

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي  
الشعبة: علوم تجارية، التخصص: تسويق الخدمات  
بعنوان:

تسيير الكفاءات و علاقته بالأداء التسويقي في مؤسسة الخدمات  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر  
- مستغانم -

تحت إشراف:  
\* الدكتور: يسعد عبدالرحمان

من إعداد:  
\* الطالب: رزيقة خطاب

لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة

السنة الجامعية: 2017 - 2018

# كلمة شكر

الحمد لله حمدا يوافي ما تزايد من نعم و الشكر على ما أولانا من الفضل و الكرم، و الصلاة و السلام على نبينا محمد سيد الخلق أجمعين.

نسأل الله عزوجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم و أن يوفقنا لما يحبه و يرضاه .

نتقدم بخالص الشكر و التقدير إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل.

كما لا ننسى من كان لهم الفضل و هم أساتذتنا الذين أشرفوا على تعليمنا و تكويننا و نصحننا من الابتدائي إلى حتى ما وصلنا إليه.

كما أشكر الأستاذ يسعد عبد الرحمان على سعة صبره و على فضله في تعليمنا.

كما نشكر كل عمال اتصالات الجزائر و كل طلبة ماستر تسويق الخدمات، دفعة 2018.

## بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بداية أحمد الله عز وجل على إنجاز هذا العمل.

وأهديه...

إلى من تعجز الكلمات عن الوفاء بحقهما والإشادة بفضلهما، إلى من كان يخفق قلبهما لنجاحي، إلى والدي رحمهما الله وأسكنهما فسيح جنانه.

إلى من شاركتني فرحتي، إلى زوجتي الغالية، وإلى إبني الغالي وفلذة كبدي، وإلى والدي زوجتي.

إلى عائلتي وإخوتي وأخواتي وأصدقائي.

إلى كل عمال اتصالات الجزائر دون استثناء خاصة عمال الوكالة التجارية لعين تادلوس وإلى أستاذي المشرف، الدكتور "يسعد عبد الرحمان".

وإلى كل من يحملهم قلبي ولم تحملهم مذكري، إلى جميع الصيادين وخاصة صيادي جمعية سيدي العجال للصيد البري.

# خطة البحث

المقدمة العامة

الفصل الأول مدخل إلى الموارد البشرية.

❖ المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية

❖ المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة فيها

❖ المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي نواجهها

الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات و علاقته بالأداء التسويقي

❖ المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول الكفاءات

❖ المبحث الثاني: أهمية تسيير الكفاءات

❖ المبحث الثالث: ماهية الأداء التسويقي

الفصل الثالث: دراسة ميدانية للوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم

❖ المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر

❖ المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة

❖ المبحث الثالث: واقع الأداء التسويقي في المؤسسة

خاتمة عامة: 69

المقدمة

العلماء

## المقدمة العامة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الركائز التي تساعد المؤسسة على مواكبة التطورات و التغيرات السريعة في مختلف المجالات، و ذلك من خلال استغلال قدراتها و طاقتها و العمل على تنميتها و هذا لا يتم إلا عن طريق تنمية الكفاءات التي تمثل الوسيلة الأنجع التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها لتحقيق المنفعة العامة من الموارد البشرية حيث يهدف إلى التطوير و التحسين المستمر في مهارات و قدرات الأفراد و ابتكار السلع و الخدمات و التفعيل للاستخدام الأمثل للتقنيات المتاحة.

و إن السعي نحو تنمية الكفاءات و الرفع من المستوى الفكري و العملي يؤدي إلى الوقاية من العراقيل في المستقبل و إلى تحقيق الأهداف المسطرة و تحسين نوعية الخدمة و ذلك من خلال تقديم أداء تسويقي ممتاز مما يسمح إلى تقديم خدمات تكون في مستوى تطلعات الزبون بحيث تؤدي إلى إشباع رغباته.

ولقد أصبح تسيير الكفاءات في المؤسسات ضرورة ملحة خاصة و مع التطور التكنولوجي الذي يفرض عليها القدرة على التحكم و حسن التسيير.

## الإشكالية:

في إطار التحليل نطرح الإشكالية الرئيسية التالية لهذا البحث من خلال التساؤل التالي:

" ما مدى علاقة تسيير الكفاءات في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمائية"

## الأسئلة الفرعية:

يندرج ضمن هذه الإشكالية الأسئلة التالية:

- 1- ما معنى تسيير الكفاءات و تنميتها
- 2- كيف يساهم تسيير الكفاءات و تنميتها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة.

## الفرضيات:

ومن خلال الإجابة على هذه الأسئلة سيتم الإعتماد على الفرضيات التالية:

- 1- إن تسيير الكفاءات و تنميتها هو مجموعة الجهود الإدارية و التنظيمية التي تهدف إلى تطوير و تحسين قدرات الفرد العامل على أداء عمل معين بشكل متقن داخل المؤسسة التي يعمل بها.

## أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى إبراز أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لتلبية رغبات الأفراد و سد احتياجات المؤسسة.
- إبراز أهداف تنمية الكفاءات و تسييرها في الرفع من قدرات الموارد البشرية و تحسين الخدمة بالمؤسسة.
- تحديد المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تسيير الكفاءات .
- إظهار واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية و ذلك من خلال الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر [ المدبرية العملية مستغانم].

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال السعي نحو تطوير الموارد البشرية من خلال تنمية الكفاءات داخل المؤسسة و ذلك من أجل مواكبة التطور المستمر في العالم و إبراز دور تسيير الكفاءات و تحسين الأداء التسويقي للعنصر البشري و هذا بتحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة.

## دوافع اختيار الموضوع:

ما دفعنا إلى اختيار هذا البحث الأسباب التالية:

- طبيعة الوظيفة التي أشتغلها في مؤسسة اتصالات الجزائر.
- طبيعة التخصص و المتمثل في تسويق الخدمات
- الإيمان بأهمية العنصر البشري في المؤسسة فهو المورد الذي تتوقف عليه الكفاءة وفعالية المؤسسة
- الميل الطبيعي و الرغبة في البحث و الاطلاع في هذا الموضوع

- أهمية الموضوع في ظل التطور و التحولات الاقتصادية و شراسة المنافسة في قطاع الخدمات الذي يعتمد بشكل كبير على العنصر البشري.

### المنهج المتبع للدراسة:

تم الاعتماد في البحث على المنهج التحليلي الوصفي وذلك بتحليل المعطيات بشكل منهجي و موضوعي.

### صعوبات البحث:

تكمن صعوبة البحث في تضارب بعض المعلومات بين المراجع و صعوبة الاختيار بينها.

### حدود الدراسة:

يقتصر البحث على علاقة تسيير الكفاءات بمستوى الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية، و تمت هذه الدراسة في المديرية العمالية لمستغانم.

### أقسام البحث:

لقد تم تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول وهي:

- الفصل الأول تم التطرق إلى غدارة الموارد البشرية
- الفصل الثاني: تم التطرق إلى تسيير الكفاءات البشرية
- الفصل الثالث: يخص الدراسة الميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر، و كعينة أخذنا المديرية العمالية لاتصالات الجزائر لمستغانم.

الفصل

الأول

**تمهيد:**

إن المؤسسات الاقتصادية التي لاقت نجاحا فب ممارسة أنشطتها ، تلك التي استطاعت تحقيق نتائج مذهلة من حيث الجودة و النوعية و رقم الأعمال.

فكل هذا النجاح و النتائج المحققة من قبل هذه الأخيرة يرجع الفضل فيه إلى المجهودات المبذولة من قبل طاقمها البشري.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في جميع المؤسسات بصفة عامة أو المؤسسات الاقتصادية الخدمائية بصفة خاصة أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤولين و المسبرين.

فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد أساسية في أي منظمة و هي كذلك الوظيفة التي تسبق الوظائف الأخرى.

و عليه فقد استعرضنا في هذا الفصل مفهوم إدارة الموارد البشرية و أهميتها بالنسبة للمؤسسة و وظائفها الأساسية ، و أهدافها و التحديات التي ستواجهها ، و خصائصها و تنميتها في المؤسسة.

**المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية:**

-إن لإدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة و هي الدعامات الأساسية التي تقوم عليها أية مؤسسة، و تعتبر هذه الوظيفة فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين و تحفيزهم و رفع روحهم المعنوية و تبقى دائما واقفة لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة و مصالح المجتمع.

**المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية**

أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر:

## المرحلة الأولى: مرحلة العبودية و نظام الرق:

عندما ساد المجتمع الإنساني القديم نظام الرق، كان تعامل المنظمات مع الانسان و العاملين الذين تحتاجهم العمل كأى وظيفة شراء. فنظام الرق هو بالأساس، نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسان آخر و يبيعه و يستخدمه كما يشتري و يبيع و يستخدم أية حاجة أخرى.

لذلك، لا تحتاج المنظمة التي تعمل في مجتمع يسوده هكذا نظام إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماته تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.

علما بأن نظام الرق انقرض، في أكثر دول العالم ، منذ مئات السنين، ولكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة، أي استمر النظر إلى الانسان باعتباره مورد متوفر و بدون قيمة أ حقوق تذكر. كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا. ولكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد، هم السود الذين تم اختطافهم من افريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، و كان استخدامهم كقوة عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان و حقوقه<sup>1</sup>.

## المرحلة الثانية: تطور الثورة الصناعية The industrial revolution

لقد تطورت الحياة الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيام الثورة الصناعية، كانت الصناعات منذ القرن الثامن عشر وما قبله محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، و كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة و قد صاحب ظهور الثورة الصناعية<sup>2</sup> عدة ظواهر أهمها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل العمال.
- ظهور مبدأ التخصص، و تقييم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل و هو المصنع.

<sup>1</sup>-سعاد نانف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان-الأردن- الطبعة الثانية 2004 ص-ص 27-28.

<sup>2</sup>-صلاح عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع-الإسكندرية، الطبعة 2000، ص 18.

- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

ومن جهة إدارة الموارد البشرية، كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق الزيادات الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الانتاج تراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

كما تسبب نظام المصنع الكبير في الكثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلا نشأة كثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.

### المرحلة الثالثة: تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:

في بداية الثلاثينيات تغيرت كثير من العوامل السياسية والتي أدت إلى ظهور تشريعات وقوانين تتعلق بالأفراد العاملين كتحديد ساعات العمل والأجور والاختيار والتعيين ونظام الحوافز وغيرها ، كما تبلور دور الدولة في عملية توظيف وتحليل العمل بالإضافة إلى النقابات المهنية التي ظهرت في هذه الفترة والتي كان لها الأثر الأكبر في المفاوضات بين العاملين وأرباب العمل لزيادة الأجور وحل مشاكل العمال وتحسين ظروفهم<sup>1</sup>.

### المرحلة الرابعة: ظهور حركة الإدارة العلمية Scientisie management movement:

من بين التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور Frederick Toyler والذي لقب بأب الإدارة ، وقد حدثت هذه الحركة من عام 1890 م تقريبا حتى بداية الحرب العالمية الأولى وقد توصل تايلور إلى ما أسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهذه الأسس هي<sup>2</sup> :

- التطور الحقيقي في الإدارة.

<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع-عمان ، الطبعة الأولى 2003/1423هـ، ص 23.

<sup>2</sup> -صلاح الدين عبد الباقي ، نفس المرجع السابق، ص 20.

- الاختيار العلمي للعاملين.
- الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين وتعليمهم.
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

### المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الأولى

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف.

و بتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس، الصناعي، بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المنشآت للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والأمن الصناعي و الرعاية الصحية. ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث.

### المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر

لقد نمت وتطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة، واتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسؤولة ليس فقط على أعمال حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضاً ترشيد العلاقات الإنسانية و علاقات العمل ويتضح ذلك في الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وما زالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، و انعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة في الهيكل التنظيمي العام للمنشأة.

## المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

لمعرفة إدارة الموارد البشرية ومفهومها عند بعض المفكرين و نميز هنا بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية و الحديثة.

يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشمل الصناعة والاتصالات و يرى « Myres » & « Pigros.p » أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق رغباتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى مردودية.

كما يرى « Chrufen.H » و شيرما « Sherman.A » أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها و مجموعة من القواعد العامة يجب اتباعها ، و كذلك مجموعة أدوات و أساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم، و المهمة الرئيسة لمدير إدارة الموارد البشرية في مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي و مشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مؤوسمهم بطريقة أكثر فعالية.

و يعرف « Flippo.E » إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط و تنظيم و توجيه و مراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد و تنميتهم و تعويضهم و المحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

و أخيرا يعرف « Grant.J » و « Smith.G » إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة و أيضا الموظفين و يتباين الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، فهناك من يستخدم تسمية الأفراد و إدارتهم في المنظمة و يعرف إدارة الأفراد يكونها تخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الأفراد العاملين في المنظمة يدرك من التعريف بأن إدارة الأفراد تشتمل النشاطات الآتية<sup>1</sup>:

**التخطيط:** و يتضمن وضع الأهداف و المعايير ، تطوير القواعد و الإجراءات و وضع الخطط و توقع الأحداث المستقبلية.

<sup>1</sup>صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 15.

**التنظيم:** تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة.

**التوظيف:** تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم واستقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافآت وتدريب الأفراد العاملين.

**القيادة:** توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

**الرقابة:** وضع المعايير التي تعكس، تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي، يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الاجراءات الصحيحة عند الضرورة.

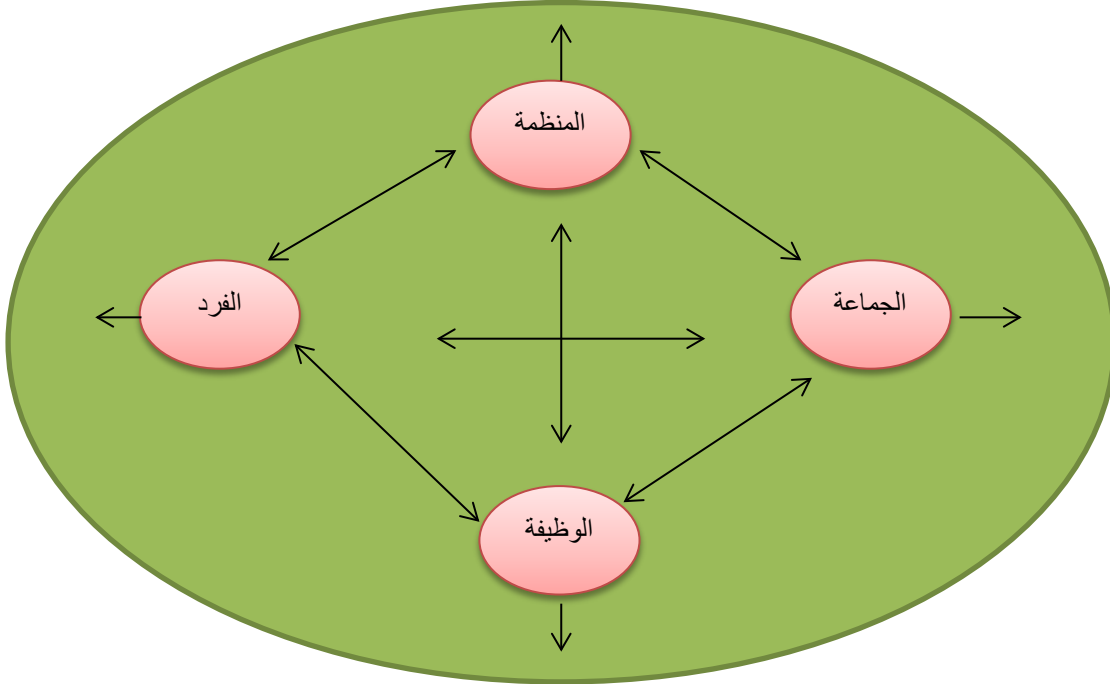
استنادا لما سبق، فإن إدارة الأفراد هي الإدارة المسؤولة عن تحقيق النشاطات أعلاه للوصول إلى أهداف الفرد و المنظمة.

يستخلص مما سبق بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية و المحافظة عليها وتطويرها من خلال<sup>1</sup>:

- تخطيط واقعي للموارد البشرية.
- توظيف ملائم للموارد البشرية.
- تدريب دقيق للموارد البشرية.
- متابعة مستمرة وتطوير الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق المرءات الآتية.

<sup>1</sup>-خالد عبد الرحيم الهنممي ، نفس المرجع السابق، ص 29.

شكل رقم (1) : مرءات إدارة الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحيم الهتمي - .

يظهر من الشكل بأن إدارة الموارد البشرية و من خلال إنجازها لمجموعة من الوظائف تستهدف تحقيق نوعين من المرءات هي:

- 1- المرءات الخارجية: وتتحقق عندما تتمكن المنظمة من التكيف للمتطلبات البيئية.
- 2- المرءات الداخلية: وتتحقق من خلال ملاءمة الفرد مع الوظيفة، الوظيفة مع المنظمة، الوظيفة مع الجماعات، الفرد مع الجماعة والجماعة مع المنظمة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو: تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويراً يلبي رغباتهم واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف في:

<sup>1</sup> - خالد عبد الرحيم الهتمي- مرجع سابق، ص 30.

الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسي قدراتهم مع ما يسمح بالتطور و النمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل و العمال، و خلق جو مريح لهم و حمايتهم من الأخطار<sup>1</sup>.

ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية و العملية و التنافسية.

ضمان كون الموظفين يفهمون و ينفذون التزاماتهم تجاه المؤسسة.

ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة و توفير ظروف عمل، ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة و تقديم النصح و الإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة.

وضع السياسات و اللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العامل و المؤسسة.

-التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي:

- المشاركة في توضيح كافة اللوائح و التعليمات و السياسات التي تنتهجها المؤسسة للعاملين.
- 3- **الأهداف الوظيفية:** قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها و المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجتها.
- 4- **الأهداف الإنسانية:** أي إشباع رغبات و حاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية.

-إتباع المعايير و الأساليب الأخلاقية في العمل، و العلاقات الاجتماعية مما يعطي المؤسسة سمعة طيبة بين المؤسسات الأخرى<sup>2</sup>.

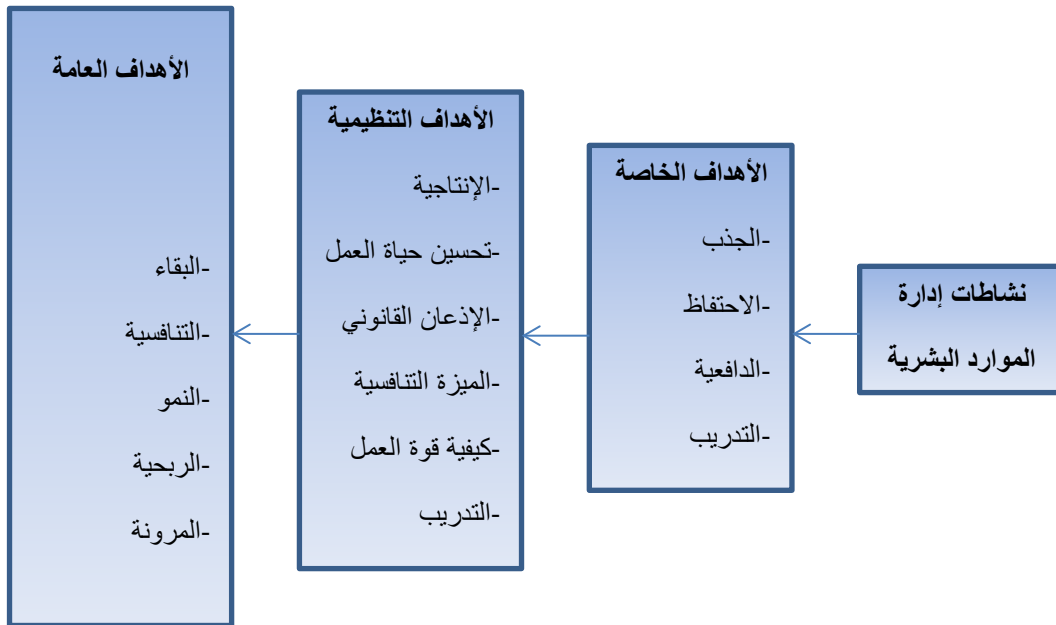
<sup>1</sup> - علي محمد ربابعة ، إجازة الموارد البشرية تخصص نظم المعلومات الإدارة، مرجع سابق ص 24، الطبعة الأولى ، 2004 .

<sup>2</sup> -محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن-عمان.

مما سبق يتضح أن أهداف إدارة الموارد البشرية تتمثل في جذب المرشحين و الإحتفاظ على الجيدين منهم و دفعهم للعمل و تعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة الموارد البشرية.

للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية و نوعية حياة العمل و الإذعان القانوني، و تحقيق الميزة التنافسية و تكييف قوة العمل، للتغيرات البيئية و هذه الأهداف كما يصورها أحد الكتاب ترتبط و تتفاعل، فيما بينها لتحقيق غايات البقاء و النمو و التنافسية الربحية و المرونة و كما يظهرها الشكل التالي:

شكل رقم (2) نشاطات و أهداف الموارد البشرية



المصدر: خالد عبدالرحيم الهتيبي مرجع سابق ص 32.

### المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها:

تختلف أنشطة الموارد البشرية من منظمة لأخرى، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمنظمة ذاتها و ظروفها، أي أنها متميزة.

وهناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منها ما تقوم بها بالاشتراك مع الإدارات الأخرى و المنظمة مثل المقابلات الشخصية، برامج الإنتاجية والدافعية، وبرامج التنمية والتدريب، والتخطيط المهني وتقييم الأداء.

### المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية

تشير وظائف إدارة الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة لتنسيق الموارد البشرية.

وتهتم إدارة الموارد البشرية بعدد من الأنشطة المتنوعة والتي تؤثر تأثيراً ذو دلالة على مجالات عديدة للمنظمة ، و تشمل هذه الأنشطة ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1- تحليل العمل:

تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتوصيف هذه الوظيفة ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتضمين الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

#### 2- تخطيط القوى العاملة:

وهو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا مع الوظائف التي تتوقع المنظمة وجودها. ويتكون تخطيط الموارد البشرية من أربعة خطوات رئيسية وهي:

أ-تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.

<sup>7</sup>-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000/1999 22

ب- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.

ج- تحديد متطلبات الإضافية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.

د- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

### الجدول رقم (1): يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.

تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.	تحديد الموارد البشرية الإضافية المطلوبة في ضوء الموارد البشرية الحالية – (صافي المتطلبات من الموارد البشرية)	تحديد وتعريف المهارات والخبرات المطلوبة لمقابلة الأهداف - (الطلب على الموارد البشرية)	تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية المحددة-
--	--	---	--

المصدر: راوية محمد حسن ، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع-الإسكندرية، 2000/1999 ص 23.

### 3- الاختيار والتعيين:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة، وتتضمن هذه العملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك عن طريق تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

**4- تصميم هيكل الأجور:**

و تهتم هذه السياسة بتحديد القيمة و الأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها و تحديد الدرجات أجور الوظائف<sup>1</sup>.

**5- تصميم أنظمة الحوافز:**

و تعني هذه السياسة بمنح مقابل عادل لأداء المتميز و تمكن العاملين على أداءهم الفردي، أداءهم الجماعي، فتظهر الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية، و أيضا هناك حوافز على أساس المنظمة ككل.

**6- تصميم أنظمة مزايا و خدمات العاملين:**

تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاش و التأمينات الخاصة بالمرضى و العجزة و البطالة، كما تهتم المنظمات بتقديم الخدمات للعاملين في شكل خدمات مالية اجتماعية، و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات و غيرها.

**7- تقييم الأداء:**

تهتم كل المنظمات تقريبا بتقييم الأداء موظفيها، و يتم ذلك من خلال أساليب معينة، و غالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين بفضل التعرف على كفاءاتهم. و منه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.

كما عرف تقييم الأداء على أنه ""عملية يتم بموجبها تدبر جهود العاملين بشكل منصف و عادل تجري مكافأتهم بقدر ما يعملون و ينتجون"".

**8- تخطيط المسار الوظيفي:**

تهتم هذه السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة و على الأخص فيما يخض النقل و الترقية.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية- الطبعة الخامسة 2001 30.

**9- العلاقات مع النقابات:**

وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع المنظمات العمالية أي النقابات و التطرق لموضوعات مثل: الشكاوي و النزاعات العمالية، التأديب و الفصل من الخدمة.

**10- ساعات و جداول العمل:**

و تهتم هذه السياسة بتحديد ساعات العمل و الإجازات، وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة، و وضع نظام يكفل كفاءة العمل.

**11- أمن و سلامة العاملين:**

و تهتم هذه الأخيرة بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين و الأمن، و الصحة، و الاتجاهات النفسية السليمة<sup>1</sup>.

**المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.**

كثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارات الموارد البشرية بمختلف المنشآت العاملة في هذا المجتمع. و ينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا و مؤثرا في كافة النواحي المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنشآت، و عادة ما تشكل أهداف و اهتمامات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة.

و تمكن تصنيف العوامل البيئية على إدارة الموارد البشرية إلى مجموعتين رئيسيتين و المتمثلتين في مجموعة العوامل الداخلية و التي تنبع من بيئة العمل الداخلية للمنشأة، و مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنشأة، حجم المنشأة و إمكاناتها المادية...)

أما مجموعة العوامل الخارجية و هذه الأخيرة سوف نتطرق لها بالتفصيل خلال هذا المطلب.

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، نفس المرجع السابق، ص 31.

## مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

إن العوامل الخارجية التي كان لها تأثير محتملا على إدارة الموارد البشرية عديدة و لكننا سوف نركز على خمسة عوامل رئيسية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية و هي: العوامل التعليمية، العوامل الاجتماعية، العوامل السياسية والقانونية، العوامل الاقتصادية، وأخيرا العوامل التكنولوجية<sup>1</sup>.

## 1/ العوامل التعليمية: وتمثل فيما يلي:

- أ- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية.
- ب- نسبة الملتحقين و المتخرجين من التعليم العالي بالجامعات من السكان، و كذلك نسبة الموجود منهم في قطاع الأعمال.

## 2/ العوامل الاجتماعية:

إن المجتمعات قد تعرضت لتطورات كبيرة فيما يتعلق بالتركيبة الطبقيّة للمجتمع، بالإضافة إلى الاتجاهات و القيم السائدة فيه، و كذلك بأحداث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل هذا المجتمع.

و من أهم هذه العوامل نذكر منها :

- أ- تقدير الموارد البشرية لاستخدام العلوم و التكنولوجيا الحديثة في حل المشاكل الفنية و الإدارية والاقتصادية والاجتماعية.
- ب- التصنيف الاجتماعي في المجتمع و قدرة الفرد على الانتقال من مستوى إلى آخر<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-صلاح عبد الباقي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>2</sup>-جمعي ليندة و أخريات، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدينة، السنة 2004/2005، ص 16.

**3/ العوامل السياسية والقانونية:**

إن القوانين وقرارات المحاكم وقرارات التنفيذية كان لها تأثير جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاثة الأخيرة إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ "دعه يعمل دعه يمر" إلى مجال آخر مقيد بالقوانين الفيدرالية.

إن البعد القانوني كان له تأثير كبيراً على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم واختيارهم وتدريبهم وأمنهم وصحتهم.

**4/ العوامل الاقتصادية:**

إن حالة الاقتصاد القومي والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية لأن المنظمات تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج، وتقليصها في فترات الكساد، ويتضح هذا كما سنرى من التأثير الشديد للاتجاهات والممارسات الخاصة بالأفراد أثناء فترة الكساد العظيم، في الثلاثينيات وأثناء فترة الرواج في الأربعينيات والخمسينيات والستينيات، أيضاً خلال فترات الركود الاقتصادي منذ منتصف السبعينات وحتى أواخر الثمانينات.

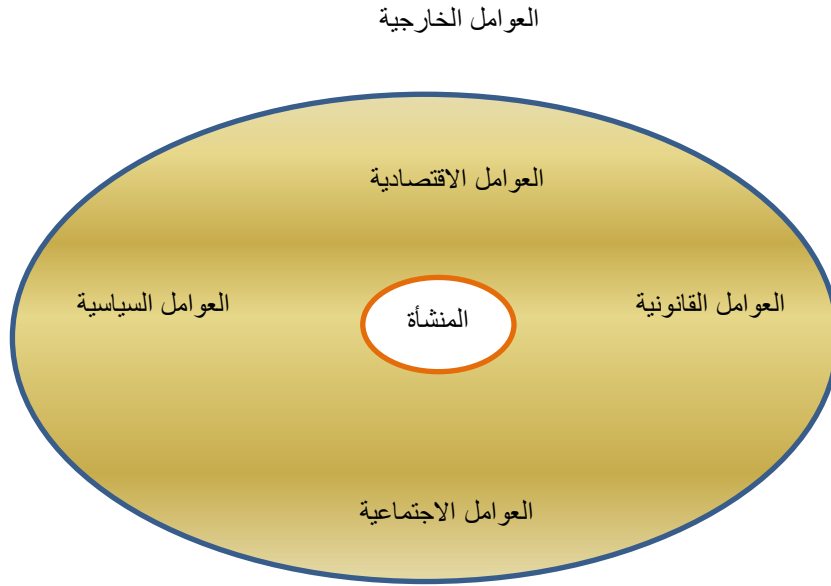
ونجد من ناحية أخرى، أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة في المجتمع كان له تأثير كبيراً على الممارسات الخاصة بالموارد البشرية، وبالذات من ناحية تور المداخل المستخدمة لتحفيز العاملين.

**5/ العوامل التكنولوجية:**

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات، منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى وقتنا الحالي، كان مذهلاً، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط، بأنه التقدم المتراكم عبر خمسة آلاف سنة السابقة له.

إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع اليوم وكذلك رقيه في النواحي التكنولوجية و الفنية، وقد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمات، و من أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في المجال التكنولوجي و الاعتماد على أجهزة الحاسوب و البرمجيات<sup>1</sup>.

الشكل رقم (03) : يمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في إدارة الموارد البشرية.



جمعي ليندة و أخريات، سياسة التوظيف في التوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدية، السنة

2005/2004 ص 16.

<sup>1</sup> -جمعي ليندة و أخريات، مرجع سابق، ص 19.

### المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي نواجهها:

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري، ويعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني وكون هذا المورد منهم بالنسبة للمنظمة، فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من أجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها.

#### المطلب الأول : أهداف إدارة الموارد البشرية.

يجب على المسؤولين عن إدارة الأفراد أن يضعوا في أذهانهم الأهداف التي عليهم أن يعملوا على تحقيقها، وتتضمن هذه الأهداف تلك المتصلة بالمجتمع ككل، وتلك المتصلة بالأفراد العاملين، وتلك المتصلة بالمؤسسة وهي<sup>1</sup>.

#### 1/ أهداف المجتمع:

المحافظة على التوازن بين الأعمال، وشاغلي هذه الأعمال بما يؤدي إلى رفع مستوى المعيشي، أي التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقة البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص.

مساعدة الأفراد في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية بالنسبة لكل منهم مما تجعلهم سعداء، ويشعرهم بالحماس نحو أعمالهم.

تمكين الأفراد من بذل أقصى طاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل وتوفير كل الإمكانيات الحديثة والمستخدمة لتكون في متناولهم.

تأمين الحماية والمحافظة على القوة العاملة، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد.

توفير جو من العمل يسوده حرية الحركة والتعبير، ويخلو منه الإكراه والإجبار، وتخلو منه الإكراه والإجبار، ممت يساعد على تحقيق الرفاهية العاملة للأفراد في المجتمع.

<sup>1</sup>-جمعي ليندة و أخريات، سياسة التوظيف في الوظيفة العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدينة، السنة 2004/2005.22

**2/ أهداف العاملين:**

يتوقع الأفراد أن يجدوا أحسن فرص عمل ممكنة، وأن تتاح لهم فرص التقدم و الرقي عندما يصبحون مؤهلين لذلك، كما يتوقع الأفراد أن تتوفر لديهم ظروف العمل التي تمكنهم من العمل المتعاون و الفعال الذي يزيد من إنتاجيتهم، وبالتالي يزيد من مكافأتهم و دخلهم الشهري.

كما يرغب الأفراد أن تكون هناك سياسات موضوعة و ظروف عمل تمنع الإسراف و التبذير في الطاقات البشرية، و تتحاشى الاستخدام الغير الإنساني للقوى العاملة و تتفادى المهام التي تعرض الأفراد لأخطار غير ضرورية. كما يرغب الأفراد في أن تتوفر لهم حرية الحركة و الاستقلال و المعاملة التي تتفق مع الكرامة الإنسانية.

**3/ أهداف المؤسسة:**

تهدف المؤسسة إلى الحصول على أفراد أكفاء في سبيل ذلك، و عليه أولاً أن يعرف ما المطلوب القيام به، أي يجب أن هناك تحديد سابق بواجبات و مسؤوليات كل مركز، و علاقة كل عمل بالأعمال الأخرى داخل المؤسسة.

ولهذا يمكن تحديد المؤهلات و الصفات و الشروط التي يجب توفرها في من يشغل كل مركز، مما يساعد على تحديد مصادر الحصول على الأفراد و القيام بإجراءات الاختيار و الاختبار و التعيين.

**المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.**

لقد حدثت التغيرات الكثيرة في المجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر، و قد صاحب هذه التغيرات كثير من التحديات و العقبات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها اتجاه العاملين من جهة و اتجاه المنشأة من جهة أخرى<sup>1</sup> و فيما يلي سوف تستعرض بعض من هذه التحديات و المتمثلة فيما يلي:

<sup>1</sup> -صلاح عبد الباقي ، مرجع سابق، ص 103.

**1/ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة:**

لاشك أن التطورات الحديثة للتكنولوجيا، واستخدام أجهزة الحاسوب شكل قيوداً على إدارة الموارد البشرية، فسوف تؤدي التغييرات الملحوظة في التكنولوجيا الإلكترونية إلى تغييرات جذرية في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها المنشآت، وسوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل التدريب والتنمية، والتخطيط للمستقبل الوظيفي كما ينتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين، والبحث عن فرص العمل الأخرى لهم، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تعدل عن سياستها اتجاه العمال لتتلاءم وتتكيف وفقاً للتغيرات التكنولوجية.

**2/ التغييرات في تركيب القوى العاملة:**

لقد لوحظ أن هناك تغيير في تركيب القوى العاملة الحالية لمختلف المنشآت خاصة الحكومية، ومن هذه التغييرات نجد النساء العاملات، حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، كما أن عدد النساء اللاتي سوف يقومون بمهام الإدارة العليا يعني أن العديد من النساء لن يكن قادرات على إيجاد الناصح المخلص. لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة لتجاوب بتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالعمال من جنس آخر.

**3/ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية:**

لكي تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنشآت بطريقة أفضل، فإنها تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على البيانات وخطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصيحة للإدارة.

لذا ينبغي أن يتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية، اعتماداً على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم المنشآت الكبيرة الحجم في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة اتجاه الموارد البشرية.

## 4/ العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي إلى طلب العاملين أجور أعلى، و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع المستوى لهذا التضخم، و ضعف مستوى الأجور و عدم توافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملا مؤثرا على مستوى الأداء في الكثير من الأجهزة الحكومية، فقد ادى إلى عدم الانتظام في العمل و البحث عن أعمال إضافية خارج العمل الرسمي، و هذا يلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و تحفيزهم و تحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل<sup>1</sup>.

## 5/ التشريعات و اللوائح الحكومية:

إن إدارة الموارد البشرية في الأجهزة الحكومية، و كثير من شركات القطاع العام لم تكن قادرة على إعداد سياسات للعمال تتناسب مع ظروف و طبيعة أنشطتها، و ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بالحكومة و لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين بشركات القطاع الاقتصادي الخدماتي سواء العمومي او الخاص.

## خلاصة:

من خلال دراسة هذا الفصل نستنتج أن تسيير الموارد البشرية يهدف إلى تحديد إيجابيات المنظمة من يد عاملة، و العمل على تأهيلها و تطويرها تطويرا فعالا يعود بالفائدة على المنظمة و أفرادها، و كذلك دعمهم و تحفيزهم لتحقيق الاداء المتميز و المتوافق مع الإدارة الساعية إلى تحقيق النتائج المقصودة، فالعنصر البشري ما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر السياسي في زيادة المردودية و تحقيق الكفاءة و الفعالية التي بدورها تؤدي إلى تحسين الأداء التسويقي في المنظمة الخدمائية، حيث أنه كلما كان هناك مستوى منطور داخل إدارة الموارد البشرية كلما ساهم ذلك في تحسين مستوى الأداء لدى العاملين كما سنتطرق له في الفصل الثاني.

<sup>1</sup>-جمعي ليندة و أخريات، نفس المرجع السابق، ص 28.

الفصل

التقاني

## المبحث الأول:

## تمهيد:

إن المؤسسة مطالب النمو والتطور وهذا لن يتم دون تنمية الموارد البشرية التي تتطلب تغييرا بالدرجة الأولى في الذهنيات و في كيفية الأداء.

وهذا التغيير المنشود ينبغي أن يقوم على نظام تقويم لكفاءات المؤسسة لمختلف الفاعلين فيها، كما أن تنمية هذه الكفاءات يعتمد على التكوين وعلى تجديد الطاقات الفاعلة في المؤسسة عبر عملية الانتقاء والتوظيف.

و بالتالي فإن هذا التغيير سوف يؤدي حتما إلى إعطاء حيوية و ديناميكية جديدة للمؤسسة بحيث يصبح الأداء التسويقي فيها أكثر تطورا و مماشاتا مع متطلبات السوق الحديث خاصة في ظل المنافسة الشديدة خاصة في قطاع الخدمات و نخص بالذكر قطاع الاتصالات.

## المطلب الأول: مفهوم الكفاءات

## 1- تعريف الكفاءات:

إن مفهوم الكفاءات يطرح إشكالية تعريفها و الكفاءة لا يمكن أن تكون مهمة إذا لم تكن مكونا أساسيا للأداء إلى جانب محيط العمل و الدافعية.

و يفهم ذلك من خلال القيام بتحليل العمل و وصفه و انطلاقا من واجبات الوظيفة و المؤهلات و الخبرات و التدريب إضافة إلى ذلك تحديد خصوصيات الفرد عندما يقوم بتحريك الموارد المختلفة.

أما فيما يتعلق بتعريف الكفاءة فقدت وردت العديد من التعاريف في هذا الصدد و ذلك باختلاف الباحثين و الدارسين في هذا المجال، فمن أقدمها نذكر ذلك التعريف الذي قدمه عالم اللسانيات "شومسكي" بأنها دراية المؤلف بلغته و الدراية هي أساس الكفاءة، حيث تمثل مزيجا تطوريا من التجارب و لبقيم و المعلومات و الخبرات التي تشكل بدورها إطار لتقييم و إدماج تجارب و معلومات جديدة.

إن الدراية هي القاعدة المرجعية لتشكيل المعرفة. هذه الأخيرة تدخل كعنصر جوهري في الكفاءة وتنقسم إلى معرفة ضمنية تبنى من التجارب الشخصية يصعب نقلها من شخص لآخر ومعرفة صريحة يمكن تداولها بسهولة بين الأفراد بفضل المزايا التي يوفرها استخدام التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال وتأخذ الكفاءة تعاريف عدة:

- 1- الكفاءة حسب مواصفة ISO9000:2000 هي القدرة التي يظهرها الفرد في وضع معارفه حيز التنفيذ.
  - 2- ويعرف Boye ، Ropert الكفاءة على أنها القدرة على التحرك والعمل في محيط مهني معطي، و تتمثل في المقاربة بين مهارات منحكم فيها، قدرات فردية كامنة وتنظيم العمل الذي يمنح شرعية ممارسة معرفة معينة وهي خاصة مرتبطة بالفرد أكثر من ارتباطها بتنظيم العمل.
  - 3- كما تعرف الكفاءة على أنها سيرورة (processus) العامل الكفئ هو ذلك القادر على تحريك ووضع مختلف مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ وبصورة فعالة حيث تتدخل موارد أكثر تنوعا من عمليات الاستدلال (Raisonnement) المعارف تنشيط الذاكرة، التقديرات و القدرات العلاقاتية أو الأشكال السلوكية.
  - 4- الكفاءة هي القدرات على إنجاز مجموعة من المهام المحددة الواضحة والقابلة للقياس في إطار النشاط، و يعرف Montmolin الكفاءة وفقا لمفهومه الضيق على أنها القدرة على إنجاز مجموعة من المهام المحددة قابلة للملاحظة والقياس و بمفهومها الواسع الكفاءة المهنية هي الحالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق و توظيف الموارد، فهي لا تظهر إلا خلال ممارسة العمل.
- فمن وجهة استراتيجية يمكن تعريف الكفاءة بأنها مجموعة المعارف العلمية التي تضمن تميزا تنافسيا في السوق و الكفاءة الأساسية تعزز الوضع التنافسي للمنشأة داخل تشكيلة المنتجات أو الخدمات وبالتالي فالمؤسسة أو الشركة الخدمائية التي تتوفر على كفاءات يعني أن لها ميزة تنافسية تمثل إحدى نقاط القوة.
- بالإضافة إلى ما سبق يجب علينا التمييز بين الكفاءة الفردية التي تتمثل في القدرة على استخدام الدرايات و المعارف العلمية المكتسبة.

أما الكفاءة الجماعية تتجسد في أثر التداؤب الذي يتحقق نتيجة اندماج الكفاءة الفردية.

## المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات

عند التعمق في تحليل الكفاءة نجد أنها مرتبطة بالمستوى الفردي والتنظيمي، حيث يلعب المستوى التنظيمي دور المنسق والمتمن للكفاءات الفردية، أما على المستوى الفردي فقد تعددت الدراسات في تحليل كيفية تشكل وتكوين الكفاءات ليأخذ مفهوم الكفاءة الفردي عدة أبعاد.

وقد استطاع T.Durand الجمع بين عدة دراسات لاستخلاص أن هناك ثلاثة أبعاد للكفاءة وهي كالتالي:

1- المعرفة « Savoir connaissance ».

2- المهارة « Savoir fair » .

3- الاستعداد « Savoir être ».

والكفاءة هي مزيج بين المعرفة والمهارة والاستعداد، وتختلف أهمية الكفاءة باختلاف مستوى مساهمة كل من هذه الأبعاد الثلاثة<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية

من الأبحاث حول موضوع الكفاءات نجد أبحاث (Relland) الذي وجد أنماط متعددة للكفاءات التي سمحت بتقدير أحسن للأداء أثناء العمل، واعتبارها تتوزع على 05 أبعاد.

حيث منها ما توصف بالكفاءات الأساسية والأخرى تندرج فيما يسمى بالكفاءات التفاضلية وهي كالتالي:

أ- **الكفاءات الأساسية:** حيث كل الأفراد بحاجة إليها، حيث يكونون فعالين في أعمالهم ويمكن لهذه الكفاءة

أن تكتسب عن طريق التكوين والتطوير وهي:

-المعارف وهي المعلومات التي تكون عند الشخص العامل أو الموظف في ميدان معين كالتسويق، البيع إلخ...

-المؤهلات Les habilités أي التثبيت السلوكي عن الخبرة المكتسبة في الميدان<sup>2</sup>.

ب- **الكفاءات التفاضلية:** حيث تسمح بالتمييز بين أصحاب الأداء المرتفع والأداء المتوسط وتشمل:

<sup>1</sup>-منصور كمال - صولج سماح - تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2010.

<sup>2</sup>الحبيب ثابتي، بن عبو الجبالي ص (122-131)

-إدراك الذات: وتتعلق بالمواقف والقيم

-**الصفات العبقريّة:** أي الخصائص العامة التي تقود إلى السلوك بطريقة معينة كالمثابرة والمبادرة.

-**الدوافع:** وهي القوى الداخلية المتواترة والتي تنشأ عنها السلوكيات.

### المطلب الثالث: أنواع الكفاءات

نظرا لاختلاف وتباين المفاهيم حددت مجموعة من الأنواع حسب تصنيفات مختلفة بإختلاف الاستعمالات والمعايير المتمثلة في ما يلي:

1- **تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:** تحتاج أي منظمة لأداء مهامها على أحسن وجه إلى ثلاثة

أنواع من الكفاءات:

أ- **الكفاءات الفكرية:** تمثل القدرة على تصور المؤسسة ككل من خلال تداخلات مختلف الوظائف و

القدرة على إدراك علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي بكل عناصره.

ب- **الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:** وهي تشمل القدرة على فهم ما يراه الآخرون ويقولونه.

ج- **الكفاءات التقنية:** وهي تتمثل في الإلمام والتحكم في معارف خصوصية تندرج ضمن نطاق التخصص،

بمعنى آخر هي تتضمن القدرة على الاستعمال الأمثل لتقنية معينة مثل إنجاز مهمة تسويقية تتضمن

بيع منتج خدماتي معين لزيائن معينين، أو مثل تدقيق الحسابات المالية.

2- **تصنيف الكفاءات من حيث مزاولتها لمهام مختلفة:**

و نميز نوعين من الكفاءات وهما:

أ- **الكفاءات الخصوصية:** هي الكفاءات التقنية اللازمة في إطار منصب عمل خصوصي بشكل يتسنى لهذا

المنصب إنجاز المهام الموكلة إليه.

ب- **الكفاءات المشتركة:** وهي الكفاءات التي يستعملها الفرد لإنجاز أنواع كثيرة من المهام وهي كفاءات تطبق في

كل منصب عمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي، بن عبو الجليلي ص (122-131)

## 3- تصنيف الكفاءات حسب سعة ومستوى الحياة:

ولقد تم تصنيفها إلى كفاءات فردية وجماعية، لأنه تميز الأهمية الفكرية والعلمية ولاسيما عندما يتعلق الأمر بإعداد وتصميم البرامج التكوينية وهي على النحو التالي:

أ- **الكفاءات الفردية:** وهي تعبر عن كفاءات كل فرد في المؤسسة، أي اخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد إتجاه المشاكل والأحداث التي تواجه المؤسسة والوضعيات المهنية، كما عرفها (Aliain Meignant) على أنها معارف علمية مقبولة في نشاط معين كما تعتبر حلقة مثل بين الخصائص الفردية والمهارات المتحصل عليها من أجل الأداء الحسن للمهام.

ب- **الكفاءات الجماعية:** وهي تتمثل في تعاون الكفاءات لتسهيل عملية الوصول إلى النتائج المحددة وتسمى هذه الكفاءات بالكفاءات المحورية لأنه بفضلها تبق المؤسسة وتتطور وحدث الانسجام<sup>1</sup>.

## 4- تصنيف الكفاءات من حيث الدور: وتنقسم إلى

أ- **كفاءات محورية:** هي حزمة المهارات والقدرات التي تمكن المؤسسة من تقديم خدمة و منفعة حقيقية للزبون و تنتج الكفاءة المحورية عن طريق التنسيق بين مختلف أنشطة الإنتاج و إدماج مختلف الأنماط التكنولوجية.

ب- **الكفاءات الاستراتيجية:** حسب كل من Hamel و Prahalad تعتبر الكفاءات الاستراتيجية كفاءات محورية و مركزية وهي مجموعة المهارات و التكنولوجيات التي تساهم بطريقة تفسيرية في القيمة المضافة للمنتوج النهائي في شكل تعلم جماعي في المؤسسة.

ج- **الكفاءات التنظيمية:** وهي تسمى أيضا بالكفاءات المميزة أو الكفاءات الأساسية وهي تتعلق ببيئة الأعمال و التغيرات الحاصلة فيها<sup>2</sup>.

## 5- تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياجات الأنية والمستقبلية:

يوجد نوعين من هذه الكفاءات:

<sup>1</sup> عاشوري إبراهيم، غربي حمزة في مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 23/22 2012.

<sup>2</sup> عاشور إبراهيم، غربي حمزة، مرجع سابق ص (06)، عقيلة صدوقي، غموض الكفاءات المحورية، مداخلة في الملتقى الوطني حول تسيير المهارات و مساهمة في تنافسية المؤسسة.

- أ- **الكفاءات المكتسبة:** وهي تسمى بالكفاءات المتاحة وهي تلك التي يحوزها الأفراد أثناء العمل وهذه الكفاءات تتعلق بمدى الترابط بين مؤهلات الفرد ومتطلبات الوظيفة.
- ب- **الكفاءات اللازمة مستقبلا:** يؤدي التغيير في مسارات الإنتاج وفي تصميم الهيكل التنظيمي وإحداث فروع جديدة إلى ضرورة إعادة النظر في المؤهلات والكفاءات المتوفرة ومدى مطابقتها للمتغيرات حيث تفرض على المؤسسة إلى اللجوء إلى عملية التكوين أو التوظيف الخارجي<sup>1</sup>.

### المطلب الرابع: آليات تنمية الكفاءات

بما أن الكفاءات هي مجموعة من المعارف الفنية والسلوكيات النموذجية والإجراءات النمطية كأنماط الأحكام التي يمكن أن توضع موضع التنفيذ بدون تعلم جديد، و الكفاءات إذن يمكن أن تعبر عنها بأنها التوليف الديناميكي لمختلف العناصر.

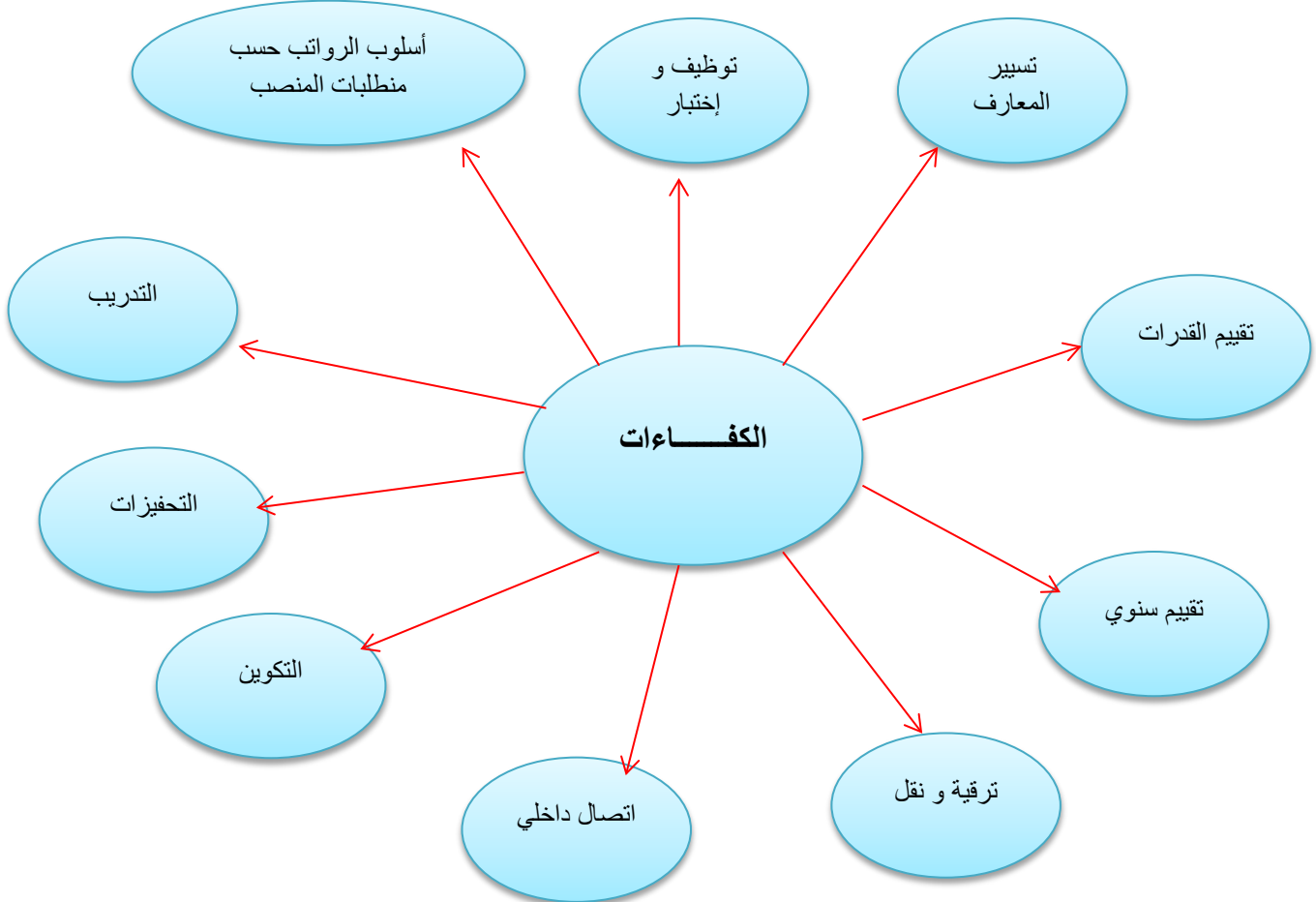
- المعارف النظرية
- الإجراءات
- المعارف الفنية
- التجربة غير الممنهجة

أما فيما يتعلق بتنمية الكفاءات فيمكن تعريفها بأنها الإجراءات المتخذة من قبل المؤسسة لتنمية قاعدة كفاءاتها، و بعبارة أخرى، تنمية الكفاءات هي ذلك المزيج من الطرق والوسائل والنشاطات التي تساهم في رفع مستوى أداء الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة ومن بين أنجع الطرق لتنمية الكفاءات وأهمها:

- 1- نظام التكوين داخل المؤسسة.
- 2- نظام التدريب.
- 3- وضع نظام أجور على أساس الكفاءة
- 4- التحفيز حسب مردودية الفرد وحسب المنصب المشغول.

<sup>1</sup> الحبيب نابتي، الجيلالي بن عبو المرجع السابق، ص 130.

كيفية تنمية الكفاءات



منصور كمال - صولح سماح - تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي والمجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2010 ص 55.

**-مفهوم التدريب:**

لقد اختلف الكتاب و المفكرين في تعريف التدريب، سنذكر البعض منها:

1- هو مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى تحسين المعارف و القدرات المهنية مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطبيقها في العمل.

2- هو الجهد المنظم و المخطط له لتزويد الموارد البشرية في المؤسسة بمعارف معينة و بالتالي تحسينها و تطويرها مما ينعكس على تحسين الأداء في هذه الأخيرة.

3- هو عملية تعديل إيجابي نحو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية و الوظيفية و ذلك لاكتساب المعارف و الخبرات التي يحتاج إليها العامل أو الموظف.

وهذا من أجل رفع مستوى كفاءاته مما ينعكس إيجابا على مردودية المؤسسة من حيث الأداء.

4- حسب أندرسون التدريب هو عملية إحداث تغيير في سلوك الفرد الوظيفي من خلال تطبيق مبادئ التعلم و يركز عادة هذا التغيير السلوكي على المعارف و المعلومات و المهارات، الأنشطة، الاتجاهات، و المعتقدات من خلال هذه التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف شامل للتدريب و هو أن:

التدريب وظيفة هامة من وظائف تنمية الكفاءات في إدارة الموارد البشرية حيث تركز على اكتساب الفرد لخبرات و معارف من أجل تحسين أدائهم داخل المؤسسة.

و كيفية التصرف مع الظروف الجديدة و ذلك باستخدام أساليب و ظروف حديثة تتماشى و العصر الحديث خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين المؤسسات خاصة في الميدان الخدماتي.

**-أنواع التدريب:**

تستطيع أي مؤسسة أن تختار من أنواع التدريب ما يناسبها و ذلك حسب طبيعة النشاط الحالي و النشاط المرتقب، خاصة مع التطور التكنولوجي الهائل الذي يتجدد بشكل يومي تقريبا.

فالتدريب هو الترتيب التالى لىبين أنواع التدريب.

### أنواع التدريب:

يمكن تقسيم أنواع التدريب حسب:		
المكان	نوع الوظائف	مرحلة التوظيف
- داخل المؤسسة	- التدريب المبنى والفنى	- توجيه الموظف الجديد
- خارج المؤسسة	- التدريب التخصصى	- التدريب أثناء العمل
- فى شركات خاصة	- التدريب الإدارى	- تدريب لتجديد المعرفة والمهارات
- فى برامج حكومية		- تدريب بغرض الترقية والتنقل
		- التدريب للتهيئة للمعاش

المصدر أحمد ماهر

- أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف وتمثل هذه الأنواع:

- **توجيه الموظف الجديد:** يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التى تمكنه من معرفة عمله الجديد، وتؤثر هذه المعلومات فى الأيام والأسابيع الأولى من عمله على أدائه واتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة وتعطى هذه المعلومات للموظف الجديد عن طريق محاضرات أو مقابلات المشرفين المباشرين ومن بين أهم المعلومات التى تعطى لهؤلاء الموظفين الجدد نذكر ما يلى:

- معلومات عامة عن نوعية العمل والتنظيم الإدارى

- ساعات العمل ونظام الحضور

2- **التدريب أثناء العمل:** ترغب المنظمات أحياناً فى تقديم التدريب فى موقع العمل وليس فى مكان آخر حتى تضمن كفاءة أعلى حيث تشجع المنظمات والمؤسسات بأن يقوم المشرفون المباشرين بتقديم المعلومات أثناء القيام بالعمل.

**3- التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:**

تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من التدريب و هذا بسبب تقادم المعلومات و الوسائل المستعملة، حيث تلجأ المؤسسة إلى استعمال تكنولوجيا جديدة و أنظمة عمل متطورة تماشى و متطلبات السوق.

**4- التدريب بغرض الترقية و النقل:**

يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات و المعارف الحالية للفرد و ذلك على المعارف و المهارات المطلوبة للوظيفة التي سيرقى لها.

**5- التدريب للتهيئة للمعاش:**

في المنظمات الراقية يتم تهيئة الفرد المقبل على المعاش خاصة من كبار السن و ذلك عن طريق تدريبه للبحث عن طرق جديدة للعمل و الاستمتاع بالحياة أثناء التقاعد و هذا حتى لا يشعر بالتهميش و الملل.

**ب- أنواع التدريب حسب نوع الوظائف: و تتمثل في:**

**1- التدريب المهني:** يتم هذا النوع بالمهارات اليدوية و الميكانيكية في الأعمال الفنية و المهنية منها، كأعمال الصيانة و خدمات ما بعد البيع، حيث تقوم بعض الشركات بإنشاء مدارس مختصة يتعلم فيها العمال و يتم حصولهم على شهادات فنية.

**2- التدريب التخصصي:** و يتضمن هذا التدريب معارف و مهارات على وظائف أعلى من الوظائف الفنية و المهنية و تشتمل عادة على أعمال المحاسبة و هندسة الإنتاج و تركز هنا على حل المشكلات المختلفة و اتخاذ القرارات فيها.

**3- التدريب الإداري:** و يتضمن هذا التدريب المعارف و المهارات الإدارية و الإشرافية اللازمة لتولي المنصب سواء كان منصب إداري أدنى أو متوسط أو منصب عالي.

**ج- أنواع التدريب حسب مكانها: و تتمثل في:**

**1- التدريب داخل المؤسسة:**

فترغب أي مؤسسة في عقد برامجها داخل المؤسسة سواء بمدرسين من داخل أو خارج المؤسسة، وبالتالي يكون على الشركة دعوة المدرسين للمساهمة في تصميم البرامج ثم الإشراف عليها.

**2- التدريب خارج المؤسسة:** تفضل بعض المؤسسات أن تنقل كل أو جزء من نشاطها التدريبي خارجا وذلك إذا كانت الخبرة التدريبية و أدوات التدريب متاحة بشكل أفضل في الخارج.

**أهداف التدريب:** يعتمد نجاح اي برنامج تدريبي بأن يكون له أهداف واضحة ويمكن استخلاصها فيما يلي:

- تنمية الموارد البشرية.
- ضمان أداء العمل بفاعلية وسرعة و سد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء و بين الأداء الفعلي للعاملين.
- زيادة مهارات و قدرات العامل و تسليحه بمقومات تؤهله لمنصب و وظيفة أعلى.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعامل عن طريق إتاحة الفرصة أمامه كي يقف على كل ما هو موجود في مجال التطور التكنولوجي.
- توفير الدفاع الذاتي للفرد لرفع كفاءته و تحسين إنتاجه.
- خلق فرص عمل جديدة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية دار الجامعية للنشر، بيروت 1999 ص 92.

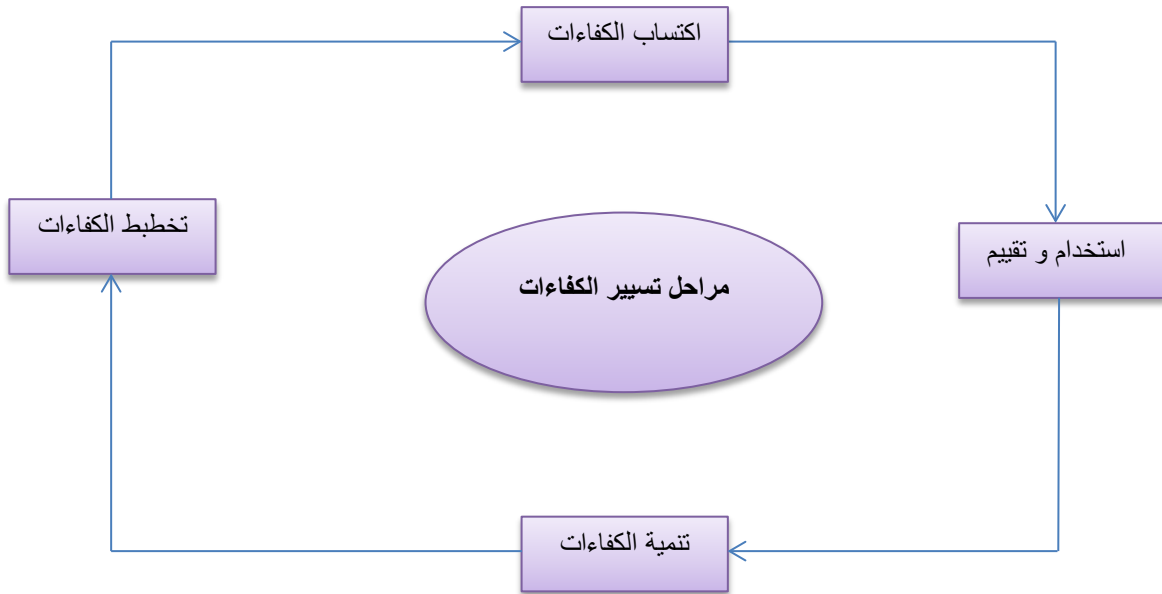
## المبحث الثاني: أهمية تسيير الكفاءات

## المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات

يعرف تسيير الكفاءات على أنه مجموع من الأنشطة المتخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداء الأفراد حيث تمثل أنشطة تطوير المسار، التكوين، التوظيف و الاختيار وغيرها وسيلة لتحسين أداء المؤسسة.

## المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات:

من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف المرغوبة من تسيير الكفاءات لابد لها من تخطيط وتنظيم و تقييم و تتمثل في مراحل تسيير الكفاءات في العناصر التالية و الموضحة في الشكل التالي:



المصدر: بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية.

- 1- **تخطيط الكفاءات:** ويكون من خلال تقدير الاحتياجات المستقبلية ثم مقارنتها بالوقت الحالي في المؤسسة. وتكون نتيجة وجود فجوة في الكفاءات التي تحاول المؤسسة سدها و ذلك من خلال وصف المناصب التي تكشف عن مختلف المعارف العلمية والعملياتية، والسلوكيات اللازمة لها وتستعمل المؤسسة التسيير التوقعي للتشغيل والكفاءات.
- 2- **اكتساب الكفاءات:** يتضمن اكتساب الكفاءات كل من استقطاب أفراد جدد أو افراد يعملون داخل المؤسسة أو شراء خدمات استشارية او التعاون مع منظمات أخرى.
- 3- **تنمية الكفاءات:** و التي تشير إلى كل عملية تؤدي إلى تعلم المهارات و اكتساب معارف جديدة خاصة مع التطور التكنولوجي الحاصل و اشتداد المنافسة بين المؤسسات و الشركات.
- 4- استخدام وتقييم الكفاءات: وهي المرحلة التي تستخدم وتوظف فيها الكفاءات المحصل عليها حيث يتم من خلالها جني ثمار و جهود التدريب كما تفيد هذه المرحلة في الإجابة على ما هي المنفعة التي تحققت من الجهود التدريبية<sup>1</sup>.

#### المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات.

بما أن الكفاءات تمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل التحديات التي تفرضها سوق المنافسة فإن هذا المورد الاستراتيجي بحاجة إلى تسيير من خلال التقييمات الدورية، كما هو بحاجة إلى تعميق وتقوية المعارف والمهارات.

وسوف نتناول مجالات تسيير الكفاءات من خلال أربعة عناصر وهي:

- مواصفات الكفاءات
- تقييم الكفاءات
- تطوير الكفاءات
- رواتب الكفاءات

<sup>1</sup> زكية بوسعد، برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة، ص 43.

**1- إعداد مواصفات الكفاءات :**

يمثل إعداد مواصفات الكفاءات واحد من المراحل الأولى لتسيير الكفاءات عند وضعه حيز التطبيق حيث تقوم على توضيح الكفاءات المرغوب فيها من أجل الحصول على أحسن الأداءات الوظيفية سواء على مستوى واحد من الوظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما نسميه تحليل الكفاءات (l'analyse des compétences) ويمكن القول على أنه على المستوى العملي تكون مواصفات الكفاءات حجر الزاوية في تسيير الكفاءات.

وتوجد طرق عديدة لتحليل الكفاءة و جمع المعلومات حول الوظيفة و مجال العمل و كذا مهام و مسؤوليات الكفاءة الضرورية لذلك.

من بينها الملاحظة في الميدان، المقابلات الفردية و الجماعية استمارة الكفاءة و تحليل مذكرات مسؤولي الوظائف و بطاقات الكفاءات.

ف تحليل الكفاءات يجب أن يعطي النتائج التالية:

- نظرة شاملة للكفاءة الأساسية و المهمة.
- وصف لمؤشرات السلوك من خلال الكفاءة.

**2- تقييم الكفاءة:**

يمثل تقييم الكفاءة مرحلة هامة من مراحل تسيير الكفاءات وواحدة من المجالات الكبرى لتسيير الكفاءات لأنه يمكن القائمين على هذه العمليات من معرفة جوانب الضعف و القوة في الكفاءة.

**3- تطوير الكفاءات:** تأخذ الكفاءات معناها من التطور المستمر و عليه يجب تطوير الكفاءات من أجل السماح لها بالتأقلم مع عوامل تطور المحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

فتغيرات المحيط المتسارعة تستدعي تطوير و تنمية الموارد البشرية و كفاءاتها.

حيث أصبح تطوير و صيانة الكفاءات خصوصا الأساسية منها يمثل أهمية استراتيجية نظرا لما تقدمه الكفاءات من إمكانيات الاحتلال و ضعيات جديدة في السوق.

كما أنها أصبحت تمثل الخزينة الحقيقية لكل مؤسسة تعمل في محيط ذي كثيفة المعرفة.

4- **رواتب الكفاءات:** تمثل رواتب الكفاءات إحدى المواضيع الحساسة في المناقشات الخاصة لتسيير اللقاءات.

إذ أن هذه الأخيرة لديه فرص نجاح أكثر إذا لم يتم إرفاقه مباشرة بالرواتب، و عليه يجب على المسيرين أن يكونوا أكثر جذرا عند جمع الكفاءات و تطويرها في صيغة الرواتب.

فيما سبق كانت الرواتب تتعلق بالوظيفة هذه الأخيرة تكون واضحة و مستقرة بما أن الرواتب كانت مؤسسة على فكرة القدرات و تقديم خدمات تتقدم مع الوقت.

الآن أصبحت هيكلية المؤسسات متغيرة ففرضت صيغة عمل أكثر مرونة و ظهرت مفاهيم جديدة كالعامل عن بعد.

بالإضافة إلى أن أعضاء الفريق يتابعون الأهداف و يتقاسمون المسؤوليات و مساهمتهم تخضع للقياس بشكل يسمح لهم بوضع قدراتهم و كفاءاتهم في العمل إذ أنه من الطبيعي أن ترتبط الرواتب ليس فقط بتقديم خدمات لكن أيضا بالكفاءات و تطورها و يمكن توضيح العلاقة بين تسيير الكفاءات و أنواع الرواتب في الجدول التالي:

#### العلاقة بين تسيير الكفاءات و أنواع الرواتب

<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس موضع الأعمال في شبكة التصنيفات</li> <li>- على أساس اكتساب كفاءات جديدة ضمن فضاء التطور المكون من قبل العمل</li> </ul>	<p>الرواتب الثابتة</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس النتائج الاقتصادية للمؤسسة</li> <li>- على أساس الأداء الجماعي</li> </ul>	<p>علاوات المؤسسة</p> <p>علاوات الأداء الجماعي</p> <p>PRC</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- على أساس ما هو هام من اجل البحث على التعاون بين الكفاءات الفردية</li> <li>- فرض إمكانية تحديد المساهمة الفردية في النتيجة</li> </ul>	<p>الرواتب المتغيرة</p> <p>PRI</p>

## المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه.

يستخدم مصطلح الأداء Performance على نطاق واسع في ميدان الأعمال أما في ميدان الممارسة فإنه مفهوم متعدد الأبعاد يطابق عدة معاني ومع ذلك نحاول في هذا المطلب تعريف الأداء ونعين الخصائص التي يتميز بها.

## 1- تعريف الأداء:

إن أصل كلمة الأداء اللغوي هو من الإنجليزية « to perform » و يعني إنجاز، تادية أو إتمام شئ ما عمل، نشاط، تنفيذ مهمة كما يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها وهو مفهوم يعكس كل من الهدف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

أما مصطفى عشوري فيرى أن الأداء هو نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال ويلخص Pierre Bescoy ، Carla Monboza مفهوم الأداء في البعدين التاليين.

- الأداء في المنظمة هو كل ما يساهم في تحسين الثنائية- (القيمة، تكلفة) فليس من الضروري حسب رأيهما أن نسي أداء ما لم يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة القيمة لوحدها.

- الأداء في المنظمة هو كل ما يساهم في تحقيق وبلوغ الأهداف الإستراتيجية ذات المدى المتوسط والبعيد.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج التعريف التالي:

الأداء: هو قدرة المؤسسة على تجسيد أهدافها المسطرة في نتائج فعلية من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة في ظل ظروف بيئتها الخارجية.

خصائص مفهوم الأداء: يضم الأداء مجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها في النقاط التالية :

1- الأداء كمفهوم واسع: بالنسبة للمالكي المؤسسة يعتبر الأداء مرادفا لكلمة أرباح أي أداء أرباح.

أما بالنسبة للقادة الإداريين فقد يعني المردودية والقدرة التنافسية.

أما بالنسبة للفرد العامل فهو يعني الأجور الجيدة و مناخ العمل الملائم في حين قد يعني للزبون نوعية الخدمات والمنتجات التي توفرها المؤسسة.

2- الأداء مفهوم متطور:

إن مكونات الأداء تتطور عبر الزمن إذ أن المعايير التي يتحدد الأداء على أساسها سواء كانت معايير داخلية للمؤسسة أو معايير خارجية متغيرة فالعوامل التي تتحكم في نجاح المؤسسة هي:

المرحلة الأولى لدخول السوق و الانطلاق يمكن أن يكون غير ملائم للحكم على أداء المؤسسة ثم تمر بمرحلة النمو أو التضخم كما أنه قد توجد توليفة معينة من العوامل البشرية التقنية، المالية و التنظيمية تجعل الأداء مرتفعا في ظرف معين.

المرجع: أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ، المهارات، الدار الجامعية، 2002 ص 23.

عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد و تسيير المؤسسة الجزائرية، المطبوعات الجامعية 2000 ص 26.

### جدول المقارنة بين الأداء والكفاءة:

معايير القياس	تحلل	تعالج	تهتم	
المدخلات مثل العمال، المعلومات، المواد، المعدات إلخ...	كيفية الوصول	الموارد	بالوسيلة	الكفاءة
المخرجات الأرباح، الفائدة، رقم الأعمال	نقطة الوصول	النتائج	بالهدف	الأداء

## المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المفاهيم الوثيقة الصلة بالأداء وقصد توضيح العلاقة بينهما نتناول أولاً تعريف الإنتاجية.

**تعريف الإنتاجية:** توجد للإنتاجية تعاريف متعددة يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات أساسية هي:

1- الإنتاجية هي كفاءة استخدام الموارد

2- الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات

3- الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية معا

1- **الإنتاجية هي كفاءة استخدام المواد:** في هذا التعريف الإنتاجية تتمثل في كيفية استخدام أقل قدر من

الموارد وعوامل الإنتاج للحصول على مخرجات.

2- **الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:**

أي أن الإنتاجية هي مقياس ومؤشر للكفاءة ويعرف على السلي الإنتاجية بأنها تمثل العلاقة بين الموارد (المدخلات المستخدمة في العمليات الإنتاجية لإنتاج سلعة أو خدمة) وبين النتائج من تلك العمليات (المخرجات) أو غالباً ما يعبر عن المدخلات بتكلفة الإنتاج (المواد المستهلكة، العمل، المصاريف) أما المخرجات فيعبر عنها بقيمة المنتجات والخدمات في السوق.

3- **الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية:**

مفهوم الإنتاجية الأشمل فهو الذي يتضمن كل من الكفاءة والفعالية في آن واحد، وهذا ما يذهب إليه Paul Mali حيث يرى أن الإنتاجية تربط بين الفعالية للوصول إلى الأهداف والكفاءة في حسن استخدام الموارد وعناصر الإنتاج المتاحة بغية بلوغ الأهداف.

### علاقة الإنتاجية بالأداء:

إذا كان كل من الفعالية والكفاءة مؤشراً هامان للأداء فإن الإنتاجية باعتبارها تضمهما معا أو على الأقل تشمل الكفاءة، فإنها تعتبر أفضل مؤشر للحكم على الأداء وهو ما يبينه الشكل الموالي:

المرجع: عبد الرحمان بن عنتر، نحو تحسين الإنتاجية وتدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة، رسالة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2004 ص 6.

شكل العلاقة بين الكفاءة والفعالية والإنتاجية كأبعاد هامة للأداء:

عالية فعالية	إنتاجية متوسطة: تحقيق الأهداف مع الإفراط في استخدام الموارد	إنتاجية مرتفعة: تحقيق الأهداف مع استخدام أمثل للموارد
	إنتاجية منخفضة: عدم تحقيق الأهداف مع سوء استعمال الموارد	إنتاجية متوسطة: عدم تحقيق الأهداف لكن استعمال أمثل للموارد
منخفضة	منخفضة	عالية

المصدر: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد المؤسسة ص 127.

أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات ص 31.

## المطلب الثالث: الأداء التسويقي:

الأداء مفهوم شامل و هام لجميع المؤسسات و من جهة أخرى الأداء التسويقي هو من المواضيع العامة بالنسبة للمؤسسات و من خلال هذا المطلب سنتطرق لمفهوم الأداء التسويقي و أهم مقاييسه.

الأداء التسويقي يصف فعالية و كفاءة الوظيفة التسويقية في مدى تحقيق رضى الزبائن و ضمان ولائهم إلى جانب التحقيق المرضي للمؤشرات الكمية على سبيل المثال الحصة السوقية و المبيعات.

وقد عرف الأداء التسويقي للمؤسسة الخدمية على أنه مدى قدرة المؤسسة على إشباع وإرضاء زبائنهم من خلال تقديمهم خدمات تتلاءم و حاجياتهم و تتطابق مع ما كانوا ينتظرونه مع الإستمرار في مراقبة المنافسين و الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعالهم.

وكذا تحقيق النتائج التسويقية المطلوبة من الأرباح و الحصة السوقية و هذا في ظل المنافسة الشديدة.

و يعرف الأداء التسويقي أيضا على أنه هو التنسيق و تحقيق التكامل في جهود المؤسسة كي يمكن من مقابلة حاجات العملاء من ناحية و تحقيق معدل ربح مرضي من جهة أخرى، و هي النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أنشطة المؤسسة بصورتها الكاملة التي تنعكس على بقائها و استمراريتها.

فمن خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن الأداء التسويقي هو مجموع الجهود المبذولة من قبل الكفاءات عن طريق الموارد المتاحة في المؤسسة و هذه الجهود تعكس أهداف المؤسسة (الربحية، التوسع، والنمو)<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> حمزة يعقوب، استراتيجية التوزيع في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية ص 25.

**خلاصة الفصل:**

تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الكفاءات وكذلك أهمية تسيير الكفاءات في مواجهة مختلف التحديات الراهنة مروراً بالمراحل الأساسية لتسيير الكفاءات ومجالاتها.

كما تطرقنا في هذا الفصل إلى مفهوم الأداء التسويقي وخصائصه والعلاقة الموجودة بين الأداء والإنتاجية.

ومنه نستخلص مايلي:

كلما كانت الكفاءة البشرية في المستوى المطلوب كلما ارتفعت نسبة الأداء في المنظمة، مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الخدمات المطلوبة، وصولاً إلى إرضاء الزبون والوصول إلى تطلعاته وإشباع رغباته.

الفصل

الثالث

**تمهيد:** إن الوصول إلى نتائج ملموسة لا يكتمل إلا بالتطرق إلى الجانب التطبيقي أو بالأحرى الدراسة الميدانية حتى تتمكن من الوقوف على الحقائق العملية.

و قد اخترنا لمعالجة موضوع المذكرة إحدى أكبر الشركات الاقتصادية العمومية الموجودة في الجزائر و هي شركة اتصالات الجزائر حيث تعتبر هذه الأخيرة رائدة في ميدان الاتصال الذي يعتبر قطاع خدماتي بامتياز. وللإمام أكثر أخذنا كعينة المديرية العملياتية لمستغانم.

و عليه قمنا بتقسيم الفصل الثالث إلى ثلاثة مباحث و هي :

المبحث الأول: تقديم عام للشركة

المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة

المبحث الثالث: واقع الأداء التسويقي في المؤسسة

**المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر.**

تعتبر شركة اتصالات الجزائر من أهم الشركات بقطاع الخدمات في الجزائر، و بغية تقديمنا لهذه الشركة سنتناول في هذا المبحث ما يلي: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر و التعريف بالوحدة العملياتية لاتصالات الجزائر و أخيرا أهداف و أدوار اتصالات الجزائر بمستغانم.

**المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر.**

تعتبر مؤسسة اتصالات الجزائر حديثة من حيث نشأتها إذ كانت هذه الأخيرة مدمجة في مؤسسة البريد و المواصلات و بعد انفصالها عن بعضها البعض أصبح قطاع البريد مستقلا بذاته و تغيرت المواصلات إلى اتصالات حيث نشأت هذه المؤسسة بموجب قانون 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 61 275 180 000,00 دج، مقرها الاجتماعي الطريق الوطني رقم 05 ديار الخمس محمديّة 16130 الجزائر.

و هي مؤسسة تشرف على وحدات و لائنية و تهدف إلى تطوير و تحسين الحالة الاقتصادية .

سجلها التجاري رقم: 18083b 02.

رقم التعريف الاحصائي: 00216290656936.

الرقم الجبائي: 00021600180833716001.

يتمثل النشاط الأساسي لاتصالات الجزائر في توفير خدمات الاتصال المتكاملة، ابتداء من تكنولوجيات الهاتف الثابت السلكي واللاسلكي التي تسمح بتطوير كثافة الهاتف الثابت وكذا تحسين التغطية، بالإضافة إلى خدة الهاتف النقال الممثلة بفرع موبيليس MOBILIS الذي يعتبر من أكبر الشبكات الجزائرية للهاتف النقال، بالإضافة إلى توفير مجموعة من الروابط المتخصصة الرقمية عبر الكابل (شبكة المعلومات)، وكذا شبكة متعددة الخدمات ذات الشريط العرضي، وكذلك الاتصالات عبر الأقمار الصناعية، بالإضافة إلى خدمة الأنترنت بصيغ تجارية وبمختلف تكنولوجياتها (جواب، إيزي، فوري، شبكة وفي).

وتقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتشغيل أزيد من 26000 عامل من تقنيين ومهندسين ذوي خبرة وكفاءة عالية في مجال الإتصال<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر.

#### تأسيس المديرية العملياتية للجزائر بمستغانم:

تأسست المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر<sup>2</sup> بمستغانم في جانفي 2003 المقر الاجتماعي الخاص بها وسط المدينة مستغانم، هي مؤسسة تتميز بأربعة مراكز لإنتاج الخطوط وتشرف على خمس وكالات تجارية: سيدي علي، عين تادلس، مستغانم، ماسرة وتجديت، وتهدى المؤسسة للزبائن المشتركين في الهاتف خط أنترنت بأنواعه (جواب-فوري وأنيس بالإضافة إلى خدمة الجيل الرابع)<sup>3</sup>.

وتشرف المديرية العملياتية لمستغانم على خدمة 58443 مشترك .

- عدد الموظفين في المؤسسة 360 موظف.

<sup>1</sup> مديرية اتصالات الجزائر مستغانم

<sup>2</sup> المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر.

<sup>3</sup> مديرية اتصالات الجزائر.

**المطلب الثالث: أهداف وأدوار المؤسسة.****1- أهداف المؤسسة:**

- الرفع من جودة وكفاءة الخدمات المعروضة وجعلها قادرة على منافسة الخدمات الاتصالية الأخرى.
- تطوير الشبكة الوطنية للاتصال الفعال المتصل بمصادر المعلومات والتكنولوجيات الحديثة.
- تنظيم الحركة الهاتفية الخاصة بالمؤسسات والهيئات العمومية.
- تنمية قدرات استعمال الأنترنت.
- فك العزلة عن المناطق النائية.
- تنمية وسائل العمل وتنظيم الهياكل القاعدية وتحديثها.
- زيادة عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصال بهدف استقطاب أكبر عدد ممكن من الزبائن.

**2- أدوار المؤسسة:**

- إصدار القرارات التنفيذية لتقديم الخدمات للوكالة التجارية.
- تحصيل مستحقات فواتير الهاتف الثابت والأنترنت.
- معالجة احتياجات الزبائن.
- استقبال الطلبات المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت.
- تنفيذ القرارات الصادرة من المديرية العامة فيما يتعلق بكافة الأنشطة ومتابعة شكاوى الزبائن<sup>1</sup>.

**المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة.**

يعتبر العنصر البشري عنصر استراتيجي ومحدد لمستوى نجاح المؤسسة، ومع التطورات التكنولوجية وزيادة حدة المنافسة يظهر ضرورة اهتمام مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم بسياسات إدارة الموارد البشرية وتنمية الكفاءات وهذا لمواكبة التطورات الحديثة.

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملياتية لمستغانم

## المطلب الأول: سياسة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر.

لقد اتفق أطراف التعاقد في مؤسسة اتصالات الجزائر يتم بصياغة عقد عمل كتابي و يكون عموما لمدة غير محدودة لكامل الوقت إلا إذا تم الاتفاق على خلاف ذلك كتابيا.

## 1- شروط التوظيف: من بين هذه الشروط الأربعة في اتصالات الجزائر:

- أ- تمنع التفرقة أي كان نوعها بين المترشحين فيما يخص التوظيف.
- ب- يباشر المستخدم و على مسؤوليته و مراعاة للنصوص القانونية في التوظيفات الأربعة معطيا الأولوية في حدود المعقول لترشحات العمال في المؤسسة الذين يرعون الاستفادة من التدرج المهني أو الذين يؤدون الانتقال من العمال من نصف إلى كامل الوقت أو من كامل الوقت إلى النصف بعقود عمل لمدة محدودة و بصفة عامة للعمال الذين تستخدمهم المؤسسة في إطار تشغيل الشباب.
- ج- يتطلب كل توظيف داخل المؤسسة في منصب شاغل ، الشروط التالية:
  - بلوغ سد المطلوب بمقتضى التشريع الساري مفعوله.
  - التمتع بالقدرات العقلية و المهنية.
  - التمتع بالقدرة الجسدية.
- د- يتم توظيف الأجير و اختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لكفاءاته و شهاداته و لقدراته و مؤهلاته المهنية و لنتائج الاختبارات الداخلية التي تنظمها المؤسسة.

## 2- توظيف المعاقين:

تستعمل التكنولوجيا الجديدة للإعلام و الاتصال تقنيات تسهل العلاقات بين الأفراد و التي تعمل كذلك على تشجيع تدخل اليد البشرية في تسيير وسائل العمل و انجاز النشاطات الاجتماعية و لهذه الأسباب فإن فرع الاتصالات جدير بتأدية دور رئيسي في إدماج الأشخاص المعاقين في المجتمع عموما و في المؤسسة خصوصا.

## 3- فترة تجريبية:

يخضع كل أجير تم توظيفه حديثا إلى فترة تجريبية تحدد مدتها على النحو التالي:

- شهران بالنسبة لأعوان التنفيذ.

- ثلاثة أشهر بالنسبة لأعوان التحكم.
- ستة أشهر بالنسبة للموظفين السامين.
- ولا تمدد فترة التجربة إلا مرة واحدة
- التعيين: يعتبر التعيين الفعل الذي يتم خلاله تقلد العامل لمنصب عمل عند التوظيف أثناء شغله لمنصبه أثناء مساره المهني<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: سياسة التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر.

تؤكد الأطراف المتعاقدة على أن التكوين المهني المتواصل أولويته بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات التطور المستمر اللازمة للعمال وللمؤسسة في ظل محيط دائم التقدم، فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخل المؤسسة تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات و إثراء المسار المهني لمجموعة العمال المنشغلين و كذا توظيف الشباب و إدماجهم.

#### 1/ أهداف التكوين:

تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي:

- أ- على العموم تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.
- ب- اكتساب العمال للكفاءات أو تحسينها للتطور المتوقع للتقنيات وللمهين أو مواكبة من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل أو التحكم في المهام و توسيع فيها.
- ج- استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية أو الزيادة فيها.
- د- تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءاتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي، أو الوظيفي.
- هـ- السماح للعمال ضمان التدرج في مسارهم، مصدر التحفيز لتحسين الإنتاجية في العمل و في الكفاءات عموماً.

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملياتية لمستغانم

و- تعد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني من الركائز التي يساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما تتوافق في الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية المهنية.

### 3- أنماط التكوين:

يحدد التكوين الذي تنظمه المؤسسة على النحو التالي:

- 1- يعد التكوين المهني المتخصص نشاط يهدف إلى اكتساب العمال أو العامل الذي يوظف مستقبلا لكفاءات مهنية تمكنه من شغل منصب أو تقليد مهنة محددة بإحدى مصالح المؤسسة.
- 2- بعد تحسين المستوى المهني وإعادة التأهيل نشاطين يهدفان إلى التكيف الدائم للعامل مع مهنته.
- 3- يتم التحضير المهني للعمال الموظفين حديثا بمتابعتهم لنشاطات التعليم والإعلام بهدف تهيئته لكي يشغلو مناصب عملهم على أكمل وجه.
- 4- إن التمهين نشاط موجه للشباب من أجل السماح لهم باكتساب المعارف النظرية و العلمية الضرورية لممارسة أي مهنة كانت.

### 3-برنامج المؤسسة للتكوين:

تضع مؤسسة اتصالات الجزائر و في إطار محدد أجهزة لتحديد كفاءات العمال و قدراتهم و إمكانياتهم، و كذا وسائل خاصة بتقدير الحاجيات و التي تحسن التطور المتوقع للتقنيات و المهن، كما تعمل على أن يدمج بعد التكوين حتميا في عملية اختيار استثماراتها المادية لاسيما بمناسبة وضع أدوات الأنظمة المعلوماتية.

كما تضع المؤسسة أيضا كفايات لتقييم نشاطات التكوين، و كذا العمال المكونين قصد الزيادة في تنمية الكفاءات و في ميزانية المؤسسة المخصصة للتكوين<sup>1</sup>.

### 4-عدد الأفراد الذين استفادوا من التكوين:

يوضع الجدول التالي عدد العمال الذين استفادوا من التكوين خلال السنوات الأربعة الأخيرة.

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملية لمستغانم

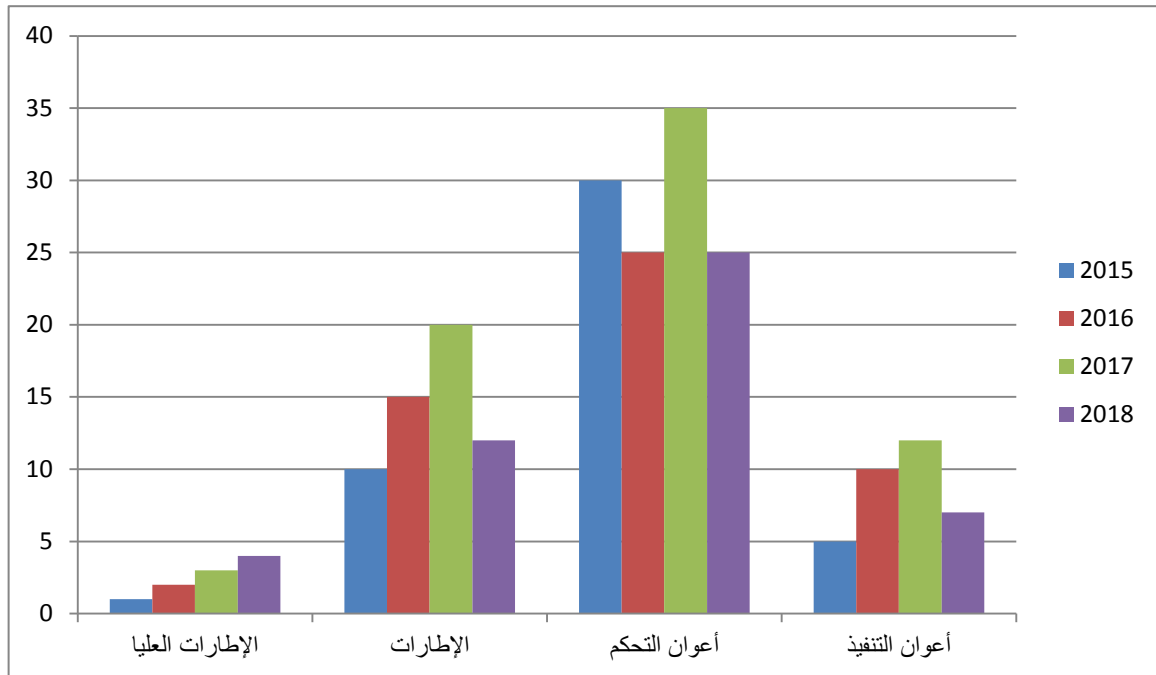
جدول : عدد العمال المستفيدين من التكوين بالوحدة العملية للاتصالات بمستغانم

عدد الأفراد / السنوات				المستوى
2018	2017	2016	2015	
04	03	02	01	الإطارات العليا
12	20	15	10	الإطارات
25	35	25	30	أعوان التحكم
07	12	10	5	أعوان التنفيذ
48	70	52	46	المجموع

المصدر: مصلحة التكوين بالوحدة العملية للاتصالات الجزائر بمستغانم.

و بإسقاط معطيات الجدول نتحصل على الجدول التالي:

الشكل رقم (16) : عدد الأفراد المستفيدين من التكوين بالوحدة العملية للاتصالات بمستغانم.



المصدر: من إعداد الطالب، بناء على نتائج الجدول.

**المطلب الثاني:**

من تحليل الجدول وبالنظر إلى المعطيات نلاحظ أن عدد الإطارات المكونين يرتفع من سنة إلى أخرى.

فبالنسبة للإطارات العليا نجد أنه عددهم ارتفع بشكل ملحوظ وهذا منذ استحداث النظام الإداري الجديد سنة 2017.

كما هو الحال بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم وكذلك أعوان التنفيذ.

وهذا نظرا للضرورة الملحة كما سندرسه في المطلب الثالث.

**المطلب الثالث: التنظيم الإداري الجديد للمؤسسة.**

لقد قامت اتصالات الجزائر سنة 2017 شهر أبريل بتغييرات جذرية مست كافة نظم الإدارة سواء على مستوى المديرية الجهوية وحتى على مستوى المديرية العملياتية بالولايات.

بحيث أن المديرية العامة قامت بإلغاء جميع المديرية الجهوية وتحويل إدارتها و مسيرتها إلى المديرية الولائية و هذا دون المساس بالمستوى الوظيفي والأجر القاعدي لهم حيث أن المديرية العملياتية للولايات أصبحت تضم في كل مديرية ثلاثة مديريات فرعية وهي تسمى كالتالي:

المديرية التجارية Sous-direction commerciale

المديرية التقنية Sous-direction technique

المديرية العملياتية Sous-direction support fonctionnel

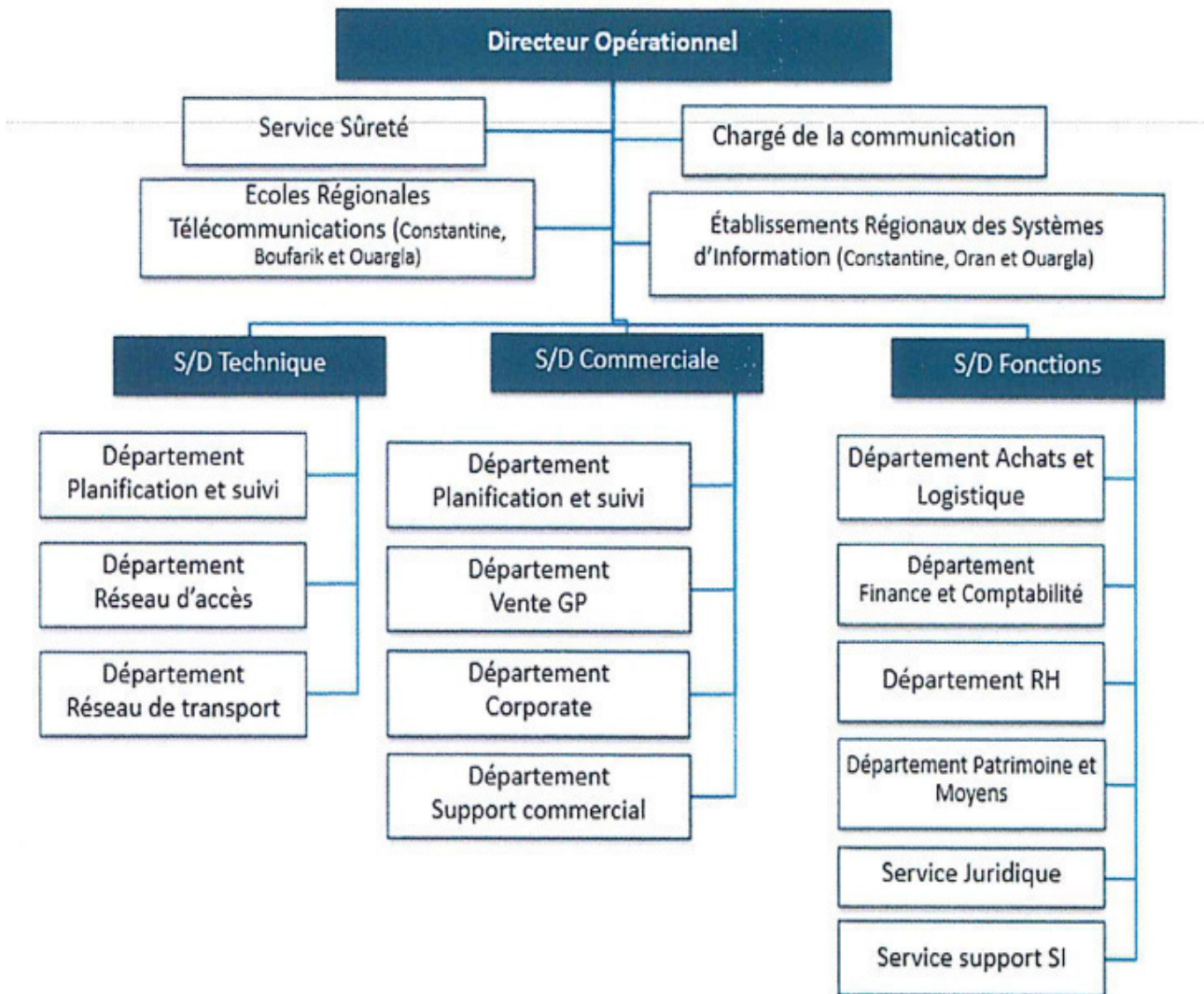
أهداف التغيير: إن هذا التغيير يهدف إلى إعطاء حيوية أكثر للمديريات الولائية حيث أصبحت لها علاقة مباشرة مع المديرية العامة من حيث المعاملات التجارية و المالية و التسيير الإداري.

حيث أعطت المديرية العامة صلاحيات أكبر للمدير الملياتي من حيث التنفيذ و التسيير.

كما خففت الضغط وقللت من البيروقراطية و كذلك استحدثت مناصب جديدة على مستوى المديريات الولائية حيث أصبحت كل ولاية تدير شؤونها التجارية و تعالج مشاكله الناجمة عن الإعطاب التقنية و المشاكل المترتبة عن النظام المعلوماتي الذي تعتمد عليه المؤسسة بشكل فوري و آني و هذا دون اللجوء إلى المديريات الجهوية كما كان معمول به في الماضي.

و الشكل الموالي يبين لنا الهيكل التنظيمي للمديرية العملياتية<sup>1</sup>.

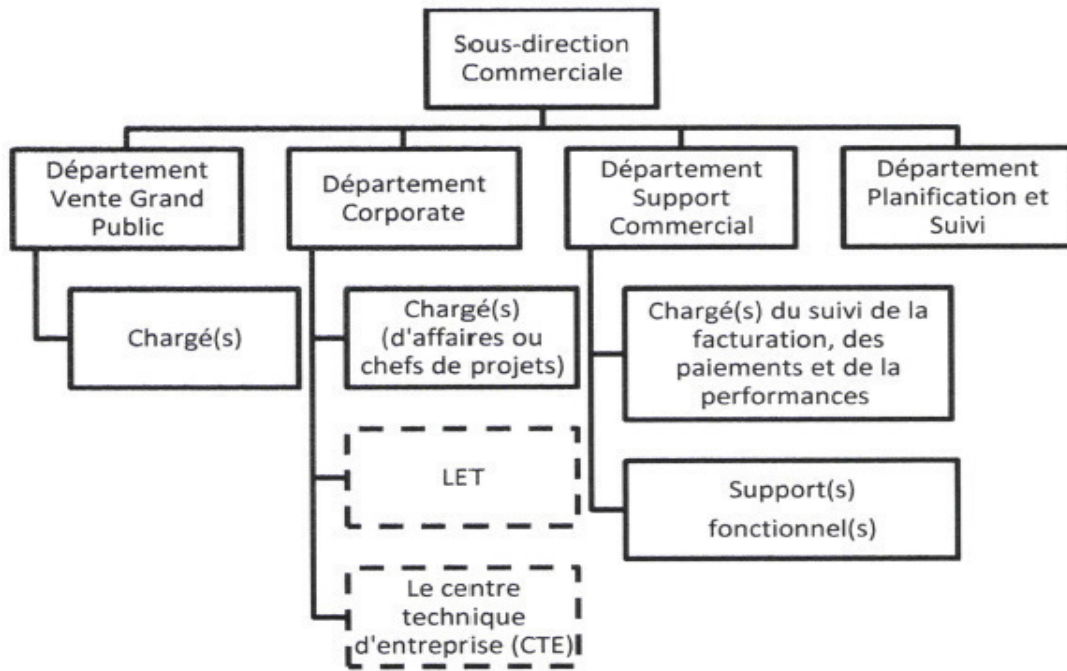
### الهيكل التنظيمي الجديد للمديرية العملياتية 2017.



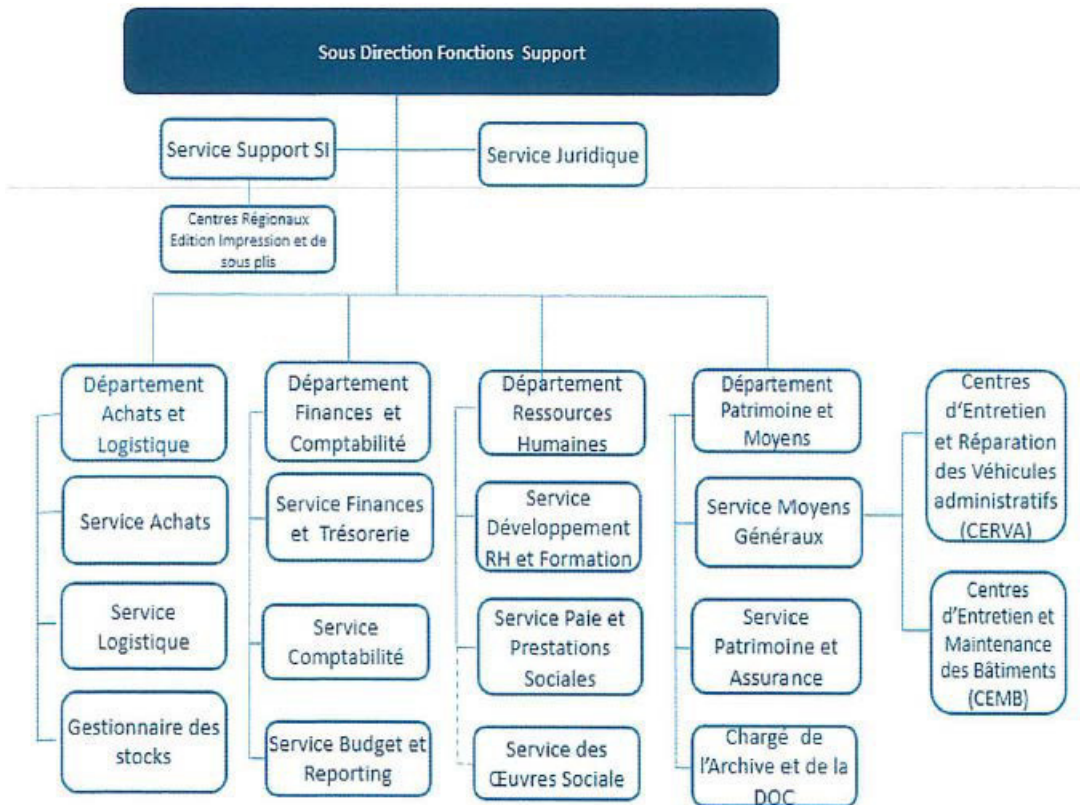
المرجع: إدارة الموارد البشرية (المديرية العملياتية لمستغانم)

<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملياتية لمستغانم

الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية التجارية بالمديرية العملياتية 2017



الهيكل التنظيمي للمديرية الفرعية « Fonction Support » 2017.



المرجع: إدارة الموارد البشرية (المديرية العملياتية لمستغانم)

## المبحث الثالث: واقع الأداء التسويقي في المؤسسة

## المطلب الأول: أساليب التواصل في المؤسسة.

إن نجاح أي مؤسسة اقتصادية وخاصة في قطاع الخدمات يعتمد على مدى قوة التواصل بين العمال في ما بينهم و بين الشركة وزبائنهم.

حيث أن فعالية تقديم الخدمات تكون ناجحة مائة بالمائة.

ولهذا فإن اتصالات الجزائر عمدت إلى استحداث طرق متطورة في مجال التواصل ونقل المعلومات وجميع القرارات المتخذة على مستوى المديرية العامة وهذا بسرعة فائقة و من أهم طرق التواصل نذكر ما يلي:

- 1- **بوابة التواصل:** استحدثت هذه البوابة من أجل تسهيل عملية التواصل من أجل تسهيل عملية التواصل بين العمال في ما بينهم و بين الموظفين و الزبائن، حيث نجد في هذه البوابة عدة بوابات متفرعة نذكر منها ما يلي:
- 2- **بوابة أنا أعلم Je signale:** حيث تمكن هذه البوابة الزبائن من طرح جميع مشاكلهم وانشغالاتهم مباشرة لدى المديرية العامة.
- 3- **بوابة التشاور:** حيث تمكن هذه البوابة جميع عمال اتصالات الجزائر من طرح آرائهم و أفكارهم في هذا الموقع وهذا من أجل إعطاء حرية أكبر و تطوير الابتكار في الشركة خاصة في مجال التسويق و هذه الطريقة لا تستثني أحد حيث يمكن لأي موظف أو عامل أن يطرح أفكاره دون خوف أو تردد و جميع هذه الأفكار تؤخذ بعين الإعتبار.
- 4- **بوابة اليوميات:** هذه البوابة تمكن جميع عمال اتصالات الجزائر من معرفة جميع المستجدات خاصة في مجال التوظيف و جميع المناصب الشاغرة مع إمكانية الترشح لهذه المناصب وفق الشروط الموضوعية.
- 5- **بوابة G DOC:** هذه البوابة نجد فيها جميع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة و طرق تسويقها كما نجد أيضا جميع القرارات المتخذة في مجال تسويق الخدمات في الشركة.
- 6- **بوابة الماسنجر Messagerie:** هذه البوابة هي عبارة عن موقع إلكتروني حيث قامت الشركة باستحداث مواقع إلكترونية لجميع الموظفين دون استثناء حيث تمكن العامل أو الموظف من تأدية مهامه على أكمل

وجهه وبأداء عالي، حيث أن الموقع الإلكتروني يمكن الموظف من الاطلاع على جميع المهام الموكلة إليه كل حسب تخصصه ونوع المنصب الذي يشغله حيث أن المديرية العامة تقوم بإصدار الأوامر المتخذة في مجال التسويق والتسيير إلى المديرية العملياتية للإتصالات الموجودة في الولايات، هذه الأخيرة تقوم بترتيب هذه الأوامر حسب الضرورة وتحويلها إلى الموظفين سواء بالمديرية أو إلى الوكالات التجارية.

7- **بوابة الإعلام:** تمكن هذه البوابة من معرفة جميع المنتديات والمحاضرات التي تقوم بها اتصالات الجزائر وهذا بحضور الصحافة المرئية والمكتوبة.

كما تقوم هذه البوابة بنشر جميع الأعمال التي تقوم بها المديرية العامة أو الوزارة الوصية.

كما تقوم بتغطية جميع الأعمال الخيرية والتكريمات المقدمة من طرف اتصالات الجزائر سواء بالنسبة لتكريم العمال الأكفاء أو تكريم العمال المتقاعدين أو العمليات الخيرية كحملات التبرع بالدم أو عمليات التشجير.

#### 8- عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو فون Vision Fone:

تعقد هذه الاجتماعات بشكل أسبوعي وهذا بشكل مباشر بين المدير العام وإطارات المؤسسة في كل ولاية وهذا بغرض تقييم النتائج المتوصل إليها والوقوف على المشاكل الموجودة وإيجاد الحلول بشكل تشاركي مع جميع الإطارات كما تستعمل هذه العملياتية أيضا لتكوين العمال والإطارات وإعلامهم بكل ما هو جديد في ميدان التكنولوجيا المستخدمة وطرق استعمالها حيث تقوم الشركة بجلب مستشاريين وباحثين أجانب أو محليين وهذا من أجل إثراء المعارف وتطوير الكفاءات بحيث تمكن الإطارات من الرفع من مستوى الأداء التسويقي وبالتالي القدرة على المنافسة خاصة مع وجود شركات اتصال منافسة كشركة أوريدو وشركة جيزي وغيرها.

#### 9- وضع أجهزة كاميرات المراقبة على مستوى الوكالات التجارية :

استحدثت مؤخرا شركة اتصالات الجزائر نظام المراقبة عن بعد وهذا بواسطة كاميرات المراقبة التي توضع على مستوى جميع الوكالات التجارية.

وهذا من أجل تقييم أداء العمال أو الموظفين خاصة في مصلحة الزبائن أين يكون الاحتكاك بين العميل و الزبون و هذا قصد الوقوف على عملية السير الحسن للخدمة و مدى احترام الموظفين لنظام التسيير وفعاليتهم في تقديم الخدمات الموجهة للزبائن و مدى قوة التواصل بين العملاء في ما بينهم.

### المطلب الثاني: الوكالات التجارية و دورها في الأداء التسويقي:

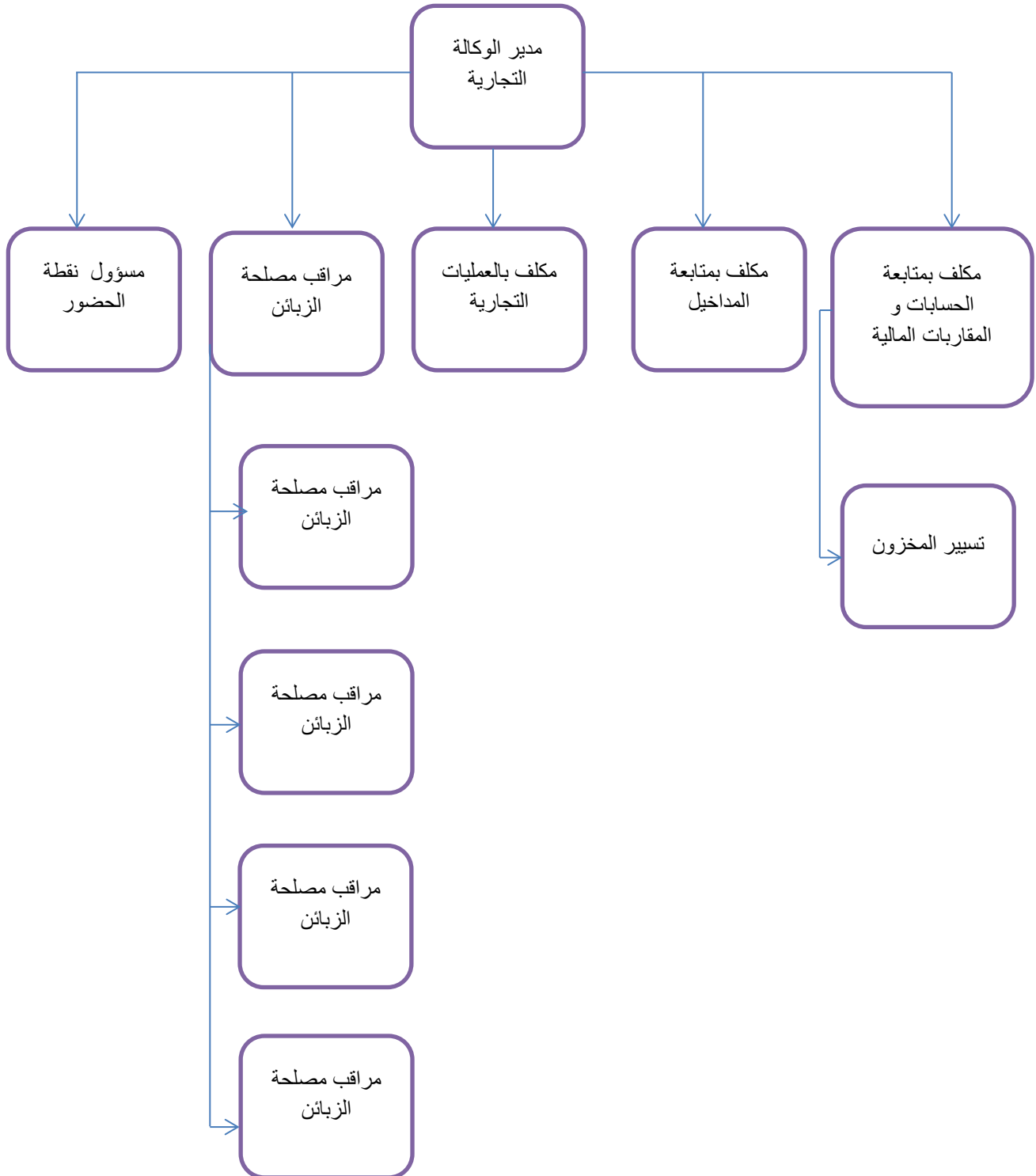
1- تعريف الوكالة التجارية: تعتبر الوكالة التجارية بمثابة الواجهة الأمامية لشركة اتصالات الجزائر .

حيث أن جميع المعاملات التسويقية و الخدمات المقدمة تؤدي على مستوى هذه الوكالات، بحيث تمكن الزبائن من شراء الخدمات و المنتجات بشكل يومي و هي موجودة في كامل التراب الوطني حيث تحضى ولاية مستغانم بخمس وكالات منها الوكالة التجارية الأم و الموجودة في مركز الولاية كما توجد الوكالة التجارية بتجديد و أخرى بماسرة و أخرى بدائرة سيدي علي و الأخيرة بدائرة عين تادلس.

كما توجد نقاط حضور أو ما يسمى Point de présence و هي نقاط بيع موجودة في كل من خروبة و صلامندر و أخرى بدائرة عين النويصي.

و وجدت هذه الوكالات من أجل تقريب الخدمات المعروضة من الزبائن و تسهيلها و كذلك تخفيف الضغط على الوكالة الأم.

الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية.



المرجع: إدارة الموارد البشرية (المديرية العملياتية لمستغانم)

## مهام الموظفين في الوكالة التجارية:

- 1- **مدير الوكالة:** يحرص على السير الجيد للوكالة التجارية كما يقوم بالإشراف على جميع المعاملات عن طريق توزيع المهام و المعلومات اليومية للموظفين.
- كما أن للمدير مهمة محورية وهي السهر على تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المديرية العملياتية وهذا برفع تقارير يومية و أسبوعية و شهرية مع إيصال انشغالات الموظفين للإدارة المعنية.
- 2- **مراقبة مصلحة الزبائن:** يعتبر المسؤول المباشر على مصلحة الزبائن حيث يقوم بتوزيع الأدوار و المهام على الموظفين التابعين له كما يعتبر المسؤول المباشر على انشغالات الزبائن حيث يسهر على السير الحسن للمصلحة مع خلق جو يسوده النظام و الجدية في العمل من أجل إرضاء الزبائن.
- 3- **الاستقبال و التوجيه:** ينحصر دوره في استقبال الزبائن و إعلامهم بجميع الخدمات و المنتوجات المقدمة من طرف الشركة كما يقوم بتوجيه الزبائن إلى المصالح المختصة كل حسب حاجته.
- 4- **مرشد الزبائن:** يركز دوره على ضمان المحادثات التجارية كما يتكفل بجميع مطالب الزبائن سواء من ناحية البيع أو تقديم الخدمات كما يقوم بتسجيل جميع العمليات التجارية كما يحرص على توفير العقود الخاصة بالهاتف الثابت و الجيل الرابع و الأنترنت المنزلي.
- 5- **القباض:** مهمته تنحصر في قبض مستحقات الفواتير كما يقوم شخصيا بالذهاب إلى مؤسسة البريد القريبة من الوكالة من أجل إيداع المداخيل اليومية للوكالة.
- 6- **التقني التجاري:** يتكفل بنصح الزبائن بالنسبة للمجال التقني للمنتوجات و العروض المقدمة كما يتكفل بكل الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن خاصة الأعطال المتعلقة بخدمة الهاتف الثابت و تسجيلها في نظام المعلومات الخاص بالشركة GAIAV7.

## الواجبة الداخلية:

- 1- المكلف بالعمليات التجارية: يركز دوره على حسن سير فريقه و ضمان سير المعلومات بشكل سلس كما يقوم بمتابعة ديون الزبائن و إعادة بعثها عن طريق إرسال الأمر بالاستدعاء من أجل تحصيل هذه الديون كما يقوم بإرسال الملفات العالقة إلى مصلحة الشؤون القانونية.

**2- المكلف بمتابعة الحسابات والمقاربات:**

يقوم بضمان حسن تنقل المعلومات بين أفراد فريقه كما يقوم بمتابعة حركات المخزون التجاري و يعدل الفوارق الموجودة بين ما تم تحصيله من مداخيل و بين ما هو موجود في المخزن.

يقوم بإعلام المسؤول المباشر عن أية أخطاء موجودة في الحسابات فهو يقوم بدور المحاسب بالوكالة التجارية كما يقوم بإرسال جميع التقارير بشكل يومي و أسبوعي و شهري و هذا لتفادي أية انزلاقات في الحسابات.

**3- نقطة الحضور و نقطة البيع:** أنشأت هذه النقطة من أجل تقريب الخدمات من الزبائن و من أجل تخفيف

الضغط عن الوكالة التجارية التابعة لها، ولها مسؤول يسهر على حسن سيرها و على جودة تقديم الخدمات.

**4- مسؤول المخزن:** تنحصر مهمته في تسيير الموارد الموجودة في المخزن.**أنواع الخدمات المقدمة في الوكالات التجارية:****1- خدمة الهاتف الثابت IDOOM FIXE:**

تمكن هذه الخدمة من استفادة الزبائن من المكالمات نحو الهاتف الثابت بمبالغ اشتراك ثابتة مع امتيازات نذكر منها:

- خدمة IDOOM FIX 250DA في الشهر هذه الخدمة تمكن صاحبها من استعمال الهاتف الثابت مع امكانية

مكالمات مجانية من و إلى الهاتف الثابت داخل الولاية محل الإقامة بمبلغ 205 دج في الشهر ، 24 ساعة على 24 ساعة.

- خدمة IDOOM FIX 500DA في الشهر تمكن هذه الخدمة الزبون من استعمال الهاتف الثابت داخل و خارج

الولاية أي على مستوى كافة التراب الوطني بمبلغ اشتراك ثابت (500 دج في الشهر) مدة 24 ساعة على 24 ساعة.

- خدمة IDOOM FIX 1000DA في الشهر تمكن هذه الخدمة الزبون من استعمال الهاتف الثابت نحو الهاتف الثابت مدة 24 ساعة على 24 ساعة بمبلغ اشتراك ثابت (1000 دج في الشهر) مع تخفيضات في المكالمات الدولية تصل إلى 30 %.

### جدول يبين خدمات الهاتف الثابت IDOOM FIX.

نوعية الخدمة	الاشتراك الشهري
المكالمات مجانية من وإلى الهاتف الثابت داخل الولاية.	250.00 دج
المكالمات مجانية من وإلى الهاتف الثابت داخل وخارج الولاية أي وطنيا.	500.00 دج
المكالمات مجانية من وإلى الهاتف الثابت داخل وخارج الولاية أي وطنيا زائد تخفيضات تصل إلى 30 % للمكالمات الدولية.	1000.00 دج

المرجع: اجتهاد الطالب.

- 2- **خدمة الأنترنت المنزلي ADSL:** تمكن هذه الخدمة جميع الزبائن لدى اتصالات الجزائر من استعمال الأنترنت المنزلي من 1 ميغا بايت إلى غاية 20 ميغا بايت في الثانية.

و الجدول التالي يبين لنا أنواع العروض مع الأسعار.

### 1- بالنسبة للزبائن العاديين Les abonnés ordinaire.

العروض	الأسعار في الشهر
1 ميغابايت	1600.00 دج
2 ميغابايت	2200.00 دج
4 ميغابايت	3200.00 دج
8 ميغابايت	5000.00 دج
20 ميغابايت	8000.00 دج

## 2- بالنسبة للزبائن الذين تمتلك مؤسساتهم عقود تخفيض مع الشركة:

العروض	الشرطة	التعليم	الجيش	نسبة التخفيض
1 ميغابايت	1300.00 دج	/	1300.00 دج	30 % تخفيض
2 ميغابايت	1400.00 دج	1400.00 دج	1400.00 دج	33 % تخفيض
4 ميغابايت	2100.00 دج	2100.00 دج	2100.00 دج	34 % تخفيض
8 ميغابايت	3200.00 دج	3200.00 دج	3200.00 دج	35 % تخفيض

أما بالنسبة لعمال البريد فالتخفيضات تصل إلى 50 % في جميع العروض.

المرجع : اجتهاد الطالب.

## جدول يبين نسبة تدفق الأنترنت بالنسبة للمؤسسات العمومية و الاقتصادية مع تحديد الأسعار.

المؤسسات العمومية	نسبة التدفق	السعر في الشهر
المدارس الإبتدائية	2 ميغا مبي	0 دج
المتوسطات و الثانويات	2 ميغا مبي	4000.00 دج
البلديات	2 ميغا مبي	10000.00 دج
المؤسسات المالية	2 ميغا مبي	10000.00 دج

المرجع: الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر عين تادلس و من اجتهاد الطالب.

## 3- خدمة الجيل الرابع 4G: استحدثت هذه الخدمة سنة 2015 حيث تمكن أصحابها من الاستفادة من خدمة

الأنترنت عالي التدفق مع إمكانية الحصول على خدمة الهاتف الثابت و هذا باستعمال بطاقة التعبئة، و

الجدول التالي يبين نوع العروض مع الأسعار.

عروض بطاقات تعبئة الأنترنت بالنسبة للجيل الرابع 4G.

المدة	الأسعار	عروض بطاقات التعبئة للأنترنيت 4G
صالحة لغاية 10 أيام	500.00 دج	2 جيجابايت
صالحة لمدة شهر	1000.00 دج	15 جيجابايت
صالحة لمدة شهر	2500.00 دج	30 جيجابايت
صالحة لمدة شهر غير محدود	3500.00 دج	40 جيجابايت
صالحة لمدة شهر غير محدود	6500.00 دج	60 جيجابايت

#### بطاقات التعبئة الخاصة بالجيل الرابع للهاتف الثابت.

السعر	مدة الصلاحية
200.00 دج	10 أيام
500.00 دج	30 أيام
1000.00 دج	30 أيام
2000.00 دج	30 أيام

المرجع : من اجتهاد الطالب.

#### 4- خدمة بطاقة المكتبة الرقمية:

استحدثت مؤسسة اتصالات الجزائر هذه الخدمة من أجل تفعيل دور المعرفة و التحصيل العلمي لجميع زبائنها

دون استثناء حيث قامت بإنتاج عروض جديدة تسمى بطاقات المكتبة الرقمية، و يوجد نوعان منها:

**1- بطاقة المكتبة الرقمية العامة Généraliste:**

وهذه البطاقة موجهة لجميع شرائح المجتمع ويوجد فيها عدد هائل من الكتب الرقمية تمكن صاحبها من الإطلاع عليها في وقت وجيز ويتراوح سعرها 2400.00 دج حيث وضعت مؤسسة اتصالات الجزائر تخفيضات مغرية من أجل الحصول عليها بحيث خفضت السعر إلى 1750 دج.

**2- بطاقات المكتبة الرقمية الأكاديمية Académique:**

وهذا النوع من البطاقات موجهة إلى نخبة المجتمع من الباحثين الجامعيين والأطباء وجميع الطبقة المثقفة حيث يتراوح سعرها 3000.00 دج كما وضعت الشركة تخفيضات تحفيزية تصل إلى 2200.00 دج من أجل تمكين هذه الشريحة من المجتمع من اقتنائها.

**3- خدمة البطاقة الذهبية:**

استحدثت شركة اتصالات الجزائر مؤخرا خدمة البطاقة الذهبية وهذا بعد عقد اتفاقية شراكة مع مؤسسة بريد الجزائر من أجل تمكين الزبائن من دفع فاتورة الهاتف الثابت وخدمة الأنترنت المنزلي ADSL وكذا تعبئة بطاقات الجيل الرابع مباشرة من محل إقامة الزبون دون تحمل عناء انتقاله إلى الوكالة التجارية أو شراء البطاقة من محلات البيع المتعاقد معها.

وهذا عن طريق الولوج إلى موقع فضاء الزبون حيث يعطى رقم سري إلى الزبون يمكنه من دخول موقع تسديد الفاتورات بشكل اعتيادي و مباشر و آمن.

**4- خدمة التعبئة عن طريق الرقم 1500:**

تعد هذه الخدمة من أسرع وأسهل الخدمات المقدمة للزبائن حيث تمكنهم من تعبئة حسابهم للأنترنت أو الجيل الرابع مباشرة بعد تشكيل الرقم 1500 وهذا بواسطة بطاقات التعبئة للأنترنت ASL و بطاقة التعبئة للجيل الرابع.

**5- خدمة إدوملي IDOMLI:**

تمكن هذه الخدمة الزبون من الاقتراض أو تعبئة حسابه للأنترنت مدة 36 ساعة وهذا في حالة النفاذ المفاجئ للأنترنت المنزلي ADSL سواء في الليل أو بأيام العطل و أيام الأعياد وفي حالة الضرورة القصوى للاستعمال حيث يستطيع الزبون تعبئة حسابه مباشرة بعد تشكيل الرقم 1500 حيث يستفيد من تعبئة رصيده ب 36 ساعة من الأنترنت يتم استرجاعها مباشرة بعد التسديد الشهري لفاتورة الأنترنت أو بعد تعبئة بطاقة ADSL.

**6- خدمة الرقم 100:** تمكن هذه الخدمة الزبون من التواصل مع مركز الاستعلامات وهذا من أجل توجيهه في

حالة حدوث خلل ما أو انقطاع مفاجئ للأنترنت المنزلي ADSL.

**7- خدمة الرقم 12:** تمكن هذه الخدمة صاحبها من إعلام الجهات الوصية في حالة حدوث عطب في الهاتف

الثابت أو الأنترنت المنزلي حيث يتم مباشرة التكفل بانشغاله ومعالجة الخلل وهذا عن طريق إعلام المصالح التقنية بالخلل أو العطب.

**-فعالية الأداء التسويقي في الوكالة التجارية:**

إن فعالية الأداء التسويقي في الوكالة التجارية تعتمد اعتمادا كليا على طبيعة الكفاءات الموجودة فيها بحيث أنه لا يمكن الرفع من مستوى الأداء التسويقي وتحسين مستوى الخدمة و الوصول إلى الجودة التي تؤدي إلى إرضاء الزبون دون تحفيز العمال أو الموظفين والرفع من معنوياتهم وهذه تعتمد على عدة أساليب وطرق ابتكرتها شركة اتصالات الجزائر ونذكر البعض منها.

**1- سياسة التنقيط الشهري:** حيث عمدت مؤسسة اتصالات الجزائر وهذا عن طريق المديرية العامة إلى

اعتماد سياسة تنقيط تخص كل موظف وعلى حسب طبيعة المنصب وهذا بالارتكاز على نظام معلوماتي يبين مستوى أداء كل من خلال إظهار نتائج كل المبيعات والمداخيل اليومية وهذا بالتعاون مع مدير الوكالة الذي يعتبر بمثابة المراقب لكل موظف بحيث يعطي توجيهاته وأوامره بحيث تساهم في تحسين الاستقبال و رفع مستوى الخدمة.

**2- سياسة تحديد الأهداف لكل وكالة تجارية:**

عمدت اتصالات الجزائر إلى وضع وتحديد أهداف سواء على المستوى القريب أي شهري أو على المستوى البعيد أي سنوي وهذا من أجل رفع روح المنافسة بين الوكالات التجارية بحيث تستطيع المديرية العامة من معرفة مستوى الأداء التسويقي في كل وكالة وهذا بالاعتماد على نظام المعلومات GAIAV7 الذي يسجل كل المعلومات والمعاملات التجارية والمداخيل اليومية بشكل آني ويومي.

كما يوجد نظام معلومات خاص بالإنترنت وهو نظام ANISS ونظام FAWRI الذي يسجل كل المعاملات التجارية والمالية الخاصة بالإنترنت وهذا على حسب كل موظف حيث يوجد لكل موظف نظام معلومات خاص به يستطيع الولوج إليه واستعماله بواسطة رقم سري.

**3- سياسة رفع التحدي:** حيث تقوم المديرية العامة باصدار منتج أو خدمة ويتم رفع تحدي بين جميع

الوكالات التجارية في كامل التراب الوطني حيث يتم منح جوائز قيمة للوكالات والمديريات العملياتية التي تحتل المراتب الأولى من حيث المبيعات والمداخيل.

**4- سياسة منح الجوائز والتكريمات:** يتم منح جوائز وتكريمات لكل المواطنين والمسيرين الذين بلغوا الأهداف المسطرة لهم وهذا من أجل تحفيزهم ورفع معنوياتهم وتشجيعهم على العمل أكثر.**5- سياسة الزيارات المفاجئة:** تعتمد المديرية العملياتية على وضع برنامج خاص بالزيارات المفاجئة للمسؤولين والمسيرين والمفتشين التجاريين وهذا من أجل الاطلاع على فعالية الخدمات المقدمة من طرف الموظفين. وكذلك مراقبة حسن سير العمليات التجارية، والوقوف على الأخطاء المرتكبة من أجل عدم تكرارها<sup>1</sup>.**المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأثرها على الأداء التسويقي والحلول الممكنة.****1- المشاكل التي تواجهها المؤسسة:** لا يخلو أي نظام اقتصادي أو قطاع اقتصادي من المشاكل.

أما بالنسبة لشركة اتصالات الجزائر سنذكر بعض المشاكل التي تواجهها، بحيث تضعف أحيانا من قوة الأداء مما يؤثر سلبا على جودة الخدمات المقدمة ومن بين المشاكل نذكر ما يلي:

**1- اللامبالاة في بعض الوكالات التجارية خاصة الوكالات التجارية الأم والتي توجد في مركز الولاية بحيث نجد بعض الموظفين وخاصة موظفي مصلحة الزبائن لا يعيرون أي اهتمام للزبائن مما ينفر البعض منهم ويؤدي**<sup>1</sup> إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملياتية لمستغانم

يهم إلى انتقاد نوعية الخدمات وهذا بسبب ضعف بعض المسييرين في أداء واجبهم من ناحية المراقبة و اعطاء الأوامر وتقسيم المهام.

2- وجود مناصب شاغرة بحاجة إلى موظفين جدد مما يؤدي إلى اسقاط مهامهم على بعض الموظفين الشبيئ الذي يضعف قواهم من ناحية الأداء أن كثرة المهام الموكلة إليهم تؤدي بهم إلى الإخلال بالبعض من هذه المهام الشبيئ الذي يؤدي إلى سوء تقديم الخدمات.

3- نقص خدمات ما بعد البيع و انعدامها في بعض الوكالات مما يؤدي إلى كثرة الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن بحيث أن معالجة بعض الخدمات تستغرق شهورا في بعض الوكالات التجارية مما يؤدي غلى نفور الزبون.

4- الإبطاء في عملية التوظيف لملأ المناصب الشاغرة .

5- سوء الاتصال بين المسؤول و الموظف في بعض الأحيان.

6- وجود بعض الكفاءات في غير مناصبها مما يؤدي إلى اختلال في أداء المهام و بالتالي سوء تقديم الخدمة .

7- المحابيات و الوساطة في إعطاء مناصب المسؤولية مما يؤدي إلى تردي الخدمة.

8- نقص اليد العاملة المتخصصة في الصيانة خاصة المجال التقني.

9- عدم توفير الوسائل المادية في بعض الوكالات التجارية.

10- عدم توفير اللعب الخاصة بشبكة الهاتف الثابت في بعض الأحياء مما يؤدي إلى سخط الزبائن.

11- استعمال الوساطة في بعض الأحيان من أجل الصيانة لشبكة الهاتف الثابت و الأنترنات.

2- **الحلول الممكنة:** إن الحلول لهذه المشاكل تكمن في:

1- إعطاء الفرص للشباب المتكون و المتخصص في العمل حيث عمدت المديرية العامة إلى عقد شراكة مع

معاهد التكوين المهني من أجل تكوين شباب متخصص في مجال الاتصال من أجل رفع مستوى الأداء في

الشركة و إعطاء ديناميكية أكثر.

2- يجب على الشركة أن تطبق سياسة الرجل المناسب في المكان المناسب بحذافيرها من أجل بلوغ الأهداف و

الصمود في وجه المنافسة.

3- التماشي مع التطور التكنولوجي و مواكبة كل ما هو جديد في ميدان الاتصال و خدمات الأنترنز<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>إدارة الموارد البشرية بالمديرية العملياتية لمستغانم

## خلاصة الفصل:

نستخلص من هذا الفصل ان تسيير الكفاءات في مؤسسة اتصالات الجزائر هو ركن أساسي و مركزي حيث يساهم في رفع مستوى الأداء التسويقي و تحسين جودة الخدمات و المنتجات المقدمة و هو عنصر فعال في بقاء المؤسسة و مواجهتها للظروف الاقتصادية خاصة في ظل المنافسة الشرسة التي يعرفها قطاع خدمات الاتصال.

كما نستخلص أن الوكالة التجارية هي العمود الفقري الذي تقوم عليه الشركة حيث منها تنطلق جميع المعاملات التجارية و بواسطتها نستطيع جس نبض السوق الخدماتي في الجزائر.

الختامة

العلماء

## خاتمة عامة:

إن استراتيجية تسيير الكفاءات فعالة بحيث تتماشى وأهداف المؤسسة واهتماماتها وهي تعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف لدى الموظفين وانتقاء الأساليب المناسبة وكذلك الأشخاص الذين يجب تدريبهم وتكوينهم.

وهذا ساعد في رفع الأداء التسويقي للمؤسسة حيث أن أساليب تسيير الكفاءات ترفع من جودة المورد البشري وبالتالي تخلق لديه روح الإبداع والرضا وأداء تسويقي في المستوى، هذا الأخير هو بدوره يعتبر معيار لمدى مواكبة المقاييس الدولية للمؤسسة.

وفي ظل التغيرات الاقتصادية وفتح السوق الجزائرية لمعاملين اقتصاديين جدد خاصة في مجال الخدمات و اشتداد المنافسة فيما بينهم فيما يخص الاستحواذ على الزبائن وكسب رضاهم وللائهم توجهت الأنظار إلى رفع مستوى الأداء التسويقي الذي تعتبره المنظمات والمؤسسات وسيلة فعالة من أجل إحداث تغييرات جذرية في فلسفة وأسلوب العمل.

لتسيير الكفاءات وتنميتها دور فعال وعلاقة طردية مع الأداء التسويقي وبالتالي تحسين مستوى الخدمات المقدمة بالمؤسسة.

## أهداف البحث:

- يهدف هذا البحث إلى إبراز أهم الوظائف التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية لتلبية رغبات الأفراد و سد احتياجات المؤسسة.
- إبراز أهداف تنمية الكفاءات وتسييرها في الرفع من قدرات الموارد البشرية وتحسين الخدمة بالمؤسسة.
- تحديد المراحل الأساسية التي تمر بها عملية تسيير الكفاءات .
- إظهار واقع تسيير الكفاءات في المؤسسات الجزائرية وذلك من خلال الدراسة الميدانية لشركة اتصالات الجزائر [ المديرية العملية مستغانم].

## أهمية البحث:

يستمد هذا البحث أهميته من خلال السعي نحو تطوير الموارد البشرية من خلال تنمية الكفاءات داخل المؤسسة وذلك من أجل مواكبة التطور المستمر في العالم وإبراز دور تسيير الكفاءات وتحسين الأداء التسويقي للعنصر البشري وهذا بتحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة.

## اختبار الفرضيات:

بالنسبة لنتائج اختبار فرضيات الدراسة فيمكن تلخيصها في ما يلي:

- **الفرضية الأولى:** جاءت صحيحة بحيث تم الوصول من خلال البحث إلى أن تسيير الكفاءات و تنميتها هو عبارة عن جهود إدارية وتنظيمية هدفها التطوير والرفع من قدرات الفرد العامل وهي تعتبر من قوى الأداء التسويقي في المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** إن الفرضية الثانية جاءت صحيحة حيث أنه كلما كانت الكفاءات البشرية في المستوى المرجو منها وذات قدرة عالية على التسيير كلما كان الأداء التسويقي مرتفع وفي مستوى تطلعات الزبائن و المؤسسة على حد سواء، فالعلاقة بينهما هي علاقة تكامل.

## النتائج: سمحت لنا هذه الدراسة بالخروج بمجموعة من النتائج:

- يعتبر تسيير الكفاءات الأكثر أهمية في الوقت الراهن من أجل البقاء في سوق الخدمات كقوة منتجة و منافسة.
- يعتبر تسيير الكفاءات أسلوب إداري حديث ظهر نتيجة تطور الفكر الإداري في تسيير المؤسسات و هذا تماشيا مع التغيرات.
- تلعب مقومات تسيير الكفاءات و المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و الموارد البشرية دورا هاما في تدعيم الأداء التسويقي للمؤسسة.

## الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها نستطيع أن نقدم بعض الإقتراحات التي نوجزها فيما يلي:

- إن سياسة تسيير الكفاءات هي سياسة اقتصادية فعالة يجب أن تتبناها المؤسسة التي لديها الرغبة في الاستحواذ على السوق و البقاء كقوة منافسة لا تقهر.
- ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري فهو يعتبر مركز قوة المؤسسة.
- ضرورة توفير كل دعائم تسيير الكفاءات من تكنولوجيا حديثة و وسائل التكوين البشري و تفعيلها.
- النظر إلى كل الموارد و المصادر التي تساهم في تحقيق الأداء التسويقي المتميز و الفعال.
- ضرورة تبادل الخبرات و نقلها من أجل تفعيل المورد البشري.
- ضرورة إعادة بعث نظام التكوين في المدارس و المعاهد المتخصصة، كما كان الحال عليه سابقا.

## قائمة المراجع

- ◆ سعاد نائف برنوطي ، إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد دار وائل للطباعة و النشر عمان-الأردن- الطبعة الثانية 2004 .
- ◆ صلاح عبد الباقي . إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع-الإسكندرية، الطبعة 2000.
- ◆ علي محمد ربابعة ، إدارة الموارد البشرية-تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر و التوزيع- عمان ، الطبعة الأولى 1423/2003هـ.
- ◆ محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر و التوزيع الأردن-عمان.
- ◆ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع-الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000/1999 .
- ◆ أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية- الإسكندرية- الطبعة الخامسة 2001 .
- ◆ جمعي ليندة وأخريات، سياسة التوظيف في الوظيف العمومي، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس المدية، السنة 2005/2004.
- ◆ منصور كمال – صولح سماح – تسيير الكفاءات الإطار المفاهيمي و المجالات الكبرى، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، جامعة بسكرة، العدد 07 جوان 2010.
- ◆ عاشوري ابراهيم، غربي حمزة في مداخلة حول مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات جامعة بسكرة 2012.
- ◆ سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية دار الجامعية للنشر، بيروت 1999.
- ◆ المصدر: بوزيان عثمان ، اقتصاد المعرفة مفاهيم واتجاهات، مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية.
- ◆ زكية بوسعد، برامج تقليص العمال على الكفاءات في المؤسسة.
- ◆ حمزة بعقوب، استراتيجية التوزيع في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسة الخدمية.
- ◆ إدارة الموارد البشرية بالمديرية العمليانية لمستغانم

# الفهرس

## المقدمة العامة:.....01

01..... الإشكالية:

01..... الأسئلة الفرعية:

02 ..... الفرضيات:

02 ..... أهداف البحث:

02 ..... أهمية البحث:

02..... دوافع اختيار الموضوع:

03 ..... المنهج المتبع للدراسة:

03..... صعوبات البحث:

03..... حدود الدراسة:

## الفصل الأول مدخل إلى الموارد البشرية.

05..... المبحث الأول: مقدمة في إدارة الموارد البشرية:

05 ..... المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....

05..... المرحلة الأولى: مرحلة العبودية ونظام الرق:

06..... المرحلة الثانية: تطور الثورة الصناعية The industrial revolution.....

06 ..... المرحلة الثالثة: تطور حركية و ميكانيكية صيانة الأفراد:.....

المرحلة الرابعة: ظهور حركة الإدارة العلمية Scientisic management

07 .....:movement.....

07 ..... المرحلة الخامسة: الحرب العالمية الأولى.....

08 ..... المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا الحاضر.....

08..... المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....

09..... التخطيط:

09 ..... التنظيم:

09..... التوظيف:

09..... القيادة:

09..... الرقابة:

11..... المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية.....

12 ..... الأهداف الوظيفية:

12 ..... الأهداف الإنسانية:

13 ..... المبحث الثاني : وظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيها:

13 ..... المطلب الأول : وظائف إدارة الموارد البشرية.....

13..... -1 تحليل العمل:

- 2- تخطيط القوى العاملة: 13.....
- 3- الاختيار والتعيين: 14.....
- 4- تصميم هيكل الأجور: 15.....
- 5- تصميم أنظمة الحوافز: 15.....
- 6- تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: 15.....
- 7- تقييم الأداء: 15.....
- 8- تخطيط المسار الوظيفي: 16.....
- 9- العلاقات مع النقابات: 16.....
- 10- ساعات و جداول العمل: 16.....
- 11- أمن و سلامة العاملين: 16.....

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية..... 16

- مجموعة العوامل الخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية: 17.....
- 1/ العوامل التعليمية: 17.....
- 2/ العوامل الاجتماعية: 17.....
- 3/ العوامل السياسية و القانونية: 18.....
- 4/ العوامل الاقتصادي ..... 18.....
- 5/ العوامل التكنولوجية: 19.....

### المبحث الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية و التحديات التي تواجهها..... 20

#### المطلب الأول : أهداف إدارة الموارد البشرية..... 20

- 1/ أهداف المجتمع: 20.....
- 2/ أهداف العاملين: 21.....
- 3/ أهداف المؤسسة: 21.....

#### المطلب الثاني: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية..... 21

- 1/ زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: 22.....
- 2/ التغيرات في تركيب القوى العاملة: 22.....
- 3/ نظم المعلومات في إدارة الموارد البشرية: 22.....
- 4/ العائد و التعويض المادي للعاملين: 23.....
- 5/ التشريعات و اللوائح الحكومية: 23.....

23..... خلاصة:

### الفصل الثاني: الإطار المفاهيمي للكفاءات و علاقته بالأداء التسويقي

#### المبحث الأول:..... 24

24..... تمهيد:

#### المطلب الأول: مفهوم الكفاءات..... 24

24..... تعريف الكفاءات:

25..... المطلب الثاني: أبعاد الكفاءات

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات البشرية..... 26

- 27 إدراك الذات:.....
- 27 -الصفات العبقرية:.....
- 27.....-الدوافع:

## المطلب الثالث: أنواع الكفاءات..... 27

- 27 تصنيف الكفاءات من حيث النوعية المهنية:.....
- 27 الكفاءات الفكرية:.....
- 27 الكفاءات الإنسانية أو العلاقاتية:.....
- 27.....الكفاءات التقنية:
- 27.....تصنيف الكفاءات من حيث مزاوتها لمهام مختلفة:
- 28 تصنيف الكفاءات حسب سعة و مستوى الحيازة:.....
- 28 الكفاءات الفردية:.....
- 28 الكفاءات الجماعية:.....
- 28 تصنيف الكفاءات من حيث الدور:.....
- 28 كفاءات محورية:.....
- 28 الكفاءات الاستراتيجية:.....
- 28 الكفاءات التنظيمية:.....
- 28 تصنيف الكفاءات من حيث درجة الاحتياجات الأنية و المستقبلية:.....
- 29.....الكفاءات المكتسبة:
- 29.....الكفاءات اللازمة مستقبلا:

## المطلب الرابع: آليات تنمية الكفاءات ..... 29

- 30 -مفهوم التدريب:.....
- 31 -أنواع التدريب:.....
- 32.....توجيه الموظف الجديد:
- 32 .....التدريب أثناء العمل:
- 33 .....التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة:
- 33 .....أنواع التدريب حسب نوع الوظائف:
- 33.....التدريب المهني:
- 33.....التدريب التخصصي:
- 33.....التدريب الإداري:
- 33.....أنواع التدريب حسب مكانها:
- 34.....التدريب داخل المؤسسة:
- 34 .....التدريب خارج المؤسسة:
- 34 .....أهداف التدريب:

## المبحث الثاني: أهمية تسيير الكفاءات..... 35

المطلب الأول: ماهية تسيير الكفاءات	35
المطلب الثاني: المراحل الأساسية لتسيير الكفاءات:	35
تخطيط الكفاءات:	36
اكتساب الكفاءات:	36
تنمية الكفاءات:	36
المطلب الثالث: مجالات تسيير الكفاءات:	36
إعداد مواصفات الكفاءات:	37
تقييم الكفاءات:	37
تطوير الكفاءات:	37
رواتب الكفاءات:	38
المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للأداء التسويقي:	39
المطلب الأول: مفهوم الأداء وخصائصه:	39
تعريف الأداء:	39
المطلب الثاني: العلاقة بين الأداء والإنتاجية:	41
تعريف الإنتاجية:	41
الإنتاجية هي كفاءة استخدام المواد:	41
الإنتاجية هي نسبة المخرجات إلى المدخلات:	41
الإنتاجية تشمل الكفاءة والفعالية:	41
علاقة الإنتاجية بالأداء:	41
المطلب الثالث: الأداء التسويقي:	43
خلاصة الفصل:	43
الفصل الثالث: دراسة ميدانية للوحدة العملياتية لمستغانم:	45
تمهيد:	45
المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر:	46
المطلب الأول: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر:	46
المطلب الثاني: التعريف بالمديرية العملياتية لاتصالات الجزائر:	47
تأسيس المديرية العملياتية لاتصالات الجزائر بمستغانم:	47
المطلب الثالث: أهداف وأدوار المؤسسة:	47
أهداف المؤسسة:	47
أدوار المؤسسة:	47
المبحث الثاني: واقع تسيير الكفاءات في المؤسسة:	48
المطلب الأول: سياسة التوظيف بمؤسسة اتصالات الجزائر:	48
شروط التوظيف:	48
توظيف المعاقين:	48
فترة تجريبية:	48

49	المطلب الثاني: سياسة التكوين بمؤسسة اتصالات الجزائر.....
50	أهداف التكوين:.....
50	أنماط التكوين:.....
50	-برنامج المؤسسة للتكوين:.....
52	المطلب الثاني:.....
53	المطلب الثالث: التنظيم الإداري الجديد للمؤسسة.....
55	المبحث الثالث: واقع الأداء التسويقي في المؤسسة.....
55	المطلب الأول: أساليب التواصل في المؤسسة.....
55	بوابة التواصل:.....
55	بوابة أنا أعلم Je signale:.....
55	بوابة التشاور:.....
55	بوابة اليوميات:.....
55	بوابة G DOC:.....
55	بوابة الماسنجر Messagerie:.....
55	بوابة الإعلام:.....
55	عقد الاجتماعات عن طريق الفيديو فون Vision Fone:.....
55	وضع أجهزة كاميرات المراقبة على مستوى الوكالات التجارية:.....
56	المطلب الثاني: الوكالات التجارية ودورها في الأداء التسويقي:.....
58	مهام الموظفين في الوكالة التجارية:.....
59	مدير الوكالة:.....
59	مراقبة مصلحة الزبائن:.....
59	الاستقبال و التوجيه:.....
59	مرشد الزبائن:.....
59	القباض:.....
59	الواجهة الداخلية:.....
60	المكلف بمتابعة الحسابات و المقاربات:.....
60	نقطة الحضور و نقطة البيع:.....
60	مسؤول المخزن:.....
60	أنواع الخدمات المقدمة في الوكالات التجارية:.....
60	خدمة الهاتف الثابت IDOOM FIXE:.....
61	خدمة الأنترنت المنزلي ADSL:.....
62	خدمة الجيل الرابع 4G:.....
63	خدمة بطاقة المكتبة الرقمية:.....
64	بطاقة المكتبة الرقمية العامة Généraliste:.....
64	بطاقات المكتبة الرقمية الأكاديمية Académique:.....

64.....	خدمة البطاقة الذهبية:
64 .....	خدمة التعبئة عن طريق الرقم 1500:
65 .....	خدمة إدوملي IDOMLI:
65 .....	خدمة الرقم 100:
65 .....	خدمة الرقم 12:
65 .....	-فعالية الأداء التسويقي في الوكالة التجارية:
65 .....	سياسة التنقيط الشهري:
66.....	سياسة تحديد الأهداف لكل وكالة تجارية:
66 .....	سياسة رفع التحدي:
66 .....	سياسة منح الجوائز والتكريمات:

### المطلب الثالث: المشاكل التي تواجهها المؤسسة وأثرها على الأداء التسويقي

66 .....	و الحلول الممكنة.....
66 .....	المشاكل التي تواجهها المؤسسة:
67 .....	الحلول الممكنة:
68 .....	خلاصة الفصل:

### خاتمة عامة: 69

69.....	أهداف البحث:
70 .....	أهمية البحث:
70 .....	اختبار الفرضيات:
70 .....	الفرضية الأولى:
70 .....	الفرضية الثانية:
70 .....	النتائج:
71 .....	الإقتراحات: