

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2019

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة أعمال

## آليات تحسين الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة: الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

إشراف الأستاذ:

من إعداد الطالبتين:

- يحي دريس

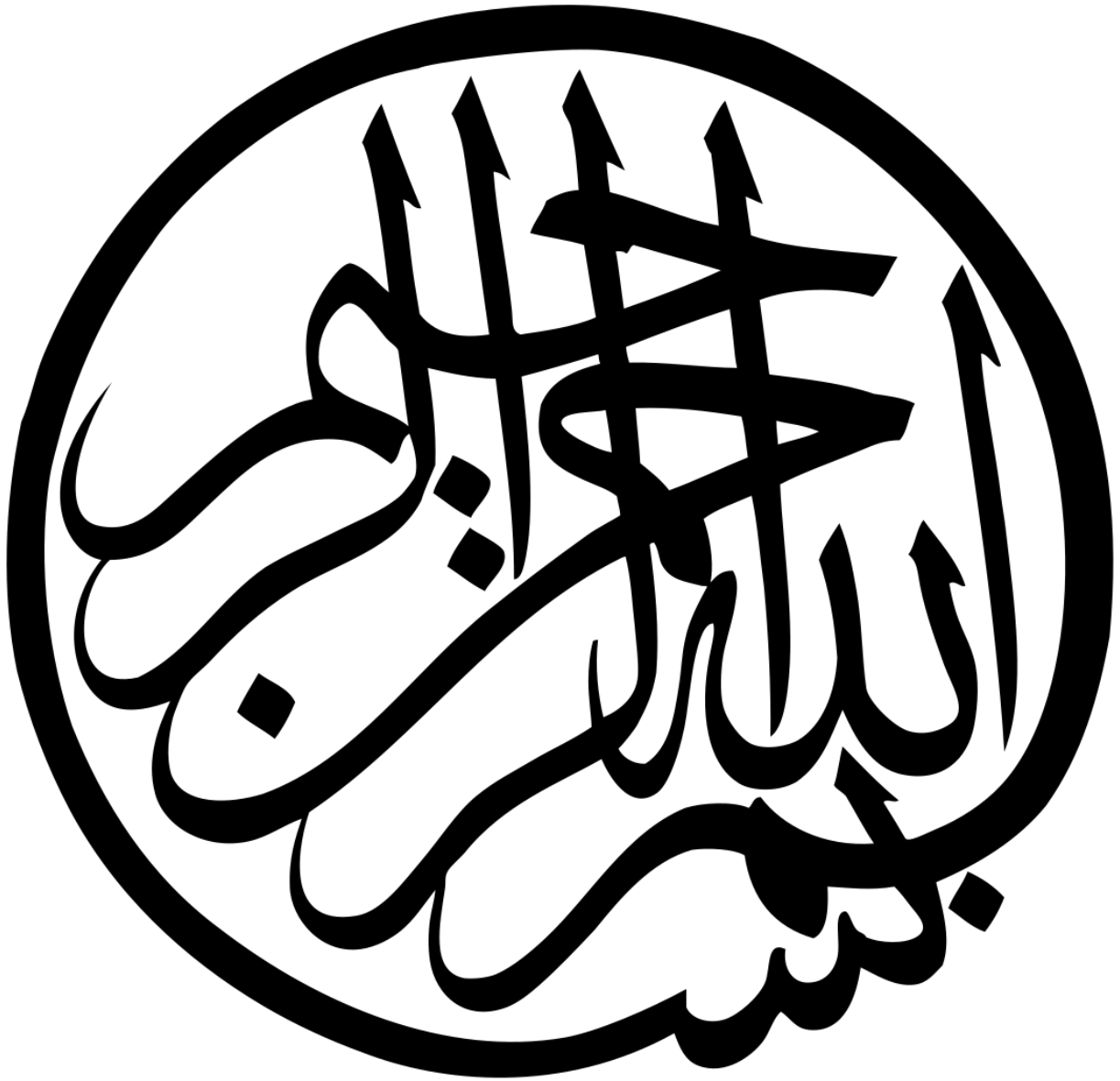
- نورة قدوش

- لندة شرطي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
توفيق حناشي	أستاذ محاضر - أ-	رئيسا
يحي دريس	أستاذ محاضر - أ-	مشرفا ومقررا
منجية بورحلة	أستاذ محاضر - ب-	عضوا مناقشا

السنة الجامعية 2018 / 2019



# شكر وعرفان

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد :

فإننا نشكر الله العلي القدير أولا على توفيقه بإتمام هذه المذكرة ، فهو عز وجل أحق بالشكر والثناء وأولى بهما ، بعدنا نتوجه بالشكر والتقدير لأستاذنا الكريم -دريس يحيى- الذي أشرف على هذه المذكرة حيث يشرافه المتواصل وتوجيهاته السديدة ورحابته صدره أثناء فترة البحث كان لنا خير قدوة بأخلاقه وتواضعه وكانت له بصمته إيجابية في إتمام المذكرة وخلودها في مدارك العلم يا ذن الله.

ولا يفوتنا أن نتقدم بمجزيل الشكر إلى جميع أساتذتنا الكرام لفضلهم علينا في إتمام مشوارنا الجامعي.

ونتقدم كذلك بمجزيل الشكر والتقدير إلى عمال الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر- تنبسة. أخيرا كل الشكر والتقدير والإحترام إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد خاصة عمال مكتبة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

# الإهداء

حمدا لمن علم بالقلم وشكرا على من أنعم ورسم وصلاة سلام علة المفرد المعلم سيدنا محمد سيد العرب  
والعجم وعلى آله وصحبه وسائر إخوانه وأحبابه  
اهدي ثمرة جهدي هذا الروح أبي راجية من المولى العلى القدير أن يتغمد روحه الطاهرة ويسكنه الفردوس  
الأعلى برحمته

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكت سعادتني بخيوط منسوجة من قلبها إلى أمي العزيزة أطال الله  
في عمرها .

إلى من حبهم يحزي في عروقي ويلهج بذكرهم إلى إخوتي وأخواتي : عز الدين ، إبراهيم ، كريمة ، إسمهان ،  
سمية .

إلى أزواج أخواتي : كمال ، محمد

إلى براعم الدار : لينا ، محمد أمين

إلى من شاركتني هذا العمل صديقتي وزميلتي نورة

إلى كل الأصدقاء والزملاء بالدفعة بالأخص بالذكر سامية ، نرجس ، بثينة ، مروى

جيهان ، أميرة ، مريم ، نبيلة ،

سمية ، شهرة ، شريفة ، سماح ، شهناز

إلى من ساعدني من قريب أو بعيد

لندة

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن لنصل إليه لولا فضله والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أهدي ثمرة جهدي إلى كلكه الله بالهيبة والوقار إلى والدي الحبيب ورفيقي وسندي بالحياة ، إتسع قلبه ليحتوي حلمي حين ضاقت الدنيا علمني معنى أن نعيش من أجل الحق والعلم حتى لو فارقتنا أرواحنا لأجسادنا دمت فخرا يا والدي.

إلى أمي معنى الحب والحنان إلى الطيبة التي حملتني وهن على وهن وربتني وسهرت الليالي وتبقى أمنياتي . على وشك التحقق طالما يدها بيدي ودعواتها عنوان دري حفظكم الله

إلى الشموع المنيرة لحياتي إلى قوتي إلى من هم سر إبتسامتي وسعادتي أخواتي

إلى توأمي أخي العزيز عمار نعم الأخ الذي دائما يقف بجاني في السراء والضراء

إلى عزيز قلبي أخي الصغير عبد النور وفقكم الله

إلى جميع أفراد عائلة والدي ووالدي بكبارهم وصغارهم

إلى صديقتي وأختي الغالية لندة التي شاركني هذا العمل كل التوفيق لك

إلى صديقتي ورفيقتي وأختي الغالية منذ الطفولة حمزوي فتيحة

إلى جميع صديقاتي ، منة ، ضبرين ، إيمان ، هدى ، حنان ، سناء ، نرجس ، بثينة ' سامية ، جيهان ،

سماح ، شهيناز ،

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة.

نورة

الفهارس

الصفحة	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
-	الفهرس
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
أ - د	مقدمة
<b>25-1</b>	<b>الفصل الأول: الموارد البشرية والإنتاجية في المؤسسة الإقتصادية</b>
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
3	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
4	المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية
6	المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وأثر التدريب عليها
10	المبحث الثاني: عموميات حول الإنتاجية
10	المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية
12	المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية
13	المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها
18	المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية
18	المطلب الأول: أهمية تحسين الإنتاجية
19	المطلب الثاني: طرق تحسين الإنتاجية
23	المطلب الثالث: استراتيجيات تحسين الإنتاجية
25	خلاصة الفصل
<b>61-26</b>	<b>الفصل الثاني: تقييم الأداء، الإنتاجية الخدمية بالمؤسسة الإقتصادية</b>
27	تمهيد
28	المبحث الأول: أساسيات حول الخدمة
28	المطلب الأول: مفهوم الخدمة
31	المطلب الثاني: تصنيف الخدمة
33	المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة
36	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

36	المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء
41	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه
43	المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء وشروط نجاحه.
45	المبحث الثالث: الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.
45	المطلب الأول: خصوصية الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية
48	المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية الخدمية:
57	المطلب الثالث: علاقة الإنتاجية الخدمية بتحسين الأداء
61	خلاصة الفصل
<b>112-62</b>	<b>الفصل الثالث دراسة حالة بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة</b>
63	تمهيد
64	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة للوكالة التجارية للإتصالات -تبسة
64	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر
69	المطلب الثاني: التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة
74	المطلب الثالث: أهداف والنشاطات الوكالات التجارية لإتصالات - تبسة
76	المبحث الثاني: الخدمات والعروض التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة
76	المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة
79	المطلب الثاني: العروض التي تقدمها الوكالة التجارية لإتصالات - تبسة
80	المطلب الثالث: إمكانيات وإجراءات الحفاظ على الزبون والإستجابة لحاجاته
83	المبحث الثالث: قياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة
83	المطلب الأول: إنتاجية خدمة الإستقبال عن طريق الشبابيك
89	المطلب الثاني: إنتاجية تقديم خدمات الوكالة خلال سنة 2018
110	المطلب الثالث: إنتاجية الموارد المساعدة في تقديم خدمات الوكالة
112	خلاصة الفصل
<b>116-114</b>	<b>خاتمة</b>
	قائمة المصادر والمراجع
	قائمة الملاحق



## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول
30	بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة وأساليب معالجتها..
47	توضح المقارنة بين قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية
55	الأنواع الرئيسية للنقل حسب الوسط أو المسار
90	يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الأول
91	يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثاني
92	يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثالث
93	يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الرابع
95	يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الأول
96	يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثاني
97	يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثالث
98	يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الرابع
100	يوضح إنتاجية مودام 4G خلال الثلاثي الأول
101	يوضح إنتاجية مودام 4G خلال الثلاثي الثاني
103	يوضح إنتاجية مودام 4G خلال الثلاثي الثالث
104	يوضح إنتاجية مودام 4G خلال الثلاثي الرابع
106	يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال سنة 2018
107	يوضح إنتاجية الأنترنت خلال سنة 2018
108	يوضح إنتاجية لمودام 4G خلال سنة 2018

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل
7	الوظائف الرئيسية للموارد البشرية
11	نموذج العائد من الإنتاجية
14	عناصر الإنتاجية
33	تصنيفات الخدمة
35	دورة حياة الخدمة
38	أنواع الأداء
42	خطوات تقييم الأداء
49	يوضح أنواع الخدمات الصحية
53	يوضح أنواع الفنادق
56	يوضح أنواع خدمات النقل
58	تأثير أداء الموارد البشرية على الإنتاجية الخدمية
60	علاقة الإنتاجية الخدمية بتحسين الأداء
68	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة الأم - إتصالات الجزائر
74	الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر - تبسة
90	يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الأول
91	يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثاني
92	يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثالث
93	يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الرابع
95	يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الأول
96	يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثاني
97	يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثالث
98	يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الرابع
100	يمثل إنتاجية "مودام G4" خلال الثلاثي الأول
101	يمثل إنتاجية "مودام G4" خلال الثلاثي الثاني
103	يمثل إنتاجية "مودام G4" خلال الثلاثي الثالث
104	يمثل إنتاجية "مودام G4" خلال الثلاثي الرابع
106	يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال سنة 2018
107	يمثل إنتاجية الأنترنت خلال سنة 2018
108	يمثل إنتاجية "مودام G4" خلال سنة 2018

مقدمة

تسعى المؤسسة الاقتصادية باستمرار إلى تطوير أدائها وذلك بغية تحقيق أعلى الأرباح ومحاولة كسب أكبر قدر ممكن من السوق، وتطوير الأداء. يتميز بشكل أو بآخر عن طريق زيادة معدلات الإنتاجية. فالإنتاجية هي مقياس لكفاءة تحويل الموارد أو عناصر الإنتاج المتمثلة في الموارد الأولية، الطاقة، ساعات العمل،... إلخ، إلى سلع وخدمات التي يعتمد في إنتاجها أو تقديمها على العنصر البشري، لذلك فهي مقياس للقدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وفقاً لمواصفات محددة في زمن محدد وبتكلفة مناسبة، كما أنّها معيار لقياس كفاءة أداء المؤسسات الاقتصادية في إستغلال ثروات المجتمع وتحويلها إلى خيارات مادية تعمل على إشباع الحاجات الفردية والاجتماعية على حد سواء، كما تعبر عن كفاءة الإدارة في الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لها.

ونظراً لأهمية الإنتاجية في تحسين وتقييم الأداء وإنعكاسه على المؤسسة ككل، فإنّ المؤسسات غير الصناعية وذات الطابع الخدمي إهتمت هي الأخرى بموضوع قياس الإنتاجية، لا من المفهوم الإنتاج المادي بل بمفهوم الخدمة المقدمة خاصة في ظل التطور السريع في مجال التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات إلى حدوث ثورة الخدمات وقد أصعبت صناعة الخدمة هي السحر الأساسي في هذه التكنولوجيا وإسهامها في خلق الثروة، ومن هنا برز الاهتمام بالإنتاجية في المؤسسات ذات الطابع الخدمي بتطور الصناعة المعلوماتية المعتمدة أساساً على الجودة.

وتبرز صعوبة تحويل مفهوم الإنتاجية من المؤسسة الصناعية، إلى المؤسسة الخدمية وذلك راجع لطبيعة وخصوصية الخدمة الغير غير الملموسة، لذلك يصعب قياسها، فتحسين الإنتاجية في المؤسسات الخدمية يكون من خلال الإستثمار في المورد البشري. ورفع أدائه من خلال التدريب والتحفيز حتى يكون له دور فعال في زيادة ربحية المؤسسة وتحسين الأداء.

### 1- الإشكالية الرئيسية

بناءً على ما سبق ذكره، يمكن حصر إشكالية البحث في التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يمكن تحسين الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية حتى تساعد في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية؟

هذا التساؤل يقودنا لطرح التساؤلات الفرعية الآتية:

- هل هناك خصوصية في قياس الإنتاجية بين المؤسسات الصناعية والخدمية؟
- ما هي أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟
- كيف تؤثر الإنتاجية الخدمية في رفع الأداء؟
- ما واقع تحسين الإنتاجية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة-؟

### 2- الفرضيات

وكإجابة مبدئية لتساؤلات البحث، تمّ إعتداد الفرضيات التالية:

تتمثل الفرضية الرئيسية لهذا البحث فيما يلي:

## مقدمة

- يتم تحسين الإنتاجية الخدمية من خلال تدريب وتحفيز المورد البشري الفعال الذي يساهم في رفع الأداء لدى المؤسسات الاقتصادية.
- يمكن صياغة الفرضيات الفرعية الآتية وفقاً لأسئلة الدراسة:
- هناك طرق يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية والخدمية الخدمية للموارد البشرية حتى تساهم في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية.
- يوجد خصوصية في قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية مقارنة مع المؤسسات الصناعية.
- تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها ويمكن لزيادة الإنتاجية أن تساهم في ذلك.
- الوكالة لا تهتم بقياس الإنتاجية بشكل كافٍ، وهو ما انعكس سلباً على أدائها.

### 3- أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث إلى:

- تقديم إطار نظري يحدد المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية في القطاع الخدمي وسبل تحسينها.
- التأكد على أهمية الإنتاجية الخدمية في الرفع من أداء المؤسسة الاقتصادية.
- معالجة موضوع الإنتاجية في المؤسسة ذات الطابع الخدمي ومحاولة تقديم مساهمة علمية في هذا الميدان.
- محاولة فهم واقع المؤسسة من خلال موضوع البحث ومدى تطابقه أو بعده على الجانب النظري المدروس.

### 4- أهمية الدراسة

يعتبر موضوع البحث من المواضيع المهمة والحديثة يتناول جانبا حساسا في المنظمة وهو آليات تحسين الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية حيث تتجلى أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

- إبراز أهمية الإنتاجية في القطاع الخدمي وكيفية تحسينها.
- ساهم هذا البحث في توضيح أهمية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية للمؤسسات الخدمية.

### 5- أسباب إختيار الموضوع

إنَّ الأسباب الدافعة لإختيارنا للموضوع محل الدراسة والبحث تتمثل فيما يلي:

- 5-1- **دوافع موضوعية:** نظراً للأهمية التي يحظى بها موضوع الإنتاجية بإعتبارها إحدى الركائز الأساسية لنجاح وديمومة، وإستقرار أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدماتية.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت الإنتاجية بصفة عامة والإنتاجية الخدمية بصفة خاصة وهذا ما دفعنا للقيام بهذا البحث من أجل المساهمة في إثراء الجانب النظري من جهة واكتساب المؤسسة الاقتصادية الخدمية معرفة كافية عن آليات تحسين الإنتاجية من أجل تحقيق أهدافها.

## 5-2- دوافع شخصية

- بحكم التخصص المدروس.
- الميولات الشخصية لدراسة المواضيع الخاصة بالإنتاجية وقياسها .

## 6- منهج الدراسة

إنطلاقاً من طبيعة الدراسة والأهداف التي نسعى لتحقيقها سنعتمد على المنهج الوصفي لدراسة الموضوع والإستعانة بأسلوب دراسة حالة، لذا سييتم إستخدام الأدوات ومصادر البيانات المتمثلة في الملاحظة المقابلة، تحليل البيانات.

## 7- محددات الدراسة

سنختصر الدراسة في هذا الموضوع على تحديد مختلف المفاهيم المتعلقة بالإنتاجية، الخدمة، الموارد البشرية، تقييم الأداء ، وآليات تحسين الإنتاجية الخدمية وأثرها على أداء المؤسسة.

**7-1- الحدود الزمانية :** تمت الدراسة في الفترة الحالية، لذا فإن كل النتائج المسجلة تخص فقط الفترة الحالية ولا علاقة لها بفترات سابقة أو لاحقة.

**7-2- الحدود المكانية :** سيتم إسقاط المفاهيم النظرية التي تناولنا في دراستنا هذه على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة.

## 8- الدراسات السابقة

حسب المسح الذي تم القيام به توجد بعض الدراسات التي تناولت بعض عناصر الموضوع والتي كانت أساساً لإنطلاق دراستنا.

▪ **أولاً: (فليسي ليندة) واقع جودت الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتميز دراسة حالة كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير .** مذكرة مقدمة نيل درجة ماجستير في العلوم الإقتصادية جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، نوقشت سنة 2012.

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على كيفية تحقيق أداء متميز في المنظمات من خلال جودة الخدمات المقدمة ومدى توافقها مع رغبات وحاجات الزبائن. كما تم تطبيق إدارة الجودة الشاملة على الجامعة الجزائرية باعتبارها منظمة خدماتية.

وفي ظل هذه الدراسة استعملت الباحثة الإستبيان كوسيلة لجمع البيانات حيث تألف مجتمع هذه الدراسة من الطلبة والأساتذة حيث بلغ عدد الطلبة 4507 وعدد الأساتذة 219 أما عينة البحث وقد كانت 200 بالنسبة للطلبة و219 أستاذة كما اعتمدت الباحثة على المقابلة في طرح الأسئلة وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ توفر جودة الخدمات يساهم بشكل كبير في تحقيق الأداء المتميز.

▪ **ثانياً: (غربي فاطمة الزهراء) إنتاجية العمل** دراسة مقارنة بين مؤسسة عمومية ومؤسسة خاصة دراسة حالة مؤسسة الزجاج "nover" العمومية والأجر "CCB" الخاصة خلال الفترة 2002-2006، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، نوقشت سنة 2008.

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على إنتاجية العمل في المؤسسات العمومية وإنتاجية العمل في المؤسسات - الخاصة وكيفية قياس هذه الإنتاجية. كما تم تطبيق هذه الإنتاجية على مؤسستين اقتصاديتين الأولى ذات طابع عمومي والأخرى ذات طابع خاص.

وفي ظل هذه الدراسة اعتمدت الباحثة على أسلوب الإحصاء في تجميع وتحليل المعطيات وأسلوب المقابلة في طرح الأسئلة، كما اعتمدت الباحثة على الملاحظة من أجل تحليل البيانات المحصل عليها حيث كانت مقارنة وتقييم إنتاجية العمل خلال الفترة الممتدة من 2002-2006 .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ مسؤولية زيادة إنتاجية العمل هي مسؤولية جميع أفراد المؤسسة كما أنّ إنتاجية العامل الواحد في الإنتاج مرتفعة في المؤسسة الخاصة إذا ما قدرناها بالمؤسسة العمومية.

▪ **ثالثاً: (بوعريوة الربيع) تأثير التدريب** على إنتاجية المؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مذكرة مقدمة من ضمن متطلبات درجة الماجستير في علوم التسيير جامعة أحمد بوقرة بومرداس نوقشت سنة 2007.

تضمنت هذه الدراسة محاولة التعرف على أهمية التدريب في زيادة إنتاجية المؤسسة ودوره في تحسين أدائها. وفي ظل هذه الدراسة استخدم الباحث الإستبيان كوسيلة لطرح الأسئلة حيث كانت عينة الدراسة تتكون من 50 مستخدم بحيث تختلف وظائفهم بين إطارات وأعوان منفذين ومهرة كما اعتمد الباحث على المقابلة في جميع المعلومات والبيانات .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى أنّ عملية التدريب تساهم بشكل كبير في إستمرارية المؤسسة بحيث يؤثر بشكل كبير على إنتاجية المؤسسة.

## 9- هيكل الدراسة

قصد الإمام بالجوانب الرئيسية للموضوع سيتم تقسيم البحث إلى قسمين، قسم نظري يضم فصلين وقسم تطبيقي يضم فصل واحد، يتناول الجانب النظري في فصله الأول مفاهيم أساسية حول الموارد البشرية، الإنتاجية، تحسين الإنتاجية، وفي فصله الثاني يتم التعمق في المفاهيم الخاصة بالخدمة وتقييم الأداء والتطرق للإنتاجية الخدمية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

أما الجانب التطبيقي فتضمن فصل واحد ليتم إسقاط الجانب النظري على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، ليتم الوقوف على تحسين الإنتاجية الخدمية وتأثيرها على أداء المؤسسة.

# الفصل الأول

الموارد البشرية والإنتاجية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية

المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وأثر التدريب عليها

المبحث الثاني: عموميات حول الإنتاجية

المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية

المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها

المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية

المطلب الأول: أهمية تحسين الإنتاجية

المطلب الثاني: طرق تحسين الإنتاجية

المطلب الثالث: استراتيجيات تحسين الإنتاجية;

خلاصة الفصل



## تمهيد

تعد الموارد البشرية أحد أهم العناصر الإنتاجية التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، فهي تلعب دور كبير لنجاح عمل المؤسسات وتعظيم المنفعة والإستغلال الأمثل للموارد المادية التي لا يمكن أن تأتي إلا من طرف أفراد ذوي المهارات والخبرات وكفاءات عالية تمنحهم الفرصة في أداء كل عمل.

فالمورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظراً لكونه يحدد فرص المؤسسة على البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرتها على المنافسة وتحسين إنتاجيتها.

حيث تعتبر الإنتاجية عنصر مؤثر في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة بصفة عامة وبالنسبة للدول بصفة خاصة، فهي من أهم المقاييس المعتمدة في الحكم على أداء الفرد وكفاءته.

كما ساهم الاهتمام بالإنتاجية في تحقيق إرتقاء المؤسسة إلى البحث عن محدداتها، وطرق قياسها وتحليل العوامل المؤثرة فيها، وتقديم الحلول المساعدة على زيادتها، ودراسة تأثيرها على تنمية المبيعات والتكاليف، فارتفاع الإنتاجية يعتبر أمر مهما لكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع.

وبناءً عليه سنحاول في هذا الفصل توضيح ذلك من خلال المباحث التالية:

- ماهية الموارد البشرية.
- عموميات حول الإنتاجية.
- تحسين الإنتاجية.

## المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أثنى الموارد لدى المؤسسة، وذلك من خلال مساهمته الفعالة في تحقيق أهدافها، حيث يعتبر المصدر الأساسي للقدرات التنافسية فهو الذي يحدد مستواها واستمراريتها. كما يمارس المورد البشري المتميز عددًا من الأنشطة، ويتمتع بقدرات ذهنية ومهارات علمية.

وسيمتد التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- مفهوم الموارد البشرية.
- أهمية وأهداف الموارد البشرية.
- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وأثر التدريب عليها.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تلعب الموارد البشرية دورا هاما ورئيسي في التنمية، كما يمثل الإستثمار فيها أعلى عناصر الإستثمار عائدا وأكثرها تأثيراً على عناصر الثروة وكفاءة توظيفها حيث يتمتع كلّ مورد بشري بخصائصه.

### 1- تعريف الموارد البشرية:

لقد قُدمت العديد من التعاريف فيما يخصّ الموارد البشرية نذكر منها:

عرِّفَتْ بأنّها "مجموعة الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وطموحاتهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية في مساراتهم الوظيفية". (1)

كما تُعرَّف أيضا "جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع إتخاذ القرارات". (2)

وعُرفت أيضا "كلّ مورد يحقّق ثروة أو إيرادات خلال استخدام مهاراته ومعرفته". (3)

وتُعرَّف بأنّها "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع". (4)

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أنّ الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات المؤسسة، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها.

<sup>1</sup> - عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 77.

<sup>2</sup> - يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، من الموقع الإلكتروني <https://www.kitabek.blogspot.com>، بتاريخ 2019/01/26 الساعة 21:35.

<sup>3</sup> - رواية حسن، مدخل استراتيجيات تخطيط تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2002، ص 29.

<sup>4</sup> - علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 202، ص 19.

## 2- خصائص الموارد البشرية

- إنّ المورد البشري الفعال يجب أن تتوفر فيه مجموعة من الخصائص وتتمثل فيما يلي: (1)
- المتطلبات الجسمانية والبدنية: مثل الصحّة، المظهر العام، القدرة على السمع، القدرة على النطق.
  - المؤهلات: وتتمثل في المؤهلات العلمية، المعرفة، التدريب.
  - الذكاء: مثل مستوى الذكاء العام والقدرات على استخدامه.
  - استعدادات وقدرات خاصّة: مثل القدرة النفسية، القدرة اليدوية، التفاعل مع الأرقام.
  - الإهتمامات: فنية، اجتماعية، رياضية.
  - الخصائص الشخصية: الإلتزان، الإعتدالية، الإستقلالية الدوافع.
  - الظروف الشخصية: الإلتزامات الشخصية والعائلية.

### المطلب الثاني: أهمية وأهداف الموارد البشرية

إنّ الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات، حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتحقيق أهداف وريج المنظمة.

#### 1- أهمية الموارد البشرية

تكمن أهمية الموارد البشرية فيما يمكن أن يحققه في حياة المنظمة أو المجتمعات.

**1-1- أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة:** إنّ المورد البشري أهمّ عنصر من عناصر الإنتاج في المؤسسة، فهو الأساس في رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة وتحقيق أهدافها ولذلك لا بدّ من التأكيد المستمر على أنّ الإنسان هو المورد الحقيقي وإلهام في المنظمة، حيث أنّ الموارد الأخرى من أموال، معدات وآلات ماهي إلّا عوامل مساعدة فالإنسان هو الذي يخطّط وينظّم ويوجّه ويستخدم هذه الموارد من خلال ما يلي: (2)

**1-1-1- زيادة الأرباح:** تكمن أهمية الموارد البشرية على الصعيد المادي فيما تحقّقه من زيادة في الهامش الربحي بالنسبة للمؤسسات من خلال زيادة كمية الإنتاج أو البيع، وما ينعكس على زيادة العائد الذي تحصل عليه المؤسسات من عمليات النمو في الأسواق التي تعمل ضمنها بفضل وجود الكوادر المميزة التي تعمل بالمنظمات.

**1-1-2- تحقيق الأهداف:** وذلك عن طريق ما تقدّمه الموارد البشرية من منجزات تساهم في مساعدة المؤسسات على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال أداء المهام الوظيفية.

<sup>1</sup> - يزن تيم، مرجع سابق، بتاريخ 2019/01/26، الساعة 21:35.

<sup>2</sup> - عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 13.

**1-1-3- زيادة الجودة:** وذلك من خلال تحقيق أعلى درجة من جودة الأداء من خلال وجود أشخاص خبراء في المجالات التي يعملون بها ضمن الإختصاصات المختلفة في دفع عجلة الإنتاج ذات الجودة العالية.

**1-2- أهمية الموارد لبشرية بالنسبة للدولة:** إنّ الموارد البشرية هي الثروة الرئيسية للأمم، فرأس المال المادي والموارد المادية رغم أهميتها وضرورتها، إلاّ أنّهما بدون العنصر البشري الكفاء والمدرب والمعد إعداداً جيداً لن يكون لها قيمة، وذلك لأنّ البشر هم القادرون على استخدام هذه الموارد وتسخيرها في العمليات الإنتاجية للحصول على أقصى إشباع ممكن وصولاً إلى تحقيق الرفاهية، ومما لا شكّ فيه أنّ الموارد البشرية تمثل شرطاً أساسياً لتحقيق التنمية الشاملة، فالدولة التي تعجز عن تنمية مواردها البشرية لا يمكنها أن تحقق أهدافها المرجوة، فقد ثبت أنّ العقل والجهد البشري هو الذي يؤدّي إلى التطور والتقدم فهو ضروري لرأس المال واستغلال الموارد الطبيعية وخلق الأسواق والقيام بعمليات التبادل التجاري، فهناك دول تمتلك موارد بسيطة ومع ذلك فهي دول متطورة وذلك بسبب اهتمامها بالعنصر البشري، فثروة الدولة الحقيقية تكمن في قدرة مواطنيها ومدى إدراكهم وقدراتهم العلمية والتكنولوجية.

## 2- أهداف الموارد البشرية

لقد تعددت أهداف الموارد البشرية وتمّ تصنيفها كالآتي:<sup>(1)</sup>

**2-1- هدف اجتماعي:** المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية في تحقيق احتياجات الأفراد والتحديات في المجتمع مع المحافظة على تقليل الآثار السلبية لها على التنظيم، ومن أمثلة هذه الأهداف الإلتزامات بالقوانين والتشريعات وتنظيم العلاقة بين الإدارة والنقابة.

**2-2- هدف تنظيمي:** تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أنّ الإدارة ليست هي النهاية في حدّ ذاتها بل هي وسيلة لمساعدة التنظيم، ومن أمثلة هذه الأهداف العلاقات بين الإدارة والعمال، الإختيار التخطيط والتدريب.

**2-3- هدف وظيفي:** مراعاة المستوى التنظيمي للمؤسسة، وإشباع حاجاتهم بدون زيادة أو نقص ومن أمثلة هذه الأهداف التقييم والتعيين.

**2-4- هدف الأفراد:** مساعدة الأشخاص في تحديد أهدافهم لشخصية وذلك للحفاظ عليهم وتحفيزهم لبذل مزيد من الجهد وزيادة درجة ولائهم وانتمائهم ومن أمثلة هذه الأهداف المكافآت والحوافز.

## المطلب الثالث: الوظائف الرئيسية للموارد البشرية وأثر التدريب عليها

إنّ القيم الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية، وكفاءتها البشرية، وكفاءتها الفردية والجماعية لذلك تستوجب وضع برامج تدريبية لغرض تأدية المهام والواجبات الموكلة للموارد البشرية على أكمل

<sup>1</sup> - يزن تيم، مرجع سابق، بتاريخ 2019/01/26، الساعة 21:35.

وجه مما يحقق تطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد إضافة إلى ذلك تساهم في زيادة الأرباح وتقليل التكاليف.

### 1- الوظائف الرئيسية للموارد البشرية

إنّ المورد البشري الفعال له وظائف رئيسية تتمثل فيما يلي: (1)

**1-1- الموارد البشرية والإدارة:** بما أنّ الإدارة هي عملية تحقيق الأهداف المرسومة بالإستخدام الأمثل للموارد المتاحة وفق منهج محدّد وضمن بيئة معيّنة. كما أنّها عملية، خطّيط وتوجيه ورقابة على الموارد الماديّة والبشرية للوصول إلى أفضل النتائج بأقصر الطرق وأقلّ التكاليف وهنا يأتي الدور الفعال للموارد البشرية في تسيير هاته الإدارة من خلال ما يمتلكه المورد من مؤهلات وقدرات تجعله قادراً على إتخاذ القرارات المناسب في رسم الأهداف والسياسات وإنجاز كافة الأعمال بكفاءة وفعالية لضمان نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها.

**1-2- الموارد البشرية والإبداع:** تتمثل في قدرة المورد البشري على استخدام مهاراته العقلية في إيجاد أفكار جديدة، تكون أفكار جديدة نادرة وفريدة من نوعها وكذلك في القدرة على حلّ المشاكل بطرق وأساليب مبدعة ومتطورة، إي أنّ المورد البشري يجب أن يكون مبدعاً ويمتلك قدرات مثالية على حلّ كافة المشكلات التي تواجهه.

**1-3- الموارد البشرية والتسويق:** بما أنّ التسويق هو مجموعة من العمليات أو الأنشطة التي تعمل على اكتشاف رغبات العملاء وتطوير مجموعة من المنتجات أو الخدمات التي تشبع رغباتهم، وتحقق للمؤسسة أرباح خلال فترة زمنية معيّنة ولا يحدث كلّ هذا إلا بوجود موارد بشريّة فعالة تمتلك القدرة على وضع الأهداف التسويقية مع ضرورة وضع الخطط المناسبة المتعلّقة بكافة الأنشطة المتعلّقة بالترويج إي أنّ المورد البشري يجب أن يكون قادراً على الإبتكار والتطوير ومواجهة كافة الأزمات.

**1-4- الموارد البشرية والإتصال:** يكتسي الإتصال أهمية كبرى في نقل وتبادل المعلومات داخل وخارج المؤسسة وعملية إعداد واتخاذ القرارات فيها، حيث يعتبر الإتصال بمثابة الأكسجين الذي تتنفس به إدارة المؤسسة. وهنا يبرز دور المورد البشري في عملية الإتصال وذلك من خلال إيصال جميع البيانات بالسرعة والدقّة المطلوبة وأيضاً في الوقت المناسب.

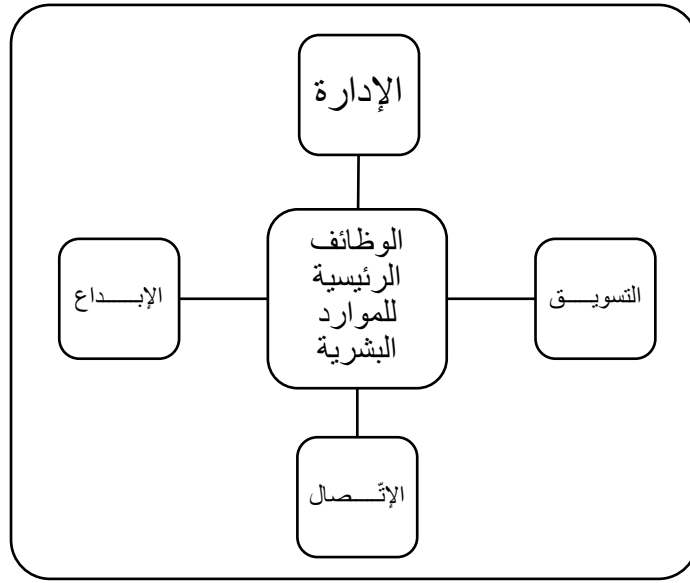
ومنه نستنتج أنّ للمورد البشري عدّة مسؤوليات نذكر منها:

- الإلمام بتفاصيل العمل.
- العمل بروح الفريق.
- الدقّة في العمل.

1 - نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 73.

- التطوير الدائم.
- المرونة والتأقلم.
- التفاعل مع الآخرين والإيجابية المستمرة.
- التنسيق والتكامل.
- السرعة في أداء الأعمال الموكلة إليه.
- الإلتزام والتحليّ بمهارات البحث ومهارات تنظيمية عالية.

الشكل رقم (01): الوظائف الرئيسية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الطالبتين

## 2- أثر تدريب الموارد البشرية

التدريب هو مجمل النشاطات، الوسائل، الطرق، والدعائم التي تساعد العمال على تحسين معارفهم وسلوكياتهم وقدراتهم الفكرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة من جهة وتحقيق أهدافهم الشخصية من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

وبالتالي فالتدريب يهيئ الفرد للعمل المثمر ويمدّه بالمعارف والمهارات التي تمكّنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل وتلبية احتياجات المؤسسة في شكل انخفاض معدّلات حوادث العمل وتحسين الجودة والمهارة.<sup>(2)</sup> ونستنتج أنّ التدريب عملية منظمة تبدأ بتحديد الإحتياجات التدريبية ومن ثمّ التنفيذ والتقييم كما يساهم في زيادة إنتاجية العاملين من خلال إتقان العمل وظهور فعاليته.

<sup>1</sup> - مخلوفي عبد السلام، الإتجاهات المعاصرة في التدريب المعاصر والتدريب الموجّه للأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

<sup>2</sup> - لطفى شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الأردن، عمان، 2000، ص 54.

2-1- أثر تدريب الموارد البشرية على الكفاءة والجودة: يسهم تدريب العاملين في تحسين كفاءة أداء العاملين وينعكس على أداء المنظمة إذ يُمكنهم من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة وتقليل التّلفّات، ويسهم التدريب كذلك في تقليل مقدار المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات محدّدة وتقليل الضياع والتلف من المواد والإستخدام الصّحيح للألات والمكائن، وبذلك فإنّها تقدّم ما تنتجه بسعر أدنى من سعر المنافسين.

التدريب من أجل الجودة يعدّ مفتاحاً لنجاح المنظمات، ولأهميّة معطيات هذا التدريب الهادف وتطوير الوعي والمهارات المختلفة لدى الأفراد ومتابعة الأفكار والأساليب الحديثة التي أصبحت سمة من سمات هذا العصر. وبرامج التدريب عادة ما تُوجّه نحو التحفيز للأفراد وحثّهم على الأهميّة الإستراتيجية للجودة ودورهم في تفعيل جودة المنتجات والخدمات.(1)

2-2- أثر تدريب الموارد البشرية على الإبداع: بدأت العديد من المنظمات الكبيرة تهتمّ بالتدريب الذي يستند على افتراض تعلّم وتعليم الإبداع بهدف مساعدة المنفّذين في حلّ المشاكل التي تواجههم في العمل بطرق مبتكرة، ومن الطرق أو الأساليب التي تسهم في زيادة الإبداع هي طريقة العصف الذّهني هو أسلوب يساعد على توليد أفكار جديدة لإستخدام شيء ما أو لحلّ مشكلة قائمة أو لتطوير منتج ما".(2)

إذ يمنح المشاركون فرصة حتّى الأفكار الإبداعية وبلورتها بما يتناسب مع الواقع، إذ أنّ إجراءات العصف الذّهني تساعد في تحقيق كل من المتطلبات الخاصّة لحثّ وانبثاق الأفكار الجديدة، وكذلك الأفكار والتطبيقات المنسجمة مع الواقع، وأنّ أبسط وسيلة لزيادة مستوى الإبداع لدى العاملين في المنظمة هو تطوير مهارات الأفراد من خلال تدريبهم على أساليب تعزيز التعلّم الذاتي لديهم إضافة إلى تدريبهم على الإبداع وخصوصاً في مجال حلّ المشكلات.(3)

2-3- أثر تدريب الموارد البشرية على الإستجابة للزبون: يسهم تدريب العاملين أيضاً في تحسين قدراتهم لتحقيق هذا البعد من أبعاد الميزة التنافسية، إذ يعدّ هذا البعد بمثابة القاعدة الأساسية للمنافسة بين المنظمات في الأسواق من خلال التركيز على خفض مدّة الإنتظار والسرعة في تصميم منتجات جديدة وتقديمها إلى الزبائن بأقصر وقت فعندما تريد المنظمة أداء العمل بسرعة هذا يعني تخفيض الوقت المستغرق لتسليم الطلبات للزبائن ويعدّ أيضاً مقياساً لكفاءة العمليات في تحقيق المتطلبات بكفاءة سواء ما تعلّق منها بالعمليات التشغيلية أو العمليات الإدارية، إذ تنتظر الكثير من المنظمات ومنها المصارف إلى كفاءة العمليات لاسيما المعتمدة على الحاسب بصفقتها عوامل قوة تحقّق من خلالها ميزة تنافسية.

1 - القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مطبعة الأشقر، العراق، بغداد، ص 37.

2 - إبراهيم ميسر أحمد، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991، ص 64.

3 - القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون، مرجع سابق، ص 38.

إنّ نجاح المنظمات يعتمد على التكنولوجيا والموقف الإستراتيجي للمنظمة وقدرتها على المنافسة والحصة السوقية وقدرتها على حماية منتجاتها من التقليد، ولكن بالرغم من أهمية تلك المعايير فالمنظمة بالرغم من تحقيقها للنجاح استناداً لما تقدمه إلا أنّنا نجد السمة المشتركة بين تلك المنظمات هي قدرتها أو إمتلاكها موارد بشرية جيّدة يصعب على المنافسين محاكاتها، إنّ الإستجابة المعاصرة والفاعلة في المنظمات تجاه البيئة بكافة قواها ومتغيراتها تتطلب تحقيق الإبداع والإبتكار في أداء مواردها البشرية كي تستمرّ بالتفرد والمقدرة التنافسية وهذا يشير إلى تحوّل دور الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور المعرفي كونها تمثّل رأس المال الفكري الذي يصنع المعرفة ويستثمر تطبيقاتها لتحقيق الميزة التنافسية.

ويمكن للموارد البشرية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذ تميّز العاملين كالاتي: (1)

- الكفاءة العالية في تنفيذ أعمالهم.
- التعلم والتدريب المناسب ومهام العمل.
- الرقابة الذاتية للعاملين بما يقلّل الحاجة للإشراف.

---

<sup>1</sup> - الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005، ص 211-212.



## المبحث الثاني: عموميات حول الإنتاجية

تعتبر الإنتاجية من المقاييس والمؤشرات الهامة المستخدمة في قياس نجاح وتطور أي مؤسسة أو قطاع أو دولة. إذاً كلما تحسّنت الإنتاجية كلما كان ذلك دليلاً على مدى قدرة المنظمات في توظيف ما لديها من موارد مادية وبشرية ومالية بطريقة منظمة وكفأه، وسيتمّ التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية:

- مفهوم الإنتاجية وأهميتها.
- أنواع الإنتاجية.
- عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها.

### المطلب الأول: مفهوم الإنتاجية

إنّ للإنتاجية دوراً مهماً وهاماً في توسيع حصّة المؤسسة في السوق، وذلك بتقديم المزيد من السلع والخدمات بالكميات المناسبة والجودة المطلوبة، سنتناول في هذا المطلب كلّ من تعريف الإنتاجية وأهميتها.

#### 1- تعريف الإنتاجية

لقد قُدِّمت العديد من التعاريف للإنتاجية نذكر منها:

تُعرّف الإنتاجية على أنّها "القدرة على تكوين الناتج المخرجات باستخدام عناصر محدّدة خلال فترة زمنية معينة". (1)

كما يمكن تعريفها على أنّها "قدرة المنظمة على زيادة حجم المخرجات عن طريق الإستخدام الفعال للموارد المتاحة، مواد، رأس مال، عمالة معلومات أي المدخلات خلال فترة زمنية محدّدة". (2)

كما تُعرّف الإنتاجية على أنّها "طريقة لقياس فاعلية استخدام المصادر من الأفراد، المكائن والمنظمات والمجتمعات". (3)

من خلال التعاريف السابقة، نستنتج أنّ الإنتاجية هي عملية تكوين من المخرجات بالإستخدام الفعّال للموارد المتاحة من المدخلات خلال فترة زمنية محدّدة.

#### 2- أهمية الإنتاجية

إنّ تحقيق مستويات مناسبة من الإنتاجية له آثار ونتائج سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.

1 - عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، بغداد، 2006، ص 20.

2 - محمد ابيوي الحسن، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 117.

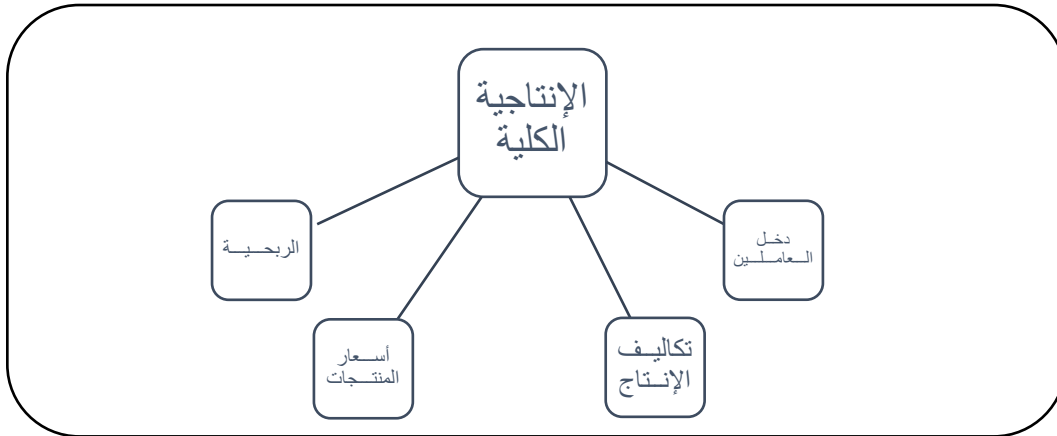
3 - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 36.

## 2-1- أهمية الإنتاجية على مستوى المنظمة

- تمكن إنتاجية المنظمة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المنظمات المتشابهة أي زيادة القدرة التنافسية لها،
- يمكن استخدام مقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط الإنتاج،
- زيادة دخول العاملين،
- تساعد الإدارة في السيطرة والرقابة على أداء المنظمة من خلال الرقابة على أجزاء المنظمة سواء بالوظيفة أو المنتج،
- إتاحة معدلات أكبر للربح،
- القضاء على إختناقات الإنتاج،
- إمكانيات تخفيض أسعار البيع للمنتجات،
- تحسين معدلات استخدام الطاقات المستخدمة. (1)

وتأخذ العلاقة بين الإنتاجية وربحية المنظمة، الشكل التالي والمعروف بنموذج العائد من الإنتاجية.

الشكل رقم (02): نموذج العائد من الإنتاجية



المصدر: محمد ابيدوي الحسن، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 119.

2-2- أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني: ترتبط أهمية الإنتاجية على المستوى الوطني بالتضخم، مستوى معيشة المواطنين، التنمية الاقتصادية.

<sup>1</sup> - محمد ابيدوي الحسن، المرجع السابق، ص 119.

- ففي ظلّ التضخّم يمكن للإنتاجية أن تساهم في إعادة التوازن بين الإنفاق من جهة وإنتاج السلع والخدمات من جهة أخرى في المجتمع، وذلك عن طريق تحسين العلاقة بين المخرجات والمدخلات على مستوى المنظمات وبالتالي على المستوى الوطني.
- ومن جهة ثانية فإنّ العلاقة بين الإنتاجية المناسبة وتحسين مستوى معيشة المواطنين وهي علاقة مباشرة، فزيادة الإنتاجية يتبعها انخفاض في تكاليف الإنتاج للسلع والخدمات ممّا سيؤدّي إلى زيادة قدرة الأفراد على الحصول على تلك السلع والخدمات.
- ومن جهة ثالثة فإنّ علاقة تحسين الإنتاجية بتحقيق مستويات تنمية اقتصادية متميزة هي أيضا علاقة مباشرة فزيادة الإنتاجية في المنظمات سبب رئيسي ودعم كبير في تحقيق مستويات أفضل لتنمية الاقتصادية. (1)

### المطلب الثاني: أنواع الإنتاجية

يمكن التمييز بين نوعية الإنتاجية، تتمثل في الإنتاجية الكلية والإنتاجية الجزئية.

#### 1- الإنتاجية الكلية

على الرغم من اختلاف المفاهيم الاقتصادية والإدارية حول الإنتاجية الكلية إلا أنّ معظمها تشير إلى العلاقة بين المدخلات والمخرجات فهي النسبة المئوية التي تحصل عليها بقسمة مجموع المخرجات على مجموع المدخلات ونعبّر عادة عن التغييرات الكلية بين المخرجات والمدخلات، فالمدخلات تتكوّن حمن العمال المواد الأولية، الأموال،... إلخ، حيث يجري تحويل هذه المدخلات إلى سلع وخدمات ذات قيم نقدية وينبغي التعبير عن المدخلات والمخرجات بوحدات متشابهة، فمثلا ساعات العمل والمكائن والأطنان المستخدمة من المواد الأولية ينبغي تحويلها إلى وحدات نقدية متشابهة كالدينار لإستخدامه في حساب مجموع المدخلات أمّا مجموع المخرجات فيمكن التعبير عنه بعدد الوحدات أو بقيمتها النقدية وممّا يؤخذ عن الإنتاجية الكلية هو أنّها لا تعكس التفاعل بين كلّ مورد. (2)

#### 2- الإنتاجية الجزئية

ويقصد بالإنتاجية الجزئية تأثير أحد عناصر المدخلات للعملية الإنتاجية على الناتج النهائي وذلك من خلال قسمة الناتج للمخرجات على العنصر المراد قياسه سواء كان عنصر العمل أو رأس المال أو المواد أو الآلات وتنقسم عناصر الإنتاجية الجزئية إلى ما يلي: (3)

1 - نفس المرجع، ص 119-120.

2 - سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008، ص 30.

3 - هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الرية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 17-18.

**2-1- إنتاجية العمل:** وهي عدد الوحدات المنتجة في ساعة العمل أو عن كل وحدة من العمل وتتأثر إنتاجية العمل مباشرة بمقدار رأس المال المستثمر والسياسات الإدارية وبمقدار الطاقة المستهلكة وبكمية نوعية المواد الأولية. حيث أنّ إنتاجية العمل هي عبارة عن مفهوم اقتصادي يستخدم للتعبير عن فاعلية العمل المنتج في مجال إنتاج المنتجات المادية وهي تعني العلاقة بين المخرجات والعمل المبذول في الإنتاجية.

**2-2- إنتاجية العامل:** كلّ ما يحقّقه كلّ عامل من الإنتاج أو بمعنى آخر هي إقتصادية الإنتاج لكلّ عامل أو مجموعة عمّال.

**2-3- إنتاجية رأس المال:** وهو المكون الرئيسي الثاني في مدخلات الإنتاجية، يشمل رأس المال عادة كلّ من المكائن والمعدّات الأخرى والأرض والمخزونات.

**2-4- إنتاجية المواد:** هي نسبة مساهمة عنصر المواد كمّاً أو قيمة في الإنتاج النهائي، وتحسب بقسمة الإنتاج كمّاً أو قيمة على كميّة أو قيمة المواد، وترتفع هذه النسبة إلى أقصى ما يمكن في الواقع.

**2-5- إنتاجية الآلات:** هي نسبة مساهمة عنصر الآلات في الناتج النهائي وتحسب من زاويتين مختلفتين الأولى على أنّها وحدات إنتاجية مستقلة تمثّل محل عمل بحدّ ذاته، والثانية على أنّها جزء أساسي من رأس المال، تفصل قيمتها عنه بغرض دقّة القياس لهذا الجزء من راس المال باعتباره من الأجزاء الأساسية وتعبّر عن ارتفاع إنتاجية الآلات بمعنى زيادة إستغلالها.

### المطلب الثالث: عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها

سيتمّ التطرق في هذا المطلب إلى كلّ من عناصر الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وطرق قياسها.

#### 1- عناصر الإنتاجية

تتفاعل عدّة عناصر لتحديد مستوى الإنتاجية، غير أنّ الإنتاجية عموماً هي محصّلة للأداء والتكنولوجيا معاً، ورياضياً:

$$\text{الإنتاجية} = \text{الأداء} \times \text{التكنولوجيا}$$

وسيتمّ فيما يلي توضيح هذه العناصر:<sup>(1)</sup>

**1-1- الأداء:** يقصد به العمل المؤدي بواسطة الفرد وكمية الإنجاز الذي يحققه، والذي يتكوّن نتيجة رغبة وقدرة الفرد على إنجاز العمل وكما يلي:

**1-1-1- الرغبة:** وتشير إلى مدى اندفاع الفرد نحو العمل، ويتأثر أداء العامل بسلوكه في تعامله مع زملائه، مرؤوسيه، رؤسائه، تجهيزاته، وبيئة العمل الداخلية والخارجية وجميع هذه المؤشرات تسهّم في تشكيل اتجاهات ومشاعر العامل نحو العمل.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف عريقات وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012، ص 55.

**1-1-2- القدرة:** ويقصد بها مدى تمكّن العامل فنيا في عمله، ويكون ذلك من خلال المعرفة، المهارات، ووضوح الدور الذي يقوم به.

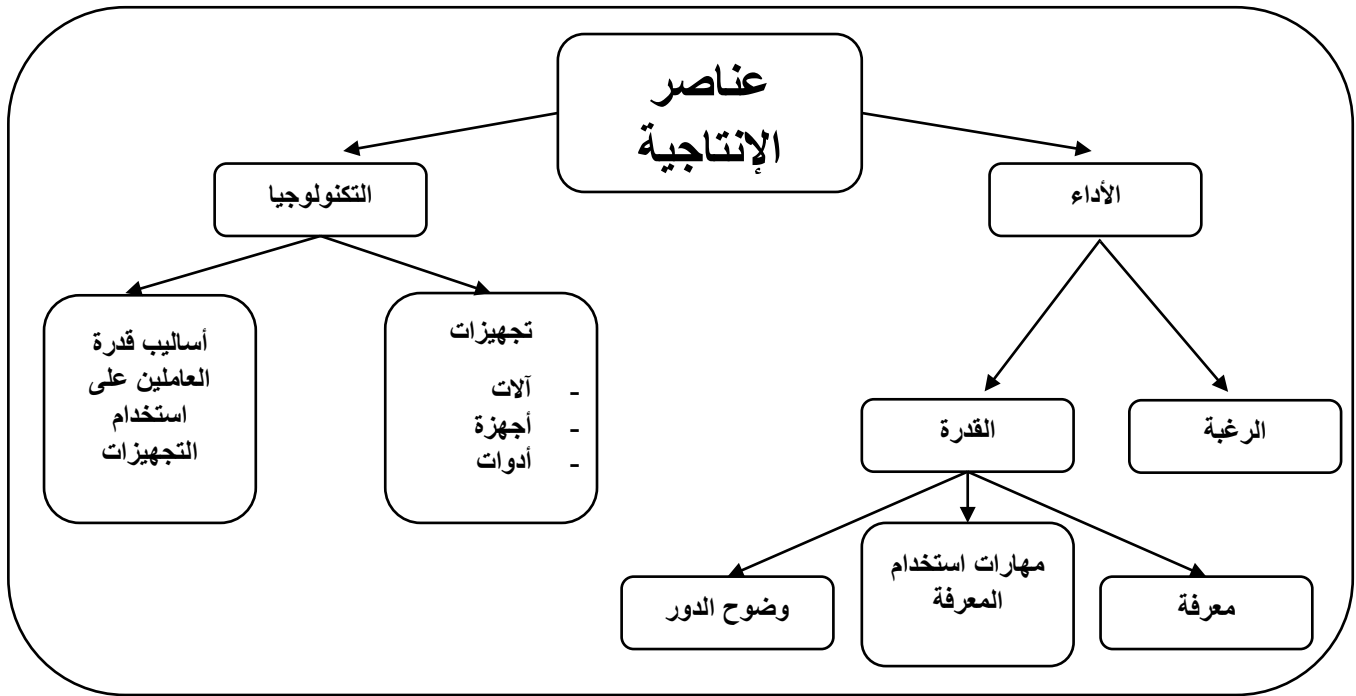
▪ **المعرفة:** وتتمثل فب المعلومات والخبرات التي اكتسبها الفرد بالتعلم أو النشرات أو الأدلة والملصقات التي تتيحها جهة العمل والمعرفة ضرورة أساسية لقدرة العامل.

▪ **مهارات استخدام المعرفة:** وهي مهارة استخدام المعرفة لأداء عملي وترجمتها.

▪ **وضوح الدور:** ويعني معرفة وفهم ما هو مطلوب من العامل على وجه التحديد، فقدرة العامل تكون كبيرة.

**1-2- التكنولوجيا:** مع تلاحق التطورات التكنولوجية لم تعد الميزة النسبية للمنظمات ممثلة فيما تحوزه من بشر أو نظم لإنتاج أو التسويق، بل في المعرفة وإنتاجيتها، إي مهارات استخدامها ويتأثر مستوى قدرة الفرد بمحصلة كلّ من معالم وظيفته وأبعادها وخصائصها ومتطلباتها من أجهزة ومعلومات، ومهاراته في ممارسة هذه الوظيفة.

الشكل رقم (03): عناصر الإنتاجية



المصدر: من إعداد الطالبتين.

## 2- العوامل المؤثرة على الإنتاجية

إنّ الإنتاجية في المنظمة تتأثر بالعديد من العوامل التي يمكن للإدارة التأثير فيها ولكن بدرجات مختلفة بحسب طبيعة كلّ العوامل.

**1-1-2- العوامل المادية:** وتتمثل في أنواع المنتجات من خلال تقسيم المنتجات ومستوى جودة المنتجات، مواصفات الأداء للمنتجات.

▪ التكنولوجيا المستخدمة.

▪ الطاقات الإنتاجية، مصادر الطاقة، المعدات، التجهيزات.

### 2-1-2- العوامل الإنسانية: وتتمثل فيما يلي: (1)

▪ العاملون.

▪ الهيكل التنظيمي.

▪ نظم وسياسة العمل.

▪ أساليب وطرق العمل.

▪ أساليب الإدارة.

▪ القيادة الإدارية.

2-2- العوامل الخارجية: وهي العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والناعبة أساساً من ظروف البيئة المحيطة وأوضاعها، والتي لا يتوفر للإدارة عليها رقابة أو التأثير فيها خارج نطاق سيطرة الإدارة في المنظمة والعوامل الخارجية تؤثر في الإنتاجية بأسلوبين.

▪ الأسلوب الأول: توفر فرص وإمكانيات تجعل الإنتاج ايسر وأقلّ تكلفة مثل حالة توفر المواد الخام

في الطبيعة.

▪ الأسلوب الثاني: إنها تمثل عقبات أو معوقات أو موانع تصعب العملية الإنتاجية أو تمنعها ومن ثمّ

تجعلها أعلى تكلفة وأقلّ عائد وأهمّ هذه العوامل الخارجية ما يلي: (2)

▪ النظم والأوضاع الاقتصادية المحلية والدولية.

▪ النظم والأوضاع القانونية في البلد.

▪ النظم والأوضاع السياسية في البلد.

### 3- طرق قياس الإنتاجية

تتعدّد طرق قياس الإنتاجية تبعاً لمستوى القياس ونقصد بمستوى القياس هو هل يتمّ قياس الإنتاجية على مستوى المنظمة ككلّ أو يتمّ القياس على مستوى الوظائف والأنشطة الفرعية للقياس الجزئي، وبذلك يكون هناك نوعان لمقاييس الإنتاجية هما قياس الإنتاجية الكلية والجزئية. (3)

3-1- قياس الإنتاجية الكلية: إنّ قياس الإنتاجية الكلية هو عبارة عن مؤشّر واحد يعبر عن كفاءة المنظمة ككلّ وذلك عن طريق قسمة المخرجات على المدخلات.

1 - فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2009، ص 135.

2 - علي السلمي: إدارة الإنتاجية، ط1، مكتب غريب، مصر، القاهرة، ص 27.

3 - محمد ابيدوي الحسن، المرجع السابق، ص 119.

حيث أنّ حساب الإنتاجية الكلية قد يتم باستخدام كمية الإنتاج أو قيمة الإنتاج ولكن فيما يتعلق بالمدخلات فلا يمكن استخدام الكمية حيث لا يمكن تجميع كميات العناصر المختلفة من المدخلات، إذ لا بدّ أن تحسب الإنتاجية الكلية باستخدام قيمة عناصر المدخلات سواء كانت المخرجات يعبر عنها بالكمية أو النوعية. حيث تحسب الإنتاجية الكلية من خلال معيارين، معيار الكمية ومعيار القيمة.

### 3-1-1- معيار الكمية

$$\frac{\text{كمية المخرجات (إجمالي عدد الوحدات المنتجة)}}{\text{إجمالي قيمة المدخلات المستخدمة (جميع عناصر المدخلات)}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

### 3-1-2- معيار القيمة

$$\frac{\text{إجمالي قيمة المخرجات}}{\text{إجمالي قيمة المدخلات المستخدمة}} = \text{الإنتاجية الكلية}$$

3-2- قياس الإنتاجية الجزئية: وتعتمد على قياس مدى كفاءة استخدام عنصر واحد من عناصر المدخلات مثل إنتاجية رأس المال، إنتاجية العمالة وإنتاجية المواد...إلخ، إلا أنّها توضّح مدى مساهمة كلّ عنصر من عناصر المدخلات على ناتج العملية الإنتاجية والمخرجات النهائية.

3-2-1- قياس إنتاجية عنصر العمل: ويقصد من قياسها الوقوف على كفاءة استخدام عنصر العمل وتوجد مؤشرات كثيرة لقياس إنتاجية العمل ومن أمثلتها: (1)

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العامل الواحد}$$

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد عمال الإنتاج}} = \text{إنتاجية عامل الإنتاج}$$

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد أيام عمل العاملين}} = \text{إنتاجية يوم عمل العامل}$$

<sup>1</sup> - محمد توفيق ماني، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الدار الجامعية، نشر طبع وتوزيع، مصر، الإسكندرية، 1996، ص 31-32.

$$\frac{\text{كمية أو قيمة إجمالي المخرجات}}{\text{إجمالي عدد ساعات عمل العمال}} = \text{إنتاجية ساعة عمل العامل}$$

3-2-2- إنتاجية رأس المال: ويقصد بها إنتاجية الأصول الرأسمالية والأصول المتداولة، وتحسب بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{رأس المال}} = \text{إنتاجية عنصر رأس المال}$$

3-2-3- إنتاجية عنصر المواد: يفيد قياس المواد في التحقق من حسن استخدام هذه المواد، وتحسب بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{المواد المستخدمة}} = \text{إنتاجية المواد}$$

3-2-4- إنتاجية الآلات: وتشير إلى عدد الوحدات المنتجة بواسطة الآلة، وتحسب بالطريقة التالية:

$$\frac{\text{المخرجات}}{\text{الآلات}} = \text{إنتاجية الآلات}$$

3-2-5- إنتاجية عنصر الخدمات: ويقصد بالخدمات المستلزمات الضرورية للإنتاج ومن أمثلها الطاقة، الصيانة، النقل، المخازن، وتحسب بالطريقة التالية: (1)

$$\frac{\text{كمية أو قيمة الإنتاج}}{\text{قيمة الخدمات}} = \text{إنتاجية الخدمات}$$

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 32.



### المبحث الثالث: تحسين الإنتاجية

يعتبر تحسين الإنتاجية التحدي الذي يواجه المنظمات على اختلاف أنشطتها السلعية أو الخدمية وأسواقها المحلية أو العالمية في سعيها لكسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط وسيتمّ التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية: (1)

- أهمية تحسين الإنتاجية.
- طرق تحسين الإنتاجية.
- استراتيجيات تحسين الإنتاجية.

#### المطلب الأول: أهمية تحسين الإنتاجية

إنّ محاولة النهوض بالإنتاجية وتطوير القدرة التنافسية للمنتجات الصناعية، لا يتمّ إلا من خلال البحث في العمق عن مداخل لتحسين الإنتاجية وسبل رفعها وتحقيق استخدام الأمثل للجهود البشرية والمادية والأخذ بكلّ من شأنه رفع وتطوير المؤسسة الاقتصادية عموماً والصناعية خصوصاً وجعلها قادرة على المنافسة في الأسواق الدولية والوطنية.

كما أنه تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل التدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان ومستوى أعلى من الإحتفاظ بالتعلم.
- زيادة الفعالية بتنمية الإتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.
- رفع الكفاءة.
- تعظيم الكفاءة بتدريب عدد أكبر من المتدربين في كلّ مرة يعاد فيها البرنامج.
- وتتمثل أهمية تحسين الإنتاجية من خلال إعادة الهندسة وتنمية الموارد البشرية.

#### 1- تحسين الإنتاجية من خلال إعادة الهندسة

يمكن تعريف إعادة الهندسة بأنها إعادة التفكير بشكل أساسي وإعادة التصميم الجذري لعمليات المنظمة لتحقيق تحسينات هائلة في مقاييس الأداء العامة والمعاصرة مثل التكلفة والجودة والخدمة. وتستهدف إعادة الهندسة ضمان تدفق عمليات المنظمة والتكيف مع واقع السوق الحالي ويتطلب تطبيق ذلك المدخل إعادة التفكير وإعادة التصميم وإعادة النظر في الأدوات المستخدمة وإعادة اختراع عمليات جديدة لتحقيق أداء أفضل من الأوضاع الحالية وتتضمّن العمليات الداخلية مثل المحاسبة، التوزيع، الإمداد، إدارة الموارد وغيرها. وهناك خمسة أهداف لإعادة الهندسة، تتمثل فيما يلي: (2)

<sup>1</sup> - بارك نعيمة، تنمية الموارد البشرية وأهميتها في تحسين الإنتاجية وتحقيق الميزة التنافسية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07، ص 281.

<sup>2</sup> - جنري أن لوينثال، إعادة الهندسة المنظمة، خالد بن عبد الله، دار النشر المريخ، ص 95.

- زيادة الإنتاجية من خلال العمليات الإبتكارية.
  - تعظيم القيمة وذلك للعاملين والعملاء وحاملي الأسهم وغيرهم.
  - تحقيق نتائج كمية ملموسة في الإنتاجية وتخفيض المخزون والتكاليف غير المباشرة.
  - تعزيز الوظائف الحالية وخلق تنظيم أكثر مرونة.
  - حذف المستويات والأعمال غير الضرورية والأنشطة التي لا تضيف قيمة للمنظمة.
- وعندما تطبق المنظمة مدخل إعادة الهندسة فإنّ المديرين يقودون فرق العمل عبر الوظائف لفحص ومراجعة العمليات وتحديد طرق التطوير .

## 2- تحسين الإنتاجية من خلال تنمية الموارد البشرية

تعدّ تنمية الموارد البشرية من أهمّ القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمّن ذلك إعداد برامج تدريب الخاصّة بالجودة وبرامج التدريب وبرامج التحسين ونظم الإتصال ونظم الإقتراحات ونظم تقييم الأداء واستقصاء الرّأي، لذا يجب أن يشارك الموارد البشرية بفاعلية في إعداد تصميم البرامج الخاصّة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتمّ ذلك من خلال تدريب وتنمية فريق يتضمّن ممثلين من الإدارة لتجديد المشكلات وعرض المقترحات.(1)

### المطلب الثاني: طرق تحسين الإنتاجية

إنّ الطريق السليم والفعال لتحسين الإنتاجية لابدّ أن يُبنى على إدراك وتقدير أهمية العناصر التالية:(2)

- الطاقات والموارد المتاحة للمؤسسة.
  - الأساليب والتقنيات الممكنة في ضوء الموارد والطاقات المتاحة.
  - المنافسة والأوضاع السوقية السائدة.
  - الطلب الفعال على المنتجات الصناعية.
- ويتمّ تحقيق العناصر السالفة من خلال عملية تنظيمية محكمة على كافة التحسينات واتخاذ الإجراءات والتدابير المناسبة من الحلول التي يختصّ بعضها بالناحية الاقتصادية والفنية والإنسانية ويتمّ حصر أهمّ طرق تحسين الإنتاجية فيما يلي:

### 1- توفير الظروف الملائمة لتحقيق الأهداف ودقّة تحديدها

وذلك بتهيئة الجوّ المناسب لتحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة عالية وتخطيط برامج تنفيذها لا سيما فيما يتعلق بتوفير كلّ الشروط الإدارية والتنظيمية الأخرى الكفيلة ببلورة الأهداف إلى واقع ملموس أو من

<sup>1</sup> - بارك نعيمة، مرجع سابق، ص 284.

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 239.

حيث توفير التجهيزات والمعدات وتشغيلها بالشروط المثلى والإهتمام بمجالات استخدامها في العملية الإنتاجية أو التركيز على عنصر التحفيز لأنه أساسي لكل أنماط السلوك الإنساني وخاصة ما يتعلق بمكافأة العاملين وتشجيعهم والإعتراف بجهدهم وإتاحة فرص التعليم والتدريب وتوفير الجو النفسي الملائم والأمن الاجتماعي والصناعي من المعاشات والخطط الصحية والمكافآت والمشاركة في صنع القرار وغيرها من الأمور الأساسية المساعدة على تحقيق رفع مستوى الإنتاجية لمؤسسات.

## 2- تحسين أساليب إدارة

ويتم ذلك بالتركيز على النقاط التالية:

- اللجوء إلى ممارسة أسلوب الإدارة بالمشاركة لا الإدارة المتسلطة والمسؤولة عن كافة الموارد الواقعة تحت سيطرتها واستخدامها استخداما فعالا.
- التخصيص في وضع الأهداف المتوخاة في تطبيقها وتحديد البرامج والإستراتيجيات اللازمة، لتحقيقها وبلوغها.
- ممارسة وظائفها التي تتمثل في العناصر الخمسة وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، الرقابة والإشراف على تنفيذها.
- وضع معايير أداء الأنشطة الرئيسية للمؤسسة لتكون أساساً للرقابة ومدى تحقيق النتائج المستهدفة.
- المرونة والقدرة على العمل من خلال التغييرات غير المتوقعة ومن خلال النظم واللوائح والقوانين المتاحة والتكيف مع المواقف ومواجهتها بصورة إيجابية.
- الرقابة والإشراف على تحديد المشكلات وحلها بصورة جيدة مما يؤدي إلى تحسين مستوى الإنتاجية.
- تحقيق الرضا والثقة بين الإدارة والعاملين مما يؤدي إلى زيادة التعاون والإنتماء والولاء والإندماج فيما بينهم.
- الإهتمام بعناصر الإنتاج بدرجة موازنته بإعتبار أن تكامل هذه العناصر وفعاليتها يعتبر عاملا رئيسيا هاماً في نجاح المؤسسة.

## 3- تدريب العامل البشري وتأهيله

يعتبر العنصر البشري أهم عناصر الإنتاج كافة، ولا بد من توفير سياسة واضحة للمؤسسة يتحدد من خلالها تخطيط شامل للقوى العاملة الممثلة للعنصر البشري فيها وتتضمن استراتيجية وتخطيط وتنمية القوى العاملة للمؤسسة، توفير العمالة اللازمة، كما ونوعاً من خلال التدريب المستمر للعنصر البشري الذي يهدف إلى إحداث تغيير ما في المهارات أو القدرات أو سلوكيات العمل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 240-241.

إلا أنّ الأهداف العامّة للتدريب وربطها بإنتاجية المؤسسة تكمن في العلاقة المباشرة بينها، وإن كانت نتائج هذه العلاقة لا تظهر إلاّ على المدى الطويل إلاّ أنّه يجب العناية بهذا النشاط التدريبي الذي يعتبر من أهمّ أساليب تنمية القوى العاملة والحفاظ عليها بالمؤسسة لاسيما في المجال الصناعي ويمارس وفق طرق متعدّدة ومتنوعة كالتدريب في مكان العمل، والتدريب في المراكز والمعاهد المتخصّصة، والتدريب بالمناهج الخاصّة كما يجب أن يتمّ من خلال الإحتياجات الفعلية للمؤسسة ومراعات ما يلي:

▪ أنّ التطورات التكنولوجية تواليها تحسينات على عمليات الإنتاج ممّا يستدعي ظهور وظائف جديدة تلغي بعض الوظائف الأخرى وهذا ما يتطلّب تدريب العمال والأفراد على الوظائف المستحدثة من حين لآخر.

▪ إنّ الوظائف تتغيّر وأنّ العمال ينتقلون بين عدّة وظائف وعدّة مسؤوليات خلال فترة عملهم، الأمر الذي يتطلب إعادة تدريبهم عند ترفيتهم أو انتقالهم إلى وظائف أخرى.

▪ هناك من يلحق بالعمل لأول مرّة وبالتالي يحتاج إلى التهيئة المبدئية للقيام بوظيفته والتعريف بها والتدريب عليها.

كما أنّ التدريب يرتبط بهدف مزدوج بالنسبة للعامل والمؤسسة معاً لينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام للمؤسسة، وهنا يمكن تحديد دور المؤسسات التدريبية التي تتمثّل فيما يلي:

- تأهيل وتوفير العمالة اللازمة لعملية التنمية.
- التدريب وإعادة التدريب وفقاً للإحتياجات.
- تنمية مهارات العاملين.
- إعادة إطارات قيادية وإحلالها في الأماكن الشاغرة التي نشأت نتيجة التقاعد أو الإستقالة أو غيرها.

#### 4- تطوير نظم الحوافز على أساس معايير علمية

يعتبر التحفيز بشقّي صورته من الأدوات والأساليب المستخدمة في تحسين الإنتاجية ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة ويتمثّل في وضع تسهيلات وتشجيعات معينة الغرض منها تحريك ودفع العامل نحو سلوك معين قصد تحقيق نشاط أو أنشطة محدّدة شكلاً وأسلوباً، فالمنتج المحفّز يسعى دائماً لتطوير وصقل مهاراته ليكون قادراً على استخدام الوسائل الحديثة للإنتاج بكفاءة وكذلك فإنّ قدرته الفنيّة وارتباطه بعمله بفعل الحوافز ستمنحه خاصيّة الإبداع، ممّا يترك آثاراً إيجابية على مستوى الإنتاجية ولصالحها، وقد يتّخذ التحفيز أشكالاً متعدّدة وأصناف مختلفة تتجلّى في: (1)

<sup>1</sup> - المرجع السابق، ص 243.

4-1-1 من حيث نوعيتها: هي تنقسم إلى ثلاث أصناف: (1)

4-1-1-1 حوافز مادية: تتمثل فيما يلي:

- مكافأة مادية تتناسب طردياً مع زيادة إنتاجية الفرد كالرواتب ومنح العلاوات والتقيات.
- مكافأة مادية تتناسب طردياً مع مدى مشاركته في العمل الجماعي.
- المشاركة في الأرباح.
- مكافأة مادية للأفراد العاملين المتميزين في زيادة كمية الإنتاج.

4-1-2 حوافز شبه مادية: تتمثل فيما يلي: (2)

- وجبات مجانية أو بسعر رمزي.
- رعاية صحية مجانية أو بأجر رمزي.
- الإنتفاع بوسائل الترفيه بأسعار منخفضة والإنتفاع بوسائل المواصلات الخاصة، الخاصة بالمؤسسة.

4-1-3 حوافز معنوية: تتمثل فيما يلي:

- الإعتراف والتقدير والثناء والمساواة بين العاملين.
- تحسين ظروف العمل ومراعاة الحالة النفسية للعامل.
- توفير كل مستلزمات الحياة من مواصلات والسكن.
- مكافآت العاملين وتشجيعهم كتقدير لمجهوداتهم المبذولة لإنجاز مهماتهم بكفاءة عالية.

4-2 من حيث أثرها: فهي تتميز بنوعين:

4-2-1 حوافز إيجابية: تتمثل في المقابل المادي أو المعنوي الذي يمنح للعاملين أو العامل الواحد نظير إمتيازه وكفاءته في العمل وذلك من أجل تشجيعه وترغيبه في مواصلة عمله مثل منح شهادات التقدير والعلامات الإستثنائية للعاملين الأكفاء.

4-2-2 حوافز سلبية: وتتمثل في الإجراءات التأديبية التي تأخذ في حقّ المقصر أو المهمل أو التسبب في تخويفه مثلاً وتحذيره وحرمانه من العلاوات وعقابه.

4-3 من حيث أطرافها: فهي تتميز بنوعين:

4-3-1 حوافز فردية: سواء كانت فردية أو معنوية إيجابية أو سلبية فإنّها توجّه للعامل بكفاءة له على مجهوداته وسلوكاته في إنجاز العمل المكلف به.

<sup>1</sup> - داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والكفاءات، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2006، ص 40.

<sup>2</sup> - هيثم العني، الإدارة والحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ص 65.

4-3-2- حوافز جماعية: وتقدّم إلى مجموعة من الأفراد في حالة إشراكهم في عمل معيّن مجازة لهم على بلوغ حجم معيّن من الإنتاج أو تحقيق أعمال ومهام محدّدة، ...إلخ.

4-4- من حيث أهدافها: فهي تنقسم إلى

4-4-1- أهداف مادية: وترتبط بمستوى الأداء المتمثل فيما يلي:

- تحسين مستوى الأداء ومستوى الجودة.
- الإستخدام الأمثل لوسائل الإنتاج.
- التقليل من التكاليف.
- زيادة الاهتمام بصيانة المعدات والآلات.

4-4-2- أهداف إنسانية: وتتعلق فيما يلي

- رفع خدمات الأمن والسلامة المهنية.
- التقليل من تعمّد العمال لتضييع الوقت واختصار نسبة الحاجة إلى الرقابة والإشراف.
- انتشار روح الجماعة والتعاون فيما بينهم.
- ارتباط العامل بمؤسسته.
- التقليل من حوادث العمل والإصابات.

4-5- الاهتمام بالعلاقات الإنسانية: كلّما زاد الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ووضعها في صورتها الحسنة كلّما أدى ذلك إلى الروح المعنوية لدى الأفراد بإعتبارهم قوّة محرّكة وطاقة متجدّدة تتميز بالعقل والتفكير والإبداع وبالتالي يزداد رضاهم عن عملهم فيؤدّونه بصورة جيّدة ممّا يؤدي إلى تحسين الإنتاجية.

المطلب الثالث: استراتيجيات تحسين الإنتاجية

هناك عدّة مداخل وتوجّهات يمكن اعتبارها استراتيجيات تحسين الإنتاجية حيث يمكن إختيار بعضها أو كلّها في تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة أو على مستوى النشاط وتتمثّل استراتيجيات تحسين الإنتاجية فيما يلي: (1)

1- ثبات المخرجات مع تقليل المدخلات: تعني التخلّص من عناصر المدخلات الزائدة والغير المستغلة والتي سوف لا يترتب على التخلّص منها التأثير في كم المخرجات المحقّقة.

2- زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات: والتي تعني استخدام كافة الأساليب الإدارية والإشرافية والرقابية التي تعمل على التحريك الأفضل للموارد ومنع حدوث أي مشاكل، يعني الإستخدام الأمثل للموارد.

3- زيادة المخرجات وزيادة المدخلات: بشرط أن تكون نسبة الزيادة في المخرجات أعلى.

<sup>1</sup> - أحمد يوسف عريقات، المرجع السابق، ص 71.

- 4- تخفيض المخرجات وتخفيض المدخلات: ويشترط أن يكون تخفيض المدخلات بشكل أكبر ويكون عن طريق تقليص حجم النشاط والخروج من بعض الأنشطة التي ليست للمنظمة فيها ميزة تنافسية.
- 5- زيادة المخرجات وتخفيض المدخلات: ويعتبر ذلك أفضل المداخل حيث يتم عن طريقه تحقيق مخرجات أكبر بقدر أقل من المدخلات، مثل إحلال الآلات والتكنولوجيا.

## خلاصة الفصل

ترتكز عملية تحسين الإنتاجية للمؤسسة على رفع كفاءة العمل الذي يتم تأديته، ومن هنا يمكن القول بأن المؤسسات الناجحة المثالية تتوقف على بيئة عمل كفؤة، وإنَّ عناصر الإنتاج فيها متضافرة حيث يعتبر العنصر البشري العامل الأهم في عملية الإنتاج، فدون هذا العنصر لن تتوفر القدرة على إستغلال المواد الخام وتطبيق العمليات الإنتاجية عليها وتسيير المؤسسة من قبل إدارة حكيمة قادرة على إستغلال الموارد وتنظيم عملية الإنتاج وإتخاذ القرارات المناسبة.

ولتحسين أداء العنصر البشري وتأدية عمله على أكمل وجه. ينبغي توفير الأمان الوظيفي له وإعطائه أجر يناسب والجهد الذي يبذله إلى جانب أهمية التعامل معه بإنسانية فكل هذه الإجراءات تساعد على رفع كفاءة العامل وبالتالي تحسين مستوى الإنتاجية.

فقياس الإنتاجية وتحسينها في المؤسسات ذات الطابع الخدمي يقوم على أساس الإستثمار في العنصر البشري وتنمية قدراته الإبداعية وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الثاني.



# الفصل الثاني

تقييم الأداء، الإنتاجية الخدمية بالمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات حول الخدمة

المطلب الأول: مفهوم الخدمة

المطلب الثاني: تصنيف الخدمة

المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء وشروط نجاحه.

المبحث الثالث: الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

المطلب الأول: خصوصية الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية

المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية الخدمية:

المطلب الثالث: علاقة الإنتاجية الخدمية بتحسين الأداء

خلاصة الفصل

### تمهيد

تسعى المؤسسات الخدمية بمختلف أشكالها وأنوعها إلى تحسين إنتاجيتها من خلال ما تقدمه من خدمات، حيث إكتسبت الخدمات اليوم أهمية وأصبحت منفتحة على جمهور الزبائن لتأمين الخدمات التي يحتاجونها.

فالحاجة الماسة لقياس الإنتاجية في الخدمات أحدثها النمو المتزايد للخدمات في النشاطات الاقتصادية. فالإقتصاد المعاصر شهد تطور كبير للنشاطات الخدمية مما أدى إلى إستعمال تحليل مماثل للإنتاجية الصناعية وتطبيقه في مجال الخدمات.

ومن ناحية أخرى فتحسين الإنتاجية الخدمية يكون من خلال الإستثمار في المورد البشري والتركيز على تحسين أدائه وتنمية مهاراته مما يؤثر إيجاباً على أداء المؤسسة الذي يضمن زيادة في الأرباح وقدرتها على المنافسة مع باقي المؤسسات، وعليه سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- أساسيات حول الخدمة.
- الإطار المفاهيمي.
- الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة.

## المبحث الأول: أساسيات حول الخدمة

نتيجة الدور الفعال الذي تلعبه الخدمة في تسهيل حياة الأفراد وعمل منظمات الأعمال، أصبح هناك توجُّهاً كبيراً نحو دراسة الخدمة فهي تمثل أداء عمل غير ملموس. حيث تحتل الخدمة موقعا متميزا بحكم المنافع التي تقدمها وطبيعة الخصائص التي تتميز بها، وسيتمّ التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- مفهوم الخدمة.
- تصنيف الخدمة.
- دورة حياة الخدمة.

### المطلب الأول: مفهوم الخدمة

سيتمّ التطرق في هذا المطلب إلى تعريف، خصائص، أهمية وهيكل الخدمة.

#### 1- تعريف الخدمة

هناك عدّة تعريفات للخدمة نذكر منها ما يلي:

حيث تعرّف الخدمة بأنها "أي نشاط أو إنجاز أو منفعة يقدّمها طرف ما لطرف آخر، وتكون أساسا غير ملموسة".<sup>(1)</sup>

كما عرّفت بأنها "منتجات غير ملموسة تهدف أساسا إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلك وتحقق له المنفعة".<sup>(2)</sup>

وتعرّف أيضا على أنّها " نشاط يؤدّي أو يُقدّم لإشباع حاجة معيّنة للعميل، أو طالب الخدمة سواء أديت أو قُدِّمت مقابل مبلغ معيّن مثل خدمات البنوك والبريد والفنادق أو قدمت مجانا مثل خدمات المدارس ومراكز الصحة الحكومية".<sup>(3)</sup>

من التعاريف السابقة نستنتج أنّ الخدمة عبارة عن الأنشطة أو المنافع غير ملموسة والتي تحقق لإشباع رغبات حاجات المستهلك.

#### 2- خصائص الخدمة

تتميّز الخدمات بجملة من الخصائص تتمثّل فيما يلي: <sup>(4)</sup>

**1-2- اللاملموسية:** إنّ من أيرز ما يميز الخدمة عن السلعة أنّ الخدمة غير ملموسة، بمعنى أنّه ليس للخدمة وجود مادّي أبعد من أنّها تنتج أو تحضّر ثمّ تستهلك أو يتمّ الإنتفاع بها عند الحاجة إليها ومن الناحية

<sup>1</sup> - ربحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 120.

<sup>2</sup> - زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 35.

<sup>3</sup> - أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات، ط4، دار اليازورني للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000، ص 26.

<sup>4</sup> - بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007، ص 32.

العلمية فإنّ عملية الإنتاج والإستهلاك تحدثان في آن واحد معاً ويترتب على خاصية اللاملموسية صعوبة معينة أو فحص أو تجربة الخدمة قبل شراءها من المستفيد من الخدمة استناداً إلى تقسيم محسوس من خلال حواس البصر، الشمّ، التذوق قبل شراءه للخدمة مثل ما يحصل له لو اشترى سلعة ماديّة. ولهذا يمكن القول إن قرار شراء الخدمة من أصعب من شراء السلعة، ولتقادي هذه الصعوبة يتطلب تطوير الصورة الملموسة عن الخدمة.

**2-2- التلازميّة:** إنّ ما يميز الخدمة هي وجود، لكون الخدمات تقدم وتستهلك في نفس الوقت، وهذا لا ينطبق على السلع المادية التي تعرض في المعارض أو توزّع على التجار والبائعين ومن خلالهم إلى المشتريين ليتمّ استهلاكها لاحقاً، وتشير خاصيّة التماسك أو الترابط إلى وجود علاقة مباشرة ما بين مقدم الخدمة والمستفيد، حيث يتطلب الأمر غالباً حضور وتواجد المستفيد من الخدمة عند تقديمها.<sup>(1)</sup>

**2-3- عدم التماثل أو عدم التجانس:** تتميز الخدمات بخاصية التباين أو عدم التماثل طالما أنّها تعتمد مهارة أو أسلوب أو كفاءة مُزوّدِها وزمان ومكان تقديمها، كون مزوّد الخدمة يقدم خدماته بطرق مختلفة اعتماداً على ظروف معينة، وبذلك تتباين الخدمة المقدمة من قبل نفس الشخص أحياناً.<sup>(2)</sup>

**2-4- عدم الحصول على ملكية الخدمة:** إنّ عدم انتقال الملكية تمثّل صفة واضحة تميز بين الإنتاج السلعي والإنتاج الخدمي وذلك لأنّ المستهلك له فقط حقّ باستعمال الخدمة معينة دون أن يمتلكها، مثال غرفة فندق أو مقعد في الطائرة، فالدفع يكون بهدف الإستعمال، بينما في حالة شراء السلعة، فالمستهلك له حقّ التصرف بها.<sup>(3)</sup>

**2-5- التشتت الجغرافي:** ليس هناك حدود جغرافي لطلب الخدمات، فهناك الطلب المحليّ الموزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل البلد، وهناك طلب خارجي وعلى هذا فإنّ كافة الخدمات على اختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها من أقرب مكان يناسبه.

بجانب الخصائص السابقة التي تتسمّ الخدمة بها، يوجد أيضاً بعض الخصائص الثانوية الأخرى التي تتمثّل فيما يأتي:<sup>(4)</sup>

- عدم إمكانية ردّ الخدمات المشتراة.
- تختلف الوسائل التوجيهية المستخدمة في مجال تسويق الخدمات من مؤسسة خدمات أخرى باختلاف وعدم تماثل تلك المؤسسات.

<sup>1</sup> - محمود حاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010، ص 38.

<sup>2</sup> - فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009، ص 91.

<sup>3</sup> - هاني حمد الصفور، مرجع سابق، ص 27.

<sup>4</sup> - بشير العلاق، مرجع سابق، ص 43.

الجدول رقم (01): بعض المشاكل الناتجة عن خصائص الخدمة وأساليب معالجتها.

الخصائص	بعض التطبيقات	بعض طرق المعالجة
عدم الملموسية	- صعوبة توفير عينات. - وجود قيود كثيرة على عنصر الترويج في المزيج التسويقي. - صعوبة وجود تحديد السعر والنوعية مسبقاً. - استخدام السعر كمؤشر للجودة. - صعوبة تقديم الخدمات المتنافسة.	- التركيز على الفائدة. - زيادة الملموسية للخدمة. استخدام الأسماء. - استخدام التوصية الشخصية كمدخل لبيع الخدمة. - تخفيض تعقيدات الخدمة.
التلازم	- تتطلب تواجد مقدم الخدمة. - البيع المباشر. - محدودية نطاق العمليات.	- العمل بسرعة. - تحسين أنظمة تسليم الخدمة.
الإختلاف وعدم التجانس	- تعتمد المعايير على من هو مقدمها. - صعوبة التأكد من النوعية.	- تدريب عدد أكبر من الموظفين الأكفاء. - الحرص على اختبار وتدريب الموظفين. - توفير رقابة مستمرة.
الزوال والفاء	- لا يمكن تخزينها.	- إتمام العمليات قدر المستطاع. - المحاولة المستمرة لإيجاد توافق بين العرض والطلب.

المصدر: هاني حامد، تسويق الخدمات، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 33.

### 3- أهمية وهيكل الخدمة

3-1- أهمية الخدمة: إنّ التحولات والتطورات الهامة في المنظمات في الفترة الحالية الراهنة أدت إلى زيادة

الاهتمام بصناعة الخدمات مقارنة بصناعة السلع، ففترة طويلة من الزمان كان الاهتمام منصباً على القطاع

الصناعي ودوره في تخطيط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المنظمات. (1)

<sup>1</sup> - زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 42-43.

لكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية للقطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية كمحور هام لدخل الدولة. وقد نما قطاع الخدمات بشكل كبير بعد الحرب العالمية الثانية، ويعود هذا التحول إلى حركة عصر المعلومات التي نشأت بفعل الحاسوب وتطور الاتصالات.

وتبرز أهمية الخدمات من خلال ما تتميز به من خاصيات وطرق إنتاج جيدة وأساليب توصيل تختلف عن تلك المتاحة للسلع المادية المحسوسة. وبالتالي فإن الأنشطة والفعاليات والسياسات والإستراتيجيات المعتمدة في مجال الخدمات قد تختلف من حيث الأبعاد والمضامين والمحتوى والمداخل عن تلك المعتمدة في مجال السلع، كما أن أهمية الخدمات في الإقتصاديات المختلفة وبالتحديد الناتج القومي الإجمالي تفوق أهمية السلع المادية، يكفي للتدليل على هذه الحقيقة أن الخدمات إقتصاديات البلدان الإتحاد الأوروبي تشكل كمعدل 71.6% من الناتج القومي الإجمالي بينما تتشكل ما نسبته 84% من إقتصاديات الولايات المتحدة.

**3-2- هيكلة الخدمة:** تقوم معظم المؤسسات الخدمية بعرض منتجاتها الأساسية مرفقة بخدمات ملحقة تكميلية، تسعى من خلالها إلى تحقيق التمييز والإختلاف لكون هذه الأخيرة تشكل قيمة مضافة للعمليات خاصة في ظل تنامي المنافسة، وبالتالي يجب معرفة ما المقصود بالخدمة الأساسية التي تقدمها المؤسسة، وكذا الخدمات التكميلية الداعمة لها.

**3-2-1- الخدمة الجوهر:** هي الخدمة التي تشبع حاجة أساسية لدى المستهلك وتعتبر السبب الرئيسي لوجود المؤسسة الخدمية، كالنقل لمؤسسات الطيران، الإتصال والحديث لمؤسسات الاتصالات الهاتفية وغيرها.

**3-2-2- الخدمة التكميلية:** فهي الخدمات التي تشبع حاجات ثانوية لدى المستهلك، وعلى الرغم من وجود عدة تصنيفات للخدمات التكميلية، إلا أن أهم وأشهر التصنيفات التي تصنف وفق مجموعتين رئيسيتين وهما: خدمات تكميلية تسهيلية وخدمات تكميلية داعمة.

- **خدمات تكميلية تسهيلية:** وتضم المعلومات، استلام الطلبات، إعداد الفواتير، الدفع.
- **خدمات تكميلية داعمة:** وتضم تقديم الإستشارات، الضيافة والأمن.<sup>(1)</sup>

#### المطلب الثاني: تصنيف الخدمة

توجد عدة تصنيفات للخدمة وهي كالتالي:<sup>(2)</sup>

#### 1- حسب نوع السوق أو حسب الزبون

وتنقسم كالاتي:

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 42-43.

<sup>2</sup> - بشير عباس العلق، تسويق الخدمات، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001، ص 33.

**1-1- خدمات استهلاكية:** وهي الخدمات التي تُقدّم لإشباع حاجات شخصية مثل الخدمات السياحية والصحية، خدمات النقل والاتصالات، ولهذا سميت بالخدمات الشخصية.

**1-2- خدمات منشآت:** وهي الخدمات التي تُقدّم لإشباع حاجات منشأة الأعمال، كما هو الحال في الإستشارات الإدارية، الخدمات المحاسبية، صيانة المباني والمعدات، وهناك خدمات يتم بيعها لكل من المستهلكين ومنشآت الأعمال، ولكن بأساليب تسويقية مختلفة ومتباينة، وهذا هو الأسلوب المتبع في بيع السلع لكلا النوعين من هؤلاء الزبائن، فالحصول مثلا على طلبات بأسلوب البيع الشخصي يكون عملية اقتصادية في حال التعامل مع منشآت الأعمال.

## 2- حسب درجة كثافة قوة العمل

وتصنف كالآتي:

**1-2- خدمات تعتمد على قوة عمل كثيفة:** ومن أمثلتها خدمات التدريس والخدمات التي يقدمها الطبيب في عيادته وخدمات تربية ورعاية الأطفال.

**2-2- خدمات تعتمد على المستلزمات المادية:** ومن أمثلتها خدمات الإتصال السلكية واللاسلكية، خدمات النقل العام، خدمات الطّعام، خدمات البيع الآلي، خدمات النقل الجوي...إلخ.

## 3- حسب درجة الإتصال بالمستفيد

تصنّف كالآتي:

**1-3- خدمات اتصال شخصي عال:** مثل خدمات الطبيب، المحامي، خدمات السكن، خدمات التأمين.

**2-3- خدمات ذات اتصال شخص منخفض:** مثل خدمات الصّراف الآلي، الخدمات البريدية.

**3-3- خدمات ذات إتصال شخصي متوسط:** مثل خدمات مطاعم الوجبات السريعة وخدمات المسرح.

## 4- الخدمات القابلة للتسويق مقابل الخدمات غير قابلة للتسويق

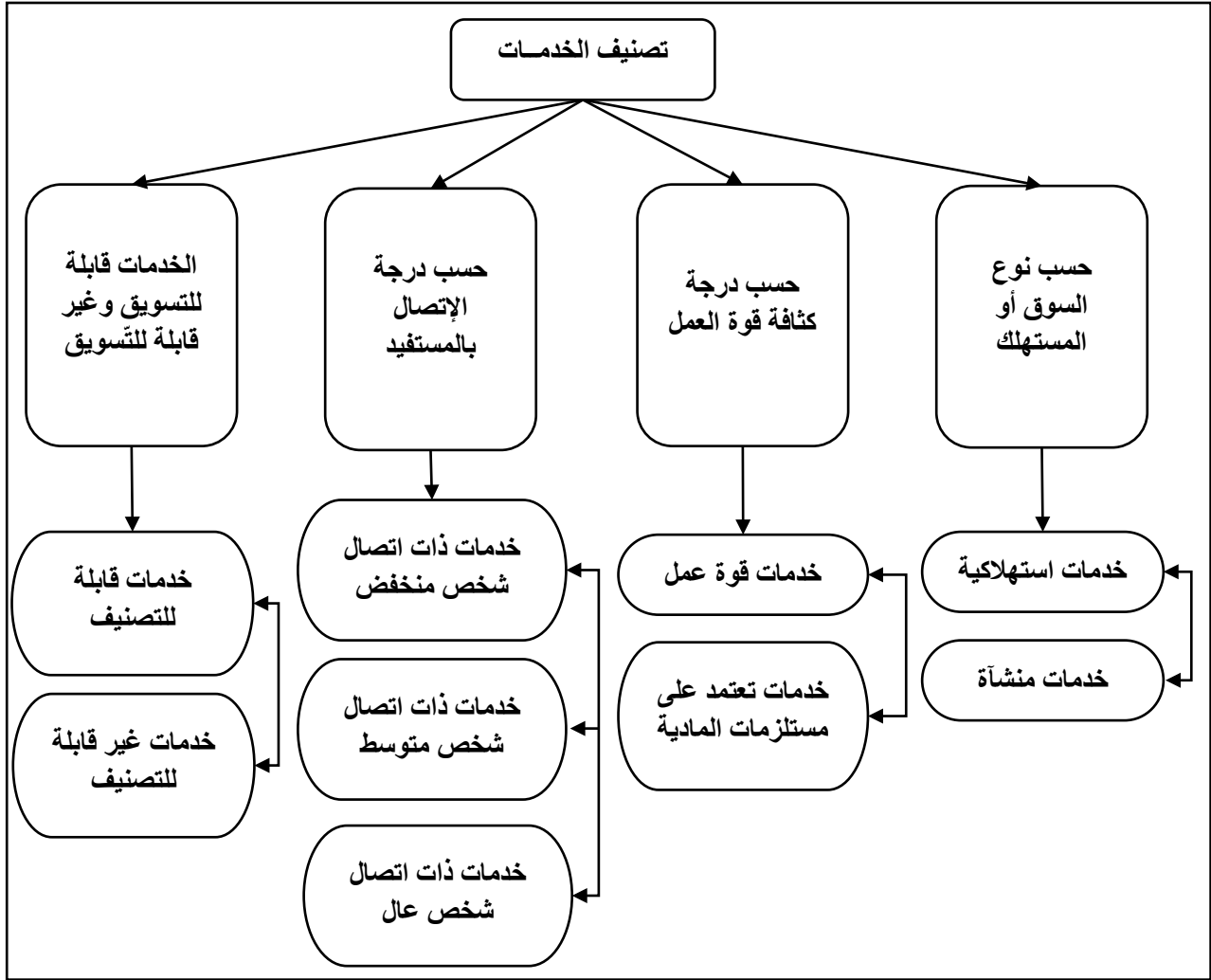
يعتبر هذا التصنيف بين تلك الخدمات التي يمكن اعتبارها.

**1-4- خدمات قابلة للتسويق:** تقتضي ضرورات وعوامل البيئة الاقتصادية والاجتماعية أن تكون منافعها من آليات لا تعتمد على أساس السوق.

**2-4- خدمات غير قابلة للتسويق:** يميّز هذا التصنيف هي تلك التي لا يتم توفيرها بشكل تقليدي سائد داخل المنازل، مثل رعاية الأطفال ورعايتهم.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - مرجع سابق، ص 46-47.

الشكل رقم (04): تصنيفات الخدمة



المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثالث: دورة حياة الخدمة

تمرّ معظم الخدمات بدورة حياة بطريقة أو بأخرى مما يستلزم تغيير إستراتيجية التسويق مع إنتقال الخدمة من دورة حياة إلى أخرى، وتؤكد الدراسات أن دورة حياة الخدمات تزداد قصراً خاصة حينما يعتمد تقديم الخدمة على أساس تكنولوجي متقدم، ويمكن إبراز نفس المراحل في المراحل التالية:<sup>(1)</sup>

#### 1- التقديم

قد يتكلف إعداد وطرح الخدمات الجديدة الكثير من الأموال غالباً وقد ينطوي ذلك على مشكلات عويصة، فالناس قد يساورهم القلق بشأن تجريب شيء جديد، خاصة الخدمة الجديدة التي يمنع طابعها التجريدي من تقييمها قبل الشراء، ولذلك تكون حركة المبيعات بطيئة وتقتصر على أولئك الذين يهونون تجربة الجديد أو الذين يعتقدون أنهم يستفيدون من حياة هذا المنتج الجديد.

1 - أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين وآخرون، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 2009، ص487، 488



## 2- النمو

في هذه المرحلة، يتم إختيار الخدمة ويتم حل كل المشكلات التي ظهرت من قبل، وتكون الخدمة الآن في متناول الجميع، ويبدأ المشترون في هذه المرحلة في التعرف على المزايا والأرباح التي يمكن تحقيقها بإستخدام الخدمة، وتبدأ المبيعات في التزايد ويعد ذلك مؤشرا للمنافسين لكي يبدأ دخول السوق. (1)

## 3- مرحلة النضوج

في هذه المرحلة تصل مبيعات المنظمات إلى أعلى ما يمكن ولكن في نهاية هذه المرحلة تعود المبيعات للانخفاض وتزداد حدة المنافسة، إذ أنها الطريقة الوحيدة أمام المنظمات لإبعاد المنافسين عن طريقها لزيادة حصتها السوقية أو زيادة أرباحها، وتكون نتيجة هذا التنافس إنخفاض أرباح معظم المنظمات الضعيفة للخروج من الصناعة، وفي هذه المرحلة أيضا لا يرى الزبائن أنه هناك فروقات بين ما تعوض المنظمات المختلفة للخدمة وبصفة عامة تتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية: (2)

- إستقرار مبيعات المنظمات.
- إحتدام المنافسة.
- خروج المنظمات الضعيفة.
- قطاعات سوقية مميزة وواضحة.

## 4- مرحلة التشبع

وهنا يصبح كثير من المنافسين ولا يكون هناك مزيد من النمو في السوق ويميل المتنافسون إلى منافسة بعضهم البعض. (3)

## 5- مرحلة الإنحدار

في هذه المرحلة ينخفض مستوى الخدمات المقدمة من قبل جميع المنظمات وهذا يحدث لظهور خدمات جديدة تشبع حاجات الزبائن بصورة أفضل، فالطلب على خدمة السفر من خلال السكك الحديدية بدأ بالإنخفاض، ففي هذه الرحلة فإن الخدمة سوف تقدم فقط إذا طلبها الزبون بصراحة، وإذا إنخفض الطلب عليها وتحتوي هذه المرحلة بالخصائص التالية: (4)

- انخفاض مستوى الخدمات المتقدمة من قبل المنظمات.
- انخفاض حدة المنافسة وتناقص الأرباح وانخفاض رأس المال.

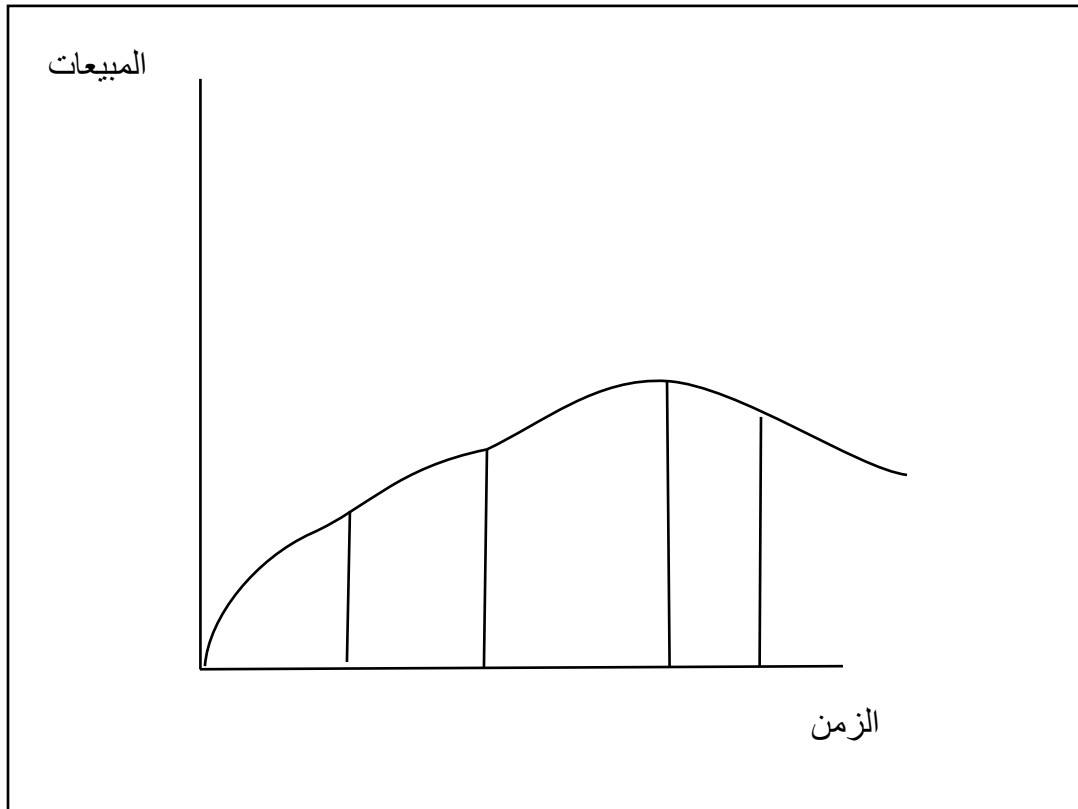
1 - أدريان بالمر، مرجع سابق، 488.

2 - فيليبسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتغير، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012، ص 39.

3- أدريان بالمر، مرجع سابق، ص 488.

4 - فيليبسي ليندة، نفس المرجع، ص 40.

الشكل رقم (05): دورة حياة الخدمة



المصدر: نظام موسى سويدان، التسويق المعاصر، ط1، دار النشر الحماد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 228.

## المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي لتقييم الأداء

يعتبر الأداء من أهمّ الموضوعات التي تحدّد درجة تطوّر وتنظيم الاقتصاد. ويعمل تقييم الأداء على إيجاد كافة الثغرات والنقائص بالمؤسسة وتحديد طرق علاجها ومتابعة تنفيذ المقترحات والتوصيات اللازمة بذلك، وسيتمّ التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- ماهية تقييم الأداء.
- خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه.
- مستويات تقييم الأداء وشروط نجاحه.

### المطلب الأول: ماهية تقييم الأداء

سننطلق في هذا المطلب إلى مفهوم الأداء، مفهوم تقييم الأداء.

#### 1- مفهوم الأداء

يعتبر الأداء من المفاهيم التي تحظى بالإهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظراً لأهميته في تحقيق الأهداف الرئيسيّة للمؤسسة كالبقاء والاستمرارية.

**1-1- تعريف الإداء:** يعرف الإداء بأنه: "تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المحددة" (1).

كما يُعرّفُ بأنه: "إنجاز الأهداف التنظيمية باستخدام الموارد بكفاءة وفعاليّة" (2).

\* **الكفاءة:** "القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات، والنشاط الكفء هو النشاط الأقلّ تكلفة".

كما تعرّفُ أيضاً: "الإستخدام الأمثل للموارد المؤسّساتيّة بأقلّ تكلفة ممكنة دون حصول أي هدر يذكر".

\* **الفعاليّة:** "القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة".

كما تعرفُ أيضاً: "قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية من نموّ مبيعات وتعظيم حصّتها السوقية".

وعرّفُ بأنه: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها" (3).

ومن التعاريف السابقة نستنتج أنّ الأداء يُعبّرُ عن مختلف الإنجازات أو المجهودات لبلوغ الأهداف

المرجوة بكفاءة وفعالية، ممّا يضمن بقاء المؤسسة واستمراريتها.

#### 1-2- أنواع الأداء: بعد أن تطرّقنا لمفهوم الأداء، نقوم بتصنيفه حسب المعايير التالية: (4)

##### 1-2-1- حسب معيار الشموليّة: يصنّفُ الأداء حسب هذا المعيار إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي.

1 - إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013، ص 104.

\*- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016، ص 23-26.

2 - عبد الستار على وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للطباعة، النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006، ص 327.

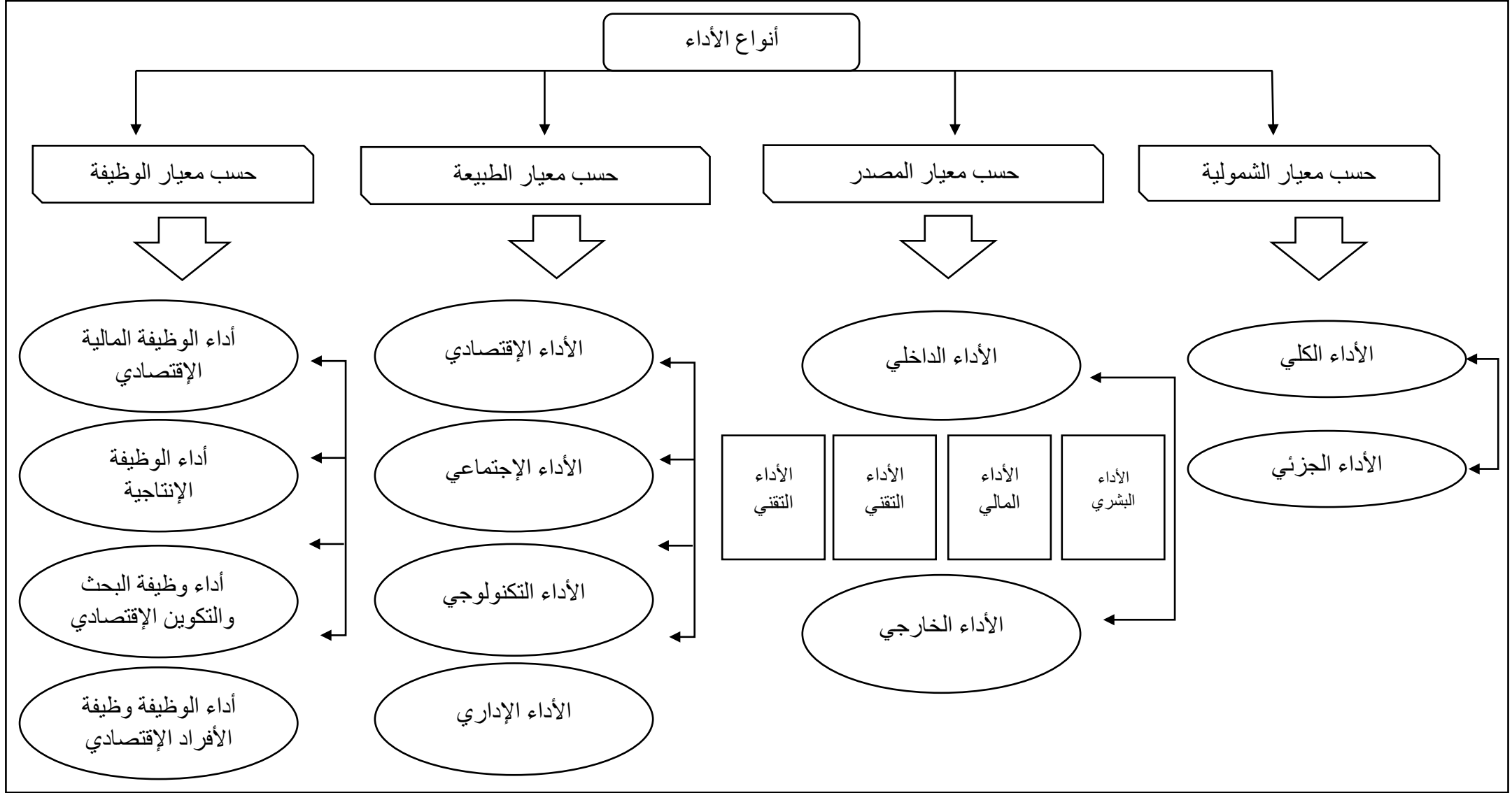
3 - عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، ط1، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء، مصر، 1998، ص 03.

4 - فايز تيم: مبادئ الإدارة المالية، ط2، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011، ص 93.

- **الأداء الكلي:** ويتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في الإنجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة أو وظائفها.
- **الأداء الجزئي:** ويتحقق الأداء الجزئي للمؤسسة على مستوى الوظائف والأنظمة الفرعية في المؤسسة.
- 1-2-2- **حسب معيار المصدر:** ينقسم الأداء وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين وهما الأداء الداخلي والأداء الخارجي.
- **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل الموارد البشرية والمالية والتقنية الضرورية لتسيير نشاط المؤسسة.
- **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغييرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة وهناك عدّة متغيّرات تنعكس على أداء المؤسسة.
- 1-2-3- **حسب معيار الطبيعة:** تبعاً لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تكنولوجي وأداء إداري.
- **الأداء الاقتصادي:** يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية تجنيهاً للمؤسسة نتيجة تعظيم نواتجها.
- **الأداء الاجتماعي:** يعد الأداء الاجتماعي لأيّ مؤسسة أساساً لتحقيق المسؤولية الاجتماعية داخلها.
- **الأداء التكنولوجي:** يتمثل الأداء التكنولوجي للمؤسسة في تحديد أهدافها التكنولوجية أثناء عملية التخطيط.
- **الأداء الإداري:** ويتمثل في الأداء الإداري للخطط والسياسات والتشغيل بطريقة كفاءة وفعالية.
- 1-2-4- **حسب معيار الوظيفة:** ويصنّف الأداء حسب هذا المعيار كالآتي: (1)
  - **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية، كتحقيق التوازن المالي.
  - **أداء الوظيفة الإنتاجية:** يتمثل الأداء الإنتاجي للمؤسسة في تحقيق معدلات الإنتاج مرتفعة وبجودة عالية مع تدنية التكاليف.
  - **أداء وظيفة البحث والتطوير:** يتم دراسة وظيفة البحث والتطوير ببناء على مؤشرات عدّة منها التنوع وقدرة المؤسسة على إنتاج منتجات جديدة وكذلك قدرتها على الاختراع والابتكار.
  - **أداء وظيفة الأفراد:** يتمثل أداء الفرد في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكنه من إنجازها من إنجازها وأداء مهامه بنجاح.

<sup>1</sup> - فايز تيم، مرجع سابق، ص 93.

الشكل رقم (06): أنواع الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

**1-3- مؤشرات قياس الأداء:** يتم قياس الأداء بمجموعة من المؤشرات أهمها ما يلي: (1)

**1-3-1- الربحية:** تعتبر الربحية الهدف المبدئي والمقياس الأفضل للكفاءة في الأداء، حيث تشكل الربحية مؤشراً كافياً للأداء الحالي، وتعتبر الربحية قياساً للعائد في صورة الأرباح التي يحصل عليها المساهمون في استثماراتهم في المنظمة.

**1-3-2- التكلفة:** يمكن للمنظمة أن تحقق ميزة تنافسية إذا استطاعت تخفيض تكلفتها بحيث يمكنها البيع بأقل الأسعار في السوق بأكمله وتكون موقف قيادي في هذا السوق والذي يمكنها من تحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. (2)

**1-3-3- الإنتاجية:** يقصد بالإنتاجية النسبة بين النتائج المرغوب فيها والوسائل المدخنة لتحقيقها: أي الفعالية التي تحول المنظمة فيها مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتجات. (3)

**1-3-4- الحصة السوقية:** يعتبر نصيب المنظمة من مبيعات السوق أحد المؤشرات الجيدة للحكم على أدائها ومدى تحقيق الأهداف النمو والإستمرار. (4)

**2- مفهوم تقييم الأداء**

تقوم أي منظمة بتقييم مختلف وحداتها، حيث يختلف حجمها بمستوى هذا الأداء وعليه يلعب تقييم الأداء دور مهماً في توضيح نوعية ومستوى الإنجاز، ومستوى تحقيق الأهداف.

**2-1- تعريف تقييم الأداء:** أعطيت عدة تعاريف لتقسيم الأداء نذكر منها

يُعرّف تقييم الأداء بأنه: "قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المحققة بمعايير التي سبق تحديدها والمستعدة من الأهداف المتوقعة وتحديدها والمستعدة من الأهداف المتوقعة وتحديد الانحرافات ووضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء". (5)

كما يُعرّف بأنه: "عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والإقتصادي للمؤسسة". (6)

1 - محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2015، ص 33.

2 - حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008، ص 173.

3 - محمد قدرى حسن، مرجع سابق، ص 33.

4 - زويدة زهرة بوكوس محمد، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظل التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009، ص 04.

5 - زهير ثابت، كيف نقيم الشركات والعاملين؟، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001، ص 10.

6 - توفيق محمد عبد المحسن، مرجع سابق، ص 03.

ويُعرّف كذلك بأنّه: "المراقبة المستمرة لإنجازات برامج المنظمة وتسجيلها، ولاسيما مراقبة وتسجيل جوانب سير التقدم نحو تحقيق غايات موضوعية مسبقة". (1)

من التعاريف نستنتج أنّ تقييم الأداء يتمثل في قياس الأداء الفعلي وتسجيل ومراقبة إنجازات المنظمة من أجل تحقيق غاياتها.

## 2-2- أهمية تقييم الأداء: لتقييم الأداء أهمية بالغة تتمثل فيما يلي: (2)

- الكشف عن التطور الذي تحقّقه المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل ونحو الأسوء، وذلك عن طريق نتائج الأداء الفعلي زمنيا في المنظمة من مدّة لأخرى.
- الإفصاح عن درجة الملائمة والإنسجام بين الأهداف والإستراتيجيات المعتمدة.
- توضيح مدى كفاءة، وتخصيص واستخدام الموارد المتاحة المؤسسة.
- توجيه العاملين في أداء أعمالهم.
- توجيه اشراف الإدارة العليا.
- توضيح سير العمليات الإنتاجية.

## 2-3- أهداف تقييم الأداء: يتمثل الهدف العام لعملية تقييم الأداء في التأكد من أنّ الأداء الفعلي يتمّ وفق

مخطط الموضوع، وهناك أهداف أخرى لعملية تقييم الأداء وتتمثل فيما يلي: (3)

- تخفيض معدّل مخاطر الأخطاء عند وضع الخطط.
- تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التقدم في الخطط والإستراتيجية.
- توجيه الجهود اللازمة لتنفيذ الخطط.
- الوقوف على مستوى إنجازات المؤسسة ومقارنتها بأهدافها المسطرة.
- العمل على الحصول على أفضل عائد ودفع حركة التنمية حيث أنّ تحقيق التنمية يتمّ عادة من خلال التوسّع وإقامة المنظمات الجديدة، بالإضافة إلى زيادة قدرة وكفاءة المنظمات الموجودة والقائمة.
- التأكد من سيرورة التطورات الاقتصادية والإجتماعية طبقا للأهداف المرسومة مقدما.
- تحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام التي تشارك في التنفيذ.
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل شامل لها بهدف وضع الحلول المناسبة لها وتصحيحها.
- الوقوف على مدى كفاءة، استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة.

<sup>1</sup> - إلهام يحيوي، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة لصناعية الجزائرية، مجلة، دراسة ميدانية بشركات الإسمنت (عين توتة) باتنة، ورقة، العدد 05، 2007، ص 64.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوطي، مرجع سابق، ص 187.

<sup>3</sup> - إلهام يحيوي، مرجع سابق، ص 64.

## المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه

### 1- خطوات تقييم الأداء

توجد عدّة خطوات لتقييم الأداء وهي:

#### 1-1-1- خطوات وضع نظام تقييم الأداء: وتتمثل فيما يلي: (1)

1-1-1-1- تحديد المقاييس: يجب أن يتم وضع معايير كي يتم مقارنة الأداء بها بحيث تصبح المحرك الذي يتم القياس بها.

1-1-1-2- اختيار طريقة القياس: هناك طرق عديدة لقياس الأداء فيجب تحديد الطريقة التي سيتم قياس الأداء بها.

1-1-1-3- تحديد دورية التقييم: المقصود بذلك تحديد الفترة الزمنية الدورية لإجراء عملية التقييم، فقد تكون ثلاثة أشهر، أو كلّ ستة أشهر، ويختلف ذلك من منظمة لأخرى حسب طبيعة النشاط وحجم المنظمة وغير ذلك من العوامل.

1-1-1-4- تحديد المقيم: من المعلوم أنّ الشخص المناسب الذي يجب أن يقوم بالتقييم هو الشخص الذي تتوفر لديه المعلومات الكافية والدقيقة عن مستوى أداء المنظمة.

1-1-1-5- تدريب المقيم: التأكد من قدرة المقيم على التنفيذ السليم لعملية التقييم وتزويد المقيمين بالإرشادات الواجب اتباعها لذا أصبح دور المقيمين من أهم أسباب نجاح عملية التقييم.

1-1-1-6- علانية نتائج التقييم: على المؤسسة أن تقوم بإظهار نتائج التقييم من ذلك معرفة جوانب القوة والضعف وتقادي ذلك في المستقبل.

1-1-1-7- التظلم من نتائج التقييم: أي أنّ المؤسسة تعطي الحقّ للموظفين الحق في القيام بالتظلم من نتائج التقييم غير المرضي له.

1-1-1-8- تصميم استعارة التقييم: المقصود بذلك هو عمل نماذج التقييم بشكل مناسب بحيث يحتوي على معلومات مطلوبة وكذلك على عناصر التقييم، ويكون سهل الإستخدام والفهم.

#### 1-2- خطوات التقييم التنفيذية: تتمثل فيما يلي:

- دراسة معايير التقييم المحددة وفهمها بشكل ممتاز.
- ملاحظة أداء العاملين وإنجازاتهم وقياس ذلك.
- اتخاذ القرارات الوظيفية بناء على نتائج التقييم.

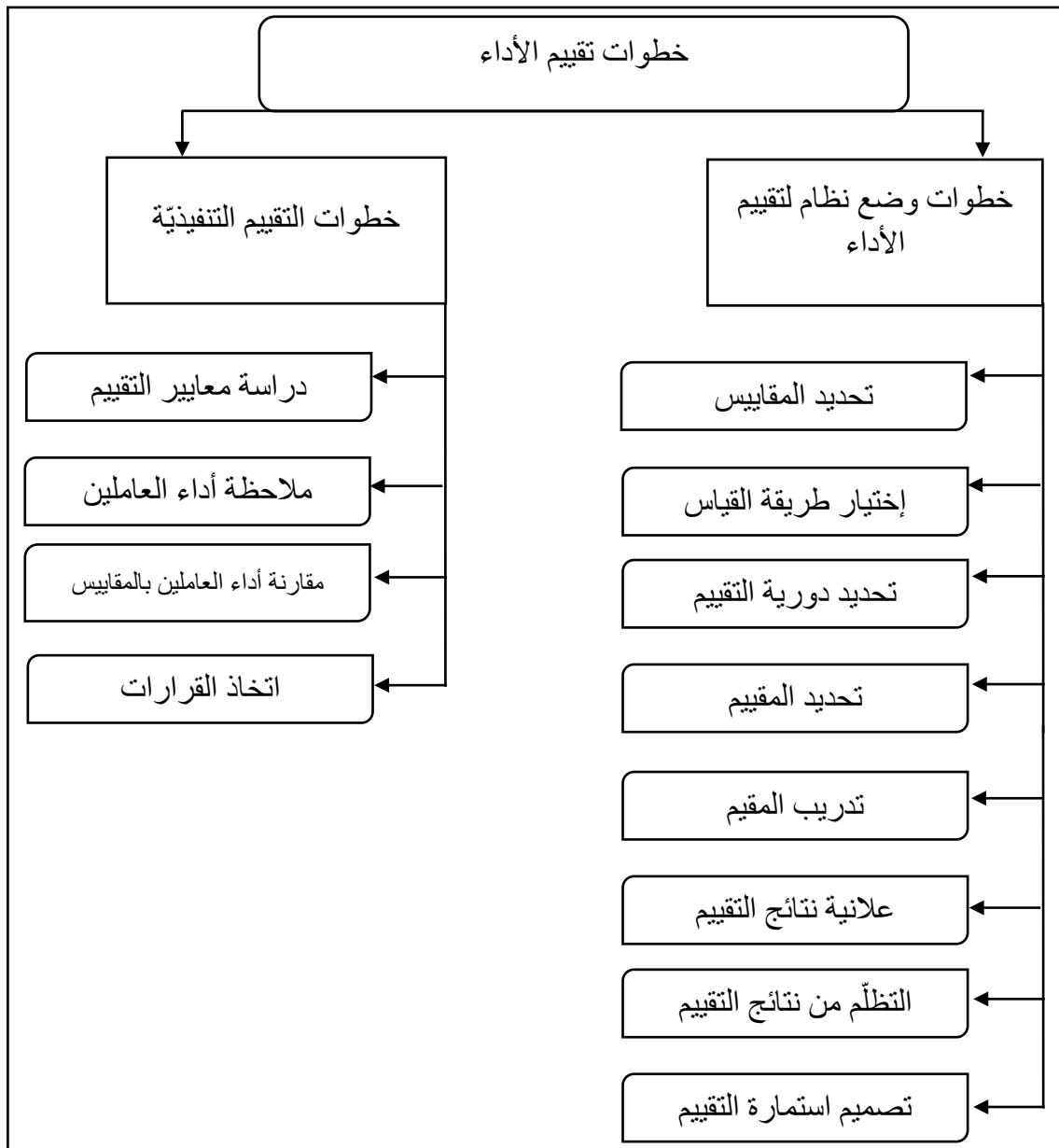
مقارنة أداء العاملين بالمقاييس الموضوعية وتحديد القوة والضعف. (2)

<sup>1</sup> - فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 150.

<sup>2</sup> - مرجع سابق، ص 151.



شكل رقم (07): خطوات تقييم الأداء



المصدر: من إنجاز الطالبتين.

## 2- العوامل المؤثرة على تقييم الأداء:

تتمثل العوامل المؤثرة على تقييم الأداء فيما يلي: (1)

- الاختلاف الموجود والملحوظ في حجم العمل قد يؤثر على الأداء.
- وجود أو عدم وجود الأعمال المتأخرة قد يؤثر في معدل الإنتاج، إذ أن القدر الضئيل من الأعمال الغير المنجزة يعتبر بصفة عامة أمرا عاديا، ومتطلبا لتأمين تدفق العمل المستمر للعاملين في المؤسسة أو يختلف الحجم المرغوب من المتأخرات إذ يتوقف عليه ثبات انسياب العمل وكمية ودرجة التقلبات فيه.

<sup>1</sup> - عبد المحسن توفيق محمد، مرجع سابق، ص 03.

- لتحسينات التنظيمية والإجرائية ذات الأثر المباشر على الأداء.
- الأداء في العمليات المتماثلة قد يتباين بحسب الموقع الجغرافي للوحدات من جراء الظروف المحلية، قد تقضي إلى معدلات مختلفة للإنتاج، فمعدلات الأداء كمية بطبيعتها.

### المطلب الثالث: مستويات تقييم الأداء وشروط نجاحه

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مستويات تقييم الأداء وشروط نجاحه.

#### 1- مستويات تقييم الأداء

من المعلوم أن عملية تقييم الأداء لا يمكن أن تجري بمعزل عن الأنشطة والوظائف الإدارية فاعليتها ترتبط بتوافر عدد من المقدمات أو المستلزمات منها:

**1-1- وجود تحليل للعمل ووصف الوظائف المتنوعة:** التي تنتهي بها أقسام ووحدات المنظمة جميعاً، إذ أن وجود وصف دقيق ومتكامل للوظائف والأعمال، يعد الأساس الذي تنطلق منه تحديد المتطلبات الرئيسية أو المهمة اللازمة لإنجاز هذا العمل أو تلك الوظيفة، فتحديد محتويات الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وظروف العمل، وفعاليات أخرى يستلزمها إنجاز الوظائف والأعمال المطلوبة في الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها تقييم الأداء.

**1-2- وضع المعايير اللازمة لتقييم الأداء:** وهذا يعني قيام الإدارة بانسحاق معايير التقييم بالإعتماد على المعلومات التي يمكن الحصول عليها من نتائج تحليل العمل وتوصيف الوظائف، وذلك فإنّ المعايير التقييم الجيدة، هي تلك المعايير التي تركز على التركيز التي توصل إليها الموظف أو العامل، أي أنّ المعيار يجب أن يعطي جواً بالعدد من التساؤلات التي يمكن التعبير عنه بماذا؟ وكم؟ ومتى؟ كما يجب أن تكون هذه المعايير مكتوبة، يتاح لكلّ العاملين في المنظمة الإطلاع عليها، وأن تكون واقعية، تتماشى مع إمكانيات وقدرات العاملين.

#### 2- شروط نجاح عملية تقييم الأداء

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق الأهداف المسيطرة ولكي تؤدي دورها بنجاح، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط يمكن أن نوجزها على النحو الآتي: (1)

تحديد العناصر والصفات التي سيتم بناءً عليها التقييم بشكل واضح ودقيق ومفهوم يستطيع الرؤساء والمرؤوسين فهمها بشكل سهل وجيد.

- يجب أن يتوفر في عناصر التقييم العمومية وإمكانية الملاحظة وإمكانية التمييز.

<sup>1</sup> - مجيد الكرفي، تقييم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 32.

- يجب وضوح الأهمية النسبية لعناصر تقييم الأداء لكل وظيفة مع مراعاة بعض العناصر المشتركة في تقييم عدد من الوظائف متفاوتة.
- ضرورة تأييد طبقة الإدارة العليا لعملية تقييم الإدارة فكلما كانت اتجاهات الإدارة إيجابية نحو عملية التقييم. يعني كلما كانت فرصة نجاحها وتحقيق أهدافها أكثر.
- يجب أن يكون تقييم المشرفين للمرؤوسين قائماً على أسس موضوعية وعلى الإدارة العليا، أن تتأكد من أنّ المشرف كان موضوعاً في تقييمه لمرؤوسيه وأنه لم يكن متحيزاً لواحد أو أكثر من العاملين.
- ألا يقتصر هدف تقييم الأداء على كشف الإنحرافات فقط بل يجب أن يمتد إلى تحليل ودراسة أسبابها من أجل اقتراح وسائل التصحيح المناسبة.
- وجود نظام لتقييم الأداء يستمدّ فعاليته من خلال توفر بعض الخصائص كالشمول والوضوح والسرعة والتكامل مع العملية الإدارية.

### المبحث الثالث: الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة

كَمَا كانت الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية فعالة وذات كفاءة عالية تكون لها انعكاسات إيجابية على

أداء المؤسسة ممَّا يضمن إستمراريتها وبقاءها وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية: (1)

- خصوصية الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية.
- طرق قياس الإنتاجية الخدمية.
- علاقة الإنتاجية الخدمية بتحسين الأداء.

#### المطلب الأول: خصوصية الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية

تحتاج المؤسسات الخدمية إلى مقاييس تحدد كفاءة إنتاج الخدمة ومقاييس الإنتاجية يستفاد منها في تقييم طرق العمليات وتحسين إستخدام العالة وتطوير مكافآت محفزة وعادة للعاملين، وإنَّ المؤسسات التي تعمل على استخدام عناصر الإنتاج بكفاءة عالية وفعالية أكبر وفعالية أكبر، لها القدرة على المنافسة. حيث سيتمَّ التطرق في هذا المطلب إلى أدوات قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية والفرق بين قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية.

#### 1- موائمة قياس الإنتاجية في المؤسسات الخدمية

من الحلول المتخذة لتعديل وملائمة حساب الإنتاجية في الخدمات للتخفيف من الصعوبات التي تعترض تطبيق الإنتاجية على الخدمات، فيتمَّ استعمال الإنتاجية الإجمالية للعوامل والإنتاجية النسبية أو الإنتاجية غير المباشرة.

**1-1- الإنتاجية الإجمالية للعوامل:** تمثِّل الإنتاجية للعوامل الشكل الطبيعي للإنتاجية، وترتكز على فكرة أنَّ كل العوامل التي تشارك في الإنتاج يجب أن تؤخذ في عين الإعتبار وتُحسب على أساسها الإنتاجية. الإنتاجية الإجمالية للعوامل هي الكفاءة أو الأداء، كُلهَا مرادفات بالنسبة للمنظمة حيث تسمح هذه الطريقة بـ:

- قياس التغيير في الإنتاجية الإجمالية.
  - قياس مشاركة كل عامل للإنتاج في تغيير هذه النتيجة.
- تستعمل الإنتاجية الإجمالية للعوامل في تحليل "فائض الإنتاجية" في بناء "حسابات الفائض" حيث تقوم هذه الطريقة على مبدأ أنَّ مكاسب المنظمة تتحقق بفضل أحسن توليفة لكل وسائل الإنتاج وليس بالعمل فقط.

<sup>1</sup>- CERC, centre d'étude des revenus et des coûts, « la productivité globale dans l'entreprise (mesure et répartition) », les édition d'organisation, 1987, p 16.

فتأخذ في الاعتبار نشاط المنظمة ومجموع الإسهامات التي يقدمها المحيط والإقطاعات الناتجة عنه، جاءت هذه الطريقة كنتيجة للربط بين تحسين الأداء وتخفيض تكاليف الإنتاج، تمثل مصاريف المستخدمين "أي الأجور" عبئاً ثقيلاً في ميزانية المنظمة، وتخفيضها يسمح بتحقيق مردودية مالية، لكن هذا يبتعد تماماً عن تحقيق ارتفاع في الإنتاجية.

معدّل الإنتاجية الاقتصادية الإجمالية، هو العلاقة بين القيمة المضافة المباشرة للمنتجات المباعة (رقم الأعمال- تكاليف المواد)، والتكلفة العادية للإستغلال، هذه الأخيرة يحصل عليها بجمع دخل المنظمة الموجه لدفع الدخول لقيمة المنتجات، مواد الهيكل (مستخدمين، تجهيزات، رأس مال) وتكلفة المواد المستهلكة (طاقة، تدفقات، نقل،... إلخ) بمعنى كل ما تستهلكه المنظمة خلال عملية التشغيل، بسط هذه المعادلة يقيس قيمة الإنتاج الاقتصادي خلال فترة، بينما المقام يمثل قيمة الجهد الاقتصادي المسموح به من خلال نفس الفترة، إذن يتعلّق الأمر بإنتاجية ظاهرة.

**1-2- الإنتاجية النسبية أو الإنتاجية غير المباشرة:** تحسب الإنتاجية النسبية بالنسبة لإنتاجية النشاطات المنتجة الأخرى ونظامياً تكون مرتفعة في النشاطات الخدمية مقارنة بالنشاطات الأخرى وعلى الأخص الدول النامية في قطاع الخدمات، تكون الإنتاجية النسبية مرتفعة في الخدمات التجارية ومن ضمنها الخدمات المقدمة للمؤسسات.

تحسب الإنتاجية النسبية انطلاقاً من الأسعار الفعلية للسنة، لكن هذه الحسابات قد تدلّ على أنّ أسعار الخدمات نسبياً ترتفع بسرعة أكبر من أسعار النشاطات الأخرى.<sup>(1)</sup>

## 2- أدوات قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية

في المؤسسات ذات الطابع الخدمي يُعدّ قياس الإنتاجية أمراً خصوصياً حيث أنّ الطابع الخدمي يختلف عن المؤسسات ذات الطابع الإنتاجي وعليه أدوات قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية يختلف لا محالة عن تلك المستعملة في المؤسسة الإنتاجية، حيث تشمل على ما يلي: <sup>(2)</sup>

**1-2- الإعتمادية:** يرغب العملاء في التعامل مع المؤسسات والعاملين الذين يتّصفون بإمكانية الإعتما عليهم، وتشير الإعتمادية إلى قدرة مُقدم الخدمة على تقديم الخدمة للعملاء وبمستوى ثابت من الجودة أي أن تُقدّم الخدمة للعميل من حيث الإلتزام بالوقت والأداء.

**2-2- الوقت:** حيث يُعتبر عنصر الوقت من أهم الأدوات المستخدمة في قياس الإنتاجية للمؤسسة الخدمية وذلك من خلال تقديم الخدمة في الوقت المحدّد.

<sup>1</sup> - CERC, la productivité globale dans l'entreprise, Op Cit (résumé page de garde).

<sup>2</sup> - Eiglier Pierre, Marketing et stratégie des services, Paris, Edition economic, 2004, p 76.

**2-3- صفوف الإنتظار:** حيث يسعى مُتخذ القرار في المؤسسات الخدمية إلى أن يكون خط الإنتظار لتلقي الخدمة أقصر ما يمكن وبالقدر الذي يضمن به رضا العميل عن هذه الخدمة، ليس هذا فقط، بل يضمن أيضاً عدم مغادرة العميل دون تلقي الخدمة.

**2-4- التعامل:** ويتضمّن أسلوب التعامل مع الزبائن ما يلي: (1)

- توفير مناخ إيجابي لتقديم الخدمة يشبع الاهتمام بالعميل.
- بناء وتوطيد العلاقة الطيبة مع العملاء.
- إلتزام برضا العميل وبالتالي تحقيق ولاءه.

**2-5- الكفاءة والجدارة:** وهي مدى إمتلاك مقدمي الخدمة الكفاءة والمهارة، والمعارف اللازمة لأداء مهامه بالشكل الأمثل ورغبتهم في تحقيق ذلك، وفي حالة تعامل العميل مع مقدّم الخدمة ولأوّل مرّة يلجأ إلى تقييم مهاراته عن طريق ما يحمل من شهادات علميّة ومصادرها، وخبرات عمليّة ومواقعها، فهم يفضلون تلقي خدمتهم من أشخاص ذوي مستويات تعليمية عالية.

**2-6- القيمة:** تعني أن تكون المنافع التي يحصل عليها العميل من إستخدامه للخدمة أكبر من السعر المدفوع للحصول عليها.

**2-7- الجوانب الملموسة:** وتتمثّل في مختلف التسهيلات الماديّة المرتبطة بالخدمة والمتاحة لدى المؤسسة وتشمل المُعدّات والأدوات المستخدمة في تقديم الخدمة.

**3- المقارنة بين قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية**

سيتم التطرق في هذا العنصر إلى إبراز أهم الفروق بين قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية وتوضيحها في الجدول التالي:

**الجدول رقم (02): توضح المقارنة بين قياس الإنتاجية في المؤسسة الخدمية والمؤسسة الإنتاجية**

الإنتاجية في المؤسسة الخدمية	الإنتاجية في المؤسسة الإنتاجية
الخدمات تكون غالباً غير ملموسة لأنها عبارة عن أنشطة، وتكمن قيمة الخدمة في التجربة التي يعيشها العميل ويصعب قياسها.	السلع أشياء ملموسة وقيمة السلع أو المنتجات يمكن قياسها كميّاً.
الخدمات غالباً غير قابلة للتخزين فالمقاعد الشاغرة بالطائرة تتلاشى فرص الإستفادة منها بمجرد إقلاع الطائرة.	السلع يمكن تخزينها، إذ يمكن تخزين الفائض من السلع في وقت ما حتى يكون عليها الطلب في وقت آخر.

<sup>1</sup> – Kothret Dubios, marketing, Paris, Puplier Edition Union, 2000, p 10.

<p>الخدمات لا يمكن فصلها عن الشخص مُقَدِّم الخدمة، إذ لا يمكن فصل الطبيب عن الخدمة التي يُقَدِّمها للمريض، إذًا مُقدم الخدمة يُنتج ويُقدم الخدمة في نفس الوقت.</p>	<p>السلع تخضع لمواصفات معينة، وهناك انفصال بين المنتج والمستهلك، ويتمُّ الإتصال بينهما عن طريق الوسطاء بوجود فاصل زمني بين الإنتاج.</p>
--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين.

### المطلب الثاني: طرق قياس الإنتاجية الخدمية

تخضع قياس الإنتاجية الخدمية لطبيعة الخدمة المقدمة، حيث تختلف من قطاع إلى آخر، وإن كان فهي تشترك في المعنى العام لها، وعليه قمنا بمحاولة لقياس الإنتاجية الخدمية لدى القطاعات التي تعتبر من الأشهر في تقديم الخدمات مثل الصحّة، الفنادق، النقل.

#### 1- الخدمات الصحيّة

1-1- تعريف الخدمة الصحيّة: العلاج المقدم للمرضى سواء كان شخصياً أو إرشاداً أو تدخلاً طبياً ينتج عنه رضا أو قبول وانتفاع من قبل المرضى وربما يؤول بأن يكون بحالة صحيّة أفضل.<sup>(1)</sup>

1-2- أنواع الخدمة الصحيّة: هناك عدة أنواع للخدمة الصحيّة تدخل ضمن تصنيفات مختلفة نذكر منها:<sup>(2)</sup>

1-2-1- حسب وظائفها: تصنّف الخدمة الصحيّة حسب الوظيفة التي تؤديها إلى ثلاث مجموعات أساسية هي:

- **خدمات علاجية:** موجهة للفرد، ترتبط بجميع الخدمات الصحيّة لمختلف التخصصات على مستوى المؤسسة الصحيّة بالإضافة إلى الخدمات المساعدة، المتمثلة في الأشعة، التحليل إلى جانب خدمات التغذية والنظافة وخدمات الإدارة وغيرها.
- **خدمات وقائية:** تعمل هذه الخدمات على تسهيل أداء الخدمات العلاجية فهي داعمة لها، ويتمثل دورها في علاج وحماية البيئة والمجتمع من الأمراض المعدية والأوبئة.
- **خدمات إنتاجية:** وتتضمن إنتاج اللقاحات، كما تتضمن إنتاج الأدوية، العتاد والأجهزة الطبيّة.

1-2-2- حسب مستويات الخدمة الصحيّة: تصنف الخدمة الصحيّة حسب مستوياتها إلى:<sup>(3)</sup>

**خدمات أساسية:** وتشمل الخدمات الوقائية والعمليات الجراحية والعلاج وأقسام الطوارئ، بنك الدم، العلاج الطبيعي، الصيدلانية، علاج الجهاز التنفسي، العناية المركزية، التصوير بالأشعة الإلكترونية، خدمات إجماعية، العلاج بالأشعة، وتضم جراحة القلب والإنعاش، زراعة الأعضاء، خدمات التدريب والتعليم الصحي.

<sup>1</sup> - عصماني سفيان: دور التسويق في نظام الخدمات الصحيّة من وجهة نظر المستفيدين منها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير.

<sup>2</sup> - عدلان مريزق: واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحيّة العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحيّة في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص 35.

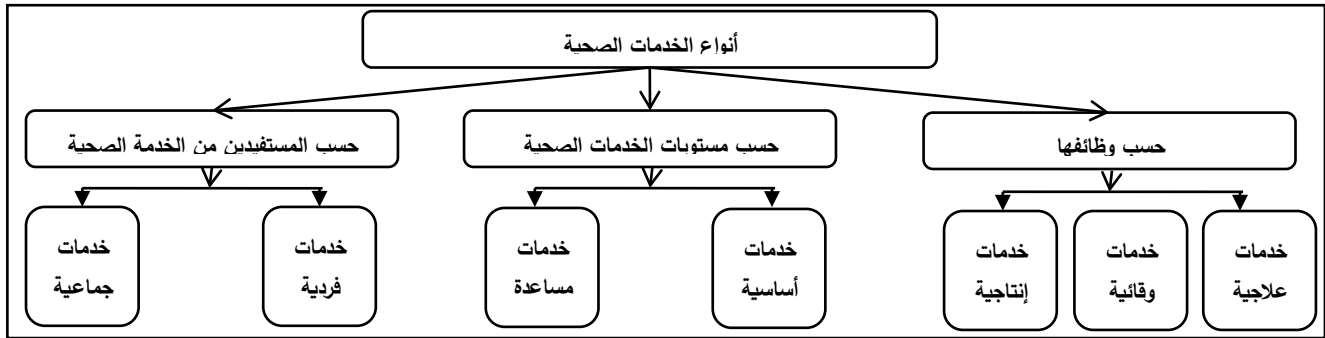
<sup>3</sup> - عدلان مريزق: مرجع سابق، ص 35.

**خدمات مساعدة:** تتمثل الخدمات التي تقدمها المؤسسات الصحية عند الإقامة كالمبيت والغذاء والخدمات التي تؤديها الآلات والأدوات المستخدمة في تسهيل عملية التشخيص والعلاج، بالإضافة إلى الوسائل المستخدمة في خدمات الوقاية.

**1-2-3- حسب المستفيدين من الخدمات الصحية:** يمكن تصنيف الخدمات الصحية حسب هذا المعيار إلى خدمات فردية وخدمات جماعية.

- **خدمات فردية:** وهي تلك الخدمات التي يستفيد منها شخص واحد دون أن تكون له علاقة بأي جهة أو مؤسسة صحية معينة، كأن يتوجه بشخص مريض إلى أحد المؤسسات الصحية للحصول على المعالجة.
- **خدمات جماعية:** هي تلك الخدمات التي يستفيد منها عدد من الأفراد ينتمون إلى مؤسسة واحدة، مثل الخدمات التي تقدمها المؤسسات لعمالها سواء عن طريق تعيين طبيب في تلك المؤسسة أو التعاقد مع أطباء.

الشكل رقم (08): يوضح أنواع الخدمات الصحية



المصدر: من إعداد الطالبتين

### 1-3-3- قياس إنتاجية الخدمة الصحية

يتمّ قياس إنتاجية الخدمة الصحية وفقاً لمدخلاتها ومخرجاتها وذلك من خلال ما يلي:

**1-3-3-1- إنتاجية المؤسسة الإستشفائية:** يتمّ قياس إنتاجية المؤسسة الإستشفائية، من خلال مدى نجاح الأطباء في معالجة كافة المرضى الوافدين للمؤسسة من أجل التعالج وكذلك وفقاً لما تحتويه على الأجهزة والمعدات.

**1-3-3-1- قياس إنتاجية الخدمة الصحية:** يتمّ قياس إنتاجية الخدمة الصحية من خلال ما يلي

#### 1-3-3-1- مستوى التغطية

$$\frac{\text{عدد المرضى}}{\text{عدد الأطباء}}$$

حيث يتمّ قياس إنتاجية الخدمة الصحية من خلال مستوى التغطية، أي عدد الأطباء المتوفر لعلاج المرضى بالعدد المطلوب والكافي لإرضاء كافة المرضى المقبلين على العلاج وقياس مدة نجاحهم في تقديم الخدمة العلاجية لهم.



ويتم قياس إنتاجية مستوى التغطية كذلك من خلال:

$$\frac{\text{عدد العمليات الناجحة}}{\text{العدد الكلي للعمليات}}$$

حيث يتم قياس إنتاجية التغطيات من خلال قياس عدد العمليات الناجحة للمرضى مقارنة بالمجموع الكلي للعمليات.

1-3-2- مستوى أشغال الأسرة:

$$\frac{\text{عدد الأسرة}}{\text{عدد المرضى}}$$

في هذه الحالة يتم قياس إنتاجية الخدمة الصحية من خلال عدد الأسرة المتواجدة لتلبية رضى المريض. ملاحظة: ارتفاع معدل عدد الأسرة يدل على تغطية صحية عالية، لكن من ناحية الإنتاجية الخدمية فهي ضعيفة لأنها تُعبّر عن وجود أسرة فارغة وبالتالي تكلفة زائدة دون الحاجة إليها.

1-3-3- إنتاجية الطبيب من خلال مستوى الإستقبال

$$\frac{\text{عدد المرضى}}{\text{عدد ساعات عمل الطبيب}}$$

حيث يتمّ قياس إنتاجية الطبيب من خلال عدد ساعات عمله لمعالجة المرضى، أي حساب عدد لمرضى الذين يتم معالجتهم على عدد ساعات عمل الطبيب.

1-3-4- إنتاجية الطبيب من خلال مستوى الإنتظار

$$\frac{\text{ساعات الإنتظار}}{\text{عدد المرضى}}$$

يتم قياس الإنتاجية من خلال مدة إنتظار المرضى التي يستغرقونها للمعالجة.

1-3-5- إنتاجية الأجهزة أو المعدات الصحية

يتم قياس إنتاجية الخدمة الصحية وفقاً لما تتوفر لديها من معدات وأجهزة مخصصة لخدمة المرضى ولتسهيل معالجتهم.

$$\frac{\text{عدد المرضى}}{\text{عدد الأجهزة}} = \text{إنتاجية الأجهزة الصحية}$$

حيث يتم قياس مدى توفر الأجهزة اللازمة لمعالجة المرضى.

## 2- الخدمة الفندقية

2-1- تعريف الخدمة الفندقية: عبارة عن نزل يجد فيه النزول المأوى والمأكل والخدمة مدة معينة لقاء أجر معلوم.

2-2- أنواع الفنادق: هناك عدة أنواع من الفنادق تدخل ضمن تصنيفات مختلفة نذكر منها ما يلي: (1)

2-2-1- التصنيف من حيث الملكية: حيث يحتوي هذا التصنيف على أربعة أنواع من الفنادق هي:

▪ **الفنادق الخاصة:** هي فنادق تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة أفراد وعادة ما تكون هذه الفنادق صغيرة وعدد غرفها قليلة.

▪ **الفنادق السلسلة:** هي مجموعة فنادق تنتشر في مجموعة من دول العالم، تعمل تحت إسم واحد ويجرى تشغيلها وإدارتها وفق لتوجيهات الإدارة المركزية للسلسلة الفندقية الشركة الأم.

▪ **الفنادق مختلطة:** وهي الفنادق التي تكون ملكيتها مشتركة بين الدولة والقطاع الخاص.

▪ **الفنادق حكومية:** وهي الفنادق التي تكون ملكيتها تابعة للدولة.

2-2-2- التصنيف من حيث الموقع: يحتوي هذا التصنيف على أربع أنواع من الفنادق وهي: (2)

▪ **فنادق وسط المدن:** تقع دائماً داخل حدود المدينة.

▪ **فنادق المطارات:** يوجد هذا النوع من الفنادق بالقرب من المطارات أو في داخلها وقد نشأت أساساً

لإيواء المسافرين.

▪ **فنادق الطرق السريعة:** تسمى أيضاً بفنادق مستخدمي السيارات، فهي على شكل شاليهات متفرقة أو

مبنى واحد مجاور له موقف للسيارات وموقعها يكون على الطرق السريعة للسيارات مباشرة.

▪ **فنادق السواحل:** تتميز بحكم موقعها بالقرب من السواحل الخلابية والمهمة في العالم.

2-2-3- التصنيف من حيث الطبيعة (الخدمات المقدمة): تتمثل فيما يلي:

<sup>1</sup> - برنيجي أيمن: الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 90-95.

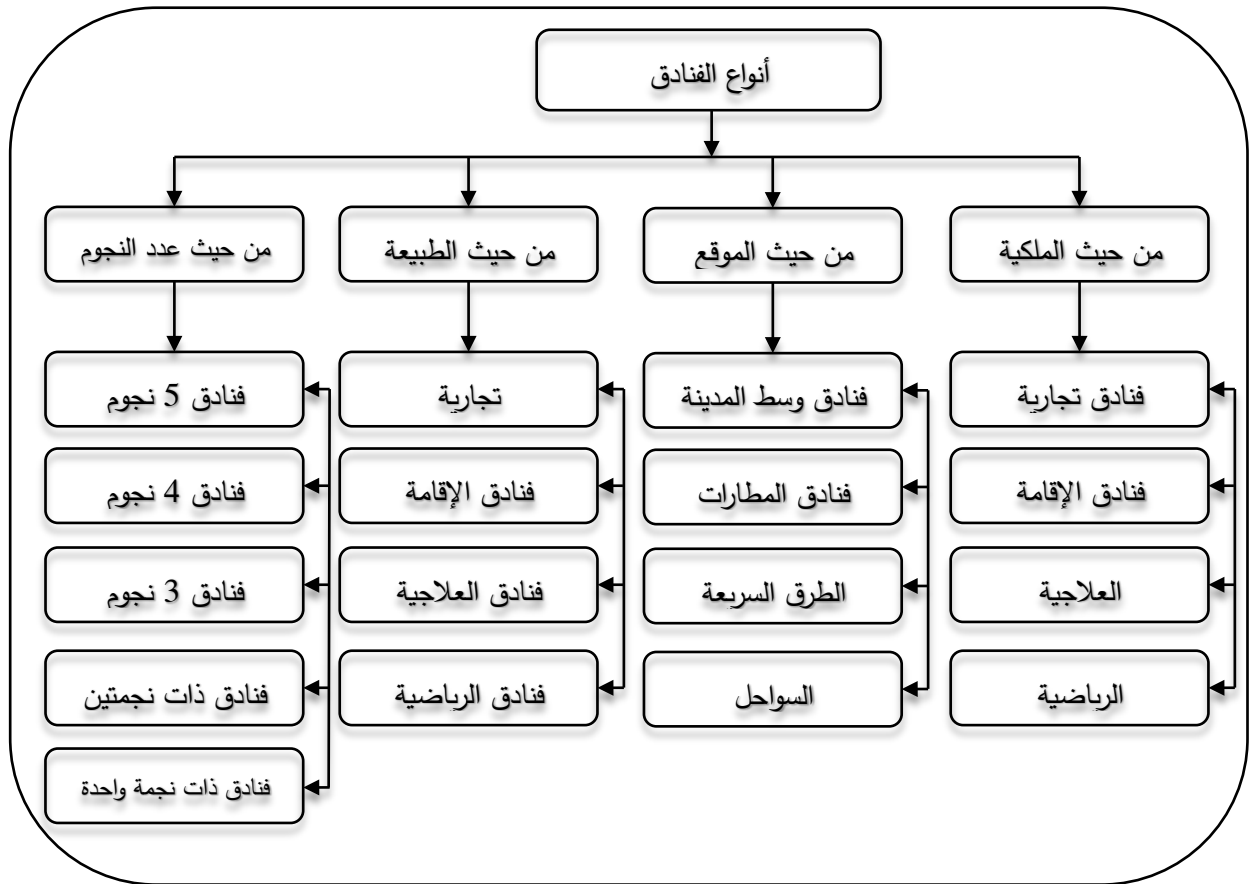
<sup>2</sup> - نفس المرجع: ص 95-98.

- **الفنادق التجارية:** تسعى هذه الفنادق على أن تكون مكاناً لإجتماع الناس لغاية تجارية، لذلك نجد أن موقعها يكون عادة في قرب المدن التجارية والصناعية.
- **فنادق الإقامة:** وقد نشأت بغرض إيواء العاملين البعيدين عن أسرهم.
- **الفنادق العلاجية:** حيث تقع هذه الفنادق في أغلب الأحيان قرب ينابيع المياه المعدنية والكبريتية أو في المناطق التي تتميز بمميزات علاجية بالطبيعة.
- **الفنادق الرياضية:** تنتشر هذه الفنادق في المدن التي تحتوي على ملاعب كبيرة.

**2-2-4- التصنيف من حيث عدد النجوم:** كلما زادت عدد النجوم، كلما توسعت خدماته وارتفعت أسعاره وتُصنّف الفنادق من حيث عدد النجوم كما يلي:

- **فنادق خمسة نجوم:** يعتبر من أرقى أنواع الفنادق ويقدم خدمات متكاملة للضيوف وبأسعار مرتفعة.
- **فنادق ذات أربعة نجوم:** تكون مستوى خدماتها وأسعارها أقل من فنادق ذات خمسة نجوم بنسبة ضئيلة تتناسب مع الانخفاض في الأسعار.
- **فنادق ذات ثلاثة نجوم:** ويكون مستواها أقل من فنادق ذات أربعة نجوم.
- **فنادق ذات نجمتين:** تعرف بإنخفاض مستوى الأثاث وانخفاض الأسعار.
- **فنادق ذات نجمة واحدة:** تكون متواضعة جداً بالنسبة لخدماتها، وعدد غرفها وأسعارها والمناطق التي توجد بها.

الشكل رقم ( 09): يوضح أنواع الفنادق



المصدر: من إعداد الطالبتين

2-3- قياس إنتاجية الخدمة الفندقية: يتم قياس إنتاجية الخدمة الفندقية من خلال كافة المدخلات والمخرجات المتمثلة فيما يلي:

2-3-1- إنتاجية الفنادق من خلال نسبة امتلاء الفندق: حيث يتم قياس إنتاجية الفنادق من خلال عدد الوافدين إلى هذه الفنادق وذلك لرغبتهم في النزول من خلال حسن استقبال ولباقة العاملين بتقديم الخدمات بشكل متقن في أي وقت يرغبون فيه على عدد الأسرة المتوفرة في الفنادق.

$$\text{إنتاجية الفنادق من خلال نسبة امتلاء الفندق} = \frac{\text{عدد الوافدين في ليلة واحدة}}{\text{عدد الأسرة}}$$

2-3-3- إنتاجية الفنادق من خلال عدد العاملين: يتم قياس إنتاجية الفنادق من خلال عدد العمال الذين يقدمون خدمات بسرعة كبيرة وبناء ثقة تامة مع النزلاء ، والمهارات التي يملكونها على عدد الوافدين.

$$\text{إنتاجية الفنادق من خلال عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العمال}}{\text{عدد الوافدين}}$$

2-3-4- إنتاجية الفنادق من خلال معدل دوران العاملين: يتم قياس معدل دوران العاملين من خلال عدد العمال تاركي العمل وذلك لقياس درجة نظافة الفندق وسرعة الإستجابة في تهيئة طلبات الزبون ودرجة الاهتمام بدخول وخروج الزبون وذلك بالنسبة للعدد الإجمالي للعاملين داخل الفندق.

$$\frac{\text{عدد العاملين تاركي العمل}}{\text{العدد الإجمالي للعاملين}} = \text{إنتاجية الفنادق من خلال معدل دوران العاملون}$$

2-3-5- إنتاجية الفنادق من خلال الوقت: يقصد بعدد ساعات عمل العامل هي عدد الساعات التي يقضيها العامل في إنجاز الجزء الخاص به مقارنة بعدد ساعات العمل الثابت.

$$\frac{\text{عدد ساعات عمل العامل}}{\text{عدد ساعات العمل الثابتة}} = \text{إنتاجية الفنادق من خلال الوقت}$$

### 3- خدمات النقل

3-1- تعريف خدمة النقل: هي تلك الخدمات التي تتعلق بنقل الأشخاص والبضائع بشروط مقبولة من حيث النوعية والسعر والتكاليف لكافة الأفراد.

3-2- أنواع خدمة النقل: هناك عدة أنواع لخدمة النقل يمكن تصنيفها وفق ما يلي: (1)

#### 3-2-1- حسب مجال التشغيل:

- داخلي: يكون داخل حدود الدولة أو الإقليم.
- خارجي: يمتد إلى خارج الدولة.
- حضري: داخل حدود المدينة.

3-2-2- حسب القوى المحركة: وقد تكون حسب جهد عضلي حيواني، أو حسب قوى طبيعية، الرياح، سفن شراعية، بخار، كهرباء، بنزين...إلخ.

#### 3-2-3- حسب نوعية الخدمة:

- السرعة: عادية أو سريعة.
- انتظام الخدمة: مجدولة بتوقعات معينة أو حسب الطلب.

3-2-4- حسب طبيعة والغرض من النقل: يمكن تقسيم تنقلات الأفراد إلى:

<sup>1</sup> - بلعايد نجاة: نمذجة عملية الطلب والعرض على الخدمات السياحية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016، ص 137.

- **التنقلات الدورية:** هي تنقلات ضرورية ولا بدّ منها، تتطوي على التنقل بين أماكن الإقامة وأماكن العمل، هذه التنقلات تتمتع بدرجة عالية من الدورية، ذلك لأنها تتكرر على نحو منتظم في معظم الأحيان بشكل يومي لذلك يمكننا التنبؤ بها.
  - **التنقلات المهنية:** تتمثل في التنقلات التي تتعلق بمهنة أو عمل فرد، كالأجتماعات وخدمة العملاء...إلخ، والتي تحدث عادة في ساعات العمل المقررة.
  - **التنقلات الشخصية:** فهي التنقلات التي يقوم بها الأفراد بشكل طوعي أو إختياري ترتبط هذه التنقلات عادة بمراكز الأنشطة التجارية بغرض التسويق أو الترفيه...إلخ.
  - **التنقلات السياحية:** هي تلك التنقلات التي تتم عادة في المدن التاريخية ذات المعالم السياحية والمرافق الترفيهية، كالفنادق والمطاعم الراقية، هذه التنقلات عادة ما تكون موسمية وخلال أوقات معينة من السنة كالمهرجانات أو الأحداث الرياضية الكبرى ككأس العالم أو الألعاب الأولمبية، حيث ينشأ وقوع مثل هذه الأحداث تنقلات في الوسط الحضري.
  - **تنقلات الشحن والتوزيع:** تتعلق تنقلات الشحن والتوزيع بتوزيع الشحنات وإمداد المصانع والمحلات لتلبية احتياجات الإستهلاك، فتكون مراكز التوزيع مرتبطة بمنافذ بالتجزئة.
- 3-2-5- حسب الوسط أو المسار: وهو التقسيم الأكثر شيوعاً، ويتمّ التعرف عليه من خلال الأنواع المدونة في الجدول التالي: (1)

الجدول رقم (03): الأنواع الرئيسية للنقل حسب الوسط أو المسار

وسائل النقل الرئيسية	وسائل النقل
النقل البري	سيارات نقل البضائع والركاب
	عربات السكك الحديدية
النقل المائي	السفن المخصصة لنقل البضائع والركاب بحراً
	السفن المخصصة للنقل النهري
النقل الجوي	الطائرات
النقل بالأنابيب	الأنابيب البرية
	الأنابيب البحرية

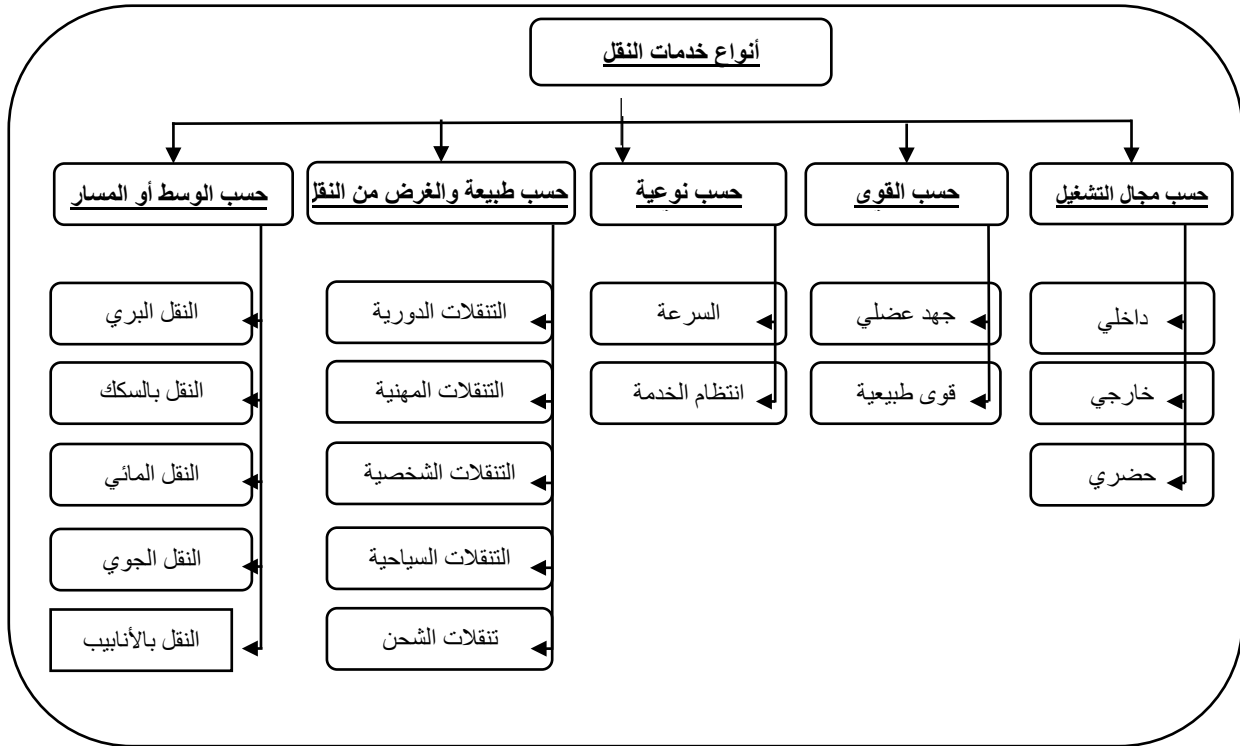
المصدر: من إعداد الطالبتين

- **النقل البري للسيارات:** وسيلة مهمة يزداد الإعتماد عليها من سنة إلى أخرى، ولعلّ السبب الواضح في زيادة الإعتماد عليها أو الحاجة إليها هو المرونة والإستجابة العالية التي تتصف لتلبية حاجات النقل سواء كان ذلك بالنسبة لنقل الأفراد أم البضائع.

<sup>1</sup> - نفس المرجع: ص 138-139.

- **نقل السكك الحديدية:** تبرز أهمية النقل بالسكك الحديدية من خلال قدرتها الكبيرة على نقل الحملات الثقيلة ولمسافات بعيدة وبسرعة واضحة تفوق الكثير من الوسائل الأخرى.
- **النقل المائي:** يعتبر من أولى الوسائل التي استخدمها الإنسان في التنقل، إذ أن المجاري المائية متوفرة بصورة طبيعية وبشكل كبير مما ساعد على استعمالها في التنقل.
- **النقل الجوي:** إنَّ النقل الجوي أصبح في الوقت الحاضر ليس فقط واسطة النقل بين القارات والبلدان، وإنما أيضاً بين المدن في البلد الواحد.
- **النقل بالأنابيب:** وتستعمل لنقل المواد السائلة والغازية والصلبة، وقد ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية لنقل الفحم المهروس ممزوجاً بالماء، وتنبولور الفكرة الأساسية لظهور هذا النوع من النقل في البعد المكاني بين مكان الإنتاج والإستهلاك. (1)

الشكل رقم (10): يوضح أنواع خدمات النقل



المصدر: من إعداد الطالبتين

**3-3- قياس إنتاجية خدمات النقل:** إنَّ قياس إنتاجية خدمات النقل يتطلب وجود علاقة بين مدخلات ومخرجاتها، إذ يعتبر العميل (الراكب) هو مصدر دخل المؤسسات ذات الطابع الخدمي، ولذلك فهي تسعى إلى راحته وتقديم أفضل الخدمات له من خلال توفير عدد جيد من المقاعد، ومن خلال الخدمات المقدمة أثناء الرحلة، والوقت المستغرق للرحلة وذلك خلال فترة زمنية معينة، ودرجة أمان وسيلة النقل.

<sup>1</sup> - لميه عبيد الله: خدمة النقل الحضري الجماعي وعلاقتها بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، ص 05.

**3-3-1- إنتاجية خدمات النقل حسب متوسط عدد الركاب في الرحلة:** لحساب إنتاجية النقل من خلال متوسط عدد الركاب في الرحلة الواحدة وذلك عن طريق تحديد العلاقة بين عدد الركاب في اليوم على عدد الرحلات في اليوم، وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد الركاب في اليوم}}{\text{عدد الرحلات في اليوم}}$$

حيث أنه كلما زاد عدد الركاب في اليوم ونقصت عدد الرحلات في اليوم زاد متوسط عدد الركاب في هذه الرحلة.

كما يمكن حسابها من خلال العلاقة بين عدد الركاب وعدد المقاعد وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد الركاب}}{\text{عدد المقاعد}}$$

**3-3-2- إنتاجية خدمات النقل حسب الوقت:** يُعتبر عامل الوقت من العوامل المؤثرة في إختيار وسيلة النقل حيث أن استغراق وقت طويل في الانتقال من مكان إلى آخر مع عدم توفير ظروف الراحة، ومقاعد مريحة، وعدم وجود مكيفات يؤدي إلى ملل وتعب المسافر وبالتالي نفوره واختيار وسيلة أكثر راحة وملائمة مع الوقت المتوقع لهذه الرحلة ويمكن حسابها من خلال العلاقة بين عدد ساعات العمل اليومي وعدد الرحلات وذلك وفق العلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد ساعات العمل اليومي}}{\text{عدد الرحلات}}$$

**المطلب الثالث: علاقة الإنتاجية الخدمية بتحسين الأداء**

الإنتاجية الخدمية لها علاقة تأثر وتأثير حيث تتأثر بأداء العاملين، بينما تؤثر في أداء المنظمة.

#### **1- أداء الموارد البشرية يؤثر في الإنتاجية الخدمية**

ارتفاع معدلات الإنتاجية الخدمية يدل على كفاءة أداء المورد البشري وتمييزه، لأنَّ الموارد البشرية

أكثر الأصول أهميّة وفاعلية في النشاط الإنتاجي.

لكي تصبح المؤسسة الخدمية أكثر إنتاجية لابدّ أن تتوفر رغبة حقيقية لدى العاملين وأن تكون لهم

القدرات اللازمة لذلك، فإنَّ تكديس المعدات واستخدام أحدث الإبتكارات لن يكون مجديا إذا لم تكن هناك رغبة

حقيقية لدى العاملين في تحسين الإنتاجية الخدمية.



وبذلك نستنتج أنّ كلما كان أداء المورد البشري متميز وذو كفاءة وفعالية عالية يؤثر على زيادة الإنتاجية ورفع معدلاتها من خلال: (1)

**1-1- أسلوب العمل:** يستطيع الفرد بطريقة أدائه للعمل وأسلوب استخدامه للألة أن يؤثر سلباً أو إيجاباً على إنتاجية الآلة.

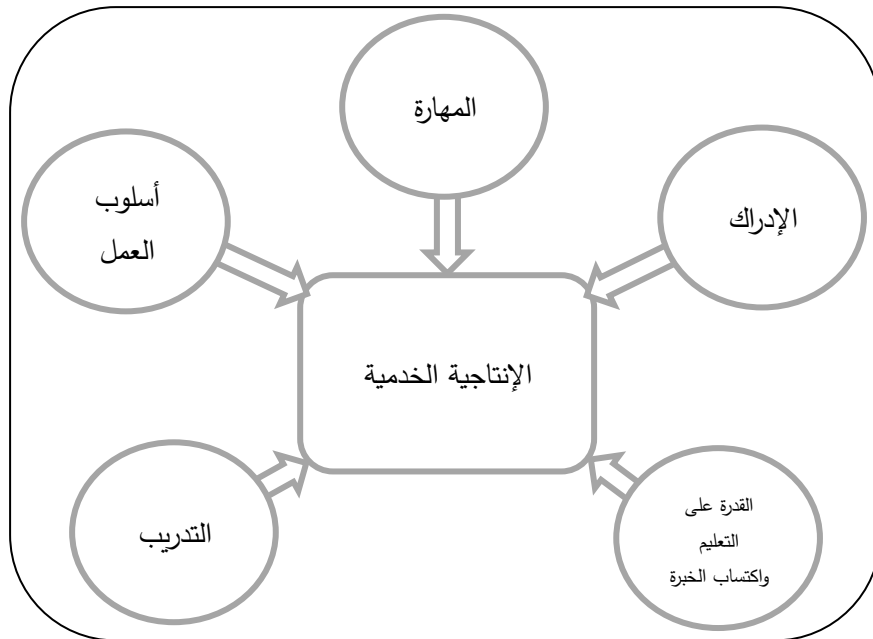
**1-2- المهارة:** يستطيع الفرد أن يعوض بمهارته قدم الآلة أو تقادمه وضعف إنتاجيتها.

**1-3- الإدراك:** يؤثر إدراك الفرد للتعليمات على فهمه لها، وبالتالي يتوقف أدائه على عوامل ذاتية فيه بغض النظر عن محتوى التعليمات.

**1-4- القدرة على التعلم واكتساب الخبرة:** تتحد قدرة الفرد على التعليم واكتساب الخبرة بعوامل كثيرة أكثرها نفسية أو ذاتية.

**1-5- التدريب:** قد لا ينتج التدريب أثره وتتحصر المعلومات وتُحبس داخل الفرد، ولا تنعكس على الإنتاجية.

الشكل رقم (11): تأثير أداء الموارد البشرية على الإنتاجية الخدمية



المصدر: من إعداد لطالبتين.

## 2- الإنتاجية الخدمية تؤثر في أداء المؤسسة:

إنّ تحسين أداء المؤسسة يرتبط بإرتفاع مستويات الإنتاجية الخدمية، حيث أنّ كلما كانت الإنتاجية مرتفعة وذات مردودية عالية يضمن أداء جيد للمؤسسة مما ينتج عنه إرتقاء المؤسسة وضمان إستمراريتها ويكون ذلك من خلال التحكم في التكاليف والطاقة مما يقابله زيادة الأرباح.

<sup>1</sup> - علي السلمي: مرجع سابق، ص 106.

**2-1- التحكم في التكاليف:** ونقصد بالتكاليف هي مجموعة من الأعباء الضرورية في الإستغلال وذلك بدخولها في العملية الإنتاجية للسلع والخدمات قبل وصولها لمرحلة الأخيرة مرحلة التوزيع، وبالتالي فإن زيادة معدلات الإنتاجية الخدمية مرتبط بضغط وتخفيض التكاليف بأقل ما يمكن حتى ينعكس ذلك على زيادة الإنتاجية وتحسين أداء المؤسسة حيث لا يتسنى ذلك إلا من خلال ضبط تكاليفها المتعلقة بالأجور، الوقت، التجهيزات.

ونقصد بالوقت هو حسن استغلاله، فكلما كان تأدية العمل في مدة قصيرة كلما كان أنسب وكان له عائد على الإنتاجية الخدمية وكذلك يستوجب توفير التجهيزات اللازمة والضرورية التي تكون ذات منفعة، أي عدم توفير تجهيزات إضافية دون الإنتفاع منها والتي لا تحقق إي مردودية.

والتحكم في التكاليف يستوجب الرقابة على عناصر تكلفة الأجور ويتم إحتساب الأجور كالآتي:<sup>(1)</sup>

▪ **تحديد الأجر على أساس الزمن:** بموجب هذه الطريقة يحدد معدل الأجر على أساس الزمن كأن يكون دينار لكل ساعة، حيث تعتبر الساعات التي تزيد عن الساعات المقررة قانون ساعات العمل الإضافية والتي غالباً ما تكون أجورها أعلى من أجور ساعات الإعتيادية.

▪ **تحديد الأجر على أساس الإنتاج:** بموجب هذه الطريقة يحد الأجر على أساس الخدمات المقدمة.

▪ **تحديد الأجر على أساس الإنتاج (الساعة):** بموجب هذه الطريقة يحد الأجر على أساس الخدمات المقدمة من قبل العامل إلى ساعات من خلال معرفة الخدمات المقدمة لإتمام كل خدمة.

**2-2- زيادة الأرباح:** تتمثل الإنتاجية الخدمية في مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح لذا يؤدي ارتفاع معدلات الإنتاجية ينتج عنه زيادة في الأرباح مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة وضمان إستمراريتها وبقائها.

إذ أنّ الإنتاجية الخدمية تساهم في تحقيق الأرباح التي تمثل مصدر هام لتكوين الرأسمالي والإستثمار الذاتي في المؤسسات. حيث أنّ زيادة الأرباح دليل على حسن إستغلال الموارد المتاحة في المؤسسة وكذلك لنجاحها في تخفيض التكاليف مما ينتج عنه تحسين في أداء المؤسسة.<sup>(2)</sup>

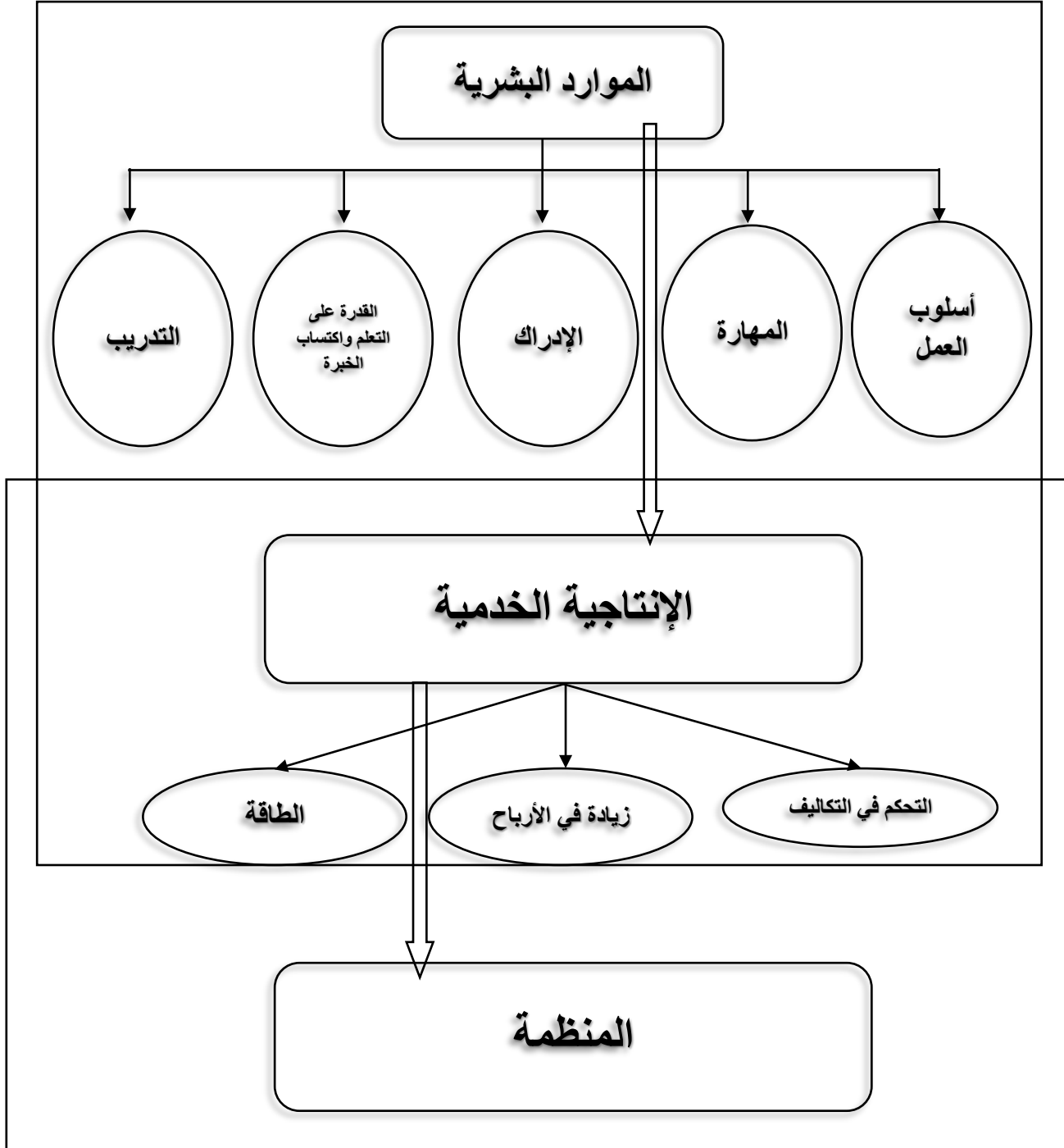
**2-3- التحكم في الطاقة:** حتى تكون مستويات الإنتاجية الخدمية عالية وتؤثر على أداء المؤسسة يجب التحكم في الطاقة، حيث تتضمن الطاقة جميع الوسائل والإجراءات التي تهدف إلى زيادة مردود إستخدام الطاقة وخفض ضياعها إلى الحد الأدنى، أي إستهلاك أقل مقدار من الطاقة لإنتاج أكبر كمية من السلع والخدمات وبالتالي إستغلال الطاقة استغلال أفضل بأقل تكلفة ممكنة.

<sup>1</sup> - ستيفن كارتر: إدارة العشريات الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، 1997، ص 78-79.

<sup>2</sup> - عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر، الإسكندرية، ص 300.

من أجل زيادة الإنتاجية الخدمية وتحقيق الكفاءة المرجوة، يستوجب مثلاً المحافظة على الطاقة الكهربائية وحسن إستغلال الوسائل المتاحة للتنقل، مما ينعف ويُنتفع منه المؤسسة. إذاً، يعتبر التحكم في الطاقة أمر مركزي ومهم لنجاح المنظمة في المدى الطويل.<sup>(1)</sup>

الشكل رقم (12): علاقة الإنتاجية الخدمية بتحسين الأداء



المصدر: من إعداد لطلبتين.

<sup>1</sup> - محد أيدوي الحسن، المرجع السابق، ص 223.

### خلاصة الفصل

قياس إنتاجية في المؤسسات ذات الطابع الخدمي لا يزال يشكل عائق كبير لديها حيث يصعب قياسها وذلك لخصوصية الخدمة لأنها غير ملموسة على عكس المؤسسات الإنتاجية التي يسهل قياس الإنتاجية فيها لأنها تعتمد على السلع والمنتجات التي يكن قياسها كمياً كإعتماد على الآلات مثلاً.

وقياس الإنتاجية الخدمية قائم أساساً على جودة الخدمة المقدمة ومقدمي الخدمة وبذلك تستوجب تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها المتمثلة في زيادة الأرباح بأقل التكاليف وتحقيق مختلف رغبات وتطلعات الزبائن بكفاءة وفعالية عالية.

# الفصل الثالث

دراسة حالة بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

تمهيد

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

المطلب الثاني: التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

المطلب الثالث: أهداف والنشاطات الوكالات التجارية لإتصالات - تبسة

المبحث الثاني: الخدمات والعروض التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

المطلب الثاني: العروض التي تقدمها الوكالة التجارية لإتصالات - تبسة

المطلب الثالث: إمكانيات وإجراءات الحفاظ على الزبون والإستجابة لحاجاته

المبحث الثالث: قياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

المطلب الأول: إنتاجية خدمة الإستقبال عن طريق الشبابيك

المطلب الثاني: إنتاجية تقديم خدمات الوكالة خلال سنة 2018

المطلب الثالث: إنتاجية الموارد المساعدة في تقديم خدمات الوكالة

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

بعد دراسة المفاهيم المتعلقة بموضوع البحث من الناحية النظرية التي تناولت آليات تحسين الإنتاجية للموارد البشرية واثرها على أداء المؤسسة الإقتصادية، حاولنا إجراء دراسة حول قياس الإنتاجية في مؤسسة إقتصادية ذات طابع خدمي لذلك إختارنا الوكالة التجارية للإتصالات الجزائر - تبسة، بإعتبار أن الإنتاجية وتحسينها أصبحت ضرورة في المؤسسات التي تعتمد مخرجاتها على الخدمة المقدمة وقصد الوصول إلى الأهداف المرجوة قمنا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- تقديم عام لمؤسسة محل الدراسة للوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة.
- الخدمات والعروض التي تقدمها الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة.
- قياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية بالوكالة التجارية اتصالات الجزائر - تبسة.

## المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

خلال هذا المبحث سيتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة، حيث إنَّ إتصالات الجزائر تعتبر من أهم المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني في مجال الإتصال، فهي وليدة القانون المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والإتصالات، هدفها الرئيس المحافظة على مكانتها في السوق لضمان إستمرارها وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب الآتية: (1)

- تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر.
- التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة.
- أهداف ونشاطات الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة.

### المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة إتصالات الجزائر

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالمؤسسة والتعرف على مراحل تطورها.

#### 1- نبذة تاريخية عن مؤسسة إتصالات الجزائر

نتيجة التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيا الإعلام والإتصال، باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والاتصالات وقد تجسدت هذه الإصلاحات في القانون الجديد في شهر أوت سنة 2000.

جاء القانون لإنهاء إحتكار الدول على نشاطات البريد والفصل بين نشاطي التنظيم والإستغلال وتسيير الشبكات، وتطبيقها لها المبدأ وتمَّ إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات البريدية متمثلة في بريد الجزائر وثانيهما متمثلة في -إتصالات الجزائر.

في إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تمَّ في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر بتنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تمَّ بيع رخصة تتعلق بشبكات VAST وشبكات الربط المحلي في المناطق الريفية، كما شمل فتح السوق كذلك الإدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004 وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة.

**1-1- قانون 03/2000 وميلاد إتصالات الجزائر:** نص القرار 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن إستقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكلفت بتسيير القطاع البريدي، كذلك مؤسسة إتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات

<sup>1</sup> - أمر رقم 2000-3 مؤرخ في 5 أوت 2000 بعدل ويتم الأمر رقم 75-89 المؤرخ 30 ديسمبر 1975، يحدد قواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية، جريدة رسمية، العدد 48، 6 أوت 2000، ص 3.

في الجزائر. إذاً وبعد هذا القرار أصبحت الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد، هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة لتصبح إتصالات الجزائر مؤسسة عمومية إقتصادية ذات أسهم برأسمال إجتماعي تنشط في مجال الإتصال.

**1-2- الإنطلاقة الرسمية لمؤسسة إتصالات الجزائر:** كان على إتصالات الجزائر وإطاراتها الإنتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأت من الإستقلال وهي عبارة عن شركة ذات أسهم مقيدة في السجل التجاري تحت رقم B02.18083، لكن برؤية مغايرة تماماً لما كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبح البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح الاتصالات على المنافسة.

يقع مقرها الإجتماعي بالطريق الوطني رقم 05 الديار الخمس، المحمدية، الجزائر 16130، يقدر رأس المال للشركة، بداية الشركة 1.000.000.000 دج وحاليا يقدر بـ 61.275.180.000 دج.

## **2- تطور إتصالات الجزائر**

يتمثل تطور مؤسسة إتصالات الجزائر في أنها شركة ذات أسهم ملكيتها 100% للدولة وإنشاءات عبر تقسيم قطاع البريد والمواصلات سابقاً، وبدأت ببيع الهاتف الثابت، ومن ثمّ توفير شبكة الإنترنت للزبائن وتوفير شبكات الأنترنت الداخلية لمؤسسات الدولة.

## **3- الهيكل التنظيمي العام لإتصالات الجزائر**

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمي و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل التراب الوطني، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية سنتناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي: (1)

**3-1- الرئيس المدير العام:** هو رئيس مجلس الإدارة، يعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص في السوق.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، التنسيق بين مصادر مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة والنظر في الإقتراحات المقدمة من طرف المصالح، كذلك المحافظة على السير الحسن العادي في المؤسسة.

## **3-2- مدير المشروع:** ويقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني: www.algeriatelecom.dz، أطلع عليه بتاريخ 2019/04/05، على الساعة 10:33.



- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام.
- التنسيق ما بين المديرين عبر المعلوماتية.
- الإطلاع على كل ما يخص الفواتير.

**3-3-3- المفتشية العامة:** وهي مكلفة بقاعدة الأعمال السنوية، تنفيذ المهام المفاجئة للتفتيش بطلب من المدير العام شخصياً، القيام بتحقيقات في حالة أي مضرّة بالشركة، تنسيق متابعة مراقبة مصالح المفتشيات.

**3-4-4- المفتشية المركزية:** من مهامها مراقبة السير القانوني وغير القانوني لمهام مصالح الشركة، رقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها، تشخيص تحليل أي خلل بالشركة.

**3-5-5- مديرية الوسائل العامة اليومية:** مكلف ب: (1)

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.
- تسيير المشاريع، التطوير، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خلاص العقود، التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات إرسالها إلى التشغيل، تسيير المراكز الملحقة، تتكون من أربع مديرين، مدير التسيير التجاري للنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية، مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات المبرمجة.

**3-6-6- مديرية تجهيزات الربط:** وهي تهتم بكل ما يخص أجهزة الإتصال من هواتف، أسلاك خصّة بالإتصال أجهزة الحاسب.

**3-7-7- مديرية التراسل:** مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية التراسلات بين الشركة والزبائن.

**3-8-8- مديرية التسيير التقني لشبكات الإتصال:** وهي المكلفة بالمشاركة في إعداد المخططات السنوية لعدة سنوات أخرى، مراقبة تحليل سير الخدمات البحث عن وسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية أعاد ربطها تدعيم المديرين الإقليمية للإتصالات من أجل التدخلات غير النمطية عن طريق الصيانة.

**3-9-9- مديرية مشروع موارد الحاسب:** هي مكلفة بتحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصالات، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية، متابعة المخططات الاستثمارية، تخطيط تصميم والمساعدة في الصيانة، تطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي للتسيير.

**3-10-10- مديرية الطاقة والبيئة:** هي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة.

**3-11-11- مديرية الموارد البشرية:** هي المكلفة ب:

- تعتبر العمود الفقري للشركة بحيث تقوم بإعداد الدراسات، إنشاء الإحصائيات، متابعة مؤشرات التسيير.

<sup>1</sup> - الموقع الإلكتروني السابق، أطلع عليه بتاريخ 2019/04/05، على الساعة 10:45.

- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الإعتبار تسيير المال والكفاءات.
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقاً لوضعها العملي.

### 3-12- مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم بـ: (1)

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.
- المحافظة على هياكل الشركة، إعادة تسجيل عقود الملكية وإعداد الملفات العقارية.

### 3-13- مديرية المالية والمحاسبة

- تقدم المساعدة للهياكل العملية وتنشيط السير المحاسبي والمالي للشركة.
- تسيير الميزانية والجباية وإعداد ووضع القواعد والإيرادات، السهر على تطبيقها.

### 3-14- الثلاث خطط مباشرة: وهي على التوالي.

#### 3-14-1- خط موبيليس: هو خط خاص بالهاتف النقال.

#### 3-14-2- خط إتصالات الجزائر للقمر الصناعي: هو الخط المباشر للجزائر إتصالات مع المحطة الفضائية.

#### 3-14-3- خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالمثل الرئيسي لخدمات الأنترنت لشركة إتصالات الجزائر

بالإضافة إلى ثماني مديريات إقليمية للإتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري وكل مديرية إقليمية للإتصالات تشرف على وحدة واحدة في كل ولاية، كل وحدة عملياتية للإتصال تشرف على الوكالات التجارية للإتصالات، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية.

<sup>1</sup> - نفس الموقع السابق، أطلع عليه بتاريخ 2019/04/05، على الساعة 10:55.



## المطلب الثاني: التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى التعريف بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة وكذا لهيكلها التنظيمي.

### 1- تقديم الوحدة العملية لإتصالات الجزائر - تبسة

وكالة تبسة لإتصالات الجزائر وحدة عملية تابعة للمديرية الإقليمية لولاية باتنة، يقع مقر الوحدة العملية محل الدراسة تبسة في موقع متميز يسمح لأي زبون بالتعرف على موقعها بسهولة تامة، حيث تقع في حي السلم بجوار القطاع العسكري للولاية، ويعمل بهذه الوحدة 287 موظف موزعين على مستوى الوحدة والوكالات ومراكز الهاتف والفروع التابعة للوحدة، تختلف مستويات الموظفين من إطارات وعدد هائل من التقنيين السامين في مجالات مختلفة في الاتصالات السلكية واللاسلكية والمحاسبة والإعلام الآلي إضافة إلى أعوان التنفيذ.

### 2- الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

يتكون الهيكل التنظيمي للوكالة التجارية لإتصالات تبسة من دائرتين وثلاث نيابات تنقسم بدورها إلى مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة من مكاتب تعمل فيما بينها، وتنسيق المهام لإكمال العملية الإدارية في أحسن الظروف ويشرف على كل مصلحة رئيس يعمل على إتمام مهامه والتنسيق بين المكاتب لتحسين خدمات المصلحة وهو مكلف بتنفيذ الأوامر الصادرة من رئيس الدائرة وذلك بغية تحقيق أهدافها المنشودة من خلال الوسائل المتاحة لديهم.

**2-1- دائرة الموارد البشرية:** تتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح وأوكلت لكل مصلحة مهام ووظائف خاصة في مجموعة مكاتب ويندرج تحت هذه الدائرة المصالح التالية:

**2-1-1- مصلحة الموارد البشرية:** تقوم هذه المصلحة بتنظيم الدورات التكوينية للموظفين متابعة الإتفاقيات مع مؤسسات التكوين واستقبال الطلبة المترشحين من الجامعات ومراكز التكوين.

**2-1-2- مصلحة تسيير الشؤون الاجتماعية :** تقوم هذه المصلحة بتسيير الموارد البشرية وذلك بتطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالعمل، كما تقوم بقضاء شؤون العمل الاجتماعية كالتأمين من حوادث العمل، كما تقوم بتقسيم أصناف الأجور حسب العمال وتدرس إمكانية التوظيف والتسريع وتعمل بالتنسيق مع مصالح أخرى.

**2-1-3- مصلحة الأجور والخدمات الاجتماعية:** ويقوم بالوظائف التالية: (1)

▪ القيام بعمليات دفع المنح الجزائرية ذات المنفعة العامة.

<sup>1</sup> - تم إعداده بناءً على المعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

- معالجة المنازعات والشكاوي.
- تسوية الأجور والعلاوات ذات الطابع الإجتماعي.
- مطالبة مكتب المحاسبة بإرسال كل الوثائق المحاسبية شهريا.
- العمل على حل المشاكل الخاصة بالعمال والمتعلقة بأجور العمومية كالمنح.

## 2-2- الدائرة المالية: ويضم المصالح التالية: (1)

**2-2-1- مصلحة الميزانية:** وتقوم بإستلام ملفات الإستلام بالنفقات من مختلف المصالح والأقسام، إضافة إلى فحص ومراقبة جميع الوثائق والتأكد من صحة العمليات المحاسبية من إعداد وضعية لإقفال جميع الحسابات وإرسالها إلى كل من المديرية المركزية العاصمة.

**2-2-2- مصلحة المحاسبة:** تقوم هذه المصلحة بتسجيل مختلف العمليات المحاسبية بالتسلسل في دفتر المحاسبة (دفاتر يومية) جدول حسابات النتائج، كما تعمل على تسوية وضعية الزبائن من خلال إستلام المستحقات ودفع الإلتزامات على مستوى الولاية والإدارة المركزية بالعاصمة.

**2-2-3- مصلحة أمين الخزينة:** تهتم بالوقوف على كل ما يصدر للمؤسسة من أموال.

**2-3- نيابة مديرية الوظيفة والدعم:** تتكون هذه النيابة من:

**2-3-1- مصلحة الشؤون القانونية:** تتمثل أهم مهام هذه المصلحة في معالجة القضايا بأنواعها سواء كانت بين العمال داخل المؤسسة ، أو بين المؤسسة وغيرها من المتعاملين الخارجين، وتعمل المؤسسة أيضاً على تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات القضائية والتصريح بالحوادث لدى شركة التأمين، المشاركة في تحديد الإتفاقيات والتصديق على الصفقات بالإضافة إلى تسجيل مختلف الديون من الزبائن عن طريق رفع الشكاوي أمام الجهات القضائية.

**2-3-2- مصلحة الممتلكات والرسائل:** تتكون هذه الدائرة من:

- **مصلحة الوسائل العامة:** هي المصلحة التي تهتم بخدمات السوق، وتعتبر من أهم المصالح في مديرية إتصالات الجزائر، حيث تقوم بالتجهيز والصيانة، وإمداد المؤسسة بكافة الوسائل التي تحتاجها مكاتبها.
- **مصلحة الممتلكات:** تقوم هذه المصلحة بإحصائيات أسبوعية، شهرية وسنوية، لكا أنواع الممتلكات بالمؤسسة.

▪ **مصلحة الصيانة والبناء:** ويقوم بالوظائف التالية:

- تجهيز كل المكاتب بالوسائل والأدوات لتسيير المصالح.

<sup>1</sup> - تم إعداده بناءً على المعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

- إرسال الموظفين للقيام بالمهمة الإدارية.
- تأمين الأجهزة وخاصة تجهيزات الإدارة.
- مصلحة النقل: ويقوم بالوظائف التالية:
- نقل الأجهزة والعتاد.
- صيانة وتجهيز الأجهزة الإدارية.

### 2-3-3- الدائرة اللوجستية والمشتريات: تتكون هذه الدائرة من المصلحة اللوجستية ومصلحة المشتريات.

- المصلحة اللوجستية: تعتبر من أهم المصالح في وكالة إتصالات الجزائر -تبسة، حيث تقوم بالتجهيز والصيانة.

- مصلحة المشتريات: تهتم بشراء مختلف المعدات التي تحتاجها المؤسسة.

### 2-4-4- نيابة المديرية التقنية: وتشمل ما يلي: (1)

- 2-4-1- دائرة التخطيط والمراقبة: مهمتها الأساسية هي تهيئة المواقع من خلال فتح وكالات جديدة أو فروع جديدة ودراسة مخططات الشبكة.

### 2-4-2- دائرة شبكات الوصول: تقوم هذه المصلحة بتسيير شبكات الإتصال وتنقسم إلى ثلاث مصالح:

- مصلحة تركيب الخطوط.
- مصلحة دراسة المراجع.
- مكتب مراقبة الإنتاج.

- 2-4-3- مركز صيانة الشبكات الهاتفية: تقوم هذه المصلحة بإعداد الدراسات والمخططات الهاتفية للشبكة وذلك بصيانة واستغلال وبناء كل المراكز الهاتفية ونظم هذه المصلحة ما يلي:

- مكتب الإرسال والإستبدال.
- مكتب دراسة المحيط ومعطيات الشبكة.

- 2-4-4- دائرة شبكات النقل: تشمل هذه الدائرة على مركز الإشارة وهي مسؤولة عن إرسال الفرق لتصلح الأعطال.

- 2-4-5- مركز صيانة الشبكات الهاتفية: يهتم هذا المركز بمتابعة وصيانة الاتصالات والتكنولوجيا كما يهتم بتوفير شبه للتواصل بين الموظفين داخل المديرية.

<sup>1</sup> - تم إعداده بناءً على المعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

2-5- نيابة المديرية التجارية: تشمل هذه النيابة على عدة دوائر: (1)

2-5-1- دائرة المبيعات الكبرى: تحرص هذه الدائرة على توفير الخدمات على مستوى كل الوكالات بالكميات المطلوبة وبالجودة العالية وتشمل على مصلحة البيع التي تهتم بمختلف إجراءات البيع التي تقوم بها المؤسسة من هواتف أو أجهزة التواصل الإلكتروني .

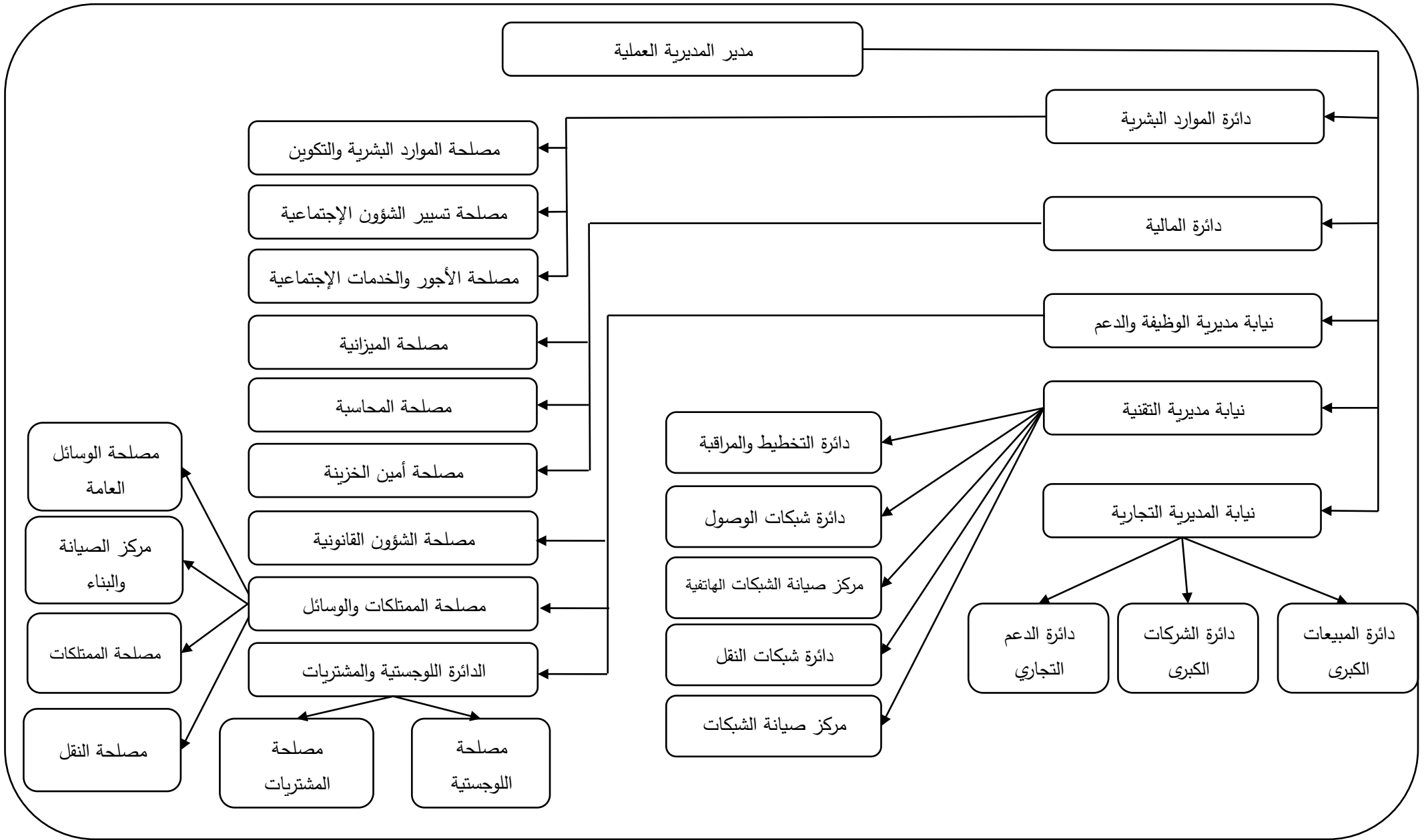
2-5-2- دائرة الشركات الكبرى: تشمل هذه الدائرة على المركز التقني للشركة، تهتم بشبكات المؤسسة، إضافة إلى تمثيل المؤسسة وتحسين صورتها أمام الزبائن أو المستثمرين.

2-5-3- دائرة الدعم التجاري: تشمل هذه الدائرة على مصلحة التغطية ومصلحة العلاقات مع الزبائن، حيث تهتم هذه المصلحة بالإستماع لشكاوي الزبائن وتنظيم الإتفاقيات مع الزبائن. كما تقوم بإعداد الفواتير الخاصة بالمنازعات.

---

<sup>1</sup> - تم إعداده بناءً على المعلومات مقدمة من مصلحة الموارد البشرية والتكوين.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي لإتصالات الجزائر - تبسة





### المطلب الثالث: أهداف والنشاطات الوكالات التجارية لإتصالات - تبسة

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق والتعرف على الأهداف والنشاطات الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة.

#### 1- أهداف الوكالة التجارية لإتصالات تبسة

لقد سطرت الوكالة التجارية لإتصالات - تبسة في برنامجها ثلاثة أهداف أساسية تقوم عليها المؤسسة وهي كالآتي: (1)

- المردودية.
  - الفعالية.
  - جودة المنتج ونوعية الخدمات.
- وهناك أهداف أخرى تسعى إلى تحقيقها من بينها:
- العمل على كسب زبائن جدد، وذلك عن طريق التعريف بالمؤسسة والمشاركة في الملتقيات وتكثيف الحملات الإعلامية.
  - تنمية وتطوير المنتجات.
  - العمل على توفير منتجات ذات جودة عالية.
  - العمل على تحقيق أكبر ربح ممكن.
  - تحسين القدرات التسويقية من خلال تطبيق المفهوم الحديث.
  - تلبية حاجيات ورغبات السوق المحلي.
  - تقديم خدمات إتصال تسمح بنقل وتبادل المكالمات، الرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
  - العمل على زيادة حصتها في السوق وحيازة مكانة مميزة فيه.
  - الوصول إلى مستوى عالي من التطور التكنولوجي، الإقتصادي والإجتماعي.
  - لإثبات وجودها وضمان بقائها في الوسط التنافسي.

#### 2- نشاطات الوكالة التجارية للإتصالات الجزائر

تتمحور إتصالات الجزائر - تبسة حول:

- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بقل الثورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية.
- تطوير واستمرار تسيير شبكات الإتصال العامة والخاصة.

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابل مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر، تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

▪ إنشاء وإستثمار وتسيير إتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات.

وفي هذا السياق خصصت المؤسسة إستثمارات ضخمة قدرت بـ 203976 مليون دج، أي ما يعادل 2.5 مليار دولار أمريكي، هذه الإستثمارات لتعبئة جميع قطاعات الأنشطة ونقل خبرة الاتصالات السلكية واللاسلكية والأترنت ونظم المعلومات.<sup>(1)</sup>

---

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابل مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر، تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

### المبحث الثاني: الخدمات والعروض التي تقدمها الوكالة التجارية لإتصالات - تبسة

من أكبر التحديات التي تواجهها المديرية هي إرضاء زبائنها، ويتم هذا من خلال تقديم خدمات ذات جودة عالية والتميز في تقديم العروض المتنوعة. وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية: (1)

- الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة
- العروض التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة
- الإمكانيات والإنجازات التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

#### المطلب الأول: الخدمات التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

تتمثل الخدمات التي تقدمها الوكالة فيما يلي:

#### 1- الهاتف الثابت

توفر إتصالات الجزائر شبكة إتصالات مثالية وتضمن جودة عالية في نوعية الاتصالات بفضل شبكة الهاتف الثابت السلكي، والتي تغطي كامل التراب الوطني، حيث يتمثل سعر المكالمات المحلية بـ 3 دج للدقيقة للهاتف الثابت، و 8 دج للدقيقة للهاتف النقال. أمّا بالنسبة للمكالمات الوطنية فتختلف من بلد إلى آخر، وتعرض إتصالات الجزائر خدمات متعددة من خلال الهاتف الثابت، تتمثل فيما يلي:

**1-1- إعلام ببناء في الإنتظار:** هذه الخدمة تسمح للمشارك في حالة المكالمات الهاتفية النداء بإخباره بأنّ هناك مشترك آخر يحاول الإتصال به وذلك بإشارة سمعية، المشترك يستطيع أن:

- لا يبالي أو يترك النداء الجديد.
- يحرر النداء الأول ويأخذ الجديد.
- يحتفظ بالنداء الأول مع أخذ النداء الثاني.

**1-2- النداء دون ترقيم:** هذه الخدمة تسمح بالحصول على رقم أوتوماتيكيا دون تشكيله والذي تم برمجته وذلك عند رفع السماعه وبعد مرور 05 ثوان يتم تشكيل هذا الرقم أوتوماتيكيا، هذه الخدمة موجهة إلى

- للأطفال الصغار.
- الأشخاص المعاقين وحادي البصر.
- الأشخاص المسنين.

**1-3- خدمة المنبه:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يبرمج بنفسه نداء أو نداءات التنبه ويمكنه أن يلغي أحداً أو كل النداءات المبرمجة بالإضافة إلى تنكيرهم وتنبههم بمواعيدهم المهمة.

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

**1-4- المحاور الثلاثة:** هذه الخدمة تسمح بالنداء لثلاث مشتركين في نفس الوقت، المستعمل يمكنه أن يحتفظ بأحد مكلميه أو الرّبط بينهما.

**1-5- تحويل النداء:** هذه الخدمة تسمح للمشارك أن يحوّل كل النداءات التي تأتيه إلى رقم آخر يختاره هو الموجودة داخل المقاطعة.

**1-6- ترقيم مختصر:** هذه الخدمة تسمح بإستبدال الأرقام الهاتفية التي عادة ما تستعمل بكثرة، تصل إلى 10 أرقام برقم واحد.

**1-7- التعريف برقم طلب المكالمة:** هذه الخدمة تسمح بكشف رقم الطالب للمكالمة الواردة إلى جهاز الهاتف.

**1-8- إقفال الإستعمال الدولي:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بأن يتحكّم أو يحرر إستعمال الدولي 00 وذلك من جهازه والتحرير يتم عن طريق إدخال الرقم السري والذي يتحصّل عليه من الوكالات التجارية لإتصالات الجزائر، فضلاً عن الخدمة يمكنكم التحكم أكثر في إستعمال خطكم الهاتفي.

**1-9- الفاتورة المفصلة:** هذه الخدمة تسمح للمشارك بالحصول في نهاية كل فترة على قائمة الاتصالات المنجزة عن جهازه في نفس الفترة.

## 2- خدمات الهاتف الثابت اللاسلكي:

خصائص الهاتف الثابت اللاسلكي تتمثل فيما يلي: <sup>(1)</sup>

- سرعة الإنتشار وسهولة الشبكة.
- السهولة في الصيانة خاصّة في موسم الشتاء هذا لإثّته لا يحتوى لا على خيوط ولا على أعمدة.
- سرعة كبيرة في التدخل من أجل إصلاح الأعطاب الناجمة.
- مكالمات مؤمنة.
- جودة الخدمات مضمونة.
- تكنولوجيا متطورة.

## 3- خدمة الأنترنت

**3-1- إتصالات الجزائر - جواب:** فرع مجمع إتصالات الجزائر، مهمتها هي وضع خبرتها وطموحها، وكذا قدرتها في خدمة الإبتكار والتجديد الذي يعمل على تطوير الخدمات المتعلقة بالمشاريع، وكذا مساندة طموحات زبائننا من خلال العمل على تقديم تكنولوجيا حديثة عالية الجودة، تسمح بحرية الإنجاز في شبكتها.

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

وفي كل يوم يلمس متعاونو إتصالات الجزائر، "جواب" المجهودات التي تقوم بها من خلال عمليات التطوير والتسويق لخدماتها التي تسهل عملية الولوج والإبحار بتقنية الأنترنت، ذات التدفق العالي حيث تسعى إلى: (1)

- المساهمة في تطوير المجتمع المعلوماتي من خلال وضع قاعدة أساسية لتقنيات الأنترنت ذات التدفق العالي.
- تشجع على إستعمال خدمة الأنترنت في الجزائر من خلال رفع عدد مشتركها وترفع قدرة تواجدها بتقنياتها على مستوى القطر الوطني، مع تخفيض تكلفة الإشتراك من السماح لأكثر عدد ممكن من الزبائن الإبحار في تكنولوجيا الأنترنت.
- العمل على تطوير الخدمات الجديدة المرتبطة بالأنترنت، وكذا تسويقها مثل "محاضرات الفيديو الصوت عبر الأنترنت، الصوت والصورة في النقال،... إلخ".
- تضمن تكويننا عاليا في مجال التكنولوجيا بصفة عامّة. وفي مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا الإعلام الآلي بصفة خاصّة.

**3-2- أنيس بلوس:** هو خدمة الأنترنت عريضة النطاق، فائقة السرعة من إتصالات الجزائر "جواب"، مستند على آخر التكنولوجيات الحديثة، متوفر بصياغات مختلفة من حيث السرعة الفائقة، وتكلفة الخدمة، وهذا حسب فئات العملاء.

بالنسبة للعملاء الخواص والعملاء المهنيين الأحرار، هناك خدمة AnisHome و EliteAnis تقترح عليكم الأنترنت بتدفق ما بين 512 كيلوبايت في الثانية حتى 8 ميغابايت. هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر، وهران، سطيف، الشلف وقسنطينة. على أن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

#### 4- الهاتف النقال

إتصالات الجزائر "موبيليس" فرع إتصالات الجزائر مختصّة في مجال الهاتف النقال والرائدة في هذا المجال تقترح: هياكل قاعدية وخدماتية الأنجح في الجزائر أزيد من 4200 محطة بث لاسلكي.

- أزيد من 10 مليون مشترك.
- أزيد من 50.000 نقطة بيع معتمدة.
- موبيليس تفرض نفسها دائما كمؤسسة رائدة ومنتطورة في مجال تكنولوجيا الإعلام والإتصال المتطورة. والجديدة.

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناء على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

## المطلب الثاني: العروض التي تقدمها الوكالة التجارية لإتصالات - تبسة

أهم العروض التي تقدمها الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة في مجال الهاتف الثابت والأنترنيت:

### 1- عروض الهاتف الثابت

تتمثل عروض الهاتف الثابت فيما يلي: (1)

**1-1- بطاقة الدفع المسبق (AMEL):** تمكن حاملها من الإتصال من أي هاتف عمومي، عن طريق الرقم

(1517) إلى أي متعامل سواء ثابت أو نقال، وطني أو دولي، وهي تسمح بتحكيم الميزانية، حيث يتم إظهار

الحساب عند بداية كل مكالمة، كما أنها تحتوي على أرصدة مختلفة.

وفقاً لإحتياجات كل شخص (50 دج)، (100 دج)، (200 دج).

### 2- عروض الأنترنيت

تتمثل عروض الأنترنيت التي تقدمها الوكالة التجارية للإتصالات - تبسة فيما يلي:

**1-2- عرض 4G LTE:** ظهرت خلال سنة 2015، وهي تمثل تكنولوجيا الجيل الرابع 4G LTE، حيث

أنها مرحلة جديدة ألا وهي مرحلة سرعة تدفق الجيد، حيث تسمح لزبائنها من الإستفادة من الأنترنيت دون

الحاجة إلى الهاتف النقال أو غيرهما.

بل يكفي الحصول على المودام فقط، كما أنها تمكنكم من الإبحار في الأنترنيت عن طريق المحمول، الهواتف

الذكية واللوحات، وتتمثل خدماتها في:

**1-1-2- الزبائن الخواص:** ويستفيد الزبائن الخواص من العرض، يمكنهم من التحميل بسرعة تدفق قصوى

يمكن أن تصل إلى (150 ميغا بايت/ثانية). وبعد إستفادها من الإتصال بالأنترنيت بسرعة تدفق ب 51 كيلوبايت

في الثانية، بشكل غير محدود إلى غاية إنقضاء مدّة الصلاحية ويمكنكم تعبئة حسابهم في أي وقت عبر

الأنترنيت باستعمال بطاقات التعبئة 1 جيجا أوكتي/ ب (1000 دج للشهر)، 3 جيجا أوكتي/ ب (2500 دج

لشهر)، 5 جيجا أوكتي/ ب (3500 دج للشهر)، 10 جيجا أوكتي/ ب (6500 دج للشهر).

**2-1-2- الزبائن المهنيين:** يمكنكم إجراء التحميل بأقصى قدر من سرعة التدفق التي يمكن أن تصل إلى

(150 ميغا بايت في الثانية) لحجم الإستهلاك يقدر ب (10 جيجا أوكتي)، بعد إستفاد الحصة يستفيدون من

الإتصال بالأنترنيت بسرعة تدفق تقدر ب (512 كيلوبايت في الثانية)، بشكل غير محدود إلى غاية إنقضاء فترة

الصلاحية.

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

2-1-3- عرض أديوم أديازال: هي بطاقة تمكن الزبائن من تعبئة حسابهم بكل بساطة وفي كل وقت مهما كان تدفق إتصالهم، ويتمثل عرضها (1 ميغا بيت في الثانية) ب 1600 دج للشهر، 2 ميغا بيت في الثانية ب 2100، 4 ميغا بيت في الثانية ب 3300 دج للشهر، أما 8 ميغا بيت في الثانية ب 5000 للشهر.

2-1-4- عرض مكتبي: ظهر هذا العرض خلال سنة 2015، وهي مكتبة رقمية مجهزة لهواة المطالعة، لتجنب تضييع الوقت في البحث عن المكتبة، فهي تمكن الزبائن من الإطلاع على آخر الكتب متعددة التخصصات لأكثر من 300 دور نشر، حيث يكفي ببساطة الحصول على بطاقة ترخيص في مكتبي من مختلف الوكالات التجارية، ويمكن الإطلاع على هذه الكتب من خلال الموقع [www.fimaktabati.dz](http://www.fimaktabati.dz) عروض هذه الخدمة هي: (1)

▪ عرض مكتبي أكاديمي: تحميل الكتب الأكاديمية ويقدر سعر بطاقتها ب 3000 دج.

▪ عرض مكتبي نون: لتحميل الكتب باللغة العربية فقط ويقدر سعر البطاقة ب 2400 دج.

المطلب الثالث: إمكانيات وإجراءات الحفاظ على الزبون والإستجابة إلى حاجاته بالوكالة التجارية للإتصالات - تبسة

سيتم التطرق في هذا المطلب على التعرف على إمكانيات وإجراءات الحفاظ على الزبون والإستجابة لحاجاته بالوكالة التجارية للإتصالات - تبسة. هذه التقنية متوفرة في المناطق الكبرى للوطن على غرار الجزائر وهران، سطيف، الشلف وقسنطينة. على أن تشمل التغطية بهذه الخدمة كل مناطق الوطن في الفترة القادمة.

#### 1- إمكانيات الوكالة التجارية بإتصالات الجزائر - تبسة

تتمثل إمكانيات الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة فيما تملكه من وسائل مادية وبشرية تساعد على تحقيق أهدافها وغاياتها وهي كما يلي:

1-1-1- الممتلكات العقارية: تتوفر الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة على 63 موقعاً موزعاً على كل ولاية وتتكون من:

▪ المديرية العملية للإتصالات السلكية اللاسلكية.

▪ (06) ست وكالات تجارية للإتصالات السلكية واللاسلكية.

▪ 57 مركز هاتفي.

1-1-2- الأصول المتداولة: أصول المؤسسة تتكون من:

▪ 10 سيارة خاصة بنقل الموظفين وتنشيط المبيعات.

▪ 38 سيارة دخل خاصة بالتركيب وتصلح الأعطال.

▪ 03 شاحنات.

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

**1-1-3- تجهيزات الإعلام الآلي والأثاث: وتتمثل فيما يلي: (1)**

▪ 150 كمبيوتر .

▪ 32 جهاز حاسوب محمول.

▪ 120 طابعة.

أمّا التجهيزات المكتبية (الأثاث) لديها: 146 مكتب، 65 أريكة، 180 كرسي عادي و45 جهاز فاكس.

**1-2- الوسائل البشرية: تملك مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة تبسة إمكانيات بشرية معتبرة وتعمل على**

إستغلالها على أكمل وجه من أجل ضمان السير الحسن للعمليات الإدارية وخدمة الزبائن والوصول إلى

الأهداف المسطرة.

**2- إجراءات الحفاظ على الزبون والإستجابة لحاجاته**

تتبع إتصالات الجزائر وكالة تبسة مجموعة من الإجراءات للحفاظ على زبائنها وكذا الإستجابة لرغباتها،

ويتضح ذلك من خلال ما يلي:

**1-2- الإستجابة لحاجات الزبون: هناك علاقات داخلية مع التقنيين وخدمات مع المكاتب التقنية عن طريق**

الحاسوب والبرامج تتم الإجابة بمقبول أو غير مقبول، وتستجيب الشركة لحجات الزبون من خلال الطلب المقدم

عن طريق وثائق مقدمة من الشركة مثل طلب خط الهاتف والأنترنيت، إذن مصلحة إدارة علاقات الزبون تعمل

على تلبية حاجات وطلبات الزبون من مختلف المنتجات التي تقدمها الشركة ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:

▪ إرضاء الزبون بواسطة وحدات تجارية وتقنية.

▪ تكوين الخدمة الشخصية لكل فرد على حسب تطلعاته ورغباته.

▪ تسيير ومراقبة ملفات الزبون ومعالجة الشكاوي والإحتياجات.

▪ تلبية حاجات الزبون عن طريق الأكشاك المتعددة الخدمات.

▪ يتم تدعيم الإستجابة لحاجات الزبون من خلال الاهتمام والتعرف عليهم والإصغاء لإهتماماتهم.

**2-2- إجراءات الحفاظ على الزبون: من خلال ما يلي:**

**1-2-2- معرفة الزبون: من خلال قاعدة بيانات الزبون المسجل فيها مختلف المعلومات الخاصة بالزبون.**

**2-2-2- تجزئة الزبون: تقسم شركة إتصالات الجزائر وكالة تبسة، زبائنها على زبون خاص وزبون محترف**

**(المنظمات)، وعلى أساس التجزئة السابقة تتمكن شركة إتصالات الجزائر من تحديد قيمة كل فئة وبالتالي طرح**

**العروض المناسبة لكل فئة والتي تلي حاجاتهم.**

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).



2-2-3- الإستماع للزبون: من خلال التحقيقات، دفاتر الملاحظات والشكاوي، مصلحة إدارة علاقات الزبون، مراكز الإتصال، مما يسمح بإتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب لشكاوي الزبون.

2-2-4- التحدث للعميل: تفتح المنظمة عدّة نوافذ للتحدث مع عملائها وإطلاعهم على الجديد من خلال الجرائد والمجلات، ومواقع الأنترنت، والإتصال المباشر بمناسبة الأبواب المفتوحة، ومعارض...إلخ.

2-2-5- التشجيع: من خلال إجراءات تحفيزية وبطاقات اشتراك.

2-2-6- إدارة شكاوي الزبون: تتمثل في معالجة مشاكل جودة التغطية وضعف الإشارة والانقطاعات المتكررة.

2-2-7- خدمة الزبون: وهي تقديم عدّة خدمات وتوجيهات على مستوى مركز الإتصال والإرشاد وعلى مستوى نقاط البيع والوكالات التجارية وذلك للتحسين المستمر لمنتجات الشركة، وكذلك التكنولوجيا المستعملة من خلال تصميم عروض بسيطة وسهلة الإستعمال، مع توظيف مختصين في مجال الرد على شكاوي الزبون.

2-2-8- متابعة ولاء الزبون: وذلك بإقامة دراسات واستبيانات لعينات من زبائننا بشكل دوري لمعرفة جوانب الرضا وعدمه وبالتالي تحديد معدل رضا الزبون وولائه كأداة لتصحيح المسار واليقظة إتجاه تحركات المنافسين.

بعد حساب إنتاجية الموارد المساعدة في تقديم خدمات الوكالة تبين لنا ما يلي:

- بالنسبة لأصول المؤسسة تخصص الوكالة لنقل عمالها سيارة لكل 07 عاملين.
- أمّا بالنسبة لتجهيزات الإعلام الآلي والأثاث تخصص الوكالة جهاز كمبيوتر واحد لكل عاملين.
- طابعة واحدة كذلك لكل عاملين.
- بالنسبة للأثاث تخصص مكتب لكل عامين.

ومنه يمكن القول أنّ الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة تمكنت من توزيع مواردها بشكل عقلاني مما أدى إلى رفع إنتاجية الوكالة وتحسين أدائها من خلال التحكم الفعال في التكاليف الذي يقابله زيادة في مردودية وربحية المؤسسة. (1)

<sup>1</sup> - تمّ إعداده بناءً على مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، أنظر الملحق رقم (05).

### المبحث الثالث: قياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

يتمّ التطرق في هذا المبحث لقياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية بالوكالة التجارية لإتصالات

الجزائر - تبسة من خلال المطالب التالية:

- إنتاجية خدمة الإستقبال عن طريق الشبابيك.
- إنتاجية تقديم خدمات الوكالة خلال سنة 2018.
- إنتاجية الموارد المساعدة في تقديم خدمات الوكالة.

#### المطلب الأول: إنتاجية خدمة الإستقبال عن طريق الشبابيك

حيث يتم قياس إنتاجية الخدمة للموارد البشرية عن طريق الشبابيك بناءً على عدد الزبائن الوافدين إلى

الوكالات التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة وعدد العاملين المكلفين بتقديم الخدمات للزبائن المتمثلة في:

- إنشاء خط هاتفي جديد.
- ربط الخط الهاتفي بالإنترنت.
- دفع الفواتير للخطوط الهاتفية.
- تسديد فواتير الإنترنت.
- شراء بطاقات التعبئة للإنترنت.
- شراء 4 G.

حيث يتواجد بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، 04 شبابيك لتقديم الخدمات للزبائن وقد

يكون زمن الخدمة خلال فترة زمنية ثابتة أو عشوائية. وهناك نظام محدد لإستقبال بالوكالة التجارية لإتصالات

الجزائر - تبسة يتمثل فيما يلي:

نظام الخدمة يقوم على أساس الأول في الوصول هو الأول في الخدمة عدد الزبائن طالبي الخدمة

الخدمة لا يفقدون دورهم بسبب طول خط الإنتظار، مع العلم أنّ طبيعة الخدمة في الإستقبال يكون بتواجد

فريقين للعمل، فريق في الفترة الصباحية وفريق في الفترة المسائية.

#### 1- إنتاجية كل شباك

▪ لقياس إنتاجية كل شباك يجب معرفة عدد الزبائن الوافدين للوكالة التجارية - تبسة في اليوم

وكذا معرفة عدد الشبابيك الموجودة داخل مركز الإستقبال. ويتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{إنتاجية كل شباك} = \frac{\text{عدد الزبائن باليوم}}{\text{عدد الشبابيك}}$$

▪ مثال:

بتاريخ 2019/03/17 كان عدد الزبائن المتوافدين للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة لتلبية

خدماتهم 240 زبون يقابله 04 شبابيك لتقديم الخدمات.

$$\frac{\text{عدد الزبائن باليوم}}{\text{عدد الشبائيك}} = \text{إنتاجية كل شباك}$$

$$60 \text{ زبون} = \frac{240}{04}$$

من خلال الملاحظة في فترة التبرص، تبين لنا أنّ هناك تباين في إنتاجية كل شباك والسبب في ذلك يرجع لقدرة وحجم وسرعة العامل في تقديم الخدمة.

▪ حساب متوسط إنتاجية الشبائيك

$$0.25 \text{ أي } 25\% = \frac{60}{240}$$

من خلال نتيجة متوسط إنتاجية الشبائيك بمعدل 25% إذ حقق العامل في الشبائيك هذا المعدل تكون إنتاجيته جيدة ولها أثر إيجابي على أداء المؤسسة.

▪ حساب إنتاجية الشبائيك 1، 2، 3، 4

يتم حساب إنتاجية الشبائيك 1، 2، 3، 4 والمقارنة بمعدّل متوسط إنتاجية الشبائيك ومن خلال الملاحظة خلال فترة التبرص، حيث يتم حساب إنتاجية كل شباك من خلال عدد الزبائن الوافدين لطلب خدماتهم. بتاريخ 2019/03/17 كان العدد الإجمالي للزبائن 240 زبون موزعين على كل شبائيك كآلاتي:

الشبائيك	1	2	3	4
عدد الزبائن	48	75	55	62

$$\text{إنتاجية الشبائيك 1: } 0.20 = \frac{48}{240} \text{ أي } 20\%$$

$$\text{إنتاجية الشبائيك 2: } 0.32 = \frac{75}{240} \text{ أي } 32\%$$

$$\text{إنتاجية الشبائيك 3: } 0.22 = \frac{55}{240} \text{ أي } 22\%$$

$$\text{إنتاجية الشبائيك 4: } 0.26 = \frac{62}{240} \text{ أي } 26\%$$

**الإستنتاج:** بعد حساب متوسط الإنتاجية للشباك وحساب إنتاجية كل شباك نستنتج أن:

الشباك 02: إنتاجيته تفوق المتوسط وذلك بمعدل 32% مقارنة بالمتوسط 25%. وكذلك الشباك 4 إنتاجيته تفوق المتوسط بمعدل 26%، أمّا إنتاجية الشباك 3 و 1 كانت إنتاجيتهم على التوالي بمعدل 22%، 20% أقل من المتوسط.

- إنتاجية الشباك 2 كانت مرتفعة والسبب في ذلك أنّ العامل في الشباك 2 يتميز بخبرة عالية تفوق 05 سنوات ويتصف بالمرونة والتكيف وكفاءة وفعالية في أداء عمله وحسن إستقبال الزبائن والإجابة والمساعدة في كافة إستفساراتهم.
- الشباك 4 إنتاجياته مرتفعة والسبب في ذلك السرعة في تقديم الخدمة للزبون واستقبالهم إستقبالاً حسناً.
- الشباك 1 و 3 إنتاجيتهم منخفضة وهذا راجع لقلة الخبرة واستغراق وقت طويل لخدمة الزبائن ممّا يُؤثر على الإنتاجية.

الشباك	1	2	3	4
عدد الزبائن	48	75	55	62
متوسط إنتاجية الشباك	25%	25%	25%	25%
إنتاجية الشباك	20%	32%	22%	26%
الترتيب	4 ▪	1 ▪	3 ▪	2 ▪

من خلال الجدول وكافة المعطيات نستنتج أنّ كلّما كانت إنتاجية الشباك عالية تدل على أنّ العامل في الشباك له خبرة عالية وأداء مُتميز بإتقان ودقّة. بالإضافة إلى حسن الإستقبال للزبائن وخدمتهم وتلبية طلبهم بسرعة.

## 2- إنتاجية مدّة خدمة الزبون

يتم حساب مدّة خدمة الزبون بناءً على عدد الزبائن المتوافدين للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة على عدد ساعات العمل في اليوم، وتكون العلاقة كالتالي:

$$\text{إنتاجية مدّة خدمة الزبون} = \frac{\text{عدد الزبائن}}{\text{عدد الساعات في اليوم}}$$

▪ مثال:

بتاريخ 20/03/2019 كان عدد الزبائن المتوافدين للوكالة التجارية للإتصالات - تبسة، 210 زبون وعدد ساعات العمل في اليوم 10 ساعات، ويتم حساب مدّة خدمة الزبون خلال الساعة الواحدة من خلال العلاقة التالية:

$$210 \text{ زبون} = \frac{21 \text{ زبون}}{10 \text{ ساعات}}$$

21 زبون ← خلال ساعة واحد

ولمعرفة مدة خدمة الزبون الواحد بالدقائق تكون كالآتي:

$$\begin{cases} \text{ساعة واحدة} \rightarrow \text{زبون 21} \\ X \rightarrow \text{زبون 1} \end{cases}$$

$$X = \frac{1 \times 60}{21} = \frac{60}{21} \approx 2.8$$

ومنه نستنتج أنّ الزبون الواحد يستغرق في الشباك لتلبية خدمته دقيقتين وثمانية وأربعون ثانية.

▪ إنتاجية مدة خدمة الزبون لكل الشباك:

يتم حساب متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون، وبعدها حساب مدة خدمة الزبون.

حساب متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون

$$52.5 = \frac{210}{4} \text{ ثم نحسب } 1.14 = \frac{60}{52.5}$$

متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون 1.14 أي دقيقة وتسعة ثواني.

حساب إنتاجية مدة خدمة الزبون لكل شباك

يتم قياس إنتاجية كل شباك من خلال مدة إستغراق الزبون لتلبية خدمته. بتاريخ 20/03/2019 كان العدد

الإجمالي للزبائن 210 زبون موزعين كالآتي:

الشباك	1	2	3	4
عدد الزبائن	35	60	58	57

▪ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك 1

أي دقيقة وإثنان وأربعون ثانية يتضح لنا الشباك 1 يستغرق فيه الزبون لتلبية خدمته

نحو دقيقة وإثنان وأربعون ثانية.

$$1.71 = \frac{60}{35}$$

▪ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك 2

$$1 = \frac{60}{60}$$

أي دقيقة واحدة، الشباك رقم 2 يستغرق فيه الزبون لتلبية خدمته دقيقة واحدة.

▪ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك 3

$$1.03 = \frac{60}{58}$$

أي دقيقة واحدة وثانيتين.

▪ إنتاجية مدة خدمة الزبون الشباك 4

$$1.05 = \frac{60}{57}$$

أي دقيقة واحدة وثلاث ثواني.

يستغرق الشباك 4 لخدمة الزبون وتلبية طلبه دقيقة وثلاثة ثواني.

الشباك	1	2	3	4
عدد الزبائن	35	60	58	57
متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون	1.14	1.14	1.14	1.14
إنتاجية مدة خدمة الزبون	دقيقتان واثان وأربعون ثانية	دقيقة واحدة	دقيقة واحدة وثانيتين	دقيقة واحدة وثلاث ثواني
الترتيب	4	1	2	3

نستنتج من خلال حساب متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون وحساب إنتاجية مدة الزبون لكل شباك تبين لنا أنّ هناك إختلاف من شباك إلى آخر في مدة خدمة الزبون.

▪ مدة خدمة الزبون في الشباك 2 كانت الأسرع بمعدل دقيقة واحدة لخدمة الزبون الواحد وكانت أقل من متوسط إنتاجية مدة خدمة الزبون والتي قدرت بدقيقة وتسعة ثواني.

▪ أمّا إنتاجية الشباك 3، 4 كانت مدة خدمة الزبون دقيقة وإثنان ثواني، دقيقة وثلاثة ثواني كانت أقل من المتوسط بمعدل دقيقة وتسعة ثواني وبالتالي مدة خدمة الزبون تكون متوسطة من حيث السرعة في تقديم الخدمة.

▪ الشباك 1 كانت مدة خدمة الزبون أعلى من المتوسط بمعدل دقيقة وثلاث وأربعون ثانية، فهي غير جيدة من حيث السرعة إذ أنّ هناك تباطؤ في تقديم الخدمة والسبب في ذلك توجد صعوبة في التعامل مع الزبائن.

### 3- حساب إنتاجية خدمة طلب تركيب هاتف

لحساب إنتاجية خدمة طلب تركيب هاتف تكون من خلال، حساب إنتاجية الإستقبال، دراسة الطلب والقبول، إنتاجية التركيب والتقديم.

3-1- إنتاجية الإستقبال: إنَّ الزبائن المقبلين على طلب خدمة تركيب هاتف، أي إنشاء خط هاتفي جديد كان عدد الزبائن في اليوم 20 زبوناً، ويتم حساب إنتاجية الإستقبال لخدمة طلب تركيب هاتف بالعلاقة التالية:

$$\text{عدد الزبائن المقبلين على طلب خدمة تركيب الهاتف} = \frac{\text{عدد الشبابيك في مركز الإستقبال}}{\text{20 زبون}} = \frac{05 \text{ زبائن}}{4 \text{ شبابيك}} \text{ أي 5 زبائن لكل شبابك}$$

3-2- إنتاجية دراسة الطلب والقبول: تتم دراسة ملفات تركيب الهاتف الثابت إمّا من خلال:

- 1- الدراسة الآلية في حالة إذا ما كانت المعطيات بالملف صحيحة فإنَّ الدراسة تكون آلية.
  - 2- يتم دراسة الملفات خطوة بخطوة حسب إمكانية تواجد الشبكة الهاتفية وعادة ما تكون 48 ساعة للرد على طلب الزبون وذلك لمعاينة ودراسة المكان لإنشاء وتركيب خط هاتفي جديد.
- من خلال المقابلة مع مسؤول الإنتاج والصيانة يتم إستقبال 20 ملف، يتم دراسة 5 ملفات آلياً، أي في خلال دقائق معدودة، و15 ملفاً يتم دراستهم خلال 30 يوم.  $2 = \frac{30}{15}$  أي يومان لكل ملف.

عدد الملفات	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
مدة دراسة الملفات خلال الأيام	2	4	6	8	10	12	14	16	18	20	22	24	26	28	30

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول يتضح لنا أنَّ لدراسة ملف واحد يستغرق مدّة يومين، وبالتالي لدراسة ملف ثاني يستغرق أربعة أيام. وتتم دراسة باقي الملفات على أنَّها تراكمية. بالتالي الملف 15 يتم دراسته خلال شهر، وهذا ما يُؤثر على الإنتاجية وتكون الإنتاجية ضعيفة.

بعد حساب إنتاجية خدمة الإستقبال عن طريق الشبابيك تبين لنا:

- أنَّ هناك تباين في أداء العاملين المتواجدين في الشبابيك لتقديم الخدمات، حيث دائماً تكون إنتاجية الشباك 02 مرتفعة وذات أداء متميز مقارنة بالشبابيك الأخرى التي لم تحقق إنتاجية جيدة، وهذا ما أثر سلباً على إنتاجية الوكالة، لذا يجب تحسين أدائهم لرفع الإنتاجية.
- السرعة في تقديم الخدمة للزبون تكون لها إنعكاس إيجابي على الإنتاجية لذا على العاملين في الشبابيك العمل بسرعة ودقة في تقديم الخدمة للزبون.

### المطلب الثاني: إنتاجية تقديم خدمات الوكالة خلال سنة 2018

سنتطرق في هذا المطلب لحساب إنتاجية كافة الخدمات التي تقدمها الوكالة المتمثلة في الهاتف الثابت، الأنترنت، "مودام G4" خلال كل ثلاثي ومن ثم حساب حوصلة السنة 2018.

#### 1- حساب إنتاجية كافة الخدمات التي تقدمها الوكالة خلال ثلاثي لسنة 2018.

1-1- إنتاجية الهاتف الثابت: على إعتبار أنّ الإنتاجية تقاس بحاصل قسمة المخرجات على المدخلات فإنّ إنتاجية الهاتف يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد العمليات المنجزة}}{\text{الهدف}}$$

وذلك بالإعتماد على معدّل الإنتاجية التالية:

الإنتاجية = 1 مساوية للهدف.

الإنتاجية < 1 إنتاجية مرتفعة أكثر من الهدف.

الإنتاجية > 1 إنتاجية منخفضة أقل من الهدف.

أو الإنتاجية = 0 فهي إنتاجية معدومة.



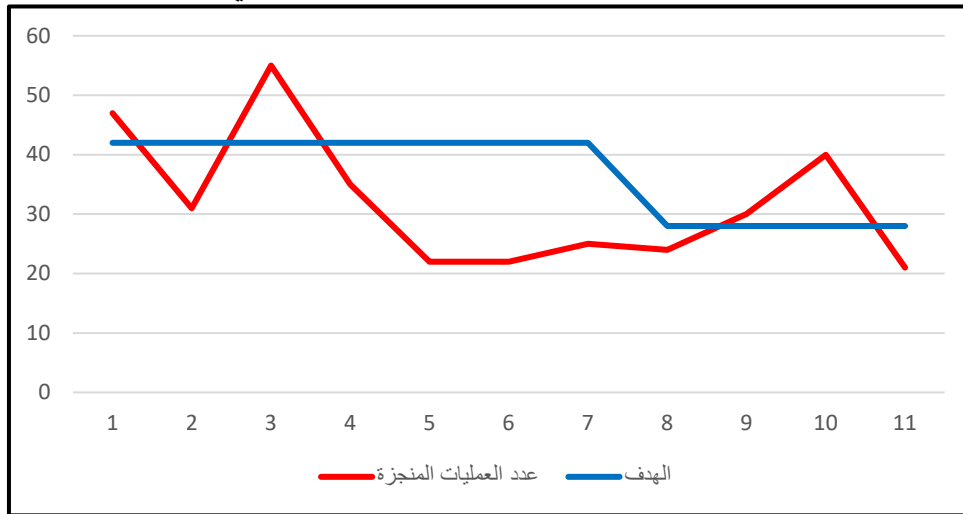
1-1-1- إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الأول (جانفي، فيفري ومارس)

الجدول رقم (04): يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الأول:

إنتاجية الهاتف	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الأول
1.12	47	42	الأسبوع 1
0.74	31	42	الأسبوع 2
1.31	55	42	الأسبوع 3
0.83	35	42	الأسبوع 4
0.52	22	42	الأسبوع 5
0.52	22	42	الأسبوع 6
0.60	25	42	الأسبوع 7
0.86	24	28	الأسبوع 8
1.07	30	28	الأسبوع 9
1.43	40	28	الأسبوع 10
0.75	21	28	الأسبوع 11
0.87	352	406	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (01).

الشكل رقم (15): يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الأول



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا ما يلي:

خلال أربع أسابيع من شهر جانفي تمكنت الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة بالنسبة للهاتف الثابت من تحقيق أسبوعين إيجابيين تم الوصول إلى الهدف المطلوب وتحقيق إنتاجية قدرها 1.12 في الأسبوع الأول و1.31 في الأسبوع الثالث، لكن لم يتم تحقيق الهدف في الأسبوعين الآخرين حيث كانت الإنتاجية منخفضة مقارنة بالهدف المطلوب، فحققت في الأسبوع الثاني 0.74 والأسبوع الرابع 0.83.

أما خلال شهر فيفري، كانت إنتاجية الوكالة خلال الأسابيع الأربع منخفضة، حيث كانت أقل من معدل الإنتاجية 1، إلا في الأسبوع الرابع تمكنت تقريبا من الوصول إلى الهدف بمعدل 0.86. أما في الأسبوعين الأول والثاني كانت الإنتاجية منخفضة بمعدل 0.52 والأسبوع الثالث 0.60. أما شهر مارس عرف ارتفاع الإنتاجية في الأسبوع الأول بمعدل 1.07 والأسبوع الثاني 1.43، وشهد إنخفاضا في الإنتاجية في الأسبوع الثالث.

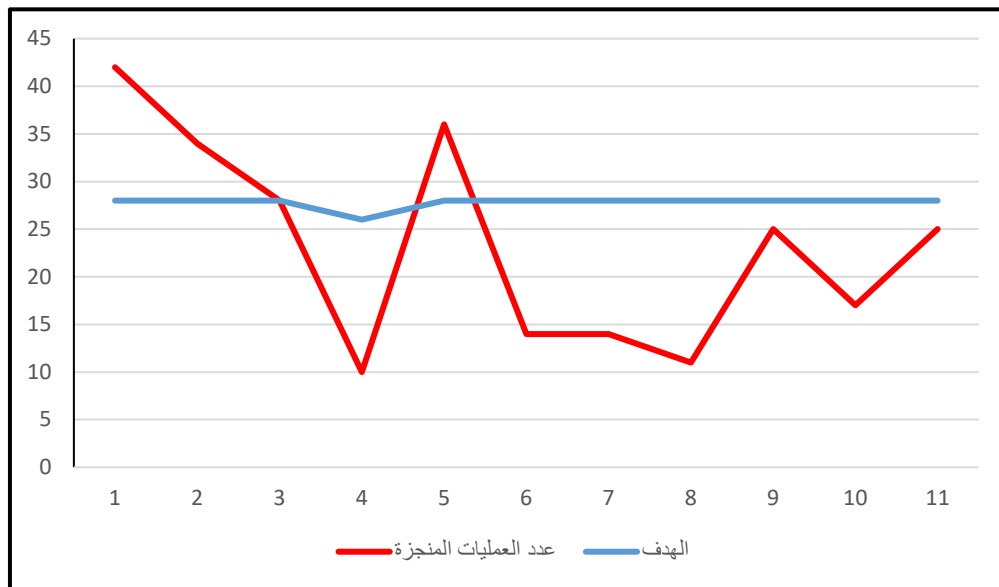
### 1-1-2- إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثاني (أفريل، ماي وجوان)

الجدول رقم (05): يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثاني:

إنتاجية الهاتف	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الثاني
1.50	42	28	الأسبوع 1
1.21	34	28	الأسبوع 2
1.00	28	28	الأسبوع 3
0.38	10	26	الأسبوع 4
1.29	36	28	الأسبوع 5
0.50	14	28	الأسبوع 6
0.50	14	28	الأسبوع 7
0.39	11	28	الأسبوع 8
0.89	25	28	الأسبوع 9
0.61	17	28	الأسبوع 10
0.89	25	28	الأسبوع 11
0.84	256	306	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (02).

الشكل رقم (16): يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثاني



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا إنتاجية الهاتف الثابت خلال شهر أفريل حققت إنتاجية مرتفعة خلال 03 أسابيع حيث تمكنت في الأسبوع الأول من تحقيق إنتاجية مرتفعة فاقت الهدف بمعدل 1.5 وكذلك في الأسبوع الثاني بمعدل 1.21، أما في الأسبوع الثالث حققت الهدف المطلوب 1، إلا في الأسبوع الرابع إنخفضت الإنتاجية بمعدل 0.38. أما في شهر ماي حققت الوكالة إنتاجية مرتفعة خلال الأسبوع الأول بمعدل 1.29، إذ أنها فاقت الهدف 1، أما في الأسابيع الأخرى شهدت إنخفاض الإنتاجية في الأسبوع الثاني بمعدل 0.5 وكذلك الأسبوع الثالث 0.5. أما الأسبوع الرابع إنخفضت بمعدل 0.39.

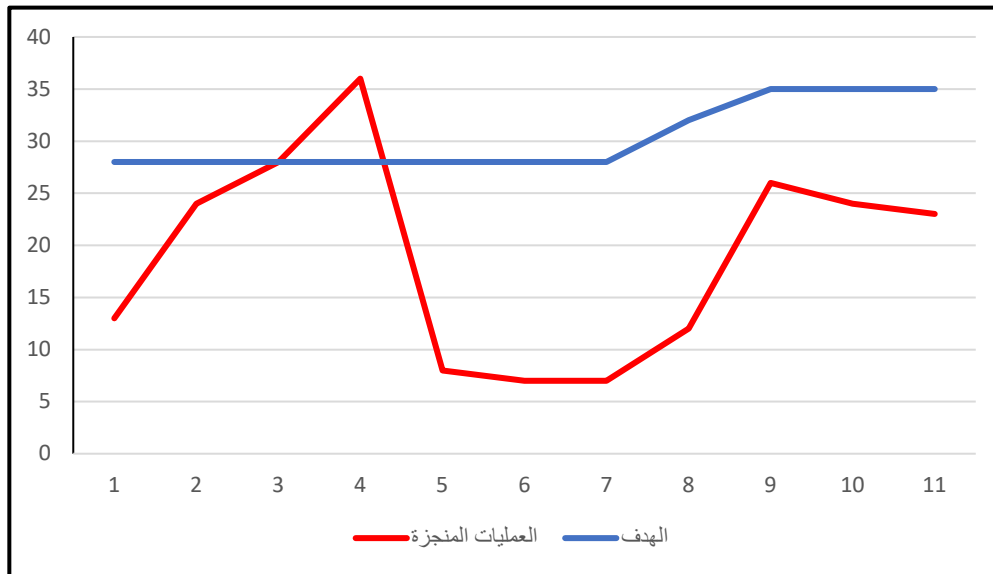
### 1-1-3- إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثالث (جويلية، أوت وسبتمبر):

الجدول رقم (06): يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثالث:

إنتاجية الهاتف	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الثالث
0.46	13	28	الأسبوع 1
0.86	24	28	الأسبوع 2
1.00	28	28	الأسبوع 3
1.29	36	28	الأسبوع 4
0.29	8	28	الأسبوع 5
0.25	7	28	الأسبوع 6
0.25	7	28	الأسبوع 7
0.38	12	32	الأسبوع 8
0.74	26	35	الأسبوع 9
0.69	24	35	الأسبوع 10
0.66	23	35	الأسبوع 11
0.62	208	333	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (03).

الشكل رقم (17): يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الثالث



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل أعلاه تبين لنا:

الوكالة التجارية لإتصالات تبسة في شهر جويلية حققت إنتاجية منخفضة خلال الأسبوعين الأول والثاني في الأسبوع الأول كانت الإنتاجية منخفضة بمعدل 0.46 والأسبوع الثاني 0.86 لكن الأسبوع الثالث حققت الهدف المطلوب 1، وفي الأسبوع الرابع حققت الوكالة إنتاجية مرتفعة قدرت بمعدل 1.29. أما شهر أوت خلال الأسابيع الأربعة كانت إنتاجية منخفضة ولم تصل لتحقيق الهدف. في الأسبوع الأول كانت الإنتاجية 0.29 والأسبوع الثاني والثالث 0.25 أما الأسبوع الرابع قدرت بمعدل 0.38. وكذلك في شهر سبتمبر كانت الإنتاجية منخفضة خلال أسابيع الشهر، الأسبوع الأول حققت إنتاجية منخفضة 0.74، الأسبوع الثاني 0.69 أما الأسبوع الثالث 0.66.

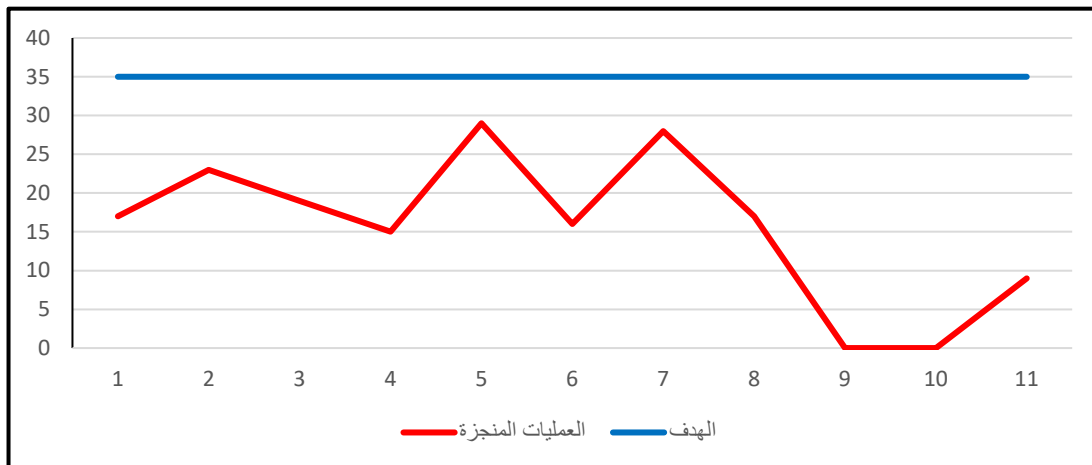
#### 1-1-4- إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الرابع (أكتوبر، نوفمبر وديسمبر).

الجدول رقم (07): يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الرابع:

إنتاجية الهاتف	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الرابع
0.49	17	35	الأسبوع 1
0.66	23	35	الأسبوع 2
0.54	19	35	الأسبوع 3
0.43	15	35	الأسبوع 4
0.83	29	35	الأسبوع 5
0.46	16	35	الأسبوع 6
0.80	28	35	الأسبوع 7
0.49	17	35	الأسبوع 8
0.00	0	35	الأسبوع 9
0.00	0	35	الأسبوع 10
0.26	9	35	الأسبوع 11
0.45	173	385	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (04).

الشكل رقم (18): يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الرابع



المصدر: من إعداد الطالبتين

تبين لنا من خلال الجدول والشكل ما يلي:

إنتاجية الهاتف الثابت خلال الثلاثي الرابع: أكتوبر، نوفمبر وديسمبر كانت الإنتاجية منخفضة في كافة الأسابيع في شهر أكتوبر في الأسبوع الأول كانت الإنتاجية منخفضة بمعدل 0.49 وفي الأسبوع الثاني 0.66، أمّا الأسبوع الثالث إنخفضت الإنتاجية بمعدل 0.54 وكذلك في الأسبوع الرابع 0.43. أمّا شهر نوفمبر كذلك عرف إنخفاض الإنتاجية في أربع أسابيع ولم تتمكن الوكالة من تحقيق إنتاجية مرتفعة، ولم تصل إلى الهدف المطلوب في الأسبوع الأول حققت إنتاجية منخفضة بمعدل 0.83 أمّا الأسبوع الثاني 0.46 وفي الأسبوع الثالث 0.8 وأسبوع الرابع 0.49. أما شهر ديسمبر كان أقل إنتاجية مقارنة بشهر أكتوبر ونوفمبر حيث كانت الإنتاجية في الأسبوعين الأول والثاني معدومة ولم تحقق الوكالة أي ربح وكذلك في الأسبوع الثالث إنخفاض الإنتاجية بمعدل 0.26.

**1-2- إنتاجية الأنترنت:** بما أنّ الإنتاجية تقاس بحاصل قسمة المخرجات على المدخلات فإنّ إنتاجية الأنترنت يمكن حسابها من خلال العلاقة التالية:

عدد عمليات المنجزة

الهدف

وذلك بالإعتماد على معدل الإنتاجية الآتية:

الإنتاجية = 1 مساوية للهدف.

الإنتاجية < 1 إنتاجية مرتفعة أكثر من الهدف.

الإنتاجية > 1 إنتاجية منخفضة أقل من الهدف.

أو الإنتاجية = 0 فهي إنتاجية معدومة.

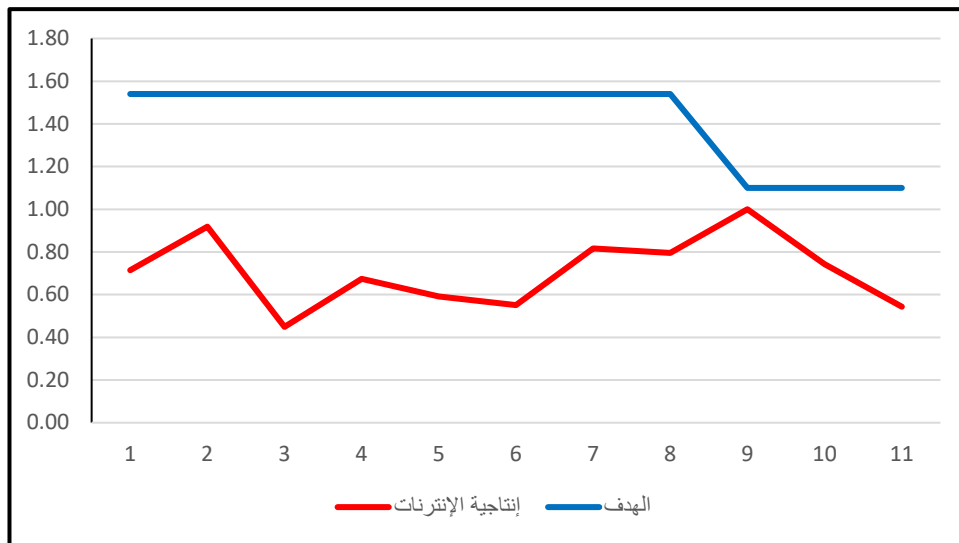
1-2-1- إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الأول (جانفي، فيفري ومارس)

الجدول رقم (08): يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الأول:

إنتاجية الأنترنت	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الرابع
0.71	35	49	الأسبوع 1
0.92	45	49	الأسبوع 2
0.45	22	49	الأسبوع 3
0.67	33	49	الأسبوع 4
0.59	29	49	الأسبوع 5
0.55	27	49	الأسبوع 6
0.82	40	49	الأسبوع 7
0.80	39	49	الأسبوع 8
1.00	35	35	الأسبوع 9
0.74	26	35	الأسبوع 10
0.54	19	35	الأسبوع 11
0.70	350	497	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (01).

الشكل رقم (19): يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الأول:



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل تبين لنا ما يلي:

إنتاجية الأنترنت خلال شهر جانفي كانت منخفضة خلال أربع أسابيع، في الأسبوع الأول كانت منخفضة بمعدل 0.71 وفي الأسبوع الثاني منخفضة 0.92 وفي الأسبوع الثالث 0.45، أمّا الأسبوع الرابع كانت منخفضة بمعدل 0.67.

وكذلك في شهر فيفري كانت إنتاجية الأنترنت منخفضة حيث إنخفضت الإنتاجية، في الأسبوع الأول 0.59 وفي الأسبوع الثاني إنخفضت بمعدل 0.55 وكذلك في الأسبوع الثالث إنخفضت بمعدل 0.82، في الأسبوع الرابع كانت منخفضة بمعدل 0.80.

أمّا شهر مارس، فعرف ارتفاع الإنتاجية في الأسبوع الأول وحققت الوكالة الهدف المطلوب 1، لكن الأسبوعين الثاني والثالث إنخفضت في الأسبوع الثاني 0.74 وفي الثالث بـ 0.54.

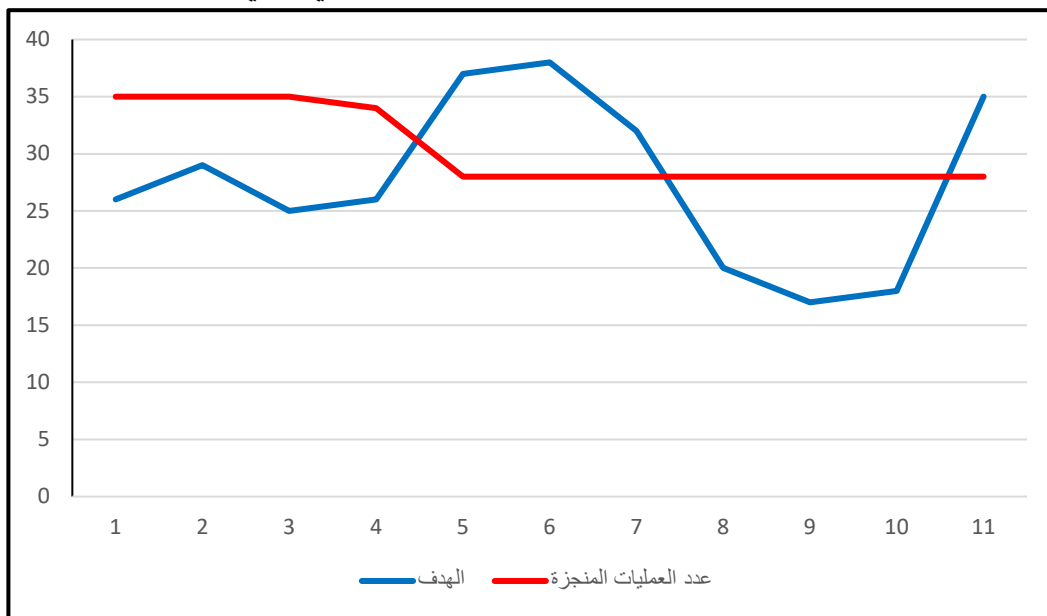
### 1-2-2- إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثاني (أفريل، ماي وجوان)

الجدول رقم (09): يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثاني:

إنتاجية الأنترنت	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الثاني
0.74	26	35	الأسبوع 1
0.83	29	35	الأسبوع 2
0.71	25	35	الأسبوع 3
0.76	26	34	الأسبوع 4
1.32	37	28	الأسبوع 5
1.36	38	28	الأسبوع 6
1.14	32	28	الأسبوع 7
0.71	20	28	الأسبوع 8
0.61	17	28	الأسبوع 9
0.64	18	28	الأسبوع 10
1.25	35	28	الأسبوع 11
0.90	303	335	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (02).

الشكل رقم (20): يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثاني:



المصدر: من إعداد الطالبتين

تبين لنا من خلال الجدول والشكل ما يلي:

إنتاجية الأنترنت خلال شهر أفريل كانت منخفضة في الأسبوع الأول، إنخفضت بمعدل 0.74 وفي الأسبوع الثاني كذلك إنخفضت بمعدل 0.83 وفي الأسبوع الثالث 0.71 والأسبوع الرابع 0.76. في شهر ماي عرف ارتفاع الإنتاجية في ثلاث أسابيع متتالية فاقت الهدف المطلوب في الأسبوع الأول حققت إنتاجية مرتفعة بمعدل 1.32 وفي الأسبوع الثاني 1.36 والأسبوع الثالث 1.14 لكن الأسبوع الرابع إنخفضت الإنتاجية بمعدل 0.71.

في شهر جوان شهد في الأسبوعان الأول والثاني إنخفاض في الإنتاجية في الأسبوع الأول 0.61 والأسبوع الثاني 0.64 والأسبوع الثالث 1.25.

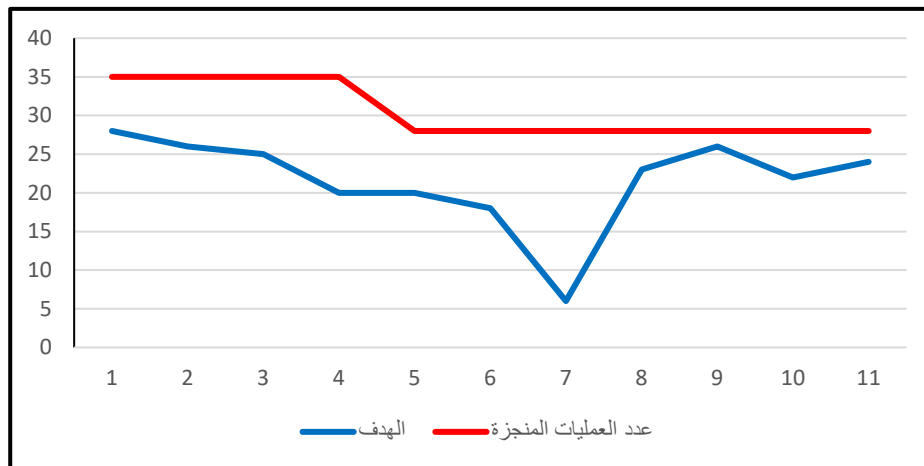
### 1-2-3- إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثالث (جويلية، أوت وسبتمبر)

الجدول رقم (10): يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثالث:

إنتاجية الأنترنت	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الثالث
0.80	28	35	الأسبوع 1
0.74	26	35	الأسبوع 2
0.71	25	35	الأسبوع 3
0.57	20	35	الأسبوع 4
0.71	20	28	الأسبوع 5
0.64	18	28	الأسبوع 6
0.21	6	28	الأسبوع 7
0.82	23	28	الأسبوع 8
0.93	26	28	الأسبوع 9
0.79	22	28	الأسبوع 10
0.86	24	28	الأسبوع 11
0.71	238	336	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (03).

الشكل رقم (21): يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثالث:



المصدر: من إعداد الطالبتين



إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الثالث (جويلية، أوت وسبتمبر) كانت الإنتاجية منخفضة ولم تحقق الهدف المطلوب في أي أسبوع في شهر جويلية كانت إنتاجية منخفضة في الأسبوع الأول بمعدل 0.8 وفي الأسبوع الثاني 0.74 وفي الأسبوع الثالث 0.71 وكذلك في الأسبوع الرابع إنخفضت الإنتاجية بمعدل 0.57. أما شهر أوت كذلك شهد إنخفاض في الإنتاجية في الأسبوع الأول إنخفضت بمعدل 0.71 وفي الأسبوع الثاني 0.64 أما الأسبوع الثالث 0.21 وكذلك في الأسبوع الرابع إنخفضت بمعدل 0.82. أما شهر سبتمبر كذلك كانت إنتاجية منخفضة بمعدل 0.93 وفي الأسبوع الثاني 0.79 وفي الأسبوع الثالث 0.86.

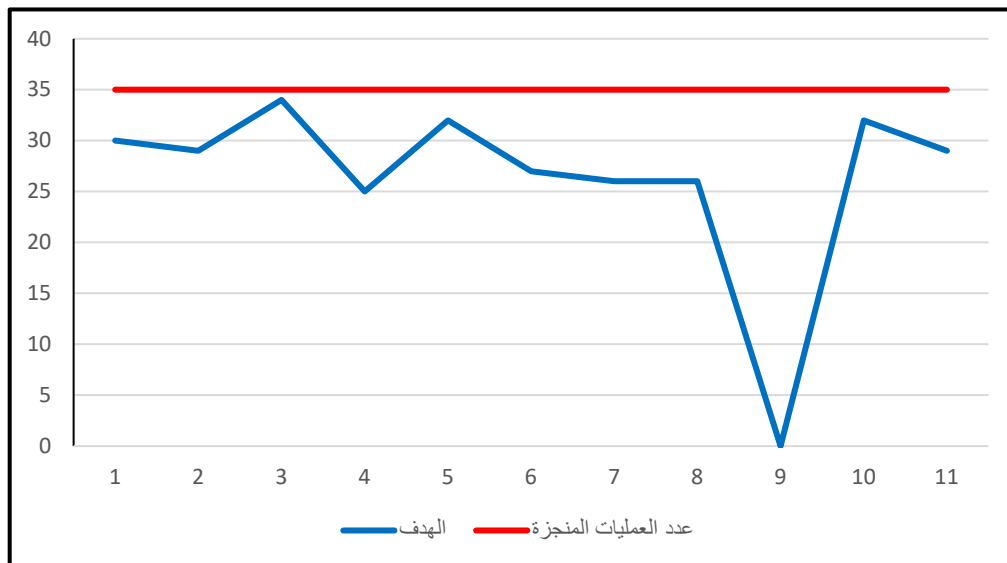
#### 1-2-4- إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الرابع (أكتوبر، نوفمبر وديسمبر)

الجدول رقم (11): يوضح إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الرابع:

إنتاجية الأنترنت	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الرابع
0.86	30	35	الأسبوع 1
0.83	29	35	الأسبوع 2
0.97	34	35	الأسبوع 3
0.71	25	35	الأسبوع 4
0.91	32	35	الأسبوع 5
0.77	27	35	الأسبوع 6
0.74	26	35	الأسبوع 7
0.74	26	35	الأسبوع 8
0.00	0	35	الأسبوع 9
0.91	32	35	الأسبوع 10
0.83	29	35	الأسبوع 11
0.75	290	385	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (04).

الشكل رقم (22): يمثل إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الرابع:



المصدر: من إعداد الطالبتين

إنتاجية الأنترنت خلال الثلاثي الرابع كانت منخفضة في شهر أكتوبر خلال أربع أسابيع كانت إنتاجية منخفضة في الأسبوع الأول كانت الإنتاجية منخفضة ولم تصل إلى تحقيق الهدف المطلوب بمعدّل 0.86 وفي الأسبوع الثاني 0.83 وفي الأسبوع الثالث 0.97 وفي الأسبوع الرابع 0.71. أمّا خلال شهر نوفمبر في الأسبوع الأول كانت الإنتاجية منخفضة بمعدّل 0.91 وفي الأسبوع الثاني 0.77 وفي الأسبوع الثالث والرابع 0.74. أمّا في شهر ديسمبر كذلك كانت الإنتاجية منخفضة في الأسبوع الأول منعدمة 0، وفي الأسبوعين الثاني والثالث كانت الإنتاجية منخفضة 0.91 و0.83 على التوالي.

### 1-3- إنتاجية “مودام G4”:

باعتبار أنّ الإنتاجية تقاس بحاصل قسمة المخرجات على المدخلات فإنّ إنتاجية “مودام G4” يمكن حسابها من العلاقة التالية:

$$\frac{\text{عدد العمليات المنجزة}}{\text{الهدف}}$$

وذلك بالإعتماد على معدّل الإنتاجية الآتية:

الإنتاجية = 1 مساوية للهدف.

الإنتاجية < 1 إنتاجية مرتفعة أكثر من الهدف.

الإنتاجية > 1 إنتاجية منخفضة أقل من الهدف.

أو الإنتاجية = 0 فهي إنتاجية معدومة.

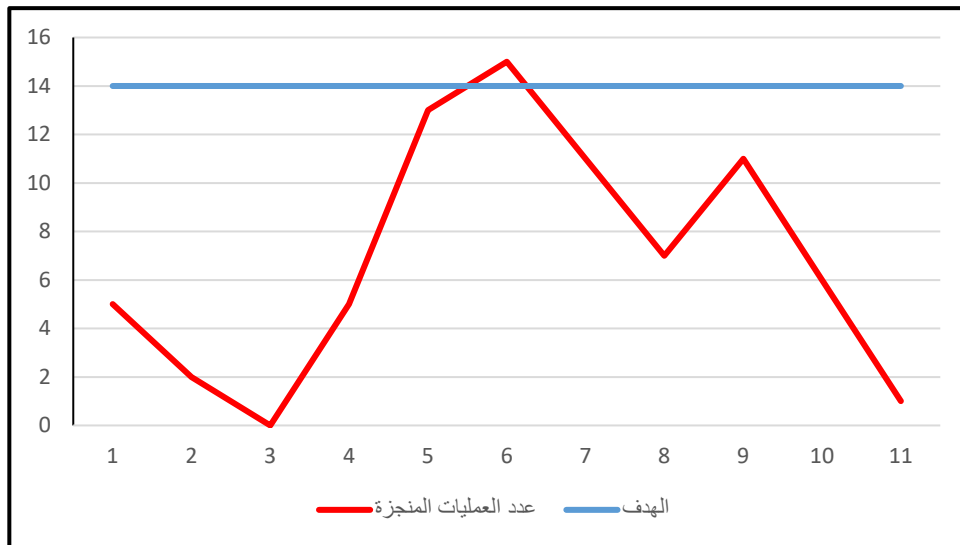
1-3-1- إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الأول (جانفي، فيفري ومارس)

الجدول رقم (12): يوضح إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الأول:

إنتاجية “مودام G4”	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الأول
0.36	5	14	الأسبوع 1
0.14	2	14	الأسبوع 2
0.00	0	14	الأسبوع 3
0.36	5	14	الأسبوع 4
0.93	13	14	الأسبوع 5
1.07	15	14	الأسبوع 6
0.79	11	14	الأسبوع 7
0.50	7	14	الأسبوع 8
0.79	11	14	الأسبوع 9
0.43	6	14	الأسبوع 10
0.07	1	14	الأسبوع 11
0.49	76	154	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (01).

الشكل رقم (23): يمثل إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الأول:



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (12) والمتضمن إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الأول لسنة 2018 حيث نجد أنّ خلال أربع أسابيع من شهر جانفي لم تتمكن إتصالات الجزائر وكالة تبسة، في الأسبوعين الأول والرابع من تحقيق الهدف حيث كانت الإنتاجية منخفضة قدرها 0.36 وكذلك لم تحقق الهدف المطلوب في الأسبوع الثالث حيث حققت 0.14 أما في الأسبوع الثالث فلم تحقق أي إنتاجية.

بينما في الأسبوع الثاني من شهر فيفري تمكنت الوكالة من الوصول للهدف المطلوب وتحقيق إنتاجية قدرها 1.07، أمّا في الأسبوعين الأول والثالث تمكنت تقريبا من الوصول إلى الهدف بمعدّل 0.93 بالنسبة للأسبوع الأول و0.79 بالنسبة للأسبوع الثالث، أما إنتاجية الأسبوع الرابع فكانت منخفضة بمعدّل 0.5 مقارنة بالهدف، أما في شهر مارس كانت الإنتاجية منخفضة خلال هذه الأسابيع، ففي الأسبوع الأول كانت بمعدل 0.79 الأسبوع الثاني كانت بمعدل 0.43 أما الأسبوع الثالث فكانت بمعدل 0.07 وهي أقل من الهدف الذي كان بمعدل 1.

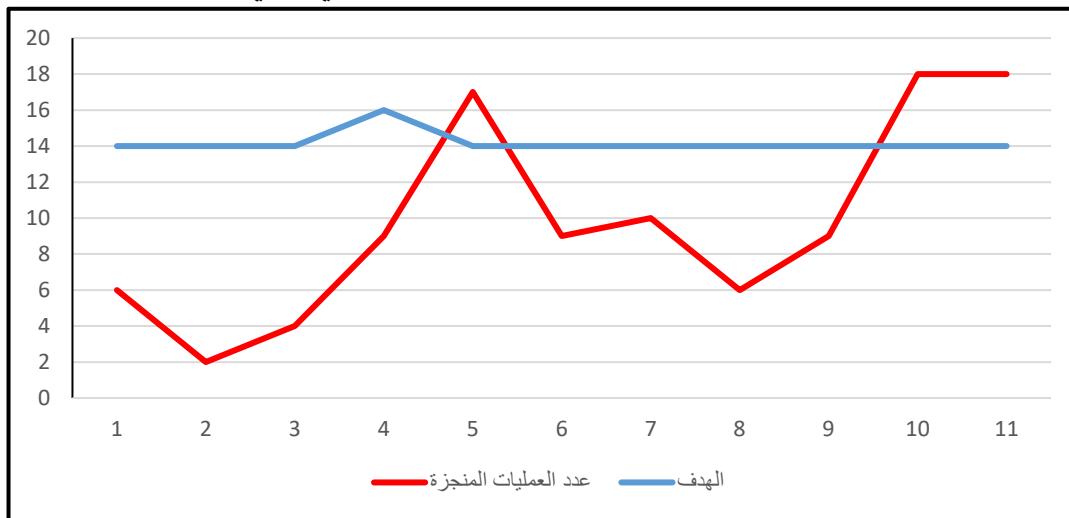
### 1-3-2- إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الثاني (أفريل، ماي وجوان)

الجدول رقم (13): يوضح إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الثاني:

إنتاجية “مودام G4”	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الثاني
0.43	6	14	الأسبوع 1
0.14	2	14	الأسبوع 2
0.29	4	14	الأسبوع 3
0.56	9	16	الأسبوع 4
1.21	17	14	الأسبوع 5
0.64	9	14	الأسبوع 6
0.71	10	14	الأسبوع 7
0.43	6	14	الأسبوع 8
0.64	9	14	الأسبوع 9
1.29	18	14	الأسبوع 10
1.29	18	14	الأسبوع 11
0.69	108	156	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (02).

الشكل رقم (24): يمثل إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الثاني:



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتبين لنا من خلال الجدول رقم (24) والذي يوضح إنتاجية "مودام G4" خلال الثلاثي الثاني لسنة 2018 وفي أربع أسابيع من شهر أفريل عرفت الوكالة إنخفاض في الإنتاجية، حيث كانت أقل من معدل الإنتاجية 1، ولم يتم الوصول للهدف المطلوب. ففي الأسبوع قدرت بـ 0.43 أما في الأسبوع الثاني فكانت الإنتاجية 0.14 بينما في الأسبوع الثالث 0.29، أما الأسبوع الرابع فكانت بمعدل 0.56 وهي أقل من الهدف. بينما في شهر ماي تمكنت الوكالة من الوصول للهدف المطلوب في الأسبوع الأول بمعدل 1.21. أما في الأسبوع الثاني والثالث والرابع شهدت إنخفاض في الإنتاجية، ولم تصل إلى المطلوب. في الأسبوع الثاني كانت بمعدل 0.64 أما الأسبوع الثالث كانت بمعدل 0.71، أما الأسبوع الرابع كانت بمعدل 0.43. خلال شهر جوان كانت إنتاجية الوكالة منخفضة بمعدل 0.64 في الأسبوع الأول، أما خلال الأسبوعين الثاني والثالث تمكنت الوكالة من تحقيق أسبوعين إيجابيين تم الوصول إلى الهدف المطلوب بإنتاجية قدرها 1.29.

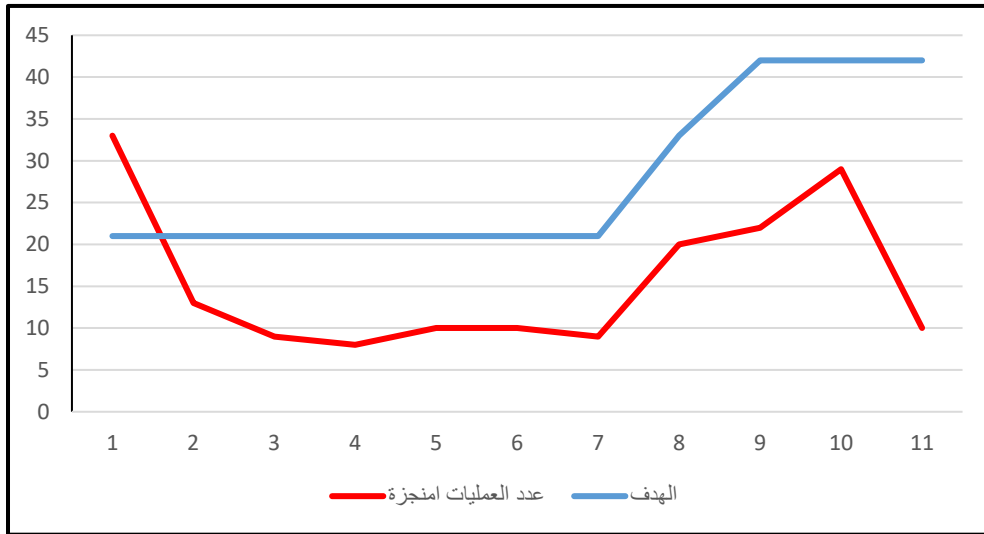
1-3-3- إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الثالث (جويلية، أوت وسبتمبر)

الجدول رقم (14): يوضح إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الثالث:

إنتاجية “مودام G4”	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الثالث
1.57	33	21	الأسبوع 1
0.62	13	21	الأسبوع 2
0.43	9	21	الأسبوع 3
0.38	8	21	الأسبوع 4
0.48	10	21	الأسبوع 5
0.48	10	21	الأسبوع 6
0.43	9	21	الأسبوع 7
0.61	20	33	الأسبوع 8
0.52	22	42	الأسبوع 9
0.69	29	42	الأسبوع 10
0.24	10	42	الأسبوع 11
0.57	173	306	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (03).

الشكل رقم (25): يمثل إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الثالث:



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول رقم (25) والمتضمن إنتاجية “مودام G4” خلال شهر جويلية، أوت وسبتمبر لسنة 2018 يتضح أن خلال أربع أسابيع من شهر جويلية كانت إنتاجية الوكالة مرتفعة حيث تمكنت من تحقيق الهدف بمعدّل 1.57، أما في الأسبوع الثاني والثالث والرابع شهدت إنخفاض في الإنتاجية حيث كانت أقل من الهدف.

ففي الأسبوع الثاني كانت بمعدل 0.62 أما السبوع الثالث كانت بمعدل 0.43 أما الأسبوع الرابع فقد كانت بمعدل 0.38 بينما في شهر أوت فقد كانت الإنتاجية منخفضة خلال أربع أسابيع حيث كانت أقل من الهدف 1.

كانت في الأسبوع الأول والثاني كانت بمعدل 0.48، أما الأسبوع الثالث كانت بمعدل 0.43 وقد كانت في الأسبوع الرابع بمعدل 0.61.

أما في شهر سبتمبر لم تتمكن الوكالة من تحقيق الهدف المطلوب ففي الأسلوب الأول قدرت الإنتاجية بمعدل 0.52 والأسبوع الثاني 0.69، أما الأسبوع الثالث وقد كانت 0.24، وهي أقل من الهدف 1.

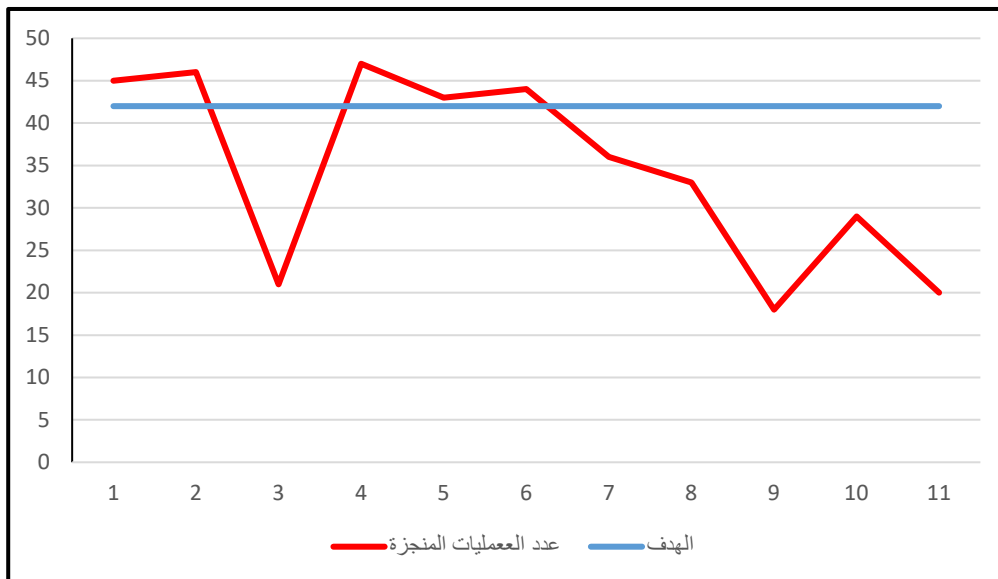
### 1-3-4- إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الرابع (أكتوبر، نوفمبر وديسمبر)

الجدول رقم (15): يوضح إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الرابع:

إنتاجية “مودام G4”	عدد العمليات المنجزة	الهدف	الثلاثي الرابع
1.07	45	42	الأسبوع 1
1.10	46	42	الأسبوع 2
0.50	21	42	الأسبوع 3
1.12	47	42	الأسبوع 4
1.02	43	42	الأسبوع 5
1.05	44	42	الأسبوع 6
0.86	36	42	الأسبوع 7
0.79	33	42	الأسبوع 8
0.43	18	42	الأسبوع 9
0.69	29	42	الأسبوع 10
0.48	20	42	الأسبوع 11
0.83	382	462	المجموع

المصدر: بناء على معلومات مقدمة من طرف المؤسسة، أنظر الملحق رقم (04).

الشكل رقم (26): يمثل إنتاجية “مودام G4” خلال الثلاثي الرابع:



المصدر: من إعداد الطالبتين

يكشف الجدول رقم (26) إنتاجية "مودام G4" خلال الثلاثي الرابع لسنة 2018 حيث نجد أن خلال شهر أكتوبر تمكنت وكالة إتصالات الجزائر -تبسة من تحقيق أسبوعين إيجابيين بمعدل 1.07 للأسبوع الأول و1.1 للأسبوع الثاني أما في الأسبوع الثالث فلم تحقق الوكالة الهدف المطلوب، فإنخفضت إنتاجية "مودام G4" خلال هذا الأسبوع إلى 0.5، أما في الأسبوع الرابع إرتفعت إلى 1.12 تمكنت الوكالة من تحقيق الهدف المطلوب.

في شهر نوفمبر كانت الإنتاجية "مودام G4" خلال الأسبوع الأول والثاني مرتفعة مقارنة بالهدف، ففي الأسبوع الأول كانت بمعدل 1.02 أما في الأسبوع الثاني كانت بمعدل 1.05. أما الأسبوع الثالث والرابع كانت إنتاجية "مودام G4" قريبة من الهدف بمعدل 0.86 بالنسبة للأسبوع الثالث و0.79 بالنسبة للأسبوع الرابع.

بينما في شهر ديسمبر إنخفضت إنتاجية "مودام G4" خلال هذه الأسابيع ولم تحقق الوكالة الهدف المطلوب حيث في الأسبوع الأول كانت بمعدل 0.43. أما الأسبوع الثاني كانت بمعدل 0.69 والأسبوع الثالث كانت بمعدل 0.48 وهي أقل من الهدف المطلوب 1.

2- حساب إنتاجية حوصلة سنة 2018 لكافة الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة

حوصلة السنة للخدمات المقدمة متمثلة في:

- الهاتف الثابت.
- الأنترنت.
- "مودام G4".

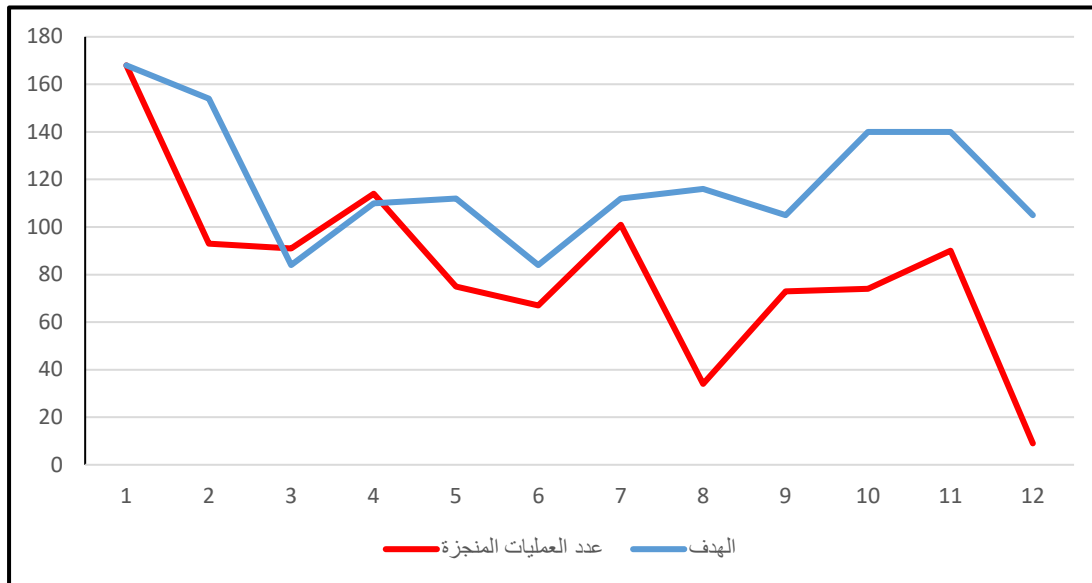


2-1- حوصلة سنة 2018 بالنسبة للهاتف الثابت:

الجدول رقم (16) يوضح إنتاجية الهاتف الثابت خلال سنة 2018

الأشهر	الهدف	عدد العمليات المنجزة	إنتاجية الهاتف الثابت
جانفي	168	168	1.00
فيفري	154	93	0.60
مارس	84	91	1.08
أفريل	110	114	1.04
ماي	112	75	0.67
جوان	84	67	0.80
جويلية	112	101	0.90
أوت	116	34	0.29
سبتمبر	105	73	0.70
أكتوبر	140	74	0.53
نوفمبر	140	90	0.64
ديسمبر	105	9	0.09
المجموع	1430	989	0.69

الشكل رقم (27) يمثل إنتاجية الهاتف الثابت خلال سنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل تبين لنا إنتاجية الهاتف الثابت خلال سنة 2018، كانت مع بداية السنة في شهر جانفي إنتاجية مرتفعة حيث كانت مساوية للهدف المسطر 1، أما في شهر فيفري إنخفضت وكانت أقل من الهدف بمقدار 0.6 أما في شهر مارس وأفريل تمكنت الوكالة من تحقيق شهرين إيجابيين وفي شهر مارس قدرت إنتاجية الهاتف الثابت بـ 1.08 وشهر أفريل كانت 1.04 فقد فاقت الهدف المسطر 1. أما في شهر ماي وشهر وجوان إنخفضت الإنتاجية بمقدار 0.67 بالنسبة لشهر ماي و0.8 بالنسبة لشهر جوان، أما خلال شهر جويلية كانت إنتاجية الهاتف الثابت قريبة من الهدف المسطر بينما في شهر أوت

## الفصل الثالث.....دراسة حالة بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة

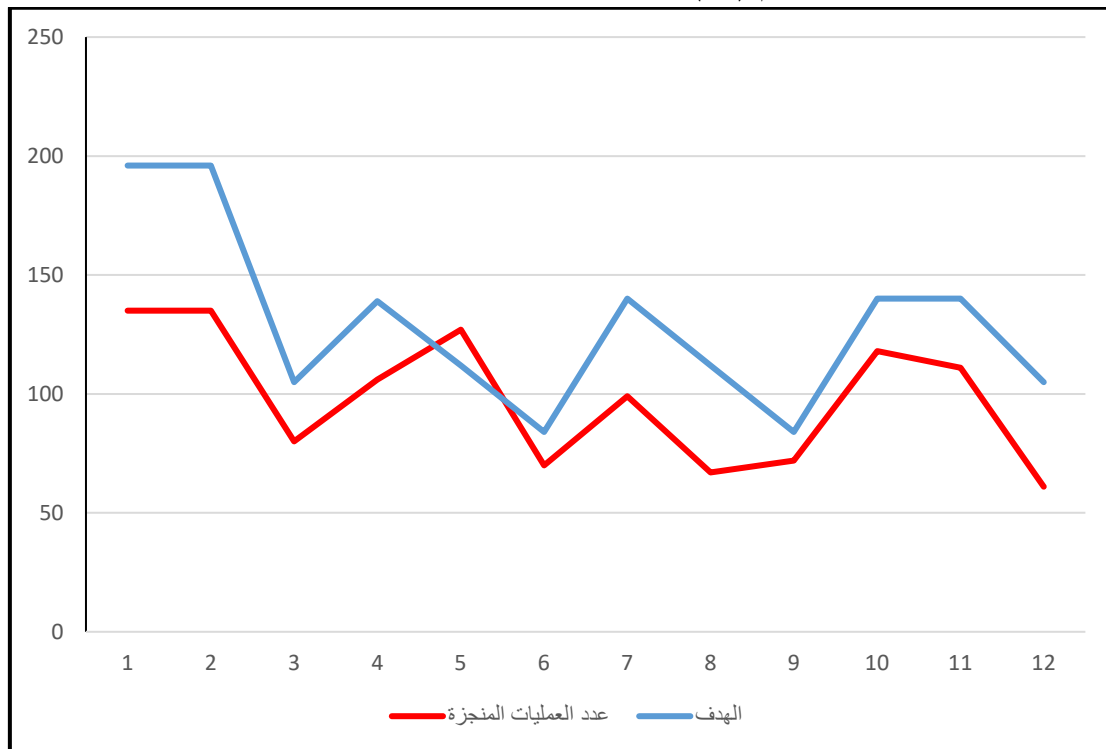
كانت منخفضة بمقدار 0.29 وفي شهر سبتمبر كانت 0.7 وشهر نوفمبر كانت منخفضة بمقدار 0.64، أما فيما يخص شهر أكتوبر كانت إنتاجية الهاتف الثابت بمقدار 0.53 بينما في شهر ديسمبر كانت منخفضة بمقدار 0.09 ولم تحقق الوكالة الهدف المطلوب.

2-2- حوصلة سنة 2018 بالنسبة للإنترنت:

الجدول رقم (17) يوضح إنتاجية الإنترنت خلال سنة 2018

الأشهر	الهدف	عدد العمليات المنجزة	إنتاجية الأتصالات
جانفي	196	135	0.69
فيفري	196	135	0.69
مارس	105	80	0.76
أفريل	139	106	0.76
ماي	112	127	1.13
جوان	84	70	0.83
جويلية	140	99	0.71
أوت	112	67	0.60
سبتمبر	84	72	0.86
أكتوبر	140	118	0.84
نوفمبر	140	111	0.79
ديسمبر	105	61	0.58
المجموع	1553	1181	0.76

الشكل رقم (28) يمثل إنتاجية الإنترنت خلال سنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول والشكل تبين لنا أنّ إنتاجية الأنترنت خلال سنة 2018 وفي شهر جانفي وفيفري وبالضبط في الثلاثي الأول كانت إنتاجية الأنترنت ضعيفة بمقدار 0.69 وهي أقل من الهدف لمسطر 1. أما في شهر مارس وأفريل فقد كانت إنتاجية الأنترنت ضعيفة أيضا بمقدار 0.76 وها مقارنة بالهدف المسطر، بينما تمكنت الوكالة من تحقيق إنتاجية قدرها 1.13 في شهر ماي حيث فاقت الهدف المسطر 1. أما في شهر جوان كانت قريبة من تحقيق الهدف بمعدل 0.83.

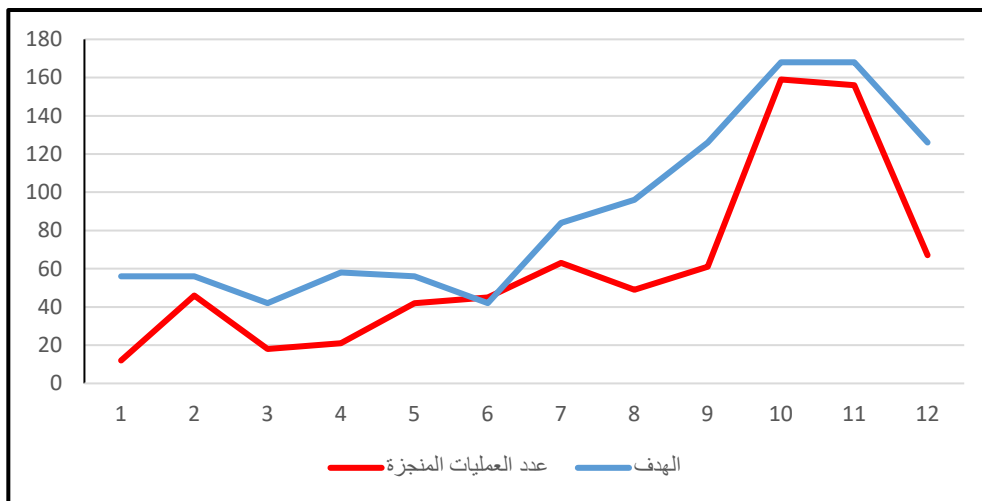
أما في شهر جويلية كانت الإنتاجية منخفضة بمعدل 0.71 وفي شهر أوت كانت 0.60 بينما في شهر سبتمبر فقد كانت قريبة من تحقيق الهدف بمعدل 0.86 وكذا في شهر نوفمبر كانت بمعدل 0.79 أما في شهر ديسمبر كانت منخفضة بمعدل 0.58.

## 2-1- حوصلة سنة 2018 بالنسبة ل "مودام G4":

الجدول رقم (18) يوضح إنتاجية ل "مودام G4" خلال سنة 2018

الأشهر	الهدف	عدد العمليات المنجزة	إنتاجية الهاتف "مودام G4"
جانفي	56	12	0.21
فيفري	56	46	0.82
مارس	42	18	0.43
أفريل	58	21	0.36
ماي	56	42	0.75
جوان	42	45	1.07
جويلية	84	63	0.75
أوت	96	49	0.51
سبتمبر	126	61	0.48
أكتوبر	168	159	0.95
نوفمبر	168	156	0.93
ديسمبر	126	67	0.53
المجموع	1078	739	0.69

الشكل رقم (29) يمثل إنتاجية ل "مودام G4" خلال سنة 2018



المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول تبين أن إنتاجية "مودام G4" خلال سنة 2018 كانت إنتاجية "مودام G4" خلال شهر جانفي منخفضة بمعدل 0.21 مقارنة بالهدف 1. أما خلال شهر فيفري كانت الوكالة قريبة من تحقيق هدفها وخلال الوكالة قريبة من تحقيق هدفها وخلال شهر مارس وأفريل وماي كانت إنتاجية "مودام G4" منخفضة بمعدل 0.43 بالنسبة لشهر مارس و0.36 بالنسبة لشهر أفريل أما في شهر ماي كانت قريبة من تحقيق الهدف بمعدل 0.75 بينما في جوان تمكنت الوكالة من تحقيق الهدف المطلوب بمعدل 1.07 مقارنة بالهدف الذي كان 1.

أما في شهر جويلية كانت إنتاجية "مودام G4" منخفضة بمعدل 0.75 وخلال شهر أوت وسبتمبر كانت الإنتاجية منخفضة ولم تتمكن الوكالة من الوصول إلى الهدف المطلوب بالنسبة لشهر أوت كانت بمعدل 0.51 أما بالنسبة لشهر سبتمبر كانت بمعدل 0.48. أما في شهر أكتوبر ونوفمبر كانت الوكالة قريبة من تحقيق هدفها بمعدل 0.95 بالنسبة لشهر أكتوبر وبمعدل 0.93 بالنسبة لشهر نوفمبر. أما في شهر ديسمبر كانت منخفضة، لم تتمكن الوكالة من تحقيق الهدف فقد كانت بمعدل 0.53.

بعد حساب إنتاجية الخدمات المقدمة من طرف الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة بالنسبة للهاتف الثابت والأنترنيت ومودم 4G كانت نتائجها كالآتي:

#### ▪ الحالة 01: الهدف عالٍ والمنجز عالٍ.

حيث حققت الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة إنتاجية مرتفعة وحققت الهدف المطلوب في تقديم خدماتها لسنة 2018. بالنسبة للهاتف الثابت كان الهدف المبرمج في شهر مارس 84 وأنجزت 91. بالنسبة الأنترنيت في شهر ماي كان الهدف 112 وحققت 127، فكان الهدف عالٍ والمنجز عالٍ للأسباب الآتية:

- العروض المتميزة التي قدمتها الوكالة ساهمت في جذب الزبائن وزيادة في الطلب على الخدمات جعل من الهدف عالٍ وساهم في رفع الإنتاجية.
- بالنسبة للعروض المقدمة فيما يخص خدمة الهاتف الثابت التي ساهمت في رفع الإنتاجية تمثلت في توفر شبكة إتصالات مثالية ذات جودة عالية في نوعية المكالمات تتألف من المعايير الدولية العمومية وتغطيتها الجغرافية تسع كامل التراب الوطني جعل من الوكالة تحقق إنتاجية مرتفعة في خدمة الهاتف الثابت.
- كما وضعت الوكالة عروض استثنائية لخدمة الأنترنيت لرفع الإنتاجية وتحقيق الهدف المبرمج، تمثلت في سرعة تدفق الأنترنيت وتخفيض الأسعار لتلبية تطلعات الزبائن.
- تحقيق الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة لإنتاجية مرتفعة في كافة خدماتها كان بفعل:
  - إلتزام العاملين بمواعيد العمل.
  - السرعة في تقديم الخدمة وكذا معرفة وفهم إحتياجات الزبائن.
  - جودة الخدمة المقدمة جعلت من الوكالة تحقق إنتاجية مرتفعة.
  - إستعمال الوكالة للتقنيات الحديثة، التي رفعت من أداء الموظفين مما انعكس ذلك على أداء المؤسسة.

▪ الحالة 02: الهدف عال والمنجز منخفض:

في هذه الحالة وضعت الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة الأهداف لم تتطابق وتتوافق مع ما هو منجز.

- فالهاتف الثابت في شهر فيفري كان الهدف 154 وما تمّ إنجازه 93.
- أمّا الأنترنت في شهر جانفي كان الهدف 196 وما تمّ إنجازه 135.
- كذلك بالنسبة ل "مودام G4" في شهر جانفي كان الهدف 56 مقارنة بما تمّ إنجازه 12.
- فكان الهدف عال والمنجز منخفض للأسباب التالية:
- لم تكن هناك عروض جديدة تجذب الزبائن وتلبي طلباتهم.
- تراجع أداء العاملين كذلك أثر على الإنتاجية ولم يتمكنوا من تحقيق الأهداف المبرمجة، وبالتالي كان له إنعكاس على أداء المؤسسة.
- وتراجع أداء العاملين كان بسبب:
- قلة الإمتيازات المادية.
- العطل المرضية وعطل الأمومة بسبب التوجه إلى توظيف الفئة النسوية في مجال تقديم الخدمات.

المطلب الثالث: إنتاجية الموارد المساعدة في تقديم خدمات الوكالة

أولاً: بالنسبة لأصول المؤسسة:

$$\frac{\text{عدد العاملين}}{\text{عدد السيارات}} =$$

$$\frac{247}{38 \text{ السيارات}} = 7$$

من خلال العلاقة تبين لنا أنّ: كل 7 عاملين مخصص لهم سيارة واحدة.

ثانياً: بالنسبة لتجهيزات الإعلام الآلي والأثاث:

▪ تجهيز الإعلام الآلي

$$\frac{\text{عدد العاملين}}{\text{أجهزة الكمبيوتر}} = \frac{247}{150} = 2$$

▪ أجهزة الكمبيوتر

تبين لنا من خلال العلاقة: أن لكل عاملين جهاز كمبيوتر واحد.

▪ طابعة

عدد العاملين	$\frac{247}{120} = 2$
عدد الطابعات	

من خلال النتيجة تبين لنا أنّ كل طابعة واحدة مخصصة لعاملين.

▪ بالنسبة للأثاث

عدد العاملين	$\frac{247}{146} = 2$
عدد المكاتب	

أي أنّ كل مكتب مخصص لعاملين.

بعد حساب إنتاجية الموارد المساعدة في تقديم خدمات الوكالة تبين لنا ما يلي:

- بالنسبة لأصول المؤسسة تخصص الوكالة لنقل عمالها سيارة لكل 7 عاملين.
- أمّا بالنسبة لتجهيزات الإعلام الآلي والأثاث تخصص الوكالة جهاز كمبيوتر واحد لكل عاملين.
- طابعة واحدة كذلك لكل عاملين.

ومنه يمكن القول أنّ الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة تمكّنت من توزيع مواردها بشكل عقلاني مما أدّى إلى رفع إنتاجية الوكالة وتحسين أدائها من خلال التحكم الفعال في التكاليف الذي يقابله زيادة في مردودية وربحية المؤسسة.

### خلاصة الفصل

من خلال دراستنا تم التوصل إلى أن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة عليها أن تقوم بقياس إنتاجيتها بصفة دائمة وذلك بهدف تقييم أدائها وأداء العاملين والعمل على وضع آليات وطرق فعالة لتحسين الإنتاجية وذلك بتدريب عمالها وتحفيزهم حتى يكون هناك انعكاس إيجابي لرفع الإنتاجية وربحية الوكالة والمحافظة على زبائنها واكتساب زبائن جدد.

خاتمة



## خاتمة

تناولنا من خلال هذا البحث إشكالية قياس إنتاجية المؤسسات الخدمية وآليات تحسينها وتأثيرها على أداء المؤسسات الاقتصادية، حيث تم التعرض للجوانب المختلفة لهذه الإشكالية والتي يتشكل الإهتمام بها هو موضوعا غاية في الأهمية سواء من الناحية العلمية أو العملية وبالنظر لتوسع الكثير من المؤسسات في النشاطات الخدمية ونتيجة لأهمية قياس الإنتاجية في تحسين مكانة المؤسسة وحماية مواردها البشرية والمادية وزيادة أرباحها لذلك أصبح من الضروري السعي لوضع آليات فعالة لزيادة معدلات الإنتاجية الخدمية، التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة.

وقد استهدف الجزء التطبيقي من البحث تسليط الضوء على قياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية في الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، وذلك لتزويد الوكالة بمقترحات من أجل زيادة معدلات إنتاجيتها لتحسين أدائها ولضمان إستمراريتها وزيادة ربحيتها.

## 1- إختبار الفرضيات

من خلال دراستها لواقع قياس الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة والسعي لوضع آليات لتحسينها وتأثيرها على أداء المؤسسة، ثم التوصل إلى مجموعة من النتائج يمكن على أساسها إختبار صحة الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة ومن ثم الإجابة على الإشكالية الرئيسة.

- بالنسبة للفرضية الرئيسة وهي أن هناك طرق يمكن من خلالها تحسين الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية حتى تساهم في رفع أداء المؤسسات الاقتصادية حيث تم إثبات صحة هذه الفرضية من خلال الدراسة وجدنا أن هناك مجموعة من الطرق تساهم في تحسين الإنتاجية الخدمية التي تعمل على رفع أداء المؤسسة، منها تدريب وتحفيز العاملين بكفاءة وفعالية عالية.
- الفرضية التالية تتعلق بوجود خصوصية في قياس الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية، مقارنة بالمؤسسات الصناعية تعتبر هذه الفرضية صحيحة وذلك راجع لطبيعة الخدمة المقدمة ذات الإنتاج اللامادي الذي جعل من قياس الإنتاجية في المؤسسات الخدمية إستثناء المؤسسات الصناعية.
- تقول الفرضية الأخرى تسعى المؤسسات إلى تحسين أدائها، ويمكن لزيادة الإنتاجية أن تساهم في ذلك هذه الفرضية صحيحة حيث كلما كانت الإنتاجية مرتفعة وذات معدلات متزايدة تؤثر إيجابيا على أداء المؤسسة التي تؤدي إلى زيادة ربحيتها.

- الفرضية الأخيرة تنص على أن الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة لا تهتم بقياس الإنتاجية بشكل كافي، وهو ما انعكس سلبا على أدائها هذه الفرضية صحيحة لأن الوكالة تكتفي بوضع الأهداف الإنتاجية دون قياسها وهذا ما أثر سلبا على أدائها.

## 2- نتائج الدراسة

- تعد الإنتاجية عملية تقنية يتم فيها تحويل عوامل الإنتاج، وبذلك تعني الإنتاجية لأداء الأفضل من خلال تطبيق تقنيات تحسين الإنتاجية.
- لم تعد الإنتاجية مرتبطة بالإنتاج المادي فقط، بل أصبحت تبرز في الخدمات.
- قياس الإنتاجية الخدمية له خصوصية مقارنة بقياس الإنتاجية في المؤسسات الصناعية حيث يصعب قياس إنتاجية الخدمة لأنها ذات طبيعة غير ملموسة مما صعب من قياسها.
- الموارد البشرية تعد الركيزة الأساسية لتحسين الإنتاجية الخدمية من خلال رسم الخطط والإستراتيجيات وإتخاذ القرارات الفعالة التي تؤدي لتحسين الأداء وربحية المؤسسة.
- إن مسؤولية زيادة معدلات الإنتاجية الخدمية هي مسؤولية جميع العاملين بالمؤسسة لتحسين رفع الأداء.
- لا يمكن أن يكون هناك تحسين في الأداء من دون قياسه وذلك بتحديد مراكز القوة ونقاط الضعف فإذا كانت المؤسسة لا تعلم مستوى عملياتها فأنها لا تتمكن من معرفة مستقبلها وبالتأكيد فأنها لن تتمكن من تحقيق أهدافها وزيادتها إنتاجيتها.
- تمر عملية تقييم الأداء بأربعة مراحل تبدأ بجمع المعلومات والبيانات اللازمة وتنتهي بأجراء العمليات التصحيحية.
- هناك إختلاف وتباين في أداء العاملين بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة مما انعكس ذلك سلبا على الإنتاجية.
- معدلات الإنتاجية بالوكالة منخفضة وهذا راجع لعدم قدرة العاملين على تحسين أدائهم.

## 3- التوصيات

- على أساس ما تم التوصل إليه من نتائج توصي بما يلي :
- يجب على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة وضع أهداف وتقنيات وخطة لتحسين أدائهم.
- يجب أن يكون هناك نظام تدريبي مبني على الحاجات الفعلية لطبيعة العمل حيث أن العاملين يعملون على برنامج مستحدث ولحد الآن لم يتكونون عليه.

- وضع نظام حوافز واضح وشفاف ويرتبط بالإنتاجية حيث أنه يجب تحفيز العاملين الذين يحققون مستوى أعلى من الإنتاجية مقارنة إما مع زملائهم أو مع الإنتاجية المستهدفة.
- تنمية التحفيز الذاتي للعاملين من خلال الوقاية الذاتية لديهم وهذا يتحقق بإعطاء الدور الكبير للعاملين للمشاركة في إتخاذ القرارات المتعلقة بهم واحترام وتقدير جهودهم.
- مراجعة الإنتاجية المستهدفة التي تعتمدها الوكالة حتى تكون أكثر واقعية وتكون متغيرة وفق ظروف الوكالة.
- وضع سجل للشكاوي والإقتراحات حتى تتمكن المؤسسة من تقييم الأداء للعاملين ومعرفة العاملين الأكثر أداء وحصر كافة المشاكل.

#### 4- آفاق البحث

بعد التطرق إلى هذه الدراسة يمكن أن نقترح بعض المواضيع التي قد تكون دراسات مستقبلية، ونقترحها في العناوين الآتية :

- دور الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية بالمؤسسات الخدمية
- إشكالية قياس الإنتاجية في المؤسسات الإستشفائية.

# قائمة المراجع

الكتب باللغة العربية

- 1- إبراهيم محمد محاسنة، إدارة وتقييم الأداء الوظيفي، ط1، دار جرير للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الإنتاج والعمليات، ط4، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2000.
- 3- أحمد يوسف عريقات وآخرون، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.
- 4- أديان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة: بهاء شاهين وآخرون، ط1، مجموعة النيل العربية، مصر، القاهرة، 2009.
- 5- بشير العلاق، تسويق الخدمات، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2007.
- 6- بشير عباس العلاق، تسويق الخدمات، ط2، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2001.
- 7- بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الإنتاج، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 8- جفري آن لوينثال، إعادة الهندسة المنظمة، خالد بن عبد الله، دار النشر المريخ.
- 9- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية، ط1، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، القاهرة، 2008.
- 10- داوود معمر، منظمات الأعمال الحوافز والكفاءات، ط1، دار الكتاب الحديث، مصر، القاهرة، 2006.
- 11- رواية حسن، مدخل استراتيجيات تخطيط تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2002.
- 12- ريحي مصطفى عليان، تسويق المعلومات وخدمات المعلومات، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 13- زاهر عبد الرحيم عاطف، تسويق الخدمات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 14- زكي خليل المساعد، تسويق الخدمات وتطبيقاته، ط1، دار المنهاج للنشر والتوزيع، الأردن.
- 15- زهير ثابت، كيف نقيم الشركات والعاملين؟، ط1، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، القاهرة، 2001.
- 16- ستيفن كارتر: إدارة العشريات الناجحة، ترجمة مركز التعريب والترجمة، الدار العربية للعلوم، 1997.
- 17- سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2008.
- 18- عبد الستار على وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، ط1، دار المسيرة للطباعة، النشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.
- 19- عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط1، مصر، الإسكندرية.
- 20- عبد الكريم محسن، إدارة الإنتاج والعمليات، ط2، مكتبة الذاكرة للنشر والتوزيع، العراق، بغداد، 2006.
- 21- عبد المحسن توفيق محمد، تقييم الأداء، ط1، دار النهضة العربية مطبعة الإخوة الأشقاء، مصر، 1998.
- 22- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2012.

- 23- علي السلي: إدارة الإنتاجية، ط1، مكتب غريب، مصر، القاهرة.
- 24- علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، 2002.
- 25- عمار بن عشي، اتجاهات التدريب وتقييم أداء الأفراد، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 26- الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، منشورات العربية للتنمية الإدارية، مصر، القاهرة، 2005.
- 27- فايز تيم: مبادئ الإدارة المالية، ط2، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 28- فريد راغب النجار، إدارة الجودة الشاملة، ط2، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، الإسكندرية، 2009.
- 29- فريد كورتل، تسويق الخدمات، ط1، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2009.
- 30- القزاز إسماعيل إبراهيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات الإيزو، مطبعة الأشقر، العراق، بغداد.
- 31- كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 32- لطفي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الصفاء، الأردن، عمان، 2000.
- 33- مجيد الكرفي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 34- محمد ابيدوي الحسن، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2011.
- 35- محمد توفيق ماني، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، الدار الجامعية، نشر طبع وتوزيع، مصر، الإسكندرية، 1996.
- 36- محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، ط1، دار الجامعة الجديدة، مصر، الإسكندرية، 2015.
- 37- محمود حاسم الصميدعي، تسويق الخدمات، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 38- مصطفى يوسف، إدارة الأداء، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2016.
- 39- نادر أحمد أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2013.
- 40- هاشم حمدي رضا، إدارة الإنتاج والعمليات، ط1، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2010.
- 41- هيثم العني، الإدارة والحوافز، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- كتب اجنبية

- 1- CERC, centre d'étude des revenus et des coûts, «la productivité globale dans l'entreprise (mesure et répartition) », les éditions d'organisation, 1987.
- 2- Eiglier Pierre, Marketing et stratégie des services, Paris, Edition economic, 2004.
- 3- Kothret Dubios, marketing, Paris, Puplicer Edition Union, 2000.

#### المذكرات الجامعية

- 1- إبراهيم ميسر أحمد، متطلبات إقامة نظام ضمان النوعية في المنشأة الصناعية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1991.

## قائمة المصادر والمراجع

- 2- برنجي أيمن: الخدمات السياحية وأثرها على سلوك المستهلك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009.
- 3- بلعايد نجاة: نمذجة عملية الطلب والعرض على الخدمات السياحية، أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2016.
- 4- عدلان مريزق: واقع جودة الخدمات في المؤسسات الصحية العمومية، دراسة حالة المؤسسات الصحية في الجزائر العاصمة، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008.
- 5- عصماني سفيان: دور التسويق في نظام الخدمات الصحية من وجهة نظر المستفيدين منها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص علوم التسيير.
- 6- فيليسي ليندة، واقع جودة الخدمات في المنظمات ودورها في تحقيق الأداء المتغير، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2012.
- 7- لميه عبيد الله: خدمة النقل الحضري الجماعي وعلاقتها بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.

### المجلات

- 1- مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 07.

### الملتقيات

- 1- زوييدة زهرة بوكوس محمد، فعالية بطاقة الأداء المتوازن في المنظمة، الملتقى الدولي حول أداء وفعالية المنظمة في ظلّ التنمية المستدامة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، يومي 10-11 نوفمبر 2009.
- 2- مخلوفي عبد السلام، الإتجاهات المعاصرة في التدريب المعاصر والتدريب الموجه للأداء، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، يومي 09-10 مارس 2004.

### مواقع الأنترنت

[www.algeriatelecom.dz](http://www.algeriatelecom.dz)

### مراسيم

- أمر رقم 2000-3 مؤرخ في 5 أوت 2000 بعدل ويتم الأمر رقم 75-89 المؤرخ 30 ديسمبر 1975، يحدد قواعد العامة المتعلقة بالبريد والمواصلات السلكية، جريدة رسمية، العدد 48، 6 أوت 2000.

قائمة الملاحق



ملحق رقم (05): مقابلة مع مدير الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر -تبسة

س1 : ماهي أهداف الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر وكالة- تبسة؟

ج1 : تتمثل أهداف الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر وكالة- تبسة في ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها تقوم عليها الشركة وهما جودة المنتج ونوعية الخدمة بالإضافة إلى المردودية والفعالية وقد سمحت هذه الأهداف ببقائها في الريادة.

س2 : ماهي النشاطات التي تقدمها التجارية لإتصالات الجزائر وكالة- تبسة ؟

ج2 : من النشاطات التي تقدمها الوكالة تطوير واستمرار شبكات الإتصال وإنشاء واستثمار وتسيير إتصالات داخلية مع كل المتعاملين.

س3 : ماهي خدمات إتصالات الجزائر وكالة- تبسة وفيما تتمثل؟

ج3 : تتمثل الخدمات التي تقدمها إتصالات الجزائر وكالة تبسة في خدمات الهاتف الثابت وخدمات الهاتف اللاسلكس خدمات الأنترنت . أما العروض فهي عروض الهاتف وعروض الأنترنت وعروض الأنترنت تنقسم إلى ADSL و 4G .

س3 : كيف تحافظ إتصالات الجزائر على زبائنها ؟

ج4 : تتبع إتصالات الجزائر مجموعة من الإجراءات للمحافظة على زبائنها منها الإستجابة لزبائنهم والإستماع لهم وتكوين الخدمة الشخصية لكل فرد كما تعالج مشاكلهم.

ACTEL TEBESSA	TLP					ADSL					4G				
	OBJ ANNUEL	OBJ MOIS DE JAN 2018	OBJ QUOTIDIEN	RELISATION QUOTIDIENNE	REALISATION MOIS DE JAN 2018	OBJ ANNUEL	OBJ MOIS DE JAN 2018	OBJ QUOTIDIEN	RELISATION QUOTIDIENNE	REALISATION MOIS DE JAN 2018	OBJ ANNUEL	OBJ MOIS DE JAN 2018	OBJ QUOTIDIEN	REALISATION QUOTIDIENNE	REALISATION MOIS DE JAN 2018
1/1/2018			6					7					2		
1/2/2018			6	14	14			7	7	7			2		
1/3/2018			6	5	19			7	3	10			2	2	2
1/4/2018			6	5	24			7	4	14			2	1	3
1/5/2018															
1/6/2018			6	3	27			7	3	17			2	0	3
1/7/2018			6	7	34			7	0	17			2	0	3
1/8/2018			6	6	40			7	9	26			2	2	5
1/9/2018			6	7	47			7	9	35			2	0	5
1/10/2018			6	0	47			7	3	38			2	1	6
1/11/2018			6	2	49			7	6	44			2	0	6
1/12/2018															
1/13/2018			6	2	51			7	3	47			2	0	6
1/14/2018			6	8	59			7	8	55			2	0	6
1/15/2018		156	6	11	70		182	7	11	66		52	2	0	6
1/16/2018			6	2	72			7	8	74			2	1	7
1/17/2018			6	6	78			7	6	80			2	0	7
1/18/2018			6	3	81			7	3	83			2	0	7
1/19/2018															
1/20/2018			6	6	87			7	2	85			2	0	7
1/21/2018			6	9	96			7	1	86			2	0	7
1/22/2018			6	11	107			7	3	89			2	0	7
1/23/2018			6	5	112			7	3	92			2	0	7
1/24/2018			6	13	125			7	6	98			2	0	7
1/25/2018			6	8	133			7	4	102			2	0	7
1/26/2018															
1/27/2018			6	5	138			7	4	106			2	0	7
1/28/2018			6	7	145			7	1	107			2	0	7
1/29/2018			6	7	152			7	1	108			2	0	7
1/30/2018			6	6	158			7	4	112			2	1	8
1/31/2018				1	159			7	6	118			2		
<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>156</b>	<b>156</b>	<b>159</b>	<b>2,124</b>	<b>0</b>	<b>182</b>	<b>189</b>	<b>118</b>	<b>1,716</b>	<b>0</b>	<b>52</b>	<b>54</b>	<b>8</b>	<b>143</b>

## المخلص:

تعرضنا في دراستنا هذه إلى آليات تحسين الإنتاجية الخدمية للموارد البشرية وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية بالوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة، وهدفت الدراسة إلى التأكيد على أهمية قياس الإنتاجية في المؤسسات ذات الطابع الخدمي وكيفية تحسينها لرفع أداء وربحية المؤسسة. ولتحقيق أهداف الدراسة إستخدمنا أسلوب دراسة حالة، وقد توصلنا في دراستنا إلى عدة نتائج أهمها، على المؤسسات ذات الطابع الخدمي القيام بقياس الإنتاجية الخدمية، باستمرار لوضع آليات لتحسينها ورفع أدائها.

وكذلك توصلنا في دراستنا إلى عدة توصيات أهمها :

على الوكالة التجارية لإتصالات الجزائر - تبسة الاهتمام الأكثر بمواردها البشرية وذلك بوضع برامج تدريبية وفق لمهامهم وتحفيزهم لتحسين أدائهم ورفع إنتاجية المؤسسة. الكلمات المفتاحية: الإنتاجية، الخدمة، المورد البشري، الأداء.

## Abstract

In this Study we faced the mechanisms of enhancing the productivity of human resources services and its effect on the performance of the economic establishment – The Algerian telecommunication agency, Tebessa. This study emphasized on the importance of measuring the productivity in the establishments that provide services and how to alleviate its performance for the sake of making it more lucrative.

For succeeding in reaching the aims of this study we used the style of study case, in this study we succeeded in realizing many results, the paramount of the all was the obstacle of the establishments that provide services with dealing with measuring the services productivity and putting a better solution for enhancing the performance.

Considering the results, we also mention the most important recommendations:

The Algerian telecommunication agency, Tebessa, ought to be more considerate about its human resources by putting training programs for their tasks to stimulate them to enhance their performance in the establishment.

**Key words** : Productivity, services, Human resources, Performance.