



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



## الموضوع

دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة  
دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة -

مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية  
تخصص : اقتصاد و تسيير المؤسسة

الأستاذ المشرف:

إعداد الطالبة:

• د /الرايس عبد الحق

• بوشارب بدبعة

الموسم الجامعي 2018/2019



# شكر و عرفان

قال الله تعالى: " وقال رب اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه واهملني برحمتك في عبادة الصالحين  
"الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق  
وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.  
أتقدم بالشكر الخالص للأستاذ المشرف الرئيس عبد الحق الذي لم يبخل عليّ بنصائحه، فكان  
خير عون بعون الله تعالى في هذا العمل، كما أتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة بقبولها  
مناقشة وإثراء هذه المذكرة.

كما أشكر جميع عمال مؤسسة "اتصالات الجزائر -بسكرة-" خاصة الزميلة: سارة لبعل.

والشكر موصول إلى كل من ساندني ووقف إلى جانبي ومد لي يد العون من قريب أو من بعيد  
ولو بالكلمة الطيبة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا علما نافعا ونسأله أن  
يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

# الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا مباركا وأشكره أن أكرمني بنعمته لإتمام هذا العمل المتواضع.

أهدي ثمرة جهدي إلى من أنارا لي دربي وعلماي كيف تكون الحياة، فتحية إجلال وتقدير ووفاء وعرفان إليكما،

أدامكما الله نبراسا وضياء ساطعا في حياتي...

والديّ العزيزين.

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، زوجي العزيز والذي طالما شجعني، وأبنائي

أدامكم الله لي سندا وعونا محمد جابر، محمد إلياس، محمد زكريا، أخوتي وأخواتي خاصة أختي الصغيرة

خديجة التي كانت سنداً لي .

إلى كل من شاركني أفراحي وأحزاني وكانوا لي رافدا في مشواري الدراسي من أفراد العائلة الكريمة من

كبيرهم إلى صغيرهم حفظهم الله جميعا من كل مكروه.

إلى من أكرموني وأخذوا بيدي إلى نور العلم لأرفع شعار التحدي أساتذتي الكرام لجامعة بسكرة، جزاهم

الله كل خير.

وإلى كل من ساندني من قريب أو بعيد من أصدقاء وزملاء وأقارب حتى ولو بالدعاء أو بالكلمة الطيبة،

جزاهم الله جميع عني خير الجزاء.

## الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، وهذا من مدخل التدريب بإبعاده المختلفة (تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، وتقييم البرامج التدريبية)، والتطرق إلى الأداء المؤسسي من منظورات بطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في منظور النمو والتعلم، ومنظور العمليات الداخلية، والعملاء، والمنظور المالي، و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة للتعرف على تصورات إطارات و مسيري وعاملين مؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة نحو تأهيل الموارد البشرية و أثره على الأداء المؤسسي، حيث شملت الدراسة عينة بلغت 30 عاملا، وكان من أهم النتائج المتوصل إليها: - إن مستوى إدراك العاملين لأبعاد التأهيل كان مرتفعا نوعا ما، كما أن مستوى إدراكهم للأداء المؤسسي جاء متوسط.

- هناك أثر ذي دلالة إحصائية لتأهيل الموارد البشرية على الأداء المؤسسي.

و قد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من الاقتراحات أهمها:

العمل على استقطاب الأفراد ذوي المهارات والمعارف العالية وتطويرها وكذا المحافظة عليها والاستثمار فيها، تماشيا مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال، والتأكيد على أهمية ومكانة العاملين في المؤسسة، والاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن ثم ضمان التدريب المناسب، وتشجيع العمل الجماعي، والاهتمام بالتحفيز في المؤسسة، سواء كانت المحفزات المادية أو المحفزات المعنوية، والعمل على التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة التي من شأنها أن تعزز من أداء المؤسسة ورضا زبائنها.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، الاحتياجات التدريبية، البرامج التدريبية، الأداء المؤسسي، بطاقة الأداء المتوازن.

## **Résumé :**

Cette étude vise à déterminer l'impact de l'habilitation des ressources humaines sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, et ce à travers la formation et ses différentes dimensions (planification des besoins de formation – conception de programmes de formation – évaluation des programmes de formation). Elle vise également à aborder le sujet de la performance de l'entreprise du point de vue de la « Balanced Scorecard » dont les éléments sont :le

.développement et l'apprentissage, les processus internes, les clients et la perspective financière  
Et pour atteindre les objectifs de l'étude, un questionnaire était élaboré afin d'identifier les perceptions des travailleurs d'Algérie Telecom-Biskra- dans le but de l'habilitation des ressources humaines sur l'amélioration de la performance de l'entreprise, d'où la recherche portait sur un échantillon de 30 travailleurs.

Dans ce qui suit les plus importants résultats obtenus :

- Le niveau de connaissance des travailleurs de l'entreprise quant aux dimensions de l'habilitation alors que leur connaissance de la performance de l'entreprise était moyen.,était élevé
- Il y'a un effet statistiquement significatif pour l'habilitation des ressources humaines sur la performance de l'entreprise

L'étude nous révèle un certain nombre de suggestions, notamment :

Essayer d'attirer des travailleurs possédant des compétences et des connaissances et le développement et la maintenance des employés et l'investissement dans eux, en phase avec l'évolution de l'environnement de travail, souligner l'importance et le statut des employés, s'intéresser plus de la formation et l'activer-la en définissant avec précision les besoins en formation, encourager le travail d'équipe, s'intéresser a la motivation dans l'entreprise qu'il s'agisse d'incitations matérielles ou morales, l'amélioration continue et le développement de la qualité de ses services qui améliorera la performance de l'entreprise et aussi la satisfaction de ses clients

**Mots-clés : les ressources humaines, les besoins de formation, les programmes de formation performance de l'entreprise , Balanced Scorecard ou le tableau de bord prospectif .**

فهرس المحتويات	
الصفحة	المحتويات
I	ملخص الدراسة
III	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال
IX	قائمة الملاحق
أ---ك	مقدمة
1	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية
2	تمهيد.
3	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
3	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
3	الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية
4	الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
5	الفرع الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية
6	المطلب الثاني: دور و أهداف إدارة الموارد البشرية
6	الفرع الأول: أهداف الموارد البشرية
7	الفرع الثاني: مهام ادارة الموارد البشرية
8	المطلب الثالث: استقطاب الموارد البشرية
8	الفرع الأول: مفهوم الاستقطاب
9	الفرع الثاني: أهداف الاستقطاب
10	الفرع الثالث: مصادر الاستقطاب وطرقه
11	المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية
11	المطلب الأول: ماهية التأهيل في المجال الاقتصادي
11	الفرع الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي
12	الفرع الثاني: تعريف تأهيل الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: مصطلحات متعلقة بالتأهيل
16	المطلب الثالث: عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير
18	المبحث الثالث: التدريب كأساس لتأهيل الموارد البشرية
18	المطلب الأول: مفاهيم و مبادئ أساسية للتدريب

18	الفرع الأول: التدريب و التنمية البشرية
21	الفرع الثاني: دوافع التدريب
21	المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب
22	الفرع الأول: أنواع التدريب
24	الفرع الثاني: أساليب التدريب
26	الفرع الثالث: شروط نجاح التدريب
26	المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية
27	الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية
27	الفرع الثاني: تصميم البرامج التدريبية
29	الفرع الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي
29	الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريبي
32	خلاصة الفصل الأول.
33	الفصل الثاني: الاطار النظري لأداء المؤسسة
34	تمهيد.
35	المبحث الأول: ماهية الأداء
35	المطلب الأول: مفهوم الأداء
36	المطلب الثاني: مصطلحات ذات العلاقة بالأداء
40	المطلب الثالث: مستويات ومحددات الأداء.
40	الفرع الأول: مستويات الأداء.
41	الفرع الثاني: محددات الأداء.
42	المطلب الرابع: أنواع الأداء
46	المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء.
46	المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء
47	المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء
47	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء
48	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء
49	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء.
50	الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيًا.
53	الفرع الثاني: العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة.
54	المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء.



54	المطلب الأول: مراحل وخطوات تقييم الأداء
55	المطلب الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء
55	الفرع الأول: نماذج قياس الأداء.
61	الفرع الثاني: الأبعاد الأساسية الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.
64	المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم.
64	الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء
67	الفرع الثاني: مشاكل التقييم
69	خلاصة الفصل الثاني.
70	الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-
71	تمهيد.
72	المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-.
72	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
72	الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر
73	الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر
74	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر
74	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر.
76	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.
78	المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وخدماتها.
81	المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وأداء المؤسسة
81	المطلب الأول: العلاقة بين التدريب والأداء
83	المطلب الثاني: التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر
84	الفرع الأول: سيرورة عملية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر
84	الفرع الثاني: الأهداف التدريب في اتصالات الجزائر:
85	الفرع الثالث: أنواع التدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر
86	الفرع الرابع: مراحل التكوين في اتصالات الجزائر:
88	المبحث الثالث: الدراسة الميدانية
88	المطلب الأول: منهجية الدراسة
88	الفرع الأول: أداة الدراسة
89	الفرع الثاني: عينة الدراسة

89	الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.
90	المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة ومصادقية الاستبانة
90	الفرع الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة
92	الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (استبانة)
94	المطلب الثالث: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة
94	الفرع الأول: نتائج تقييم متغيرات الدراسة.
94	أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو التدريب.
97	ثانياً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو الأداء المؤسسي.
101	الفرع الثالث: اختبار الفرضيات.
102	أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.
102	ثانياً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التدريب المؤثرة في الأداء المؤسسي.
106	خلاصة الفصل الثالث.
108	الخاتمة.
114	قائمة المراجع.
122	الملاحق.

قائمة الجداول		
الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
6	النظريتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة.	1
57	مصنوفة الأداء.	2
58	نموذج أصحاب المصالح.	3
59	نموذج الكفاءة التنظيمية.	4
89	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس.	5
90	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.	7
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية.	8
91	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.	9
92	معامل الثبات (Alpha de crombach).	10
94	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات وفقرات عملية التدريب .	11
97	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات وفقرات الأداء المؤسسي.	12
100	نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.	13
101	نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل.	14

قائمة الأشكال		
الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	أهمية التدريب.	20
2	الاطار المنظم للعملية التدريبية .	31
3	نموذج هرم الأداء.	56
4	المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.	61
5	الأسس العامة لتقييم الأداء.	64
6	المهيكل التنظيمي للمدرية العامة لاتصالات الجزائر.	75
7	المهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر.	76

قائمة الملاحق	
الرقم	الملحق
1	استبانة الدراسة.
2	الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة.



مقدمة

### مقدمة:

في عصر المنافسة والمتغيرات المتعاضمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير و المنافسة و تطلعات الزبائن المتزايدة و المتصاعدة، و من الواضح أن المؤسسة مهما كانت إمكانياتها و قدراتها لا تستطيع المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء و اللجوء إلى نفس الأساليب التقليدية، و هذا ما يدفعها إلى تحسين أداءها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين و ترقى إلى مستوى أفضل، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القدرة التنافسية أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها، لكن تبقى الموارد البشرية هي الموارد الأكثر أهمية و الأكثر تأثيرا و تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية بالنسبة للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا ونوعية، بالإضافة إلى صعوبة إرضاء مزاجية الزبائن، وتحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية و بذلك تعتبر سياسة تحسين الأداء سياسة عامة للمؤسسة حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فالمورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة وعلى اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون هناك تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى في الوقت الحاضر بهذا المورد، وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره، وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت أيضا على تهيئة البيئة الداخلية والخارجية لكي يؤدي الأعمال والأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو يقوم بترتيب وضبط واستغلال مختلف الموارد والإمكانات المادية والفنية والمالية والتكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار ويحدد السلطات ويفوضها ويشرف على النشاطات

والأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، وهذا ما دفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كون المورد البشري يمتلك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، وتستطيع من خلال هذا المورد أن تتميز عن باقي المؤسسات وتؤدي إلى تحقيق النجاح عن طريق تحسين الأداء ويتطلب ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، والاهتمام بالعنصر البشري و تحفيزه ليبدل أقصى مجهود لديه ويساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة ، تبقى أن تتمتع هذه الإدارة بالسلطة والخبرة الكافيتين للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

وأصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات والأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وسوء الإدارة بوجه خاص، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا إستراتيجيا، و طاقة ذهنية، وقدرة فكرية ومصدرا للمعلومات والإبداع والمعرفة.

فالاهتمام المتزايد بالأصول الفكرية ورأس المال البشري للمؤسسة أدى إلى إعادة النظر في بعض المفاهيم والموضوعات التسييرية، ومن أهم هذه الموضوعات موضوع الأداء، والذي حظي باهتمام وعناية ودراسات كثيرة من قبل العديد من الباحثين سواء في المجال الاقتصادي أو الإداري على حد سواء، وأخذ بعدا استراتيجيا أكثر تماشيا مع التحولات التي شهدتها الفكر التسييري، فلم يعد الأداء مقتصرا على الكفاءة، أو الفعالية فقط، بل أصبح يتعلق بكل ما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ومن ثمة في كيفية التنفيذ وتحويلها في شكل مجموعة من التصرفات والسلوكات التي تترجم وتحقق أداء الأعمال من منظور استراتيجي، كما تم تطوير العديد من الأدوات التي من خلالها نقوم بقياس الأداء وتقييمه، وبذلك لم تعد تقتصر فقط على مجموعة من المؤشرات المالية التاريخية والتي ترتبط أكثر بفترات سابقة، وتعدت إلى البحث عن مؤشرات أخرى غير مالية ترتبط أكثر بالأصول الفكرية والجوانب اللاملموسة في المؤسسة وبإستراتيجيتها وثقافتها وممارساتها التنظيمية.

ومما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

ما مدى تأثير تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات

الجزائر -بسكرة- ؟



## مقدمة:

لمعالجة وتحليل هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري وتطبيقي حول مساهمة المورد البشري وتفعيله في تحسين أداء المؤسسة، نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مدى أهمية التدريب في تحسين أداء المورد البشرية ؟
  - ما مستوى أداء المؤسسة من وجهة تصورات وإدراك إطارات ومسيري المؤسسة محل الدراسة؟
  - ما أثر تأهيل و تدريب المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- ؟
- فرضيات البحث:

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي:

### الفرضية الرئيسية:

يوجد اثر ذي دلالة إحصائية بين تأهيل الموارد البشرية بأبعاده المختلفة وبين تحسين الأداء في المؤسسة محل الدراسة.

### الفرضيات الفرعية:

- يظهر أثر التدريب من خلال تغيير أداء العاملين من حيث انجاز المهام الموكلة إليهم فقط.
- تحسين أداء المؤسسة من تحسين أداء المورد البشري بالاعتماد على التدريب الفعال.
- مستوى التدريب في المؤسسة هو ذو مستوى مرتفع من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة.
- مستوى أداء المؤسسة هو ذو مستوى مرتفع من وجهة نظر إطارات و مسيري المؤسسة محل الدراسة.

### مبررات اختيار الموضوع:

## مقدمة:

إن اختيارنا لهذا الموضوع ليس محل الصدفة و إنما يعود لأسباب موضوعية و ذاتية:

### الأسباب الموضوعية:

نتلخص هذه الأسباب فيما يلي:

حاجة المؤسسات الجزائرية للاستثمار في التنمية البشرية قصد تحقيق الكفاءة التي تتوقف أساسا على مدى كفاءة العنصر البشري في حد ذاته.

التعرف على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية و الأدوات المستعملة لتأهيل الموارد البشرية.

### الأسباب الذاتية:

- طبيعة عمل الباحث في مجال المؤسسة الاقتصادية أدى إلى الاهتمام بالاستثمار في الموارد البشرية.
- إرادة الباحث في مواصلة البحث في هذا المجال،
- المساهمة في إثراء المكتبة الجزائرية بمثل هذه المواضيع المتعلقة بالعنصر البشري.

### أهداف الدراسة:

إن الهدف الرئيسي لهذه الدراسة هو الوقوف على مستوى إدارة الموارد البشرية من مدخل التأهيل، من خلال الممارسات و السياسات المتعلقة ب: الاستقطاب، التطوير، التدريب... ومدى أثرها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،

وبذلك نستطيع الوقوف أيضا على مجموعة من الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف

الرئيسي والممثلة فيما يلي:

- معرفة مدى مستوى تأهيل الموارد البشرية من حسب إدراك و تصورات المبحوثين، بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة،
- البحث عن الأبعاد المفسرة لنموذج الدراسة بالنسبة لتأهيل الموارد البشرية وأثرها في تحسين أداء المؤسسة؛
- تحليل الأبعاد غير المفسرة في نموذج الدراسة والبحث في أسبابها ؛

## مقدمة:

• تحديد طبيعة العلاقة بين أبعاد تأهيل الموارد البشرية المتبناة وعلاقتها بأداء المؤسسة؛

• العمل على تدعيم الممارسات التي من شأنها تأهيل الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة؛

### أهداف المؤسسة:

تتمثل الأهداف المرجوة من دراسة هذا الموضوع في :

- محاولة إبراز أهمية تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة،
- محاولة إظهار الأعمال التي يقوم بها الاستثمار في التنمية البشرية ومدى مساهمته في خلق القيمة المضافة في حالة ما إذا تم استغلالها من طرف المؤسسة؛
- محاولة معرفة الطريقة التي يتبعها العنصر البشري المؤهل في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية،
- توضيح مدى تأثير تأهيل الموارد البشرية الفعال على الأداء.

### حدود الدراسة:

**الحدود البشرية:** تتعلق بإطارات ومسيري مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة -

**الحدود المكانية:** والمرتبطة بالدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر - بسكرة-

لذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة ،خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار طبيعة النشاط وكذا القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه المؤسسة.

**الحدود الزمانية:** تماشت هذه الدراسة مع تشخيص العديد من جوانب أداء المؤسسة

محل الدراسة في الفترة الممتدة من شهر جانفي 2019 إلى غاية جوان 2019 .

**الحدود الموضوعية:** ركزت هذه الدراسة على أثر تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء

المؤسسة وقد اعتمدت في ذلك أساسا على الاستبيان ، والعمل على تدعيم نتائج التقييم بدراسة تحليلية لبعض جوانب الأداء للوصول إلى تفسيرات وتحليل أكثر بالنسبة للنتائج المتوصل إليها.

### المنهج المتبع:

## مقدمة:

تم الاعتماد في هذه الدراسة أساساً على المنهج الوصفي وفقاً لتوجهه ابستمولوجي من مدخل تفسيري ووضعي واستندنا من خلاله على نموذج الافتراض الاستنباطي من خلال البحث عن الافتراضات التي تحدد العلاقات بين الظواهر والأسباب فيما بينها، وهذا من خلال التطرق إلى مختلف أبعاد نموذج الدراسة سواء تعلق الأمر بالمتغير المستقل الممثل في تدريب الموارد البشرية، أو المتغير التابع أداء المؤسسة من أجل تحسينه، حيث قمنا بإحاطة نظرية لمختلف أبعاده و متغيراته ومن ثمة محاولة تبيان العلاقة بينهما عموماً، أو بين كل بعد من أبعاد تدريب الموارد البشرية وعلاقتها بأداء المؤسسة، كما تم الاعتماد على الاستبانة - تماشياً مع الدراسات الكمية- و ترجمة وتحويل البيانات التي تم جمعها من أداة البحث الأساسية و تحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية -SPSS -

### صعوبات الدراسة:

إن أهم ما واجه الباحث في هذه الدراسة من صعوبات وعوائق ارتبطت أكثر بالجانب التطبيقي، لا سيما من حيث صعوبة الحصول على المعلومات وعدم تعاون بعض المسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، كما وجدنا صعوبات تعلق بتوزيع استبانة البحث واستردادها.

### الدراسات السابقة :

شملت العديد من الدراسات متغيرتي الدراسة الحالية، من حيث بعض الأبعاد التي تناولتها وإسهاماتها على حداء، لا سيما المتعلقة بممارسات الموارد البشرية باعتبارها عوامل تنافسية ومصدر للميزة التنافسية وخلق القيمة للمؤسسة، لذلك حاولنا الإطلاع على أكبر قدر ممكن من هذه الدراسات والاستفادة منها في الإحاطة النظرية لهذه الدراسة ومن بين هذه الدراسات

### الدراسات المتعلقة بالتأهيل والتدريب.

• دراسة الدكتور جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، جامعة المنوقية، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز كيفية: إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي، استقطاب العاملين، تنمية وتطوير الموارد البشرية، إدارة برامج

الحوافز...الخ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى تفحص اثر الاستقطاب والاختيار والانتقاء الأفضل للموارد البشرية، للحصول على الكفاءات المنشودة الفعالة و المنتجة، ووجوب تنميتها وتطويرها باستمرار، والمحافظة عليها.

• دراسة عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، وهدفت هذه الدراسة على توضيح ظاهرة التغيير التي تعيشها كل مؤسسة للتفاعل مع الفرص و التهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها، وخاصة مؤسسة الاتصالات لمواكبة التطور التكنولوجي، والانخراط في اقتصاد المعرفة، وتطوير وتقديم منتجات جديدة مستخدمة التقنيات الحديثة، حيث توصلت الدراسة إلى أن التوجه لمسايرة تغييرات البيئة سينجر عنها تغييرات في أنظمتها الإدارية، و بالتالي على تسييرها لمواردها البشرية والتي لها دور أساسي في إحداث التغيير.

• دراسة عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير 2015-2014 جامعة محمد خيضر بسكرة، وهدفت هذه الدراسة على إدراك ضرورة تأهيل الموارد البشرية، لإكسابها قدرات ومهارات عالية للتحسين المستمر لأدائها، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التأهيل يتعلق بتحسين تنافسية المؤسسة وأدائها و اعتبار الموارد البشرية مصدر للميزة التنافسية، لا بد من الاستثمار فيها تنميتها وتطويرها، وأن التأهيل عملية مستمرة للتعلم و التصور لاكتساب قدرات وتصورات جديدة .

• دراسة بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، و هدفت هذه الدراسة اعتماد المؤسسة على تدريب وتنمية الموارد البشرية لتحسين إنتاجها، لارتباط التدريب بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها، والكفاءة الإنتاجية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن تدريب الموارد البشرية يهدف إلى: تزويدها بالمعلومات والمعارف والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة أعمالهم الموكلة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم و قدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، وبالتالي رفع مستوى الأداء والكفاءة الإنتاجية .

• دراسة علاء الدين سكساف، بعنوان دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة امحمد خيضر بسكرة ، 2016\_2017، وهدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة، كونه يهتم بتنمية المورد الأساسي، والذي بفضلله يمكن لها مواجهة تحديات المنافسة ومواكبة التطورات و التغيرات البيئية باعتبار التدريب اللغة الوحيدة للتعامل مع تكنولوجيا العصر والآلية المناسبة لمواجهة التطورات .

### الدراسات المتعلقة بالأداء.

• دراسة نعيمة يحيوي وخديجة لدرع بعنوان: بطاقة الأداء المتوازن BSC أداة فعالة للتقييم الشامل .هدفت الدراسة إلى بيان استحداث أدوات لتقييم أداء المؤسسات لأداء المنظمات - دراسة ميدانية - تضم مؤشرات جديدة إلى جانب المؤشرات المالية وبيان أهميتها وكذا العوائق المتعلقة بتطبيقها .توصلت الدراسة إلى اقتراح نموذج لبطاقة الأداء المتوازن بالنسبة لملمبة الأوراس للحليب ومشتقاته ومحاولة إعداد بطاقة تشمل على مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالأداء المتوازن.

• دراسة محمد أحمد محمد أبو قمر (2009) ،بعنوان : تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير، قسم : المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، وهدفت هذه الدراسة الى تقديم المرتكزات النظرية والعلمية والتطبيقية لبطاقة قياس الأداء المتوازن وإمكانية تطوير بطاقة قياس الأداء المتوازن عن طريق إضافة بعد خامس وهو البعد الاجتماعي، وإمكانية تطبيقها لتقويم أداء بنك فلسطين

• دراسة وحيد رثعان الختاتنة ومنصور إبراهيم السعايدة بعنوان: مستوى إدراك مديري الشركات الصناعية المساهمة العامة لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأهداف .هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على مستوى إدراك المديرين لأهمية استخدام المقاييس غير المالية لبطاقة الأهداف المتوازنة في تقييم الأداء بالنسبة لأبعاد الزبون ، العمليات الداخلية والنمو والتعلم وقد توصلت إلى أن - :

## مقدمة:

- ✓ يولي المديرون بدرجة عالية أهمية استخدام مقاييس بطاقة الأهداف المتوازنة غير المالية عند التخطيط الإستراتيجي وتقييم الأداء .
- ✓ لا يدرك المديرون أهمية استخدام بطاقة الأهداف المتوازنة كأسلوب متكامل لتقييم الأداء.

• دراسة صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017 هدفت الدراسة إلى بيان أثر الإبداع في تحسين الأداء في المؤسسة الصناعية والتفوق التنافسي، وبينت من خلالها وجود علاقة ارتباط موجبة بين عناصر رأس المال الفكري والإبداع والتفوق المؤسسي في المؤسسة ، كما أظهرت أهمية رأس المال الفكري في زيادة قدرة الشركات على المنافسة وتحسين الأداء.

### محتويات الدراسة:

لوصول إلى تحقيق أهداف الدراسة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول حيث خصصنا فصلين للدراسة النظرية و فصل للدراسات التطبيقية و من أجل ذلك قمنا بتقسيم مذكرتنا بالشكل التالي:

**الفصل الأول:** المعنون بـ"الإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية" حيث تناولنا في المبحث الأول مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية أما المبحث الثاني فكان يحمل تأهيل الموارد البشرية بالإضافة إلى المبحث الثالث الذي قمنا بتوضيح تطوير و تنمية الموارد البشرية في المؤسسة

**الفصل الثاني:** المعنون بـ " الإطار النظري لأداء المؤسسة" حيث تناولنا في المبحث الأول ماهية الأداء و المبحث الثاني شمل قياس الأداء أما المبحث الثالث تحدثنا عن تقييم أداء المؤسسة

**الفصل الثالث:** المعنون بـ "مساهمة تأهيل و تدريب الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- " حيث كان المبحث الأول

## مقدمة:

---

يتحدث عن تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر -بسكرة- و المبحث الثاني تناولنا العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة أما المبحث الأخير فكان يتمحور حول تحليل الدراسة الميدانية.

لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم مجموعة من اقتراحات الدراسة، إلى جانب الإشارة إلى بعض الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.



## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية.

المبحث الثالث: التدريب كأساس لتنمية الموارد البشرية.

**تمهيد**

إن التحولات الاقتصادية الحاصلة في بيئة الأعمال اليوم انعكست آثارها على المؤسسات وفرضت عليها أن تكون أكثر تنافسية، الأمر الذي تطلب إعادة النظر في تركيبة مواردها البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الأدائية، ومن هذا المنطلق تتوجه تطلعات المؤسسة إلى الاستثمار الأمثل في مواردها البشرية، حيث تعد أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على تأهيل مواردها البشرية وإعداد البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية لهذه الموارد بالشكل الذي يمهد الطريق نحو التحسين من أداء المؤسسات ونموها وازدهارها ومواجهة التغيرات وضغوطات المنافسة، لذا تطرقنا في هذا الفصل للإطار المفاهيمي لتأهيل الموارد البشرية من خلال ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية**

**المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية**

**المبحث الثالث: التدريب كأساس لتنمية الموارد البشرية**

## المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها، يعد من أهم الظواهر التي تشغل بال جميع المسؤولين في المؤسسات العامة والخاصة على حد سواء، لكونه العنصر الأهم في عناصر الإنتاج، التسويق، والتمويل... واعتباره حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة في تحقيق أهدافها، والتماشى مع التغيرات والتطورات التكنولوجية، وذلك بتوفير الخبرات والمهارات البشرية اللازمة، ولا يتأتى هذا الاهتمام إلا من خلال تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية، والتي تتعلق بالحصول على الموارد البشرية المطلوبة وتكوين قوة عمل مستقرة.

### المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

مع تطور النشاط الاقتصادي، وتطور المفاهيم التسييرية والإدارية وتنامي دور الأفراد في المؤسسة خاصة في مرحلة اقتصاد المعرفة والتأكيد على أن الأفراد مورد أساسي ومهم يساهم في تحقيق المزايا التنافسية ولا بد من أخذه بعين الاعتبار في التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

### الفرع الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية بأنها "جميع الأفراد أو العاملين في المؤسسة من رؤساء أو مرؤوسين، أعوان تنفيذ أو إدارة عليا، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها وفق لثقافة هذه المؤسسة التنظيمية والتي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائفهم في سبيل تحقيق رسالتها و أهدافها الإستراتيجية".<sup>1</sup> ولتنفيذ المؤسسة لأهدافها الإستراتيجية، عليها الأخذ بعين الاعتبار تبني إستراتيجية تطوير لمواردها البشرية، وملائمتها وتوفيقها مع استراتيجياتها الاقتصادية".<sup>2</sup>

وكذلك لا تكفي الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تحدد مهام الأفراد وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، ما لم تركز على استعداداتهم، وقدراتهم، وكفاءاتهم، ومستوى مهاراتهم، ومعارفهم وأهدافهم الشخصية التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وتساهم في تحسين أدائهم و أداء المؤسسة كما يدل مصطلح الموارد البشرية.

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 11.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti، «Gestion Des Ressources Humaines»، 7<sup>ème</sup> Edition Ed , Vuibert, Paris ,1998,P :07

لذلك نجد أن الاهتمام بالموارد البشرية هو الأكثر تعقيدا من الموارد الأخرى المالية والمادية...<sup>1</sup> فالموارد البشرية هي الموارد الأساسية الحاكمة في الاستغلال والإنتاج وفي العمليات الإدارية الأخرى.<sup>1</sup> وقد تطور مفهوم الموارد البشرية ومر بعدة مراحل، من نظام الرق إلى الاهتمام بالإنسان كمورد بشري وهذا لعدة عوامل من بينها: تشكيل التنظيمات والاتحادات المهنية وتشريعاتها، ظهور بعض التخصصات التي تهتم بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها، كذلك التغيرات الاجتماعية والتي انعكس تأثيرها على الأفراد.<sup>2</sup> وتحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسة من كونه عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل من أصول المؤسسة يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة.

### الفرع الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباينت وجهة نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية فهناك من يعرفها بأنها الإدارة المعنية بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة الفاعلية كالاتقاب، التدريب، التطوير والمكافئة.

"هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين المؤسسة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم المؤسسة للوصول إليها من زيادة حصتها في السوق والمحافظة عليها"<sup>3</sup>، والجزء الأهم من عملية التخطيط في الموارد البشرية هو إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مسؤولة بشكل رئيسي عن وضع الأشخاص المناسبين في الوقت والمكان المناسب ليحقق الأهداف التي تعنيها.

"تعد إدارة الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية في المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشرية باعتبارها احد أصول المؤسسة الإستراتيجية"<sup>4</sup> بحيث تؤدي تلك الإدارة إلى استقطاب، تنمية، و صيانة الموارد البشرية و بالتالي توفر المؤسسة العمالة المستقرة و المنتجة "<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015 ص11.

<sup>2</sup> برونطي سعاد، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن 2001، ص 27-28.

<sup>3</sup> رحاب حسين جواد كاظم، "سلسلة محاضرات في الموارد البشرية"، جامعة بابل، العراق، 2016، ص 6-7.

<sup>4</sup> Barnard Martory Daniel Grazet, «Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance», Dunad. Paris, 4ème Edition, 2004, P238.

ومن مفاهيم إدارة الموارد البشرية المعاصرة هي "أنها تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، وبشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقها".<sup>2</sup>

### الفرع الثالث: تطور إدارة الموارد البشرية

ارتبط تطور إدارة الموارد البشرية من حيث أنشطتها، مضمونها ونظرتها للأفراد، والتطورات الاقتصادية ومختلف المراحل التي مر بها منذ مرحلة اقتصاد الإنتاج، اقتصاد التوزيع، اقتصاد التسويق إلى فترة جديدة ميزت الاقتصاد الحالي وهو ما يعرف باقتصاد المعرفة.

فمنذ الثمانينات تحولت وظيفة إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، "فالتصور التقليدي للأفراد الذي يعتبر أنهم مصدر للتكاليف والتي يجب تدنيها وتخفيضها، تم إحلاله بتصور جديد ينظر للأفراد كمورد يجب الاستثمار فيها"<sup>3</sup> وأصبح ينظر إلى العاملين على أنهم شركاء في العمل بعد أن كانوا مجرد منفذين للمهام. وزادت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال المورد البشري مما أدى إلى ظهور بعض الممارسات في هذه الإدارة، كالاهتمام بأنظمة الأجور وخدمات العاملين، الرعاية الطبية والاجتماعية، التأمينات والمعاشات...

<sup>1</sup> Petit et Autres, « Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines », Gaétan Marin, Québec, 2000, P07 .

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي, مرجع سبق ذكره, ص 14

الجدول رقم (01): النظريتين المتعارضتين للفرد في المؤسسة

الفرد كمورد	الفرد كتكلفة
مورد يجب الاستثمار فيه	تكلفة يجب تدينيتها
تسيير طويل المدى	تسيير قصير المدى
تسيير يهتم بالنتائج والوسائل	تسيير يهتم بالنتائج فقط
تسيير نوعي للفرد	تسيير كمي للفرد
تسيير ظرفي قابل للتكيف	غير قابل للتكيف
مرن	غير مرن
مستقل	مرتبط

المصدر: عادل بومجان ، ،"تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"،رسالة مقدمة لنيل

شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، ص17.

المطلب الثاني: دور وأهداف إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة فلا يمكن بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، لأن سبب النجاح لا يكمن في وجود الموارد المالية، ولكن يكمن في إدارة الموارد البشرية.

الفرع الأول: أهداف الموارد البشرية

تهتم إدارة الموارد البشرية بتحقيق العديد من الأهداف التي تسعى إلى تطوير مهارات الأفراد بشكل مستمر، وتُقسَم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ما يأتي:<sup>1</sup>

- **الأهداف الاجتماعية:** هي تقديم المساعدة للأشخاص؛ عن طريق توفير أفضل الأعمال ذات الإنتاجية والربحية لهم، مما يُعزِّز شعور الرضا عندهم، ويرفع معنوياتهم، ويزيد حماسهم نحو العمل، وتساهم هذه الأهداف في توفير الرفاهية لكافة الأشخاص في المجتمع.
- **أهداف الموظفين:** وتشمل ما يأتي: الحرص على ترقية الموظفين؛ بهدف تحفيزهم على إتقان عملهم، وزيادة دخلهم. تطبيق سياسات موضوعية، تحدّ من ضياع الطاقات البشرية.
- **أهداف المنشأة:** وهي كما يأتي: استقطاب الأشخاص الأكفاء الذين يمتلكون كافة المؤهلات المناسبة للعمل. الاستفادة من جهود الأفراد؛ وذلك بتوفير التدريب والتطوير لهم؛ مما يُحسّن

<sup>1</sup> عبد الله بوعلوي، "أهداف الموارد البشرية؟"، <https://specialties.bayt.com/alibaba.com> تاريخ الإطلاع: 20فيفري2019، الساعة 22:25.

المعارف والخبرات التي تتناسب مع تطورات المؤسسات، السعي إلى تشجيع الموظف لبذل الجهد المناسب للعمل، وتعزيز التعاون المشترك بينهم، ودمج أهدافهم مع الأهداف الخاصة بالمؤسسة.

### الفرع الثاني: مهام إدارة الموارد البشرية

- يعتمد عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات على تنفيذ مجموعة من المهام، وهي:<sup>1</sup>
- **التخطيط للموارد البشرية:** هي وظيفة ترتبط مع الاستراتيجيات والأهداف الخاصة بالمؤسسة، وتشمل التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية للفترة المستقبلية، مع اختيار العدد والنوع المناسبين من الأفراد، سواءً لتنفيذ عمليات النمو المخطط لها، أو عمليات الإحلال عند ظهور وظائف شاغرة.
  - **تحليل الأعمال:** هو تحديد أبعاد المسؤوليات والمطلوبات من الخبرات والمهارات المطلوبة من الموظفين، وتساهم هذه الوظيفة في توفير البيانات المهمة عن الوظائف، كما تُطبق أسساً عادلة عند معالجة كل النشاطات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
  - **التوظيف:** هو الاهتمام بتوفير حاجات الموظفين والعامل المخطط لها، وتشمل هذه الوظيفة عدة وظائف فرعية، ومنها:

- جذب مُرشحين من الأفراد للعمل في الوظائف المتاحة.
- اختيار أنسب المتقدمين باستخدام وسائل الاختبار المتنوعة.
- تعيين المرشحين في الوظائف التي تتناسب مع مهاراتهم وقدراتهم.
- السعي إلى نقل توقعات المنشأة إلى الموظفين الجدد؛ بهدف تهيئتهم لبيئة العمل.
- **تقييم أداء الموظفين:** هو تطبيق التقييم الخاص بأداء الموظفين بعد تعيينهم؛ لتحديد مدى كفاءتهم وقدرتهم على أداء وظائفهم، وتقديم المكافآت لهم مقابل أدائهم الجيد.
- **التدريب:** هو السعي إلى تطوير أداء الموارد البشرية وقدراتها، وتُطبق هذه الوظيفة بالاعتماد على برنامج مُخطّط؛ وذلك لمعرفة احتياجات التدريب، وإنشاء البرامج التدريبية، كما يهتم التدريب بتوفير التوجيه للموظفين الجدد، والأفراد العاملين في المستويات الوظيفية كافة.
- **دعم التطور الوظيفي:** هو تحسين مستويات الأفراد؛ عن طريق مساعدتهم على التخطيط لحياتهم المهنية؛ عن طريق العوامل الخاصة بشخصياتهم والبيئة المحيطة بهم، والتي تتحكم بمساراتهم

<sup>1</sup> نعيمة بجاوي، سلسلة "محاضرات في إدارة الموارد البشرية الجزائر"، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 5-6.

الوظيفية، كما يشمل هذه التطور تحسين مستوى المؤسسة؛ عن طريق التخطيط لتحركات الموظفين فيها أثناء مدة حياتهم المهنية؛ مما يُحقق المنفعة المرتبطة بالموظفين الأكفاء فيها.

- **تحديد أجور الموظفين:** هو نشاط يعتمد على اختيار أفضل نموذج لتوزيع الأجر بين الموظفين بعدالة، وتحديد المميزات الإضافية الخاصة بهم، وهي عبارة عن زيادة في الأجر بأسلوب غير مباشر؛ للمساهمة في رفع معنويات الموظفين، ودعمهم، وتعزيز زيادة الإنتاجية.
- **تنسيق إدارة الموارد البشرية:** ويكون ذلك بين كافة النشاطات والوظائف في أنحاء المنشأة وقطاعاتها كلها؛ عن طريق تطبيق وسائل التنسيق الرئيسية، وتشمل الاتصالات الرسمية، و قواعد الانضباط، وسياسات الموارد البشرية.
- **الاعتماد على وسائل التكنولوجيا:** من خلال دمجها مع بيئة العمل للمساهمة في تطوير التدريب، والتوظيف، والتواصل مع كافة الموظفين.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: استقطاب الموارد البشرية

يتمثل الغرض من إدارة وتخطيط الموارد البشرية هو تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فان المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات لتوفيرها، وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة نشاط الاستقطاب، ويسهل هذا النشاط على المؤسسة مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها وتحقيقها لأهدافها.

#### الفرع الاول: مفهوم الاستقطاب

يشير الاستقطاب والاختيار إلى: عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات الكفاءة والتأهيل لملئ الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمؤسسة.<sup>2</sup>

الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف،<sup>3</sup> وتعد عملية الاختيار والتعيين استكمالاً لعملية تخطيط الموارد البشرية واستقطابها فمن خلالها يتم دراسة وتحليل الطلبات المقدمة من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة ومقابلتهم واختبارهم وفحصهم لانتقاء أفضلهم لإحاقهم للعمل بالمؤسسة.

<sup>1</sup> هبة الطباع، "ماهي الموارد البشرية؟"، <https://mawdoo3.com/>. تاريخ الإطلاع: 24 جانفي 2019، الساعة 12:19.

<sup>2</sup> موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، <https://hrdiscussion.com/redirect>، تاريخ الإطلاع: 23 جانفي 2018، الساعة 14:30.

<sup>3</sup> الدكتور جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، جامعة المنوقية، 2003 ص 231.



ومن خلال هذا التعريف يمكن القول إن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين تركز على:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب أفضل العناصر.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة.
- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب والاختيار.

إن أهمية الاستقطاب الجيدة تكمن في الحصول على الكفاءات المنشودة مع ضمان بقائها في المؤسسة وعدم تسربها إلى الخارج، وأن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة و المنتجة، عن طريق اختيار المؤسسة للأكفأ و الأفضل للعمل بها.<sup>1</sup>

#### الفرع الثاني: أهداف الاستقطاب

إن المهمة الأولى لجهود الاستقطاب الفعالة هو الإعلان عن الوظيفة بالطريقة التي تحث المؤهلين فقط لشغلها على التقدم<sup>2</sup>، لان الغرض من عملية الاستقطاب هو التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف والحصول في النهاية على موظفين أكفاء، وبالتالي فان وظيفة الاستقطاب تهدف إلى تحقيق<sup>3</sup>:

- توفير العدد المناسب من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المؤسسة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- العمل على تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمؤسسة.
- الإسهام في تحقيق الاستقرار للقوى العاملة من خلال جذب المترشحين الجيدين والاحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- العمل على جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذي كفاءة عالية، مما يخفض من تكاليف بعض أنشطة الموارد البشرية مثل التدريب.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية، من خلال الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف.

<sup>1</sup> موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 232.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 232.

### الفرع الثالث: مصادر الاستقطاب وطرقه

في بعض الأحيان تجد المؤسسة أن الاعتماد على المصادر الخارجية هو السبيل المناسب لتوفير احتياجاتها من العمالة، وفي أحيان أخرى تلجأ المنظمة إلى المصادر الداخلية، وفيما يلي نتعرض لكل مصدر منها:

#### أولاً: المصادر الداخلية

تشير المصادر الداخلية إلى المتاح من الموارد البشرية داخل المؤسسة بأي من مستوياتها وإداراتها وأقسامها المختلفة، وتلجأ إليه المؤسسة قبل الشروع في الاستقطاب من الخارج، ومن أهم مزايا اعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية ما يلي:<sup>1</sup>

- المعرفة الكاملة بالمرشحين لشغل الوظائف.
- ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.
- الاستفادة من عوامل الولاء التنظيمي للأفراد.
- انخفاض الحاجة إلى التدريب والرعاية والتهيئة

#### ثانياً: المصادر الخارجية

تمثل المصادر الخارجية للاستقطاب تجديداً لدماء المؤسسة وإضافة مهارات وخبرات ومؤهلات جديدة تدعم وتحدث من الإنجاز.

إن لجوء المؤسسة إلى البحث عن متطلباتها من الموارد البشرية عن طريق الاستقطاب من المصادر الخارجية يحقق لها العديد من المزايا والإيجابيات، من بين تلك المزايا:<sup>2</sup>

- الحصول على الأفكار والمقترحات والآراء الجديدة لتنمية وتطوير أعمالها وأنشطتها.
- المحافظة على تكاليف تهيئة وتدريب وتطوير الموظف الداخلي وتنمية قدراته.
- استقطاب المؤهلات والمهارات النادرة التي تنقص المؤسسة.

ولكن يعاب على الاستقطاب من المصادر الخارجية ما يلي:<sup>3</sup>

- ارتفاع تكاليف الحصول على العمالة نظراً لتعدد الإجراءات وبرامج التهيئة المبدئية.
- استنفاد كثير من الوقت والجهد للوصول إلى ما تبغيه المؤسسة.
- تحمل المخاطر نتيجة تعيين مرشحين جدد لا تتوافر الخلفية الكاملة عندهم.

<sup>1</sup> موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره.

<sup>2</sup> هاني عرب، "محاضرات إدارة الموارد البشرية"، الرابط [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info)، 2007، ص 56، تاريخ الإطلاع: 22 جانفي 2019، الساعة 12:15.

<sup>3</sup> المرجع سابق، ص 57.

- خفض الروح المعنوية للعاملين الحاليين بالمؤسسة.
- ومن أهم الطرق التي يمكن إتباعها في حالة الاعتماد على المصادر الخارجية ما يلي:
- الإعلان عن طريق الوسائل المرئية، المسموعة والمقروءة؛
- مكاتب التوظيف وتعمل كوسيط بين طالبي العمل وأصحاب الوظائف الشاغرة؛
- الجامعات والكليات ومراكز التدريب؛
- طالبي العمل؛
- النقابات العمالية؛
- الاستقطاب الإلكتروني اختصارا للوقت والتكاليف.

### المبحث الثاني: تأهيل الموارد البشرية

يلعب العنصر البشري دورا مهما في التنمية الاقتصادية من خلال قدرته على استخدام الموارد الطبيعية رغم قلتها وبنسب متفاوتة من حيث الكفاءة والفعالية في العمليات الإنتاجية، فالعنصر البشري بما يملكه من قدرة على الاختراع والابتكار والتجديد والتطور يجعله يتغلب على ندرة الموارد الطبيعية ويساهم في النمو والتقدم الاقتصادي.

#### المطلب الأول: ماهية التأهيل في المجال الاقتصادي

استجابة لمختلف التحولات الاقتصادية وما أفرزته العولمة والتطورات التكنولوجية من تغيرات سريعة زادت من حدة المنافسة، عمل المسيرون على تأهيل المؤسسة والذي يرمي إلى تطوير أدائها تحسين تنافسيتها بهدف مسايرة هذه التطورات الحاصلة.

#### الفرع الأول: تعريف التأهيل في المجال الاقتصادي

يقصد بالتأهيل على انه مجموعة الإجراءات والتدابير التي تهدف إلى تحسين وترقية فعالية أداء المؤسسة على مستوى منافسيها الرائدین في السوق،<sup>1</sup> والتأهيل هو مجموعة الإجراءات الواجب على المؤسسات القيام بها لإحداث تغيرات هيكلية، على مستويات مختلفة، وهذا من اجل الوصول بالمؤسسة إلى مستوى يسمح لها بمواجهة المعطيات الداخلية والخارجية، فالتأهيل يمكن اعتباره أداة تدفع إلى تطوير

<sup>1</sup> مريم قطوش، برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SANAİK عين الكبيرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 2009-2010 ص4.

المؤسسات الاقتصادية، ويشمل عدة جوانب منها: التأهيل التنظيمي، الإداري، الإنتاجي، التكنولوجي والتسويقي...<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: تعريف تأهيل الموارد البشرية

تعددت استخدامات مصطلح التأهيل بين التنمية، التطوير وتحسين التنافسية والأداء وهذه الاختلافات ترجع إلى طبيعة استخدام هذا المصطلح عموماً، إما على المستوى الكلي أو على مستوى بعض الوظائف التي تقوم بها المؤسسة، كإهيلها لمواردها البشرية والاستثمار فيها.

▪ **التأهيل لغة:** هو جعل المرء مؤهلاً، فيقال: "أهله لمهنة": جَعَلَهُ مُؤَهَّلًا لَهَا قَادِرًا عَلَى مُزَاوَلَتِهَا، "أهله لِعَمَلٍ": رَأَهُ أَهْلًا لَهُ.<sup>2</sup>

▪ **التأهيل البشري:** هو تكوين وتربية الأفراد في مجتمع معين وتمكينهم من مهارات وقدرات وكفاءات تجعلهم يندمجون في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية الشاملة لمجتمعاتهم. ومما لا شك فيه إن الموارد البشرية تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة مع العلم أن الدولة التي تعجز عن تنمية وتأهيل مواردها البشرية لا يمكنها إن تحقق أهدافها.<sup>3</sup>

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم على ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن وستكون أشد اختلافاً في المستقبل، والسبب في ذلك: العولمة والانتشار السريع للمعلوماتية، الأمر الذي انعكس على الموارد البشرية كما ونوعاً، حيث أدى التطور التكنولوجي السريع إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وأصبحت الصناعات الحديثة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين، كما أدى إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدداً من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام بـ: لغة برمجة أو أكثر، طرق تشغيل الحاسبات، التحليل العددي والإحصائي، لغة أجنبية أو أكثر... الخ وأدى انتشار المعلوماتية إلى زيادة الطلب على الموارد البشرية المؤهلة علمياً، وتقليل الطلب على اليد العاملة حسب الخبرة العملية والمهارات اليدوية.

<sup>1</sup> مريم قطوش، مرجع سابق، ص 3 .

<sup>2</sup> معجم الغني الرابط <https://www.maajim.com>، تاريخ الاطلاع: 21 جانفي 2019، الساعة: 16:45.

<sup>3</sup> احمد حمدين، ور التأهيل البشري في القوة الاقتصادية، الرابط [ahmed2012.eklablog.com](http://ahmed2012.eklablog.com)، تاريخ الاطلاع: 15 جانفي 2019، الساعة: 12:36.

تعتمد عملية تجديد وتطوير المؤسسات من خلال إعادة تركيب الموارد البشرية، على مجموعة من الآليات هي:<sup>1</sup>

1. **تخطيط القوى العاملة:** بتحديد النوعيات والمهارات والأعداد، وتحديد مصادر الحصول على النوعيات المطلوبة؛

2. **تعديل هيكل القوى العاملة:** بالتخلص من النوعيات غير المطلوبة وجلب النوعيات المطلوبة؛

3. **تأكيد هيكل المهارات الجديدة:** بتصميم برامج التدريب، تقديم وقياس كفاءة الأداء، إعادة توزيع الأفراد على الأعمال بحسب تناسب المهارات ومتطلبات العمل؛

4. **تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة:** بتعديل نظم الرواتب والحوافز والمكافآت، تعديل نظم الاستخدام والتعاقد وشروط العمل، تعديل نظم المزايا، تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية.

كما تتطور وتتجدد المؤسسات من خلال تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وذلك من خلال العناصر التالية:

- **التنمية المستمرة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية:** بالاختيار السليم، التدريب المستمر، التقييم الموضوعي، التعويض العادل عن الأداء.
  - خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام والمبادرة بين العاملين بالمشاركة في الإدارة، العمل الجماعي في فرق، الوحدات المستقلة، تشجيع الابتكار.
  - **توثيق العلاقة مع مراكز البحث والمعرفة ومصادر المعلومات:** بالاتصالات المباشرة من خلال عقود، الاستفادة من خبرات الأفراد والباحثين، الدخول في مشروعات بحوث وتطوير مشتركة.
- وبناء عليه فالتأهيل هو " عملية مستمرة ومتواصلة للتعلم، والتصور، الإعلام، والتوجه نحو التنقف والتعلم بهدف اكتساب قدرات جديدة، تصرفات، وتصورات، وسلوكيات و كذا طرق و أساليب تسييرية حركية ومبدعة".<sup>2</sup> فالتأهيل يتعلق بكل عملية تحسين مستمرة للأساليب والقدرات التسييرية، بانتهاج طرق جديدة تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الرابط <https://manifest.univ-ouargla.dz>، تاريخ الاطلاع: 15 فيفري 2019، الساعة 14:12.

<sup>2</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره ص34.

## المطلب الثاني: مصطلحات متعلقة بالتأهيل

يعرف التأهيل عموماً، على أنه كل الإجراءات والعمليات التي يستوجب على المؤسسة إتباعها لجعل مواردها ذات قدرات ومهارات عالية المستوى، لتمكنها من التأقلم والتكيف مع الابتكارات والإبداعات التكنولوجية، ولتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها، وقد استخدمت العديد من المصطلحات القريبة بالتأهيل والتي لها تقريبا نفس المفاهيم المتشابهة.

## تنمية الموارد البشرية أو ما يطلق عليه بالاستثمار في الموارد البشرية

تُعرف تنمية الموارد البشرية بأنها إعداد العناصر البشرية بالشكل الصحيح الذي يتفق مع الاحتياجات الخاصة بالمجتمع، وأن يكون ذلك الإعداد على أساس أن زيادة قدرة الإنسان ومعرفته تساعد على زيادة استغلال الموارد الطبيعية، وزيادة الجهود والطاقات. كما يتم تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها زيادة القدرات، والمهارات، والمعرفة الخاصة بالقوى العاملة التي لديها القدرة على العمل في شتى المجالات؛ حيث يتم اختيارها من خلال القيام باختبارات مختلفة<sup>1</sup>.

مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم<sup>2</sup>. وعرف الدكتور أحمد منصور تنمية الموارد البشرية بأنها "تمثل أحد المقومات الأساسية وصقل وفي تحريك وصيانة وتنمية القدرات والكفاءات البشرية، في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية ومن ثم فهي وسيلة تعليمية تمد الإنسان بمعارف أو معلومات أو نظريات، أو مبادئ أو قيم أو فلسفات، تزيد من طاقته على العمل والإنتاج، وهي أيضاً وسيلة تدريبية تعطيه الطرق العلمية الحديثة والأساليب الفنية المتطورة والمسالك المتباينة في الأداء الأمثل في العمل والإنتاج وهي كذلك وسيلة فنية تمنح الإنسان خبرات إضافية ومهارات ذاتية تعيد صقل قدراته العقلية أو اليدوية وهي آخر وسيلة سلوكية، تعيد تشكيل سلوكه وتصرفاته وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل وتصرفاته، في الوظيفة، وعلاقاته مع زملائه ورؤسائه ومرؤوسيه<sup>3</sup>.

## أولاً: التدريب

يمكن تعريف التدريب بأنه "جهد تنظيمي يهدف لتسهيل اكتساب العاملين المعارف والمهارات المرتبطة بالعمل، أو تغيير اتجاهات أو سلوكيات العاملين بما يضمن تحسين الأداء وتحقيق أهداف

<sup>1</sup>إبارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، ص275.

<sup>2</sup>د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية (الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص29187.

<sup>3</sup>إبارك نعيمة، مرجع سابق، ص275.

المنظمة"<sup>1</sup>. كما يعرف التدريب على أنه عملية تعديل ايجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق.<sup>2</sup>

### ثانياً: التكوين

هو مجموعة الوظائف المخططة مسبقاً والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة ويأخذ العديد من الأشكال: تكوين نظري، تطبيقي، داخلي أو خارجي، ويقوم بتسهيل اندماج الأفراد في المؤسسة، عند التحاقهم وتوظيفهم.<sup>3</sup>

### ثالثاً: التعلم

هو عملية تلقي المعرفة والقيم والمهارات من خلال الدراسة (الجامعات، المعاهد و المراكز) أو الخبرة مما يؤدي إلى تغير دائم في السلوك.<sup>4</sup>

### رابعاً: التطوير

عبارة عن مجموعة المعارف، والمهارات المستحدثة التي تتم إضافتها إلى المعرفة التي تم التدرب عليها مسبقاً، بهدف زيادة كفاءة العمل، ويعرف أيضاً بأنه إعادة توجيه السلوك، وتنمية المهارات، وتطوير الأداء بالاعتماد على الخبرة السابقة، ويساهم في دعم الموظفين ومساعدتهم على التعامل مع الوسائل والأدوات المهنية الجديدة.<sup>5</sup>

من خلال استعراض مختلف التعاريف السابقة، نجد أنها تتفق من حيث المضمون، وكلها تهدف إلى تحسين واكتساب قدرات ومعارف ومهارات جديدة للأفراد، ومواكبة التحولات التي يشهدها محيط المؤسسة

<sup>1</sup> د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

<sup>2</sup> برك نعيمة، مرجع سبق ذكره، ص 274.

<sup>3</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره ص36.

<sup>4</sup> احمد أبو زيد حسن، الفرق بين التعلم و التعليم و التدريب، الرابط: [tps //hrdiscussion .com](https://hrdiscussion.com) ، تاريخ الاطلاع: 12 فيفري 2019، الساعة 12:24.

<sup>5</sup> مجد خضر، الفرق بين التدريب و التطوير، الرابط: <https://mawdoo3.com>، تاريخ الاطلاع: 12 فيفري 2019، الساعة 12:54.

كما أنها تصب كلها في منحى واحد وهو التعلم، فالتعلم يعتبر مطلباً أساسياً لجعل الأفراد أكثر كفاءة وفعالية، من خلال التحسين المستمر لمعارفهم، مهاراتهم، توجهاتهم، وسلوكياتهم لأداء وظائفهم الحالية أو المستقبلية.

### المطلب الثالث: عوامل مؤثرة في نشاطات التأهيل والتطوير

إن دراسة المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة تعتبر من أولويات الإدارة، لأنها تتأثر وتتفاعل مع بيئتها. والموارد البشرية هي أول من يتأثر بهذه المتغيرات، ومن ثم فإن إدارة الموارد البشرية هي التي تتبنى دور التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية. وفيما يلي عرض لبعض العوامل والتغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية:<sup>1</sup>

1. **العوامل التعليمية:** يعد النظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات باحتياجاتها من القوى العاملة، من حيث التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة الموارد البشرية تحقيق أهدافها، وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل وذلك من خلال برامج تدريبية.
2. **العوامل الاجتماعية:** ويقصد بها مجموعة العوامل المتعلقة بالقيم والأخلاق والعادات والتقاليد، وتأثيراتها على السلوكيات العامة للأفراد.
3. **تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية:** تعد التكنولوجيا جوهر التنمية، إذ تواجه الدول النامية تحديات ناتجة من التقدم التكنولوجي الهائل الذي يصعب عليها مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق سواء المحلية أو العالمية، وتطبيقاً للأساليب التكنولوجية الحديثة تتطلب تغيرات داخل المؤسسة، مثل طرق العمل وتغيير الإجراءات وإعادة هيكلة وبناء المؤسسة في بعض الأحيان، وخلق طلب على تنمية المهارات الجديدة أو إعادة التكوين لصقل المهارات وإعداد برامج تدعيمية.
4. **العولمة و أثرها على تنمية الموارد البشرية:** يعني مصطلح العولمة في مجال الأعمال هو عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم المختلفة، مما يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي، وحرية الاستيراد والتصدير على مستوى أنحاء العالم مما يزيد من حدة المنافسة، الأمر الذي على إدارة الموارد البشرية أن تستوعبه لمواجهة هذه المنافسة وتحقيق أهدافها، لذلك وجب عليها الاهتمام بتنمية مواردها البشرية.

<sup>1</sup> بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013 ص51.



- إذا فالتطور نشاط مستمر، يتطلب توفر عوامل تساعد على ذلك ومن بينها:<sup>1</sup>
- التطوير الذي يتطلب تحديث مؤهلات العاملين، وهذا يعتمد على نشاط المؤسسة ومجال عملها، فإذا كانت تعمل في نشاط ينطوي على تغيرات سريعة، فهي بحاجة إلى الأفراد الذين يمتلكون المهارات والمعارف الجديدة، لذلك وجب عليها تطوير العاملين بها يضمن تحديث مؤهلاتهم وما يتماشى مع مواكبة هذه التغيرات.
  - يتطلب التطوير جهد وتكاليف، أي هو بمثابة استثمار تظهر نتائجه في المستقبل، لذلك تهتم به المؤسسات التي لها إدارة عليا واعية ومقتنعة بنشاط التطوير، فتوفر له مختلف الدعم الذي يحتاجه.
  - توفر المعرفة والمختصين حول التطوير وتقييم برامج له، حيث يسعى التطوير إلى مساعدة الأفراد في توضيح مؤهلاتهم ومعارفهم وسلوكهم في اتجاهات محددة، هذه العملية تتطلب مهارات في كل من التعليم والتحليل والنمو النفسي.
  - تختلف برامج التطوير المطلوبة بحسب فئة العاملين، مهاراتهم وحاجاتهم للتطوير، فقد تكون هذه الحاجة هي مجرد امتلاك مهارات أساسية للعمل مما يمكن تليبيتها بالتدريب فقط أو يحتاجون إلى إعادة تأهيلهم أو مساعدتهم على تعديل سلوكهم وإجراء تغييرات جذرية، وهي ما تحدد نوع البرامج ومضمونها.
  - الأهداف النهائية للبرنامج، وتتعلق بالأسباب الرئيسية للنشاط أو البرنامج والتي قد تكون: تحسين الإنتاجية والأداء، منع التقادم (تقادم معارف و مؤهلات العاملين)، وتهيئة العاملين لمواقع متقدمة في مسارهم، فالمؤسسة التي تعمل في مجال يشهد تقدم تكنولوجي مستمر، تركز على تحسين ومنع تقادم مؤهلات العاملين لديها، كما تركز على التحسين المستمر للأداء للحفاظ على موقعها التنافسي، لذلك فقد تختلف طبيعة البرامج حسب العاملين في المواقع الفنية (التقنية)، أو إدارية، بحسب الحاجة إلى مهارات تتعلق إما بالتعامل مع الآخرين، التحليل، التحكم بالانفعالات، تسيير الصراعات والأزمات، أو التطوير الذي يتعلق بالجانب التقني في العمل، وما يتطلبه من امتلاك معارف أوسع و حديثة في مجال التخصص. ومن أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد هي مهارة اللغات والاتصال.

<sup>1</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 40،41.

### المبحث الثالث: التدريب كأساس لتأهيل الموارد البشرية

أصبحت تنمية وتطوير الموارد البشرية ضروريا لأي مؤسسة محافظة على وجودها حاضرا ومستقبلا، وتلبية لاحتياجاتها من القوى البشرية ذات الكفاءة المطلوبة، حتى تستطيع أن تحقق الميزة التنافسية والنجاح في الأسواق الداخلية والخارجية، لذلك وجب على المؤسسات إعداد برامج تدريبية لعاملها لمواجهة تحديات البيئة والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتجهيزات العمل وأساليبه، لاستحالة تغيير اليد العاملة في كل مرة.

#### المطلب الأول: مفاهيم ومبادئ أساسية للتدريب

تحتاج كل مؤسسة إلى امتلاك يد عاملة ذات خبرة ومهارة عالية، حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المخططة والحفاظ على مكانتها في السوق، ومن هنا تبرز ضرورة التدريب كمنشأ أساسي يتم من خلاله سد النقص في المهارات واكتساب مهارات جديدة حسب ما يستجد من تكنولوجيا وحسب ما يتطلبه تطور العمل.

#### الفرع الأول: التدريب والتنمية البشرية

على الرغم من تشابه مصطلحي التدريب والتنمية إلا أن المدى الزمني لكل منهما يختلف عن الآخر، فالتدريب موجه بالحاجة الحالية ويركز على وظيفة الفرد التي يزاولها في الوقت الحاضر، ويستهدف تنمية المهارات والقدرات التي تساهم بشكل واضح في تطوير الأداء الحالي في الوظيفة الحالية. من ناحية أخرى فإن تنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في المؤسسة، فمع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة، ومع زيادة احتمالات تقلد الفرد لوظائف ذات مسؤوليات أعلى، فإن جهود التنمية سوف تمكن الفرد من الاستعداد لتحمل هذه المسؤوليات اليوم وقبل أن يمارسها عندما تسند إليه.<sup>1</sup>

يعرف التدريب على أنه: "مجملة النشاطات، والوسائل، والطرق، والدعائم التي تساعد في تحفيز العمال لتحسين معارفهم وسلوكهم، وقدراتهم الفكرية والضرورية، في آن واحد، لتحقيق أهداف المنظمة من جهة، وتحقيق أهدافهم الشخصية والاجتماعية من جهة أخرى، دون أن ننسى الأداء الجيد لوظائفهم الحالية أو المستقبلية".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 40،41 .

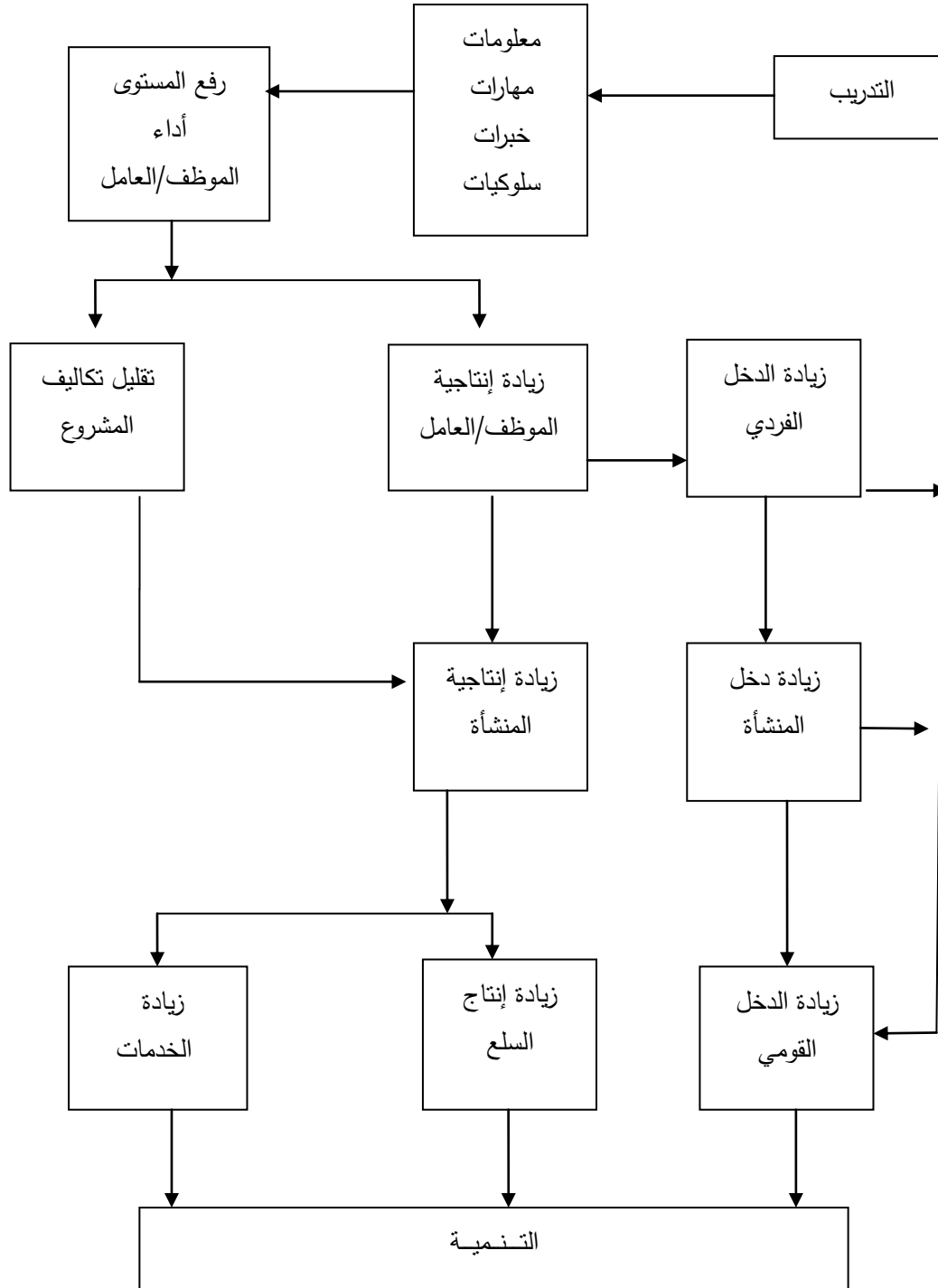
<sup>2</sup> الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008، ص 11.

وتظهر أهمية التدريب خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تعاني من تدهور معدلات إنتاجيتها. ويكتسي التدريب أولوية في مواجهة التطورات والتغيرات التقنية، والتي تؤثر على أساليب وطرق ووسائل الإنتاج، الأمر الذي يحدث تقادما في المعارف والمهارات لدى الأفراد، كما يساهم أيضا في رفع الروح المعنوية وتحسين مناخ العمل، كما يضمن للعاملين امتلاك المعارف والمهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل، أنظمة العمل الآلية وأنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب، وكيفية تحليل البيانات، ورسم الخرائط والأشكال البيانية، وفي نفس الوقت فان الموظفين في الوقت الحالي بحاجة إلى مهارات في مجالات تشكيل فرق العمل وصنع واتخاذ القرارات.

كذلك التدريب يقدم معرفة جديدة ويعمل على زيادة ما يحمله الفرد من معلومات جديدة ومنتوعة، ويزيد مهارات الأفراد، ويؤثر على اتجاهاتهم ويعدل أفكارهم ويعمل على تعديل سلوكياتهم داخل التنظيمات، فتحديد الاحتياجات التدريبية يعتبر في غاية الأهمية للتعرف على نقاط الضعف وتحديد المستويات التي تبدو بحاجة إلى تدريب كما يتم التعرف على الأفراد وقدراتهم وتحديد من سيتم تدريبهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة امحمد خيضر، بسكرة، 2016\_2017، ص5.

الشكل رقم(01): أهمية التدريب



المصدر: علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة امحمد خيضر، بسكرة، 2016\_2017، ص6.

الفرع الثاني: دوافع التدريب

تتلخص دوافع التدريب في النتائج التي تتحقق من ورائه وهي:<sup>1</sup>

- **زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته:** فتدريب العاملين على كيفية القيام بواجباتهم يعني إتقانهم للعمل، ومن ثم زيادة إنتاجيتهم وتحسين نوعية الإنتاج.
- **الاققتصاد في النفقات:** إذ أن التدريب يعطي مردودا اكبر من تكلفته، فتدريب العاملين على الاستخدام العقلاني للآلات وفق طرق سليمة قد يؤدي إلى الاققتصاد في النفقات وذلك من خلال سلامة الآلات واقتصاد في الموارد وقلة في المخاطر.
- **القلة في دوران العمل:** تدريب العاملين وحسن تلقينهم معارف تتفق مع مدرائهم وكذلك زيادة قدرتهم في مزاولة وممارسة أعمالهم، يعني إيجاد نوع من الاستقرار والثبات في حياة العاملين وزيادة رغبتهم في العمل، وهذا يؤدي إلى زيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة، وكل هذا يؤثر على استقرار العامل واستمراره ويققل من دوران العمل.
- **الرفع من معنويات العاملين:** للتدريب اثر كبير على معنويات العاملين، فعند شعور الفرد أن المؤسسة جادة في تقديم العون له وراغبة في تطويره يقبل على العمل باستعداد وجداني دون أن يحس بالملل.
- **القلة في الإشراف:** الفرد الذي تم تكوينه وتعرف على عمله وطرق أدائه سيخلق لديه وعيا وقدرة على النقد الذاتي، فيقل الإشراف عليه والاستفسارات عنده وبالتالي تقل رقابته.
- **القلة في الحوادث:** التدريب معناه معرفة العاملين بأداء العمل وفق أحسن الطرق وأسلمها في تشغيل الآلة والحركة وهي مصادر القضاء على الحوادث.

**المطلب الثاني: تنظيم عملية التدريب**

تعتبر العملية التدريبية أساس تنمية الموارد البشرية في المؤسسات، فالفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء التدريب هو أنه يعمل على صقل مهارات الأفراد و رفع مستواهم، ولتمام هذه العملية لابد من إتباع أساليب التدريب و التي تتغير باختلاف نوع التدريب المختار.

<sup>1</sup> موسى هالة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة \_دراسة حالة مديرة التجارة لولاية البويرة\_مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، جامعة اكلي محمد الحاج البويرة ، 2014\_2015، ص7.

### الفرع الأول: أنواع التدريب

للتدريب أنواع عديدة وتختلف باختلاف سياسات المؤسسات، إذ يمكن لهذه الأخيرة اختيار ما يناسبها من هذه الأنواع وذلك حسب طبيعة وتركيبه موارد البشرية، وكذا الإمكانيات المادية والمالية التي تتوفر عليها، كما تختلف أنواع التدريب باختلاف المعايير المتخذة أساسا لتصنيف تلك الأنواع، ويمكن اعتماد المعايير التالية أساسا للتصنيف:<sup>1</sup>

#### أولا: التدريب وفقا لعدد المتدربين

ونجد فيه:

- التدريب الفردي: أي هو تدريب كل فرد على حدى، وقد يكون بغرض الإعداد أو بغرض تحسين الأداء، وتستخدم فيه أساليب تدريبية متنوعة وتتوافر فيه فرص الاستفادة للمتدرب، وعادة ما تكون تكاليفه عالية.
- التدريب الجماعي: ومن خصائصه انه يتم في مجموعات متفرغة، فيقوم مدرب واحد بتدريب كل مجموعة في الوقت نفسه، يتم في بيئة العمل العادية أو خارج بيئة العمل، ومن أمثله تدريب العاملين على استخدام الآلات، يسمح بتبادل الخبرات والآراء، وتستخدم فيه مختلف الأساليب التدريبية، وإمكانيات مادية مناسبة، يتطلب استعدادات خاصة ومدربين أكفاء.

#### ثانيا: التدريب وفقا لمكان التدريب

وفيه مايلي:

- التدريب في مواقع العمل: ومن خصائصه انه: لا يتم هذا النوع من التدريب في مدرسة أو مركز تدريبي، يعمل المدرب والمتدرب في بيئة العمل العادية، يتولى المدرب تصحيح أخطاء المتدرب، كي يرتقي بمهاراته، حيث يعمل المتدرب في ظروف مماثلة لتلك التي سيواجهه أثناء العمل، لا يحتاج إلى أدوات ومعدات خاصة، كما انه يتيح المجال للمتدرب للعمل في الوظيفة التي يشغلها، لكنه يحتاج إلى وقت طويل، وقد يعرقل الإنتاج.
- التدريب خارج مواقع العمل: ومن خصائصه:
  - ظروف العمل خارج مواقع العمل مماثلة للظروف العمل الداخلية.
  - لا يعمل على تعطيل الإنتاج، ويراعي الفروق الفردية بين المتدربين.
  - لا يشترط وجود إمكانات التدريب في المؤسسة.

<sup>1</sup> مويسي هالة، مرجع سبق ذكره، ص ص 9\_10 .

### ثالثا: التدريب وفقا لوقت التنفيذ

ونجد فيه:

- التدريب قبل الخدمة: ويشمل مختلف أنواع التدريب التي يشارك فيها العامل قبل ممارسة وظيفته ويستهدف إعداد الفرد و تهيئته لوظيفته في الظروف الجديدة.
- التدريب بعد الخدمة: ويهدف الى تزويد الفرد بالمعلومات والمهارات التي يحتاجها لممارسة واجبات ومسؤوليات وظيفته، وقد يتخذ شكل التدريب لرفع المستوى إذ يمضي الفرد فترة من الدراسة يليها فترة من التطبيق العملي في مكان العمل الذي يزاوله، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى، وقد يتخذ شكل إعادة التدريب الذي يهدف الى إكساب الفرد معلومات ومهارات لازمة لأداء واجبات ومسؤوليات الوظيفة التي يقوم بها وسبق له التدريب عليها.

### رابعا: التدريب وفقا للهدف وفيه

- تدريب المهارات: ويهدف الى تزويد المتدرب ببعض المهارات سواء كانت فكرية أو سلوكية.
- التدريب السلوكي (تدريب الاتجاهات): يهدف الى تغيير وجهات نظر المتدرب واتجاهاته ومحاولة إقناعه بفائدة فكرة معينة.
- التدريب بغرض تطوير معلومات الفرد عن موضوع معين وإحاطته بكل جديد، فهو تدريب من النوع الإخباري.

### خامسا التدريب حسب نوع الوظيفة التي يشغلها العامل

وينقسم هذا النوع الى ثلاثة أقسام وهي:

- **التدريب المهني والفني:** يهتم هذا النوع بالمهارات اليدوية والميكانيكية في الأعمال الفنية والمهنية ومنها أعمال الكهرباء، النجارة، الصيانة والتشغيل، وفيه تقوم بعض المؤسسات أو نقابات العمال بإنشاء مدارس يتعلم فيها العاملون صغار السن عادة ويحصلون على شهادة فنية.
- **التدريب التخصصي:** يتضمن معارف ومهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية والمهنية وتشمل عادة الأعمال المحاسبية، المشتريات، المبيعات، حيث أن المعارف والمهارات هنا لا تركز كثيرا على الإجراءات الروتينية، وإنما تركز على حل المشاكل المختلفة وتصميم الأنظمة والتخطيط لها ومتابعتها واتخاذ القرارات بشأنها.

- **التدريب الإداري:** ينصب هذا النمط من التدريب على الأفراد العاملين في الوظائف الإدارية والتنظيمية، وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط، تنظيم توجيه، اتخاذ القرارات، التنسيق والاتصال وكذلك القيادة، التحفيز وإدارة جماعات العمل.

#### الفرع الثاني: أساليب التدريب

هناك عدة أساليب متاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برنامج التدريب، ومن بين أساليبه نذكر:

#### أولاً: التدريب أثناء العمل

- يكون التدريب هنا داخل المؤسسة التي يعمل بها العامل وذلك عن طريق إرشاده أثناء تأدية عمله، والمشرف يكون واحد من العاملين القدامى، وذلك يقلل التكاليف على المؤسسة بحيث لا يحتاج لمكان خاص للتدريب ولا إلى معدات خاصة كذلك، وبالتالي فإن سير العمل لا يتوقف أثناء فترة التدريب.
- التدريس عن طريق القاعات الدراسية يستخدم في تدريب الأفراد الفنيين والمهنيين والإداريين وذلك للتعلم في النظريات والمبادئ والمفاهيم بالنسبة للموضوعات محل البحث و يأخذ عدة أشكال:

- **المحاضرات:** أسلوب تقليدي يقترب من التعليم، حيث يتولى المحاضر دور أساسي كمقدم للمعلومات، وتتبع هذا الأسلوب عادة في الجماعات الكبيرة وفي البرامج التوجيهية للعاملين الجدد لتعريفهم بطبيعة عملهم حقوقهم وواجباتهم، وتدعم بوسائل توضيحية سمعية، بصرية، أفلام.
- **المؤتمرات:** المؤتمر هو عبارة عن مقابلة لمجموعة صغيرة من الأفراد تعقد وفقاً لخطة منظمة وذلك بهدف تطوير المعرفة للمشاركين فيها وذلك من خلال المشاركة الشفوية للمتدربين، وهي بذلك تتغلب على بعض عيوب المحاضرات وذلك لأن بعض المتدربين يكون لهم دور فعال في هذه المقابلات وبالتالي فإنهم غير سلبين كما هو الحال بالنسبة للمحاضرات وعلى أية حال فإن نجاح أي مؤتمر إنما يعتمد على مدى مساهمة المتدربين فيه، حيث يتم التدريب من خلال دراسة وتحليل الأفكار التي تطرح للمناقشة من قبل الحاضرين، فالأفراد إلى حد كبير يتعلمون من بعضهم البعض.

وتوجد ثلاثة أنواع من المؤتمرات (الموجه و الاستشاري و الخاص بحل مشكلة معينة)

<sup>1</sup> د جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 355\_360 .



- أسلوب دراسة الحالات: يتم وفق هذا الأسلوب تقديم مشاكل إدارية حقيقية أو افتراضية تجري مناقشتها بين المتدربين ليقترحوا الحلول، إذ ليس هناك نمط واحد للحالة بل تتخذ أشكالاً مختلفة، فهي تقرب الواقع للمتدرب لوضعه أمام مشكلة إدارية حقيقية.
- أسلوب تمثيل الأدوار يبدأ هذا الأسلوب بطرح المدرب على المتدربين حالة تدريبية واقعية أو افتراضية، وتوزيعه أدواراً أو سيناريوهات جاهزة على أطراف الحالة ليتصرفوا وفقاً لها، فلو كان التدريب على نمط الإشراف قد يكون هناك دوراً مكتوباً لشخص يلعب دور المدير ودوراً آخر لشخص يلعب دور المرؤوس، بحيث يتصرف كل شخص وفقاً لمقتضيات الدور المحدد له، ويكون هناك فريق آخر من المتدربين يمثلون دور المشاهدين والمراقبين لهذا الأداء، ويفترض أن يزيد مثل هذا التمرين من تفهم كل فريق للفريق الأخر بطريقة أفضل، بحيث يعرف كل منهم محددات السلوك الحقيقي في العمل، وقد تتكرر العملية ويعاد توزيع الأدوار وهكذا.<sup>1</sup>
- أسلوب المباريات الإدارية: يتجاوز هذا الأسلوب أسلوب دراسة الحالة، بحيث يتم تطوير نظام يمكن من خلاله - بعد توزيع الأدوار على المتدربين - وضع قواعد لهذه الأدوار، ووضع نقاط أو علامات أو حوافز على ما يترتب على كل خطوة من خطوات المتدربين، واحتساب النتائج عند كل خطوة، مما يثير المتدربين وينمي التفكير العلمي لديهم ويجعلهم أكثر اهتماماً بما يجري، بحيث يتخذون قرارات ويترب على ذلك ربح أو خسارة وفقاً للقواعد المعروفة.<sup>2</sup>
- أسلوب التدريب الميداني: أفضل الأمثلة على هذا النوع من التدريب ما يعطى للأطباء والمهندسين في المستشفيات والشركات ليكتسبوا خبرة حقيقية عن طبيعة العمل الذي درسوه، أو لمزاولة تخصص من نوع آخر لم يدرسوه من قبل، ويتم ذلك تحت إشراف جهات متخصصة ذات علاقة بالموضوع، ويتم حضور المتدربين في صفوف تعليمية باستمرار لمناقشة المسائل التي تتصل بالعمل والاجتهاد في وسائل حلها.
- التدريب عن طريق مراكز التدريب الملحقة بالمؤسسة: ويقوم على أساس إعطاء المتدربين توجيهات وإرشادات عن كيفية استعمال هذه المعدات والوسائل التي تشبه تلك التي يعملون عليها مستقبلاً، بحيث تكون هذه المعدات متقدمة ومتهاكة توفيراً للنفقات.

<sup>1</sup> مويسي هالة، مرجع سابق، ص 15.

<sup>2</sup> مويسي هالة، مرجع سابق، ص 15.

### ثانيا: التدريب المهني (التلمذة الصناعية)

تقوم هذه الطريقة على أساس تزويد الأفراد بالمعرفة النظرية والعملية لفترة معينة، يلي ذلك تدريب على العمل نفسه في إحدى الشركات، تجمع هذه الطريقة بين التدريب خارج العمل وأثناء العمل، تلائم هذه الطريقة كثيرا من الصناعات والتي تتطلب ضرورة التدفق المستمر للعاملين الجدد الذين تتوفر لديهم مهارات عن أصول المهنة مثل صناعة البناء والتشييد والمطابع، إلا أن هذه الطريقة مكلفة نظرا لطول برنامج التدريب وخاصة المعدة للإشراف الدقيق.

### ثالثا: التدريب التكميلي

يتم عن طريق المعاهد العليا والجامعات.

### الفرع الثالث: شروط نجاح التدريب

لنجاح عملية التدريب يجب توفر مجموعة من الشروط وهي:<sup>1</sup>

- 1 - قبول الإدارة لنشاط التدريب عن اقتناع حقيقي بأهميته، وتتم ترجمة هذا الإقناع بتخطيط التدريب وتنظيمه و توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة له، ومن ثم متابعة هذا النشاط وتقويمه بشكل علمي.
- 2 - قيام المدرب بالدور المطلوب منه في تحقيق أهداف التدريب، فالمدرب عنصر مهم في نجاح أو إخفاق التدريب، إذ أن كثيرا من المؤسسات تنفق أموالا طائلة على التدريب دون الحصول على العائد المناسب بسبب عدم اهتمامها بتنمية المدربين القادرين على تحقيق الأهداف التدريبية بفعالية، وتتمثل فعالية المدرب في مدى استعدادة وقدرته على نقل المادة التدريبية إلى المتدربين وقدرته على إثارة اهتمامهم والاحتفاظ بهذا الاهتمام خلال فترة التدريب ، كذلك قدرته على استخدام الأسلوب التدريبي المناسب وإعداد المادة التدريبية المناسبة.
- 3 - استخدام المتدرب أنماطا سلوكية جديدة في عمله بعد التدريب، فاختيار المتدرب عملية أساسية في نجاح التدريب، ولا بد أن تتوافر لديه الرغبة والاستعداد للتدريب.
- 4- وجود مناخ تنظيمي مناسب يوفر للمتدرب الفرص المناسبة لتطبيق الأفكار والأساليب الجديدة في العمل، فالتدريب محاولة لتغيير سلوك الفرد ويفرض هذا التغيير وجود مناخ تنظيمي مناسب يستوعب هذا التغيير.

<sup>1</sup>مويسي هالة، مرجع سبق ذكره، ص 7.

### المطلب الثالث: مراحل العملية التدريبية

العملية التدريبية هي مجموع الأنشطة أو العمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين، حيث يقوم المسؤولون عن التدريب بالمؤسسة بإعداد برامج التدريب اللازمة للعاملين، وفقا لعوامل كثيرة تتعلق بظروف المؤسسة، إلا أنه يمكن القول بصفة عامة، بأن إعداد برامج التدريب وتنفيذها يمر بمجموعة من المراحل.

### الفرع الأول: تحديد الاحتياجات التدريبية

يتعمد النشاط التدريبي على الدقة والموضوعية في تحديد الاحتياجات التدريبية المناسبة لتنمية وتطوير المعارف والمهارات والاتجاهات المختلفة للأفراد، وترجمة هذه الاحتياجات إلى برامج وسياسات تدريبية تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، فالتقويم السليم للاحتياجات يضمن لنا أن يكون التدريب ملائما.<sup>1</sup> ويتم تحديد هذه الاحتياجات عن طريق تحديد المهارات المطلوب تطويرها أو تحديثها وقد تأخذ إحدى هذه الأشكال:<sup>2</sup>

- احتياجات تتعلق بزيادة أو تطوير أو تغيير المعلومات والمعارف التي لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق ببعض مجالات العمل وأهدافه أو سياسات المؤسسة أو الظروف المحيطة بها.
- زيادة أو تطوير أو تعديل المهارات والقدرات لدى بعض الأفراد أو جميعهم، وذلك فيما يتعلق بأساليب وطرق الأداء في عدد من الوظائف.
- احتياجات تتعلق بتغيير أو تطوير سلوك بعض الأفراد أو الجماعات.

### الفرع الثاني: تصميم البرامج التدريبية

بعد تحديد الاحتياجات التدريبية تأتي مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والتي تتكون من عدة عناصر أو مراحل فرعية، فهي ليست سهلة فنجاح البرنامج التدريبي يعتمد في الأساس على التصميم الدقيق والحيد لذلك البرنامج و أهم خطوات أو عناصر تصميم البرنامج التدريبي تتمثل فيما يلي:<sup>3</sup>

عنوان البرنامج التدريبي: ويعني وضع عنوان مناسب للبرنامج التدريبي بصيغة بسيطة وواضحة تدل بصفة مباشرة عن الاحتياجات الأساسية التي وضع من أجلها البرنامج.

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم

التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2007 ص14.

<sup>2</sup> علاء الدين سكشاف، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> المرجع سابق، ص 23.

تحديد الأهداف المطلوبة من البرنامج التدريبي: ويقصد بها تحديد النتائج المتوقعة بطريقة إجرائية سلوكية، بحيث يمكن قياسها.

الموضوعات أو محتوى البرنامج التدريبي: تحديد ما يطرح في البرنامج التدريبي من موضوعات بحيث تؤدي هذه الموضوعات بطريقة مباشرة وغير مباشرة لتحقيق الأهداف الخاصة بالبرنامج التدريبي. المشاركون: تحديد مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العلمية ومستوياتهم الإدارية ووظائفهم كشروط الاشتراك بالبرنامج، بحيث تتلائم النواحي التي يحتاجون إلى التدريب فيها ومتطلبات البرنامج.

أساليب التدريب: تحديد أساليب التدريب التي تلائم المتدربين وموضوعات البرنامج لغايات تحقيق أهداف البرنامج.

المعدات والتسهيلات التدريبية: تحديد المعدات السمعية والبصرية بما يتلائم مع البرنامج التدريبي، ومن أمثلتها قاعة التدريب المناسبة، الأجهزة والمعدات والأدوات المستخدمة، وسائل النقل والمواصلات المناسبة للمتدربين وكذلك الخدمات المساعدة كأماكن الإقامة.

متطلبات اجتياز البرنامج: تحديد شروط للاجتياز البرنامج مثل الامتحانات، والأبحاث.

الإشراف واختيار المدربين: تحديد اسم المشرف العلمي ووظيفته، حيث أن توفير المدرب الكفؤ يعتبر من العوامل الرئيسية التي تعطي مؤشرا مسبقا على زيادة احتمال نجاح البرنامج التدريبي.

الجدول الزمني: يتضمن الجدول الزمني جميع الخبرات والأنشطة التدريبية التي تحقق أهداف البرنامج، كما يثبت عليه أسماء المحاضرين أو المدربين المسؤولين عن كل نشاط تدريبي، كما ينضم الجدول الزمني ترتيب أوقات المحاضرات والفعاليات التدريبية الأخرى، الاستراحات، الرحلات الميدانية والنشاطات الاجتماعية الترفيهية، ويجب أن يكون الجدول الزمني مرنا يخضع للتعديل والتغيير وفق الظروف المستجدة ووفق اقتراحات المتدربين المعقولة.<sup>1</sup>

إعداد الموازنة اللازمة للبرنامج التدريبي: على مصمم البرنامج التدريبي أن يأخذ في اعتباره عند تصميم برنامج الجانب المالي، لأنه عنصر أساسي إذ يجب عليه إن يعد موازنة تبين الموارد والنفقات فالموارد قد تكون على شكل رسوم تستوفي من المتدربين أو منح أو جزء من موازنة تدريب المؤسسة، أما النفقات فتشمل أجور المحاضرين أو أجور الانتقال والسفر والإقامة، أجور استخدام القاعات والأجهزة وأجور إعداد النشرات وطباعتها، ثمن المواد والتسهيلات التدريبية وكذلك أجور الإعلان عن البرامج إن وجدت.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> موسى هالة، مرجع سابق، ص 18.

### الفرع الثالث: تنفيذ البرنامج التدريبي

مرحلة التنفيذ هي مرحلة إدارة البرنامج، وإخراجه الى حيز الوجود وهي مرحلة مهمة جدا، اذ يتبين فيها فعالية المراحل السابقة (تحديد الاحتياجات وتصميم البرنامج التدريبي) وينعكس فشلها أو نجاحها سلبا أو إيجابا على المرحلة التي تليها وهي مرحلة التقييم.<sup>1</sup>

لتنفيذ البرنامج التدريبي بنجاح وجب مراعاة بعض الأمور والجوانب منها:

- أ - الحرص على افتتاح البرنامج في الوقت المناسب للتنفيذ.
- ب - الحرص على فهم أهداف البرنامج والعمل على تحقيقها.
- ج - يجب أن يتوفر الوقت الكافي لتنفيذ البرنامج التدريبي والذي يتفق مع طبيعة البرنامج وعدد الموضوعات التي يشملها ومدى أهميتها، أي التوزيع الجيد لمحتوى البرنامج التدريبي خلال الفترة المحددة له والحرص على البدء والانتها في الوقت المحدد وتنسيق التتابع الزمني للموضوعات التدريبية المختلفة.
- د - خلق جو تدريبي وإدماج المشاركين في أنشطة البرنامج واحترام قدراتهم والعمل على حل مشاكلهم مما يؤدي إلى إقبالهم على التدريب وضمان إشراكهم في الرأي والمناقشة والتعرف على وجهات نظر المشاركين والمدرّبين والحصول على التغذية العكسية.
- هـ- المتابعة اليومية للبرنامج خطوة بخطوة للتأكد أن تصميم البرنامج يتم تنفيذه كما هو مخطط له وحل المشاكل الطارئة .

### الفرع الرابع: تقييم البرنامج التدريبي

إن فعالية البرامج التدريبية لا تتحقق بحسن التخطيط والتصميم لها، وإنما تعتمد أيضا على دقة التنفيذ من جانب القائمين على النشاط التدريبي، وتتأثر كذلك بإقناع المتدربين وعلى استيعاب وتفهم محتوى التدريب وأهدافه، ويعتبر التقييم جزء هاما وأساسيا لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، فمن خلاله يمكن تحديد مدى كفاءة وفعالية هذه البرامج التدريبية في تحقيق الأهداف المطلوبة وإبراز جوانب القوة والضعف فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بوعريوة الربيع، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup> بوعريوة الربيع، مرجع سبق ذكره، ص 40.

يقوم تقييم أي برنامج تدريبي على التأكد فيما إذا كانت اتجاهات المتدرب وسلوكه قد تغيرت، بفعل المعارف والمهارات التي اكتسبها من البرنامج التدريبي، بمعنى أن نجاح البرنامج التدريبي يجب أن يقاس في ضوء التغيرات الأدائية والسلوكية التي تحدد الوظيفة والعمل.<sup>1</sup>

ويمكن تصنيف أسس تقييم التدريب في أربع مجموعات هامة هي:<sup>2</sup>

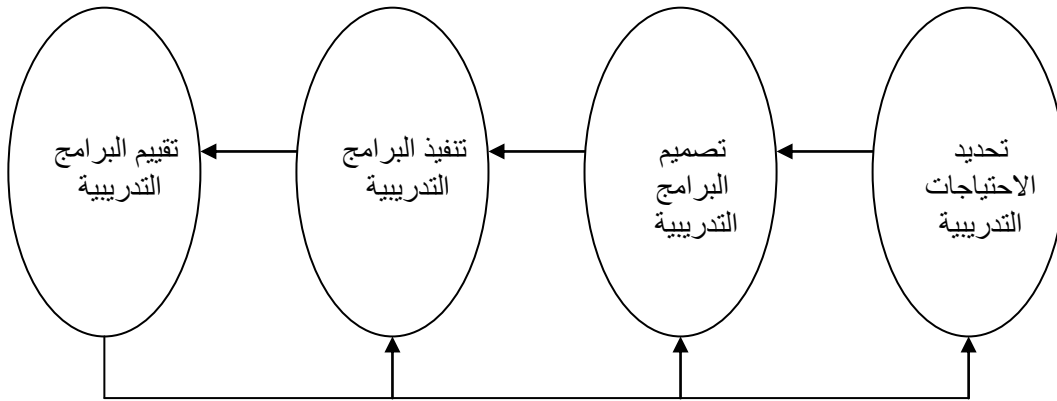
- **رد الفعل:** ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت ... وعادة يطلب من المتدربين استيفاء بيانات استقصاء بسيط في نهاية البرنامج ويفيد هذا النوع في الوقوف على آراء المتدربين في مدى نجاح البرنامج و العوائق التي تحول دون تحقيق التعلم.
  - **التعلم:** وتستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي وبصفة أساسية يتم استخدام الاختبارات لتقييم مدى التعلم.
  - **السلوك:** ويستخدم ناتج السلوك لتحديد مدى تغير سلوك المتدرب في الوظيفة كنتيجة لمشاركته في البرنامج التدريبي ويتم تقييم الجانب السلوكي للمتدرب عن طريق سؤال المديرين أو المشرفين أو زملاء المتدربين عن مدى التغير في أداء المتدرب أو مدى تكراره لأنواع السلوك التي تضمنها أو ركز عليها البرنامج التدريبي.
  - **النتائج:** ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل أو فقدان في الوقت والمواد كما قد تشمل زيادة الانتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء.
- يتم تقييم نتائج التدريب بإتباع مجموعة من الخطوات نذكر منها:
- تقييم الآثار والنتائج الفورية للتدريب وتعني فوائد الدورة التدريبية، ماذا تعلم المتدرب، رضا المتدرب وغيرها؛
  - تقييم آثار ونتائج التدريب على المؤسسة، بمعنى هل يوجد تحسن في الأداء، وهل يتم تطبيق ما تم تعلمه في الدورة التدريبية في العمل وكذلك العوائد المالية؛

<sup>1</sup> مويسي هالة، مرجع سبق ذكره، ص 20 .

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

- تقييم الآثار والنتائج الأخرى للتدريب مثل رضا المستثمرين، تحفيز الموظفين، بيئة العمل وكذلك جودة العمل؛
- التقييم والمقارنة بين التطبيق الفعلي للتدريب على أرض العمل وبين خطة التدريب التي تم وضعها؛
- وضع تقارير بنتائج التقييم يوضح فيه أهم الملاحظات عن البرنامج التدريبي من خلال تطبيقه على أرض العمل، والشكل التالي يوضح مختلف مراحل العملية التدريبية.

الشكل رقم (02): الإطار المنظم للعملية التدريبية



المصدر: ليلى محمد وليد بدران حلقة بحث ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية بعنوان دور تنمية وتدريب

الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ماجستير إدارة الأعمال -دمشق- 2009-2010ص19

## خلاصة الفصل

ضحى العنصر البشري الكفاء والمؤهل الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة للنهوض بمهامها بكفاءة وفعالية، والطريقة المثلى لضمان حسن استخدام مواردها البشرية على النحو الذي يضمن لها القدرة على المنافسة والتي اتسعت دائرتها بدرجة كبيرة في ظل العولمة، وكانت أهم وسيلة تساهم في تحقيق هذا الغرض هي الاعتماد على البرامج التدريبية لتحسين القدرات العلمية والسلوكية للموارد البشرية بالشكل الذي يمهد الطريق نحو نمو المؤسسات وازدهارها ومواجهة التغيرات ومواكبة التطورات، ولتأكيد الدور الذي يقوم التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية وزيادة المعرفة المتخصصة وتنمية مهاراتهم فقد حرصت إدارات هذه المؤسسات على التوسع في عملية الاستقطاب واختيار الأفراد وتزويدهم بمختلف المعلومات والمهارات والأساليب المتجددة عن طبيعة الأعمال الموكلة لهم، ومحاولة تغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي واكتسابهم المرونة اللازمة بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل، الذي يعكس في الأخير على قدرة المؤسسة في مواجهة التحديات، وحتى يحقق هذا النشاط أهدافه لابد أن يصمم بشكل علمي يقوم على التحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية لكل من المؤسسة والأفراد والسهر على متابعة السير الحسن لأنشطتها، هذا إضافة إلى القيام بتقييم نتائجها لتقرير مدى النفع المحقق من هذا النشاط.



## الفصل الثاني:

### الإطار النظري للأداء المؤسسي

المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي.

المبحث الثاني: تقييم و قياس الأداء.

المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء.

**تمهيد**

حظي موضوع أداء المؤسسة بدراسة و اهتمام كبير من طرف المسيرين، إذ لا يزال هذا الموضوع بعناصره وتفصيلاته يفتح للعديد من الباحثين الاقتصاديين باب المساهمة فيه، فأداء المؤسسة يتحدد بدرجة أساسية بقدرة المؤسسة على تعظيم الفائدة من الموارد المتاحة، غير أن التطورات التكنولوجية السريعة واتساع الأسواق وتزايد المنافسة مع تغير حاجات ورغبات المجتمع، كلها جعلت من مفهوم الأداء غير مستقر، وتعددت المداخل التي تناولت هذا الموضوع ، تقيمه وقياسه، الأمر الذي أدى إلى اتساع مجال البحث وظهور عدة محاولات وأساليب لتقييمه تهدف إلى ترشيد القرارات، من خلال تقديم نظرة أوسع وأشمل للأداء في المؤسسة.

وقد تطرقنا في هذا الفصل للإطار النظري لأداء المؤسسة من خلال ثلاث مباحث:

**المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي**

**المبحث الثاني: تقييم و قياس الأداء**

**المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء**

## المبحث الأول: ماهية الأداء المؤسسي

اختلف مفهوم الأداء باختلاف الجهة أو القطب المحدد له، فينظر قطب العملاء إلى أداء المؤسسة في قدرتها على توفير السلع والخدمات التي تشبع رغباتهم وبأسعار معقولة، وينظر قطب الموظفون إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملائم، أما قطب المسيرين فينظر إلى الأداء في الكفاءة والفعالية بإنتاج أكبر وأفضل ما يمكن.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء

يعد مصطلح الأداء من بين المصطلحات صعبة الإحاطة، والتحديد والتعريف الدقيق، بشكل متفق عليه، ويرجع الاختلاف فيه إلى تباين وجهات الباحثين من جهة، ومن جهة أخرى إلى طبيعة الموضوع كغيره من العلوم الاجتماعية والإنسانية، لهذا سنبين أهم ما ورد من التعريفات التي تطرقت إليه من العديد من المداخل.

**الأداء لغة:** أصل الأداء من اللفظة اللاتينية Performare ومنها اشتقت اللفظة الانجليزية Performance: والتي تعني انجاز العمل وتأديته.<sup>1</sup>

**الأداء اصطلاحاً:** تعددت تعاريف الأداء، نذكر منها:

**التعريف الأول:** الأداء " هو الأثر الصافي للجهود التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور أو المهام والذي بالتالي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد".<sup>2</sup>

**التعريف الثاني:** الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة، نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.<sup>3</sup>

**التعريف الثالث:** أن الأداء هو محصلة أو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Oxford learner's pocket dictionary. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.P 318.

<sup>2</sup> محمد سعيد انور سلطان، "السلوك التنظيمي"، دار الجامعة الجديدة، مصر 2003 ص 219

<sup>3</sup> كريمة روي، "دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويلد"، ورقة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، السنة الجامعية 2012/2013، ص 5.

<sup>4</sup> وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالي. "أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن"، الطبعة الأولى الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان.الأردن. 2009 . ص 38 .

**التعريف الرابع:** النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المنظمة، وإستمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، وفشلها وانكماشها وفق أسس وفق معايير محددة تضعها المؤسسة، وفق لمتطلبات نشاطاتها وفي ضوء الأهداف طويلة الأمد.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مصطلحات ذات العلاقة بالأداء

من خلال استعراضنا في المطلب الأول لجملة من التعريفات للأداء، نلمس أنه هناك العديد من المفاهيم لها علاقة وطيدة بالأداء وهذا لارتباطه أساسا بالنتائج والأهداف المرجوة، لذلك نجد من الباحثين من ركز على علاقة الأهداف المحققة بالأهداف المنتظرة، بينما أشار آخرون إلى العلاقة بين الأهداف والوسائل المستخدمة في ذلك، في حين ذهب آخرون إلى التركيز على مدى ملائمة الوسائل إلى تحقيق الأهداف، لذا نجد أن هناك مجموعة من المفاهيم التي وجب الوقوف عليها والإمعان فيها، لكي نحدد أهم الفروقات فيما بينها ومن أهمها المفاهيم الآتية: الكفاءة، الفعالية، الملائمة، الإنتاجية والتنافسية.

#### أولاً: الكفاءة

يعرف أحمد سيد مصطفى الكفاءة على أنها: "القدرة على تحجيم الفاقد في الموارد المتاحة للمنظمة وذلك من خلال استخدام الموارد بالقدر المناسب وفق معايير محددة"<sup>2</sup>، كذلك تعرف الكفاءة على أنها: "الحصول على ما هو كثير نظير ما هو قليل أي إبقاء التكلفة في الحدود الدنيا والأرباح في الحدود القصوى، وهي تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي أنه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المخرجات والمدخلات، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{الكفاءة} = \text{قيمة المخرجات} / \text{قيمة المدخلات}$$

ومن خلال هذا التعريف نستنتج بأن الكفاءة تتعلق أساسا باستخدام الموارد المتاحة بشكل أمثل وهي تهدف إلى تخفيض تلك التكلفة التي تعتبر فاقدًا للقيمة المقدمة للسوق، إذن فكل تكلفة لا تمثل

<sup>1</sup> علاء فرحان طالب و إيمان شبحان المشهداني، " الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف"، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011. ص 64 .

<sup>2</sup> أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر (الاصول و المهارات) بدون ذكر الناشر ، مصر، 2002، ص415.

<sup>3</sup> عبد الحليم مزغيش، "تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012، ص20.

قيمة تستهدف إرضاء الزبون يجب التخلص منها وهذا هو معنى الكفاءة حسب Lorrino Philip حيث اعتبر أن المشكل الأساسي هو القيمة ونظر من خلالها إلى مفهوم الكفاءة.<sup>1</sup>

### ثانياً: الفعالية

تعرف الفعالية على أنها: "أداة قياس قدرة الوحدة الاقتصادية على تحقيق أهدافها المخططة وعلى هذا الأساس يتم قياس فعالية الوحدة الاقتصادية بنسبة ما تحققه من نتائج فعلية إلى ما كانت ترغب في تحقيقه طبقاً للخطة، والفعالية بهذا المفهوم ترتبط بكمية المخرجات النهائية دون النظر إلى كمية الموارد المستنفذة في سبيل الحصول عليها"<sup>2</sup>، إذن فالفعالية مفهوم يمكن إختصاره في معادلة بسيطة وهي:

**الفعالية = الإنجاز المحقق / الإنجاز المخطط أو الفعالية = الأهداف المحققة / الأهداف المحددة<sup>3</sup>.**

وهنا يكون البحث في الفعالية مقترنا بحجم الفارق الموجود بين الأهداف المحققة و المخطط لها إيجابيا كان أو سلبيا على المؤسسة إذا أمكن التعبير بلغة الأرقام هذا المجال فيمكن القول أنه : إذا كانت الأهداف المحققة = الأهداف المخطط لها فستكون النتيجة تساوي 1 ، أما إذا كان الإنجاز المحقق أكبر من الإنجاز المخطط فستكون النتيجة أكبر من 1 ، والعكس صحيح، فالفعالية باختصار شديد هي درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

وهناك من يشير إلى قياس فعالية المؤسسة من منطلقين داخلي وخارجي، فالفعالية ضمن البيئة الداخلية تُقيم على أساس درجة تحقيق المؤسسة للأهداف المتعلقة بجم المبيعات، الحصة السوقية، والأرباح. أما ضمن البيئة الخارجية، فإنّ فعالية المؤسسة تقاس على أساس قوتها التنافسية المستندة على درجة قبول منتجاتها وخدماتها، ودرجة استيعابها للتطور والإبداع والابتكار التكنولوجي، ومدى تحسّنها للتقلبات الاقتصادية وقدرتها على اتخاذ ردود أفعال تجاهها.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> علي عبد الله ، "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر -"، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم

التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر، 2001، ص 62

<sup>2</sup> أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف"، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999 ،ص 59.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 127

<sup>4</sup> هائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

ومما سبق يتضح أنّ هناك ارتباط قوي بين الكفاءة والفعالية لأنهما متكاملتان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية)، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنية مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة).<sup>1</sup>

### ثالثاً: الملائمة

إلى جانب كون الأداء مفهوم يرتبط بالكفاءة والفعالية، وكلاهما يتعلق بمدى بلوغ الأهداف، يتطلب الأمر تنسيق وموائمة ثلاثة جوانب أساسية وهي الأهداف، مدى ملائمة الوسائل المستخدمة لانجاز الأهداف من جهة، كذلك النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة ومدى تناسبها مع الوسائل المستخدمة، فالربط بين النتائج المحققة والوسائل المستخدمة يطرح إشكالية الكفاءة، أما بين الأهداف والنتائج يطرح إشكالية فعالية المؤسسة، أما العلاقة بين الوسائل والأهداف يحدد إشكالية الملائمة الملائمة هي " ترجمة للتخصيص الأمثل للموارد، وهي تظهر كمشكلة للعلاقة بين الأهداف والوسائل، فالأهداف (من حيث المستوى والجودة) في علاقة مع الوسائل الموجودة أو مدى قابلية هذه الموارد للتعبئة في وقت قصير"، ويُعبّر عنها بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

$$\text{الملائمة} = \frac{\text{الوسائل}}{\text{الأهداف}}$$

### رابعاً: الإنتاجية

استخدمت الإنتاجية كمصطلح مرادف للكفاءة، والتعبير عن أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين مستويات الإنتاج والوسائل المستخدمة أو عوامل الإنتاج. ومن الباحثين من ربط الإنتاجية بعنصر وحيد من عناصر الإنتاج وهو عنصر العمل، أي أننا نحسب إنتاجية العامل وباقي المعايير الأخرى تستخدم في تقييم أداء الوظيفة الإنتاجية. فعرفت الإنتاجية حسب منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية على أنها كمية الإنتاج (منسوبة إلى كل عنصر من عناصر الإنتاج، أي نسبة كمية المخرجات من

<sup>1</sup> محمد قرشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل-بسكر)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكر، 2014، ص 45.

<sup>2</sup> عقبة مخنان، " نحو مقارنة تسييره لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTPE للفتره (2012-2014) ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 14.

المنتجات والخدمات خلال فترة معينة وكمية المدخلات التي استخدمت لإنتاج ذلك القدر من المخرجات "وعلى هذا النحو فإن : الإنتاجية = المخرجات / المدخلات(الموارد المستخدمة)<sup>1</sup> .

كما يعرف المركز الياباني للإنتاجية JPC الإنتاجية على أنها تعظيم فائدة استخدام المصادر والعمل والمعدات وتخفيض تكاليف الإنتاج بما يمكن من توسيع السوق وزيادة استخدام العمالة ،وتأمين أجور عالية، وتحسين مستوى المعيشة لصالح العمال والإدارة والمستهلكين"<sup>2</sup> بناء على هذين التعريفين فإن الإنتاجية تعني مستوى الإنتاج من السلع والخدمات الذي نحصل عليه باستخدام موارد محددة، أي العلاقة بين الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين المخرجات الناتجة عنها .ويعتبر الهدف الأساسي من قياس الإنتاجية هو من إنتاج أكبر قدر من الإنتاج بأقل قدر من الموارد) مقارنة بما تم وضعه من معايير، وتحقيق التوازن بين العوامل المختلفة للإنتاج بما يحقق أكبر قدر من المخرجات ،وهو ما يتماشى مع مفهوم الكفاءة في العديد من تعاريف الأداء. وبذلك يمكن تعريف الكفاءة الإنتاجية على أنها الاستخدام الأمثل للمدخلات) المواد، العمالة ،الآلات ، والتجهيزات (...للحصول على أكبر قدر من المخرجات ،متضمنة الأساليب العلمية التي تمكن من ذلك . وتجدر الإشارة هنا ،إلى أن الإنتاجية واحدة من معايير منظور النمو والتعلم ،إلى جانب رضا الأفراد وولائهم ، بالنسبة لأبعاد بطاقة الأداء المتوازنة والتي تتأثر بالمناخ التنظيمي والبنى التحتية التكنولوجية إلى جانب مهارات الأفراد كمتطلبات أساسية.<sup>3</sup>

### خامسا: التنافسية

ترتبط التنافسية بقدرة المؤسسة على زيادة أو المحافظة على حصتها السوقية، ونجد العديد من المؤشرات التي تم استخدامها للتعبير عن التنافسية وتعكس كذلك أبعاد معينة للأداء، خاصة من منظور الزبائن ضمن منظورات بطاقة الأداء المتوازنة في عملية تقييم الأداء. حيث تعد الآثار التابعة للتنافسية على مستوى المؤسسة والمتعلقة بالوصول إلى أهداف الاقتصاد الكلي، إلى جانب نمو الدول، وتحديد العلاقات النسبية وصولاً إلى النتائج من المحددات التنافسية للمؤسسة، أو على مستوى الدول ،فقد عرفت التنافسية على مستوى المؤسسة على أنها " قدرة المؤسسة مقارنة بمنافسيها على عرض منتجات ذات

<sup>1</sup> عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص 50.

<sup>2</sup> عادل بومجان، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 50-51.

قيمة عالية بتكاليف مناسبة، أو قيمة متساوية بتكاليف أقل، وكذا الوصول إلى وضعيات تنافسية ذات أفضلية تسمح بتحقيق أداءات اقتصادية مرتفعة في المدى الطويل .

أما على مستوى الدولي للمنافسة، فتنافسية المؤسسة هي قدرة الاقتصاد على القيام في ظل ظروف السوق الحرة والعادلة، بإنتاج السلع والخدمات التي تلبي معايير الأسواق الدولية، مع القيام في الوقت نفسه بحفظ وزيادة مستويات الدخل الحقيقي للمواطنين على المدى الطويل<sup>1</sup>، ومن خلال منظور التسيير الاستراتيجي، فإن التنافسية تتعلق بالاهتمامات والأولويات التسويقية والأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالكفاءة والفعالية ، وتخفيض حالات نسبة اللايقين وعدم التأكد، والمساهمة في التعلم التنظيمي . هذه الأولويات التسييرية تتمحور حول الإستراتيجية التي تتحرى من مدى مساهمات الوظائف في تنافسية المؤسسة ، والبحث عن الأفضليات التنافسية كالقدرة على الإبداع، التحكم في الجودة، والمرونة، والآجال، وهذا التطور نحو الأخذ بعين الاعتبار التوجه الاستراتيجي، فإن التنافسية تتماشى إلى حد بعيد وترتبط بالأداء، كما عرفناه سابقا على أن "الأداء كل ما يتعلق بالمساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية " فالتنافسية وتحقيق التفوق والتميز التنافسي ليست النهاية أو الغاية بحد ذاتها، فهي وسيلة للوصول إلى الأهداف المسطرة من خلال امتلاك الميزة التنافسية ، التركيز على الجودة، والسعر، والوقت الملائم في إنتاج السلع والخدمات مقارنة مع المنافسين، فعرفت على هذا النحو على أنها " قدرة المؤسسة على إنتاج السلع والخدمات المطلوبة ذات الجودة العالية، وبالسعر والتوقيت الملائمين، أي القدرة على مواجهة حاجات المستهلكين بكفاءة أكثر من المشروعات الأخرى"<sup>2</sup>. أي أن المؤسسة التي لها تنافسية هي التي يمكنها تقديم المنتجات والخدمات ذات النوعية والجودة المميزة، وبتكلفة منخفضة، مقارنة مع المنافسين.

### المطلب الثالث: مستويات ومحددات الأداء

إنّ الهدف الأساسي لأي مؤسسة هو زيادة في مستوى أدائها وتطويره وهذا لا يتحقق إلا بالعلاقة المتداخلة بين محدّداته، وهذا ما يضمن لها معرفة مستوى أدائها.

<sup>1</sup> مصطفى أحمد حامد رمضان، التنافسية (كألية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011، ص27.

<sup>2</sup> فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006، ص 167



### الفرع الأول: مستويات الأداء

هناك مستويات عديدة للأداء تمكن للمؤسسة الاقتصادية من التعرف على مستوى أدائها، وتتمثل هذه المستويات في:<sup>1</sup>

- **الأداء الاستثنائي:** والذي يبيّن التفوق في الأداء ضمن الصناعة على المدى البعيد والعقود المربحة، وكذا الالتزام الواضح من قبل الأفراد ووفرة السيولة وازدهار الوضع المالي للمؤسسة.
- **الأداء البارز:** يكون فيه الحصول على عدّة عقود عمل كبيرة، امتلاك إطارات ذات كفاءة، امتلاك مركز ووضع مالي متميّز.
- **الأداء الجيد جداً:** يبيّن مدى صلابة الأداء، واتّضح الرؤية المستقبلية إلى جانب التمتع بالوضع المالي الجيد.
- **الأداء الجيد:** يكون فيه تميّز للأداء وفق المعدلات السائدة، مع توازن نقاط القوة والضعف في المنتجات و /أو الخدمات وقاعدة العملاء مع امتلاك وضع مالي غير مستقر.
- **الأداء المعتدل:** يمثّل سيورة الأداء دون المعدّل، وتغلب نقاط الضعف على نقاط القوة في المنتجات و/أو الخدمات وقاعدة العملاء، مع صعوبة في الحصول على الأموال اللازمة للبقاء والنمو.
- **الأداء الضعيف:** والذي يمثّل الأداء دون المعدّل بكثير، مع وضوح لنقاط الضعف في جميع المحاور تقريباً، فضلاً عن وجود صعوبات خطيرة في استقطاب الإطارات المؤهلة، ومواجهة مشاكل خطيرة في الجانب المالي.
- **الأداء المتأزم:** يتمثل بالأداء الغير الكفاء تماماً، ومن المحتمل أن يسبب مشاكل متنوعة وكبيرة في جميع محاور عمل المؤسسة.

### الفرع الثاني: محددات الأداء

وتتمثل المحددات في:<sup>2</sup>

**1. الجهد:** وهو كمية الطاقة والجهد الذي يبذله المستخدم لأداء عمله، وتكون هذه الطاقة ناتجة على دوافع تؤثر في المستخدم ليبذل جهداً محدداً، فالدافعية هي القوة التي تحرك وتثير المستخدم كي يؤدي

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص (386،385).

<sup>2</sup> عبد الكريم بوبرطخ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص ص (10،09).

العمل، أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهام العمل، وهذه القوة تنعكس في درجة الجهد الذي يبذله ومثابرتة واستمراره في الأداء.

**2. القدرات:** عبارة عن مجموعة من الخصائص والمهارات الشخصية. وهي نوعان، أولاً: القدرات المكتسبة والتي تلعب فيها البيئة والزمن دوراً في تكوينها وصقلها، وهي أيضاً تؤثر على القدرات الفطرية بتطويرها وتكون عن طريق التعلم والتدريب. ثانياً: القدرات الفطرية فهي قدرات عقلية تتجلى في ذكاء الفرد ونباهته وقدرات غير عقلية تتمثل في القدرات الجسمية كبنية الجسم واللياقة والقدرات الحركية وحدة البصر والسمع.

**3. الإدراك:** هو عملية ذهنية تقوم بالانتقاء والتنظيم وتعديل أو تغيير وتفسير المعلومات التي تأتي عن طريق الحواس وذلك حسب الانطباعات والمعايير.

**4. الوظيفية:** كل ما يتعلق من واجبات ومسؤوليات التي تحتويها الوظيفة، وما ينتظر من الموظف من إضافات في هذه الوظيفة تبعاً لقدرات وإمكانياتهم العلمية والجسمية، بالإضافة إلى ما تتوفر في الوظيفة من أدوات ومعدات وطرق وأساليب تستخدمها في عملياتها الإنتاجية.

**5. البنية التنظيمية الداخلية:** وهي كل ما يتوفر في المؤسسة من تنظيمات تسهل وتنظم العملية الإنتاجية في المؤسسة، من آلات وطرق التنظيم والقيادة، نظم التحفيز وأيضاً الاتصالات. وجميع هذه العوامل غاية في الأهمية من حيث أنها تحفز وتنشط دافعية الأفراد وبالتالي تؤثر في جودة الأداء في المؤسسة.

**6. البيئة الخارجية:** المحيط الخارجي للمؤسسة له تأثير كبير على الأداء مثل مكانة المؤسسة وسمعتها وقدرتها على المنافسة ومواجهة التحديات.

### المطلب الرابع: أنواع الأداء

هناك تصنيفات متعددة للأداء تختلف باختلاف المعيار المتبع في التصنيف، والذي قد يعود لاختلاف اتجاهات الباحثين بدراسة الأداء، هذه المعايير يمكن تحديدها في خمس أشكال هي: معيار الشمولية، معيار مصدر الأداء، المعيار الوظيفي، معيار الطبيعة، ومعيار مستوى التسيير.

#### 1- حسب معيار الشمولية:

يصنف الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي الأداء الجزئي حيث:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خديجة دزابت، معط الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبيرة بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/2013، ص5

أ-الأداء الكلي: ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.

ب-الأداء الجزئي: يتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.

## 2-حسب معيار المصدر:

ينقسم الأداء وفقا لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي:<sup>1</sup>

أ-الأداء الداخلي: وهو الأداء الناتج عن كل من الموارد البشرية، والمالية و التقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة ويشمل الأداء الداخلي ما يلي :

الأداء البشري: وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة ، وتحقيق الأفضلية باستخدام مهاراتهم و خبراتهم.

الأداء التقني: ويتمثل قدرة المؤسسة على استعمال استثمارها بشكل فعال .

الأداء المالي: ويكمن الأداء المالي في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة .

ب-الأداء الخارجي: هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة ، وهناك عدة متغيرات تنعكس على أداء المؤسسة.

## 3-حسب معيار الطبيعة:

تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي، وأداء إداري.<sup>2</sup>

أ-الأداء الاقتصادي: يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها، وبقاس الأداء الاقتصادي عادة باستخدام مقاييس الربحية بأنواعها المختلفة.

ب-الأداء الاجتماعي: يعد الأداء الاجتماعي لأي مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخله ، ويصعب قياس الأداء الاجتماعي بالمقاييس الكمية المتاحة، ولتحديد مدى مساهمة المؤسسة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينها وبين الجهات التي تتأثر بها.

<sup>1</sup> خديجة ديزايت، مرجع سبق ذكره، ص5

<sup>2</sup> عادل عشي، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس و تقييم"،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير(غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002، ص22.

ج-الأداء التكنولوجي: يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط، و في أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظراً لأهمية التكنولوجيا .

د-الأداء الإداري :ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة ذات كفاءة و فعالية، ولتقييم الأداء الإداري يمكن استخدام الأساليب المختلفة لبحوث العمليات.

#### 4-حسب معيار الوظيفة:

يصنف الأداء حسب معيار الوظيفة وفقاً لوظائف المؤسسة و المتمثلة في كل من الوظيفة المالية، وظيفة الإنتاج، وظيفة التسويق، وظيفة التموين، وظيفة البحث والتطوير، أداء وظيفة الأفراد...<sup>1</sup>

أ-أداء الوظيفة المالية : يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، كت تحقيق التوازن المالي، توفير السيولة لتسديد التزاماتها، وتحقيق المردودية .

ب-أداء الوظيفة الإنتاجية : يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات إنتاج مرتفعة مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها مزاحمة منافسيها، وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

ج- أداء وظيفة البحث والتطوير : يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير بناء على مؤشرات عدة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة ، كذلك قدرتها على الاختراع والابتكار ومواكبة التطور.

د-أداء وظيفة الأفراد : يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله وتمكنه من انجازه و أداء مهامه بنجاح.

هـ-أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة. هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

-حصة السوق :مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو لمؤسسة، ويحسب بالعلاقة التالية:  $\text{حصة السوق} = \frac{\text{مبيعات منتج أو علامة}}{\text{المبيعات الإجمالية}}$ .

-إرضاء العملاء : يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوى العملاء، أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.

-السمعة: وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة التجارية لدى ذهن الأفراد.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 8-10

و-أداء وظيفة التموين: يتمثل أداؤها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين، والحصول على المواد بجودة عالية، وفي الآجال المحددة، وبشروط دفع مرضية، والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

5-التصنيف حسب مستويات التسيير: نجد ضمن هذا المعيار ثلاث مستويات للتصنيف وهي:1

أ-الأداء العملي: ويعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها على المدة القصير، ويصبح الأداء في هذا المجال متعلقاً بالإنتاج، الكفاءة و الرضا النفسي والاجتماعي في مكان العمل.

ب-الأداء التكتيكي: ويتمثل في عنصرين مهمين يعكسان مفهوم الأداء وهما:

• التكيف والمرونة في التفاعل مع المتغيرات المحيطة بالمؤسسة ومحاولة تغيير الأنشطة كلما لزم ذلك، ويعتبر التنافس من أهمّ الدوافع التي تحفز المؤسسة على تعديل أهدافها أو إعادة النظر في الموارد التي تستخدمها سواء كانت أصول معنوية أو مادية.

• النمو: و الذي يدل على الاستمرارية والبقاء، والذي يعتبر الهدف الرئيسي لكل مؤسسة، وذلك بتعظيم وتحجيم عوامل الإنتاج، أو برفع حصص المؤسسة في السوق .

ج-الأداء الإستراتيجي: وهو يعكس مفهوم البقاء في ظلّ كل المتغيرات البيئية على الصعيد الكلي متمثلاً في: الحكومات والاقتصاد والسياسات المالية والمجتمع أو على الصعيد الجزئي مع المتعاملين الماليين، الموردين، الزبائن، بالإضافة إلى المؤسسات العاملة في نفس المجال.

<sup>1</sup>عبد الحليم مزغيش، مرجع سابق، ص ص(23،24).

## المبحث الثاني: قياس و تقييم الأداء

يلعب قياس وتقييم الأداء دورا مهما في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح، كما يساعدها في تحديد الجوانب التي تحتاج الى تحسين.

### المطلب الأول: ماهية قياس وتقييم الأداء

ظهرت مشكلة استخدام المصطلح تقييم أو تقويم أو قياس، وهذا للدلالة على نفس العملية (قياس الأداء) بسبب الترجمة الحرفية من اللغة الأجنبية إلى اللغة العربية، ويقود التفحص الدقيق، للمصطلحات الثلاثة السابقة إلى الاستنتاج بأن عملية قياس وتقييم الأداء هي عملية مركبة تتضمن ثلاثة عمليات:<sup>1</sup>

- قياس الأداء المحقق مقارنة بمعايير موضوعة يطلق على هذه العملية بالقياس.
- تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا، أي بمعنى إعطاء الأداء قيمته ويطلق على هذه العملية: التقييم أو التقدير.
- تعزز نقاط القوة أو نقاط الضعف من الأداء المحقق ويطلق على هذه العملية بالتقويم.

### مفهوم تقييم الأداء

هناك العديد من المفاهيم لتقييم الأداء نذكر منها ما يلي:<sup>2</sup>

تقييم الأداء يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة مختلف موارد المؤسسة، أو بتعبير آخر: يتمثل تقييم الأداء في قياس نتائج المؤسسة في ضوء معايير محددة سلفا، لعملية التقييم تتمثل في عنصرين أساسيين هما: القياس الذي يتم بموجب مجموعة من المعايير والمؤشرات، وإصدار أحكام على ما تم قياسه. كذلك ينظر إلى عملية تقييم الأداء على أنها تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مسبقا، وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية. من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

<sup>1</sup> الزغودي محمد السايح، "مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنايب ALFAPIPE غرداية"، شهادة ماستر (غير منشورة)، تخصص: تدقيق و مراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012، ص44.

<sup>2</sup> تالي رزيقة، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED"، شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2012، ص11.

كما عرف تقييم الأداء على أنه المراقبة المستمرة للإنجازات، البرامج، الأنشطة، المشاريع و الوظائف في المؤسسة و تسجيلها.<sup>1</sup>

وبناءً مما سبق يمكن تعريفه بصفة عامة على أنه عملية قياس ما تم إنجازه من قبل مؤسسة معينة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، وذلك باستخدام مجموعة من المؤشرات مع تحديد أوجه القصور والانحرافات إن وجدت، وسبل علاجها في الحاضر والمستقبل.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف تقييم الأداء

إن تقييم الأداء هي العملية التي من خلالها مراجعة أداء الموظفين ونسب نجاح المشاريع و العمليات المنجزة، وأوجه القصور، وذلك بتوفير المعلومات الشاملة التي يحتاجها المسيرين في اتخاذ القرارات.

### الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء

تحضى عملية تقييم الأداء في مختلف المؤسسات بأهمية بارزة كبيرة وفي جوانب و مستويات عدة ومختلفة، يمكن إبرازها في الآتي:<sup>2</sup>

- تساعد عملية تقييم الأداء في التحقق من مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها ولمعرفة مدى تطابق الإنجاز الفعلي مع الخطط الموضوعة فلا بد من توافر مجموعة من الأسس والأساليب التي تقيس ذلك، وعملية تقييم الأداء تعتبر من أهم الأساليب التي يمكن استخدامها لهذه الغاية. فعملية التقييم تسمح بتوفير التغذية العكسية حول مجريات سير التقدم نحو الأهداف، و في حالة ما إذا كانت النتائج تختلف عن الأهداف يكون بمقدور المؤسسة أن تعمل على تحليل الفجوات الموجودة في الأداء وإجراء التعديلات التي تعيدها إلى مسارها المنشود.
- إن عملية تقييم الأداء تشجع على التوجه بشكل بناء نحو حل المشاكل، حيث أن التقييم يوفر بيانات حقيقية ملموسة يمكن الاستناد إليها في اتخاذ قرارات سليمة حول عمليات المؤسسة.
- إن عملية تقييم الأداء تسلط الضوء على مدى الكفاءة في استغلال المؤسسة لمواردها المتاحة وضمن هذا السياق فإن عملية تقييم الأداء تعمل على استثمار الموارد البشرية بصورة أفضل،

<sup>1</sup> ريغة احمد الصغير، "تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO"، شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة مالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2، الجزائر 2014، ص22.

<sup>2</sup> المرجع السابق، ص24،23.

والتقليل من الهدر والضياع و ترشيد النفقات وتنمية الإيرادات، كما يشكل تقييم الأداء أساسا موضوعيا لوضع نظام الحوافز والمكافآت.

- إن تقييم الأداء يظهر مدى إسهام المؤسسة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق أكبر قدر من الإنتاج بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الضياع في الوقت والجهد والمال مما يؤدي إلى خفض أسعار المنتجات، ومن ثم تنشيط القدرة الشرائية وزيادة الدخل القومي.

- إن تقييم الأداء يحسن في الاتصالات الداخلية بين العاملين فضلا عن الاتصالات الخارجية بين المؤسسة وعملائها ومتعاملها. فالتأكيد على قياس وتحسين الأداء يؤدي إلى إيجاد مناخ جديد من شأنه التأثير في جميع المؤسسات باختلاف أنواعها.

- تسمح عملية تقييم الأداء بمعرفة مدى مساهمة العاملين في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تقييم أداء العاملين وربطه بتقييم أداء المؤسسة ككل.

- يقدم تقييم الأداء المؤسسي صورة واضحة للدولة فيما يتعلق بمستوى أداء القطاع الذي تعمل فيه المؤسسات.

- تحديد عملية التقييم يعمل على تحقيق الأداء العالي، فنماذج وأنظمة تقييم الأداء تشتمل على مجموعة من المتغيرات المترابطة والمنظمة والتي إن تم إتباعها فسوف تساعد أصحاب القرار على السعي نحو تحسين مستوى الأداء بصورة عملية عقلانية.

وعلى ضوء ما سبق تتجلى لنا الأهمية الجوهرية لعملية تقييم الأداء، فالمؤسسة التي لا تعرف أين هي الآن من حيث واقع عملياتها لا يمكن لها أن تعرف ما هو مستقبلها، وبالتالي لا يمكنها الوصول إلى ما تريد.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

لقد اتضح أنه ينبغي على جميع المؤسسات أن تقيس مدى فعالية أنشطتها ونتائج أعمالها لأن المعلومات التي يتم الحصول عليها سوف تقودها نحو تحقيق أهدافها وبالتالي تحسين أدائها.

لذلك فالمؤسسة التي لا تستطيع قياس أدائها لا يمكن الرقابة عليه، وإذا لم تستطع مراقبته فلن تقدر على إدارته، وبذلك فهي لن تتمكن من صناعة قرارات سليمة، حيث يقول R.Quinn ضمن هذا



السياق "ببساطة، لا يمكن إدارة شيء لا تستطيع قياسه"<sup>1</sup>، وعلى هذا تحتاج المؤسسات لتقييم الأداء من أجل تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>

- **الرقابة:** يهدف تقييم الأداء على مراقبة الانجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبؤ بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع انحرافات.
- **التقييم الذاتي:** يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عن مواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.
- **تقييم الإدارة:** يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكنها من رسم الإستراتيجيات والأهداف بوضوح.
- **التحسين المستمر:** يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل بتحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

كما تهدف المؤسسة من خلال تقييم الأداء إلى:

- التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.
- التركيز على حسن سير الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- التأكد من سير التطورات الاقتصادية والاجتماعية طبقاً للأهداف المرسومة سلفاً.
- تحقيق أفضل عائد ودفع حركة التنمية، حيث أن تحقيق التنمية يتم عادة من خلال التوسع وتعزيز قدرات المؤسسة لتحسين أدائها.
- يهدف تقييم الأداء إلى تحسين إدارة المنتجات والخدمات وعملية إيصالها للعملاء.
- يهدف تقييم الأداء إلى الكشف عن العناصر الفعالة في المؤسسة لدعمها وتحديد العناصر التي بها خلل لمعالجتها، وكل ذلك من أجل الدفع بعجلة الأداء نحو الأمام.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء

إن تعدد العوامل المؤثرة في أداء المؤسسات الاقتصادية جعل مهمة تحديدها بدقة والاتفاق عليها من طرف الباحثين أمراً صعباً للغاية، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بتحديد مقدار التأثير وكثافته، فضلاً عن

<sup>1</sup> ريغة احمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>2</sup> عبد الرحيم مجد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008، ص 498.

كثافتها في التأثير في الأداء فهي مترابطة فيما بينها، أي أنها وقد صنفها (علي السلمي) إلى مجموعتين هما:<sup>1</sup>

- مجموعة العوامل التقنية والتكنولوجية.
- مجموعة العوامل البشرية المتمثلة أساساً في المعرفة، التعلم، الخبرة، التدريب، المهارة، القدرة الشخصية، التكوين النفسي، ظروف العمل، حاجات ورغبات الأفراد.

كما صنف كوكوليكا (Kukoleca) العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين:<sup>2</sup>

- مجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية.
- مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية.

أما نيطار (R.A.THIETART) فيرى بأن العوامل الأساسية المؤثرة في الأداء هي: التحفيز، المهارات، مستوى العمل والممارسات. ويصنف بعض الباحثين العوامل المؤثرة إلى عوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة والمتمثلة في متغيرات المحيط الخارجي للمؤسسة، وعوامل خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في العوامل التقنية والعوامل البشرية.<sup>3</sup>

وسنحاول أن نعتمد على هذا التصنيف الذي أجمع معظم الباحثين، مع إضافة بعض العناصر المؤثرة التي نراها مناسبة ضمن هذا التقسيم، فالعوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً تتمثل في التحفيز، المهارات، التدريب والتكوين. أما العوامل غير الخاضعة لتحكم المؤسسة فتتمثل في مجموعة العوامل المتعلقة بمحيط المؤسسة الخارجي، وكل عامل من هذه العوامل سواء كانت داخلية أو خارجية لها تأثير سلبي أو إيجابي على أداء المؤسسة.<sup>4</sup>

### الفرع الأول: العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبياً

إنّ تحكم المؤسسة في العوامل الداخلية هو تحكم نسبي، وهذا نظراً لترابط العوامل الداخلية فيما بينها، وتأثرها أيضاً بعوامل أو متغيرات المحيط الخارجي، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو تعظيم تأثيراتها

<sup>1</sup> صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد 02، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017، ص(68،83).

<sup>2</sup> الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر (2008-2011))، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014، ص(106،107).

<sup>3</sup> عبد الحليم مسعي، أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (1988-2007)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2013، ص14.

<sup>4</sup> الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص107.

الإيجابية وتخفيف تأثيراتها السلبية، وكما قلنا سابقاً، فإن حصر هذه العوامل بدقة يعدّ من الأمور صعبة التحقيق، لذلك سوف يتمّ التعرض إلى أهمّها أو إلى التي تبدو أكثر ارتباطاً بالأداء وتأثيراً فيه.<sup>1</sup>

• **التحفيز:** ويتمثل التحفيز في المؤسسة "الحاجة أو الطاقة الداخلية التي تدفع الفرد إلى العمل في إتجاه موجه نحو الهدف"، يتبين من التعريف أن تحفيز العمال يكون من خلال معرفة حاجاتهم ومحاولة تلبيتها، أو بإشعارهم أو تنبيههم إلى طاقاتهم التي تمكنهم من تحقيق أهدافهم، فالمؤسسة عن طريق التحفيز الجيد لمختلف العمال قد تتمكن من بلوغ أهدافها ومن ثمة تحقيق الأداء الجيد، ولا يمكن أن تتم عملية التحفيز إلا بتوفر الحوافز التي قد تكون مادية أو معنوية. فدور المسيرّ الجوهري في عملية التحفيز يكمن في معرفة كل حالة وتحديد الحوافز التي تتناسب معها، لتحقيق أو الحصول على أقصى ما يستطيع المحفز تقديمه للمؤسسة.<sup>2</sup>

• **المهارات:** يمكن تنظيم المهارات في ثلاث مستويات:<sup>3</sup>

- مهارة التقليد وتمكّن من من إنجاز أو القيام بالنشاطات المتكررة حسب إجراءات محدّدة مسبقاً.
  - مهارة الإسقاط وتسمح انطلاقاً من وضعية معطاة، بمواجهة وضعيات أخرى شبيهة إلى حد معيّن الوضعية الأولى.
  - مهارة الإبداع وتمكن هذه المهارة من مواجهة مشكل جديد، فالفرد مجبر أن يعود إلى رصيده المعرفي ويستغله في إيجاد الحلول، فحسب هذه الحالة يجب على الفرد أن يكون مبدع في التصرف والتعامل مع حالات جديدة لم يسبق له مواجهتها.
- فالأصناف الثلاثة مهمّة، ولها تأثير بشكل أو بآخر على الأداء الكلي للمؤسسة، إلا أنّ مهارة الإبداع هي الأهم، وهذا لما يمكن لها أن تؤثر في أداء المؤسسة.

كما تصنف المهارات حسب روبرت كاتز (Robert Katz) إلى ثلاثة أنواع من المهارات:<sup>4</sup>

- **المهارة الفنية:** وتعني إلمام المديرين بالجوانب الفنية للعمل الذي يديره، ومعرفته بأساسيات هذا العمل، وهذه المهارات تساعد المديرين في مراعاة الجوانب الفنية للقرارات التي يتخذونها من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة، كما يمكن لها تقييم أداء المرؤوسين من حيث الجانب الفني.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 23-25.

<sup>2</sup> عبد الحليم مسعي، مرجع سبق ذكره، ص 15.

<sup>3</sup> Jacques Aubret Et Al, «les Notions De Compétence dans les Différentes Discipline», <http://journals.openedition.org>, Consulté Le : 10/04/2019.

<sup>4</sup> الهاشمي بن واضح، مرجع سابق، ص ص (110،109).

○ **المهارة الإنسانية:** وتعني قدرة المديرين على التعامل مع الأفراد، وفهم السلوك الإنساني، واختيار أسلوب التعامل المناسب معهم، وهي ضرورية من أجل تحسين أداء الأفراد في كافة مستويات المؤسسة.

○ **المهارات الإدارية:** وتشير هذه المهارات إلى قدرة المديرين على إدراك الصورة الكلية للموضوع، وعلاقات الأجزاء بالكل، وكذلك إدراك العلاقات المتوقعة في المستقبل للتصرفات الحاضرة، وتشتمل هذه المهارات على التصور والإبداع، واتخاذ القرارات الصائبة، وهذه المهارات أيضاً لها تأثير مباشر على الأداء الكلي للمؤسسة.

● **التدريب والتكوين:** لم يتفق المفكرون على رأي واحد فيما يخص التدريب والتكوين، فيما يرى البعض أنهم لهم مفهوم واحد

فالتدريب يعرف على أنه " تلك الجهود الهادفة لتزويد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه المهارة في أداء العمل، أو تنمية وتطوير ما لديه من مهارات ومعارف وخبرات بما يزيد كفاءته لأداء عمله الحالي أو يعدّه لأداء أعمال ذات مستوى أعلى بالمستقبل".<sup>1</sup> بينما يعرف التكوين بأنه "مجموعة من الوظائف المخططة مسبقاً، والتي تستهدف تزويد العمال بالمعارف، المهارات، المواقف والتصرفات، التي تمكن من تسهيل اندماجهم في المؤسسة، ومن تحقيق أهداف الفعالية فيها"، وله عدّة أشكال: تكوين نظري أو تطبيقي، داخلي أو خارجي، دوران في ميدان العمل على عدّة وظائف، من خلال التعريفين السابقين نجد أنّ مصطلحي التدريب والتكوين لهما نفس المدلول حيث أنّ كلاهما يهدف إلى تطوير المهارات الفنية، والقدرات العقلية للأفراد، من أجل تحسين مستواهم المهني، وبالتالي إمكانية ترقيةهم في درجات العمل إلى مستوى أعلى من الذي يشغلونه، فلا يختلف مدلول الكلمتين في شيء، ما عدا أنّ التكوين يعني كل أوجه التعلم التي يتلقاها الفرد من قيم ومهارات وثقافات وأفكار ومعلومات عامة، أما التدريب يسري مفهومه على التعلم أيضاً، لكن في نطاق معين باعتبار ارتباطه بالجانب العلمي، لذلك فمن الناحية الواقعية وبصفة عامة نجد أنه يستعمل بكثرة من قبل القطاع الإنتاجي.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خالد محمد أحمد محمد النور، دور تدريب العاملين بالريف في إستدامة مشروعات التنمية الريفية (دراسة ميدانية ولاية شمال دارفور)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: اقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 15.

<sup>2</sup> عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة (التكوين والتدريب)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016، ص ص (20، 21).

### الفرع الثاني: العوامل الغير الخاضعة لتحكم المؤسسة

تتمثل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها، فهي بذلك تنتمي إلى المحيط الخارجي الذي هو مصدر للفرص التي تحاول المؤسسة استغلالها، ومصدر للمخاطر التي تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها، فالمحيط الخارجي له تأثير كبير في الأداء، والتخفيف من التأثير السلبي للمحيط في الأداء يكون بالتأقلم بسرعة، ويمكن تقسيم هذه العوامل حسب معيار الطبيعة إلى عوامل اقتصادية، عوامل اجتماعية، عوامل تكنولوجية، وعوامل سياسية قانونية:<sup>1</sup>

• **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في مجموعة العوامل كالنظام الاقتصادي الذي تتواجد فيه المؤسسة، الظروف الاقتصادي كالأزمات الاقتصادية وتدهور الأسعار، ارتفاع الطلب الخارجي... ، فالظرف الاقتصادي قد يتيح عناصر إيجابية للمؤسسة، كحالة تلك التي يركز نشاطها على التصدير وتستفيد من ارتفاع الطلب الخارجي، كذلك الأسواق والمنافسين.

• **العوامل الاجتماعية:** تتمثل في "العناصر الخارجية المرتبطة بتغيرات سلوك المستهلكين، بالعلاقات بين مختلف مجموعات المجتمع وبالتأثير الذي تمارسه تلك العناصر على المؤسسات". من التعريف يتبين أن العوامل الاجتماعية شديدة الصلة بالعامل البشري، ومن هذه العوامل نذكر النمو الديموغرافي، فئات العمر، الأقسام الاجتماعية، ودراسة العوامل الاجتماعية تقدم معلومات مفيدة للوظيفة التجارية داخل المؤسسة كإرسال منتج جديد واستهداف حصة من السوق.

• **العوامل التكنولوجية:** تتمثل في التغيرات والتطورات التي تحدثها التكنولوجيا كإيجاد طرق جديدة لتحويل الموارد إلى سلع وخدمات، اختراع آلات جديدة من شأنها تخفيض تكاليف الإنتاج أو وقت الصناعة... ، ودور المسير اتجاه هذه العوامل هو اليقظة وتشجيع الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.

• **العوامل السياسية والقانونية:** هي الأخرى عناصر خارجية لا يمكن التحكم فيها، تتمثل عموماً في الاستقرار السياسي والأمني للدولة، نظام الحكم، العلاقات مع العالم الخارجي، القوانين، القرارات... ، وكل العوامل السابقة الذكر قد تشكل فرصاً تستفيد منها المؤسسة لتحسين أدائها الإجمالي، أو مخاطر تفرض على المؤسسة التأقلم للتخفيف من حدتها.

من خلال ما تم عرضه حول العوامل المؤثرة في الأداء يمكن القول أن الأداء هو دالة للعديد من المتغيرات الكمية والنوعية، المتحكم في بعض منها وغير متحكم في البعض الآخر.

<sup>1</sup> عبد الحليم مسعي، مرجع سبق ذكره، ص ص(16،17).

### المبحث الثالث: عملية تقييم الأداء

إن تقييم الأداء منهجية تساعد على فهم وإدارة وتحسين الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، فإذا لم تستطع هذه الأخيرة قياس نشاطها لا يمكنها الرقابة عليه، وإذا لم تستطع رقابته لا يمكن إدارته .

#### المطلب الأول: مراحل وخطوات تقييم الأداء

يمكن حصر مراحل عملية التقييم في خمس مراحل أساسية مكتملة لبعضها البعض تشمل: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقييم الأداء، تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية، إجراء عملية التقييم، اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم، تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات وإصدار الحكم<sup>1</sup>.

#### الفرع الأول: جمع المعلومات الضرورية:

تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية عن نشاط ما للمؤسسة، حيث يمكن الحصول عليها من حسابات الإنتاج والأرباح والخسائر والميزانية العمومية، المعلومات المتوفرة عن الطاقات الانتاجية ورأس المال وعدد العاملين، إن جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، إضافة للمعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المؤسسات المشابهة في القطاع نفسه، أوفي الاقتصاد الوطني أو مع بعض المؤسسات في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات .

#### الفرع الثاني: تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء، حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات، ويتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

#### الفرع الثالث: إجراء عملية التقييم:

باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة، أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

<sup>1</sup>تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية EDIED، شهادة ماستر (غير منشورة)، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2012، ص13.

### الفرع الرابع: اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

إن نشاط الوحدة يركز على ضمان الأهداف المخططة وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وبتحديد أسبابها فإن الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت والخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.

### الفرع الخامس: تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

إن تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات التي حدثت في الخطة الإنتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

### المطلب الثاني: مؤشرات قياس وتقييم الأداء

تتوقف فعالية الإدارة على القياس الفعال للأداء والنتائج، فكلما كانت المؤسسة تمتلك نظاما جيدا للقياس كلما اتصف أدائها بالفعالية.

### الفرع الأول: نماذج قياس الأداء

سنستعرض أهم نماذج قياس الأداء التي جمعت في دراسة دقيقة للباحث بوليان Boulianne<sup>1</sup>، حيث استطاع أن يلم بخمس نماذج توضح مختلف الرؤى التي طرحها الباحثون على هذا الميدان وهي كالتالي:<sup>2</sup> نموذج هرم الأداء، نموذج المحددات والنتائج، نموذج أصحاب المصالح، مصفوفة الكفاءة التنظيمية، نموذج قياس الأداء المتوازن.

### أولاً: نموذج هرم الأداء لينش وكروس (Lynch & Cross ;1991)

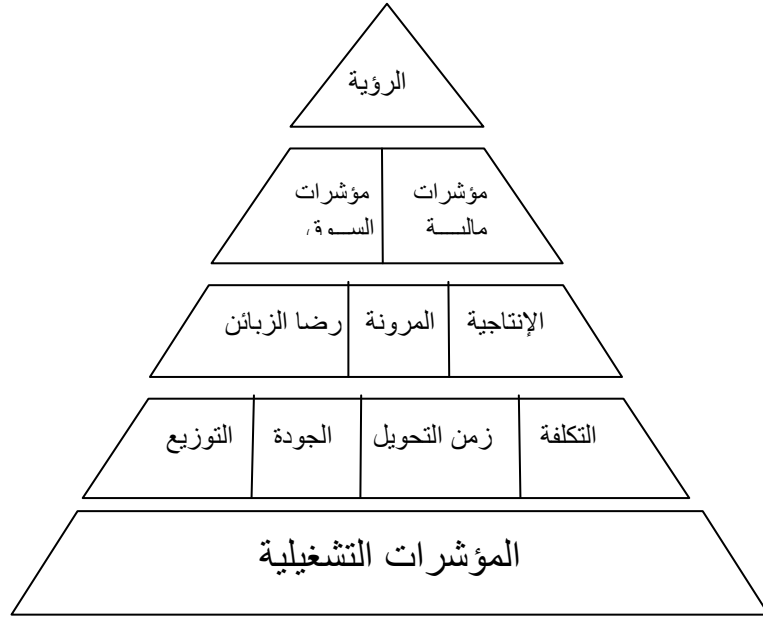
يقوم هذا النموذج على فكرة إدماج المؤشرات الإستراتيجية مع المؤشرات التشغيلية Operational وذلك لصعوبة الفصل بينها باعتبار العلاقات السببية وتأثيرها على بعضها البعض، ويظهر النموذج في شكل هرم يضم مجموعة من المؤشرات تتقدمها -الرؤية- ثم تليها مؤشرات السوق والمؤشرات المالية والمتواجدة أسفلها مباشرة وفي المستوى الثالث مؤشرات رضا الزبائن، المرونة والإنتاجية، أما في المستوى الرابع فنجد مؤشرات: الجودة، زمن التحويل، التوزيع، التكلفة، وتعتبر هذه المؤشرات مؤشرات تشغيلية.

<sup>1</sup> Boulianne.E., "Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal, Février 2001, p 15.

<sup>2</sup> مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص31

ويؤكد هذا النموذج على ارتباط كل مستوى والذي يليه، فالمؤشرات التشغيلية الموجودة في قاعدة الهرم ترتبط بالمؤشرات الأعلى منها وتؤثر عليها، وتحسن هذه المؤشرات يؤدي إلى تحسن المؤشرات في المستوى الأعلى وهكذا، والشكل التالي يوضح الهرم وهيكل المؤشرات المتواجدة به.

الشكل رقم(03): نموذج هرم الأداء



**Source :**Boisvert.H., "Le Controle de Gestion, Vers une Pratique Renouvelée", Éditions du renouveau pédagogique, Montréal, 1991,p 278

ثانيا: مصفوفة المحددات و النتائج فيتزجيرالد (Fitzgerald et al ., 1991):

تقدم هذه المصفوفة ستة أنواع من المؤشرات حتى يتسنى قياس الأداء بالشكل الصحيح، اثنان منها تمثلان النتائج والأربعة الباقية تمثل المحددات وتتشترك هذه المصفوفة مع النموذج السابق لقياس الأداء في مشكلة عدم وجود مؤشرات واضحة ودقيقة، إذ أننا نجد نفس الطرح العام الغامض في مؤشرات كلا النموذجين لتبقى التفاصيل مرهونة بقدرة المؤسسة على ترجمة ما تقدمه المصفوفة من مؤشرات عامة إلى مؤشرات أكثر دقة بحسب الحاجة، والجدول التالي يقدم هيكل المؤشرات الموجودة في مصفوفة المحددات والنتائج.



الجدول رقم (02): مصفوفة الأداء

المؤشرات الفرعية		المؤشرات الأساسية
حصصة المؤسسة في السوق	التنافسية	النتائج
نمو المبيعات		
مقاييس رضا الزبائن		
المردودية	الأداء المالي	
النسب المالية ونسب التسيير		
السيولة		
العائد على الإستثمارات		
الثقة	جودة الخدمة	المحددات
الإصغاء وتحسس الحاجات		
المظهر		
الأمن		
الإتصال		
المجاملة		
إمكانية الوصول والسهولة	المرون	
في حجم الإنتاج		
في وقت الإنتاج		
في القدرة على تغيير الخصائص	الموارد المستخدمة	
الإنتاجية		
الكفاءة		
أداء عمليات التطوير		
أداء التطوير على مستوى الأفراد	التطوير	

المصدر: مزغيش عبد الحليم، مرجع سبق ذكره، ص32

يظهر الجدول أعلاه مؤشرات النتائج الأساسية والتي تضم مؤشرات الأداء المالي ومؤشرات التنافسية والتي تندرج ضمنها العديد من المؤشرات الفرعية كحصصة المؤسسة في السوق، السيولة، العائد على الاستثمار، وتعتبر هذه المؤشرات حاصل مؤشرات المحددات في الجدول فجودة الخدمة والمرونة والتطوير وكفاءة الموارد المستخدمة لا بد أن تنعكس على الأداء المالي وتنافسية المؤسسة وصورتها أمام منافسيها. فمؤشرات النتائج تعتمد على مؤشرات المحددات بشكل مباشر وتنعكس عليها بالتحسن أو بالتدهور.

ثالثا: نموذج أصحاب المصالح لأتكينسون ( Atkinson et al., 1997 )

يقوم هذا النموذج الافتراض الأساسي القائل بأن لكل مؤسسة أهداف أولية وأهداف ثانوية واضحة تربط بينها علاقة المؤثر والمتأثر، إذ لا يمكن تحقيق الأهداف الأولية إلا بتحقيق الأهداف الثانوية والجدول التالي يقدم النموذج في صورة أدق.

الجدول رقم (03): نموذج أصحاب المصالح

أصحاب المصالح	الأهداف الأساسية	الأهداف الثانوية
المساهمون	العائد على إستثمارات المساهمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ نمو العائدات</li> <li>○ نمو النفقات</li> <li>○ الإنتاجية</li> <li>○ نسب السيولة</li> <li>○ النسب المتعلقة بهيكل رأس المال</li> </ul>
الزبائن	إشباع حاجات الزبائن وجودة الخدمات المقدمة	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ جميع الدراسات المتعلقة بالسوق والمنتجات</li> </ul>
المستخدمين	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التزام المستخدمين</li> <li>- إنتاجية المستخدمين</li> <li>- كفاءة المستخدمين</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ القيام بسبر الآراء للمستخدمين</li> <li>○ مؤشرات جودة الخدمة التي يقدمها المستخدمين</li> <li>○ المؤشرات المالية المتعلقة بتكاليف المستخدمين حسب صنف الأجرور</li> </ul>
المجتمع	الصورة العامة	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ جمع الدراسات الخارجية</li> </ul>

**Source:** Atkinson.A, et al "A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement", Sloan management Review ,Vol38, Massachusetts,1997,p35.

من خلال الجدول نلاحظ بأن النموذج يحصر أصحاب المصالح في أربعة أقسام: الزبائن، المستخدمين المساهمين، المجتمع، يمثل إرضائهم هدف المؤسسة ويتوقف أداؤها على مدى تحقيق الأهداف الأولية والثانوية لكل واحد منهم.

رابعا: نموذج الكفاءة التنظيمية لبودان، موران وسافوا ( Beaudin ,Morin ,Savoie, 1994 ) :

يوضح الجدول التالي نموذج الكفاءة التنظيمية الأصلي لسنة 1994، حيث قام الباحثون الثلاثة بمراجعة وتعديل النموذج سنة 2000، وتعلق التعديل بإضافة بعد واحد يتعلق بسياسة المؤسسة .

الجدول رقم (04): نموذج الكفاءة التنظيمية

<p><b>الكفاءة الاقتصادية</b></p> <p>كفاءة استخدام الموارد Economie des ressources :          قدرة المؤسسة على تخفيض مخصصاته من الموارد مع الحفاظ على جودة العمليات و المنتجات.          الإنتاجية Productivité :          كمية و جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة بالنسبة الى الموارد المستخدمة خلال فترة زمنية معينة</p>	<p><b>قيمة الموارد البشرية</b></p> <p>تحفيز وتعبئة الأفراد Mobilisation :          مستوى مشاركة الأفراد في بناء القيمة والجهد المبذول لتحقيق الأهداف.          ولاء الأفراد Moral :          مدى مساهمة طول الخبرة العملية إيجابا في المؤسسة.          مردودية الأفراد Rendement :          نوعية وكمية المنتجات التي يقدمها الفرد أو المجموعة.          تطوير الأفراد Développement :          نسبة تطور المهارات عند المستخدمين.</p>
<p><b>استمرارية المؤسسة</b></p> <p>جودة المنتجات/الخدمات Qualité :          مدى استجابة المنتجات لرغبات و حاجات الزبائن.          المردودية المالية Rentabilité financier :          مستوى تطور النسب المالية بالتحسن أو بالتدهور بالمقارنة مع الأنشطة السابقة أو مع هدف معين.          التنافسية Compétitivité :          : نسب المؤشرات الاقتصادية مقارنة بتلك التي تحققها المؤسسات المنافسة أو الموجودة غالبا في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة.</p>	<p><b>شرعية المؤسسات أمام المجموعات الخارجية</b></p> <p>رضا المساهمين Satisfaction de bailleurs de fond :          مستوى رضا المساهمين عن استخدام أموالهم و مساهماتهم بالشكل الأمثل.          رضا الزبائن Satisfaction de la clientèle :          صورة المؤسسة عند زبائنها ومستوى رضاهم عن ما تقدمه.          رضا المؤسسات المنظمة و جماعات الضغط Organisme régulateur :          مستوى احترام القواعد والقوانين المنظمة للأنشطة.          رضا المجتمع Communauté :          مدى تأثير المؤسسة وما تقدمه للمجتمع.</p>

Source :Morin E.M , Savoie. A., Beaudin .G., "L'efficacité de l'organisation : Théorie, Représentation et mesure", Gaétan Morin, Montréal,1994,P32

قام الباحث موران Morin وبالمشاركة مع مختصين، بدراسة دقيقة للأداء شملت الجانب النظري من خلال تحليل مفهوم الكفاءة من عدة جوانب نفسية، اقتصادية، اجتماعية، سياسية ثم العمل على تطبيقه

وتجسيده في أرض الواقع واستخراج أربعة محاور كبرى للأداء وهي: محور النظم، المحور الاقتصادي، المحور البيئي والاجتماعي، المحور البيئي، والتي انعكست بشكل مباشر على نموذج قياس الأداء.

**خامسا: نموذج قياس الأداء المتوازن نارثون وكابلون (Norton,Kaplan.,1992) :**

ويعتبر من أهم النماذج المقدمة لقياس الأداء والأكثر شيوعا واستخداما لذلك سنتطرق إليه بالتفصيل وسنحاول شرح أبعاده الأربعة. ولقد عرف إيلنسون Ellingson مقياس الأداء المتوازن: "بأنه مجموعة شاملة من المقاييس التي تم تطويرها حول أربعة أبعاد أساسية هي الأداء المالي، العلاقات مع العملاء، العمليات التشغيلية الداخلية، والجوانب المتعلقة بالتعلم و النمو"<sup>1</sup> من خلال هذه التعاريف يمكن تحديد السمات الأساسية التي تميز هذا المقياس فيما يلي:

1- يعد مقياس الأداء المتوازن نموذجا رباعي الأبعاد انطلاقا من المنظورات الأربعة التي يقوم عليها هي: منظور الأداء المالي، منظور العلاقات مع العملاء، منظور عمليات التشغيل الداخلية، ومنظور عمليات التعلم والنمو.

2- يقوم هذا المقياس على أساس مزج المؤشرات المالية وغير المالية، بهدف التعرف على مدى التقدم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية كليا وماليا.

■ **المؤشرات المالية:** وتعد من أهم أدوات التحليل استعمالا في قياس أداء المؤسسات وذلك من خلال مقارنة أداء المؤسسة ووضعها المالي في فترات زمنية متعاقبة بهدف تحديد وتقييم اتجاهات الأداء فيها أو عن طريق المقارنة بين المؤشرات المالية للمؤسسة والمؤشرات المالية لمؤسسة منافسة، ضمن إطار البيئة التي تنشط فيها هذه الأخيرة، وقد سعى الكثير من الباحثين إلى تطوير استخدامات المؤشرات المالية بأسلوب علمي يعتمد على العلاقة بين هذه المؤشرات وإمكانية تركيزها في منظور واحد متكامل وشمولي، يضمن تغطية وتقييم كافة أوجه النشاطات التي تقوم بها المؤسسة.

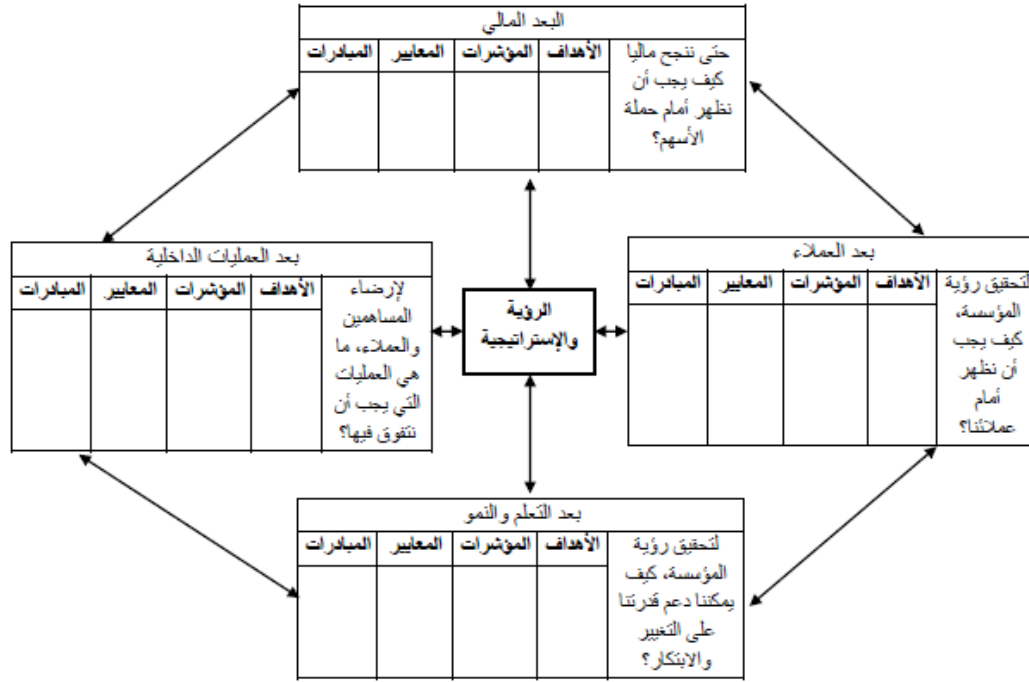
■ **المؤشرات غير المالية:** تعتبر مؤشرات مستقبلية قائدة أو مؤشرات مسببات الأداء.

<sup>1</sup>مزغيش عبد الحليم، مرجع سابق، ص36

الفرع الثاني: الأبعاد الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن

يرى أصحاب هذه البطاقة (Kaplan et Norton) أن مسألة القيادة الإستراتيجية من خلال نشر الإستراتيجية هي أهم من تشكيل وبناء الإستراتيجية لهذا اقترحنا نموذجاً لقيادة المؤسسات مهيكلًا حسب أربعة أبعاد رئيسية وفقاً للشكل التالي:

الشكل رقم (04): المنظورات الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن.



Source :Kaplan et Norton, «Linking the Balanced Scorecard to Strategy, California Management Review, Vol39 ,N°01 ,USA ,1996 , PP (53,79).

يظهر الشكل السابق المنظورات الجوهرية التي تقوم عليها بطاقة الأداء المتوازن، كما يوضح أيضاً أن كل منظور من منظورات البطاقة يتكون من أربعة أقسام متكاملة، فيما بينها ويختلف كل قسم من منظور لآخر وهذه الأقسام هي:<sup>1</sup>

- **الأهداف:** وهي النتائج المراد الوصول إليها والتي تساهم في تحقيق رؤية ورسالة المؤسسة، ويتم توزيع وتخصيص الأهداف على منظورات بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية، كما يجب أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس وقابلة للتحقيق ومعقولة ومحددة بوقت زمني لتحقيقها.
- **المقاييس أو المؤشرات:** تمثل المجال الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة مسبقاً، فهي تعكس مدى التقدم نحو تحقيق الهدف الإستراتيجي المحدد.

1محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص37.

- المعايير أو القيم المستهدفة: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف (سلبًا أو إيجابًا) عن القيم التي تم الوصول إليها.
- المبادرات أو الخطوات الإجرائية: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف. مثل: فتح فروع جديدة، وتوسيع مكاتب خدمات العملاء.

### أولاً: منظور الأداء المالي

يجيب منظور الأداء المالي على التساؤلات الخاصة بالكيفية التي يرى بها المساهمون تنظيم الأعمال، وما هي الأهداف المالية المرغوبة من جانب هؤلاء المساهمين، وهل تحديد هذه الأهداف المالية ومن ثم المقاييس المالية المرتبطة بها تختلف باختلاف دورة حياة المشروع، وتعكس المقاييس المالية النتائج التي تمثل الأداء المالي التاريخي لتنظيم الأعمال ومدى نجاح المنفذين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتضمن المقاييس المالية مقاييس الربحية و القيمة الاقتصادية المضافة، و خلق القيمة للمساهمين.

ويؤيد نارثون Norton استخدام المقاييس المناسبة لوحدّة الأداء الداخلية<sup>1</sup> مثل نصيب كل عامل من الإيرادات في قسم المبيعات، ونصيب كل وحدة نقدية للإيرادات من نفقات البحث والتطوير، وتتأثر المقاييس المالية بمرحلة دورة المشروع وما إذا كان المشروع في مرحلة النمو أو في مرحلة النضج والثبات أو الحصاد أو النضوب Sustain / Maturity .

### ثانياً: منظور العلاقات مع العملاء

يعكس هذا المنظور كيف يظهر تنظيم الأعمال أمام الزبائن، ويوظف مجموعة من المقاييس التي تدعم أربعة مناطق أساسية وهي الوقت والجودة والخدمة و التكلفة وذلك في إطار مقاييس الفعالية التشغيلية، هذه المقاييس يتم الحصول عليها من أدوات المسح الوصفية التي توفر المعلومات الضرورية بصورة مجمعة للتأكد من حصول العملاء على سلع أو خدمات في الوقت المناسب وبمستوى سعر وجودة تتناسب مع احتياجاتهم و إمكانياتهم .

<sup>1</sup> Kaplan. R.S, & D.P .Norton , "Translating strategy into action", Harvard Business School Press , Boston ..M.A, 1996, P 7

## ثالثا: منظور العمليات الداخلية

ويتضمن كافة أنشطة تنظيم الأعمال التي تشكل القيمة الخاصة به اعتبارا من البحوث والتطوير وحتى خدمات ما بعد البيع، وهذا المنظور مرتبط بالمنظور المالي للأداء من حيث تركيزه على تحسين كفاءة العمليات التشغيلية، وأيضا مرتبط بالمنظور العلاقات مع العملاء (الزبائن) من حيث اهتمامه بخلق القيمة للزبون، كما أنه مرتبط بالمنظور التعلم والنمو من خلال العلاقة سبب ونتيجة حيث يعد العاملون الذين يقومون بأداء العمل المصدر الأساسي لأفكار تطوير العمل وزيادة إنتاجيته وكفاءته.

ويرى هورنجرين Horngren أن عمليات التشغيل الداخلية لتنظيم الأعمال تتشكل من ثلاث عمليات فرعية:<sup>1</sup>

أ- **عمليات الابتكار:** وتتمثل في العمليات المتعلقة بخلق السلع والخدمات، والعمليات الخاصة بمقابلة حاجات العملاء، وتحسين تقنية العمليات الإنتاجية والمعلومات.

ب- **عمليات التشغيل:** وتتمثل في العمليات المتعلقة بإنتاج وتوصيل السلع والخدمات الموجودة فعلا لمقابلة حاجات الزبائن، وتحسين جودة العمليات الإنتاجية، وتخفيض الزمن اللازم لتوصيل السلعة أو أداء الخدمة إلى الزبون.

ج- **خدمات ما بعد البيع:** وتتمثل في العمليات المتعلقة بأداء خدمات ما بعد البيع بالسرعة والدقة فور طلبها من جانب الزبائن.

ويعد مقياس إنتاجية العمليات الداخلية وما يتضمنه من مجموعة المقاييس الفرعية، من أهم المقاييس الغير مالية، التي تعكس منظور عمليات التشغيل الداخلية، وهو مقياس كمي يعبر عن الوحدات الجيدة التي يتم إنتاجها ومن ثم بيعها خلال فترة محددة من الزمن.

## رابعا: منظور التعلم والنمو

يعد هذا المنظور هو أساس تنشئة وتعزيز المنظورات الثلاثة السابقة، حيث يعكس البنية التحتية التي تدعم قدرة تنظيم الأعمال على الاستمرار في خلق القيمة لجميع أصحاب المصلحة في تنظيم الأعمال، وكيفية التكيف مع ديناميكية بيئة الأعمال، ويتم استخدام مقاييس الفعالية التشغيلية والتنظيمية لقياس الإمكانيات والمهارات الداخلية للأفراد والنظم والعمليات والإجراءات وذلك لتحديد

<sup>1</sup> Horngren.C.T.et Al, "Cost Accounting : Managerial Emphasis", Pearson education , New Jersey,2001, p 60 .

الفجوة بين وضع التنظيم الحالي وبين أفضل الممارسات في التنظيمات الأخرى سعياً إلى معايير أفضل أداء، ويقوم هذا المنظور لمقياس الأداء المتوازن على أساس مقاييس تركز على القوة البشرية مثل رضا العاملين والاحتفاظ بهم وإنتاجيتهم وتدريبهم، ومقاييس أخرى تركز على جوانب التعلم مثل: مستوى مهارة العاملين وعدد المقترحات الجديدة المقدمة من كل فرد، وعدد المشروعات والمنتجات الجديدة، ومنحنى التعلم الوظيفي الذي يعكس الزمن اللازم للوصول إلى مستوى معقول من المخرجات أو الجودة.

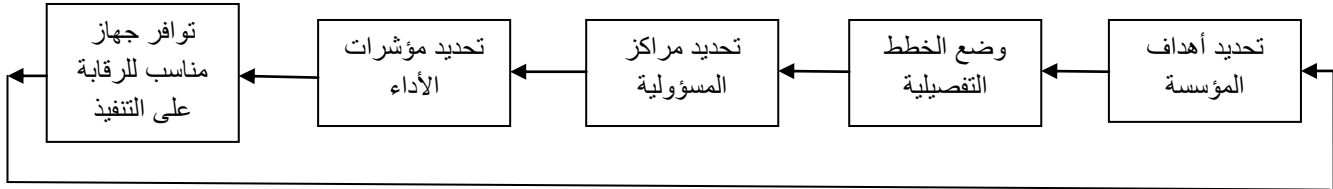
### المطلب الثالث: أسس التقييم الفعال ومشاكل التقييم

إن عملية تقييم الأداء تخضع لمجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها، وذلك بغية الوصول إلى نتائج صحيحة تعكس الواقع الفعلي للمؤسسة، فعملية التقييم تلعب دوراً مهماً في جعل المؤسسة على علم بالعوامل الأساسية التي تحقق لها النجاح.

#### الفرع الأول: الأسس العامة لتقييم الأداء

ترتكز عملية تقييم الأداء على مجموعة من الأسس العامة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

#### الشكل رقم (05): الأسس العامة لتقييم الأداء



المصدر: نبيل اسماعيل رسلان، "عملية قياس الأداء المؤسسي مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2008، ص34

#### أولاً: تحديد أهداف المؤسسة

لكل مؤسسة عدد من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، لذلك ينبغي أولاً تحديد هذه الأهداف ودراستها قصد التعرف على مدى دقتها وواقعيتها . ويتمثل التحديد الدقيق للأهداف في ترجمة الهدف العام للمؤسسة وتحويله إلى مجموعة من الأهداف الاقتصادية والاجتماعية التي تعبر عن أوجه النشاط الرئيسية بدقة، كما يجب أن تتحدد أهداف المؤسسة على أساس مجالات وأوجه نشاط مختلف الوحدات والأقسام التابعة لها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع الأعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص125.



لقد تعارف الباحثون في مجال تحديد الأهداف على عدد من المجالات وأوجه نشاط المؤسسة التي يجب أن تحدد الأهداف بالنسبة لها والتي تشمل:<sup>1</sup>

- المجال التسويقي.
- مجال التجديد والابتكار أو زيادة الإنتاجية.
- القيمة المضافة.
- الموارد المالية والمادية الخاصة بالتمويل .
- الربحية.
- أداء العاملين وتطويرهم.
- المسؤولية تجاه المجتمع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الربط بين مختلف الأهداف التي تحددها المؤسسة مع وضع الجدول الزمني اللازم لتحقيق هذه الأهداف، كما يجب أيضا تحديد الأهمية النسبية لكل هدف تم وضعه في سلم الأولويات على ضوء الأهداف التي يجب أن تحظى بأكبر قدر من الموارد المتاحة مع ضرورة التنسيق بين هذه الأهداف بحيث تكون أكثر وضوحا للمسؤولين عن التنفيذ.<sup>2</sup>

وضع الخطط التفصيلية لتحقيق الأهداف:

يتمثل هذا الأساس في ضرورة وضع خطط تفصيلية لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة، بحيث تعكس هذه الخطط السياسات الخاصة بتحديد الموارد الإنتاجية اللازمة وكيفية الحصول عليها من جهة، ثم تحديد أوجه استخدام تلك الموارد بشكل يحقق أقصى استفادة ممكنة منها من جهة أخرى.

ويقصد بالخطط التفصيلية، وضع خطة أو أثر لكل مجال من مجالات نشاط المؤسسة لتحديد الطريق إلى تنفيذ الأهداف المسطرة ضمن إطارها الزمني المحدد.<sup>3</sup> وينبغي مراعاة مجموعة من العوامل عند وضع هذه الخطط لإنجاح عملية التقييم، من أهمها:

- ضرورة تغطية الأهداف المحددة لجميع أوجه النشاط؛
- ضرورة التناسق بين أهداف الأقسام والفروع؛
- ضرورة مساهمة جميع الأفراد داخل المؤسسة في صياغة الأهداف؛

<sup>1</sup> عقيل جاسم بد الله، تقييم المشروعات، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص194.

<sup>2</sup> عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص126

<sup>3</sup> نفالمرجع السابق، ص126

○ يجب أن تكون الأهداف المحددة قابلة للتكيف والتعديل حسب التغيرات التي قد تطرأ على البيئة الخارجية.

### ثانياً: تحديد مراكز المسؤولية:

من الأركان الأساسية الهامة لتقييم أداء أي مؤسسة، هو أن تتوفر فيها معالم واضحة ومحددة لتفويض السلطات وتحديد المسؤوليات. ويقصد بمركز المسؤولية؛ كل وحدة تنظيمية مختصة بأداء عمل معين و لها سلطة اتخاذ القرارات التي من شأنها إدارة جزء من نشاط المؤسسة و تحديد النتائج التي سوف تحصل عليها.<sup>1</sup> وعلى ضوء ما سبق فعملية تقييم الأداء تتطلب إيضاح اختصاصات كل مركز مسؤولية و نوع العلاقات التنظيمية التي تربط هذه المراكز ببعضها البعض ومدى تأثير نشاط كل مركز على أنشطة المراكز الأخرى.

ويستمد التحديد الواضح لمركز المسؤولية في أي نشاط أهميته من عاملين هما:

1. إجراء تقييم الأداء على الوجه الأكمل يقتضي تقييم أداء كل مركز من المراكز العامة بالمؤسسة من أجل الحكم على أدائها الداخلي؛
2. إذا وقع انحراف أو ظهرت فجوة في أداء المؤسسة، يمكن لهذه الأخيرة التعرف على أسباب الانحراف ومعالجتها بالنظر مباشرة إلى مركز المسؤولية الذي وقع فيه هذا الانحراف، وهو الأمر الذي يسمح للمؤسسة بتوفير الجهد والوقت.

### ثالثاً: تحديد مؤشرات الأداء

تعتبر خطوة تحديد المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة أو تقييم الأداء على مستوى مراكز المسؤولية فيها من أهم الجوانب في عملية التقييم، كما أنها الأكثر صعوبة في الوقت نفسه، وترجع صعوبة هذه الخطوة إلى التعدد الكبير في أنواع وطبيعة النتائج التي يسفر عنها التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة وبالتالي تعدد المؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم هذه النتائج، ونظراً لاستحالة استخدام كافة المؤشرات المتاحة يصبح من الضروري انتقاء تلك التي تبرأ صدق تعبير عن مستوى الأداء بالنسبة لكل مركز من مراكز المسؤولية من جهة وبالنسبة للمؤسسة ككل من جهة أخرى.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص196  
<sup>2</sup>عقيل جاسم عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص196.

- وبالرغم من صعوبة تحديد المؤشرات وما أثارته من جدل، فإنه يعد من الضروري على أي مؤسسة أو مركز مسؤولية عند اختيار المؤشرات مراعاة مجموعة من العوامل، أهمها:<sup>1</sup>
- اختيار المؤشر الأكثر تناسبا من طبيعة النشاط والأكثر انسجاما مع الأهداف المرسومة؛
  - اختيار المؤشر الأكثر وضوحا وفهما بالنسبة للعاملين، بحيث يكون في مقدورهم استخدام هذه المؤشرات والخروج بنتائج واقعة معبرة عن طبيعة الانحرافات وسبل معالجتها؛
  - إعطاء كل مؤشر مختار وزنا يتناسب مع أهميته ومساهمته في التعبير عن درجة تحقيق الأهداف.

#### رابعا: توافر جهاز مناسب للرقابة على التنفيذ

تتطلب عملية تقييم الأداء ضرورة وجود جهاز للرقابة يختص بمتابعة ومراقبة التنفيذ الفعلي وتسجيل النتائج لاستخدامها في الأغراض الإدارية، كما يستمد جهاز الرقابة أهميته من الارتباط الوثيق بين فعالية الرقابة ومدى دقة البيانات المسجلة، إذ تعتمد نتائج التقييم في موضوعيتها وصحتها على دقة وصحة جميع البيانات المسجلة.<sup>2</sup>

#### الفرع الثاني: مشاكل التقييم

عند تطبيق نظام تقييم الأداء للحكم على كفاءة أداء منظمات الأعمال، قد يواجه القائم بعملية التقييم بعض المشكلات والصعوبات نتيجة نقص في البيانات أو المعلومات اللازمة لإجراء عملية التقييم أو صعوبات في قياس وتحديد المؤشرات الملائمة للتعبير عن مستوى الأداء بشكل فعال. وبذلك يمكن حصر أهم هذه الصعوبات والمشاكل في:<sup>3</sup>

#### أولا: قصور أنظمة المعلومات في بعض المؤسسات

يعتبر وجود نظام متكامل للمعلومات الاقتصادية والمالية والإدارية أحد أهم الركائز التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء، نظرا لكونها العنصر الرئيسي في عملية التقييم و أول خطوة تنطلق منها العملية، لذلك تبدل العديد من منظمات الأعمال محاولات جادة ومستمرة في إيجاد نظام للمعلومات يسمح بخدمة أهداف الإدارة المتعددة ويساعدها في اتخاذ القرارات الرشيدة، في حين أن البعض الآخر ليس لديه نظام معلومات أو في طريقه لاتخاذ قرارات متعلقة بتطبيق نظام معلومات، ففي هذه الحالة يكون الحصول على البيانات

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 129

<sup>2</sup> عمرو حامد، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>3</sup> ريغة أحمد الصغير، مرجع سبق ذكره، ص 38 .

اللازمة لمتابعة وتقييم الأداء أمر بالغ الصعوبة، وترجع مشكلة قصور نظم المعلومات في بعض منظمات الأعمال إلى:

- ضعف نظام الرقابة الداخلية، وخصوصا ما يتعلق بعمليات الشراء والتخزين والأنتاج والبيع والتحصيل ومراقبة العاملين، وتحليل أوقات تشغيل الآلات...
- قصور نظام التكاليف المطبقة وعدم تكاملها، إذ أنها لا تضمن في أغلب المنظمات نظم التكاليف المعيارية أو التقديرية، بالإضافة إلى عدم تطبيق نظرية القياس الحدي للتكاليف الفعلية في معظم منظمات الأعمال.
- عدم وجود نظام للمحاسبة الإدارية في معظم المنظمات إما بسبب حداثها أو بسبب عدم الإيمان بأهميتها.

#### ثانيا: صعوبة قياس وتحديد بعض مؤشرات الأداء في بعض الأنشطة الاقتصادية

تواجه بعض منظمات الأعمال صعوبات كثيرة عند قياس وتحديد بعض المعايير والمؤشرات المتعلقة بنتائج نشاطها وتقييم أدائها. وتختلف درجة الصعوبة تبعا لاختلاف النشاط، ويمكن توضيح بعض الصعوبات فيما يلي:

- صعوبة القياس الكمي لحجم الإنتاج النهائي: ويرجع ذلك غالبا لتعدد نوعيات المنتج واختلاف وحدة قياسه (كما في حالة صناعة المنتجات الصيدلانية) أو لتعدد العمليات الإنتاجية وعدم توافق أزمته تنفيذها أو عدم تكرارها بين فترة وأخرى.
- صعوبة التعبير الكمي عن بعض أهداف منظمات الأعمال: مثل تنمية وتطوير العاملين لرفع مستوى خدمة الجمهور والعملاء، وفي هذه الحالة تأخذ عملية التقييم بأسلوب التقدير لما تحقق من نتائج من حيث نوعها ومدى فعاليتها.
- صعوبة توحيد مفاهيم الطاقة الإنتاجية وصعوبة قياسها: ففي بض الأنشطة حيث قياس الطاقة الإنتاجية كما هو الحال في قطاع الصناعة، نجد أن هناك اختلاف في تحديد مستوى الطاقة الذي يؤخذ معيارا للمقارنة وتحديد نسب الطاقة المستغلة. وفي بعض الأنشطة كالمقاولات يكون من الصعب تحديد الطاقة الإنتاجية بالرغم من وجود إمكانية التغلب على صعوبة التحدي الكمي للطاقة وذلك بإعادة تصنيف شركات المقاولات وتحديد مسؤوليتها.

وبذلك يمكن القول أن تحديد المؤشرات تعد نقطة حرجة عند تقييم الأداء، حيث أن عدم التحكم في هذه الأخيرة قد يحول دون نجاح عملية تقييم الأداء، لذلك ينبغي على المؤسسات الاهتمام بمؤشرات الأداء ومحاولة الإحاطة بها من أجل إنجاز عملية التقييم.

## خلاصة الفصل

باعتبار الأداء المحدد الرئيسي لقدرة المؤسسة على تحقيق إستراتيجيتها وبلوغ أهدافها والمتمثلة في: البقاء والاستمرار والنمو، وذلك بالتركيز على بعض الجوانب كالكفاءة والفعالية والإنتاجية... الخ، وكنتيجة لحسن أو سوء استغلال الموارد، ومدى قدرة المؤسسة للوصول إلى الأهداف المسطرة، حيث أنّ كل مؤسسة تصبو إلى تحسين أدائها، ولمعرفة ذلك يجب على المؤسسة تحديد المعايير والأدوات التي ستقوم على أساسها بتقييم أدائها، وذلك بمقارنة أدائها الفعلي بما هو مخطط، وتحديد الانحرافات والأخطاء، واكتشاف مصادر الخلل، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية والتعديلات المناسبة، وقد تلجأ المؤسسة في سبيل ذلك إلى مجموعة من الأساليب والأنظمة المختصة في تقييم الأداء، الأمر الذي يسهل عليها المراقبة السليمة، كما لا يمكن أن يكون هذا التقييم جيدا إذا لم يحسن المسيرين انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس هذا الأداء ولعل من أشهر هذه الأدوات: بطاقة الأداء المتوازن BSC، والتي تبرز فعلاً كأداة حديثة لتقييم وتوجيه الأداء تعمل على قياس الأداء من خلال أربعة منظورات متكاملة ومتوازنة، كما تجمع بين الجوانب المالية وغير المالية، الكمية والنوعية، القصيرة وبعيدة المدى، إلا أنّ تبنى هذه الأداء كنظام لتقييم الأداء يستدعي إتباع مجموعة متسلسلة من الخطوات المنهجية وتضافر جهود جميع الأفراد داخل المؤسسة من أجل إنجاز العملية.

## الفصل الثالث:

دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء  
المؤسسة. الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات  
الجزائر-بسكرة-

المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-.

المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وأداء المؤسسة.

المبحث الثالث: الدراسة الميدانية.

## تمهيد

تدعيما لما تم تقديمه في الجانب النظري لتأهيل الموارد البشرية و أداء المؤسسة سنحاول إسقاط هذه الدراسة النظرية من خلال التعرف على واقع و طبيعة التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر وتحديد اثر التدريب على الأداء، وقد اخترنا اتصالات الجزائر-بسكرة -كمؤسسة خدماتية لتطبيق الدراسة عليها لكونها من المؤسسات الوطنية البارزة ولها شأن في تطوير اقتصاد البلاد في الوقت الحالي، حيث التغيرات التي طرأت على اتصالات الجزائر تفرض عليها بناء إستراتيجية واضحة المعالم بالإضافة إلى استخدام احدث الاستراتيجيات والعمل على مضاعفة مجهوداتها في هذا الجانب بصورة كبيرة لتلبية خدمة زبائننا وتحقيق صورة جيدة، و ذلك من خلال معرفة إدراك وتصورات العاملين للتدريب ، ومدى أثره في الأداء المؤسسي بالاعتماد على الإستبانة التي أُعدت لهذا الغرض، ومحاولة تدعيم هذه الدراسة ببعض الجوانب التحليلية لمؤشرات الأداء المؤسسي في حدود المعلومات المتحصل عليها من المؤسسة ، ومن ثمة معرفة طبيعة علاقة الارتباط والأثر بين متغيرتي الدراسة، وحصر الأبعاد المتعلقة بالتدريب التي لها أثر في الأداء المؤسسي.

وبناء عليه سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى اثر ودور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء

المؤسسة في مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال ثلاث مباحث كما يلي:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-**

**المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وأداء المؤسسة**

**المبحث الثالث: الدراسة الميدانية**



### المبحث الأول: تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر، المتعامل الرائد في مجال الاتصالات في الجزائر، تم إنشاؤها في إطار إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات PTT، من أجل تطويره و تحديثه وعصرنته والالتحاق بالدول التي عرفت تقدما وازدهارا في مجال البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال .

#### المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

سنترق في هذا المطلب إلى تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر، متى وكيف تم إنشائها والانطلاق الرسمية لها، حيث كانت هيئة تابعة لقطاع البريد والمواصلات تسمى البريد والمواصلات (PTT)

Poste, Télégraphe et Téléphone)

#### الفرع الأول: نشأة وتطور مؤسسة اتصالات الجزائر

وعيا منها بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات، وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000 جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر"<sup>1</sup>

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

<sup>1</sup> الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ التصفح: 2019/04/13، ساعة التصفح: 14:12.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات، بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03 أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003، كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال، لكن برؤى مغايرة تماما لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم حيث المنافسة شرسة والبقاء فيها للأقوى والأجدر، خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

#### الفرع الثاني: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

تعد مؤسسة عمومية اقتصادية تحت شكل قانوني مؤسسة ذات أسهم SPA، تعمل على مستوى شبكات وخدمات الاتصالات الإلكترونية، ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر حاليًا بـ 61.275.180.000DA ملك للدولة بنسبة 100%، والمسجلة في مركز السجل التجاري يوم: 11 ماي 2002 تحت رقم B 020018083، الكائن مقرها الاجتماعي بالجزائر العاصمة الطريق الوطني رقم: 05 الديار الخمس-المحمدية<sup>1</sup>، تنشط في مجال الاتصالات، وتعتبر المتعامل الوحيد المستغل لشبكة الهاتف الثابت و الانترنت ADSL<sup>1</sup>، ولها وحدات عبر تراب الوطن، سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية وهي: الجودة، الفعالية، ونوعية الخدمات، ورغبتها في تحقيق مستوى عالي وقياسي في الجانب الاقتصادي والاجتماعي لتبقى دومًا رائدة في ميدانها وضعت عدّة بنود ضمن رسالة مؤسسة اتصالات الجزائر وهي:<sup>2</sup>

- تنمية عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل توصيلها لعدد أكبر من المستعملين خصوصًا في المناطق النائية.

- تنمية نوعية الخدمات والمجموعة المعروضة والتي تجعل من خدمات الاتصالات أكثر تنافسية.

<sup>1</sup>الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz>، تاريخ التصفح: 2019/04/13، ساعة التصفح: 14:48

<sup>2</sup>وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

- المساهمة في تطوير شبكة وطنية للاتصالات السلكية واللاسلكية لتكون موثوقة ومتصلة بالمعلوماتية فائقة السرعة

تعتمد اتصالات الجزائر إلى إثبات وجودها من خلال توسعها وفتح مراكز لها عبر ولايات الوطن، وهذا من خلال لا مركزية السلطة واعتمدت اتصالات الجزائر على إنشاء مديريات عملية للاتصالات

الجزائر في كل ولايات الوطن ومن بينهم ولاية بسكرة حيث تأسست هذه المديرية عند تأسيس المديرية الأم الكائنة في الجزائر العاصمة وتعد المديرية العملية لولاية بسكرة مؤسسة عمومية ذات طابع اقتصادي، يتواجد مقرها بحي المجاهدين، شارع خاشعي إبراهيم، تسهر على تسيير فروعها المتواجدة عبر كامل الولاية، ويقدر عدد عمالها العاملين بالمديرية وفروعها 304 عامل موزعون على مختلف الوكالات التجارية بمدينة بسكرة وهم وكالتين (ACTEL) بمدينة بسكرة (حي المجاهدين-بسكرة وسط) والأخرى موزعة على مخارج الولاية (طولقة-أولاد جلال)، وهناك 5 نقاط بيع (DICETEL/PP) تتواجد في (زريبة الواد-سيدي عقبة- بن باديس-القنطرة-أورال)، وكذا مراكز الصيانة والتركيب (CMP)، مركز التخزين، حظيرة المركبات، مركز الطاقة (CEE)...الخ.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

إنّ اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق التطوير الاجتماعي والاقتصادي للوطن، وهذا بغرض خدماتها في مجال الاتصالات، وبفضل هذا المجال تتمكن المؤسسة من الربط بين القرى والمناطق المعزولة والمدارس وهذا من خلال شبكة مهمّة وحديثة. ويبين الهيكل التنظيمي في المؤسسة المسؤوليات وتوزيع السلطات والعلاقات المختلفة بين الوظائف الموجودة فيه، حيث نوضح ذلك في الشكل التالي:

#### 1. الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للاتصالات الجزائر

إن الهدف الرئيسي من إعداد هيكل تنظيمي بالنسبة للاتصالات الجزائر: هو ضمان عمل هياكل الشركة وتوافقها مع الأهداف الإستراتيجية المسطرة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من:<sup>2</sup>

أ. **الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع

مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة ومن مهامه السهر على ما يلي:

1- الحفاظ على الحصص في السوق، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.

<sup>1</sup> معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية للوحدة العملية بولاية بسكرة.

<sup>2</sup> مذكرة اعلامية عن التنظيم الجديد للاتصالات الجزائر، رقم 2018/25، المؤرخة في 2018/12/10، ص2.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

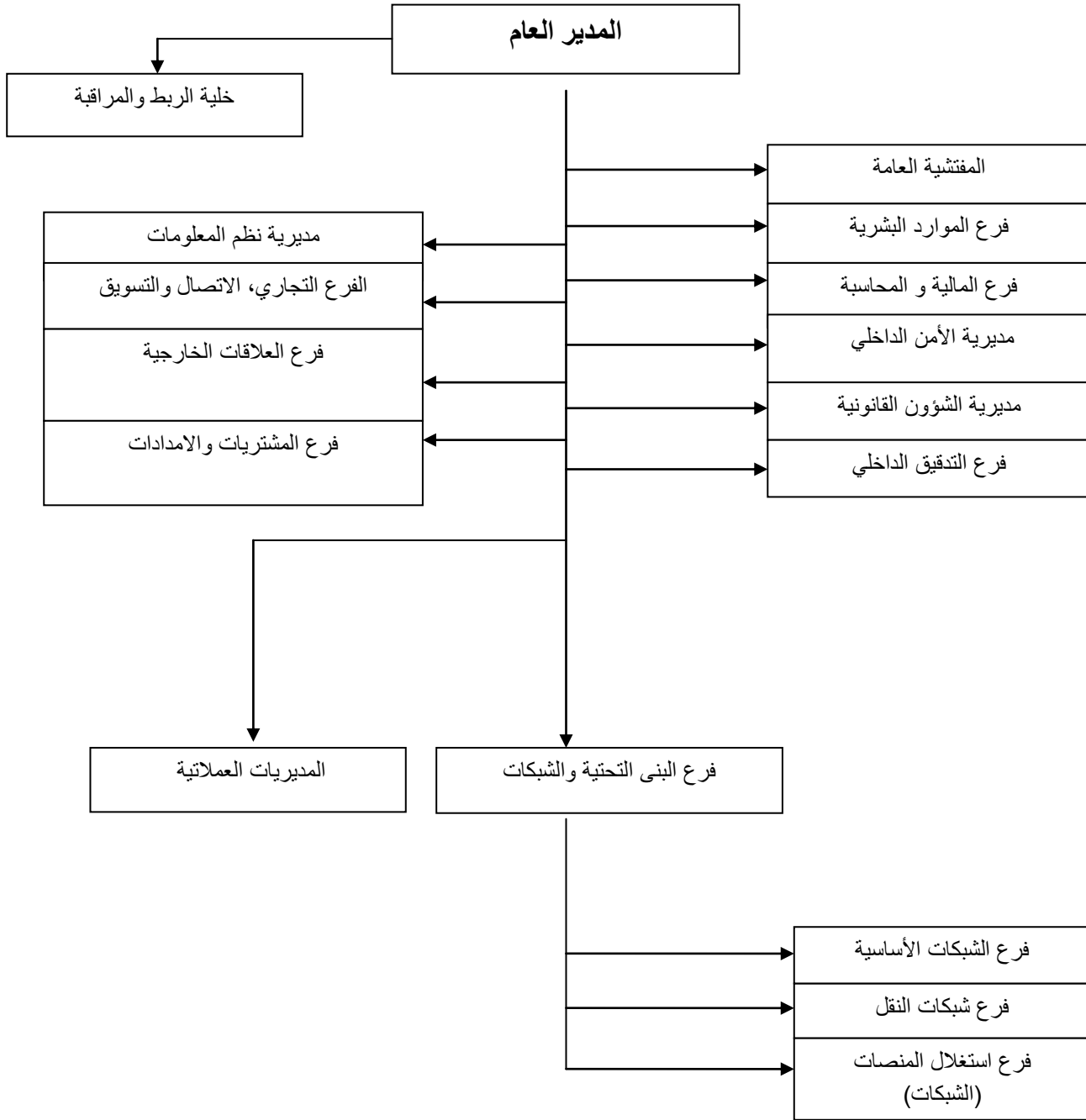
### اتصالات الجزائر-بسكرة-

- 2- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
  - 3- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليه من المصالح المختلفة.
  - 4- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن في المؤسسة.
- ب. **المفتشية العامة:** تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهامه القيام بعمليات التفتيش على المستوى الوطني كل ما تطلب ذلك.
- ج. **قسم الموارد البشرية** وتظم: مديرية تسيير المسار المهني والخبرة، مديرية التكوين، مديرية العلاقات الاجتماعية والمهنية.
- د. **مقاطعة المحاسبة والمالية** وتظم: قسم المحاسبة، قسم مراقبة التسيير والميزانية، قسم المالية والخزينة.
- هـ. **قسم التدقيق:** تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمتها الحرص على نجاعة الرقابة الداخلية وتدقيق جميع مديريات العملية لمؤسسة اتصالات الجزائر.
- و. **قسم الأمن الداخلي:** تحت الرقابة المباشرة للرئيس المدير العام، مهمته توفير الأمن بداخل المؤسسة للحفاظ على ممتلكاتها.
- ز. **قسم البنى التحتية للشبكات:** مهمته تطوير وصيانة البنى التحتية والشبكات السلكية واللاسلكية .
- ح. **المديريات العملياتية:** تقوم المديريات العملية بتنفيذ وتجسيد الاستراتيجيات الصادرة من المديرية العامة على ارض الواقع واستقطاب الزبائن.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

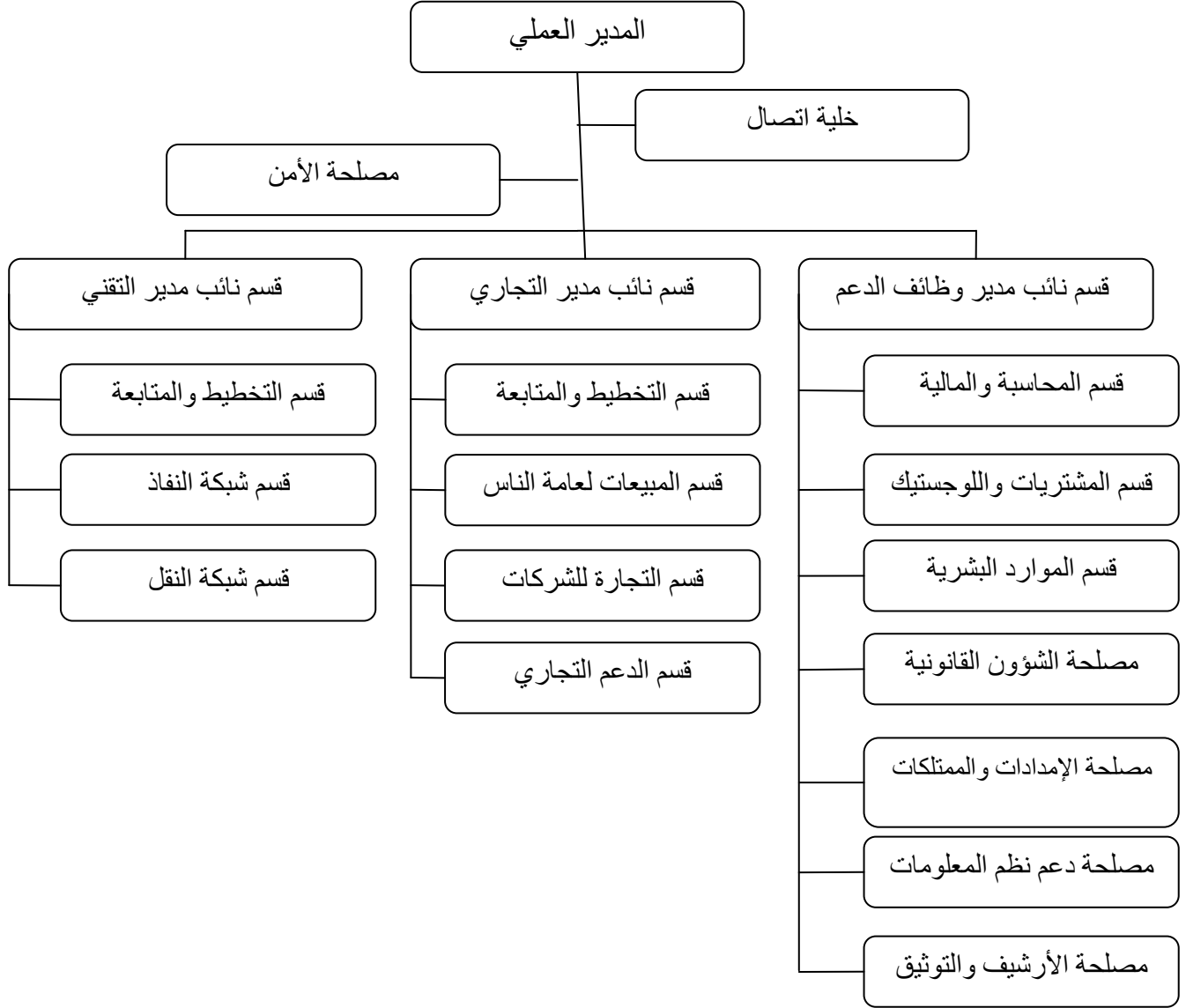
### اتصالات الجزائر-بسكرة-

الشكل رقم 06 : الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لاتصالات الجزائر



المصدر: قسم الموارد البشرية اتصالات الجزائر - بسكرة-(الملحق 01)

الشكل رقم 07 : الهيكل التنظيمي للوحدة العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة-



المصدر: قسم الموارد البشرية اتصالات الجزائر - بسكرة-

### المطلب الثالث: نشاط المؤسسة وخدماتها

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر، وتتمحور نشاطات المجمع حول:<sup>1</sup>

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - استمرار تطوير وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة. إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات، وإيصال الانترنت إلى جميع الزبائن .
- تُقَدَّم اتصالات الجزائر مجموعة متكاملة من خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية وهي:

**1- خدمة الهاتف الثابت السلكي:** توفر اتصالات الجزائر، شبكة اتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني. وتعرض اتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، وهي: اعلام بندااء في الانتظار، النداء بدون ترقيم، الاتصال بين ثلاثة مشتركين في نفس الوقت، تحويل النداء، تعريف برقم طالب المكالمة، الفاتورة المفصلة، ابقاء المتصل في الانتظار... الخ

**2- خدمات الأنترنت ADSL:** تُقَدَّم اتصالات الجزائر خدمات الأنترنت من خلال فرعها جواب (Djaweb)، الذي يعتبر أول من أطلق خدمة الأنترنت في الجزائر وكان ذلك باستخدام الرقم المختصر 1515 عبر الشبكة الهاتفية بتدفق منخفض، ثم قامت اتصالات الجزائر بنجاح في توفير هذه الخدمة منذ سنة 2003، بالشراكة مع الشركة الصينية (Huawei) بالنسبة لخدمة الأنترنت فوري (Fawri) والشركة (ZTE) بالنسبة لخدمة الأنترنت إيزي (EASY)، وهما خدمتان ذات التدفق العالي، ونظرًا إلى المشاكل التي عرفت هذه الخدمة من انقطاعات متكررة في الربط بالشبكة من جهة وبطئها من جهة أخرى، عرضت اتصالات الجزائر خدمة الأنترنت ذات التدفق العالي جدًا (+2ADSL) وهي " ADSL أنيس+" المعتمدة على تكنولوجيا الحديثة (NGN (New Generation Network)، فالمؤسسة اليوم تقوم عرض خدمات الأنترنت عن طريق:<sup>2</sup>

- الشبكة العامة لتحويل الهاتف RTC.

- عبر تقنية الجيل الرابع 4G LTE.

- الساتل (القمر الصناعي).

- تقنية Wimax.

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مديرية الوحدة العملياتية بسكرة.

<sup>2</sup> وثائق مقدمة من مديرية اتصالات الجزائر بسكرة .

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

كما شارك الفرع الأساسي لمجمع اتصالات الجزائر في توفير الأنترنت ذات السرعة العالية، وترقية الأنترنت واستعمالها في الجزائر ضمن معظم ولايات الوطن من خلال تنفيذ مشروع الدولة لربط جميع بلديات الوطن بالأنترنت السريعة، مع تخفيض تكلفة الاشتراك.

**3- خدمة الهاتف الثابت اللاسلكي 4GLTE:** الذي استبدل WLL بالإضافة إلى الربط بالخيوط للهاتف الثابت، وفرت اتصالات الجزائر تقنية تسمح بتحقيق اتصالات بين المشتركين و انترنت لاسلكياً، ونظراً لليونة التي تتمتع بها هذه التقنية والمزايا التي توفرها هذه التكنولوجيا، فقد اعتمدت عليها اتصالات الجزائر من أجل استدراك التأخر المسجل في مجال الكثافة الهاتفية على مستوى المناطق الريفية، ولتوفير فعالية أكثر في مجال الاتصالات.

**4- خدمة WICI:** أطلقت اتصالات الجزائر خدمة جديدة تحت اسم "WICI": "الأنترنت الذي يرافقكم حيثما كنتم"، بفضل خدمة WICI (Wifi Outdoor) يمكنكم الدخول إلى شبكة الأنترنت اللاسلكي متى شئتم وحيثما وجدتم، وهو عبارة عن حل مبتكر يسمح بتغطية مناطق حضرية واسعة بالتدفق العالي دون أسلاك،(عبارة عن سلك هوائي Antenne موجودة في مناطق معينة كالجامعة مثلاً تستفيد من خدمة الأنترنت باستعمال بطاقة WICI).

**5-بطاقات الدفع المسبق(Idoom):** تستعمل هذه البطاقات لتمكين المشترك من تعبئة حسابه بكل بساطة وفي كل وقت، مهما كان تدفق الاتصال من خلال اتباع توجيهات الموزع الصوتي، وذلك عبر الخط الثابت السلكي أو اللاسلكي وهذا باستخدام الرقم 1500 وكذلك الهواتف العمومية، وتباع في كل الوكالات التجارية الموزعة على 48 ولاية وكذا مختلف نقاط البيع المعتمدة (مقاهي الانترنت والأكشاك المتعددة الخدمات).

**6-خدمة خلاص KHLASS الدفع الإلكتروني:** كجزء من آلية تجديد، تحل اتصالات الجزائر المقدمة وتطلق خدمة خلاص من أجل تدعيم خدمة التعبئة ودفع الفواتير الخاصة بها، بحيث يمكنكم مع خلاص تعبئة حسابكم IDOOM ADSL ودفع فاتورتكم الهاتفية IDOOM FIXE في أي وقت، وبكل أمان وهذا عن طريق حسابكم البريدي الجاري.

وتتم كيفية الاشتراك في خدمة الدفع الإلكتروني(e-paiment) من خلال ملأ إستمارة الاشتراك الموجودة على مستوى مكتب البريد، وذلك من خلال القيام بإجراء المعاملات ببعض النقرات على الموقع الإلكتروني: [www.idoom.dz](http://www.idoom.dz) أو من خلال فضاء الزبون لاتصالات الجزائر <[ec.algeriatelecom.dz](http://ec.algeriatelecom.dz)

**7-خدمة المكتبة الرقمية (Fi maktabati):** لا داعي لتضييع الوقت في البحث عن كتاب، حيث تفتح اتصالات الجزائر لمشركيها أبواب المعرفة وتضعها في متناولهم ببضع نقرات فقط، عبر مكتبتها الرقمية "في مكتبتني". ونفتتح عليهم آلاف الكتب التي تغطي مجالات واسعة من المعرفة (علوم، تربية، ثقافة عامة، صحة، حياة عملية...الخ).



## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

ما عليهم سوى اقتناء إحدى بطاقات "في مكتبتني" للاستفادة من هذا المحتوى الثري لمدة 12 شهراً على الموقع الإلكتروني [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz) . بطاقات الترخيص " في مكتبتني" متوفرة على مستوى كافة الوكالات التجارية لاتصالات الجزائر .

**8-خدمة التعبئة الاحتياطية:** هي خدمة تسمح للزبائن الذين يملكون اشتراك ADSL للخواص بإعادة تفعيل حساب الإنترنت لمدة 36 ساعة إضافية، وذلك في حالة انقضاء صلاحية اشتراكهم في ساعة متأخرة من الليل أو خلال عطل نهاية الأسبوع أو الأعياد، وتتم عملية التعبئة في أي وقت وبكل أمان، وأن هذه الخدمة مجانية موجهة للزبائن الخواص الذين انقضت صلاحية اشتراكهم منذ أقل من 24 ساعة، لإعادة تفعيل حساب الإنترنت ADSL .

**9-خدمة تبليغات الفواتير الهاتفية:** تضع اتصالات الجزائر تحت تصرفك خدمة " تبليغات الفواتير الهاتفية عبر الرسائل النصية القصيرة"، تعلمك من خلالها بمبلغ فاتورتك الهاتفية وآخر أجل لتسديدها، للاستفادة من هذه الخدمة، ما عليك سوى الاتصال بخدمة الزبائن عن طريق تشكيل الرقم 12 أو التقرب من وكالتك التجارية من أجل تقديم وتسجيل رقم هاتفك المحمول.

### **10-خدمة المؤتمرات عبر الفيديو visioconférence :**

بفضل عرض المكالمات عبر الفيديو "Visiophonie Pro" لاتصالات الجزائر، لا داعي لاستدعاء الموظفين من أجل عقد الاجتماعات، حيث تمنحك اتصالات الجزائر فرصة تنظيم مؤتمراتكم عبر الفيديو مع هياكلكم المنتشرة عبر التراب الوطني، حيث يمكنكم إجراء وتلقي المكالمات بالصوت والفيديو بكل سهولة بصورة آنية وكأنهم في نفس الغرفة، دون اللجوء إلى استعمال العديد من البرامج أو غيرها من أجهزة الإعلام الآلي، مع ربح الوقت و مصاريف التنقل .

**11-عرض FTTX:** إنّ تكنولوجيا FTTX هي حل للتفاد إلى شبكة الجيل الجديد الذي يعتمد على استعمال الألياف البصرية "تنشر إلى آخر كيلومتر" لتوفير خدمات النطاق العريض وهي مئة مرة أسرع من الحلول التقليدية من نوع ADSL عرض FTTX يقدم العديد من الخدمات منها:  
الإنترنت ذو التدفق العالي جدا والذي يصل إلى 155 ميغابايت/ ثانية.

- المكالمات الهاتفية VOIP غير محدودة ومجانية نحو كل شبكة بروتوكول الانترنت IP وشبكات الهاتف الثابت لاتصالات الجزائر .

-مجموعة من الخدمات الإضافية مثل المراقبة الفيديو، مؤتمرات بالفيديو، الشبكة الوهمية الخاصة VPN، استضافة مراكز البيانات، مركز الاتصالات والاستعلامات، وشبكة الانترنت وغيرها.

المزايا:

- الانخفاض قليل جدا (أقل من زوج النحاس الملتويب 100 مرة).
- نطاق تردّد يعال جدا يصل إلى 10 جيجابايت في الثانية لكل طول موجة.
- لا يتأثر بالتشويشات الكهرومغناطيسية.
- يركّب معال خطوط الكهربائية لا يؤثر ولا يتأثر بها.
- صغيرة جدا، خفيفة ومرنة مقارنة مع الخطوط النحاسية الموجهة للتوزيعات ذات السعة العالية.
- سهولة التركيب وضغط الخلايا فيها منخفض.
- قابلة للتطوّر وتحمل قابلية زيادات هائلة للتدفق.
- ملائم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبرى، عرض FTTX متوفر على شكل تدفقات مختلفة تتراوح ما بين 1 ميغا بيت في الثانية إلى 155 ميغا بايت في الثانية.

### المبحث الثاني: العلاقة بين تأهيل الموارد البشرية وأداء المؤسسة

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

#### المطلب الأول: العلاقة بين التدريب والأداء

إن البرامج التدريبية تساعد على تحسين مهارات ومعارف الأفراد بالنسبة للوظائف الحالية والمستقبلية ويساهم التدريب و التطوير(التنمية) في زيادة مستوى الالتزام من قبل الموظفين باتجاهات المؤسسة، ودورها وزيادة الرضا الوظيفي، وهو ما يؤدي إلى غياب أقل، وبتحسين في الإنتاجية، ويهدف على اختلاف أنماطه إلى تحقيق ما يلي:<sup>1</sup>

- تنمية المعارف وتطويرها: أي التركيز على تنمية معارف الأفراد ومعلوماتهم، واتجاهاتهم، وتحديثها وتكريسها لخدمة أهداف المؤسسة، أي الارتقاء بمعارف العاملين ومعلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب

<sup>1</sup> وثائق مقدمة من مديرية الوحدة العملياتية بسكرة.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

الإلمام بها لإتقان العمل، وما يتبع ذلك من معرفة للنظم، و التعليمات وأساليب وإجراءات العمل، والمسؤوليات والواجبات وعلاقات العمل .

• تنمية مهارات العاملين وقابليتهم: وتهتم بتنمية وتحديث المهارات، والقدرات والاستعدادات لدى الأفراد لأداء عمل بكفاءة وفعالية.

• تنمية السلوك والاتجاهات الايجابية: ويكون موجهها نحو العمل وبيئته، ونحو المؤسسة وزبائنها حيث يساهم التدريب في تنمية مجموعة العوامل الذهنية التي تتفاعل مع بعضها (الجوانب الإدراكية) لتكون آراء اتجاه قضايا معينة وتحسينها، ويظهر من خلال حماس الأفراد نحو عملهم، مما يؤثر على الرضا و الأداء الوظيفي، والتي تتضافر مجتمعة لتمكن من انجاز العمل بكفاءة وفعالية ، ويعد التدريب الموجه بالأداء أحد الأساليب التدريبية التي تهدف إلى تنمية مهارات الأفراد ومعارفهم واتجاههم حسب متطلبات العمل، ومن جهة يؤدي إلى أداء العمل بكفاءة وفعالية، ويساهم في توفير الدوافع الشخصية لدى العاملين، لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كما ونوعا، إلى جانب تعزيز الروح المعنوية لديهم نتيجة إلمامهم بمعايير الأداء الجيد وإتقان متطلباته من مهارات الأداء، واهتمامهم به، مما ينعكس على رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل، وإتاحة الفرصة للاطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي و التأثير على أساليب العمل.

وحسب نموذج التدريب الموجه بالأداء: هي التي تحدد الحاجات التدريبية وفقا للمعادلة التالية:

الأداء المطلوب تحقيقه \_ الأداء الحالي(الفعلي) = فجوة الأداء ( أي الحاجة إلى التدريب والتنمية).  
وينظر إلى "مكونات الفجوة الأدائية من حيث: المعارف + المهارات + السلوك" وتعد الأساليب التدريبية ذات ضرورة ملحة في إدارة الجودة الشاملة، من خلال تأكيدها على نوع التدريب الذي يحتاجه العاملين لتنشيط دورهم في عملية تحسين الجودة، وإزالة الموانع والعوائق أمام العاملين، وجعلهم يفخرون بأعمالهم، وجعل كل شخص فيهم مسؤول عن تحقيق الجودة .

كما أن هناك من ينظر إلى أهمية التدريب من خلال المزايا التالية:

- يعد كأسلوب فعال من أساليب الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري، وبذلك يساعد المؤسسة على توفير المهارات والقدرات و المعارف والمعلومات المطلوبة، وما يشكله رأس المال البشري كمصدر حقيقي للمزايا التنافسية للمؤسسة .

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

- يؤدي التدريب إلى تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم الأفراد، وترشيد علاقاتهم وإكسابهم المهارات السلوكية والممارسات المؤثرة والفعالة .

يعمل التدريب على تدعيم وتعزيز النمو الذاتي للأفراد، واستخدام الأساليب والطرق المتطورة التي تمثل ركيزة أساسية للتكيف مع المستجدات والتي تدخل في إطار التعلم، فيجب أن تتمتع البرامج التدريبية بالمرونة والقابلية للاستجابة لأي تغيير قد يحدث في بيئة الأعمال، وأن تكون هناك نظرة مستقبلية بالنسبة للمناصب التي من التمكن أن يتقلدها العامل والأعمال التي من التمكن أن يقوم بها .

- تحسين الكفاءات، تسريع عمليات التعلم، تحسين الخدمات، بناء المعنويات تطوير العمل، والتدريب ذو توجه عملي يركز على الأداء الحالي والمستقبلي من أجل رفع مستوى الأفراد، فيؤدي إلى تحسين قدرات الفرد على حل المشكلات والقيادة، والشعور بالرضا، وزيادة الإنتاجية والفعالية في المؤسسة، ويزيد أكثر في المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل، كما أن عوائد التدريب تكون أكبر من تكاليفه من منظور الاستثمار في الموارد البشرية لاعتباره استثمارا طويل الأجل وتكون آثاره في : تحسين المنتجات، تقديم منتجات جديدة، توسيع الحصة السوقية، بما يضمن تحسين أداء المؤسسة.

- يساهم التدريب في زيادة الثقة بالنفس، وقدراتها وطاقاتها، والإقبال على أعمال حتى ولو كانت تتميز بصعوبة أدائها.

التدريب يقلل من التوتر الذي يصيب العاملين نتيجة نقص المعارف والخبرات والمهارات، ويزيد من الولاء والانتماء للمؤسسة، ويساعد على إعداد الأفراد لشغل مناصب قيادية وتنمية الشعور بالمسؤولية والتقليل من الإصابات في العمل والإسراف، كما يساهم في تحقيق رضا العاملين، والتقليل من تسربهم ويعالج جوانب القصور في المؤسسة، ويزيد من الاستقرار والتماسك بين الأفراد .

### المطلب الثاني: التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر

تعد مؤسسة اتصالات الجزائر من المؤسسات الرائدة ومتصدرة لمجال الاتصالات في الجزائر نتيجة لطبيعة خدماتها ونشاطاتها إذ تعد الوجهة رقم واحد للمتعاملين، والزبائن بمختلف شرائحهم، تسعى المؤسسة الى مواكبة التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال ومحاولة تقديم أفضل الخدمات للزبائن بالاعتماد الكلي على هذه التكنولوجيا التي تعد العنصر الحيوي الرابط بين المؤسسة وزبائنها محاولة استقطاب زبائن جدد بالاعتماد الكلي على مواردها البشرية وتنمية قدراتهم توجيه سلوكهم.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

### الفرع الأول: سيرورة عملية التدريب في مؤسسة اتصالات الجزائر

يعد التدريب وسيلة لتنمية القدرات وتلبية الاحتياجات التكوينية الفردية والجماعية بشكل ملائم والذي يسمح بزيادة رصيد المؤسسة من الخبرة ومسايرة التكنولوجيا التي تدفع بعجلة نمو الاقتصاد الوطني، وهذا ما يبرز ضرورة الاهتمام بالتدريب خاصة بعد انفصال المؤسسة عن وزارة البريد والمواصلات، مما سمح للمؤسسة من إحداث مناصب شغل جديدة.

وهذا ما دفع مؤسسة اتصالات الجزائر إلى انتهاج نظام جديد في البرنامج الحالي للتكوين من أجل النجاح المثمر والفعال بغرض وضع سياسة إستراتيجية تكوينية مدروسة وواضحة في المؤسسة والتي تمكنها من تطوير أداء عملها وزيادة كفاءة وقدرة ومعارف عماله لرفع فعاليتهم مما يسمح بزيادة المعدلات الانتاجية الحديثة وضمان البقاء بقوة ضمن سوق الاتصالات قوية المنافسة.

بالنسبة لميزانية التكوين فإنه استنادا الى المادة 79 من القانون 06-24 المؤرخ في 26 ديسمبر 2006، المتضمن قانون المالية لسنة 2007، تمثل ميزانية التكوين 2% من مجموع الأجر السنوي من أجل تمويل العمليات التكوينية، 1% للتكوين بحد ذاته و 1% للتمهين.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: الأهداف التدريب في اتصالات الجزائر:

إن مؤسسة اتصالات الجزائر تعمل على تحقيق إستراتيجيتها المنشودة من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. زيادة الكفاءة المهنية للعامل.
2. تحسين مستوى العمال الأكفاء والإطارات السامية.
3. تجديد المعارف التقنية والتكنولوجية قصد المحافظة على طاقات العمل ومسايرة التطوير التكنولوجي.
4. وضع إستراتيجية تكوينية لإتاحة الفرصة للعمال غير المتكويين.
5. إعلام المستخدمين في المؤسسة بمهامهم بهدف تحصيل وتطوير المعلومات.
6. تلبية الاحتياجات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لتسيير المؤسسة.

<sup>1</sup>معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية للوحدة العملياتية بسكرة.

7. ضمان التدرج في المسار الوظيفي ضمن سياسات التحفيز والتجنيد لتحسين الإنتاجية في العمل وفي الكفاءات عموما، وللحفاظ على اليد العاملة الداخلية واجتذاب تسربها إلى المؤسسات المنافسة.

#### الفرع الثالث: أنواع التدريب داخل مؤسسة اتصالات الجزائر:<sup>1</sup>

يشمل التدريب في اتصالات الجزائر على عدة أنواع تساعد العامل على تنمية قدراته وتحسين أدائه وتحقيق متطلبات المنصب الذي يشغله، وتتمثل فيما يلي:

##### أولاً: من حيث مكان التدريب:

1. **التدريب داخل المؤسسة:** في هذا تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على المعاهد والمدارس التي تمتلكها المؤسسة وأهمها (المدرسة الجهوية للاتصالات بورقلة والمدرسة الجهوية بالجزائر وقسنطينة، وتعتمد كذلك على الكفاءات الداخلية أو استقطاب مكونين من خارج المؤسسة على أن يتم تكوين الفرد داخل قاعاتها الخاصة أو كراء قاعات خارج المؤسسة.

2. **التدريب خارج المؤسسة:** وفي هذا تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على المعاهد والجامعات والمدارس الخاصة التي تجمعها معها شراكة متعلقة بتكوين الأفراد وتدريبهم، كالمعهد الوطني للإنتاجية والتنمية الصناعية (INPED) ببيومرداس والذي يعد من أهم المعاهد التي تتعامل معها المؤسسة ومن أهم مهامه ضمان التكوين في إدارة الأعمال لاطارات ومسيري المؤسسات العمومية والخاصة، ولا سيما في القطاع الصناعي.

3. **التدريب في مكان العمل:** وهذا يعتمد على الانترنت وهو التعلم السهل والمدعم بتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

التعلم الذي يتم كليا عبر الإنترنت، إلقاء الدروس من طرف المدرسين عن بعد، فهي مماثلة لدروس التكوين في القسم من حيث المدة، المحتوى والمراجع الإلكترونية المقدمة. هناك أرضية للدروس الموجهة موضوعة خصيصا لتسهيل عمل المدرس الموجه تضع تحت تصرفه كل الوسائل الضرورية لأداء مهمته (كالمؤتمرات عبر الفيديو،....) ومن أهمها دروس جماعية عبر الإنترنت تقربك الدروس الجماعية أكثر إلى الجانب التطبيقي للدروس وتكسبك ثقة أكبر في الحديث، تتم إدارتها من طرف أساتذة معتمدين وفي مجموعات صغيرة.

<sup>1</sup> معلومات مستمدة من مصلحة الموارد البشرية للوحدة العملياتية بسكرة.

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-

ثانيا: من حيث مدة التكوين:

1. التكوين القصير المدى: ويتم هذا الأخير داخل المؤسسة في المدارس الجهوية التابعة لها"الجزائر العاصمة - قسنطينة- ورقلة" والمدارس الخارجية ذات شراكة ويشمل جميع فئات المستخدمين لدى المؤسسة ويمتد من 3 إلى 15 يوم.

2. التكوين على المدى المتوسط: ويتم هذا التكوين بطريقة متناوبة حيث تكون مدته من 15 يوم إلى 06 أشهر للعمال اما عن المؤسسات المصغرة من طريق الاتفاق بين كل من مؤسستي ANSEJ/CNAC وذلك عن طريق إبرام اتفاقية هدفها تشجيع الشباب البطل .

3. التكوين الطويل المدى: ويمتد من 08 إلى 24 أشهر، وهذا لتحصيل شهادات عليا لصالح إطارات المؤسسة عن طريق الشهادات التالية:

- (post de graduation spécialisé <PGS>) من 08 إلى 18 شهر.
- (master business administration <MNA>) 24 شهر.
- (diplôme d'études supérieures spécialisé <DESS>) من 08 إلى 12 شهر.
- التكوين عن طريق التمهين من 12 الى 36 شهرا " formation par apprentissage " وذلك عن طريق إبرام اتفاقية هدفها تشجيع الشباب على الحصول شهادة يستفيد منها في حياته العملية

الفرع الرابع: مراحل التكوين في اتصالات الجزائر:

يمر مسار التكوين في المؤسسة بخمسة مراحل وهي:

**المرحلة الأولى:** تحديد احتياجات التكوين والتحليل النهائي لها وذلك يكون عن طريق إرسال إلى كل المصالح كجزء من تعزيز خطة التدريب الداخلي، ويتم البدء في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية المحلية اعتبارًا من بداية العام، بالتنسيق مع مدارس الاتصالات الإقليمية الهدف هو تنظيم التدريب الداخلي الذي يلبي خصوصية كل إدارة تشغيلية.

وتحقيقا لهذه الغاية يطلب من أصحاب المصالح أن يشاركوا بنشاط في هذه العملية وأن يبلغوا عن الاحتياجات التدريبية للأفراد المرتبطين بالمراكز الفنية والوكالات التجارية وإدارة العمليات وفقا للمخطط المطلوب "الملحق رقم 2".

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

المرحلة الثانية: اختيار مراكز التكوين (داخلية أو خارجية) وذلك حسب نوعية التدريب والهدف المراد منه والقيام بتحديد المكونين داخل المؤسسة أو خارجها وذلك عن طريق البحث عن كفاءة داخلية أو خارجية تستطيع القيام بعملية التكوين " الملحق رقم 3" ملتزمين على ابرام اتفاقيات "الملحق رقم 4".

المرحلة الثالثة: تقديم المخطط السنوي للتكوينات الذي تم تحضيره بعد تحديد الاحتياجات "الملحق رقم 5".

المرحلة الرابعة: تنفيذ مخطط التكوين في المؤسسة وإدخاله نظام الخاص بالموارد البشرية HRACCESS . ودفع للمدربين ما يسمى مكافأة التدريس "الملحق رقم 6"، وهو نظام يستغل شبكة الانترنت الموجودة بالمؤسسة لتسيير أجور المستخدمين ومتابعة كلما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة، ترقيات، علاوات، برنامج تكوين كل موظف، إذ هذا النظام يضمن وجود بطاقات تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية.

المرحلة الخامسة: تقييم عملية التكوين في المؤسسة.

تمر عملية التقييم بمؤسسة اتصالات الجزائر بثلاثة مراحل:

1. التقييم قبل التكوين: ويتم عن طريق الرئيس المباشر أو إدارة التكوين لمعرفة العمال الواجب خضوعهم للتكوين .

2. التقييم أثناء التكوين **l'évaluation à chaud**: ويتم تقييم العمال هنا عن طريق المكون وهذا

بقياس درجة إستعاب المتكون للدروس "الملحق رقم 7".

التقييم بعد نهاية التكوين مباشرة **l'évaluation à froid**: بعد نهاية التكوين بمدة معينة 03 و 06

أشهر بعد التكوين في مكان العمل ويتم التقييم عن طريق الرئيس المباشر لمعرفة مدى فعالية التكوين وتطبيقه في مستوى عمل المتكون، ويتم أيضا تقييم المتمهين بأخذ فترة التمهين "الملحق رقم 8"، أما عن المؤسسات المصغرة فيتم تقييمها بعد عملية التبرص، والمتبرصين العاديين بعد التبرص التطبيقي مباشرة "الملحق رقم 9"

3. بعد فترة التبرص تصدر المؤسسة لجميع المتبرصين ما يسمى شهادة نهاية التبرص بالنسبة للمتمهين

attestation fin d'apprentissage "الملحق رقم 10"، أما المشاركين في التبرص التطبيقي

attestation fin du stage "الملحق رقم 11".



### المبحث الثالث: الدراسة الميدانية

بعد التعرف على المؤسسة محل الدراسة وجمع المعلومات النظرية عنها، كان لزاما إتباع منهج معين والاعتماد على طرق محددة لجمع المعطيات اللازمة، ومباشرة تنظيمها وتحليلها ومن ثم تفسيرها للخروج بنتائج، لهذا سنتعرف في هذا المبحث على أساليب جمع البيانات والمعلومات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، بالإضافة إلى التأكد من صدقه وثباته أداة البحث الرئيسية (الاستبانة).

#### المطلب الأول: منهجية الدراسة

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من المصادر والأدوات بغرض جمع البيانات الأولية والثانوية حول موضوع الدراسة، والتي تمكن الباحث من الوصول في الأخير إلى معلومات تفيدنا في الإجابة عن إشكالية البحث، فتم الاعتماد على مصادر أولية وثانوية لجمع البيانات، كما يلي:

-البيانات الأولية: هي البيانات التي يقوم الطالب بجمعها لأول مرة من الميدان، باستخدام أدوات ووسائل الدراسة الميدانية المعروفة والممثلة في الملاحظة، والمقابلة، والاستبانة، وتعدّ هذه الأخيرة من الأدوات الأكثر استخدامًا لجمع البيانات، من حيث قدرة المستجوبين من عرض مواقفهم بموضوعية وحرية، وذلك من خلال تصميم إستبانة وتوزيعها على عينة من مجتمع الدراسة، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج **SPSS** (statistical package for social sciences) ، باستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة، ومؤشرات تُدعم موضوع الدراسة.

-البيانات الثانوية: قمنا بمراجعة الكتب والمجلات والدوريات الورقية والإلكترونية، والرسائل الجامعية، والمقالات وأوراق البحث المقدمة في الملتقيات والمؤتمرات العلمية المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي ساعدتنا في جميع مراحل الدراسة، والهدف من اللجوء إلى المصادر الثانوية هو التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات ذات الصلة بموضوع الدراسة.

#### الفرع الأول: أداة الدراسة

بعد استقراء العديد من الدراسات السابقة، تم تصميم استبانة خاصة من كأداة لجمع البيانات من عينة الدراسة، وتتكون الإستبانة من قسمين:

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

- **القسم الأول:** وهو يحتوي على البيانات الشخصية والوظيفية للمبحوثين وهي: (الجنس، السن، المؤهل العلمي، مجال الوظيفة الحالية، وسنوات الخبرة) .
- **القسم الثاني:** ويحتوي على محورين:
- **المحور الأول:** ويتمثل في متغير " التدريب"، حيث شملت (18) عبارة إجمالية للمتغير المستقل والتي تم التطرق إليها في ثلاثة أبعاد وهي:
  - أ- بعد تخطيط الاحتياجات التدريبية: وتمثله العبارات المرقمة من (1-6).
  - ب- بعد تصميم البرامج التدريبية: وتمثله العبارات المرقمة من (7-12).
  - ت- بعد تقييم البرامج التدريبية: وتمثله العبارات المرقمة من (13-18).
- **المحور الثاني:** ويتمثل في المتغير التابع "الأداء المؤسسي"، حيث يتضمن (21) عبارة تهدف إلى التعرف على مستوى الأداء المؤسسي حسب تصورات العاملين بالمؤسسة، موزعة على أربعة أبعاد كما يلي:
  - أ- بعد النمو والتعلم: وتمثله العبارات المرقمة من (1-5).
  - ب- بعد العمليات الداخلية: وتمثله العبارات المرقمة من (6-10).
  - ت- بعد العملاء: وتمثله العبارات المرقمة من (11-15).
  - ث- البعد المالي: وتمثله العبارات المرقمة من (16-21).

### الفرع الثاني: عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار عينة الدراسة خطوة من خطوات الدراسة ذاتها والتي يستوجب ربطها بالهدف الرئيسي له، على اعتبار أنّ العينة هي مجموعة جزئية من الأفراد أو المشاهدات أو الظواهر التي تشكل مجتمع الدراسة، فبدلاً من إجراء الدراسة على كامل مفردات المجتمع تم اختيار جزء من تلك المفردات بطرق علمية تكفي لضمان صدق تعميم النتائج على المجتمع بأكمله، وقد تم أخذ عينة عشوائية مكونة من مختلف العاملين بالمؤسسة حيث بلغ عددهم: (40) استمارة، وكان عدد الإستمارات المسترجعة (35) وقد تم حذف خمس إستبانات لعدم استيفائها للشروط، لذا كانت الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي هي (30) استمارة.

### الفرع الثالث: الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات.

للإجابة على أسئلة الدراسة واختبار صحة فرضياتها، تم استخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.V20) من خلال الاعتماد على المقاييس الآتية المبينة فيما يلي:

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

- مقاييس الإحصاء الوصفي: (Descriptive Statistic Measures) وذلك لوصف مجتمع الدراسة وإظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية والتكرارات، والإجابة على أسئلة الدراسة وترتيب متغيرات الدراسة، حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
- تحليل التباين للانحدار: (Analysis of Variance) لاختبار مدى ملائمة النموذج المقترح لتمثيل العلاقة بين المتغيرين محل الدراسة.
- تحليل الانحدار المتعدد: (Multiple Regression) وذلك لاختبار أثر المتغيرات المستقلة المتعلقة تأهيل الموارد البشرية من خلال عملية الاستقطاب، الاحتياجات التدريبية، والبرامج التدريبية ومدى تأثيرها على الأداء المؤسسي .

- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's Coefficient Alpha): وذلك لقياس ثبات أداة الدراسة. معامل صدق المحك: وذلك لقياس صدق أداة الدراسة. **المطلب الثاني: وصف عينة الدراسة ومصادقية الاستبانة.**

بعد التطرق إلى أساليب جمع المعلومات والبيانات، والأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات، سنتطرق في هذا المطلب إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية، بالإضافة إلى التأكد من صدق وثبات أداة البحث الرئيسية (الاستبانة).

**الفرع الأول: خصائص ووصف عينة الدراسة**

فيما يلي سوف نتطرق إلى دراسة خصائص مبحوثي عينة الدراسة حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

#### الجدول رقم (06): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	13	43,33%
	أنثى	17	56,67%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 20.

- يتضح من خلال هذا الجدول أنّ النسب المئوية للعينة المبحوثة أنّ أغلب مفردات عينة الدراسة من الإناث أي ما نسبته 56,67% من أفراد العينة إناث والباقي ذكور وهو ما يمثل نسبة 43,33%.
2. توزيع أفراد العينة حسب العمر:

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

الجدول رقم (07): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمر

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
العمر	أقل من 30 سنة	4	13,33%
	من 30 إلى أقل من 40 سنة	18	60%
	من 40 إلى أقل من 50 سنة	6	20%
	من 50 سنة فأكثر	2	6,66%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 20.

من الجدول السابق لمتغير العمر نجد أنّ الفئة العمرية (من 30 إلى 40 سنة) احتلت أعلى نسبة بواقع (60%)، تليها نسبة (20%) للفئة العمرية (من 40 إلى أقل من 50 سنة)، ثم تليها نسبة (13,33%) للفئة العمرية التي تتمركز في المجال (أقل من 30 سنة)، وفي الأخير نجد أنّ ما نسبته (6,66%) بالنسبة للفئة العمرية (من 50 سنة فما أكثر)، وهذا يدل على اعتماد المؤسسة على الفئة الشبابية .

### 3. توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (08): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
المؤهل العلمي	ثانوي	2	6,67%
	جامعي	21	70%
	شهادات اخرى	7	23,33%
	المجموع	30	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V. 20

يتضح من الجدول السابق لمتغير المؤهل العلمي للمبحوثين أنّ نسبة (70%) هم من حملة الشهادات الجامعية والتي تُمثل النسبة الأكبر، مقابل نسبة (23,33%) من حملة شهادة أخرى، بينما كانت نسبة (6,67%) ذوي مستوى ثانوي، وهذا يعني أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- أغلب أفرادها لديهم مستوى تعليمي عالي، فهي تحرص على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

### 4. توزيع أفراد العينة حسب مجال الوظيفة الحالية:

الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

اتصالات الجزائر-بسكرة-

الجدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب مجال الوظيفة الحالية.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
مجال الوظيفة الحالية	أعمال تقنية	7	23,33%
	أعمال إدارية غير إشرافية	11	36,67%
	أعمال إدارية إشرافية	12	40%
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20

اعتمادًا على الجدول السابق لمتغير الوظيفة الحالية فقد أشارت نتائج التحليل أنّ غالبية الباحثين يعملون ضمن الأعمال الإدارية الإشرافية حيث بلغت نسبتهم (40%)، في حين بلغت نسبة الباحثين الذي يعملون في مجال الأعمال الإدارية غير الإشرافية (36,67%) من مجموع الباحثين، أما نسبة الباحثين العاملين في مجال الأعمال التقنية (23,33%). وتدل هذه النتائج أنّ معظم أفراد عينة الدراسة هم من ذوي المناصب الإدارية الإشرافية والغير الإشرافية.

5. توزيع أفراد العينة حسب سنوات الخبرة:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة.

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	6	20%
	من 5 إلى أقل من 10 سنوات	12	40%
	من 10 إلى أقل من 15 سنة	8	26,67%
	15 سنة فأكثر	4	13,33%
	المجموع	30	%100

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 20.

يبين الجدول السابق لمتغير سنوات الخبرة أنّ نسبة (20%) من الباحثين تقل خبرتهم عن 5 سنوات، ونسبة (40%) من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم تتراوح ما بين (5 إلى أقل من 10 سنوات)، في حين أنّ نسبة (26,67%) من أفراد عينة الدراسة خبرتهم تتراوح ما بين (10 إلى أقل من 15 سنة)، أما الباحثين الذين بلغت خبرتهم أكثر من 15 سنة فقد حدّدت نسبتهم ب(13,3%). ومن خلال ما تقدم يمكن القول أنّ توزيع الباحثين يختلف حسب خبراتهم في المؤسسة، ولذا فإنّ هذا التباين مفيد وفيه إثراء لمختلف العمال من خلال تبادل الآراء والأفكار والخبرات بما يتماشى مع سياسة التوظيف والإدماج وإدارة المسار المهني للأفراد عمومًا، وهذا قد ينعكس إيجابًا على أداء هذا المؤسسة.

الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة  
اتصالات الجزائر-بسكرة-

الفرع الثاني: ثبات أداة الدراسة (استبانة)

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ *Alpha de Cronbach* حيث طبقت المعادلة على العينة لقياس الصدق البنائي والجدول التالي يوضح معاملات ثبات مجالات التدريب ومجالات التشارك المعرفي، وكذا معامل الثبات العام وصدق المحك.

جدول رقم(11): معامل الثبات *Alpha de Cronbach*

معامل الصدق	معامل الثبات	عدد العبارات	المجالات	
0.326	0.571	06	تخطيط الاحتياجات التدريبية	التدريب
0.690	0.831	06	تصميم البرامج التدريبية	
0.332	0.577	06	تقييم البرامج التدريبية	
<b>0.687</b>	<b>0.829</b>	<b>18</b>	<b>المتغير الأول: التدريب</b>	
0.762	0.873	05	بعد النمو والتعلم	الاداء المؤسسي
0.799	0.894	05	بعد العمليات الداخلية	
0.564	0.751	05	بعد العملاء	
0.573	0.757	06	البعد المالي	
<b>0.850</b>	<b>0.922</b>	<b>21</b>	<b>المتغير الثاني: التشارك المعرفي</b>	
<b>0.857</b>	<b>0.926</b>	<b>39</b>	<b>الصدق والثبات العام</b>	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على نتائج spss.

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام عال ومقبول حيث بلغ تقريبا نسبة 93% كما أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قد بلغت حوالي 83%، 92% على الترتيب وهي مقبولة، مثلها مثل مختلف الأبعاد التي تقيس هذه المتغيرات، حيث تراوحت معاملاتها بين 57% و 89% وهذا يدل على أن جميع هذه الأبعاد على درجة مقبولة من الثبات، الأمر الذي يعني إمكانية الاعتماد على هذه

الأداة في دراستنا الميدانية. وهو ما يؤكد أيضاً معامل الصدق الذي بلغ معامل العام 86% وهو معامل عالٍ جداً في مثل هذه الدراسات. ذلك أن الاستبيان الجيد هو الذي يقيس فعلاً ما صمم لقياسه، أي يقيس الخاصية التي أعد لقياسها ولا يقيس شيئاً آخر، كما أن الاستبيان الصادق هو الذي يصلح للقياس على مجموعة معينة من الأفراد بينما قد لا يكون صادقا لقياس نفس الخاصية على مجموعة أخرى، وذلك لتدخل مجموعة من العوامل لها علاقة بالفرد، لذلك يرتبط الصدق بمعامل الثبات، فإذا كان الثبات يعكس مدى الثقة في الاستبيان فإن الصدق يعكس الدقة فيه.

#### المطلب الثالث: عرض نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الاستبانة بغية الإجابة على أسئلة البحث، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك لتفسير مستوى قبول أفراد عينة البحث على كل بعد من أبعاد الأداة.

#### الفرع الأول: نتائج تقييم متغيرات الدراسة.

##### أولاً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو التدريب.

في هذا الجزء سوف نقوم بتحليل محاور الإستبانة بغية الإجابة على تساؤلات الدراسة ، حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي باستخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري (على مقياس ليكرت الخماسي "1-5")، لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات الاستبانة المتعلقة بعملية التدريب ، وقد أخذ قيمة المتوسط الحسابي لإجابات المبحوثين عن كل عبارة من (1-أقل من 2.5) دالاً على مستوى "منخفض" من القبول، ومن (2.5- أقل من 3.5) دالاً على مستوى "متوسط"، ومن (3.5- 5) دالاً على مستوى "مرتفع" ، و هذا من أجل الوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

ما هو مستوى التدريب حسب تصورات عينة المبحوثين في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة ؟

للإجابة على هذا التساؤل يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول رقم (12).

الجدول رقم (12): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات وفقرات التدريب.

الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

اتصالات الجزائر-بسكرة-

رقم الفقرة	التدريب	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	<b>أ-تخطيط الاحتياجات التدريبية</b>	3.144	0.635	متوسط
1	أداءك لوظائفك تتم بسهولة	3.40	1.145	متوسط
2	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.	3.13	1.292	متوسط
3	يتم اختيار البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين.	2.27	1.237	متوسط
4	تهتم المؤسسة بتحسين قدرات و مهارات مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية المستمرة.	3.40	1.145	متوسط
5	تصمم البرامج التدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل ومستجداته.	3.33	1.402	متوسط
6	يتم اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب وفق لمتطلبات و وظائفهم.	3.33	1.402	متوسط
	<b>ب- تصميم البرامج التدريبية</b>	3.255	0.734	متوسط
7	يتم تحديد الأهداف الخاصة بهذه البرامج بصفة واضحة ودقيقة.	3.13	1.154	متوسط
8	تقوم المؤسسة باطلاع كافة العاملين على البرامج التدريبية المصممة.	2.40	0.938	متوسط
9	تكون محتوى المواد التدريبية واضحة ومفيدة.	3.40	1.145	متوسط
10	يكون الزمن الفعلي للبرنامج كافيا.	3.40	1.145	متوسط
11	البرامج التدريبية في المؤسسة متنوعة بأهدافها.	3.87	0.189	مرتفع
12	الأساليب التدريبية مناسبة للاحتياجات.	3.33	1.402	متوسط
	<b>ج-تقييم البرامج التدريبية</b>	3.60	0.449	مرتفع
13	يتم تقييم فعالية البرامج عن طريق اختبار تحريري للمتدربين	3.57	0.668	مرتفع
14	يقدم المتدرب تقريرا عند نهاية الدورة حول ما اكتسبه من البرامج التدريبية.	3.10	0.921	متوسط
15	يساهم التدريب في تنمية العمل و التطلع إلى مسؤوليات أكبر.	3.77	1.151	مرتفع
16	التدريب عامل مهم و محفز في زيادة إنتاجية العاملين و تحسين أدائهم .	4.10	0.438	مرتفع
17	يساعد التدريب في تحسين و تطوير أساليب العمل .	3,38	1.564	متوسط
18	البرامج التدريبية التي خضعت لها حسنت من أداءك و كانت كافية لإكتسابك معارف و مهارات جديدة.	3,58	0.792	مرتفع
	<b>التدريب على نحو عام</b>	3.6984	0.65939	مرتفع

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 20.



**1-تخطيط الاحتياجات التدريبية:** نلاحظ أنّ بعد " تخطيط الاحتياجات التدريبية " جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.144) بانحراف معياري (0.635) ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد اتسمت جميعها بالقبول المتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.27-3.40)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.292-1.145)، والتي تشير إلى أن أنه بشكل عام تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بعملية تحديد الاحتياجات التدريبية بشكل فعال، على الرغم من تحفظ بعض الأفراد على عدم وجود معايير واضحة في اختيار الموظفين للمشاركة في البرامج التدريبية، إلا أن عملية الاختيار تعتمد بالدرجة الأولى على ما تواجهها المؤسسة من مشاكل أو إمكانية دخولها مشاريع جديدة ثم بناء على الاحتياجات المعرفية للفرد لتحسين مؤهلاته الحالية مع الأخذ بعين الاعتبار احتياجات ومتطلبات الوظيفة مستقبلاً.

وفي ذات السياق، وقبل تحديد الاحتياجات التدريبية للمؤسسة فإنها تقوم بتحليل محتوى الوظائف ومناصب العمل قبل القيام بتحليل بعض الجوانب التنظيمية، كمؤشرات الأداء، الربحية، الإنتاجية، ثم تحليل قدرات ومؤهلات كل الأفراد.

**2-تصميم البرامج التدريبية:** يظهر الجدول أعلاه أنّ بعد " تصميم البرامج التدريبية " جاء بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.255) بانحراف معياري (0.734)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عباراته أنّها تراوحت بين القبول المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (2.40-3.87)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.402-0.938)، وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- تولي اهتماماً كبيراً بتصميم البرامج التدريبية على حسب رأي العاملين، يعني أن البرامج التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر يتم تصميمها بفعالية وهذا بحرصها الشديد على أن يكون مكان إجراء الدورة التدريبية لائق وباختيار لأحسن المدربين وباستخدام أفضل الأساليب التدريبية وأنسبها للاحتياجات، مع الأخذ بعين الاعتبار الزمن الفعلي الكاف للبرنامج التدريبي، ولأنّ تصميم البرامج التدريبية يتم بالتعاون والتنسيق مع كل الأطراف المعنية فهي دائماً ما كانت توجه نحو تحديد أهم الأولويات وتحقيقاً للأهداف المسطرة، على الرغم من

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

تحفظ بعض الأفراد على قيام المؤسسة باطلاع كافة العاملين على البرامج التدريبية المصممة، وهذا راجع لكون مخطط البرامج التدريبية يصمم لدى المديرية العامة المتواجدة بالجزائر العاصمة.

**3-تقييم البرامج التدريبية:** نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنّ بعد " تقييم البرامج التدريبية " جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل المبحوثين إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.600) بانحراف معياري (0.449)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عباراته أنّها تراوحت بين القبول المرتفع والمتوسط أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-4.10)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.438-1.564)، وهذا ما يؤكد على أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- تعطي اهتماماً لعملية التقييم للبرامج التدريبية التي تعتمد عليها كمنهج للعمل على تغطية كافة جوانب العجز وتطوير أساليب العمل من خلال تنمية وتطوير وتغيير مختلف القدرات سواء تعلقت بالممارسات والمهارات أو السلوكيات، يعني أنّ البرامج التدريبية بمؤسسة اتصالات الجزائر يتم تقييمها بفعالية وهذا للتأكد من مدى الوصول للأهداف المسطرة لكل دورة، وفيما إذا كان المترشح ملتزم ومهتم بمضمون البرامج التكوينية ويمتلك من المهارات والمعارف التطبيقية في مجال عمله، كما دلت النتائج أيضاً بأن المؤسسة تقوم بتقييم فعالية البرامج التدريبية والدورات التكوينية تأكيداً منها على ضبط الاحتياجات وحسن تصميم البرامج، وتشخيص الأخطاء لمعرفة سلبيات البرنامج وإيجابياته، واستناداً لإجابات المبحوثين على الأسئلة نجد أنّ المؤسسة تهتم كثيراً بعملية التدريب الذي يساهم بصورة كبيرة في تحقيق أهدافها الكلية، وكذا اهتمامها بالمعرفة والمهارات اللازمة التي يمتلكها مسيروها، إلى جانب مشاركة مسيرو عملية التدريب في دعم الإدارة العليا في توجهاتها الإستراتيجية وذلك من خلال الاتصالات التي تجرى بينهما بشكل متكرر ورسمي عبر قنوات الاتصال المفتوحة التي تمتلكها لتبادل مختلف الأفكار والمعلومات، والتي تشجعها على العمل الجماعي لتبادل المعارف والخبرات إلى جانب الاهتمام بمختلف الموارد والبنى التكنولوجية المناسبة.

وتأسيساً على ما تقدم نستنتج أنّ تصورات المبحوثين لمستوى التدريب الحاصل في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- جاء مرتفعاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذ بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن أبعاده مجتمعة (3.6984) بانحراف معياري قدره (0.65939)، هذه النتيجة تفسر مدى اهتمام المؤسسة محل الدراسة بعملية التدريب الذي يعتبر المفتاح الأساسي لنجاح الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة، وذلك من خلال ما يساهم فيه من تسهيل العمل وتحسينه في جميع المستويات التنظيمية.

**ثانياً: تحليل اتجاهات الأفراد نحو الأداء المؤسسي.**

بعدما تم الوقوف على مستوى عملية التدريب، سنقوم باتباع نفس الطريقة بالنسبة للأداء المؤسسي لمعرفة تصورات المبحوثين حول مستوى الأداء، وهذا للوصول إلى إجابة عن التساؤل الآتي:

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

➤ 2- ما هو مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة؟

للإجابة على هذا السؤال سوف نقوم بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين هذا كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات وفقرات الأداء المؤسسي.

رقم الفقرة	أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
	<b>أ - محور النمو والتعلم</b>	<b>3.4800</b>	<b>0.97641</b>	<b>مرتفع</b>
1	تسعى المؤسسة إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات عالية.	3,52	1,033	مرتفع
2	تقوم المؤسسة بتأهيل الأفراد العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية	3,80	0,879	مرتفع
3	تقوم المؤسسة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الأفراد وزيادة ولائهم.	3,22	0,940	متوسط
4	توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لأداء العمل بشكل جيد.	3,32	0,983	متوسط
5	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.	3,45	0,964	متوسط
	<b>ب-محور العمليات الداخلية</b>	<b>3.5533</b>	<b>1.00986</b>	<b>مرتفع</b>
6	تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة في السوق.	2,77	1,184	متوسط
7	توفر المؤسسة أساليب عمل حديثة لرفع أداء أفرادها.	3,22	1,027	متوسط
8	لطلبات الاستجابة مرونة في تقديم خدماتها وسرعة المؤسسة لدى زبائنهم.	3,33	1,020	متوسط
9	تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.	3,10	1,003	متوسط
10	تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.	3,58	0,926	مرتفع
	<b>ج-محور العملاء</b>	<b>3.7200</b>	<b>0.69401</b>	<b>مرتفع</b>
11	تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.	3,50	0,893	مرتفع
12	تقوم المؤسسة بدراسة اقتراحات شكاوى الزبائن وأخذها بعين الاعتبار.	3,65	0,971	مرتفع

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

مرتفع	9090,	3,43	تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بخدماتها.	13
متوسط	1,017	3,32	جودة وأسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.	14
مرتفع	0,927	3,57	تسعى المؤسسة إلى معرفة حصتها السوقية بشكل مستمر.	15
مرتفع	0.55597	3.9833	د-المحور المالي	
مرتفع	0,950	3,75	يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.	16
مرتفع	0,924	3,83	تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشياً مع المستجدات	17
مرتفع	0,995	3,60	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.	18
مرتفع	0,997	3,70	يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة واضحة وشاملة عن الوضع المالي للمؤسسة.	19
متوسط	0,960	3,40	تستخدم المؤسسة مقاييس مالية محددة لقياس وتقييم أدائها المالي.	20
مرتفع	0,963	3,57	تعد النتائج المالية المحققة محصلة أداء مواردها البشرية.	21
متوسط	0.52157	3.3333	الأداء المؤسسي على نحو عام	

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 20.

من خلال الجدول أعلاه سنقف على مستوى كل بعد من أبعاد الأداء المؤسسي من منظور البطاقة

المتوازنة.

1) محور النمو والتعلم: منظور النمو والتعلم جاء بالترتيب الرابع (الأخير) من حيث الأهمية المعطاة له من قبل الباحثين مقارنة بباقي المنظورات الأخرى، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا البعد (3.4800) بانحراف معياري (0.97641)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة، كما نلاحظ إجابات الأفراد لكل فقرة من فقراته تتراوح بين القبول المرتفع والمتوسط أيضاً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.22-3.80)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.033-0.879)، وهذا ما يدل على أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- لا تولي اهتماماً كبيراً لهذا المحور، حيث كان أعلى متوسط للعبارة الثانية (3,80) بانحراف معياري قدره (0,879) التي تشير إلى أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- تهتم بتأهيل الأفراد العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية. بينما كان أقل متوسط للعبارة الثالثة (3.22) بانحراف معياري قدره (0.940) التي تشير إلى أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- لا تولي اهتماماً كبيراً بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الأفراد وزيادة ولائهم فهذه المكافآت لا تكون على حسب الجهود الفردية فهي إما ثابتة متساوية بين جميع الموظفين أو بنسبة مؤوية على حسب الأجر القاعدي(المنصب)، وعلى العموم واستناداً لإجابات الباحثين فإنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- تعمل جاهدة على اعتماد سياسات جديدة تعني بإدارة مواردها البشرية في

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

مجال التوظيف والترقيات والمكافآت، وتوفير لهم مناخ تنظيمي مشجع لثقافة التعلم وكذا تشجيعهم على استمرارية التعلم وتطوير لمهاراتهم وقدراتهم، بالإضافة إلى توفير البنى التحتية التي تسير التطورات الحاصلة في هذا القطاع.

(2) **محور العمليات الداخلية:** نلاحظ أن هذا المحور جاء بالترتيب الثالث من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.5533) بانحراف معياري (1.00986)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول متوسطة.

كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.10-3.58)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.184-1.003)، وكان أعلى متوسط للعبارة الثانية عشر (3.58) بانحراف معياري (0.926) التي تشير إلى أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- تهدف لتحسين تنافسيتها من خلال الاهتمام بجودة المنتجات، بينما كان أقل متوسط للعبارة التاسعة (3.10) بانحراف معياري قدره (1.003) ورغم ذلك فهي تشير إلى أنّ هناك انخفاض متوسط في تشجيع المؤسسة للأفراد على الإبداع من خلال أخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار مما يسمح بتطوير أدائهم، وعلى العموم واستناداً لإجابات الباحثين فأداء العمليات الداخلية للمؤسسة محل الدراسة متوسط (مقبول نوعاً ما)، إذ نجد أنّ هذه الأخيرة لديها مرونة في تقديم خدماتها وسرعة في الاستجابة لطلبات زبائننا، مما تحرص على تقديم هذه الخدمات لزبائننا في الوقت المحدد.

(3) **محور العملاء:** جاء هذا البعد بالترتيب الثاني من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.9833) بانحراف معياري (0.55597)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تشكل قبولاً مرتفعاً تقريباً، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.32-3.65)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (1.017-0.893)، وتفسر هذه النتيجة أنّ مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- تولي اهتماماً مرتفعاً بزبائننا فهي تسير بمبدأ على أنّ "الزبون هو الملك" **Le client suivit comme le roi** ولهذا تسعى إلى إرضائهم، والاحتفاظ بهم، والذي يعتبر هدفاً إستراتيجياً تسعى هذه المؤسسة لتحقيقه وهذا من خلال قيامها بالاستماع لشكاويهم والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم، كما تولي أيضاً أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بخدماتها، بالإضافة إلى أنّها تسعى دائماً إلى معرفة حصتها السوقية بشكل مستمر، وهذا كله من أجل كسب زبائن جدد والأهم من ذلك ضمان ولاءهم.

(4) **المحور المالي:** نلاحظ أنّ بعد "المحور المالي" جاء بالترتيب الأول من حيث الأهمية المعطاة له من قبل أفراد عينة الدراسة، إذ بلغ المتوسط الحسابي عن هذا البعد (3.9833) بانحراف معياري

## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

0.55597)، ووفقاً لمقياس الدراسة فإنّ هذا البعد يشير إلى نسبة قبول مرتفعة، كما نلاحظ من متوسط إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات هذا البعد تراوحت بين القبول المرتفع والمتوسط، حيث تراوحت المتوسطات ما بين (3.40-3.75)، وتراوحت الانحرافات المعيارية ما بين (0.924-0.997)، وكان أعلى متوسط للعبرة السادسة عشر (3.75) بانحراف معياري قدره (0.950) التي تشير إلى أنّ معيار نمو الربح لمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- يعتبر من المعايير الإستراتيجية الذي تسعى لتحقيقه، بينما كان أقل متوسط للعبرة العشرون (3,40) بانحراف معياري قدره (0,960)، ورغم ذلك فهي تشير إلى أنّ المؤسسة محل الدراسة تتحكم في مختلف التكاليف بشكل متوسط. وعلى العموم واستناداً لإجابات المبحوثين فالأداء المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- جيد، وهو ما يعكسه التوازن المالي الذي يعدّ من الأهداف المالية، والذي تسعى هذه المؤسسة لتحقيقه، كذلك يعود إلى تحديثها باستمرار لبياناتها المالية لإعطاء صورة واضحة وشاملة عن وضعها المالي، بالإضافة إلى تحديدها المسبق لأهدافها المالية المراد تحقيقها، فضلاً عن استخدامها لمقاييس مالية محدّدة لقياس وتقييم أدائها المالي.

مما سبق من تحليل لأبعاد الأداء الأربعة يتضح لنا أنّ مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- من وجهة نظر عاملها، كان متوسطاً وفقاً لمقياس الدراسة، إذا بلغ متوسط إجابات المبحوثين عن الأداء مجتمعة (3.3333) بانحراف معياري قدره (0.52157)، هذه النتيجة تفسر الأداء المتوسط للمؤسسة محل الدراسة وذلك نتيجة أنّ المؤسسة لا تولي اهتماماً ملحوظاً بالنسبة لممارسات التعلم والنمو والعمليات الداخلية بقدر اهتمامها بتحقيق أهداف زبائنها، وكسبهم أكثر والمحافظة عليهم وكذا اهتمامها بأهداف المساهمين الممثلة أساساً في تعظيم مردوديتهم المالية، وهذا ما انعكس على الأداء بشكل إجمالي باعتبار أنّ أثر الأبعاد الأربعة هي كمحصلة لأداء المؤسسة ككل.

### الفرع الثالث: اختبار الفرضيات.

تم استخدام نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، كما هو موضح في الجدول الموالي.

الجدول رقم (14): نتائج تحليل تباين الانحدار للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	4.575	1	4.575	15.947	0,000 <sup>a</sup> *
الخطأ	8.034	28	0.287		
المجموع الكلي	12.609	29			

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 20 .

الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة  
اتصالات الجزائر-بسكرة-

\*ذات دلالة إحصائية عند المستوى ( $\alpha = 0.05$ ).

معامل الارتباط ( $R = 0.602$ ).

معامل التحديد المعدل ( $R^2 = 0.363$ ).

من خلال النتائج الواردة، يتضح أنّ قيمة F المحسوبة (15.947) ، و بما أنّ مستوى المعنوية (0.000) هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد ( $\alpha = 0.05$ )، فإنّ خطية العلاقة بين المتغيرات قد تحققت، و نستدل على صلاحية النموذج الأمر الذي يمكننا إلى الانتقال لاختبار الفرضية الرئيسية الأولى.

وبناءً على ثبات صلاحية النموذج نستطيع اختبار الفرضية الرئيسية بفروعها المختلفة.

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية.

لاختبار الفرضية الرئيسية قمنا بطرح التساؤل الآتي:

• لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب- بأبعاده المختلفة- على الأداء المؤسسي عند مستوى معنوية  $\alpha = 0,05$  في مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة؟

ثانياً: نتائج تحليل الانحدار المتعدد لأبعاد التدريب المؤثرة في الأداء المؤسسي.

يبين الجدول الموالي نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير للأبعاد المتعلقة بالمتغير المستقل " التدريب"، وطبيعة علاقته بالأداء المؤسسي، والتي تم تمثيلها فيما يلي.  
الجدول رقم (15): نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار علاقات التأثير لأبعاد المتغير المستقل (تخطيط البرامج التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في الأداء المؤسسي.

أبعاد المتغير المستقل	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة T المحسوبة	مستوى الدلالة T	معامل الارتباط	معامل التحديد
تخطيط الاحتياجات التدريبية	0.373	0.183	0.360	4.303	0,000*	0.360	0.129
تصميم البرامج التدريبية	0.470	0.144	0.524	10.592	0,003*	0.524	0.274
تقييم البرامج التدريبية	1.073	0.189	0.732	32.274	0,000*	0.732	0.535
التدريب بشكل عام	0.762	0,191	0.602	15.947	0,000*	0.602	0.363

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V. 20.

\*ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

\* عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تكون  $T \geq 1.96$ ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ) تكون  $T \geq 2.58$ ، عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.001$ ) تكون  $T \geq 3.29$ .



### تفسير النتائج.

تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية الرئيسية، وقد تبين من خلال نتائج هذا التحليل الواردة في الجدول أعلاه ما يلي:

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للمتغير المستقل والمتمثل في التدريب (بشكل عام) على مستوى الأداء المؤسسي، من وجهة نظر وتصورات العاملين بالمؤسسة، إذ بلغت قيمة  $T^*$ : (15.947) بمستوى دلالة (0.000)، وتشير قيمة معامل الارتباط (R) إلى أن قوة العلاقة بين المتغيرين بلغت

(0,602)، فيما بلغ معامل التحديد  $R^2$ : (0,363) وتفسير ذلك (36.3%) من التباينات الانحرافات الكلية في قيم المتغير التابع: الأداء المؤسسي ( تفسرها العلاقة الخطية أي نموذج الانحدار المتعدد، وباقي النسبة (63.7%) ترجع إلى عوامل عشوائية لم تدخل في هذه الدراسة، وهي ترتبط بالأساس إلى صعوبة تحديد العوامل المؤثرة بدقة في الأداء وتعددها ( درجة التأثير في الحقيقة ترتبط بتعدد المتغيرات التي تحكم الظاهرة، ودرجة التعقيد بينها وتداخلها)، وتوضح هذه القيمة نسبياً المقدر التفسيرية لنموذج الدراسة المعتمد وجودته الإحصائية وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية، ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود أثر أو علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية لنظام المعلومات الإستراتيجي على الأداء المؤسسي، وهي نسبة مقبولة مع الأخذ بعين الاعتبار مساهمة باقي العوامل المؤثرة من منظورات بطاقة الأداء المتوازنة ( البنى التحتية التكنولوجية، المناخ الاجتماعي في محور النمو و التعلم، الجانب البيئي).

كما يقدم الجدول أعلاه درجة التأثير **Beta** ( $\beta$ ) (Unstandardized Coefficients) لكل متغير من المتغيرات المستقلة في الأداء المؤسسي، حيث كانت المعاملات التي لها معنوية تتمثل في الأبعاد الثلاثة الآتية:

➤ عند البحث عن علاقة كل متغيرة من أبعاد التدريب (تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية) في مستوى الأداء المؤسسي، تبين ما يلي:

1. وجود علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية "تخطيط الاحتياجات التدريبية" على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وذلك لأن قيمة (T) المحسوبة بلغت (4.303) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الأولى ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الأولى. إضافة إلى ذلك فإن قوة العلاقة بين المتغيرين "تخطيط الاحتياجات التدريبية" و "الأداء المؤسسي" بلغت (0.360).



## الفصل الثالث: دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة، الدراسة الميدانية مؤسسة

### اتصالات الجزائر-بسكرة-

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّ توفر التدريب على تخطيط جيد في المؤسسة محل الدراسة يساهم في تحسين أداءها.

2. وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية "تصميم البرامج التدريبية" على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05). وذلك لأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (10.592) بمستوى دلالة (30,00) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثانية ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثانية. إضافة إلى ذلك فإنّ قوة العلاقة بين المتغيرين "تصميم البرامج التدريبية" و "الأداء المؤسسي" بلغت (0.524).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّ تصميم البرامج التدريبية في المؤسسة محل الدراسة من شأنها المساهمة في تحسين أدائها خاصة في مثل هذه المؤسسات الخدمائية التي ترتبط تنافسيتها وأدائها كثيرا بكفاءة عاملها وذلك من خلال جودة تصميم البرامج التدريبية.

3. وجود علاقة تأثير ذو دلالة إحصائية "تقييم البرامج التدريبية" على مستوى أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة- عند مستوى الدلالة (0,05). وذلك لأنّ قيمة (T) المحسوبة بلغت (13,434) بمستوى دلالة (0,000) وهذا الأخير هو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0,05)، وعليه نرفض الفرضية الصفرية الفرعية الثالثة ونقبل الفرضية البديلة الفرعية الثالثة. إضافة إلى ذلك فإنّ قوة العلاقة بين المتغيرين "تقييم البرامج التدريبية" و "الأداء المؤسسي" بلغت (0,870).

ويمكن تفسير هذه النتيجة أنّ تقييم البرامج التدريبية في المؤسسة المبحوثة لتنسيق العلاقة بين انجاز المهام قبل وبعد التدريب من شأنها المساهمة في تحسين أداءها.

➤ تحديد المتغيرات الأكثر أهمية في تفسير علاقات التأثير، وعلاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة بدلالة ارتفاع معدلات (Beta) من حيث الترتيب:

1. تقييم البرامج التدريبية.

2. تصميم البرامج التدريبية.

3. تخطيط الاحتياجات التدريبية.

في هذه الدراسة المتعلقة بأثر عملية التدريب على الأداء المؤسسي من منظور بطاقة الأداء المتوازن، ومن خلال الأبعاد المتنبئة للمتغيرة المستقلة الممثلة في تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج التدريبية، وجدنا أنّ هناك علاقة قوية لهذه الأبعاد بالأداء المؤسسي وجميعها ذات علاقة موجبة (تقريبا بنفس الارتباط)، لكن تباينت من حيث تأثيرها حيث كان تقييم البرامج التدريبية مقدرة تفسيرية أكبر من حيث التأثير لنموذج الدراسة المعتمد بقيمة (Beta) 0.732 بمعامل تحديد 0.535 من خلال النتائج الفورية للتدريب وفوائد الدورة التدريبية.

، يليه بعد ذلك بعد تصميم البرامج التدريبية بقيمة (Beta) 0.524 بمعامل تحديد 0.274 والذي يتأثر هو الآخر بالعديد من العوامل (أساليب التدريب، المعدات والتسهيلات التدريبية، الجدول الزمني، الميزانية اللازمة للبرنامج التدريبي، الهدف... الخ)، أخيراً تخطيط الاحتياجات التدريبية بقيمة (Beta) 0.360 وبمعامل تحديد 0.129، ومن منظور المقاربة النظامية من حيث التحليل التي تركز على الظاهرة ككل أكثر من تركيزها على العناصر في حد ذاتها، مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات الارتباطية والاعتمادية ومن حيث التأثير والتفاعل فيما بينها، نجد أنّ عملية التدريب تتماشى كثيراً مع هذا الطرح، ويولي أهمية كبيرة لمختلف أنظمتها التحتية الممتلئة في الأبعاد المتبناة بالنسبة للمتغيرة المستقلة في هذه الدراسة، وبذلك مكانة وأهمية كل من: تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية وتقييم البرامج التدريبية، وكل تغيير يحدث في علاقة معينة، ينجم عنه آثار في باقي العلاقات الأخرى التي ترتبط بعملية التدريب ككل.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية للمديرية العملية لاتصالات الجزائر-بسكرة، والتعرف على طبيعة نشاطاتها، خدماتها، فروعها، وهيكلها، وبالاعتماد على أداة الدراسة الرئيسية لهذه الدراسة الممثلة في الإستبانة التي تم اعدادها للوقوف على علاقة الارتباط والتأثير لعملية التدريب في أداء المؤسسة، وهدفنا من خلالها إلى الإجابة على إشكالية دراستنا التالية " دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين الأداء المؤسسي "، فقد قامت المؤسسة بتطورات جد هامة بالنسبة لعملية التدريب لتحسين القدرات العلمية والسلوكية لمواردها البشرية، وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل ايجابي، ففي نهاية المطاف ستكون هذه المؤسسة أكثر إنتاجية وإبداعاً أو تطبيق المعرفة الجديدة ضروري لنجاح المجتمعات التعليمية خصوصاً في أيامنا الحالية والتي تتميز بالتغير والتجدد المتسارع في أساليب التعليم والتعلم، ولو نظرنا لوجدنا أن المؤسسة تولي لعملية التدريب اهتماماً كبيراً من جميع الجوانب وأولها التشجيع والحث على التطور وهذا يعتبر من أهم المحفزات للإبداع والابتكار وبالتالي تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها، وقد توصلنا الى أن:

- مستوى التدريب في المؤسسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذا ما يعكس أيضاً درجة القبول المرتفعة لجميع الأبعاد المتعلقة به، من تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج، هذا الإدراك المرتفع لعملية التدريب يرتبط بحد كبير بجودته ودوره في تحسين الأداء البشري وتطويره، وتغيير الأفكار والسلوكيات، وتنويع الخبرات والمهارات، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.
- مستوى الأداء المؤسسي من حيث تصورات مجوئي الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة لمنظورات الأداء الأربعة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في منظور النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء، والمنظور المالي، وكذا الأداء إجمالاً جاء بمستوى قبول متوسط .
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لهذه الأبعاد الثلاثة من بين الأبعاد المتبناة في نموذج التدريب والممثلة في تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والتقييم، وقد فسرت هذه الأبعاد 36.3% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي.



الخاتمة

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية، فإنّ موضوع تأهيل الموارد البشرية يعد من بين المواضيع الهامة التي تشغل اهتمام كل المسيرين، مهما كان حجم أو طبيعة ونشاط المؤسسة، فهذه الأخيرة تعتبر نظامًا معقدًا ومتغيرًا في محيط متغير، يؤثر ويتأثر بكل ما لديه، وبكل ما يحيط به خاصة مع التغيرات و التطورات السريعة في كل المجالات، وللبقاء والاستمرار والتميز لابد لها أن تولي اهتمام كبير لموردها البشري، والذي يعد المورد المركزي والضروري في المحيط التنافسي الذي تعيش ضمنه المؤسسة، وسلاحًا في يدها تستعمله للتحكم في تسييرها وللرفع من ميزتها التنافسية وذلك بالاستثمار الفعال فيه، بالتأكيد على مسألة جوهرية تتعلق أساسا بمهارات ومعارف الأفراد في ظل اقتصاد المعرفة بهدف تحسين الأداء البشري وتطويره، وإكساب الفرد مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، وهذا ما **ينفي صحة الفرضية الأولى**: يظهر أثر التدريب من خلال تغيير أداء العاملين من حيث انجاز المهام الموكلة إليهم فقط، بل القيام بالأعمال الموجهة إليهم، وكذلك التطلع للقيام بأعمال أخرى بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل ومساره الوظيفي بشكل عام، فتغيير الأفكار والسلوكيات، وتنويع الخبرات والمهارات، ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقا من تحسين أداء عمالها وهذا ما **يثبت صحة الفرضية الثانية**: تحسين أداء المؤسسة من تحسين أداء المورد البشري بالاعتماد على التدريب الفعال.

فمن خلال دراستنا لهذا الموضوع، يمكن أن نبرز مجموعة من النتائج والتي يمكن تصنيفها إلى نتائج نظرية، وأخرى تطبيقية كما يلي:

### النتائج النظرية:

- المهمة الأساسية لأي مؤسسة في الوقت الحالي تتمثل في مدى قدرتها على استغلال مواردها وتطويرها بشكل مستمر لمواجهة التغيرات والمستجدات الحاصلة في بيئة الأعمال والتكيف معها.
- يعتبر المورد البشري سلاح بيد المؤسسات لمواجهة المنافسة وتعزيز موقعها التنافسي.

- تحرص مؤسسات الأعمال على تطوير أدائها لتحقيق نتائج مميزة تجعلها ضمن مسار تنافسي مستدام من خلال التكوين المستمر لمواردها.
- الغاية من تأهيل الموارد البشرية يتعلق أساسا بأهداف التأهيل في المجال الاقتصادي، والمتمثل في تحسين تنافسية المؤسسة وأدائها.
- التدريب هو عملية مخططة ومستمرة تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، لإكسابه مهارات جديدة وتزويده بالمعلومات والمعارف باستمرار، بما يساهم ذلك في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المؤسسة
- العملية التدريبية تهدف إلى زيادة المعلومات والمعارف، تطوير المهارات والقدرات، تغيير السلوك ورفع الكفاءات، وهذا ما ينعكس إيجابا على تحسين أداء المؤسسة بشكل عام انطلاقا من تحسن أداء عمالها.
- على اعتبار أن الموارد البشرية هي عوامل تنافسية ومصدر للميزة التنافسية، فإن تأهيلها من منظور متكامل والاستثمار فيها هو الذي يحدد قيمة رأس المال البشري للمؤسسة، وكذا رأسمالها الفكري عموما.
- الأداء من منظور إستراتيجي يرتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ومدى تحويل وترجمة هذه الأهداف في شكل سلوكيات وتصرفات عملية.
- ظهور واستحداث أدوات جديدة لقياس وتقييم أداء المؤسسة، بإدراج مؤشرات غير مالية إلى جانب المؤشرات المالية، كنموذج بطاقة الأداء المتوازن (BSC) هو تأكيد على قيمة الأصول الفكرية ومدى مكانتها والتي تحقق التفوق في الأداء بين المؤسسات .
- يعد محور النمو والتعلم كمحور جوهري وقاعدي، أساس بالنسبة لبقية المنظورات الأخرى (المالي، العملاء، العمليات الداخلية) خاصة في ظل التفاعل الإيجابي بين مهارات الأفراد والمناخ الاجتماعي، وتوفر المؤسسة على البنى القاعدية التكنولوجية، فجميع هذه المحددات المتعلقة به تتكامل مع بعضها البعض، وتحدد طبيعة الأثر الناجم عنها فإكتساب المؤسسة لأفراد ذوي المهارات والمعرفة العالية وتوفير البنى التكنولوجية يمكن أن ينجم عنها أثر سلبي لرضا الأفراد، إنتاجيتهم

وولائهم في ظل مناخ اجتماعي غير ملائم وغير محفز وتنظيم لا يتماشى مع الأهداف المحددة لهذا المحور.

### النتائج التطبيقية:

- مستوى التدريب في المؤسسة من وجهة نظر العاملين بالمؤسسة كان مرتفعاً نوعاً ما، وهذا ما يعكس أيضاً درجة القبول المرتفعة لجميع الأبعاد المتعلقة به، من تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج التدريبية، تقييم البرامج، هذا الإدراك المرتفع لعملية التدريب يرتبط بحد كبير بجودته ودوره في تحسين الأداء البشري وتطويره، وتغيير الأفكار والسلوكيات، وتنويع الخبرات والمهارات، وبالتالي تحسين الأداء المؤسسي.
- مستوى الأداء المؤسسي من حيث تصورات مبحوثي الدراسة كان مرتفعاً بالنسبة لمنظورات الأداء الأربعة وفقاً لبطاقة الأداء المتوازن، والممثلة في منظور النمو والتعلم، العمليات الداخلية، العملاء، والمنظور المالي، وكذا الأداء إجمالاً جاء بمستوى قبول متوسط .
- هناك أثر ذي دلالة إحصائية بالنسبة لهذه الأبعاد الثلاثة من بين الأبعاد المتبناة في نموذج التدريب والممثلة في تخطيط الاحتياجات التدريبية، تصميم البرامج والتقييم، وقد فسرت هذه الأبعاد 36.3% من التباين في مستوى الأداء المؤسسي.

### اقتراحات الدراسة:

بناء على الدراسة التي قمنا بها بمؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-ومن خلال النتائج النظرية والتطبيقية حاولنا إعطاء مجموعة من الاقتراحات التي يمكنها أن تساعدنا مستقبلاً ومن بينها:

☞ يجب التأكيد على أهمية ومكانة الأفراد في المؤسسة والنظر إليها كمورد لا النظر إليها كتكلفة، والاستثمار فيها وتأهيلها، تماشياً مع المستجدات الجديدة لمحيط الأعمال ..

➤ العمل على استقطاب وتوظيف أفراد ذوي كفاءات عالية وقدرات متنوعة، وضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم لتحقيق فعالية الأداء وسلامته من الأخطاء والعيوب، والعمل على تطوير هذه الكفاءات والمحافظة عليها.

➤ الاهتمام بالتدريب أكثر وتفعيله عمليا من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة، ومن ثم ضمان التدريب المناسب، وتقييم البرامج التدريبية.

➤ الاهتمام بالتحفيز في المؤسسة، سواء كانت المحفزات المادية أو المحفزات المعنوية والتي تعكس مدى رضا الأفراد وولائهم، وهذا من خلال خلق وتوفير مناخ تنظيم مشجع ومحفز.

➤ تبني معايير عادلة وشفافة في ترقية الأفراد تركز على أساس مهارات وكفاءات الأفراد ومعرفةاتهم وتجنب ترقية الأفراد أقل كفاءة والذين يشرفون على أفراد ذوي مهارات أحسن منهم وما يمكن أن تحدثه من صراعات داخل المؤسسة والتأثير على أدائهم.

➤ الاهتمام بمعارف الأفراد أكثر من خلال تشجيع العمل الجماعي والعمل على بناء فرق عمل متناسقة للحصول على أداء أفضل.

➤ ضرورة زيادة الاهتمام بعملاء المؤسسة من خلال إدارة علاقة الزبون، والأخذ بآرائهم ومقترحاتهم بعني الاعتبار.

➤ العمل على التحسين والتطوير المستمر لجودة الخدمات المقدمة التي من شأنها أن تعزز من أداء المؤسسة ورضا الزبائن من جهة.

➤ المحافظة على الإطارات الكفوة وعدم التخلي عليهم للاستفادة من معارفهم خاصة المعارف الضمنية التي لها أهمية كبيرة في زيادة الثروة المعرفية.

➤ تشجيع روح المبادرة والتفكير الإبداعي في المؤسسة، بما يتماشى مع قدرات ومهارات ومعارف الأفراد.

➤ الأخذ بعين الاعتبار جميع الأبعاد السابقة، يتعلق بحد كبير الى أن يكون المناخ التنظيمي والاجتماعي ملائما للأفراد ومحفزا لتحسين أدائهم ومن ثمة أداء المؤسسة.



◀ آفاق الدراسة:

من خلال تطرقنا لهذه الدراسة والتعمق في الأبعاد المرتبطة بها، يمكن من خلال هذه الدراسة استشارة مجموعة من المواضيع ذات الصلة بموضوع الدراسة ونذكر منها:

✓ مساهمة المناخ التنظيمي في تحسين أداء الموارد البشرية

✓ أثر رأس المال الفكري في تحسين تنافسية المؤسسة

أولاً: المراجع باللغة العربية

1-الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى ، إدارة البشر (الاصول و المهارات) بدون ذكر الناشر ، مصر ، 2002.
2. أحمد نور ، " مبادئ محاسبة التكاليف" ، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر، 1999.
3. برنوطي سعاد، "إدارة الموارد البشرية" ، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن 2001.
4. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
5. علاء فرحان طالب و إيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي للمصارف، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع. عمان. الأردن. 2011.
6. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
7. فاطمة علي محمد الربابعة، دور سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات العامة في المملكة الأردنية الهاشمية مع التطبيق على الجامعة الأردنية، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، جامعة القاهرة، 2006.
8. محمد سعيد انور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر 2003.
9. مصطفى أحمد حامد رمضان، التنافسية (كألية من آليات العولمة الاقتصادية ودورها في دعم جهود النمو والتنمية في العالم)، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2011.
10. وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محمد منصور الغالبي. أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن، الطبعة الأولى الجزء الأول، دار وائل للنشر، عمان. الأردن. 2009.

## 2-الرسائل والأطروحات الجامعية:

### أ-رسائل دوكتوراه:

1. عادل بومجان، "تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة دوكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.
2. بودوح غنية، إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بسكرة، أطروحة لنيل شهادة دوكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2012-2013.
3. علي عبد الله ، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية - حالة الجزائر - ، أطروحة دوكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة الجزائر ، 2001.
4. محمد قريشي، التغيير التكنولوجي وأثره على أداء المؤسسات الاقتصادية من منظور بطاقة الأداء المتوازن (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل-فرع جنرال كابل-بسكرة)، أطروحة دوكتوراه (غير منشورة)، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
5. عقبة مخنان، نحو مقارنة تسييره لتقييم أداء سلسلة الإمداد في المؤسسات البترولية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الآبار ENTP للفترة(2012-2014))، أطروحة دوكتوراه (غير منشورة)، تخصص: إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2017.
6. عادل بومجان، تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة : مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دوكتوراه في علوم

- التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014.
7. الهاشمي بن واضح، تأثير المتغيرات البيئية الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية (حالة قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر) (2008-2011))، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2014.
8. خالد محمد أحمد محمد النور، دور تدريب العاملين بالريف في إستدامة مشروعات التنمية الريفية (دراسة ميدانية ولاية شمال دارفور)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: اقتصاد، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015.
9. عبد الله صحراوي، مقومات تنمية كفاءات تسيير المؤسسات التعليمية في ظل الثقافة المحلية ومفاهيم الجودة الشاملة (التكوين والتدريب)، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، تخصص: علوم التربية، قسم علم النفس وعلوم التربية والآرطوفونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، 2016.
- ب- رسائل ماجستير:**
1. مريم قطوش، برنامج التأهيل الوظيفي المستدام لترقية وظيفة الاستدامة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة SANAIA عين الكبيرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة الأعمال الإستراتيجية والتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس سطيف 2009-2010.
2. بوعريوة الربيع، تأثير التدريب على إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التسيير والعلوم التجارية، فرع تسيير المنظمات، جامعة امحمد بوقرة، بومرداس، 2007.
3. عبد الحليم مزغيش، تحسين أداء المؤسسة في ظل إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: تسويق، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2012.

4. عبد الكريم بوبرطخ ، دراسة فعالية نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة الجرارات الفلاحية)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص :تسيير الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري،قسنطينة،2012.
5. عشي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية:قياس و تقييم،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ببسكرة، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2002.
6. ريغة احمد الصغير،تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج الآلات الصناعية PMO،شهادة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: إدارة مالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قسنطينة2، الجزائر 2014.
7. عبد الحليم مسعي، أثر خطر البلد على الأداء الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر خلال الفترة (1988-2007)، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تخصص: مالية المؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20أوت 1955، سكيكدة،2013.
8. 1محمد أحمد محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدود باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، قسم المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين،2009.

### ج-رسائل ماستير:

1. علاء الدين سكساف، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، مذكرة ماستر في علوم التسيير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة امحمد خيضر، بسكرة، 2016\_2017.

2. مويسي هالة، دور التدريب في تطوير أداء العاملين في المؤسسة \_دراسة حالة مديرة التجارة لولاية البويرة\_ مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير(غير منشورة)، جامعة اكلي محمد الحاج البويرة ، 2014\_2015.
3. كريمة روي، دور تسيير الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مؤسسة مؤمن لإنتاج الدقيق، فرع سيدي خويلد، ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير (غير منشورة)، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، السنة الجامعية 2012/2013.
4. <sup>1</sup>الزغودي محمد السايح،مراجعة إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيبALFAPIPE غرداية، شهادة ماستر (غير منشورة)، تخصص:تدقيق و مراقبة التسيير،قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،2012.
5. 1تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية **EDIED**، شهادة ماستر، تخصص: إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العقيد اكلي محمد اولحاج، البويرة، 2012.
6. تالي رزيقة، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة التجهيزات المنزلية **EDIED**، شهادة ماستر(غير منشورة)، تخصص: ادارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي العقيد اكلي محمد اولحاج، البويرة،2012.

د-مذكرات ليسانس:

1. خديجة دزايت، معط الله مبروكة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة البناء للجنوب و الجنوب الكبيرة بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس(غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013/2012

3-الدراسات والمحاضرات:

1. رحاب حسين جواد كاظم، "سلسلة محاضرات في الموارد البشرية"، جامعة بابل، العراق، 2016.
2. نعيمة يحيوي، سلسلة "محاضرات في إدارة الموارد البشرية الجزائر"، جامعة الحاج لخضر، باتنة.
3. الدكتور جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، جامعة المنوقية، 2003
4. د. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية(الأفراد)، منشورات جامعة دمشق، 2003.
5. د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي ، منشورات جامعة دمشق، 1998.
6. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
7. عبد الرحيم محمد، قياس الأداء: النشأة والتطور التاريخي، مجمع أعمال مؤتمر الأساليب الحديثة في قياس الأداء الحكومي، المنظمة العربية للتنمية البشرية، القاهرة، 2008.
8. عمرو حامد، "تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مجمع الأعمال مؤتمر قياس وتقييم الأداء كمدخل لتحسين جودة الأداء المؤسسي"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.

4-مجلات:

1. بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع.
2. صبرينة ترغيني، دور الإبداع في تحسين أداء المؤسسة (دراسة تطبيقية مؤسسة الكندي للصناعات الدوائية)، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، العدد02، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2017.
3. الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، العدد 6، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2008.
4. مذكرة اعلامية عن التنظيم الجديد للاتصالات الجزائر، رقم 2018/25، المؤرخة في 2018/12/10 .
5. وثائق مقدمة من طرف المديرية العملية للاتصالات الجزائر-بسكرة-.

5-المواقع الالكترونية:

1. هبة الطباع، "ماهي الموارد البشرية؟"، <https://mawdoo3.com/> .
2. موقع المنتدى العربي إدارة الموارد البشرية، [.tps://hrdiscussion.com/redirect](https://hrdiscussion.com/redirect)
3. هاني عرب، "محاضرات إدارة الموارد البشرية"، [www.rsscra.info](http://www.rsscra.info) .
4. معجم الغني الرابط [.https://www.maajim.com](http://www.maajim.com)
5. احمد حمدين، ور التأهيل البشري في القوة الاقتصادية، الرابط [.ahmed2012.eklablog.com](http://ahmed2012.eklablog.com)
6. عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصال، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الرابط <https://manifest.univ-ouargla.dz>
7. احمد أبو زيد حسن، الفرق بين التعلم و التعليم و التدريب، الرابط: [.tps //hrdiscussion .com](https://hrdiscussion.com)
8. الموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر <https://www.algeriatelecom.dz>



ثانيا: باللغة الأجنبية:

1-الكتب:

1. jean-Marie Peretti, «**Gestion Des Ressources Humaines**», 7<sup>ème</sup> Edition Ed ,Vuibert, Paris ,1998.
2. Barnard Martory Daniel Grazet, «**Gestion des Ressources Humaines, Pilotage Social et Performance** », Dunad. Paris, 4<sup>ème</sup> Edition, 2004.
3. Petit et Autres, « **Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines**», Gaétan Marin, Québec, 2000.

2-القواميس والمعاجم:

1. **Oxford learner's pocket dictionary**. Third edition. Oxford university press.oxford.2003.
2. Boulianne.E.,"**Vers une Validation du Construit Performance organisationnelle**", Thèse de Doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal , Février 2001.
3. Atkinson.A, et al "**A Stakeholders Approach to Strategic Performance Measurement**", Sloan management Review ,Vol38, Massachusetts,1997.

3-المجلات

1. Kaplan. R.S, & D.P .Norton ,"**Translating strategy into action**", Harvard Business School Press , Boston .M.A, 1996.
2. Horngren.C.T.et Al, "**Cost Accounting : Managerial Emphasis**", Pearson education , New Jersey,2001.

4-المواقع الالكترونية:

Aubret Et Al, «**les Notions De Compétence dans les Jacques Différentes Discipline** », <http://journals.openedition.org>,

Consulté Le : 10/04/2019





الملحق رقم (1)

جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## إستبانة البحث

الأخ الفاضل، الأخت الفاضلة، السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الإستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية "تخصص اقتصاد و تسيير المؤسسة"، بعنوان " دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة " دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-.

وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور تأهيل الموارد البشرية في تحسين أداء مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الإستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجاباتكم، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذه الإستبانة اهتمامكم، فمشاركاتكم ضرورية ورأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها. ونحيطكم علماً أنّ جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام

الطالبة: بوشارب بديعة

## القسم الأول: البيانات الشخصية والوظيفية.

يهدف هذا القسم إلى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية لموظفي مؤسسة اتصالات الجزائر-بسكرة-، بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع إشارة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

1-الجنس: ذكر  أنثى

2- العمر: أقل من 30 سنة  من 30 إلى أقل من 40 سنة   
من 40 إلى أقل من 50 سنة  من 50 سنة فأكثر

3- المؤهل العلمي: ثانوي  جامعي  شهادات أخرى

4- مجال الوظيفة الحالية: أعمال تقنية  أعمال إدارية غير إشرافية  أعمال إدارية إشرافية

5- سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 إلى أقل من 10 سنوات   
من 10 إلى أقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## القسم الثاني: محاور الإستبانة

### المحور الأول: التدريب

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى التدريب، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	التدريب	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
<b>أ-تخطيط الاحتياجات التدريبية</b>						
1	أداءك لوظائفك تتم بسهولة					
2	ترى أنك في حاجة للتدريب من أجل القيام بمهامك بشكل أفضل.					
3	يتم اختيار البرامج التدريبية وفق حاجات ورغبات العاملين.					
4	تهتم المؤسسة بتحسين قدرات و مهارات مواردها البشرية من خلال البرامج التدريبية المستمرة.					
5	تصمم البرامج التدريبية بطريقة تتفق مع متطلبات العمل ومستجداته.					
6	يتم اختيار الأفراد للمشاركة في التدريب وفق لمتطلبات ووظائفهم.					

ب- تصميم البرامج التدريبية					
					7
					8
					9
					10
					11
					12
ج- تقييم البرامج التدريبية					
					13
					14
					15
					16
					17
					18

### المحور الثاني: الأداء المؤسسي

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس مستوى الأداء، والمرجو تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (×) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	أبعاد الأداء المؤسسي وعبارات القياس				
	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أ- بعد النمو والتعلم					
1					تسعى المؤسسة إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات عالية.
2					تقوم المؤسسة بتأهيل الافراد العاملين لديها من خلال تنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبداعية
3					تقوم المؤسسة بوضع حوافز ومكافآت مالية لتشجيع الأفراد وزيادة ولائهم.
4					توفر المؤسسة مناخ تنظيمي ملائم لأداء العمل بشكل جيد.
5					تولي المؤسسة أهمية كبيرة لمعارف الأفراد من خلال تشجيع العمل الجماعي.

ب-بعد العمليات الداخلية					
					6 تعمل المؤسسة على تطوير منتجاتها باستمرار وطرح منتجات جديدة ف السوق.
					7 توفر المؤسسة أساليب عمل حديثة لرفع أداء أفرادها.
					8 لدى المؤسسة مرونة في تقديم خدماتها وسرعة الاستجابة لطلبات زبائنهم.
					9 تولي المؤسسة أهمية للبحث والتطوير لتحسين منتجاتها وتطوير منتجات جديدة.
					10 تعد جودة المنتجات هدف تسعى إليه المؤسسة لتحسين تنافسيتها.
ج-بعد العملاء					
					11 تسعى المؤسسة إلى الاحتفاظ بولاء الزبائن لها من خلال الأخذ بأرائهم ومقترحاتهم.
					12 تقوم المؤسسة بدراسة اقتراحات شكاوى الزبائن وأخذها بعين الاعتبار.
					13 تولي المؤسسة أهمية كبيرة لسياسة الترويج والتعريف بخدماتها.
					14 جودة وأسعار منتجات المؤسسة مقبولة مقارنة مع منافسيها.
					15 تسعى المؤسسة إلى معرفة حصتها السوقية بشكل مستمر.
د-البعد المالي					
					16 يعتبر معيار نمو الأرباح من المعايير الأساسية للحكم على أداء المؤسسة.
					17 تسعى المؤسسة لتطبيق المعايير المالية و المحاسبية المعمول بها تماشياً مع المستجدات
					18 تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها مسبقاً.
					19 يتم تحديث البيانات المالية بشكل دائم لتوفير صورة واضحة وشاملة عن الوضع المالي للمؤسسة.
					20 تستخدم المؤسسة مقاييس مالية محددة لقياس وتقييم أدائها المالي.
					21 تعد النتائج المالية المحققة محصلة أداء مواردها البشرية.

شاكرين لكم حسن تعاونكم