المهارات الفردية، بل يتجاوز ذلك ليحدث تحولات ملموسة على صعيد جودة الخدمة والمردودية العامة، لما ينعكس إيجابيا على الأداء العالي.

■ تحسين الجودة

بعد تحسين الجودة الخدمة أحد أبرز الأهداف التي تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة الأغواط. إلى تحقيقها من خلال الاستثمار في التكوين. وقد أظهرت البيانات المستخلصة من الدراسة أن التكوين له دور فعال في تطوير أداء المستخدمين، لا سيما في الأقسام التي تتعامل مباشرة مع الزبائن، مثل المصالح التجارية والفرق التقنية.

■ رفع كفاءة الموظفين في التعامل مع الزبائن

من خلال الدورات التكوينية، خصوصا تلك التي تستهدف الجوانب السلوكية ومهارات التواصل، أصبح الموظف أكثر قدرة على فهم حاجات الزبون، وتقديم حلول مناسبة في وقت قياسي، وهو ما ساهم في تعزيز رضا المتعاملين وتحسين صورة المؤسسة.

■ تعزيز الانجاز وتحسين التنسيق

أدى التكوين إلى تعزيز الانسجام بين فرق العمل، سواء داخل المصلحة أو بين المصالح المختلفة، وهو ما ساعد على تسريع معالجة الطلبات وتقليص زمن التدخلات، وتقليل الاحالات غير الضرورية بين الأقسام، هذه الشجاعة في التنسيق الداخلي شكلت عنصراً أساسياً في دعم المردودية العامة.

■ دعم استمرارية النشاط وتقليل الهدر

بفضل ما اكتسبه العمال من مهارات، أصبحت الوكالة أكثر قدرة على التعامل مع الأعطال والمشاكل التشغيلية دون الحاجة إلى تدخل خارجي دائم، مما عزز من استمرارية تقديم الخدمات، وقلل من الهدر في الوقت والموارد.

■ استخدام تقنيات جديدة

أشارت الدراسة أنه بفضل التكوين، تم إدماج تقنيات حديثة لتحسين جودة الخدمات، مثل استخدام أدوات رقمية المتابعة الأعطال، أو تقديم خدمات رقمية جديدة للزبائن، وهو ما يعكس توجه المؤسسة نحو التحديث والتحول الرقمي.

¹ من إعداد الطالبتين استادا بالنتائج السابقة

■ تعزيز المردودية

- التكوين له دور فعال، حيث أصبح العمال أكثر قدرة على استغلال الوسائل والتجهيزات بكفاءة أعلى، مما قلل من الهدر في الوقت كما ساعد التكوين على تطوير حلول سريعة وفعالة للمشاكل التقنية أو التنظيمية، وبالتالي تجنب التكاليف الناتجة عن التأخير أو الأعطال المتكررة.
- تم تسجيل ارتفاع في وتيرة الانتاج وتحقيق أهداف المردودية لا سيما على المستوى الفرق الفنية والتجارية، ما انعكس على تحسين مؤشرات الانتاجية.
- والتكوين شكل رافعة حقيقية لتحسين جودة الأداء اليومي وتدعيم المردودية الداخلية، من خلال بناء كفاءات بشرية فعالة، قادرة على مواكبة التحديات التشغيلية وتحقيق أهداف المؤسسة، وهو ما يؤكد أن التكوين كلفة بل استثمار له مردودية على الاداء المالي للمؤسسة.

ثالثاً: أثر التكوين على المؤشرات المالية¹

يمثل الأداء انعكاساً نهائياً لمستوى كفاءة تسيير الموارد داخل المؤسسة، وبعد التكوين أحد العوامل غير المباشرة التي تسهم في تحسين تلك الكفاءة. ومن خلال المعطيات التي تم تحليلها سابقاً، والمعلومات المستخلصة، يمكن تبين العلاقة بين برامج التكوين والتغيرات المسجلة في بعض المؤشرات المالية الرئيسية على وكالة اتصالات الجزائر بالأغواط.

1. نمو رقم الأعمال

أشارت النتائج إلى أن التكوين خاصة في المجالات التجارية والتقنية، ساهم في تحسين مهارات الموظفين ورفع قدرتهم على التفاعل مع حاجات السوق، وقد تجلّى ذلك من خلال ارتفاع عدد الاشتراكات وتحسين جودة العلاقة بين الزبائن، مما ساعد في زيادة رقم الأعمال بشكل تدريجي خاصة في السنوات التي شهدت تكويننا فعالاً (2023 - 2024).

2. تحسين هامش التشغيل

نلاحظ أن التكوين أسهم في تقليص الأعطال وتحسين تدخلات الفرق الفنية، مما انعكس ايجابياً على النفقات التشغيلية.

وهذا ما ساعد على تحقيق هامش إيجابي لفائض التشغيل، يعكس كفاءة المؤسسة في استغلال مواردها مقارنة بالمداخل المحققة.

3. تطور صافي الربح

من خلال تحليل الحسابات المالية للوكالة، تم حساب هامش صافي الربح، حيث لوحظ نسب متفاوتة بين السنوات، تعكس تحسناً تدريجياً في الأداء. وقد أشارو مسؤولو الوحدة، إلى أن هذا التحسن يعود

¹ من إعداد الطالبتين، بإستخدام نتائج التحليل من مذكرتنا الحالية، ص ص 69-72

جزئياً إلى نتائج التكوين، الذي ساعد على رفع الكفاءة الانتاجية وتقليص الأخطاء والتكاليف غير الضرورية خاصة في الاقسام التجارية والفنية. وبذلك يمكن القول أن التكوين ساهم بشكل غير مباشر في تحسين هامش صافي الربح من خلال تأثيره الايجابي على جودة الخدمات وزيادة المبيعات.

4. تقليص التكاليف وتحقيق فعالية مالية¹

من خلال رفع كفاءة العاملين والحد من التكرار والأخطاء، ساعد التكوين على تخفيض التكاليف الناتجة عن الأعطال أو التدخلات الخارجية، مما عزز من فعالية الأداء المالي وساهم في الاستغلال الأمثل للميزانية المخصصة.

يظهر هذا التحليل أن التكوين ساهم في تحسين مؤشرات الأداء المالي، سواء من خلال زيادة الإيرادات أو تقليص التكاليف، وهو ما يبرر النظر إلى التكوين كمصدر استثماري طويل المدى. يتطلب ربطه المستمر بنتائج الأداء لضمان استدامة مردوديته.

يتبين من خلال تحليل معطيات المقابلة والبيانات المالية المؤسسة اتصالات الجزائر وكالة الأغواط أن التكوين لم يكن مجرد نشاط إداري، بل شكل رافعة حقيقية لتحقيق الأداء المالي. فقد ساهم تطوير كفاءة العمال، تقليص الأعطال، تحسين طريقة تقديم الخدمات وتعزيز التنسيق بين المصالح، ما أدت إلى تحسين المردودية ونمو رقم الأعمال.

كما انعكست هذه النتائج على مؤثرات مالية حقيقية كارتفاع هامش فائض التشغيل وصافي الربح، فضلا عن تقليص التكاليف التشغيلية وعلى الرغم من غياب آليات رسمية لقياس الأثر المالي المباشر للتكوين، إلا أن المعطيات الميدانية تبرز وجود علاقة سببية واضحة بين جودة التكوين ونتائج الأداء المالي.

وعليه يمكن التأكيد أن التكوين، يمثل انتشاراً فعالاً في المؤسسة، تتجاوز آثاره الجانب البشري لتشمل النتائج المالية، مما يبرز ضرورة إدماج البعد المالي في تخطيط وتقييم برامج التكوين المستقبلية.

¹ استنادا على البيانات المقدمة من طرف المؤسسة ونتائج تحليلها من مذكرتنا ص ص 69-72.

المبحث الرابع: تقييم تجربة اتصالات الجزائر في التكوين وانعكاسها على الأداء المالي

نفذت مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية الاغواط خلال السنوات الأخيرة عدد من البرامج التكوينية، استهدفت تطوير كفاءات مواردها البشرية في مجالات متعددة، غير أن تقسيم هذه التجربة لا يقاس بحجم الأنشطة المتغيرة فقط، بل بمدى فعاليتها وتأثيرها الفعلي على الأداء العام، خاصة المالي.

وفي هذا السياق سنتطرق إلى تقييم جودة تجربة التكوين بالمؤسسة، من خلال تحليل مدى توافقها مع احتياجات الوحدة المديرية، كفاءة تنفيذها، وفعالية مخرجاتها، إلى جانب رصد انعكاسها على المؤشرات المالية، استناداً إلى المعطيات الكمية ونتائج المقابلة الميدانية والمعلومات المستخلصة من قبل الطالبتين.

المطلب الاول: تقييم جودة تجربة التكوين في المؤسسة

يمثل هذا المطلب المرحلة الأساسية لتشخيص مدى فعالية التكوين داخل المديرية من خلال تقسيم أربعة عناصر رئيسية تم استخلاصها من البيانات الميدانية والمقابلة.

أولاً، توافق برامج التكوين مع الاحتياجات الحقيقية المديرية

من خلال المقابلة الميدانية تبين أن إعداد البرامج التكوينية يتم وفق التنسيق والتناسق الفعال بين مختلف المصالح داخل المديرية حيث تقترح الدورات بناءً على احتياجات فعلية يعبر عنها على مستوى الورشات والمصالح التقنية والادارية. هذا التنسيق يسمح بضبط مواضيع التكوين بشكل يتماشى مع طبيعة المهام والمشكلات العلمية التي تواجهها المؤسسة.

يظهر نظام اقتراح البرامج في المديرية درجة مقبولة من التلاؤم مع الاحتياجات الميدانية، وهو ما يعد نقطة قوة في تجربة التكوين. ومع ذلك فكرة غياب آليات علمية لتشخيص فجوات الأداء (مثل تحليل الانتاجية، مؤشرات الأخطاء.. إلخ) قد يضعف من دقة تحديد الأولويات وتحد من الأثر الكامل للتكوين.

ثانياً، كفاءة تنفيذ البرامج التكوينية

تشير بيانات المؤسسة إلى تنوع نسبي في أنماط التكوين (تحسين المستوى التأهيلي، تكوين داخلي وخارجي)، إضافة إلى الاستفادة من مراكز تكوين داخلية وجهات خارجية، خلال السنوات الأخيرة.

وقد بلغ متوسط نسبة التغطية التكوينية للعمال خلال الفترة 2023 - 2025 حوالي 66.8% وهي نسبة تعد دالة على جهود المؤسسة في إشراك فئة واسعة من موظفيها في مسارات التكوين، ما يعكس حرصاً على تعزيز الكفاءة وتحقيق المرادودية داخلية أفضل.

ثالثا: فعالية تخصيص الموارد المالية والبشرية

شهدت المديرية خلال الثلاث سنوات الاخيرة تحسنا ملحوظاً في استغلال الموارد الموجهة للتكوين، من خلال انتظام تنظيم الدورات وتفعيل الغلاف المالي المخصص لذلك. يسجل تحسن في فعالية تخصيص الموارد خاصة بعد استئناف النشاطات سنة 2023، غير أن توسيع قاعدة الاستفادة وتحديد أولويات التمويل يبقى ضروريا لتعزيز مردودية الاستثمار في التكوين.

رابعا: جودة نظام تقييم ومتابعة نتائج التكوين

يعتمد في أغلب الحالات على ملاحظات الرؤساء المباشرين كما أشارت إليه نتائج المقابلة دون وجود أدوات تقييم منهجية ومقننة. كما لا يسجل وجود مؤشرات أداء لقياس أثر التكوين على سلوك العاملين أو على نتائج المديرية. هذا القصور يضعف من حلقة التغذية الراجعة الضرورية لتحسين البرامج.

المطلب الثاني: تقييم أثر التكوين على الأداء المالي

يمثل الأداء المالي أحد المؤشرات الحاسمة في تقسيم جدوى التكوين. وبالنظر إلى استئناف البرامج التكوينية في المديرية خلال السنوات الأخيرة يصبح من المهم استقراء مدى انعكاس هذه البرامج على النتائج المالية، مع مراعاة الأبعاد الكمية وغير المالية وفق مدخل بطاقة الأداء المتوازن.

أولا: تقييم تطور الأداء المالي خلال فترة تنفيذ التكوين

تزامن تنفيذ برامج التكوين في المديرية مع تحسن نسبي في بعض المؤشرات المالية، كارتفاع رقم الأعمال وتحس فائض التشغيل. ورغم صعوبة قياس الأثر بدقة، إلا أن هذا التطور يعكس دورا إيجابيا للتكوين، خاصة عند النظر إليه ضمن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

اتضح أثر التكوين بشكل أدق عندما تم تقسيم الأداء المالي للمؤسسة وقت أيجاد بطاقة الأداء المتوازن، التي أظهرت أن التحسن لم يقتصر على المؤشرات المالية المباشرة، بل شمل أيضا الجوانب المرتبطة بالكفاءة الداخلية، رضا الزبائن، التعلم والنمو.

ثانيا: العلاقة بين تكوين الموارد البشرية وتحسين الأداء

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج أن إدارة المديرية تعي أهمية التكوين كأداة لتحسين أداء العاملين، خاصة في الجانب التقني المرتبطة بجودة الخدمة وتقليل الأخطاء، وقد سجل تحسن في مؤشرات العمل الميداني مثل تقليص آجال التدخل وزيادة فعالية الفرق التقنية، ما ينعكس إيجاباً على صورة المؤسسة ومردوديتها.

وإنما يصعب عزل أثر التكوين عن بقية العوامل التنظيمية إلا أن استقرار الأداء وتحسن بعض المؤشرات خلال فترات تنفيذ التكوين يدعمان وجود علاقة بين هذا الأخير والتحسين المسجل على المستوى المالي وغير المالي.

وعليه التكوين ساهم في رفع كفاءة الأداء العام وساهم بشكل غير مباشر في تحقيق نتائج مالية أفضل مما يؤكد على أنه أداة استراتيجية يجب تثبيتها وتطويرها داخل المؤسسة.

ثالثا: نقاط القوة والجوانب التي تحتاج إلى تحسين في تجربة التكوين

تميزت تجربة التكوين في المديرية العملية للاتصالات بعدة نقاط إيجابية، أهمها استئناف النشاط بإنتظام تتوع أنواع التكوين والتنسيق الداخلي في تحديد الاحتياجات داخل بعض المصالح، كما ساهم الغلاف المالي المخصص في دعم تنفيذ البرامج .

في المقابل، أبرزت المقابلة وجود ضعف في التنسيق بين المصالح كقسم الموارد البشرية والمصلحة المالية، ما انعكس على برمجة وعليه رغم الجهود المبذولة فإن تدعيم التنسيق الداخلي وتطوير أدوات التقييم من الضروريات لتعزيز فعالية التكوين وضمان إنعكاسه الكامل على الأداء المالي.

ومن هذه النقاط أظهرت تقييم تجربة التكوين في المديرية العملية للاتصالات نتائج إيجابية من حيث النظام البرامج وتنوعها، مع مساهمة ملموسة في تحسين بعض مؤشرات الأداء المالي، خاصة في ضوء تحليلها وفق بطاقة الأداء المتوازن. ومع ذلك تبقى فعالية التكوين مرموقة بتعزيز آليات التقييم، تحسين التنسيق الداخلي، وتوسيع الاستفادة لضمان أثر مستدام على الأداء المالي.

خلاصة الفصل الثاني

كشفت الدراسة التطبيقية في مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة الأغواط عن وجود اهتمام واضحاً بتكوين الموارد البشرية، من خلال تصميم برامج مبنية على تحليل الاحتياجات وتنوع في الأساليب المعتمدة. ورغم الجهود المبذولة في تنفيذ التكوين، فإن التقييم لا يزال يفتقر إلى الشمولية، خاصة من حيث قياس الأثر الفعلي على الأداء.

أما على الصعيد المالي، فقد أظهر تحليل الأداء باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وجود تحسن نسبي في بعض الأبعاد، خاصة جودة الخدمات والعمليات الداخلية، في حين يبقى أثر التكوين المالي المباشر غير دقيق بسبب غياب مؤشرات قياس واضحة كالعائد على الاستثمار. وتبقى تجربة المؤسسة في حاجة إلى مزيد من المتابعة والتقييم لربط التكوين بشكل فعلي وواضح بالأداء المالي العام.

خاتمة

خاتمة:

خلصت هذه الدراسة الى التأكيد على أن تكوين الموارد البشرية ليس مجرد نشاط مكمل داخل المؤسسة، بل يعد أحد المحركات الأساسية لتحسين أدائها المالي وتعزيز قدرتها التنافسية. وقد أظهرت النتائج النظرية والميدانية، من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مديرية الأغواط، أن الاستثمار في التكوين يساهم في رفع كفاءة العمال، تحسين جودة الخدمات وتقليل التكاليف التشغيلية، مما ينعكس إيجابيا على مؤشرات الأداء المالي.

ورغم ذلك، تبين أن قياس العائد على الإستثمار في التكوين ما يزال محدودا بسبب غياب أدوات تقييم دقيقة ومنهجية واضحة لربط التكوين بالنتائج المالية الأمر الذي يفرض على المؤسسة ضرورة ترقية نظام التقييم التكويني ليشمل جوانب مالية واستراتيجية أكثر شمولاً بما يسمح بتوجيه أفضل للموارد وتحقيق أقصى عائد ممكن من برامج التكوين وفي ضوء ما سبق فإن الموازنة بين الجودة والكفاءة في التكوين، وربط برامجه بالاهداف المالية للمؤسسة، يعد خياراً إستراتيجياً لضمان فعاليته واستدامته على المدى البعيد.

أولاً: النتائج النظرية

أظهرت الدراسة من خلال الإطار النظري أن التكوين يمثل أحد الركائز الأساسية لتنمية الموارد البشرية وتعزيز كفاءتها داخل المؤسسة، وهو عنصر استراتيجي يؤثر بشكل مباشر وغير مباشر على الأداء العام، خاصة في ظل البيئات التنافسية. كما تبين أن بطاقة الأداء المتوازن تُعد أداة فعالة وشاملة لقياس الأداء المالي من خلال دمجها لأبعاد مالية وغير مالية، وهو ما يمنح المؤسسات رؤية متكاملة لاتخاذ القرارات.

ثانياً: النتائج التطبيقية

أما على المستوى الدراسة التطبيقية، فقد بينت المعطيات المستخلصة من المديرية العملية للاتصالات أن المؤسسة تبذل جهوداً معتبرة في مجال التكوين، سواء من حيث تصميم البرامج أو تنوع الأنماط التكوينية، غير أن هناك قصور في مرحلة التقييم وضعفاً في الربط بين نتائج التكوين والمؤشرات المالية، كما كشف تحليل الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن عن تأثير التكوين على الاداء المالي لإبراز العلاقة بين التكوين والأداء المالي.

المقترحات:

في ضوء ماتم التوصل إليه من نتائج خلال الدراسة النظرية والميدانية، يمكن تقديم مجموعة من المقترحات التي تهدف إلى تطوير نظام التكوين وتعزيز أثره المالي على أداء المؤسسة:

أولاً: في مجال تطوير برامج التكوين

1. ضرورة ربط التكوين بتحليل دقيق للاحتياجات المؤسسة بناءً على تقييم الأداء ومتطلبات النشاط؛
2. إشراك المصالح المعنية (خاصة المصلحة المالية ومصالح الاستغلال) في برمجة التكوين لضمان مواءمته مع الأهداف الاستراتيجية؛
3. توجيه الميزانية نحو التكوينات ذات الأولوية، مع مراعاة التكاليف والعائد المتوقع.

ثانياً: في مجال تعزيز الأثر المالي بالتكوين

1. إدراج مؤشرات مالية دقيقة ضمن على عملية تقييم التكوين، مثل العائد على الاستثمار (ROI)
2. إعداد تقارير دورية تبرز العلاقة بين تنفيذ البرامج التكوينية وتحسن مؤشرات الأداء المالي؛
3. تطوير نظام تتبع مالي يسمح بربط تكاليف كل برنامج تكوين بنتائجه على مستوى أداء المالي؛
4. اعتماد التقييم المالي كأداة لاتخاذ القرار بخصوص استمرار أو تعديل أو توقيف بعض أنماط التكوين؛
5. نشر ثقافة تقييم الأثر المالي للتكوين لدى المسؤولين والمشرفين على البرامج التكوينية.

آفاق الدراسة:

- فتحت هذه الدراسة المجال أمام مجموعة من التساؤلات والمواضيع البحثية المستقبلية، من أبرزها
- دراسة تأثير التحول الرقمي لبرامج التكوين على تحسين الأداء المالي؛
 - توسيع نطاق البحث ليشمل مؤسسات وقطاعات أخرى للمقارنة والتحليل؛
 - تطوير نموذج علمي لتقييم برامج التكويني بناء على نتائجها المالية.

قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

الكتب:

1. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة، قلمة، 2004.
2. طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية ط1، دار عالم الثقافة، عمان - الاردن.
3. رواية مُجَّد حسن، إدارة الموارد البشرية. مصر، الدار الجامعية، 1999 / 2000.
4. قادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2012.
5. عبد الباسط عباس. إدارة الاعمال وفق منظور معاصر، دار المسيرة ، عمان 2001.
6. مُجَّد جاسم الشعبان، مُجَّد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية، دار الرضوان للنشر والتوزيع، عمان 2014.
7. ايهاب صبيح مُجَّد رزيق، الادارة، الاسس والوظائف، مصر دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، ط2001.
8. مُجَّد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مصر، دار الجامعية، 1992.
9. موسى اللوزي، التطور التنظيمي، أساسيات ومفاهيم، الاردن ، دار وائل للنشر ، ط 1، 1999.
10. مُجَّد مدحت ابوا النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية.
11. أنس عبد الباسط عباس، تخطيط وتنمية القوى العاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2011.
12. مُجَّد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر والتوزيع.
13. نجلى حسين مرتجى، المعرفة العلمية للممارسات الادارية الحديثة لإدارة وتنمية الموارد البشرية، دار النشر د،ب، 2000.
14. أحمد الخطيب، رداح الخطيب، الإتجاهات المعاصرة في التدريب، دار مكتبة الكندي للنشر و التوزيع عمان.
15. عبد الرحمن العيسري، الكفاءة الإدارية، مصر، الدار الجامعية، 1999.
16. سليمان خليل الفارس وآخرون، لإدارة الموارد البشرية، الافراد، جامعة دمشق.
17. بسيوني مُجَّد البرادعي، تنمية مهارات وتخطيط الموارد البشرية الشراك للطباعة، القاهرة، سنة 2005.
18. الشيخ الداودي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء بجامعة الجزائر 2009.
19. مُجَّد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010.
20. النعيمي تاية عدنان والخرشنة كاسب ياسين، أساسيات في الادارة المالية، ط1، دار المسيرة، الأردن، 2007.
21. عاكف زاهر عبد الرحيم، قدرة المنظمات الهيكل التنظيمي للمؤسسة، دار الراية للنشر، الاردن، 2004.
22. زهير ثابت، كيفية تقييم أداء الشركات والعاملين، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
23. وائل مُجَّد صبحي ادريس و طاهر محسن منصور الغالبي، أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، دار وائل عمال، 2009.
24. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح، الرياض، 2000.
25. إبراهيم الخلوف الملوكي، ادارة الاداء باستخدام بطاقة الاداء المتوازن، الطبعة الاولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع 2009.
26. مُجَّد محمود يوسف، البعد الإستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسة للعاملين في شركات الألمنيوم الاردنية، جامعة العلوم التطبيقية، 2008.

قائمة المصادر والمراجع

27. أحمد محفوظ جودة ، تطبيق نظام الأداء المتوازن وأثره في الالتزام المؤسسة للعاملين في شركات الألبان الأردنية . جامعة العلوم التطبيقية 2008
28. على محمد عبد الوهاب، العنصر الانساني في إدارة الانتاج، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1981.
29. علي السلمي، إدارة الانتاجية، دار غريب للطبع والنشر، القاهرة.

المذكرات:

1. أنس مصلىح دياب الطروانة، العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي الشركات التأمين الأردنية، دراسة تطبيقية على شركات التأمين المدرجة في سوق عمان الموحد للأوراق المالية مذكرة مقدمة ضمن متطلبات قبل شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، المحاسبة والتمويل جامعة الشرق الاوسط، 2015.
2. خالد محمد الجابري، تقييم أداء البنوك اليمنية دراسة مقارنة بين البنوك الاسلامية والبنوك التجارية، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال كلية التجارة الاسماعيلية، مصر، جامعة قناة السويس.
3. سليم عماري، دور تقييم الأداء المالي في التنبؤ بالفشل المالي للشركات، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2009 - 2012 رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2015.
4. عادل بوجمان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل، فرع جنرال كايل، بسكرة ليل شهادة دكتوراه في علوم التسيير.
5. عادل عشي : الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم ، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل ببسكرة (2000 2002) مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية
6. عبد الخالق عائشة، بالطيب فتيحة، أثر التكوين على الالتزام التنظيمي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر علوم التسيير جامعة معسكر، 2016.
7. عكوش عقيلة اثر التكوين على التغيير التنظيمي، مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة محمد بوقرة بومرداس، 2013 - 2014
8. علي سليمان الشطي أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المالية كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية 2007.
9. علي سليمان الشطي، أثر تطبيق مقاييس نموذج القياس المتوازن للأداء في تحقيق الأداء المالي الاستراتيجي لدى مؤسسات القطاع المصرفي في الأردن أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة المالية، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المصرفية، 2007.
10. عمر بلخير جواد، دور تكوين الموارد البشرية في تطوير ونجاح المؤسسة الاقتصادية لرسالة دكتوراه ابي بكر بالقائد، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014-2015
11. فادي خليل الأسطل، بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية إتخاذ القرارات مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، فلسطين، جامعة الأزهر، غزة، 2011.

قائمة المصادر والمراجع

12. فاطمة طريق، التكوين كأداة لتكوين العنصر البشري المسير في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمت متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، تخصص تسيير واقتصاد المؤسسة جامعة ابن خلدون، تيارت.
13. كاظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، الأردن، 2009.
14. مشعل جهز المطيري، تعليق وتقييم الأداء المالي المؤسسة البترول الكويتية رسالة الماجستير، غير منشورة جامعة الشرق الأوسط، 2011.
15. نعيمة يجياوي أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج الحضري، باتنة، 2009.
16. نوبلي نجلاء، إستخدام أدوات المحاسبة الادارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
17. يجياوي عبد القادر، دور المستخدمين وأثره على الانتاجية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، فرع أدرام مذكرة ماجستير، وهران 2014/2013

مجالات:

1. طلال صالح الحياصات، إدارة الموارد البشرية و أهميتها بتطوير العمل، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد واحد و أربعون، 2022.
2. عثمان فكان، قدرتي حورية، دور التكوين في تحسين أداء المنظمة، العدد الخامس من مجلة إدارة الموارد البشرية.
3. إلهام يجياوي، الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الجزائرية (رحالة المؤسسة الجزائرية للتغلب NCA)، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014.
4. حسن رفاه و منى بيطار، العوامل المؤثرة في الأداء المالي لشركات التأمين الخاصة العاملة في سوريا، مجلة البحوث الاقتصادية المالية، جامعة تشرين، سورية، العدد 163-164، 02 ديسمبر 2020.
5. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء، النشأة والتطور التاريخي والأهمية، ورقة عمل مقدمة في ندوة "قياس الأداء في المنظمات الحكومية" مدخل قائمة قياس الانجاز المتوازنة، القاهرة، فيفري 2007.
6. عبد الغني دادة، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسات الاقتصادية مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 04، 2006.
7. اشين عبد النور و زرقون محمد، دراسة قدرة المؤشرات التقليدية والمدنية على السير الأداء المالي المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة، دراسة حالة بورصة الجزائر الفترة 2000 - 2013 المجلة الاقتصادية الكمية، جامعة ورقلة، العدد 10، 2015.
8. سليمان حسن البشاوي، إطار عملي لجمع المقاييس المحاسبية المالية وغير المالية (التشغيلية) للأداء في ضوء المنافسة وعصر المعلوماتية، مجلة دمشق، للعلوم الاقتصادية والقانونية، 2004.
9. المهدي مفتاح السريتي، مدى إمكانية استخدام مؤشرات تقييم الأداء في بيئة التصنيع الحديثة في القطاع الليبي، المجلة الجامعية، 2013.
10. على يونس حيا وآخرون، قياس أثر التدريب في أداء العاملين، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العليا، 2009.

الملتقيات:

1. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 9-10 مارس 2004، جامعة ورقلة.
2. عمر حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في ملتقى تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية يناير 2007، مصر المنظمة العربية للتنمية الإدارية، أعمال المؤتمرات.
3. ط.د حمادي بلعباس ، د. بوطالبي هشام، الملتقى الوطني الافتراضي الأول حول إدارة الأداء في المؤسسات الجزائرية، واقع ومجال للتحسين عنوان المداخلة الأداء المالي وطرق قياسه، المدرسة العليا لإدارة الأعمال، تلمسان، جامعة أبي بكر بلقايد.
4. بن نذير نصر الدين و شمائل أيوب، مداخلة في المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كالية لحكومة المؤسسات وتفعيل الابداع : جامعة البليدة.
5. محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، الجزائر يومي 22 و 23 نوفمبر 2011.
6. هاني عبد الرحمان الغمري منهجية تطبيق بطاقة قياس الأداء المتوازن في المؤسسات السعودية المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، المملكة العربية السعودية 2009.

قائمة المراجع اللغة الأجنبية:

1. Nadège GUNIA La fonction des Ressources Humaines face aux transformations organisationnelles des entreprises. Thèse de Doctorat en sciences de gestion. Université de Toulouse I 2002
2. William.B. werther ; T.Kelth Davis Personnel Management and Human Resources.Newyork.MC Graw Hill
3. Wearther J.R La gestion des ressources Humaines -CANADA – 1990, P108
4. Gerhard speckbacker et al, Adescriptive analysis on the implementation of Blanced Scorecardes in German, speaking countries, Management Accounting Rescarch, 14(4), 2003
5. David. Norton, Robert S. Kaplan, The Blanced Scorecard: strategy inte action, Harvard business press, Boston, 1996
6. Norton, Robert S. Kaplan, Linking the Balanced Scorecard to Strategy, Op.ot,
7. David P. Norton, Robert S. Kaplan, Comment utiliser le tableau de bord prospectif, Op.cit.,
8. Jean moris Dujardin la gestion du revenue un investissement de la formation en entreprise, (gestion 2000N06- DEC 1992)
9. El Hamani Larbi: La Formation outil de Gestion des Ressources humaines Revenue
10. Bier man and smidit : The capital budgeting decisions CN emyorie, Mc millanco-
11. www.algérietelecom.dz

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2022

DOT DOT_LAGHOUAT

EDITE LE : 18-FEV-24 09:44:05



P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		- 282 947 718.78	- 288 394 863.09
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		55 659 524.88	0.00
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I	Note	- 227 288 193.90	- 288 394 863.09
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		0.00	0.00
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		0.00	0.00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		226 993 051.32	264 825 226.54
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		226 993 051.32	264 825 226.54
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		287 740 277.66	68 798 075.36
IMPOT		150 286 860.30	151 762 078.20
AUTRES DETTES		372 328 855.10	363 399 699.95
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		810 355 993.06	583 959 853.51
TOTAL GENERAL PASSIF		810 060 850.48	560 390 216.96

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

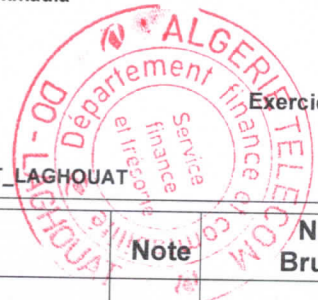
BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2022

DOT

DOT_LAGHOUAT

EDITE LE : 18-FEV-24 09:44:05



A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		7 964 176 290.80	4 445 799 354.22	3 518 376 936.58	2 874 958 841.62
IMMOBILISATIONS EN COURS		140 763 414.53	0.00	140 763 414.53	140 763 414.53
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 104 939 705.33	4 445 799 354.22	3 659 140 351.11	3 015 722 256.15
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS		483 856 279.35	0.00	483 856 279.35	294 832 876.15
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		1 486 565 820.91	0.00	1 486 565 820.91	1 415 722 112.12
AUTRES DEBITEURS		10 569 511.21	14 251 776.60	- 3 682 265.39	- 3 715 744.94
IMPOTS		7 727 771.36	0.00	7 727 771.36	774 029.48
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		7 155 138.75	0.00	7 155 138.75	3 147 305.33
TOTAL ACTIF COURANT		1 995 874 521.58	14 251 776.60	1 981 622 744.98	1 710 760 578.14
TOTAL GENERAL ACTIF		10 100 814 226.91	4 460 051 130.82	5 640 763 096.09	4 726 482 834.29

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

DOT DOT_LAGHOuat



BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2023

EDITE LE : 03-MAR-24 08:54:47

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		- 262 291 162.78	- 273 847 332.25
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		12 322 682.60	55 659 524.88
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		- 249 968 480.18	- 218 187 807.37
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		0.00	0.00
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		4 329 591.20	0.00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		189 160 876.10	226 993 051.32
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		193 490 467.30	226 993 051.32
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		132 481 883.64	287 740 277.66
IMPOT		147 654 458.70	151 805 793.75
AUTRES DETTES		383 369 411.04	372 328 855.10
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		663 505 753.38	811 874 926.51
TOTAL GENERAL PASSIF		607 027 740.50	820 680 170.46

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2023

DOT

DOT_LAGHOUAT

EDITE LE : 03-MAR-24 08:54:47

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		8 210 458 036.52	4 163 593 385.94	4 046 864 650.58	3 518 376 936.58
IMMOBILISATIONS EN COURS		140 763 414.53	0.00	140 763 414.53	140 763 414.53
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENC - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 351 221 451.05	4 163 593 385.94	4 187 628 065.11	3 659 140 351.11
ACTIF COURANT					
STOCKS ET EN COURS		490 132 216.49	12 148.26	490 120 068.23	483 856 279.35
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		1 540 465 263.01	0.00	1 540 465 263.01	1 494 980 140.89
AUTRES DEBITEURS		10 569 511.21	14 251 776.60	- 3 682 265.39	- 3 682 265.39
IMPOTS		4 868 485.43	0.00	4 868 485.43	7 727 771.36
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		13 152 994.80	0.00	13 152 994.80	9 360 138.75
TOTAL ACTIF COURANT		2 059 188 470.94	14 263 924.86	2 044 924 546.08	1 992 242 064.96
TOTAL GENERAL ACTIF		10 410 409 921.99	4 177 857 310.80	6 232 552 611.19	5 651 382 416.07

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2024

DOT

DOT LAGHOUAT

EDITE LE : 09-FEV-25 09:31:57

A C T I F	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		8 691 144 818.35	4 484 493 096.71	4 206 651 721.64	4 046 864 650.58
IMMOBILISATIONS ENCOURS		140 763 414.53	0.00	140 763 414.53	140 763 414.53
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		8 831 908 232.88	4 484 493 096.71	4 347 415 136.17	4 187 628 065.11
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		237 857 414.32	12 148.26	237 845 266.06	490 120 068.23
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		702 245 167.28	0.00	702 245 167.28	174 832 219.01
AUTRES DEBITEURS		11 201 421.60	10 049 290.32	1 152 131.28	520 220.89
IMPOTS		3 017 176.32	0.00	3 017 176.32	4 868 485.43
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		9 147 631.55	0.00	9 147 631.55	10 947 994.80
TOTAL ACTIF COURANT		963 468 811.07	10 061 438.58	953 407 372.49	681 288 988.36
TOTAL GENERAL ACTIF		9 795 377 043.95	4 494 554 535.29	5 300 822 508.66	4 868 917 053.47

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2024

DOT DOT_LAGHOUAT

EDITE LE :09-FEV-25 09:31:57

P A S S I F	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		68 721 849.27	- 254 711 592.05
AUTRES CAPITAUX PROPRES		4 790 175 197.69	0.00
REPORT A NOUVEAU		0.00	0.00
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		4 858 897 046.96	- 254 711 592.05
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		0.00	0.00
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		0.00	0.00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		161 634 063.42	207 776 375.67
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		161 634 063.42	207 776 375.67
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		148 985 403.19	132 481 883.64
IMPOT		107 955 833.90	148 902 865.78
AUTRES DETTES		23 350 161.19	22 038 128.97
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		280 291 398.28	303 422 878.39
TOTAL GENERAL PASSIF		5 300 822 508.66	256 487 662.01

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

جدول النتائج لسنة 2022

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

**COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2022

DRT DOT_LAGHOUAT

EDITE LE :18-FEV-24 09:50:58



	Note	N	N - 1
ENTRE ET PRODUITS ANNEXES		988 905 363.21	777 719 644.81
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		90 926 417.43	21 162 581.27
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 079 831 780.64	798 882 226.08
ACHATS CONSOMMES		- 304 104 424.59	- 145 771 959.14
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 123 424 209.54	- 100 938 248.90
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 427 528 634.13	- 246 710 208.04
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		652 303 146.51	552 172 018.04
CHARGES DE PERSONNEL		- 630 659 011.02	- 614 645 238.54
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		19 856 735.99	- 16 364 940.05
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 787 399.50	- 78 838 160.55
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		64 094 164.11	111 498 353.37
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 1 089 824.62	- 2 704 969.27
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 350 104 186.21	- 340 891 571.12
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS	Note	2 364 728.44	22 541 484.48
V RESULTAT OPERATIONNEL		- 282 947 718.78	- 288 394 863.09
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.00
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.00
VI RESULTAT FINANCIER		0.00	0.00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		- 282 947 718.78	- 288 394 863.09
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 146 290 673.19	932 922 063.93
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 429 238 391.97	- 1 221 316 927.02
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 282 947 718.78	- 288 394 863.09
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		- 19 886 750.00	0.00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		1 767 390.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		64 054 100.00	0.00
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 282,947,718.78	- 288 394 863.09
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		350 104 186.00	340 891 571.00
(I - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1))		0.00	0.00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.00
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

جدول النتائج لسنة 2023

Algérie Télécom - SPA

Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

RC : 18083B02

IF : 000216001808337

AI : 16293838021

**COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2023

DRT

DOT_LAGHOUAT

EDITE LE : 03-MAR-24 08:56:27

	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 182 319 803.84	998 005 749.74
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		209 018 475.92	90 926 417.43
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		1 391 338 279.76	1 088 932 167.17
ACHATS CONSOMMES		- 435 903 897.63	- 304 104 424.59
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 140 933 330.35	- 123 424 209.54
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 576 837 227.98	- 427 528 634.13
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		814 501 051.78	661 403 533.04
CHARGES DE PERSONNEL		- 687 475 342.44	- 630 659 011.02
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 20 902 404.10	- 19 856 735.99
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		106 123 305.24	10 887 786.03
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		40 768 742.12	64 094 164.11
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 4 793 090.12	- 1 089 824.62
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 404 622 624.37	- 350 104 186.21
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		232 504.35	2 364 728.44
V RESULTAT OPERATIONNEL		- 262 291 162.78	- 273 847 332.25
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.00
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.00
VI RESULTAT FINANCIER		0.00	0.00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		- 262 291 162.78	- 273 847 332.25
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 432 339 526.23	1 155 391 059.72
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 694 630 689.01	- 1 429 238 391.97
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 262 291 162.78	- 273 847 332.25
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0.00	0.00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 262 291 162.78	- 273 847 332.25
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.00
(I - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1))		0.00	0.00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.00
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

2024 السنة المالية

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

**COMPTE DE RESULTAT
(Par nature)**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2024

DRT

DOT_LAGHOUAT



EDITE LE :09-FEV-25 10:04:33

	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		1 823 122 921.62	1 198 425 827.64
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0.00	0.00
PRODUCTION IMMOBILISEE		72 625 310.29	209 564 725.92
SUBVENTIONS D"EXPLOITATION		0.00	0.00
I - PRODUCTION DE L"EXERCICE		1 895 748 231.91	1 407 990 553.56
ACHATS CONSOMMES		- 204 090 988.47	- 435 903 897.63
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 111 178 682.51	- 140 933 330.35
II - CONSOMMATION DE L"EXERCICE		- 315 269 670.98	- 576 837 227.98
III VALEUR AJOUTEE D"EXPLOITATION (I - II)		1 580 478 560.93	831 153 325.58
CHARGES DE PERSONNEL		- 711 751 169.40	- 687 497 930.95
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 8 383 986.04	- 23 669 744.63
IV EXCEDENT BRUT D"EXPLOITATION		860 343 405.49	119 985 650.00
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		45 395 361.07	34 463 379.58
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 4 994 593.04	- 4 770 501.61
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 412 160 145.83	- 404 622 624.37
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		8 310 137.03	232 504.35
V RESULTAT OPERATIONNEL		496 894 164.72	- 254 711 592.05
PRODUITS FINANCIERS		0.00	0.00
CHARGES FINANCIERES		0.00	0.00
VI RESULTAT FINANCIER		0.00	0.00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		496 894 164.72	- 254 711 592.05
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		0.00	0.00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 949 453 730.01	1 442 686 437.49
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 452 559 565.29	- 1 697 398 029.54
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		496 894 164.72	- 254 711 592.05
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0.00	0.00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0.00	0.00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0.00	0.00
X RESULTAT NET DE L"EXERCICE		496 894 164.72	- 254 711 592.05
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0.00	0.00
XI - RESULTAT NET DE L"ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0.00	0.00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0.00	0.00
PART DU GROUPE (1)		0.00	0.00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.



بطاقة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة الماستر حول موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام هذه الدراسة.
و الهدف من المقابلة فهم العلاقة بين تكوين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال آراء وملاحظات فاعلي المؤسسة بقسم الموارد البشرية .

المؤسسة : المديرية العمالية للإتصالات بالأغواط

تاريخ المقابلة: 11 فيفري 2025

مكان المقابلة : قسم للموارد البشرية

اسم الشخص المستجوب (اختياري) :

الوظيفية : .. مكلف بالتكوين

طلب معلومات :

2025	2024	2023	2022	2021	
312	324	327	316	319	عدد العمال
149	249	248	/	/	عدد العمال المتكويين
40	54	65	/	/	عدد الدورات التكوينية



الأسئلة خاصة بسياسة التكوين داخل المؤسسة، تقييم التكوين و أثره على تحسين الأداء العام للموظفين

- هل تمتلك المؤسسة خطة سنوية للتكوين؟ ومن المسؤول عن إعدادها؟

نعم - يقوم بإعدادها للأكلف بالتكوين بالتدريب مع رؤساء الأقسام على مستوى المحاي و مع مدربي البرمجة والتكوين على مستوى المدربة العامة (مركز ياد)

- ما هي المعايير التي تعتمدون عليها لتقييم الحاجة إلى التكوين؟ وهل يكون دوري أم ظرفي؟

للحاي - ضرورة تكوين الموظفين على سلع وخدمات جديدة - تنمية المهارات - تطوير الكفاءات المسيرة - التكوين ظرفي حسب ما هو جديد و دوري

- هل يتم إشراك الموظفين في تحديد مواضيع التكوين؟

نعم

- ما نوع التكوينات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها (داخلية/خارجية-نظرية/تطبيقية-حضورى/عن بعد)؟

نوع كل أنواع التكوينات : داخلية محلية أو بالمدارس الجهوية - خارجية : بالتقادم مؤسسات تكوين خارجية - ونوجد منها بدول عالمية

- كيف يتم اختيار الموظفين لإجراء التكوين؟

عند جمع الاحتياجات يتم انتقاء الموظفين المصنفين من قبل رؤسائهم ويشارك عليها رؤساء الأقسام ثم قسم الموارد البشرية

- ما الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التكوين؟

الكفاءة و السلامة في التعامل مع الزبائن و تلبية طلباتهم في أقصر فترة و باستخدام أحدث التكنولوجيات

- هل تقومون بتقييم نتائج التكوين فور انتهائه؟ أم بعد فترة من التطبيق؟

نعم نوجد كل منهما فبمباشرة بعد التكوين في آخر ساعة يتم التقييم على مستوى الأكون و التكوين من خلال إمتحان و بطاقة تقييم ثم بعد فترة من 13 شهر

- ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم فعالية التكوين؟

من خلال ملاحظات و تقييم المسؤول لآداء العمل لتقديم و سرعته و ملاحظة تطور الموظفين في آداؤهم

- هل هناك قطاعات أو إدارات داخل المؤسسة تستفيد أكثر من غيرها من التكوين؟ ولماذا؟

نعم حسب الحاجة مثلا القسم التقني تم تكوينهم على مدى 3 سنوات في الألياف البصرية و الآن القسم التجاري يظن بالإهتمام

- هل ترون أن التكوين يساهم في تقليص الأخطاء المالية أو التكاليف الزائدة؟ وكيف؟

نعم فعند إتمام الموظف بالأخطاء و طريقة حلها يهتمون بتدأء عملهم بسلاسة و أريحية



- هل لاحظتم تحسناً في أداء الموظفين بعد خضوعهم للتكوين؟ وكيف تم قياس ذلك؟

نعم مع قيامه بسرعة تنفيذ عمليات الخدمة
حاجاته في طرف ومجزء يتم القياس بعد العمليات المقدمه كقوله يا حرمه الدخول

- ما العلاقة التي تلاحظونها بين تطور كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية أو الأرباح؟ هل للتكوين أثر مباشر على النتائج؟

جاءت الحال المكلفون بالزيائن تظهر كفاءة الموظفين في سرعة أداء الخدمة
وبالتالي زيادة الدخل السنوي من المحاسبي للوكالات التجارية

- كيف يمكن بركم ربط الاستثمار في التكوين بالعائد المالي على المؤسسة؟

الإستثمار في التكوين للاستدامة - تطوير الموظفين والبرامج و بالتالي
زيادة عدد العملاء و منه يرتفع المدخول

- ما هي إقتراحاتكم التي يمكن أن تقدمها لتحسين برنامج التكوين وجعله أكثر فعالية على المستوى المالي؟

التكوين الداخلي أكثر فعالية وجودة و سهل المراقبة والمتابعة
(التكوين للموظف في مدينته أو بالقرب منها)

هل تم سابقا توقيف برامج تكوينية غير فعالة؟ ولماذا؟

نعم - عدم تكافؤ الوظائف و الوظيفة التي عليها يتم التخطيط للتكوين
أي تم تحويله أو تغيير منبهه

- كيف تقيّمون تكلفة التكوين مقارنة بالعائد المحتمل أو الفعلي منه؟

نعم زهد حوالي 2% أو أقل من سهرتم الأجور الخاص بالعمل

- كيف ترون مستقبل التكوين في مؤسساتكم في ظل التحديات الاقتصادية الحالية؟

جيدة وفي الطريق الصحيح لأن إستراتيجية التكوين يعني
مواكبة التكنولوجيا العالمية

- هل تعتبر المؤسسة التكوين "نفقات تشغيلية" أم "استثمار طويل الأمد"؟

بل استثمار طويل الأجل

- ما رأيكم في التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم المالية و الميزانية في هذا المجال؟

لا علاقة للتنسيق إن أحاط بنتائج الجزء المخصص له

• ملاحظات:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثلجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

بطاقة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة الماستر حول موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام هذه الدراسة.

و الهدف من المقابلة فهم العلاقة بين تكوين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال آراء وملاحظات فاعلي المؤسسة بقسم الموارد البشرية .

المؤسسة : المديرية العملية للإتصالات بالأغواط

تاريخ المقابلة : 25 . 05 . 2026

مكان المقابلة : الإتصالات الجزائر

اسم الشخص المستجوب (اختياري) :

الوظيفية : رئيس قسم الموارد البشرية

طلب معلومات :

2025	2024	2023	2022	2021	
					عدد العمال
					عدد العمال المتكويين
					عدد الدورات التكوينية

الأسئلة خاصة بسياسة التكوين داخل المؤسسة، تقييم التكوين و أثره على تحسين الأداء العام للموظفين:

- هل تمتلك المؤسسة خطة سنوية للتكوين؟ ومن المسؤول عن إعدادها؟

نعم، مديرية البرمجة و التكوين



- ما هي المعايير التي تعتمدون عليها لتقييم الحاجة إلى التكوين؟ وهل يكون دوري أم ظرفي؟

الحاجة، خدمات جديدة، ملاحظة نقص في الأداء
تطوير العار، دوري، ظرفي في اكن و اوس

- هل يتم إشراك الموظفين في تحديد مواضيع التكوين؟

نعم

- ما نوع التكوينات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها (داخلية/خارجية-نظرية/تطبيقية-حضورى/عن بعد)؟

جميعها

- كيف يتم اختيار الموظفين لإجراء التكوين؟

عن طريق الاقتراح من المسؤولين المباشر، أو عن طريق إدراج خدمات جديدة
نقوم بتكوير الأشخاص المسؤولين عنها

- ما الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التكوين؟

التطوير، مواكبة العصرنة، إرضاء الزبون، تقديم خدمات
فعالة للزبون و فوق معايير عالمية (1.50)

- هل تقومون بتقييم نتائج التكوين فور انتهائه؟ أم بعد فترة من التطبيق؟

الإثنين صا

- ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم فعالية التكوين؟

مؤشرات، استجابات، استجواب للمكوئين

- هل هناك قطاعات أو إدارات داخل المؤسسة تستفيد أكثر من غيرها من التكوين؟ ولماذا؟

نعم على حسب سياسة أو استراتيجية المؤسسة
القديمة و البعيدة المدى

- هل ترون أن التكوين يساهم في تقليص الأخطاء المالية أو التكاليف الزائدة؟ وكيف؟

نعم يجعل العمال يارسون أعمالهم باحترافية و
باستعمال الاعلار الآلية

- هل لاحظتم تحسناً في أداء الموظفين بعد خضوعهم للتكوين؟ وكيف تم قياس ذلك؟

نعم - عن طريق الميرين المباشرين



- ما العلاقة التي تلاحظونها بين تطور كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية أو الأرباح؟ هل للتكوين أثر مباشر على النتائج؟

علاقة طردية مباشرة كلما زادت الكفاءة زادت الإنتاجية
نعم

- كيف يمكن برأيكم ربط الاستثمار في التكوين بالعائد المالي على المؤسسة؟

الاستثمار في التكوين يحسن الأرباح

- ما هي إقتراحاتكم التي يمكن أن تقدمها لتحسين برنامج التكوين وجعله أكثر فعالية على المستوى المالي؟

التكوين عن بعد أو في المنزل

هل تم سابقا توقيف برامج تكوينية غير فعالة؟ ولماذا؟

نعم لأنها كانت تستهدف الفئة المطلوبة من العار

- كيف تقيمون تكلفة التكوين مقارنة بالعائد المحتمل أو الفعلي منه؟

تعتبر نفقات التكوين ضئيلة بالنتائج المرجوة
من التكوين

- كيف ترون مستقبل التكوين في مؤسساتكم في ظل التحديات الاقتصادية الحالية؟

للتكوين مستقبل زاهر وفعال ويمكن للمؤسسات أن ترفع العدى

- هل تعتبر المؤسسة التكوين "نفقات تشغيلية" أم "استثمار طويل الأمد"؟

استثمار طويل الأمد

- ما رأيكم في التنسيق بين قسم الموارد البشرية و قسم المالية و الميزانية في هذا المجال؟

هناك تنسيق

• ملاحظات:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

بطاقة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة الماستر حول موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام هذه الدراسة.
و الهدف من المقابلة فهم العلاقة بين تكوين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال آراء وملاحظات فاعلي المؤسسة بقسم المالية و الميزانية.

المؤسسة : المديرية العمالية للإتصالات بالأغواط

تاريخ المقابلة: 2025/06/02

مكان المقابلة : مديرية اتصالات الجزائر بالأغواط

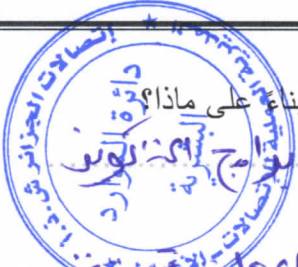
اسم الشخص المستجوب (اختياري) : محمد وريي عبد الحميد

الوظيفية : .. رئيس قسم المبيعات والمحاسبة

الأسئلة:

- ما النسبة المخصصة من الميزانية السنوية لبرامج التكوين؟ وهل ترون أنها كافية؟
(إذا أمكن النسبة و المبلغ للسنوات الخمس 2021 إلى 2025)

- هل يتم إستهلاكها كاملة؟ (إذا أمكن النسبة أو المبلغ للسنوات الخمس 2021 إلى 2025)



- هل سبق وتم تقديم توصيات مالية بخصوص تقليص أو توسيع ميزانية التكوين؟ بناءً على ماذا؟
نعم تم توسيع ميزانية التكوين انطلاقاً من توسيع برامج التكوين
هل يتم إشراك قسم المالية في تقييم جدوى برامج التكوين قبل تنفيذها؟
نعم يتم إشراك قسم المالية على مستوى المديرية العامة لتقديم جدوى برامج التكوين
هل ترون أن تكوين الموظفين يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟ كيف ذلك برأيك؟
نعم التكوين يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة من خلال تكوين الموظفين في التسيير المالي
هل لاحظتم تغييرات على مؤشرات الأداء المالي (كالربحية، تقليص التكاليف، تحسين الإيرادات) بعد تنفيذ برامج تكوين؟

- لا تظهر لنا على المستوى المؤسسي، لكن في المديرية العامة تظهر هذه المؤشرات
هل تقومون بقياس الأثر المالي المباشر أو غير المباشر لبرامج التكوين؟
لا يتم على مستوى المديرية العامة قياس الأثر المالي لبرامج التكوين
هل ترون ضرورة وجود تقارير دورية تربط التكوين بالأداء المالي؟
في رأيي ليس من الضروري وجود تقارير دورية تربط التكوين بالأداء المالي
ما رأيكم في فعالية التنسيق بين قسم المالية و الميزانية وقسم الموارد البشرية في هذا المجال؟
لا بد أن يكون التنسيق فعال بين القسمين في هذا المجال من أجل تكوين الكوادر
ما هي مقترحاتكم لتحسين قياس الأثر المالي للتكوين؟

- من وجهة نظركم، كيف يمكن تطوير برامج التكوين بما يحقق أقصى فائدة مالية للمؤسسة؟
من خلال تكليف الموظفين الذين لديهم كفاءات في تخصصات مختلفة
حفظاً على تكوينهم في الأبحاث والدراسات الخاصة التي تكلف المؤسسة
مطابقاً لمطابقة
• ملاحظات:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

بطاقة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة الماستر حول موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام هذه الدراسة.

و الهدف من المقابلة فهم العلاقة بين تكوين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال آراء وملاحظات فاعلي المؤسسة بقسم المالية و الميزانية.

المؤسسة : المديرية العملية للاتصالات بالأغواط

تاريخ المقابلة: 12 ماي 2025

مكان المقابلة : المديرية العملية للاتصالات بالأغواط

اسم الشخص المستجوب (اختياري) : زخروف عامر

الوظيفية : .. رئيس مصلحة المالية و الخزينة

الأسئلة:

- ما النسبة المخصصة من الميزانية السنوية لبرامج التكوين؟ وهل ترون أنها كافية؟

السنوات (إذا أمكن النسبة و المبلغ للسنوات الخمس 2021 إلى 2025)

السنوات	المبلغ للتكوين	النسبة المخصصة
2023	3 000 000,00	7.28%
2024	3 490 000,00	1.100%
2025	1 500 000,00	52%

- هل يتم إستهلاكها كاملة؟ (إذا أمكن النسبة أو المبلغ للسنوات الخمس 2021 إلى 2025)

لا يتم إستهلاكها كاملة دائما



- هل سبق وتم تقديم توصيات مالية بخصوص تقليص أو توسيع ميزانية التكوين؟ بناءً على ماذا؟

نعم - بناءً على زيادة أنفاس التكوين تم إقرار

- هل يتم إشراك قسم المالية في تقييم جدوى برامج التكوين قبل تنفيذها؟

لا

- هل ترون أن تكوين الموظفين يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟ كيف ذلك برأيك؟

نعم من خلال تحسين كفاءتهم وقدراتهم المعرفية والإنتاجية

- هل لاحظتم تغييرات على مؤشرات الأداء المالي (كالربحية، تقليص التكاليف، تحسين الإيرادات) بعد تنفيذ

برامج تكوين؟

بالتأكيد: خاصة في الجانب التجاري مما أدت تحسنت الحصان إنتاج غبات الرباس

- هل تقومون بقياس الأثر المالي المباشر أو غير المباشر لبرامج التكوين؟

لا

- هل ترون ضرورة وجود تقارير دورية تربط التكوين بالأداء المالي؟

نعم لما لها من دور كبير في تقييم تأثير التكوين في الأداء المالي

- ما رأيكم في فعالية التنسيق بين قسم المالية و الميزانية وقسم الموارد البشرية في هذا المجال؟

لا يوجد على المستوى المحلي ولكن مركزياً يوجد

- ما هي مقترحاتكم لتحسين قياس الأثر المالي للتكوين؟

تقييم الفائدة المالية التي تعود على المؤسسة من خلال استهدافها في التكوين

- من وجهة نظركم، كيف يمكن تطوير برامج التكوين بما يحقق أقصى فائدة مالية للمؤسسة؟

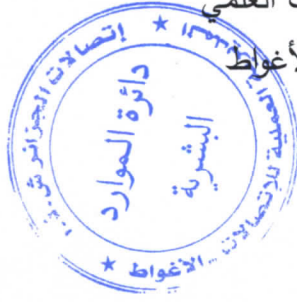
1- تحديد الاحتياجات بشكل دقيق بناءً على تحليل أداء الجهاز ومطلبات العمل
2- تصميم برامج فعالة وملائمة للاحتياجات

• ملاحظات:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

بطاقة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة الماستر حول موضوع "دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة" فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام هذه الدراسة.

و الهدف من المقابلة فهم العلاقة بين تكوين الموظفين داخل المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال آراء وملاحظات فاعلي المؤسسة بقسم الموارد البشرية .

المؤسسة : المديرية العملية للإتصالات بالأغواط

تاريخ المقابلة: 30 أفريل 2025

مكان المقابلة : إحصاءات الجزائر الأغواط

اسم الشخص المستجوب (اختياري) : تميم

الوظيفية : رئيس مصلحة الموارد البشرية والتكوين

طلب معلومات :

2025	2024	2023	2022	2021	
312					عدد العمال
					عدد العمال المتكويين
					عدد الدورات التكوينية

الأسئلة خاصة بسياسة التكوين داخل المؤسسة، تقييم التكوين و أثره على تحسين الأداء العام للموظفين:

- هل تمتلك المؤسسة خطة سنوية للتكوين؟ ومن المسؤول عن إعدادها؟



تمتلك المؤسسة خطة سنوية للتكوين
أما المسؤول عن الإعداد فهم مهلة التكو

- ما هي المعايير التي تعتمدون عليها لتقييم الحاجة إلى التكوين؟ وهل يكون دوري أم ظرفي؟

دور خدمة جديدة + تنقح في اللقاء
وهناك تكوينات ظرفية في تطوير اللقاء أما فرعية في الحالة

- هل يتم إشراك الموظفين في تحديد مواضيع التكوين؟

نعم

- ما نوع التكوينات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها (داخلية/خارجية-نظرية/تطبيقية-حضورية/عن بعد)؟

هناك تكوينات داخلية تنفذها المؤسسة
وتكوينات خارجية تكون إما ذاتية بين المؤسسة ومؤسسات التكوين

- كيف يتم اختيار الموظفين لإجراء التكوين؟

يكون تكسية الموظفين من طرف المسؤولين المباشرين أو طلب
من الطامل نفسه

- ما الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التكوين؟

التطوير من كفاءات العمل وتحقيقهم على
تقديم خدمة جيدة للزبون

- هل تقومون بتقييم نتائج التكوين فور انتهائه؟ أم بعد فترة من التطبيق؟

يكون تقييم نتائج التكوين حسب استراتيجيات المؤسسة
وتدبر مراقبت مدى النتائج المتحصل عليها بعد فترة

- ما هي الأدوات المستخدمة في تقييم فعالية التكوين؟

استمارة بإجراء دراسة تطبيقية

- هل هناك قطاعات أو إدارات داخل المؤسسة تستفيد أكثر من غيرها من التكوين؟ ولماذا؟

هناك أقسام تستفيد أكثر من غيرها وهذا حاجة للخدمة
ومتابعة التكنولوجيات ومواكبة كل ما هو جديد

- هل ترون أن التكوين يساهم في تقليص الأخطاء المالية أو التكاليف الزائدة؟ وكيف؟

يساهم التكوين في تقليل الأخطاء المالية
والتكاليف

- هل لاحظتم تحسناً في أداء الموظفين بعد خضوعهم للتكوين؟ وكيف تم قياس ذلك؟



هناك تحسنة ملحوظة في التلويبتات وبتت
من قلة الخدمات المقدمة للزبائن

- ما العلاقة التي تلاحظونها بين تطور كفاءة الموظفين وزيادة الإنتاجية أو الأرباح؟ هل للتكوين أثر مباشر على النتائج؟

هناك زيتم واضح على النتائج المتحصل
في زيادة الإنتاج

- كيف يمكن برأيكم ربط الاستثمار في التكوين بالعائد المالي على المؤسسة؟

كل ما كان الاستثمار في التكوين حادروسه كل ما كان
العائد المالي

- ما هي إقتراحاتكم التي يمكن أن تقدمها لتحسين برنامج التكوين وجعله أكثر فعالية على المستوى المالي؟

تكونت عن طرف السعد
التكوين بالاشتراك مباشرة

هل تم سابقا توقيف برامج تكوينية غير فعالة؟ ولماذا؟

هناك برامج تم توقيفها وهذا لعدة أسباب
جميعها من المصنوع ولة حادروسه لو عادتها

- كيف تقيّمون تكلفة التكوين مقارنة بالعائد المحتمل أو الفعلي منه؟

ان العائد من التكوين أكثر بكثير من التكلفة
التكوين

- كيف ترون مستقبل التكوين في مؤسستكم في ظل التحديات الاقتصادية الحالية؟

هو رفح الحادروسه فرق عال انتظام
الجزائر

- هل تعتبر المؤسسة التكوين "نفقات تشغيلية" أم "استثمار طويل الأمد"؟

استثمار طويل الأمد

- ما رأيكم في التنسيق بين قسم الموارد البشرية وقسم المالية و الميزانية في هذا المجال؟

هناك تنسيق وانسجام كبير بين الطرفين

• ملاحظات:



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عمار ثلجي بالأغواط



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم المالية والمحاسبة

بطاقة مقابلة

في إطار إعداد مذكرة الماستر حول موضوع دور تكوين الموارد البشرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة فإننا نرجو منكم التكرم بالإجابة على محتويات هذه البطاقة و مدنا بالمعلومات التي تعود بالنفع على إتمام هذه الدراسة.
و الهدف من المقابلة فهم العلاقة بين برامج التكوين داخل المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال آراء وملاحظات فاعلي المؤسسة بالقسم التجاري.

المؤسسة : المديرية العملية للإتصالات بالأغواط

تاريخ المقابلة :

مكان المقابلة : الوكالة التجارية

اسم الشخص المستجوب (اختياري) : حساني فتحي

الوظيفية : مدير وكالة تجارية

طلب معلومات :

2025	2024	2023	2022	2021	
12770	99935	20877	84677	78817	عدد الزبائن العاديين
1320	1004	489	357	226	عدد الزبائن المحترفين
20257	17360	14910	11050	8330	عدد الزبائن الموصولين بخدمة إنترنت الجيل الرابع 4G IDOOM
2025	2024	2023	2022	2021	
16	16	21	24	24	عدد الموظفين
16	16	19	22	22	عدد الموظفين المتكويين

الأسئلة:

- ما هي المعايير التي تعتمدون عليها لتقييم الحاجة إلى التكوين؟

جسم مستجدات التكنولوجيا وتوجهات المؤسسة
إتصالات الجزائر ش.م.أ. دائرة الموارد البشرية
المؤسسة

- ما نوع التكوينات التي تقدمها المؤسسة لموظفيها؟ وهل هي دورية أم ظرفية؟

التكوينية الدائمة أو الدورية حسب المنصب المستهدف
وتكوينات الظرفية حسب المستجدات

- كيف يتم اختيار الموظفين لإجراء التكوين؟

كل موظف المؤسسة له الحق في التكوين حسب
المستوى الداخلي للمؤسسة

- ما الأهداف الرئيسية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال التكوين؟

إكتسابات تيسر له تساعده في تحقيق مبرورياته
العملية

- هل تقومون بتقييم نتائج التكوين فور انتهائه؟ أم بعد فترة من التطبيق؟

في حقيقة يتم تقييم النتائج فور نجاحه - التكوين
لمعرفة مدى إستجابته للمكون

- ماهي الطرق أو الأدوات المستخدمة و المعتمدة لتقييم نتائج التكوين؟

من طرف إدارته إدارته كتابية

- هل لاحظتم تحسناً في أداء الموظفين بعد خضوعهم للتكوين؟ وكيف تم قياس ذلك؟

نعم هناك تحسن في أداءهم والعاملة
وذلك من طرف نتائج العمل

- هل ساهم التكوين في تقليص الأخطاء المالية أو المحاسبية أو التكاليف الزائدة داخل القسم؟

بالتأكيد ساهم التكوين في تقليص الأخطاء المالية
وتقليل الأخطاء المحاسبية وتقليل التكاليف الزائدة

- هل أثر التكوين في تحسين إعداد التقارير المالية أو تسريع عمليات التحليل المالي؟

نعم يساهم في زيادة المردود على الجمعية



- هل توجد مؤشرات مالية محددة (كالربحية، الإنتاجية، تقليص التكاليف...) تأثرت إيجاباً بعد تنفيذ برامج التكوين

نعم

- هل توجد أمثلة ملموسة لموظفين أو فرق تحسن أداؤهم المالي بعد التكوين؟

- هل تؤثر نوعية التكوين (داخلي / خارجي، نظري / تطبيقي) على النتائج المالية للمؤسسة؟ كيف؟

نعم من ناحية التطبيقية فقط

- هل لديكم مقترحات لتحسين فاعلية التكوين و الاستثمار فيه وربطه بشكل أوضح بالأداء المالي؟

على المستوى المراكز

- ما العلاقة التي تلاحظونها بين تطور كفاءة الموظفين وزيادة الأرباح؟

- هل تعتبر المؤسسة التكوين "نفقات تشغيلية" أم "استثمار طويل الأمد"؟

- كيف ترون مستقبل التكوين في مؤسساتكم في ظل التحديات الاقتصادية الحالية؟

• ملاحظات:



Fiche d'évaluation des participants par le formateur

AT/PAF/DRHF/DF

Version : 01

Page 1 sur 1

Lieu de formation	Salle DOT LAQHOUAT
Formateur	
Intitulé de la formation	
Période de la formation	.../.../2025 AU .../.../2025

Echelle d'évaluation	
Excellent	4
Très bien	3
Bien	2
Moyen	1
Mauvais	0

Nom et Prénom		Nom et Prénom	
A		I	
B		J	
C		K	
D		L	
E		M	
F		N	
G		O	
H		P	

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
Assiduité, Discipline, Sérieux																
Ponctualité																
Relation interpersonnelles																
Intérêt manifesté pour la formation (Motivation, Dynamisme)																
Niveau de connaissances																
Niveau de compréhension des travaux (Facilité d'apprentissage)																
Aptitude à écouter et concentration																
Compétences opérationnelles (Résolution des travaux demandés)																

Appréciation générale :

.....



Signature du formateur

اسم الدورة التكوينية	الاسم واللقب :
.....	رقم ..
.....	البريد الالكتروني
اسم المدرب :	الجهة المنظمة
.....	تاريخ الدورة
.....	مكان انعقاد الدورة :
.....	مكان الإقامة :

I- تقييم الدورة والمحتوى التدريبي

(ا) - هل كنتم على دراية بمحتوى واهداف هذه الدورة التكوينية قبل حضوركم؟
 لا نعم

ملاحظات	محايد	معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة
					(ب) محتوى هذه الدورة التكوينية لبي احتياجاتكم التكوينية
					(ت) هنالك توافق بين الجانب النظري والجانب العملي
					(ث) سمحت لكم هذه الدورة التكوينية باكتساب مهارات جديدة وباستطاعتكم تطبيقها في مكان عملكم

II- تقييم المدرب والخدمات البيداغوجية للدورة

(ج) - هل انتم راضين على الطريقة البيداغوجية المعتمدة من طرف المكون (التقديم/ التفاعل)؟
 لا نعم
 اذا كانت الإجابة ب لا علل.....

ملاحظات	محايد	معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة
					(ح) طريقة المكون بالإلمام والتحكم في الموضوع
					(خ) جودة الوثائق والأشرطة المستعملة خلال الدورة التكوينية (وسائل المستعملة/أقراص مضغوطة)
					(د) مدة التكوين

III -تقييم الخدمات اللوجستية للدورة

(د) - هل انتم راضين على المعدات والأدوات المتوفرة في قاعة التكوين؟
 لا نعم
 اذا كانت الإجابة ب لا علل.....

ملاحظات	محايد	معارض بشدة	معارض	موافق	موافق بشدة
					(ر) وجبة الفطور
					(ز) وجبة العشاء
					(س)الإقامة +فطور الصباح

امضاء المتربص

VI-اقتراحات

.....

.....