

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 45 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر
في ادارة أعمال مالية

الموضوع:

المورد البشري و تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة: بنك الفلاحة و التنمية الريفية

-سدراته-

إشراف الأستاذة:

* شعابنة رزيقة *

إعداد الطالبان:

W بوساحة محمد أمين.

W بن مالك زكريا.

السنة الجامعية: 2012/2011



۱۶ حامد ۱۳

فَقُلْ بِرَحْمَةِ رَبِّي وَأَسْأَلُهُ

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله بجميع محامده كلها, على جميع نعمه كلها, والحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي, لولا أن هدانا الله, ربنا لا تزغ قلوبنا بعد أن هديتنا, وهب لنا من لدنك رحمة انك أنت الوهاب. والصلاة والسلام على أشرف خلقه الذي اصطفاه بالرسالة وأصدره بالندارة, وعلى آله الطاهرين, صلواته وسلامه عليه, وعليهم أجمعين.... وبعد.

في مثل هذه اللحظات يتوقف اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروف ليجمعها في كلمات تتبعثر الحروف وعبثا أن يحاول تجميعها في سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف الا قليلا من الذكريات و صور تجمعنا برفاق كانوا الى جانبنا, فواجب علينا شكركم ووداعكم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة ونخص بالجزيل الشكر و العرفان الأستاذة الفاضلة "شعابنة رزيقة" و التي كانت سندا و عوننا لنا طيلة فترة تربصنا, فجزاها الله كل خير. وكل أساتذة فرع ادارة الأعمال المالية.

دون أن ننسى كل من وقف الى جانبنا خلال فترة التربص من داخل البنك وعلى رأسهم المشرف "عامر علي بوزيد" الذي كان شمعة في طريقنا خلال فترة عملنا معهم فجزاهم الله منا كل خير

ولكم منا كل التقدير والاحترام

محمد أمين, زكرياء

إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على
سيدنا محمد أشرف المرسلين والسائرين على نهجهم
إلى يوم الدين وبعد:
إلى إخواننا في فلسطين.
إلى المرابطين من أنصار العقيدة في كل مكان
إلى أئمة ما أمك في الوجود ربحانة روي وبهجتها التي تمررتني بعطفها وحنانها إلى التي حملتني
كرما ووضعني كراما.
إلى أمي الغالية صاحبة القلب الواسع والعقل النافع حفظها الله ورعاها.
إلى الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وشملي بالعطف والحنان وكان لي ذرع أمان احتمي به من
نانبات الزمان تحمل عبء الحياة حتى لا أحس بالحرمان أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال عمره في
طاعته.
إلى إختي عبد الناصر وزوجته، بلال ، حليلة ، حفظهم الله.
إلى كل أعمامي وعماتي
إلى كل أخوالي وخالاتي
إلى كل من أحبهم في الله خاصة: سميلة، محمد وليد ، عبد الرؤوف ، محمد الأمين ، عبد الرحمان ، يحيى
جمال، رضا، عامر ، معتز، ناجي ، زاكي ، صبيحي ، كوكو ، مريم ، سيف الدين ، الهادي ، زهير ، عبد الحق
، حمودي ، نصر الدين ، طارق ، عماد ، وكل عمال القطاع الصحي لعوينات وخاصة عمال مطبعة التميمين و
المطبخ...
إلى كل من عرفتهم...
إلى دفعتني في قسم علوم التسيير.

تكريما

إهداء

الى هي لا يطيب الليل الا بشكرك ,ولا يطيب النهار الا بطاعتك و تطيب اللحظات الا بذكرك
ولا تطيب الأخرة الا بعفوك ولا تطيب الجنة الا برويتك .

الى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ,ونصح الأمة ,الى نبي الرحمة ونور العالمين,سيدنا محمد
صلى الله عليه وسلم

أهدي هذا العمل المتواضع الى من ربيتني ,وكانت الى جانبي ,وأعانتني بالصلوات والدعوات
,الى معنى الحب و الحنان و التفاني ,الى بسمه حياتي وسر وجودي . الى من كان دعائها سر
نجاحي ,وحنانها بلسم جراحي الى أعلى الحبايب ,أمي الحبيبة

الى كل من كلله الله بالهيبة و الوقار ,الى من علمني العطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه
بكل افتخار ,الى أبي الحبيب الذي كان الى جانبي طيلة هذا المشوار

الى اخوتي : سيفي ,ذكرى ,لطفي

الى كل الأصدقاء و الأحباب خاصة أحلام

الى أساتذتي الكرام دون استثناء

الى كل اللذين في قلبي ولم يذكرهم قلبي

وفي الأخير أرجوا من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة المتربصين
المقبلين على التخرج.

محمد أمين

في عصر المنافسة الشرسة و المتغيرات المتعاطمة و التطورات التقنية الهائلة، تكون المؤسسة في موقف صعب للغاية، حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة والمتصاعدة، ومن الواضح ألا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت إمكانياتها أو قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة إلى نفس مستوى الأداء ، وهذا ما يدفعها إلى تحسين أدائها إلى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي، لأن أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية، أي تحسين النتائج.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء، ومن تم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة، وأحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة، وبالإضافة إلى صعوبة إرضاء و مزاجية الزبون، وتحقق المستوى الأعلى من الإنتاجية و الفعالية ، وبذلك تعتبر هذه السياسة(تحسين الأداء) هي سياسة عامة للمؤسسة، حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية من القيادات العليا إلى المستويات التنفيذية في كل مجالات النشاط، فال مورد البشري يمثل جميع العاملين في المؤسسة و على اختلاف مستوياتهم و مؤهلاتهم و أدوارهم.

بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم، لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد، و قامت بتدريبه وتحفيزه وتطويره ، وتنمية قدراته، ورصد المعرفة الكامنة لديه، وعملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية له لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه، فهو الذي يقوم بترتيب و ضبط واستغلال مختلف الموارد و الإمكانيات المادية و الفنية و المالية و التكنولوجية التي تمتلكها المؤسسة، كما أنه يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و الأدوات، فهو المورد الذي بدونه لا يمكن أن تتحقق الأهداف، و هذا مادفع المؤسسة إلى الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية كونهم يملكون طاقات و قدرات لا تملكها الموارد الأخرى، تميز المؤسسة عن بعضها و تؤدي إلى تحقيق النجاح فيها و تحسين الأداء، ويتطلب تحقيق ذلك توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم و رغباتهم، ويكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل، و الاهتمام بالمورد البشري و تحفزه ليبدل أقصى مجهود لديه و يساهم بشكل ايجابي في تحسين أداء المؤسسة، وذلك بفضل استعمال سياسات و تقنيات و برامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة و الفرد، تتمتع هذه الإدارة بمكانة وقيمة ، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على أحسن وجه.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد أهم العوامل التنافسية نجاعة في المؤسسة، الأمر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في إدارتها ، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، لأن الدور التقليدي للموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق المؤسسة التميز التنافسي، وهذا ما تطلب إدارتها وفق منظور إستراتيجي، ما يدفع إلى حشد طاقات و أنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة و يفرض التحكم في جودة الموارد البشرية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز أداء المؤسسة عليها.

و أصبح من البديهي أن تنتهي غالبية الدراسات على مستوى المؤسسات إلى القول بأن السبب الحقيقي لمعظم المشكلات و الأزمات هو غياب أو نقص كفاءة المورد البشري بصفة عامة، وسواء الإدارة بصفة خاصة، وهذا ما ولد الاقتناع بضرورة تفعيل المورد البشري باعتباره موردا استراتيجيا، و طاقة ذهنية، و قدرة فكرية و مصدرا للمعلومات و الإبداع و المعرفة.

أولاً: أهمية البحث

تدعو الضرورة في البداية إلى الإحاطة بالأهمية العلمية، و الفائدة العملية من القيام بهذا البحث، حيث تبرز أهميته ضمن المجالات التالية:

- 1- يمكن لهذا البحث أن يساهم في زيادة الاهتمام العلمي بتفعيل الموارد البشرية، باعتبارها محدد أساسي لأداء المؤسسة، وبضرورة إدارة هذا المورد استراتيجيا لدعم إستراتيجية المؤسسة، علاوة على إمكانية تدعيم الباحثين و المهتمين بمقاربة تحلل علاقة الموارد البشرية و تفعيلها و إدارتها بتحسين أداء المؤسسة.
- 2- يعتبر هذا البحث مساهمة علمية توضح دور إدارة الموارد البشرية في تفعيل مواردها عن طريق تفعيل الاتصالات داخل المؤسسة، و تمكين العاملين بتشجيعهم على العمل في فرق و تدريبهم على هذا المنهج، بالإضافة إلى تحفيزهم للقيام بذلك، و تحليل مدى أهمية التحول نحو نظام إدارة المعرفة، باعتباره نموذج حديث لتفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسة التي ترغب في تحسين أدائها من خلال المعرفة المتراكمة ، و الاستخدام الذكي للموارد البشرية.
- 3- محاولة اقتراح كل من تمكين الموارد البشرية، و إدارة المعرفة، ك نماذج تسييرية تمكن المؤسسة من مواجهة تحديات العولمة، من خلال تفعيل الموارد البشرية.
- 4- يوضح هذا البحث، أهمية تحسين أداء المؤسسة، و عدم ركونها إلى نفس الأداء، وهذا ما يتطلب إدارته للحصول على مستويات أفضل، عن طريق قياسه ، تقييمه، و اكتشاف سبب الفجوة بين توقعات المؤسسة للأداء و أدائها الفعلي، و التطرق لأساليب تحسينها و التغلب عليها.

ثانياً: أهداف البحث

نسعى من خلال قيامنا بهذه الدراسة العلمية إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- 1- محاولة استقراء بعمق علمي، و تأصيل منهجي منظم لبعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية، و أداء المؤسسة و تحليلها.
- 2- محاولة اقتراح مقاربة نظرية تفترض إن تحقيق المؤسسة لأداء أحسن مرتبط بشكل رئيسي بإدارة مواردها البشرية و تفعيلها من خلال اعتمادها لمداخله الحديثة المتمثلة في تفعيل الاتصال و التمكين و إدارة المعرفة.
- 3- محاولة التأكيد على الدور المتنامي الذي تلعبه الموارد البشرية كأحد أهم العوامل المؤثرة في أداء المؤسسة، و ذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها ، و تحليل المنافع المحتملة للمؤسسة من خلال اعتمادها تفعيل مواردها البشرية.
- 4- محاولة اكتشاف و تحليل بعض نظم الإدارة الحديثة ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: مبررات اختيار موضوع البحث

- إن دراسة أي موضوع و اختياره يكون نتيجة أسباب و دوافع، و التي أدت إلى التطرق إلى هذا الموضوع، أهمها:
- 1- اقتناعنا بأن المورد البشري من أهم الموارد الإستراتيجية، نظراً لكونه يحدد فرص المؤسسة في البقاء و النجاح و التقدم، كما أنه يحدد قدرة المؤسسة على المنافسة و على التفوق على زميلاتها من المؤسسات في السوق.
 - 2- ازدياد الحاجة إلى الإدارة الفعالة للموارد البشرية، في إطار التوجهات العالمية الجديدة، بحيث تسمح بمواجهة تحديات العصر، بسبب ما تملكه الموارد البشرية من مهارات، و قدرات، و خبرات، يصعب تقليدها، حيث نعتقد أن ما تمتلكه تلك الموارد يعد مصدر لارتفاع المؤسسة بأدائها، وهذا ما يشجع الباحثين لدراسة مختلف الإستراتيجيات و الوظائف، و الأنشطة و الأنظمة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
 - 3- اعتقادنا بأن المورد البشري مصدر الأداء الأحسن للمؤسسة، لذا وجب الاهتمام به و تفعيله، و محاولة مواكبته مع التغييرات السريعة و المستمرة التي يتميز بها عصرنا و التي تؤثر على المؤسسة، و نعتقد أن تحسين أداءه يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة، حيث عملية تحسين الأداء تتأثر بمستوى الموارد البشرية و مهارتها و إنتاجيتها و استعدادها.
 - 4- اعتبار أن المورد البشري هو مورد مؤثر و حاكم في أداء المؤسسة إذا ما قورن بغيره من الموارد، فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر له قيمة مالية إلا أنه يعتبر المورد الوحيد الحقيقي لأي مؤسسة، لذلك اهتمت مختلف المدارس الإدارية في جميع العصور إلى الوقت الحاضر بهذا المورد و قامت بتدريبه و تطويره و تنمية قدراته ، و عملت على تهيئة البيئة الداخلية و الخارجية له لكي يؤدي الأعمال و الأنشطة الموكلة إليه بأفضل كفاءة ممكنة، فالمورد البشري هو الذي يقوم بدمج عناصر الإنتاج و هو الذي يقوم بترتيبها و ضبطها و استغلالها، كما أن هذا المورد يعمل على توزيع الأدوار و يحدد السلطات و يفوضها و يشرف على النشاطات و الأدوات، و بالتالي هو المورد الذي بدونه لا يمكن أن يتحسن أداء المؤسسة و لا تحقق أهدافها.
 - 5- الرغبة في تشجيع هذا النوع من البحوث، نتيجة قلة الدراسات النظرية و الميدانية التي تناولت بعمق إشكالية علاقة المورد البشري و إدارته بأداء المؤسسة، و بهذا البحث يمكن إتاحة مقاربات نظرية يمكن لباحثين آخرين اختبار مدى صحتها و نجاعتها.

رابعاً: إشكالية البحث

بعد الإطلاع على إطار هذا البحث، و أهمية القيام به، و التعرف على الأهداف التي نسعى للوصول إليها، بالإضافة إلى المبررات و الدوافع التي كانت وراء تحمل مشاق و مسالك البحث العلمي، نصل إلى طرح إشكالية بحثنا التي نحاول تناولها وفق سياق نظري و تطبيقي تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي الآتي:

" ما مدى مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة من خلال تفعيله بتفعيل الاتصال و التمكين و إدارة المعرفة؟".

لمعالجة و تحليل هذه الإشكالية، و بغية الوصول إلى إطار علمي يمكن من بلورة إطار نظري فكري و تطبيقي، حول مساهمة المورد البشري و تفعيله في تحسين أداء المؤسسة، نقوم بطرح و الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- ماهي أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة عليه، كيف يتم تقييمه،ومتى يتم تحسينه، و هل يمكن اعتبار تحسينه هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه؟، هل للموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة؟ هل تساهم إدارتها في تحسين الأداء؟ ، و كيف يمكن إدارة هذه الموارد استراتيجيا؟.
- 2- كيف يتم تفعيل الموارد البشرية من خلال المداخل : تفعيل الاتصال ، التمكين، إدارة المعرفة؟، و مدى مساهمة كل مدخل من هذه المداخل في تحسين أداء المؤسسة؟.
- 3- هل يتم تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية؟، وما مدى مساهمة المورد البشري من خلال تفعيله ضمن الثلاث مداخل (تفعيل الاتصال، التمكين، إدارة المعرفة)في تحسين أداء البنك؟.

خامسا: فرضيات البحث

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

- 1- يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه لذلك يتم إدارته، ذو بعدين داخلي و خارجي، تؤثر فيه عدة عوامل و له مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري مصدرا أساسيا و عامل مؤثر و هام في رفع أداء المؤسسة بسبب الخصائص المميزة له، و لهذا يتم إدارته استراتيجيا.
- 2- إن تفعيل الموارد البشرية يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة المتمثلة في تفعيل الاتصال، التمكين ، إدارة المعرفة.
- 3- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييمه، و للموارد البشرية دور فعال في ذلك ، لذلك توجب تفعيلها للقيام بالدور المناط بها ،لكن البنك لا يهتم كثيرا بتفعيل الاتصال، و لا يطبق التمكين، و لا إدارة المعرفة.

سادسا: المنهج المستخدم

و قصد الوصول إلى معرفة دقيقة لعناصر إشكاليتنا، وقصد فهم أدق و أفضل، تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، وذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده، العوامل المؤثرة فيه ، بالإضافة إلى وصف و تحليل كيفية تقييمه و طرق تحسينه. كما استخدمناه في وصف و تحليل المورد البشري و إدارته، وكذلك في معرفة النتائج المترتبة عن تفعيله من خلال تفعيل الاتصال ، التمكين ، إدارة المعرفة، كما استعملناه في تحليل الوضع العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، و الظروف التي أدت لإنشائه، و وصف مختلف المهام و الوظائف الموكلة له في ظل الاقتصاد الجزائري، إضافة إلى كيفية اهتمامه بموارده البشرية لأجل تحسين أداءه للحصول على موقع تنافسي في سوق البنوك المتطور و المتغير. و تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة، وهذا قصد التعمق في الدراسة من خلال جمع المعلومات و البيانات عن الوضع الراهن، عن طريق استبيان، للوقوف على أداءه ودور المورد البشري و تفعيله في ذلك.

سابعا : مجال و حدود الدراسة

بههدف الاقتراب من الموضوعية و الوصول إلى استنتاجات منطقية، تقتضي منهجية البحث وضع حدود للإشكالية، من أجل التحكم في إطار التحليل المتعلق بطبيعة هذه الدراسة المزدوجة (النظرية، و التطبيقية)، و لتحقيق ذلك قمنا بانجاز هذا البحث ضمن الحدود و المجالات التالية:

1-المجال الزمني:

إن الاقتصاد العالمي يشهد تغيرات و تطورات عديدة في الآونة الأخيرة، جعلت البنوك تفكر في تقنيات و تجديدات تسمح لها بالتكيف و التأقلم مع كل هذه التحولات، تعتمد في مجملها على المورد البشري كمخزن للمعرفة و الكفاءة و الخبرة، وهذا حتى تضمن بقاءها و استمرارها، وتحافظ على صورتها وتحسن أدائها، وهذا ما يتوافق سياق التحليل في بحثنا هذا مجاله الزمني.

2-المجال النظري:

إن البحث يصنف ضمن البحوث النظرية التي تهدف إلى اكتساب معارف لها علاقة بالموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على الإشكالية المقدمة، واختبار الفرضيات من أجل التأكيد على أن للموارد البشرية دور في تحسين أداء البنك.

3-المجال المفاهيمي:

تم التناول من خلال هذا البحث مفاهيم عديدة كالأداء، تقييم الأداء، فجوة الأداء، تحسين الأداء، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التمكين، تفعيل الاتصال، إدارة المعرفة، التي تم توظيفها بحسب المضمون و متطلبات البحث، من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة.

4-المجال المكاني:

إن الإجابة على الإشكالية المقدمة تطلب ربط المورد البشري بتحسين أداء البنك، ببنك الفلاحة والتنمية الريفية ، وهذا لاعتبارات البحث التطبيقي، الذي يسعى إلى تجسيد مقاربات البحث النظري في الواقع، مكمل للجانب النظري، نؤكد من خلال مؤسسة بنكية تتعامل كثيرا مع الزبائن من مختلف المستويات، اهتمامها بالموارد البشرية كعنصر أساسي لتحسين أدائها، وهذا الطرح التطبيقي يرجع إلى مستوى التطور و التقدم الذي تلاحظه الصناعة البنكية بالنسبة إلى باقي المؤسسات، وهذا بهدف التعمق و الشمولية، وإعطاء قيمة مضافة للبحث.

ثامنا: هيكل البحث و مشتملاته

لقد تعرضنا في هذا البحث إلى ثلاث أجزاء أساسية، تشكل في مجملها الإجابة على تساؤلاتنا حول مدى مساهمة المورد البشري في أداء المؤسسة من خلال تفعيله؛ يشمل الفصل الأول من هذا البحث ، ثلاث مباحث تهتم بتعريف الأداء و أبعاده، العوامل المؤثرة فيه، و كيفية تقييمه، وإبراز أهمية إدارة الموارد البشرية ووظائفها المختلفة من خلال:

1- ماهية الأداء: حيث تعرضنا إلى تعريف الأداء و العوامل المؤثرة فيه، ولبعديه الداخلي و الخارجي،

بالإضافة إلى مختلف مستوياته.

تقييم الأداء:تم التطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم تقييم الأداء و مبادئه، الخطوات المتبعة للتقييم من

2-تحديد المعايير و قياس، بالإضافة إلى مختلف طرق التقييم و المشاكل التي تعترضها، و انتقلنا بعد ذلك إلى

تحديد فجوة الأداء و أسبابها، تحليلها، ومختلف أساليب تحسينها.

3- تقييم الأداء المالي للمؤسسة (معيار المر دودية) من خلال هذا المبحث نتناول مفهوم المر دودية ، و أنواعها وحدودها ك معيار لتقييم الأداء.

أما الفصل الثاني فيتناول كيفية تفعيل المورد البشري من خلال ثلاث مداخل حديثة، وقد جزءنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي :

1- تفعيل الاتصال: تطرقنا إلى مفهوم الاتصال و عناصره، خصائص عملية الاتصال و أهدافها، قنوات

واتجاهات الاتصال، ومختلف المعوقات التي تعرقل العملية و كيفية التغلب عليها.

2- تمكين المورد البشري: من خلال هذا المبحث سنحاول تحديد ماهية التمكين، وكيفية تمكين الموارد البشرية

في المؤسسة، بتشجيع و إدارة فرق العمل، و تدريب الأفراد و تحفيزهم .

3- إدارة المعرفة: تم تعريف المعرفة من خلال هذا المبحث، تحديد أنواعها، ثم تناولنا مفهوم إدارة المعرفة

وأهميتها و مستوياتها، و سيرة إدارة و تحويل المعرفة.

و لتدعيم فصلينا النظريين السابقين، تم اعتماد فصل ثالث تطبيقي، يتناول ما تم التطرق إليه نظريا و تجسيده عبر

دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية، و كيف يتم تحسين أداءه بمساهمة الموارد البشرية، وذلك من خلال ثلاث مباحث:

1- تقديم عام للبنك: نتطرق إلى نشأة و مهام البنك و أهدافه، التنظيم الهيكلي له، إدارة الموارد البشرية بالبنك،

و وصف وكالة من وكالات البنك.

2- تقييم أداء البنك و المورد البشري: نصف من خلال هذا المبحث عينة و أسلوب الدراسة، كيفية الدراسة، كما

سوف نحاول تقييم أداء البنك من خلال استبيانته و زعت على أعوان و إطارات البنك، نستطيع بذلك تحديد موقع المورد البشري و إدارته في البنك.

3- تفعيل المورد البشري في البنك: في هذا المبحث ننتقل إلى كيفية تفعيل المورد البشري في بنك الفلاحة و

التنمية الريفية، و مكانة و وظيفة، الاتصال في البنك بين الموارد البشرية، تمكينهم، و درجة الاهتمام بالمعارف الموجودة لديهم.

مقدمة الفصل:

إن الهدف الأساسي من وجود المؤسسة هو ضمان وتأكيد تحقيق الأهداف التي نشأت من أجلها، والسبيل الأساسي لذلك هو تخطيط الأداء، وتوفير المستلزمات المادية والبشرية والمعنوية اللازمة للحصول على الأداء العالي، إضافة للمعلومات و الإرشادات و المعايير الضرورية لقياس وتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

للمؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين أدائها، ولكن المورد الدائم والمتحكم و المختلف عن الموارد الأخرى هو المورد البشري، هذا الأخير هو مورد أساسي وفعال في أداء المؤسسة، لاتصافه بخصائص جوهرية أساسية و أصيلة ذهنية ونفسية، وجسمانية يصعب تقليدها.

وعليه نهدف ضمن هذا الفصل إلى دراسة الأداء من مختلف الزوايا

المبحث الأول: ماهية الأداء

يعد الأداء مفهوما جوهريا وهاما بالنسبة للمؤسسة بشكل عام، و يكاد أن يمثل الظاهرة الشمولية لمجمل فروع و حقول المعرفة الإدارية، و قد اهتم العديد من الباحثين بمختلف اتجاهاتهم الفكرية من خلال دراستهم بالأداء، و من ثمة فان ضبط مفهومه يبقى ضرورة ملحة و إشكالية معقدة يجب الاهتمام بها.

المطلب الأول: الأداء ضمن المعطيات التاريخية.

لدينا ثلاث مراحل نستطيع استنتاجها،(بالنسبة للأداء).

المرحلة الأولى: تفضيل الطلب على العرض

يمكن تقسيم هذه المرحلة، أين كان الطلب مفضل على العرض ، إلى مرحلتين:

1- في سنوات الخمسينات (بعد الحرب العالمية الثانية): أنتج ثم أبيع:

هي مرحلة ذات نمو قوي ، نشاط المؤسسة وزع على وظيفتين أساسيتين: الإنتاج و البيع، الإنتاج مسير من منظور اهتلاك كلي لطاقات الآلات،مدد الإنتاج هي عامة من شروط الزبون الذي نستطيع التأثير عليه ،الكميات المنتجة محددة ليس عن طريق الاحتياجات الحقيقية و إنما عن طريق التسوية بين تكاليف التخزين و التكاليف الوجدوية للإنتاج.

الأداء هنا مرادف للإنتاجية، تقييمه مالي، محقق بفضل وسائل حسابية اقتصادية، و آليات تحسين الأداء مسيطر عليها، الأداء الكلي هو التجميع البسيط للأداءات الجزئية.

2- حوالي سنوات الخمس و الستين "1965": أنتج ما سوف يباع:

المؤسسة أكثر أداءً و محافظة بالنظر إلى التحولات الجديدة التي عرفتها بينتها ، حيث بدأ المؤسسة، أصبحت أكثر يظهر مجتمع مستهلكين و نمو حجم الإنتاج ، و التكاثر السريع للسلاسل القصيرة و المتوسطة، و تنوع في المنتجات ، أنشأت ورشات متخصصة و وسائل معلوماتية اخترعت و رغم كل هذا مازال الأداء مرتبطا بالإنتاجية و امتد إلى الوظيفة التجارية.

المرحلة الثانية: التوازن بين العرض و الطلب

هي مرحلة إنتاج و بيع باستحقاق ،خلال سنوات الثمانينات،الأداء أصبح أكثر تعقيداً و أخذ مظهر كلي نتيجة الزبون الملك حل محل الزبون المستهلك و المنافسة ، أين أصبحت المؤسسات تبحث عن حماية لخصتها في السوق و كذلك ايجابياتها التنافسية مهتمة ب : "معايير اختيار الزبائن،الشكل،التسويق،الإعلان، التجديد..."، و ظهر مصطلح جديد ألا و هو المرونة،بالإضافة إلى تطورات المعلوماتية التي بسطت من استعمال التقنيات المحاسبية و الموازنة التي كانت حكرًا على الخبراء "هذه التكنولوجيا،أدت من ناحية إلى خلق استخدامات جديدة للمنتجات وفتح العديد من الأسواق ،و من ناحية أخرى إلى تقادم الكثير من المنتجات"¹،و بذلك احتلت النظرة عن طريق العمليات للمؤسسة محل النظرة عن طريق الوظائف و أصبحت مفاهيم التدفق و العمليات عناصر أساسية للإدارة و التسيير و المراقبة التي تحتاج بصفة عامة للتغيير،و التغيير يحتاج للإدارة في وقت واحد،وفي نفس الإطار ، تقييم الأداء أصبح مقارنة ما هو مخطط أو موازني إلى ما هو محقق فعلا،و بذلك اتجهت المؤسسات نحو التقنيات الكمية للتسيير و صارت تنتج لكي تضمن نتيجة ايجابية في نهاية الموازنة المحاسبية وقد احتل المورد البشري دور مهم كمحدد لأداء المؤسسة في هذه المرحلة.

المرحلة الثالثة:أفضلية العرض على الطلب**1-سنوات التسعينيات: أنتج ما هو أصلا مباع:**

في هذه المرحلة أصبحت العوامل المفروضة من السوق تجعل التقديرات الموضوعية من طرف المؤسسة ليست لها مصداقية،وتوقع الاستهلاكات أصبح تقريبا عشوائيا،و حدود كل إستراتيجية إنتاج تقيم في قدرتها في التحكم في الحجم،الأجال ،النوعية،التكلفة. والأداء يقاس على نوعية هذا الرباعي حيث التنظيم في المؤسسة أصبح أقل حواجز وأكثر اتصال،باستعمال الوسائل المعلوماتية المتوفرة التي تعمل بطريقة أكثر ترابط،وهذا ما أدى إلى ظهور فلسفات جديدة:تسيير المشاريع،ثم التسيير بالمشاريع كوسائل لتحسين الأداء.

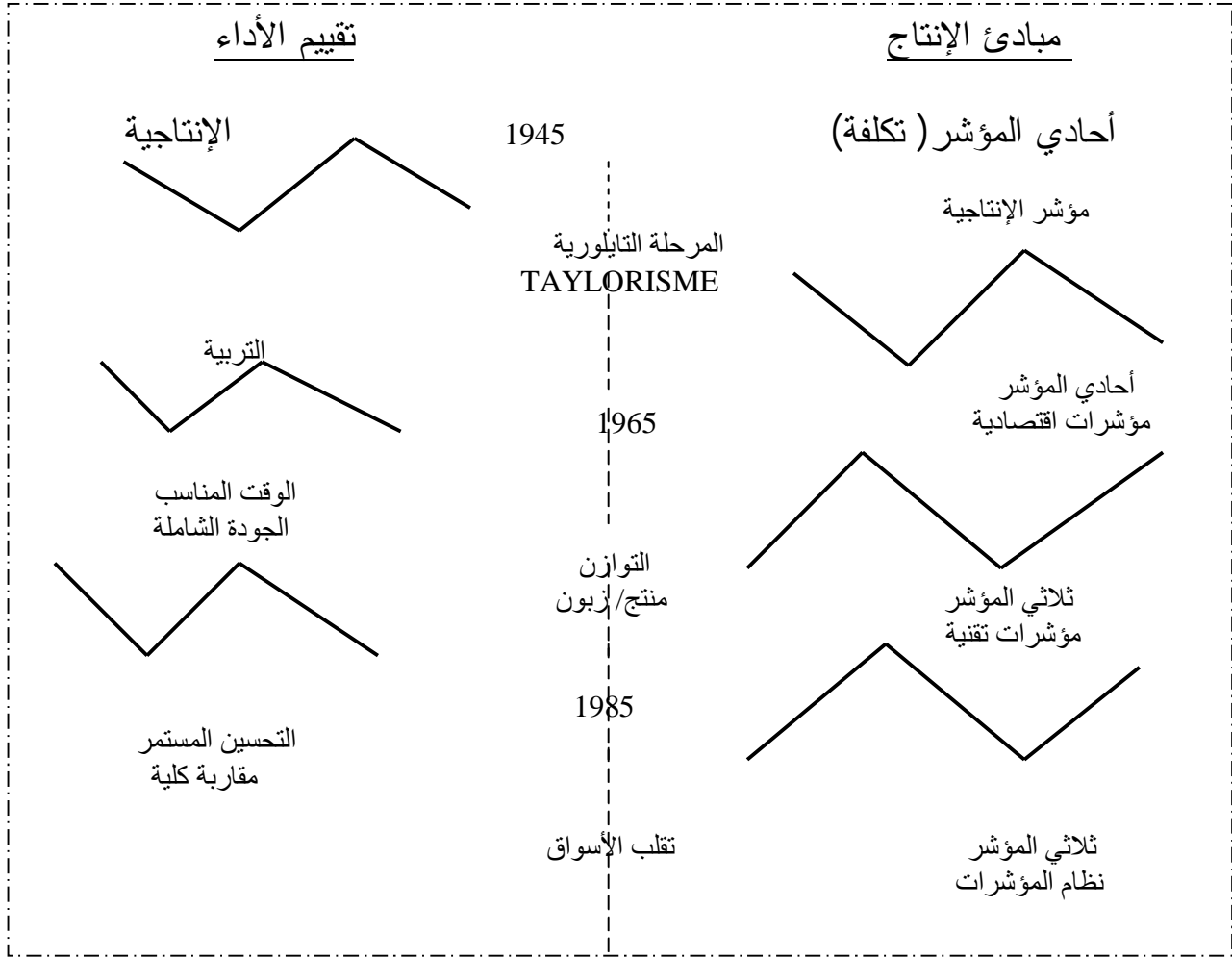
2- فجر الألفية الثالثة: أنتج /أقدم خدمة في الوقت الحقيقي للإجابة على تقلبات السوق:

في هذه الفترة انصب الاهتمام بتحسين الأداء من ناحية الإستراتيجية و المنافسة وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم جديد إعادة هندسة العمليات ،أين يجب التحقق من ملائمة العمليات قبل البحث عن تعظيم و تحسين التسيير مع زيادة الاهتمام برضا الزبائن والجودة والقيمة مع المحافظة على علاقة طويلة الأجل ،بالإضافة إلى بناء تحالفات إستراتيجية وشبكات أعمال و الاندماجات و الاهتمام بالتسويق الالكتروني.

الأداء معقد،يتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق الذي هو في نفس الوقت معقد أيضا،مؤشرات الأداء تميل نحو مؤشرات النتيجة التي تفسر الأداء الكلي،ونحو مؤشرات العملية مفسرا الطريقة التي بها الأداء سيحقق وبهذا المؤشرات تغطي كل المؤسسة،وبذلك أصبح هناك نظام للمؤشرات في هذه المرحلة.

¹ - عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،2003،ص125.

1- الشكل رقم (1): تطور مبادئ الإنتاج و تقييم الأداء.



المراجع: Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002..

من خلال ما سبق يظهر تاريخياً، أن مفهوم الأداء تطور و اختلف من مرحلة لأخرى و ارتبط بعوامل بدورها تختلف و تتنوع و تتداخل فيما بينها.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء والعوامل المحددة له

الفرع الأول: مفهوم الأداء

الأداء مصطلحاً متعدد الأبعاد يركب على ثلاث أنواع من المفاهيم:

1- الأداء هو النجاح، الأداء ليس موجود في حد ذاته، هو بدلالة تمثيلات النجاح، و متغيرات حسب المؤسسات (دالة لتمثيل النجاح).

2- الأداء هو نتيجة عمل، بمعنى إن الأداء هو تقدير للنتائج المحصلة.

3- الأداء هو العمل، في هذا المفهوم، الأداء هو عملية وليس نتيجة تظهر في لحظة معينة.

في معظم تجارب المصطلح في التسيير، الأداء يتضمن في آن واحد اثنان من هذه المفاهيم الأولية، والتوليفة الأكثر استعمالاً هي النتائج الايجابية للعمل، ويعبر عن الأداء من خلال مدى النجاح الذي تحقّقه المؤسسة في تحقيق أهدافها، ولذلك واتساقاً مع وجهة النظر هذه يعبر عن الأداء بكونه "تحقيق الأهداف التنظيمية، مهما كانت طبيعة وتنوع هذه الأخيرة، هذا التحقيق يمكن أن يفهم في اتجاهه المباشر (النتائج) أو بالمفهوم الواسع للعملية التي تؤدي للنتائج (عمل)"¹

ويعرف الأداء بأنه "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، و يركز هذا المفهوم للأداء على السبل التي توصل المؤسسة إلى غاياتها وأهدافها، متمثلة بالطرق و الصيغ التي تعتمدها في استغلال الموارد المتاحة، ومدى نجاح المؤسسة في هذا الاستغلال.

وفي الحقيقة، الأداء يعني انجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ، فهو مفهوم واسع، يشتمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل، والكفاءة والفاعلية، وغيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، لذلك فإن الأداء يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر والذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها وقدرتها على التكيف مع البيئة، أو فشلها وانكماشها، وفق أسس ومعايير موضوعية حسب متطلبات نشاطها.

الأداء كثيراً ما يعبر عنه أو يقرب بمصطلحين هما:

الكفاءة: وتعني "الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق حجم أو مستوى معين من النواتج أو المخرجات"³، أي أنها إنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة"⁴.

وعليه فإن الكفاءة تقتصر فقط على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أو أنها ترتبط بعنصر التكلفة و العلاقة بين المدخلات (عناصر الإنتاج) و النواتج، و بصفة عامة يمكن قياس الكفاءة كالآتي:

النواتج (كمية أو قيمة)

الكفاءة =⁵

المدخلات (كمية أو قيمة)

الفعالية: يركز مفهوم الفعالية على مخرجات أو نتائج الأداء، إذن الفعالية هي دالة لمدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها، اصطلاحاً أكثر شمولاً من الكفاءة، فالفعالية هي "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما تحتويه

¹ - ANNE MARIE FERICELI, BRUNO SIRE, Performance et Ressources Humaines, Edition Economica, paris, 1996, p20.

² - فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص231.

³ - عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، الطبعة الثالثة، دار المعرفة، عمان، 2001، ج1، ص24.

⁴ - علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999، ص6.

⁵ - نفس المرجع، ص25.

من أنشطة إدارية وما يؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية¹ وهذا لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة²، وبصفة عامة فإن مفهوم الفعالية يتصف بالتراكب والتعدد، ويقاس بالعلاقة بين النتائج المحققة والأهداف المرسومة، وإن قياس الفعالية تتعدد مداخله، أهمها³ :

- (أ) - مدخل ملكية الموارد: يتمثل هذا المدخل في قياس قدرة المؤسسة على استغلال بيئتها للحصول على موارد نادرة وذات قيمة مثل كفاءات بشرية عالية ونادرة ، وقدر كافي من التمويل أو التكنولوجيا، وعليه فإن أعلى المؤسسات فاعلية هي تلك الأكثر نجاحا في الحصول على موارد قيمة .
- (ب) -مدخل صحة المؤسسة:يركز هذا المدخل لقياس الفعالية على صحة المؤسسة، ويتضمن ذلك مدى رضا العاملين، ومدى التنسيق بين أنشطة الإدارات ، ومدى فعالية تحويل المدخلات إلى مخرجات، ويؤلف هذا المدخل بين مقاييس كل من الموارد البشرية والكفاءة الاقتصادية.
- (ج) - مدخل قياس الناتج: يعتبر هذا المدخل أكثر ارتباطا بالفعالية ، إذ يقيس مدى تحقيق الأهداف، ويبدو منطقيا لأن المؤسسة تحاول أن تعظم أرباحها وإرضاء زبائناتها، رغم ذلك هو دليل غير كامل للفعالية ، حيث قد تكون مؤسسة فعالة جدا في إنتاج قدر كبير من المنتجات كسلع أو خدمات، ولكن ما لم يكن هذا الناتج قابلا للاستغلال وللاستفادة به من زبائن المؤسسة، فلن تستمر هذه الأخيرة.
- (د) - مدخل إعادة التدوير: يهتم هذا المدخل بمدى حسن استهلاك المنتجات التي أنتجها المؤسسة، سواء كانت سلع أو خدمات، من قبل الزبائن، ومدى ترجمة ذلك وتحويله إلى مدخلات أساسية
- (هـ) - مدخل أصحاب المصالح: هم الأطراف المعنية بأداء المؤسسة مثل:العاملين و الزبائن،الملاك والدائنين، الذين يقيمون أداء المؤسسة،ويؤثر تعدد أصحاب المصلحة وتعدد أهدافهم بالنسبة لأداء المؤسسة، على صنع القرارات التنظيمية في عدة مجالات، لكن لكل طرف منهم معيار مختلف لنجاحها،وفيما يلي عرض معايير (مقاييس) الفعالية من وجهة نظر كل طرف:

¹-سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية،2004،ص201.

²- عبد السلام أبو قحف، (2001) ، مرجع سبق ذكره، ص25.

³- أحمد السيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000، ص201، بتصريف.

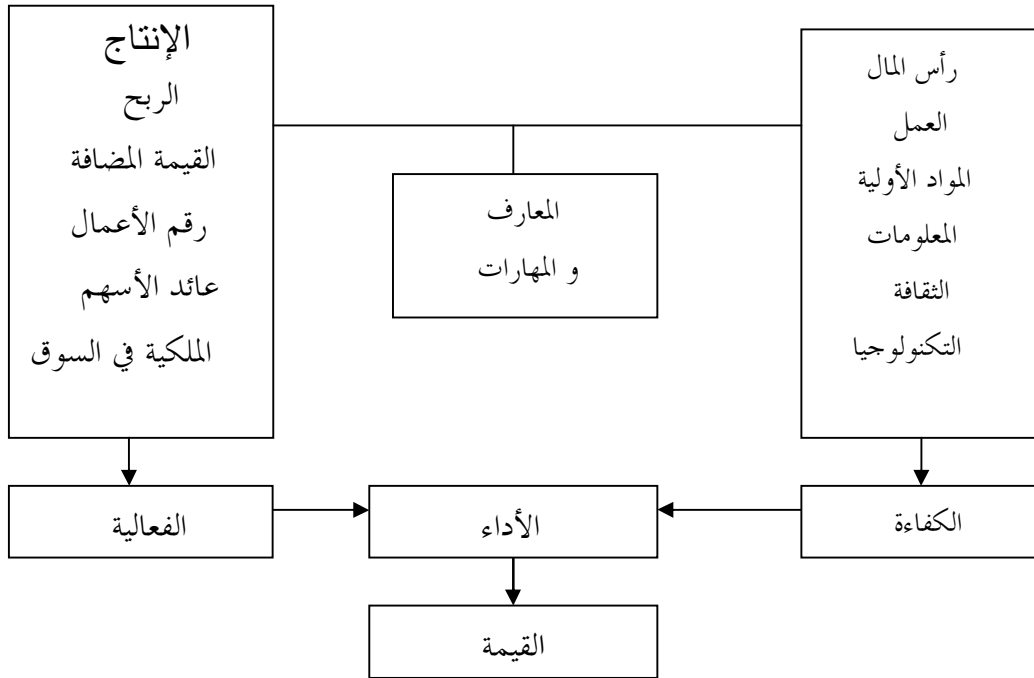
1- الجدول رقم(1):معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح.

مقياس الفعالية	الأطراف
الرضا عن الأجر،الإشراف على العمل	1-العاملون
العائد على الاستثمار.	2- الملاك
جودة السلع والخدمات.	3- الزبائن
صفقات ومعاملات وإجراءات مريحة و	4-الموردون
سريعة.	5-الدائنون
الأهلية الإنتمائية للمؤسسة.	6-الحكومة
توافق أهداف وعمليات المؤسسة مع	7-المجتمع
القوانين والضوابط الموضوعية.	
وفاء المؤسسة بمسؤوليتها الاجتماعية.	

المرجع:أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص13.

مما سبق يتضح إن هناك ارتباط قوي بين الكفاءة و الفعالية لأنهما متكاملان، فالكفاءة هي أحد عناصر الفعالية، ونجاح المؤسسة في الأداء يتوقف من ناحية على مدى بلوغ الأهداف (الفعالية) ، ومن ناحية أخرى بالقدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة (الكفاءة) ، ويمكن تلخيص هذا الطرح في الشكل الآتي:

1-الشكل رقم(2): الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية.



المرجع : عبد المليك مزهودة،مقاربة الأداء الإستراتيجية،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، 8-9 مارس 2005، ص 487.

المطلب الثالث: الأداء في بعده الداخلي والخارجي

الفرع الأول: الأداء في مكوناته الداخلية

مكونات الأداء الداخلية هي: النوعية، التكلفة، الآجال.

1- الأداء و النوعية: النوعية اليوم هي عامل أساسي للأداء الداخلي، حيث يمكن أن نعرفها على أنها الخصائص و الصفات الإجمالية للخدمة أو المنتج، التي تكون قادرة على إرضاء حاجات الزبائن، إن نوعية الزبائن و شروطهم ستؤدي بالضرورة في الداخل إلى نوعية على مستوى الطرق و الإجراءات الخاصة لإنتاج المنتجات (الخدمات)، و بذلك يجب أخذها بشكل أوسع و هذا على جميع مستويات الهيكل و حتى الزبون.

2- الأداء و التكلفة: التكلفة هي "مجموع الأعباء المتعلقة بمرحلة معينة أو بمنتج مادي معين، أو مجموعة منتجات أو خدمة أو مجموعة خدمات، مقدمة في مرحلة معينة قبل المرحلة النهائية أي قبل وصولها إلى البيع"¹. إن التكلفة تمثل البعد المالي للأداء الداخلي، إذ أن كل مؤسسة تحلل في الداخل العلاقة بين الوظيفة و التكلفة كما يحلل الزبون العلاقة بين النوعية و الثمن حيث تعتبر كل نشاط يخلق قيمة بتكلفة كلية أقل من تلك التي لدى

¹-ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس وتمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، 1999، ج1، ص14.

المنافسين هو نشاط ذو تكلفة إيجابية و لهذا" فالأداء بالنسبة لهذا المفهوم قد تطور من حيث قياسه و تحول إلى تدنيه التكاليف"¹.

3- الأداء و الآجال

بصفة عامة، الأجل يمثل بالنسبة للمنتجات الموجودة، " مجال الوقت بين استقبال الطلبية و تسليم المنتج"²، بالنسبة للمنتجات الجديدة يمثل الفترة الضرورية للعرض في السوق منتج معرف و محدد، إن الأداء هو الاحتياط و احترام المسؤوليات المحددة، داخليا و خارجيا، هو كذلك معرفة كيفية عزل المراحل الوسيطة، التي لا تخدم الزبون و لا توقعاته، و بذلك فالأجل هو ضلع مختلط للأداء، داخلي بالنسبة للجزء الأكبر، و خارجي بالنسبة للجزء الظاهر للزبون في الداخل، و المؤشرات المرتبطة بالآجال تفسر سرعة المؤسسة في التفاعل مع المؤثرات الخارجية (عدم استقرار البيئة، طلبات الزبائن، المنافسة.....)، و عليه فإن "الآجال تقييم درجة التفاعل إذن مرونة المؤسسة"³، و أصبح معيار مهم للحصول على حصص من السوق، فبعدما كان أداء المؤسسة يتحقق عن طريق تقليص الآجال، تقليص التكاليف و تحسين النوعية، أصبح الآن يتحقق عن طريق التبادل و العلاقة بين تقليص الآجال و الإيرادات و بين تقليص التكاليف و تحسين النوعية.

الفرع الثاني: الأداء الخارجي:

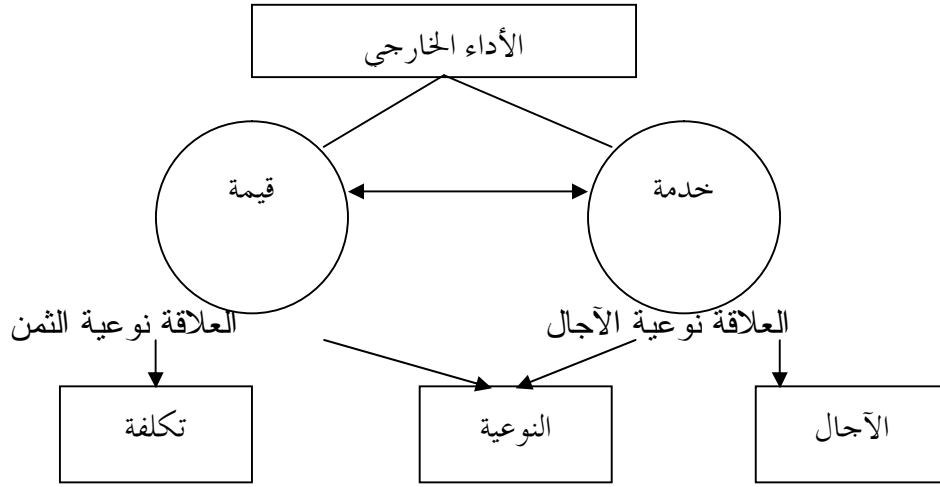
في ظل البيئة المتقلبة، أداء المؤسسة الخارجي يجب أن يقيم بالنسبة للرضا، لأن نجاح المؤسسة متعلق برضا الزبون، فإذا تلقى هذا الأخير منتج أو خدمة ذو نوعية ترضي توقعاته سيشعر بقيمة بين الثمن و النوعية، و إذا نفس الزبون تلقى منتج يرضي توقعاته بسرعة كبيرة، سوف يكون لديه شعور الاستفادة من الخدمة الجيدة، و عليه فالأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي، فالأداء الداخلي جيد هو ضروري للأداء الخارجي، لأنه يمثل إسقاط له.

¹ - Lamia berrah, l'indicateur de performance, concepts et application, lepadués éditions, paris, 2002.

² - Lamia Berrah, opcit, p24.

³ - Loc cit, p24.

1- الشكل رقم(3): مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي.



المراجع : Lamia Berrah, opcit, p22.

فالأداء الخارجي يعرف بأكثر دقة" بالقدرة على تحسين العلاقة بين : القيمة المعروفة من الزبون/ تكلفة الوسائل الضرورية لخلق هذه القيمة"¹ كخلاصة لما سبق:

المؤسسة تعرف نشاطاتها لتحقيق منتجات متوقعة من الزبائن، هذه النشاطات منظمة في عمليات، كل نشاط يتفاعل من جهة كزبون لنشاط أمامي، و من جهة أخرى كمورد لنشاط خلفي، سنجد عن طريق علاقات التبادل بين النشاطات مصطلحي الأداء الداخلي و الأداء الخارجي أين:

- * الأداء الخارجي يعرف من جهة حكم الزبون على المنتج الذي يتلقاه (حسب أجل أخذ الطلبية، نوعية المنتج....)، من جهة أخرى عن طريق حكم المورد.
- * الأداء الداخلي يخص بالأساس فعالية الموارد المستعملة.

المطلب الرابع: المستويات المختلفة للأداء.

الأداء مفهوم موحد ، يتحد فيه التكنولوجيا،التنظيم،السوق، التكوين، البحث، التمويل، الإنتاج،...الخ، يضبط عن طريق تسوية جيدة بين مختلف الأهداف، وحسب الأفق، والإستراتيجية التي نريد الوصول إليها ، وعليه فالأداء يأخذ اتجاهات مختلفة ويتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة.

في هذا الإطار طرح بعض المؤلفين أربعة مستويات للأداء متعلقة بمستويات أخذ القرار، مرتبة هذه الأخيرة كما يلي:

- مستوى السياسات،
- مستوى الإستراتيجيات،

¹ - Jacques castelenau et autres, Pilotage stratégique, Edition d'organisations, paris,2 édition,2001..

-المستوى التكتيكي،

-مستوى العملية.

تكون متعلقة بها حسب الأهداف والمعايير، وهذا ما يوضحه الجدول الآتي:

1- الجدول رقم(2): المستويات المختلفة للأداء.

الأهداف والمعايير الجديدة	الأهداف والمعايير العادية	مستوى الأداء	مستوى القرار
الأداء الخارجي للمؤسسة	الأداء الداخلي للمؤسسة	اجتماعي	<u>السياسة</u> أهداف المؤسسة
بقاء المؤسسة	مردودية رؤوس الأموال	مالي	<u>الإستراتيجية</u> أهداف لنظام الإنتاج
تنافسية خارج السعر مقارنة عبر العمليات	تنافسية السعر	تجاري	<u>تكتيكي</u> وظيفة نظام الإنتاج
الإنتاجية الإجمالية	الإنتاجية الجزئية للعمل	فيزيائي	<u>العملي</u> حلول تقنية وعملية

المراجع.: Lamia Berrah, opcit, p25.

و لكن أغلب المؤلفين يقسمون مستويات أخذ القرار إلى ثلاث مستويات، متعلقة بدورها بثلاث مستويات للأداء:

* **المستوى الإستراتيجي:** يختص ويتعلق هذا النوع بالخيارات التي تلزم المؤسسة في الأجل الطويل، هذه القرارات تهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي، وهو مستوى الأداء المالي، المستوى الأوسع والأكثر استخداما في المؤسسة، حيث يستخدم مؤشرات مالية مختلفة، " هذا المستوى يمثل قاعدة التي بنى عليها تمثيل الأداء ونقطة البداية التي نستطيع عن طريقها نشره في كل المؤسسة"¹

* **المستوى العملي:** هو مستوى القرارات الروتينية مبرمجة مسبقا ، تحافظ على سير نشاطات الاستغلال للمؤسسة لأقصى ربح هذه القرارات تهدف إلى تحسين الأداء الداخلي، بالإضافة إلى المؤشرات المالية، فإنه يستخدم مؤشرات عملياتية في قياس الأداء، كالحصة السوقية، نوعية المنتج، وغيرها من المقاييس التي ترتبط بمستوى أداء العمليات للمؤسسة، فهي ترجمة الأداء إلى أعمال واقعية أثناء تحقيق النشاطات.

¹ - Philippe Iorino, Compte et récits de la performance, essai sur le pilotage de l'entreprise, les éditions d'organisations, paris, 1995, p166.

***المستوى التكتيكي:** هاته القرارات تسمح بإدارة و هيكله الموارد بغية الحصول على أحسن النتائج الممكنة، مستوى الأداء المتعلق بها يجمع بين الأداء الداخلي والخارجي، هو مستوى الفعالية التنظيمية، حيث يمثل الأداء الأوسع ولأشمل لأداء المؤسسة، والذي يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي والأداء العملياتي، ويعتقد بأن "الأداء الإستراتيجي ما هو إلا دراسة وبحث لقياس الفعالية التنظيمية"¹، ولذلك فإن معظم الدراسات المعاصرة تهتم بتحديد مقاييس الفعالية التنظيمية، والتي تتمثل بالأساس في تحديد إمكانية و قدرة المؤسسة على التنافس والبقاء والاستمرار.

وعليه فإن المجالات التي تسعى المؤسسة لقياسها تتعدد، على أساس أن كل مجال منها يعكس هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، وقد تختلف هذه الميادين والمستويات من مؤسسة لأخرى وحسب طبيعة نشاطها، وحسب نظرة الإدارة العليا لهذه المجالات، بحيث تعكس هذه المجالات أهداف المؤسسة الأساسية، هذه المجالات عبارة عن المستويات التي يجب على المؤسسة أن تؤدي نشاطاتها بفاعلية وكفاءة لتحقيق النجاح.

المبحث الثاني: تقييم الأداء.

ان المؤسسة تواجه مسألة جوهرية تتمثل في تعديل أدائها بصورة دائمة، و إن الوسيلة الفعالة التي تزيد من قدرتها على القيام بهذا التعديل إنما تتمثل في استمرارية قيامها بعملية تقييم أدائها

المطلب الأول: مفهوم تقييم أداء و مبادئه

الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء:

تقييم الأداء" هو مقارنة الأداء الفعلي (الإنجازات التي تمت) بالمعايير الموضوعية مسبقا و القيام بعملية تحليل الانحرافات إن وجدت بين الأداء الفعلي و المعايير الموضوعية"²، التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، بما يوفره من بيانات و معلومات و ما يسهم به من جهود في تخفيض و تحديد المشكلات و وضع خطط الحلول و التطوير.

هناك ثلاث مستويات لتقييم الأداء في المؤسسات وهي:

- التقييم على المستوى الكلي (تقييم أداء المؤسسة)

- التقييم على المستوى الوظيفي الجزئي (القسم/ لقسم الإدارة)

- التقييم على المستوى الفردي (تقييم أداء العاملين)

أن خياراتهم تنفذ بصورة صحيحة و إنه يلبي أهداف المؤسسة"³،

كما يعرف تقييم الأداء بأنه " معرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة للوحدة الصناعية و كيفية استخدام الموارد، و حساب المنافع و التكاليف و آثار ذلك على الوحدة نفسها"¹، و هناك تعاريف أخرى تركز على الكفاءة و الفعالية

¹-فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص237.

²- زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص15.

³- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص233.

كمعيار للقياس و ربطها بطبيعة هدف عملية التقييم بوصفها مرشدا للنشاط في المؤسسة، و عليه فإن: "تقييم الأداء عملية القصد منها التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة و فعالية المؤسسة ككل أهمية تقييم الأداء، نوجزها فيما يلي:

- 1- يوفر مقياسا لمدى نجاح المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها من خلال نشاطها.
- 2- يظهر مدى إسهام المؤسسة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية .
- 3- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات متنوعة لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات.
- 4- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المؤسسات المختلفة و هذا بدوره يدفع المؤسسة لتحسين مستوى أدائها.
- 5- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المؤسسة، إما نحو الأفضل أو نحو الأسوأ،
- 6- تعكس عملية التقييم الأداء درجة التوافق و الانسجام بين الأهداف و الإستراتيجيات المعتمدة لتنفيذها و علاقتها بالبيئة التنافسية للمؤسسة.
- 7- تحديد الإمكانيات المتوقع استغلالها من طرف المؤسسة.
- 8- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط في المؤسسة، و في جميع المستويات.
- 9- يؤدي إلى تحقيق الأهداف المحددة مسبقا، و العمل على إيجاد نظام فعال و سليم للاتصالات.
- 10- "تقييم القدرة المؤسسة على وضع اختياراتها الإستراتيجية موضع التنفيذ الفعلي".²

الفرع الثاني: مبادئ و خطوات تقييم الأداء.

هناك مجموعة من المبادئ و الخطوات التي يجب إتباعها عند تقييم الأداء تتمثل فيمايلي:

- 1- تحديد ما يجب عمله بالإضافة إلى تحديد أهداف المؤسسة.
- فالأهداف تمثل النهاية العامة المرغوبة و التي توجه الجهود نحوها، أما على صعيد، المجالات الرئيسية للأهداف فإنها متعددة، و يمكن أن نحدد بعض المجالات³:
- * المركز التسويقي.
 - * الابتكار.
 - * الموارد المالية و الطبيعية.
 - * الربحية.
 - * الأداء الإداري و التطوير.

4- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية و الفنية و تقييم جدوى الأداء، دار حامد للنشر، عمان، 1999، ص189.

2- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص377.

3- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص57.

* الإنتاجية الكلية.

* المسؤولية.

* المركز التنافسي.

* النمو و التوسع.

2- وجود جهاز خاص بتقييم الأداء: وهذا ما يتطلب كذلك وجود وتطوير جهاز اتصال داخل المؤسسة يسمح بمرور ووصول المعلومات إلى مختلف الأطراف المعنية بكل وضوح ودقة مناسبة.

3- تحديد الخطط التفصيلية لإنجاز الفعاليات التي تمارسها المؤسسة:¹

4- تحديد مراكز المسؤولية: والتي من أجلها نظام للقياس مساهم في الأداء الكلي يجب أن يوضع، عليه فمركز المسؤولية هي الإطار مرجعي لتجميع الوسائل والمراقبة الموازية لها بدلالات المساهمات المتوقعة.²

5- الخطوات الأساسية لعملية تقييم الأداء: لكي تتمكن المؤسسة من تأدية أنشطتها ومهامها بشكل فعال في مجال تقييم الأداء فإنها تعتمد على الخطوات الآتية:

* تحديد المجالات الخاصة بتقييم الأداء، (المؤسسة ككل)،

* تحديد معايير الأداء،

* قياس الأداء الفعلي،

* مقارنة الأداء الفعلي مع المعايير،

* عدم القيام بأي نشاط في حالة كون الأداء متطابقا مع المعايير التي وضعها،

* اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة كون الأداء غير متطابق أو متناسق مع المعايير التي تم وضعها.

إن تقييم الأداء هي عملية التقييم و التقرير المنتظم و المستمر للمؤسسة بالنسبة لإنجاز المؤسسة في البيئة و

توقعات تنميته و تطويره في المستقبل، وتهدف "برامج تقييم الأداء بشكل عام إلى تحسين مستوى أداء المؤسسة"³،

و ذلك بإتباع خطوات معينة أساسية و متتالية.

1- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004، ص136، بتصرف.

2-Denis Malho et Fernandez Poisson, La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations , paris, 2003,p94.

3- كمال بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص125.

المطلب الثاني: معايير الأداء و قياسه:

الفرع الأول: معايير الأداء:

ان معيار الأداء هو: " معطية تحدد الكمية التي تقيس الفعالية و الكفاءة لكل أو جزء من عملية أو نظام، بالنسبة للمخطط أو الهدف، محدد و مقبول في إطار إستراتيجية المؤسسة"¹، و من هذا التعريف يمكن نستخرج المظهر الشامل للأداء عبر مفهوم العملية و النظام ، الذي يترك لنا الاعتقاد بأن المعايير موجودة في جميع المستويات. فالمعيار يتجاوز مفهوم " الرقم"، فهو وسيلة التي تضمن سلسلة من المعلومات التي تغطي المظاهر الآتية:²

* تقييم الأداء.

* يساعد في القيادة.

* المراقبة: حيث أن المعايير هي غالبا وسائل لوحدة تنظيمية تعرض على الوحدات التنظيمية الأعلى.

* الاتصال

* التخصص، إذا كان لكل مؤسسة معايير خاصة بها، تعبر عن إستراتيجياتها و أهدافها إذن تساعد المعايير في تحديد ما هو متوقع القيام به، و كذلك كيفية تقييم الأداء و عند و وضعها يجب مراعاة ما يلي:
- توضيح الأهداف.

- التركيز على العمليات المفتاحية*

-التركيز على المتغيرات الحرجة أو العوامل الأساسية للنجاح.

-إظهار مستويات الأداء المحققة.

وعليه فإن وضع المعايير عملية ليست سهلة و خاصة عندما يتوفر أمام المؤسسة عدد من البدائل و التي عليها أن نختار من بينها، و على الرغم من اختلاف الباحثين بشأن نوعية المعايير التي يجب توفرها عند تقديم الأداء، إلا أنه يوجد اتفاق على ضرورة توفر أربع خصائص أو شروط معينة يجب أن تتصف بها معايير الأداء وهي:

1-الثبات: بمعنى الحصول على نتائج مماثلة و متشابهة نتيجة تكرار استخدام المعيار.

2-المصدقية: بمعنى أن يقيس المعيار الأشياء التي صمم من أجلها، حيث أن الجوانب التي تحتويها تكون ذات أهمية و ارتباط حقيقي بالكفاءة و الفعالية المطلوبة للأداء.

3-العملية: بمعنى أن يكون المعيار سهل في التطبيق، و أن يكون مقبولا و واضحا، و هذا ما يعكس حقيقة الأداء الفعلي للمؤسسة.

4-التمييز: و يقصد به مدى قدرة المعيار على التعرف بين المستويات المختلفة للأداء

و يجب أن نشير أن معايير الأداء الأكثر استعمالا هي : التنافسية، الاقتصادية، الإنتاجية، التجديد، النوعية، المرودية، الكفاءة، السرعة، الفعالية، التفاعل، المرونة، النمو.

¹ - Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Monte Real, 2003

² - Lamia Berrah, opcit, p97.

*العمليات المفتاحية: هي عمليات مرتبطة بالأولويات الخارجية للإستراتيجية عن طريق الزوج أسواق/منتجات.

إن معايير الأداء هي مرحلة تمهيدية لمرحلة القياس وتعتبر دعامة أساسية له.

الفرع الثاني: قياس الأداء

القياس هو "تحديد قيمة شيء بمقارنته بمعيار متفق عليه"¹،

و تتطلب هذه العملية القيام بالجوانب الآتية:

1- توقيت القياس: إن تحديد الوقت المناسب للقياس إنما يتوقف على الاستخدام المستهدف من وراء القياس، حيث أن التوقيت يختلف باختلاف الهدف من عملية القياس، هل لاكتشاف الانحرافات في الأداء؟ أم تقييم ناتج مرحلة معينة و اتخاذ القرار بالانتقال للمرحلة التالية من عدمه، أما النوع الأخير من التقييم الذي نستعمل من خلاله القياس هو انتظار انتهاء الانجاز بأكمله ثم القياس و المقارنة مع المعايير.

2- مقاييس الأداء: و هي " أدوات لقياس درجة تحقيق الأهداف"²، و تتم عملية قياس الأداء باستخدام طرق و أساليب متنوعة منها من يستخدم المقاييس المالية، و منها من لا يكتفي بالمقاييس المالية، و يضيف إليها أدوات غير مالية.

3- المراجعة: المراجعة تعد إحدى الوسائل المستخدمة بكثرة لقياس أداء المؤسسات ككل أو لقياس أداء بعض و حداتها و ذلك في المجالات الآتية:

* درجة فعالية المؤسسة في علاقاتها بالمجتمع، و يتضمن ذلك فعاليتها في الوفاء بمسؤولياتها الاجتماعية، و درجة استجابتها لحاجات مستهلكيها، و الصورة التي تمتلكها المؤسسة في أدهان المستهلكين و عموماً أفراد المجتمع³؛
* فعالية العلاقات التي توجد بين المجالات الوظيفية المختلفة للمؤسسة، ويشمل ذلك قياس لكل من درجة التعاون و التعارض بين الوحدات التنظيمية، و درجة فعالية الاتصالات فيما بينها.

* درجة مساهمة الأنشطة المختلفة في تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

* تحديد نقاط القوة التي تمتلكها المؤسسة، و نقاط الضعف، بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس القطاع ، و وضع الإستراتيجيات اللازمة للاستفادة من جوانب القوة و التغلب على جوانب الضعف.

قياس الأداء في الحقيقة يستند إلى معلومات حول الأداء الفعلي ، مصادر هذه المعلومات قد تكون من داخل المؤسسة، أو من خارجها حسب هدف القياس، و يعتمد قياس الأداء على أسلوب المراجعة، و يمكن التمييز بين المراجعة المالية و المراجعة الإدارية، فالأولى تنصب على الحسابات و العمليات المحاسبية المالية، أما المراجعة الإدارية فهي تقييم و قياس للأداء الكلي للمؤسسة بجميع أنشطتها و مجالاتها، إنها تركز على الدراسة الإنتقادية لأنظمة و لوائح و أنشطة الإدارة بأكملها.

¹ - سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص 259.

² - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ - قلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 227.

⁴ - نفس المرجع، ص 385.

المطلب الثالث: طرق تقييم الأداء و مشاكله.

هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، و غالبا ما يتم استخدام واحدة أو أكثر من طريقة، تتمثل هذه الطرق في:

1- طريقة المقاييس المتدرجة:

تعتبر من أكثر الطرق استعمالا، نتيجة بساطتها، تقوم على أساس حصر مجموعة من الخصائص المراد تقييمها مثل الجودة، النوعية..... الخ، ثم تحديد مدى لتقييم كل خاصية بدءا من غير مرضية و وصولا إلى الفائقة، و يتم تجميع الدرجات التي تحصل عليها المؤسسة في جميع الخصائص، و رغم وضوحها إلا أنها تعتبر غير موضوعية.

2- طريقة المقارنات:

تتضمن هذه الطريقة ما يلي:

* طريقة الترتيب البسيط: و فق هذه الطريقة يتم ترتيب أداء المؤسسات من الأفضل إلى الأسوأ، فإن كان التقييم بالنسبة لعشر مؤسسات، فيعطي رقم (1) لأحسن أداء مؤسسة و رقم (10) لأسوأ أداء مؤسسة.

* طريقة المقارنة الثنائية: وفقا لهذه الطريقة يتم مقارنة أداء المؤسسة خلال سنة معينة مع أداء المؤسسات المنافسة في نفس القطاع، فإذا اخترنا مجموعة من خمس مؤسسات فيقارن أداء المؤسسة (1) مع المؤسسات الأربعة الباقية، ثم المؤسسة (2) مع الثلاثة لباقيون، و هكذا حيث تطبق هذه المعادلة للحصول على عدد المقارنات:

$$n(n-1)$$

$$= \text{عدد المجموعات الممكنة}$$

$$2$$

حيث ن = عدد المؤسسات.

عليه يمكن تقدير أداء المؤسسة إن كان هو الأفضل أو الأسوأ في كل زوج عند المقارنة و الجدول التالي يوضح الطريقة:

1- الجدول رقم (3): مثال حول طريقة المقارنة الثنائية.

المؤسسة	عدد المرات التي فضلت فيها	الترتيب
1	2	3
2	4	1
3	2	3
4	3	2
5	1	5

المرجع: من إعداد الطلبة.

و إن كانت المؤسسة التي نريد تقييمها هي المؤسسة الرابعة فإن أدائها سيكون حسن، و نستطيع كذلك مقارنة بالنسبة لخصائص معينة و للتوضيح أكثر نأخذ الجدول التالي:

1- الجدول رقم (4): تصنيف المؤسسات بطريقة المقارنة الثنائية.

بالنسبة لإرضاء الزبائن						بالنسبة للنوعية					
المؤسسات التي تم تقييم أدائها						المؤسسة التي تم تقييم أدائها					
5	4	3	2	1	مقارنة ب	5	4	3	2	1	مقارنة ب
-	-	-	-		1	-	+	+	+		1
+	+	-		+	2	-	-	-		-	2
+	-		+	+	3	-	+		+	-	3
-		+	-	+	4	+		-	+	+	4
	+	-	-	+	5		-	+	+	+	5

حيث + تمثل أن المؤسسة أفضل من الأخرى.

- تمثل أن المؤسسة أسوأ من الأخرى.

المرجع: من إعداد الطلبة.

و تتميز هذه الطريقة بكونها سهلة و واضحة، لكن يغاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً حسب عدد المؤسسات المراد تقييم أدائها، و كذلك صعوبة الحصول على نتيجة أداء المنافسين.

و على ضوء ذلك، يمكن استعمال طريقة المقارنة الثنائية لمؤسسة واحدة، و نقيم أداءها خلال سنوات مختلفة، و على حسب النتائج المحصلة عليها نستطيع الحكم إن كانت المؤسسة أفضل أداءاً أو أسوأ حسب السنوات السابقة.

3- طريقة التوزيع الإجباري:

وفقاً لهذه الطريقة يتم تحديد مجموعة من النسب المئوية للتقديرات التي سوف تحصل عليها المؤسسات، و تعرف بالتوزيع الطبيعي، و على حسب النتائج نقيم أداء المؤسسة.

4- طريقة الأحداث الهامة:

تتضمن هذه الطريقة قيام المؤسسة بالوقوف على الأعمال الإيجابية و السلبية التي تلاحظ في أدائها خلال فترة التقييم، و عليه يتم استبعاد العيوب التي يمكن أن تظهر في الأداء، و تعتبر من الطرق الجيدة و إذا استعملت بشكل جيد.

5- الإدارة بنظام الأهداف:

ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم أداء المؤسسة، تتضمن هذه الطريقة مجموعة من الأهداف قابلة للقياس في المؤسسة، و مراجعة مدى تقدمها في تحقيقها و ذلك بإتباع الخطوات التالية:

- وضع أهداف من خلال خطة مستقبلية سهلة يمكن قياسها؛

- تحديد النتائج المتوقعة؛

- قياس النتائج الفعلية للأداء؛

- تقييم الأداء و اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا تطلب الأمر.

وللإدارة بالأهداف عدة مزايا من بينها ، التركيز على التقييم على المستقبل وليس على الحاضر ويساعد على تحديد أهداف أكثر واقعية.

وهذا ما يعرف بتقييم الأداء المتوازن وهو مفهوم يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عملية تنفيذية،"هو وسيلة فعالة لتنظيم وقيادة المؤسسة و تقسيمها إلى مستويات مختلفة"¹، نظام قائمة التقييم المتوازنة، أو بطاقة النتائج المتوازنة ابتكرت من طرف

Kaplan and notron في مقال نشر سنة 1992 بمجلة Harvard business review

¹-Malho Denis, Fernandez Poisson, opcit, p121.

ويرتكز نظام التقييم المتوازن على إستراتيجية المؤسسة، ويتم إعداده وفق المراحل المحددة في الجدول الآتي:
1- الجدول رقم(5): مراحل إعداد نظام تقييم الأداء المتوازن.

المرحلة	الهدف
1- تحديد الرؤية،	ما الذي نتطلع إليه ونتمنى تحقيقه،
2-تحديد الإستراتيجية	أي الإستراتيجيات تحقق آمالنا
3-تحديد عوامل	وتطلعاتنا
النجاح	ما الذي ينبغي التركيز عليه في
4-تحديد طرق	التقييم،
القياس	ما هي طرق القياس المناسبة،
5- التقييم	هل يتم تقييم طرق القياس،
6-وضع خطط	أي الأعمال تتم لتحقيق الأهداف،
التنفيذ	كيف نتابع تنفيذ الأعمال.
7- المتابعة	

المرجع: سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص243.

إن هذه النظام يعكس التوازن بين الأهداف قصيرة الأجل والأهداف طويلة الأجل، وبين المعايير المالية والغير مالية، والعوامل التابعة والعوامل المتبوعة، والعوامل الخارجية والعوامل الداخلية للأداء، وهو يضم الجوانب الآتية:¹

نتائج البيانات المالية(تصور الماضي)،

تقييم محركات الأداء(المستقبل).

بالإضافة إلى ذلك فإن نموذج تقييم الأداء المتوازن يهتم بقياس الأداء في المحاور التالية:²

1- المحور المالي: يهتم بقضايا الإيرادات و الربح و الخسارة و الكفاءة في الاستثمار للأموال، و التقييم المالي و الاقتصادي لأداء المؤسسة.

2- محور العملاء: يهتم بتقييم نتائج أداء المؤسسة من منظور العملاء، و مدى رضاهم عن معاملات المؤسسة معهم.

3- محور العمليات الداخلية: من خلال هذا المحور تبحث المؤسسة عن كفاءة التخطيط و التنفيذ لعملياتها المختلفة، و تبحث في أسباب انحرافات الأداء عن المعدلات المخططة لها و مجالات تحسين و تطوير الإنتاجية.

¹ - علي السلمي،خواطر في الادارة المالية،دار غريب،القاهرة، (بدون سنة) ، ص103.

² -سعد صادق بحيري، مرجع سبق ذكره، ص211.

4- محور التعلم و النمو: يهتم بقدرة المؤسسة على التعلم و التطور و تحسين القدرة التنافسية و البحث و التطوير مقارنة بما يحققه المنافسون.

وهناك من المؤسسات من تضيف بعدا خامسا لمجالات التقييم متعلق بالبيئة، و لنجاح نموذج تقييم الأداء المتوازن يجب توفر مجموعة من الخصائص هي:

* أهداف واضحة؛

* ترجمة رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها إلى أهداف و مقاييس في أربع مجموعات؛

* اختيار معايير الأداء المناسبة ؛

* تطوير المقاييس بصفة مستمرة بما يتناسب مع المتغيرات الداخلية و الخارجية؛

* ضمان ارتباط و توازن بين المقاييس المالية و غير المالية؛

و عليه يمكن تمثيل نموذج تقييم الأداء المتوازن في الشكل الآتي:

1- الشكل رقم(4): هيكله معايير الأداء من وجهة نظر محاور نظام تقييم الأداء المتوازن

إذا كانت النتائج جيدة ماذا نقدم للمساهمين؟	المحور المالي	
	الربحية	
	النمو	
	قيمة المساهمة	

بنجاح الإستراتيجية ماذا نقدم للزبائن؟	محور الزبائن	
	الزمن	
	النوعية	
	سعر التكلفة	
	الخدمة	

محور العمليات الداخلية	لنرضي زبائن المؤسسة، ماهي العمليات التي يجب أن نركز عليها؟	
	الأجل	
	النوعية	
	الإنتاجية	
تكاليف		

محور الإبداع والتعلم التنظيمي	كيف نستمر في التحسين وخلق القيمة؟	
	الإبداع	
	الثقافة	
	التكوين	
	إجراءات وبراءات	

وللاشارة فان نموذج تقييم الأداء المتوازن، نموذج حركي وفعال لتقييم أداء المؤسسة، يسمح بالتحسين المستمر للأداء، نتيجة المعلومات السريعة والدقيقة والمستمرة التي يزود بها جميع مستويات ومجالات أداء المؤسسة.

المطلب الرابع: فجوة الأداء وتحسينها

نتيجة مقارنة الأداء الفعلي (المنجز فعلا) مع الأداء المعياري (المستهدف) ، وبعد التقييم ، سنكتشف انحراف الفعلي عن المعياري، هذا الانحراف هو فجوة الأداء.

الفرع الأول: فجوة الأداء

تعتبر فجوة الأداء هي المشكلة الحقيقية للمؤسسة، هذه الأخيرة مهمتها أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها ، ومن تم يكون تخطيط الأداء السبيل الوحيد لتحقيقها، هذا المستوى هو المستوى المطلوب للأداء، يتم تحقيقه من خلال الموارد و الأنشطة المختلفة التي يتم حشدها وتوجيهها لهذا الغرض.

إن هذا الأداء ، هو لأداء المعياري يتم تحديده من خلال أمرين أساسيين وهما:¹

الفرص المتاحة و الموارد المتاحة

، ويتم التعبير عن مستويات الأداء في المحاور الآتية:²

*المحور الكمي: يقيس الكميات المطلوبة من كل عنصر من عناصر الإنتاج.*المحور النوعي: يقيس

المواصفات ومستويات الجودة التي يجب الالتزام بها في كل عنصر من عناصر الأداء.

*المحور الزمني: يقيس السرعة المطلوبة في الأداء، والتوقيت الذي يبدأ فيه الأداء و ينتهي.

*المحور الاقتصادي: و يقيس التكلفة المخططة التي يجب أن لا يتجاوزها الأداء.

إن مقارنة الأداء المعياري مع الأداء الفعلي، يعطي لنا انحراف، سواء من حيث الكمية أو السرعة أو الجودة،

التكلفة، وبناء على ذلك يتم تحديد فجوة الأداء، والتي تشكل أمرا واجب العلاج حتى يعود الأداء إلى المستوى

المعياري، وقد وردت العديد من التعاريف بشأن فجوة الأداء، ويمكن إجمالها فيما يلي، فجوة الأداء هي " مقارنة

الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له (الأهداف) ، وإن كان الأداء الحالي

للوحدات أو الأنشطة غير متطابق مع ما هو مخطط له"³ ، أي أن المؤسسة لم تصل إلى أهدافها، ذلك ما

يتطلب من المؤسسة وسائل للقضاء على الفجوة.

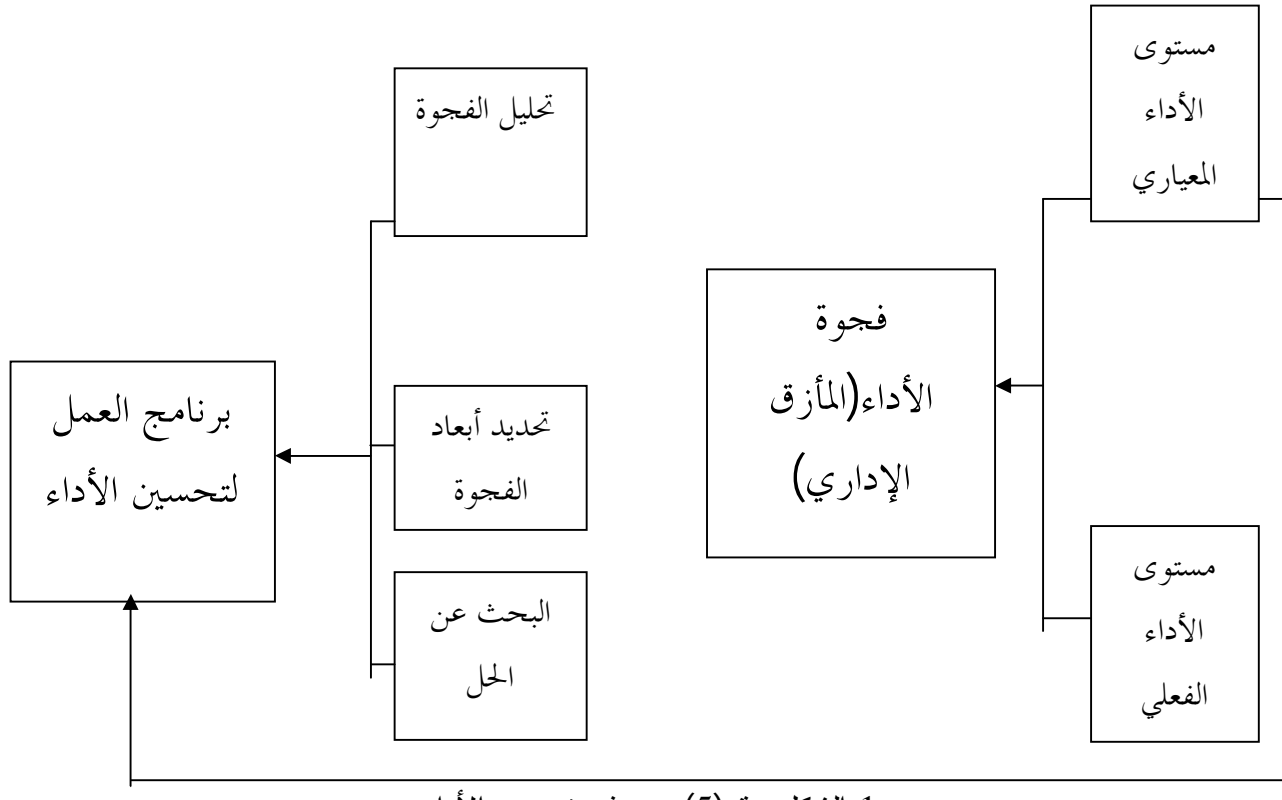
¹- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995، ص259.

²- علي السلمي، (1995) ، مرجع سبق ذكره، ص263.

³- فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص140.

الفرع الثاني: تحليل فجوة الأداء:

إن مفهوم الأداء يتضمن بعدين، الكمي (كمية الأداء) و الكيفي (جودة الأداء) و من تتجه برامج تحسين الأداء إلى التعامل مع البعدين، و يبين الشكل التالي، إطار برامج تحسين الأداء:



1- الشكل رقم (5): نموذج تحسين الأداء.

المرجع: علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002، ص161.

يستخدم نموذج تحسين الأداء المبين في الشكل أسلوب تحليل الفجوة، وتعد هذه المهمة من المهام الحيوية، وذات الأهمية المتميزة، كونها تتعلق برصد وفحص الأداء الفعلي في ظل معطيات المراحل التي سبقتها، والتي من شأنه المساهمة في إغلاق الفجوة واختيار الأسلوب الصحيح لتحسين الأداء، وبغرض استخدام أسلوب واضح وشامل لتحليل الفجوة يتطلب توافر شروط محددة منها:

- أن تكون الأهداف التي وضعتها المؤسسة محددة بوضوح،

- التعرف على إمكانيات المؤسسة وعملياتها،

- أن تكون الفجوة بين الفعلي والمعياري، قد تم رصدها وتحديدها بدقة بالغة.

تعد تحليل فجوة الأداء أحد الأساليب المتبعة لتحديد تحسين الأداء، ولذا فإن النتائج المترتبة عنها تساعد في توضيح مجالات الأداء التي توليها المؤسسة الانتباه والاهتمام اللازمين ويتيح للمؤسسة أدوات مختلفة لتطبيق فكرة تحليل

الفجوة و لكن جميعها تعتمد على أسلوب تقييم الأداء بالإضافة إلى تحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها، ثم البحث عن أساليب العلاج ومن ثمة تحقيق تحسين الأداء.

الفرع الثالث: أساليب تحسين الأداء

تختلف أساليب تحسين الأداء وتفاوتت من المحاولات الفردية غير المخططة، وتصل إلى محاولات إعادة البناء الشامل والشائع الآن بعض المداخل أهمها:

1- الجودة الشاملة،

2- إعادة الهندسة.

أولاً: الجودة الشاملة: تعد الجودة الشاملة من أهم القضايا التي تهتم بها المؤسسة التي تسعى لرفع وتحسين مستوى أدائها، هذه القضية أساسها الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة في بناء نظمها الداخلية، ورسم سياستها الإستراتيجية، إذن هي "مجموعة من الأساليب التي تستهدف أعلى مستويات الرضا للعملاء بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة"¹، فإدارة الجودة الشاملة هي نظام فعال لتحقيق التكامل بين جهود كافة الأطراف و المجموعات داخل المؤسسة، والتي تتولى بناء الجودة و تحسينها و الحفاظ عليها، بالشكل الذي يمكن من تقديم سلعة أو خدمة بأقل تكلفة مع تحقيق الرضا الكامل للزبون ، إنها باختصار عملية التحسين المستمر والتي من خلالها تتمكن المؤسسة من بناء قاعدة أفضل لخدمة زبائنهم²

و نظرا لأهمية الجودة الشاملة، فقد أقامت الدول والمؤسسات الدولية منظمات الغرض منها تمييز المؤسسات التي تحقق أداء ملموسا في مجال تحسين الجودة ومنح مكافآت وشهادات تقدير لهذه المؤسسات، ومن أشهرها شهادات الإيزو المعروفة، إشارة إلى الحروف الأولى للمنظمة العالمية للمعايير.

ثانياً: إعادة الهندسة³: تعرف إعادة الهندسة بأنها "إعادة التصميم الجذري لعمليات الأعمال بغية الحصول على تحسينات جذرية"⁴، هذه التحسينات تتم في عوامل الوقت، التكلفة، الخدمة وبالتالي تحسين الأداء ، فإعادة هندسة العمليات لا تعني تكييف و تعديل الوظائف والهياكل والتكنولوجيا أو الموارد البشرية الحالية، وإنما إعادة التصميم لكل ما سبق، ويمكن أن يطبق على المؤسسة ككل ، كما يمكن أن يطبق على وظيفة أساسية وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ويمكن التفريق بين إعادة الهندسة والجودة الشاملة، فإدارة الجودة الشاملة تسعى دائما إلى تحسينات إضافية، أو المتزايدة في العمليات الحالية، أما إعادة الهندسة فهي تهتم بالمراجعة الجوهرية للعمليات، وعليه فإدارة الجودة

¹ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003، ص612 .

² - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص66.

³ *نستطيع تسميتها : إعادة تصميم نظم العمل، إعادة تصميم العمليات، الهندسة الصناعية الجديدة، الهندسة، إعادة هندسة أساليب الإدارة.

⁴ مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة، دار الأفق، الرياض، 1999، ص12.

الشاملة يمكن أن تكون جزءا من مشروع إعادة الهندسة، هذه الأخيرة بتطبيقها نقوم بإجراء مجموعة من التعديلات الجذرية في العمليات ،وبالتالي تحقيق تحسينات ومعدلات فائقة في الأداء والجودة والسرعة. و إعادة الهندسة تتضمن ثلاث ملامح: التركيز على الزبون، هيكل تنظيمي مدعم للإنتاج، ورغبة في إعادة التفكير في كيفية أداء المؤسسة من البداية، و لقد ساعد جهود عمليات إعادة الهندسة في تحقيق إنجازات ذات جودة و سرعة و ذلك عن طريق التغييرات التي أحدثتها:¹

و تجدر الإشارة أن لكل من الأسلوبين رغم تعدد الفوائد المترتبة على تطبيقهما إلا أن هناك بعض المخاطر و القيود التي يجب اتخاذها بغين الاعتبار، و هناك العديد من الأساليب الأخرى التي يمكن تطبيقها لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، للحصول على مستوى أداء أفضل، و لسد فجوة الأداء، و لقد قمت بشيء من التحليل بالتطرق إلى الأسلوبين الأكثر شيوعا و لكن تطبيقها يتطلب نظام فعال يشمل جميع مستويات الأداء في المؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة (معيار المر دودية)

يعتبر الأداء المالي (الجانب المالي) ، احد الجوانب المكونة لجوانب الأداء العام للمؤسسة والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في أي محاولة لتقييم الأداء ومن هنا سيكون هدفنا في هذا المبحث إبراز كيفية تقييم هذا المستوى عن طريق جعل المر دودية كأحسن معيار لذلك .

المطلب الأول : تعريف المر دودية وأهميتها :

نتطرق لمفهوم المر دودية وتبرز أهميتها كمعيار لتقييم أداء المؤسسة من خلال مايلي :

تعريف المر دودية: يرتبط مفهوم المر دودية بالنتيجة التي تحققها المؤسسة في إطار نشاطها الاستغلالي العادي وهذا b- مايبينه تعريف " يقوله أن المر دودية تعكس قدرة المؤسسة على تحقيق نتيجة معبر عليها بوحداث نقدية. colasse "

كما يمكن أن نعبر على مر دودية المؤسسة بأنها النتيجة المالية التي تتحقق نتيجة الفرق بين قيمة ما نتيجة المؤسسة من منتجات وتكلفة هذه الأخيرة ، أو الفرق بين مجموع إيراداتها ومجموع نفقاتها خلال فترة النشاط المعتمدة . إلا انه لا بد من الإشارة إلى أن هذه التعاريف السابقة ماهي إلا محاولة لتحديد تعريف للمر دودية كمفهوم مجرد بحيث أن غالبية الباحثين المختصين عند استعمالهم لمصطلح المر دودية بدون أي إضافة يقصدون بذلك المر دودية المالية وهناك المر دودية التجارية والمر دودية الاقتصادية ، وعليه فان تحديد مفهوم للمر دودية يتطلب المرور أو التطرق إلى أنواعها .

أهمية المر دودية كمعيار لتقييم الأداء :

يكتسي معيار المر دودية أهمية بالغة في المؤسسة كمؤشر يسمح بأخذ فكرة حقيقية على فعاليتها المالية ، كما ان تحقيق المؤسسة لمر دودية مرتفعة يعتبر شرطا مهما لاستمرارية المؤسسة وتطورها .

¹ - علي السلمي، (2002ب)، مرجع سبق ذكره، ص163.

¹ b- colasse , la rentabilité de l'entreprise .dunod , 3° edition, paris , France , (1982) , 09-103

ونبرز أهمية المر دودية سواء كـمـعـيار للتقـيـم أو كـنـتـيـجـة مـالـيـة ايجـابـيـة فـي النـقـاط التـالـيـة:

- تتوقف استقلالية المؤسسة في مدى قدرتها على تحقيق التراكمات المالية الكافية إذ أن إنعدام هذه الأخيرة يجعل المؤسسة في وضعية تقاعس أما الوفاء بالتزاماتها ومواجهة ديونها مايراهن قدرتها على الاحتفاظ باستقلاليتها في التسيير .

-ومن جهة أخرى تعتبر النتيجة المالية الايجابية (المر دودية المرتفعة) شرطا مهما تتوقف عليه قدرة المؤسسة على توسيع نشاطاتها وشراء تجهيزات جديدة أو تجديد التجهيزات القديمة وضمان الحصول على مستلزماتها في الوقت الذي تريد والاحتفاظ باحتياجات من المخزونات فالفائض المالي كمورد لا يقل أهمية على الموارد الأخرى وهو يعبر مباشرة عن قدرة المؤسسة على تمويل نفسها (التمويل الذاتي) . ما يضمن لها استقلالية مالية .

- بالإضافة إلى ذلك فان الوضعية المالية الجيدة التي يعكسها معيار المر دودية من شأنه أن يعزز وضعية المؤسسة أمام زبائنها والمتعاملين معها¹

فالبنوك مثلا لا يمكنها التعامل مع المؤسسات الضعيفة ماليا أو المؤسسات التي تعاني من اختلالات في توازنها المالي (مبدأ الحيطة والحذر) .

- ومن جهة أخرى فان عملية إرضاء المؤسسة لزبائنها وتقوية وضعيتها أمام منافسيها لا يمكن إن يتم دون توفر مرد ودية ايجابية تسمح برفع قدرات المؤسسة الإبداعية وتحسين خدماتها ورفع جودة مخرجاتها .

أما بالنسبة لأهمية المر دودية كمعيار للتقييم فهو يظهر من خلال مايلعبه في الحكم على الفعالية المالية للمؤسسة وإمكانية قياسها إذ أن الفعالية تكون مرتبطة عادة في هذا الجانب من الأداء (الجانب المالي) بمدى قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها ذات الطابع المالي كبلوغ نتيجة مالية خلال فترة زمنية أو تحقيق معدل ربحية معين وهي

الأهداف التي تكون في الغالب قصيرة الأجل ولهذا فان المر دودية كمعيار لتقييم هذا الجانب يعتبر ضروريا ومهما في أن واحد باعتبار انه يعكس مباشرة هذه الأهداف وبالتالي فعالية المؤسسة المالية .

وهنا لا بد من الإشارة الى أن استعمالنا لمعيار المر دودية جاء أساسا لتقييم الفعالية المالية للمؤسسة (قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية) وليس لتقييم أو تحليل وضعيتها المالية فهذه الأخيرة قد تستند إلى مؤشرات ونسب تحليل كثيرة وذات استعمال واسع من طرف المحللين الماليين في المؤسسات ولا تنحصر فقط في معيار المر دودية أو أن هذا الأخير لا يعتبر الوحيد لتقييمها .

المطلب الثاني : أنواع المر دودية

لقد اشرنا سابقا إلى أن استكمال أو التحديد الصحيح لمفهوم المر دودية لا يكتمل إلا بالتطرق لأنواعها إذ أن استعمال مصطلح (مر دودية) كمفهوم مجرد لا يكون أي معنى رغم أننا حاولنا تعريفه على أساس انه يعبر على نتيجة المؤسسة المالية .

² - فلاح حسن العسني الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، طبعة 1، الأردن ، (2000) ، ص 238

وربطنا للمردودية نتيجة المؤسسة ما هو إلا خطوة نرى أنها مساعدة لاستنباط أنواع المر دودية حيث هذه الأخيرة تنتج من خلال جعل نتيجة المؤسسة على علاقة مع متغير خارجي كربط النتيجة مع رأس المال ماينتج عنه مفهوم النتيجة أو ربط النتيجة برقم الأعمال تتحقق المر دودية التجارية (الربحية) . ونتطرق لهذين المر دودية المالية النوعين فيمال يلي :

أ - المر دودية المالية :

يقول p.vernimmen " في تعريفه للمر دودية المالية " لايمكننا التكلم على المر دودية إلا إذا ربطنا رؤوس الأموال المستثمرة بنتيجتها المحققة¹ مايمكن فهمه من هذا التعريف هو أن المر دودية المالية هي نتيجة لجعل مداخل المؤسسة على علاقة مع رأس المال المستثمر فيها ، ماينتج عنه مايسمى بمعدل المر دودية المالية .
وكتعبير رياضي على هذه العلاقة نكتب .

معدل المر دودية المالية = المداخل / رأس المال المستثمر .

او كما يفضل اغلب المحللين .

معدل المر دودية المالية = المداخل الجارية (بعد الضريبة) / رأس المال المستثمر

وعلى اعتبار إن رأس المال هو بمثابة متغير جوهري لحساب المر دودية المالية فان هذه الأخيرة قد تتأثر بطبيعة رأس المال أو بالأحرى مصدر رأس المال اذ نميز بين رؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة ورؤوس الأموال المقترضة (المديونية) وعلى هذا الأساس تنقسم المر دودية المالية إلى نوعين هما¹

المر دودية المالية المقرضين (les prêteurs)

وهذا النوع من المر دودية المالية ما هو إلا ترجمة للفوائد التي تدفعها المؤسسة لمقرضيها على رؤوس الأموال المقترضة ويعبر عليه رياضيا بالعلاقة التالية

معدل المر دودية المالية للمقرضين : معدل الفائدة : الفائدة المدفوعة / القروض المتحصل عليها .

وليس لهذا النوع من المر دودية أي أهمية بالنسبة للمؤسسة في مجال تقييم أدائها أن هو مهم جدا لتقييم أداء الجانب المتعامل مع المؤسسة والمتمثل في المقرضين (كالبنوك مثلا)

المر دودية المالية لمالكي المؤسسة (les propriétaires)

وهذا النوع من المر دودية المالية على الذي يهتم المؤسسة ونعبر على العلاقة الموجودة بين النتيجة الصافية التي تعود للمؤسسة و رأس مالها الخاص المستثمر ونعبر عليه رياضيا بالعلاقة التالية

النتيجة الصافية / رأس المال الخاص =معدل المر دودية المالية (لمالكي المؤسسة)

ويعتبر هذا النوع من المر دودية المالية مهم لأي عملية تقييم لأداء المؤسسة بحيث انه يسمح بمعرفة مدى مساهمة الأموال الخاصة في بلوغ أهداف المؤسسة المالية (النتيجة المالية المسطرة)

¹ j- richard , analyse financiere et audit des performance , la villeguerin , 2° edition , paris , France , (1993) , 38-477

¹ e.cohen 'gestion financiere de l'entreprise et développement financier, édition edicef , canada , (1991) , 92

وفي الأخير يكون من المهم الإشارة إلى العلاقة العكسية ودرجة الترابط الكبيرة بين النوعين السابق ذكرهما للمردودية المالية .

فزيادة المردودية المالية لما لكي المؤسسة ماهي إلا نتيجة لانخفاض المردودية المالية للمقرضين والعكس صحيح وباعتبار أن مالكي المؤسسة يريدون دائما رفع مردودية أموالهم الخاصة فان هذا الهدف قد يضع المؤسسة في وضعية تتصف بالخطورة ، خاصة وان تعظيم مردودية المؤسسة لا يكون إلا بتخفيض مردودية المقرضين وهذا الأخير لا يمكن أن يتحقق إلا بتخفيض حجم القروض (الديون) أو إلغائها تماما ، مايطرح أمام المؤسسة خطر التمويل والسيولة لمواجهة متطلباتها والتزاماتها المتعددة .

ولحساب الفرق بين المردودية المالية المحققة من طرف مالكي المؤسسة في حالة اعتمادهم على المديونية والمردودية المالية في حالة انعدام الديون يستعمل مايسمى في الأدب المالي بأثر الرافعة المالية ويعبر عليه رياضيا بالعلاقة التالية :²

اثر الرافعة المالية : المردودية المالية (بوجود الديون) المردودية المالية (بانعدام الديون)

ويطلق على المردودية المالية للمؤسسة المحققة بديون معدومة اسم المردودية الاقتصادية أو مردودية الأصول وهو تعبير على مدى قدرة المؤسسة على خلق رفاهية مستقلة بوسائلها الخاصة (أصولها) بعيدا على كل اعتبارات مالية (ديون)

المردودية التجارية (معدل الربحية)

تسمى بمعدل الربحية أو الهامش الصافي وهي تعبر على العلاقة الموجودة بين المداخيل المحققة في فترة زمنية معينة ورقم أعمال المؤسسة خلال نفس الفترة ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة التالية :

المردودية التجارية : المداخيل / رقم الأعمال

ويفضل الكثير من المحللين الاعتماد على علاقة المردودية المالية بصفة محللة تظهر فيها المردودية التجارية كالتالي :

المردودية المالية : المداخيل / رقم الأعمال × رقم الأعمال / رأس المال

معدل الربحي **ثقل رأس المال**

عوض الاعتماد على معدل الربحية فقط وهذا لأن هذا الأخير لا يمكن من معرفة مدى مساهمة رأس المال المستثمر في بلوغ الربحية المحققة وعليه لا يمكن الاعتماد عليه في المقارنة¹ بين المؤسسات فيمكن لمؤسسة ماتحقيق معدل ربحية اكبر من غيرها وهذا فقط لأنها استعملت كتلة رأس المال اكبر من المؤسسات الاخرى .

² j- richard , p 38 (1993) مرجع سبق ذكره ,

¹ j richard (1993) .p 39 مرجع سبق ذكره

وكما تتفرع المردودية المالية إلى نوعين على أساس ملكية رأس المال يمكن للمردودية التجارية هي الأخرى أن تتفرغ كذلك إلى نوعين ولكن هذه المرة يكون التقييم على أساس ملكية المداخل ، فتميز بين مداخل خاصة بالمؤسسة والمعبّر عليها ب (النتيجة الصافية) ومداخل خاصة بالمقرضين والمتمثلة في الفوائد .
ف نجد المردودية التجارية للمؤسسة ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة التالية:

المردودية التجارية للمؤسسة = النتيجة الصافية / رقم الأعمال .

المردودية التجارية للمقرضين ويعبر عليها رياضيا بالعلاقة :

المردودية التجارية للمقرضين = الفوائد / رقم الأعمال .

والغرض الرئيسي من هذا التقسيم للمردودية التجارية ما هو إلا أداة تساعد على معرفة اثر المديونية على ربحية المؤسسة إذ أن هذه الأخيرة تزيد بانخفاض المديونية (انخفاض الفوائد المقدمة على القروض) وتخفض بارتفاع المديونية (ارتفاع الفوائد على القروض)

المطلب الثالث : حدود المردودية كمعيار لتقييم الأداء .

إذا كانت المردودية كمعيار يعكس الفعالية المالية للمؤسسة ويمكنها من معرفة مدى تطابق نتائجها مع أهدافها المالية المسطرة

(تقييم الأداء المالي) ، فانه يعجز على توضيح الأسباب الرئيسية التي كانت وراء تحقيق هذه الفعالية، إذ يمكن لهذه الأخيرة أن تتوفر نتيجة عوامل يمكن أن نعتبرها بمثابة حالات استثنائية كانخفاض أسعار المواد الأولية أو ارتفاع أسعار المنتجات ، انخفاض الضرائب .

الاستفادة من وضعية احتكارية أو انخفاض حدة المنافسة ... الخ

وعليه لا يمكننا اعتبار الفعالية المالية المحققة نتيجة إحدى هذه العوامل بمثابة فعالية حقيقية ولا يمكن أن نعتبر المؤسسة في مستوى الأداء المالي الجيد .

وفي هذا الإطار يقول " N.CABRAL " إذا كنا نعرف أن الربح هو مؤشر للتسيير الجيد فلا بد من أن نعترف بأنه ليس المؤشر الوحيد ولا هو المؤشر المسيطر في تقييم أداء المؤسسة ... فما المعنى الذي تعطيه النتيجة المالية الجيدة إذا كان تحقيقها ثم عن طريق الاستفادة من وضعيات معينة¹

ولمزيد من التوضيح نأخذ على سبيل المثال المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت (SNTA) التي تعتبر من المؤسسات الناجحة في الجزائر لكونها تحقق مداخل تمول بها حتى ميزانية الدولة وتكفيها للوفاء بالتزاماتها وتوفير احتياجاتها ، فياترى إذا لم تكن هذه المؤسسة تشتغل في وضعية احتكارية مطلقة ، فهل يكون لها نفس القدرة على تحقيق هذه المداخل الضخمة ؟

¹ a.hamadouche . critères de mesure de performance des entreprise publiques industrielles dans les p.vd . thèse doctorat . université d'alger , algerie , tom , 1et2 (1991/92) p136, 583

إذن نقول انه رغم أهمية معيار المردودية في الكشف على الفعالية المالية للمؤسسة إلا انه لا يسمح بمعرفة مدى حقيقة هذه الفعالية ، فالفعالية المالية الحقيقية هي التي تتوفر نتيجة عوامل تنتجها المؤسسة وتتحكم فيها ، سواء عوامل مرتبطة بالعملية الإنتاجية كتخفيض تكاليف الإنتاج (تحسن الإنتاجية) أو عوامل ذات بعد تنافسي كتحقيق رضا المستهلك عن طريق رفع جودة المنتجات أو تقديم منتجات جديدة... الخ

ومن هنا تظهر أهمية الاعتماد على معايير أخرى إلى جانب معيار المردودية في تقييم أداء المؤسسة ، هذه المعايير التي تساعد على تغطية حدود المردودية وتكملها في الكشف على الأداء الحقيقي للمؤسسة.

وبالإضافة إلى عجز معيار المردودية في الكشف على الفعالية الحقيقية للمؤسسة ، فانه كذلك لا يمكن من تقييم أدائها المستقبلي ، فإذا كانت المؤسسة على المدى القصير تحقق أرباح ، فهل ستبقى على نفس المستوى مستقبلا ؟ ويقول " R.G.ECCLES " في هذا الإطار " أن الأرقام المالية القائمة على النتائج المحققة ، هي أكثر دلالة على الأداء الماضي للمؤسسة في حين أنها تعجز عن تقييم او التنبؤ بالأداء المستقبلي لها ، فالكثير من المؤسسات حققت نتائج مالية جيدة ، إلا أنها لم تكسب رضا زبائنها ما يفتح أبواب الشك مستقبلا حول قدرة هذه المؤسسات على البقاء في نفس المستوى وتحقيق نفس النتائج " ²

وفي الأخير يكون من الضروري إن نشير أن المعايير المالية لم تعد لها تلك الأهمية التي كانت تتمتع بها سابقا في تقييم المؤسسات ، إذ أن الكثير من المؤسسات أصبحت تولي اهتمامها إلى مؤشرات ذات بعد استراتيجي أكثر كالمؤشرات التي تساعد على قياس رضا المستهلك ... بحيث أصبحت جل المؤسسات تعي جيدا أن وضع مصلحة الزبون ضمن أولوياتها .

كفيل بان يساعدها على تحقيق أهدافها المالية ويضمنها سواء على المدى القصير أو المدى الطويل ولعل هذا ماتترجمة المقولة المعروفة في اقتصاديات السوق

" attiré l'intention provoquée le désir est passe à l'action "

² r.g .Eccles ,le manifeste de l'évaluation des performances , édition d'organization .paris , France , (1999) ,p44-45

خاتمة الفصل:

تكتف البحث من أجل التعرف على أسباب الفشل و مصادر القصور في أداء المؤسسات، و مداخل الانحراف فيه، و تبين ضرورة التخلص من عوامل الضعف فيها حتى تستطيع أن تصبح قادرة على المنافسة و استثمار الفرص المتاحة عن ظروف العولمة و النهضة التقنية و الثروة المعلوماتية، و يمكن إجمال أهم عوامل الضعف في أداء المؤسسات فيما يلي:

- الاهتمام بوضع الإجراءات و التقنيات دون الاهتمام بتطبيقها و تحقيق النتائج المرجوة؛
 - عدم وضوح أسس و معايير المفاضلة بين البدائل و اتخاذ القرارات؛
 - الانحصار في مشكلات الوقت الحاضر و عدم الاهتمام الكافي بضرورات الإعداد للمستقبل؛
 - عدم الإدراك الواعي بالقدرات المحورية للمؤسسة؛
 - عدم الاهتمام الكافي بمتابعة التغيرات الخارجية و الكشف عن الفرص و التهديدات و التعامل معها بإيجابية.
- و من أجل التغلب على أوجه الضعف في أداء المؤسسات، و تمكينها لمواجهة التحديات، تركز مفهوم إدارة الأداء الذي يحدد معايير تخطيط الأداء، و توجيهه نحو تحقيق الأهداف المخططة ثم متابعة الأداء و تحليل مشكلاته، و تشخيص أسبابه تمكيناً من معالجة القصور في الأداء، ثم تطوير الأداء و تحسينه باستمرار و هذا ما يتطلب نظام متكامل لقياس الانجازات و تقييم أداء المؤسسة الذي لا يقتصر على تقييم الأداء الفردي لكل من العاملين أو مجموعاتهم، بل يرقى إلى مستوى تقييم أداء المؤسسة، يراعي الأبعاد المالية، التسويقية، كفاءة العمليات الداخلية، و مدى تحقيق رضا العاملين، و تحقق التعلم و التطور، و من خلال إدارة الأداء و عن طريق المعايير التي تصفها المؤسسة بالنسبة للأداء، تتعرف و بعد القياس و عبر مقاييس معينة و مقارنة بالمعايير و تقييمه، هل الأداء مرضي أو غير مرضي؟ هل يحتاج إلى تحسين أم لا؟ و إن كان أداء المؤسسة بحاجة لتحسين تقوم بذلك عن طريق مساعدة الأساليب الشائعة المستخدمة في هذا النحو، و بذلك التصدي لكل فجوة يمكن أن تظهر في أداء المؤسسة، التي تنتج عوامل داخلية أو خارجية، و عادة ما يكون غلق الفجوة عملية مستمرة في المؤسسة و بذلك فإدارة الأداء عملية مستمرة و منتظمة فعالة ترقى بأداء المؤسسة إلى المستويات الأفضل عن طريق تحسينه و تطويره.
- و إن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد، المادية و المالية و البشرية، و لكن أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها هي الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة و أسرع في النمو و بالتالي أعلى أداء و أحسن، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية و أن تستخدم التقنيات الأنجع و الممارسات الضرورية حيث يكون المورد البشري محور و مصدر و أساس أداء المؤسسة.
- و أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما تهتمهم توفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير و الابتكاري و القدرة على الإبداع، و بناء عليه تكون المؤسسة أحسن أداء في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات و الكفاءات لمواردها البشرية، ولكي تؤدي هذه الإدارة

وظيفتها على أكمل وجه يجب أن تدار إستراتيجيا، وتنتهج الإجراءات اللازمة من تحديد للرسالة والأهداف وتنفيذ وتقييم إستراتيجياتها، وما على هذه الإدارة إلا تفعيل مواردها البشرية لتحسين أداء المؤسسة.

مقدمة الفصل:

المؤسسة هي مجتمع بشري، حيث على مستواها يتم استثمار جزء كبير من الوقت و القدرات و الطاقات و الأفكار و الخبرات و مهارات الأفراد العاملين بها، و هي المكان الوحيد الذي يجمع أفراد حول أهداف موحدة، و عليه فالمؤسسة مجبرة على استعمال رشيد لمواردها البشرية، إذ تعتمد في نجاحها و فعاليتها على المورد البشري الذي هو الأساس في خلق القيمة و يعد محركاً جوهرياً لجميع العناصر المساهمة في تحقيق الأداء العالي للمؤسسات، لذلك لابد من الاهتمام بالموارد البشرية و تغيير نظرة المؤسسة له.

المبحث الأول: تفعيل الإتصال

يعد الإتصال عصب الحياة، حيث يلعب دور حيوي في شتى المجالات و بصفة خاصة في مجال الإدارة حيث لا يمكن لأي إدارة

أن تحقق أهداف المؤسسة بدون عملية الإتصال لأنها تعدو وسيلة نقل للمعلومات ذات صلة بالقرارات و هي العنصر الأساسي في تنفيذها.

المطلب الأول: مفهوم الإتصال و عناصره

يعرف الإتصال بأنه: "العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد القائم بالإتصال (مثيرات) رموز لغوية في الغالب بهدف تعديل سلوك الآخرين مستقبلي الرسالة"¹.

و يعرف كذلك بأنه: "ليس مجرد عملية توصيل بل هي عملية تفاعل تتم عن طريق استخدام الرموز فالرموز قد تكون حركات أو صور أو لغة أو أي شيء آخر يعمل كمنبه للسلوك."².

و في حين يعرف بأنه: "العملية التي من خلالها يحدث تفاعل بين المرسلون والمستقبلون للرسائل في إطار إجتماعي معين."³

و يمكن تعريف الإتصال بشكل عام بأنه عملية نقل و تدفق و تبادل الخبرات و المعارف و المهارات و الأفكار و المعلومات و القيم والعادات و التقاليد و المعتقدات والمشاعر من طرف لآخر أو من شخص لآخر في المؤسسة و التأكد من فهم كل طرف لما يستقبل، و عليه فعملية الإتصال في المؤسسة عملية هامة، إذ من خلالها يتم إنجاز الأعمال بالشكل المطلوب، و يمكن التأكيد على أن الإتصال يعد عنصراً هاماً بالنسبة للمديرين في ممارساتهم اليومية للعملية الإدارية التي تتألف من وظائف التخطيط و التنظيم و القيادة و الرقابة،

¹ - محمود فتحي عكاشة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مطبعة بل برنت للطباعة و التصوير، القاهرة، 1997، ص 257.

² - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة، ص 186.

³ - نفس المرجع، ص 186.

و بالنسبة لكل العاملين أي كانت مستوياتهم رؤساء كانوا أو مرؤوسين فإن القدرة على الإتصال الفعال أو الناجح هو "السبيل الرئيسي للتقدم الوظيفي وتحقيق الذات"¹، فإن كانت قدرة عامل على الإتصال ضعيفة فإن ذلك لا يسمح له بإقناع الرؤساء بطلبه أو مقترحه، خاصة إذا كان عمله يتطلب اتصال مكثف بالآخرين.

عناصر الاتصال تتمثل فيما يلي:

أولاً: المرسل *Sender*

هو مصدر الإتصال و مصدر المعلومات ، يقوم بدور أساسي في نجاح أو فشل عملية الإتصال، حيث أنه الأساس ومنطقة البداية في العملية، أي أنه صاحب الرسالة المراد نقلها إلى الآخرين، و يقوم بالتأثير في مشاعرهم وأحاسيسهم و عقولهم و لكي يتمكن من نقل الرسالة بصورة جيدة لا بد:²

1- أن يكون لديه المهارة في الحديث و الحوار والقدرة على التعبير عن طريق استخدام تعبيرات الوجه أو المهارة في الكتابة .

2- لا بد من توافر الخبرة والمعرفة السابقة عن موضوع الرسالة لأن بدون ذلك لا يمكنه نقل الرسالة إلى المستقبل بصورة جيدة.

3-التخطيط المسبق لعملية الإرسال يوضح فيه هدف الإتصال و أسلوب الإتصال الذي يحقق هذا الهدف حيث لا بد أن يكون سهل و واضح حتى يمكن للمستقبل من فهمها وإستيعابها، ويتحقق ذلك عن طريق إختيار اللغة التي تتناسب مع مستوى المستقبل من حيث المستوى الثقافي ، الاجتماعي ، طموحاتهم ، آمالهم ، قيمهم ، معتقداتهم، دوافعهم ، مشاكلهم ، أهدافهم ،... إلخ.

4- يجب على المرسل إختيار الوقت المناسب لنقل الرسالة إلى المستقبل بما يتفق مع ظرف و طبيعة عمله و المؤثرات الداخلية و الخارجية التي تؤثر على فهمه لمضمون الرسالة.

5- يجب على المرسل التأكد من مدى فهم المستقبل للرسالة كما يريد حتى تتحقق الاستجابة المطلوبة.

من خلال ما سبق يجب على المرسل أن يحدد هدفه من الإتصال، يختار الفكرة، يختار وسيلة التعبير و يصيغ رسالته ثم يرسل رسالته.

ثانياً: الرسالة *message*

تعد الرسالة لب عملية الإتصال، وتأخذ صوراً مختلفة قد تكون فكرة، رأي، معلومة... إلخ، إذن هي الموضوع أو المحتوى الذي يريد المرسل أن ينقله إلى المستقبل، أو هي "الهدف الذي تهدف عملية الإتصال إلى تحقيقه، ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة حققت الهدف منها ينبغي أن نبصر ذلك نوع السلوك الذي يؤديه المستقبل فإن طابق السلوك الهدف المنشود نقول بأن الرسالة قد حققت"³، وعلى ضوء ذلك يعرف كثيرون الرسالة بكونها مجموعة من

¹ أحمد السيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص331.

² مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص192.

³ نفس المرجع، ص33.

الرموز المرتبة التي لا يتضح معناها إلا من نوع السلوك الذي يمارسه المستقبل ، إن هذه الرموز تأخذ عدة أشكال مثل: الكلمات و الحركات و الأصوات و الحروف و الأرقام ، والسكون وتعبيرات الوجه و الجسم و الملامسة والمصافحة والصوت ،"وعلى المرسل أن يعرف أن صياغة الرموز قد تكون لها معان مختلفة باختلاف الأفراد ، كما أن الرسالة تتضمن معاني خفية أو غامضة أو مترادفة أو متعارضة ،وقد تكون مقصودة من المرسل أو غير مقصودة"¹، وعندما يرمز المتحدث رسالته ،يتأثر ترميزه بأربعة عوامل: "المعرفة، المهارة، الإتجاهات"²، أي المعرفة في الموضوع الذي نتناوله ،حيث لا نستطيع إرسال ما لا نعرفه ،أما بالنسبة للمهارة فهي متطلب هام لصياغة الرسالة أما الإتجاهات فهي تؤثر في السلوك خلال الإتصال ، ولكي تحقق الرسالة الهدف المطلوب منها يجب أن تراعي ما يلي³:

- 1- صياغة بأسلوب بسيط واضح بعيداً عن الغموض واللبس واختيار الألفاظ الكلمات التي يفهمها المستقبل.
- 2- يجب أن تحتوي الرسالة على عنصر الإثارة و التشويق لجذب انتباه المستقبل واهتمامه.
- 3- يجب إختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفاعلية على المستقبل.
- 4- يجب أن تحمل الرموز المستخدمة في الرسالة معنى واحد للطرفين المرسل والمستقبل، وكلما كانت نسبة الإتفاق على المعنى مرتفع بينهما كلما زاد الفهم المشترك بينهما و تحقق الاستجابة المطلوبة و بالتالي تحقق الهدف المطلوب.

ثالثاً: المستقبل receiver

يقصد به الشخص أو الجهة المراد تزويدها بالمعلومات و الخبرات و المعارف والأفكار ويبدأ المستقبل باستقبال الرسالة من خلال حواسه المختلفة ثم بعد ذلك يقوم بإختيار الأفكار و المعلومات و المعارف وتنظيمها ثم يبدأ بعد ذلك في محاولة تفسيرها وإعطاء معنى أو دلالة لها مستخدماً ما لديه في الذاكرة مسبقاً من معلومات ومعاني وأفكار "و كيفما كان التفسير يكون الإدراك ،فإن إستطاع المستقبل أن يفسر ما تلقاه بشكل سليم فقد أحسن إدراك المعلومة أو المعنى الذي قصد المرسل نقله"⁴،

وإدراك الرسالة يختلف من فرد لآخر و يترتب على ذلك أن المعنى الذي يصل إلى المستقبل قد يختلف أحياناً عن المعنى الذي يقصده المرسل ،و المستقبل وقد أدرك الرسالة سواء كان إدراكه صحيحاً أو خاطئاً، فإنه يقدم معلومات أو

— صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.

1

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص337.

³ مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص193

⁴ أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص339.

معاني مرتدة للمرسل ، التي قد تكون كما أراد ، أو لا تكون ، و عليه "يجب ألا يقاس نجاح عملية الإتصال بما يقدمه المرسل ولكن بما يقوم بت المستقبل سلوكياً"¹ .

ويوجد مجموعة من العوامل يجب توافرها في المستقبل حتى تؤدي عملية الإتصال الهدف المحدد لها ويدرك معنى الرسالة بالمعنى الذي يريده المرسل وهي:²

1- أن يتوافر لدى المستقبل الاستعداد لإستقبال الرسالة .

2- أن يكون لدى المستقبل إهتمام كافي بموضوع الرسالة .

3- أن يتوافر لديه المهارات التي تمكنه من فهم الرسالة مثل مهارة القراءة في حالة إذا كانت الرسالة مكتوبة ، مهارة الإستماع في حالة إذا كانت الرسالة مسموعة بجانب ذلك تكون لديه القدرة على التفكير المنطقي وإدراك العلاقة .

4- يجب أن تكون هناك علاقة طيبة بين المرسل والمستقبل و الثقة المتبادلة .

5- يجب أن يكون لدى المستقبل خبرة سابقة عن الرموز التي تصاغ بها الرسالة .

6- يجب أن يتطابق مضمون الرسالة مع دوافع وحاجات وخبرات المستقبل حيث يؤدي ذلك إلى زيادة فهم الرسالة وإستيعابها عكس الرسالة التي تتناقض مع خبرات ودوافع وحاجات المستقبل فقد يحاول أن يبتعد عنها ويتفادها أو يفهمها بطريقة تتفق مع ما لديه من خبرات ومهارات ودوافع وبالتالي يحدث تشوه في عملية الإتصال .

رابعاً: الوسيلة *medium*

تلعب وسيلة الإتصال دوراً بارزاً بين المرسل والمستقبل ،في فهم الرسالة المرسله لذلك يجب استعمال واختيار الوسيلة الأكثر تعبيراً وتأثيراً وفعالية ،يتم تحديد هذه الأداة أو الوسيلة من طرف المرسل ،إن هذه الوسائل كثيرة ومتنوعة وضرورية ولا بد للرسالة أن تسلك أحدها وإلا توقفت عملية الإتصال،وقد أظهرت الدراسات "أن كل فرد يستعمل الوسيلة التي تناسبه حسب نشاطات العمل،حيث دورها الأساسي يتمثل في تشجيع الارتباط بين مختلف الأفراد وهذا ما يساعد على رفع الأداء التنظيمي"³ .

"وتهتم المؤسسات في الوقت الحالي باستثمار تقنيات الإتصال لتحقيق فوائد متعددة تصب جميعها في تدعيم أداء المؤسسة،وإن تعميق استخدام شبكات الإتصال المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية و وسائل الإتصال الإلكترونية ليس هدفاً في حد ذاته،بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة في حال استثمارها بكفاءة إلى تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ القرارات"⁴

مما سبق يتضح أن هناك مجموعة من العوامل يتوقف عليها إختيار الوسيلة وهي"⁵:

— هـاء حافظ بدوي ،الإتصال بين النظرية و التطبيق،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،2003.

1

² -مصطفى كامل أبو العزم عطية،مرجع سبق ذكره ،ص ص 195،194.

³ -علي السلمي،(2002)،مرجع سبق ذكره،ص106.

⁴ - علي السلمي،(2002أ)، مرجع سبق ذكره،ص106

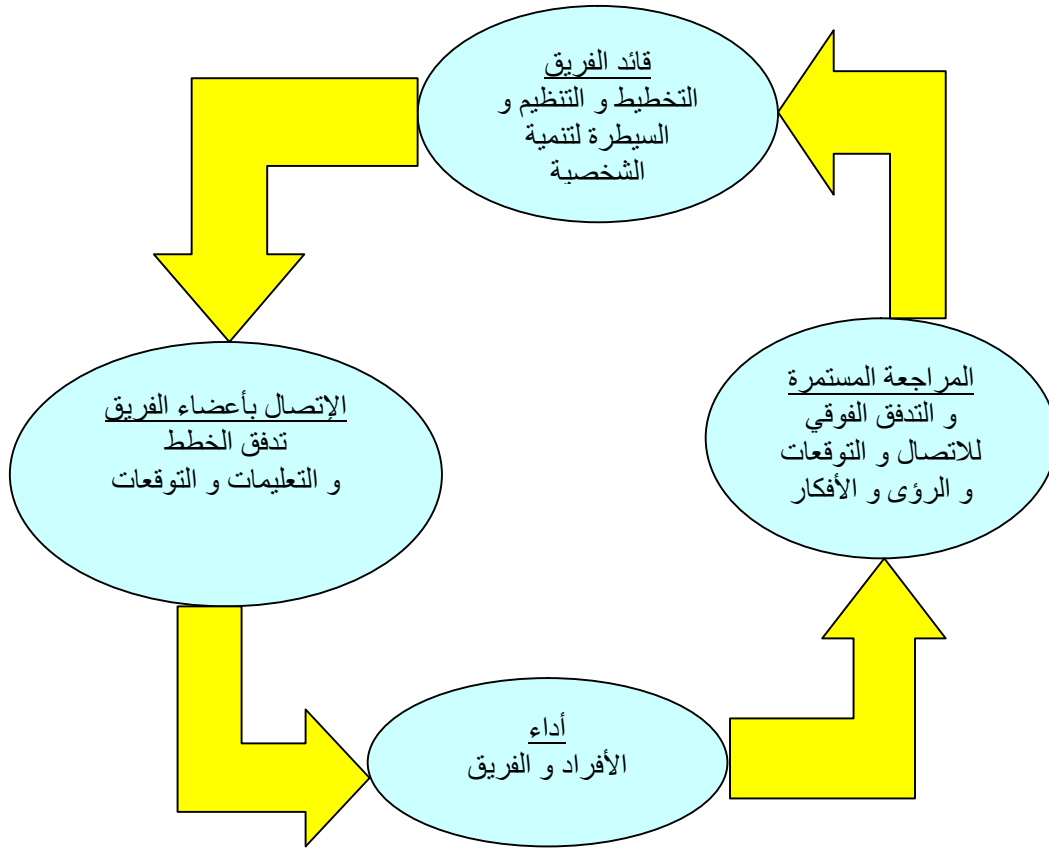
⁵ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص197

- 1- التكاليف و النفقات التي تتطلب استخدام الوسيلة مقارنة بالهدف المطلوب تحقيقه،
- 2- سمات و خصائص المستقبل من حيث {العدد، الانتشار، العادات الاتصالية}،
- 3- درجة و أهمية عنصر الوقت بالنسبة لموضوع الرسالة،
- 4- مدى ما تحققه الوسيلة من تأثير على المستقبل حيث يتم اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لمضمون الرسالة و الأكثر تأثيراً على المستقبل.

المطلب الثاني: خصائص عملية الإتصال وأهدافها.

إن النشاطات داخل المؤسسة لا تتم إلا عن طريق الإتصال و ذلك في جميع المستويات و في جميع الإتجاهات، أي لا يمكن للمؤسسة تحقيق أداء دون الإتصال الذي يجب أن يكون جيد، و إن كان العكس فسيؤدي إلى أداء سيئ، و هذا ما نراه شائعاً في أوساط العمل، لذلك نتساءل عن السبب الكامن وراءه، و لهذا يجب تطوير مهارات الإتصال، لأنه كلما زادت فعاليته تحسن الأداء بأكمله وارتفع و ارتقى مستواه و يمكن تلخيص النشاط في المؤسسة من خلال الرسم البياني الآتي:

2- الشكل رقم (1) : الاتصال والنشاط في المؤسسة



بدون مؤلف، "الاتصال السيئ يؤدي إلى أداء سيئ"، مجلة الإداري، فيفري 2002 ، ص 64

و كل هذا أدى إلى أن عملية الإتصال هي عملية تتميز بخصائص معينة يمكن إدراجها فيما يلي :

- 1- **الدينامكية:** أي " أنها في حالة تغير دائم و ليس لها نقطة بداية و نهاية محددة، و تتم في تتابع غير منتظم و عناصرها تتفاعل مع بعضها."¹
- 2- **التلقائية:** يمكن القول أن الأفراد داخل المؤسسة مدفوعين للاتصال ببعضهم البعض بصورة تلقائية حتى يتمكنوا من الاستمرار، لأن الإتصال من صنع الفرد و الجماعة
- 3- **هادفة:** لانها وسيلة لتحقيق هدف معين أو مجموعة من الأهداف.
- 4- **"العمومية و الشمول"**²: أي أنها تشمل جميع الأفراد و الجماعات و تتم داخل المؤسسة و خارجها.
- 5- **الموضوعية و الواقعية:** الإتصال حقيقة واقعة بين الأفراد و الجماعات أو المؤسسات، يقود إلى تحقيق الهدف و هو مواجهة المشكلات أو إشباع الحاجات أو وضع برامج أو خطط " و الإتصال لا يخضع للعوامل الذاتية و إنما يخضع للعوامل الموضوعية"³.
- 6- **ذات اتجاهين:** يقصد بالاتجاهين أن هناك مرسل و مستقبل و أن عملية الإتصال لا تحدث بين طرف واحد و تجدر الإشارة هنا إلى أن مستويات الإتصال تتعدد فقط تكون بين:
 - أ- بين شخصين مثل الرئيس و المرؤوس.
 - ب- بين فرد و جماعة مثل الإتصال بين رئيس مجلس الإدارة و أعضاء مجلس الإدارة .
 - ج- بين جماعة و أخرى مثل الإتصال بين الأقسام المختلفة داخل المؤسسة
- 7- **إدراكية و تفسيرية:** حيث يجب أن يفهم المستقبل الرسالة و يدركها بالمعنى الذي أراده المرسل.
- 8- **الجاذبية:** كل هذه أساليب الإتصال لها تأثيرات جاذبية على أفراد المؤسسة، و هذه الجاذبية قد تكون⁴: "جاذبية شعور حماسية،جاذبية شعور هادئة".
- 9- **عملية تسعى لتحقيق الترابط بين أفراد المؤسسة:** من خلال مواجهة الشائعات و كل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن الفرد و المؤسسة
 - تقسم أهداف عملية الإتصال إلى⁵:
 - 1- **هدف توجيهي:**

يمكن أن يحقق ذلك حينما يتجه الإتصال إلى إكساب المستقبل اتجاهات جديدة أو تعديل اتجاهات قديمة أو تثبيت اتجاهات قديمة مرغوب فيها.
 - 2- **هدف تنقيفي:**

¹ - مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سبق ذكره، ص189.

² - نفس المرجع، ص191.

³ - هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص51.

⁴ - نفس المرجع، ص52.

⁵ - هناء حافظ بدوي، مرجع سبق ذكره، ص24.

و يتحقق هذا الهدف عندما يتجه الإتصال نحو تبصير و توعية المستقبلين بأمر مهم بقصد مساعدتهم و زيادة معارفهم و اتساع أفقهم لما يدور حولهم من أحداث.

3- هدف تعليمي:

حينما يتجه الإتصال نحو إكساب المستقبل خبرات جديدة أو مهارات أو مفاهيم جديدة.

4- هدف ترفيهي أو ترويجي:

و يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو إدخال البهجة و السرور و الاستمتاع إلى نفس المستقبل.

5- هدف إداري:

يتحقق هذا الهدف حينما يتجه الإتصال نحو تحسين سير العمل و توزيع المسؤوليات و دعم التفاعل بين العاملين في المؤسسة.

6- هدف إجتماعي:

حيث يتيح الإتصال الفرصة لزيادة احتكاك الأفراد بعضهم ببعض و بذلك تقوى الصلات الاجتماعية بين الأفراد.

المطلب الثالث: قنوات و اتجاهات الإتصال

1 قنوات الإتصال الرسمية هي المسارات الرسمية لإرسال المعلومات داخل وخارج المؤسسة، أي عبارة عن اتصال مباشر بين كل من المرسل و المستقبل، " حيث تتم الاتصالات التنظيمية طبقا للعلاقات الرئاسية الرسمية لهذا لا يسمح للمرؤوسين بالاتصال بمستويات إدارية أعلى إلا من خلال و بموافقة رئيسه المباشر"¹، و يتمثل المصدر الأولي للمعلومات عن القنوات الرسمية في خريطة الهيكل التنظيمي، فهي توضح القنوات التي يفترض أن تسلكها الرسائل، أي أنها الاتصالات التي تتم في إطار القواعد التي تحكم المؤسسة، و بشكل عام هناك نوعين رئيسيين من شبكات الإتصال التنظيمية الرسمية هما شبكات الإتصال الرسمية المركزية، أين تصمم هذه الشبكات لتجعل طبقة الإدارة العليا بمعزل عن عبء استقبال معلومات غير ضرورية

أما النوع الثاني فهي شبكات الاتصالات التنظيمية اللامركزية، و هي أبسط و أسهل تصميمان حيث يتم تشجيع الأفراد و تسهيل عملية الاتصال بينهم و بين أي فرد آخر في أي مستوى إداري، و مثل هذا النوع من شبكات الاتصال يعطي الفرصة لحرية و سهولة و سرعة و دقة تدفق المعلومات.

و تأخذ هذه الشبكات الأشكال التالية تتميز بين الجماعات:

- أ- **شكل العجلة:** في هذا الشكل لا يستطيع الأفراد الإتصال إلا مع شخص واحد و غالبا ما يكون هو القائد أو المدير، و لا يستطيع أفراد المجموعة في هذا الشكل الإتصال المباشر بأي مدير آخر إلا عن طريقه فقط.
- ب- **شكل السلسلة:**² و في هذا الشكل يكون جميع الأفراد في خط واحد، حيث لا يستطيع أي منهم الإتصال المباشر بفرد آخر (أو فردين) إلا إذا كان أحد الأفراد الذين يمثلون مراكز مهمة، و يلاحظ أن الفرد الذي يقع في المنتصف يملك النفوذ و التأثير الأكثر في منصبه الوسطي.

2-قنوات الإتصال غير الرسمية:

و يعني ذلك النوع من الإتصال الذي لا يخضع لقواعد و إجراءات مكتوبة و رسمية، و تتم هذه الاتصالات بين مستويات مختلفة داخل المؤسسة متخطية خطوط السلطة الرسمية، و هي تعبر عن رغبة الأفراد في عدم الانعزال. و الاتصالات غير الرسمية نوعان، النوع الأول يتفق في أهدافه مع أهداف الاتصالات الرسمية، هذا النوع ينبغي على المؤسسة تشجيعه و تيسير السبل أمامه، أما النوع الثاني و الذي يكون غير مؤيد داخل المؤسسة لأنه يتسبب في الغالب بتعطيل انسياب الاتصالات الرسمية و عرقلة وصولها لأهدافها، لأن هدفها لا يتفق مع هدف الاتصالات الرسمية.

و يمكن أن تطور المؤسسة منظمة شبكة الاتصالات وفق هذه الإتجاهات.

1-الإتصال الرأسي: يتضمن الإتصال الرأسي نوعان من الاتصالات وهما:

¹ - صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، القصر العيني، 2003، ص454.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص280.

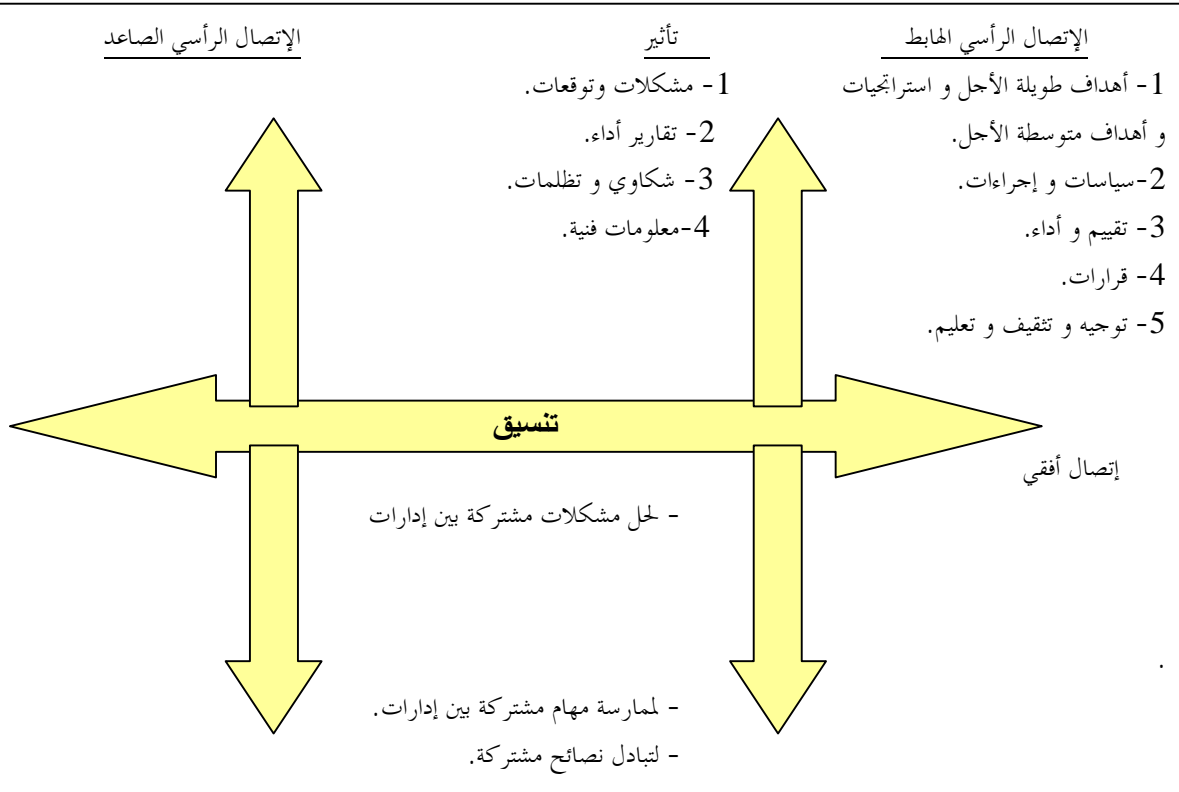
1- الاتصالات الهابطة: تتمثل هذه الاتصالات في انسياب رسائل من مستوى إداري أعلى لمستوى إداري آخر أقل، يبدأ هذا الإتصال من طبقة الإدارة العليا، وتتدفق الاتصالات إلى أسفل خلال المستويات الإدارية المختلفة حتى تصل إلى المنفذين.

ب- الإتصال الصاعد: تأتي مكمل للاتصالات الهابطة، و تتضمن عملية إرسال المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل و الأداء و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالأداء الجيد له إلى الأعلى، و تكون على شكل تقارير و أبحاث و اقتراحات و شكاوي و غيرها .

2- الإتصال الأفقي: و يقصد بها تلك التي تتم بين أفراد المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم، حيث تتبادل رسائلهم التي تتضمن معلومات أو نصائح بشأن العمل و جداوله و موافقه، أو أحاديث شخصية، وإن الإتصال الأفقي مطلوب لتبادل المعلومات و تكامل المهام و الاختصاصات و من تم إنجاز العمل.

3- الإتصال الأفقي المائل: يتمثل هذا الإتصال في نقل رسائل بين مستويات تنظيمية أعلى أو أدنى في إدارات مختلفة، و هو ليس اتصالا رأسيا تماما بل يأخذ شكلا عرضيا مائلا و الشكل الآتي يوضح اتجاهات الإتصال الرأسي هبوطا و صعودا و الإتصال الأفقي في المؤسسات.

2- الشكل رقم (2): الاتصالات الرأسية الهابطة و الصاعدة و الاتصالات الأفقية في المؤسسات.



المرجع: أحمد سيد مصطفى ، مرجع سبق ذكره، ص 355.

المطلب الرابع: معوقات الإتصال والتغلب عليها

يقصد بمعوقات الإتصال تلك العوامل و المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الإتصال و كفاءتها و تعوق تحقيق الغايات المنشودة منها وهي تنقسم الى:

أولا : معوقات الاختلافات الفردية: ومن أهم هذه المعوقات:

- 1- انخفاض الاهتمام و الدافعية¹: إن رسائل عديدة لاتصل - كما قصد من مرسلها- لأن مستقبل الرسالة يكون أقل اهتماما و اكراتا باستقبالها، و هنا يواجه المرسل تحديا يتمثل في كيفية صياغة رسالته بطريقة تجذب المستقبل و تستجيب لحاجاته.
- 2- وجود اختلاف كبير في الطريقة التي يدرك بها الأفراد و الطريقة التي يفهمون بها بيئتهم: حيث تلعب الخبرة و الثقافة و القيم دورا هاما في التأثير على الطريقة التي يدرك بها الأفراد بيئتهم.
- 3- معيق اللغة: حيث أن لأن هناك عدة متغيرات تؤثر على مدى وضوح و سلامة اللغة، من أمثلتها" السن، المستوى التعليمي و الخلفية التعليمية أو الثقافية أو الحرفية أو المهنية"².
- 4-الإتصال الدفاعي³: هو الميل إلى استقبال الرسائل بطريقة تحمي و تكرس احترام الذات و الاعتداد بالنفس، و يلجأ البعض لذلك من خلال عملية رفض أو لمس المعلومات التي تبدو غير مناسبة أو غير مريحة للشخص.
- 5- وجود الأخطاء المطبعية و الإملائية في الرسائل: و هذا ما سيؤثر تأثيرا سيئا في درجة استجابة المستقبل، كما قد تعطي انطباعا بعدم اهتمام المرسل بالمستقبل فضلا عن احتمالات اللبس و الخطأ في الاستجابة من قبل المستقبل.
- 6- "عدم القدرة على التعبير بوضوح عن المعنى: فبديهي أن القدرة عن التعبير على معنى الرسالة مسألة أساسية لضمان فهم مضمون الرسالة، و ذلك يعني أن الفرد القادر على التعبير بدقة و وضوح مع ضمان اتزانه العاطفي و النفسي عند النقاش كل ذلك في توصيل الرسالة و تحقيق التأثير و الاستجابة"⁴.
- 7- محدودية الإتصال غير اللفظي: للاتصال الفعال شقين متكاملين يدعم أحدهما الآخر، هما الإتصال اللفظي و الإتصال غير اللفظي، فإذا لم يحدث تكامل بين الإتصال اللفظي مع الإتصال غير اللفظي فقد لا تكون الرسالة مقنعة، إذن لكي يكون الإتصال فعال، يجب أن تتوافق و تتسجم تعبيرات الوجه و الجسد مع مدلولات اللفظ.
- 8- المسافات التي تقع بين المرسل و المستقبل و الوقت اللازم لنقل الرسالة: و ذلك لارتباط المسافة و الوقت في عملية الإتصال، فكلما بعدت المسافة بين المرسل و المستقبل تطلب ذلك مزيدا من الوقت في عملية الإتصال خاصة إذا كان يقتضي ذلك انتقال المرسل لمكان المستقبل أو الإتصال عن طريق البريد.
- 9- "الأفكار المستترة لدى أفراد الجماعة: أن معالجة الأفكار المستترة و كشفها يعد سبيلا لرفع كفاءة الإتصال في الجماعات لأن هذه الأفكار لو بقيت ستظل حاجزا بين المرسل و المستقبل في تحقيق التأثير و الاستجابة"¹.

¹ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص364.

² - نفس المرجع، ص365.

³ - أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص368.

⁴ - صديق محمد عقيقي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص367.

10- القدرة على الفهم: " حيث يختلف الأفراد من حيث قدراتهم على الفهم و التي تعكس على الفهم الدقيق لما يقال و على سرعة الفهم كذلك، وعلى ذلك فإن فاعلية الاتصالات ترتبط بقدرات المرسل و المستقبل على فهم ما يتم تداوله بينهما"²

11- الخوف: " كذلك قد تقل فاعلية الاتصالات نتيجة لعامل الخوف الذي قد يعتري بعض الأفراد في إرسال المعلومات الواجب إرسالها، و هذا صحيح بالنسبة للاتصالات الصاعدة على وجه الخصوص"³.

12 الإفراط في عملية الإتصال: ر بما يدخل المرسل تفاصيل و يناقش موضوعات لها علاقة بالعمل و لكن ليست لها علاقة بعملية الإتصال، هذه الموضوعات تأتي بصورة عفوية و غير معدة إعدادا كافيا و ربما ترتبط بأهداف فردية، و ذلك يؤدي إلي ضياع الهدف الأصلي و الرسالة المراد نقلها من وراء عملية الإتصال و هذا ما سيعيق هذه الأخيرة.

ثانيا: معوقات طبيعة التنظيم و أساليب العمل:

تختلف التنظيمات الداخلية و أساليب العمل في المؤسسات باختلاف أهداف هذه الأخيرة و سياستها و خططها و طبيعة عملها و أحجامها و إمكانياتها المادية و البشرية و اتجاهات و كفاءات مستوياتها الإدارية، و حالة العاملين فيها. و من أهم الاختلافات التنظيمية و الإدارية و البشرية ما يلي:

1- مركزية و لا مركزية التنظيم: من حيث المركزية تحرص بعض المؤسسات أن يتم اتخاذ القرار من طرف فئة محدودة من الإداريين (المركزية)، بينما يعمد البعض الآخر إلى توسيع قاعدة من يملكون حق اتخاذ القرار لتوزيعها على مراكز التنفيذ (اللامركزية)

2- مشكلات البريد الإلكتروني: إن التقدم التكنولوجي أدى إلى ظهور عدة وسائط إلكترونية تنقل رسائلنا و تتم اتصالاتنا و تعتبر من الوسائل التي تساعد على العمل و من أكثر هذه الوسائل نمو هي البريد الإلكتروني، الذي يعتبر وسيلة سريعة و رخيصة و يمكن استخدامها من مرسل واحد لنقل نفس الرسالة إلى عديد من الناس في نفس الوقت، لذلك فهي رسائل غير شخصية و أكثر جفافا مقارنة بالمنطوقة و هذا ما يعتبر معوق لعملية الإتصال خاصة منها المعقدة و الحساسة.

3- كبير الحجم و الانتشار الجغرافي: فكبير حجم المؤسسة و اتساعها سيؤثر على صعوبة الإتصال، و عادة ما يرتبط كبر الحجم بالانتشار الجغرافي للمؤسسة، أي تواجدها في مناطق مختلفة (وحدات تابعة إليها)، و هذا ما يؤدي إلى بعد المسافة بين المرسل و المستقبل و هذا ما يتطلب وقت أكثر، إذن يعطي الأثر نفسه الذي يعطيه بعد المسافة و بالتالي الوقت للاتصال.

¹ - نفس المرجع، ص 447.

² - حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ، ص 285.

³ - نفس المرجع، ص 285.

4- عدد المستويات الإدارية داخل التنظيم: إن المعلومات والقرارات الهابطة من المستويات الأعلى إلى المستويات الأدنى تتعرض لكثير من التشويه و التفسير و الحذف و الإضافة و هذا ما ستعرض إليه في حالة صعود المعلومات و هذا ما سيؤثر على عملية الإتصال لأن المعلومات فقدت الكثير من حقيقتها.

5 - تجانس جماعات العاملين: " إن فاعلية الاتصالات في نقل المعلومات هبوطا و صعودا و أفقيا يزداد بازدياد مدى ما يتوفر من تجانس بين العاملين داخل التنظيم الذين يشكلون أطراف الإتصال، و المقصود هنا مدى التوافق في درجة الثقافة و المستوى الثقافي و الاجتماعي لهؤلاء العاملين، و هو ما يجب أن يأخذه المنظمون و الإداريون في اعتبارهم عند إنشاء وإقامة جهاز الإتصال في المؤسسة"¹.

و تتمثل هذه المعوقات في عدم وضوح الأهداف و في ضعف السياسات و في نقص التخطيط، و تخلخل التنظيم داخل المؤسسة، و في بطء و عدم صحة المعلومات، و بذلك فإن عملية الإتصال لن تؤدي الدور و الهدف المناط بها لأن فعاليتها ستتخفف، و يمكن التغلب على معظم المعوقات التي بإمكان أن تعرقل عملية الإتصال و لكن يجب التسليم بأن هذه المعوقات موجودة فعلا أولا ثم إيجاد الإستراتيجية المناسبة للتعامل معها و ذلك لزيادة فاعلية عملية الإتصال و تفعيلها و تحسينها و لذلك يجب على الإدارة أن تتخذ مجموعة من الإجراءات هي:

1- الإصغاء الجيد: تتطلب عملية الإصغاء المساهمة الفعالة من قبل المستقبل ليس فقط في الإصغاء و إنما التفكير في هذه المعلومات و ذلك ب:

- * الاهتمام و التركيز بعناية، و عدم التشتت و القيام بأكثر من عمل في الوقت الواحد
- * الاستماع مع الإنصات أي التعمق في مفهوم مضمون الرسالة و دلالاتها.
- * الإنصات المكتمل أي الإنصات و الإصغاء لكل شيء يقال الذي يهتم المستقبل و الذي لا يهمله أثناء عملية الإتصال.
- * أن يكون هناك فترة زمنية بين السماع و الكلام تستغل في مراجعة النقاط التي تكلم فيها المتكلم، و كذلك مرونة في الأفكار التي تطرح،

* البحث عن المعاني العميقة عن طريق تحليل الكلمات و مدلولاتها.

* الاستفسار عن النقاط التي لم يتم فهمها و التحكم في العواطف و تبسيط اللغة.

2- رفع معدلات الثقة بمحيط العمل: بالتعاون المتبادل و التفهم لوجهات النظر مع الحرص على تنمية مهارات الإتصال الفعال و ذلك بإحالة المديرين على برامج تدريب الحساسية لتنمية مهارات الإصغاء و فهم الآخرين و قبولهم كما هم².

3- إختيار قناة الإتصال الجيدة: التي تؤدي إلى وصول الرسالة إلى المستقبل بصورة جيدة و بذلك تكون ردة فعله إيجابية.

¹ - نفس المرجع، ص 295.

² - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 248.

- 4- مشاركة المعلومات: " يجب أن تكون هناك مبادرة في البحث عن المعلومات من قبل جميع الأطراف، حيث إنها ترفع من الروح الإيجابية لدى الأفراد و تزيد التفاعلات بين الموظفين".¹
- 5- التخطيط الجيد للاتصالات: غالبا ما يرجع فشل الاتصالات في المؤسسة إلى عدم كفاية التخطيط و عدم الأخذ في الحسبان أهداف و اتجاهات من سيتأثرون بعملية الإتصال، لذلك يجب تحليل المشكلة أو الفكرة المطلوب إيصالها تحليلا كافيا ودقيقا و هذا ما يزيد وضوح الرسالة و بذلك فعالية الإتصال.
- 6- تحديد هدف الإتصال بدقة: إذن قبل أن نقوم بعملية الإتصال ينبغي تحديد الهدف الحقيقي و النهائي يتعين الاستخدام اللغة و الوسيلة المناسبة لتحقيق الهدف المحدد، ولذلك يجب أن لا نحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف تركزت عملية الإتصال و زادت فعاليتها.
- 7- التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بعملية الإتصال: هناك عدة عوامل غير التي تطرقنا إليها تؤثر على عملية الإتصال و لذلك يجب على الإدارة الناجحة أن تلم بكل الظروف التي تتم خلالها عملية الإتصال.
- 8- أن يكون الإتصال ذو اتجاهين: حتى يعتبر الإتصال فعال يجب أن يكون ذو اتجاهين مرسل و مستقبل، لأنه يمكن التغلب على كثير من معوقات الإتصال إذا ناقش المرسل المستقبل و أتاح له إمكانية توجيه وجهة نظره أو يستوضح ما قد يغمض عليه " لأن هذه العملية تعطي دقة كبيرة و شمولية و احترام للذات بشكل أكبر".²
- 9- استشارات الآخرين في عملية الإتصال: " يلزم غالبا محاولة الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الإتصال أو في كشف الحقائق التي يتركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالاتك أكثر فعالية و موضوعية".³
- 10- الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: فإن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص المستقبل، و هذا يشجعه على الاستجابة لأفكار و تعليمات المرسل.
- 11- متابعة الاتصالات: إن لم نتبع عملية الإتصال فلن نعرف مدى النجاح، لأن جهود الإتصال قد تضع دون أن يتاح لنا معرفة مقدار النجاح في التعبير عن المعنى و الغرض الحقيقي.
- 12- انتزاع الخوف في عملية الإتصال: " انتزاع الخوف من نفوس العاملين يساعد العاملين على تحسين الإنتاجية و الارتقاء بجودة العمل، و ذلك من خلال حث الجميع عن الكلام و التعبير بصراحة مع التأكيد على عدم التفاعل مع حامل الأخبار السيئة بطريقة دفاعية، و تؤكد على التعامل مع موضوع الرسالة و ليس حاملها حتى نستطيع تثبيت المسؤولية الجماعية".⁴
- 13- النظرة المستقبلية في الإتصال: يجب عند التخطيط للاتصال مراعاة الظروف الحالية و المستقبلية و ذلك لمقابلة احتياجاتها و هذا لكي يبقى الترابط مع من نتصل بهم.

¹ - عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

² - نفس المرجع، ص 129.

³ - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 296.

⁴ - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص 248.

14- التوائم بين الأفعال و الإتصال.

15- ملكية المعلومات: هذا يشير إلى أن الأفراد الذين لديهم معلومات ومعرفة خاصة بعملهم يساهم في الزيادة من فعالية الاتصالات، لأن كثير من المعلومات تعطي للشخص الذي يملكها نفوذاً و قوة وبذلك أداء الوظائف بطريقة أفضل دون أن ننسى مشاركتها.

و كذلك يتوقف نجاح الإتصال على توفير العناصر الآتية¹:

* التكامل مع نظام المعلومات الذي يعطي المجالات المختلفة في المؤسسة.

* مراعاة الاحتياجات الحقيقية للمؤسسة و دراسة تنظيم و ظروف العمل.

* تقييم العمل.

* تدعيم النظام بالإمكانيات المناسبة المادية و البشرية.

إذن الإتصال هو سبيل نقل المعلومات بين الأفراد في المؤسسة، و بين العاملين و رؤسائهم و بالعكس، بين العاملين وبعضهم البعض، و كذلك بين العاملين وعناصر جمهور المؤسسة مثل العملاء و الموردين و غيرهم، يطرح أفكاراً جديدة و ينقلها بسرعة وفعالية كما المشكلات بفعالية من خلال استخدام كل المعارف المتوفرة داخل المؤسسة و هذا ما يوفر جو مرناً فيها و هذا ما يؤدي إلى أخذ الآراء المفيدة و المتطورة، و رسالة عملية الإتصال يجب أن تجيب على الأسئلة التالية: ماذا أنقل؟

و لماذا؟ متى؟ كيف؟ أين؟ لمن؟، لذلك يجب تفعيل الإتصال، فإن كان اتصال فرد ضعيف، فالفرد و الفريق و المؤسسة سيرتكبون الأخطاء.

¹ - نفس المرجع، ص 248.

المبحث الثاني: تمكين المورد البشري في المؤسسة

لكي تصل المؤسسة إلى زيادة الأداء، تعتمد إلى استخدام استراتيجيات إدارية مختلفة، من بينها تفعيل الموارد البشرية من خلال اللجوء إلى تطبيق برامج تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة و ما يتبعها من عمليات اتخاذ القرارات و من بين هذه البرامج مفهوم التمكين.

المطلب الأول: ماهية التمكين

التمكين مفهوم إداري قديم، تم التأسيس له مع بداية القرن العشرين، و ازدادت أهميته و الكتابة عنه في بداية التسعينيات استجابة لفكرة أن التنافس سيزداد في المستقبل و ظهرت مصطلحات جديدة كـ"التمكين"، مدير التمكين، عامل التمكين، و تم تبني هذا المفهوم نتيجة التطور المستمر في المحيط و التعقيدات المتزايدة التي تواجه المؤسسة و ذلك للتكيف و التأقلم مع شتى الظروف، بالإضافة إلى رغبة المؤسسة في التوجه إلى زبائنها و إعادة بعث نشاطها من جديد، و اختصار وقت اتخاذ القرار.

"و لقد بات واضحاً أنه لم يعد كافياً أن تحشد أعضاء المؤسسة، في كل يوم و تشحنهم و تجعلهم مستعدين و مرشحين بخوض صراع يوم جديد، و إنما أصبح ضرورياً أن يوجد لديهم الدافع و هذا ما يتطلب التمكين"¹، و في إطارها يجب أن يركز المدير على العاملين لديه أولاً ثم على المؤسسات المنافسة، لأن العامل يمثل الركيزة الأساسية لنجاح المؤسسة و تحسين أداءها، " و تشير كثير من الأدبيات إلى أن فاعلية المديرين في السنوات القادمة سوف تقاس بأداء من يقعون في نطاق إشرافهم أكثر من أداءهم كأفراد، فعمل القائد هو تمكين الآخرين من العمل بأفضل مستوى من الكفاءة و الفعالية"²، فلا يستطيع أي عامل أن ينجز كافة الأعمال المتعددة التي يعهد إليه بها و ذلك في جميع المستويات ما يؤدي بهذا العامل إلى منح بعض العاملين قدراً معيناً من السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على أعمالهم بشكل مباشر و هذا ما يمنحه مزيداً من السيطرة و الحرية لكل واحد في مجال عمله.

و قد تعددت و اختلفت التعاريف و من أهمها ما يلي:

- 1- عرف "John case" عملية التمكين بأنها: " تفويض للصلاحيات و المسؤوليات الكاملة للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطريقتهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح".
- 2- كما عرض randolph تعريفاً آخراً للتمكين حيث أكد أن: " المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي لفرق العمل و مكافأة العاملين و تقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها".
- 3- كما أضاف David and Edward تعريفاً جديداً لعملية التمكين حيث أكد أنه: " بجانب المشاركة في المعلومات و تطوير الفرق ذاتية الإدارة فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحمل المشاكل" و قد عرض أفندي مجموعة من التعريفات للتمكين سنوردها فيما يلي:

¹ - عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 9.

² - نفس المرجع، ص 10.

- 1- التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم، و من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.
- 2- التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ القرارات و حل المشاكل في نطاق مسؤولياتهم و سلطاتهم.
- 3- التمكين هو منح لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.
- من خلال هذه التعريفات نستطيع القول أن على المؤسسة أن تشرك أعضائها في العمل لتحقيق الأهداف من خلال الاتجاه نحو التمكين الذي يؤدي إلى إحراز مكاسب عظيمة إن أُدير بشكل صحيح و قد يؤدي إلى نتائج مخيبة إن حدث العكس.
- قد يبدو أن مفهوم التمكين يتناقض مع مفهوم القيادة الفعالة لكن في الحقيقة فإن الأول يساعد في تحقيق الثاني من خلال ما يلي:¹
- إن مفهوم التمكين يزيد من قدرة المدير على الإنجاز من خلال حصوله على دعم و مساندة المرؤوسين.
 - إن مفهوم التمكين غالبا ما يؤدي إلى زيادة في الالتزام و تحفيز العاملين مما يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - إن مفهوم التمكين يتيح للمدير تخصيص أوقات إضافية و ممارسة الغدارة بالأولويات من خلال التركيز على المواضيع الأكثر أهمية في عمله.
- و إن تطبيق مفهوم التمكين يتطلب من المدير ممارسة القيادة القائمة على التشجيع و التطوير و الإرشاد و التسيير و المعالجة، و لابد كذلك من التمييز بين مفهوم التمكين و مفهوم إشراك العاملين إذ الأول هو جزء من الثاني الذي يعتبر من المبادئ الإدارية و المكونات لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، و لابد أيضا من التمييز و عدم الخلط بين مفهومي التمكين و التفويض إذ أن هناك اختلافا كبيرا بين المبادئ و الأسس المنطقية التي يقوم عليها هذين المفهومين و التوقعات المرتقبة عند اللجوء لتطبيق أي منهما.
- و هناك علاقة واضحة بين التمكين و القيم، إنها تعني التعامل مع الأفراد على نحو مختلف، و أن يشمل رؤية الأفراد باعتبارهم كيانات بشرية لها طموحاتها وآمالها و مخاوفها و حياتها الخاصة خارج مكان العمل، و الأفراد الممكّنون يعملون باحترام و توضع آراءهم موضع الاعتبار، و تستخدم مهاراتهم، و يكافئون على حسن الأداء، و إذا وجه إليهم نقد فهو بناء، و هم مستعدون للعمل بكل وجدانهم مع الآخرين لإنجاح العمل، و ينطوي التمكين على أشياء أخرى أكثر من كونه وسيلة تحفيزية، حيث يمثل في بعض المؤسسات حجر الزاوية في ثقافتها.²

¹ - باسم القبيسي، " التمكين: شرح كبير بين المديرين و الموظفين"، الإداري، جانفي 2003، ص 67.

² - يمكن الرجوع إلى موسى اللوزي، التطوير و التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

² - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

و لتحديد المقصود بعملية التمكين العاملين فقد تم القيام بدراسة، أين تم استقصاء شمل المديرين في 50 مؤسسة صناعية حول ماذا نعني عندما نذكر أننا نريد تمكين عاملينا، و قد انقسمت الآراء إلى مجموعتين¹:
المجموعة الأولى:

اعتقدت أن التمكين عملية تتم من أعلى إلى أسفل حيث تقوم الإدارة العليا بتفويض السلطة إلى العاملين و توضيح الرؤية و تجديد خطوط الاتصالات، و شرح الأهداف و الخطط اللازمة و مدهم بالمعلومات و مصادر الاحتياجات اللازمة لإنجاز أعمالهم ، ثم تترك لهم فرصة اتخاذ القرارات و الإجراءات المتعلقة بعمليات التغيير و التطوير و طبقا لهذه المجموعة فإن إستراتيجية التمكين تتضمن عدة عناصر تتمثل في:

- البدء من القمة.
- توضيح رسالة و رؤية المؤسسة.
- التحديد الدقيق لمهام و أدوار العاملين.
- منح السلطات و الصلاحيات الكافية للعاملين لاتخاذ القرار.
- و يطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من أعلى إلى أسفل أو المنهج " الكاريزمي".

المجموعة الثانية:

و رأت أن عملية التمكين هي عملية تقبل المخاطرة و السماح بأخطاء العاملين العاملين، و قد تمثلت إستراتيجية التمكين طبقا لآراء هذه المجموعة في:

- البدء من القاع لفهم احتياجات العاملين.
 - تحديد نموذج معين لسلوك العاملين الممكنين.
 - بناء الفرق لتشجيع سلوك التعاون.
 - الثقة في قدرة الأفراد على الأداء.
- و يطلق على هذه الإستراتيجية، التمكين من القاع إلى القمة أو المنهج العضوي و إلى جانب هاذين المنهجين السابقين، التمكين من القاع إلى القمة و من القمة إلى القاع، هناك منهج أو إستراتيجية ثالثة و هي التمكين على مستوى الإدارات و الذي يمكن أن نسميه المنهج الدائري أو أسلوب الفريق، أين يتم أخذ القرارات في كل إدارة أو قطاع على حدا أو على مستوى المؤسسة كلها، و تجدر الإشارة إلى أن نجاح التمكين لا يتطلب الاختيار بين الإستراتيجيات و لكن يتطلب شكل

أكثر تعقيدا هو الدمج بين الإستراتيجيات.

إن التمكين لا يعني إعطاء الحرية الكاملة للأفراد لإنجاز الأعمال، بل هناك محاسبة على النتائج، و إن الهدف من عملية التمكين هو الاستفادة من الآثار الإيجابية على الأداء، و تتمثل هذه الأهداف في:¹

¹ - فائق أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة" ثروة الأعمال القادمة للقرن الواحد و العشرين" ، إيتراك، القاهرة، 2000، ص 94.

- 1- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء و جعل الفرد يتحمل مسؤولية أكبر للأعمال التي ينجزها.
- 2- زيادة فرصة الإبداع و الابتكار.
- 3- دعم التطور المتواصل للعمليات و المنتجات و الخدمات.
- 4- تحسين إرضاء الزبون حيث أن قرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- 5- تقليل الغياب عن العمل و دوران العمل،
- 6- زيادة الإنتاجية بزيادة افتخار العامل بنفسه و احترام الذات.
- 7- استعمال ضغط الزملاء و أساليب فرق إدارة الذات لرقابة العاملين و الإنتاجية.
- 8- تقليل العبء على الإدارة العليا و تفرغهم للتخطيط الإستراتيجي و تطوير خطط العمل.
- 9- الحصول على أفضل نتائج نهائية للأداء كتقليل الضياع و زيادة الإنتاجية و تلبية متطلبات الزبون.
- 10- القدرة على المنافسة.

1- تفويض السلطات والمسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرار:

- تتم عملية التفويض للعاملين وفق خطة تدريجية تتضمنها إستراتيجية المؤسسة وقد حددت أهم خطواتها في:²
- أ- دراسة و تحليل لنوعيات و خبرات و مهارات و قدرات الأفراد العاملين و رغبتهم في تحمل المسؤولية.
 - ب- تحديد رؤية و اتجاه المؤسسة والتي يتم على ضوءها إدارة أعمال المؤسسة و عمليات اتخاذ القرار و التأكيد على إدراكها و فهمها من جميع العاملين.
 - ج- تغيير وصف وظائف العاملين و توسيع نطاق مسؤولياتها و مهامها.
 - د- تدعيم مهارات العاملين للقيام بأنشطة الإدارة و استخدام أدوات و أساليب التحليل المالي و الإحصائي لحل المشاكل.

2- مشاركة العاملين في رؤية الإدارة العليا:

في هذا الاطار يجب توفر عنصرين هامين هما:³

- أ- وجود رؤية مستقبلية واضحة تعبر عن تصور للوضع و التميز المطلوب إحداثه و يصمم على أساسها إطار عمل يشكل القيم و المعتقدات و الخطوط العريضة التي يتم الاسترشاد بها لإدارة المؤسسة.
- ب- إهتمام الإدارة العليا بتوصيل الرؤية و رسالة المؤسسة لجميع العاملين - و ليست اختبار عينة ممثلة لهم - و طلب تصورهم حولها - فإن أحد مفاتيح الإنجاز العالي للمؤسسات و فرق العمل هو وضوح صورة المطلوب انجازه عند جميع العاملين، حيث تصبح رؤية و رسالة المؤسسة بمثابة الإسمت الانفعالي الذي يجعل جميع العاملين تتحرك باتجاه واحد، كما تعتبر القناة التنسيقية القوية بين مختلف المستويات و المناصب الإدارية.

1- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9/8 مارس 2005، ص42.

²- فانتن أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص96.

³- نفس المرجع، ص97.

و لكي تكون الرؤية أكثر فعالية يجب أن تتضمن أهداف واقعية يمكن تحقيقها، كما أنها تنقل صورة تخيلية عن المستقبل القريب، كما يجب أن تكون واضحة و مرنة تشجع على المبادرات الفردية و بذلك فتكون بمثابة القوة التحفيزية للأفراد للعمل المستقبل و اتخاذ القرارات و كذلك تمثل تحدي للعاملين لتحسين و تطوير قدراتهم الإبتكارية،

3- وجود نظام و قواعد العمل¹

حيث تتسم المؤسسات ذات التمكين المرتفع بأن عملية تمكين العاملين بها تتم في ضوء نظام ملزم مرتبط بأهداف و رسالة المؤسسة - يتبعه جميع أفراد المؤسسة مهما كانت إمكانيات و إبداعات كل فردة فيها - يحدد الهيكل و القواعد العامة التي تتم من خلالها تنظيم عملية مشاركة العاملين و توجيه جهودهم و ترشيد قراراتهم مما يقلل من درجة الغموض و عدم التأكد.

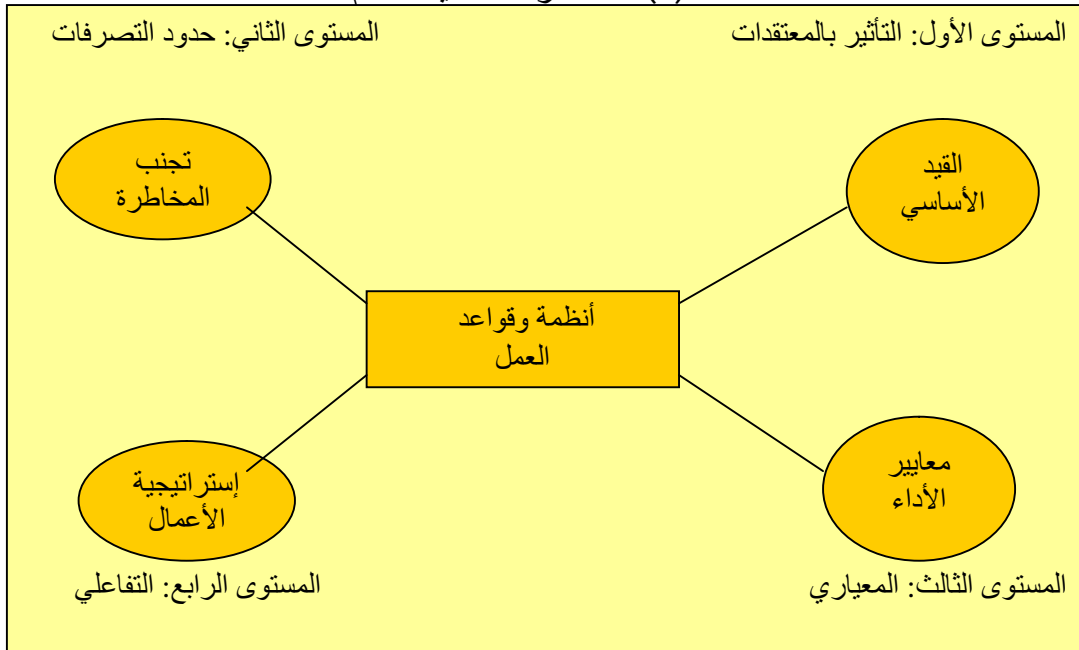
و يتحدد دور القيادة في فرض النظام و الالتزام في اتجاهين:

الاتجاه الأول: يتعلق بتحديد مقاييس الأداء و الأنظمة الرسمية المفروضة من الدولة أو من المؤسسة.

الاتجاه الثاني: يتحدد في وضع أنظمة متحركة تتعلق بالعلاقات الإنسانية التي تحبذ المنافسة و الابتكار و الجودة و البحث و التطوير.

إن نظام العمل يجب أن يؤكد أربعة عناصر رئيسية كما يوضحها الشكل الآتي:

2- الشكل (3): العناصر الأساسية لنظام العمل.



المرجع: فاتن أبو بكر، المرجع سبق ذكره، ص 100.

هذا الشكل يبين أن نظام العمل يركز على أربعة مستويات رئيسية هي كما يلي:

*المستوى الأول: يحدد القيم الأساسية المؤسسة.

¹ - نفس المرجع، ص 98.

*المستوى الثاني : يجدد القواعد الحاكمة للعمل والتصرفات التي يجب تجنبها والتي تحمل درجة كبيرة من المخاطرة والتي تؤثر على مركز المؤسسة.

*المستوى الثالث : يجدد المعايير والضوابط التي تحكم وتقيم الأداء .

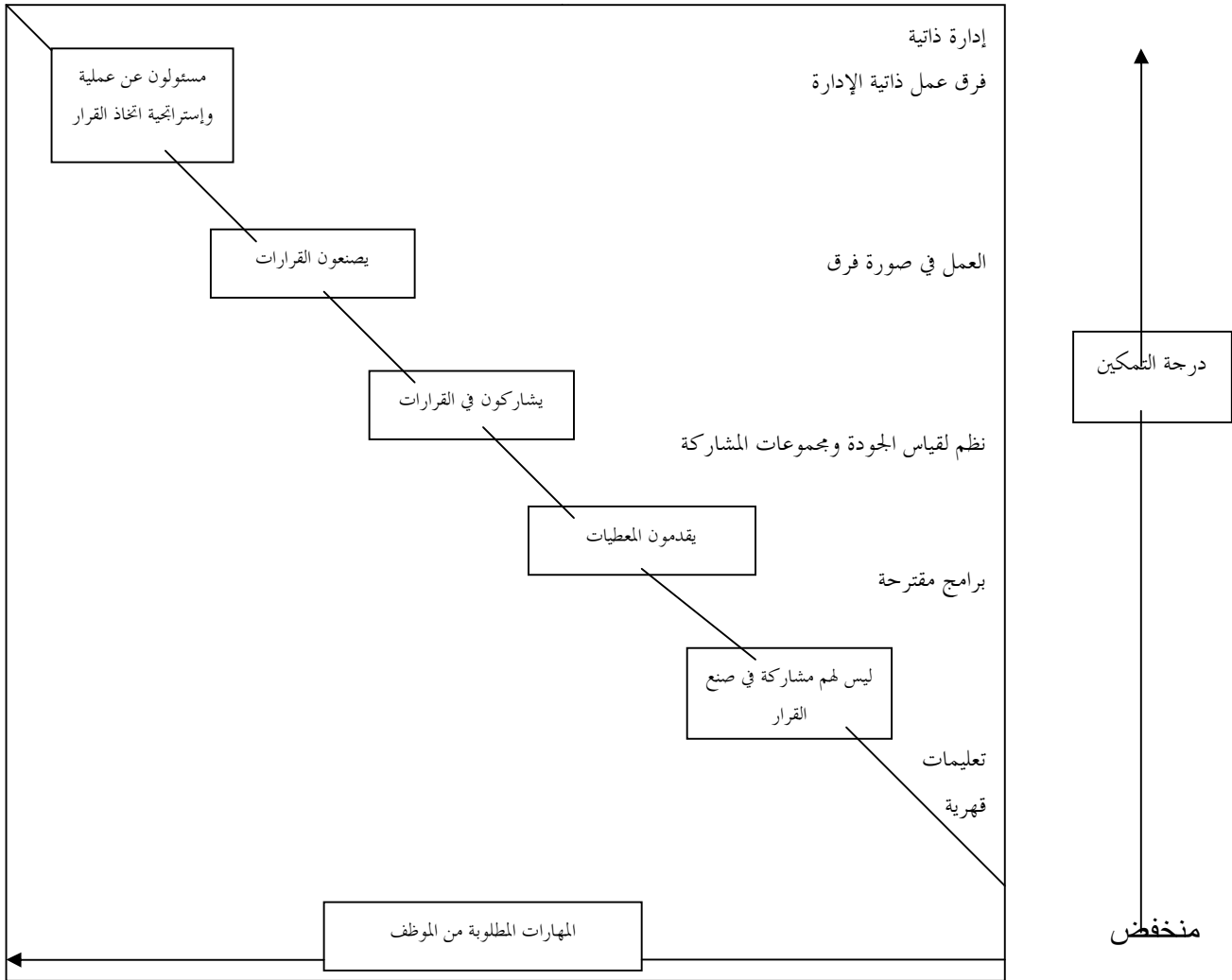
*المستوى الرابع : يركز على توضيح القضايا الرئيسية التي تحتل اهتمامات المؤسسة مثل المتغيرات البيئية والأحوال التنافسية والمركز التسويقي للمؤسسة.

وعلى ضوء هذه العناصر يتم تحديد الإطار العام الذي توجه من خلاله جميع جهود وتصرفات المؤسسة .

4- تدعيم الإحساس والشعور بالأمان : يجب أن يشعر العاملين أن التمكين عملية جدية، التي تعتمد على ثقتهم واهتمامهم وقبولهم لتحمل مسؤوليتهم المشتركة فيما بينهم و بين الإدارة في تحمل المخاطر و الأعباء ،و يجب أن تصرح الإدارة بالعملية، أي نقل السلطة والمسؤولية للعاملين .

وأساليب التمكين الحالية تسيير في تسلسل كما هو موضح في الشكل الآتي:

2- الشكل رقم(4):تسلسل التمكين.



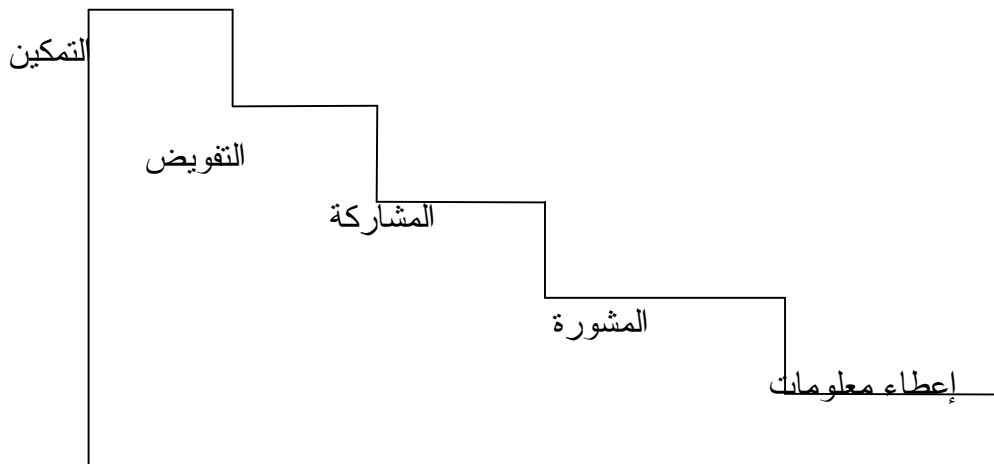
المرجع: عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص38.

و يتحدد مستوى التمكين في المؤسسة حسب توافر مكونات أربعة تحدد بذلك درجة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار و صنعه، هذه المكونات تتمثل في:¹

- *المعلومات عن أداء المؤسسة.
- *المكافآت المؤسسية على هذا الأداء.
- *المعرفة التي تمكن من أداء المؤسسة و المساهمة فيه.
- *القوة أو السلطة لاتخاذ القرارات التي تؤثر على اتجاه المؤسسة و أداءها.

إذن مستويات التمكين هي عديدة تتمثل في خطوات منفصلة ربما تؤخذ على المستوى الفردي أو على مستوى المجموعة أو المؤسسة، و الإجراء الأفضل هو أخذ هذه العملية خطوة خطوة، و يمكن تمثيل هذه المستويات بيانيا في الشكل الآتي:

2- الشكل رقم(5): الخطوات الأساسية للتمكين.



المرجع: نفس المرجع، ص42.

نلاحظ أن المشاركة هي النشاط المركزي في خطوات التمكين، حيث تتخذ قرارات تحقق مصلحة الطرفين، و إن اختلفت مصالحهم ستأخذ شكل التفاوض، و قبل المشاركة تأخذ شكل المشورة و التمكين هو آخر خطوة يمكن أن يصل إليها العاملون.

و إن تمكين العاملين و منحهم سلطة اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم في صورته الحالية كان ناتجا لعدة تطورات مرت بالممارسات الإدارية، و ربما ترجع أول صورة من صور التمكين إلى مدرسة العلاقات الإنسانية حيث أعطى للعاملين صورة المشاركة منها هريزيرج (نظرية العاملين)، و دوجلاس ماكجريجور (نظرية، x ، y)، و حديثا اكتسب مفهوم التمكين بعدا فكري و تنظيمي هام، لذلك لا يجب ترديد شعارات التمكين لأن ذلك ليس كافيا لتحقيق

¹ - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 40.

ثماره، و لكن هناك حاجة إلى تدريب العاملين على كيفية ممارسة التمكين بالطريقة الصحيحة و الملائمة، و هنا تكمن المساهمة القيمة لإدارة الموارد البشرية، هذا التدريب يكون في جميع نواحي العمل، كما أن تمكين العاملين يعني الاتجاه نحو الاستخدام المكثف لفرق العمل أين يفسح المجال للجهد الجماعي الذي يركز على المهارات المتنوعة و الخبرات المتميزة لكل عضو من أعضاء الفريق بالإضافة إلى تحفيز العاملين الذي يعتبر شكل من أشكال التميز. و الحقيقة أنه من خلال التمكين الذي يعني المشاركة في اتخاذ القرار و تحمل المسؤولية يمكن المساهمة في إصلاح المؤسسات و تحويلها من مؤسسات ذات أداء ضعيف إلى مؤسسات ذات أداء عالي و موارد بشرية أكثر أداء تستغل قدراتهم و حماسهم بطريقة أفضل بما توفره من رضا وظيفي و انتماء و تحفيز، و مسؤولية أكبر، و إكسابهم إحساس أكبر بإنجازهم في عملهم.

المطلب الثاني: تشجيع وإدارة فرق العمل

و يمكن تعريف فرق العمل كـ "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة إلى اثني عشرة فرداً، هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال و يكون الانضمام إليها اختياراً"¹، و يعرفها عطية حسين أفندي بأنها "وسيلة لغاية، و هي مدخل لتحقيق هدف ما- في حالتنا هذه- هو التمكين الإداري، و قد يختلف من فريق لآخر، و قد يتمثل الهدف في زيادة الإنتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية أو تحسين العلاقة مع العملاء، و على الرغم من اختلاف الأهداف إلا أن الفرق المختلفة تشترك في حاجتها إلى قواعد تساعد على إدارة نفسها".

و من خلال التعاريف نستطيع أن نقول أنّ بناء فرق العمل الاستثمار الأمثل للموارد البشرية حيث أن العمل الجماعي يؤدي إلى تعظيم العائد من الجانب الاقتصادي و الاجتماعي، و لذلك فوائد الفرق تتعدد و قد يكون أهمها:²

*تقلل فرق العمل من الشعور بالوحدة، و تزيد الشعور بالتركيز على الهدف بين العاملين.

*تزيد إحساس العاملين بالهوية.

*تشعرهم بالفخر بأدائهم الجماعي.

*تخلق بيئة عالية التحفيز و توفر مناخاً مناسباً للعمل.

*تؤدي إلى استجابة سريعة للتغيرات التكنولوجية.

*تقلل الاعتماد على الوصف الوظيفي.

*تقود إلى تفويض فعال للمهام مع زيادة و دقة المهام.

*تتيح توقع المشكلات قبل حدوثها، و تقدم حلولاً مبتكرة لها. تحسين مستوى و نوعية القرارات.

*تحسين مستوى و نوعية القرارات.

*تزيد فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

*تحسين مستوى مهارات الأعضاء.

و لكي يكون العمل الجماعي مثمر، يحتاج إلى مقومات و متطلبات إدارية تنظيمية مختلفة و سلوكية و تقنية و هي أمور تجعل أعضاء الفريق يعملون بنشاط و زخم و إنتاجية عالية يمكن إدراجها في النقاط التالية:³

- 1- يتطلب العمل ضمن فرق النظرة الشاملة التي يمكن أن تتحقق بالشورى و المشاركة الواسعة و تبادل الرأي و الحوار المفتوح مع الآخرين، إذ لا يمكن لأي إداري أن يكون محيطاً بمفرده بكل شيء، في كل الاختصاصات، مهما كان قوياً في بعضها، فالعمل ضمن الفريق ضد الفردية أو التفرد بالرأي و التصرفات.
- 2- و العمل ضمن فرق العمل يتطلب سعة الصدر لسماع وجهات النظر من مختلف الإتجاهات و لو كانت متناقضة.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن، 2003، ص 127.

² - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

³ - أحمد عبد السلام دباس، إجمع تسد، مجلة الإداري، فيفري 2002، ص 60.

3- و يتميز العمل الجماعي بإفساح المجال لإظهار المبادرات الفردية و الجماعية و من قبل أي فرد و قسم أو وحدة فرعية ، مهما كان موقعه في سلم الهرم الإداري.

4- و لكي يكون العمل الجماعي ناجحاً، بشموليته و إحاطته، لا بد من السعي لمعرفة أوسع المعلومات عن الموضوعات و النقاط المطروحة للدراسة

5- و يجب أن يسفر العمل الجماعي و أن يستهدف الوصول إلى قرارات و توصيات أو خطط وبرامج محددة توضع:

* الأهداف و الواجبات المطلوب تحقيقها.

* الأدوار و توزيعها على الجهات المكلفة بالتنفيذ المباشر.

* أدوار الجهات المساعدة.

* الوقت أو المهلة الزمنية المعطاة للتنفيذ، مع جدول التنسيق الزمني بين الجهات المنفذة و المساعدة و المتابعة.

* مستلزمات التنفيذ البشرية و المادية و المالية و التقنية و غيرها، حرصاً على حسن الاستفادة من الوقت و الجهد المبذول من

الساهمين في العمل الجماعي

6- و نركز هنا على المتابعة، فهي ذات أهمية كبيرة لمعرفة مآل القرارات و التوصيات و الخطوات.

إن لحجم الفريق دور بالغ الأهمية، فمن الضروري تحديد العدد المناسب الذي سيتألف منه الفريق و ذلك وفقاً

لاحتياجات و نوعية العمل الذي ينجزه هذا الفريق

ان فرق العمل تاخذ أشكال متعددة فهي بصفة عامة:

1- فرق المهام الكبيرة:¹

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة و تقدير احتياجاتها، و هي تضع الإطار الفلسفي العام و تحدد

السياسات و الاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف و خطط العمل التنفيذية و تحدد الموارد و اللازمة لتحقيقها.

2-دوائر الجودة:

هي نوع من أنواع الجماعات الصغيرة و لكن يشترط أن يكون لها قائد حيث يرغب المشرفين في أن تعمل مجموعتهم

كدائرة واحدة، تكلف هذه الدوائر بإنجاز مهمته، تنتهي بمجرد انتهاء مدتها، و صفة العمل بها تطوعية، و "دوائر تعتبر

إدارية تدريبية لتطوير العمل بشكل جماعي"².

3- الفرق الموجهة ذاتياً:

¹ - نفس المرجع، ص 47.

² - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 141.

" و يقصد بها مجموعة من الفرق المسؤولة عن ممارسة مجموعة من المهام المستقلة و التي تعتمد بشكل أساسي على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات المتعلقة باختيار أعضاء الفريق، أو حل المشاكل المتعلقة بالوظائف، أو تصميم الوظائف الخاصة بها، و جدولة الوقت اللازم لممارسة أنشطتها"¹.

4- فرق المهام المحددة:²

و يتراوح عدد أفرادها بين 5 و 8 أعضاء، و يعتمد الانضمام إليها على الخبرة، و هي تحتاج إلى اجتماعات مطولة في فترة زمنية محددة، و غالباً ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، و قد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت بت من أعمال.

5- فرق الإدارة الذاتية:³

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة و بدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة لقيامها بمهام التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، تتعلم و تشارك في الوظائف التي غالباً ما يؤديها المديرون، و تكون اجتماعاتها أسبوعية، و تحدد مستويات الأداء و تقيسه و تقدم إفادة مرتدة عنه، و تكون مسؤولة عن تحديد الموازنة المطلوبة لحل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.

و يجب أن نشير في الأخير أن هناك فرق عمل ذكية تتركز على الإدارة الذاتية و التجديد الذاتي و التفوق الذاتي تتميز بأنها مستقلة على المؤسسة في اتخاذ القرار، و لكن تابعة لها في تحديد الأهداف و المرتبطة بفسفتها و خطط نموها، كل أعضاء فريق العمل الذكي لها أدوار متكاملة فيما بينها. و عليه ففرق العمل أسلوب يطبق من طرف المؤسسات من أجل تمكين العاملين.

¹ - جازي ديلسر، مرجع سبق ذكره، ص311.

² - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 47.

³ - نفس المرجع، ص48.

المطلب الثالث: تدريب المورد البشري

لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة، يجب تدريبهم على هذا الأسلوب الذي يتبع في المؤسسة، تدريبهم بهدف تنمية و رفع كفاءتهم و أدائهم، تدريبهم على طريقة أدائهم للأعمال و مهامهم لكي يكون القرار الذي يتخذه صائب. يمكن تعريف التدريب بأنه: الخبرات المنظمة التي تستعمل لنقل أو تعديل أو صقل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، و الاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة"¹،

و هناك بعض المؤسسات التي تعتمد على التدريب خارج نطاق العمل في تدريب موظفيها بهدف إكسابهم كيفية التعامل بروح الفريق و التعاون فيما بينهم، و كذا تدريبهم على الثقة المتبادلة و كيفية التغلب على ما قد يواجههم من معوقات هذا من ناحية و من ناحية أخرى يستلزم التمكين " إجراء تدريبات مكثفة بغرض زيادة درجته لدى فريق العمل"²،

إذن التدريب هو مجموعة هذه النشاطات و الإجراءات التي تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المعارف و المهارات لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق التمكين، و معنى هذا أن التمكين يمثل نظاما فرعيا له مداخلته و عملياته و مخرجاته .

ان اهمية التدريب تكمن في العناصر التالية:³

- 1- أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى؛
 - 2- أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي، .
 - 3- إن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف و إنشاء جديدة تتناسب مع التكنولوجيا الجديدة؛
 - 4- إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل فد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى و لو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الجديدة، و طبيعي أن نوع التدريب و مدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال و على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها.
- وترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل، خاصة بسياسات الأفراد عموماً، و بالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة، و لا شك في أن سوء الاختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب و التقليل من فعاليته، فالتدريب يكمل الاختيار، و تزداد فاعلية التدريب نتيجة الدور المؤثر الذي

1 - كمال بربير ، مرجع سبق ذكره ،ص 161.

2 - جاري دبيلسر، مرجع سبق ذكره،ص 281.

3 - كمال بربير، مرجع سبق ذكره، ص 159.

يلعبه في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، و يمكن للتدريب أن يتصدى لهذه المتغيرات نتيجة المزايا و الأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- الارتقاء و رفع مستويات الأداء للفرد و هذا في جميع النواحي الفنية و السلوكية و غيرها من العوامل التي تقتضيها ظروف العمل و طبيعته؛
 - 2- تمكين الأفراد من ممارسة مهامهم بالفعالية المطلوبة نتيجة تدريبهم لأداء الوظيفة المطلوبة بالمستوى المطلوب و في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة؛
 - 3- الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي، فاكتساب مهارة أو معرفة جديدة للفرد تزيد من قيمته داخل المؤسسة أو خارجه، و بذلك يكون أقل عرضة لضغوط العمل؛
 - 4- " تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغيير المستمر في العوامل البيئية و التكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة، لذا فإن برامج التدريب تعد ضرورية لمنع تقادم العاملين و تحقيق التوافق بين مهاراتهم و متطلبات الوظيفة"¹؛
- و بالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساهم التدريب فيما يلي:²
- توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية؛
 - ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب؛
 - مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة، و التي تستهدف تحسين الجودة و تطوير أساليب العمل و التصدي لمشكلاته؛
 - ضمان أن ثقافة المؤسسة تعزز الابتكار و الإبداع و تحث على التعلم و اكتساب المهارات الجديدة.
- تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الإيجابية.
- و لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، لذلك فعن الهدف الأساسي للتدريب هو زيادة الفعالية لأداء المؤسسة و تحقيقه و مساهمته في الاستقرار في العمل و زيادة المرونة التنظيمية و من تم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى،
- واستنادا إلى المبادئ الأساسية للتدريب نعرض الآن المراحل والإجراءات التي تمر بها العملية التدريبية والتي يمكن تجميعها في المراحل الأساسية التالية:

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

² - جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 336.

أولاً: جمع وتحليل المعلومات:

هذه المرحلة توفر كافة البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكذا بيانات عن كافة المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل المؤسسة أو خارجها وهذا بقصد تحليلها، وهذا ما يسمح باستخلاص كثير من المؤشرات تكون هي الأساس في توجيه وتخطيط النظام التدريبي في المؤسسة.

ثانياً: تحديد الاحتياجات التدريبية: والتي يتم من خلالها تحديد مجموعة من المهارات اللازمة لأداء وظيفة ما، وتعتبر الركيزة الأولى لنظام التدريب، وزيادة فعالية التدريب يجب أن تكون مصحوبة بالدراسات والبحوث الدقيقة لتحديد الاحتياجات

التدريبية على أساس علمي دقيق، وكيفية هذه الاحتياجات يختلف من مؤسسة أخرى

ثالثاً: تصميم البرامج التدريبية وتتضمن هذه المرحلة مجموعة من إجراءات مساهمه هي:¹

- تحديد الموضوعات الدقيقة المطلوب التدريب عليها؛

- تحديد درجة العمق و الشمول في عرض الموضوعات؛

- إعادة المادة التدريبية و صياغتها في صورة ملائمة؛

- تحديد التتابع المنطقي في عرض الموضوعات؛

- إختيار أسلوب التدريب المناسب لكل موضوع؛

- تجهيز المعدات و المستلزمات التدريبية.

رابعاً: تنفيذ البرامج التدريبية: قبل تنفيذ البرامج التدريبية يجب تحديد توقيتها (بدء لبرامج و نهايته) و التنسيق و

الاتصال بين المتدربين و المدربين بالإضافة إلى توزيع العمل التدريبي خلال فترة التدريب، و يتم تنفيذ البرامج

التدريبية بالاستخدام العديد من الطرق و الأساليب التي يمكن تصنيفها إلى صنفين رئيسيين حسب تنفيذها على المدربين أنفسهم²:

1- طرق و أساليب تدريبية جماعية: يتم تنفيذ هذه الطرق و الأساليب على جماعة من المتدربين تختلف أعدادهم.

2- طرق و أساليب تدريبية فردية: و تهدف إلى تدريب فرد معين على عمل معين جديد ذي طبيعة خاصة او

تدريب الافراد على مهارات خاصة.

إن الطرق المتاحة للتدريب يمكن من خلالها تحقيق أهداف برامج التدريب، مع إمكانية استخدامها من طرف المؤسسة من وقت لآخر من بينها:

(أ) - التدريب أثناء العمل و يأخذ التدريب أثناء العمل مدخلين:

* التدريب عن طريق الرئيس المباشر.

* التدريب عن طريق أفضل الأفراد.

¹ -كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 166 .

² -رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 112.

(ب) -التدريب بالورش برنامج التلمذة الصناعية:

تساعد على أداء الأنشطة الخاصة بالتدريب دون أن يتعارض ذلك مع انسياب و استمرار العمل في الأقسام الإنتاجية المختلفة¹.

(ج) - التدريب التوجيهي: " إن هناك الكثير من الوظائف تتكون من تتابع منطقي لعدد من الخطوات، و أفضل شيء لمثل هذه الوظائف أن يدرّب عليها من خلال عملية خطوة - خطوة، و كل خطوة تتكون بدورها من عدد من النقاط الهامة، و هذه الخطوات تشرح ماهية العمل المراد، بينما النقاط الهامة توضح الكيفية و السبب"².

(د) - التدريب العلاجي³: تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذا النوع من التدريب في الحالات الآتية:
* انخفاض أداء الفرد و عدم تحقيقه لمستوى الأداء المطلوب.

* إهمال الفرد للطرق السليمة للعمل.

* إدخال المؤسسة طرق و وسائل تكنولوجية حديثة تتطلب تغييرا في الأداء لمواجهة التغيرات الجديدة.

(ه) - التدريب التكميلي: و هو تدريب خارج مجال العمل، يتم عن طريق المعاهد العليا و الجامعات

خامسا: تقييم البرامج التدريبية و المدرسين تقييم برامج التدريب و المدرسين هو نشاط رئيسي و هام لا ينفصل عن باقي أنشطة التدريب، و يساعد تحديد نتائج التدريب في تقييم فعاليته، التي يمكن تصنيفها في أربع مجموعات هامة:
" ردود الفعل، التعلم، السلوك، العائد أو النتائج النهائية"⁴

و يمكن استعمال العديد من الطرق التي يمكن استعمالها للوقوف على فعالية التدريب من بينها: " الاستقصاءات و الاختبارات، مؤشرات الأداء، قياس الأداء، السلاسل الزمنية، الملاحظة"⁵، و بناءا على ما تقدم يهدف التقييم إلى⁶:

- التأكد من أن الأهداف المحددة في الخطة تلبى الاحتياجات التدريبية؛

- التعرف على المشاكل الإدارية التي تؤثر على التدريب؛

- مدى تحقيق البرامج لأهدافها بالنسبة للأفراد من ناحية اكتسابهم للمهارات و المعلومات؛

- قياس الارتفاع في مستوى الأداء نتيجة المهارات و القدرات و المعلومات المكتسبة من التدريب؛

- صلاحية طرق التدريب المستخدمة.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 378.

² - جاري ديلسر، مرجع سبق ذكره، ص 278.

³ - كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 170.

⁴ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 361.

⁵ - نفس المرجع، ص 363.

⁶ - كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 174.

المطلب الرابع: تحفيز المورد البشري

تعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد و المحدد الرئيسي لسلوكهم في المؤسسة، و بما أن " الدوافع تتبع من داخل الفرد فإن الحافز شيء خارجي يجذب إليه الفرد باعتباره وسيلة لإشباع حاجاته التي تحركه"¹، و عرف بيندر (pinder) التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و محيطه، في آن واحد، و هي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، و شكله، و شدته، و مدته.²

و يرتبط تحفيز الأفراد بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة³:

- 1- التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي: مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها؛
- 2- التعرف على نظام القيم لكل عامل، ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية، و لكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل. و إن التحفيز يؤدي إلى تطبيق التمكين، أي إحداث تحول في فكر و قدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات و أعباء عمليات التحسين و التطوير و قبول المخاطرة، و سوف يثير تحمل العاملين لتلك الأعباء المصاحبة لهذا التحول، و لإبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين، و يعتمد أولاً و أخيراً على قدرة الفريق، و قدرة القائد على اكتشاف المعوقات الحقيقية و تقليلها و المحفزات الحقيقية و زيادتها، و أهم المعوقات الشائعة في المؤسسات⁴:
 - الصراع ذو الطابع السياسي؛
 - التوقعات غير الواضحة؛
 - القواعد غير الضرورية؛
 - التصميم الرديء للعمليات؛
 - الاجتماعات العنيفة و غير الهادفة؛
 - التشتت؛
 - المنافسة الداخلية السلبية؛
 - الخداع و الكذب؛
 - التعتيم و حجب المعلومات؛

¹ - كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص 102.

² - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004..

³ - نفس المرجع، ص 151.

⁴ - عطية حسين أفندي، مرجع سبق ذكره، ص 59.

- الرفض المستمر؛
- السكوت عن الأداء السيئ؛
- الاستهانة بجهود العاملين؛
- الرقابة اللصيقة؛
- الظلم؛
- المنتجات و الخدمات الرديئة.

و إن هذه المجموعة من المعوقات تقابلها مجموعة من الرغبات الإنسانية لدى كل فرد من المؤسسة، تنبثق من ظروف العمل التي يمكنها تحفيز الأفراد، و هذه الرغبات الإنسانية ثمانية:¹

* رغبة النشاط:

* رغبة الملكية:

* رغبة السلطة:

* رغبة الانتماء:

* رغبة الإحساس بالتمكين:

* رغبة الانجاز:

* رغبة الاحترام

* رغبة المعنى

وللاشارة فانه لا بد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المؤسسة أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد لذلك يجب أن يستند إلى مجموعة من المقومات أهمها:²

1- تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم؛

2- تحديد أولويات الاحتياجات لضمان فاعلية أداء الأفراد وأداء المؤسسة؛

3- إختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد وأهميتها النسبية؛

4- تحديد القيمة المادية والمعنوية للحوافز؛

5- الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم والتأكد من فلسفته؛

6- متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته؛

لذلك فإن المؤسسة تهدف من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير وتوجيه سلوك وتصرف العامل من خلال ما يلي:³

- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والاحتفاظ بهم وتقليل الاستقالات.

¹ - نفس المرجع، ص60.

² - كمال بربر، مرجع سبق ذكره، ص113.

³ - وسيلة حمدلوي، مرجع سبق ذكره، ص155.

- تحسين أداء العامل الكمي والنوعي، وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
 - الالتزام بقيم المؤسسة، العمل على احترام قيم واتجاهات المؤسسة.
 - تخفيض التكاليف والضغط على القائد في الموارد على كل المستويات.
 - تنمية روح التعاون وكذلك الولاء و الانتماء إلى المؤسسة.
- يختلف تصميم نظام الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب نوعية الحوافز المستخدمة، وحسب الإمكانيات المتوفرة وكذلك الأهداف التي تريد تحقيقها لذلك تصنيف الحوافز إلى عدة أنواع من حيث:
- 1- **المادة:** ويعتبرا لتصنيف الأكثر شيوعا ويقسم الحوافز إلى نوعين:
- * **الحوافز المادية:** وتتضمن:
- أ- الأجر: وتعتبر من أهم الحوافز على الإطلاق في كافة المؤسسات،
 - ب- ظروف العمل المادية: هذه الظروف التي تحيط بعمل الفرد تلعب دورا بارزا في التأثير على أداءه، لذلك يجب تهيئة هذه الظروف لخلق مناخ يحقق التوازن بين حاجة الفرد والحافز الذي يقدمه هذا المناخ، تشمل هذه الظروف: السكن، النقل،... الخ.
- * **الحوافز المعنوية:** تشمل كافة المكونات التي تشبع احتياجات الأفراد الغير المادية كفرص التكوين، التطوير، والترقية، مناخ الجماعة، طبيعة العمل، صورة المؤسسة،... الخ
- 2- **التأثير:** وتشتمل على الحوافز الإيجابية والسلبية.
- * **الحوافز الإيجابية:** حيث تساعد الأفراد على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المؤسسة.
 - * **الحوافز السلبية:** تدفع الأفراد للقيام بسلوك معين غير المرغوب فيه ويمكن أن تكون مادية أو معنوية.
- 3- **المتحصل عليها:** هذا النوع يمكن أن يقدم للفرد أو الجماعة:
- * **الحوافز الفردية:** موجهة لكل فرد على حدى.
 - * **الحوافز الجماعية:** موجهة للجماعة أو الفرقة التي قامت بالنشاط.
 - * **الحوافز على مستوى المؤسسة:** ويمكن أن ندمجها في الحوافز الجماعية، لأنها موجهة لجميع أفراد المؤسسة كالأرباح، ملكية الأسهم... الخ.
- هذه الحوافز المختلفة و المتنوعة تمنح للأفراد أو الجماعات ولذلك فإن منح هذه الحوافز يرتكز على عدة معايير للأداء والسلوك ومؤشرات لإنجاز الأهداف المطلوبة من أهمها:¹
- معيار الأداء:** يعتبر من أهم المعايير في حساب الحوافز ويتم تحليل الأداء ومن ثم وضع معايير محددة قابلة لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل، جودة العمل،... الخ.
- معيار المجهود:** يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل، ولكنه أقل موضوعية من المعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل دائما إلى إنجاز العمل بفاعلية.

¹ - نفس المرجع سبق، ص 157 .

معيار الأقدمية: وهو معيار شائع الاستخدام ويأخذ في الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة والتي تشير إلى الولاء و الانتماء.

معيار تحقيق الأهداف: وهو معيار مستخدم كثيرا في المؤسسات الحديثة، التي تشجع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

إن العمل ضمن فريق عمل أي مجموعة، يتطلب تصميم نظام حوافز على أساس جماعي ووفقا للحوافز الجماعية، تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الفرقة ككل تشجع الأفراد لتحقيق أداء أفضل، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي وهو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي وأداء المجموعة، أيضا قد يؤثر حجم، مدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة، بالإضافة إلى عيب آخر تتطوي عليه خطط الحوافز الجماعية، وهي زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المؤسسة¹. ولكي تعمل الحوافز الدور المنوط بها وهو تمكين الأفراد وبذلك زيادة فعاليتهم في المؤسسة وتساهم في رفع الأداء الكلي للمؤسسة، يجب أن ينظر إليها الأفراد على أنها عادلة، ويحصلون على شرح وتفسير لها وبذلك تزداد ثقتهم بالمؤسسة.

ومما سبق، تستطيع المؤسسة القيام بتمكين أفرادها عن طريق إشباع رغباتهم بالتحفيز وذلك يجعل العمل متعة و تشجيع العمل الجماعي وإشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم، وإعطاءهم الفرصة و المجال الأوسع للخيارات وتفويض السلطة والمسؤولية، وهذا ما يجعلهم ويدفعهم للتصرف كمالكين وبذلك إشراكهم في التخطيط ووضع الأهداف والأخذ بآرائهم، بالإضافة إلى تقدير ومكافأة الأفراد الذين يستحقون ذلك، وكذلك فرق العمل، فالتحفيز هو منهج وطريقة لتمكين العاملين.

إذن التمكين هو عملية إعطاء العاملين فرصة أو سلة أو مجال أوسع لممارسة نشاطهم، وبذلك استخدام كل طاقاتهم وتشجيعهم لاتخاذ القرارات التي تدخل ضمن صلاحيتهم لذلك لا بد من تدريب الأفراد على ذلك وتحفيزهم للوصول بهم إلى الأداء المطلوب.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 321 .

المبحث الثالث: إدارة المعرفة مدخل لتفعيل المورد البشري:

تجمع اغلب الدراسات الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، على أهمية المعرفة كمورد للمؤسسة في الحصول على ميزة تنافسية، و باعتبارها كذلك فلا بد من إدارتها و محاولة فهم الإطار المفاهيمي لها، و تحليل دور و أثر إدارة المعرفة كمدخل لتفعيل الموارد البشرية لتحقيق الأداء العالي للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم المعرفة و أنواعها

في عصر تحول فيه المجتمع من مجتمع معلومات إلى مجتمع معرفة، يتميز بالتدفق الشامل لظاهرة العولمة، و زيادة المنافسة التي تعتمد على الإبداع، و التفوق العلمي، و تغير أذواق المستهلكين و تعدد حاجاتهم، تزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر،" و أصبح نتاج العقل الإنساني و تراكم الإبداع العلمي سمة العصر الجديد، عصر المعرفة"¹، و يعرف jean brilman المعرفة بأنها "مجموعة المعلومات المعروفة بأنها صالحة و مقبولة و تشمل أيضا المعطيات و الأعمال و هي تتطلب من الفرد الفصل، المزج، و تفسير المعطيات".

و إن المعرفة بمفهومها الواسع تعد مصدرا تنظيميا أساسيا يركز على الكفاءات الفردية، أي أنها تتعلق بالأفراد، و بذلك أصبحت أداة مهمة في عملية بناء و تنمية القدرات الأساسية في المؤسسة، و تعدت ذلك و أصبحت الركيزة الأساسية لبقائها و عنصر من عناصر المنافسة، و مصدر للميزة التنافسية و مؤشر لخلق التنمية و التغيير في المؤسسة، و تعتبر من أهم الموارد الداخلية

الغير ملموسة التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة،" و إن الاستثمار في المعرفة أصبح عنصر مميز له تأثيره مباشر على الأداء"² يمكن التمييز بين الأنواع التالية:

أنواع المعرفة:

1- المعرفة المعلنة: هي معرفة المؤسسة المعلنة، و هي معلنة لأنها الشائعة و الذائعة بين الأفراد، و المعروف مستودعها و المتاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يرغب في الحصول عليها، هذه المعرفة تكون مخزنة في وسائل مادية مثل النماذج، المستندات.....إلخ. و يصفها "نونাকা" I. Nonaka بأنها هي البيانات الرسمية و النظامية و الصلبة التي تقرأ كميًا، و الطرق المرمزة و المبادئ العامة، هذه المعارف تكون و تحول بدون أي صعوبة بمختلف الوسائل و حسب رغبات و متطلبات المستخدمين، بواسطة وسائل متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات و المعلومات.

2- المعرفة الكامنة: أو المعرفة الضمنية، و هي معرفة شخصية ناتجة عن خبرات لفترات سابقة و ليست مهيكلة في لغة أو صورة يمكن بها تحويلها، أي هذه المعرفة مخزنة في عقول أصحابها ما لم يعبروا عنها بشكل من الأشكال، و

¹ -فاتن أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 41.

² - Paul Pinto, la performance durable, renouer avec les fondamentaux des Entreprises qui durent, édition Dunod, paris, 2003

من تم فهي غير معلومة ولا متاحة للآخرين، وقد أصبحت المعرفة الضمنية تمثل شكلاً قيماً ومتعاضداً من أشكال المعرفة في المؤسسة الاعتبارية هي:¹

- إن تبادل واقتسام المعرفة الضمنية يتم من خلال التفاعل المتميز الذي قد يحصل بين الأفراد.

- إن تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة توسع من حقل المعرفة، وتؤكد الكثير من الدراسات على دور

المعرفة الضمنية في إنشاء الميزات التنافسية وبالتالي العمل على الحصول عليها ونقلها داخل المؤسسة .

3- المعرفة الذاتية: هي المعرفة التي يكونها الفرد بجهده الخاص اعتماداً على قدراته الفكرية وطاقته الذهنية، وخبراته

المختلفة وتجاربه المتنوعة، وتتمثل كذلك فيما يكونه الفرد لنفسه من رغبات، ودوافع وأهداف واتجاهات وقرارات واختيارات وغير ذلك من نتاج عقله مع ما يحيط به.

4- المعرفة الخارجية: هي المعرفة يستمدّها فرد أو المؤسسة من مصادر خارجية أي من البيئة المحيطة بهذه المعرفة

تمثل السنة الأكبر من التدفق المعرفي حيث ساهمت التقنيات الحديثة للاتصالات و المعلومات في تيسير الوصول إليها، بل يمكن أن تصل إلى دون أن يسعى هو إليها، ويمكن الحصول عليها من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي بين

الأفراد و اجتماعهم في مواقع العمل ومناسبات الحيات الاجتماعية .

5- المعرفة التنظيمية: و هي كل أشكال المعرفة التي تتعامل بها المؤسسات و التي تنتج عن تفاعل أفرادها و حركتهم

الذاتية في القيام بالأعمال الموكلة إليهم، و كذلك في تعاملهم مع البيئة المحيطة بالمؤسسة، إذن المؤسسة هي منتجة

للمعرفة و مستخدم لها، حيث تتشكل هذه المعرفة من مجمل التجارب، و الخبرات و التوجيهات المعلومات و

الدراسات و القرارات و السياسات و الإستراتيجيات التي تكون القاعدة الفكرية التي توجه و تنظم أنشطة الموارد

البشرية في المؤسسة، و بذلك فإن المعرفة التنظيمية تنطبق عليها التقسيمات الأربعة لأنواع المعرفة²:

* **المعرفة التنظيمية المعلنة:** و هي الشائعة بين أفراد المؤسسة بدرجات مختلفة و يتيسر التعامل معها للمخولين بذلك

و فق الترتيبات التنظيمية المعمول بها، و من تلك المعرفة الأهداف و النظم و اللوائح و قواعد اتخاذ القرارات و

التقارير و الدراسات و الميزانيات و قواعد البيانات و غيرها من أشكال معرفية تعتمد عليها أفراد و جماعات

المؤسسة في فهم ما يحيط بهم من ظروف، و إدراك مسؤولياتهم و واجباتهم، و السيطرة على ظروف الأداء تحقيقاً

للنتائج المكلفين بها.

* **المعرفة التنظيمية الكامنة:** و هي التي يخترنها أفراد المؤسسة في عقولهم ولا يصرحون بها - و إن كانت ذات

تأثير في تشكيل سلوكهم و يمكن الاستدلال عليها في بعض الأحيان من خلال رصد السلوك و تتبع أنماطه و محاولة

الكشف عن دوافعه- و تتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية و التجارب التي يمر بها الإنسان و

1 - بحضبة سملالي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص4.

² - علي السلمي، (2002)، مرجع سبق ذكره، ص 186.

ملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي إنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية و تركيبه النفسي و الاجتماعي المميز.

*المعرفة التنظيمية الداخلية: و هي المعرفة التي تنتج من أنشطة و تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم، و كذلك تفاعلاتهم و علاقاتهم بعناصر البيئة الخارجية المحيطة و نتائجها و تأثيرها.

* المعرفة التنظيمية الخارجية: و هي المعرفة التي تصل المؤسسة من مصادر خارجية و عبر وسائط الاتصال المختلفة.

إن المعرفة التنظيمية بأنواعها الأربعة تتفاعل و تتشابك فيما بينها لتكون مزيجا يميز كل مؤسسة و يشكل جانبا من هويتها الإدارية المتميزة و ثقافتها الذاتية.

2-الجدول رقم (1): تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة.

اسم المؤلف	نوع المعرفة	الوصف
ميثل زاك m.h.zack.	1- المعرفة الجوهرية	- المستوى الأدنى المطلوب من الصناعة.
	2- المعرفة المتقدمة	- المستوى الذي يمكن المؤسسة من البقاء تنافسي من خلال التميز.
	3-المعرفة الإبتكارية	- المستوى الذي يمكن المؤسسة من قيادة الصناعة.
إ.نونাকা i.nonaka.	1-المعرفة الصريحة	- معرفة رسمية، قياسية، مرمزة، نظامية، صلبة، قابلة للنقل و التعليم.
	2- المعرفة الضمنية	- معرفة غير رسمية، ذاتية، حدسية، غير قابلة للنقل و التعليم.
توم باكمان t.backman.	1- المعرفة الصريحة	- موثقة رسمية، منظمة، قابلة للنقل.
	2- المعرفة الضمنية	- غير رسمية، غير موثقة، يمكن الوصول إليها بالاستعلام و المناقشة.
	3- المعرفة الكامنة	- حدسية، داخلية، قابلة للوصول من خلال الاستبطان المعرفي.
	4- المعرفة غير المعروفة	- اكتشافها بالتبصر، النشاط، التجريب، البحث، المناقشة.
مورتن هانس m.hanson.	1- المعرفة المرمزة	- قابلة للوصف، القياس، التوثيق، النقل، التقاسم، قابلة للتخزين.
	2- المعرفة الشخصية	- ضمنية، حدسية، غير قابلة للقياس و التخزين، قابلة للتعلم.
ميكوس سارفاري m.sarvary.	1- المعرفة المركزية	- قياسية في الإجراءات و القواعد، فائقة القمة، و روتينية و سطحية.
	2- المعرفة اللامركزية	- غير قياسية، تتركز في الأفراد، تجاوبهم، سياق عملهم و تفاعلهم.
شون وي كو c.wei.choo.	1- معرفة القواعد	- تصريحيه، إجرائية، قياسية، سجلات.
	2- المعرفة الضمنية	- مفاهيمية، حدسية، تجريبية، مجسدة في نشاط.
	3- المعرفة الثقافية	- سياقية، مرتبطة بالرؤى، الأحاديث، القصص و الإشعارات.....إلخ.

المرجع: يحضية سمالي، (2005)، مرجع سبق ذكره، ص 05.

المطلب الثاني: إدارة المعرفة: مفهوم، أهمية، مستوياته.

و تعرف إدارة المعرفة بأنها عملية نظامية موجهة لتبيين المعرفة التي تمتلكها الكفاءات الفردية، و هذا ما يستدعي مسار إدارتها بحيث تفيد بقية العاملين من داخل المؤسسة، و لا تقتفي بما لدى المؤسسة من رصيد معرفي بل تسعى إلى إغناؤه بإنشاء و خلق المعرفة الجديدة، وفق هذا السياق يعرف "نونাকা" (I. NONAKA) تسيير المعرفة بأنه: " العملية المنهجية المنظمة للاستخدام للخلاق للمعرفة الجديدة باعتبارها مصدر للميزة التنافسية، و بالتالي يعد تسيير المعرفة مدخلا لإضافة أو إنشاء قيمة من خلال المزج أو التركيب بين عناصر المعرفة بهدف إيجاد توليفات معرفية أفضل مما عليه، كاليانات، و المعلومات، أو المعارف المنفردة".

و حسب "سكوت" (SCOTT) " فإن تسيير المعرفة يمثل في المجتمع المنتظم للمعلومات من مصادر داخل المؤسسة أو خارجها أو تحليلها، و تفسيرها، و استنتاج مؤشرات و دلالات تستخدم في توجيه و إثراء العمليات، و تحسين أداء المؤسسة قياسا بأدائها السابق أو بالأداء المنافسين"¹،

نستطيع القول أن إدارة المعرفة هي مجموع الوسائل و التقنيات التي تسمح بتعريف و تحليل و تنظيم و تخزين و منح المعارف لأفراد المؤسسة و عليه فإن المؤسسة يجب أن تعمل على البحث و التطوير داخل المؤسسة أو الحصول على المعلومات من الخارج، ليس لاستهلاكها فقط بل إنتاجها لتعظيم تبادل و تجميع المعارف. و يمكن إجمال الأهداف التي تسعى إليها إدارة المعرفة فيما يلي:²

1- بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات و زيادة إحساسها بإرهاصات التغيير و توقعه في وقت مبكر يسمح للإدارة بالاستعداد بالمواجهة سواء باستثمار التحولات الإيجابية و ما ينشأ عنها من فرص، أو تقادي التحولات السالبة و ما تفرزه من مخاطر و تهديدات.

2- توفير الحجر الأساس الذي تقوم عليه منظومة القدرات المحورية للمؤسسة و إمكانياتها في بناء و تنمية و تفعيل قوتها التنافسية من خلال ما يتاح لها من رصيد معرفي متجدد يستخدم في تحقيق طاقات إنتاجية متفرقة و ما تنتجه من السلع و الخدمات المتميزة عالية الجودة التي تتقدم بها المؤسسة إلى السوق.

3- إطلاق الطاقات الفكرية و القدرات الذهنية لأفراد المؤسسة على كافة المستويات

4- تهيئة الفرص لنمو المؤسسة و تطويرها بمعدلات متناسبة مع قدراتها و الفرص المتاحة

5- تحقيق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة من جانب، و متطلبات تقنيات الإتصال و المعلومات من جانب آخر.

6- توفير مناخ إيجابي يحفز العاملين ذوي المعرفة على إطلاق معارفهم الكامنة و إتاحتها للمؤسسة و من التعاريف السابقة تبين أن هناك ثلاثة مداخل لإدارة المعرفة في المؤسسة و هي:³

¹ - علي السلمي، (2002 ب) ، مرجع سبق ذكره، ص 208.

² -علي السلمي، (2002أ) ،مرجع سبق ذكره، ص195.

1-يحضية سمالي، مرجع سبق ذكره، ص168.

1- مدخل الرافعة: المدخل الذي يقوم على أساس المعرفة المرزمة حيث يساوي بين إدارة المعرفة و تكنولوجيا

المعلومات تحت الإمكانيات الهائلة لهذه الأخيرة و المتمثلة في:

(أ) - القدرة الفائقة لتكنولوجيا المعلومات: على جمع وتصنيف ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات بسرعة عالية، علما أن هذه القدرة آخذة بالتزايد باستمرار ،

(ب) - التشبيك الفائق: يعد السمة الأساسية لعمل الشبكات داخل أو خارج المؤسسة، وهو المقياس لعمل الأجهزة القائمة على الحاسوب في الإتصال وتقاسم المعلومات بين أطرافها بدون تدخل أي طرف بشري،

(ج) - برمجيات التطبيق: التي ما زلت تستخدم في المؤسسات التقليدية لنمذجة المهام التشغيلية في الإنتاج و

المالية..... إلخ، و في مؤسسات التي تقوم بتسويق خدماتها افتراضيا، و على تداول النقد الرقمي، و برمجة إعادة الهندسة و إدارة سلسلة القيمة أو في نمذجة الاستجابة لطلبات و حاجات الزبون.

2- مدخل التوليفة:

يعمل هذا المدخل على توظيف المعرفة المتاحة في بعدها الصريح و الضمني من إيجاد توليفات و خدمات و استشارات جديدة في مختلف المجالات، و يعد هذا المدخل الحالة الوسطية بين إدارة المعرفة كإدارة تقوم على التوثيق و قواعد و مستودعات البيانات وفق مدخل الرافعة، و بين إدارة المعرفة القائمة على الكفاءات و مبادراتهم لإنشاء المعرفة الجديدة وفق المدخل الابتكاري، و بالتالي يعد مدخل التوليفة هو الأقرب إلى مدخل التحسين، لقدرة إدخاله التعديلات الجزئية الصغيرة في رصيد المعرفة.

3- المدخل الابتكاري:

يقوم هذا المدخل على إنشاء المعرفة، ، و بالتالي فإن المعرفة ليست عالمية، بل هي شخصية و فردية بدرجة عالية، و ليست التقاسم مع الآخرين، و نموذج التعبير عن هذا المدخل هو إنشاء المعرفة الجديدة هو التحدي الأساسي بدل المحافظة عليها.

ففي إطار إدارة المعرفة يحصل عمال المعرفة سلطات كاملة و رغبة متميزة في الإنجاز الذاتي و حرية إختيار أساليب العمل، فإدارة المعرفة كأى إدارة أخرى تخضع لمستويات في المؤسسة ابتداء بالمستوى الإستراتيجي، و التكتيكي و التشغيلي .

حيث تتم هذه التغيرات على الثلاث المستويات السابقة كما يلي¹:

* المستوى الإستراتيجي: يتم ذلك من خلال تحليل القيمة الإستراتيجية لرأس المال المعرفي، و تثمين و مشاركة المورد الضروري (المعرفة اللازمة)، للقيام بالأنشطة الوظيفية بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

* المستوى التكتيكي: يتطلب نظام مرجعي لإدارة المعرفة، يقوم بتحليل مجموعة المعارف على مستوى المؤسسة، و جمع عمال المعرفة للحصول على اتفاق جماعي بهدف معالجة التغيير، الأمر الذي يتطلب:

- تحديد المجالات التي تحتاج إلى المعرفة اللازمة لتقديم منتج يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

¹ -حضية سملالي، (2005) ، مرجع سبق ذكره، ص11.

- تحديد مصادر المعرفة لدى المؤسسة كالتكوين و المستندات و البرامج.....إلخ.
- أن تكون المعارف مهيكلة و منظمة مع ربطها بمصادر المعلومات المتاحة في المؤسسة و محيطها.
- يجب هيكلة المعارف الضمنية للمؤسسة لأنها تعتبر كقيمة مضافة إستراتيجية.
- على المؤسسة دمج نظام إدارة المعرفة مع نظام إدارة المعلومات في المؤسسة لتتمكن من الإبتكار و الإبداع، و من تم يجب توفير المعلومة المناسبة، في الوقت المناسب، و للشخص المناسب.
- * المستوى العملي: بغية الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب إتباع خطوات يتم إعدادها على المستوى التكتيكي، و ضمان التنسيق بين تكنولوجيا المعلومات التي يجب أن تكون على مستوى عالي.
- و حتى تحصل على الأهداف المراد بلوغها، يجب عليها إدارة جيدة للمزيج المعرفي، هذا الأخير الذي يتكون من أربعة أبعاد، تتداخل فيما بينها، حيث لا يمكن التأثير على إحداها دون المساس بالبقية و هي:¹
- (أ) - البعد التكنولوجي (نظم المعلومات): و تمثل الجزء المادي و المنظور من إدارة المعرفة، و تشكل التكنولوجيا الحديثة للإعلام و الإتصال وسيلة مهمة لها
- (ب) - البعد الإستراتيجي (محفظة المعارف): حيث تمثل الأصول غير المادية، الموارد التنافسية لأنها صعبة التجديد و التقليد، و إدارة محفظة المعارف تعتبر من المهام الصعبة بالنسبة للمديرين لأن المعارف موارد غير مادية و في أغلب الأحيان ضمنية مما يصعب من تحديدها و امتلاكها.
- (ج) - البعد التنظيمي (بنية تنظيمية تكمن من الإبداع و تقاسم المعارف متعلمة): إن الرهان الأكبر لبناء إستراتيجية مبنية على المعارف تتمثل في اكتساب أو خلق و نقل و استخدام المعرفة و هو الأمر الذي يتطلب بنية تنظيمية ملائمة تكون أولويتها القدرة على خلق و تبادل المعرفة.
- (د) - البعد المرتبط بالهوية (هوية متعلمة): الهوية هي مجموع خصائص المؤسسة التي تطيعها بميزة محددة و تجعلها فريدة من نوعها، فمفهوم الهوية يشمل ويتعدى مفهوم الثقافة، و يتمثل في التقاليد و الممارسة الإدارية و تنظيم الوقت، و سلوكيات الأفراد، و القيم الضمنية المشتركة بين الأفراد الذين يكوّنون المؤسسة.
- و سنورد في الجدول أدناه مقارنة حسب مجموعة من المعايير بين المعرفة و عصر ما قبل المعرفة:

2- إبراهيم بقلقول، الاستثمار وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص5.

2-الجدول رقم(2): المقارنة بين معايير إدارة المعرفة و نظام التسيير التقليدي.

المعيار	عصر إدارة المعرفة	عصر ما قبل المعرفة
اتخاذ القرار	- المنهج العلمي أساس اتخاذ القرار	- الخبرة و الرؤية الشخصية للمدير أساس اتخاذ القرار
تخطيط و إدارة العمليات	- البحث العلمي و التطوير التقني أساس تخطيط و إدارة العمليات.	- التجربة و الخطأ أساس تخطيط و إدارة العمليات
الثروة الحقيقية	- رأس المال الفكري هو الثروة الحقيقية للمؤسسة.	- الثروة الحقيقية هي الأموال و ما تشتريه من أصول مادية.
أفضل الاستثمارات	أفضل الاستثمارات و أكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء و تنمية القدرات المعرفية (الأصول غير الملموسة)	- أفضل الاستثمارات و أكثرها جدوى هو الاستثمار في بناء القدرات المادية(الأصول الملموسة)
تقويم الأفراد	- المعرفة أساس تقويم قدرات الأفراد.	- المهارات و القدرات العلمية أساس تقويم الأفراد.
تطور و نجاح المؤسسة	- التراكم المعرفي هو المظهر الرئيسي لتطور و نجاح المؤسسة.	- التراكم الرأسمالي هو المظهر الرئيسي لتطور و نجاح المؤسسة.
مصدر و أصحاب السلطة	-المعرفة هي مصدر السلطة، و أصحاب المعرفة هم أصحاب السلطة الحقيقية.	- الموقع التنظيمي هو مصدر السلطة و شاغلي المناصب الأعلى هم أصحاب السلطة.
أساس التنظيم	- مصادر واستخدامات المعرفة هي أساس تصميم البناء التنظيمي للمؤسسات.	- الاختصاصات و المهام و العلاقات الوظيفية و طبيعة الإنتاجية و التسويقية هي أساس التنظيم.
العاملين	- النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب المعرفة.	- النسبة الأكبر من العاملين هم من أصحاب القدرات و المهارات العلمية.
القيمة المضافة	- الأنشطة المعرفية هي المصدر الأساسي للقيمة المضافة.	- الأنشطة الإنتاجية التقليدية هي مصدر القيمة المضافة.
بناء القدرات التنافسية	الابتكارات و الاختراعات و منتجات البحوث و التطوير هي وسائل كسب و بناء القدرات التنافسية.	- تخفيض التكاليف و خفض أسعار بيع المنتجات هي أساس القدرات التنافسية.

المطلب الثالث: سيرورة إدارة و تحويل المعرفة.

تتطلب خطوات اساسية وهي:

1- جمع وتحصيل و تخزين المعرفة:¹

إن عملية جمع و تحصيل المعرفة تتم بواسطة استقطاب المعارف الموجودة خارج المؤسسة سواء عند العملاء أو الزبائن أو الحلفاء في شكل علاقات إستراتيجية بين المؤسسة و حلفائها، أو عن طريق الإنتاج و ابتكار المعرفة الجديدة من طرف الموارد البشرية و

الكفاءات، و التأهيل عن طريق نشر المعرفة، و يتم تخزينها بطريقة منظمة و مهيكلة، و

بوسائل حديثة سهلة الاستعمال و الاستغلال، كما تتم عملية خلق المعرفة في ذهن الإنسان من خلال التغيير الثقافي و

الاتجاه نحو تشجيع الإتصال و التبادل و التجديد و التعليم و بالإضافة إلى التشجيع على اكتساب و استنباط أفكار جديدة

و كسر العوائق الفردية، و لا بد أن يكون لدى الفرد القدرة على التغيير، كما يمكن الاستعانة ببعض الأدوات الشكلية

ك نماذج أساليب التخطيط أو الوسائل التي تسمح بتجسيد و تنظيم نشاط خلق المعرفة و التي من أهمها ما يلي:

- أدوات تسمح بتجديد و تعريف المشكلة من خلال جمع المعطيات و تحليلها بالنظام المعلوماتي.

- أدوات عصف الأفكار و ابتكار الأفكار الجديدة أو اللجوء إلى الاقتراحات الفردية، بإخراج ما هو في الذهن و تحويله

إلى معرفة أصلية، كما تقوم بتصنيف الاقتراحات، و هيكلية المعرفة، و تثبيتها و القيام بتوزيعها.

- أدوات التبادل و الاقتسام التي تسمح بنشر المعرفة المختلفة.

2- استغلال و تثمين المعرفة:

تتمثل في التوثيق و التخزين و حفظ الأنشطة المنجزة بطريقة تسمح للمعرفة بأن تكون متاحة للجميع، يستطيع من

يريدها الاطلاع عليها، فالتثمين هي قدرة المؤسسة على نشر المعرفة على فئة مستهدفة من أجل استغلالها لإعادة إنتاج

و إيداع معارف أخرى جديدة و متطورة، و إن هذه العملية تتم من خلال عدة أساليب كبرامج المعلومات.

3- مراجعة المعرفة و تقييمها:

هي المرحلة الأخيرة و تتمثل في المراجعة الدائمة للمعلومات المخزنة أو المستعملة من أجل تدعيمها لمعلومات جديدة

أو إثنائها في كل مرة.

و قد تم تناول موضوع إدارة المعرفة في عدة دراسات و تيارات فكرية التي أسهمت في بناءه، تطرقت إلى آلية تبادل

المعرفة و لعل أبرز دراسة التي تحول فيها الموضوع من الحيز الأكاديمي إلى النطاق العلمي التطبيقي المنتشر ضمن

الممارسة التسييرية، و انطلاقا من هذه الاعتبارات استطاع أن يضع القواعد الأساسية لنموذج تفسيري لإدارة المعرفة،

أهم خصائصه:²

¹-يحضية سمالي، (2004)، مرجع سبق ذكره، ص176.

1-نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 ماي 2004، ص 232 .

- المعرفة في المؤسسة موزعة بين الأفراد و أغلبها موجود على شكل ضمني.
- هي بحاجة لعملية إكمالها، حتى تتمكن من انجاز عمليات تسييرية.
- إن عمليات الإكمال و النشر تساهم بشكل كبير في تكوين معرفة جديدة و الناتجة عن إعادة تشكيل المعرفة المنبثقة عن تفاعلات الأفراد.
- إن المحيط الاجتماعي المقدم من طرف العمل المشترك في المؤسسة هو شرط افتراضي أساسي لشرح و فهم الحلقة (حلقة إدارة و تبادل المعرفة)
- و يرى nonaka بأن إنتاج و تبادل المعرفة يتم عن طريق عملية تطوير المنتجات أو أي عملية إبداع، حيث يقترح أربعة نماذج لتحويل و تبادل المعارف، كما هو مبين في الشكل الآتي:

2- الشكل رقم(6): مصفوفة تحويل المعارف.

المعرفة الصريحة المعرفة الكامنة

معرفة كامنة	<u>البث</u>	<u>الإشراك</u>
	Externalisation	Socialization
معرفة صريحة	<u>المرج</u>	<u>التوطين</u>
	Combinaison	Internalisation

المرجع: phillipe lorino , opcit , p 470.

نتطرق لكل مرحلة فيما يلي:¹

(1) - الإشراك "socialization": في غالب الأحيان تبرز المعرفة و تنبثق على شكل ضمني و هي مرتبطة أساسا بسبق التعلم الفردي و غالبا ما تصدر عن تجارب فعلية، لكن الترجمة العملية لهذه المعرفة تتطلب اقتسام مع باقي عناصر التنظيم بأسرع وقت ممكن تصبح منبع لامتياز تنافسي، و المشاركة غالبا ما نجدها في حالة وجود نشاطات لتطوير المنتجات بالتعاون مع مؤسسات فالاحتكاك المستمر و العمل المشترك مع ممارسين من مؤسسات أخرى يسمح غالبا باستيعاب مهارات خاصة، إلا أن العمليات المشتركة لا تخص فقط مرور المعرفة التقنية، بل يمكن أن يتعدى هذا التخصص انتقال القيم الثقافية الضرورية لتماسك عناصر المجموعة المنتمية للمؤسسة.

¹- نفس المرجع، ص230، بتصرف.

(2) البث "externalisation": حالة تحويل العناصر الكامنة إلى صريحة، حيث يقوم الأفراد المالكون بإظهار المعرفة الكامنة في عقولهم عبر عملية ترميز شكلي أو ظاهري، و هذا ما يعرف بالتبنيان أي المرور من ضمني إلى صريح

(3) المزج (combinaison): هي عملية تحويل المعارف الصريحة إلى أخرى صريحة، حيث تنتقل وتحول، تقارن و توقف، تجمع، وترتب، و هذه الأشكال من التوفيقات للمعارف المعلنة تعطي معرفة أو معارف جديدة، و هذا ما يعرف بإستراتيجية المعرفة المنقولة، و يتم تحقيق عملية التنسيق عبر الحوار الدائم و الاتصالات العديدة القائمة بين المشاركين في المؤسسة و المصالح ذات الأهمية في المؤسسة.

(4) - التوطين (internalisation): و هي عملية تحويل معارف ظاهرة إلى معرف ضمنية، و التي تتم بالتطبيق المتكرر للمعارف بحيث تتجدر في سلوك الأفراد و ذاكرتهم و منه إلى المؤسسة و تصبح جزء من ثقافتها، إذن بعد تطبيق المعرفة المكتسبة يتم تحصيل تعلم جديد مبني على الخبرة و التجربة.

و رغم هذا النموذج المتطور لإدارة المعرفة، إلا أنه يبقى مفهوم حديث، و نظرا لحدائته ما زالت تواجهه جملة من الصعوبات، و عموما يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- كون إدارة المعرفة نظاما لا زال في مرحلة التجربة مما يجعل النتائج المحققة دون مستوى الطموحات.
- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع و جداولها.
- نقص و انعدام الدافع لدى المستعملين على اعتبارهم أنهم قد لا يرون فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة بإدارة المعرفة، أو قد يشعرون بعدم ملاءمتها لاحتياجاتهم التنافسية.
- نقص التزام المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة، أو لتعارضها مع ثقافتهم التنظيمية.
- الطابع الظرفي للمعلومة الأمر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الظرفية الخاصة و إعادة توظيفها على أساس الظروف المراد استغلالها.
- خطر الروتين المصاحب لرسملة المعلومة، بحيث أنها قد تستعمل دون أي روح نقديه أو تجديده، فالمبالغة في الرسملة كما يقول "balley" يمكن أن تخنق فرص الإبداع و التغيير.
- الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة، إذ كثيرا ما تكون نتيجة لتضافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامه.

من خلال ما سبق يتبين لنا أن الموارد البشرية أصبح لها دورا مهما ضمن موارد المؤسسة، نظرا للصعوبة التي يمتلكها، تساهم المؤسسة و ذلك من خلال تحويل و تبادل هذه المعرفة و هذا ما يدفع الأفراد إلى إطلاق قدراتهم الإبداعية، و بالتالي على المؤسسة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات و الخبرات الكامنة لدى موارد البشرية بغية تنمية الإبداع.

¹ - نفس المرجع، ص 187.

المطلب الرابع: تشجيع الإبداع:

الإبداع يعرف "كقدرة للحصول على حلول جديدة، أو تحسين حلول موجودة، بطريقة تسمح بالحصول على ميزة تنافسية، الإبداع لا يتعلق بالمنتجات فقط فيستطيع كذلك إبداع الإجراءات، الوسائل المستعملة للحصول على المنتج، التنظيم و طرق التسيير".¹

كما يعرف كذلك "الآلية التي يتم بها، التفكير و توظيف المهارات و القدرات لدى الفرد بأسلوب أو نظام معين و من خلال مراحل معينة لتنتهي بتقديم شيء جديد نافع للفرد و المؤسسة"²، و يمكن إدراج التعريف التالي للإبداع الذي يعتبر الإبداع ميزة تنافسية للمؤسسة فيعرف " بأنه عملية إنشاء الأفكار الجديدة و وضعها في الممارسة، و هذا يجعل عملية من الفكرة إلى المنتج

(الممارسة) و من تم إلى السوق (الميزة) و تأكيدا على هذه الرؤية تم الاستعانة

الإبداع = الميزة التنافسية

"³

- و من خلال هذه التعاريف نستطيع أن نقول أن الإبداع هو توظيف المعارف و المهارات و المعلومات و الأفكار و المواقف التي لدى كل أفراد المؤسسة، لإجراء تحسينات سواء على المنتجات أو أساليب الإنتاج، و على ضوء هذه التعاريف نستطيع إجمال خصائص تساعد على التعرف على الإبداع و تمييزه من دونه:⁴
- الإبداع عبارة عن منتج ملموس، أو عملية أو إجراء داخل المؤسسة.
 - لا بد أن يمثل الإبداع شيء جديدا بالنسبة للمجتمع محل تطبيقه (جماعة، إدارة معينة أو مؤسسة ككل)، حتى و لم يكن جديدا بالنسبة للأفراد الذين يقومون بإنجازه.
 - يجب على الإبداع أن يكون مقصودا و ليس عارضا.
 - من صفات الإبداع أن لا يكون روتيني.
 - يهدف الإبداع حتما لتحقيق فائدة للمؤسسة، أو بعض فروعها، أو حتى للمجتمع ككل.
 - لا بد للإبداع أن يتسم بعمومية آثاره و فوائده، فإذا قام أحد الأشخاص بعمل تغيير في طريقة أداء عمله، و لم يكن له أثرا ملحوظا على باقي الأفراد في المؤسسة، فلا يعتبر من قبيل الإبداع.
 - و بذلك فالإبداع عملية محورية في المؤسسة .
- توجد عدة محاولات لخصر أنواع الإبداع في تصنيفات مختلفة، بسبب تعدد المعايير، وذلك ما جعل كارتبي تجاوز هذه الأنواع وحتى التصنيفات ليقترح جميع التقسيمات في أربعة فئات:⁵

¹ -Lamia Berrah, opcit, p133.

²-مصطفى محمود أبو بكر، (2004) ، مرجع سبق ذكره،ص170.

³-محمد سعيد أوكيل،اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1994،ص9.

1- زين الدين زيوش، عبد المهاب بلمهدي،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،8-9مارس 2005،ص2.

⁵-نفس المرجع، ص3.

- الفئة الأولى: تحتوي على تصنيفات الإبداع اعتباراً لطبيعته و هكذا يتم التمييز بين الإبداع التجاري، الإبداع التنظيمي، الإبداع التكنولوجي والإبداع المؤسسي، كما يمكن اعتماد التصنيف التالي: الإبداع الإداري والإبداع التكنولوجي.

- الفئة الثانية: تجمع فيها التصنيفات القائمة على معيار التخطيط للإبداع، و هكذا يتم التمييز بين الإبداعات المبرمجة، أي تلك التي تم الإعداد لها و تخطيطها من طرف المؤسسة و غالباً ما تكون مستمرة، و أخرى غير مبرمجة و التي تحدث من حين لآخر و عند الضرورة فقط.

- الفئة الثالثة: تخص التصنيفات التي تعتمد على معيار نتائج الإبداع فتأخذ في الاعتبار درجة و عمق التغييرات التي يحدثها الإبداع في المؤسسة، بعض الإبداعات تحدث تغييرات مهمة و ملموسة في الممارسات التنظيمية للمؤسسة فتدعى بالجزرية، على عكس الإبداعات السطحية التي تسمى بالروتينية.

- الفئة الرابعة: تحتوي على مجموعة من التصنيفات المتباينة حيث يصعب تجميعها لعدم تجانسها منها تقسيم يقوم على عدد الأشخاص المساهمين في إنجازها إلى آخره.

و لكي يتحقق الإبداع إما على مستوى الفرد أو الجماعة، لابد على المؤسسة توفير شروط معينة، وأهم هذه الشروط نجد:¹

1- الظروف و المحيط:

بالنسبة للأعمال العادية يمكن إتقانها حتى و أو كانت الظروف قاسية و تحت إدارة مشددة إلا أنه لابد من توفر عاملين أساسيين هما الحد الأدنى من الوسائل و الحد الأدنى من الاعتبار و التقدير للعمال.

2- الإعلام و التسيير الفعال:

يعتبر الإعلام و أسلوب الإتصال و سهولة انتقال المعلومات محدد رئيسي لنجاح الإبداع في المؤسسات، و هناك عدة مصادر يمكن أن توفر المعلومة المفيدة سواء بالنسبة للمؤسسة أو بالنسبة للمبدعين فيها، المجالات المتخصصة، براءات الاختراع، اللقاءات و الندوات العلمية.

3- الإدارة الفعالة:

ترتكز الإدارة الفعالة للإبداعات على مجموعة من القواعد و أسس معينة يمكن حصرها فيما يلي:

- توظيف الأفراد على أساس قدراتهم و مواهبهم.
- تعيينهم لمهام و نشاطات فقط بالنظر لاحتياجات المؤسسة و إنما كذلك بالاستناد إلى ميولاتهم الشخصية.
- إشراكهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بمهامهم.
- إدارتهم و الإشراف عليهم بطريقة مرنة دون إن تخلوا من الجدية اللازمة.

¹ -محمد سعيد أوكيل، مرجع سبق ذكره، ص56.

4- الحوافز بمختلف أنواعها:

تلعب الحوافز بمختلف أنواعها دوراً مهماً و شرطاً أساسياً لرفع قدرات الإبداع و تتمثل الحوافز في كل التشجيعات المادية و غيرها و المضبوطة وفق معايير معينة، و يمكن أن تمنح هذه الحوافز إما بصفة مضمونة و مسبقاً أو بصفة موائية زمنياً للاختراعات و الإبداعات و سواء كان المبدع مؤسسة أو شخصاً، و من أمثلة الحوافز على المستوى الكلي (أي التي تمنحها الدولة إلى المؤسسات) نجد: تسهيل الحصول على القروض، تخفيض الضرائب و الرسوم، منح براءات الاختراع.....إلخ.

و بصورة عامة يمكن التمييز بين أسلوبين رئيسيين في إدارة الإبداع تساعد على تحسين أداء المؤسسة و هما:¹

1- أسلوب الإشراف المباشر:

يمارس هذا الأسلوب عن طريق إعطاء أوامر صارفة و كذلك المتابعة المستمرة و القرية للقائمين بنشاطات البحث و التطوير داخل المؤسسة

2- أسلوب الإشراف اللين:

بالمقارنة مع الأسلوب الأول، فإن هذا الأسلوب يمتاز بأكثر إنسانية و موضوعية، حيث يعطي مجالاً للحرية و حتى الخطأ مع إسناد المسؤولية في نفس الوقت للعمال المنشغلين أو المهتمين بالإبداع، و عليه فغن إنشاء أحسن العلاقات بين عمال البحث و التطوير أنفسهم من جهة و بينهم و بين الموظفين و الإدارة من جهة أخرى على المستوى التطبيقي، يعتبر مهم لتطوير روح الإبداع، و بشكل عام، يمكن تعزيز العملية الإبداعية في المؤسسات من خلال تنفيذ كافة البرامج التأهيلية و التدريبية للأفراد الذين سيتولون أو قد يتولون عملية الإبداع بكافة مراحلها أو خطواتها.

ان تحقيق الأهداف المتوخاة من الإبداع داخل المؤسسة تعترضه مجموعة من الصعوبات تؤثر على إدارة و تنظيم السلوك الإبداعي للعاملين، و يمكن تصنيف العوامل التي تقف عائقاً أمام الإبداع و تطويره إلى عوامل فردية، تنظيمية و اجتماعية، ثقافية و ندرتها فيما يلي:²

1- المعوقات الفردية أو الشخصية: من أهم المعوقات الفردية ما يلي:

- الخوف من الفشل،
- عدم الثقة في النفس،
- الخوف من تحمل المسؤولية،
- نقص الخبرة،
- قلة المعرفة،
- اعتقاد الفرد بأنه ليس مبدعاً،

1- عمر عزاري، محمد عجيبة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 5 .

² زين الدين يروش، عبد الوهاب بلهمدي، مرجع سبق ذكره، ص 7.

- شعور الفرد بأن العمل الذي سيؤدي به ليس ذي قيمة،
- الخوف من الجديد،
- إهمال المشكلات التي تقع خارج مجال التخصص،
- 2- معوقات من قبل المدير: إن ممارسات المدراء غير السليمة قد تقف عائق أمام الإبداع، حيث يشير الكاتب Kanter إلى القواعد الآتية على أنها من ضمن معوقات الإبداع:
 - انتقاد الإدارات والأفراد بعضهم لبعض،
 - إشعار العاملين بإمكانية فصلهم من العمل في أي وقت،
 - اعتبار معرفة وتحديد المشكلات على أنها علامة فشل،
 - السيطرة على كل شيء بعناية،
 - سرية اتخاذ القرارات المتعلقة بإعادة التنظيم وإعلانها للعاملين بصورة مفاجئة،
 - التأكد من وجود مبررات كافية لطلب معلومات من جهة إدارية أخرى،
 - تكليف العاملين في المستويات الدنيا، باسم تفويض السلطات والمشاركة مسؤولية البحث عن الطرق لتقليص اليد العاملة والاستغناء عن العاملين ونقلهم.
- 3- المعوقات التنظيمية: ومنها:
 - سيادة نمط إداري تقليدي،
 - الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والإجراءات،
 - عدم وجود قيادة إدارية مؤهلة،
 - سوء نظام الاتصالات،
 - انعدام روح الفريق،
 - عدم تدفق وانسياب المعلومات،
 - عدم تكافؤ السلطة والمسؤولية،
 - عدم وضوح الواجبات،
 - غياب مفهوم الدور وعدم وضوح التوقعات،
 - الجهل بالمداخل السلوكية في الإدارة،
 - تطبيق مبدأ التخصص الضيق في تصميم الأعمال.
- 4- المعوقات الاجتماعية والثقافية: قد تقف القيم الاجتماعية والاتجاهات والتقاليد السائدة في المجتمع والضغط عائق أمامك تنمية وتعزيز القدرات الإبداعية لدى الأفراد، ومن هذه القيم:
 - العادات والتقاليد والأعراف،
 - طلب السلطة من أجل السلطة،

- انتشار الفساد،

- تحكيم البيروقراطية كنمط إداري،

- قلة التكافل الاجتماعي.

أصبح التغيير سمة من سمات هذا العصر وبصفة خاصة المؤسسة ومحيطها، وهذا ما يتطلب منها بناء إستراتيجية مشجعة للإبداع على كل المستويات، وتشجيع التفكير والسلوك الإبداعي مع إزالة كل المعوقات التي يمكن أن تكبته ما يؤدي إلى إرساء ثقافة إبداعية داخل المؤسسة.

خاتمة الفصل:

المورد البشري يشكل أهم مورد في المؤسسة، باعتباره العامل الديناميكي المؤثر في جميع جوانب عملية الإنتاج ، أما العوامل الأخرى ، فهي تؤثر بالدرجة التي يتحكم فيها المورد البشري، حيث أن القرار الذي يتخذه والعمل الذي يؤديه هو الأساس في تحديد مستوى أداء المؤسسة، وباعتباره أحد أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية ينبغي على المؤسسة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية خاصة ، تفعيل هذا المورد ، بتفعيل الاتصال ، وتمكين الأفراد، وإدارة المعرفة الكامنة لديهم والظاهرة.

مقدمة الفصل:

تعتبر البنوك من الدعائم الأساسية للتحويل إلى السوق، و البنك مؤسسة تتلقى ودائع الجمهور ، توضع في حسابهم، تمنح القروض، ولهذا عمدت الجزائر إلى إجراء العديد من الإصلاحات لتحسين مستوى أداء البنوك التجارية العمومية الجزائرية، وتهيئتها للعمل وفق آليات اقتصاد السوق، وفي سياق المتغيرات التي اجتاحت البيئة المالية الدولية إقليميا و عالميا، أصبح لزاما على البنوك زيادة العناية بأدائها و تكييفها مع تغييرات و تطورات المحيط، هذا التكيف يقتضي اتخاذ عدة إجراءات تعتمد أساسا على تفعيل المورد البشري و الارتقاء به، باعتبار أن الكفاءة في الأداء هي الفيصل ما بين المؤسسات ، فمهما تنوعت مصادر الكفاءة يضل المورد البشري وراءها.

من بين البنوك التجارية الموجودة في الساحة الاقتصادية الجزائرية، بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الذي يعتبر من بين البنوك التي تسعى دائما لتحسين أدائها للمحافظة على حصتها في السوق المصرفي المحلي، في مواجهة جملة من التحديات المختلفة الداخلية والخارجية، وقد أصبح شريك متميز لعدة متعاملين اقتصاديين بالخصوص المؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يدفعه إلى المحافظة على بقاءه و استمراره وهذا ما يتطلب إدارة جيدة و أهداف محددة في قطاع تمثل فيه المنافسة والقوانين الخصائص الأساسية، وفي هذا الإطار و لكي يكون البنك قادر على مواجهة التحديات المستجدة فإن عليه الاهتمام أكثر بالموارد البشرية و تفعيلهم كونهم المحرك الرئيس للعمليات المصرفية التي ترتبط بشكل أساسي مع المعارف و الخبرات والكفاءات التي تتواجد لديهم، فالبنوك التجارية التي تضم في هيكلها التنظيمي أفراد و كفاءات عالية هي البنوك التي يكتب لها التقدم و النجاح، لأن أدائها تحسن.

ولتدعيم الفصلين النظريين السابقين، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى حالة تطبيقية من خلال بنك الفلاحة والتنمية الريفية كمؤسسة مالية تسعى لتحسين أدائها من خلال تفعيل مواردها البشرية وذلك من خلال التطرق إلى نظرة شاملة وعامة للبنك وأدواره ووظائفه ومختلف إداراته وبالخصوص إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال المبحث الأول، أما المبحث الثاني فسنتناول أسباب الدراسة و أدائها صدقها وثباتها و أسلوب جمع البيانات بالإضافة إلى عينة الدراسة ، ثم نتطرق إلى تقييم أداء البنك، ومكانة المورد البشري فيه، أما المبحث الثالث نتناول فيه كيفية تفعيل المورد البشري في البنك، من خلال تفعيل الاتصال والتمكين و إدارة المعرفة، وعليه يضم هذا الفصل ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

- المبحث الثاني: إدارة الأداء و المورد البشري في البنك.

- المبحث الثالث: تفعيل المورد البشري في البنك.

المبحث الأول: تقديم عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية

بنك الفلاحة والتنمية الريفية واحد من اكبر البنوك الوطنية، الذي نتيجة لخبرته و تنافسيته استطاع أن يفرض مستواه في بيئة تنافسية لبنوك خاصة وطنية و أجنبية، وذلك بتبني تنظيم جديد، وتحويل أساليب العمل الخاصة به وهذا ما يضيف قيمة أعلى لموارده البشرية والمادية، بالإضافة إلى نظام الإدارة، كذلك تكييف استراتيجيات الإدارة مع الحقائق الجديدة الاقتصادية.

المطلب الأول: نشأته و مهامه

إن تزايد الأهمية الإستراتيجية لقطاع الفلاحة، واعتباره من بين الأقطاب التي يركز عليها اقتصاد الجزائر، توافق مع ركود للإنتاج الفلاحي و تراجع كتلة القروض الممنوحة له، بالإضافة إلى الدور المحدود الذي لعبه بنك الوطني الجزائري BNA لتفعيل الموارد في اتجاه قطاع الفلاحة، هذا ما دفع الدولة الجزائرية إلى إنشاء بنك قادر على تأمين قروض وتمويل حقيقي لقطاع الفلاحة، إنه بنك الفلاحة والتنمية الريفية Bank de L'agriculture et Développement Rural.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو مؤسسة مالية وطنية تأسست بموجب المرسوم رقم 106/82 المؤرخ في 13 مارس 1982 الذي صدر في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16 مارس 1982، برأسمال يقدر بـ 1 مليار دينار جزائري، وقد حددت مدة حياة البنك بـ 99 سنة ابتداء من يوم تسجيله في السجل التجاري، ظهر نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري من أجل تخفيف الضغط عليه و المساهمة في تمويل هياكل ونشاطات الإنتاج الزراعي و كذلك الصناعة الزراعية والموارد المائية والصيد.

قد عرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية عدة تطورات في مجال نشاطه، وهذا بغية تحسين نوعية الخدمات و العروض المقدمة للزبائن، يمكن إيجازها في ثلاث مراحل:

- على مدار الثمانية سنوات الأولى (1982-1990)، نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية كانت محدودة هدفها اقتصر على النشاط الفلاحي، و إثبات حضوره في العالم الريفي، بفتح عدة وكالات في مناطق فلاحية، وهذا ما اكسبه خبرة و مكانة في تمويل الفلاحة، و الصناعة الميكانيكية الفلاحية، إن هذا التخصص كان في إطار اقتصاد مخطط، أين كان لكل بنك عمومي حقل نشاطه وتدخله.
- ما بعد التسعينات وبعد صدور قانون النقد القرض ، وسع بنك الفلاحة والتنمية الريفية من حقل نشاطه نحو قطاعات أخرى، بالأخص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مع بقاءه الشريك المتميز لقطاع الفلاحة.
- اليوم نتكلم عن بنك الفلاحة والتنمية الريفية الذي استرجع وعاد إلى نشاطه الرئيسي ألا وهو تمويل القطاع الفلاحي والأنشطة الفلاحية المتعلقة به، وكذا الحرف التقليدية بالإضافة إلى قطاع الموارد المائية والصيد وكل ما يتعلق بهذا القطاع.

استفاد بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مختلف الإصلاحات الاقتصادية التي عرفتها البلاد والتي أحدثت تغييرات على المستويين الإداري و الهيكلي، و حاليا يعرف إدخال تكنولوجيات و تقنيات حديثة (الإعلامية منها خاصة)، إضافة إلى تخفيض نسبة الفوائد مؤخرا وهذا من أجل ترقية و تنظيم الخدمات من جهة، و جلب الزبائن من جهة أخرى. في البداية، كان البنك يضم 140 وكالة ورثها عن البنك الوطني الجزائري، شبكته تضم اليوم أكثر من 300 وكالة موزعة على 40 فرع محلي في مختلف ولايات التراب الوطني، و يضم أيضا 21 مديرية مركزية و 05 وكالات مركزية، عدد العمال و الإطارات التي تعمل على مستوى هيكله المركزية و الإقليمية و المحلية تتجاوز 7000 فرد. إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية هو شركة ذات أسهم (SPA)، يبلغ رأسماله حاليا 33 مليار دينار جزائري، وهذا ما يفسر تطوره، يتواجد مقره الاجتماعي في الجزائر العاصمة، 17 نهج العقيد عميروش، صندوق بريد 544، الجزائر. إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية كأى بنك له أدوار يقوم بها، يمكن تجميعها في النقاط الأساسية الآتية:

1- جمع الموارد:

إن البحث عن المقرضين لكسب زبائن أكثر يؤمن للمؤسسة البنكية أمان معتبر لأنه يحدد علاقته و استقلاليتها بالنسبة للسوق النقدي و البنك المركزي، من أجل ذلك يقوم البنك بتشجيع زبائنه بمنحهم مجموعة من الخدمات المتنوعة مثل قروض بفترات و شروط متغيرة.

2- توزيع القروض:

إن البنك يمنح أو يتعهد مؤقتا بأموال في متناول شخص معنوي أو فيزيائي أو عقد لحسابه مقابل رهن أو إمضاء، هذه العملية تتضمن ثلاث مراحل:

-مقدم نقدي؛

-رهن أو إمضاء من قبل المقرض؛

-تنظيم الأموال المقرضة.

3- العمليات المالية:

العمليات المعروفة التي يقوم بها البنك هي:

-إصدار سندات مالية و المفاوضات المتعلقة بها؛

-إصدار أسهم و المفاوضات المتعلقة بها؛

- عمليات الصرف بين مختلف العملات؛

-عمليات التوظيف...

هذه العمليات يمكن أن تنجز لحساب زبون البنك ، أو لحساب البنك نفسه.

4-عمليات الخزينة:

للبنك نشاط يركز أساسا على النقد في جميع تغيراته و مختلف اتجاهاته، نتيجة ذلك فإن مفهوم الخزينة هو أساس النشاط والإدارة في البنك.

نتيجة هذه الأدوار يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالمهام الآتية:

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - " بنك تجاري" :-

بنك الفلاحة والتنمية الريفية كسائر البنوك بإمكانه:

- معالجة جميع عمليات البنك (قرض، صرف، خزينة) ؛
-فتح الحسابات؛

-المشاركة في جمع التوفير و الادخار؛

- فتح ودائع متوسطة وطويلة الأجل.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - "بنك التنمية" :-

تكمن مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية في المشاركة في ترقية النشاطات الفلاحية والصناعية والحرفية، لهذا يجب اتخاذ الإجراءات للحصول على قروض الاستثمار لصالح هياكل النشاطات الفلاحية، الصناعية و الحرفية وفق البرامج المالية و تنفيذ المخططات التنموية.

بنك الفلاحة والتنمية الريفية - " وسيلة مراقبة" :-

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمراقبة مطابقة التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات و البرامج المتعلقة بها، وهذا تحت وصاية السلطات المعنية، وكذلك تتدخل دوريا لتحديد وضعيتها و تسييرها المالي، وإن "المادة 4" من القانون الأساسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية تحدد مجالات تدخله، تنص على ما يلي:

"تتمثل مهمة بنك الفلاحة والتنمية الريفية خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية بمختلف أشكالها طبقا للقوانين و التنظيمات المعمول بها في منح القروض و المساهمة فيما يأتي طبقا للسياسة الحكومية:

- تنمية مجموع القطاع الفلاحي.

- تطوير الأعمال الفلاحية التقليدية و الزراعية والصناعية.

كما يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى استخدام وسائله الخاصة، وكذلك الوسائل التي تزوده بها الدولة قصد ضمان تمويلها، ويمكن إدراج هذه الإستخدامات فيما يلي:

* تعبئة الإمكانيات البشرية و المادية و المالية الممنوحة من طرف الدولة الجزائية لأجل قطاع الفلاحة، الري، الصيد و النشاطات الحرفية.

* القيام بالمساعدات المالية الضرورية للنشاطات المتعلقة بالمؤسسات الخاصة والتي تساهم في تنمية العالم الريفي.

* يعتبر أداة من الأدوات التخطيط المالي لأجل إنجاز المشاريع الفلاحية المسطرة في مختلف المستويات التنموية

* بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك واسع النطاق ، إنه يمول كل عملية بنكية للاستغلال، ويقوم كذلك بالاستثمار.

إضافة إلى ذلك يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالعمليات التالية:

.منح قروض الطويلة والمتوسطة الأجل.

.تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية.

.التعامل مع المؤسسات العمومية الأخرى.

.تقديم قروض و مساعدات لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية المجال الريفي.

للتكيف مع مختلف ضغوطات الألفية الجديدة، والنتائج الجيدة التي حققها بنك الفلاحة والتنمية الريفية، دفعه إلى رفع

رأسماله من 220.000.000 دينار جزائري إلى 3.300.000.000 دينار جزائري، بالإضافة إلى رأسماليها التقني و

علاقتها المتنوعة.

المطلب الثاني: التنظيم العام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية و هياكل تسييره

إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية بنك في إطار تغير مستمر، وآخر تنظيم عام عرفه البنك كان في مارس 2001 الذي يقسم البنك إلى ثمانية وظائف.

- 1- وظيفة " الموارد، القروض، التحصيل"، هي مكلفة بجمع الموارد و منح القروض، متابعتهم، تحصيل و استرداد القروض، تحت إدارة مدير عام مساعد، يراقب خمس مديريات مركزية.
 - 2- وظيفة " المعلوماتية والمحاسبة، الخزينة"، مكلفة بتسيير شبكة الاستغلال، المحاسبة، تسيير رؤوس الأموال، و الموارد.
 - 3- وظيفة" الإدارة و الوسائل"، مكلفة بالتسيير الإداري، وتقييم الأفراد والتكوين.
 - 4- وظيفة" الدولية"، مكلفة بالعمليات البنكية مع الخارج، تمويل التجارة الخارجية، هي تحت إدارة مدير فرعي، الذي لديه السلطة على ثلاث مديريات مركزية.
 - 5- وظيفة " الاستغلال"، هي مكلفة بالأساس من شبكة تتكون من وكالات، وكالات فرعية ومركزية.
 - 6- وظيفة" المراقبة"، هي متصلة مباشرة بالرئيس المدير العام، متكونة من مفتش عام، و مديرية المراجعة الداخلية.
 - 7- وظيفة"الاتصال"،مكلفة بقسم الاتصال وهي متصلة بالمدير العام.
 - 8- وظيفة" الإدارة"، تضم مجموع مسيري البنك، حيث تدير مختلف المسؤوليات في مختلف المستويات، بالإضافة إلى إدارة المشاورات لمعالجة أكبر ورشات البنك، الرئيس المدير العام يشرف على لجان و السكرتاريات المديرية.
- إن البنك من خلال تنظيمه الهيكلي يتوافق مع الإدارة الحديثة، وهذا ما يسمح له بتفعيل والحفاظ و رفع الكفاءات كل فرد، وهذا في خدمة العصرية و دفع البنك نحو الأفاق الجديدة.
- و عليه يمكن أن يضم الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية ما يلي:

1-المديرية العامة:

.المفتشية العامة.

.مديرية المراجعة الداخلية.

.قسم الاتصال.

2-الموارد و القروض ، والتحصيل:

.مديرية تمويل المؤسسات الكبيرة.

.مديرية تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

.مديرية تمويل النشاطات الفلاحية.

.مديرية دراسات الأسواق والمنتجات.

مديرية المتابعة والتحصيل.

3-الإعلام الآلي ، المحاسبة، الخزينة:

مديرية الإعلام الآلي المركزي.

مديرية الإعلام الآلي شبكة الاستغلال.

مديرية وسائل الاتصال وصيانة الإعلام الآلي.

مديرية المحاسبة العامة.

مديرية الخزينة.

4-الإدارة والوسائل :

مديرية المستخدمين.

مديرية إعادة تثمين الموارد البشرية.

مديرية الوسائل العامة.

مديرية تنظيم الدراسات القانونية والنزاعات.

مديرية التقدير ومراقبة التسيير.

5-القسم الدولي :

مديرية العمليات التقنية مع الخارج.

مديرية العلاقات الدولية.

مديرية المراقبة والإحصائيات.

3- الشكل رقم(1): الهيكل التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفيةBADR.



المرجع: وثائق مقدمة من طرف بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

- هياكل التسيير لبنك الفلاحة و التنمية الريفية تتكون من المديرية العامة ، مدارة من طرف:
- الرئيس المدير العام، الذي له أكبر سلطة في البنك، صلاحياته محددة من النظام الأساسي للبنك، ولجنة الإدارة، له سلطة على مجموع هياكل و أفراد البنك.
 - ثلاثة مديرين عاميين مساعدين، كل واحد مسئول في حدود سلطاته.
 - رئيس فرعي، مسئول عن العمليات البنكية الدولية.
 - المديرين العاميين المساعدين والرؤساء الفرعيين لهم علاقات متسلسلة:
 - *مباشرة مع مدراءه المركزيين، ومع المدراء الفرعيين والوكالات.
 - *غير مباشرة مع كل شبكات الاستغلال والتسيير للبنك.
 - خمسة عشر مدير مركزي موزعين إلى خمسة لكل مديرية مساعدة، يوجد تحت إدارتهم مدراء فرعيين، المديرين المركزيين لهم علاقات مباشرة مع المديرين الفرعيين، ورؤساء القطاعات، وعلاقة وظيفية مع باقي المديريات المركزية والفرعية في الميدان الذي يتخصص فيه.
 - ينشط ويسير المديرين الفرعيين الرئيسيين الهياكل المركزية الموجودة تحت سلطته، وكل واحد يرأس على مستوى إدارته العامة لجنة تنسيق، التي تكون من طرف المدراء المركزيين و المجموعات الوظيفية، هذه اللجنة لها مهمة تنسيق وتوفيق بين المهمات، هدفها إعطاء أفضل مرد ودية على مختلف مستويات هياكل البنك، يرأس المسئول الفرعي كذلك لجنة تنسيق مسئولة عن كل العمليات البنكية الدولية، ومساعدة عمليات التجارة الخارجية، يعمل على خلق علاقات و شركات مع المؤسسات الأجنبية في إطار التنمية الوطنية.
 - نجد في هياكل التسيير هياكل استغلال تتمثل في :
 - وكالات مركزية.
 - وكالات.
 - المكاتب الدائمة والمكاتب الدورية.
 - الفروع.
 - إن هياكل الاستغلال لها دور:
 - وضع في التطبيق السياسة العامة للبنك و مخططها الإستراتيجي، كما حددتها لجنة الإدارة والمديرية العامة.
 - جمع الموارد وتوزيع القروض الممنوحة للزبائن.
 - تحسين دائم لنوعية الخدمة ، ومستوى العروض الممنوحة للزبائن، تعظيم مردودية الوكالة بالخصوص و البنك بصفة عامة.

أما هياكل التسيير بصفة عامة لها مهمة تتمثل في:

- جمع الموارد و متابعة القروض، دراسة وتحليل، ومعالجة الملفات وأخذ القرارات.
 - التحسين النوعي للخدمات المقدمة للزبائن.
 - التمكن من دراسات السوق و المنتجات الخاصة في مجال الإدارة و التسويق.
 - مراقبة المردودية في مختلف هياكل التنظيم.
 - المساهمة في السياسة العامة المطبقة من طرف الحكومة، وتطبيق الإستراتيجية المتبناة من طرف لجنة الإدارة بالتعاون مع شبكة الاستغلال.
 - البحث عن أفضل العلاجات التي تسمح بربط الأهداف بالأنشطة.
 - المحافظة على صورة البنك، وإعطائه بعد دولي.
- المهمة الموكلة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، يتطلب اقتناء أهم الموارد المالية التي تسمح بإشباع الاحتياجات المالية، وحسب الفقرة 25 من القرار 106/82 فإن موارد هذا البنك تتشكل من:
- رأسمالها الاجتماعي، الذي رفع في أكتوبر 1999، المؤونات.
 - الودائع الملموسة والمنظورة التي تتلقاها من الجمهور.
 - المتاحات التي تعهد لها من طرف المؤسسات التي تمارس النشاط الفلاحي، الحرف الصناعية، و الفلاحة الصناعية.
 - القروض التي تمنحها.
 - تسبيقات على الخزينة من أجل تمويل برامج التنمية.
 - كل الأنواع الأخرى للمنتجات و الوسائل المالية التي تنتج عن نشاطها.
- من أجل تحسين و استغلال الموارد المالية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية يقدم منتجات متنوعة تسمح بجذب و إشباع أقصى عدد ممكن من الزبائن، تتمثل هذه المنتجات في:
- 1- دفتر التوفير للبنك، يركز على الودائع التي تعطي ميزة المتاحات النقدية الدائمة، على كل مستوى التراب الوطني، مع فائدة محسوبة في نهاية كل فترة، تدفع آليا من أجل تقويمها و رسملتها و كذلك إمكانية متابعة حركة الحساب لهذا الدفتر، نسبته ثابتة تقدر ب 6%.
 - 2- دفتر التوفير الأصغر، هو مفتوح للشباب الأقل من 19 سنة عن طريق ممثلهم القانونيين، الوديعة الأولية الدنيا هي 500 دينار جزائري؛
- * المدفوعات يمكن أن تكون عن طريق إيداعات عينية، أو الإيداعات الآلية المنتظمة؛
- * نسبة الفائدة لدفتر التوفير الأصغر محدد ب 6.25% وهي ثابتة؛
- * إمكانية الاستفادة من سلفية بنكية تصل 2مليون دينار جزائري، إذا كان لهذا الدفتر خمسة سنوات أقدميه.

3- الإيداعات المعنوية، هو حساب إيداع غير مادي، موجه إلى الأشخاص الفيزيائيين أو المعنويين، يفتح حصريا في شكل معين.

4- بطاقة الصندوق، هو توظيف مأجور موجه إلى الأشخاص المعنويين أو الفيزيائيين، ويستطيع أن يكون بشكل معين لحاملها أو لمجهول.

5- بطاقة ما بين البنوك لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، هي بطاقة سحب نقدي على مستوى الموزعات الآلية الموجودة على مستوى الشبكة النقدية ما بين البنوك على مستوى التراب الوطني، بشرط سقف نقدي مسموح به، من خلاله يمكن الحصول على النقود في كل الأوقات، 24 ساعة على 24 ساعة. إن إعادة هيكلة البنك في السنوات الأخيرة أدى إلى وضع وسائل جديدة و فعالة، يمكن الاعتماد عليها، وهذا ما يجعل المراقبة نوعية و عملية.

المطلب الثالث: مديرية إدارة الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

مديرية المستخدمين في تنظيم بنك الفلاحة والتنمية الريفية هي مديرية مركزية مرتبطة بالمديرية العامة المساعدة للإدارة و الوسائل، مهمتها الأساسية السهر على التسيير الجيد للأفراد، وذلك منذ التحاق الفرد بالبنك و تعيينه على مستواه حتى خروجه،

إدارة المستخدمين في البنك تتكون من:

-إدارة الموارد البشرية؛

-إدارة فرعية للأعمال الإدارية و المحاسبية؛

- الإدارة الفرعية القانونية؛ الإدارة الفرعية للعمل الاجتماعي.

1- تدار إدارة الموارد البشرية من طرف مديرية فرعية التي هي مسؤولة عن تسيير ثلاث مصالح.

*مصلحة السلطة و الإمضاءات: إدارة القرارات التي تعطي الصلاحية و سلطة الإمضاء للإطارات المسؤولة (المدير العام المساعد، المدير المركزي، المدير الإقليمي، مدير الوكالة، ...).

*مصلحة التعيين و التوظيف: مهمتها التوظيف لتغطية العجز في الأفراد لما لا تستطيع تغطيته عن طريق التغيير و الحركة الداخلية، آذا بعين الاعتبار بأن العنصر الموظف يستجيب للشروط المطلوبة، إن عملية التوظيف تتم بعد أن يحول مختلف هياكل البنك احتياجاتهم عن طريق رسالة إلى المديرية العامة لكي توافق على طلبها مصلحة التوظيف، تقوم هذه الأخيرة بإشعار المديرية المعنية ، بعد أن يتم اختيار على مستواها المرشحين التي ترى بأنهم أهل لشغل المنصب المقترح عن طريق اختبار يخضعون له ، ويتم تشكيل ملف يوضع على مستوى المصلحة المركزية للتوظيف من أجل ترقيم المراقبة.

*مصلحة تسيير المستخدمين : هي مصلحة وسيطة بين مختلف هياكل بنك الفلاحة والتنمية الريفية (بين الوكالات والفروع، بين الوكالات فيما بينها، وبين مختلف المصالح في نفس القسم)، مهمتها تتمثل في إنشاء ملفات للعمال الجدد، معالجة و إدارة،

و تنظيم، و متابعة، و تسجيل كافة التغييرات و الحوادث التي تنتج خلال حياة العامل خلال خبرته المهنية، هذه المصلحة مكلفة كذلك بوضع رصيد لكل حساب في حالة الرواتب المعطلة لأجل: تقاعد، استقالة، نهاية تربص، أو تسريح...، كما تكلف بإعلام المصالح الاجتماعية و الأجور بالتغييرات بفضل بطاقة تسمى CARDEX التي توجد على مستوى مصلحة التوظيف لكل فرد يعمل في البنك ، تتضمن كل المعطيات الشخصية، تنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: "D1" هو الجزء الشخصي للعامل، يتضمن كل ما هو خاص به كفرد، اسم ، لقب، العنوان،

رقم الحساب، عدد الأطفال، الوضعية العائلية... الخ.

القسم الثاني: "D2" هو الجزء الخاص بعناصر الأجر، يظهر فيه الأجر القاعدي، التعويضات المالية،

الضمان الاجتماعي... الخ.

2- المديرية الفرعية للأعمال الإدارية و المحاسبية، مسؤولة عن إدارة ثلاث مصالح:

*مصلحة الأجور: هي مصلحة مسئولة عن كل حسابات الأجور، لذا تسمى كذلك مصلحة التنفيذ، لأنها تقوم بحساب أجور العمال حسب المعطيات الموجودة في بطاقة CARDEX في الجزء الثاني بالإضافة إلى كافة التغييرات التي تعرفها مصلحة التسيير.

*مصلحة التحويل: مكلفة بمتابعة عمليات تحويل الأجور إلى العمال في حساباتهم الشخصية.

*المصلحة الاجتماعية: المصلحة التي تربط كل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية بصندوق التقاعد، يغطي مجموع الأمراض، الحوادث، رأس مال الوفاة، السلفيات، وهذا بفضل رقم التسجيل الموجود في بطاقة CARDEX. 3- المديرية الفرعية القانونية، مكلفة بالمتابعة القانونية الرسمية والداخلية (القوانين الداخلية) التي تخص عقود العمل. 4- المديرية الفرعية للعمل الاجتماعي، تدير مع نقابة البنك رؤوس أموال (النقود) العمال. بالإضافة لإدارة الأفراد، يوجد إدارة أخرى تابعة للإدارة المركزية للوسائل هي إدارة إعادة تثمين الموارد البشرية، تعتنى كذلك بالموارد البشرية خاصة من جهة التكوين، مهمتها الأساسية تتمثل في:

-المساهمة في تعريف سياسة التكوين؛

- تقييم دوري للمعارف المهنية للأفراد لتثمين و تقدير نتائج التكوين المتبعة؛

-المشاركة عن طريق أعمال التكوين لتحسين المستمر لنوعية الخدمات المقدمة للزبائن و دعم صورة البنك؛

- المساهمة، في تحديد ، مع الهياكل المعنية للبنك، رسم (profit) كل منصب عمل؛

-إنشاء مخططات التكوين قصيرة ومتوسطة أو طويلة المدى بالنسبة للاحتياجات المعبرة من طرف هياكل البنك و الشروط المهنية المرتبطة بمنصب العمل؛

- وضع ملف فردي بالنسبة للتكوين؛

-تأمين، مع الهياكل المعنية، تنفيذ مخططاته؛

-المشاركة في الهياكل اللامركزية للتسيير في البنك في إطار التكوين؛

-تحويل مفعول التكوين النوعي؛

-المحافظة وتنمية العلاقات مع التنظيمات ومعاهد التكوين؛

- الاستعلام، ووضع خطط للالتقاء، الندوات والاجتماعات، ومنابر في الجزائر أو الخارج، حول موضوع له علاقة بالتسيير البنكي المحاسبي والمالي؛

- إنشاء إدارة و مركز للتزود بالوثائق يكون في متناول مختلف هياكل البنك؛

- مراقبة إدارة النوعية؛

- إنشاء مخطط العمل السنوي و كذلك الموازنة التقديرية وتأمين تحقيقها؛

- تحقيق دراسات اقتصادية لحساب الإدارة العامة المساعدة؛

- إعداد تقرير سنوي لنشاطات الهيكل.

مديرية إعادة ترمين الموارد البشرية يتكون من ثلاثة إدارات فرعية التي تعمل على تحقيق بفعالية مهمات هذه المديرية:

*المديرية الفرعية للهندسة الشاملة البيداغوجية و الوسائل.

*المديرية الفرعية لتقييم الأداء والكفاءات.

*المديرية الفرعية للإدارة و تسيير رأسمال الوثائقي.

كل مديرية فرعية من هذه المديريات لها مهمات خاصة بها، إذن أهداف لتحقيقها، التي تتلخص فيما يلي:

1- المديرية الفرعية للهندسة الشاملة البيداغوجية والوسائل:

هذه المديرية تتكفل بكل ما له علاقة بتكوين عمال البنك، والتكوينات التي تقدمها هذه المديرية هي:

*دبلوم تكوين (CAP,DP,DES) بنكي، هذه التكوينات تكون من طرف شركة ما بين البنوك للتكوينات

(SIBF)، في نهايته العامل المكون يجري اختبار نهائي يسمح له بأخذ الدبلوم.

* تكوين نوعي (ما بين البنوك) المنظم من طرف SIBF كذلك التي هي عبارة عن ندوات قصيرة الأجل أو ندوات البطاقة (تكوين حسب الطلب).

*تكوين الإطارات المالية: هذا التكوين يكون بالاشتراك مع IFID، بنك الفلاحة والتنمية الريفية يتكفل بعمالة لكي يسمح لهم القيام بهذا التكوين.

*تكوين مع المدرسة العليا للبنوك: يتكفل البنك في هذا التكوين بعماله، عن طريقه يحصلون على دبلوم دراسات عليا في البنوك DESB الذي يدوم أربعة سنوات، أو شهادة النوعية البنكية BSB، يدوم سنتين.

*هذه المديرية تتكفل كذلك بالدراسات التطبيقية من أجل تحضير مذكرة نهاية الدراسة، أو ببساطة كل تمرين

يسمح بالاندماج في الميدان العملي، هذه التمرينات تدوم من 15 يوم إلى 6 أشهر.

تمتلك المديرية الفرعية للهندسة الشاملة البيداغوجية والوسائل خلية من المكونين الذين يتكفلون القيام بندوات للإطارات أو لأعوان بنك الفلاحة والتنمية الريفية، ولأجل إيصال المعلومات للعمال تقوم هذه المديرية بنشر كشف للتسجيل على

مستوى الفروع الإقليمية، يظهر فيها المعلومات الضرورية لأجل تسجيل محتمل يبين البرنامج ومدة التكوين، نتيجة هذه العملية يتم فرز على مستوى البنك لاختيار المستفيدين من التكوين.

2- المديرية الفرعية لتقييم الأداء و الكفاءات:

تتكفل هذه المديرية بما يسمى بالتكوينات المميزة التي تخدم إقناع العمل لعنصر من البنك الذي قد يكون إطار أو عون، و من أجل اختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى هذا التكوين، هناك تقييم يجب القيام به، الذي يتم على مرحلتين، الأولى عبارة عن اختبار خطي والثانية شفهي، هذا التكوين يتكفل به كمعظم التكوينات التي يقوم بها البنك، شركة ما بين البنوك للتكوينات SIFB، وأفضل مثال على ذلك، في هذا الوقت، ومنذ سنتين، هناك تقييم للمكلفين بالقروض على كل شبكة البنك، ونفس الشيء بالنسبة لتحقيق مشروع المفهوم الجديد للبنك وهو بنك القاعدة banque assise،

وعليه يقوم البنك بتكوين أعوان لاكتساب ميزة التكفل بالزبائن (front office et back) charger de clientèle (office).

3- المديرية الفرعية للإدارة و تسيير الرأسمال الوثائقي:

تعالج هذه المديرية جانبين ، حسب مايدل عليه اسمها، الجانب الإداري، والجانب المحاسبي.

* **الجانب الإداري:** في هذا الجانب تعالج هذه المديرية الفرعية ما يلي:

- تأخذ في حسابها كل ما يتعلق بالتكوين الذي له علاقة مع الخارج، أي انجاز قاعات الدراسة، النقل، تكاليف

التنقل في إطار مهمة... الخ

- إن هذه المديرية تتكفل بتسجيل كل غيا بات العمال (وضع العمال)؛

- التفتيش من أجل علاوة المردودية؛

- التموين بوسائل المكتب، أوراق، سيالات، حافظة أوراق؛

- تسيير الرأسمال الوثائقي، أي تتكفل بحمل وطبع، تخزين الوثائق؛

- وضع في متناول البنك رأسمال وثائقي من أجل تغذية الندوات.

* **الجانب المحاسبي:** من أجل تنفيذ عمليات المحاسبة، يستعمل البنك نظام معلوماتية، يسمى نظام المعلوماتية البنكية

الشامل SIBU ، يوجد في متناولها موازنة ثابتة، تتعلق بموازنة العمل و الاستغلال ، تتكفل بالمصروفات الخاصة

بالمديرية فقط، أما الباقي فهي مجرد وسيط فيها، تتمثل وظائفها في:

- تتكفل بالاستثمارات ، مثل شراء الأثاث، مستلزمات المكتب، تموين الوثائق...

- تسديد الفاتورات مثل تكاليف التكوين والنقل.

- إنجاز الموازنة الفصلية للمصاريف.

- حالة ووضع الاستثمارات و المشتريات.

- وضع وحالة التحقيق الموازني (réalisation budgétaire).

كل الموازونات التي يتم وضعها من طرف هذه المديرية يتم إرسالها إلى المديرية العامة للمحاسبة، التي تتحقق من أنها

لم تتجاوز ما هو مخصص لها وكل شيء يسير حسب القواعد.

المطلب الرابع: تقديم وكالة فرعية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

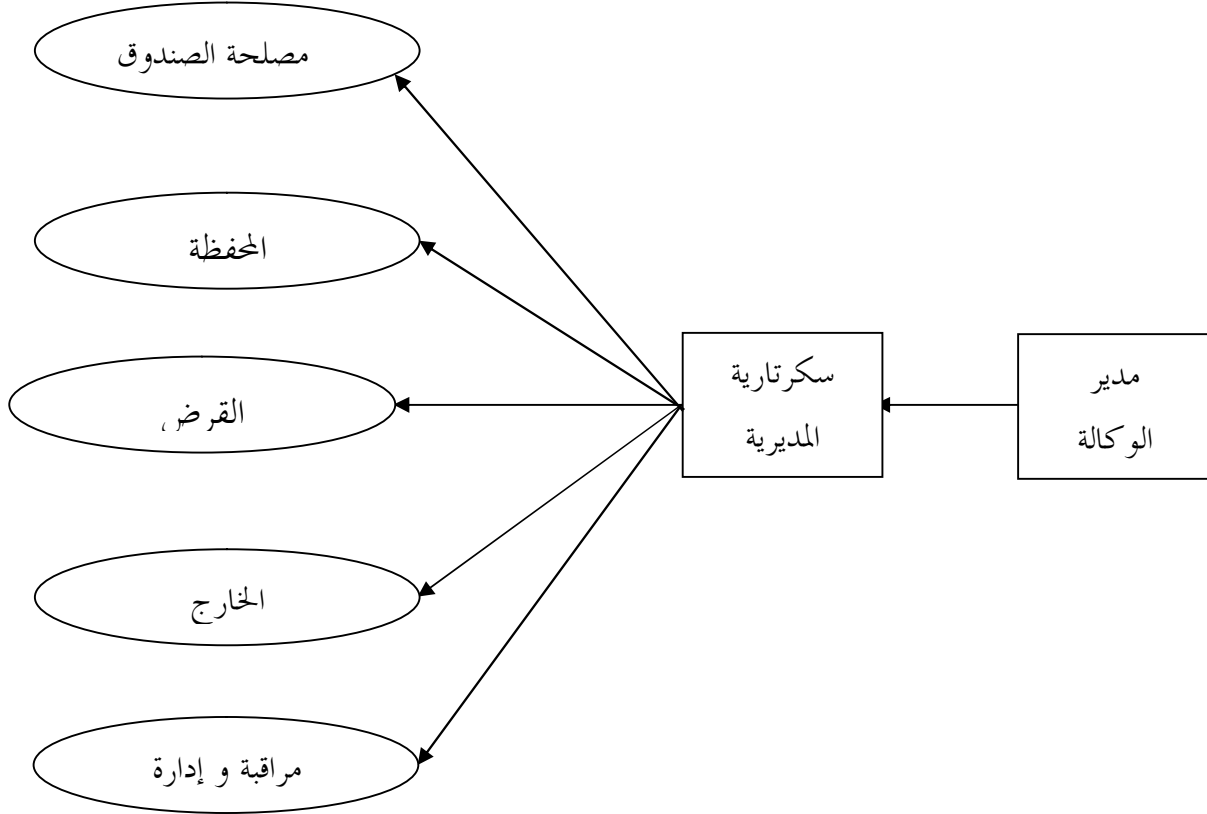
نظرا لأن عينتنا كما سيأتي فيما بعد ستكون على مستوى وكالة من وكالات بنك الفلاحة و التنمية الريفية، سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى عرض بسيط إلى تنظيم وكالة ووصف مختلف وظائفها.

للتقرب أكثر من الزبائن، قام البنك بفتح عدة وكالات على مستوى التراب الوطني، وهذا لجذبه والحفاظ عليه، على مستوى كل واحدة منها يتم طرح عدد معين من الخدمات التي تشبع احتياجاته، وبذلك أصبح للبنك حلول لمشاكل الأفراد بالخصوص و المؤسسات على العموم، الذين يبحثون عن الأمان والراحة، للإجابة على هذه الاحتياجات، يعرض البنك خدمات فهناك من الأفراد من يبحث عن أماكن لوضع أموالهم المدخرة، يختارون من بين أشكال التوظيف الموضوعه أمامهم، وهناك البعض على العكس، هم بحاجة إلى أموال ، لتحقيق و إنجاز مشاريعهم، بالنسبة لهؤلاء يمنح البنك قروض، أي إمكانية رصد رؤوس أموال التي يجب أن تسدد في آجال متوافقة و ملائمة، الهيكلة التي يمكن أن تحقق ذلك و لها علاقة مباشرة مع الزبون عي الوكالة.

الوكالة تمثل الخلية الأساسية متعددة تكافؤ (polyvalente) الاستغلال للبنك، هي قادرة بفضل هياكل استقبالها و معالجتها الفعالة من إشباع الزبون ، مهما كانت طبيعتها وقطاع نشاطها، تستغل كل الوسائل المتوفرة لديها لجذب الزبائن و ذلك بعرض خدمات ومنتجات بنكية هم بحاجة إليها في حياتهم الشخصية و العملية.

من أجل تأدية مهامها المتغيرة و الشاملة و تنفيذ مختلف عملياتها، الوكالة ، ومن أجل أن تعمل في شروط جيدة، يجب أن تتبنى نوع من التنظيمات الهيكلية الفعالة، ونجد في مختلف وكالات بنك الفلاحة والتنمية الريفية الهيكل التنظيمي الآتي:

3- الشكل رقم(2): الهيكل التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المرجع: وثائق مقدمة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

مدير الوكالة: يحرس على الأداء الجيد للوكالة، هو فقط الذي يتم على مستواه ويرجع إليه اتخاذ القرارات الهامة على مستوى الوكالة.

سكرتارية المديرية: السكرتارية هي على علاقة مباشرة مع مدير الوكالة ومجموع الأفراد، يمكن أن تكون على علاقة مع الزبائن الذين يرغبون في رؤية المدير، تقوم هذه السكرتارية بطبع ، تسجيل ، تنظيم مختلف الوثائق.

مصلحة الصندوق: هي مصلحة موجودة في جميع وكالات البنك، تقوم بالوظائف التالية:

- فتح حسابات؛
- الإيداعات؛
- التحويلات؛
- الصرف؛
- التوظيفات؛
- الخزينة؛

- التسديدات؛

- إيجار عروض الزبائن؛

- السلاسل (successions)؛

- العوارض (opposition)؛

- الحالة الدورية؛

- التكفل بحالات عدم التسديد.

المحفظة: تضم ما يلي:

- تحصيل الشيكات و المدفوعات؛

- خصم الشيكات و المدفوعات؛

- المخاطر؛

- الاستعلامات التجارية؛

- الإحصاءات.

القرض: تتشكل هذه المصلحة و تقوم ب:

- العلاقات التجارية؛

- طلب القروض، الدراسات و التحليل؛

- تغطية الديون؛

- الإحصاءات.

الخارج: تقوم هذه المصلحة بالوظائف التالية:

- التصدير والإستيراد؛

- التحويلات، و مراجعة الحسابات؛

- الإقامة، أي تعيين تاريخ و محل التسديد Domiciliation.

المراقبة و الإدارة: تسهر هذه المصلحة على مستوى الوكالة ب:

- الموارد البشرية، والتكوين؛

- النظافة و الأمن؛

- الأرشيف و الجرد؛

- المراقبة الداخلية، و الشكاوي، و الناحية المالية Economat، بالإضافة إلى حالة الموجود.

المبحث الثاني: إدارة أداء بنك الفلاحة والتنمية الريفية والمورد البشري

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها ، و الأداة المستعملة لذلك، ثم ننتقل إلى تقييم أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، وكيفية تحسينه، بالإضافة إلى مكانة المورد البشري فيه.

المطلب الأول: نظرة عامة على كيفية الدراسة

تركز هذه الدراسة على واحد من أهم الموضوعات التي تخص البنوك التجارية بصفة عامة و بنك الفلاحة و التنمية الريفية بصفة خاصة، ألا وهي كيف يستطيع البنك تفعيل موارده البشرية و الحفاظ عليهم من أجل تحسين أداءه، ذلك من خلال اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تحقق هذه الغاية، لأن المشكلة تكمن في ضعف إدارة البنوك في التعامل مع التوجهات الجديدة في إدارة الموارد البشرية و إصرارها على العمل وفق التوجه الإنتاجي بعيدا عن اعتبار المورد البشري المحرك الرئيس للأداء الجيد المسبوق بمعرفة احتياجاتهم و رغباتهم، و البنك الذي لا يستطيع تغيير هذه التوجهات سوف يواجه مصاعب أكبر خاصة في ظل الانفتاح على الأسواق العالمية و شدة المنافسة في العديد من الأبعاد و التي تعتبر محل اهتمام و تفكير و توقعات المورد البشرية.

تمثلت أداة الدراسة في الإستبائية ، وهي وسيلة لجمع البيانات اللازمة للتحقق من فرضيات المشكلة قيد الدراسة، أو للإجابة عن فرضيات البحث، لذلك تم إعداد استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تتعلق بأداء البنك و علاقته بتفعيل المورد البشري، ومن تم تقديم هذا الاستبيان إلى مجموعة من الأشخاص العاملين في البنك (الوكالة)، للإجابة على الأسئلة التي احتوتها، يمكن تقسيمها إلى المحاور التالية:

المحور الأول: تتمثل في الأسئلة العامة حول المجيب كالعمر و الجنس و المؤهل العلمي، والموقع الوظيفي، وعدد السنوات في العمل الحالي... الخ؛

المحور الثاني: احتوى على الأسئلة التي تقيس الجانب الخاص بأداء البنك، فضلا عن قدرته على تقديم خدمات للزبائن، ومكانة المورد البشري في كل ذلك؛

المحور الثالث: جاء هذا المحور ليختص بكيفية تفعيل المورد البشري في البنك عن طريق الاتصال و التمكين و إدارة المعرفة.

تم الاعتماد على بعض الكتب بالإضافة إلى الإستبائية، وذلك لإغناء الإطار العملي للدراسة، إن الاستبيان يحتوي على متغيرات مصنفة وقد لا يخلو من المتغيرات الكمية، حيث أن المتغيرات المصنفة هي تلك المشاهدات التي تصنف في مجموعات ، تشترك كل مجموعة في صفة معينة مثل متغير الجنس يصنف الأفراد إلى مجموعتين (الذكر، الأنثى)، أما المتغيرات الكمية هي التي تأخذ قيما عددية.

إن مجتمع الدراسة هو بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الذي يحتوي على مجموعة من العناصر التي نرغب في دراستها من أجل الحصول على النتائج، ولإجراء الدراسة تم إخضاع أو حصر جميع عناصر المجتمع التي تخضع لصفات أو متغيرات معينة،

وإن اختيار أحد المؤسسات البنكية للقيام بالدراسة التطبيقية يرجع لمستوى التطور و التقدم الذي تعرفه الصناعة البنكية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، وقد تم اختيار أحد البنوك التجارية المشهورة نظرا لاحتكاكه بالجمهور و تشجيعه للتطور الاقتصادي للبلد.

قد تمت الدراسة على مستوى وكالة سدراتة لبنك الفلاحة و التنمية الريفية كعينة للمجتمع، عدد عمالها 20 عامل من إطار و عون ، عينة عشوائية بسيطة يسهل جمع البيانات فيها و ذلك لتواجد كافة وحدات المجتمع داخل وحدة واحدة ، 14 استبياناه

تم الرد عليها من بين 20 استبياناه.

إن الهدف من هذه الدراسة التطبيقية هو:

- الكشف عن مستوى البنك و تقييمه؛

- الكشف عن الأساليب المستعملة في إدارة الموارد البشرية، والتعرف على اتجاهات العمال لأجل تطوير البنك و بناءه؛

- الكشف عن الوسائل و الأدوات المستخدمة من طرف البنك من أجل تفعيل المورد البشري؛

- تقديم قاعدة معلومات و بيانات لإدارة البنك من أجل مساعدتها على تصويب أوضاعها و الانتقال بها إلى مرحلة جديدة من العمل بما يتناسب و التوجهات الحديثة القائمة على أساس أن المورد البشري هو الأساس في كل قرارات البنك؛

- الإسهام في عرض آلية جيدة تجمع بين أطروحات المذكرة النظرية في تحسين أداء البنك من جهة، و يبين دور تفعيل المورد البشري في ذلك من جهة أخرى، و الخروج بصيغ و دلالات تؤكد أهمية المورد البشري في البنك.

إذن يجمع هذا البحث بين الجانبين النظري و التطبيقي ، لاكتمال الصورة علميا و عمليا، قد ركزت الدراسة التطبيقية على الدراسة الشاملة باستعمال الإستبيان و المقابلة المباشرة للحصول على معلومات أكثر موضوعية ، وتكمن أهمية الدراسة الشاملة في كونها تعكس الواقع ، و استعملت نتيجة حادثة الموضوع، وقد استخدمت طريقة المقابلة، مقابلة بعض الأشخاص المعنيين بموضوع البحث، وهذا يسمح بجمع المعلومات الكاملة عن ظروف العمل، وواجبات و مسؤوليات كل عامل، و كيفية أداء الوظيفة، هذه الطريقة تصلح في حالة جمع المعلومات من أشخاص لا يستطيعون ملئ قوائم الإستبيان بأنفسهم نظرا لعدم سيطرتهم على اللغة المستعملة فيها أو عدم قدرتهم على فهم الأسئلة أو انشغالهم بالعمل، ، لكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى توافر إمكانيات من حيث الجهد و المال و الوقت، استعملت كتنقية تكميلية للحصول على المعلومات الكاملة و الصحيحة عن موضوع البحث.

بعد أن يتم تحديد البيانات اللازم الحصول عليها للبحث في الموضوع و مصادر الحصول عليها و تصميمها في إطار استبياناه و التأكد من صلاحيتها ، يتم الانتقال من الاستبيان إلى تقديم المعطيات و تحليلها حيث يستخدم برنامج SPSS لتحليل البيانات التي تؤخذ من الاستبيان، حيث يطلق على الأشخاص (المشاهدات) الذين يقومون بالإجابة على

أسئلة الاستبيان يطلق عليهم اسم حالات (cases) ، وكل سؤال (فقرة) في استبيانه هو عبارة عن متغير (variable) ، وتسمى إجابات الأشخاص عليها بقيم المتغيرات يتم التعامل مع الإستبيانة حسب نوع الأسئلة، تمثل البيانات حيث يعرض المعلومات بشكل مرئي مما يساعد في فهم الأرقام و المقارنة بينها، و يمكن تمثيلها بعدة طرق مثل الأعمدة البيانية، القطاعات الدائرية، المدرج التكراري، شكل الانتشار، وغير ذلك ، يتم اختيارها بحيث يتناسب المقياس الإحصائي الذي قيست به البيانات مع البيانات المطلوب تمثيلها بيانيا.

تتبع عملية التمثيل البياني ، عمليات التحليل الإحصائي، تفيد في عمل استنتاجات إحصائية بإنشاء جداول التوزيع و كيفية الحصول على الإحصاءات الوصفية مثل مقاييس النزعة المركزية، مقاييس التشتت وتحليل التباين و الارتباط و الانحدار.

من خلال برنامج SPSS يتم تحليل المعطيات باستخدام المنهج الوصفي الذي يهتم بجمع و تلخيص الحقائق الحاضرة المرتبطة بأداء البنك و الموارد البشرية، يهتم بوصف الموقف و الأبعاد الأساسية التي تعرضنا لها في الإستبيانة بكل صدق و دقة، ثم تقديم ومناقشة النتائج حسب الأبعاد و المحاور المصممة في نموذج الإستبيانة، ويتم تقييمها ، انطلاقا من ذلك تستخلص النتائج النهائية للدراسة، وعليه يتم اقتراح مجموعة من التوصيات للبنك من أجل تحسين أداءه اعتمادا على تفعيل المورد البشري.

المطلب الثاني: تقييم أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يهدف تقييم الأداء في مجال البنوك التجارية كحالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية إلى قياس مدى كفاءة البنك في استخدام الموارد المتاحة لديه، و تعتبر المقارنة الزمنية و النشاطية لأداء البنك من أهم أدوات تقييم الأداء، فالمقارنة الزمنية تتم بمقارنة مؤشرات البنك نفسه على مدى فترات زمنية ماضية، وبالتالي يمكن التعرف على تطور المؤشرات خلال السلسلة الزمنية، و تبين مدى التقدم في الأداء أو درجة السوء فيه، أما المقارنة بمؤشرات النشاط ، فإن لها أهمية خاصة حيث تبين نقاط القوة و الضعف في البنك بالنسبة للقطاع المصرفي، و من المستحيل تغيير الأداء الماضي من خلال تقييم هذا الأداء، لكن يبقى هذا التقييم بمثابة الخطوة الأولى في تخطيط الأداء المستقبلي. لغرض تقييم كفاءة أداء البنك خلال فترة معينة، يعني ضرورة تحديد الأهداف التي تضمن للبنك وصوله إلى تحقيق غايته المنشودة، بعد ذلك يتم مقارنة المتحقق مع هذه الأهداف و تحديد مستوى التحقق و الانحرافات ، و البحث عن الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات عن طريق إجراء تشخيص موضوعي للظروف المحيطة بالبنك، و تأشير نقاط القوة و الضعف في مستوى الأداء و من تم تحسينه.

على بنك الفلاحة و التنمية الريفية أن يمارس تخطيط أنشطته و المهام الضرورية الفاعلة التي توصلها إلى تحقيق أهدافها المرسومة، و هذا يعني أن تقوم بدراسة السوق و العوامل الفاعلة فيه، و تقييم الإمكانيات التي يمتلكها من أجل الوصول إلى أفضل صيغة منسقة، أي الوصول إلى صيغة توفيقية ما بين الأهداف و الإمكانيات من جهة و المعوقات الناتجة من السوق و البيئة التي يعمل فيها من جهة أخرى.

يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقديم الخدمات إلى زبائنه، لهذا فإنه يفترض أن يكون العاملين الصورة الحسنة و الناصعة من أجل جذب الزبائن، و يعتبر حسن اختيار العاملين من ذوي الكفاءات و المعرفة عاملا رئيسا يؤثر على نتائج البنك و أداءه،

يعمل البنك على تعظيم الأرباح، و توفير السيولة، و تحقيق الأمان، إن هذه الأهداف تلعب دورا بارزا في تشكيل سياسته في مجال جذب الودائع، و تقديم القروض و الاستثمار في الأوراق المالية.

عبر تقييم النتائج المتحققة من ممارسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمختلف وظائفه، يمكن الحكم على مدى إمكانيته من تحقيق الأهداف المرسومة و قياس مستوى الأداء المتحقق و تقييمه، و يستند تقييم أداء البنك إلى مجموعة من المعايير و المؤشرات التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما:

المجموعة الأولى: و تشمل على المعايير و المؤشرات التي تستند على كيفية الإنجاز و الطريقة المتبعة في تنفيذ توجيهات الإدارة، و التي تهدف إلى تقديم أفضل الخدمات البنكية و التي من ورائها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة، بكلمة أخرى إن هذه المعايير تتعلق بسلوكية العاملين و أسلوب التعامل مع الزبائن و محاولة إرضاءهم ، نذكر منها مايلي:

* حسن الاستقبال و أسلوب التعامل مع الزبائن؛

* سرعة الخدمة المقدمة إلى الزبائن؛

* مدى وفاء الزبائن إلى البنك؛

* استقرار العاملين في البنك و ارتباطهم به؛

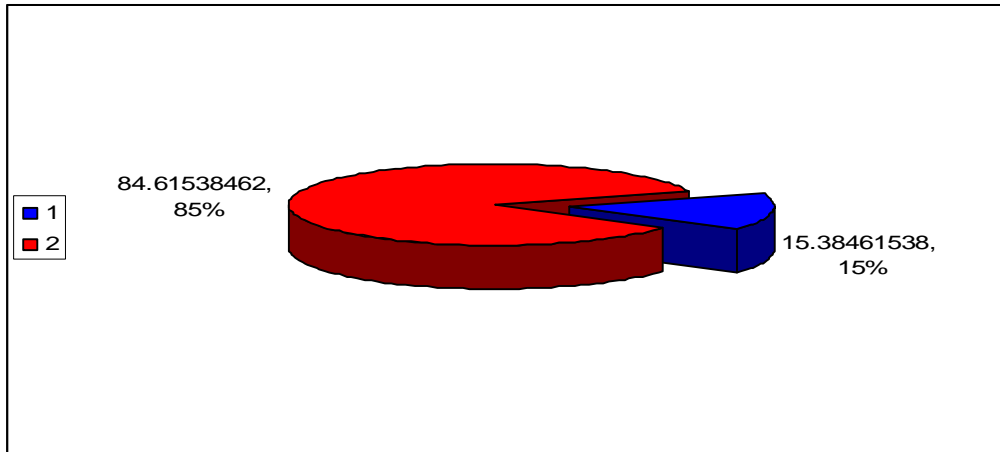
* قناعة العاملين بالمركز الوظيفي الذي يشغلونه و المسؤوليات المسندة لهم.

إن هذه المؤشرات مترابطة و متداخلة لا يمكن فصلها، حيث عندما تكون هناك قناعة لدى العامل بمركزه الوظيفي و شعوره بالارتياح لكونه حاصل على حقوقه، فإن ذلك يخلق لديه الرغبة في العمل، ويتمسك في البنك، ويؤدي إلى استقراره، وإن تولد الرغبة في العمل لدى العاملين في البنك يعني تقديم الجهود اللازمة الرامية لإرضاء الزبائن، وذلك يظهر جليا في حسن الاستقبال، وإنجاز المهام و الخدمات بأسرع وقت، مما يدفع الزبون إلى التمسك بالبنك الذي يتعامل معه ويكون وفيًا له.

و كان تقييم هذه المجموعة من المعايير في بنك الفلاحة و التنمية الريفية كمايلي:

- 84,6% من المستجوبين يرون أن الزبائن أوفياء للبنك، و الخدمة المقدمة لهم سريعة، مع حسن الاستقبال و التعامل، ويمكن تمثيل ذلك في الشكل التالي:

3- الشكل رقم(3): معايير تقييم الأداء الخاصة بالزبون.



■ 15% تقييم الأداء الخاص بالزبون غير جيد.

■ 85% تقييم الأداء الخاص بالزبون جيد.

المرجع: من إعداد الطلبة.

المجموعة الثانية: هي المعايير الرقمية لنتائج ممارسة الوظائف في البنك، توضح لنا رقميا ما تم تحقيقه نتيجة

ممارسة العاملين لوظائفهم في إطار الأهداف،

نظرا لعدم تزويدي بالوثائق الضرورية لحساب مختلف المعايير، من أجل تقييم أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، لأن

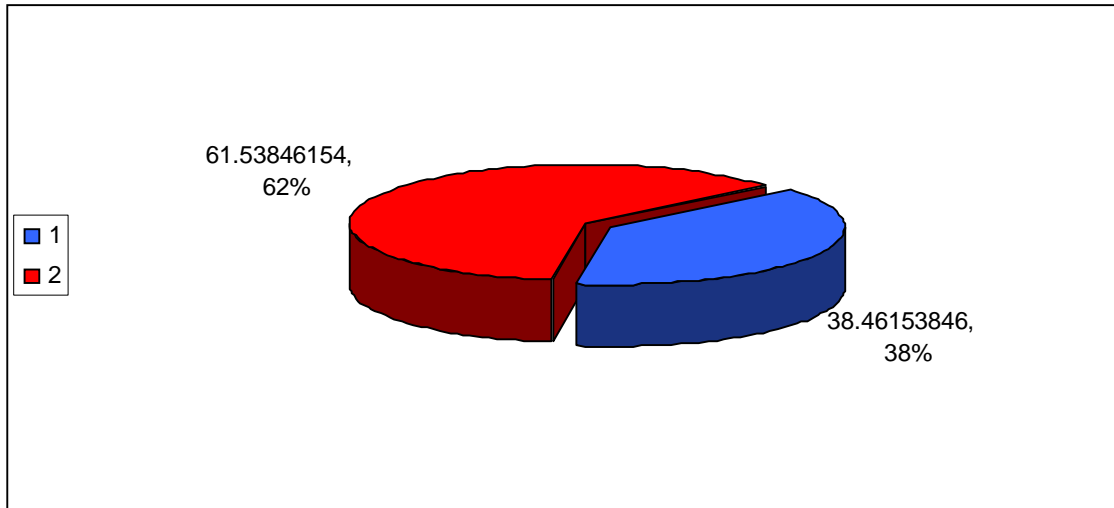
الميزانية السنوية تتم بصفة مركزية على مستوى الإدارة العامة للمالية، و مجموع الوكالات و الفروع تمتلك جدول

أنشطة فقط، لم أستطع القيام بالدراسة الجيدة ، ولجأت للاستبيان لتقييم هذا العنصر في البنك ، وقد حصلت على النتائج

التالية:

- 63.6% يرون أنه لا يمكن الوصول إلى النتائج و تحسين الأداء ، بإتباع الأساليب و طرق الإدارة التقليدية، ومن خلال برنامج يعتمد على الموارد المادية و المالية فقط؛
- 57.1% يعتبرون أن تحسين أداء البنك عملية قصيرة الأجل، وأنه لا توجد مبادرات واضحة و محددة تتعلق بالنتائج الطويلة الأجل؛
- 66.7% يعتبرون أن البنك يحقق أهدافه؛
- 61.5% يرون أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يهتم للحصول على مستوى أداء أحسن، ويمكن توضيح رأي العينة من خلال الشكل الآتي:

3- الشكل رقم (4): اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتحسين أداءه.



■ 38% نسبة عدم اهتمام البنك بتحسين أداءه.

■ 62% نسبة اهتمام البنك بتحسين أداءه.

المرجع: من إعداد الطلبة.

- يجمع كل أفراد العينة المستجوبة على أن الوصول إلى الأداء الأحسن يتطلب توفير الموارد المادية و المالية و البشرية؛
- 91.7% يؤكدون على وجود معايير يعتمد عليها البنك لأداء مهامه؛
- 91.7% من المستجوبين يرون أن البنك يقوم بصورة دورية بقياس أداءه؛
- 76.9% يعتبرون أن البنك يقوم بتقييم أداءه ؛
- 92.9% يرون أن تقييم الأداء يسمح بالربط بين الأنشطة البنك و أهدافه؛
- جميع المستجوبين يرون أن تقييم أداء البنك يسمح بوضع معايير لكيفية الوصول إلى النتائج في مختلف المستويات، ويعتمد في اتخاذ القرارات الإدارية، ويساعد في تنمية و تطوير أساليب أداء البنك؛

- 64.3% يعتبرون أن البنك يهتم بوضع قياسات في مختلف العمليات البنكية، متناسبة مع مختلف الفئات العمالية و مع طبيعة النشاط، حيث ينظر للقياس كأمر حيوي في عملية تحسين الأداء. من خلال تحليل مختلف النسب السابقة، يسمح بإدراج النتائج التالية:
- 1- إن تحسين أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية عملية قصيرة الأجل ، وليس هناك مبادرات واضحة و محددة تتعلق بالتحسين في الأجل الطويل؛
 - 2- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسعى لتحسين أداءه ، لأنه يعمل على تحقيق أهدافه و ذلك بتوفير الموارد المادية و المالية و البشرية؛
 - 3- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بقياس أداءه بصفة دورية، حيث يهتم بوضع قياسات في مختلف العمليات البنكية، التي ينظر إليها كأمر حيوي في عملية تحسين الأداء؛
 - 4- يضع البنك معايير لقياس أداءه؛
 - 5- بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بتقييم الأداء ، هذا التقييم يسمح بربط أنشطته مع أهدافه؛
 - 6- يسمح بتقييم أداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية بوضع معايير لكيفية تحقيق النتائج الجيدة في مختلف المستويات، يعتمد في اتخاذ القرارات، ويساعد في تنمية و تطوير أساليب تحسين الأداء.
- لكي يضمن بنك الفلاحة و التنمية الريفية البقاء و الاستمرار داخل محيط لا يقبل التنازلات يجب أن يحسن أداءه ، ويكون تجسيده بإتباع مايلي:
- تحقيق تحول جذري لأفكار و ذهنيات العمال و تعبئة الجهود المبذولة على كافة الجبهات لتحسين الأداء؛
 - تحسين إطار العمل و استقبال الزبائن؛
 - إتباع أساليب تنظيمية جديدة ، وتحديث الأدوات الموجودة، لعرض خدمات بنكية ذات مقاييس دولية و أداء مرتفع، تنال رضا الزبون وتجلب اهتمامه؛
 - تقليص طوابير الانتظار، وخفض مدة تقديم الخدمة و بالتالي رفع أداء البنك؛
 - عرض منتجات بنكية تتلاءم مع خصوصيات المؤسسات الجزائرية؛
 - يجب أن يكون هناك تقييم و تقدير فعلي لأداء البنك و دراسة مشاركته و تأثيره على تطوير الاقتصاد الجزائري؛
 - تحليل القوائم المالية لعدد من الفترات المالية المتعاقبة، مع اختيار واحد من تلك الفترات لتكون الأساس، و هذا بغرض تحليل الاتجاهات و التطورات المالية المصاحبة للقوائم ، وتحديد أوجه القوة و الضعف فيها، وكذا التعرف على أسبابها، وذلك بهدف وضع الخطط و السياسات، و اتخاذ القرارات، بهدف تقييم الأداء لتحسينه؛
 - على إدارة البنك أن تعمل على تعظيم الأرباح، توفير السيولة، تحقيق الأمان ، وهذا ما يلعب دور بارز في تشكيل سياسته في جلب الودائع، وتقديم القروض والاستثمار في الأوراق المالية؛

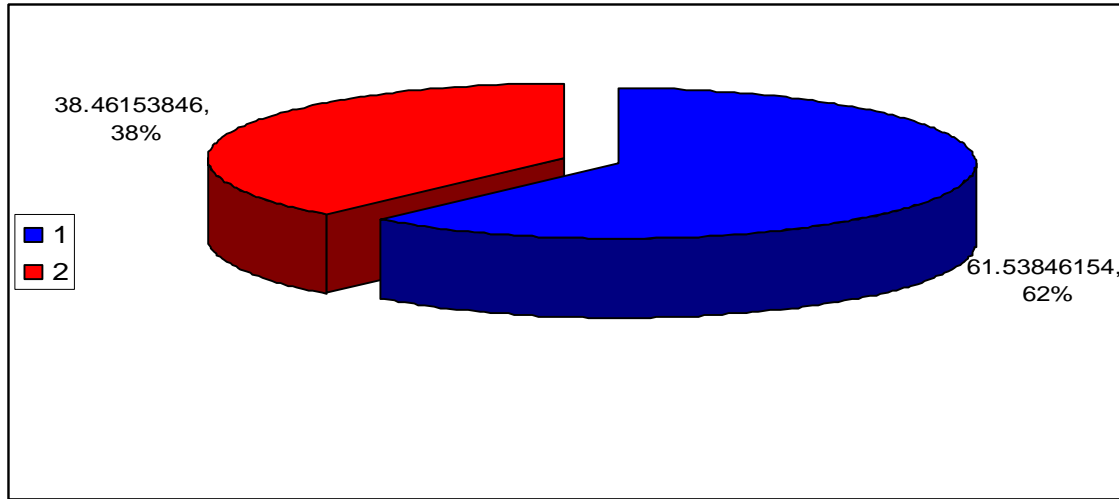
-
- اعتماد قياس و تقييم الأداء المستمر، وهذا ما يسمح بتحديد الانحرافات، و تحديد أسبابها و كيفية معالجتها و رسم السياسات المناسبة لرفع و تحسين مستوى الأداء؛
 - البحث عن أفضل العلاجات التي تسمح بتغطية كل النقائص المشخصة؛
 - بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل الآن على تنفيذ خدمة خاصة و جديدة ، هي ربط علاقة مباشرة بين البنك و الزبون، من أجل رفع كل غموض و كذا كسب وفاء الزبون، وتحقيق فائدة للطرفين.

المطلب الثالث: المورد البشري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

يمتلك البنك موارد بشرية متنوعة و مختلفة من حيث الطبيعة و التركيب، غالبيتهم ذو مؤهل دراسي مقبول، تتم إدارتهم بطريقة مركزية، تابعين لمديرية مركزية عامة واحدة، و كانت نتائج التقييم كمايلي:

- 85.7% من العمال حصلوا على تكوينات و مؤهلات أخرى؛
- غالبية الموارد البشرية في البنك لديها خبرة ما بين 3 سنوات و 20 سنة؛
- 75% يعتبرون أنهم جزء من نتائج البنك؛
- 75% من العمال راضون عن عملهم في البنك؛
- 76.9% يعتبرون أنهم ليسوا تكلفة؛
- 61.5% من الأفراد لا يدرون أن هناك إدارة تهتم بشؤونهم و حل مشاكلهم؛ ونستطيع تمثيل ذلك بيانيا في الشكل التالي:

3- الشكل رقم(5): مكانة إدارة الموارد البشرية في البنك.



■ 62% لا يعلمون بوجود إدارة الموارد البشرية في البنك.

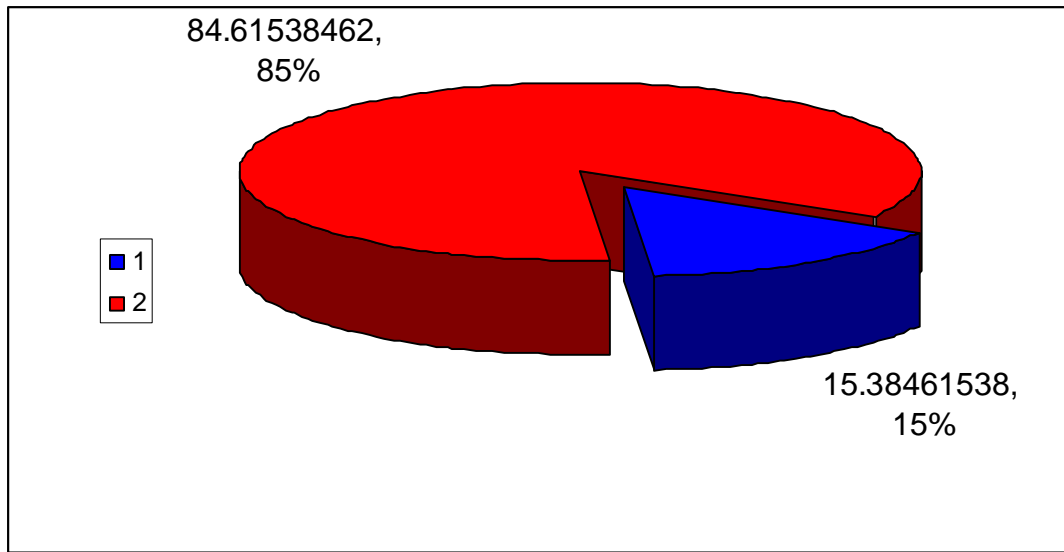
■ 38% يعلمون بوجود إدارة الموارد البشرية.

المرجع : من إعداد الطلبة.

- 53.8% يرون أن البنك لا يهتم بمساعدتهم على حل المشاكل التي تعترضهم بشكل صحيح؛
- 75% من العمال يرون أن هناك التزام ما بينهم و بين البنك لتحقيق الأهداف؛
- أجمع كل المستجوبين أن كل مشاكل البنك تظهر بسبب كل من البنك و النظام المتبع و ليس فقط بسبب العاملين؛
- 76.9% من العمال علاقتهم جيدة مع الإدارة المشرفة؛
- 46.2% من العينة اعتبروا أن إدارة الموارد البشرية لا تهتم بهم بصفة جيدة؛

- 80% يرون أن هناك تنسيق و تعاون عاليين ما بين إدارة الموارد البشرية و مختلف الإدارات و الأقسام في البنك؛
- 61.5% يعتبرون أنفسهم أداة لتنفيذ أفكار الإدارة؛
- 69.2% يرون أنهم شركاء في العمل و ليسوا أجراء، وهم في قلب كل عملية تحسين؛
- 84.6% يرون أن سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على تحقيق الأهداف ، وبالتالي الأداء، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

3- الشكل رقم(6):تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء.



■ 15% نسبة عدم تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء البنك.

■ 85% نسبة تأثير إدارة الموارد البشرية على أداء البنك.

المرجع : من إعداد الطلبة.

تم التوصل إلى هذه النتائج من خلال تحليل النسب السابقة:

- 1- معظم العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية إناث يتراوح سنهم ما بين 20 و 40 سنة، يمتلكون مستوى ثانوي أو جامعي، خضعوا لتكوينات مختلفة، لأغلبهم خبرة معتبرة في الوظيفة التي يشغلونها؛
- 2- إن الموارد البشرية لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية يدركون أن أدائهم يساهم في رفع أداء البنك، وفي تحقيق أهدافه، و أنهم لا يمثلون تكلفة بالنسبة للبنك؛
- 3- رغم وجود إدارة للموارد البشرية في البنك إلا أن غالبية الأفراد لا يعرفون أن هناك إدارة تهتم بشؤونهم وحل مشاكلهم، ويعتبرون أن النقابة العمالية هي المسؤولة عن ذلك ؛
- 4- يلتزم مختلف العمال و الإدارات بتحقيق أهداف البنك؛
- 5- سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر على أداء البنك؛

- 6- هناك تنسيق و تعاون عاليين ما بين إدارة الموارد البشرية و مختلف الإدارات و الأقسام في البنك؛
 - 7- مختلف عمال البنك هم في قلب كل عملية تحسين و تطوير للأداء ، هم شركاء في العمل؛
 - 8- إدارة الموارد البشرية لا تهتم بالأفراد بصفة جيدة؛
 - 9- تدرك إدارة بنك الفلاحة والتنمية الريفية أهمية المورد البشري في تحسين أداءه، لكنها لا تحرص على إعداد خطط لإدارته؛
 - 10- إن المورد البشري أساسي في كل تنظيم مهما كان نوعه أو الغرض من إنشائه، إذ يمثل الرأسمال الدائم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و رغم توفر هذا الأخير على الموارد البشرية اللازمة إلا أنه يعاني من قلة مرد وديتها و ضعف فعاليتها ، وانعدام روح المبادرة و الخلق و الإبداع لديها، وهذا نتيجة ضعف التكوين القاعدي الذي أخذوه من المعاهد المختلفة و التي لا تعرف الشيء الكثير عن إدارة البنوك و العمل بها، مما يحتم على بنك الفلاحة و التنمية الريفية إعادة تكوينها ، وهذا ما يتطلب تكاليف جديدة إضافية في الوقت و المال و الجهد؛
 - 11- لزيادة مردودية و تفعيل الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتطلب تأهيل مستمر ورسكلة دائمة، لكن هذا الأمر لا نراه في الواقع، حيث يعاني الأفراد من بطئ عملية التأهيل و طول المدة ما بين الرسكلة و أخرى، الشيء الذي يجعلها دائما تتعامل بالأساليب و الطرق القديمة و لا تتطلع على الجديد؛
 - 12- الموارد البشرية لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية تكتفي بتنفيذ و القيام بوظائفها بشكل روتيني و آلي خال من رغبة التطوير و هدف التحسين، و لا تمتلك الثقافة البنكية المتمثلة في جملة المعارف و المعلومات و النظريات و الأخبار المتعلقة بالإدارة العقلانية للبنوك مما يجعلها تتطلع للمزيد من التقدم و العصرية، وهذا ما لا نجده في أفراد البنك.
- يعد المورد البشري من الموارد المميزة التي لها دور في الارتقاء بأداء بنك الفلاحة و التنمية الريفية، على اعتبار أن أداءه هو الفيصل ما بين البنوك، لذلك ينبغي تطوير إمكانيات العاملين و قدراتهم لإستعاب التطورات في مجال الخدمات البنكية، بما يحقق تحسين مستوى تقديم الخدمة البنكية، وتحقيق أفضل استخدام لها و هذا ما يتطلب:
- تقريب إدارة الموارد البشرية من أفراد البنك؛
 - يجب اعتبار الموارد البشرية مصدر الأداء الأحسن للبنك ؛
 - ضرورة إدارة الموارد البشرية استراتيجيا من خلال المداخل الحديثة للإدارة؛
 - منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا بارزا و استراتيجي، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات، وتنفيذ الخطط و العمليات؛
 - تفعيل نظام تخطيط الموارد البشرية الذي يمكن البنك من الحصول على احتياجاته من الموارد البشرية بالحجم و النوعية المطلوبة، في الوقت المناسب ، بهدف تحقيق الأهداف؛
 - تطوير إدارة الموارد البشرية و تزويدها بالسلطة و القيمة اللازمة لتنفيذ أعمالها؛

-
- الاهتمام بتنظيم و هيكلية إدارة الموارد البشرية ، خلق الأنظمة اللازمة لتحفيز و تشجيع العمال على العطاء، تحسين مستوى أدائهم ، الربط بين مختلف أنظمة الموارد البشرية ، نظام التكوين ، التحفيز، تقييم الأداء، حتى تكون النتيجة المنتظرة إيجابية؛
 - تشجيع الأفراد على الاندماج في مجموعات ، تطوير روح الوفاء و الولاء للبنك؛
 - أخذ شكاوي العمال بعين الاعتبار ، الاستماع إلى مقترحات حلها؛
 - استعمال أحدث التقنيات و الأساليب في إدارة الموارد البشرية؛
 - اختيار مديري الموارد البشرية على أساس المعرفة و الخبرة و الكفاءة المتوفرة في هذا المجال، بالإضافة إلى السيطرة على تقنيات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تفعيل المورد البشري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

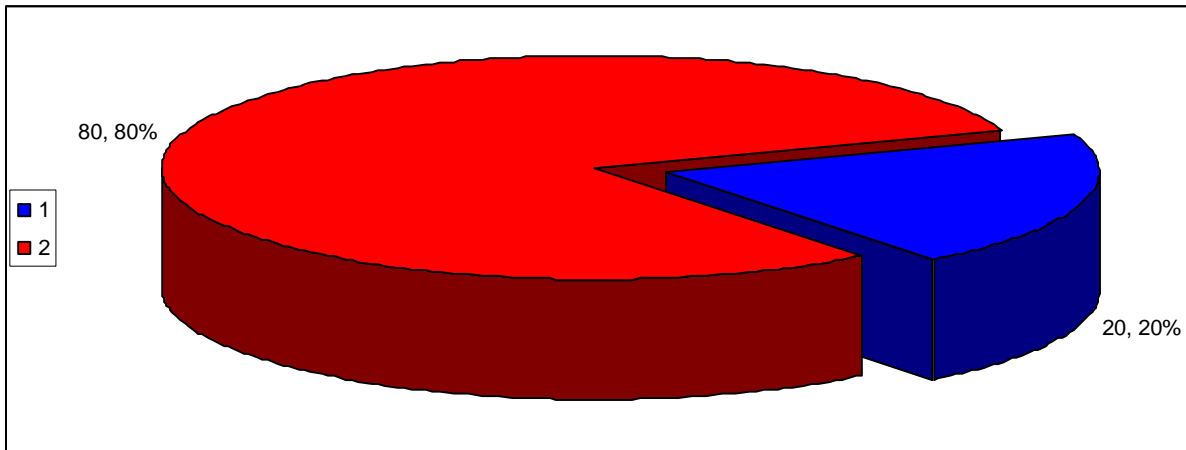
سنتناول من خلال هذا المبحث، المداخل الثلاثة لتفعيل المورد البشري التي تم التطرق إليها نظريا ، وتطبيقها على بنك الفلاحة و التنمية الريفية.

المطلب الأول: تفعيل الاتصال في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

الاتصال هو المتغير الحاكم في قيام أي مؤسسة، حيث تعكس عملية الاتصال مدى التوافق و الترابط و التكامل ، أيضا مدى التناقض و الصراع و التباين بين أطراف العملية، وكان تقييم عينة البحث كما يلي:

- 92.3% من المستجوبين يرون أن الاتصال أساس النجاح؛
- 84.6% يرون أن الاتصال هو عمود الأداء الجيد؛
- 53.8% يعتبرون أن البنك يخلق قنوات للاتصال دائمة مع العمال ، تحسسهم بأنه يحمي مصالحهم، لكن معظمهم لا يعرف هذه القنوات؛
- 53.8% يرون أن هناك توزيع و نشر متوسط للمعلومات في آجالها المحددة؛
- 46.2% من المستجوبين يرون أن الاتصالات بين المسؤولين و العمال سيئة؛
- 92.3% اعتبروا أن الاتصال أفضل وسيلة لحل المشاكل؛
- 80% يحصلون على التعليمات في صورة رسمية وبصورة مكتوبة، تتناسب في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل، وهذا ما يوضحه الشكل الآتي:

3- الشكل رقم (7): الاتصالات الرسمية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



■ الاتصالات الغير رسمية في البنك.

■ الاتصالات الرسمية في البنك.

المرجع: من إعداد الطلبة.

- 66.7% يفضلون الاتصال الشفوي و المقابلات الفردية كأفضل وسيلة للاتصال بالمسؤولين؛

- 53.8% يحصلون على المعلومات من زملاء العمل (الاتصال الغير الرسمي) و هم يفضلون ذلك لأنه لا يخضع لقوانين أو قواعد رسمية أو مكتوبة؛
- 66.7% يرون أن هناك صعوبات و عراقيل تؤثر على عملية الاتصال؛
- 76.9% يرون أن الاتصال هو في اتجاهين.

إن الاتصال بالنسبة لعمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعتبر أساس النجاح و تحسين الأداء ، وأفضل وسيلة لحل المشاكل، يمكن القول أن هناك إصدار للتعليمات من الأعلى إلى الأسفل فعال ، عكس الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ، لأن معلومات و أهداف و خطط ، و أسلوب و برنامج عمل البنك لا تنتشر في أجالها المحددة، بالإضافة إلى ذلك فإن قنوات الاتصال الموجودة في البنك غير دائمة، ولا يعرفها العمال.

و قد بينت التحاليل الإحصائية لأجوبة أفراد العينة عن بنود استمارة الاستبيان أن:

- 1- الاتصال عملية حيوية، يدرك البنك أهميتها، وفعاليتها، دورها في انجاز الأعمال، وفي حل المشاكل؛
- 2- الخوف من الاتصال التنظيمي أصابت الكثير من العاملين، ووقفت حائلا أمام قيامهم باتصالات مع رؤسائهم، وقد لاحظنا أن عدد لا بأس به من العاملين يغزوهم خوف رهيب من التحدث مع الرؤساء فضلا عن بعض الزملاء، ويحمل أغلب الأفراد تصورات سلبية نحوهم معتبرين إياهم سيئين، وهذه التحيزات و الأحكام المسبقة تقلل من فعالية الاتصال، والشعور السلبي بالخوف من الاتصالات يعتبر عائقا حقيقيا و قويا، إذ يؤدي إلى حرمان إدارة البنك من ردود فعل العاملين التي غالبا ما تحملها الاتصالات التنظيمية الصاعدة؛
- 3- يفضل أغلب أفراد البنك استعمال القناة الشفوية أثناء قيامهم بمختلف العمليات الاتصالية، محبذين هذا النوع السهل و المباشر و التقليدي من قنوات و أساليب الاتصال التنظيمي على غيره من القنوات ، وفي رأينا يعود ذلك إلى انتشار الاعتماد على الثقافة الشفوية في مجتمعنا الجزائري، ونفور الكثير من العاملين من التقيد بالكتابة و التوثيق؛
- 4- إن المصدر الرئيسي للمعلومات - التي يحصل عليها غالبية العاملين - الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، ومختلف وسائل إعلام البنك، بالإضافة إلى الاتصالات الخفية الغير رسمية، من خلال الأحاديث العادية اليومية مع الزملاء ، وهم يفضلون هذه الأخيرة لعدم خضوعها إلى قوانين وقواعد؛
- 5- لجوء الأفراد إلى البحث على المعلومات المهنية من مصادر غير الهيكل الرسمي للاتصال التنظيمي، حاجتهم في ذلك، كما اتضح من خلال مقابلتنا لبعضهم، جمود التنظيم و عدم قدرته على تلبية احتياجاتهم المعلوماتية في الوقت المناسب وكذلك البيروقراطية المعرقلة لكل اتصال تنظيمي فعال؛
- 6- الشيء الإيجابي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ، هو أن العاملين يتلقون الأوامر و اللوائح و التعليمات من المسؤولين ، وهو ما يفيد كثيرا في سريان الاتصال التنظيمي النازل من أعلى إلى أسفل؛
- 7- يسود بعض الغموض لدى غالبية العمال - حول خطط، أهداف، برامج عمل البنك، فهم لا يعرفون عنها الشيء الكثير ، تتعلق في أحسن الأحوال بطريقة أدائهم لعملهم؛

- 7- يرى أغلب العاملين أن هناك صعوبات و عراقيل تؤثر على عملية الاتصال ، وهذا ما يجعل المعلومات تصل محرقة و غير كاملة، ورغم استعابهم لذلك، إلا أنهم لا يعرفون هذه العراقيل ، ولا يمكنهم التغلب عليها ، وهذا ما انعكس بشكل سلبي على الاتصالات التنظيمية؛
- 8- إدراك أغلبية عمال البنك بأهمية الاتصال للقيام بأعمالهم المهنية، والوسيلة الأفضل لحل المشاكل، وتحسين الأداء، وهذا ما يعتبر شيء ايجابي.
- إن تكييف منظومة الاتصال التنظيمي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية مع تحديات الألفية الثالثة ، يتوقف بالدرجة الأولى
- في نظري- على مدى مراعاة هذه المنظومة لخصوصيات الفرد و صفاته، وذلك لتحسين أدائه، و لتفعيل الاتصال في البنك يجب:
- * تجفيف منابع الخوف من الاتصال التنظيمي؛
 - * خلق أجواء التفاهم بين جميع الفئات في البنك، و ردم الهوة ما بين الإطارات و العمال؛
 - * تشجيع الاتصالات في الاتجاهين؛
 - * تحسين القدرات الإدراكية لدى العمال عن طريق التدريب و التكوين المتواصل على حسن الإصغاء و التواصل، بالإضافة إلى تطوير عادات الاستماع و الإنصات، فمن الضروري على الذين يتواصلون أن يكونوا محل إنصات و إصغاء و استماع، وذلك بطريقة موضوعية، تكفل لهم عرض وجهة نظرهم بشكل نهائي و كامل قبل تشكيل أية إجابة؛
 - * صيانة قنوات و وسائل الاتصال التنظيمي، و معالجة الخلل في حينه حتى لا يعيق الاتصال لفترة زمنية أطول، و تعريف مختلف أفراد البنك بهذه القنوات و الوسائل، و تدريبهم على الاستعمال الجيد لها؛
 - * اختيار وسيلة الاتصال الملائمة، و عدم الاكتفاء بالقناة الشفوية؛
 - * إيصال المعلومات في آجالها المحددة؛
 - * توفير الحرية في الاتصال التنظيمي، لزيادة رضا العاملين و تقوية درجة الانجذاب للجماعة؛
 - * التعامل الذكي مع الاتصالات الغير رسمية، والعمل على تحقيق نفس الأهداف و اهتمامات البنك، خاصة و أنها أكثر فاعلية من الاتصال الرسمي؛
 - * توضيح الأهداف و السياسات و القوانين الداخلية للبنك لجعل العمال في الصورة و في مستوى التحديات التي يواجهها البنك، و القضاء على الغموض الذي يكتنف هذه المسائل؛
 - * الاهتمام بالاتصال المساعد عن طريق تشجيع التغذية العكسية ، والإصغاء إلى هموم العاملين و انشغالاتهم، و تعميق الثقافة التنظيمية لدى العاملين لضمان الحد الأدنى من الروابط و التوافق بينهم؛
 - * إدراج الاتصال التنظيمي كمعيار لقياس أداء البنك و إعطاءه المكانة اللائقة به؛

* وضع وسائل و إمكانيات التقييم المستمر لفعالية نشاطات البنك في مجال الاتصال التنظيمي، وهذا ما يعمل على متابعة التطور و تدارك العثرات و الأخطاء قبل تراكمها و استحالة معالجتها.

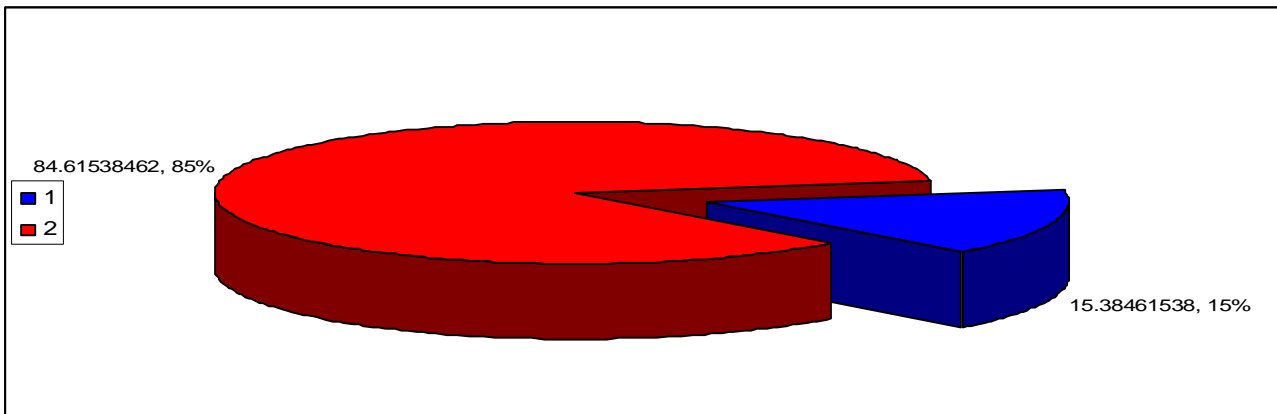
يدرك مختلف أفراد بنك الفلاحة و التنمية الريفية دور الاتصال التنظيمي و ضرورته، رغم ذلك يرون أن الاتصالات الصاعدة لا تتم بالطريقة الجيدة رغم التوفر المتوسط للمعلومات، عكس الاتصالات الهابطة الرسمية التي تعمل على نقل الأوامر و التوجيهات لذلك يجب على البنك توسيع شبكة الاتصالات ، و تسهيل الاتصال الرسمي و الغير الرسمي، و ضمان دوران المعلومات ، والعمل على التغلب على الصعوبات و العراقيل التي تؤثر على عملية الاتصال ، هذا ما يدفع بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تفعيل الاتصال ، مهما كانت العملية معقدة و متعددة الأشكال ، حتى تكون منسجمة و متطورة ، من أجل تفعيل المورد البشري و بالتبعية أداء البنك.

المطلب الثاني: التمكين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

التمكين يعتبر من المداخل الحديثة التي تعمل على تفعيل المورد البشري، نرى أن مجرد تطبيق بعض مبادئه يعتبر شيء ايجابي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية، و كانت نسب تقييم العينة لهذا العنصر كما يلي:

- 76.9% من المستجوبين يرون أنهم لا يمتلكون الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار دون اللجوء إلى رئيسهم؛
- لا يتفق أفراد العينة حول إجبار البنك العمال على التغيير و التكيف للقيام بالعمل؛
- لا يتفق أفراد العينة كذلك حول حريتهم و سلطتهم في مجال عملهم، حيث 50% يعتبرون أنهم ينجزون الأعمال بالطريقة التي يريدونها، ما دام أنهم أقرب للزبون، فالقرار يعود إليهم، عكس النصف الآخر؛
- 45.5% يعتبرون أن رؤسائهم لا يقومون بتشجيعهم و إرشادهم ، ومعالجة أخطائهم، ويتدخلون في عملهم؛
- كل أفراد البنك يفضلون العمل ضمن فريق؛
- 76.9% يرون أن البنك يقوم بتدريبهم وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات الإدارية بشكل دوري و مستمر؛
- 69.2% يرون أن البنك يشجعهم على تطوير أنفسهم في مجال عملهم و على مواصلة تعليمهم ؛
- 41.7% يعتبرون أن المدير هو الذي يحدد الاحتياجات التدريبية وذلك حسب النتائج التي يصلون إليها؛
- 66.7% اعتبروا أن التدريب الذي خضعوا إليه أعطاهم حرية التصرف و اتخاذ القرار في مجال العمل؛
- الحوافز في رأي كل أفراد العينة تشجع على تقديم الأحسن و العمل؛
- 84.6% يعتبرون أن العمل ضمن فريق يحقق نتائج أفضل من العمل منفردين، وهذا ما سيوضحه الشكل التالي:

3- الشكل رقم (8): أهمية العمل ضمن فريق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



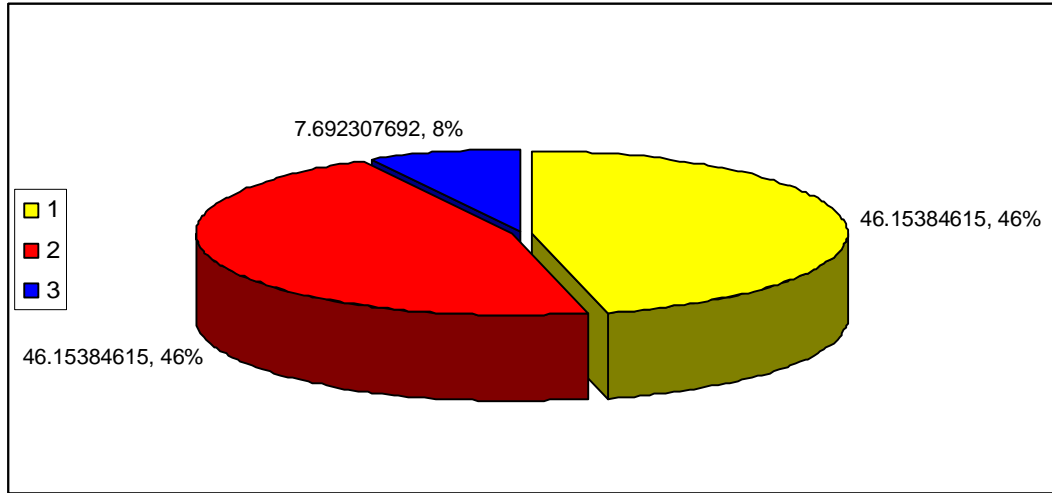
■ 15% عدم أهمية العمل ضمن فريق.

■ 85% أهمية العمل ضمن فريق.

المرجع: من إعداد الطلبة.

-84.6% من العينة يؤكدون على اهتمام البنك في برامج التدريبية بالتركيز على التحكم في العمل؛
 - 92.3% لا يحصلون على مكافآت عندما يعملون ضمن فريق واحد؛
 - 76.9% يؤكدون أن الأجر و المكافآت التي تحصلوا عليها تعبر عن جهدهم و النتائج التي وصلوا إليها في العمل، حيث أن 46.2% أجرهم يتراوح ما بين 10000دج و 20000دج، ونفس النسبة للذين يتقاضون أجر ما بين 20001دج و 30000دج، 8% أجرهم ما بين 30001دج و 40000دج، رغم أن 44.4% لم يحصل على مكافأة، ويمكن تمثيل هيكل الأجر في الشكل التالي:

3- الشكل رقم (9): تقسيم هيكل الأجر في البنك.



- أجر ما بين 30001دج و 40000دج.
- أجر ما بين 20001دج و 30000دج.
- أجر ما بين 10000دج و 20000دج.

المرجع: من إعداد الطلبة.

- من خلال النسب السابقة الخاصة بتمكين العاملين في بنك الفلاحة و التنمية الريفية وصلنا بالنتائج الآتية:
- 1- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يعطي العاملين سلطة أوسع للممارسة نشاطهم، حيث يعطي الصلاحية للمديرين للتدخل في مجال عملهم؛
 - 2- إن عمال البنك لا يستخدمون كل طاقتهم في العمل رغم امتلاكهم كافة التصورات عن أدائهم لأنهم لا يجدون من يشجعهم على ذلك؛
 - 3- بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يقوم بتحفيز عماله على العمل الجماعي، رغم إدراك معظمهم أهمية العمل ضمن فريق و الفوائد التي تتجم عنه؛
 - 4- يقوم البنك بتدريب عمالهم للمحافظة عليهم و تنميتهم، حيث يلبي حاجاتهم للتمكن من التحكم في العمل، وهذا ما منح لهم الحرية و التصرف في أخذ القرارات و لكن في مجال محدود؛

- 5- العمال في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ينظرون إلى أن نظام الحوافز عادل، والإدارة تجعله أكثر تناسبا مع المتغيرات؛
 - 6- إن أغلب العاملين في البنك يفضلون التحفيز المعنوي على التحفيز المادي، لأنه يلبي رغباتهم، ويعتبرون التحفيز المعنوي وسيلة للحصول على التحفيز المادي ، هذا الأخير هو حسبهم مؤقت؛
 - 7- إن عمال البنك لا يحصلون على تحفيز مادي كانت أو معنوي، إذا عملوا ضمن فريق عمل؛
 - 8- بعض العمال حصلوا على مكافآت و ترقية ولكن غير مجدية تتراوح ما بين 2 و3 بين مكافآت و ترقية ؛
 - 9- إن البنك غير مهتم بوضع نظام لتحفيز العمال من الناحية المعنوية، و يقتصر على التحفيز المادي؛
 - 10- إن الفاعلية الجماعية أفضل من الفاعلية الفردية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- رغم أن التمكين مفهوم يعتبر حديثا نسبيا ، إلا أن تطبيقه في البنك يعتبر دفع للموارد البشرية، لذلك ندرج هذه التوصيات:
- إعطاء الصلاحية و المسؤولية في اتخاذ القرار للمورد البشري لدى البنك، فتكون له الحرية و السلطة في مجال عمله، و انحصار دور الإدارة في التشجيع و الإرشاد و معالجة الأخطاء دون تدخل مباشر في العمل؛
 - نشر روح الفريق بين أعضاء البنك ، لتحقيق أغراضه و أهدافه بكفاءة و فعالية؛
 - اقتلاع آليات الإدارة التقليدية التي تجعل المدير هو المحور الذي تدور حوله جميع التوجهات باعتباره السيد الذي هو على حق دائما و ما على المرؤوسين سوى الامتثال لما يريد، وفسح المجال لاهتمامات العمال و مشاعرهم و وجهات نظرهم؛
 - إعطاء مجال أوسع أو سلطة أكبر للعاملين للممارسة الرقابة عليهم و تحمل مسؤولية عملهم ، و توفير مساحة أكبر للأفراد لاستخدام طاقتهم بتمكينهم و تشجيعهم على اتخاذ القرارات القريبة من نقطة تأثيره؛
 - تكوين فرق عمل في البنك كأساس تنظيمي ، من أجل تطبيق إستراتيجية التمكين، مع المساءلة عن النتائج في مواجهة الجميع؛
 - تقليل مركزية عملية اتخاذ القرارات، مع وضع أطر إرشادية لتصرفات العاملين؛
 - على بنك الفلاحة و التنمية الريفية تحسين نظام التحفيز، و منحها لعدد معتبر من العاملين؛
 - تدريب العمال و تكوينهم على تحمل المسؤولية الشخصية و إدارة أعمالهم، معالجة أخطائهم في الوقت المناسب، تدريبهم على العمل ضمن فريق بطلب المساعدة عند الحاجة و المبادرة لمساعدة الآخرين؛
 - اعتبار التدريب استثمار و ليس تكلفة؛
 - تطوير و تعدية العلاقات الشخصية القائمة على الاحترام و التآلف و الثقة؛
 - تدريب أعضاء فريق العمل باستمرار ، لزيادة مهارتهم الجماعية ؛

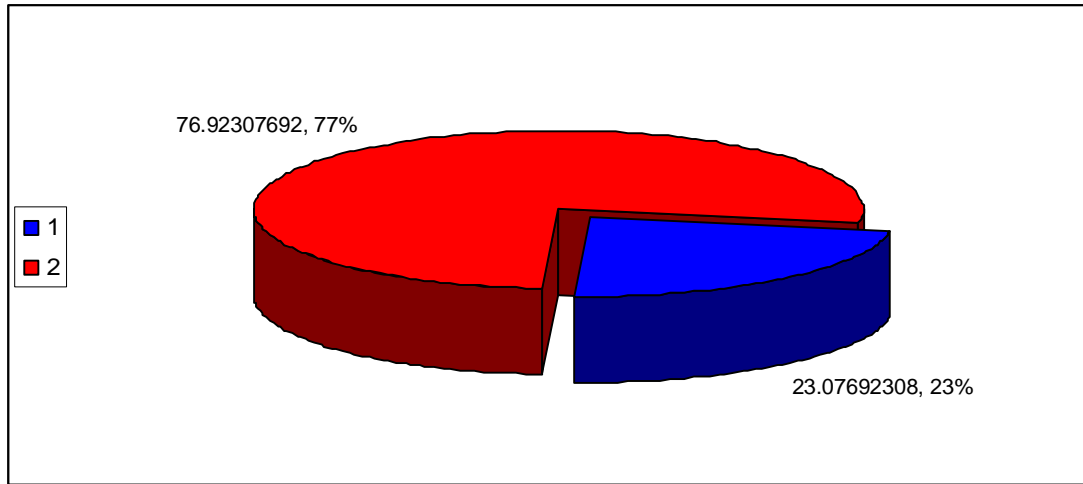
-
- إتاحة فرصة و إمكانية قياس العاملين لأدائهم ، فالقياس الذاتي يتيح نوعا من الحفز الذاتي، ومنح التقدير للأفراد من وقت لآخر؛
 - تدريب الموارد البشرية ، لتجنب الأخطاء و تقليص العيوب، و إدراك مسؤولياتهم في إطار الانتماء للبنك، والمساهمة في تحسين الأداء، وتقليل الحاجة للإشراف، وزيادة الاستقرار و المرونة في البنك.

المطلب الثالث: إدارة المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية

تتجلى أهمية إدارة المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية في بناء و تنمية القدرة على التعامل مع المتغيرات و التكيف معها، و إن توفير المناخ الإيجابي المحفز للعاملين ذوي المعرفة، يؤدي إلى إطلاق معرفتهم الكامنة، و دفعهم لتنميتها، وكانت النسب الخاصة بهذا العنصر من الاستبيان كمايلي:

- 76.9% يملكون معارف في مجال عملهم، ويمكن تمثيل هذه النسبة بيانيا في الشكل الآتي:

3- الشكل رقم(10):المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



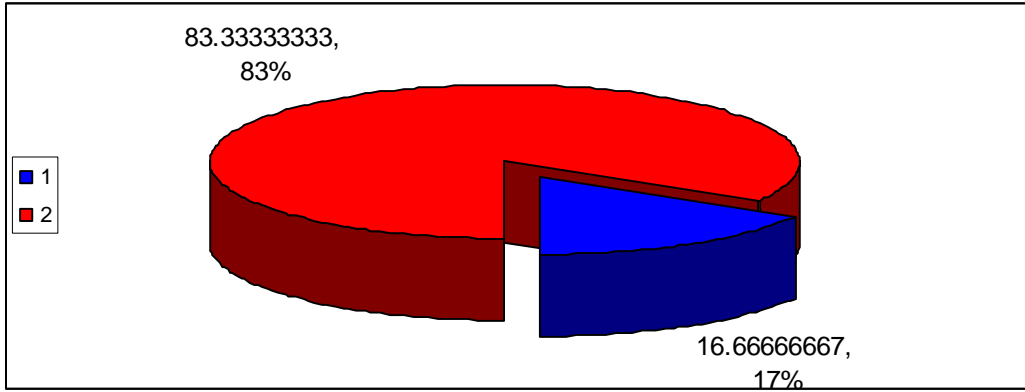
■ عدم امتلاك الموارد البشرية في البنك للمعرفة.

■ امتلاك الموارد البشرية في البنك للمعرفة.

المرجع : من إعداد الطلبة.

- 66.7% من أفراد العينة يتقاسمون المعرفة مع من يحيطون بهم في البنك؛
- كل من تم استجوابهم يبحثون عن المعرفة و لكن لا يدرون بالضبط أين تتواجد؛
- 61.5% يعتبرون أن المعرفة في متناولهم، يصلون إليها بكل سهولة؛
- 84.6% يستغلون معارفهم لتحسين أدائهم؛
- جميع أفراد العينة يحولون المعرفة إلى العمال الجدد؛
- 85.3% يعتبرون أن المعارف التي يمتلكها مختلف الموارد البشرية في البنك غير مسجلة وغير موزعة بينهم؛
- لا يتفق أفراد العينة حول التحفيز في حالة الإبداع، النصف يرى أن البنك يحفز على الإبداع، أما النصف الآخر يرى العكس؛
- 83.3% يؤكدون أن البنك يشجعهم على إيجاد الحلول و الإجراءات و الأساليب الجديدة في العمل ، و التعامل مع الزبائن، نسبة تشجيع الإبداع في البنك تمثلها في الشكل الآتي:

3- الشكل رقم(11):تشجيع الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.



- عدم تشجيع الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
 - تشجيع الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية.
- المرجع: من إعداد الطلبة.

من خلال النسب ، توصلنا إلى النتائج الآتية:

- 1- إن بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يقوم بنشر المعرفة ما بين أفراد البنك؛
 - 2- يستغل عمال بنك الفلاحة والتنمية الريفية المعرفة في تحسين أدائهم؛
 - 3- إن المعرفة الموجودة لدى أفراد بنك الفلاحة والتنمية الريفية، يتم نقلها و تحويلها فيما بينهم، خاصة للعمال الجدد؛
 - 4- المعارف الموجودة لدى أفراد بنك الفلاحة والتنمية الريفية لا يتم تنظيمها و تسجيلها ، توزع فيما بينهم بطريقة عشوائية، لأنهم لا يدركون أماكن تواجدها؛
 - 5- إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بتشجيع أفراده على الإبداع ، بمساعدتهم على استغلال كل المعارف التي لديهم؛
 - 6- بنك الفلاحة و التنمية الريفية لا يقوم بتحفيز عماله (ماديا) عند الإبداع .
- إن إدارة المعرفة مدخل ليزال في مرحلته النظرية، لذا تطبيقه في بنك الفلاحة و التنمية الريفية غير موجود و غير معروف، وبمأن البنك يمتلك معارف يمكن استغلالها ذلك باعتماد عمال كفوئين مؤهلين يتحكمون في الأدوات الأساسية التي تمكنها من تطبيق المعارف المكتسبة، ولا بد أن يعتمد البنك إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تتوافق مع التطورات الحديثة، و لتطبيق هذا المدخل لابد من:
- إحداث التطوير الإداري للكوادر الوظيفية من خلال حسن اختيار الموظفين ذوي القدرات الفنية المتخصصة، ومتابعة عملية تدريبهم على مستجدات الصناعة المصرفية العالمية و تسليحهم بأدوات و مهارات التعامل مع العملاء و المستثمرين؛

- اعتبار المورد البشري في البنك كمصدر من مصادر المعرفة و الإبداع و التخلي عن فكرة أنه عنصر إنتاج فقط؛
 - وضع نظام لإدارة و استغلال و متابعة مختلف التطورات المعرفية، و اعتبار المعرفة أحد عوامل التميز الأساسية؛
 - تخصيص إستراتيجية للمعرفة ضمن الإستراتيجية العامة للبنك عن طريق أنظمة تهتم بالتفاعل بين الجهود المعرفية الفردية بحيث تغذي الجهود المعرفية الجماعية ، ما ينتج إبداعات داخل البنك؛
 - على بنك الفلاحة و التنمية الريفية اعتماد إدارة فعالة لإدارة و تفعيل العمل المعرفي لديه انطلاقا من الجهود الفردية التي يمكن تسخيرها لتضخ في الجهود الجماعية ضمن البنك؛
 - توظيف مختلف المعارف لتحقيق أهداف البنك؛
 - اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة و التي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة؛
 - الاهتمام باكتساب و تطوير البرامج المعلوماتية الحديثة؛
 - إعداد ميكانيزمات تحفيزية لتشجيع الجهود الإبداعية داخل البنك؛
 - التركيز على سرعة تنقل المعلومة و ذلك من خلال التكنولوجيات الاتصال الحديثة؛
 - زيادة الإنفاق على تكنولوجيا الاتصالات الحديثة، لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف و المعلومات التي يحتاجها البنك حتى تصبح في متناول مختلف الموارد البشرية في البنك؛
 - زيادة التكوين و الرسكلة و التأهيل و التدريب بصفة دائمة و مستمرة و تعميق فرص البحث داخل البنك، وكذا توطئ علاقات فعالة بين المنظومة الجامعية و المنظومة البنكية؛
 - زيادة المؤهلات البشرية المعرفية و تدعيم الخبرات التطبيقية؛
 - تحديد مجموعة المعارف الموجودة في البنك و المصاحبة لأداء الأفراد و جعلها في كتيبات.
- في الأخير تجدر الإشارة إلى أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية بنك تجاري عمومي، لا يزال رهين السياسات الحكومية الكبرى خاصة تلك المتعلقة بالبرامج التأهيلية و المخصصات المالية لها، و البرامج الكبرى لدعم البحث العلمي الأكاديمي، و برامج استرداد التكنولوجيات الجديدة، و سياسات التكوين، وبالتالي لا يمكن أن نتحدث عن إدارة المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية ما لم يتم الاقتناع لدى السلطات العليا للبلد أن الاقتصاد العالمي اليوم الذي نريد أن نندمج فيه يرتكز على العلم و المعلومة، ما لم تعتمد الدولة سياسة كلية للعلم و المعرفة و تخصص لها الإعتمادات المالية اللازمة ، فإن بنك الفلاحة و التنمية الريفية لن يتمكن من مواجهة المنافسة الشرسة للبنوك الخاصة و الأجنبية، ولكي يحقق البنك إدارة المعرفة و يعطيه الأهمية اللازمة لا بد من تضافر الجهود على المستوى الكلي و على مستوى البنك تهدف إلى سياسة رشيدة و فعالة للإنفاق على المعرفة و إدارتها، و من المتوقع أن تفعيل المورد البشري في بنك الفلاحة و التنمية الريفية في ظل اقتصاد المعرفة في الجزائر يحتاج إلى زمن طويل نسبيا.

خاتمة الفصل

إن تبني نظاما اقتصاديا معيناً، يعني تبني الآليات المسيرة له، و القوانين السائدة فيه، و القبول بها و العمل على تجسيدها على أرض الواقع و في نفس الوقت التخلي عن النظام الذي كان سائداً قبله، إن التغييرات الحاصلة في أهداف بنك الفلاحة و التنمية الريفية بعد الانتقال إلى اقتصاد السوق ، يفرض على البنك فهم واستيعاب الأهداف الأساسية التي يرمي لها في إطار القوانين السائدة و المسيرة للسوق و العوامل الفاعلة فيه.

إن هدف البنك الرئيسي في ظل اقتصاد السوق، هو تحقيق الربحية و ضمان استمراره في ممارسة نشاطه، إضافة إلى مستوى معين من النمو و الاستقرار، وكذلك توفير الأموال اللازمة لمواجهة الالتزامات و ممارسة النشاط لتحسين الأداء، لتحقيق ذلك يجب تحديد المسار الواجب إتباعه الذي يضمن تعبئة فعالة و دائمة لكافة الطاقات و الموارد المتاحة، وصولاً إلى ترسيخ التسيير الحسن، و الفعالية المستمرة ، و من بين الأدوات و الوسائل المعتمدة في هذا المجال، وضع معايير لقياس و تقييم الأداء، لهذا بنك الفلاحة و التنمية الريفية يقوم بتقييم أداءه بصفة مستمرة، لإصدار الأحكام على النتائج المحققة مقارنة مع ما تم تحقيقه في الماضي و ما هو مطلوب تحقيقه مستقبلاً، هذا وفق معايير متعددة بعضها يتعلق بوظائف النشاط الأساسي للبنك، و الآخر يتعلق بالخدمات البنكية الأخرى و التي تمثل النشاط المساند أو الداعم للنشاط الأساسي.

لدى بنك الفلاحة و التنمية الريفية موارد بشرية فنية أغلبهم ذوي تكوين جامعي أو ثانوي، قام البنك بمنحهم تكوينات مختلفة لتدعيم معارفهم و خبراتهم، تابعين لإدارة مركزية عامة للمستخدمين، ممارسات و سياسات هذه الإدارة تؤثر على أداء البنك، ولعدم إدراك معظم الأفراد وجود هذه الإدارة ، و جب على البنك تقريبها منهم، تطويرها، و تزويدها بالسلطة و القيمة اللازمة لتنفيذ أعمالها.

إن الاتصال في بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتمثل في إصدار التعليمات من الأعلى إلى الأسفل، ضمن قنوات غير دائمة و لا معروفة، يفضل الأفراد الاتصالات الغير رسمية لإمدادهم بالمعلومات متخوفين من الاتصال التنظيمي الصاعد الرسمي، يخضعون إلى تكوينات بصفة دورية و مستمرة وفق برنامج تدريبي معد لكافة المستويات، يركز على تحكم الموارد البشرية و تمكينهم في مجال عملهم، رغم هذا فهم لا يملكون الصلاحية و المسؤولية لاتخاذ القرار دون اللجوء لرؤسائهم، الذين يتدخلون في أعمالهم و لا يشجعونهم على العمل ضمن فرق عمل، يعمل بنك الفلاحة و التنمية الريفية على تطبيق نظام للحوافز عادل، أكثر تناسبا مع الأفراد ، لكنه لا يرضيهم، ينشر المعرفة في كل المستويات ولكن بصفة غير منتظمة و غير مستمرة، و لا يعمل على إدارتها.

بنك الفلاحة و التنمية الريفية يعمل جاهداً لتحسين أداءه، يدرك مساهمة المورد البشري ، لذا يقوم بتفعيله و تثمينه، دون أن يطبق المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، مثل التمكين و إدارة المعرفة، نظراً لعدم اقتناع السلطات العليا للبلد أننا نريد أن نندمج في اقتصاد مبني إلى العلم و المعرفة، لذلك لا بد من تضافر الجهود على المستوى الكلي و على مستوى البنك، يحتاج ذلك إلى زمن طويل نسبياً، بهدف تحسين الأداء الكلي للبنك.

الخاتمة العامة

يعتبر المورد البشري أهم مصدر للنجاح و التفوق و حلا للعديد من المشاكل التي تواجه المؤسسة كإخفاض مستوى أدائها، هو عنصر ديناميكي يؤدي عند تغييره و تطويره و تفعيله إلى أحسن النتائج ، و طاقة مبدعة و خلاقية تعطي ميزة تنافسية و تحسن أداء المؤسسة عند الاهتمام بها ، فهو مورد استراتيجي يؤدي عند استثماره بفعالية إلى خلق قيمة للمؤسسة، و الارتقاء بأدائها و تموقعها في السوق.

في نهاية هذا البحث و من خلال هذه الخاتمة نتطرق إلى مختلف النتائج و الآراء التي تم التوصل إليها، كخلاصة لدراسة إشكالية تأثير و مساهمة المورد البشري في تحسين أداء البنك، و الإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية للتأكد من مدى صحة الفرضيات المعطاة في المقدمة، ثم محاولة تقديم توصيات و اقتراحات مبنية على النتائج السابقة، يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية، لذلك نقسم الخاتمة إلى ثلاث فروع.

أولاً: النتائج

في الإشكالية محل الدراسة، تم التوصل إلى العديد من النتائج مقدمة بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقاً.

أ- الفرضية الأولى

قمنا في الفصل الأول بتحليل إدارة الأداء ، بتحديد أبعاد الأداء و العوامل المؤثرة فيه و مختلف مستوياته، كيفية تقييمه، دور هذا التقييم في تحسين الأداء، وعلجانا إمكانية أن يكون المورد البشري مصدر لرفعه، و التأكد من مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية لهذه الموارد من خلال النماذج المختلفة من التأثير على الأداء، وفي إطار هذه الفرضية المقترحة حول إدارة الأداء و المورد البشري ومع اختبار مدى صحة الفرضية الأولى: "يعتبر تحسين الأداء هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، لذلك يتم إدارته، ذو بعدين داخلي و خارجي، تؤثر فيه عدة عوامل و له مستويات مختلفة، يتم تحسينه بناء على نتائج التقييم، يعتبر المورد البشري مصدراً أساسياً و عامل مؤثر و هام في رفع الأداء بسبب الخصائص المميزة له، لهذا يتم إدارته استراتيجياً"، حيث توصلنا إلى النتائج الآتية:

1- الأداء مفهوم هام و جوهري بالنسبة للمؤسسة، كان في بادئ الأمر مرادفاً للإنتاجية تقييمه مالي، ثم امتد إلى الوظيفة التجارية حيث أصبح أكثر تعقيد و أخذ مظهر كلي، وفي هذا الإطار أصبح تقييمه مقارنة ما بين هو مخطط و ما حقق فعلاً، وفي مرحلة ثالثة أصبح الأداء يقاس بنوعية الرباعي المكون من الحجم، الآجال، النوعية، التكلفة، أما اليوم فالأداء يتعلق أكثر من ما مضى بالتقلبات المفاجئة للسوق وهذا ما أدى إلى الاهتمام بتحسينه من ناحية الإستراتيجية و المنافسة، هو مصطلح متعدد الأبعاد، يشمل على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح و الفشل، الكفاءة و الفعالية، و غيرها الكثير من العوامل المتعلقة به، هو يمثل ذلك النشاط الشمولي المستمر الذي يعكس نجاح المؤسسة و استمراريتها، وقدرتها على التكيف مع بيئتها، أو فشلها و انكماشها، وفق أسس و معايير تضعها المؤسسة حسب متطلبات نشاطها ، يعد

- مرآة و جوهر الإدارة الإستراتيجية، حيث يمثل مركزها من الناحية النظرية، أما من الناحية التجريبية يستخدم كمعيار لاختبار الإستراتيجيات المختلفة و العمليات الناتجة عنها، لذلك فالأداء الاستراتيجي هو تحسين القابلية التنافسية أي خلق قيمة لجميع أطراف المؤسسة؛
- 2- الأداء يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة و المتداخلة، الداخلية و الخارجية، وعلى اختلاف الآراء فإنها تتمحور في نفس الإطار ، وتختلف في شدة و طريقة التأثير ، فمجالها يبقى واسع جدا ، و القائمة غير قابلة للضبط، ولعل الملاحظ في جميع المقاربات الحضور الدائم لعامل واحد رغم اختلاف وجهات النظر ، إنه المورد البشري الذي يعد أحد العوامل الرئيسية و المحددة و المحققة لأداء المؤسسة؛
- 3- الأداء ذو بعدين داخلي و خارجي، الأداء الداخلي يشمل النوعية، التكلفة ، الآجال، الأداء الخارجي ذو علاقة وطيدة مع الأداء الداخلي و ما هو إلا إسقاط له يتعلق بالقيمة الممنوحة للزبون، هناك علاقة تبادلية ما بينهما ، هذا يستلزم تحسين شامل داخليا و خارجيا، يأخذ الأداء اتجاهات مختلفة تتعلق بمعايير متنوعة ومستويات متفاوتة كل مستوى يعكس هدف تسعى المؤسسة لتحقيقه، تؤدي فيه نشاطاتها بكل كفاءة و فعالية لتحقيق النجاح، حيث نجد المستوى المالي الذي يهتم بالأداء الخارجي دون الداخلي، مستوى الأداء أعملياتي يرتبط بالأداء الداخلي، و مستوى الأداء الذي يجمع ما بين بعدي الأداء و يدخل في مضامينه أسس كل من الأداء المالي و أعملياتي هو مستوى الفعالية التنظيمية؛
- 4- يشكل تقييم الأداء الحلقة الأخيرة في إدارة الأداء وأهمها ، يرتكز إلى مجموعة من المبادئ و الخطوات التي يجب أن يراعى إتباعها، يسمح بوضع معايير للأداء في مختلف مستويات المؤسسة، تتوفر فيها المصدافية و الثبات و التميز ، تأخذ شكلا زمانيا أو ماديا أو ماليا أو أرقام قياسية، يكمن منبعها في خطط و إستراتيجيات و أهداف المؤسسة، تعتبر المعايير مرحلة تمهيدية و دعامة أساسية لقياس الأداء، إن عملية التقييم تؤدي إلى وجود فجوة ما بين الأداء الفعلي و المعياري، التي تعتبر المشكلة الحقيقية لأية مؤسسة، تستوجب العلاج للتغلب على أسباب وقوعها عن طريق التشخيص الإستراتيجي و العملي لها، تحليل هذه الفجوة يعتبر أحد الأساليب المتبعة لتحديد إمكانية تحسين الأداء، لأنه يسمح بتوضيح المجالات التي توليها المؤسسة الانتباه و الاهتمام اللازمين، فتحديد معالمها يساعد على تحديد الطريقة الأحسن القدرة على غلق و تقليص هذه الفجوة؛
- 5- تحسين أداء المؤسسة يشكل عنصر أساسي في مفهوم إدارة الأداء، حيث يتعامل مع مجمل العناصر المؤثرة في الأداء بغرض توظيفها لرفع أو منع انخفاض الأداء، ذلك في مواجهة متغيرات بيئتها، تختلف أساليب و مداخل تحسين الأداء و تتنوع، أهمها الجودة الشاملة التي تمثل نظام فعال و عملية تحسين مستمرة تستهدف أعلى مستويات الرضا للزبائن بهدف الارتقاء بمستويات أداء المؤسسة،

- 6- هناك أكثر من طريقة تستخدم لتقييم أداء المؤسسة، وغالبا ما يتم استخدام واحدة أو أكثر ، منها التقليدي ومنها الحديث، هذه العملية محفوفة بمخاطر عديدة التي يمكن أن تعوقها ، ولنفاديتها و الحد من تأثيراتها يجب التأكد من فهم المشكلة و اختيار الطريقة الصحيحة للتقييم و الإلمام بمميزاتها و عيوبها ، ولعل أفضل نموذج شامل لتقييم الأداء هو نظام تقييم الأداء المتوازن، القادر على إنتاج معايير على مستوى الأداء و تطوراته المستقبلية، مفهومه يعمل على ترجمة الإستراتيجية إلى خطوات عملية تنفيذية، تعكس التوازن ما بين الأهداف الطويلة الأجل و الأهداف القصيرة الأجل، بين المعايير المالية و الغير المالية، والعوامل التابعة و المتبوعة، فهو نموذج توسيع مجال القياس التقليدي يسمح بالتحسين المستمر للأداء نتيجة المعلومات السريعة و الدقيقة و المستمرة التي يزود بها جميع مستويات و مجالات أداء المؤسسة؛
- 7- لقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة إلى كونها أصل أساسي من أصولها، بل أصبح عامل أساسي و محدد لأدائها، التي يمكن الاستثمار فيها و زيادة قيمتها، هذا التحول أدى إلى اعتبار الفرد مورد من الموارد المؤسسة، الذي يمثل مزيج من المهارات، المعارف، الاتجاهات، القيم، التصرفات و الكفاءات، تختلف خصائصهم من مؤسسة لأخرى ، يعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء و النمو، كونه المصدر الحقيقي لتعزيز القدرة التنافسية و الميزة التنافسية للمؤسسة؛
- 8- هناك علاقة بين المورد البشري و الأداء تترجمها نشاطاته المختلفة، فهناك عدة عوامل تنظيمية متشابكة و متشعبة تؤثر في المورد البشري و تجعل منه إما عامل محقق للأداء الأحسن أو معرقل و مضعف له، فتتظلم العمل الذي يشجع المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة يتميز بالمرونة و الميل إلى الطابع الفكري و الاعتماد على فرق العمل و التمتع بالاستقلالية في العمل مع تطويرها و تحميل الأفراد المسؤولية يتطلب تطبيقه ثقافة تنظيمية توفر له الظروف المناسبة؛
- 9- تبين مختلف الدراسات على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ و تطور ضمن مراحل تاريخية لازمت الفكر ألتسييري، يعتبر وظيفة من أعقد الوظائف الإدارية ، تختلف طبيعة المهام الموكلة لها باختلاف طبيعة نشاط المؤسسة و حجمها و مستوى تطورها، منها فنية تتعلق بتخصيص وظيفة الموارد البشرية، وإدارية تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة(التخطيط، التنظيم، الرقابة، التوجيه)، إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة له أثر هام و مباشر على مدى نجاحها و فعاليتها في أداء الأعمال.
- 10- أصبحت الموارد البشرية تمثل أساس تنافسية المؤسسات ، الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي ، الذي يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية ، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، و تطبيق أنظمة و تنفيذ

خطط و برامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل، تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم، يتم تناولها من زوايا مختلفة و لكنها متكاملة ، الغاية منها أن تتكامل ممارسات و أنشطة إدارة الموارد البشرية مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة للتوصل إلى هيكل بشري فعال و قادر على إحداث الأداء الأعلى لها، لذلك يجب تطوير و تفعيل النموذج الأنسب للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يتناسب مع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة.

تدل النتائج المتوصل إليها من خلال الفصل الأول أن إدارة الأداء يعتبر نظام يهدف إلى تحسين أداء المؤسسة من خلال نتائج التقييم، فتحسين الأداء عملية تسعى المؤسسة لتحقيقها للحفاظ على موقعها و بقاءها و استمرارها، وتبين أن المورد البشري يعد مصدر أساسي لها، ويلعب دور استراتيجي ضمن موارد المؤسسة، كما بين تحليلنا إمكانية إدارة هذه الموارد بطريقة تسمح بتحقيق الأهداف، وإن إدارتها استراتيجيا يساعد في زيادة قدرة هذه الموارد على خلق قيمة لجميع أطراف المؤسسة، و تحسين فرصه امتلاكها ميزة تنافسية ، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

ب- الفرضية الثانية

في الفصل الثاني عالجتنا إمكانية أن يكون للموارد البشرية دورا ضمن موارد المؤسسة، والتأكد من مدى مساهمة تفعيلها من خلال مداخل حديثة من زيادة قدرتها في تحسين أداء المؤسسة، كما عملنا على اختبار مدى صحة الفرضية الثانية: "إن تفعيل الموارد البشرية تساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة المتمثلة في تفعيل الاتصال، التمكين، إدارة المعرفة"، و لقد توصلنا إلى النتائج الآتية:

- 1- الاتصال عملية حيوية للأفراد و للمؤسسة، هي عملية نقل و تدفق و تبادل الخبرات و المعارف و المهارات و الأفكار و المعلومات، القيم، العادات، التقاليد والمعتقدات و المشاعر من طرف إلى آخر في المؤسسة، تبدأ بالمرسل ينقل رسالة بوسيلة معينة لينتهي بالمستقبل، يجب أن يتوفر في كل عنصر من عناصر هذه العملية شروط لكي تتم بفعالية، وإن النشاطات داخل المؤسسة لا تتم إلا عن طريق هذه العملية، ذلك في جميع المستويات و الاتجاهات، وكلما زادت فعالية هذه العملية تحسن الأداء بأكمله، التي يجب أن تتميز بالدينامكية و العمومية و الشمول ، الموضوعية و الواقعية، ذات اتجاهين، جاذبية، إدراكية و مفسرة، عملية تعمل إلى ترابط أفراد المؤسسة؛
- 2- تنتقل الرسائل في المؤسسة عبر قنوات أو مسارات متعددة، قد تكون القناة رسمية، صاعدة أو هابطة، أفقية، عرضية مائلة، مركزية أو غير مركزية، تأخذ عدة وسائل منها المكتوبة و الشفوية، و قد تكون غير رسمية، منها ما يتفق مع أهداف الاتصالات الرسمية ينبغي تشجيعه، ومنها من هو معرقل لأهداف الاتصالات الرسمية يجب تجنبه و التغلب عليه؛

- 3- معوقات الاتصال هي تلك العوامل أو المواقف التي تؤثر سلبا على عملية الاتصال و كفاءتها و تعوق الغايات المنشودة منها، يمكن التأثير فيها بدرجات متفاوتة تحولها من عوائق إلى عوامل مؤيدة لتحقيق فعالية الاتصال، يمكن أن تظهر في أي خطوة من خطوات العملية، تكون هذه المعوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين، أو يكون مصدرها طبيعة التنظيم و أساليب العمل، أو نقص الإمكانيات و التسهيلات، للتغلب عليها يجب أن تتخذ المؤسسة مجموعة من الإجراءات تتمثل في رفع معدلات الثقة بمحيط العمل مع التخطيط الجيد و تحديد الهدف من الاتصال بدقة و اختيار القناة الجيدة، مع مشاركة المعلومات و الإصغاء الجيد؛
- 4- من بين المداخل التي تهدف إلى إشراك العاملين في الإدارة وما يتبعها من اتخاذ القرارات، التمكين الذي يؤدي إلى تفعيل المورد البشري و بالتبعية تحسين أداء المؤسسة، هو مفهوم يعني منح كل فرد الفرصة لتحقيق سيطرة أكبر أو حرية في مجال عمله من خلال التفويض و المشاركة في اتخاذ القرارات ، و تكوين فرق العمل و المساهمة في وضع الأهداف ، و التدريب و التحفيز، وهذا ما يؤدي إلى تنمية مشاعر الولاء و الانتماء و الالتزام ، يهدف هذا المدخل إلى استخراج أقصى الطاقات و الحصول على أفضل الإبداعات من الموارد البشرية، يعتمد على تفويض السلطات و المسؤوليات للعاملين لاتخاذ القرارات و مشاركتهم في رؤية الإدارة العليا، كما تدعم الإحساس بالشعور و الأمان ؛
- 5- تجمع مختلف الدراسات على مكانة فرق العمل كإحدى الآليات الأساسية لتطبيق هذا المدخل لتحسين الأداء، فبناء هذه الفرق يعتبر الاستثمار الأفضل للموارد البشرية، لأنها تسمح للفرد أن يكون أكثر رضا و انتماء لمؤسسته، يأخذ شكل فرق المهام الكبيرة أو دوائر الجودة، أو تكون فرق موجهة ذاتيا، أو فرق الإدارة الذاتية، أو شكل فرق المهام المحددة، تسمح فرق العمل بالمشاركة في طرح الأفكار بحثا عما هو عملي و مفيد على المدى القصير و الطويل؛
- 6- لتمكين المورد البشري في المؤسسة، يجب تدريبه على هذا الأسلوب، لأنه أداة تحدث التغيير في المعارف و المهارات و السلوك و الاتجاهات، ليتمكن من العمل ضمن فريق و يؤدي عمله بالطريقة الصحيحة، وإن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة ، والقيام بالعملية التدريبية يتطلب المرور بخمس مراحل ، أولها جمع و تحليل المعلومات، ثانيا تحديد الاحتياجات التدريبية ، ثم تصميم البرامج التدريبية لتنفيذها ، وأخيرا تقييمها؛
- 7- لتمكين الموارد البشرية في المؤسسة ، يجب تحفيزهم، التحفيز عبارة عن مجموعة من القوى التي تحث الفرد على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه، وشكله، وشدته، ومدته، أي إحداث تحول في فكر و قدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤولياتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات و أعباء عمليات التحسين، لذلك تهتم المؤسسة بتصميم نظام حوافز يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة صحيحة

- تستجيب للأهداف المسطرة، ولضمان قوة هذا النظام يجب أن تتابع إدارة الموارد البشرية باستمرار دراسة سلوك و تصرفات الموارد البشرية، بهدف الحصول على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي ، وتحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة؛
- 8- تعد المعرفة مصدر تنظيمي أساسي يتعلق بالأفراد و أداة مهمة في عملية بناء و تنمية القدرات الأساسية للمؤسسة، و أصبحت الركيزة الأساسية لبقائها و عنصر من عناصرها و مصدر للميزة التنافسية، و مؤشر لخلق القيمة، و من أهم مواردها الداخلية الغير الملموسة التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، و بذلك تحسّن الأداء، و تتجسد المعرفة في العادات و التقاليد و الروتينيات التنظيمية و الطرق المعرفية، و ثقافة المؤسسة و الإجراءات، و المعايير ... الخ، يمكن تصنيف المعرفة حسب طبيعتها إلى مكونات تتمثل في رأس المال الفكري و الخبرة و البيانات؛
- 9- المعرفة مورد غير ملموس هي إما صريحة أو ملموسة، تتمثل المعرفة الصريحة في معرفة المؤسسة المخزنة في وسائل مادية، فهي معلنة ، يمكن نقلها ، بينما تتمثل المعرفة الضمنية في المهارة الفردية أو المهارات الجماعية الموجودة في الكفاءات ، كامنة لأنها مخزنة في عقول أصحابها و غير معلومة و لا متاحة للآخرين إن لم يكن هناك حوافز أو فرص تدفعهم للتصريح بها و إظهارها، لأن تحويلها يسمح بتوسيع حقل المعرفة؛
- 10- إن مفهوم المعرفة كمورد استراتيجي يؤكد على إمكانية إدارتها و استعمالها و تخزينها بسهولة، تتمثل إدارة المعرفة في مجموعة الأساليب التنظيمية و التكنولوجية التي تهدف إلى خلق ، تجميع ، تنظيم ، تخزين ، نشر، و استعمال المعرفة، تسمح بتحليل المحتوى المعرفي لدى المؤسسة من مصادره الداخلية و الخارجية، و محاولة التوفيق بين مكوناته و تنسيق اتجاهاته بالتوافق مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، تتميز المؤسسة المدارة معرفيا بمجموعة من الخصائص من أهمها اعتماد البحث العلمي كأساس للتفكير و التخطيط و اتخاذ القرارات؛
- 11- لاكتساب المعرفة على مستوى المؤسسة، يجب الارتكاز على الخبرة و التبادل، و المعلومة، لذلك يجب خلق شروط التبادل و تخزين المعارف، لاستعمالها مباشرة ونقلها و تحويلها، بتشجيع الموارد البشرية على خلق المعارف، ثم جمعها ، فمحاولة توظيفها و تثمينها ، و تتجلى أهمية إدارة المعرفة في بناء و تنمية قدرة المؤسسة على التعامل مع المتغيرات التنافسية مبكرا و الاستعداد للتكيف معها، و إطلاق الطاقات الفكرية، و قدرات الأفراد الفنية على كافة المستويات، و يهيئ فرص أفضل لتحسين أدائها بمعدلات متناسبة مع قدراتها، و اغتنام الفرص المتاحة من خلال الاستغلال المكثف لنتائج المعرفة، و منتجاته الثقافية المتجددة، إلى جانب الخبرة المتراكمة للأفراد، و تحقق التكامل بين قدرات الموارد البشرية المبدعة من ذوي المعرفة و متطلبات

تقنيات الاتصالات و المعلومات، رغم ذلك لازالت إدارة المعرفة نظام في مرحلة التجريب ، يواجه تحديات عديدة ؛

12- هناك علاقة ما بين المورد البشري و أداء المؤسسة يترجمه نشاط الإبداع، باستغلال المعرفة المخزنة لدى الأفراد،

فالإبداع ضرورة حتمية في ظل الزيادة الهائلة في حجم المعرفة، فأصبح نشاط تسعى المؤسسة لتنظيمه و إدارته،

لاختلافه عن النشاطات الأخرى، وأحد الموارد الأساسية للمؤسسة، يخلق قيم إضافية، يطور

الممارسات، هو

عملية محورية في المؤسسة، تدار بأسلوب الإشراف المباشر أو اللين، وبتبني سياسة إبداعية على كافة

المستويات ، يجب

إزالة المعوقات التي يمكن أن تكبته، و توفير الظروف و المحيط الملائمين، و الإدارة و الإعلام الفعال.

بناء على هذه النتائج يتأكد أن تفعيل الموارد البشرية لتحسين الأداء يتم وفق ثلاث مداخل أساسية، متمثلة في تفعيل الاتصال باستغلال كل قنواته و اتجاهاته و الإلمام بطرق التغلب على معوقاته، و التمكين بالعمل في فرق و التدريب و التحفيز عليها، كما تبين أن إدارة المعرفة و استغلالها في تشجيع الإبداع يساهم في تفعيل المورد البشري، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

ج - الفرضية الثالثة

في آخر فصل ضمن هذا البحث قمنا بإسقاط دراستنا النظرية على حالة تطبيقية، متمثلة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية لمعرفة مدى مساهمة المورد البشري و تفعيله ضمن ثلاث مداخل في تحسين أداء البنك ، مع اختبار مدى صحة الفرضية الثالثة و الأخيرة "إن بنك الفلاحة و التنمية الريفية مؤسسة تعمل على تحسين أدائها باستمرار اعتمادا على نتائج تقييمه، وللموارد البشرية دور فعال في ذلك، لذلك توجب تفعيلها للقيام بالدور المناط بها، لكن البنك لا يهتم كثيرا بتفعيل الاتصال، ولا يطبق التمكين ، ولا إدارة المعرفة"، و من أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي:

1- بنك الفلاحة و التنمية الريفية بنك تجاري ، مؤسسة مالية وطنية، ظهر للوجود نتيجة الأهمية المتزايدة

لقطاع الفلاحة، استفاد من مختلف الإصلاحات التي عرفتها الجزائر، يقوم بجمع الموارد و توزيع

القروض، و العمليات المالية، و عمليات الخزينة، يأمل لأن يصبح بنك عالمي، يقوم بوظائف ثمانية ،

وظيفة الموارد، القروض، التحصيل، وظيفة المعلوماتية، المحاسبة ، الخزينة، وظيفة الإدارة و

الوسائل، وظيفة دولية، وظيفة الاستغلال، وظيفة المراقبة، وظيفة الإدارة، وظيفة الاتصال، يضم هياكل

للتسيير تقدم منتجات متنوعة تسمح بجذب و إشباع أقصى عدد ممكن من الزبائن؛

- 2- إدارة الموارد البشرية، مديريةية ضمن تنظيم بنك الفلاحة و التنمية الريفية مركزية مرتبطة بالمديرية العامة للإدارة و الوسائل، مهمتها الأساسية السهر على التسيير الجيد للموارد البشرية، تتكون من إدارة للمستخدمين، إدارة فرعية للأعمال الإدارية و المحاسبية، الإدارة الفرعية القانونية، الإدارة الفرعية للعمل الاجتماعي، للتقرب أكثر من الزبائن، قام البنك بفتح عدة وكالات على مستوى التراب الوطني، لجذبه و الحفاظ عليه، بطرح مجموعة من الخدمات التي تشبع احتياجاته، و أصبح للبنك حلول لمشاكل الأفراد بالخصوص و المؤسسات على العموم، الذين يبحثون على الراحة و الأمان؛
- 3- يقوم بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتقييم أداءه باستمرار، من أجل تحسينه، معتمدا على معايير خاصة بالبنوك لقياس الأداء، منها ما هو متعلق بالزبون، ومنها ما هو مالي بحت، عملية تحسين أداء البنك عملية قصيرة الأجل، هذا ما يفرض على البنك إعادة النظر في هذه العملية؛
- 4- إن نجاح بنك الفلاحة و التنمية الريفية في تحسين أداءه يتطلب الاعتناء أكثر بموارده البشرية، من أجل بناء و تنفيذ استراتيجيات جديدة للعمل البنكي، وزيادة المهارات، بإتباع المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية، و قد تبين أن البنك لا يهتم بالاتصال الرسمي الصاعد، ولا بالاتصال الغير الرسمي، يدرّب موارده على التمكن في عملهم، لكن لا يحفزهم عليه، ولا يوفر المناخ المناسب لذلك، يتبع تكوينات مستمرة لهم، لا يطبق إدارة المعرفة.

تدل النتائج المتوصل إليها ضمن الفصل الثالث على أن بنك الفلاحة و التنمية الريفية من أحد أكبر البنوك الوطنية، نتيجة المركز التنافسي الذي يحتله ضمن النظام المصرفي الجزائري، يعمل على تحسين أداءه باستمرار، كل النتائج المحققة كانت في إطار ربط الأداء بالأهداف المخططة، يدرك البنك أهمية المورد البشري لذا يقوم بتكوينه بصفة دورية و مستمرة ضمن سياسة تكوينية مخططة، لا يهتم بكل نواحي الاتصال التنظيمي، لا يطبق مفهوم التمكين، ولا إدارة المعرفة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

ثانياً: التوصيات

بناء على النتائج التي توصلنا لها ضمن هذه الدراسة النظرية و التطبيقية لإشكالية مساهمة المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة، نقدم فيما يلي توصيات، يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو التطبيقية، خاصة ما لاحظناه من خلال دراستنا التطبيقية، ويمكن عرض بعض التوصيات متمثلة في :

- 1- يجب على المؤسسة العمل على تحسين أدائها باستمرار من أجل الحصول على موقع تنافسي متقدم في إطار التغييرات التي تعرفها بيئتها، وذلك بتخصيص مواردها، و التكيف مع التحولات المتسارعة؛
- 2- إعادة صياغة علاقة المؤسسة بالمورد البشري، نتيجة أنه القادر على و الراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل و تطويره و تحمل مسؤولياته، بفتح مجالات المشاركة و قنوات الاتصال لاستثمار طاقات الموارد البشرية باعتبارها المصدر الحقيقي لتحسين أداء المؤسسة؛

- 3- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مع اهتماماتها الإستراتيجية و متطلبات تطويرها؛
- 4- ضرورة تطبيق مفاهيم و أساليب " إدارة الأداء"، بما يتضمنه من تحديد أهداف المؤسسة، وتوفير متطلبات و مستلزمات الأداء، ثم المتابعة و التقييم حسب النتائج؛
- 5- أهمية و جدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية ، وتمكينهم من خلال حثهم على العمل ضمن فرق تدريبهم و تحفيزهم، واستثمار ذلك في تحسين الأداء؛
- 6- يجب على المؤسسات زيادة ميزانيات إدارة الموارد البشرية، حتى تحسن من مستوى إدارتها و موظفيها؛
- 7- تفعيل الموارد البشرية في المؤسسة ، بتطبيق المداخل الحديثة للإدارة في هذا المجال، بإدارة المعرفة، تشجيع الإبداع، تهيئة بيئة العمل الجماعي و تنميتها، تسهيل ظهور القدرات و المهارات الجديدة عن طريق التدريب و التحفيز.

ثالثاً: أفاق البحث

- ظهرت لنا من خلال بحثنا هذا العديد من الإشكاليات الجديرة بمواصلة البحث فيها، خاصة وأن هذا المجال لازال خصبا للبحث وواعد لاستقطاب اهتمام الدراسات العلمية و العملية، منها:
- تفعيل الموارد البشرية و دعم اتخاذ القرار؛
 - المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق الأداء المتميز؛
 - إدارة المعرفة في المؤسسة -دراسة حالة-.
- و في الأخير ، بحثنا هذا لا يعدو إلا أن يكون إلا محاولة لإثراء واحد من أهم الموضوعات، و نتمنى أن نكون قد وفقنا بالإلمام ببعض جوانبه، هو اجتهاد بشري و إنساني، يلزمه النقص، يحتاج إلى التصويب ، فإن أصبت فمن الله وحده، وإن أخطأت فمن نفسي.

أولاً: المراجع العربية

- 1- أحمد السيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، بدون دار نشر، 2000.
- 2- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية، حالات ونماذج التطبيق، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
- 3- أحمد عبد السلام دباس، إجمع تسد، مجلة الإداري، فيفري، 2000.
- 4- إبراهيم يفلقول، الاستثمار وإدارة الكفاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 ماي 2004 .
- 5- إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 6- باسم القبسي، " التمكين: شرح كبير بين المديرين و الموظفين"، الإداري، جانفي 2003.
- 7- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2003 .
- 8- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 9- حنفي محمود سليمان، السلوك التنظيمي و الأداء، الإسكندرية، دار الجامعات المصرية، بدون تاريخ.
- 10- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 11- راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
- 12- رداح الخطيب، أحمد الخطيب، التدريب ، مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية للنشر والتوزيع، الأردن ، 2001.
- 13- زين الدين زيوش، عبد الوهاب بلمهدي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 14- سعد صادق بحيري، إدارة توازن الأداء، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2004.
- 15- سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي و الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8/9 مارس 2005.
- 16- صديق محمد عفيفي، أحمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس، قصر العيني، 2003.
- 17- صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002.
- 18- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية، 2003.
- 19- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة ، الطبعة الثالثة ، دار المعرفة، عمان ، ج2 ، 2001
- 20- عبد السلام أبو قحف، مقدمة في الأعمال، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 21- عبد المليك مزهودة، مقاربة الأداء الإستراتيجية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2005.

- 22- عطية حسين أفندي، تمكين العاملين: مدخل للتحسين و التطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 23- عقيل جاسم عبد الله، مدخل في تقييم المشروعات، الجدوى الاقتصادية والفنية وتقييم جدوى الأداء، دار حامد للنشر، عمان، 1999.
- 24- عمر السعيد و آخرون، مبادئ الإدارة الحديثة، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 25- عمر عزاري، محمد عجيلة، الإبداع كأسلوب لتحقيق الميزة التنافسية، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005 .
- 26- علي السلمي، إدارة التميز، نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 27- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002.
- 28- علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، 1995.
- 29- علي السلمي، تطوير الأداء وتجديد المنظمات، دار غريب، القاهرة، 1998.
- 30- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
- 31- علي عبد الله، اثر البيئة على أداء المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 1999.
- 32- فاتن أبو بكر، نظم الإدارة المفتوحة" ثروة الأعمال القادمة للقرن الواحد والعشرين" ، إيتراك، القاهرة، 2002.
- 33- فلاح حسن العسني الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، طبعة 1، الأردن ، (2000) ، ص 238
- 34- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 35- كمال بربير، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997.
- 36- لمين علوطي، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتأثيرها على تحسين الأداء الاقتصادي للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2004.
- 37- مايكل هامر، نتائج إعادة الهندسة ، دار الأفاق، الرياض، 1999.
- 38- محمد سعيد أوكيل، اقتصاد وتسيير الإبداع التكنولوجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.
- 39- محمد عبد الفتاح الصيرفي، مفاهيم إدارية حديثة ، الدار العلمية الدولية للنشر، الأردن ، 2003.
- 40- محمود فتحي عكاشة، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، مطبعة بل برنت للطباعة و التصوير، القاهرة، 1997.
- 41- معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق ميزة تنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 42- مصطفى كامل أبو العزم عطية، مقدمة في السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 43- مصطفى محمود أبو بكر، المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 44- موسى اللوزي، التطوير و التنظيمي، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر، عمان، 1999.
- 45- ناصر دادي عدون، المحاسبة التحليلية، دروس و تمارين، دار المحمدية، الجزائر العاصمة، ج1 ، 1999.

- 46- نذير عليان، عبد الرحمان بن عنتر، نحو نموذج لتسيير المعرفة في المؤسسة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 ماي 2004.
- 47- هناء حافظ بدوي، الإتصال بين النظرية و التطبيق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- 48- وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.
- 49- يحضية سملالي، تسيير المعرفة وتحسين الأداء التنافسي للمؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي العلمي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة 8-9 مارس 2005.

ثانيا: المراجع بالفرنسية

- 1- a.hamadouche . critères de mesure de performance des entreprise publiques industrielles dans les p.vd . thèse doctorat . université d'alger , algerie , tom ,1et2 (1991/92) p136, 583
- 2-Denis Malho et Fernandez Poisson, La Performance globale de l'entreprise, les édition d'organisations , paris, 2003.
- 3- e.cohen 'gestion financiere de l'enterprise et développement financière, édition edicef , canada , (1991) , 92
- 4- Jacques castelneau et autres, Pilotage stratégique, Edition d'organisations, paris,2 édition,2001.
- 5- Jean Pierre Mercier, Mesurer et Développer les performances, les éditions A Quebecor, Monte Real, 2003.
- 6-j- richard , analyse financiere et audit des performance , la villeguerin , 2° edition , paris , France , (1993) , 38-477
- 7- Lamia berrah, l'indicateur de performance,concepts et application,lepadués éditions,paris,2002.
- 8- Philippe Lorino, Compte et Récits de la Performance, Essai sur le pilotage
- 9- Paul Pinto, la performance durable, renouer avec les fondamentaux des Entreprises qui durent, édition Dunod, paris, 2003.
- 10-r.g .Eccles ,le manifeste de l'évaluation des performances , édition d'organization .paris , France , (1999) ,p44-45

مواقع الانترنت:

- 1-[http://www.gestion% 20des%20connaissances%20%20wikipedia.htm](http://www.gestion%20des%20connaissances%20%20wikipedia.htm),13-02-2006 .
- 2-<http://www.arabma.org.eg/salmi-online.Htm>,21-04-2005.

القواميس:

- 1- المتقن، معجم مصور فرنسي، عربي، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2004.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
14	معايير الفعالية كما يراها أصحاب المصالح	1-1
18	المستويات المختلفة للأداء	2-1
24	مثال حول طريقة المقارنة الثنائية	3-1
25	تصنيف المؤسسات بطريقة المقارنة الثنائية	4-1
76	تصنيفات المعرفة في ضوء عدد من الدراسات المتخصصة	1-2
81	المقارنة بين معايير إدارة المعرفة و نظام التسيير التقليدي	2-2

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
11	تطور مبادئ الإنتاج و تقييم الأداء	1-1
15	الأداء من منظور الكفاءة و الفعالية	2-1
17	مفهوم ثلاثي الأبعاد للأداء الخارجي	3-1
28	هيكله معايير الأداء من وجهة نظر محاور نظام تقييم الأداء المتوازن	4-1
30	نموذج تحسين الأداء	5-1
45	الاتصال والنشاط في المؤسسة	1-2
49	الاتصالات الرأسية الهابطة و الصاعدة و الاتصالات الأفقية في المؤسسات	2-2
59	العناصر الأساسية لنظام العمل	3-2
60	تسلسل التمكين	4-2
61	الخطوات الأساسية للتمكين	5-2
83	مصفوفة تحويل المعارف	6-2
97	الهيكلة التنظيمي العام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية	1-3
106	الهيكلة التنظيمي لوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية	2-3
112	معايير تقييم الأداء الخاصة بالزبون	3-3
113	اهتمام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتحسين أداءه	4-3
116	مكانة إدارة الموارد البشرية في البنك	5-3
117	تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء	6-3
120	الاتصالات الرسمية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية	7-3
124	أهمية العمل ضمن فريق في بنك الفلاحة و التنمية الريفية	8-3

125	تقسيم هيكل الأجرور في البنك	9-3
128	المعرفة في بنك الفلاحة و التنمية الريفية	10-3
129	تشجيع الإبداع في بنك الفلاحة و التنمية الريفية	11-3

الملحق رقم (2)

جداول التكرارات

السؤال 1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid f	8	57.1	61.5	61.5
m	5	35.7	38.5	100.0
Total	13	92.9	100.0	
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid nom	7	50.0	50.0	50.0
oui	7	50.0	50.0	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	12	85.7	85.7	85.7
oui	2	14.3	14.3	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	8	57.1	57.1	57.1
oui	6	42.9	42.9	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	14	100.0	100.0	100.0

السؤال 6

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	14	100.0	100.0	100.0

السؤال 7

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	14	100.0	100.0	100.0

السؤال 8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	10	71.4	71.4	71.4
oui	4	28.6	28.6	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	6	42.9	42.9	42.9
oui	8	57.1	57.1	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 10

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	10	71.4	71.4	71.4
oui	4	28.6	28.6	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	12	85.7	85.7	85.7
oui	2	14.3	14.3	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 12

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	1	7.1	8.3	8.3
2	1	7.1	8.3	16.7
3	2	14.3	16.7	33.3
4	1	7.1	8.3	41.7
5	3	21.4	25.0	66.7
10	1	7.1	8.3	75.0
18	1	7.1	8.3	83.3
20	2	14.3	16.7	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 13

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0	4	28.6	40.0	40.0
1	2	14.3	20.0	60.0
2	1	7.1	10.0	70.0
4	1	7.1	10.0	80.0
6	1	7.1	10.0	90.0
16	1	7.1	10.0	100.0
Total	10	71.4	100.0	
Missing 99	4	28.6		
Total	14	100.0		

السؤال 14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	7	50.0	63.6	63.6
	oui	4	28.6	36.4	100.0
	Total	11	78.6	100.0	
Missing	99	3	21.4		
Total		14	100.0		

السؤال 15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	36.4	36.4
	oui	7	50.0	63.6	100.0
	Total	11	78.6	100.0	
Missing	99	3	21.4		
Total		14	100.0		

السؤال 16

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	1	7.1	9.1	9.1
	oui	10	71.4	90.9	100.0
	Total	11	78.6	100.0	
Missing	99	3	21.4		
Total		14	100.0		

السؤال 17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	5	35.7	38.5	38.5
	oui	8	57.1	61.5	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 18

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	4	28.6	33.3	33.3
oui	8	57.1	66.7	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 19

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	13	92.9	100.0	100.0
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 20

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	2	14.3	15.4	15.4
oui	11	78.6	84.6	100.0
Total	13	92.9	100.0	
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 21

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	1	7.1	8.3	8.3
oui	11	78.6	91.7	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 22

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	1	7.1	8.3	8.3
oui	11	78.6	91.7	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 23

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	9	64.3	64.3	64.3
oui	5	35.7	35.7	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 24

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	3	21.4	23.1	23.1
oui	10	71.4	76.9	100.0
Total	13	92.9	100.0	
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 25

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	1	7.1	7.1	7.1
oui	13	92.9	92.9	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 26

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	14	100.0	100.0	100.0

السؤال 27

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	5	35.7	35.7	35.7
oui	9	64.3	64.3	100.0
Total	14	100.0	100.0	

السؤال 28

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	3	21.4	25.0	25.0
oui	9	64.3	75.0	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 29

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	3	21.4	25.0	25.0
oui	9	64.3	75.0	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 30

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	10	71.4	76.9	76.9
oui	3	21.4	23.1	100.0
Total	13	92.9	100.0	
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 31

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	8	57.1	61.5	61.5
	oui	5	35.7	38.5	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	7	50.0	53.8	53.8
	oui	6	42.9	46.2	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	25.0	25.0
	oui	9	64.3	75.0	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	13	92.9	100.0	100.0
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	23.1	23.1
	oui	10	71.4	76.9	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	46.2	46.2
	oui	7	50.0	53.8	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 37

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	20.0	20.0
	oui	8	57.1	80.0	100.0
	Total	10	71.4	100.0	
Missing	99	4	28.6		
Total		14	100.0		

السؤال 38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	15.4	15.4
	oui	11	78.6	84.6	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	30.8	30.8
	oui	9	64.3	69.2	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 40

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	8	57.1	61.5	61.5
	oui	5	35.7	38.5	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 41

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	30.8	30.8
	oui	9	64.3	69.2	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 42

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	1	7.1	7.7	7.7
	oui	12	85.7	92.3	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 43

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	15.4	15.4
	oui	11	78.6	84.6	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 44

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	46.2	46.2
	oui	7	50.0	53.8	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 45

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	46.2	46.2
	oui	7	50.0	53.8	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 46

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	46.2	46.2
	oui	7	50.0	53.8	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 47

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	1	7.1	7.7	7.7
	oui	12	85.7	92.3	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 48

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	20.0	20.0
	oui	8	57.1	80.0	100.0
	Total	10	71.4	100.0	
Missing	99	4	28.6		
Total		14	100.0		

السؤال 49

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	23.1	23.1
	oui	10	71.4	76.9	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 50

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	33.3	33.3
	oui	8	57.1	66.7	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 51

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	46.2	46.2
	oui	7	50.0	53.8	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 52

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	33.3	33.3
	oui	8	57.1	66.7	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 53

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	10	71.4	76.9	76.9
	oui	3	21.4	23.1	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 54

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	27.3	27.3
	oui	8	57.1	72.7	100.0
	Total	11	78.6	100.0	
Missing	99	3	21.4		
Total		14	100.0		

السؤال 55

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	50.0	50.0
	oui	6	42.9	50.0	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 56

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	50.0	50.0
	oui	6	42.9	50.0	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 57

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	5	35.7	45.5	45.5
	oui	6	42.9	54.5	100.0
	Total	11	78.6	100.0	
Missing	99	3	21.4		
Total		14	100.0		

السؤال 58

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	13	92.9	100.0	100.0
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 59

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	15.4	15.4
	oui	11	78.6	84.6	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 60

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	23.1	23.1
	oui	10	71.4	76.9	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 61

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	15.4	15.4
	oui	11	78.6	84.6	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 62

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	30.8	30.8
	oui	9	64.3	69.2	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 63

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	7	50.0	58.3	58.3
	oui	5	35.7	41.7	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 64

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	33.3	33.3
	oui	8	57.1	66.7	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 65

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	33.3	33.3
	oui	8	57.1	66.7	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 66

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	23.1	23.1
	oui	10	71.4	76.9	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 67

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	8	57.1	61.5	61.5
	oui	5	35.7	38.5	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 68

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	12	85.7	92.3	92.3
	oui	1	7.1	7.7	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 69

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	3	21.4	23.1	23.1
	oui	10	71.4	76.9	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

السؤال 70

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	4	28.6	33.3	33.3
	oui	8	57.1	66.7	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 71

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	12	85.7	100.0	100.0
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 72

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	5	35.7	38.5	38.5
oui	8	57.1	61.5	100.0
Total	13	92.9	100.0	
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 73

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	2	14.3	15.4	15.4
oui	11	78.6	84.6	100.0
Total	13	92.9	100.0	
Missing 99	1	7.1		
Total	14	100.0		

السؤال 74

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oui	12	85.7	100.0	100.0
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 75

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid non	7	50.0	58.3	58.3
oui	5	35.7	41.7	100.0
Total	12	85.7	100.0	
Missing 99	2	14.3		
Total	14	100.0		

السؤال 76

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	2	14.3	16.7	16.7
	oui	10	71.4	83.3	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 77

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	non	6	42.9	50.0	50.0
	oui	6	42.9	50.0	100.0
	Total	12	85.7	100.0	
Missing	99	2	14.3		
Total		14	100.0		

السؤال 78

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	4	28.6	44.4	44.4
	1	2	14.3	22.2	66.7
	2	1	7.1	11.1	77.8
	3	2	14.3	22.2	100.0
	Total	9	64.3	100.0	
Missing	99	5	35.7		
Total		14	100.0		

السؤال 79

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oui	7	50.0	100.0	100.0
Missing	99	7	50.0		
Total		14	100.0		

السؤال 80

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	6	42.9	46.2	46.2
	2	6	42.9	46.2	92.3
	3	1	7.1	7.7	100.0
	Total	13	92.9	100.0	
Missing	99	1	7.1		
Total		14	100.0		

ملخص الموضوع

من خلال المعلومات النظرية التي جمعناها نحن أعضاء الفوج و بالاستناد الى الدراسة الميدانية التي أجريناها حول موضوع المورد البشري و تحسين الأداء توصلنا الى مجموعة من النتائج لا بد من البنك الاهتمام بها أهمها:

— ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته ، بتوظيفها في مجالات العمل المناسبة له، واعتباره شريكا في العمل وليس مجرد أجير ، ويتحقق ما سبق بما يلي:
-أولاً : الاهتمام بتفعيل الإنسان وقدراته الذهنية ، وإمكانياته في التفكير والإبداع والابتكار والمشاركة في حل المشكلات وتحمل المسؤوليات.

-ثانياً : تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات التي تخول له اتخاذ القرارات التي تسهم في إتقان الأداء وتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.
-وأخيراً : تنمية العمل الجماعي ، والعمل بروح الفريق الواحد

بتوفر هذه الشروط داخل البنك يمكن أن يصل من خلالها الى كفاءة عالية في الأداء تمكنه من تحقيق أهدافه.